

# **KUMPPANUUDEN UUSI TULEVAISUUS**

## **Kolmannen sektorin palvelutuotanto-organisaation institutionaalinen muutos markkinaistuvassa palvelurakenteessa**

**Arno Aranko**

**Sosiologian pro gradu –tutkielma**

**Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos**

**Jyväskylän yliopisto**

**Syksy 2018**

<b>Tekijä</b> Arno Aranko	<b>Ohjaajat</b> Pertti Jokivuori Petri Ruuskanen
<b>Työn nimi</b> Kumppanuuden uusi tulevaisuus : Kolmannen sektorin palvelutuotanto-organisaation institutionaalinen muutos markkinaistuvassa palvelurakenteessa	
<b>Oppiaine</b> Sosiologia	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika</b> Syksy 2018	<b>Sivumäärä</b> 81 sivua + 6 liitettä
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tutkimuksen tehtävänä on selvittää ja tarkentaa kuvaa siitä, miksi ja miten kolmannen sektorin palveluntuottajaorganisaatio mukautuu hyvinvointivaltiollisen palvelurakenteen markkinaistumiseen. Tapausorganisaation analyttisessä käsittelyssä hyödynnetään uusinstitutionalistista viitekehystä, jossa tutkijan huomio kiinnittyy organisaatioon institutionaaliseen samankaltaistumiseen tai eroavaisuuteen toimintaympäristöstä kumpuavien muutospainoiden ja odotusten edessä. Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnetään osallistuvaa havainnointia organisaation kehittämistoiminnassa, avainhenkilöiden teemahaastatteluja sekä organisaation toimintaan liittyviä dokumentteja.</p> <p>Aineiston analyysissä käytetään ankkuroidun teorian avoimen ja aksiaalisen koodauksen menetelmiä, hyödyntäen samalla teoreettisesta viitekehystä syntyneitä ajatuksia ja huomioita adaptiivisella tutkimusotteella. Havaittuja paineita ja muutosta reflektoidaan organisaation sektoraalisia elementtejä sekoittaviin, hybridisiin piirteisiin ajatuksella, että kolmannen sektorin organisaatiot väistämättä yhdistelevät ja välittävät heterogeenisiä logiikoita palveluntuottamistehtäviensä yhteydessä. Nämä kestävä ja jännitteiset suhteet nousevat hybridioorganisaatioissa esiin konflikteina ja reformeina, jotka kuvastavat kolmannen sektorin mukautumista palvelumarkkinoiden uudistuviin haasteisiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palvelurakenteen muutos kohdistaa moninaisia institutionaalisia paineita kolmannen sektorin organisaatioon. Kilpailua edistävän muodollisen ohjauksen lisääntyminen asettaa mittavia muutospaineita tapausorganisaation organisoitumisen tavalle. Organisaatioiden sopeutuminen yksilöllistä suoriutumista korostaviin näennäismarkkinoihin on johtanut palveluntuottajien keskinäisen sosiaalisen pääoman hälvenemiseen ja organisaatioiden autonomian vähenemiseen palveluntuottamisessa. Kolmannen sektorin intressejä välittävä ydin on kuitenkin säilynyt markkinaistuvan palvelutuotantokentän jatkeena. Markkinaistumiseen liittyvä epävarmuus peräänkuuluttaa kolmannen sektorin organisaatioilta hybridisten piirteiden syventämistä sekä uusien yhteistyön muotoja.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kolmas sektori, new public management, sosiaali- ja terveystaloudet, hyvinvointivaltio, hybridisaatio, hybridioorganisaatio, markkinaistuminen.	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 HYVINVOINTIPALVELUT UUDEN JULKISJOHTAMISEN SUOMESSA .....	9
2.1 Hyvinvointivaltio reformoitavana .....	9
2.2 Uusi julkisjohtaminen ja palveluntuotannon paikallinen hallinta .....	11
2.3 Kolmas sektori hyvinvoinnin sekatalousmallissa .....	14
3 ORGANISATIONAALISEN MUUTOKSEN KÄSITTEELLINEN RAJAUS .....	18
3.1 Kolmannen sektorin hybridinen ilmentyminen .....	18
3.1.1 Institutionaalinen näkökulma kolmannen sektorin selittämisessä .....	18
3.1.2 Intressejä välittävä kolmas sektori palvelutuotannon hybridisenä sopeutujana ..	19
3.2 Muodollinen organisoitumisen institutionaalisenä sopeutumisenä .....	22
3.2.1 Uusinstitutionaalinen organisaatioteoria .....	22
3.2.2 Organisaatioihin kohdistuvat muutosmekanismit .....	25
3.3. Tapausorganisaatio ja tutkimuskysymykset .....	29
3.3.1 Sovatek-säätiö .....	29
3.3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	31
4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA .....	32
4.1 Tutkimuksellinen orientaatio ja aineistonkeruu .....	32
4.1.1 Tutkimuksen tietoteoreettinen perusta .....	32
4.1.2 Osallistuva havainnointi .....	36
4.1.3 Asiantuntijoiden teemahaastattelut .....	38
4.1.4 Vastaaminen tutkimuksen eettisiin kysymyksiin .....	41
4.2 Teorian ja aineiston vuoropuhelu analyttisenä menetelmänä .....	42
4.2.1 Tutkimuksessa hyödynnetyt aineistot .....	42
4.2.2 Ankkuroitu teoria ja avoimen koodauksen menetelmä .....	43
4.2.3 Koodatun aineiston käyttö aksiaalisessa koodauksessa .....	46

5 KOLMANNEN SEKTORIN PALVELUTUOTANTO JA MUUTOS SOVATEKIN NÄKÖKULMASTA.....	48
5.1 Säätiö-organisaatio ja uudistuva toimintaympäristö .....	48
5.1.1 Sovatekin hybridisyys organisationaalisenä piirteenä .....	48
5.1.2 Kuntien suojeluksesta markkinoiden arvioitavaksi .....	52
5.1.3 Työvalmennuksen ammatillinen muodonmuutos .....	57
5.2 Kumppanuuden uudet rajat .....	62
5.2.1 Tuottajat samalla viivalla .....	62
5.2.2 Keskinäinen luottamus palvelumarkkinoilla? .....	64
6 PÄÄTÄNTÖ.....	68
6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	68
6.2 Tutkimuksen reflektio .....	71
7 LÄHTEET .....	74
7.1 Kirjalliset lähteet .....	74
7.2 Sähköiset lähteet.....	82
8 LIITTEET.....	84
Liite 1: Teemahaastattelurunko .....	84
Liite 2: Haastattelukutsu.....	86
Liite 3: Tutkimuslupa osallistuvaa havainnointia varten .....	87
Liite 4: Tutkimuksessa hyödynnetty aineisto .....	88
Liite 5: Haastatteluaineiston avoimet koodit ja koodiperheet .....	89
Liite 6: Aineistosta muodostettu paradigmaattinen malli .....	90

# 1 JOHDANTO

Lakisääteisten hyvinvointipalveluiden ulkoistukset ovat vakiinnuttaneet järjestöjen aseman suomalaisessa palvelurakenteessa. Tämä asema on kuitenkin entistä riippuvaisempi palvelurakenteen markkinaistumisen syvenemiseen viittaavista piirteistä lisääntyvinä kilpailutuksina, kilpailua edistävänä lainsäädäntönä sekä palvelurakenteen avautumisena uusille, kilpaileville organisaatioille. Alun perin yhteisöllisiä sosiaalisia päämääriä palvelutuotannolla tavoittelevat säätiöt ja järjestöt altistuvat siten vapaaehtoisen arvopohjaisen sitoutumisen ulkopuolisille logiikoille, herättäen kysymyksiä niiden muutoksen suunnasta.

Yhteiskunnallisessa teoretisoinnissa käytetään käsitettä kolmas sektori kuvaamaan kirjavaa joukkoa erilaisia julkisesta (valtio), yksityisestä (yritykset) ja neljänestä sektorista (rakkauteen ja ystävyyteen liittyvä epämuodollinen yhteisöllisyys) eroavia organisaatioita ja verkostoja (Corry 2010, 11). Lester Salamon ja Helmut Anheier (1997, 33–34) määrittelevät sen ominaispiirteiksi jonkinasteisen organisoitumisen, eli institutionaalisen realisaation esimerkiksi rekisteröitymällä yhdistysmuotoisesti tai toimien tiettyjen sääntöjen mukaisesti. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat yksityisiä siten, etteivät ne ole valtion suorassa hallinnassa. Erotuksena markkinasektoriin, ne eivät jaa voittoa toiminnastaan johtajilleen tai omistajilleen. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat kykeneviä valvomaan ja hallinnoimaan omaa toimintaansa itsenäisesti ilman ulkopuolisten tahojen merkittävää määräysvaltaa. Salamonin ja Anheierin (ibid.) määritelmä edellyttää kolmannen sektorin organisaatiolta myös vapaaehtoisuutta joko osana sen varsinaista toimintaa tai toimintojensa hallinnoinnissa.

Selvärajaisesta määritelmästä huolimatta kolmas sektori kätkee sisäänsä hyvin moninaisia tahoja, kuten uskonnollisia ryhmiä, harrasteryhmiä, edunvalvojajärjestöjä kuin myös palvelutuotantoon keskittyviä organisaatioita. Tämä tutkimus käsittelee kolmannen sektorin palvelutuotannollisia organisaatioita, eli yksinomaan niihin organisaatioihin, joiden toiminta sisältää hyvinvointivaltion lakisääteisiä palvelutuotantotehtäviä. Palvelutuotannon ohella kolmannen sektorin organisaatioilla on myös rooli kansalaisten osallisuutta ja sosiaalisten ryhmien kollektiivisia vaatimuksia muotoilevina ja edistävinä poliittisina tahoina (Smith & Lipsky 1993, 3). Näiden organisaatioiden tutkiminen on ajankohtaista hyvinvointivaltiota ja kolmatta sektoria käsittelevässä tieteellisessä keskustelussa, sillä ne sekoittavat perinteiseen sektorijakoon liitettyjä piirteitä toiminnassaan ja hallinnossaan. Ne uudelleenmuotoilevat

tavoitteitaan erilaisten heterogeenisten logiikoiden yhdistelmillä, heijastaen laajempia yhteiskunnallisia muutoksia (Saukkonen 2013, 14–15 & 25).

Kolmannen sektorin organisoitumisen muutos ei kuitenkaan rajoitu palvelutuotannon kenttään, vaan voidaan puhua sektorin yleisestä monimuotoistumisesta tai sopeutumisesta uudistuviin toimintaympäristöihin, mikä ilmenee yleisenä sektorirajojen huokoistumisena kolmannen sektorin ydinpiirteiden ympärille (Saukkonen 2013, 25–26). Kolmannen sektorin organisaatiot voidaan nähdä sektoreille ominaisten piirteiden sekoittamisen yhteydessä julkisen ja yksityisen sektorin vaatimuksia puskuroivina (buffering) tai välittävinä (mediating) ”välitason” organisaatioina (Smith & Lipsky 1993; Evers 2008). Tämä kehitys on herättänyt aiheellisesti huolta kolmannen sektorin palveluntuotanto-organisaatioiden sektoraalisen identiteetin asteittaisesta häviämisestä (esim. Matthies 2007), sillä niiden olemassaolo on riippuvainen niiden jatkuvasta sopeutumisesta palvelutuotannon uudistuviin rahoitusehtoihin, kasvavaan markkinakilpailuun sekä lainsäädännön muutoksiin. Kolmannen sektorin lisääntyneitä palvelutuotantotehtäviä käsittelevässä keskustelussa hahmotetaan sielunkauppamatiikka, jossa kolmas sektori saattaa toimia lopulta hyvinvointivaltion yksityistämisen instrumenttina sekä saavutettujen sosiaalisten oikeuksien asteittaisena purkajana (Defourny 2014, 20).

Yksityisen sektorin hallinnollisten käytäntöjen ja liikkeenjohdollisten diskurssien leviämisestä suomalaisiin kolmannen sektorin organisaatioihin on lukuisia viitteitä (mm. Pyykkönen 2010; Rantamäki 2016; Ruusuvirta 2015; Ruuskanen ym. 2013). Sektoraalisten piirteiden sekoittumista organisaatioissa kutsutaan hybridisaatioksi (ks. Evers, 2008; Billis 2010), mikä liitetään ilmiönä kolmannen sektorin tutkimuksissa palvelutuotannon ammatillisuuden, tehokkuuden ja markkinaistumisen vaatimuksiin. Palvelutuotantoon osallistuvilta organisaatioilta vaaditaan samankaltaista tehokkuutta ja ammatillisuutta huolimatta organisaation sektoraalisesta taustasta tai juridisesta muodosta, minkä takia kolmannen sektorin palvelutuottajaorganisaatioiden nähdään isomorfistuvan, eli samankaltaistuvan muiden, samalla kentällä toimivien organisaatioiden kanssa. Hybridisaatio nähdään kolmatta sektoria käsittelevässä keskustelussa monesti uhkana, sillä ajatuksella, että kolmannelle sektorille ominainen solidaarisuus hälvenee tai katoaa muunlaisten logiikoiden tieltä (Defourny 2014, 20). Aikaisemmissa tutkimuksissa on näyttänyt kuitenkin siltä, että kolmannen sektorin ydinpiirteitä on edelleen löydettävissä palvelutuottajaorganisaatioissa huolimatta ulkoisen toimintaympäristön kasvaneista vaatimuksista (esim. Bode ym. 2006; Baines 2015; Rantamäki 2016, 632–640).

Erilaisia hybrisiä organisoitumisen muotoja on nähtävissä yhä enemmän esimerkiksi järjestö-omisteisina palvelutuotantoyhtiöinä, mikä luo haasteen niin tutkimuksen, kuin teorian tasolla. Ruusuvirta (2015, 22) esittääkin, että hybridiset organisaatiot haastavat käsitteellisellä epämääräisyydellään vallitsevia yhteiskunnallisia määritelmiä ja käsityksiä. Minkoff (2002) taas esittää, että kolmannen sektorin hybridinen organisoituminen palvelutuotantoa ja kansalaisvaikuttamista yhdistämällä on lujittanut kolmannen sektorin asemaa ja jatkuvuutta ympäristön muutoksessa mahdollistamalla entistä laajemman resurssi- ja legitimaatiopohjan. Suomalaisen kolmannen sektorin hybridisen organisoitumisen muutosta osana markkinalogiikan vahvistumista on tutkittu organisaatiotasolla vähänlaisesti. Kolmannen sektorin organisaatiotason muutosta käsitteleviä kansainvälisiä tapaustutkimuksia on sen sijaan runsaasti (Baines 2015; Chen 2018; Fitzgerald & Shepherd 2018). Aiheesta on Suomessa tehty useita määrällisiä kyselytutkimuksia (esim. Rantamäki 2016; Peltosalmi ym. 2016), joten laadullinen lähestymistapa voi tuoda merkittävän lisän keskusteluun hahmottamalla tarkempia muutokseen vaikuttavia organisaationaalisia ja olosuhteisiin liittyviä tekijöitä (Maier ym. 2014).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmannen sektorin hybridisen palvelutuottajaorganisaation organisoitumista ja historiallista muutosta sopeutumisenä markkinaistuvasta palvelurakenteesta kumpuaviin institutionaalsiin logiikoihin. Tutkimuksessa käytetty tapausorganisaatio, Sovatek-säätiö on psykososiaalisen kuntoutuksen asiantuntija- ja yhteistoimintaorganisaatio, joka keskittyy päihde- ja mielenterveyshaittojen ehkäisyyn ja hoitoon sekä työllistymisen edistämiseen. Säätiö ja sen historia ovat vahvasti hybridisiä; säätiö ja sen muodostaneet aikaisemmat säätiöt ovat organisoitu julkisen ja kolmannen sektorin yhteistoimintamuotoisiksi organisaatioiksi (Möttönen & Niemelä 2005). Tutkimus keskittyy tapausorganisaation ja sen sopeutumisen kuvaamiseen monimenetelmällisesti teemahaastattelujen, aktiivisen osallistuvan havainnoinnin ja dokumenttiaineistojen avulla. Aineistoa analysoidaan ankkuroidun teorian ja adaptiivisen teorian avoimen teorianmuodostuksen johtoajatusten avulla. Adaptiiviseen teoriaan pohjaavan analyysin tavoitteena on tuottaa aineiston ja teorian adaptiivinen dynamiikka, jossa teoreettiset käsitteet ja aineiston empiirinen data keskustelevat keskenään rekursiivisena prosessina aineistonkeruu- ja analyysivaiheiden aikana (Layder 1998, 27).

Aineistohavaintojen analyttisessä selittämisessä hyödynnetään Paul DiMaggio ja Walter Powellin (1991) uusinstitutionaalista kehystä muodollisen organisoitumisen institutionaalisesta isomorfismista ja muutosmekanismeista. Uusinstitutionaalinen kehys

tarjoaa monipuolisen analyttisen käsitteistön kuvaamaan organisaation kohtaamia institutionaalisia paineita, muutoksia sekä pysyvyyttä. Vaikka uuden julkisjohtamisen hallinnalliset opit pyrkivät edistämään institutionaalista yhdenmukaistumista palkitseamalla kilpailuajattelua ja kustannustehokkuutta omaksuvia organisaatioita, voi organisaatioitasolla ilmetä institutionaalista yhdenmukaistumista ehkäiseviä logiikoita. Kuten Beckert (2010) esittää, ei ole mitenkään itsestäänselvää, miten organisaatiot reagoivat erilaisiin institutionaalisiin muutospaineisiin. Voittoa tavoittelemattomat hybridioorganisaatiot edustavat esimerkiksi Smithin (2010, 227–228) mukaan eräänlaista organisaationaalista ”kolmannen tien” sopeutumaa uuden julkisjohtamisen reformien synnyttämiin monimutkaistuneisiin toimintaympäristöihin. Kolmannen sektorin organisaatioiden sopimusperustaista palvelutoimintaa leimaa jännite sosiaalisen mission ja taloudellisen kannattavuuden välillä (Smith & Lipsky 1993, 149).

Tutkielman rakenne etenee seuraavasti: **toisessa luvussa** esitellään suomalaisen hyvinvointivaltion kilpailullista murrosta, kolmannen sektorin osallistumista hyvinvointivaltion lakisääteiseen palvelutuotantoon sekä havainnollistetaan kolmannen sektorin muutosta. **Kolmas luku** käsittelee tutkimuksen teoreettista pohjaa ja käsitteistöä, kuten institutionaalista näkökulmaa kolmannen sektorin hybridiseen organisoitumiseen ja uusinstitutionaalista organisaatioteoriaa, esitellen lopuksi keskeiset tutkimuksen aineistonkeruuta ja analyysia ohjaavat tutkimuskysymykset. **Neljännessä luvussa** avataan tutkimuksen metodologisia valintoja, kuten aineistonkeruun tapoja, etiikkaa ja kerätyn aineiston käsittelyä havaintoja selittäväksi adaptiiviseksi teoriaksi. **Viides luku** esitetään tutkimuksen löydöksiä aineistohavaintoja ja teoreettista viitekehystä yhdistelevän teoretisoinnin kehystämänä. **Kuudennessa luvussa** käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset, johtopäätökset, reflektioivaa pohdintaa tutkimuksesta sekä tutkimuksen aikana heränneitä jatkotutkimuksen aiheita.



## 2 HYVINVOINTIPALVELUT UUDEN JULKISJOHTAMISEN SUOMESSA

### 2.1 Hyvinvointivaltio reformoitavana

Suomalainen hyvinvointivaltio, kuin myös muut pohjoismaiset hyvinvointivaltiot ovat perinteisesti tunnettuja universalistisista, solidaarisista ja institutionalistisista piirteistään (Anttonen & Sipilä 2010, 104). Piirteet liittyvät olennaisesti julkisen sektorin keskeiseen asemaan ihmisten sosiaalisten oikeuksien turvaajana ja maanlaajuisen palveluverkoston järjestäjänä (Esping-Andersen 1990, 25). Ihmisten luokasta ja sukupuolesta tasavertaisesta perusturvasta, kuten terveys- ja sosiaalipalveluista, eläkkeistä ja perustoimeentulosta on säädetty laissa. Laveasti määriteltynä, voidaan sanoa, että hyvinvointivaltion rakenne koostuu 1) resursseja uudelleenjakavasta, sosiaalisia riskejä tasoittavasta sosiaalipolitiikasta, 2) sosiaalipolitiikan ulkopuolisista, mutta siihen vaikuttavista tukirakenteista (mm. elinkeinoelämä, työmarkkinajärjestelmä, julkinen talous, työllisyys, aluerakenne, kotitalouksien rakenne ja väestörakenne) ja 3) tuotannontekijöiden, kuten asumis-, työ- ja rahoitusmarkkinoiden sääntelystä. (Saari 2005a, 26–34.)

Suomalaisen hyvinvointivaltion rakentamisvaihetta kuvataan usein modernistisena projektina, jossa solidaarisuuden ja hyvinvoinnin periaatteet institutionalisoitiin osaksi valtiojärjestelmää (Kettunen 2001). Sen synnyn keskeisenä teoksena pidetään Pekka Kuusen (1963) ”60-luvun sosiaalipolitiikkaa”, jossa Kuusi argumentoi hyvinvointivaltiollisen sosiaalipolitiikan perustan sijaitsevan demokratian, sosiaalinen tasa-arvon ja taloudellisen kasvun keskinäisriippuvaisuuden ”hyvässä kehässä”. Kuusi ei siis nähnyt sosiaalista ja taloudellista vastakkaisina toisilleen, vaan välttämättöminä kansallisen kasvun edellytyksinä. Kuusen mukaan taloudellinen kasvu oli Suomen olemassaolon välttämätön edellytys kahden dynaamisen ja kasvuhakuisen yhteiskunnan välissä. Pauli Kettunen (2001) huomauttaa, ettei hyvinvointivaltion rakennusvaiheessa ollut kuitenkaan kyse mistään ennalta suunnitellusta ja lineaarisesta kehityskulusta, vaan lukuisista valtataisteluista ja kompromisseista agraarisessa yhteiskunnassa sosiaalidemokraattisen työväenluokan ja maanviljelijöiden maalaisliiton sisällä ja välillä (ibid., 238–239). Samanaikaisesti kun palkkatyöläisten sosiaalisia oikeuksia laajennettiin, laajennettiin samalla myös maanviljelijöiden suosimia vanhuus-, sairaus- ja vammaiseläkkeitä (ibid., 235). Sosiaaliset

uudistukset ja taloudellinen kasvu kulkivat käsi kädessä palkkatyöläisyyden normittamassa teollistuvassa yhteiskunnassa.

1960- ja 1980-luvun välistä aikaa on luonnehdittu Suomen hyvinvointivaltion voimakkaimman kasvun kaudeksi (esim. Väärälä 2011, 31), jonka jälkeistä aikaa on luonnehdittu hyvinvointivaltion kasvun rajoittamisen kaudeksi (esim. Julkunen 2000). Talouskasvun hidastuessa sekä inflaation ja työttömyyden noustessa valtion budjetit jäivät toistuvasti alijäämäisiksi, jolloin päättäjät pyrkivät tasapainottamaan valtiontaloutta rajoittamalla julkisten menojen kasvua (Julkunen 2000, 107). Samanaikaisesti kansainvälisen integraation ja pääoman vapautumisen trendit loivat kasvavia muospaineita Suomen hyvinvointivaltion juurtuneille instituutioille ja työmarkkinoiden sektoreille. Rahoitusmarkkinat uudistettiin 1980-luvulla sallimalla vapaat pääomaliikkeet ja kotimaisen pankkilainauksen vapauttaminen sääntelystä (Kiander 2001, 15). Seurauksena yritykset ja pankit alkoivat lainata ulkomailta halpaa rahaa, mikä johti Suomen talouden ylikuumenemiseen ja lopulta markkinoiden uskon loputtua kotimaisen kulutuksen sakkauttamiseen 1980-luvun lopulla (ibid., 15–24). Vuonna 1991 Neuvostoliiton hajotessa myös Suomen taloudelle tärkeä ulkomaankauppa romahti, suistaen Suomen lamaan.

Neuvostoliiton hajoaminen ja seurannut lama vahvistivat jo 1980-luvulla kansainvälistä suosiota kerryttänyttä käsitystä keskusjohtoisen resurssiohjauksen tehottomuudesta suhteessa vapaan markkinatalouden ohjausmekanismeihin. Ylikansallisten instituutioiden, kuten OECD:n ja EU:n merkitys Suomen päätöksenteossa kasvoivat 1980-luvulta lähtien (Yliaska 2014; Rasimus & Alasuutari 2009). Uusi maailmanpoliittinen tilanne merkitsi luopumista kansallisista ”kovan hallinnan” instrumenteista (tulopolitiikka, rahapolitiikka ja laajat suhdannepoliittiset investoinnit), jolla perinteisen hyvinvointivaltion rahoituksellinen vakaus oli aikaisemmin turvattu (Ilmonen 1995, 1–2). Kansallinen poliittinen pelivara korvautui ”pehmeän hallinnan” mekanismeilla, kuten ylikansallisilla politiikkasuosituksilla kuin myös EU-direktiiveillä Suomen liityttyä EU:n sisämarkkinoihin 1994 ja Euroopan Unioniin 1995 (Rose 1999, 143–144). Nämä instituutiot toimivat Suomen valtiollisen politiikan keskustelunmäärittäjinä ja tiedontuottajana talous- ja sosiaalipoliittisten uudistusten suunnittelussa sekä eri valtioiden julkissektoreiden viiteryhmänä ja legitiimien arviointikriteerien määrittäjänä (Rasimus & Alasuutari 2009, 141; Miller & Rose 2008).

1980- ja 1990-lukujen globaalit ilmiöt, hallinnalliset instituutiot ja kriisit merkitsivät paradigmanmuutosta rakennetun hyvinvointijärjestelmän poliittisessa ohjauksessa

(Julkunen 2017, 63–64). Uusi paradigma tarkoitti sosiaalipolitiikassa etuuksien tason laskemista, julkishallinnon uudelleenorganisointia uuden julkisjohtamisen periaatteiden mukaan sekä politiikan tavoitteiden muutosta kohti tuottavuuden ja kilpailukyvyn lisäämistä. Väestörakenteen ikääntymisestä aiheutuva sosiaalimenojen kasvu ja kansainvälisestä verokilpailusta seuraava veropohjien kaventuminen ovat köyhdyttäneet sosiaalipoliittista keskustelua, sillä niiden varjossa ei ole ollut kovin laajaa elintilaa sen sisältöihin paneutuvalle pohdinnalle. Johannes Kananen (2008, 246–247) esittää, että sosiaalisen ja taloudellisen suhde ”hyvän kehänä” on kilpailukykyä ja tuottavuutta korostavassa paradigmassa käännetty pääläelleen; solidaarinen palkanmuodostus ja sosiaalipolitiikka nähdään talouden ja työllisyyden kasvua heikentävinä keskeisinä ongelmina.

## **2.2 Uusi julkisjohtaminen ja palveluntuotannon paikallinen hallinta**

Länsimaissa vallitsevaa opillista doktriinia hyvinvointivaltioiden reformoinneissa kutsutaan uudeksi julkisjohtamiseksi (new public management) (Lane 2001, 3). Se on eräänlainen kattotermi julkissektorin tehokkuutta tavoitteleville opillisille kokonaisuuksille, jotka lainaavat yritysmaailmasta tuttuja johtamistapoja, organisointitapoja ja arvioinnin viitekehyksiä. Uusi julkisjohtaminen ja kilpailuvaltiollinen siirtymä yhdistetään vuoden 1993 valtionosuusjärjestelmän ja kuntalain muutoksiin (Möttönen & Niemelä 2005, 37–38; Haveri 2000, 30–31). Aikaisemmassa palvelujärjestelmässä kunnat tuottivat hyvinvointipalvelut valtiollisen keskusohjauksen puitteissa; valtio jakoi kunnille korvamerkittyjä valtionosuuksia palveluiden järjestämiseen. Valtionosuusuudistuksessa kuntien autonomiaa vahvistettiin muuttamalla valtionosuudet kunnan taloudellisen kantokykyyn ja palvelutarpeen laskennalliseen arviointiin perustuvaksi könttäsommaksi (Möttönen & Niemelä 2005, 37–38). Jatkossa vastuu valtionrahoituksen kohdentamisesta oli kunnilla, jotka saivat laman aikana tehtäväkseen päättää supistettavista palveluista (ibid., 39–40), sillä samaan aikaan valtionosuuksia supistettiin huomattavasti vuosina 1991–1997 (Pyykkönen 2010, 121). Kunnat alkoivatkin sen seurauksena kasvattamaan omaa rahoitustaan sosiaali- ja terveyspalveluiden menojen kattamisessa (Laamanen ym. 2002, 20). Tämä tarkoitti asukkaiden maksaman kunnallisveron ja paikallisten yritysten maksamien

yhteisöverojen merkityksen kasvamista palvelurahoituksessa, tehden kunnista tilivelvollisempia omasta toiminnastaan (Julkunen 2001, 119).

Vuoden 1984 Valtava-uudistus oli mahdollistanut kuntien sosiaali- ja terveystalouden järjestämisen yksityisten palveluntuottajien avulla (Ollila & Koivusalo 2009, 28). Yhdessä valtionosuusuudistuksen mahdollistaman rahoituksen kohdentamisen kanssa, oli kunnilla vapaus allokoida resursseja ja hyvinvointivastuuta haluamallaan tavalla. Ne pystyivät jatkossa järjestämään palveluita joko itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostamalla palveluita toisilta kunnilta, kuntayhtymiltä, yksityisiltä palveluntuottajilta ja yleishyödyllisiltä yhteisöiltä (Laamanen ym. 2002, 20). Heikosta taloudellisesta tilanteesta ja tottumuksesta johtuen kunnat käyttivät uuden autonomisen asemansa 1990-luvulla olemassaolevien palveluiden leikkaamiseen, eivätkä niinkään palveluiden ulkoistamiseen (Ollila & Koivusalo 2009, 29). Kuntien itsehallinnollistuminen oli johtanut myös palvelujärjestelmän epätasa-arvoistumiseen erityisesti pienissä kunnissa, joilla ei ollut varaa tuottaa yhtä palveluita yhtä monipuolisia ja laadukkaita palveluja kuin työvoima- ja elinkeinokeskeisillä kaupungeilla ja kuntakeskittymillä (Hiilamo 2015). Ratkaistakseen kuntien heikentyneen taloudellisen tilanteen, ryhtyivät poliittiset päättäjät keskittämään palvelurakennetta (Niemelä 2011, 120–121). Palveluiden tuottavuuden lisääminen korostui Mikko Niemelän mukaan lukuisten 2000-luvun palvelurakennemuutosten perusteluissa ihmistä lähellä olevan palvelujärjestelmän sijaan (Niemelä 2008; Niemelä 2011; Niemelä & Saarinen 2012). Valtion uusi tavoite oli siis lisätä palvelujärjestelmän kustannustehokkuutta keskittämällä kuntiin hajautettua palvelujärjestelmää yhä suurempiin järjestämisyksiköihin kuntaliitosten, kunnallisten liikelaitosten ja kuntayhtymien avulla.

Uuden julkisjohtamisen piirteitä alkoi ilmetä 1980-luvun alussa kuntien hallinnossa (Möttönen & Niemelä 2005, 82). Poliittinen johtaminen ja palvelutuotantotehtävän ammatillinen johtaminen ajautuivat konfliktiin, kun poliittiset nimitykset korvasivat ammatillista johtamista ja päätöksentekoaikamat heikensivät palvelutuotannon tehokasta toimintaa (ibid.). Poliitikko ja hallinto haluttiin erottaa toisistaan ja alettiin korostaa yksityiseltä sektorilta kopioitua ”epäpoliittista” ammatillista johtamista. Tätä tehokkuusajattelua korostavaa johtamisen tapaa kutsutaan managerialismiksi (Pollitt 1993). Kunnan tehtäviä alettiin uudessa johtamistavassa hajauttaa ydintehtäviensä mukaan tulosvastuullisiksi yksiköiksi, jotka koottiin ammatillisen johtajan valvonnan ja tavoitteenasettelun alaisiksi (Niemelä & Kettunen 2017, 111–112). Uskottiin, että tilaajan ja tuottajan erottaminen toisistaan lisää kunnan kustannustehokkuutta ja helpottaa palveluiden

hankintaa ulkopuolisilta tahoilta, kun järjestämisvastuussa olevilla yksilöillä ei ole tuottamistehtäviä (Kallio ym. 2006). Kunnat ovat myös eriyttäneet sisäisiä toimintojaan perustamalla omia liikelaitoksia ja innovoimalla tulos- ja sopimusohjausjärjestelmiä (Möttönen 2009, 66–67). Tätä ohjauksen ja tuottamisen erottavaa julkishallinnollista rakennetta kutsutaan tilaaja-tuottajamalliksi.

Kunnat voivat kilpailuttaa mahdollisia sisäisiä ja ulkoisia palveluntuottajia ja optimoida näin palveluiden laadun, saatavuuden ja hinnan (Saari 2005b, 416). Tilaajan ja tuottajan välille luodaan tilaajan ohjausta ja sitoutumista edustava sopimus, jossa kuvataan tilattavan palvelun sisältö, hinta ja sopimuskausi. Tilaaja-tuottajamallin paikallisessa sovelluksessa on paljon kuntakohtaisia eroja esimerkiksi järjestettävien palveluiden sopimusmuodoissa ja kilpailuttamisen tavoissa (esim. Möttönen 2009). Tilaaja-tuottajamalli mahdollistaa julkishallinnollisen ohjauksen ja erilaisten markkinamekanismien yhdistelyn palveluntuottajien valinnassa näennäismarkkinoiksi kutsutussa asetelmassa. Näennäismarkkinoiden teoreettinen viitekehys perustuu Julian Le Grandin (1994) työhön. Näennäismarkkinateoriassa Le Grand yrittää vastata kuluttajien valinnanmahdollisuuksien olemattomuuden ja palveluntuottajien eduntavoittelun ongelmiin lisäämällä kysynnän ja tarjonnan mekanismeja julkisten palveluiden tarjontaan (Saari 2005b, 409–412). Näennäismarkkinoiden tulisi olla tehokkaat, lisätä valinnanmahdollisuuksia, reagoida kansalaisten palautteeseen ja tarpeisiin sekä olla oikeudenmukaiset (Bartlett & Le Grand 1994, 13–14). Markkinamekanismien toimimiseksi tarkoituksenmukaisella tavalla on julkisia hankintoja koskien laadittu Maailman kauppajärjestön (WTO) hankintasopimuksen mukaiset kansainväliset velvoitteet (ns. GPA-sopimus), joita sovelletaan EU:n sisämarkkina-alueen julkisia hankintoja koskissa direktiiveissä ja sitä kautta myös kansallisessa lainsäädännössä (Rossi 2016).

Suomessa laki julkisista hankinnoista määrittelee direktiivien puitteissa kansalliset, julkisia hankintoja koskevat euromääräiset kynnsarvot, joiden ylittyessä tulee hankintayksikön (kunta, kuntayhtymä tms.) soveltaa EU-direktiivien mukaisia avoimen ja syrjimättömän kilpailuttamisen menettelyjä. Hankintayksikön kynnsarvojen ylittyessä huomioida kaikkien palveluntarjoajien tasapuolinen kohtelu, objektiiviset kilpailutusperusteet ja julkisuusperiaate. Palveluntuottajan valitsemisen perusteena tulee olla kokonaistaloudellisesti katsottuna edullisin tarjous, mikä voi julkisia hankintoja koskevan lain 115§ perusteella tarkoittaa joko puolueettomasti laskettua parasta hinta-laatusuhdetta tai hankintayksikön kannalta halvinta hintaa (Hankintalaki 1397/2016). Kunta tai kuntayhtymä

voi myös hankkia kynnsarvon ylittäviä palveluita suoraan hankintana ilman kilpailutusta, mikäli kilpailevia tuottajia ei ole. Käytännössä palveluiden hinta on korostunut yksityisten palveluntuottajien valintaperusteena (Lith 2013).

Suomessa kansalliset kynnsarvot säädettiin alun perin 2007 direktiivien velvoittamia kynnsarvoja huomattavasti matalammalle edistääkseen julkisten hankintojen kilpailuttamista. Kynnsarvoja nostettiin sosiaali- ja terveystalouden osalta vuonna 2010 50 000 eurosta 100 000 euroon, jolloin se oli edelleen direktiivien edellyttämiä kynnsarvoja matalampi. Laki uusittiin jälleen 2016, jonka yhteydessä kansallisia kynnsarvoja kohotettiin jälleen 400 000 euroon. Näennäismarkkinoiden asemaa on Suomen kansallisessa politiikassa pyritty siis määrätietoisesti vahvistamaan palveluhankinnoissa. Möttösen ja Kettusen (2014, 114) mukaan palveluiden tehokkuuteen perustuva järjestäminen on samalla irrottanut hankintaan keskittyvät yksiköt palveluntuotannon sisältöön liittyvistä sosiaalisista kysymyksistä.

### **2.3 Kolmas sektori hyvinvoinnin sekatalousmallissa**

Kolmannelle sektorilla ei ole vakiintunutta määritelmää, vaan se määritellään valtiosta ja markkinoista erillisenä ”kolmantena”. Sitä lähestytään siksi erilaisin rajauksin ja painotuseroin, kuten esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan, voittoa tavoittelemattoman sektorin, aatteellisen sektorin ja vapaaehtoissektorin käsittein. Tässä tutkimuksessa kolmanteen sektoriin viitataan Salamonin ja Anheierin käsitteellistämässä, rakenneoperationaalisisessa merkityksessä (ks. luku 1; Salamon & Anheier 1997, 33–34). Kuitenkin on syytä huomioda, että kolmannen sektorin jyrkkä rajaus jättää ulkopuolelleen sellaisia toimintoja, jotka eivät ole selkeästi osa muiden sektorien toimintaa (Saukkonen 2013, 26). Rakenneoperationaalinen määritelmä rajaa ulos teoreettisen selkeyden nojalla kansalaisyhteiskunnalle tyypillisiä epämuodollisia ja väliaikaisia ruohonjuuritason yhteenliittymiä. Määritelmä sopii selkeytensä takia kuitenkin hyvin tämän tutkimuksen tarpeisiin, sillä tutkimuksen tarkastelun kohteena on muodollisesti organisoitunut ja voittoa tavoittelematon organisaatio.

Kolmannella sektorilla on ollut merkittävä rooli suomalaisen yhteiskunnan sosiaalipoliittisessa historiassa. Suomalaisen hyvinvointivaltion juuret voidaan paikantaa

1800-luvun uskonnollisiin ja poliittisiin liikkeisiin, kuten herätysliikkeeseen, kirkolliseen köyhäinhoitoon, raittiusliikkeeseen, työväenliikkeeseen ja nuorisoseuraliikkeeseen (Möttönen & Niemelä 2005, 13–14). Kansalaisten vapaaehtoinen organisoituminen liikkeiksi loi pohjan yhä laajemmille yhteistoimintaan ja keskinäiseen luottamukseen perustuville sosiaalisille yhteisöille, joista myöhemmin muotoutui mm. puoluejärjestelmä, yleinen äänioikeus ja poliittinen demokratia (ibid.). Hyvinvointivaltion kasvukauden aikana valtion katsottiin olevan vastuussa ihmisten tasavertaisesta kohtelusta ja hyvinvoinnista. Yhteiskunnalliset liikkeet ja yhdistykset tematisoivat sosiaalisessa hyvinvoinnissa ilmenneitä ongelmia ja puutteita sekä neuvottelivat uudistuksia hyvinvointivaltion kehittämiseksi erityisesti 1960-luvulla (Siisiäinen 1996, 44 & 47).

Kolmannen sektorin organisoituminen painottui 1990-luvulla kohti vapaa-ajan toimintaa, kuten urheilu- ja kulttuuritoiminnan yhdistyksiin (ibid.; Matthies 2007). Vuonna 1999 julkaistussa kansainvälisessä vertailussa (Helander ym. 1999) Suomi ja Ruotsi erottuivat maina kolmannen sektorinsa omarahoituksen verrattain korkealla osuudella suhteessa julkisrahoitukseen. Keskieuroopassa kolmannen sektorin tulot koostuivat suurimmaksi osaksi julkisrahoituksesta, minkä takia Helander ym. (1999, 35–39) kuvasivat suomalaista kolmatta sektoria riippumattomaksi sektoriksi. EU:n virallinen strategia sosiaalipalveluiden kehittämiseksi oli kuitenkin julkisen sektorin osuuden vähentäminen ja muiden sektoreiden potentiaalin valjastaminen hyvinvointipalveluiden organisoinnissa niinkutsutussa welfare mix-mallissa (Savio 1995), mikä on muuttanut suomalaisen järjestökenttää ja heikentänyt kolmannen sektorin riippumatonta asemaa (Matthies 2014, 57). Kehitystä kiteyttäen, on kuluttajakeskeinen yksilöllistyminen edistänyt suomalaisen kolmannen sektorin samankaltaistumista eurooppalaisen kolmannen sektorin kanssa (Alapuro 2010, 315–316). Finanssikriisin jälkeinen taantuma on jossain määrin kiihdyttänyt eurooppalaisen kolmannen sektorin yhdenmukaistumista (Pape ym. 2016).

Kolmannella sektorilla tehdyn palkkatyön osuus lähti Suomessa 1990-luvun puolivälissä nopeaan kasvuun, mikä selittyy uudella sosiaalipoliittisella vastuunjaolla ja järjestömuotoisille palveluntuottajille suunnatun rahoituksen ja tukimuotojen kasvulla (Ruuskanen ym. 2013, 17–27). Järjestöt tarjosivat kunnille kustannustehokkaan tavan järjestää ja kehittää sosiaali- ja terveystalvituutaan järjestöjen verovapauden, Euroopan Unionin rakennerahastojen ja raha-automaattiyhdistyksen (nykyisin STEA) hanketukien kautta. Valtio avusti kuntien ja järjestöjen verkostoitumista koordinoimalla laajan, verkostoituvat erityispalvelut (VEP)-hankkeen vuosina 1997–2003. VEP-hanke tarjosi

malleja kuntien ja järjestöjen yhteistyölle sopimusten, keskinäisen koordinaation ja toimintamallien muodoissa. Järjestösektorin vahvuutena pidettiin sen kykyä innovoida erityisryhmille kohdennettuja uusia toimintamalleja erityisesti eri sektoreiden rajamaastossa. (Heino 2004.) Kolmannesta sektorista alkoi näin muodostua yhä merkittävämpi palveluntuottajataho erityisesti sosiaalialalla (Juvakka & Mykrä 2008, 125). Tilaaja-tuottajamallin vakiintuessa osaksi kunnallista palvelurakennetta, oli järjestösektori muodostunut yksityisten sosiaalipalvelujen pääasialliseksi tuottajaksi jo vuonna 1998 (Melin & Paunio 2001).

Lakisääteinen, palkkatyön varaan järjestetty palvelutuotanto edellytti Aila-Leena Matthiesin mukaan (1999, 47) kolmannen sektorin mukautumista kuntien palveluostojen ekonomistiseen rationaliteettiin, mikä on johtanut kolmannen sektorin edunvalvonnallisen roolin vähenemiseen (ibid. 2007 & 2014). Järjestösektorille perinteiset piirteet ovat palvelutuotannossa sekoittuneet julkiselle ja yksityiselle sektorille ominaisiin ammatillisiin viitekehyksiin ja johtamiskäytäntöihin (Ruuskanen ym. 2013; Peltosalmi ym. 2016, 27–30). Tutkimuskirjallisuudessa tätä sektoraalisten piirteiden sekoittumista organisaatioissa kutsutaan hybridisaatioksi (Billis 2010; Evers 2008). 2000-luvulla on sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavien järjestöjen määrä kääntynyt laskuun. Uuden yritystoiminnan ilmaannuttua järjestöjen toiminta-alueille ja kunnallisten kilpailutuskäytäntöjen yleistyessä, on järjestöjä hävinnyt kilpailutusten seurauksena. Myös avustuskäytännöissä ja verohallinnon yleishyödyllisyyden muuttuneet tulkinnat ovat pistäneet järjestömuotoisen toiminnan ahtaalle. Palkkatyön määrän vähentymistä selittävät myös työvoiman siirtyminen yksityiselle sektorille järjestöjen yhtiöittäessä omaa palvelutuotantoaan ja ulkoistaessa tukipalveluitaan. (Peltosalmi ym. 2016, 148–149). Sisämarkkinadirektiivit ja kansalliset hankintamenettelyt näyttävät painottavan organisaatoriippumatonta kilpailuneutraliteettiperiaatetta verotuspäätösten ja hankerahoitusten tulkintaperusteissa, mikä on heikentänyt voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden houkuttelevuutta palvelutuotannon muotona. Monet kolmannen sektorin suuret ja keskisuuret palveluntuottajat, ovat siksi yhtiöittäneet palveluntuotantonsa erillisiksi yritysmuotoisiksi organisaatioiksi (Peltosalmi ym. 2010, 23). Kolmannen sektorin erityisasema jäi Riitta Särkelän (2016) mukaan sosiaali- ja terveyspalveluiden markkinaistamisen jalkoihin EU:n sisämarkkinaintegraatioon liittyneiden kansallisten arvovalintojen seurauksena.

Verotuspäätösten ja STEA:n jakamien tukien muutosten taustalla on EU:n valtiontukisäännöt ja julkisia hankintoja koskeva lainsäädännön ja tulkinnan muutokset.



EU:n palveludirektiivin (EU 2006/123/EY) tavoite on luoda kilpailuneutraalit palvelumarkkinat sisämarkkinoiden alueella, missä tiettyjen organisaatioiden verovapaudet ja suorat julkiset tuet nähdään kilpailua vääristävinä. Muuten ulkoisten palveluntuottajien valtionrahoitus tulisi toteuttaa syrjimättömien ja läpinäkyvien hankintamenettelyiden kautta. Esimerkiksi kuntien palveluhankinnoissa hankintalain mukainen suorahankinta ei toteudu EU:n tulkinnassa riittävän avoimesti ja syrjimättömästi, jolloin on kyse kilpailua potentiaalisesti vääristävästä valtiontuesta (Valtiontuen käsite, Tem.fi). Jäsenmailla on oikeus määrittellä yleishyödyllisen palveluvelvoitteen (services of general interest) mukaista välttämätöntä palvelutoimintaa valtiontukea myöntäessään, mutta Suomessa on palveluvelvoitetta sovellettu hyvin vähän. Vuonna 2015 oli kuntatasolla ainoastaan Helsinki ja Espoo hyödyntäneet palveluvelvoitetta palveluntuotannossaan. Palveluvelvoitteen säännöstöä pidetään raskaana ja vaikeaselkoisena, sillä yleishyödyllisyyden tulkinta perustuu tukijärjestelyistä päättävän viranomaisen kartoittamaan alueelliseen markkinatilanteeseen ja palveluntuottajan varsinaisen toiminnan sisältöjen tapauskohtaiseen valvontaan. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä ym. 2015). STEA:n hanketukien kilpailuneutraalisuuden varmistamiseksi riittää, että palvelutuotanto on muodollisesti erillään hankerahoituksella rahoitetusta toiminnasta. Kolmannen sektorin organisaatioiden julkista palvelurahoitusta voidaan siis pitää kilpailua vääristävänä tekijänä ja mikäli organisaatio hakee rahoitusta yksityisiltä markkinoilta, voi organisaation yleishyödyllinen toiminta näyttäytyä ennemmin liiketoimintana (Saukko 2012, 9–12).

Kolmannen sektorin palveluntuotanto-organisaatioista on eurooppalaisessa keskustelussa yhä enemmän käytetty myös nimitystä yhteiskunnallinen yritys (social enterprise), mikä sisältää myös rajoitettua voittoa tavoittelevaa yritystoimintaa, jolla on sosiaalinen tai ympäristöarvoja korostava missio. Kostilainen ja Pättiniemi (2013) esittävät, että yhteiskunnallisen yrityksen käsite on laajentunut ja vakiintunut Suomessa ajanjaksolla 1995–2013. Suomessa Tiivistäen voidaan siis sanoa, että kolmannen sektorin palveluntuottajiin kohdistuu voimistuvaa tilivelvollisuutta niin palveluhankintoja tekeviltä julkisilta tahoilta, kuin myös kasvavan kilpailun varaan jäsenyvältä palvelurakenteelta. Hyvinvointivaltion desentralisaatiotrendin edetessä niiden odotetaan turvaavan palvelurakenne harvaanasutuilla alueilla ja muualla niiden odotetaan tuottavan laadukkaita palveluita kilpailuneutraliteetin määrittämällä palvelumarkkinoilla.

## 3 ORGANISATIONAALISEN MUUTOKSEN KÄSITTEELLINEN RAJAUS

### 3.1 Kolmannen sektorin hybridinen ilmentyminen

#### 3.1.1 Institutionaalinen näkökulma kolmannen sektorin selittämisessä

Instituutiot ovat sosiologisen teoretisoinnin ja tutkimuksen keskiössä, sillä instituutioiden käsitettä käytetään kuvaamaan yleisesti sosiaalisen järjestyksen rakenteita ja mekanismeja. Sosiologian oppi-isä Émile Durkheim (1982, 33–42) kuvasi sosiologiaa instituutioiden tieteelliseksi tutkimusalaksi. Instituutioiden idea on läsnä kaikessa sosiologian teoretisoinnissa, sillä toimijan ja rakenteen välisen suhteen käsitteellistäminen on yksi keskeinen sosiologisia teoriaperinteitä yhdistävä tekijä. Anthony Giddensin (1984) strukturaatioteoreettisessa ajattelussa instituutio on sosiaalinen rakenne, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä rutiininomaisen mallin mukaiseksi, mutta on samalla myös yksilön käyttäytymisen rutiininomaisen käyttäytymisen uusintama. Institutionaalisen uusintamisen kognitiivinen prosessi, kognitiivinen leviäminen ja vastustuskyky muutoksille muodostavat eräänlaisen "mustan laatikon", johon liittyy valtaa hallinnallisten resurssien muodossa, toimintaan kohdistuvia legitimoituja normatiivisia odotuksia ja ehdollisia merkityksiä. Instituutiot muodostavat ikään kuin sosiaalisesti jaettuun pelisääntöjä, jotka ehdollistavat sosiaalista toimintaa, mutta ovat samalla myös jatkuvan haastamisen, muokkaamisen ja imitaation kohteina.

Instituutioiden varaan voi muodostua muodollisia rakenteita, kuten lakeja, valtioita ja organisaatioita, mutta myös epämuodollisia käyttäytymistä ohjaavia kirjoittamattomia normeja, ajattelun kehyksiä tai tapoja. Muodollisiin ja epämuodollisiin instituutionaalisiin rakenteisiin liittyy tyypillisesti käyttäytymismallin rikkomiseen liittyviä sanktioita, jotka voivat ilmentyä eri tavoilla aina epämuodollisesta sosiaalisesta paheksunnasta muodolliseen lakisääteiseen vankeuteen tai sakottamiseen. Strukturaatioteoriassa instituutiot ovat seurausta aikaisempien toimijoiden käyttäytymisestä, joka periytyy aktiivisten toimijoiden kognitioihin muistijälkinä (Giddens 1984, 25–32). Mary Douglasin (1986) mukaan käyttäytymiskonventiot saavuttavat institutionalisoituessaan "itsestään selvän" tai "luonnollisen" aseman yhteisöllisessä ajattelussa. Käyttäytymiskonventio tarvitsee institutionalisoituakseen rinnakkaisen kognitiivisen konvention ylläpitääkseen itseään. Nämä kognitiiviset konventiot ilmenevät kielivälitteisinä luonnollistavina analogioina, jotka

piilottavat käyttäytymiskonventioiden inhimillisen perustan. Institutionalisoituneet säännöt ovat yhteiskuntaan rakentuneita luokituksia, jotka ilmenevät niitä vastaavina tyyppittelyinä ja tulkintoina (Berger & Luckmann 1967, 54). Säännöt voivat elää siis itsestäänselvyyksinä tai yleisen mielipiteen tai lainsäädännön tukemina käsityksinä (Starbuck 1976).

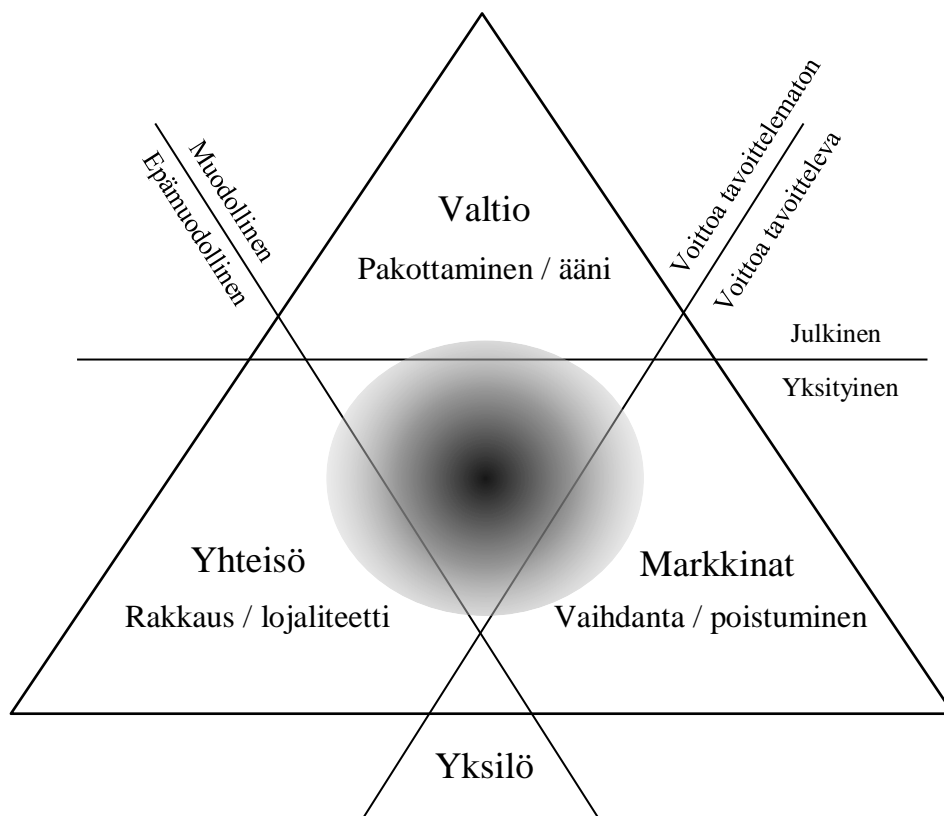
Yksilöiden käyttäytymisen mikrotasoa ja sitä ohjaavien rakenteiden makrotasoa ei voida erottaa sosiaalisessa todellisuudessa toisistaan muuten kuin emergenttien ominaisuuksiensa tasolla. Instituutiot ovat yliyksilöllisinä rakenteina emergenttejä, tarkoittaen että rakenteiden ominaisuudet eivät ole johdettavissa niitä uusintavien yksilöiden ominaisuuksista, eivätkä rakenteet toimi itsenäisesti ilman niitä uusintavia yksilöitä. (Layder 2006, 212.) Sektorijaottelun kuvaamia institutionalisoituneita käytäntöjä voidaan lähestyä laajemmin institutionaalisina logiikoina, jotka sisältävät keskenään koherentteja, sosiaalisesti rakentuvia materiaalisia käytäntöjä, oletuksia, arvoja, uskomuksia sekä sääntöjä. Kolmannen sektorin identiteetti uusiutuu vuorovaikutusprosesseissa suhteessa vallitseviin inhimillisiin ja kulttuurisiin elementteihin (Siisiäinen 1999, 10). Kolmas sektori on siten moninaisen institutionaalisen uusintamisen kohde, joka kumpuaa kansalaisyhteiskunnan pyrkimyksistä yhteensovittaa sosiaalisten ryhmittymien intressejä institutionaalisen ympäristönsä muodostamiin logiikoihin. Selväräjaisen rakenneoperationaalisen määritelmän taustalla toimii siis jatkuva uusintamisen prosessi, jota käsittelevässä laaja-alaisessa tutkimuksessa tulisi kolmatta sektoria tarkastella avoimesti erilaisten logiikoiden kautta. Näin suuntautuva tutkimus voi kertoa yhteiskunnan sisällä vaikuttavien sosiaalisten voimien välisistä suhdanteista laajemmin. (Corry 2010, 18.)

### 3.1.2 Intressejä välittävä kolmas sektori palvelutuotannon hybridisenä sopeutujana

Kolmannen sektorin määritelmä kattaa monenlaisia organisaatioita, jotka koostuvat moninaisista rakenteista, arvoista ja tavoitteista. Kolmannen sektorin sisältämä moninaisuus jättää kuitenkin edelleen avonaiseksi kysymyksen siitä, mitä tarkempia sisällöllisiä piirteitä näillä organisaatioilla oikeastaan on. Ideaalittyyppisen sektorijaotteluun perustuvan käsitteellistämisen hyödyntäminen tutkimuksessa on entistä ongelmallisempaa, sillä sektoraalisten piirteiden sekoitusten löytäminen on yhä tyyppillisempää kaikilla sektoreilla.

Siksi staattisen sektoriajattelun sijaan on kolmannen sektorin organisaatioita käsitetty eri sektoreiden heterogeenisiä pelisääntöjä, koordinaatiomekanismeja, ajattelumalleja ja toimintalogiikoita yhdistelevinä hybridisinä organisaatioina. (Brandsen ym. 2007). Brandsen ym. (ibid.) paikantavat kolmannen sektorin ideaalituypin sektorijaottelun keskellä olevaan ympyrään (Kuvio 1). Kolmatta sektoria yhdistää enemmän tai vähemmän rajattuun ”toiseen” kohdistuva välittävä piirre. Tämän tutkimuksen tarkastelu kohdistuu voittoa tavoittelemattomiin, muodollisiin palvelutuotanto-organisaatioihin, jolloin tutkimuksen tarkempi rajaus sijoittuu keskelle muodostuvan kolmion ja ympyrän sisälle, lähelle oikeaa reunaa. ”Puhtaita” sektoreita kuvaavia kolmioita määrittelee myös kunkin sektorin toiminnan tunnusomainen pääpiirre Albert Otto Hirschmanin (1975) käsitteellisen jaottelun mukaan.

Kuvio 1: Kolmannen sektorin paikantaminen sektorijaottelussa (Brandsen ym. 2007)



Lakisäätöinen palvelutuotanto edellyttää sopeutumista julkissektorin logiikkaan, kuten kansalliseen lainsäädäntöön sekä palvelurakenteen asettamiin rahoitusehtoihin. Kolmannen sektorin organisaatio voi myös rahoittaa toimintaansa käymällä markkinaperustaista

kauppaa palveluista ja hyödykkeistä, jolloin se altistuu yksityisen sektorin toimintalogiikoille resurssien hankinnassa. Palvelutuotantoon osallistuvat kolmannen sektorin palveluntuottajat ovat organisaatioina siis enemmän tai vähemmän hybridisiä. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot osallistuvat Besion ja Meyerin (2014, 237–238) mukaan järjestelmällisesti erilaisten institutionaalisten logiikoiden yhteensovittamiseen omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Palvelutuotannossa toimivien organisaatioiden suhde julkiseen sektoriin on tyypillisesti tiivis, mikä tarkoittaa yhtäaikaaisesti sitä, että kolmas sektori voi vaikuttaa tuotettuihin palveluihin, mutta samalla myös sitä, että se joutuu sopeutumaan erilaisiin institutionaalisiin resurssien kohdentamisen mekanismeihin (Brandsen & Pestoff 2006). Ammatillisessa palvelutuotannossa kolmannen sektorin intressejä välittävä piirre siis vahvistuu, mitä tekee siitä tutkimuskohteena otollisen laajempien yhteiskunnallisten muutosten havainnollistamiseksi.

Adalbert Eversin (2008, 284–285) mukaan kolmannen sektorin palvelutuottajaorganisaation hybridisyyttä voidaan hahmottaa neljällä ulottuvuudella:

- 1) Käytössä olevat resurssit
- 2) Sosiaalinen pääoma
- 3) Organisaation tavoitteet
- 4) Hallinnalliset mekanismit

Hybridioorganisaation resurssit viittaavat eri resurssien hankinnan mekanismeihin, kuten hanketukiin ja julkisten palvelurahoitusten saamisen ehtoihin. Sosiaalisella pääomalla Evers (ibid.) viittaa organisaation yhteisöllisiin juuriin ja organisaation yhteisöllisen tuen elementteihin, kuten vapaaehtoistoimijoihin, sektoraalisten toimijoiden yhteistyöhön organisaation hallinnossa ja saatuun taloudelliseen tukeen. Organisaation tavoitteet ja hallinta kytkeytyvät Eversin (ibid.) mukaan yhteen, sillä organisaatioon kohdistuvat hallinnalliset mekanismit, kuten markkinakilpailu pakottavat organisaatioiden tavoitteenasettelun suhteuttamista erilaisiin laadun ja tehokkuuden kriteereihin. Organisaation institutionaalinen toimintaympäristö on yhteydessä kolmannen sektorin palveluntuottajien ilmentymisen muotoihin. Hybridisinä organisaatioina ne koostuvat osin ristiriitaisista tai epäjohdonmukaisista logiikoista, tuottaen epävakaita vaihtokauppoja ja jatkuvia toiminnallisia jännitteitä (Christensen ja Læg Reid 2011). Nämä jännitteet tekevät

kolmannen sektorin hybridiorganisaatioiden mukautumista käsittelevästä tutkimuksesta hyvin ajankohtaisen ja kiinnostavan palvelurakenteen muutoksen aikana.

Aikaisemmasta tutkimuksesta käy ilmi, että tilaaja-tuottajamallista on lukuisia paikallistason sovelluksia (esim. Kallio ym. 2006) sekä kuntien ja palveluita tuottavien järjestöjen välisissä suhteissa on eroja (Möttönen 2009, 44). Rantamäen (2016, 640) tutkimuksesta käy myös ilmi, että kolmannen sektorin palvelutuottajien välillä on huomattavia eroja henkilökunnan ammatillisuuden, yhteisöllisten toimintakulttuurien ja taloudellisten resurssien välillä. Näyttää siis siltä, että Suomessa on tilaa hyvin moninaisille hybridisille organisaatorakennelmille erilaisten sosiaalisten pääomien ja resursseja kohdentavien mekanismien tasoilla. Voittoa tavoittelemattomien palveluntuottajien sopeutumisessa uuden julkisjohtamisen alla reformoituihin palvelurakenteisiin on Donna Bainesin (2015) mukaan yhtäläisyyksiä hoivapalvelukenttään yleensä. Markkinaistuminen voitontavoitteluna ja muodollisen tehokkuuden jäsentäminä, mitattavina palveluprosesseina on kohdannut näiden alojen organisaatioissa vastustusta alalla ominaisen hoivaetoksen takia. Baines (ibid., 205–206) selittää vastustuksen ilmenemistä hoiva-alan sukupuolittuneisuudella sekä kolmannen sektorin sosiaalisen eetoksen perinteellä. Työntekijöiden rooli ja toimintakulttuuri hoiva-alan organisaatioiden ruohonjuuritason toiminnassa voi siis potentiaalisesti selittää institutionaaliseen mukautumiseen tai pysyvyyteen viittaavia havaintoja.

## **3.2 Muodollinen organisoitumisen institutionaalisenä sopeutumisenä**

### **3.2.1 Uusinstitutionaalinen organisaatioteoria**

Max Weberin (1930; 1957) kirjoituksiin perustuva perinteinen organisaatioteoria esittää, että tarve rationaaliselle muodolliselle organisoitumiselle perustuu sen tehokkuuteen ohjata ja hallita modernin yhteiskunnan tekniseen toimintaan sisältyviä kompleksisia suhdeverkostoja. Weberlaisessa teoriassa byrokraattisen hallinnon historiallinen esiinnousu on seurausta markkinoiden ja valtiollisten keskushallintojen toiminnan laajentumisesta. Taloudellinen toiminta palkitsee rationaalista järjestäytymistä ja ohjausta, sillä se takaa toiminnan ennustettavuutta ja luotettavuutta. Markkinoiden laajetessa sen toimialueiden suhdeverkostot eriytyvät ja muuttuvat kompleksisemmiksi. Markkinoiden koko ja

teknologinen kehitys vaikuttavat työnjaon ja yhteiskunnan sisäisten suhteiden eriytymiseen, joka puolestaan johtaa yhteiskuntien sisäisen keskinäisriippuvuuden kasvuun. Nämä tekijät luovat kasvaneen tarpeen hallinnan lisäämiselle ja koska muodollisesti hallinnoitulla työllä on kilpailullinen etulyöntiasema, rationaalisen muodollisen rakenteen omaavia organisaatiota kehittyä ja leviää alati laajemmiksi organisationaaliksi kentiksi (Meyer & Rowan 1991, 41–48)

Weberin mukaan moderni rationalisaatio on kontekstisidonnaista; se ei tuota yhtä, kaikenkattavaa rationalisaation muotoa, vaan moninaisia rationaalisuuden muotoja erinäisissä sosiaalisissa sfääreissä, kuten tieteellisessä tutkimuksessa, taloudellisessa toiminnassa ja politiikassa (Besio & Meyer 2014, 237). Yhteistä muodollisten rationalisoitujen rakenteiden leviämislle on ulkoisten arviointikäytäntöjen ilmaantuminen, sillä muodollisen rationalisaation tavoitteena on määritellä organisaatioiden tehokkuutta ja arvoa johdonmukaisilla kriteereillä (Meyer & Rowan 1991, 49). Uusinstitutionalistiset organisaatioteoreetikot (Powell & DiMaggio 1991 63–64; Meyer & Rowan 1991, 53) esittävät Weberistä poiketen, että organisaatioiden rationaalistumisen taustalla on ensisijaisesti organisaatioiden pyrkimys legitimoida olemassaoloaan ympäristössään vallitsevia tehokkuuskäsityksiä mukailemalla. Tämä ympäristö heijastaa sosiaalisesti rakentuneita käsityksiä rationaalisesta toiminnasta, minkä takia uusinstitutionalistit viittaavat tehokkaaseen muodolliseen organisoitumiseen liittyviin institutionalisoituneisiin uskomuksiin kollektiivisina rationaalisina myytteinä. Organisaation kyky osoittaa muodollisten elementtiensä arvoa ja mukautua institutionaalisen ympäristönsä jakamien kriteerien mukaisesti takaa sille elintärkeitä resursseja ja eksistentiaalista vakautta.

Organisaation institutionaalinen ympäristö muodostuu Meyerin ja Rowanin (1991) mukaan myyttisistä käsityksistä rationaalisista toiminnan organisoimiseen liittyvistä käytännöistä, tehokasta toimintaa kuvaavista sanastoista ja organisaatioiden muodollisista rakenteista. Muodollinen rakenne viittaa näitä aktiviteetteja sääteleviin toimintasuunnitelmiin, sisältäen organisaation osat, vastualueet ja ammatilliset roolit. Näitä osia yhdistävät organisaation eksplisiittiset tavoitteet ja säännöt, jotka muodostavat rationaaliin odotuksiin mukautuvan muodollisen julkisivun siitä, miten ja mitä varten organisaation aktiviteetit sovitetaan yhteen. Modernin byrokraattisen organisoitumisen ydin piilee näiden rakenteiden ja niitä yhdistävien tavoitteiden rationalisoidussa ja persoonattomassa luonteessa. Kategorisia käytäntöjä painottavien rationaalisten myyttien luomat säännöt saattavat olla keskenään ristikkäisiä tai ristiriidassa organisaation varsinaisen tehokkuuden kanssa, jolloin

organisaatiot saattavat sopeutua ristiriitaisiin odotuksiin kytkemällä organisaation muodollisen rakenteen irti varsinaisesta toiminnastaan toisiaan löyhästi vastaaviksi osiksi. Näin organisaatiot voivat samalla ylläpitää sekä toimintakykyään, että kykyään mukautua ympäristön ajoittain epäjohdonmukaisiin odotuksiin legitimoimalla rakenteesta. Organisaation muodollinen rakenne on ikään kuin luottamusta ylläpitävä puskuri, joka suojaaa organisaation toimintaa ulkopuolisilta tarkasteluilta. (ibid., 55–60.)

Kun samalla toimialalla toimivat erilliset organisaatiot strukturoituvat organisaationaalisiksi kentiksi joko kilpailun, lainsäädännön tai ammattikunnan kautta, ilmaantuu samalla voimakkaita mekanismeja, jotka ohjaavat niitä kehittymään samankaltaisiksi. Rationaalisesti organisoitua toimintaa siis hallinnoi institutionalisoituneet käsitykset siitä, minkälaisia osia yhteisellä kentällä toimivaan, tehokkaaseen muodolliseen organisaatioon sisältyy. Yksittäisille organisaatioille rationaaliset toiminnalliset strategiat saattavat lakata olemasta rationaalisia, jos ne tulevat omaksutuiksi suuressa määrässä organisaatioita. Huolimatta siitä, että sitä mukaa kun uudet strategiat tulevat normatiivisesti hyväksytyiksi, tulevat ne todennäköisemmin otetuiksi käyttöön myös muualla. Näin siis organisaatiot saattavat yrittää muuttaa toimintojaan säännöllisesti, mutta organisaationaalisesta kentän strukturaation edetessä, yksittäisen toimijan muutos johtaa lopulta kentän sisäisen diversiteetin kaventumiseen. Organisaationaalisella kentällä toimiva organisaatio reagoi ympäristöönsä, joka puolestaan koostuu muista organisaatioista jotka myös reagoivat ympäristöönsä, joka koostuu taas organisaatioista, jotka reagoivat jälleen ympäristöönsä reaktioihin. (Powell & DiMaggio 1991, 65.)

Organisaatioita makrotasolla samankaltaistavan ilmiön Powell ja DiMaggio (1991) nimesivät institutionaaliseksi isomorfiaksi. He viittaavat käsitteellä organisaationaalisten piirteiden, kuten muodollisten rakenteiden, puhetapojen ja johtamisen yhdenmukaistumiseen, jonka taustalla he erittelevät kolme pääasiallista institutionaalista painetta; koersiivisen, normatiivisen sekä mimeettisen (ibid., 67). Jens Beckert (2010) esittää vielä neljännen paineen, kilpailun huomioimista muutostypologian osana. Powell ja DiMaggio (ibid. 66) käsittelevät myös kilpailullista painetta, mutta sivuuttivat sen sillä perusteella, että se soveltuu ainoastaan vapaiden markkinoiden määrittämien kenttien kuvaamiseen. Palvelurakenteen markkinaistumisen myötä, voi kuitenkin olla hyödyllistä sisällyttää kilpailu osaksi tarkastelua kuvaamaan näennäismarkkinoille muodostettujen mekanismien vaikutuksia organisaatioihin.



### 3.2.2 Organisaatioihin kohdistuvat muutosmekanismit

Beckert (2010, 152) painottaa, että isomorfistavien logiikoiden ohella on syytä kartoittaa myös institutionaalisia eroavaisuuksia lisääviä tai ylläpitäviä logiikoita, joita hän kutsuu divergenttisiksi tekijöiksi. Siksi jokaisen isomorfisoivan logiikan yhteydessä voi olosuhteista riippuen ilmetä niin yhdenmukaistavia kuin myös institutionaalisia eroja ylläpitäviä, eli divergenttisiä logiikoita. Institutionaaliset muutosmekanismit voivat todellisuudessa olla päällekkäisiä tai vaikeasti erotettavissa toisistaan, joten ne edustavat enemmän ideaalityyppisiä teoreettisia typistyyksiä kuin selkeästi rajattuja empirisiä lokeroita (Powell & DiMaggio 1991, 67).

Institutionaalista isomorfiaa käsitteleviä tutkimuksia on osin kritisoitu yhdenmukaistavien prosessien liiallisesta korostamisesta institutionaalisen muutoksen selittämisessä (Beckert 2010, 150–151) sekä yksipuolisena ja konfliktittomana lähestymistapana institutionaalisen muutoksen kuvaamisessa (Pietilä 2013, 36). Näitä puutteita voidaan pyrkiä korjaamaan keskittymällä tutkimuksessa myös institutionaalista pysyvyyttä tuottaviin prosesseihin (Beckert 2010) sekä käsittelemällä isomorfista muutosta valtasuhteiden ja konfliktinhallinnan näkökulmasta (ks. Huybrechts ym. 2014, 165). Institutionaalinen isomorfia voidaan yhdistää kolmannen sektorin hybridiseen muutokseen intersektoraalisena isomorfiana, joka viittaa institutionaaliseen yhdenmukaistumiseen sektoreiden välillä (Bode ym. 2006, 240). Isomorfisoivien paineiden ja legitimoivien mallien yhteydet ovat tiivistettyinä taulukossa 1.

Taulukko 1: Isomorfisoivat paineet ja niihin liittyvät legitimaatiot (mukailtu Huybrechts ym. 2014, 164)

<b>Isomorfisoiva paine</b>	<b>Paineen alkuperä</b>	<b>Muutoksen legitimaatio</b>
Koersiivinen	Lainsäädäntö, rahoitus, vaikutusvaltaisten toimijoiden painostus	Pragmaattinen – sopeutumattomuus eväisi havaittuja etuuksia organisaatiolta
Normatiivinen	Normit, arvot, preferenssit	Moraalinen – sopeutumattomuus näyttäytyisi väärältä
Mimeettinen	Itsestäänselvyys	Kognitiivinen – sopeutumattomuus olisi käsittämätöntä
Kilpailullinen	Institutionaalinen luonnonvalinta	Tehostaminen – sopeutumattomuus johtaisi epäedulliseen kilpailuasetelmaan

## **Koersiivinen paine**

Koersiivisessä paineessa on kyse organisaatiolle olennaisten resurssien saantiin ehdollistavien sääntöjen asettamisesta. Organisaatiot ovat tyypillisesti riippuvaisia muista organisaatioista, mutta myös kulttuurisen ympäristönsä esittämistä vaatimuksista, jotka voivat käyttää organisaatioon niin muodollisia kuin epämuodollisia paineita. Epämuodollinen koersiivinen paine voi näyttäytyä pakottamisena, juonitteluna tai suostutteluna. Lainsäädäntö muodostaa ja hallinnoi kokonaisia organisaationaalisia luokkia koskevia institutionaalisia kenttiä hyvin yhdenmukaisella ja joustamattomalla tavalla, muodostaen samankaltaistavia paineita (Powell & DiMaggio 1991, 67–68.) Valtasuhteisiin liittyvä koersiivinen isomorfia on Beckertin (2010, 153) mukaan yhteydessä organisaation moraaliseen ja funktionaaliseen vakauteen. Mikäli organisaatiossa vallitsee moraalinen tai funktionaalinen kriisi, voi ulkopuolinen taho helpommin legitimoida ajamansa institutionaalisen mallin osaksi vanhaa mallia, muodostaen eräänlaisen hybridisen mallin. Institutionaalisen mallin legitimaation vahvuus tai vakiintuneiden instituutioiden polkuriippuvaiset piirteet voivat taas ylläpitää divergenttisiä piirteitä. (ibid., 153–154.) Palvelutuotantoon ja yksityiseen vaihdantaan liittyvät resurssien kohdentamisen lainsäädännölliset mekanismit liittyvät kolmannen sektorin organisaatioihin kohdistuvaan koersiiviseen paineeseen. Esimerkiksi hankerahoitusten hyödyntäminen osana organisaation resurssipohjaa edellyttää niiden hallinnollista erottamista organisaation palvelutuotannosta.

## **Normatiivinen paine**

Institutionaalinen muutos voi liittyä myös institutionaalisten mallien vapaaehtoiseen jäljittelyyn. Normatiivisen paineen vaikutukselle on tärkeässä roolissa institutionaalisten toimijoiden kognitiiviset kehykset, joiden kautta he arvioivat toimintojen sopivuutta tietyssä kontekstissa. Toimijoiden sosiaalisilla verkostoilla, koulutuksella ja ammatillisella taustalla on siten merkittävä yhteys institutionaalisten mallien jäljittelyyn. Ammatti- ja koulutusalojen sisällä leviävät normit ovat jossain määrin itsenäisessä roolissa suhteessa organisaatioiden vakiintuneisiin käytäntöihin ja ovat myös organisaatioiden tavoin alttiita isomorfisille paineille. Näin ollen organisaation henkilöstö ja henkilöstön valikoituminen rekrytointikäytäntöjen kautta, kuin myös koulutustilaisuudet muodostavat isomorfisoivan mekanismin. (DiMaggio & Powell 1991, 71.) Esimerkiksi johtamiskäytännöt ja liikkeenjohdolliset opit ylittävät valtionrajoja ammatillisten verkostojen ja

koulutusohjelmien kautta, edistäen hallinnollisen ongelmanasettelun ja sopivaksi havaittujen ratkaisujen yhdenmukaistumista. Toimivimmaksi havaitun mallin jäljittely mahdollistaa myös institutionaalisen muutoksen epäpolitisoinnin kehystämällä prosessin teknokraattiseksi, ”parhaan” ratkaisun valinnaksi. Yksityisellä sektorilla muiden organisaatioiden rakenteiden ja käytäntöjen jäljittelevä on institutionalisoitunut liiketoiminnalliseksi käytännöiksi, joita kutsutaan benchmarking- ja ”best practice”-käsitteillä (Camp 1989). Normatiivisen paineen kautta tapahtuvaa samankaltaistumista voivat hidastaa Beckertin (2010, 155) mukaan paikallistasolla vakiintuneet logiikat, sillä mallien samankaltaistuminen edellyttää yhteensopivuutta vallitsevan institutionaalisen säännösten kanssa. Liiketoiminnallisten käytänteiden leviäminen kolmannen sektorin organisaatioihin kertoo ammatillisten viitekehysten isomorfisoivan normatiivisen paineen olemassaolosta (Ruuskanen ym. 2013; Bode ym. 2006, 253). Nämä käytänteet edellyttävät organisaatioissa hoivatyön ammatilliselle kentälle perinteisten normatiivisten kehysten sopeuttamista, viitaten organisaationaalisten käytänteiden vahvasta normatiivisesta isomorfiasta (Hirvonen 2014, 63–65). Kolmannen sektorin hybridiorganisaatioiden sosiaalinen pääoma (henkilöstö, hallinto, vapaaehtoiset) ja yhteiset tavoitteet voi myös muodostaa organisaation toimintaa ohjaavia kognitiivisia kehyksiä.

### **Mimeettinen paine**

Mimeettinen paine kuvaa jonkin institutionaalisen mallin matkimista reaktiona ympäristön epävarmuuteen. Institutionaaliset toimijat eivät kykene hahmottamaan optimaalisia institutionaalisia ratkaisuja, sillä institutionaalisten sääntöjen vaikutuksia voidaan kompleksisessa ympäristössä todentaa vain jälkikäteen. Mikäli tietyn mallin käyttöönoton vaikutuksia ei voida rationaalisin perustein ennakoita, voivat toimijat turvautua institutionaalisella kentällä legitimoitujen institutionaalisten mallien imitaatioon. Muualla toimivien instituutioiden menestys tuo legitimaatiota niiden imitaatiolle rationaalisten arviointikehysten puuttuessa. Institutionaalinen toimija voi suojautua kritiikiltä ja kompensoida valintaansa liittyvien rationaalisten tekijöiden puutetta tekemällä sen, mitä muut samassa asemassa olisivat hänen kohdallaan tehneet. Tällaista imitaatiota motivoi enemmän hämmennys ja tiedonpuute kuin tieto jäljiteltävän mallin paremmuudesta. Tietyn institutionaalisen mallin mimeettinen leviäminen ei edellytä selkeää positiivista kausaalisuhdetta ratkaistavan ongelman ja ehdotetun mallin välillä, vaan sen, että malli on institutionalisoitunut tietyllä organisationalisella kentällä, antaen siten legitiimin vaikutelman mallin paremmuudesta (Beckert 2010, 157). Mimeettinen paine voi

kolmannella sektorilla johtaa organisaation sosiaalisen mission symbolisiin uudelleentulkintoihin, mikä ei kuitenkaan vaikuta toiminnan sisältöihin, vaan sen legitimoinnin tapaan. Tämänkaltainen hybridinen muutos on muita mekanismeja näkymättömämpää, mutta saattaa vaikuttaa ajan kuluessa myös varsinaisiin toiminnallisiin sisältöihin (Bode ym. 2006, 241).

### **Kilpailullinen paine**

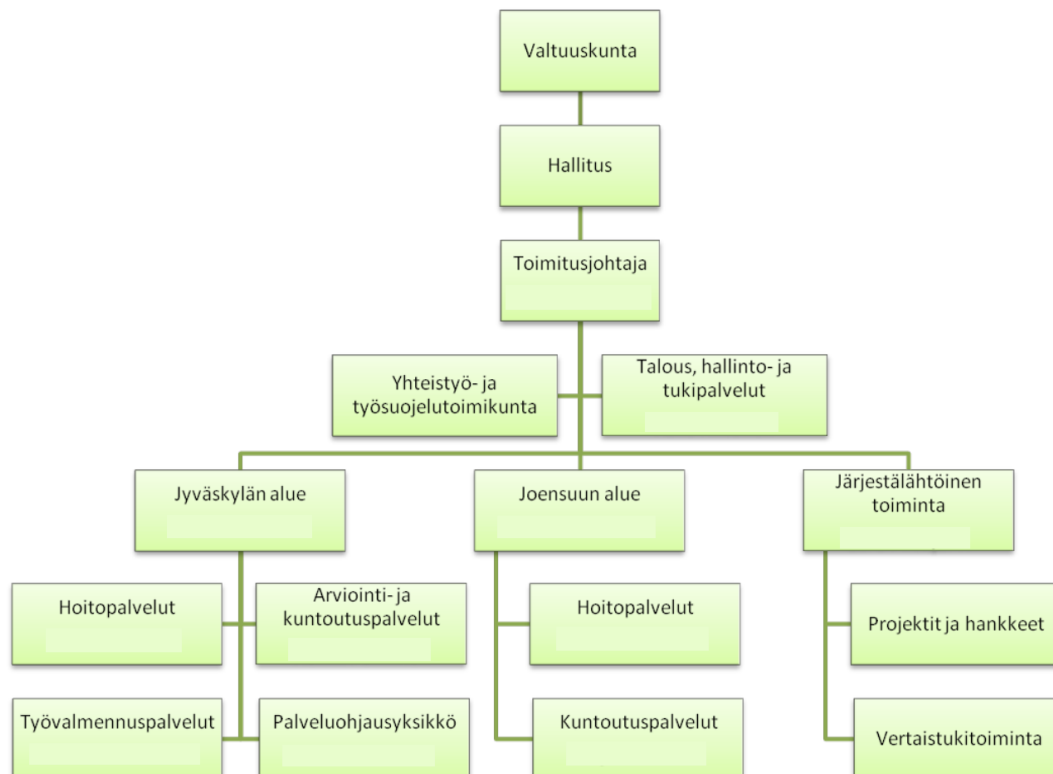
Beckert (2010, 160) viittaa kilpailullisella paineella institutionaalisessa ympäristössä riippuvaiseen evolutiiviseen luonnonvalintaan, joten sitä voidaan kuvata eräänlaisena institutionaalisena luonnonvalintana. Kilpailuasetelmat voivat tuottaa niin yhdenmukaistavaa kuin eriytyvää muutosta. Jos keskinäinen kilpailu johtaa esimerkiksi "tehokkaiden" järjestelyiden tai standardien imitaatioon, voidaan muutos tulkita kilpailumekanismin vaikutukseksi. Kuitenkin on mahdollista, että kilpailu johtaa homogeenistymiseen siten, että toimijat alkavat imitoinnin sijaan erikoistumaan omien vahvuusalueidensa mukaisesti "markkinarakoihin" kilpailuasetelmien välttämiseksi. Korkeasti institutionalisoituneilla kentillä erottuminen tuotekehittelyllä on vaikeampaa, jolloin kilpailumekanismi kohdistuu Beckertin (2010, 160) mukaan tuotteiden hinnoitteluun. Kilpailullinen paine on siis vahvasti kytköksissä institutionaalisen ympäristön muodostamiin valintaperusteisiin. Hyvinvointipalveluiden rakenne on Suomen näennäismarkkinoilla jäsentynyt oligopoleiksi, eli yhden ostajan määrittämään markkina-asetelmaan (tilaaja-tuottajamalli). Kilpailutusten toteuttaminen ja kilpailutusperusteet perustuvat julkishallinnon poliittisiin päätöksiin, mutta myös paikallisiin säädösperustaisiin valintoihin (Möttönen 2009). Niissä on tyypillisesti korostunut palveluhinnoittelun merkitys, mikä voi johtaa hintakilpailuun palveluinnovoinnin tai erottautumisen kustannuksella (ks. Lith 2013). Näennäismarkkinoihin liittyvien kilpailutusten ohella moni kolmannen sektorin palveluntuottaja tuottaa tuotteita ja palveluita suoraan markkinoille, mikä luo toisen kilpailullisille paineille altistavan tekijän. Kilpailullinen paine liittyy koersiivisen paineen tavoin organisaatioon liittyvien resurssien kohdentamisen mekanismeihin, mutta organisaation paine ei liity suoraan lainsäädännön pakottavaan voimaan, vaan kentällä vallitsevaan taisteluun rajallisista resursseista.

### 3.3. Tapausorganisaatio ja tutkimuskysymykset

#### 3.3.1 Sovatek-säätiö

Sovatek on Jyväskylän alueella toimiva kolmannen sektorin hybridinen säätiö. Se syntyi vuoden 2010 loppupuolella kahden aikaisemman säätiön, Jyväskylän seudun päihdepalvelusäätiön ja Työvalmennussäätiö Tekevän yhdistymisenä. Jyväskylän seudun päihdepalvelusäätiö oli päihdehuollon erityispalveluiden tuottaja ja työvalmennussäätiö Tekevä työvalmennuspalveluiden, kuten palkkatuetun työtoiminnan tuottaja. Sovatek tuottaa näiden palvelukokonaisuuksien lisäksi erilaisia kuntoutus- ja arviointipalveluita sekä hankerahoitteisia kehitysprojekteja ja yhteisöllisiä kuntoutuspalveluita. Säätiö tarjoaa yhteisöllistä kurssi- ja harrastustoimintaa sekä vapaamuotoisen sosiaalisen ympäristön vertaistoimintakeskuksen muodossa. Säätiö myös kouluttaa vapaaehtoisista kuntoutujista vertaistojia, joka tarjoaa kuntoutujille väylän osallistua säätiön sosiaaliseen kuntoutukseen. Sovatekin toiminnasta vastaava hallitus nimitetään sen perustajayhteisöistä koostuvassa valtuuskunnassa. Kullakin perustajayhteisöllä on yksi ääni valtuuskunnassa (Kuvio 2). Säätiön operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtaja, jonka työsuhteesta päättää säätiön hallitus.

Kuvio 2. Sovatekin johtamis- ja vastuurakenne vuoden 2013 toimintasuunnitelmassa



Säätiö on säätiölain (487/2015) määritelmän mukaan tiettyä yleishyödyllistä tarkoitusta varten perustettu muodollinen organisaatio, jolla ei yhdistyksestä poiketen ole pysyvää jäsenistöä. Säätiölaki edellyttää, ettei säätiön toiminnan tarkoituksena voi olla liiketoiminnan harjoittaminen eikä taloudellisen edun tuottaminen säätiön lähipiirille tai johdolle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö säätiö voisi harjoittaa liiketoimintaa osana toimintamuotojensa rahoittamista esimerkiksi perustamalla liiketoimintaa harjoittavia yksiköitä tai erillisiä yhtiöitä liiketoiminnan harjoittamiseen (Säätiölain 7§). On merkillepantavaa, että Sovatekin perustajayhteisöistä koostuva valtuuskunta ei ole säätiölain määrittelemä lakisääteinen elin, vaan säätiön tapa valita hallituksen jäsenet tasavertaisuuden periaatteella.

Sovatekin juuret ulottuvat 1990-luvun lopulle, jolloin Jyvässeudun kunnissa pohdittiin palvelujärjestelmän yhteistyömuotoista uudistamista paikallisten ja valtakunnallisten järjestöjen kanssa. Järjestöt päättivät lähteä mukaan perustamaan yhteisesti hallinnoituja säätiömuotoisia organisaatioita, jotka aloittivat toimintansa kaupungilta siirtyneen työvoiman ja säätiöitetyn peruspääoman voimin. Paikallisten kuntien halu lähteä perustamaan yhteistä organisaatiota järjestöjen kanssa liittyi palvelutuotannon laadulliseen ongelmaan; kunnan omat palvelut eivät kyenneet riittävällä tavalla ehkäisemään työttömyyden ja päihderiippuvuuksien aiheuttamia ongelmia (Finska & Möttönen 2005; Möttönen & Niemelä 2005; *ibid.* 2008). Järjestöjen näkökulmasta säätiömuotoinen yhteistyö tarjosi väylän laajentaa sosiaaliseen missioon perustuvaa toimintaansa julkisiin hyvinvointipalveluihin ja vaikuttaa palveluiden sisältöihin. Yhteistyömuotoiset organisaatiot toimivat samanaikaisesti sekä palveluntuottajina, että -kehittäjinä yhdistämällä paikallisiin ja valtakunnallisiin järjestöihin kertynyttä asiantuntijuutta sekä olemassa olevaa järjestölähtöistä toimintaa julkisrahoitteisen palvelurakenteeseen (Möttönen & Niemelä 2005 & 2008).

Sovatek täyttää siis kolmannen sektorin rakenneoperationaalisen määritelmän (ks. luku 1: Salamon & Anheier 1997, 33–34) ehdot. Se on voittoa tavoittelematon palvelutuotanto-organisaatio, joka hyödyntää ammatillista työvoimaa, erilaisia resurssiperustoja, sekä sosiaalista pääomaa perustajayhteisöjensä muodostamien tavoitteiden edistämiseksi. Sen hallintoelimet koostuvat niin jäsenperustaisten yhdistysten, kuin myös julkissektorin edustajista. Vaikka vapaaehtoisuus ei ole Sovatekin pääasiallinen toiminnan perusta, esiintyy vapaaehtoistyötä osana sen palvelutuotantoa sekä hallintoa. Sovatek on tapauksena kuvaava esimerkki eri sektoreiden intressejä välittävästä organisaatiosta, joka sovittelee

erilaisia toimintalogiikoita ja viitekehyksiä yhteen niin hallinnossa, kuin palvelutoiminnassa. Tasavertaisen, hybridisen yhteistyön varaan perustettu Sovatek on erityisen otollinen ja mielenkiintoinen tapaus institutionaalisen muutoksen tutkimukselle välittävien piirteidensä sekä kahden eri ammattialan yhdistämisen takia. Säätiön toiminnalle olennaisten resurssien, toimijoiden ja viitekehysten moninaisuuden perusteella voidaan olettaa, että heterogeenisten logiikoiden jatkuva yhteensovittaminen tekee siitä alttiin monenlaisille institutionaalisille paineille ja mahdollistaa näiden paineiden toimialakohtaisen vertailun.

### 3.3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida uuden kolmannen sektorin palveluntuotanto-organisaation institutionaalisten piirteiden muutosta sopeutumisenä organisaation toimintaympäristöstä kumpuaviin paineisiin. Tämä sopeutuminen voi ilmetä joko organisaation piirteiden samankaltaistumisena (isomorfia) tai erottavien piirteiden säilymisinä institutionaalisessa ympäristössä.

Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden täyttämiseksi pyritään tutkimuksessa luomaan aineistolähtöinen teoreettinen kuvaus tapausorganisaation keskeisistä muutoksista ja tapausorganisaatioon kohdistuneista muutospainesta aineiston kattaman tarkastelujakson ajalta. Usean erilaisen aineistonkeruumetodin soveltamisella voidaan vähentää aineistohavaintojen sattumanvaraisuutta ja rikastaa erilaisten kausaalisten olosuhteiden kertymistä aineistolähtöistä teoretisointia varten. Aineistosta havaittujen muutosten selittämisessä hyödynnetään institutionaalisten paineiden typologiaa, aineistoista kumpuavia havaintoja sekä hybridiorganisaatioteoreettista keskustelua. Tutkimuksen tutkimuskysymykset kuuluvat siis seuraavasti:

- 1) Minkälaisia institutionaalisia muutospainetta kohdistuu kolmannen sektorin palveluntuottajaorganisaatioon?
- 2) Miten kolmannen sektorin palveluntuottajaorganisaatio sopeutuu markkinaistuvasta palvelurakenteesta kumpuaviin muutospaineteisiin?

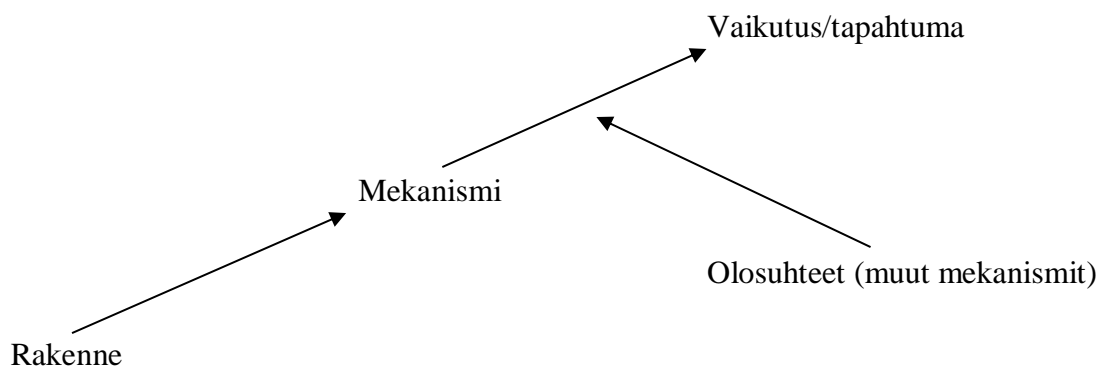
## 4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA

### 4.1 Tutkimuksellinen orientaatio ja aineistonkeruu

#### 4.1.1 Tutkimuksen tietoteoreettinen perusta

Tutkimuksen filosofinen kehys perustuu kriittisen realismin tieteenfilosofiaan. Kriittinen realismi on edustaa epistemologista kantaa, jonka mukaan on olemassa subjektiivisesta kokemuksesta riippumaton todellisuus, joka koostuu erilaisista mekanismeista ja kausaalisuhteista. Erona positivistiseen ajatteluun, kriittinen realismi tunnustaa abstraktin käsitteellistämisen tulkinnallisuuden suhteessa konkreettisten objektien jakamattomaan, holistiseen luonteeseen (Sayer 2000, 19). Tieteelliseen analyysiin perustuva tieto perustuu enemmän tulkinnalle kuin todellisuuden imitaatioon, sillä teorioita tai käsitteitä ei löydetä todellisuudesta sellaisenaan, vaan ne konstruoidaan havaittavaan todellisuuteen perustuvien tulkintojen varassa (Diesing 1971, 14). Tieteellinen teoria siis approksimoi ja tulkitsee todellisuutta ja on sosiaalitieteiden kohdalla myös suorassa vuorovaikutussuhteessa selittämänsä todellisuuden kanssa.

Kuvio 3: Kausaatio kriittisessä realismissa (Sayer 2000, 15)



Kriittisen realismin mukainen kausaalisuhde (Kuvio 3) edellyttää kontekstuaalista tulkintaa hahmotettaessa säännönmukaisuuksia reaalisena todellisuutena. Sosiaalinen sfääri koostuu hyvin pitkälti erilaisista väliaikaisista avaruudellisista vuorovaikutussuhteista, joista riippuen voi sama sosiaalinen rakenne tuottaa täysin erilaisen vaikutuksen ja eri kausaalinen mekanismi voi tuottaa samanlaisen vaikutuksen (Sayer 2000, 15). Sosiaalitieteellinen tutkimus väistämättä kohdistuu tällaisiin avoimiin järjestelmiin, mitä ei voida tutkia klassisen koeasetelman kaltaisissa vakioituissa olosuhteissa. Sen sijaan tutkijat voivat lähestyä sosiaalista todellisuutta erilaisilla käsitteellisillä työkaluilla, abstraktioilla, joiden



pääasiallinen tarkoitus on pelkistää monisyisiä sosiaalisia ilmiöitä rajatuiksi ja käsiteltäviksi kategorioiksi niitä selittävän teorianmuodostuksen mahdollistamiseksi. Käsitteillä ja abstraktioilla on sosiaalitieteissä siksi erityisen merkittävä rooli, joten tutkijan tulisi suhtautua kriittisesti niin hyödyntämäänsä teoreettiseen käsitteistöön, kuin myös valittujen tutkimuksellisten metodien soveltamisen tapaan. Tutkimuksellisten valintojen tulee perustua tutkimuskohteen luonteeseen sekä tutkimuksen tiedonintresseihin.

Andrew Sayer (2000) esittää, että sosiaalitieteiden tutkimuskohteena olevat sosiaaliset ilmiöt ovat itsessään merkityksellisiä, joten siksi näiden merkitysten kuvailu tapahtuu niiden ulkopuolelta, kuitenkin samalla rakentuen niiden varaan. Merkitys edellyttää tulkitsevaa ymmärrystä, eikä sitä voida täysin ymmärtää pelkästään laskemalla tai mittaamalla. Tämän merkitysvälitteisyyden takia sosiaalitieteisiin sisältyy väistämättä tulkinnallinen ulottuvuus (Sayer 2000, 17). Tähän tulkinnallisuuteen viitataan yleisesti hermeneutiikkana, mikä luo sosiaalitieteelliselle selittämislle vaatimuksen irtautua säännönmukaisesta jäykästä metodologiasta "tulkinnallisen ymmärtämisen" ulottuvuuteen; siinä missä luonnontieteilijöiden täytyy liittyä oman tieteellisen yhteisönsä hermeneuttiseen kehään, täytyy sosiaalitieteilijän liittyä myös oman tutkimuskohteensa hermeneuttiseen kehään. Toisin sanoen, tutkijan tulee jollain tavalla sulautua tutkittavaan ilmiöön, kuroen umpeen tieteellisen yhteisönsä ymmärtämisen tapoja tutkimuskohteen ymmärryksen tapojen kanssa teorian ja empirian väliselle, keskustelevalle "keskitasolle". Jos tutkimus edustaa systemaattista yritystä kerätä todistusaineistoa ja dataa, niin teoretisointi edustaa yritystä järjestää tätä dataa johonkin selitykselliseen viitekehykseen. Teoretisoinnin merkitys on siis kehystää data selitysvoimaiseksi kertomukseksi siitä, miten ja miksi empirisistä todistusaineistosta kumpuavia toistuvuuksia esiintyy ja miten tämä heijastuu yhteiskunnallisen ja sosiaalisen organisoitumisen yleisemmällä tasolla (Layder 1998, 10).

Kriittisen realismin epistemologia edellyttää siis käsitteellistämisen, jolla on generatiivista voimaa ihmisten käyttäytymiseen. Tutkijan näkökulma on sosiaalisten rakenteiden läpikulkema, eikä mikä tahansa sosiaalisesta todellisuudesta tehty käsitteellistäminen tai tulkinta riitä. Instituutioilla ja konstruktiolla täytyy olla itsenäinen rooli tutkijasta ja tutkituista riippumatta, tarkoittaen, että instituutioiden sosiaalisen luonteen tiedostaminen ei vapauta tutkijaa tai tutkittavaa niiden asettamista seurauksista ja käyttäytymisen ehdoista. Institutionaalisilla konstruktiolla on siis tietynlainen ontologinen, riippumaton asema, josta johdettu tieto on luonteeltaan fallibilistista ja jonka tulee tieteellisyyden nimissä olla

osoitettavissa virheelliseksi. Instituutiot ovat sidoksissa ajan ja paikan konteksteihin, minkä takia niiden generatiiviset ominaisuudet ovat enemmän tai vähemmän alttiita muutoksille ympäristössä. Siksi ajattomat ja kontekstittomat, essentialistiset tai reduktionistiset teoretisoinnit sosiaalisessa todellisuudessa esiintyvien kategorioiden suhteesta käyttäytymiseen ovat lähtökohtaisesti ongelmallisia. (Sayer 2000, 88–92)

Käsitteellisten kokonaisuuksien hyödyntäminen osana empiiristä tutkimusta ei ole yksioikoista; mikäli ennalta määräytyille teoreettisille käsitteille ja selitysmalleille annetaan määräävä rooli tutkimusprosessin suunnittelussa, ohjaavat ne tutkimusasetelma kyseistä teoriaa varmentavaan päättelyyn ja tutkimuksen empiirisestä datasta nousevan teoreettisen potentiaalin hukkaamiseen (Layder 1998, 39–45). Tutkijan omalle, aikaisempaa teoriaa ja kerättyä dataa yhdistelevälle teoretisoinnille tulisi siksi antaa sijaa koko tutkimusprosessin ajan (ibid., 26). Näin tutkimuksen generatiivinen linkki teoreettiseen keskusteluun säilyy, kommentoiden ja testaten aikaisempaa teoriaa empiiristä dataa vasten Derek Layderin kutsumaksi adaptiiviseksi teoriaksi (ibid.). Teoreettisia käsitteitä tulisi Layderin mukaan käyttää ”herkistävänä käsitteinä” tai kohdetta taustoittavina päättelyketjuina, jotka tarjoavat tutkijalle mahdollisuuksia lähestyä tutkimuskohdettaan, sen sijaan että hän pakottaisi empiirisen datan sopimaan ennalta määrättyihin kategorioihin tai tulkintoihin ilman kriittistä aineistolähtöistä pohdintaa (ibid., 35–36, 40). Samankaltainen kriittisyys pätee adaptiivisessa teoriassa myös ankkuroidun teorian sovelluksissa piilevään naiiviin induktionismiin, missä kaikenlainen aikaisempi teoria hylätään empiirisen datan edessä (ibid., 27).

Adaptiivinen teoria edellyttää, että aikaisempien käsitteiden varaan tehtyihin alustaviin kategorisointeihin pidetään kriittinen etäisyys, sillä niihin sisältyy aina houkutus ”sulloa” aineiston havainnot osaksi jotakin valmiiksi valittua teoriaa, sen sijaan että pyrittäisiin luomaan uutta teoriaa. Hyödynnettyä teoriaa tulee punnita suhteessa kerättyyn aineistoon, jolloin aineiston kanssa yhteensopimattomat teoriat karsiutuvat tutkimusasetelmasta joko selityskykyisempien teorioiden tai aineistosta ilmenneiden havaintojen tieltä. Aikaisemman teorian ei tulisi täten olla itseisarvoinen suhteessa aineistonkeruuhun ja analyysiin, vaan aineiston kanssa keskusteleva ja tarpeen vaatiessa muokattavissa sen tarpeisiin, eikä toisinpäin. Näin aikaisempaa tutkimusta voidaan integroida aineistolähtöiseen tutkimusotteeseen, välttämällä loputtomalta määrältä yksityiskohtaisia empiriaa kuvaavia käsitteitä, jotka monimutkaistavat niin tutkimusprosessia kuin aikaisempaan teoriaan nojaavaa kumulatiivista teorianmuodostusta. (Layder 1998, 112–117, 45.)

Tutkimuksen aineistonkeruun ja analyysin käytännöt tulee dokumentoida johdonmukaisesti, jotta lukijalle välittyy ymmärrys siitä, miten tutkimuksen teoretisointeihin tai johtopäätöksiin on päädytty. Tutkijan rooli sosiaalisen todellisuuden tulkitsijana tulee myös tehdä näkyväksi refleктоivan pohdinnan kautta. Miksi tutkija tutkii sitä mitä tutkii ja mitkä ennako-oletukset ovat ohjanneet aineistonkeruuta ja teoretisoivaa pohdintaa. Keskeisimmät tiedonkeruun ennako-oletukset tässä tutkimuksessa liittyivät taustateorian oletuksiin (resurssien turvaamisen ensisijaisuus suhteessa tehokkuuteen) sekä organisaation olemassaolon perustaan toimintaympäristön institutionaalisessa kehityksessä (asiakkaat, rahoittajat, johto, lainsäädäntö ja työntekijät). Tutkimukseen valittu uusinstitutionalistinen viitekehys lähestyy käyttäytymistä institutionaalisten paineiden ja instituutioiden asettamien rajoitusten kautta erotuksena esimerkiksi rationaalisen toimijan käsitykselle perustuvilla teorioilla. Tutkimuksen tehneen tutkijan tiedonintressit liittyvät paitsi aihealueeseen liittyvän ymmärryksen lisäämiseen, mutta väistämättä myös ammatilliseen kehittymiseen sekä tutkijan valmistumiseen yhteiskuntatieteiden maisteriksi.

Tutkimuksen tutkimusasetelmaksi valikoitui laadullisesti painottunut intensiivinen tapaustutkimus. Sayerin (2000, 21) mukaan intensiivinen tutkimus pyrkii hahmottamaan kausaalisia selitysmalleja tapahtumille tai asioille tutkimalla kausaalisia ryhmiä kausaaliossa kontekstissaan. Tutkimusasetelman tuottama kausaalinen selitysmalli ei välttämättä ole edustava yleistys tietystä ilmiöstä, mutta se sisältää kausaaliseen selittämiseen liittyvän ymmärryksen kontekstista ja tulkinnallisista merkityksistä yleistämisen edellytyksenä (ibid.). Intensiivisessä lähestymistavassa hyödynnetään tyypillisesti laadullisia menetelmiä, mutta se ei kuitenkaan rajaa määrällisiä menetelmiä pois. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset nojaavat vahvasti kausaalisten olosuhteiden hahmottamiseen ja erilaisten vuorovaikutussuhteiden selittämiseen organisaatiossa, jolloin laadullisiin menetelmiin painottuvan metodologian valinta on tutkimuksen tiedonintressien nojalla perusteltu.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan analyttisten yleistysten etsimistä tarkkaan valittujen ”tapausten” kautta. Tutkimusasetelmana se erikoistuu miksi- ja miten-muotoisiin tutkimuskysymyksiin, sillä sen vahvuudet ovat operationaalisten linkkien käsittelemisessä tietyssä ajassa mieluummin kuin tarkastellun ilmiön frekvenssejä tai laajuutta. (Yin 2014, 9–17.) Tällaisessa asetelmassa tutkijalla ei ole välttämättä tarkkaa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä tai sen rajoista, jolloin useiden erilaisten aineistotyyppien hyödyntäminen, eli triangulaatio on Robert Yinin (2014, 119) mukaan suositeltavaa tutkimuksen validiteetin

parantamiseksi. Triangulaatiolla tarkoitetaan useiden rinnakkaisten menetelmien ja/tai useiden rinnakkaisten tutkimusstrategioiden käyttöä samassa tutkimuksessa (Anttila 2006, 469). Triangulaatio on Anttilan (ibid.) mukaan ristiinvalidointia, jonka tarkoituksena on tutkimustulosten sattumanvaraisuuden vähentäminen. Tutkimuksen validiteetti liittyy Anttilan mukaan (2006, 470) niin aineiston kykyyn käsitellä tutkittavaa ilmiötä, tutkimussuunnitelman tarkoituksenmukaisuuteen, tehokkuuteen ja toteutukseen sekä tutkimusten tulosten kykyyn vastata tutkimuksen tiedontarpeisiin. Tämän tutkimuksen laadullisen metodologian johdosta, on luotettavuuden arvioinnissa tutkimuksen validiteetti olennaisemmassa asemassa kuin tutkimuksen toistettavuuteen (reliabiliteettiin) liittyvät tekijät, minkä takia päätettiin tutkimuksessa hyödyntää kolmea erilaista aineistonkeruumenetelmää. Tutkimuksen teorianmuodostuksessa hyödynnetään deduktiivista ja induktiivista päättelyn logiikkaa, sillä päätelmiä johdetaan niin yleisemmästä teoriasta (deduktio), kuin myös tarkkaan valitusta empiirisestä tapauksesta johtaan (induktio) (Layder 1998, 134–136; Strauss & Corbin 1990, 111–112).

#### 4.1.2 Osallistuva havainnointi

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan metodina ihmisten toiminnan tarkkailua. Sen avulla saadaan välitöntä informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden tosiasiallisesta toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista tutkijan roolista riippuen. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön olemalla itse aktiivisena osallistujana tutkimassaan ympäristössä. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pyrkii olemaan puuttumatta tilanteiden kulkuun. (Hirsjärvi ym. 2016, 212–217.) Osallistuvaa havainnointia tehdessään tutkijan on olennaista pyrkiä erottamaan oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen (Anttila 2006, 190–195). Ilmiöiden kohtaaminen reaali maailmassa mahdollistaa erilaisten teorioiden ja hypoteesien testaamisen käytännössä sekä uusien ilmiöiden hahmottamisen, selittämisen tai kartoittamisen.

Osallistuvaa havainnointia päätettiin hyödyntää tutkimusprosessissa graduseminaarissa esillennousseen toimeksiannon myötä. Projekti käsitteli tapausorganisaation henkilöstön palkkaustasojen määrittelyä ja sisälsi kahden kuntoutusosaston työntekijöiden tehtävien vaativuuden kartoittamista. Projektin ajan kerättiin tähän tutkimukseen liittyviä havaintomuistiinpanoja. Havainnointitilanteet keskittyivät useisiin säätiön henkilöstön kokouksiin, säätiön päihdepalveluiden tutustumiskäyntiin, työntekijöiden ryhmähaastatteluihin sekä erilaisiin epämuodollisiin sosiaalisiin tilanteisiin säätiön hallinnon ja päihdepalveluiden tiloissa. Tutkijan rooli havainnoijana ilmeni eräänlaisena ulkopuolisena asiantuntija-asemana, mikä näkyi säätiön työntekijöiden suhtautumisessa havainnointijakson aikana erilaisina kysymyksinä sekä muodollisina ja epämuodollisina tiedonantoina henkilöstön toiminnasta. Toimeksianto säätiössä koski henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön palkkatasoon liittyvää kehityshanketta, millä oli selkeä vaikutus tutkijan rooliin säätiön sisällä. Havainnointitilanteet ajoittuivat aikavälille 02/2017–04/2018.

Aktiivisen osallistuvan havainnoinnin tutkimuksellinen anti liittyi teoreettisen herkkyyden kehittämiseen kentällä, havaintojen tekemiseen ja kiinnostavien teoreettisten ideoiden keräämiseen. Tutkija pääsi tutustumaan säätiön henkilöstön työhön ja pääsi havainnointijakson kautta myös osaksi tutkimuskohteen hermeneuttista kehää. Havainnointijakson päätyttyä erilaiset toimialaan liittyneet sosiaaliset merkitykset avautuivat uudella tavalla, lisäten ymmärrystä säätiön arkipäiväisestä toiminnasta. Havainnointijaksolla tapahtunut hermeneuttinen kiinnittyminen välittyi myöhemmin kerättyyn haastatteluaineistoon viittauksina havainnointijakson sosiaalisiin tilanteisiin ja entistä tuttavallisempaa keskustelusuhteena. Osallistuva havainnointi menetelmänä lisäsi ymmärrystä aiemmin tuntemattomasta sosiaalisesta kontekstista, vahvistaen aineiston aineistolähtöisempää tulkittamista.

### 4.1.3 Asiantuntijoiden teemahaastattelut

Teemahaastattelulla tai puolistrukturoidulla haastattelulla viitataan haastattelumenetelmään, jossa jokin osa haastattelun piirteistä on lyöty lukkoon ja loput osat jätetty avoimiksi. Teemahaastattelun tapauksessa haastattelua ohjaa etukäteen suunnitellut aihepiirit, joiden varassa haastattelutilanteet etenevät keskustelunomaisesti. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymykset ja niiden esitystavat saattavat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Teemahaastatteluilla voi päästä lähemmäksi haastateltavien yksilöllisiä tulkintoja ja merkityksiä, mikä on olennaista, kun haastateltavat ovat teemojen ja tiedontarpeiden suhteen eri asemissa. Haastateltavan antamia vastauksia voidaan esimerkiksi tarkentaa, selkeyttää ja tutkia lisäkysymyksillä suoraan haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen menetelmäksi siksi, että se mahdollisti menetelmällisen joustamisen haastateltavien tiedollisten taustojen ja aineistosta nousevien teoreettisten ideoiden mukana.

Kvalitatiivisen tiedonkeruun validiteetilla on enemmän tekemistä tutkimusotantaan valikoitujen tapausten informaation runsauden ja tutkijan havainnollisten ja analyttisten kykyjen kanssa kuin otannan suuruudella itsessään. Haastateltavien valitsemiseen käytettiin tarkoituksellista otantaa (purposive sampling), mikä tarkoittaa haastateltavien rajaamista teorianmuodostukseen tähtäävien, tutkimuksellisten tiedontarpeiden perusteella. Otannan logiikka perustuu siihen, että kun tutkijalla ei ole keinoja arvioida kaikkien tutkimuksen kannalta merkityksellisten tapahtumien tai henkilöiden sisällyttämistä osaksi otantaan, on parempi keskittää se sellaisiin tapauksiin, joista oletetaan löytyvän eniten tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia tietoa. (Layder 1998, 46.) Otannan kokoa tai haastattelujen syvyyttä ei tulisi päättää etukäteen, vaan sen muodostumista ohjaavat myös analyysin aikana nousevat kysymykset ja vertailut, joiden päämääränä on taata aineistosta nousevien tutkittavien ilmiöiden sopiva tarkkuus ja vaihtelevuus (Strauss & Corbin 1990, 176–178). Layderin (1998, 47) mukaan teorian ja empirian adaptiivisen vuoropuhelun lisäämiseksi aikaisemmasta teoriasta nousevia mielenkiinnonkohteita ei tulisi poissulkea otannan muodostamisen aikana.

Haastatteluotantaan valikoitiin säätiötä johtavia henkilöitä ja työntekijöitä, sillä oletuksella, että heillä olisi haastatteluhetkellä parhaimmat edellytykset vastata tutkimuskysymyksen tutkimuksellisiin tarpeisiin, eli säätiön rakenteellisten piirteiden sekä tuottamistapojen muutoksiin. Otannassa huomioitiin eri ammattialojen ja ammattihierarkioiden kattavuus

aineistohavaintojen selityksellisen syvyyden parantamiseksi. Haastattelupyynnöt lähetettiin otantaan valituille yhdeksälle tapausorganisaation johtohenkilöille sähköpostitse. Viestissä (LIITE 2) esittelin itseni, tutkimukseni sekä kerroin haastattelun painopisteistä ja arvioidusta kestosta. Haastattelupyynnöistä seitsemän johtivat haastatteluun. Haastattelut kerättiin aikavälillä 31.8.2017–7.9.2018.

Haastatteluja ohjasi aineiston mukana kehittyvä teemahaastattelurunko (LIITE 1). Runko kehittyi haastattelujen lomassa ilmenneiden tiedontarpeiden, ideoiden ja havaintojen mukaan. Rungon jäsenyksessä hyödynnettiin aikaisempia muistiinpanoja osallistuvasta havainnoinnista, säätiötä käsittelevistä dokumentteja sekä teoriapohjan oletuksia. Haastattelurungon pääteemoja olivat säätiön rahoitusmallit, johtaminen, perustaminen, säätiötoimijoiden taustat, toimialakohtaiset muutokset, asiakkaiden muutos, kehityshankkeet, yhteistyösuhteet, säätiön suhde palveluntilaisiin ja säätiön tulevaisuudennäkymät. Haastattelutilannetta ohjattiin aina haastateltavan osaamisalan ja organisatorisen roolin mukaan. Haastattelurungon tavoitteena oli tavoittaa teoreettisesti rikas määrä ilmiöitä ja kokemuksia, joita käsiteltäisiin analyysivaiheessa teoriapohjaa vasten. Haastattelut tapahtuivat työaikana säätiön tiloissa haastateltavien työhuoneissa ilman ulkopuolisia henkilöitä.

Ennen nauhoituksen aloittamista kerrattiin vielä haastattelun teemat, tutkimuksen kiinnostuksenaiheet sekä haastateltavan yksityisyydensuojaan liittyvät toimenpiteet. Haastattelut aloitettiin pyytämällä haastateltavaa kertomaan omista taustoistaan ja roolistaan organisaatiossa. Haastateltavan tausta ja rooli ohjasivat siten haastatteluja, mistä ne etenivät joko haastattelurungon tai haastateltavan puheesta tehtyjen kiinnostavien havaintojen mukaan. Laadullisen tutkimuksen otanta perustuu teoreettisen relevanssin maksimoinnille, joten haastattelijan rooli on keskittyä haastattelutilanteen pysymiseen avoimena lähtöoletusten ulkopuolisille havainnoille, sekä joustaa haastattelutilanteessa esille nousevien asioiden mukana fokuoimalla haastatteluja teoreettisen tarkkuuden lisäämiseksi.

Haastattelukysymyksissä priorisoitiin siksi haastateltavan itse esilletuomia asioita, joihin tartuttaessa haastateltavat alkoivat kertoa vuolaasti omista kokemuksistaan. Mikäli puheesta ei tarttunut enää uusia kysymyksiä, palattiin haastattelurungon kysymyksenasetteluihin. Haastattelutilanteet pysyivät siksi keskustelunomaisina, mistä ilmenneiden uusien kiinnostavien ilmiöiden paljous ylitti haastatteluiden alkuperäiset odotukset. Alustava haastattelurunko (LIITE 1) oli jo ensimmäisen haastattelun jälkeen täynnä uusia kiinnostavia

asioita ja uusia kysymyksenasetteluita. Kysymykset olivat pääsääntöisesti luonteeltaan avoimia, tarkoittaen sitä, ettei niitä asemoitu tiedollisten oletusten varaan. Haastattelutilanteissa myös toistettiin samoja kysymyksiä esille nousseista ilmiöistä eri haastateltavilla niiden luotettavuuden varmistamiseksi ja mahdollisten uusien piirteiden löytämiseksi. Haastattelutilanteissa esitettiin myös kysymyksiä tutkijan oman teoretisoinnin ja haastateltavan puheesta tehtyjen olettamusten kokeilemiseksi.

Aikaisemman organisaatioon kohdistuneen havainnon ja perehtymisen ansiosta pystyttiin haastattelutilanteissa keskittymään enemmän tutkimusteemoihin, kuin organisaation teknisiin piirteisiin liittyviin asioihin, vaikkakin tiedonpuutteita ilmeni vielä haastattelutilanteiden aikana. Haastattelutyö tuntuu tuottavan tulosta, sillä osa haastatteluista venyi suunniteltua pidemmäksi, eikä litterointiprosessissa juuri ilmennyt tutkimuksen kannalta irrelevanttia sisältöä. Haastattelumethodin yhtenä riskinä pidetään keskustelutilanteen nauhoittamisen aiheuttamaa hermostuneisuutta tai varovaisuutta. Kuitenkin tässä tapauksessa sellaista ongelmaa ei haastatteluissa ilmennyt. Haastattelutilanteissa vallitsi hyvin luottamuksellinen ilmapiiri, minkä seurauksena ilmeni myös hyvin luottamuksellisia tietoja. Tutkijan aikaisempi osallisuus organisaation projektityöntekijänä oli vähentänyt tutkijan ulkopuolisuutta ja tehnyt hänestä jossain määrin luotettavamman henkilön haastateltavien silmissä. Haastateltavat saattoivat esimerkiksi vitsailla asioita, jotka kannattaa muistaa "pyyhkiä nauhalta", tai osa saattoi mainita erikseen, että jokin asia on "off the record" tai "tätä sä et sitten kirjoita sinne". Asiantuntijahaastattelu sopi joustavuutensa ja kokonaisvaltaisuutensa ansiosta erinomaisesti tutkimuksen aineistonkeruuhun.

Pyyntöön vastanneita haastateltavia kertyi 7 kappaletta ja aineistoa kertyi 10 tuntia 11 minuuttia ja 47 sekuntia. Aineisto litteroitiin pelkistetyllä tavalla kirjoittaen puhe sanasta sanaan ja merkiten puheessa ilmenneiden taukojen kestoa pisteillä. Haastateltavat merkittiin korkeimman anonymiteetin mukaan satunnaisilla numerokoodeilla. Litteroitua aineistoa kertyi 120 sivua koon 11 fontilla ja 1.15 rivivälillä.



#### 4.1.4 Vastaaminen tutkimuksen eettisiin kysymyksiin

Tutkijan vastuulla on huolehtia tutkimukseen osallistuvien henkilöiden asianmukaisesta tiedottamisesta ja suostumuksen hankinnasta aineistonkeruuvaiheessa. Haastatelluilta ja havainnoiduilta kerättyjen tietojen luottamuksellisuudesta, seurauksista ja yksityisyydestä tulee periaatteellisesti tiedottaa ja hankkia suostumus ennen aineistonkeruuta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20). Ennen osallistuvan havainnoinnin alkamista lähetettiin säätiön hyväksyttäväksi tutkimuslupahakemus (LIITE 3), jossa pyydettiin lupaa erillisen tutkimuksen tekemiseksi alkavan projektityön ohella. Lupahakemus käsiteltiin ja hyväksyttiin säätiön yhteistoiminta-asioita käsittelevässä kokouksessa. Teemahaastatteluja varten lähetettiin haastattelukutsu potentiaalisille haastateltaville (LIITE 2), jossa kerrottiin tutkimuksen kiinnostuksenkohteista, haastattelun nauhoittamisesta litterointia varten ja tutkimusaineiston luottamuksellisuudesta. Haastattelutilanteissa pyydettiin vielä erikseen lupaa keskustelun nauhoittamiseen haastateltavan suostumuksen varmistamiseksi. Litterointivaihe suoritettiin tutkijan kodissa, sillä haastatteluaineiston käsitteleminen yliopiston yleisillä tietokoneilla olisi luonut ylimääräisen tietoturvariskin. Nauhoituksia litteroidessa huolehdittiin henkilöihin liittyvien viittausten ja tunnistetietojen häivyttämisestä litteroidusta haastatteluaineistosta.

Tutkimuksenteon eettisiin kysymyksiin liittyy myös tutkijan vastuu tutkimuksen riippumattomuudesta (Pohjola 2007, 23). Mikäli tutkimuksen tekemiseen liittyy sidonnaisuuksia esimerkiksi tutkimusrahoituksen tai henkilökohtaisen edun saamisen muodossa, tulee niistä ilmoittaa läpinäkyvästi ja osoittaa tutkimuksen riippumattomuus. Vaikka säätiö maksoi tutkijalle osallistuvan havainnoinnin aikana tehdystä määräaikaisesta projektityöstä, ei tämän tutkimuksen laatimiseen liittynyt ulkopuolista rahoitusta tai laitoksen ulkopuolista ohjausta. Kritiikitöntä suhtautumista haastateltavien puheeseen pyrittiin välttämään triangulaatiolla ja analyysivaiheen reflektioivalla pohdinnalla. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää asianmukaisen raportoinnin, viittauskäytännön ja tutkittavien informoinnin lisäksi myös tutkimuksen laadukkuutta sen luotettavuuden muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149).

Analyysin kirjoitusvaiheessa tutkijan tulee huomioida havaintojensa ja haastateltavien puheen kontekstisidonnaisuus. Pahimmillaan tutkija voi yhdistellä havaintoja omien tarkoitusperiinsä, mikä ei ole tutkimuksen eettisen tai kestävän tieteellisen käytännön mukaista. Tutkimuksen aineiston viittaukset tulee siksi laatia lukijan kannalta

ymmärrettävällä tavalla, mutta myös siten, että aineiston kontekstualisoivat asiointilat välittyvät tarpeellisella tarkkuudella tutkimuksen tulkinnallisten elementtien välittymiseksi. Tutkimuksen kirjoittamisen yhteydessä rajoitettiin haastatteluaineiston sitaattien käyttöä siten, ettei haastateltavien anonymiteetti kärsisi. Haastatteluaineistoa säilytettiin ilman henkilötunnisteita, jotta tutkimuksen tutkimuseettinen johdonmukaisuus voidaan tarvittaessa arvioida ulkopuolisen tahon toimesta. Tutkimusasetelman keskeisin eettinen kysymys liittyy siihen, miten säätiön asioita voidaan käsitellä tutkimuksessa ilman että tutkimuksesta aiheutuu tapausorganisaatiolle tai haastatelluille haittaa? Tutkimuksen julkaisemiseen liittyviä riskejä päätettiin arvioida yhdessä sovitun tapausorganisaation tahon kanssa. Tämän arvion perusteella tehtiin päätös siitä, missä määrin tutkimuksen saatavuutta tulisi rajoittaa julkaisun yhteydessä.

## **4.2 Teorian ja aineiston vuoropuhelu analyttisenä menetelmänä**

### **4.2.1 Tutkimuksessa hyödynnetyt aineistot**

Tutkimuksessa hyödynnettiin havaintomuistiinpanojen ja haastatteluaineistojen lisäksi myös erilaisia dokumentteja, joita kertyi koko aineistonkeruu- ja analyysiprosessin ajan. Dokumenttiaineistot mahdollistivat säätiön muutoksen ja muussa aineistossa ilmenneiden seikkojen hahmottamisen ajallisessa kehyksessä. Tutkimuskohteen ymmärtäminen edellyttää tapaustutkimuksessa laajaa kontekstisidonnaista perehtyneisyyttä, mihin dokumentit tarjosivat otollisen lähtökohdan haastattelu- ja analyysivaiheissa. Dokumenttiaineistoa kerättiin myös laajentamaan tapausorganisaation toimintaan liittyviä näkökulmia, eri vaiheita sekä varmentamaan aineistonkeruussa tehtyjä havaintoja. Kirjallisten dokumenttien hyvä puoli on se, että ne ovat pysyviä kuvauksia tapausorganisaation toiminnasta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Niitä ei ole tuotettu juuri tämän tutkimuksen tarkoituksiin, mikä tuo tietynlaista neutraliteettia suhteessa tutkijan havaintoihin sekä haastattelutilanteisiin liittyviin performansseihin. Osallistuvan havainnoinnin aikana tehdyt muistiinpanot toimivat analyysia ohjaavina hypoteeseina ja muita havaintoja varmentavana aineistona. Tutkimuksessa hyödynnetyt aineisto on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteenä olevasta taulukosta (LIITE 4).

#### 4.2.2 Ankkuroitu teoria ja avoimen koodauksen menetelmä

Ankkuroitu teoria tarkoittaa analyyttistä menetelmää, jossa aineistonkeruu- ja analyysivaihetta käytetään induktiivisen teoretisoinnin välineenä, johtaen valitusta ilmiöstä aikaisemmasta teoriasta itsenäistä, ”empiiriseen dataan ankkuroitua” teoriaa (Strauss & Corbin 1990, 23). Ankkuroitu teoria on menetelmällisesti joustava, avoin ja aineistolähtöinen perusta adaptiivisen teorian keskustelevalle teorianmuodostukselle, minkä takia siihen liittyvät analyyttiset koodausmenetelmät valikoituivat tutkimusta ohjaaviksi johtajatuksiksi. Aineistolähtöisen teorian muodostaminen edellyttää aineistoista ja tutkimuskentiltä tehtyjen havaintojen käsitteellistämistä yleisemmälle tasolle. Aineistolähtöinen käsitteellistäminen tarkoittaa ankkuroidussa teoriassa koodausta, eli aineistojen käsittelyä tutkijan kokemukseen nojaavien analyyttisten ja tulkinnallisten tekniikoilla havaintoja yhdistäviksi koodeiksi (Strauss & Corbin 1990, 20). Koodit mahdollistavat havaintojen jäsentämisen yhä abstraktimmalla teoreettisella tasolla, jolloin eri lähteistä ja tavoilla kerätystä aineistosta on mahdollista muodosta uutta teoriaa. Koodausta tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan, minkä takia jatkuva päiväkirjamainen muistiinpanojen tekeminen kirjallisuuden läpikäynnissä, aineistonkeruuvaiheessa ja analyysivaiheessa on tärkeää. Koko ajalta kerätyt muistiinpanot auttavat tutkijan analyyttisen etäisyyden ottamisen suhteessa aineistoon, tarjoten ajallisen kehyksen tutkijan ajattelukulkujen ja muodostuvan teorian kehittymisen seuraamiselle (Layder 1998, 59). Tutkimusprosessin ajan laadittiin erilaisia tutkimusmuistioita, joihin kirjattiin erilaisia havaintoja, ajatuksia ja hypoteeseja ylös lehtiöön, puhelimen muistiin ja sähköpostiin.

Analyysiprosessin lopullinen tavoite ankkuroidussa teoriassa edellyttää aineiston jäsentelyn ja ryhmittelyn lisäksi sen varaan liittämistä osaksi muodostettua johdonmukaista selittävää narratiivia, eli teoriaa. Laajemmat, teoreettisen selittämisen kannalta kiinnostavat havainnot edellyttävät tiettyä aikaa ja paikkaa, eli ne ovat konditionaalisessa suhteessa tietynlaiseen kontekstiin. Huolimatta siitä, millä tasolla jokin ilmiö havaitaan, voidaan siksi joko induktiivisesti päätellä tai suoraan havaita ilmiöön liittyviä alemman ja ylemmän tason riippuvuussuhteita (Strauss & Corbin 1990, 162). Aineiston analyysi edellyttää siis aineiston koodaamisen lisäksi reflektiota ja luovuutta näiden konditionaalisten muuttujien löytämiseksi.

Laadullinen analyysi tapahtuu aineiston käsittelyn aikana tutkijan ajatustyönä, minkä takia on tärkeää kirjata ylös muistiinpanoja aineiston löydöksistä ja siitä, miten ne liittyvät

tutkimuskysymyksiin (Corbin & Strauss 2008, 118). Koodit auttavat löytämään vertailuja ja yhtäläisyyksiä löydösten välillä, sekä jäsentämään aineistoa temaattisiksi kokonaisuuksiksi, jotka ovat osa aineiston laajempaa kokonaisuutta. Friese (2014, 166) kuvaa koodausta aineiston pakkaamisena säiliöihin ja muistiinpanojen tekemistä ideoiden säiliöinniksi. Koodausta ei tulisi pitää varsinaisena "analyysinä", vaan teoretisoivaa ideointia tukevana työkaluna. Aineistoa käydään läpi niin kauan, kunnes sen löydöksistä saadaan ylös teoreettinen kuvaus, analyysin valmistuminen voi siis edellyttää aineistonkeruuta uusien tiedontarpeiden myötä.

Kerättyä aineistoa analysoidaan jatkuvasti aineistonkeruun aikana nousevan teorian ja tutkimuskysymysten näkökulmasta, jonka perusteella aineistonkeruun tulee joustaa tutkijan hahmottamien tiedontarpeiden mukaan. Tutkijan pään sisällä tapahtuva koodaus on ankkuroidun teorian analyttisen menetelmän olennaisin tekijä. Koodauksessa aineiston kohtia merkitään, luokitellaan ja yhdistellään toisiinsa erilaisten koodausoperaatioiden kautta. Aineiston koodaaminen mahdollistaa aineiston käsitteellistämisen, pilkkomisen ja uudelleenjäsentämisen aineistolähtöisen teorian tarpeisiin. Koodit muodostavat perustan aineistolähtöiselle teorialle, jonka lopullinen sisältö ja muoto ovat alkuvaiheessa epäselviä. Jotta aineistosta voidaan muodostaa teoriaa ilman ulkopuolisesta teoriasta kumpuavien valmiiden selitysmallien verifikationistista vaikutusta, tulee analyysi tehdä rekursiivisesti koodien havainnoinnin, reflektion ja kokoamisen kautta (Friese 2014, 12–15). Aineistoon luotuja koodeja muokataan prosessin aikana aineiston kokonaiskuvan hahmottuessa tehtyjen koodien keskinäisen vertailun kautta, kooten tutkijan havaintoja aineistosta yhä tarkempiin, nousevan teorian ja tutkimuskysymysten kannalta tarkoituksenmukaisempien koodien alle. Aineisto käydään siis useita kertoja läpi ja koodeja muokataan analyysiprosessin aikana. Otantaa voidaan myös laajentaa uusilla aineistoilla analyysin aikana nousevien tiedontarpeiden tyydyttämiseksi. Analyysi- ja aineistonkeruuprosessi voidaan lopettaa, kun se on riittävä tutkimuskysymyksiin vastaavan aineistolähtöisen teorian muodostamiseksi.

Ensimmäiseksi koodausoperaatioksi Strauss ja Corbin (1990, 181) suosittelevat avointa koodausta. Avoimen koodauksen tavoitteena on löytää, kerätä ja nimetä ilmiöitä aineistosta ja kehittää kategorioita niiden ulottuvuuksien ja piirteiden mukaan (ibid.). Tutkija etsii aineistosta kiinnostavia havaintoja ja toistuvuuksia, sekä merkitsee niitä nimeämällä aineistonpätkille koodeja. Koko tutkimusprosessi oikeastaan lähtee liikkeelle avoimesta koodauksesta, sillä tutkija on rajannut lähestymistapaansa ja mielenkiinnonkohteitaan abstraktien käsitteiden kautta tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusasetelmaa suunnitellessaan.

Pääasiana avoimessa koodauksessa on se, että koodit nousevat joko tutkijan havainnoinnin, pohdinnan tai aineiston kautta. Kun aineistoa on kerätty tarpeeksi laajan ja tiheän koodauksen tarpeisiin, voidaan syventyä analyysiin ja varsinaiseen teorianmuodostukseen. Aineiston laadullisessa analyysissä hyödynnettiin ankkuroitua teoriaa varten kehitettyä Atlas.Ti-ohjelmistoa. Aineiston käsitteleminen Atlas.Ti-ohjelmistossa mahdollisti useiden lähteiden samanaikaisen tekstihaun, mikä helpotti laajan ja monimuotoisen aineiston käsittelemistä analyysikappaleen jäsentämisessä.

Analyysiprosessin alkuvaiheessa oli vielä epäselvää, mitkä käsitteet ovat tutkimuskysymyksen aineistolähtöisen käsittelemisen kannalta relevantteja. Tämän takia koodausta tehdään ensin hyvin lavealla ja avoimella otteella aineiston teoreettisen potentiaalin maksimoimiseksi. Aineistoa käytiin aluksi läpi merkitsemällä havaintoja ja käsitteellistämällä niitä diskreeteiksi tapauksiksi jostain yleisemmän tason ilmiöstä. Koodeja rakennettaessa tulee huomioida loogisen merkityssuhteen lisäksi käsitteellistämisen yleismaailmallinen kieli, sillä liian spesifi kieli voi johtaa liian monen kategorian syntymiseen, tehden analyysistä tarpeettoman raskaan. Adaptiivisen teoria huomioihin viitaten, ei analyysin aikana tulisi sulkea mahdollista relevanttia käsitteistöä vielä pois.

Avoin koodaus suoritettiin haastatteluaineistolle hahmottamalla seitsemän erilaista temaattista koodiperhettä, joilla helpotettiin haastatteluaineiston purkamista kumpuavien ilmiöiden välisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelua varten. Haastatteluaineiston avoimen koodauksen koodiperheet sekä ilmenneiden koodien nimet ja toistuvuudet ovat nähtävissä liitteenä olevassa taulukossa (LIITE 5). Dokumenttiaineistosta tehtyjä yksittäisiä havaintoja koodattiin kronologisesti tapausorganisaation muutoksen hahmottamiseksi ajallisessa kehyksessä. Osaa havainto- ja dokumenttiaineistosta ei ollut saatavilla digitaalisessa muodossa, joten se jäi avoimen koodauksen ulkopuolelle. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut merkittävää haittaa, sillä koodaamattomat aineistohavainnot pystyttiin sisällyttämään teoretisointiin koodauksen aikana tehtyjen muistiinpanojen avulla. Aineiston tulkitsemiseksi aineiston ehdoilla koodauksen kontekstuaalisen tarkkuuden säilyttämiseksi reflektointiin koodauksen aikana haastattelutilanteita, havaintojakson ajatuksia sekä tutkimusprosessin aikana laadittuja muistiinpanoja. Koodauksen aikana pidettiin myös päiväkirjatyyppistä muistikirjaa, mihin kerättiin aineiston läpikäynnin ja koodausprosessin aikana heränneitä ajatuksia, havaintoja ja hypoteeseja.

### 4.2.3 Koodatun aineiston käyttö aksiaalisessa koodauksessa

Aineisto käsiteltiin ensin avoimella koodauksella hierarkkiseksi koodiperheiksi tekstejä yhdistävien tekijöiden mukaan. Tällaisia tekijöitä olivat muun muassa vuosi, keskusteluteemat, rahoitusväylät, ilmiöt, toimialat, tiettyyn asiaan liittyvät kokemukset ja merkittävät tapahtumat säätiön toiminnassa. Uniikkeja koodeja muodostui yhteensä 134 kappaletta. Koodien suuri lukumäärä auttoi tarkastelemaan laajaa aineistoa kokonaisuutena ja hahmottamaan muodostuvan analyysin "punaista lankaa". Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista muistaa, ettei tiettyjen havaintojen määrällinen toistuvuus ole itseisarvoinen merkki siitä, että kyseinen havainto on tutkimuksellisesti relevantti tai yleistettävä. Määrällä on enemmän merkitystä satunnaisotantaan perustuvissa analyyseissa ja laadullinen ote ei tässä tutkimuksessa tähtää satunnaisotantaan perustuvaan yleistämiseen, vaan havaintojen kytkemiseen osaksi jotain spesifimpää empiiristä kontekstia. Ilmiöidenvälisen yhteyksien etsiminen ja yksityiskohtainen kuvaaminen ovat laadullisen tutkimuksen ehdoton vahvuus ja siksi siihen tulisi orientoitua tutkimusprosessin joka vaiheessa.

Strauss ja Corbin (1990, 96–99) kutsuvat avointa koodausta seuraavaa koodaustekniikkaa aksiaaliseksi koodaukseksi. Aksiaalinen koodaus viittaa avoimessa koodauksessa nimettyjen piirteiden mukaan hajautetun aineiston uudelleenjäsentämiseen kausaalisten olosuhteiden, kuten ilmiöiden, interaktioiden, seurausten ja välillisten ehtojen mukaan (ibid., 96). Avoin koodaus virittää tutkijan teoreettista herkkyyttä kerätyn aineiston suhteen ja aksiaalinen koodaus muodostaa varsinaisen aineistolähtöisen teoretisoinnin avoimella koodauksella muodostetuista havaintojoukoista. Aksiaalisen koodauksen päämääränä on muodostaa systemaattinen paradigmaattinen malli aineistohavainnoista (ibid. 99). Tämä koodausvaihe on melko kompleksinen vaihe analyysissa, sillä se koostuu neljästä samanaikaisesta analyyttisestä toimenpiteestä (ibid., 107):

1. Hypoteettisten vuorovaikutussuhteiden muodostaminen kategorioiden ja alakategorioiden välille
2. Hypoteesien varmentaminen dataa vasten
3. Kategorioita muodostavien piirteiden ja niiden selittävien olosuhteiden jatkuva etsintä datasta
4. Ilmiöiden variaation hahmottaminen vertailemalla kategorioita keskenään erilaisia datasta löytyneitä toistuvuuksia selittäviä olosuhteita vasten

Aksiaalinen koodaus suoritettiin toistuvana, aineiston ja havaintomuistiinpanojen läpikäyntinä ja uudelleenjäsentelynä erilaisiksi selittäviksi kategorioiksi. Kategorioita ja niiden välisiä yhteyksiä täydennettiin teoreettisen viitekehyksen, tutkimuskysymysten ja koodattujen havaintojen vuorovaikutteisilla kysymyksenasetteluilla. Aksiaalisen koodauksen muodostaman rakenteen jäsentämisessä hyödynnettiin ajatuskarttaa, missä avoimen koodauksen kategorioita liitettiin toisiinsa erilaisten alustavien vuorovaikutussuhteiden avulla. Aksiaalisen koodauksen kautta jäsenyi erilaisten kausaalisten olosuhteiden, havaintojen ja muutosten vuorovaikutussuhteita kuvaava verkosto. Aineiston paradigmaattisen mallintamisen keskeisenä haaste oli eri havaintojen ulottuvuuksien tyypistäminen teoreettisiksi käsitteiksi useista, samanaikaisesti vaikuttavista holistisista kokonaisuuksista. Aineistosta muodostettu paradigmaattinen malli on nähtävissä tutkimuksen liitteissä (LIITE 6). Mallin uloimmat havainnot kuvaavat vastauksia tutkimuskysymyksiin yhdistettyinä niihin liittyviin yleisempiin ilmiöihin ja kausaalisiin olosuhteisiin. Muodostetun mallin keskeisimmäksi yhdistäväksi piirteeksi nimettiin palveluhankintojen markkinaistuminen rationalisaationa. Rationalisaatiolla viitataan rationalisaatioon weberläisessä mielessä (ks. välikappale 3.2.1), joka kuvaa palvelurakenteen markkinaistumisen ohella myös muodollisen ohjauksen lisääntymiseen liittyviä ilmiöitä. Myös muita tapausorganisaation muutokseen vaikuttaneita lähteitä löytyi aineistosta, jotka ovat myötävaikuttaneet tapausorganisaation muutokseen.

# 5 KOLMANNEN SEKTORIN PALVELUTUOTANTO JA MUUTOS SOVATEKIN NÄKÖKULMASTA

## 5.1 Säätiö-organisaatio ja uudistuva toimintaympäristö

### 5.1.1 Sovatekin hybridisyys organisationaalisenä piirteenä

Sovatekin kehittämis- ja integraatiokeskeinen perustamisajatus pohjautuu kokeilevalle toimintakulttuurille, joka on muodostanut aikaisempia säätiöitä yhdistävän kognitiivisen kehyksen. Monitoimijainen hallinto ja eri sektoreiden institutionaalisia logiikoita sekoittava hybridinen toiminta on organisoitumisen tarkoitus ja työkalu. Organisaation hybridisyydestä haluttiin saada enemmän irti yhä erikoistuneemmalla organisaatiomallilla:

*”Uudessa SOVATEK-SÄÄTIÖSSÄ voidaan asiakkaiden palvelutarpeisiin vastata entistä monipuolisemmin ja tehokkaammin. Henkilöstön yhteiskäyttö mahdollistaa nykyisten toimintamuotojen kehittämisen sekä kokonaan uusien palvelujen tarjoamisen. Palvelutuotannon lisäksi molemmat sulautuneet säätiöt toimivat merkittävinä kehittämissyhteisöinä aloillaan. Kehittämis- ja järjestölähtöisen toiminnan rakenteita voidaan sulautumisen myötä edelleen vahvistaa. Sulautuminen luo myös edellytyksiä hyödyntää erilaisia rahoituskanavia entistä paremmin ja monipuolisemmin”*  
(Toimintasuunnitelma vuodelle 2011)

Sovatekin taustalla oleva ajattelu liittyy aikaisempien säätiöiden toimintamallien syventämiseen eri resurssipohjia ja ammatillisia viitekehyksiä yhdistämällä ja sekoittamalla. Säätiön toimintaan liittyi myös vahvasti säätiön sosiaalisen mission laajentaminen osallistumalla aktiivisesti kilpailutuksiin ja kartoittamalla jatkuvasti uusia yhteistyömahdollisuuksia paikallisten yritysten, oppilaitosten ja järjestöjen kanssa. Hanke- ja palvelurahoituksen sekä kaupallisen myyntitoiminnan sekoittaminen verkostomaisessa yhteistyössä on mahdollistanut säätiön missiota mukailevan toimintakulttuurin säätiön henkilöstön keskuudessa:

*”...sen kulttuurin rakentumiseen pitää olla niinkun organisaatio jol on tietyt ideologiset tavoitteet ja päämäärät vaik ei niit olis hirveen tarkkaan edes määritelty. Mut se tarkoitusperä pitää olla niinku selkee. Ja toimintalogiikan*



*pitää olla selkee. Jotta sit taas sen niinkun työhönsä sitoutunu henkilöstö jol on riittävästi tilaa toimia asiakaslähtöisesti. Ja sit taas sitten sitä ideologiaa ei voi toteuttaa muuten ku et jos työntekijät on omalta arvomaailmaltaan ja eetokseltaan niinku... hyviä. Mä luulen et nää kaks tavallaan ruokkii toinen toistaan et meille hakeutuu ihmisiä jotka... totaniin tietää tai sitten kokee kun ovat tulleet meille tätä niinkun vastaa heidän eetostaan. Ja sit taas ihmisii lähtee pois joil on ehkä sit enemmän toisenlainen... lähtökohta tähän.” (H1)*

Osallistuvan havainnoinnin aikana huomattiin, että säätiön henkilöstön vaihtuvuus oli hyvin vähäistä. Lisäksi varsinkin päihdepalveluiden puolella, jossa työnteko tapahtui erilaisissa tiimeissä, oli kehittynyt varsin tiiviitä työyhteisöjä. Päihdepalveluiden henkilöstön piirissä vallitsi terveydenhuollon ammatillista organisoitumista ja kolmannen sektorin vapaata hankeideointia yhdistävä normatiivinen kehys. Säätiön toiminnan arvomaailma ja tiiviit työyhteisöt ovat toimineet ammattihenkilöitä suodattavana piirteenä, vahvistaen säätiön sisäistä normatiivista kehystä. Voidaan sanoa, että hybridinen organisoituminen heijastuu aktiivisesti myös henkilöstöön, muodostaen institutionaalista divergenssiä ylläpitävän organisationalisen piirteen:

*”Isossa.. roolissa tässä toiminnan kehittämässä on ollu just nää hankeavustukset, joitten avulla niin on kyetty.. rekrytoimaan.. henkilöitä.. kehittämään sitä... työtä. (...) Ja.. näitten hankkeitten avulla myöskin niin (...) ollaan saatu tänne semmonen... työilmapiiri... ja toimintakulttuuri, jossa.. tää toimintojen kehittäminen on.. keskiössä ja aina jokasen mielessä et miten me voidaan tätä kehittää.” (H6)*

Säätiön ammatillisen johdon tehtävät painottuvat vahvasti erinäisten intressiryhmien vaatimusten sovitteluun. Johtavat työntekijät ovat vastuussa säätiön henkilöstöjohtamisesta, palvelusopimusneuvotteluista ja säätiön toiminnasta säätiön hallitukselle. Säätiön johtohenkilöiden työ edellyttää siis monitahoista neuvottelua asiakkaiden, palveluntilaaajien, perustajatahojen ja työntekijöiden intressien väliltä. Johtamisen logiikkaa kuvaillaan johdon keskuudessa eri roolien sekoitukseksi, missä korostuu vuoroin säätiön asiakkaitten etujen ajaminen ja säätiön taloudellisen aseman edellyttämät saneeraustoimet. Säätiön ammatillisella johdolla on siis merkittävä vastuu ristiriitaisten institutionaalisten logiikoiden

yhteensovittamisessa. Ammatillisen johdon asema on markkinaistumisen myötä korostunut tilaajatahojen eriytymisen ja toimintaympäristön epävarmuuden edellyttämästä, entistä strategisemmasta johtamistavasta. Toisin sanoen, säätiön ammatillisella johdolla on suuri painoarvo mahdollisen normatiivisen isomorfian lähteisiin henkilöstöjohtamisen kautta. Hallituksen sitoutuminen ja perehtyminen ammatillisen palvelutuotannon johtamiseen voi olla vaihtelevaa ja hallituksen suhde ammatillisen johdon toimintaan näyttäytyy ennemmin sitä tukevana kuin sitä vahvasti ohjaavana:

*”Hallitus on säätiön toimielin joka vastaa kaikesta toiminnasta jaja sitten niinku joutuu tekemään päätöksiä ja siunaamaan operatiivisen johdon (...) Pahimmillaan.. kysyvät kokoukseen tullessaan että mikäs se olikaan se esityslista... (...) Ihan niinku vaan kumileimasimena ikään kuin siunaamaan niitä operatiivisen johdon esittämiä...” (H5)*

Päihdepalveluiden vakiintunut asema niin lainsäädännössä kuin terveydenhuollon ammatillisella kentällä luovat sen toimintamuodoille vahvan muodollisen perustan. Tämä on tarkoittanut säätiön päihdepalveluissa jatkuvaa sopeutumista ympäröiviin kehityssuuntiin, kuten asiakaskunnan muutoksiin, terveydenhuollon kentällä uudistuviin tietojärjestelmiin ja valtakunnallisen palvelurakennereformin valmisteluihin. Vahva muodollisuus sitoo palvelutuotannon osaksi alalla vallitsevia normeja ja trendejä. Päihdepalveluissa on yleisien kehityssuuntien mukaisesti tapahtunut siirtymää kohti avohoitopainotteisempaa tuottamistapaa, mikä on näkynyt laitospaikkojen vähenemisenä ja avohoitopalvelujen vastavuoroisena lisääntymisenä. Toinen kehityssuunta liittyy säätiön toiminnan painopisteen siirtymisenä kohti vaikeampia riippuvuuden muotoja sekä moniongelmaisia asiakkaita. Toisaalta kyse on asiakaskunnan muutoksesta, mutta myös palveluja tilaavan tahon muuttuvista tarpeista julkisten peruspalveluiden laajentumisen seurauksena.

Ammatillisella kentällä vallitsevat normit ohjaavat palveluntuottamisen tapoja vahvalla tavalla, mutta säätiön hybridinen logiikka näkyy avohoitopainotuksen seurauksena kehitettyinä ryhmämuotoisina ja vertaistukipohjaisina lisäpalveluina asiakkaiden psykososiaalisen tuen vahvistamiseksi. Kyseessä on säätiön toimintakulttuuria mukailevasta sopeutumisesta muutokseen, mikä on ylläpitänyt säätiön hybridisyyttä sekoittamalla kolmannen sektorin piirteitä toimintaan. Hankerahoituksiin sisältyy myös koersiivisiä odotuksia, kuten hankerahoituksen hallinnollisen eriyttämisen palvelutoiminnasta. Säätiö

pyrkii tällä hybridisellä rakenteella paikkaamaan ja kehittämään lakisääteistä palvelutuotantoa ammatillisen henkilöstönsä ja verkostoyhteistyönsä avulla, kehittämällä uusia palveluita ja vahvistamalla asiakkaiden osallisuutta palveluiden tuottamisessa:

*”...palveluntarjoajana voi olla... meidän ammattityöntekijä ja koulutettu kokemusasiantuntija, jotka yhdessä tuottaa jotain ryhmämuotosta palvelua. Tai kokemusasiantuntija voi tarjota sen työntekijän yksilövastaanoton yhteydessä vaikka niinkun siitä hoidosta et mitä hän saa ni infon. (...) se toimintamalli kokoa aika leviää myöskin työvalmennuksen puolelle et siel on tää kehittäjä-asiakasryhmä, Kari-toiminta lähteny nyt mukavasti liikkeelle. Asiakkaat osallistuu palvelujen suunnitteluun, niiden kehittämiseen, jopa työntekijöiden rekrytointeihin.” (H1)*

Säätiön palvelutuotannolla on suhteellisen itsenäinen rooli suhteessa julkisten rahoittajien vaatimuksiin. Rahoittajat ovat tyypillisesti esittäneet epämuodollista koersiivista painetta säätiön palveluita kohtaan kohdistuvina toiveina kuin myös uhkailuna, mutta säätiö on pyrkinyt enemmän välittämään näitä paineita kuin aktiivisesti sopeutumaan niihin. Järjestöjen ja julkishallinnon muodostamat heterogeeniset logiikat siis rajaavat toiminnan muutoksen mahdollisuuksia institutionaalisten paineiden alla, mikäli muutokset eivät palvele kummankin sektorin taustayhteisöjen intressejä. Toisaalta tämä piirre takaa säätiölle suhteellisen vakaan ja itsenäisen identiteetin henkilöstönsä keskuudessa, mutta luo jatkuvia jännitteitä säätiön ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Esimerkiksi säätiön päihdepalveluita koskevan palvelusopimuksen suoritemäärät ovat toistuvasti ylittyneet, tarkoittaen, että säätiö on tuottanut enemmän palveluita kuin mistä julkinen rahoittaja olisi ollut halukas maksamaan. Palveluiden rahoittaja on siksi ajoittain kieltäytynyt maksamasta sopimustason ylittäneitä suoritteita ja säätiö on neuvotellut sopimustason ylittäneitä päihdepalveluita koskeneita alennusmyyntikampanjoita jännitteitä välittävänä toimenpiteenä:

*”...suoritteiden mukaan niinku.. maksetaan.. Mutettä on ollu aikoja.. siinä sitte, (...) ku on menty loppuvuotta kohden niin ei oo maksettu niitä kaikkia. (...) Ja.. sit loppuvuodesthan ne on neuvotellu siitä sitte et mitä annetaan anteeks.” (H4)*

Huolimatta siitä, että vuosia jatkunut käytäntö on kärjistänyt tilaajan ja tuottajan välejä, ei säätiö ole taipunut vaatimukseen vähentää palveluitaan kuin vasta suoran hierarkkisen ohjauksen seurauksena. Tilaaja siirsi lopulta säätiön asiakasohjauksen itselleen, mikä teki säätiön omasta päihdepäivystyksestä osittain tarpeettoman. Esimerkki kertoo analyysissa Sovatekin palvelutuotannon institutionaalisesta pysyvyydestä ja autonomisuudesta. Säätiö pyrkii suojaamaan palveluidensa tasoa ja määrää ulkopuoliselta hallinnalta, vaikka se heikentää sen taloudellisia resursseja sopeutua toimintaympäristönsä vaatimuksiin.

### 5.1.2 Kuntien suojeluksesta markkinoiden arvioitavaksi

Säätiön perustamisen jälkeen uusiin palvelumuotoihin rekrytoitiin uusia työntekijöitä ja päihdepalveluiden tiloja saneerattiin kasvaneen palvelukysynnän tarpeisiin huolimatta siitä, että palvelurahoitus laskettiin palvelukysynnästä riippumattomien tekijöiden mukaan. Säätiön perustamisen aikaan järjestyi palvelurahoitus säätiön perustaneiden tilaajatahojen piirissä ilman muodollista todistelua säätiön vaikuttavuudesta, mikä mahdollisti merkittävän riskinoton säätiön palvelutoiminnan laajentamisessa. Säätiön talous oli ensimmäisten vuosien aikana tappiollista uuden organisaation perustamisen ja Joensuun aluevaltauksen edellyttämien hallinnollisten muutosten takia. Vaikka säätiö oli menestynyt Joensuun päihdepalveluiden kilpailutuksessa, tiedostettiin tarve entistä strategisemmalle toiminnalle, sillä säätiön resurssipohjan turvaaminen oli yhä riippuvaisempi säätiön kyvystä sopeutua palvelumarkkinoiden avautumiseen:

*”Sovatek-säätiö on toimialallaan ja -alueillaan vähintäänkin keskisuuri yhteisö, jonka toimintaa säätelee vahva lakisidonnaisuus ja ainakin toistaiseksi vain muutamaan toimijaan sidottu sopimusohjaus. Näiden lisäksi myös useat muut viime aikoina ulkopuolelta kantautuneet viestit ovat olleet vähemmän Sovatek-säätiötä suosivia. Ilmiselvästi toimintaympäristön muutos yhdistettynä strategiaan tavoitteisiin peräänkuuluttaa entistä ennakoivampaa ja suunnitelmallisempaa toimintaa.”* (Toimintakertomus 2011)

Toimintaympäristön muutos edellytti säätiöltä palveluiden tuottamisen lisäksi uusia strategisia toimintoja, jotka vahvistaisivat ja turvaisivat säätiön rahoituksellista asemaa. Sovatek alkoi markkinoimaan palvelumalliaan aktiivisesti lisätäkseen toimintansa kannattavuutta ja laajuutta toimialoillaan. Työvalmennuksessa markkinointi kohdistui yrityksiin, joilta hankittiin alihankintatöitä ja päihdepalveluissa potilashankintaan ulkopuolisilta toimialueilta. Viestinnän ja markkinoinnin syvempi juurruttaminen organisaatioon osoittautui hankalaksi säätiön heikon taloudellisten aseman takia. Säätiön työvoimaa hyödynnettiin siksi yhä moninaisemmissa vaikuttavuuteen ja viestintään liittyvissä tehtävissä, kuten verkkosivujen laadinnassa, vaikuttamistyössä ja henkilökuntalehden tuotannossa. Sanan levittäminen säätiön toiminnasta markkinoinnilla kuvastaa Sovatekin pyrkimystä kasvattaa ja turvata resurssipohjaansa sekä tehdä itseään tunnetuksi laajentamalla ulkoistettujen palveluiden haalimista muilta sektoreilta. Sovatek alkoi siis mukautua markkinaistuvassa palveluympäristössä muodostuvaan kilpailulliseen paineeseen.

Säätiön toiminta perustui paikallisen julkishallinnon ja järjestöjen yhteistyöhön, jolloin säätiö oli toimijana entuudestaan tuttu paikallisessa toimintaympäristössään. Säätiön laajentumispyrkimykset markkinaistuvassa palvelurakenteessa toivat esiin tarpeen esittää ja organisoida toimintaa neutraalien ja mitattavien muodollisten mallien mukaisesti. Säätiö koettiin paikallisen toimintaympäristönsä ulkopuolella vieraana, mitä kuvastaa vuonna 2011 Joensuun kaupungilta säätiölle siirtyneen aluejohtajan kuvaama epäluuloinen suhtautuminen päihdepalveluiden ulkoistamiseen säätiölle:

*”Mitä ihmettä? Joku keskisuomalainen firma kaappaa päihdehuollon itselleen (...) Päihdepalveluiden ulkoistaminen herätti ymmärrettävästi kysymyksiä, vastustusta ja pelkoakin. Jo itse säätiö toimijana oli vieras ja outo, vailla tunnettavuutta tai vaikuttavia näyttöjä.”* (Joensuun aluejohtaja säätiön 5-vuotisjulkaisussa)

Sovatekin hybridisen mallin legitimaatio edellytti ulkoisten laadun mittareiden ja näyttöjen luomista, mikä tiedostettiin jo säätiön alkutaipaleella. Säätiön piti pystyä perustelemaan toimintansa ja olemassaolonsa suhteessa teknisen institutionaalisen ympäristön mitattavuuden ja kustannustietoisuuden normeihin. Meyer & Rowanin (1991) teoretisointia mukailen, säätiö tarvitsi uuden rationaalisen julkisivun, joka legitimoisi organisaation

ulkopuolisten palveluhankkijoiden odotusten mukaisiksi. Säätiöllä ei ollut varaa näyttäytyä vieraana tai tehottomana, minkä takia säätiössä ryhdyttiin laajamittaiseen laatutyöhön vapaaehtoisena jäljittelynä:

*”Säätiöllä ei ole varsinaista laatujärjestelmää. Laadun arviointiin kiinnitetään kuitenkin yhä useammin huomiota. Pystyäkseen perustelevaan olemassaoloon ja merkitystään on säätiön kyettävä vakuuttamaan asiakkaat, päättäjät, viranomaiset, rahoittajat ja muut sidosryhmät toimintansa tuloksista, vaikutuksista sekä laadusta. Säätiö käynnistää laatutyön kehittämisprosessin toimintavuoden aikana.”* (Toimintasuunnitelma vuodelle 2011)

Säätiön toiminnan jatkuvuuden kannalta moninaistuneet intressit loivat epävarmuutta, mikä johti ulkopuolisten laatukuvausten ja ammatillisten käytänteiden jäljittelyyn säätiön toiminnassa. Säätiön kohdistuneen mimeettisen paineen sekoittuminen sen hybridiseen logikkaan näkyy välittömimmin säätiön työntekijöiden puhetavoissa. Huomionarvoista erityisesti tapa, jolla työntekijät vaihtelevat käyttämäänsä ammatillista sanastoa normatiivisesta konteksteista riippuen. Esimerkiksi säätiön toiminnan kohteena olevista ihmisistä puhuttaessa, viittaavat haastateltavat heihin avuntarvitsijoina tai vähäosaisina korostaessaan kolmannen sektorin arvoja, asiakkaina puhuttaessa avo- ja työvalmennuspalveluiden piirissä olevista ihmisistä ja potilaina puhuttaessa osastojaksolla olevista ihmisistä. Aineistohavainnot puoltavat tulkintaa siitä, että erilaiset heterogeeniset institutionaaliset logiikat ilmenevät samanaikaisesti säätiön toiminnan sisäisessä kognitiivisessa kehityksessä. Huolimatta hallinnollisten käsitteiden juurtumisesta säätiön toiminnan ja sen kuvauksen tapoihin tulosalueina ja palveluprosesseina, näkyy toiminnassa edelleen säätiön perustajayhteisöjen moninaiset tavoitteet ja näkökulmat. Säätiö hyödyntää teknisen ympäristön käsitteistöä legitimoidakseen toimintaansa ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässään:

*”Kuluvana vuonna käyttöön otettua toiminnanohjausjärjestelmää kehitetään edelleen mittariston ja niiden tulosten seurannan osalta. Tavoitteena on, että kuluvan vuoden kokemusten ja toimintasuunnitelmassa esitettyjen tavoitteiden perusteella asetetaan vuodelle 2013 valittujen näkökulmien (asiakkuus, henkilöstö, prosessien vaikuttavuus ja talous) koko organisaation toimintaa*

*koskevat mittaritavoitteet. Toiminnanohjausjärjestelmä toimii myös raportoinnin perustyökaluna.” (Toimintasuunnitelma vuodelle 2013)*

Toiminnan vaikuttavuuden raportointi ja kehittäminen edellyttivät paitsi itse mittaamista, mutta myös koko organisaation toiminnan muuttamista yhdenmukaisella tavalla mitattavaksi. Puhuessaan vaikuttavuudesta, haastateltavat viittaavat toiminnan vaikuttavuuteen, mikä yleisesti viittaa palveluun käytetyn rahan suhdetta sen tuloksiin. Palvelun tulokset taas viittaavat säätiötoimijoiden diskurssissa sosiaaliseen kuntoutumiseen, eli hyvinvoinnin ja toimintakyvyn kohenemiseen, jolle mittaamisen kautta yritetään luoda selkeämmät tulostavoitteet ja laatua osoittavat tunnusmerkit. Säätiötoimijoiden puheissa toistuu tilaajatahojen määrittelemän palveluiden laadun ja tavoitteiden ero suhteessa säätiön näkemyksiin, mikä kertoo niin kasvaneesta erosta tilaajan ja tuottajan näkemyksissä säätiön palvelutuotannon sisällöistä, kuin myös säätiön itsenäisestä asemasta suhteessa palveluntilaajaan:

*”...tilaaja on joskus ääneenki sanonu että ku he haluais tilata sinistä maitoa ja te myytte punasta maitoo. Myydään sitä punasta maitoo sen takia ku se on vähä rasvasempaa eli vähän täyteliäisempää ja.. meidän mielestä niinku oikee tuote. (...) Menee nää näkemykset vähän ristiin ja, ihan vakuuttunut en ole että tilaajalla on ehkä niinkun... voisko nyt sit sanoa näin että se tahtotila vaan niin laadukasta palvelua tilata ku mitä me aatellaan et meidän asiakkaat hyötys.”*  
(H1)

Osaston sairaanhoitaja kuvasi havainnointijakson aikana päihdeasiakkaan kuntoutusprosessia hyppynä tuntemattomaan. Työntekijät olivat tulosten vaikeasta ennustettavuudesta huolimatta vakuuttuneita tekemänsä työn laadusta, mikä ilmeni monilla tavoilla havainnointijaksolla ja haastatteluissa. Keskeisenä haasteena oli vakuuttaa ulkopuoliset sidosryhmät toiminnan vaikuttavuudesta. Asiakkaiden tyytyväisyyttä mitattiin, osastojen käyttöasteita ja palveluiden suoritemääriä laskettiin, mutta varmaa tietoa asiakkaan elämänlaadun kohenemisesta tämän poistuttua palveluiden piiristä ei ollut. Laadullisten tavoitteiden määrittely säätiön päihdepalveluissa toteutuu pitkälti säätiön toiminta-ajatuksen sekä työntekijöiden kognitiivisten kehysten kautta, rahoituksesta päättävän tilaajan keskittyessä toiminnan kuluihin. Mittarit antavat ymmärtää, että säätiö toteuttaa ja valvoo

toimintansa tuloksia mahdollisimman tehokkaasti saamallaan resursseilla ja on näin keino legitimoida säätiön toimintaa moninaistuneiden ja rationalisoituneiden sidosryhmien silmissä.

Suunniteltuun laatusertifiointiin ei säätiöllä ollut varaa palkata erikseen henkilöstöä, joten sen valmistelu toteutui säätiön olemassa olevan työvoiman voimin, perustuen johdon laatimiin strategisiin näkökulmiin ja mittareihin. Saapuessani tutustumaan säätiön päihdepalveluiden toimintaan, ensimmäisiä asioita mitä minulta kysyttiin, liittyi yllättäen kansainväliseen laatustandardin tuntemukseen. Säätiön tavoitteena oli hankkia kansainvälinen laatusertifiointi, minkä pohjatyötä säätiön työntekijät tekivät muun työnsä lomassa. Haastateltava perustelee palveluiden standardointia säätiön intresseillä työn vaikuttavuuden parantamiseksi tulevaisuudessa:

*”Se on enemmän meidän oma intressi. Että saatais tällöinen laatusertifikaatti lähinnä niinkun tulevaisuutta ajatellen. Et ei palveluntilaaja ei oo edellyttänyt tähän asti enkä tiedä edellyttääkö tulevaisuudessakaan mitään laatusertifikaattia mutta totaa... Ihan niinkun oman toiminnan parantamiseksi, vaikuttavuuden parantamiseksi.” (H1)*

Laatusertifiointin edellyttämän laatujärjestelmän kehittäminen ilmentää mimeettistä muutosta, sillä se perustuu epävarmuuteen tulevaisuudesta. Tämän epävarmuuden vähentämiseksi pyrkii säätiö matkimaan julkisella sektoreilla legitimoituja malleja:

*”Ajatushan siinä on ollu, uudessa sotessa että pitää olla niinkun... niillä.. terveydenhuollon yksiköillä jotka siihen mukaan pääsee, niin pitää olla.. tällöinen (laadunvalvonta) järjestelmä.. (...) ei tietä et minkälainen se on ja mitä.. niinkun vaaditaan... Me tiedetään, että.. (julkisella puolella) tehdään kanssa. Me yhdessä palaverissa kysyttiin, että millä työkalulla.. että me saatas yhtenäinen työkalu.. ni et tää olis niinku helppoo ja järkevää tehdä sitte et kaikilla olis samanlainen työkalu...” (H4)*

Muodollisesti kuvatut standardoidut menetelmät jossain määrin korvaavat aikaisempia, yhteisölliseen kehittämiseen perustuneita menetelmiä. Eräs haastateltava viittaa standardoituuihin menetelmiin ”tutkittuina menetelminä” huolimatta tiedosta niiden



toimivuudesta tapausorganisaatioissa. Toimijoiden perusteluissa laatustandardoinnin tai standardoitujen menetelmien käyttöönotossa ei siten ole kyse siitä, onko sen vaikuttavuus tosiasiallisesti parempi kuin vanhassa mallissa, vaan mukautumisesta teknisen institutionaalisen ympäristön yleiseen periaatteeseen. Vakiintuneen käytännön omaksuminen on ulkopuolisten tahojen silmissä toiminnan luotettavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden tae, jolla organisaatio pyrkii suojautumaan epävarmuudelta mukautumalla ympäristönsä odotuksiin rationaalisesta toiminnan muodosta. Säätiön omilla laadun mittareissa on aineiston perusteella enemmän kyse yrityksestä kehittää ja legitimoida palvelutoiminnan malleja selkeillä laadun kriteereillä. Standardoitujen menetelmien merkitys on kasvanut säätiön toiminnan ammatillisilla kentillä, mikä kertoo institutionaalista isomorfiasta säätiön palvelukokonaisuuksien kesken.

### 5.1.3 Työvalmennuksen ammatillinen muodonmuutos

Säätiön alkuvaiheen toiminnassa vallitsi monia erilaisia tavoitteellisia kokonaisuuksia; hoidolla tavoiteltiin päihde- ja huumeriippuvuuksista aiheutuvien välittömien oireiden hoitamista, kuntoutuksella toimintakyvyn ylläpitämistä tai kohentamista yhteisöllisellä tuella ja työvalmennuksella työkykyä vahvistavaa työtoimintaa. Sovatekin perustamisen keskeisenä tavoitteena oli muodostaa yhtenäinen palvelukokonaisuus organisaation sisälle, mikä edellytti eri alojen yhdistämistä yhteisen normatiivisen kehyksen alle. Tätä yhdyntymistä kuitenkin ehkäisi juurtuneet erot johtamis- ja toimintakulttuureissa. Työvalmennuksen yksilöllinen työnjohdollinen kulttuuri kohtasi päihdepalveluiden lakisääteisten velvoitteiden ja valvonnan varaan organisoituneen hierarkkisen kulttuurin. Työntekijöiden koulutukselliset taustat ja työmenetelmien yhtenäisyys nousivat haastatteluissa esiin merkittävänä eroina kahden alan välillä:

*”...työvalmennuksen puolella varsinkin niin aika lailla on tehty niin kuin parhaaks on nähnyt... (...) yksikön sisälläkin ollut aika erilaisia et joku valmennusyksikön toiminta on ollut sen työntekijänsä näköistä ja kun taas toisessa vaik on samasta valmennuksesta kysymys kun se on toinen työntekijä niin se on toisen näköistä.. (...) Sit taas päihdepuolella aikalailla niinkun ohjeistettua ja perustuu monilta osin niinkun lakiin tai siel on tiukkoja*

*kriteereitä (...) jotka taas sitten tääl toisella puolella ollu aikalailla niinku... väljiä. Toisella puolella on niinku standardoituja menetelmiä... toisella puolella ei ole.” (H1)*

*”Täs oli niinku... kaks erilaista säätiöä, tietysti.. toinen oli enemmän sosiaalipuolen, toinen oli enemmän (...) terveydenhuollon yksikkö, et tääl on se... oma hierarkia ja... tapa tehdä.. töitä... (...) (päihdekuntoutuksessa) ei jokasesta asiasta sitten... tehdä palaveria... (...) Työvalmennukses on toisenlainen, siel on... (...) erilaisten ammattiryhmiä ollu.. sekasin ja siel on totuttu sitten hoitamaan, (...) Et jos joku asia pitää.. saada läpi, ni sieltä mentiin suoraan talousjohtajan tai... toimitusjohtajalle ja se väliporras... ohitettiin kokonaan.” (H4)*

Tekevän palkkatukityöllistämistä organisoiva työpajatoiminta näyttäytyy haastateltavien puheessa matalan hierarkian itsenäiseltä työskentelyltä, jossa toimi rinnakkain monenlaisia ammatillisia viitekehyksiä väljästi erillisissä valmennustoimintaa organisoivissa tuotannollisissa yksiköissä. Yhteiseen organisaatioon tai lakisääteiseen valvontaan kuuluva muodollinen ohjaus oli aikaisemmin ollut vähäisempää, jolloin vakiintuneet yksilölliset tavat ohjasivat työn sisältöjä ja päätöksentekoa. Tämä muodosti ristiriidan palvelutuotteen yhdenmukaisuuden ja mittaamisen normatiivisten odotusten kanssa. Työvalmennuksen ammatillisten kehysten moninaisuus ja yhtenäisten käytäntöjen puute näyttäytyvät työvalmennuksen kehittämishanketta koskevien dokumenttien puheenvuoroissa epäammattimaisuutena. Erojen kehystämisen tapa aineistossa kertoo työvalmennuskentän ammatilliseen yhdenmukaistamiseen normatiivisesta paineesta. Yhtenäisten toimintatapojen ja muodollisen hierarkian merkitys on aikaisempaa tärkeämmässä asemassa Sovatekissa, mikä muodosti työvalmennukseen kohdistuvan, vahvan normatiivisen paineen.

Työvalmennuksen palkkatukityöllistämiseen keskittyvä toimintamalli esitettiin 5-vuotisjulkaisussa, toimintakertomuksissa ja haastatteluissa vanhentuneena, 1990-luvun laman ajan tarpeisiin jämähtäneenä. Aikoinaan Tekevä pystyi teettämään alihankintatöitä sekä järjestämään kannattavaa kaupallista toimintaa laman aikana työttömäksi jääneen, osaavan palkkatuetun työvoiman turvin. Toiminnalla pystyttiin rahoittamaan säätiön osuus palkkatuettujen työntekijöiden palkoista. Kilpailuneutraliteettisäädökset ja asiakaskunnan muutos tekivät palkkatuetun työtoiminnasta 2010-luvulle tultaessa hankalaa, sillä säätiön

olisi pystyttävä lisäämään kaupallisen toimintansa kannattavuutta rahoittaakseen kasvaneet palkkakustannukset entistä huonokuntoisemmalla työvoimalla. Kaupallisessa toiminnassa vahvistuneet kilpailulliset paineet kohdistuivat erityisesti säätiön tuotemyyntiin, joka oli laskenut sen laskevan kilpailukyvyn johdosta. Haastateltavan mukaan tuotteet möivät entistä vähemmän verkkokauppojen yleistymisen tuoman yksityisen tarjonnan moninaistumisen takia. Työvalmennuksen vakiintuneet ammatilliset käytännöt olivat ajautuneet funktionaaliseen kriisiin moninaisten paineiden alla. Kuntoutuksellinen viitekehys merkitsi työvalmennuksen muodonmuutosta yhdenmukaiseksi ulkopuolisten ammatillisten normien kanssa:

*”Nyky aika edellyttää entistä enemmän spesifisempää osaamista myös sosiaalisen kuntoutuksen saralla ja palvelujen tilaajat myös analyttisempää otetta ja tuloksia valmennuspalveluista. Tämä kehitys näyttää työvalmennuksen puolella jääneen polkemaan paikalleen ja nyt on erittäin hyvä aika tehdä asiassa korjausliikkeitä. (...) Toimintaympäristön muutos on ollut rajua ja nopeaa. Arjen työssä tämä tarkoittaa sitä, että on hyväksyttävä säätiön sisällä yhteiseksi nimittäjäksi kuntoutuksen ammatillinen viitekehys. (...) Tulevaisuudessa sosiaalisen työllistämisen toimialalla parhaiten pärjää sellainen organisaatio, joka uskottavasti ja ammattimaisesti pystyy vastaamaan valmennusasiakkaiden tarpeisiin ja tilaajien toiveisiin.”*  
(Kuntoutuspäällikkö säätiön 5-vuotisjulkaisussa)

Vahvan lainsäädännöllisen legitimaation tukeman päihdekuntoutuksen koettiin yhdenmukaistavan työvalmennuksen sisällöt omien normiensä mukaisiksi. Yhtenäisen ammatillisen kehyksen puuttuminen loi epävarmuutta ja vastarintaa työvalmennuksen piirissä. Työvalmennuksen henkilöstö oli ollut merkittävässä roolissa tuotannollisten yksiköiden (mm. kirjasto, rakennusala, kierrätys) perustamisessa ja valmennustyön organisoinnissa, mikä oli johtanut hyvin henkilökohtaiseen suhtautumiseen yksilöllisiin työnteon käytäntöihin organisaation sisällä. Säätiön sidosryhmät katsoivat kehittämishankkeen dokumenteissa työvalmennuksen ongelmakohtina sen epätasalaatuisuuden, hajanaisuuden, vanhanaikaisuuden ja tehottomuuden. Laatuhankkeen tavoitteeksi asetettiin siksi valmennussisältöjen kuvantaminen yhtenäisiksi palveluprosesseiksi, työn laadun määrittely tilaajien, yksityisten työnantajien, asiakkaiden ja

työntekijöiden näkökulmista sekä yhtenäisten, työvalmennusprosessin laadun arviointikriteerien kokoaminen maakunnalliseksi laatukäsikirjaksi.

Työvalmennuksen puolella koettiin säätiöiden organisatorinen sulautuminen kaupungin sanelemaksi ratkaisuksi, jonka tarkoituksena oli muuntaa perinteinen työvalmennus sairaanhoidolliseksi, hoivaavaksi kuntoutukseksi. Työvalmennukseen kohdistui myös koersiivista painetta, sillä sen uudistaminen kuntouttavaksi työtoiminnaksi oli tilaajan tahto. Osa työvalmennuksen henkilökunnasta koki terveydenhuollollisen viitekehyksen niin vieraana, että pelkäsi oman työnsä puolesta:

*”...se on aika monella (...) tekevälaisellä.. työvalmentajalla.. samanlainen ajatus, että ne ei vielääkään niinku oikeen nää et mikä se piffi on ollu siinä et sulautu kaks säätiötä.. yhdeks isoks toimijaks muuta ku se, että se oli kaupungin tahto... se oli (...) (varsinkin) tekevälaisille kova pala... (...) et se tuli nii voimakkaasti, tommonen terveydenhoidollinen lafka siihen mukaan, mikä on niinku ihan vierasta (...) oli aito huoli sillon, että (...) ollaaks tätä oikeesti ajamas nyt sitte alas ja täst tulee enemmän tämmönen (...) kuntouttavaa hoitoa antava palvelu” (H2)*

Päihdepuolella syvempi integraatio ja yhteistyö koettiin mahdollisuutena, sillä kuntoutuksellinen viitekehys ei vaikuttanut päihdekuntoutustyön ennestään lainsäädännön kautta strukturoituihin toimintatapoihin. Terveydenhoitoalan voimakas strukturaatio vähensi organisaatiomuutokseen liittynyttä epävarmuutta ja ehkäisi sidosryhmistä kohdistuvaa normatiivista painetta tuotannon tapoihin. Yhteisen ja yhdenmukaisen tuotantotavan kehittämisen hitaus koettiin päihdepuolella siksi karvaana pettymyksenä ja sulautuminen realisoimattomana potentiaalina, kun taas työvalmennuksessa Sovatekin vahvistama normatiivinen paine näyttäytyi työnteon vakiintuneita tapoja uhkaavana.

Asiakkaiden tarpeet olivat muuttuneet ja tilaajat edellyttivät toiminnalta uskottavuutta. Tähän pyrittiin sopeutumaan kahdella kehityshankkeella, joiden päämäärinä oli kuntoutuksellisten työkalujen kehittäminen ja integroiminen palvelutoimintaan. Sovatekin aikana työvalmennukseen muutos toteutui uusien teknisten instrumenttien ja yhtenäisten muodollisten käytäntöjen käyttöönottona. Kirjaamisjärjestelmään käyttöön liittyvät käytännöt ja valmennuksen sisällöt kuvannettiin muodollisiksi palveluprosesseiksi, jotka sopivat tilaajan uusiin muodollisiin laatuvaatimuksiin. Voidaan sanoa, että

terveydenhuollossa jo tutut normittavat käytännöt, kuten palveluprosessit ja kirjaamismenetelmät levitettiin siten työvalmennuksen toimintaan yhteisen kuntoutuksellisen viitekehyksen yhteydessä. Asiakkaiden tarpeiden arvioimiseksi otettiin työvalmennukseen kansainväliseen standardiin perustuvaan biopsykososiaalisen toimintakyvyn hierarkiseen kuvausmenetelmään perustuva kirjaamisjärjestelmä. Uudet käytännöt juurrutettiin toimintaan kahden hankkeen voimin, joilla voitiin yhtenäistää myös säätiön yhteistyötä yhteensopivammaksi sisäisten ja ulkoisten tahojen välillä.

Standardoidut kirjaamis- ja seurantamenetelmät liitettiin työvalmennuksen rahoitusmalliin, jonka kannustimet koostuvat kolmesta asiakkaan tilanteesta riippuvasta portaasta. Muodollisiin elementteihin sisällytettiin näin myös kilpailullisen paineen lähde työvalmennuskentällä. Julkiseen palvelusopimukseen liittyvä kilpailullinen paine korvasi aikaisempaa palvelu- ja tuotemyynnistä aiheutunutta kilpailullista painetta. Tietotekniset järjestelmät, muodolliset kirjaamiskäytännöt ja yhtenäiset palveluprosessit mahdollistivat tilaajatahon tarkemman tulosvalvonnan ja –rahoituksen, mikä on muodostanut merkittävän kilpailullisille paineille altistavan tekijän. Uusimman palvelukilpailutuksen yhteydessä valittiin yhteensä kolme palveluntuottajaa, jotka kilpailisivat keskenään rahoituksellisten kannustinten ja laatukriteerien normittamassa ympäristössä. Aineistonkeruuvaiheessa uusien käytäntöjen soveltaminen oli vielä niin varhaisessa vaiheessa, ettei näiden paineiden vaikutusta voitu vielä havainnoida:

*”(kirjaamisjärjestelmään) määritellään et mihinkä palvelun piiriin tulee.. ja sitte sen palvelukokonaisuuden sisälle arvioidaan että.. mitä toimenpiteitä kunkin kans tarvii työvalmennukses tehdä, että.. päästään.. yhteisesti asetettuun tavoitteeseen. (...) Työvalmentajat kirjaa sinne järjestelmään joka päivä, jokasen henkilön kohalta.. havaintoja.. (...) Se on ainoa työkalu, jolla nyt raportoidaan kaupungille että.. kui monta on ollu, mitä niille on tapahtunu.. Että saahaan se raha.” (H2)*

## 5.2 Kumppanuuden uudet rajat

### 5.2.1 Tuottajat samalla viivalla

Kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin, oli säätiön työntekijöiden ja hallinnon piirissä muodostunut eräänlainen organisoitumisen tapaa normittava kognitiivinen kehys. Keskeinen osa tämän toimintakulttuurin kehittymiselle oli ollut julkishallinnon ja säätiön luottamuksellinen suhde, joka tarjosi palvelutuotannosta sovittaessa säätiölle vapaata tilaa toiminnan organisoinnin suhteen. Yksi luottamuksellisen palvelusopimisen ilmentymä oli työvalmennuksen palvelurahoitus, joka takasi julkisrahoitteisessa toiminnassa liikkumavaraa palveluiden tuottamisen tavassa. Aineiston analyysin perusteella vaikuttaa siltä, että sopimisen tavassa tapahtui merkittävä muutos henkilöiden vaihtuessa julkishallinnossa, eli normatiivisten kehysten vaihtumisesta tilaajan puolella:

*”Sehän nyt oli loistavint tämmönen... resurssipohjana et annettiin rahat ja hoitakaa homma (...) Et sattu olemaan varmaan niinku hyvät... Mä käytän näistä nimitystä vanhan liiton sopimuskumppanit siellä tilaajataholla. Et päästiin aika hyvin diiliin” (H5)*

Sopimuskumppaneiden keskinäiseen luottamukseen perustunut yhteistoiminta vaihtui tarkastelujakson aikana siis entistä hienojakoisempiin muodollisiin periaatteisiin ja hierarkkisiin valtasuhteisiin, jotka ilmenivät sekä muodollisina, että epämuodollisina koersiivisina paineina. Säätiön palveluita ostavat tahot olivat eriytyneet yhä pienemmiksi tilaajayksiköiksi, joiden kanssa säätiö neuvotteli erikseen yksittäisten palvelutoimintojen tuottamisesta. Säätiön suhteet palveluntilaajiin olivat siis muodollistuneet erillisiksi tilaaja-tuottajasuhteiksi:

*”...toimintaympäristö on kyllä muuttunu kyllä sitten kovasti erilaiseksi, joka osin hankaloittaa tämmösen toiminnan tarjoomista. Et tää on tullu niin tämmöseks niinku kaupalliseksi ja kappaletavaratuotannoksi. Et tämmösen niinkun laaja-alaisen palvelun kokonaisuuden tarjoominen on hankalaa koska se perustuu tuotteistettuihin suoritteisiin, joita mitataan ja jopa määritellään et kuinka paljon niitä voidaan antaa.” (H1)*

Markkinaistumiseen liittyvät muutokset julkishallinnossa ovat edenneet asteittain, muuttaen säätiön toimintaympäristöä kilpailuneutraaliksi markkinaympäristöksi. Sovatekin palvelutuotanto joutui vuonna 2012 veroviranomaisen uuden tulkintakäytännön kohteeksi. Uusi linjaus perustui julkisen palvelurahoituksen saajien tasavertaiseen asemaan, jossa yleishyödyllisten toimijoiden erityiskohtelu tulkitaan potentiaalisena kilpailua vääristävänä tekijänä. Palvelurakenteen markkinaistumisen yhtenä piirteenä näyttää olevan yhtenäisen palvelutuotantoympäristön luominen organisaatioiden lakisääteisiä asemia tasoittamalla. Tällaisen yhteisen institutionaalisen ympäristön ilmaantuminen johtaa samankaltaistavien paineiden ja mekanismien esiintymiseen (Powell & DiMaggio 1991, 66). Säätiö palvelutoimintojen ympäristöt eriytyivät toisistaan ja muotoutuivat ulkopuolelta määriteltyjen, yksittäisten palvelutuotteiden ympärille.

Tämän eriytymisen ja tasavertaistamisen synnyttämän koersiivisen paineen johdosta pohdittiin säätiössä toimintojen hallinnollista irtikytkentää siirtämällä toimintoja erilliseen työpankkiyritykseen, joka järjestäisi jatkossa työnvälitystä ja vapaamuotoista palkkatuettua työtä. Yritysmuotoinen toimintamalli koettiin kuitenkin toimintakulttuurin näkökulmasta vieraana ratkaisuna ja työvalmennuksen painopiste päätettiin lopulta mukauttaa palkkatukityöllistämistä kohti kuntouttavan työtoiminnan mallia. Sosiaalihuoltolain mukaisen työtoiminnan käytännöt ja tavoitteet sidottiin kilpailutuksen myötä tilaajan määrittelemiін rahallisiin kannustimiin, joka toi asiakkaiden valvontaan ja kirjaamiseen liittyvät muodolliset käytännöt osaksi työvalmennusta. Aikaisemmin säätiöllä ja sen työntekijöillä oli ollut enemmän valtaa määritellä palvelusisältöjä, mutta nyt tilaajat halusivat määritellä ostamansa tuotteen yhtenäisillä kriteereillä:

*”Nyt haetaan sitä yhdenmukaisuutta siihen palveluntuottamiseen, standardisoidaan sitä palveluntuottamista et se ois niinku tuottajariippumatonta se sisältö, mut mitä se käytäntö sitte on, niin se on tietenkin vähän eri asia.” (H5)*

Vaikka työvalmennuksen muodonmuutos johti toimialojen väliseen integraatioon säätiön tavoitteiden mukaisesti, ylläpiti markkinaistumiskehityksen myötä erillisiksi tilaajiksi jakautunut julkishallinto ammatillisia toimialoja erilaisin koersiivisin toimenpitein. Vastoin perustamisajatustaan, säätiö ei enää voinut rakentaa saumatonta palveluketjua toimialojen välille eriytettyjen julkishallinnollisten tahojen vastatessa säätiön asiakasohjauksesta. Palvelun tuottamisen tapoja säädeltiin muodollisin normein esimerkiksi ammatillisen

henkilöstön koulutuksen ja ostettujen palvelutuotteiden rajauksilla. Uusien normatiivisten odotusten muodostamat koersiiviset paineet ovat sulkeneet mahdollisuuksia säätiön sisäiseltä toimialaintegraatiolta. Rahoitussopimusten asettamat paineet ovat luoneet kitkaa säätiön henkilöstön keskuudessa, sillä säätiön taloudellinen asema on riippuvainen toimialojen kyvystä sopeutua ulkoisiin vaatimuksiin:

*”Mun mielest se tietty... juopa joka niinkun eri sektoreiden välillä niinkun ajattelussa ollu niin se oli jo saatu aika lailla supistuun. Muttatota nythän se levähti sitten auki (...) Pähdepuolella on eri sopimus ja... ja.. jatota.. työvalmennuspuolella on eri sopimus (...) Ajat on repiny sit sitä hyötyä tietyllä tavalla rikki, (...) ihmisten on ollu vaikee nähä sitä.. niinkun et me tehään tätä hommaa jollakin tavalla yhdessä.” (H7)*

Palvelurakenteen markkinaistuminen on eriyttänyt palvelurakenteen suppeisiin ammatillisiin palvelukokonaisuuksiin, joiden piirissä vallitsevat erilaiset, alakohtaiset institutionaaliset paineet. Sovatekin työvalmennukseen kohdistuu valmennuskäytäntöjen ammatillisen strukturaation ja uuden palvelusopimuksen varaan rakennettu kilpailullinen paine, kun taas säätiön päihdepalveluissa korostuvat tilaajan sopimustasoon liittyvät koersiiviset paineet kilpailevien toimijoiden puuttuessa.

### 5.2.2 Keskinäinen luottamus palvelumarkkinoilla?

Säätiön hallinnon keskeisenä ohjaavana periaatteena toimii perustajayhteisöjen keskinäinen luottamus ja jaettu käsitys toimijoiden tasavertaisuudesta. Palveluhankintojen kilpailutusten yleistyttyä asettui toimijoiden keskinäinen luottamus osin kyseenalaiseksi, sillä osa yhteistyökumppaneista oli nyt oman toimialansa kautta paikallisesta toimintaympäristöstään riippumatta kilpailuasetelmassa säätiön palvelutoiminnan kanssa. Hallituksen toiminnassa yhä useammin pohdittiin toimijoiden sidonnaisuuksia ja säätiön yhteistyökuvioiden tai kehitystoiminnan käsittelemisen luottamuksellisuutta. Uudet sidonnaisuudet ovat johtaneet muutoksiin säätiön hallinnossa sen toiminnan turvaamiseksi. Muutos kuvaa yksityisten markkinaintressien ilmaantumista palvelutuotantoon, joka ehdollistaa vapaamuotoista



luottamusta. Markkinaintressien suojeleminen on heijastunut myös palvelutoimintaan ja hankkeisiin yhteistyön hupenemisena. Markkina-asetelmien muodostama kilpailullinen paine on näin yhdenmukaistanut sekatalousmallin palveluntuotantoa kohti yksityisempää palvelukenttää. Resurssien hankinnan mekanismien muutos kohti kilpailua on heikentänyt kolmannen sektorin keskinäistä sosiaalista pääomaa ja julkisen sektorin uudet normit ovat tehneet Sovatekin toimintaympäristöstä aikaisempaa joustamattoman:

*”Kilpailutukset ovat tapahtuneet palvelutuotannon puolella, mutta niillä on ollut vaikutusta myös järjestöyhteistyöhön ja kansalaistoiminnan puolelle. Järjestöt, jotka ovat aikaisemmin tehneet vahvasti yhteistyötä, ovat nyt kilpailutilanteessa keskenään ja tämä on synnyttänyt tarkkavaisuutta, kyräilyä. Vastaavasti kilpailutukset ovat vaikuttaneet yhteistyöhön kuntien kanssa. Nämä keskittyvät entistä enemmän palvelutuotantoon ja vaikka on vahva toive kuntien ja järjestöjen yhteistyöhön, myös tällä sektorilla on paikoin jännitteitä, yhteistyö ei toimi aina myöskään ei-palvelutuotannon puolella.”*  
(Toimintasuunnitelma vuodelle 2017)

Myös kunnat ovat jälleen osallistuneet palveluntuotantoon säätiön toimialoilla erillisten hankintayksikköjen huolehtiessa ulkoisten palveluiden hankinnasta. Säätiö on siten myös eriytynyt myös julkisesta sektorin kumppanuudesta hierarkkiseen tilaaja-tuottajasuhteeseen. Palvelutuotannon organisointi verkostomaisen yhteistyön varaan on vaikeutunut huomattavasti organisaatioiden välisen vapaaehtoisen yhteistyön korvautuessa kamppailulla resursseista. Verkostomaisen toiminnan luottamus pohjan häviämisen ja palvelurahoitukseen liittyvän hierarkkisen ohjauksen vahvistumisen myötä, on herännyt kysymyksiä säätiön hallinnollisten periaatteiden uudistamisesta. Verkostomainen kumppanuus ei välttämättä ole enää rationaalinen tapa organisoida markkinoihin liittyviin rooleihin sisältyvän vallankäytön takia:

*”...hyvä kysymys sinällään et minkälainen hallitus sitten tarvitaan tässä muuttuvassa toimintaympäristössä (...) Räikeintähän sielläkin on sit se että siel on niinku ostajat ja myyjät ja kilpailijat saattavat olla niinku hallituksessa ja ovatkin samassa pöydässä. (...) Se perusajatus on tossa et on aikanaan niinku lähetty perustaan että kerätään mahdollisimman paljo eri toimijoita sinne taustalle ja toisaalta se, et pyritään häivyttämään se, ettei tässä olla mikään*

*kuntasäätiö, vaikka se tosiasiallinen vallankäyttö tulee sieltä. Siitä... rahankäytöstä (...) Ei voi... Hallituksen kokouksessakaan operatiivinen johto esittää kaikkia asioita niinkuin ehkä haluaisi, kun joutuu miettiä että mitähän toi tahtoo, mihin tuo haluaa niinku käyttää näitä tietoja?” (H5)*

Säätiö on jäänyt palvelurakenteen hierarkkisen ohjauksen ja markkina-asetelmien ristipaineeseen. Säätiötoimijoiden näkemyksissä tilanne näyttäytyy kuitenkin epävarmuuden lisäksi uusiin yhteistyömuotoihin ja palveluhankintakäytäntöihin liittyvänä toiveikkuutena. Toimintaympäristön epävakaus luo ikkunan uusien organisoitumisen tapojen ideoinnille varautumisena uusiin uhkiin:

*”Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisessä ja tuottamisessa ollaan siirtymässä laajempiin alueisiin ja siten suurempiin ja ehkä laajempiinkin hankintoihin? Toisaalta palvelukokonaisuuksien hankinnan sijaan voidaan hankintoja pilkkoa osiin jolloin yhä useampi voi olla kilpailemassa samoista palvelukokonaisuuksista. On varauduttava palvelujen yleistyvään kilpailutukseen, Palvelujen ”kotiuttamisiin”, Yhtiömuotoisten monikansallisten yritysten vahvempaan markkinoille tuloon sekä yhteistarjouksiin.” (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016)*

Säätiön päihdepalveluissa maakunnallistuminen loi uutta koersiivista painetta sopeutua tilaajan toiveisiin. Säätiön Joensuussa tuottamien päihdepalveluiden tilaaminen päätettiin siirtää maakunnalliselle liikelaitokselle, jonka yhteydessä myös säätiön päihdehuollon erityispalvelut kilpailutettiin. Kilpailutus kuitenkin keskeytettiin ja palvelut siirrettiin liikelaitoksen suoraan hallintaan. Haastateltavan mukaan menettelyn taustalla oli maakuntaorganisaation voimistunut intressi vahvistaa asemaansa ja karsia palveluiden kustannuksia tulevaa palvelurakennereformia varten. Sama ilmiö on nähtävissä säätiön Jyväskylän päihdepalveluiden tuottamiin suoritemääriin kohdistuneen koersiivisen paineen vahvistumisessa (ks. sivut 52–53).

Kilpailun normittaman toimintaympäristön paine on näkynyt käytyinä sulautumisneuvotteluina valtakunnallisen palveluntuottajan kanssa. Epävarmuus palveluntuotannon tulevaisuudesta ja kilpailevien tahojen ilmaantumisesta on luonut painetta vahvistaa säätiön asemaa organisaatiomuutoksilla. Säätiön perustajayhteisöjen

hybridisyys toimii kuitenkin mahdollisuuksia rajaavina, sillä yhteisöt pyrkivät säilyttämään toimijoiden tasavertaisen ja autonomisen aseman säätiön hallintoelimissä. Sulautuminen osaksi isompaa toimijaa olisi merkinnyt oleellista valta-aseman muutosta säätiön hallinnossa, eikä yhteistä ratkaisua siten löytynyt. Esimerkki kuvaa säätiön kohtaamaa ristipainetta; toisaalta yksityisellä sektorilla tutut ratkaisut, kuten yhtiöittäminen, markkina-avaudet organisatorisin järjestelyin ja hallinnon tehostaminen ovat asteittain saapuneet ”mahdollisen” piiriin, mutta säätiön paikallisten juurten ja arvopohjan säilymisen kannalta luovat ne yhä syveneviä ristiriitoja. Mimeettinen paine yksityiselle sektorille tyypillisten toimintamallien imitaatiolle on siis olemassa, mutta säätiön tapauksessa, on sille ominainen hybridisyyden muoto rajoittanut säätiön muutoksen mahdollisuuksia.

Säätiön hybridiset juuret tulevat esiin myös säätiön työehtosopimuksessa, jossa on yleisesti noudatettu yksityisen sosiaalialan työehtosopimusta. Kuitenkin voimassa on edelleen vanha siirtymäsopimus ajoilta, jolloin henkilökunta siirtyi kaupungilta Sovatekia edeltäneisiin säätiöihin. Sopimus sisältää edelleen julkisen puolen piirteitä, jotka nyt lisäävät säätiön kustannuksia suhteessa muihin yksityisiin tahoihin. Kilpailullinen paine tehostaa toimintaa ei ole kuitenkaan johtanut pysyviin muutoksiin, vaikka vaihtoehtoisia sopimusmalleja on kartoitettu ja palkkausta tarkasteltu erilaisin toimenpitein. Yksittäinen heterogeeninen logiikka ei ollut saanut valta-asemaa säätiön hallinnossa voimistuneista institutionaalisista paineista huolimatta. Säätiön hybridisyyden muoto oli muodostanut siis institutionaalista pysyvyyttä ylläpitävän logiikan.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

### 6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Toiminnan strategisuuden vahvistuminen, standardoidut menetelmät ja kilpailuasetelmiin liittyvä eriytyminen viittaavat Sovatekin organisaation ja tuotantotavan mukautumiseen markkinaistuvaan palvelurakenteeseen. Yhteistoimintaorganisaatio muistuttaa yhä enemmän yksityistä toimijaa, mikä johtuu pääosin yhdenvertaisista arvioinnin kriteereistä ja symbolisen legitimaation lähteistä (johtamiskäytännöt, tuottavuus ja ulkoiset laadun merkitsijät). Tarkempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että kolmannen sektorin välittäviä piirteitä on säilynyt säätiön toiminnassa palvelujärjestelmän kehittämisessä ja vertaistoiminnan ylläpidossa osana palvelutuotantoa. Tutkimuksen tulokset viittaavat mittavaan muutokseen tapausorganisaation toimintaympäristössä, jonka yhteydessä voidaan erottaa kaikkia neljää institutionaalista muospainetta. Paikallisen toimintaympäristöön liittyvän paikallisen hallinnan sijaan ollaan palvelutuotannossa siirrytty kansallisen ja ylikansallisen tason palvelutuotannon lakimuutoksiin, normeihin ja säädöksiin. Tapausorganisaation muutosten taustalla havaitut paineet voidaan jaotella 1) hybridistä palvelutuotantokenttää ja 2) tarkempia ammatillisia palvelukokonaisuuksia koskeviin paineisiin:

- 1) Yleistä lakisääteistä toimintaympäristöä luonnehtii yhä vahvempi kilpailuneutraliteetti, joka institutionaalisessa viitekehyksessä tarkoittaa institutionaalisten paineiden tasaiseen kohdentumiseen organisaation hybridisistä piirteistä riippumatta. Tämä markkinaistumiseen liittyvä normi luo tapausorganisaatiossa normatiivista painetta rakentaa toiminnan tuotoksiin ja vaikuttavuuteen perustuvia mittareita rationaalisia odotuksia vastaavaksi julkisivuksi. Mimeettinen paine organisaatiossa näkyy toiminnan laajentamispyrkimyksinä palveluiden ulkoisella markkinoinnilla. Kilpailuneutraliteetti luo koersiivista painetta voittoa tavoittelemattoman palvelutuotannon organisointia kohtaan, sillä palvelutuotanto toimii kilpailutilanteissa voittoa tavoittelemattomuuteen liittyvän veroetuuden poistumisen perusteena. Markkinaistumiseen liittyvät yleistyneet, individualistista suoriutumista palkitsevat kilpailutuskäytännöt ovat luoneet palveluntuottajien markkinaintresseistä juontuvan kilpailullisen paineen. Paine on vähentänyt niin järjestöjen välistä, kuin

myös järjestöjen ja kuntien välistä yhteistyötä tapausorganisaation palvelutuotannossa ja hankkeissa.

- 2) Sovatekin työvalmennustoiminnassa on havaittavissa muodollisten normien ilmaantuminen lakisääteisessä palvelutuotannossa. Muutos liittyy toisaalta julkishallinnon edellyttämien yhtenäisten laatu- ja rahoituskriteerien täyttämiseen liittyvään koersiiviseen paineeseen, mutta myös Sovatekin toimialoja integroivan toiminta-ajatuksen luomaan normatiiviseen paineeseen. Työvalmennuksen painopisteen siirtoa edisti myös kilpailuneutraliteettilinjaus, joka edellytti säätiön palkkatuetulta toiminnalta aikaisempaa suurempaa markkinaperustaista rahoitusosuutta. Siirtymä sopimusrahoitteiseen, muodollisten normien mukaiseen sosiaaliseen työtoimintaan sisälsi myös sopimusrahoitukseen liittyviä kilpailullisia kannustimia, joiden vaikutuksia ei tarkastellulla ajanjaksolla pystytty havainnoimaan. Säätiön tuottamissa päihdehuollon erityispalveluissa on havaittavissa säätiön tuottamien palveluiden laajuuden kapeneminen voimakkaan koersiivisten paineiden seurauksena. Koersiiviset paineet liittyvät julkishallinnon pitkittyneisiin rahoituskellisiin vajeisiin sekä suunnitellun maakunnallisen palvelurakenteen muotoutumiseen. Julkishallinnon markkinaistumisprosessin syvenemisen odotetaan säätiössä edellyttävän tulevaisuudessa riippumattomia laadun merkittäjiä, joiden täyttämiseksi säätiö tekee pitkäaikaista laatutyötä julkishallinnon mimeettisenä jäljittelynä. Ammattialojen välinen yhteistyö ja synergia yhteisessä organisaatiossa on hankaloitunut markkinaistumisen myötä muodostuneiden koersiivisten portinvartijamekanismien vahvistuttua.

Monitoimijaisen yhteistyön varaan muodostettu organisaatiohallinto sekä rahoituslähteiden moninaisuuden synnyttämä itseohjautuva toimintakulttuuri ovat Sovatekin tapauksessa olleet keskeisiä institutionaalista pysyvyyttä ylläpitäneitä tekijöitä. Toimintaympäristön moninaiset institutionaaliset muutokset kärjistävät säätiön hybridisen organisoitumisen ristikkäisiä toimintalogiikoita, johtuen voimistuviin paineisiin palveluntuottamisen tavoissa. Esimerkiksi säätiön työvalmennuksen muutos tapahtui ensin hitaasti, kunnes siihen kohdistuvien paineiden voimistuminen johti äkilliseen toiminnan uudelleenjärjestelyyn.

Suurten yksityisten yhtiöiden markkinavaltauksia odottaen, on suuremman yhteistyötahon kanssa käyty organisaationaalisesta sulautumisesta neuvoteltu, mistä ei kuitenkaan olla päästy

yhteisymmärrykseen säätiön vieroksuessa hierarkkisemman organisoitumistavan tuomaa valta-asetelmien muutosta. Säätiö on vahvojen hybridisten sidostensa johdosta jäänyt markkinaistumisprosessissa eräänlaiseksi ajopuuksi, joka taipuu mittavimpiin organisationaalsiin muutoksiin voimakkaiden tai hallitsemattomien ulkopuolisten paineiden ilmaantuessa. Julkishallinto ei enää turvaa säätiön yhteisöllisen välittämisen muotoja osana palvelutuotannon kumppanuusmuotoista yhteistoimintaa. Ne ovat asettuneet osittain julkishallinnollisen tarpeenmäärittelyn kohteeksi. Aineistosta välittyy kuva moninaisista sopeutumiseen liittyvistä intresseistä, jotka tapausorganisaation kohdalla vielä hakevat muotoaan. Säätiön julkishallinnolliset juuret pitävät tiiviisti kiinni ajatuksesta palveluiden tuottamisesta yhdessä julkissektorin kanssa sen sijaan, että säätiö yhtiöittäisi palveluitaan tai muodostaisi laajempia organisationaalisia liittoumia. Sovatekin perustamisvaiheessa vallinneet palvelurakenteen pelisäännöt ja sektoraalisten toimijoiden roolit ovat sisäänrakennettu sen organisaatiomalliin, mikä on aikaisemmin mahdollistanut melko mutkattoman kumppanuusyhteistyön hitaasti muuttuvassa ympäristössä, mutta tekee siitä nykyisenlaisen mittavan muutoksen edessä organisaationa joustamattoman.

Tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita siten, että Sovatek on voimakkaiden institutionaalisten paineiden edessä säilyttänyt toiminnassaan kolmannen sektorin ydinpiirteitä huolimatta yhdenmukaistavien muodollisten normien vahvistuneesta asemasta palveluiden tuottamisen tavoissa, toistaen muiden (Bode ym. 2006; Baines 2015; Rantamäki 2016; Fitzgerald & Shepherd 2018) tutkimusten keskeisen tuloksen. Institutionaalinen pysyvyys liittyy Sovatekin tapauksessa organisaatiotoimijoiden keskuudessa jaettuun normatiiviseen eetokseen. Säätiön laaja resurssipohja on uusintanut markkinaistuvien hankintakäytäntöjen ja ammatillisten laatumien ulkopuolista ja rinnakkaista logiikkaa palvelutoiminnassa, joka on mahdollistanut säätiön ammatillisen henkilöstön vahvan sitoutumisen kolmannen sektorin välittäviin piirteisiin palveluntuotannossa. Sovatekin tapauksessa ei voida siis puhua institutionaalisesta isomorfiasta ainakaan kokonaisvaltaisena yksityistymisenä. Sovatekin tapaus kertoo suomalaisen palvelurakenteen luomista isomorfisoivista paineista uuden julkisjohtamisen sekä taloudellisen taantuman alla, vihjaten yleiseen, eurooppalaisen kolmannen sektorin yleiseen samankaltaistumiskehitykseen (Pape ym. 2016).

Sovatekin tapaus kertoo järjestökentän sosiaalisen pääoman heikentymisestä palvelutuotannossa, mikä viittaa palvelutuotannon organisationaalisen kentän epätasapainoistumiseen ja vanhojen kognitiivisten kehysten riittämättömyyteen. Palvelutuotantokentän murros mahdollistaa institutionaalisten toimijoiden uusien

toimintamuotojen kehittämisen ja levittämisen, mistä kertoo tapausorganisaatiossa suunnitellut sulautumiset ja yhteistoimintasuunnitelmat. Toisaalta palveluita tuottavien organisaatioiden riippuvaisuus julkisesta palvelurahoituksesta sekä palveluidensaajiin kohdistuva velvollisuudentunto ehkäisee organisaatioiden riskinottoa sekä julkishallinnon päätösten vastustusta. Sovatek, niin kuin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot Katherine K. Chenin (2018) tutkimuksessa, omaksui horisontaalista yhteistyötä edelleen mahdollistavan puolustuskannan. Säätiön tavoitteena on edelleen tarjota kestävä vaihtoehto yhtiömuotoisten organisaatioiden palvelutarjonnalle haastamatta julkishallinnon politiikkaa. Kuitenkin huolimatta sen kolmannen sektorin piirteiden säilymisestä muutosten yhteydessä, eivät ne varsinaisesti korvaa markkinaperustaista palvelutuotantoa (Baines 2004, 6), jättäen kysymyksen kolmannen sektorin palvelutuotannon sielunkaupoista edelleen avoimeksi.

## **6.2 Tutkimuksen reflektio**

Tutkimuksen aikana tutkijan näkökulma tapausorganisaatioon alkoi ensin hämmennyksestä sen organisaatiomallia kohtaan. Osallistuvan havainnoinnin aikaisten tapaamisten aikana pohdinnat siitä, miten säätiö oikeastaan eroaa muista alan organisaatioista, vaivasi tutkijaa pitkään. Oliko kyse tutkijan kokemattomuudesta vaiko hybridisen organisaation epäselvästä tai neutraalista julkisivusta? Kysymyksen kypsyttyä vuosien aikana tuntuu vastauksen koskevan hieman kumpaakin vaihtoehtoa, sillä säätiön hybridiset piirteet eivät juuri välity sen julkisivusta. Tutustuminen organisaation yleiseen hallinnolliseen työhön ja eri alojen kirjallisuuteen selkeytti tutkijan näkökulmaa analyttisemmäksi ja tarkensi tutkimusasetelman edellyttämää tulkinnallisuutta.

Kokonaisuutena tutkimusprosessi oli haasteellinen ja aikaa vievä. Tutkimusmenetelmien ja aineistojen triangulaatio sekä tapaustutkimuksen menetelmällinen vapaus tuottivat merkittäviä haasteita aloittelevalle tutkijalle joustavuuden ja itseohjautuvuuden vaatimuksillaan. Kolmanteen sektoriin liittyvän teoretisoinnin moninaisuus ja tapausorganisaation hahmottaminen selkeällä tavalla pitkittivät ja monimutkaistivat myös tutkimusprosessia. Tietojenkäsittelyohjelmisto Atlas.Ti sekä sähköiset muistiinpanoformaatit olivat suureksi hyödyksi analyysivaiheessa, sillä ne mahdollistivat

useiden tiedostotyyppien ja laajojen aineistojen nopean selaamisen, koodien tarkastelun sekä tekstihakufunktion hyödyntämisen.

Haastattelurungon suunnittelussa oli erittäin hankalaa hahmottaa, mitkä ilmiöt ovat tutkimuksen kannalta relevantteja, mikä johti epätasapainoiseen runkoon, missä oli niin yksityiskohtaisia kysymyksiä, kuin myös hyvin yleismaailmallisia kysymyksiä. Tilan antaminen keskustelevalle haastattelutyyliä helpotti tätä ongelmaa ja paikkasi osin rungon suunnitteluun vaadittua osaamista. Dokumenttiaineisto oli erittäin valaiseva lisäys tutkimusaineistoon, sillä se mahdollisti niin ajallisen muutoksen tarkastelun, mutta myös institutionalisoituneiden käytänteiden havaitsemisen tutkimuskohteessa. Haastatteluissa osa asioista olivat jo institutionalisoituneet itsestäänselvyyksiksi, jolloin institutionalisoituneiden piirteiden käsitteleminen pelkästään haastatteluaineiston varassa edellyttäisi tutkijan valmista tietoisuutta niiden olemassaolosta. Yhteen valittuun tapausorganisaatioon keskittyvää tutkimusta merkittävästi rajoittavan tekijän muodostivat aineistonkeruuhun ja tutkimusasetelmaan liittyvät eettiset ongelmat ja kentällä kärjistyvät eturistiriidat. Vastaisuudessa samanlaisen tutkimusasetelman hyödyntäminen ei välttämättä ole mahdollista palvelutuotanto-organisaatioiden lisääntyneen kilpailun johdosta. Lisäksi keskittyminen yhteen organisaatioon intensiivisenä tutkimuksellisenä strategiana ei välttämättä tuo merkittävää etua suhteessa useampaan rinnakkaiseen tapausorganisaatioon.

Uusinstitutionaalinen viitekehys on hyvin joustava käsitteellisen kattavuutensa ansiosta. Hybridiorganisaatioteoreettisen viitekehysten yhdistäminen uusinstitutionaaliseen muutostypologiaan toimi erittäin hyvin tutkimuksellisen mielenkiinnon ja aineiston rajaamisessa. Uusinstitutionaalisen organisaatioteorian aikaisemmat kritiikinkohteet eivät tuottaneet tutkimuksessa ongelmia Jens Beckertin (2010) artikkelin avulla laajennetun viitekehysten ansiosta. Institutionaalista divergenssiä ylläpitävien tekijöiden tarkastelu isomorfian ohella loi hyvin selitysvoimaisen kehikon tutkimuskysymyksiin vastaamiselle. Uusinstitutionaalisen typologian hankaluudet liittyivät ideaalityyppisten muutospaineiden erottamiseen aineistossa. Erityisesti normatiivisen ja mimeettisen, sekä koersiivisen ja kilpailullisen paineiden erottaminen toisistaan tuottivat tietyissä tapauksissa vaikeuksia.

Uusinstitutionalistinen viitekehys rajasi tarkastelun ulkopuolelle alan sukupuolittumiseen liittyviä selittäviä tekijöitä, kuten sisäistettyjä sukupuolirooleja ja ruumiillisia käytäntöjä (esim. Baines 2015; Hirvonen 2014). Sukupuolittuneita käytäntöjä tarkastelevia näkökulmia on kuitenkin hyödynnetty jonkun verran aikaisemmassa tutkimuksessa, eikä niiden



tarkasteleminen organisaation hoivatyössä olisi välttämättä siksi tuonut keskusteluun merkittäviä uusia näkökohtia suhteessa näkökulman laajentamisen lisäämään työn määrään. Tämän tutkimuksen näkökulmaa tulisikin valitun rajauksen nojalla pitää sukupuolelle rinnakkaisia tekijöitä etsivänä ja havainnoivana.

Tämän tutkimuksen aikana heräsi jatkotutkimuksen aiheina tulosten vertailu esimerkiksi palvelutoimintansa yhtiöittäneisiin kolmannen sektorin organisaatioihin. Mitkä tekijät ajavat organisaatioita eriyttämään toimintojaan eri organisaatioihin ja voidaanko yhtiöitetystä palvelutuotannosta löytää samankaltaisia hybridisiä piirteitä kuin voittoa tavoittelemattoman organisaation palvelutuotannosta? Toinen kiinnostava tutkimuksen aihe liittyy hybridisten organisaatioiden henkilöstön ja hallinnon sitoutumisen muotoihin sekä näkemyseroihin liittyen organisaatioiden identiteetteihin. Kolmannen sektorin palveluorganisaatioihin kohdistuvat institutionaaliset paineet näyttävät vain vahvistuvan markkinaistumisprosessin syventyessä. Kolmannen sektorin sielunkauppamatiikka voitaisiin kääntää myös toisinpäin; vaikuttaako kolmannen sektorin läsnäolo samoilla kentillä vastavuoroisesti yhtiömuotoisten palveluntuottajien tuottamistapoihin? Kolmannen sektorin ammatillisen palvelutuotannon institutionaalinen muutos on siksi jatkossakin hyvin ajankohtainen tutkimuskohde.

## 7 LÄHTEET

### 7.1 Kirjalliset lähteet

Alapuro, R. (2010): Conclusion: How History Matters in Putting Nordic Associations Into a European Perspective. Teoksessa Alapuro, R. & Stenius, H. (toim.): Nordic Associations in a European Perspective. Nomos. Baden-Baden. 309–317.

Anttila, P. (2006): Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta 16. Akatiimi Oy. Hamina.

Anttonen, A. & Sipilä, J. (2010): Universalismi Britannian ja Pohjoismaiden sosiaalipolitiikassa. Janus 18(2). 104–210.

Baines, D (2004): Pro-market, non-market: the dual nature of organizational change in social services delivery. Critical Social Policy 24(1). 5–29.

Baines, D (2015): Neoliberalism and the convergence of nonprofit care work in Canada. Competition & Change 19(3). 194–209.

Bartlett, W. & Le Grand, J. (1994): The Theory of Quasi-Markets. Teoksessa Le Grand, J. & Bartlett, W. (toim.): Quasi-Markets and Social Policy. Macmillan. Basingstoke. 13–34

Beckert, J. (2010): Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. Sociological Theory 28(2). 150–166.

Berger, P., L. & Luckmann, T. (1967): The Social Construction of Reality. Doubleday. New York.

Besio, C. & Meyer, U. (2014): Heterogeneity in World Society: How Organizations Handle Contradicting Logics. Teoksessa Holzer, B., Kastner, F. & Werron, T. (toim.): From Globalization to World Society. Routledge Ltd. Lontoo.

Billis, D. (2010): From welfare bureaucracies to welfare hybrids. Teoksessa Billis, D. (toim.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Palgrave Macmillan. New York. 3–24.

Bode, I., Evers, A. & Schulz, A. (2006): Work integration social enterprises in Europe: can hybridization be sustainable? Teoksessa Nyssens, M. (toim.): Social enterprise. Routledge. New York. 237–258.

- Brandsen, T. & Pestoff, V. (2006): Co-production, the third sector and the delivery of public services. *Public Management Review* 8 (4). 493–501.
- Brandsen, T., van de Donk, W. & Putters, K. (2005): Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28 (9-10). 749–765.
- Camp, R. C. (1989): Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. *Quality Progress* 22 (2).
- Chen, K., K. (2018): Interorganizational Advocacy Among Nonprofit Organizations in Strategic Action Fields: Exogenous Shocks and Local Responses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47 (4). 97–118.
- Christensen, T. & Lægread, P. (2011): Complexity and Hybrid Public Administration – Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*. 11 (4). 407–423.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008): Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. SAGE. Los Angeles.
- Corry, O. (2010): Defining and theorizing the third sector. Teoksessa Taylor, R (toim.): *Third sector research*. Springer. New York. 11–20.
- Defourny, J. (2014): From third sector to social enterprise. Teoksessa Hulgård, L., Defourny, J. & Pestoff, V.: *Social enterprise and the third sector*. Routledge. Lontoo. 17–41.
- Diesing, P. (1971): *Patterns of discovery in the social sciences*. Aldine-Atherton. Chicago.
- Douglas, M. (1986): *How Institutionas Think*. Syracuse University Press. New York.
- Durkheim, É. (1982): *Sosiologian metodisäännöt* (käänt. Randell, S.). Tammi. Helsinki.
- Esping-Andersen, G. (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Polity. Cambridge.
- Evers, A. (2008): *Hybrid Organizations. Background, concepts, challenges*. Teoksessa Osborne, S., P. (toim.): *The Third Sector in Europe*. Routledge. Lontoo. 279–292.
- Finska, J. & Möttönen, S. (2005): Tilaaaja-tuottajamalli ja verkostosuhteet kuntien ja järjestöjen yhteissäätiossä – Tapaustutkimus Jyväskylän seudun työvalmennussäätiossä. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 3(2005). 228–261.

- Fitzgerald, T. & Shepherd, D. (2018): Emerging structures for social enterprises within nonprofits: an institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47 (3). 474–492.
- Friese, S. (2014): *Qualitative data analysis with ATLAS.Ti*. SAGE. Los Angeles.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society: Outline of Theory of Structuration*. Polity Press. Cambridge.
- Haveri, A. (2000): Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Acta-Julkaisusarja nro 124. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Heino, T. (toim.) (2004): Verkostoituvat erityispalvelut (VEP)-hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 15/2004.
- Helander, V. & Laaksonen, H. (1999): Suomalainen kolmas sektori; rakenne-erittely ja kansainvälinen vertailu. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.
- Hiilamo, H. (2015): Hyvinvoinnin vakuutusyhtiö – Mistä SOTE-uudistuksessa on kysymys? Into Kustannus. Helsinki.
- Hirschman, A., O. (1975): *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard university press. Cambridge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000): *Tutkimushaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016): *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Hirvonen, H. (2014): *Habitus and care*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 497. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Howard, J. & Taylor, M. (2010): *Hybridity in partnership working: Managing tensions and opportunities*. Teoksessa Billis, D. (toim.): *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Palgrave Macmillan. New York. 175–196.
- Huybrechts, B., Mertens, S. & Rijpens, J. (2014): *Explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy*. Teoksessa Hulgård, L., Defourny, J. & Pestoff, V.: *Social enterprise and the third sector*. Routledge. Lontoo. 157–175.

- Ilmonen, K. (1995): Työmarkkinajärjestelmä, Talouden Kansainvälistyminen ja Ay-liike. Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Julkunen, R. (2006): Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Julkunen, R. (2001): Suunnanmuutos: 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Vastapaino. Tampere.
- Julkunen, R. (2000): Hyvinvointivaltion uudelleenjärjestyminen. Teoksessa Nurminen, E. (toim.): Sosiaalipolitiikan lukemisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Helsinki. 100–128.
- Juvakka, J. & Mykrä, P. (2008): Raha-automaattiyhdistys sosiaalisten innovaatioiden edistäjänä. Teoksessa Saari, J. (toim.): Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki. 121–141.
- Kallio, O., Martikainen, J-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. (2006): Kaupungit tilaajina ja tuottajina: Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kananen, J. (2008): Kilpailukyky ja tuottavuus 2000-luvun sosiaalipolitiikassa. Yhteiskuntapolitiikka 73(3). 239–249.
- Kettunen, P. (2001): The Nordic Welfare State in Finland. *Scandinavian Journal of History* 26(3). 225–247.
- Kiander, J. (2001): Laman Opetukset, Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset. *VATT-julkaisuja* 27(5).
- Kuusi, P. (1963): 60-luvun Sosiaalipolitiikka. WSOY. Porvoo.
- Laamanen, E., Ala-Kauhaluoma, M. & Nouko-Juvonen, S. (2002): Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Lane, J-E. (2002): *New Public Management*. Routledge. Lontoo.
- Layder, D. (1998): *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*. SAGE. Lontoo.

Layder, D. (2006): *Understanding Social Theory*. SAGE. Lontoo.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, Kuntaliitto & Terveysturvan ja hyvinvoinnin laitos (2015): *Palveluvelvoite maaseudulla – SGEI palvelujenjärjestämisen työkaluna*. Kuntaliiton paino.

Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2014): Nonprofits becoming business-like: a systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 45(1). 64–86.

Matthies, A-L. (1999): *Ekonomistisen ja Eettisen Vuoropuhelu*. Teoksessa Hokkanen, L.; Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.): *Haastava Kolmas Sektori: Pohdintoja Tutkimuksen ja Toiminnan Moninaisuudesta*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki. 40–61.

Matthies, A-L. (2007): Toisenlainen kolmas sektori. *Yhteiskuntapolitiikka* 72(1). 57–71.

Matthies, A-L. (2014): *Sosiaalihuollon ja kansalaisyhteiskunnan suhde sivistyneen demokratian peilinä*. Teoksessa Haverinen, R.; Kuronen, M. & Pösö, T. (toim.): *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Vastapaino. Tampere. 42-61.

Melin, T. & Paunio, P. (2001): *Markkinoiden toimivuus II: Lainsäädäntö, julkinen tuki ja verotus sosiaali- ja terveystalouselämyksillä*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 19/2001.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1991): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. Teoksessa Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (toim.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press. Chicago & Lontoo. 41–62.

Miller, P. & Rose, N. (2008): *Governing the Present: Administering Economic, Social and Personal Life*. Polity. Oxford.

Minkoff, D., C. (2002): *The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31 (3). 377–401.

Möttönen, S. (2009): *Kunnat, järjestöt ja paikalliset verkostot*. Teoksessa Petri Ruuskanen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. Jyväskylä: PS-kustannus, 112–135.

Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005): *Kunta ja kolmas sektori: yhteistyön uudet muodot*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Möttönen, S. & Niemelä, J. (2008): *Kunnan ja kolmannen sektorin innovatiivinen yhteistyö – esimerkkinä sosiaalinen säätiö*. Teoksessa Saari, J. (toim.): *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki. 216–252.

Niemelä, M. & Saarinen, A. (2012): *The Role of Ideas and Institutional Change in Finnish Public Sector Reform*. *Policy & Politics* 40 (2), 171–191.

Niemelä, M. (2008): *Julkisen sektorin reformin pitkä kaari Valtava-uudistuksesta Parashankkeeseen*. *Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia* 102. Helsinki. Kelan tutkimusosasto.

Niemelä, M. (2011): *Politiikkaprosessi ja ongelmanmäärittäminen kunta- ja palvelurakennemuutoksessa*. Teoksessa Niemelä, M. & Saari, J. (toim.): *Politiikan polut ja hyvinvointivaltion muutos*. Kelan tutkimusosasto. Helsinki. 100–127.

Ollila, E. & Koivusalo, M. (2009): *Hyvinvointipalvelusta liiketoiminnaksi – terveydenhuollon parantamisen tärkeät valinnat*. Teoksessa Koivusalo, M.; Ollila, E. & Alanko, A. (toim.): *Kansalaisesta Kuluttajaksi*. Gaudeamus. Helsinki. 21–47.

Pape, U., Chaves-Ávila, R., Pahl, J., B., Francesca, P., Bartosz, P. & Savall-Morera, T. (2016): *Working under pressure: economic recession and third sector development in Europe*. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 36(7/8). 547–566.

Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. (2010): *Järjestöbarometri 2010*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Helsinki.

Peltosalmi, P., Eronen, A.; Litmanen, T.; Londén, P. & Ruuskanen, P. (2016): *Järjestöbarometri 2016*. Suomen sosiaali ja terveysturva ry. Vaasa.

Pietilä, M. (2013): *Tutkimuksen profilointi muutoksena ja pysyvyytenä: yliopistouudistus institutionaalisisesta näkökulmasta*. *Tiedepolitiikka* 1/2013 (38). 27–38.

Pohjola, A. (2007): *Eettisyyden haaste tutkimuksessa*. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.): *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteeseen*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi, 11–31.

Pollitt, C. (1993): *Managerialism and the public services*. Blackwell. Oxford.

- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Teoksessa Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (toim.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press. Chicago. 63–82.
- Pyykkönen, M. (2010): Yhteisöistä yrityksiä? Sosiaalinen yritys ja muuttuva kolmas sektori. Teoksessa Kaisto, J. & Pyykkönen, M. (toim.): Hallintavalta. Gaudeamus. Helsinki. 119–144.
- Rantamäki, N. (2016): Onko enää kolmatta vaihtoehtoa? Yhteiskuntapolitiikka 81 (6). 632–643.
- Rasmus, A. & Alasuutari, P. (2009): Use of the OECD in Justifying Policy Reforms: The Case of Finland. Journal of Power 2(1). 89–109
- Rose, N. (1999): Governing the Soul: The Shaping of the Private Self. Free Association Books. Lontoo.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2013): Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013.
- Ruusuvirta, M. (2015): Luottamuksesta kontrolliin, estetiikasta markkinaorientaatioon. Kansalaisyhteiskunta 6(1). 5–27.
- Saari, J. (2005): Hyvinvointivaltio ja sosiaalipolitiikka. Teoksessa Saari, J. (toim.): Hyvinvointivaltio: Suomen mallia analysoimassa. Yliopistopaino. Helsinki. 13–64. 2005a.
- Saari, J. (2005): Uusi sosiaalipolitiikka – Julian Le Grandin sosiaalitaloudellinen näkökulma. Teoksessa Saari, J. (toim.): Hyvinvointivaltio: Suomen mallia analysoimassa. Yliopistopaino. Helsinki. 406–444. 2005b.
- Salamon, M., K. & Anheier, H., K. (1997): Defining the nonprofit sector. Manchester University Press. Manchester.
- Saukko, E. (2012): Auttamisen kanavat – Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen rahoitus 2001–2008. Kansalaisyhteiskunta 2012 (1), 5–32.
- Saukkonen, P. (2013): Kolmas sektori – Vanha ja uusi. Kansalaisyhteiskunta 2013 (1), 6–31.



- Savio, A. (1995): Pehmeät keinot Euroopan unionin sosiaalipolitiikassa: tavoiteohjaus hyvinvoinnin strategiana. Sosiaali- ja terveystieteen tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Sayer, A. (2000): Realism and social science. SAGE. Lontoo.
- Siisiäinen, M. (1996): Yhteiskunnalliset liikkeet, yhdistykset ja hyvinvointivaltio. Teoksessa Matthies, A-L.; Kotakari, U. & Nylund, M. (toim.): Välittävät Verkostot. Vastapaino. Jyväskylä. 33–48.
- Siisiäinen, M. (1999): Sosiaalinen Pääoma, Valta ja Kolmas Sektori. Teoksessa Hokkanen, L.; Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.): Haastava Kolmas Sektori: Pohdintoja Tutkimuksen ja Toiminnan Moninaisuudesta. Sosiaali- ja terveystieteen keskusliitto. Helsinki. 10–39.
- Smith, R. S. (2010): Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society* 29. 219–229.
- Smith, S. & Lipsky, M. (1993): Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting. Harvard University Press. Cambridge.
- Starbuck, W., H. (1976): Organizations and Their Environments. Teoksessa Dunnette, M., D. (toim.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally. New York. 1069–1123.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990): Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques. SAGE. Kalifornia.
- Särkelä, R. (2016): Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen: sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Ensi- ja turvakotien liitto. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Weber, M. (1930): The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. G. Allen & Unwin. Lontoo.
- Weber, M., Henderson, A. M. & Parsons, T. (toim.) (1957): The Theory of Social and Economic Organization. Free Press. New York.

Väärälä, R. (2011): Sosiaalinen murroksessa – kuka meitä ohjaa. Teoksessa Palola, E. & Karjalainen, V. (toim.): Sosiaalipolitiikka: Hukassa vai Uuden Jäljillä? Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos. 30–46.

Yin, R., K. (2014): Case study research: design and methods. SAGE. Los Angeles.

Yliaska, V. (2014): Tehokkuuden Toiveuni: Uuden Julkisojohtamisen Historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Into. Helsinki.

## 7.2 Sähköiset lähteet

EU 2006/123/EY: EU:n palveludirektiivi. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=LEGISSUM%3A133237>. Viitattu 25.4.2018.

Hankintalaki 1397/2016. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>. Haettu 24.4.2018.

Julkunen, R. (2017): Muuttuvat Hyvinvointivaltiot: Eurooppalaiset Hyvinvointivaltiot Reformoitavina. Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/55748>. Haettu 12.4.2018.

Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. (2013): Evolution of the social enterprise concept in Finland. Teoksessa Kostilainen, H. & Pättiniemi, P. (toim.): Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Saatavilla [kirjasto.jyu.fi/kokoelmat/e-aineistot/avauksia-yhteiskunnallisen-yritystoiminnan-tutkimukseen/at\\_download/file](http://kirjasto.jyu.fi/kokoelmat/e-aineistot/avauksia-yhteiskunnallisen-yritystoiminnan-tutkimukseen/at_download/file). 39–49. Haettu 13.8.2018.

Lith, P. (2013): Yksityiset sosiaali- ja terveystalut. TEM raportteja 34/2013. Saatavilla <https://tem.fi/documents/1410877/2872337/Yksityiset+sosiaali-+ja+terveyspalvelut+30092013.pdf>. Haettu 22.5.2018.

Rossi, M. (2016): Lakiklinikka: Miksi hankintalain 16 §:n mukaiset EU-kynnysarvot poikkeavat voimassa olevista EU-kynnysarvoista? Kuntalehti 2/2016. Saatavilla <https://kuntalehti.fi/uutiset/laki/miksi-hankintalain-16-%c2%a7n-mukaiset-eu-kynnysarvot-poikkeavat-voimassa-olevista-eu-kynnysarvoista/>. Haettu 16.4.2018.

Säätiölaki 487/1015. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>. Haettu 24.4.2018.

Valtiontuen käsite. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla <http://tem.fi/valtiontuen-kasite>. Haettu 16.4.2018.

## 8 LIITTEET

### **Liite 1: Teemahaastattelurunko**

#### 0. Selvitettävät asiat ennen haastattelun alkamista

- Sopiiko sinulle haastattelun nauhoittaminen?
- Oletko tietoinen tutkimuskäytännöstä?
- Onko kysyttävää tutkimuksesta?
- Halutessanne saatte valmiin tekstin luettavaksi ja hyväksyttäväksi ennen julkaisua

#### 1. Taustat

- Haastateltavan ura ja koulutus (Kerro hieman itsestäsi)

#### 2. Säätiön toiminta-ajatus ja toiminta

- Miten säätiömuotoiseen organisaatioon päädyttiin?
- Miksi säätiömuotoiseen organisaatioon päädyttiin?
- Onko yhteistyötahojen yhteistoiminnasta ollut jotain erityistä etua?
- Miten säätiö sovittaa yhteen yhteiskunnallisia ja liiketaloudellisia arvoja?
- Miten säätiön toiminta eroaa muista saman alan palveluntuottajista?
- Onko säätiö ottanut toiminnassaan mallia muista palveluntuottajista?
- Minkä taustaisia ihmisiä säätiössä työskentelee?
- Onko säätiö edesauttanut muutosta muiden palveluntuottajien toiminnassa?
- Miten säätiön toiminta on muuttunut toiminnan aikana?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutoksiin?
- Onko säätiö kohdannut jotain odottamattomia muutoksia toimintansa aikana?
- Onko jotain muuta huomionarvoista liittyen säätiön toimintaan?

### 3. Rahoituksen ehdot ja väylät

- Minkälainen sopimussuhde säätiöllä on rahoittajiensa kanssa? (ostopalvelu vai kumppanuus?)
- Millä tavoin sopimusten sisällöt ovat muovanneet toiminnan suuntaa ja kehittämistä?
- Mitä tekijöitä rahoittajat painottavat säätiön toiminnassa sopiessaan palvelunjärjestämisestä?
- Minkälaisia vaatimuksia Euroopan sosiaalirahasto asettaa säätiön hankkeille?
- Ovatko rahoitusehdot muuttuneet toiminnan aikana?
- Miten muutokset ovat vaikuttaneet toimintaan?
- Millä tavoin säätiön tuottavuutta mitataan?
- Mitä keinoja säätiöllä on tuottavuuden kohentamiseen?
- Miten säätiössä varaudutaan kilpailutuksiin?
- Onko jotain muita huomionarvoisia seikkoja liittyen organisaation rahoitukseen ennen kuin siirrytään seuraavaan teemaan?

### 4. Tulevaisuudennäkymät ja haasteet

- Minkälaisiin tulevaisuuden muutoksiin säätiössä varaudutaan? Miten?
- Millä tavalla rahoituksen siirtyminen maakunnille muuttaisi säätiön toimintaa?
- Onko Joensuun yksikön poistuminen vaikuttanut säätiön toimintaan?
- Tuleeko säätiön muu toiminta muuttumaan tulevien muutosten edessä?
- Mitkä tekijät määräävät säätiön toiminnan suuntaa tulevaisuudessa?
- Onko jotain lisättävää liittyen tulevaisuudennäkymiin ja –haasteisiin?

## **Liite 2: Haastattelukutsu**

Hei!

Olen keräämässä nyt Sovatek-säätiön avainhenkilöitä ja asiantuntijoita haastateltavaksi tutkimukseeni, joka käsittelee kolmannen sektorin sosiaalipalveluita tuottaviin toimijoihin kohdistuvia muutospaineita. Haastattelu on muodoltaan vapaamuotoinen teema-haastattelu, jonka kesto on arviolta 30-90 minuuttia. Olen erityisesti kiinnostunut säätiön toiminta-ajatuksista, rahoituslähteiden vaikutuksista, toimintaympäristön muutoksista ja tulevaisuuden haasteista.

Tulen nauhoittamaan haastattelun kirjallista litterointia varten, jonka jälkeen poistan äänityksen mahdollisine kopioineen. Haastateltavien nimet ym. tunnistettavat piirteet tullaan muuttamaan tai poistamaan lopullisesta gradutekstistä. Mikäli haluat, voin lähettää tekstin sinulle tarkastettavaksi ennen sen julkaisua.

Sovitetaan haastattelu-aika mikäli kiinnostuit osallistumisesta tutkimukseeni!

Arno Aranko

Yhteiskuntatieteiden kandidaatti

arno.aranko@gmail.com

### **Liite 3: Tutkimuslupa osallistuvaa havainnointia varten**

## **TUTKIMUSLUPAHAKEMUS TYÖN VAATIMUSTASON ARVIOINNIN SUORITTAMISEEN**

Haen lupaa toimeenpanna ja tehdä Sovatek-säätiön palkkajärjestelmän uudistuksessa hyödynnettävä tutkimus työn vaativuuden arvioinnista. Tavoitteenani on luoda oikeudenmukaiset kriteerit työn vaativuuden arvioinnille ja tuottaa analyysin työorganisaation jonkin ammattiryhmän työn vaativuudesta perustuen näihin kriteereihin. Kriteeristön tulee olla selkeä, avoin ja johdonmukainen liittyen arvioitavan työn sisältöön.

Analyysini aineiston kerään osallistuvalla havainnoinnilla josta saamaani tietoa täydennän työntekijöiden teemahaastatteluilla. Osallistuva havainnointi edellyttää tutkittavan ammattiryhmän työprosessin seuraamista kuitenkin siihen puuttumatta. Haastateltavien sekä havainnointiaineistoon päätyvien henkilöiden yksityisyyden suojelemiseksi tietyt tunnistettavuuteen liittyvät seikat, kuten nimet joko muutetaan tai jätetään pois valmiista tutkimuksesta. Seurantajakson ajankohdasta tulen sopimaan yhdessä työorganisaation kanssa ymmärtääkseni, miten seurannan ajankohta mahdollisesti vaikuttaa näkökulmaani.

Aikomuksenani on tehdä tutkimus tiiviissä vuorovaikutuksessa työorganisaation kanssa, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että aion joko perustaa työryhmän tai hyödyntää jotain olemassaolevaa ryhmää tutkimusprosessin tukena. Tämän ryhmän tavoitteena on keskustella ja käsitellä tutkimukseen liittyviä asioita, kuten työn vaativuuden arviointikriteerejä sekä niiden mahdollisia painotuksia uudessa palkkajärjestelmässä.

Tutkimus tulee olemaan osa pro gradu-opinnäytetutkimustani ja siitä maksetaan minulle yhdessä työorganisaation kanssa sovittu xx euron korvaus tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Arno Aranko  
Yhteiskuntatieteiden kandidaatti  
Jyväskylän yliopisto  
arno.aranko@gmail.com

#### Liite 4: Tutkimuksessa hyödynnetty aineisto

Aineiston tyyppi	Aineiston kuvaus
Säätiön toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä toimintakertomukset vuosilta 2011–2017	Muodollisia raportointeja säätiön toiminnasta, suunnitelmista, taloudesta ja yleisestä tilanteesta
Sairaanhoitopiirin tiedote päihdepäivystyksen siirtymisestä terveysasemalle 31.1.2018	Ilmoitus päätöksestä kotouttaa säätiön palveluja
Säätiön 5-vuotisjulkaisu 5.10.2015	Säätiön työntekijöiden ja johtohenkilöiden kirjoituksia viiden vuoden aikana kertyneistä kokemuksista uudessa säätiössä
Punainen talo-hankkeen loppuraportti 28.3.2012	Työvalmennuksen laatuhanke taustoja ja kehitettyjä sisältöjä havainnollistava tietopaketti
Asiantuntijoiden teemahaastattelut 9/2017	Litteroitu haastatteluaineisto
Kenttämuistiinpanot ja teoreettiset pohdinnat 04/2016–05/2018	Hypoteeseja, havaintoja ja ajatuksia koko tutkimusprosessin ajalta
Aikaisempi tutkimuskirjallisuus	Säätiötä taustoittavia tutkimuksia ja kirjallisuuslähteitä



## Liite 5: Haastatteluaineiston avoimet koodit ja koodiperheet

### Suluissa koodien määrä haastatteluaineistossa

Säätiön toiminta	Säätiöiden yhdistyminen	Toimijoiden taustat	Toimintaympäristön muutos	Tulevaisuus	Työvalmennuksen muutos	Päihdekuntoutuksen muutos
Asiakaslähtöisyys (2)	Kokemus (7)	Järjestö (1)	Maakunnallistuminen (2)	Henkilöstö (1)	Asiakkaat (6)	Asiakasohjaus (9)
Henkilöstö (2)	Rationaliteetti (7)	Koulutus (2)	Markkinaistuminen (18)	Haasteet (4)	Kannustimet (2)	Asiakkaat (3)
Palveluintegraatio (3)		Kunta (4)	Osuuskunta (1)	Mahdollisuudet (7)	Professionalisaatio (1)	Laskutusongelmat (7)
Palvelukehitys (10)		Säätiön perustaminen (3)	Palvelusopimukset (9)	Sopeutuminen (19)	Rooli (13)	Rooli (6)
Päihdekuntoutus (2)			Rahoituslähteet (3)	Uhat (5)	Suoriteperustaisuus (4)	
Toimintakulttuuri (7)			Sisäinen luottamus (5)			
Työvalmennus (3)			Tilaaaja-säätiösuhte (26)			
Yhteistyö (6)			Työllistämistavoitteet (3)			

## Liite 6: Aineistosta muodostettu paradigmaattinen malli

