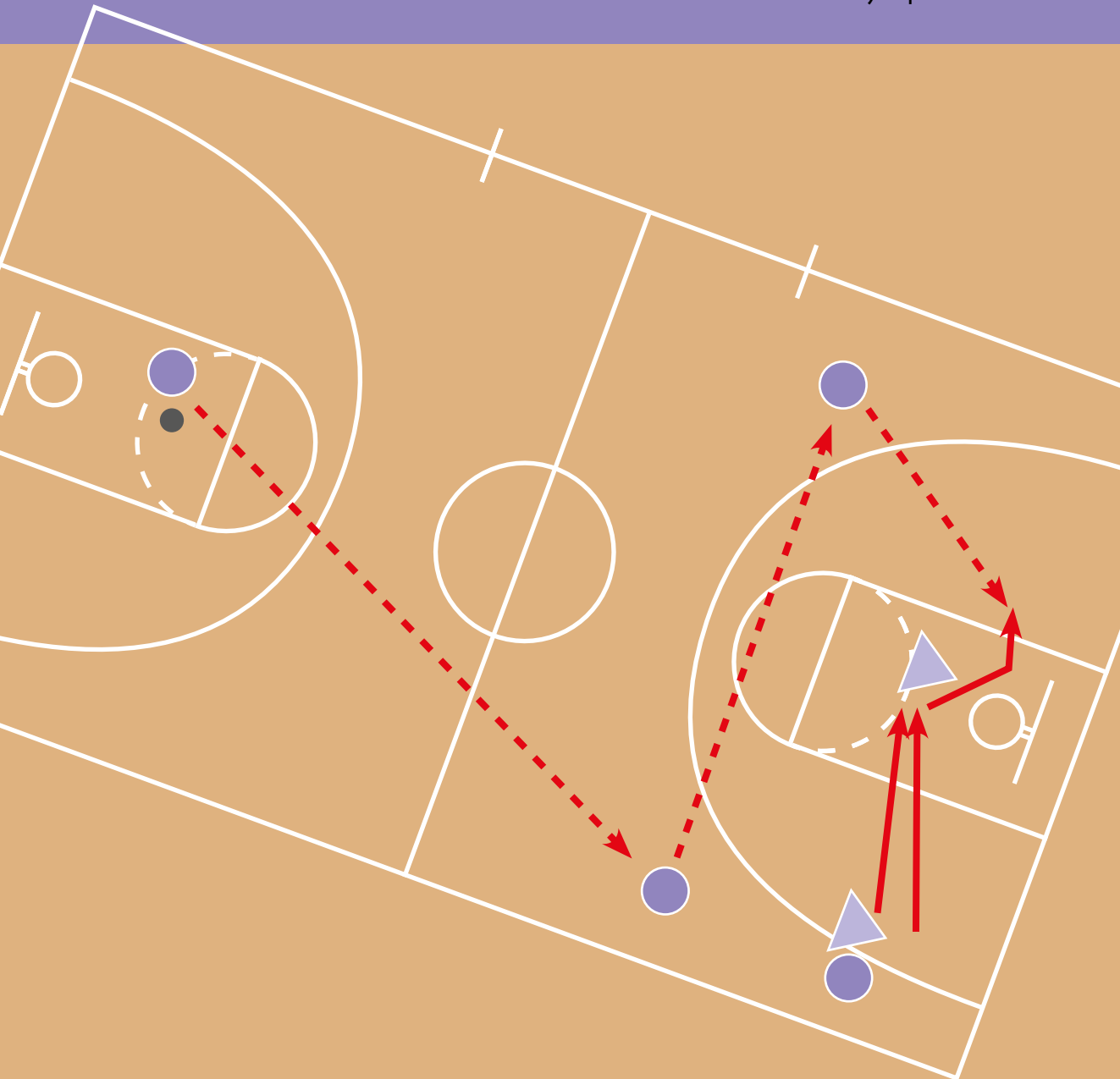


ANNE LINDFORS

Miksi olemme olemassa?

Järjestön strateginen johtaminen
muuttuvassa toimintaympäristössä



Anne Lindfors

Miksi olemme olemassa?

Järjestön strateginen johtaminen
muuttuvassa toimintaympäristössä

Suomen Syöpäyhdistyksen julkaisusarja
Julkaisu nro 92
ISSN 0585-9603

ISBN 978-952-5815-33-7
ISBN 978-952-5815-34-4 pdf

Taitto: AT-Julkaisutoimisto Oy

Paino: Tikkurilan Paino Oy, Vantaa 2020

Esipuhe

Strategian kautta keskittyminen olennaiseen

Sosiaali- ja terveysalan järjestöt ovat olleet jo jonkin aikaa epävarmuuden tilassa. Markkinoistuminen on levittäytynyt järjestöjen perinteisille, joskus jopa vapaaehtoistyön, alueille. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen pitkityminen on pitänyt osan tulevaisuuden näkymistä hämäryydessä. Viimeisenä epävarmuuden aiheuttajana on Veikkauksen ja ongelmapelaamisen ympärillä vellonut kohu, jonka on pelätty heikentävän järjestöjen rahoitusta – siis niiden, jotka ovat osin tai liki kokonaan STEAn kautta tulevan rahoituksen varassa.

Suuret megatrendit vaikuttavat myös järjestöihin. Perinteisen järjestötoiminnan rinnalle on tullut nopeatempoisia yhden asian liikkeitä ja uudenlaisen osallistumisen muotoja. Digitalisaatio antaa järjestöille suunnattomia uusia mahdollisuuksia. Alusta- ja jakamistalouden mahdollisuudet ovat järjestöjenkin käytössä.

Järjestöt toimivat myös aivan uudenvuoden viestintäympäristössä. Uudet viestinnän muodot antavat mahdollisuuksia samalla, kun pienikin virhe tai perätön luulo saattaa villiinnyttää somen.

Anne Lindforsin kehittämistehtävä osuu juuri näihin ytimiin. Miten muuttuvassa toimintaympäristössä johdetaan järjestöä niin, että ei unohdeta sen identiteettiä mutta jossa kyetään uudistumaan ja kehittymään? Olemassaolon oikeutus lähtee sekä järjestön historiasta että kohderyhmän tarpeista. Se ei riitä: Pitää tuntea nykyinen ja tuleva toimintaympäristö ja olla perillä sen muutoksista.

Näistä nousee järjestön strategia, jonka Anne Lindfors määrittää prosessina. Tässä julkaisussa luonnosteltua järjestön strategisen johtamisen mallia kuvastaa jatkuva liike. Mutta se ei ole ajalehtimistä, koska strateginen ajattelu on ankkuroitu historiaan ja järjestön omaleimaiseen identiteettiin.

”Yhdessä sovitun strategian avulla on mahdollista keskittyä olennaiseen ja saavuttaa tavoitteet.” Tässä työn keskeinen tiivistys.

Jorma Niemelä
dosentti

Sisällysluettlo

Esipuhe.....	3
1. Johdanto.....	7
2. Järjestöt osana yhteiskuntaa.....	9
2.1 Järjestöt kansalaisyhteiskunnan perustana.....	9
2.2 Universaalien hyvinvointivaltion työparina.....	11
2.1.1 Esimerkkinä Tays Syöpäkeskuksen potilasfoorumi.....	13
2.2.2 Yhteistyötä – kenen ehdoilla?.....	14
2.3 Talouden näkökulma.....	16
2.4 Pieni ja suuri hyvinvointipolitiikka.....	19
2.5 Yhteistyöstä ekosysteemeihin.....	21
3. Strateginen johtaminen uudistumisen välineenä.....	23
3.1 Järjestön strategia.....	23
3.2 Järjestön strateginen johtaminen.....	25
3.3 Strategia prosessina osana päättämätöntä peliä.....	27
3.4 Kestävää uudistumista kaksikäätisen johtamisen avulla.....	29
4. Metodi ja toteutus.....	31
4.1 Aineiston esittely.....	31
4.2 Menetelmän teemahaastattelu.....	32
5. Toimintaympäristön analyysi.....	34
5.1 Kansalaisyhteiskunta.....	34
5.1.1 Jäsenestä asiakkaaksi.....	34
5.1.2 Tiedosta toimintaan.....	35
5.1.3 Vaikuttamisen paikka.....	36
5.1.4 Järjestön kotipaikka kunnassa, kaupungissa ja maakunnassa.....	38
5.2 Hyvinvointivaltion näkökulma.....	39
5.2.1 Sairauteen liittyvä paikka.....	39
5.2.2 Terveys – yksilön vai yhteiskunnan vastuulla?.....	41
5.2.3 Julkisen sektorin työparina ja rinnallakulkijana.....	42

5.3	Talous.....	42
5.3.1	Palvelut vai kansalaisjärjestötoiminta edellä?	43
5.3.2	Liike-elämän lainalaisuudet.....	43
5.3.3	Järjestöjen rahoitus	44
5.3.4	Pula osajista	45
6.	Strateginen johtaminen	47
6.1	Strategian tekeminen.....	47
6.1.1	Parhaiden voimien valjastaminen.....	47
6.1.2	Kentän ääni	49
6.1.3	Asiakasorientaatio	49
6.2	Strategia arjessa.....	51
6.2.1	Strategia työvälineenä	51
6.2.2	Toiminnan käsikirjoitus	51
6.2.3	Viestintää ja motivoimista	52
6.2.4	Arviointia osana muita prosesseja	54
6.3	Strategiaan liittyviä valintoja.....	54
6.3.1	Rahoittajien vaikutus	55
6.3.2	Yksikön vai yhteisön strategia?.....	55
6.3.3	Strategian päivittäminen	56
6.4	Yksin vai yhdessä?	57
6.4.1	Miksi olemme olemassa	57
6.4.2	Keskusliittojen rooli	59
6.4.3	Järjestöyhteistyö	61
7	Pohdinta ja johtopäätökset	62
7.1	Miksi järjestöissä tarvitaan strategista johtamista?.....	62
7.2	Järjestöjohtamisen erityisyys	63
7.3	Järjestön strategisen johtamisen malli	65
7.4	Lopuksi – vai aluksi?	69
	Lähteet	70
	Liitteet	74

1. Johdanto

Sote-järjestöjen tulevaisuutta käsittelevää julkaisua on vaikea aloittaa lausumatta, että elämme suurten, vaikeasti ennakoitavien muutosten aikaa. Tämä todetaan myös järjestöjen tulevaisuutta pohtivassa raportissa, jossa kannustetaan vaihtoehtoisten toimintatapojen suunnitteluun. (Halava ym. 2018, 21.) Voidaan jopa sanoa käynnissä olevan suurin sosiaali- ja terveysjärjestöjä koskeva muutosaalto sitten niiden syntymisen (Möttönen 2019, 114).

Tämä julkaisu pohjautuu Sosiaali- ja terveysjohtamisen Executive MBA -opinoteni kehittämistehtävään. Etsin eväitä järjestön strategisen johtamisen kysymyksiin muuttuvassa toimintaympäristössä – millaisiin haasteisiin järjestöjen on syytä nyt ja tulevaisuudessa varautua? Kehittämistehtävän alkupe räisenä tavoitteena oli toimia esiselvityksenä Pirkanmaan Syöpäyhdistyksen ja Lääkärikeskus Pirsyn strategian päivitykselle, mutta toivon tulosten olevan sovellettavissa laajemminkin.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mikä on sote-järjestön paikka osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta?
- Miten tämä paikka saavutetaan strategisen johtamisen avulla?

Aineistonani toimivat sote-järjestöjen johtajien teemahaastattelut. Haastateltaviksi valitsin Tarttumattomat sairaudet -verkoston järjestöjen johtajia. Verkostoon kuuluvat Suomen suurimmat potilas- ja kansanterveysjärjestöt, joilla on yhteensä 330 000 jäsentä. Tässä kehittämistyössä mukana ovat Sydänliitto, Diabetesliitto, Filha, Aivoliitto ja Hengityслиitto. Myös Suomen Syöpäyhdistys kuuluu kyseiseen verkostoon. Syöpäjärjestöjen toimintaa ja niiden strategia-prosessia tarkkailen sisältä päin.

Pirkanmaan Syöpäyhdistys perustettiin lähes 70 vuotta sitten. Haasteet olivat tuolloin hyvin konkreettisia. Syövänhoito oli kehittymätöntä ja yhdistyksellä olikin suuri merkitys syövänhoidon mahdollistajana alueellaan. (Turpeinen 1996, 165–168.) Selvää on, että niin toimintaympäristö, kuin ihmisten tarpeet ovat nykyään ja etenkin tulevaisuudessa hyvin erilaisia. Muutoksia on kokenut myös yhdistyksen palvelutoiminta. Mammografiat ja suolistosyövän seulonta

ovat siirtyneet julkisen sektorin vastuulle ja jäljelle on jäänyt yksityinen lääkärikeskus.

Vaikka tätä kirjoittaessa sote-uudistusta odotellaan yhä, on syövänhoidossa lähdetty yhtenäisyyden tielle Kansallisen Syöpäkeskuksen (FICAN) ja siihen kuuluvien alueellisten syöpäkeskusten myötä. Sitä kautta on Pirkanmaan Syöpäyhdistyksellekin auennut mahdollisuus toimia kiinteässä yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Tässä työssä en tutki tai arvioi sote-uudistusta, mutta sivuan sitä. Sote-uudistustyön ansiosta käytössä on myös tuoreita raportteja, jotka kuvaavat järjestöjen asemaa ja paikkaa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta. Ne tuovat laajemman näkökulman empiirisen aineiston lisäksi.

Toimintaympäristön muutoksen lisäksi käsitellään tässä kehittämistehtävässä myös strategista johtamista. Kompleksisessa maailmassa ei pärjää staattisella johtamisella, vaan vaaditaan dynaamisuutta ja jatkuvaa valmiutta uudistumiseen. Paikkansa on myös järjestön olemassaolon ja tarkoituksen pohtimiselle. Miten järjestön historia ja tulevaisuus ovat yhdistettävissä? Lisäksi pohditaan järjestöjohtamisen erityisyyttä.

Tässä kehittämistehtävässä käytän käsitettä järjestö yleisnimenä tarkoittaen kaikkea yhdistys- ja järjestömuotoista toimintaa. Tilanteissa, joissa tarkempi erottelu on tarpeen, käytän lisäksi käsitteitä keskusliitto ja jäsenyhdistys.

Haluan kiittää erityisesti työn ohjaajana toiminutta dosentti Jorma Niemelää. Hänen panoksensa on merkittävä myös keskeisen lähteen, järjestöjen asemaa ja tulevaisuutta käsittelevän raportin kirjoittajana. Kiitos myös työn toiselle ohjaajalle ja opintojen ohjelmajohtajalle, Tampereen Yliopiston vararehtori Juha Teperille.

2. Järjestöt osana yhteiskuntaa

Tässä luvussa asemoidaan järjestöjen paikkaa yhteiskunnassa. Sote-uudistustyön johdosta viime aikoina on julkaistu useita raportteja, joissa käsitellään järjestöjen asemaa ja mahdollisuuksia osana suomalaista sosiaali- ja terveyshuollon kokonaisuutta. Ne tarjoavat laajan, ajankohtaisen kuvan. Tässä kehittämistehtävässä ei kuitenkaan käsitellä sote-uudistusta, vaan sivutaan sitä siltä osin, kuin järjestöjen toimintaympäristön hahmottamisen kannalta on välttämätöntä.

2.1 Järjestöt kansalaisyhteiskunnan perustana

Tämän kehittämistehtävän ohjajanakin toimiva Jorma Niemelä jäsentää selvityksessään *Järjestöt sote-Suomea rakentamassa* (2019) kansalaisjärjestöjen paikkaa ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta. Sakari Möttösen kirjoittama *Sote-uudistuksen anatomia* (2019) sisältää alaotsikkonsa mukaisesti yhteiskuntapoliittisia näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon reformista. Näkökulma on sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudessa ja osana sitä asemoidaan myös järjestöjä. Selvityshenkilö Tuija Braxin raportti *Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa* (2018) sisältää pohdintaa järjestöjen toimintamahdollisuuksista sote-kentällä ja on käyttökelpoinen edellisen hallituksen sote-uudistuksen kaaduttuakin. Ilkka Halava, Mika Pantzar ja Elisa Lukin visioivat järjestöjen tulevaisuutta STEAn (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustusjaosto) tilaamassa raportissaan *Kansalaisjärjestöjä jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa* (2018). Järjestöjen toimintaympäristöä kartoitetaan Päivi Heimosen väitöstutkimuksessa *Järjestöt, muutos ja johtajuus* (2019).

Niemelä katsoo järjestöjen toimintaa, asemaa ja mahdollisuuksia kolmesta näkökulmasta käsin: kansalaisyhteiskunta, hyvinvointivaltio ja talouselämä (Niemelä 2019). Tässä kehittämistehtävässä sovellan väljästi tätä kolmijakoa, joka on esitelty myös kuviossa 1.

Järjestöjen voidaan ajatella olevan organisaatioita ja toimijoita muiden rinnalla. Esimerkiksi sote-valmistelussa näin tehtiinkin: järjestöjen palveluntuotanto rinnastettiin kilpailuyhteiskunnan arvojen mukaisesti kaupallisten yritysten palveluihin (Möttönen 2019, 94). Järjestöillä voidaan kuitenkin katsoa

olevan erityinen olemus, rooli ja tehtävä osana kansalaisyhteiskuntaa ja siksi niitä on hyvä tarkastella itseisarvoisina toimijoina (Niemelä 2019, 14).

Järjestöt tuottavat monenlaisia palveluja. Palvelut eivät kuitenkaan välttämättä tavoita, eivätkä automaattisesti auta kaikkein huonompiosaisia, eikä niiden avulla saada yhteiskunnan vaikeimpia ongelmia ratkaistua. Niemelä näkee järjestöillä olevan vielä syvemmän tehtävän: kansalaisten oman toimijuuden ja kansalaisuuden vahvistamisen. Järjestöjen rooli on huolehtia kaikkien ryhmien osallistumisesta, osallisuudesta, toimijuudesta ja äänen kulumisesta. Hän ehdottaa käsitteeksi inklusiivista yhteiskuntaa, jonka toteuttamiseen tarvitaan yhteistä ajattelua julkishallinnon, kansalaisyhteiskunnan ja yritysten taholta. Inklusiivinen yhteiskunta mahdollistaa jokaisen kyvyille ja voimavaroille sopivan tavan osallisuuteen ja toimijuuteen. Toisaalta se tarjoaa mahdollisuuden turvaan ja palveluihin. Inklusiivisessa yhteiskunnassa kaikilla on tarvittaessa puolestapuhuja. Järjestöt ovat sekä hyvinvointiyhteiskunnan puolustajia, että sen uudistajia ja niiden strategisena tavoitteena voisikin olla inklusiivinen yhteiskunta. (Niemelä 2019.)

Kansalaistoiminta voidaan nähdä yhteiskunnan sidosaineena, joka lisää niin sosiaalista hyvinvointia, kuin yhteisöihin ja yhteiskuntaan kuulumista sekä sitoutumista. Kansalaistoiminnan avulla voidaan lievittää yksinäisyyttä ja luoda ruohonjuuritason pohjaa demokratialle. Kansalaistoiminnan voidaan katsoa tuottavan yhteiskunnan yhteisöllistä resilienssiä. (Halava ym. 2018.) Järjestöt ovat merkittävä kansalaistoiminnan areena, mutta pelkkä järjestömuotoinen toiminta ei takaa osallisuuden toteutumista. Niemelän mukaan myös järjestöissä on vaarana kohderyhmän puolesta puhuminen ylhäältä päin. Kansalaiset saatetaan nähdä asiakkaina tai potilaina aktiivisen kansalaisen sijaan. Äänen antaminen on tärkeää, mutta niin on myös mahdollisuuksien tarjoaminen toimijuuteen ja aktiiviseen kansalaisuuteen. (Niemelä 2019.) Esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan osallistumalla voi muuttua olosuhteiden uhrista aktiiviseksi kansalaisyhteiskunnan ja yhteisön jäseneksi (Lindfors 2015).

Niemelä kuvaa järjestöjen kokonaisuutta mosaiikkiteokseksi, jossa yksittäiset erilaiset palaset muodostavat moniäänisen kokonaisuuden. Heterogeenisyys kumpuaa järjestöjen historiasta ja erilaisista syntytaivoista. Tämän takia järjestöt eivät aina ole samaa mieltä asioista, edustavathan ne erilaisia ihmisryhmiä: ”kansalaisyhteiskunta on kansalaisten yhteiskunta.” (Niemelä 2019.) Myös Riitta Särkelä tuo järjestöjen palvelutoimintaa käsittelevässä väitöskirjassaan esiin, että sosiaali- ja terveysjärjestöt eivät ole homogeeninen ryhmä, vaan monimuotoinen ja -arvoinen joukko. Palveluntuottajajärjestöt ovat parhaimmillaan aktiivisia vaikuttajia, mutta niiden näkemykset voivat olla osin vastakkaisiakin. Särkelä havaitsi järjestöjen haastavissa muutostilanteissa ajautuneen yhteistoiminnan sijaan ennemminkin katsomaan sisäänpäin. Oman

organisaation selviytyminen nousi tärkeämmäksi kuin yhteinen rintama. Myös kilpailutusten myötä järjestöt ovat joutuneet kilpailemaan keskenään. Järjestöjen olisi kuitenkin vaikuttamistoiminnassaan pystyttävä ihmisten tarpeista lähtevään, hyvään yhteistyöhön. (Särkelä 2016.)



Kuvio 1: Järjestöt kansalaisyhteiskunnan, hyvinvointivaltion ja talouselämän kentillä (Niemelä 2019, 47).

2.2 Universaalinen hyvinvointivaltion työparina

Järjestöt ovat olleet vahvasti mukana hyvinvointivaltion synnyssä. Ne ovat tuoneet esiin kansalaisten äänen ja erityisryhmien tarpeet. Monet nykyään julkisen sektorin tuottamat palvelut ovat syntyneet järjestöjen aloitteesta tai niiden innovoimina ja toteuttamina. (Niemelä 2019, 2; Möttönen 2019, 93.) Esimerkiksi Kelan äitiyspakkauksen juuret ovat Mannerheimin Lastensuojeluliitossa. Syöpäjärjestöt ovat puolestaan olleet kehittämässä ja toteuttamassa syöpäseulontoja. (Kuitunen & Stranius 2019.) Pirkanmaan Syöpäyhdistys perusti 1950-luvulla Tampereen alueen ensimmäisen, myöhemmin Tampereen Keskussairaualalle myydyn 50-paikkaisen syövänhoitolaitoksen. 1980-luvulla yhdistys oli perustamassa Pohjoismaiden ensimmäistä saattohoitokotia, Pirkanmaan Hoitokotia. (Turpeinen 1996.) Järjestöille kerääntyy ihmisten kohtaamisista tietoa ja siksi ne aistivat usein ensimmäisenä yhteiskunnalliset muutokset. Tämän pohjalta

järjestöt ovat ketteriä innovoimaan tarvittavia palveluja erityisesti haavoittuvassa tilanteessa oleville. (Kuitunen & Stranius 2019.)

Niemelä esittää järjestöt hyvinvointivaltion työparina rakentamassa inkluusiivista yhteiskuntaa. Inklusiivisessa yhteiskunnassa jokaisella kansalaisella ja ryhmällä on osallisuuden ja toimijuuden mahdollisuus. Järjestöille ei voi kuitenkaan sysätä hyvinvointivaltiolle kuuluvaa vastuuta kansalaisten turvasta, toimeentulosta ja palveluista. Järjestöjen rooli on toimia edustamiensa kansalaisten puolenpitäjinä ja voimaannuttajina. (Niemelä 2019.) Kansalaistoiminta ja palvelut yhdessä voivat saavuttaa tuloksia, joita kumpikaan ei yksin voi synnyttää (Halava ym. 2018). Järjestöt voidaan nähdä välittäjinä kansalaisten, yritysten ja julkisen sektorin välillä. Ne mahdollistavat toimivan vuoropuhelun julkisten toimijoiden kanssa kääntämällä kansalaisten huolia ja tarpeita julkisen sektorin ymmärtämälle kielelle. Järjestöt toimivat myös viestinvälittäjinä ja äänen antajilla edustamilleen ihmisille. (Möttönen 2019.) Tämä toimii myös toisin päin: järjestöt suomentavat esimerkiksi lääketieteellistä tietoa ja huolehtivat sen viestimisestä ja levittämisestä kansalaisille. Ne tekevät myös palveluohjausta auttaen ihmisiä löytämään heille tarkoitetut palvelut ja näin saamaan apua ja tukea riittävän varhaisessa vaiheessa.

Mitä yhteistyö tai työparina toimiminen voi käytännössä olla? Tesoman hyvinvointikeskuksessa Tampereella palvelut toteutettiin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden allianssimallilla. Aiemmin rakennushankkeissa toteutetussa kumppanuusmallissa osapuolet jakavat riskit ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Keväällä 2018 avattu Tesoman hyvinvointikeskus oli ensimmäinen kerta Suomessa kun kyseistä mallia käytettiin hyvinvointipalvelujen muodostamisessa. Hyvinvointikeskuksessa on muun muassa terveysasema, hammashoitola, neuvola, nuorisotilat kirjasto ja järjestöjen käytettävissä olevia tiloja. Paikallinen Setlementtiyhdistys vastaa yhteisökahvilan pyörittämisestä. (Tesoman hyvinvointikeskus.) Tays sairaalan uuteen pääaulaan, avattiin syksyllä 2019 Järjestöt Taysin kehittämiskumppaneina -hankkeen tuloksena syntynyt kohtaamispaikka. Kohtaamispaikassa tarjotaan asiakkaalle, läheisille ja henkilökunnalle tietoa ja palveluohjausta muun muassa vertaistukeen ja vapaaehtoistoiminnan palveluihin liittyen. (Tays:n asiakkuuskertomus.) Kohtaamispaikassa työskentelee sairaalan palkkaama palveluneuvoja, joka toimii linkkinä potilaiden, järjestöjen ja erikoissairaanhoidon välillä. Esimerkiksi diagnoosin jälkeen ei ainoastaan anneta esitettä, vaan potilas voi keskustella palveluneuvojan kanssa ja löytää tarvittaessa heti vertaistukea. (Tunturi 2019.)

Näissä hankkeissa järjestöjen rooli on ollut lähinnä toimia asiantuntijana palveluiden ja tilojen suunnittelussa, sekä palveluohjaukseen, virkistykseen ja yhteisölliseen toimintaan keskittyvien palveluiden tuottajana. Molemmissa hankkeissa järjestöt ovat saaneet käyttöönsä tiloja paikoista, joissa ihmiset

luontaisesti liikkuvat. Järjestöjen paikka on siis ollut kansalaisten äänen tuominen palveluiden ja tilojen kehittämiseen. Samalla järjestöt ovat saaneet konkreettisen paikan toiminnalleen. Syvempää asiantuntijuutta ja osallisuutta sekä mahdollisuuden vaikuttaa on tarjonnut Syöpäkeskus-yhteistyö, jonka yksi konkreettinen muoto on potilasfoorumitoiminta, jota esitellään seuraavaksi. Mainittakoon, että tämän kehittämistehtävän kirjoittaja toimii Tays Syöpäkeskuksen potilasfoorumin puheenjohtajana.

2.1.1 Esimerkinä Tays Syöpäkeskuksen potilasfoorumi

Tays Syöpäkeskuksessa toteutetaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategiaa, mutta sille on myös luotu omat strategian kulmakivet kirkastamaan arvoja ja toimintatapoja. Ensimmäiseksi on nostettu potilaslähtöisyys, joka sisältää muun muassa hoitoketjujen ja hoidon prosessien kehittämisen yhteistyössä potilaan ja läheisten kanssa, systemaattisen potilasfoorumitoiminnan ja yhteistyön potilasjärjestöjen kanssa. Keinoina mainitaan aktiivinen vuorovaikutus potilasfoorumin, Pirkanmaan Syöpäyhdistyksen ja muiden syöpä- ja potilasjärjestöjen kanssa palvelujen kehittämiseksi sekä potilasta ja läheisiä huomioivan asenteen ja toimintatavan muistaminen kaikissa prosesseissa. (Tays Syöpäkeskuksen strategia 2018.)

Syöpäkeskusten akkreditoitumisen myötä potilasjärjestöt ovat nousseet tärkeiksi kumppaniksi erikoissairaanhoidolle. Kansainvälisissä akkreditointikriteereissä pelkkä lääketieteellinen ja kliininen erikoisosaaminen ei riitä, vaan potilas ja hänen läheisensä on otettava mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tays Syöpäkeskuksen potilasfoorumi perustettiin keväällä 2017 ja sen tavoitteeksi kirjattiin jo perustamisvaiheessa hoitoon liittyvien palvelujen ja toimintojen kehittäminen.

Tätä kirjoittaessa on käytettävissä vielä julkaisematon, Marjaana Jonesin ja Ilkka Pietilän kirjoittama artikkeli *Potilas keskiössä? – tapaustutkimus osallistavien tilojen luomisesta erikoissairaanhoidon potilasfoorumissa*. Tutkimuksessa potilasfoorumitoimintaa lähestytään tilallisuuden kautta. Tutkijat löytävät potilasfoorumista kolme tilaa: palveluiden ja hoidon kehittämisen tila, edunvalvonnan ja henkilökohtaisen kehittymisen tila sekä tuen ja kokemusten jakamisen tila. Tutkimuksen mukaan foorumin jäsenet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä toimintaan, mutta epäilivät, onko foorumilla todellista vaikutusta hoitokäytäntöihin. Yhteys sairaalaan nähtiin ajoittain hataraksi. Kirjoittajien mukaan foorumi näyttäytyi neuvoja antavana laadunkehittämisryhmänä avaten myös suoran vuorovaikutuskanavan potilaiden ja terveydenhuollon välille. Foorumin todettiin myös olevan osa laajempaa osallistumisen verkostoa, jossa vaikuttivat osallistujien lisäksi heidän sosiaaliset verkostonsa, vetäjät sekä järjestäjäorganisaatio siellä työskentelevine ammattilaisineen. Foorumin jäsenet kokivat

merkittäväksi sen, että he antoivat kasvot ja toimivat kollektiivisesti: heidän kokemuksiin ja toiveitaan ei ole helppo ohittaa. Myös ammattilaisjäsenet näkivät tämän mahdollistavan investointi- ja muutostarpeiden perustelemisen. (Jones & Pietilä 2019.)

Jones ja Pietilä (2019) toteavat foorumin olevan vuorovaikutuskanava, jonka kautta terveydenhuollon ammattiryhmät, potilasjärjestöt ja sairaalaorganisaatio käyvät keskustelua palveluiden kehittämisestä. Kirjoittajat huomauttavat kuitenkin, että vaikka terveydenhuollon palveluntuottajat voivat käyttää potilasfoorumitoimintaa esimerkkinä potilaslähtöisyydestä ja osallisuudesta, ei sillä ole missään vaiheessa ollut suoraa mahdollisuutta päätösten tekoon. (mt.) Tutkimuksen aineisto kerättiin potilasfoorumin ensimmäisen toimintavuoden aikana. Potilasfoorumin toimittua nyt lähes kolme vuotta, käynnistyy uusi kausi. Toimintaa kehitetään niin, että syntyy selkeämpi yhteys sairaalaan. Foorumi kokoontuu jatkossa sairaalan tiloissa, Syöpäkeskuksen johtaja osallistuu kokouksiin ja asiat esitellään Syöpäkeskuksen johtoryhmälle, johon kuuluu myös potilasfoorumin jäsen. On syytä olettaa, että näillä toimenpiteillä voidaan vastata artikkelissa esiin tuotuihin haasteisiin.

2.2.2 Yhteistyötä – kenen ehdoilla?

Julkisen sektorin toimijoiden ja järjestöjen yhteistyöhön voi liittyä monenlaisia haasteita. Eeva Harju, Annastiina Hakulinen, Marjaana Jones, Hanna Ojala ja Ilkka Pietilä ovat selvittäneet syövänhoidossa yliopistosairaalassa työskentelevän erikoissairaanhoidon henkilöstön näkökulmaa yhteistyöstä järjestöjen kanssa. Heidän mukaansa yhteistyötä vaikeuttavat erityisesti asenteet ja tiedonpuute. Artikkelissa lähestyttiin aihetta psykososiaalisen tuen tarjoamisen näkökulmasta. Vaikka yliopistosairaalan resurssien koettiin olevan riittämättömiä psykososiaalisen tuen tarjoamiseen, ei järjestöjen palveluita koettu tervetulleiksi, vaan enimmäkseen tarpeettomiksi ja jopa potilasta kuormittaviksi. Psykososiaalisen tuen antaminen koettiin erityistyöntekijöiden tehtäväksi. Myöskään erityistyöntekijöiden asenteet järjestöyhteistyötä kohtaan eivät olleet kovin myönteisiä, vaikka oletettavasti heille yhteistyö eri toimijoiden kanssa voisi olla tutumpaa kuin lääkäreille ja sairaanhoitajille. (Harju ym. 2019.) Juuri psykososiaalisen tuen kentällä järjestöillä olisi tarjottavana toimintaa ja palveluja, jotka voisivat sekä auttaa potilasta, että helpottaa sairaalaan resurssipulaa.

Järjestöyhteistyöhön liitettiin jopa uhkakuvia. Pelättiin, että järjestöjen työntekijät ja vapaaehtoiset vaarantavat hoidon esimerkiksi antamalla vääriä tietoja. Ratkaisevaa onkin käsitys tiedosta. Kaikki tieto näyttäytyi lääketieteellisenä tietona, jonka erikoissairaanhoidon työntekijät omistavat. Tämän tiedon koettiin järjestötoimijoilta puuttuvan, olivatpa he sitten ammattilaisia tai vapaaehtoisia. Missään kohtaan ei tullut esiin, että tieto voisi kulkea myös toisin päin, että

järjestötoimijoilla voisi olla tietoa, josta erikoissairaanhoidon työntekijät voisivat hyötyä. Potilas näyttäytyi kohteena, ei aktiivisena tiedon hankkijana tai sen soveltajana. (Harju ym. 2019.) Aiemmin esitelty potilasfoorumi sen sijaan näyttäytyi tilana, jossa kokemustietoa arvostettiin lääketieteellisen ja tutkimustiedon rinnalla (Jones & Pietilä 2019). Potilas nähtiin ”meidän potilaana”. Järjestöjen palveluihin suhtauduttiin melko myönteisesti, kunhan niitä toteutettiin erikoissairaanhoidon hoitojakson jälkeen, ei sen aikana. Artikkelista kävi ilmi, että yhtenäisiä käytäntöjä tai ohjeistusta ei ollut, tai niitä ei noudatettu, vaan jokainen ohjasi tai oli ohjaamatta potilaita järjestöjen palveluiden piiriin oman mielilyksensä tai tapansa mukaan. Samoin tiedon hankkiminen järjestöjen tarjoamista palveluista oli työntekijöiden omalla vastuulla. Ylipäänsä nähtiin, että potilaan tulisi olla itse aktiivinen tietoa saadakseen. Järjestöyhteyden tiivistämisen aloitetta toivottiin järjestöiltä itseltään, mutta vielä mieluummin palveluja toivottiin kehitettävän sairaalan sisällä. (Harju ym. 2019.)

Kirjoittajat toteavat, että ammattiryhmien väliset reviirirajat ja kapean sektorin osaamisen korostuminen ovat ristiriidassa terveydenhuollon ja järjestöjen välisten raja-aitojen madaltamista edistävien terveystoimittisten tavoitteiden kanssa. Erikoissairaanhoidon ja yliopistosairaalan rooli korostuu, vaikka samaan aikaan terveystoimittisessa päätöksenteossa korostetaan terveystoimittisten integraatiota, jossa erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja järjestöt toimivat tiiviimmässä yhteistyössä vastatakseen potilaan monimuotoisiin tarpeisiin. (Harju ym. 2019.) Artikkelissa kuvattu suhtautuminen järjestöihin ei noudata ajatusta järjestöistä hyvinvointivaltion työparina. Näkemykset ovat vastakkaisia paitsi terveystoimittisille linjauksille, myös yliopistosairaaloiden strategioille, joissa potilaskeskeisyys korostuu. Myös potilasfoorumin jäsenet toivat Jonesin ja Pietilän (2019) tutkimuksessa esiin sen, että osallisuudesta ja potilaskeskeisyydestä puhutaan paljon, mutta retoriikka ei toteudu käytännössä: potilas ei ole keskiössä. Tutkimusryhmällä on tekeillä tutkimus, jossa kartoitetaan järjestöjen työntekijöiden näkemyksiä erikoissairaanhoidon ja järjestöjen välisestä yhteistyöstä. Vaikka Harjun ym. (2019) tutkimus olisi helppo sivuuttaa syyttären erikoissairaanhoidon organisaatiota, kannattaa järjestöjen tutkiskella myös omaa toimintaansa ja etsiä kehittämiskohteita paremman yhteistyön mahdollistamiseksi.

Jorma Niemelä ja Minna Kivipelto kirjoittavat tulevaisuuden sote-keskustia käsittelevässä työpaperissaan palvelupoluista, jotka tulisi rakentaa niin, että organisaation rajojen sijaan muodostuisi yhdyspintoja. Nämä toimisivat siltoina, joita pitkin asiakas pääsisi eteenpäin. Verkostopolun avulla viranomais- tahojen ja esimerkiksi järjestöjen palveluista kootaan asiakkaalle yksilöllinen palvelukokonaisuus. Järjestöt voisivat toimia paitsi yhteistyökumppaneina, myös kriittisinä sparraajina palveluiden kehittämisessä. Palvelupolkujen toteutumiseksi tarvitaan tietoa yli sektorirajojen. Esimerkiksi lääkäriellä pitää

olla tietoa myös lääketieteellistä hoitoa täydentävistä palveluista ja toimijoista. Lainsäädännön avulla yhteistyö voidaan mahdollistaa ja siihen jopa velvoittaa, mutta tarvitaan lisäksi toimintakulttuurin muutosta ja yhteistä ymmärrystä tavoitteesta. (Niemelä & Kivipelto 2019.)

Möttönen tarkastelee järjestöjen asemaa hyvinvointivaltion työparina sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuuden näkökulmasta. Hän jakaa julkisen sektorin järjestöihin kohdistaman ohjauksen hierarkkiseen, markkinaperusteiseen ja sopimusperusteiseen ohjaukseen. Hierarkkisessa ohjauksessa järjestöille annetut avustukset riippuvat siitä, toteuttavatko järjestöt niille asetetut tehtävät ja avustukselle asetetut kriteerit. Järjestöjä pidetään julkisen sektorin, esimerkiksi kunnan, aputoimijoina. Sopimusohjauksessa neuvotellaan tasa-arvoisesti pelisäännöistä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämä voi konkretisoitua esimerkiksi toimeksiantosopimuksena, jossa toimeksiannon hoitamisesta maksetaan kokonaiskorvaus. Tällä tavalla voi toimia esimerkiksi kriisikeskus. Markkinaohjauksessa ostaja kilpailuttaa palvelun tuottajat ja usein myös määrää kaupan ehdot. Kyseessä on tällöin palvelun ostaminen. (Möttönen 2019, 108–109.)

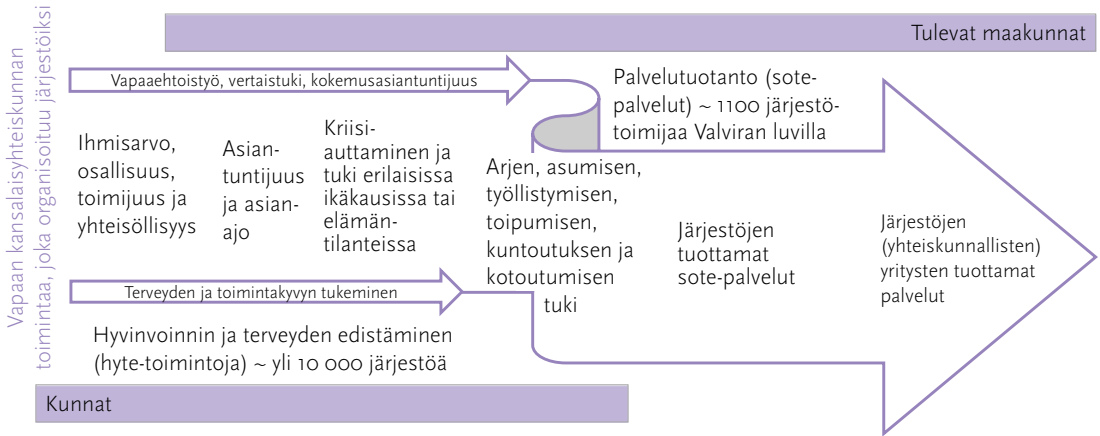
Yhteistyö kuntien kanssa on aiemmin perustunut sopimuksellisuuteen, jolloin järjestöjen ainutlaatuisuus, itsenäisyys ja yleishyödyllisyys toteutuivat. Sittemmin markkinaohjaus on voimistunut johtuen julkisen sektorin toimintaperiaatteiden muutoksesta. Järjestöerityisyyttä ei enää huomioida ja Möttönen näkeekin tämän olevan ristiriidassa järjestötyötä arvostavan puheen kanssa. Järjestöjen taloudellisessa avustamisessa puolestaan on siirrytty yhä hierarkkisempaan ja byrokraattisempaan ohjaukseen. Tämä käytäntö on ristiriidassa julkishallinnon normien purkamisen ja byrokratian vähentämisen lupauksen kanssa. Sen sijaan sopimusohjauksen käyttö voisi vastata yhä monimutkaisuudessa maailmassa paikallisten, ilkeidenkin yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen. Hyvin toimiva käytännön yhteistyö voi lisätä myönteistä suhtautumista järjestöihin ja vahvistaa niiden asemaa. (Möttönen 2019.) Yhteistyön laadulla on kuitenkin merkitystä. Heikkala näkee järjestöjen edunvalvontaroolille ja vaikuttamiselle olevan tarvetta tulevaisuudessakin. Se edellyttää kuitenkin sellaisten yhteistyörakenteiden luomista, joissa järjestöt otetaan vakavasti. (Heikkala 2019 a.)

2.3 Talouden näkökulma

Paljonko järjestöt tuottavat? Jos yksi vapaaehtoistoimintaan panostettu euro tulee kuusinkertaisena takaisin (Laasanen 2011), voi myös järjestöjen muulla työllä olettaa olevan taloudellista merkitystä. Sosten (Suomen Sosiaali- ja terveys ry) tavoitteena olevan hyvinvointitalouden visioina on yhteiskunta, joka tarjoaa

kaikille hyvän elämän edellytykset. Se toteutuu investoimalla hyvinvointiin. Soste on lanseerannut käsitteen hyvinvointi-investointi kuvaamaan hyvinvointia lisääviä ja sen edellytyksiä parantavia panostuksia. Hyvinvointi-investointeja ovat koulutus, terveyden edistäminen, ehkäisevä toiminta ja investoinnit kansalaisyhteiskuntaan. Järjestöjen rooli hyvinvointi-investointien tuottajana on merkittävä. Hyvinvointi-investointeja voidaan arvioida väestötasolla mittaamalla esimerkiksi elinikää, koulutusta ja väestön onnellisuutta. Sen sijaan vaikkapa osallisuuden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa. Toisaalta hyvinvointi-investointien – esimerkiksi järjestöjen tekemien – hyötyjen mittaaminen on tärkeää, mutta jos taloudellisiin hyötyihin jäädytään liikaa kiinni, käsitteen alkuperäinen visio voi kadota. Hyvinvointi-investointien avulla voidaan jopa haastaa taloudelliseen hyvinvointiin perustuvaa yhteiskuntajärjestystä. (Särkelä ym. 2014; Puhakka 2017.)

Järjestöjen toiminta on monimuotoista ja ne tuottavat monenlaisia palveluja. Palvelut voivat olla luonteeltaan lakisääteisiä, markkinaehtoisia tai yleishyödyllisiä. (Puhakka ym. 2018.) Tosin käsite markkinaehtoinen voidaan nähdä hieinan harhaanjohtavana, sillä myös yhtiötetyn järjestöpalvelut ovat luonteeltaan yleishyödyllisiä, palautetaanhan niiden tuotot järjestön toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Selvityshenkilö Tuija Brax jakoi raportissaan (2018) järjestöjen toiminnan markkinalähtöisiin palveluihin ja järjestölähtöisiin toimintoihin. Niemelä (2019, 59) pitää tätä terminologisesti ongelmallisena käsitteparina, sillä myös sote-markkinoilla toimivat järjestöjen palvelut ovat järjestölähtöisiä. Niiden taustalla on järjestöjen missio ja niiden ansaintalogiikka poikkeaa yritysten vastaavasta. (mt.) Brax (2018) jaottelee järjestöjen toiminnan hyte-toimintoihin ja sotepalveluihin. Niemelä (2019, 59) pitää tätä jakoa keskeisenä ja tärkeänä. Tosin jako on käytännössä vaikea tehdä johtuen järjestötoiminnalle luonteenomaisesta monimuotoisuudesta. Kyse on tiukkojen rajojen sijaan liukumista. Tarve jaon tekemiselle kumpuaa rahoituksen ja hallinnon intresseistä ja Niemelän (2019, 66) mukaan rajapinta-ajattelu on välttämätöntä, mutta se tulisi tehdä kansalaisten näkökulmasta varmistaen eheät palvelu- ja kuntoutuspolut. Järjestöjen tuottamaa lisäarvoa ja jakoa palveluntuotannon sekä hyte-toimintojen välillä on kuvattu janan muodossa. Tästä on useita erilaisia versioita (ks. esim. Brax 2018, 15; Niemelä 2019, 102), jotka pohjautuvat Pihlajan (2010) alkuperäiseen kuvioon.



Kuvio 2: Sote-järjestöjen sote-palveluiden ja hyte-toimintojen kokonaisuus (Niemelä 2019, julkaisematon).

Suomessa on PRH:n yhdistysrekisterin mukaan 9996 sote-järjestöä. Näistä sosiaali- ja terveystoimintaa tuottavia järjestöjä on yhteensä 1029. Sosiaalipalveluja tuottavia järjestöjä on 860 ja terveystoimintaa tuottavia 204. Sosiaalipalveluista yleisimpiä palvelumuotoja ovat päivätoiminta ja asumispalvelut ja suurimpia asiakasryhmiä ovat vanhuksien ja lapset/nuoret. Terveystoimintaa tuottavista lukumäärältään suurimpia ovat sairaanhoitajan, terveydenhoitajan ja/tai kätilön palvelut sekä fysioterapeuttinen toiminta. Järjestöjen osuus yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajista on 20 prosenttia. Yksityisissä terveystoimintaa tuottavissa järjestöjen osuus on vain 4 prosenttia. (Puhakka ym. 2018.)

Mitä väliä on sillä, mikä taho palvelut tuottaa? Niemelä näkee järjestöjen palvelutuotannon olevan merkityksellistä soteuudistuksen legitimitettiin, valinnanvapauden aidon toteutumisen sekä osallisuuden ja toimijuuden vahvistamisen kannalta. Sote-järjestöjen palveluilla on merkitystä myös resilienssin kannalta, sillä järjestöjen toiminta voi olla joustavampaa kuin yritysten, joiden saamat voitot voivat olla uhattuina talouskriisin tullen. (Niemelä 2019.) Järjestöbarometrissa esitellään järjestöjohtajien näkemyksiä järjestöjen tuottamien palveluiden erityisyydestä. Perustavanlaatuisiksi nähtiin palvelujen yleishyödyllisyys ja arvot – tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan tietyn ryhmän palvelutarpeisiin vastaaminen. Asiakkaiden näkökulma onkin keskeinen myös palvelujen ylläpidossa ja kehittämisessä. Mukana on myös edunvalvonta-asema, jonka johdosta järjestöt ovat osanneet kehittää palvelut täydentämään julkisen sektorin palveluja, ovathan monet julkiset palvelut järjestöjen aikanaan perustamia. Merkittävää on se, että järjestöt usein tuottavat myytävän palvelun rinnalle muuta palvelua, kuten vertaistukea. (Eronen ym. 2016.) Koska voitot käytetään yleishyödylliseen toimintaan, voidaankin puhua yhteiskunnallisista yrityksistä (Viljanen & Juuti 2018).

Riitta Särkelä on väitöskirjassaan tutkinut sosiaalipalveluja tuottavien järjestöjen historiaa. Järjestöt ovat tuottaneet erityisesti sosiaalipalveluja tiiviissä kumppanuussuhteessa julkisen sektorin kanssa. Järjestöjen tuottamien palveluiden määrä on ollut merkittävä 1980-luvulta lähtien. Nämä palvelut ovat yleensä syntyneet jäsenistön ja kohderyhmän tarpeesta, mahdollisesti aluksi vapaaehtoisvoimin. Palvelut on nähty osaksi järjestötoimintaa ja ne on mielletty luonteeltaan yleishyödyllisiksi. Niiden etu on ollut ihmisten tarpeiden tuntemus. 1990-luvulta lähtien järjestöjen järjestämien sosiaalipalveluiden osuus on pienentynyt ja yritysten osuus merkittävästi kasvanut. Markkinaehtoisuus on siis lisääntynyt. Järjestöt ovat Särkelän väitöskirjan otsikon mukaisesti siirtyneet *julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen*. (Särkelä 2016, 40–41.)

Möttönen näkee käynnissä olevan suurimman muutosvallan järjestöjen syntymisen jälkeen. Hän kuvaa muutosta hybridisaatiolla, jossa johonkin sektoriin kuuluva organisaatio alkaa soveltaa muille sektoreille tyypillisiä toimintatapoja. Hänen mukaansa järjestöt ovat jääneet julkisen ja yrityssektorin puristukseen. Järjestöjen rooli pienenee ja niiden palvelutoiminta pakotetaan yritysmuotoon. Yritysmuodon omaksuminen ei ole lähtöisin järjestöistä, vaan kilpailuvaltioketjistä, jossa yhdenmukaistetaan sektoreiden toimintatapoja. (Möttönen 2019.) Myös järjestöjen käyttämä kieli on muuttunut liike-elämän kieleksi: puhutaan esimerkiksi palveluista ja myymisestä yhteistyön ja kumppanuuden sijaan, toteavat Arja Koski ja Riitta Kittilä (2011) kysyen tuleeko järjestöistä muuntautumiskykyisiä kameleontteja ja unohtuuko niiden perustehtävä. Möttönen (2019) näkee järjestöjen roolin muuttumisella olevan vaikutusta koko yhteiskuntaan muun muassa järjestöjen edustamien eettisten arvojen vaikuttavuuden pienenemisenä ja sen aiheuttamana julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon legitimitetin vähenemisenä. (Möttönen 2019.) Hybridisaatio ei aina ole kuitenkaan negatiivista eikä pakotettua. Hybridioorganisaatioita on perustettu myös tietoisesti ja järjestöjäkin on ollut mukana. Tämän lisäksi on myös hiipivää hybridisaatiota, joka voi johtua esimerkiksi STEAn vallasta. Toisen sektorin toimintatapoja voi omaksua myös rekrytoimalla osaamista. (Niemelä 2019.) Heimonen (2019) kysyy mikä merkitys järjestöjen toimintaperiaatteille ja tulevaisuudelle on sillä, että järjestöjohtajiksi on markkinoitumisen vaatimusten myötä palkattu kauppatieteilijöitä ja oikeustieteilijöitä.

2.4 Pieni ja suuri hyvinvointipolitiikka

Möttönen jakaa hyvinvointipolitiikan suureen ja pieneen hyvinvointipolitiikkaan. Ensin mainittu taso on valtakunnallinen ja jälkimmäinen toimii paikallisesti. Suuri hyvinvointipolitiikka hallitsee ja ohjaa maanlaajuisesti ja pieni hyvinvointipolitiikka sovittaa palvelujärjestelmän paikallisiin oloihin. Suuressa

politiikassa ohjaussuunta on ylhäältä alas, kun taas pieni politiikka on paikallista ja kansalaislähtöistä. Suuressa hyvinvointipolitiikassa strateginen suunnittelu on hierarkkista, rationaalista ja tavoitteellista. Pienessä hyvinvointipolitiikassa strategia on emansipatorista, vuorovaikuteista ja prosessuaalista. (Möttönen 2019.) Järjestöjä voidaan asemoida myös tästä viitekehyksestä käsin. Kuuluuko järjestöjen toiminta tässä teoreettisessa jaottelussa suureen vai pieneen hyvinvointipolitiikkaan? Toiminnassa on paljon ominaisuuksia, jotka asemoivat ne pieneen sosiaalipolitiikkaan (kuvio 3). Toisaalta näen järjestöjen olevan mukana suuressa sosiaalipolitiikassa vaikuttamassa poliittisiin päätöksiin ja palvelujärjestelmän kehittämiseen valtakunnallisella tasolla, jolloin kehitetyt käytännöt ja vaikuttamistyön tulokset kulkevat sekä pienestä suureen, että suuresta pieneen sosiaalipolitiikkaan. Liike tapahtuu siis niin alhaalta ylös, kuin ylhäältä alas.

PIENI SOSIALIPOLITIikka	SUURI SOSIAALIPOLITIikka
paikallinen toiminta	suurien palvelujärjestelmien hallinta
hajautettu, alhaalta ylös -ohjaus	keskitetty ylhäältä alas -ohjaus
yhdistelmäetu	mittakaava etu (suuruuden ekonomia)
suora demokratia	kattavuus, peittävyys
prosessuaalinen strategia	edustuksellinen demokratia
yhteisöllisyys	rationaalinen strategia
aktivointi, auttaminen	järjestämisen ja tuottamisen erottaminen
kansalaisuus	tuottavuus, tehokkuus
verkostoituminen ja vuorovaikutus	lakisääteisyys
kansalaislähtöisyys	markkinoiden hyödyntäminen
	asiakaskeskeisyys

Kuvio 3: Suuren ja pienen politiikan ominaisuuksia (Möttönen 2019, 49).

Yhteiskunnan ongelmat voidaan jaotella kesyihin ja ilkeisiin. Möttösen mukaan ilkeiden ongelmien ratkaisemiseen eivät suuren sosiaalipolitiikan toimet tehoa, vaan tarvitaan pientä sosiaalipolitiikkaa sekä eri toimijoiden vuorovaikuteista yhteistyötä. Haavoittuvassa asemassa olevat tarvitsevat matalan kynnyksen tiloja ja palveluita, joiden luomisessa ammattiauttajien ja kansalaisjärjestöjen yhteistyö on olennaista. (Möttönen 2019.) Kuitunen ja Stranius (2019) puhuvat puolestaan viheliäisistä sosiaalisista ongelmista, joiden ratkaisemisessa järjestöt ja säätiöt ovat parhaimmillaan. Järjestöillä on myös halua ratkaista laajoja yhteiskunnallisia ongelmia. (mt.) Sote-järjestelmän uudistaminen ei onnistu, jos pysytään vain suuren sosiaalipolitiikan alueella. Suuren politiikan pitäisi antaa tukea ja tilaa pienelle politiikalle. Möttönen näkee ratkaisevaksi kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten varmistamisen, jotta ne voivat

yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa olla kehittämässä uudenlaisia toimintatapoja ja aktivoimassa kansalaisia osallistumaan. (Möttönen 2019.)

Heikkala ja Peltto-Huikko (2019) kuvaavat tilannetta järjestötoiminnan murrokseen vaikuttavien trendien kautta. Vanhan maailman järjestötoiminnassa katsotaan asioita organisaation ja hallinnon näkökulmasta. Tavoitteena on valtakunnalliset ratkaisut sekä keskitetyt sopimukset ja suunnitelmat. Päätöksenteko on keskitettyä ja hierarkkista. Johtaminen nähdään valmiiden vastausten antamisena. Asiantuntijat ja auktoriteetit ovat äänessä organisaation tavoitteita määritellessä. Vallalla on standardisointi ja kontrollointi. Asiat tehdään tietyllä tavalla, jonka oletetaan sopivan kaikille. Toiminta keskittyy omaan, rajattuun asiaan. Uuden maailman järjestötoiminta sen sijaan lähtee ihmisten tarpeista, jolloin järjestö on väline merkityksellisen asian toteutumiseen. Ratkaisut ovat paikallisia ja kohdennettuja. Johtaminen on innostamista ja mahdollisuuksien luomista. Itseohjautuvuus ja omaehtoisuus toteutuu osallistamisen ja joukkoistamisen kautta. Standardisoitujen ratkaisujen sijaan etsitään palvelumuotoilun ja räätälöinnin keinoin henkilökohtaisia ratkaisuja, joiden tavoitteena on mielekäs palvelupolku. Erikoisliikkeiden sijaan tarjotaan kauppakeskuksia. (Heikkala & Peltto-Huikko 2019.) Tämä järjestötoiminnan murros on päinvastainen Möttösen (2019) kuvaamaan järjestötoiminnan hybridisaatioon nähden. Näyttää siltä, että toisaalta järjestöiltä vaaditaan yhä byrokraattisempaa toimintaa, mutta kansalaisten tarpeet ovat aivan vastakkaisia. Heikkalan ja Peltto-Huikon kuvaama vanha järjestömaailma muistuttaa myös Möttösen kuvaamaa suurta sosiaalipolitiikkaa ja uusi järjestömaailma puolestaan pientä. Mallit ovat luonnollisesti kärjistyksiä, mutta auttavat hahmottamaan toimintakulttuurin muutosta ja asemoimaan järjestöjen paikkaa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta.

2.5 Yhteistyöstä ekosysteemeihin

Sektoreiden väliset rajat hämärtyvät ja erot kaventuvat (Halava ym. 2018, 17). Sairaalat ja osin myös lääketeollisuus ottavat tehtäväkseen perinteisesti järjestöille kuuluneita tehtäviä esimerkiksi järjestämällä keskusteluryhmiä potilaille. Toisaalta ihmiset organisoituvat myös itse. Jonkin blogin tai muun somekanavan ympärille voi muodostua vertaistukea tarjoava verkosto. Toisaalta järjestö voi olla osana julkisen sektorin palvelujärjestelmää esimerkiksi ulkoistetun palveluntuottajan roolissa. Järjestöillä voi olla myös julkisen sektorin tehtäviä, tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi Syöpäjärjestöihin kuuluva Syöpärekisteri, joka nimensä mukaisesti ylläpitää tietokantaa syöpätapauksista. Filhalla puolestaan on merkittävä rooli tartuntatauteihin liittyen. Oma lukunsa on Punainen Risti, jonka säännöt on vahvistettu laissa ja asetuksessa.

Halavan ym. mukaan järjestöille on ratkaisevaa määritellä oma sijoittumisen kokonaistarjontaan nyt ja tulevaisuudessa. Tähän liittyvät erottuminen muista, osaamisalueet, voimavarat ja dynaamisuuden vaaliminen. Olennaista on lisäksi järjestön suhde institutionaalsiin ja suuriin toimijoihin, kuten palvelujärjestelmään. Vaikka järjestö olisi kuinka itsenäinen, pitää valtaorganisaatioiden tuntea järjestö, jotta kohderyhmän edustajat voivat ohjautua järjestön toimintaan. Järjestön asemaa määritellään yhdyspintojen toimivuuden ja hallinnan kautta. (Halava ym. 2018, 20.) Kuten edellä on todettu, julkisella sektorilla, etenkin sairaanhoidossa, ammattilaiset tuntevat järjestöjen toimintaa huonosti. Järjestöjen olisikin avattava toimintaansa paremmin terveydenhuollon ammattilaisille, jotka tapaavat järjestön palveluista hyötyviä asiakkaita.

Mutta riittääkö pelkkä yhteistyö, vai pitäisikö pyrkiä rakentamaan ekosysteemejä? Ekosysteemissä on kyse kumppanuudesta tai puuttuvien toimintojen syntymisestä. Ekosysteemien avulla järjestöt voivat rakentaa rajapinnoille palveluja ja toimintamuotoja. Tämän Halava ym. ehdottavat olevan kansalaisyhteiskunnan päivittämistä. (Halava ym. 2018, 21–22.) Ekosysteemi voidaan muodostaa järjestöjen kesken, jolloin jokainen tuottaa jonkun osan kokonaispalvelusta. Ekosysteemi voi olla myös laajempi, jolloin järjestö voi olla tuottamassa yhtä osaa isossa kokonaisuudessa, jossa on toimijoita myös muilta sektoreilta. Niemelä ja Kivipelto (2019, 18–19) määrittelevät ekosysteemit avoimiksi prosesseiksi ja verkostoiksi, joissa tuotetaan yhteistä arvoa. He ehdottavat verkostoajattelun ja verkostojohtamisen käyttämistä tulevaisuuden sote-keskuksissa, jolloin huomio olisi keskuksen sijaan koko yhteistyöverkostossa asiakkaiden tarpeissa. Järjestöillä olisi luonnollisesti sijansa kokonaisuudessa. (mt.)

Järjestöosaaminen ei tulevaisuudessa olekaan hallinto-osaamista, vaan nimenomaan järjestöjen oman alan substanssi- ja toimijasuhdeosaamista. (Halava ym. 2018, 23.) Myös Heimonen (2019) nostaa verkostoitumisen ja yhteistyön olennaisina tulevaisuuteen valmistautumisen kannalta. Järjestötoiminnassa on käynnissä muutos hallinnon tarjonnasta yksilölliseen ongelmanratkaisuun. Perinteinen jako virastoihin, yrityksiin ja järjestöihin ei enää toimi, vaan hallinnon sijaan etusijalla ovat asiakkaiden tarpeet. (mt. 69.) Tässä ekosysteemissä järjestön on otettava oma paikkansa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta. Seuraavassa luvussa keskitytäänkin siihen, miten se on strategisen johtamisen avulla mahdollista.

3. Strateginen johtaminen uudistumisen välineenä

Edellä esiteltiin järjestöjen toimintaympäristöä ja etsittiin sote-järjestöjen paikkaa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta jäsenellen sitä kansalaisyhteiskunnan, hyvinvointivaltion ja talouselämän näkökulmasta. Tässä luvussa keskitytään siihen, miten järjestö johdetaan kohti tätä paikkaa. Aihetta lähestytään strategisen johtamisen viitekehystä.

3.1 Järjestön strategia

Strategia voidaan ymmärtää monella tavalla ja siksi onkin tärkeää etsiä yhteinen ymmärrys siitä, mitä käsitteellä tarkoitetaan. Arto Hiltunen hämmästelee kirjassaan *Johtamisesta*, miten usein strategiaa aletaan rakentaa käymättä keskustelua siitä, mitä strategialla tarkoitetaan ja tavoitellaan. Hän määrittelee strategian tavoitetilän ja siihen johtavien keinojen kuvaukseksi. (Hiltunen 2015, 61–62.) Myös Kari Neilimo toi strategista johtamista käsittelevällä opintojaksolla esiin sen, että strategia voidaan ymmärtää eri tavoin, mutta organisaation sisällä pitää olla yhteinen strategiakäsitys. Neilimo määrittelee strategian johtavaksi ajatukseksi pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät. (Neilimo 2017.) Matti Alahuhdan (2015, 51) mukaan strategia kertoo mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja millä keinoin se erottautuu kilpailijoistaan pyrkiessään päämääräänsä. Juha Näsi määrittelee strategian organisaation toiminnan juoneksi, sen tapahtumien punaiseksi langaksi (ks. Lindroos & Lohivesi 2010, 25).

Oman organisaation strategian kiteyttäminen on innovointia, jossa tiivistyvät pohdinnat, johtopäätökset, valinnat ja toimenpiteet visiossa täsmentyneiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on täyttää asiakkaiden tarpeita niin, että samalla saadaan voittoa tai julkisyhteisöissä toiminnallista tehokkuutta. (Lindroos & Lohivesi 2010.) Tämän taloudellisen voiton tavoittelemiseen keskittyvän näkemyksen lisäksi strategian voidaan ajatella kumpuavan organisaation kutsumuksesta, jolloin tavoitteena on arvon tuottaminen yhteiskunnalle (Aaltonen ym. 2014). Porter ja Kramer (2011) puhuvat jaetusta arvosta (shared value), jossa taloudellista arvoa tuotetaan yhteiskuntaa hyödyttävällä tavalla. Tämä näkemys lähestyy järjestötoimintaa, etenkin järjestöjen palvelutoimintaa, jossa usein toimitaan yhteiskunnallisen yrityksen tapaan. Yhteiskunnalliset

yrietykset pyrkivät poistamaan jonkin yhteiskunnallisen ongelman ja käyttävät saamansa voitot toimintansa kehittämiseen (Viljanen & Juuti 2018, 18).

Peter F. Drucker kertoo alun perin vuonna 1990 julkaistussa kirjassaan *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen* vastustaneensa aluksi käsitettä strategia, sillä se toi hänen mieleensä liikaa armeijan (Drucker 2008, 69). Strategia-ajattelua on käytetty 1920-luvulla autoteollisuudessa ja sen jälkeen sotilaallisissa tarkoituksissa toisessa maailmansodassa (Neilimo 2017). Drucker kuitenkin hyväksyy sanan, kunhan strategialla tarkoitetaan toimintaa ja tekemistä, ei pelkkiä suunnitelmia ja toiveita. Hän nimeää strategiat puskuraktoreiksi, jotka muuttavat lopputuloksiksi sen, mitä halutaan tehdä. Strategia muuttaa järjestön päämäärät ja tavoitteet toiminnaksi. Erityisen hyödyllisiksi strategiat hän näkee nimenomaan yleishyödyllisissä organisaatioissa. (Drucker 2008, 69.) Tarja Ketola (2015) kyseenalaistaa väitöstutkimuksessaan *Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön – Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen luonnonsuojeluliitossa* liike-elämän strategisen johtamisen kielen ja käsitteiden siirtämisen sellaisenaan kansalaisjärjestöihin.

Juha Heikkalan *Järjestön strategia* (2005, ensimmäinen painos 2001) on ensimmäinen suomenkielinen yleiskatsaus järjestön strategiseen johtamiseen. Esipuheesta saa vaikutelman, että vuosituhannen vaihteessa järjestöpuolella vasta heräiltiin strategiseen ajatteluun ja toimintaympäristön muutoksiin. Heikkala määrittelee strategian kyvyksi nähdä, tahdoksi arvottaa ja tavaksi toimia. Ensinnäkin tarvitaan strategista ajattelua eli kykyä nähdä niin järjestön sisä- kuin ulkopuolellakin mahdollisuuksia ja suuntia. Toiseksi tarvitaan valintoja: mihin mahdollisuuksiin tartutaan ja miten ne tukevat järjestön toiminta-ajatusta. Kolmanneksi strategia toimii käytännön työkaluna: silmälaseina, joiden läpi katsotaan maailmaa ja tehdään päätöksiä. (Heikkala 2005.) Antti Peltto-Huikon kanssa vuonna 2019 julkaistussa *Järjestön strateginen johtaminen* -teoksessa strategian määritelmä tiivistetään tekojen poluksi toiminta-ajatuksesta visioon. Strategia on sekä kartta, että kompassi, parhaimmillaan vakuuttava matkakuvaus, joka innostaa lähtemään mukaan matkalle (mt. 11).

Niemelä (2019) käyttää strategiaan liittyen maksimaalisen maksimiin käsitettä. Maksimi voidaan filosofiassa ymmärtää elämän periaatteena tai elämänohjeena (Tieteen termipankki 2019.) Niemelä tarkoittaa maksimilla eri intressien kentässä jäsenettyä ajattelun ja toiminnan perusjäsenystä – tavaltaan siis organisaation elämän periaatetta. Kyseessä on yhteisen tarkoituksen toteuttaminen, jolle tavoitellaan maskimaalista eli suurinta mahdollista toimintakenttää. Toimintaa ei siis toteuteta toiminnan itsensä vuoksi, vaan sillä pitää olla syvempi tarkoitus ja arvoperusta. Maksimaalisuudessa tavoitellaan kasvua, joka voi olla määrällistä, laadullista, toiminnallista, keinollista ja taloudellista. Niemelä haastaa järjestön strategiassaan pohtimaan, miten järjestön tarkoitus

tapahtuu parhaalla mahdollisella tavalla. Tapahtuuko se yksin, vai kenties yhdessä muiden kanssa? (Niemelä 2019.)

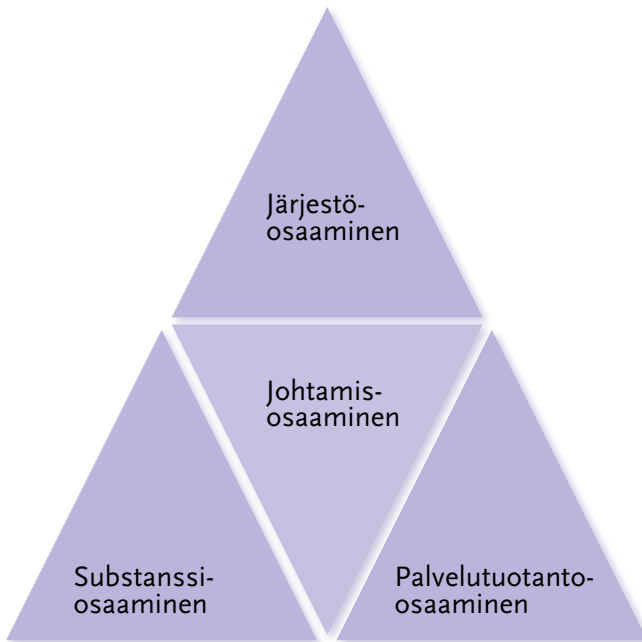
3.2 Järjestön strateginen johtaminen

Matti Alahuhta puhuu (2015) kirjansa nimen mukaisesti *kirkkaasta suunnasta*: johtajan tärkein tehtävä on luotsata organisaatiota kohti selkeää visiota. Heikkala ja Peltto-Huikko (2019, 11) määrittelevät strategisen johtamisen järjestön toteuttaman merkityksellisen asian pitkän aikavälin elinvoimaisuuden varmistamisena. Strateginen ote tuo kokonaisvaltaisen näkemyksen järjestön johtamiseen huomioiden tavoitteet, resurssit ja menestystekijät (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 111–112). Järjestön strateginen johtaminen tapahtuu tiettyjen reunaehtojen sisällä. Järjestöllä on säännöt. Järjestön ylintä päätösvaltaa käyttävät sen jäsenet sekä näiden valtuuttamat luottamushenkilöt. Järjestöt ovat usein myös erittäin riippuvaisia rahoittajistaan, joiden linjauksia ne joutuvat noudattamaan. Druckerin (2008, 23) mukaan yleishyödyllisen organisaation johtajan tehtävä on toteuttaa toiminta-ajatusta käytännössä. Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 116) korostavat, että järjestötyössä tärkeintä ovat järjestön perustarkoitus, visio ja ydintehtävät, joihin myös strategisen johtamisen tulee kiinnittyä.

Strategisen johtamisen osaamisella on merkitystä. Hyväkään strategia ei auta, jos kiinnitetään huomiota vain joihinkin osa-alueisiin, tyyppillisesti vahvuusalueisiin. Tällöin kyseessä voi olla strateginen ajautuminen. Jälkikäteen ei välttämättä ole löydettävissä vääriä tai huonoja päätöksiä, on vaan ajauduttu väärään suuntaan tai oltu näkemättä uusia mahdollisuuksia. (Temmes & Välikangas 2010.) Järjestössä puolestaan strateginen fokus saattaa jäädä maailmanparannusmentaliteetin alle (Heikkala & Peltto-Huikko 2019). Henry MintziERG on käyttänyt käsitettä kehkeytyminen: toteutunut strategia ei täysin vasta suunniteltua. Tätä voidaan kutsua myös itseohjautuvaksi strategiseksi käyttäytymiseksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010.) Strategisen fokuksen puuttuessa saatetaan järjestössä joutua tyytymään reagoimiseen ja silloin ollaan auttamattomasti myöhässä, eikä organisaation suunnitelmallinen uudistuminen onnistu (Heimonen 2019, 263–264).

Neilimo (2017) kutsuu nykypäivän strategista johtajaa monitaituriksi, jonka osaamisvaatimukseen kuuluvat muun muassa ihmissuhdetaidot, strateginen osaaminen, viestintäosaaminen, analyttisyys, joustavuus ja pitkäjänteisyys. Lisäksi strategisen johtajan on tunnettava niin oma toimiala kuin sidosryhmätkin ja kyettävä eettisesti korkeatasoisen toimintaan. Heikkala (2005) korostaa strategisen muutoksen johtamista kulttuurin kautta tarinaa luoden ja siitä viestien. Heikkala (2012) on listannut järjestöjohtamisen erityispiirteitä kutsuen

sitä vaativaksi johtamisen moniotteluksi. Järjestöissä yhteistyö eri tahojen ja sektoreiden kanssa on lisääntynyt. Tämän myötä järjestön johtaminen ja siihen liittyvien käsitteiden (esimerkiksi strateginen johtaminen) käyttö lähes tyvät julkisen ja yksityisen sektorin johtamista. Liiketoiminnan mallit eivät kuitenkaan automaattisesti sovi järjestöihin kontekstin sekä siihen liittyvien erilaisten arvojen ja ideologioiden vuoksi. (Ketola 2015.) Järjestöjohtajilla on myös tarve tehdä eroa muiden sektoreiden johtamiseen nähden (Heimonen 2019). Toisaalta järjestöjohtamisessa on modernin johtamisen piirteitä, kuten valmentavaa johtamista, ihmisten motivoimista sekä innostamista ja työn merkityksellisyyden ja itseohjautuvuuden korostamista, johon suuntaan muillakin sektoreilla ollaan siirtymässä. (Heikkala 2019 b; Heikkala & Peltö-Huikko 2019.) Erityisesti palveluntuottajajärjestön johtajan rooli on muuttunut käytännön toimijasta ammatilliseksi johtajaksi. Siinä missä työ ennen suuntautui sisäänpäin, suuntautuu se nyt yhä enenevässä määrin ulospäin sidosryhmien ja verkostojen suuntaan. Järjestöjohtaja kohtaa monimutkaisia haasteita ja hänen on etsittävä vastauksia laaja-alaisiin ongelmiin. (Heimonen 2019.) Niemelä (2019) jaottelee järjestöjen palvelutuotannon johtamisen neljään osa-alueeseen kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4: Järjestöjen palvelutuotannon johtamisen osaamisalueet (Niemelä 2019, 113).

3.3 Strategia prosessina osana päättymätöntä peliä

Aiemmin strategia oli tapana tehdä toimintaympäristön muuttuessa ja sitten muuttaa organisaatio toimimaan uuden, lukkoon lyödyn strategian mukaan. Nykyään strategia voidaan käsittää jatkuvana prosessina johtuen muun muassa toimintaympäristön jatkuvista, nopeista muutoksista. Tämä on Ritakallion ja Vuoren kantava ajatus kirjassa *Elävä strategia* (2018). Kirjoittajien mukaan tarvitaan toimintaympäristön, strategian ja rakenteen jatkuvaa arviointia. Elävä strategia syntyy muokkaamalla (shaping), jolloin muutos saa jatkuvan luonteen. Tähän tarvitaan dataa ja analytiikkaa. (Ritakallio & Vuori 2018.) Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 71) tuovat esiin siirtymän kankeista strategioista jatkuvaan uudistumiseen, jossa strategisen johtamisen tavoitteena on ennakoiva sopeutumiskyky.

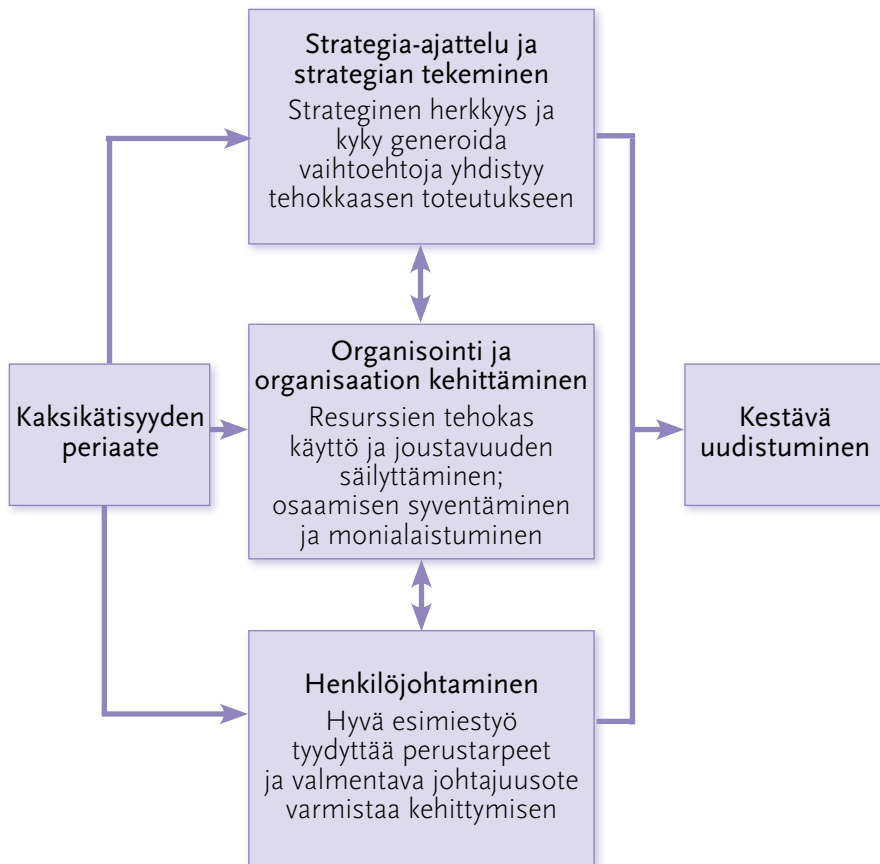
Päättymättömän pelin käsitteen on alun perin kehittänyt James P. Carse vuonna 1986 kirjassaan *Finite and Infinite Games* (ks. Sinek 2019). Käsite on noussut uudelleen johtamiskeskusteluun Simon Sinekin myötä. Ritakallio ja Vuori määrittelevät (2018, 15) liiketoiminnan päättymättömäksi peliksi, jossa etukäteen ei tiedetä sääntöjä, eikä sitä, ketkä tulevat pelaamaan. Pelissä ei ole voittajia eikä häviäjiä. Liikeyrityksen johdon tehtävä on pitää yritys mukana pelissä. (mt.) Päättymättömässä pelissä tarvitaan näkemystä siitä, missä pelissä ollaan mukana ja miksi pelataan. Päättymätöntä peliä ei voi pelata päättyvän pelin säännöin. Päättyvän pelin ajatusmaailmaan kuuluva voiton tavoittelu johtaa luottamuksen, yhteistyön ja innovatiivisuuden puutteeseen. (Sinek 2019.) Järjestötoiminnan tulevaisuutta käsittelevän raportin esipuheessa (Hannula & Vistbacka 2018, 5) viitataan myös peliteoriaan. Kirjoittajat toteavat, että murosaijana ei kenelläkään ole valmista pelisuunnitelmaa ja kutsuvat järjestöt mukaan yhteiseen ajatustyöhön (mt.).

Liiketoiminnan ja järjestöjen strategisen johtamisen merkittävä ero näyttää olevan suhtautumisessa pelissä mukana oleviin toimijoihin. Vaikka bisneksessäkin tarvitaan kumppaneita ja ekosysteemejä (Ritakallio & Vuori 2018, 143–147), on tavoitteena pelata kilpailijat tavalla tai toisella ulos. Järjestötoiminnassa taas tavoitellaan kaikkien panosta yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Tai kuten Drucker (2008, 21) järjestöjen tarkoituksen määrittelee – muuttamaan yksilöitä ja yhteiskuntaa. Tällöin muiden toimijoiden ulospelaamisen sijasta tärkeämpää on löytää pelikentältä oma paikkansa ja pelata sitä mahdollisimman hyvin yhteistyössä muiden pelaajien kanssa. Myös Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 114) pitävät kilpailumentaliteettia ja ajatusta muiden järjestöjen voittamisesta turhana. Siinä missä aiemmin mainitussa tulevaisuusraportissa kutsuttiin kaikki mukaan yhteiseen kehittämiseen, neuvovat he unohtamaan mitä toiset tekevät ja keskittymään omaan tekemiseen (mt.). Toisaalta he kannustavat (mt. 113) katsomaan myös ulospäin koko toimintaympäristöön ja ympäröivään

maailmaan ja näkemään siellä mahdollisuudet. Drucker (2008) kehottaa kiinnittämään huomiota organisaation vahvuuksiin ja tekemisen tasoon. Kaikki eivät osaa kaikkea. Pitää tehdä sitä, mikä on arvojen mukaista ja mikä osataan, mutta pitää tehdä se paremmin. (mt. 24.)

3.4 Kestävää uudistumista kaksikätesen johtamisen avulla

Pitäisikö puhua muutoksesta vai uudistamisesta? Muutoksen voidaan katsoa olevan rajattukestoinen prosessi, jossa jokin saa toisen muodon. Käsitteeseen muutos voidaan helposti liittää negatiivisia ajatuksia. Kirjavainen ja Laakso-Manninen käyttävät kestävän uudistumisen käsitettä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole etsiä jatkuvasti uutta, vaan kyseessä on kyky nähdä organisaation osaamisydin ja arvopohja muuttuvassa valossa. Avain kestävään uudistumiseen on kaksikätesen johtaminen, jolla tarkoitetaan johtamisajattelua, jossa uudistumisen ja olemassaolon hyödyntäminen huomioidaan tasapainoisesti (ks. kuvio 5). Tämän tulee tapahtua niin strategisessa ajattelussa, organisoinnissa kuin henkilöstöjohtamisessakin. Keskeinen käsite on perimä, jolla kirjoittajat tarkoittavat organisaation perustamisvaiheessa alkunsa saanutta ja sen menestyksen vahvistamaa dynaamista kokonaisuutta, joka muodostuu arvotuksista, organisaation olemassaolon filosofiasta ja osaamisytimeistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010; Kirjavainen 2018.) Ritakallio ja Vuori (2018) esittävät strategian jatkuvana prosessina, mutta keskittyvät uudistamiseen unohtaen perimän merkityksen. Järjestössä sen sijaan perimän merkitys korostuu, sillä järjestö on aina perustettu jostain tarpeesta. Järjestöjen koko toiminta perustuu aatteeseen, ei markkinapaikan valtaamiseen. Perimään liittyen voidaan puhua myös perinteestä, joka järjestössä voi olla voimakas sitoutumisen syy, jos se annetaan jäsenten omaksi pääomaksi. Ihmiset haluavat ymmärtää perinteen ytimen omakohtaisesti. (Halava ym. 2018, 11.) Perinteen, arvojen ja aatteen säilyttäminen on muutostilanteesta olennaista (Heimonen 2019, 260). Perinteistäkään aatetta ei tarvitse hävittää, kunhan varmistetaan, että se vastaa ajan henkeä ja tarpeita (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 62).



Kuvio 5: Kaksikätiinen johtaminen kestävän uudistumisen valmiutena (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 190).

Strategian tavoitteena voi ihan hyvin olla nykytilan säilyttäminen ja olemassa olevan varmistaminen. Mutta jos strategisessa ajattelussa pyritään maksimaaliseen maksiimiin (ks. Niemelä 2019), tarvitaan tarkoitus. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan tarkoitus voi olla esimerkiksi yrityksen kasvua tai johtajan henkilökohtaista kunnianhimoa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010). Sinek käyttää käsitettä *Just Cause* ja tarkoittaa sillä vision tavoin toimivaa tavoitetta ja tarkoitusta, johon uskotaan. Ilman sitä ei päättymättömässä pelissä pärjää (Sinek 2019). Kirjavainen ja Laakso-Manninen esittävät, että tarkoituksen pitää toteutuakseen ponnistaa jostain kestävällä tavalla ympäröivään yhteiskuntaan suhteutetusta. Perimän potentiaalinen toteutuminen on tavoite, jonka avulla organisaatio voi olla omana itsenään ympäröivälle maailmalle.

Kirjoittajat kehottavat välttämään niin eksploraatioansaa kuin eksploitaatioansaa: on tasapainoiltava uusien mahdollisuuksien tutkimisen ja tunnettujen mahdollisuuksien hyödyntämisen välillä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010.)

Aiemmin käsiteltiin hybridisaatiota, jossa organisaatio omaksuu toimintatapoja muilta organisaatioilta. Kaksikäteisessä johtamisessa sen sijaan huomio kiinnitetään oman organisaation historiaan (Niemelä 2019). Monesti tämä kumpuaa järjestön alkuaajoista lähtien, siitä miksi ja miten organisaatio on alun perin perustettu. Niemelän mukaan kaksikäteisyydessä on järjestöjen kohdalla kyse siitä, miten järjestö säilyttää omaleimaisuutensa, mutta kykenee silti muuttumaan toimintaympäristön muutosten mukaan. Tämä omaleimaisuus olisi syytä säilyttää myös palvelutuotannossa. Niemelä varottaa pysyvyyden kulttuurista, jota voidaan virheellisesti luulla ydinperimäksi. Hän kannustaa ottamaan kaksikäteisen ajattelun mukaan strategiseen ajatteluun, sillä vaikka järjestön perimä olisi yhä ajankohtainen, on varmistettava ovatko toimintatavat sitä. (Niemelä 2019.)

4. Metodi ja toteutus

Tämän kehittämistehtävän empiirinen aineisto koostuu Tarttumattomat sairaudet -verkostoon kuuluvien valtakunnallisten järjestöjen johtajien teemahaastatteluista.

4.1 Aineiston esittely

Tarttumattomat sairaudet -verkosto on Suomen suurimpien kansanterveys-, potilas- ja asiantuntijajärjestöjen yhteistoimintaverkosto, jonka tavoitteena on ehkäistä sairastumista, vähentää sairauksista aiheutuvia haittoja ja varmistaa potilaille käyvän hoidon ja kuntoutuksen. Verkostoon kuuluvat Aivoliitto, Filha, Hengitysliitto, Suomen Diabetesliitto, Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, Mieli Suomen Mielenterveys ry, Suomen Sydänliitto ja Suomen Syöpäyhdistys. Suomen Tarttumattomat sairaudet -verkosto on osa kansainvälistä NCD Alliance -yhteistyöverkosta. (tarttumattomat.fi)

Tässä kehittämistehtävässä halusin keskittyä keskenään samankaltaisen aihepiirin kanssa toimiviin järjestöihin, joten rajasin ulkopuolelle Lääkäriseura Duodecimin ja Mieli ry:n. Lisäksi olen työni kautta mukana Suomen Syöpäyhdistyksen strategiatyössä, joten myös se jäi haastattelujen ulkopuolelle. Haastatelin siis Aivoliiton, Filhan, Hengitysliiton, Suomen Diabetesliiton ja Suomen Sydänliiton ylintä johtajaa: toiminnanjohtajaa, toimitusjohtajaa tai pääsihteerä. Tässä kehittämistehtävässä en tutki Tarttumattomat sairaudet -verkoston toimintaa. Siihen kuuluvat järjestöt toimivat samankaltaisten asioiden parissa kuin Pirkanmaan Syöpäyhdistys, joten haastateltavien valitseminen tästä joukosta oli luontevaa.

Jokaisella järjestöllä on oma uniikki historiansa ja toiminta-ajatuksensa, sekä toimintakulttuurinsa. Vaikka haastateltavien joukko ei ole määrällisesti suuri, tuo se järjestötoiminnan variaation takia monipuolisen kuvan toimintaympäristön muutoksista, haasteista ja niiden ratkaisuehdotuksista. Toisaalta jotta aihe ei hajoa liikaa, on järkevää rajata haastateltavien joukko käsittämään järjestöjä, joita samantyyppinen aihealue yhdistää. Tässä ryhmässä otos on melko kattava.

Kaikilla mukana olevilla järjestöillä on kansalaisjärjestötoiminnan lisäksi palvelutuotantoa, Filhan pienimuotoisesta koulutustoiminnasta Hengitysliiton erittäin laajaan, muun muassa oppilaitoksia ja hotellitoimintaa sisältävään konserniin. Tyypillisesti palvelutoiminta sisältää kuntoutuspalveluita omassa yksikössä tai palvelujen myyntinä. Järjestöjä yhdistää pitkä historia. Filha on perustettu vuonna 1907. Hengitysliitto ja Diabetesliitto ovat saaneet alkunsa 1940-luvulla ja Sydänliitto 1950-luvulla. Aivoliitto on uusin, mutta sekin täyttää parin vuoden päästä jo 50 vuotta. Vertailun vuoksi mainittakoon, että Suomen Syöpäyhdistys on perustettu 1930-luvulla. Filha eroaa muista mukana olevista järjestöistä, sillä se ei ole keskusliitto ja se toimii pääasiassa ammattilaisten kanssa. Se tuo kuitenkin tähän aineistoon hyvän lisän, sillä terveydenhuolto ja erikoissairaanhoido ovat olennaisia yhteistyötahoja kaikille mukana oleville järjestöille.

4.2 Menetelmänä teemahaastattelu

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä se sopii hyvin tilanteeseen, jossa halutaan käsitellä aihepiiriä laajasti. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Teemahaastattelun runko on liitteenä.

Otin sähköpostitse yhteyttä haastateltaviin. Haastattelupyynnössä oli mukana teemahaastattelun runko. Haastattelut tehtiin kesä- ja elokuussa 2019 haastateltavien työpaikalla, yhtä aikataulusyistä tehtyä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne. On otettava huomioon, että haastatteluissa käsiteltävät aihealueet ovat hyvin laajoja ja haastatteluaika oli rajallinen. Asioiden syvällisempi käsittely olisi vienyt paljon pidemmän ajan. Esiin tulleet asiat eivät välttämättä kata koko aihetta, vaan olivat haastateltavilla päällimmäisenä mielessä. Useammilla lisäkysymyksille aiheisiin olisi voinut pureutua syvemmälle, mutta toisaalta haastateltavat tarjosivat nyt katsauksenomaisen kuvan ilmiöistä.

Analyysin tein aineistolähtöisesti. Etsin haastatteluaineistosta teemoja, joiden alle aineistoni luokittelin. Vaikka noudatin samaa haastattelurunkoa, teemat saattoivat esiintyä eri puolilla haastattelua. Esimerkiksi toimintaympäristön muutoksiin liittyviä aiheita saattoi tulla esiin strategiaprosessia käsittelevässä haastatteluosuudessa. Päädyin jakamaan aineiston kirjallisuus-katsauksen tapaan kahteen osaan: toimintaympäristön ja strategisen johtamisen kuvaamiseen. Toimintaympäristö-osuus asettui Niemelän (2019) käyttämään kolmijakoon, jossa järjestöjä voidaan asemoida kansalaisyhteiskunnan,

hyvinvointivaltion ja talouselämän näkökulmasta. Strategisen johtamisen esitelyn jaottelu nousi luontevasti aineistosta.

Analyysissa en etsi yleisintä, useimmin esiintyvää näkemystä, vaan pyrin tuomaan kaikki näkemykset esiin, jotta syntyy riittävän laaja kuva. Käsiteltävät aiheet ovat lisäksi luonteeltaan sellaisia, että niissä ei ole yhtä ainoaa totuutta tai oikeaa ratkaisuja. Lainauksia olen luettavuuden takia hieman stilisoinut. Olen myös poistanut viittaukset, joista haastateltava tai hänen johtamansa organisaatio voisi olla tunnistettavissa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voi kysyä haastateltavilta vastauksia tutkimusongelmaan ja pitää vastauksia tutkimustuloksena, vaan tarvitaan myös teoreettista argumentaatiota Alasuutari (2001, 81). Siksi peilaan analyysissa vastauksissa kirjallisuuteen. Tämä kehittämistehtävä on luonteeltaan teoreettiskäytännöllinen, joten tulokset syytä lukea ennemmin katsauksena ilmiöstä, kuin syvempänä analyysinä niiden syy-seuraussuhteista. Vaikka aineisto kattaakin merkittävän otannan valitusta kohderyhmästä, on otettava huomioon empiirisen aineiston pieni koko.

5. Toimintaympäristön analyysi

Tässä luvussa esitellään aineiston kautta järjestön paikkaa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta. Osuus on jaoteltu aihetta käsittelevän kirjallisuuskatsauksen tapaan kolmeen osaan: kansalaisyhteiskunta, hyvinvointivaltio ja talous (ks. Niemelä 2019).

5.1 Kansalaisyhteiskunta

Järjestöt ovat kansalaisyhteiskunnan perusta. Perusta rakentuu jäsenyyden, tiedon, toiminnan ja vaikuttamisen pohjalle.

5.1.1 Jäsenestä asiakkaaksi

Järjestöjen kannalta ehkä suurin ja järjestöväkeä jo pitkään puhuttanut toimintaympäristön muutos on ihmisten suhtautuminen osallistumiseen ja jäsenyyteen. Tämä näkyy lähes läpi koko järjestökentän jäsenmäärien laskemisena. Löytyykö järjestötoiminnalle enää paikkaa ihmisten elämässä? Yhdistykseen ei sitouduta yhtä vahvasti kuin aiemmin. Jäsenyys on muuttunut asiakkuudeksi ja lyhytjänteiseksi, elämäntilannekin vaikuttaa. Perheet ovat usein mukana vain sen aikaa, kun lapsi on pieni. Vastakkainen ilmiö on se, että jäädään kiinni yhdistykseen, vaikka sairaus olisi ollut historiaa jo pitkään, joten toisaalta tavoitteenkin on, että ihmiset menevät eteenpäin. Kansainvälisesti monissa järjestöissä on jo luovuttu jäsenyydestä. Jäsenmäärän sijaan voidaan mitata kotisivuilla kävijöitä, somekeskusteluihin osallistumista, lahjoittajia ja tukijoita, lehden tilaajia. Lisäksi voi olla tukijoita, sponsorisopimuksia ja yhteistyökumppaneita.

”Rahoittajakaan ei puhu enää siitä, paljonko on jäseniä, vaan paljonko on henkilöitä toiminnassa mukana.”

Kannattaako jäsenmäärän laskua vastaan taistella? Toisaalta jäseniäkin tarvitaan. Jäsenyys voidaan nähdä tärkeänä väylänä kansalaisten kohtaamisessa ja yhtenäisen viestin perille viemisessä esimerkiksi soteuudistuksesta joka maakuntaan. Mikä on jäsenyyden merkitys yhdistyksen hallinnon ja toiminnan kannalta? Yhdistyslain mukaan jäsenet käyttävät yhdistyksessä ylintä päätösvaltaa.

Jos jäseniä ei ole, tai niitä on kovin vähän, mikä yhdistyksestä tekee yhdistyksen juridisesti tai ideologisesti? Jäsenmäärä voi olla myös taloudellinen kysymys. Keskusliitoilla ei niinkään, sillä niillä ei yleensä ole suoria henkilöjäseniä. Jäsenyhdistyksille jäsenmaksut voivat olla erittäin merkittävä tuloerä. Samat osallistumisen tapojen muutokset haastavat myös vapaaehtoistoimintaa.

"Kun oivallettaisiin se, että vapaaehtoinen voi tulla vaikka kahdeksi tunniksi vuodessa, tehdä jonkun yksittäisen jutun. Ei tarvitse sitoutua jatkuvasti, sillä liika kuormitus tappaa innostuksen."

Jäsenyyden sijaan järjestön paikka voi löytyä merkityksellisyydestä ja yhteisöllisyydestä. Ihmiset haluavat kuulua johonkin, olla osa suurempaa. (ks. Halava ym. 2018; Heikkala & Peltö-Huikko 2019.) Tätä voidaan tarjota myös sellaisen liiketoiminnan kautta, jonka toiminnot käytetään yleishyödylliseen toimintaan. Ihmiset voivat haluta ostaa palveluita yhdistyksen omistamalta yhteiskunnalliselta yritykseltä tai haluavat olla mukana yhdistyksessä, joka ylläpitää heidän arvojensa mukaista palvelutoimintaa.

"Ihmiset haluavat kokea identiteetti-yhteisön. Vielä koetaan että tämä sairaus yhdistää."

5.1.2 Tiedosta toimintaan

Millaista on nykypäivän ja tulevaisuuden houkutteleva järjestötoiminta? Ennen järjestöillä oli merkittävä rooli tiedon tarjoajana, mutta suhde tietoon on muuttunut.

"Työikäiset eivät koe yhdistystoimintaa omakseen. He tarvitsevat tietoa, mutta saavat sitä netistäkin, eivät tarvitse yhdistystä siihen."

Halavan ym. (2018, 13) mukaan erikoistumiseen perustuva asiantuntemus on vahvuus, jota yhteisöltä lähtökohtaisesti odotetaan. Tieto sitouttaa ja voi toimia myös kokemuksena sisäpiiriin kuulumisesta (mt.). Oikean ja luotettavan tiedon tarve on suurempi kuin aiemmin ja sitä järjestöt voivat olla tarjoamassa. Sairauksiin liittyen tulee koko ajan uutta tietoa ja hoitomuodot kehittyvät. Järjestön tehtävänä on jakaa tietoa niistä. Tiedon sävy on tärkeä, se ei saa olla neutontaa, jota järjestöissä on perinteisesti tehty. Järjestön on löydettävä paikkansa tiedon tarjoajana muiden toimijoiden keskellä. Se voi olla lääketieteellisen tiedon lähteille opastamista, tiedon suodattamista ja suomentamista kohderyhmälle, median suuntaan asiantuntijana toimimista, kokemus- ja vertaistiedon

kokoamista sekä terveyteen ja sairastamiseen liittyvän *huuhaan* torjumista. Järjestön rooli on toimia välittäjänä kansalaisten, yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden kesken ja kääntää kansalaisten huolet ja tarpeet sellaiselle kielelle, jota julkiset toimijat ymmärtävät (Möttönen 2019, III).

Digitaalisuus tuo paljon hyvää, muun muassa nopean ja tasa-arvoisen pääsyn oikean tiedon lähteille. Digitaalinen tieto ei kuitenkaan ole kaikkien saatavilla. Tämä voi johtua iästä, mutta myös sairaudesta itsestään. Sairaus voi aiheuttaa esimerkiksi muistihäiriöitä, jolloin tarvitaan toistoa. Myös selkokielistä informaatiota tarvitaan. Elämme aikaa, jossa tarvitaan vahvaa panostusta niin digitaaliseen informaatioon, kuin perinteiseenkin.

"Isoin murros on se, että nyt on tehtävä digiä tosi voimakkaasti ja samalla ylläpidettävä sitä vanhaa. Se on kuorma, joka kohdistuu keskusjärjestölle."

Elämän hektisyys ja kaikenlainen kilpailu ihmisten huomiosta aiheuttaa järjestöille haasteita.

"Miten järjestö pystyy olemaan tässä kilpajuoksussa mukana. Kuitenkin jollakin tavalla pitäisi lunastaa paikkansa, että minkä takia tällainen järjestö on suomalaisessa yhteiskunnassa tarpeellinen."

Tiedon rinnalle on tullut tarve toiminnalle. Enää ei riitä pelkkä yhdistystoiminta, joka sisältää pakolliset kokoukset. Tilalle kaivataan monipuolista toiminnallista ja virkistysellistä toimintaa, muun muassa erilaisia retkiä. Virkistysellisen toiminnan ohessa tarjoutuu usein mahdollisuus myös vertaistukeen. Jotta toiminnan järjestäminen ei käy yhdistykselle liian raskaaksi, voi organisaatiovastuun jakaa alueen muiden toimijoiden kanssa, tästä on hyviä kokemuksia esimerkiksi Sydän- ja Diabetesyhdistysten yhteistyöstä.

"Mitattavat asiat on jotain muuta kuin ennen. Ennen se oli nimenomaan se tieto, mutta nyt enemmänkin se, onko meillä tarjota jotain vertaistoimintaa, tai pystymmekö jeesaamaan vasta diagnoosin saaneita tolpileen ja pitämään heitä hengissä alkujärkytyksestä."

5.1.3 Vaikuttamisen paikka

Heikkala näkee järjestöjen tulevaisuuden perustuvan vaikuttamistoimintaan, sillä järjestöjen edunvalvontatoiminta säilyy jatkossakin. Mutta jos aito jäsenohjautuvuus puuttuu, voivat asiakkaat jäädä valtakunnallisen edunvalvonnan

jalkoihin, jolloin hallinto voi muuttua itsetarkoitukseksi. (Heikkala 2019 a.) Haastateltavat kokivat vaikuttamistoimintaan jäävän liian vähän aikaa. Mutta eikö koko järjestöjen toiminta ja olemassaolo ole vaikuttamista? Niemelän (2019, 33) mukaan järjestön perustamisen voidaan katsoa olevan epäluottamuksen ilmaus. Tietty ryhmä on jäänyt huomioimatta päätöksenteossa ja palveluissa. Järjestöt tarjoavat osallistumisväylän kansalaisille. (mt.)

”Järjestöihin kiinnittymisen kultavuodet ovat takana. Järjestöjen uusi vaikutusvalta keskittyy selvemmin kykyyn tulla kuulluksi. Median kautta tai politiikan työryhmissä tai taustaryhmissä.”

Järjestöjen paikka asiantuntijana ja vaikuttajana ei ole kiveen hakattu.

”Ei voi tietää, kauanko järjestöjä kuullaan, mutta lähivuosina todennäköisesti. Niitä järjestöjä kuullaan, joilla on annettavaa. Jotka urputtamisen sijaan ovat osa ratkaisua. Poliitikot ja yritykset ovat todella kiinnostuneita ratkaisukeskeisistä, realistisista uusista ideoista. Ongelmia nostavat saattavat vaikuttaa aktiivisilta, mutta todellinen vaikutus voi olla lähellä nollaa.”

Haastavat kohderyhmät ja heidän oikeuksiensa valvonta nähdään keskeiseksi tehtäväksi tulevaisuudessakin.

”Järjestöillä tulee olemaan se rooli, että näitä asioita on vaan jatkossakin hoidettava.”

Vaikuttaminen edellyttää yhteiskunnallista näkyvyyttä. Asema pitää ottaa, koska aseman valtaajia ja kyseenalaistajia on. Varsinkin suurista sairausryhmistä puhuttaessa on monia toimijoita, esimerkiksi yrityksiä, jotka haluaisivat tavoittaa sairastavat. Samoin sairaalat voivat olla halukkaita ottamaan itselleen perinteisesti järjestöille kuuluneita tehtäviä. Järjestön paikka näyttäytyy kansalaistiedon kerääjänä ja omistajana.

”Että me olemme se, jota kuullaan tästä sairaudesta puhuttaessa.”

Tulkitsen kansalaistiedolla tarkoitettavan tässä kohtaa toisaalta kokemustietoa sairastamisesta ja sairaudesta, mutta myös palvelujärjestelmän tuntemusta: miten hoito- ja kuntoutuspolut toimivat. Kyseessä on kokonaisvaltainen näkemys sairaudesta, sen hoidosta ja sairastamisesta, sekä toimijoista ja palveluista. Vastaavaa tietoa ei todennäköisesti ole millään muulla taholla.

”Ei pelkkää asiantuntemusta, vaan kokeilujen ja innovaatioiden, järjestön jäsenten ja asiantuntijoiden yhteistyössä syntyviä uusia ajatuksia. Että miten asia voitaisiin tehdä paremmin.”

Haastateltavat näkivät Kuitusen ja Straniuksen (2019) tapaan järjestöjen olevan edelläkävijöitä ja innovaattoreita.

”Kokemusasiantuntijuuden, asiantuntijuuden ja innokkaan propellipäisyyden yhdistelmä.”

Järjestöt ovat siis olennainen osa kansalaisyhteiskuntaa. Niiden toiminnassa näkyy piirteitä niin suuresta kuin pienestäkin sosiaalipolitiikasta (ks. Möttönen 2019). Tärkeää on säilyttää järjestön ruonjuuritason toiminta ja jäsensuhde, sillä muuten vaikuttamiselta putoaa pohja (Heikkala 2019 b).

5.1.4 Järjestön kotipaikka kunnassa, kaupungissa ja maakunnassa

Sote- ja maakuntauudistus ja siihen valmistautuminen nousivat esiin haastatteluissa. Maakuntauudistus vaikuttaa järjestöjen paikkaan. Haastateltavat pohtivat, mikä on luontainen väylä järjestön maakunnalliseen toimintaan. Sote-järjestöjen paikkaa kuvattiin ”välitulaksi” kunnan ja maakunnan vastuiden jakaantuessa. Jos yhdistys toimii kunnassa ja sote maakunnassa, miten löytyy luontaiset kanavat toimia ja kuulla järjestöjä? Jos alueyhdistysrakenne puuttuu, tai alueyhdistyksiä on vain muutama, joutuvat vapaaehtoiset mukaan maakunnalliseen vaikuttamistoimintaan. Heillä saattaa olla taustaa työn tai muun kokemuksen kautta, mutta tehtävä on joka tapauksessa vaativa.

”Pienet järjestöt jossain kaukana on aika rankan tehtävän edessä. Mikä on niiden paikka sotekaavioissa? Toivottavasti meillä on ihmisiä, jotka jaksavat tehdä järjestötyötä ja vapaaehtoistoimintaa.”

Tilannetta voidaan ratkoa myös järjestäytymällä uudestaan. Yksi mukana olevista järjestöistä perusti sote-/maakuntaverkostot jokaiseen maakuntaan. Yhdistykset kokoontuivat ja nimittivät edustajan, joka osallistui keskusliiton sparraukseen. Tämä henkilö toimii yhteyshenkilönä maakunnan suuntaan. Maakuntauudistuksen myötä järjestöt joutuvat asemoitumaan poliittisten päätösten perusteella. Se ei välttämättä ole kansalaisyhteiskunnan periaatteiden ja järjestöjen autonomiaperiaatteiden mukaista. Kokevatko ihmiset maakunnan omaksi toimialueekseen?

Alueellisuus haastaa myös toisella tavalla. Kaupungistuminen vaikuttaa tarjottaviin palveluihin ja siihen, että elämäntavat eriytyvät. Pienillä paikkakunnilla iso osa asukkaista on saattanut kuulua kansanterveysjärjestöön. Paikallisen sydän- tai syöpäyhdistyksen osaston toiminta voi olla erittäin tärkeä virkistysmahdollisuus hiljenevässä kylässä. Väestön ikääntyessä toimijoiden määrä ja tarve tällaiselle toiminnalle hiipuvat. Järjestöbarometrin mukaan hallintotaakka ja luottamushenkilöiden löytämisen vaikeus on järjestöjen lopettamisen ja purkautumisen merkittävä tekijä (Peltosalmi ym. 2018).

"Väittäisin, että paikallisyhdistystoiminta alkaa olla kohta henkivieheissä. En ole varma, missä määrin paikallisyhdistykset jaksaa potkia."

Kasvukeskuksessa ja suuremmissa kaupungeissa elämäntapa on hyvin erilainen kuin pienemmällä paikkakunnilla. Yhdellä mukana olevalla järjestöllä on kaksi erilaista jäsenstrategiaa: pienille paikkakunnille omansa ja kasvukeskuksille omansa. Pohdinnassa on mitkä ovat kaupunkilaisuuden tavat sitoutua. On päädytty siihen, että keskusliitto tukee eri tavalla ja tuottaa erilaista jäsenhankintamateriaalia kasvukeskuksille. Kaupungistuminen näkyy myös järjestöjen omistamien kiinteistöjen ja omistusten arvon katoamisena. Syrjässä sijaitseva kuntoutuskeskus tai oppilaitos ei ole enää houkutteleva, eikä sille löydy käyttöä.

5.2 Hyvinvointivaltion näkökulma

Sairauksien esiintyvyys ja hoito muuttuu, samoin myös terveydenhuollon organisaatio. Järjestöillä on paikkansa kuntoutuspolkujen varmistajina.

5.2.1 Sairauteen liittyvä paikka

Aiemmin esiteltiin Möttösen (2019) maalaama, varsin lohduton kuva, jossa hybridisaation ja kilpailuyhteiskunnan johdosta järjestöt ovat jääneet julkisen ja yrityssektorin puristuksiin. Haastatteluista välittyi kuitenkin paljon valoisampi maisema, sillä haastateltavat näkivät omalla järjestöllään olevan paikan tulevaisuudessakin. Sairaudet, joita mukana olevat järjestöt edustavat, ovat kansanterveydellisesti merkittäviä, siksi haastateltavat näkivät omalle järjestölleen olevan paikan tulevaisuudessakin. Tämä tarkoittaa toisaalta myös sitä, että sairaudet eivät ole poistuneet. Yksi haastateltava pohti, että järjestön olisi tehtävä itsensä tarpeettomaksi.

"Tarve ei ole valitettavasti poistunut, kunpa olisikin!"

Sairaudet ja niiden hoito muuttavat muotoaan. Se vaikuttaa todella paljon järjestöjen toimintaan, koko perusta saattaa pudota tai muuttua ja järjestö voi joutua etsimään paikkaansa. Sairauksien esiintyvyys on muuttunut, esimerkiksi tuberkuloosia ei juuri enää ole. Toiset sairaudet ovat puolestaan lisääntyneet. Sairauksien hoito on myös kehittynyt paljon, jolloin kroonisen taudin kanssa eläminen ja kuntoutuminen ovat nousseet järjestön toiminnan painopisteeksi.

Kehittyvä hoito johtaa muuttuviin kuntoutustarpeisiin. Erikoissairaanhoido on Suomessa huipputasoa. Mutta siirtymä kuntoutukseen, josta huolehtii perusterveydenhuolto, on iso ongelma. Esimerkiksi sydänoperaation jälkeen potilaan vointi on parempi kuin vuosiin. Riskitekijät ovat kuitenkin yhä olemassa, mutta hoitoketju katkeaa. Pitäisi itse osata ottaa yhteyttä perusterveydenhuoltoon, joka organisoii kuntoutusta. Hoitoketjun sujuvuudessa Suomi on erään haastateltavan mukaan Euroopan heikompien joukossa.

”Se, että sote-uudistus tehdään ja siitä seuraa ehjät hoitopolut, on niin paljon isompi kysymys kuin mikään.”

Yksi haaste on tiedonkulku. Tieto ei nykyisellään kulje yksiköstä toiseen. Lisäksi pitää ottaa huomioon erilaiset kuntoutustarpeet. Tarvitaan myös työkyvyn arviointia. Yksikön pitää olla moniammatillinen. Hyvä esimerkki on aivoverenkiertohäiriön jälkeinen kuntoutus, jossa esimerkiksi kognitiiviset häiriöt saattavat tulla esiin vasta myöhemmin. Kansanterveydellisesti on erittäin iso ja merkittävä asia, jos kalliin erikoissairaanhoidon jälkeen esimerkiksi työkyky heikentyy merkittävästi ainoastaan laiminlyödyn kuntoutuksen takia.

Järjestön paikka on yksilöllisten hoitopolkujen viitoittajana ja varmistajana sekä asiakkaan äänen mukaan tuojana. Haastateltavien mukaan millään muulla taholla ei ole kokonaisnäkemystä kuntoutuspolusta. Erikoissairaanhoido näyttää pirstaleisena, professioihin sidottuna (ks. Harju ym. 2019). Asiakkaan siirtymä erikoissairaanhoidosta perusterveydenhuoltoon ei ole sujuva.

”Miten jatkumo erikoissairaanhoidosta kuntoutusyksikköön tapahtuu? Että hoitopolku olisi alusta loppuun saakka katsottu selkeäksi ja jatkuvaksi ja että kuntoutussuunnitelma olisi toteuttamiskelpoinen.”

Järjestöt käyttävät kertynyttä tietoa vaikutustyössä niin lainsäätäjiin kuin palveluiden järjestäjiin. Niiden kautta asiakkaat pääsevät joko suoraan tai välillisesti vaikuttamaan palveluiden laatuun ja kehittämiseen. Järjestöt ovat näin mahdollistamassa inklusiivista yhteiskuntaa (ks. Niemelä 2019). Järjestöt voivat myös toimia työntekijöiden kouluttajina.

Kuntoutus liittyy kiinteästi järjestöjen rooliin palveluntuottajana. Poliittisilla päätöksillä on merkitystä kuntoutuksen rahoituksen kannalta. Niillä voi olla järjestöjen toimintaan isojakin vaikutuksia. Esimerkiksi yksi mukana olevista järjestöistä hävisi Kelan kilpailutuksissa ja joutui myymään omistamansa kuntoutuskeskuksen. Kilpailutuksissa järjestöerityisyyttä ei tunneta ja pahimmillaan järjestöt ovat joutuneet kilpailemaan keskenään tavalla, josta Jorma Niemelä on käyttänyt nimitystä giljotiinikilpailutus. Sote-uudistuksen odottaminen on aiheuttanut välitilan, jossa sairaalat ovat varovaisia sen suhteen, ostavatko järjestöiltä kuntoutuspalveluja.

"Epävarmuus Kelan kuntoutukseen liittyen, ja siitä miten kuntoutukselle ylipäänsä käy. Se on tuonut valtavasti epävarmuutta palveluntuottajan rooliin, ei ole pystynyt oikein katsomaan pitkällä tähtäimellä."

5.2.2 Terveys – yksilön vai yhteiskunnan vastuulla?

Tarttumattomat sairaudet -verkoston järjestöjen aihepiirin sairaudet ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä pystytään hyvin tehokkaasti ehkäisemään terveellisillä elintavoilla. Aikanaan järjestöt ovat tehneet tuloksekasta työtä ihmisten terveyskäyttäytymisen muuttamiseksi, esimerkiksi tupakoinnin vähenemisessä. Nykyään ihmisten terveyskäyttäytymiseen on haastavaa vaikuttaa ja aiheesta ovat usein kiinnostuneita ne, jotka jo elävät terveellisesti. Terveiden edistämisen painopiste onkin järjestöissä siirtynyt yksilöistä yhteiskuntaan. Verkoston järjestöt tekevät työtä sen eteen, että ympäristöä muokataan fiksumpia terveysvaikutuksia tukevaan suuntaan. Tässä toimii Yksi elämä -yhteistyö, jonka tulokset ovat olleet nähtävissä hallitusohjelmassakin. Yksilöitä koskevassa viestinnässä ollaan siirtymässä neuvonnasta voimavaroja vahvistavaan viestintään.

"Koko maailma muutetaan niin, että siinä on positiivinen palaute."

Mielenterveysasiat vaikuttavat myös fyysisiin sairauksiin. Esimerkiksi turha murehtiminen on yksi sydänsairauksien riskitekijä. Toisaalta taas sairaudet aiheuttavat haasteita jaksamisessa sekä sairastavalle, että hänen läheisilleen. Järjestöt pystyvät tarjoamaan paljon apua näissä. Läheisten huomioiminen on järjestöjen vahvuus. Julkisen sektorin palveluissa haasteena on se, että asiakkaana on sairastunut ja läheiset saattavat jäädä ulkopuolelle.

5.2.3 Julkisen sektorin työparina ja rinnallakulkijana

Järjestön paikka voi olla kuntoutuksen kehittämistä yhdessä ammattilaisten kanssa. Osa järjestöistä myös tuottaa kuntoutusta itse.

”Sote-järjestön tehtävä on paitsi ympäristön muokkaaminen, niin myös julkisen sektorin vierellä kulkeminen.”

Paitsi sairauksien muuttuminen, myös terveydenhuollon muuttuminen, esimerkiksi organisoituminen uudella tavalla, vaikuttaa järjestön toimintaan. Järjestöille voi tulla uudenlaisia tehtäviä. Esimerkiksi yksi mukana olevista järjestöistä on panostanut enemmän terveydenhoitohenkilökunnan koulutukseen, kun julkisin varoin järjestettävä koulutus on vähentynyt. Myös terveydenhuollosta tulevat toiveet voivat vaikuttaa toimintaan.

”Meidän terveydenhuolto on niin ahtaalla, heillä menee monessa työssä aika perustyöstä huolehtimiseen, heidän mahdollisuutensa neuvoa ja tukea ja pitää yllä omaa tietotaitoa on rajallinen. Jos kokonaan järjestömaailma napattaisiin pois, niin meillä olisi varmaan jonkinlainen katastrofi.”

Järjestöjen roolit osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta voivat olla keskenään erilaisia, riippuen aihealueesta ja järjestön historiastakin. Mukana olevista järjestöistä Filha on lähellä ammattilaisia, sillä on tavallaan puolivirallinen rooli. Se toimii tuberkuloosiin liittyen asiantuntijaohjausroolissa ja kouluttaa ammattilaisia. Mahdollinen sote-uudistus ja siihen valmistautuminen vaikuttavat myös toimintaan. Toteutuessaan uudistus vaikuttaa siihen, kenen kanssa tehdään töitä.

”Todennäköisesti ne on ihan samat ammattilaiset, vaikka työpaikka vaihtuu.”

5.3 Talous

Talouden suhdanteet ja erilaiset paineet vaikuttavat niin järjestöjen palvelutoimintaan kuin yleishyödyllisen toiminnan rahoitukseenkin.

5.3.1 Palvelut vai kansalaisjärjestötoiminta edellä?

Se, onko järjestön tulevaisuuden pääpaino hyte-toiminnoissa, sote-palveluissa vai molemmissa, on Niemelän (2019, 112) mukaan sosiaali- ja terveystieteiden strategiatyön perustavanlaatuisen valinta. Tätä valintaa haastateltavat pohtivat. Kyse on myös ideologisesta pohdinnasta, johon liittyvät myös järjestön historia ja arvot.

”Yhdistykset on koko tämän toiminnan alku ja juuri, ei bisneksen edistäminen.”

Nähtiin, että tavoite on tärkein ja myytävät palvelut ovat väline siihen. Palveluiden myymiselle ei ole esteitä, jos myytävillä palveluilla on markkinoita ja tarvetta.

”Oltiin aiemmin strategiassa linjattu, että olemme palvelujentuottaja. Sitten päädyttiin, että ollaan palvelujen varmistaja. Perustehtävä on kuitenkin lähteä kansalaistoiminnan kautta ajattelemaan tätä palvelutoimintaa. Että meillä kansalaistoiminta ohjaa enemmän palvelutoimintaa, ennen oli ehkä toisin päin.”

Rooli palveluntuottajana voi olla ideologisesti ja eettisesti haastava. Miten voi olla samaan aikaan kilpailtujen palveluiden tuottaja ja niihin vaikuttaja?

”Miten lobataan parempia palveluita, jos samalla osallistutaan kilpailutuksiin? Iso pohdinta.”

5.3.2 Liike-elämän lainalaisuudet

”Muutoksia on ollut aina, mutta nyt on iso muutos sekä kansalaisjärjestötoiminnassa, että palvelutoiminnassa.”

Monet järjestöt ovat joutuneet ahtaalle, sillä kilpailu on koventunut. Palvelutoiminta on yhä enemmän liiketoimintajohtamista. Haastateltavat toivat esiin, että markkinat sote-puolella kasvavat joka tapauksessa, kävi sote-uudistuksessa miten tahansa. Menestyminen edellyttää paljon markkinointia, joka ei siltikään välttämättä tuota tulosta. Yksi haastateltavista kertoo järjestönsä pohittineen sote-keskuksen perustamista. Haasteeksi muodostui, että siihen olisi pystytty vain yhdessä maakunnassa, vaikka toiminta on valtakunnallista.

Palvelutoiminnan luonne on muuttunut. Perinteisesti on ollut kuntoutuslaitoksia kaukana asutuksesta, nyt painopiste on siirtynyt ”seinistä toimintaan”. Tämä on tarkoittanut haasteita tyhjiksi jääneiden kiinteistöjen arvon laskemisen ja myynnin kannalta. Toisaalta uusi tapa tuottaa palveluita on joustavampi.

”Rooli on pienempi, kun ei tarvitse miettiä käyttöasteita.”

5.3.3 Järjestöjen rahoitus

Toiminnan rahoitus puhuttaa järjestöväkeä ja se nousi esiin myös haastatte- luissa. Poliittiset muutokset vaikuttavat rahoitukseen, kuten Veikkauksen ja STEAn avustuksiin, kehitysyhteistyömäärärahoihin, ministeriöiden jakamiin avustuksiin, Kelan kilpailutuksiin ja sairaanhoitopiirien hankintoihin. Myös kansainvälinen politiikka vaikuttaa, etenkin jos järjestöllä on projekteja myös ulkomailla. Rahoituksen epävarmuus on merkittävä työn imua järjestöissä vähentävä tekijä (Uhtio 2017).

”Haaste rahoituksen saamiseksi on yhä kovempi ja rahoitusmekanismit ovat sellaisia, että ne tuottavat enemmän ja enemmän työtä, joka vie aikaa itse asialta. Raskaimmat haasteet on siinä, että oma aika menee siihen, että millä takaan työntekijöille ensi vuodeksi töitä ja samalla yritän hälventää heidän huoltaan.”

Rahoituksessa yhtenä haasteena se, että rahoitusta tulee monesta lähteestä. Kaikki rahoittajat vaativat yhä enemmän vaikuttavuutta: saadaanko rahoituk- sella vaikuttavaa toimintaa aikaan. Tämän voi katsoa olevan myös seurausta hybridisaatiosta: järjestöjä säädellään kuin julkista sektoria (ks. Möttönen 2019).

”Joutuu miettimään mitä saa tehdä ja mitä maksaa palkkaa ja mitä kuluja syntyy, ei vain liiketoiminnan tai kansalaistoiminnan kannalta, vaan miltä se näyttää rahoittajan mielestä.”

Veikkauksen ja STEAn asemaan ja toimintaan liittyy paljon epävarmuuste- kijöitä. Tätä kirjoittaessa Veikkauksen markkinointi ja toiminta ovat rajunkin arvostelun kohteena.

”Ei pidä ollenkaan vähätellä, että jäsentulot ja veikkausvaroista tulevat tulot vähenevät.”

Haastatellut eivät kuitenkaan olleet kovin huolissaan tilanteesta, sillä rahoitukseen liittyvää epävarmuutta on aina ollut ja tilanteeseen pitää sopeutua. Tässä kannattaa kuitenkin huomioida, että kyseessä olevat järjestöt ovat enimmäkseen suuria ja vakavaraisia toimijoita, joiden asema ja talous ei ole yhden rahoittajan varassa, kuten pienemmillä ja vähemmän aikaa toimineilla järjestöillä saattaa tilanne olla.

”Jos uhat toteutuvat, siihen reagoidaan vetämällä jotain toimintoja alas tai keksimällä jotain.”

Nähtiin, myös että omalla toiminnalla on iso merkitys rahoituksen saamiseksi. Valittamisen sijaan olisi hyvä keskittyä ratkaisuehdotuksiin.

”Jos vaan valitetaan ja vaaditaan rahaa, sen kaltaisen järjestötoiminnan osuus tulee vähenemään.”

Ja asiaa voi katsoa myös kauempaa.

”Tällä hetkellä järjestöjen rahoitus on kansainvälisesti vertaillen poikkeuksellisen hienosti järjestetty.”

Rahoituksen haasteisiin haettiin apua ainakin puheen tasolla yritys yhteistyöstä, mutta samalla todettiin sen olevan haastavaa, sillä esimerkiksi jäsenlehti on entistä vaikeampi myydä mainoksia. Koettiin, että yritysten kanssa pitäisi verkostoitua voimakkaammin. Yritykset nähtiin haastatteluissa kuitenkin lähinnä potentiaalisina lahjoittajina, ei niinkään yhteistyökumppaneina. Yhteistyön osalta julkinen sektori korostui. Kansansairauksiin liittyen on kuitenkin paljon yksityisen sektorin toimijoita, esimerkiksi lääketeollisuuden alalta, joiden kanssa olisi hyödyllistä tehdä yhteistyötä. Lisäksi yritysten yhteiskuntavastuun kasvaminen voi tarjota järjestöille mahdollisuuden saada taloudellista tukea ja osaamista (Heimonen 2019, 254).

5.3.4 Pula osaajista

Vaikka Suomessa työvoimapula ei ainakaan vielä ole samassa mittakaavassa kuin monissa muissa maissa, on sillä oma vaikutuksensa järjestöjen toimintaan. Asiantuntijoita on ollut vaikea löytää. Tällöin kaikkien tukipalvelujen keskittäminen voisi olla hyvä ratkaisu.

"Olisi paljon etua siitä, että olisi yhteisiä palveluja, joita emo-organisaatio tuottaisi. Ongelma on ammattilaisten löytämisessä. Esimerkiksi IT-osaaja olisi helpompi rekrytoida yksikköön, jossa sitä osaamista jo on."

Toinen vaihtoehto on palveluiden ulkoistaminen. Tähän ratkaisuun oli yksi mukana oleva järjestö päätenyt taloushallintopalveluiden kokonaisulkoistuksen myötä.

"Ajat sitten teimme strategisen päätöksen, että talousasiat on ulkoistettu. Se tukee toimintaa, kun ei tarvitse niitä asioita jatkuvasti käydä läpi."

Osaajapula voi ohjata myös työn suuntaamista. Jos suunnitteilla olevaan projektiin tai palveluihin ei löydy osaajia, ei niitä voi toteuttaa, oli idea kuinka hyvä tahansa.

6. Strateginen johtaminen

Luvussa 3 käsiteltiin strategiaa ja strategista johtamista kirjallisuuden kautta. Tässä luvussa kerrotaan, mitä aiheesta tuli haastatteluissa esiin.

6.1 Strategian tekeminen

Onnistuneen strategisen johtamisen edellytys on luonnollisesti hyvä strategia. Haastatteluissa korostuivat strategiaosaaminen, kentän äänen kuuleminen ja asiakaslähtöisyys.

6.1.1 Parhaiden voimien valjastaminen

Strategia-asiakirjan sisällön pitää olla hyvä, mutta myös sen muodolle oli suuret odotukset. Sen toivottiin olevan niin selkeä, että kaikki alkaen jäsenyhdistyksistä ja asiantuntijoista, päättyen johtoryhmään ja toiminnanjohtajaan ymmärtävät mitä on päätetty. Kun strategia on hyvin sisäistettävissä, on toteuttaminen helpompaa.

Eräs haastateltavista kuvasi onnistuneen strategia-asiakirjan aikaansaamisen edellyttävän näkijäjoukkoa, joka hahmottaa, mikä on tulevaisuuden kannalta tärkeää. Tämä vastaa Heikkalan (2005) määritelmää strategiasta kykynä nähdä.

Strategiaosaamista – näkijöitä – voi löytyä monella tavalla. Niemelä (2019) suosittelee valjastamaan järjestön parhaat mahdolliset voimat strategiatyöhön. Tätä osaamista voi löytyä järjestön jäsenistöstä tai hallituksesta, mutta joskus voi olla tarpeen käyttää ulkopuolista, järjestötoimintaa tuntevaa sparraajaa (mt). Kysyin haastatteluissa, onko strategiaprosessissa käytetty ulkopuolista konsulttia. Joissakin järjestöissä konsultin käytöstä on havaittu olevan hyötyä. Konsulttifirma voi toteuttaa sekä tiedonkeruun että aineiston kokoamisen yhteen. Nähtiin selkeänä, kun kyselyjen tekijänä on ulkopuolinen taho, se saattaa vaikuttaa ihmisten suhtautumiseen. Konsulttiyrityksen edustajien näkökulma on väistämättä yhtä organisaatiota laajempi ja etuna nähtiin kyky auttaa vastausten suhteuttamisessa ja nostaa keskeiset asiat esiin.

”Se jouhevoittaa, järkevöittää ja helpottaa omaa työmäärää. Samalla konsultti toimii ulkopuolisen sparraajana, joka katsoo vähän laajemmin asiaa ja maailmaa, kuin mihin itse kykenee.”

Näköjousko ja strategian muodostamisen osaaminen voi löytyä organisaation sisältä. Johtajan lisäksi luottamushenkilöillä voi olla vahvaa asiantuntemusta. Tällöin he saattavat toimia tavallaan ulkopuolisen sparraajan roolissa, mutta järjestön ja sen toimintaympäristön tuntien.

6.1.2 Kentän ääni

Se, mistä strategia kumpuaa, kenen näkökulmasta se on tehty ja ketkä strategiaprosessissa pääsevät vaikuttamaan, vaihtelee. Tämä voidaan nähdä myös arvovalintana. Tyypillisesti strategian toivotaan toteuttavan kohderyhmän parasta, mutta asia voidaan esittää monella tavoin. Strategian mainittiin lähtevän kentän tarpeesta. Mutta mikä on kenttä? Haastattelujen perusteella kentän ääni ovat tiettyä sairautta sairastavat ihmiset itse, sekä heidän läheisensä. Kenttä saattavat olla kansalaiset.

”Me ollaan profiililtamme kansalaisjärjestö, meitä kiinnostaa eniten kansalaisten äänen saaminen meidän työhön.”

Myös sairastuneita hoitavat ammattilaiset toimivat kentän äänenä, sillä he tuntevat hoitopolun ja kuulevat sairastuneiden kokemuksia. Yhdessä tutkimuksen kohteena olevassa järjestössä kierrettiin alueittain jäsenyhdistyksiä ja käytiin samalla keskusteluja myös alueen erikoislääkäreiden kanssa. Aiemmin järjestöt asetoitiin hyvinvointivaltion työpariksi. Ammattilaisten kokemus, näkemys ja osaaminen voi siirtyä myös järjestöjen strategioihin, sillä strategioita ei tehdä erillään toimintaympäristöstä. Tiedon siirtyminen ammattilaisten ja järjestöjen välillä ei ole yksisuuntaista. Kentän ääni voivat olla myös jäsenyhdistykset, jotka voidaan nähdä tavallaan keskusliiton omistajina. Toisaalta valintana voi olla, että strategia on selkeästi keskusliiton tekemä. Järjestöt ovat keskenään erilaisia.

”Yhdistykset eivät ole olleet millään tavalla mukana. Niitä ei kiinnosta, sillä hyöty strategiasta tulee ainoastaan keskustustoimiston tuottamien palvelujen kautta.”

Kysyin haastatteluissa johtajien omasta roolista strategian tekemisessä. Toiminnanjohtajan rooli on järjestössä tyypillisesti siinä mielessä hiukan hankala,

että omaa vaikutusvaltaa ei oikein voi tuoda esiin, onhan hallituksen tehtävä päättää asioista (ks. Heikkala & Peltö-Huikko 2019). Toiminnanjohtajan rooli on kuitenkin usein merkittävä. Omaa roolia strategian tekemisessä kuvattiin vähän väistellen: ”*kyllä minä strategia-asiakirjasta itseni tunnistan*”. Usein toiminnanjohtaja on vähintään ollut aloitteellinen strategian päivitystarpeen esiin tuomisessa ja prosessin käynnistämässä. Strategia voi myös olla syntynyt pitkälti toiminnanjohtajan ja johtoryhmän kynästä ja hallituksen rooli on voinut olla kommentoida eri versioita. Joissakin järjestöissä hallituksen rooli strategian tekemisessä ja koko prosessin eteenpäin viemisessä on suuri. Toisissa järjestöissä on sen sijaan osallistettu koko kenttää. Järjestöissä on paljon asiantuntemusta myös työntekijätasolla. Siksi onkin tärkeää ottaa henkilöstö mukaan strategiaproessiin. Siitä voi olla muitakin etuja.

”Se tuntuu tosi hienolta, kun ollaan hallitus ja työntekijät koko porukalla miettimässä niitä asioita. Sellaiset tilanteet vie henkilökunnallekin vahvemmin sen asian, että ollaan osa isompaa kokonaisuutta. Minä sumplin siinä jossain välimaastossa ja yritän viedä asioita eteenpäin.”

Myös sidosryhmien äänen kuuluminen strategiassa nähdään tärkeäksi tavoitteiden toteutumisen kannalta.

”On alkanut tuntua, että yhä enemmän pitäisi kuulla sidosryhmiä.”

6.1.3 Asiakasorientaatio

Jos strategian tekemiseen halutaan ottaa mukaan kaikki olennaiset tahot, vie se paljon resursseja. Vaikka laajassa osallistamisessa on puolensa, saattaa se aiheuttaa strategisen päätöksenteon hitautta ja jäykkyyttä, varoittaa Heikkala (2019 b). Päätöksenteko on monivaiheista. Heikkala kysyykin kuinka ohjaava strategia on, jos siihen on kasautunut kaikkien toiveet ja sisällöt. (mt.) Vaikka eri tahoja kuunnellaankin, strategia ei tietenkään voi olla toiveiden tynnyri.

Asiakasorientaation ydin on asiakasymmärrys. Se ei suinkaan tarkoita automaattisesti asiakkaan miellyttämistä, eikä päätöksenteon ulkoistamista asiakkaalle. Asiakas ei päätä, eikä valitse organisaation puolesta. Asiakas ei aina edes tiedä mitä tarvitsee, tai mistä voisi olla hänelle hyötyä. Kysyä kuitenkin kannattaa, sillä siitä muodostuu dataa. Dataa ei voi hyödyntää suoraan, vaan se tarvitsee analysoida. Tätä kautta muodostuu asiakasymmärrys, jossa asiakkaat nähdään toiminnan kohteen sijaan kumppaneina ja kehittäjinä. Asiakasorientaatio on strateginen valinta. (Mitronen 2017.) Kentän kuulemisella voi olla datan keräämisen lisäksi myös muita merkityksiä. Se voi toimia sitouttamisena.

”Kun puolet oli käyty, kävi ilmi, että ihan samat asiat toistuivat. Meidän sparraaja sanoi, että yritysmaailmassa kierros lopetettaisiin jo tähän. Mutta tämä ei ole yritysmaailma. Järjestössä on arvo sinänsä, että kaikki tulevat kuulluiksi.”

Jäsenistön ja jäsenyhdistysten kuuleminen voi kuitenkin tuottaa valikoidun tuloksen, jos osallistujina ovat järjestöaktiivit ja ne, jotka ovat jo löytäneet yhdistyksen. Vaikka jäsenten äänen kuuleminen on haastavaa, niin vielä vaikeampaa on tavoittaa henkilöt, jotka ovat kohderyhmää, mutta eivät jäseniä: miten laaja asiakasnäkemykseen huomioidaan strategiassa? Apua voidaan hakea verkko- ja some-ratkaisusta, mutta mikä niidenkään edustavuus lopulta on? Miten varmistetaan Heikkalan & Pelto-Huikon (2019) uuden ajan järjestön menestystekijänä esiin tuoma ruohonjuuritason äänen kuuleminen.

”Ongelma on ylipäänsä se, että liikaa järjestöissä on ajateltu, että me itse tiedetään mitä ihmiset tarvitsevat, mutta nyt on kovasti lähdeetty tätä asiakaslähtöisyyttä miettimään. Ei kansalaisjärjestöjen kannata kuvitella, että niiden hallintokoneisto hallitsee kansalaisen ääntä.”

6.2 Strategia arjessa

Strategia-asiakirjan valmiiksi saaminen ja sen olemassaolo ei tietenkään riitä, vaan yhdessä sovittujen tavoitteiden ja linjausten on siirryttävä käytäntöön.

6.2.1 Strategia työvälineenä

Strateginen johtaminen näyttäytyy haastateltavien työorientaatiossa eri tavoin. Joku rakentaa koko päivittäisen johtamisen sen pohjalle ja strategia kulkee mukana kaikissa prosesseissa viikkopalaverista lähtien. Strategia voi olla sisäänrakennettu niin projektisuunnitelmiin kuin toimintasuunnitelmiinkin. Strategia voidaan nähdä työvälineenä, joka antaa selkärankaa ja ohjaa.

”Mutta kun säännöt on sellaisia kuin on, eli niillä ohjaavuus on pienempi, ja toimintasuunnitelmat on vähän liian lyhytjänteisiä, niin mulle strategiasta on tullut sellainen työväline.”

Strategia antaa taustalinjat kaikelle tekemiselle, mahdollistaa luovimisen niiden mukaisesti. Strategia on myös yhteisen tahtotilan määrittäjä: tällaisia haluamme olla. Yksi haastateltavista rinnasti johtajan tehtävän tulkkinä

toimimiseen. Johtajan rooli on strategian *arkeen suomentaminen*. Strategian lisäksi arvot antavat kontekstin sille, mikä on tärkeää.

Huomasin joidenkin kysymysteni tuoneen osalle haastatelluista näkyväksi sen, miten strategia kulkee mukana, vaikka sitä ei arjessa niin ajattelisi tai sanoittaisi. Strategia-asiakirja ja sen laatiminen sekoittuvat helposti strategisen johtamisen käsitteeseen. Esimerkiksi hallitus saattaa jokaisessa kokouksessaan käydä strategista keskustelua, vaikka sitä ei sellaiseksi sanoiteta tai kirjata. Heikkala ja Pelto-Huikko (2019, 31) suosittelevatkin strategian läsnäoloa jokaisessa hallituksen kokouksessa, esimerkiksi lyhyen katsauksen muodossa. Strategiaa ei myöskään välttämättä kutsuta strategiaksi, vaan esimerkiksi toimintaohjelmaksi. Yksi haastateltu pohti sopiiko strategia käsitteenä ylipäänsä ollenkaan järjestöihin. Ketola (2015) ehdottaa strategian ja vision käsitteiden tilalle tulevaisuustyön, dynaamisen tulevaisuuskuva ja unelman käsitteitä.

"Se on sotatermi ja firmoista otettu, sitä aikoinaan ihmeteltiin. Kansalaisjärjestötoiminnassa kaikki eivät ole välttämättä professioihmisiä."

Vaikka johtamisorientaatio olisi vahvasti strateginen, pelkästään strategiaan ei voi takertua. Uutta näkökulmaa voi tuoda esimerkiksi kansainvälinen yhteistyö. Se antaa perspektiivin siihen, miten muualla tehdään ja miten monella tavalla asioita voi lähestyä.

"Strategialle ei koskaan saa jäädä niin sokeaksi, ettei katse nouse välillä ylös tarkkailemaan ympäristöä."

6.2.2 Toiminnan käsikirjoitus

Työ järjestössä on yleensä luonteeltaan vapaata ja työntekijät tekevät sitä usein sitoutuneesti. Vaarana on, että kokonaiskuva hämärtyy ja tulee jopa sisäistä kilpailua siitä, mikä alue tai projekti on tärkein tai mitkä niiden tavoitteet ovat. Henkilökohtainen autonomia lisää työn mielekkyyttä, mutta se ei saa mennä yli yhteisistä tavoitteista. (Heikkala 2012; Heikkala & Pelto-Huikko 2019.) Työntekijät tuntevat järjestöissä työn imua useamminkin kuin muissa työpaikoissa (Uhtio 2017). Haastattelussa tuli esiin, että työntekijät ovat usein kovin innovatiivisia, mutta strategia mahdollistaa rajaamisen. Kun joku haluaa tehdä jotain eri tavalla tai tehdä jotain uutta, mietitään strategian kautta, mihin pyritään. Arjessa sitä ei välttämättä edes kutsuta strategiaksi.

”Järjestömaailmassa on asiantuntijoita, joilla on suuri palo tehdä työtä ja hurjan iso osaaminen, omat halut vaikuttaa. Järjestöissä on myös yksilölliselle ajattelulle ja soveltamiselle tilaa. Se on hieno juttu, mutta myös haaste.”

Rajaukset ja valinnat ovat usein ihan konkreettisiakin, kuten esimerkiksi mihin koulutuksiin osallistutaan. Kun strategia on työntekijöille tuttu, on linjaukset helppo perustella ja ymmärtää. Selkeät tavoitteet ja selkeä työnkuva tukevat myös työssäjaksamista (Uhtio 2017). Rajausta tehdään myös suhteessa sidosryhmiin. Vaikka yhteistyö on toivottavaa ja yhteistyökumppaneita olisi paljon, on omien rajojen pitäminen tärkeää, sillä kaikkien toimijoiden pyrkimykset eivät välttämättä ole järjestön arvojen mukaisia. Ajatus strategiasta toiminnan käsikirjoituksena vastaa Juha Näsin määritelmää strategiasta toiminnan juonena ja tapahtumien punaisena lankana (ks. Lindroos & Lohivesi 2010, 25).

”Strategia antaa skriptin, että miten tässä edetään, ettei mennä sellaisille alueille, jotka ei meille varsinaisesti kuulu. Että pyritään pitäytymään näissä.”

Järjestöerityisyyttä kuvaa hyvin se, että vaikka hallituksen ja mahdollisen valtuuston tehtävänä on strategian laatiminen ja hyväksyminen, käyttävät toiminnanjohtajat strategiaa myös perustelleessaan päätösehdotuksia heille, joutuen siis joskus hieman rajaamaan. Toisaalta joidenkin hallitusten rooli on puhtaasti strateginen ja linjaavaa keskustelua käydään jatkuvasti. Heikkalan ja Pelto-Huikon mukaan luottamusjohtaminen voikin olla järjestötoiminnan suuri voima tai heikkous (2019, 57–58).

”Valtuustolle aina välillä joudun ottamaan esiin, että jos päätätte näin, niin se on ohjelmassa linjattu näin.”

6.2.3 Viestintää ja motivoimista

Johtoryhmällä on suuri merkitys strategisessa johtamisessa onnistumisen kannalta. Isossa organisaatiossa toiminnanjohtaja voi lähes pelkästään keskittyä strategiseen johtamiseen. Tämä edellyttää tietenkin hyvin toimivaa johtoryhmää. Yksi haastateltavista kertookin päässeensä rekrytoimaan koko johtoryhmän ja valinneensa siihen itseohjautuvia henkilöitä.

”Johtoryhmä seuraa strategiaan pohjautuvan vuosisuunnitelman toteutumista ja johdollani mieltii seuraavaa suunnitelmaa.”

Kun johtoryhmän jäsenet ovat sisäistäneet strategian, huolehtivat he strategian jalkauttamisesta työntekijöille. Esimiehet voivat kehityskeskusteluissa vuosittain käydä läpi, miten strategia näkyy työntekijän työssä ja miten työtehtävä on palvellut strategiaa. Järjestötyö on luonteeltaan pirstaleista. Työntekijästä saattaa tuntua, että oma työpanos on turha, eikä tuloksia synny. Tällöin strategia antaa merkityksen työlle, kun voi nähdä oman osuutensa osana kokonaisuutta.

Haastattelussa tuli esiin, että strategian jalkauttamisessa on paljon kiise viestinnästä ja toistosta. Neilimo nostaa strategisessa johtamisessa keskiöön näkyvän johtajuuden ja hyvän viestinnän. Strategiasta on viestittävä jatkuvasti niin sisäisesti, kuin myös sidosryhmille. Hän puhuu modernista vuorovaikutusjohtamisesta. (Neilimo 2017.)

”Osaako kopata viestin luottamusjohdolta oikein ja muotoilla sopivaksi henkilökunnalle? Osaako viedä viestin oikein heille?”

Työntekijät omaksuvat usein strategian helpommin kuin jäsenyhdistysten toimijat. Strategiaa käydään tyypillisesti läpi liiton järjestämissä erilaisissa kehittämis- ja aluepäivissä. Näissä tärkeää on toisto, sillä yhdistykset ovat paikallistasolla hitaita tekemään muutoksia. Tämä johtuu osaltaan siitä, että lähes kaikki toimijat ovat vapaaehtoisia. Monet ovat myös ikääntyneitä ja tottuneita toimimaan tietyllä tavalla. Järjestöjohtamisessa korostuu leadership eli johtaminen vision, arvojen ja ihmisten kautta (Heikkala 2012, 300–301). Innostus on keskeistä, mutta se edellyttää visiota halutusta tulevaisuudesta (mt.). Järjestön strateginen johtaminen vaatii paljon keskustelua, tilaa demokraattiselle prosessille ja aikaa. Strategian jalkauttaminen ei toteudu nopeasti. Jäsenyhdistysten sitouttaminen on strategian toteuttamisen kannalta olennaista, mutta haasteellista, sillä käsky- ja määräysvaltaa ei ole.

”Ei tässä ole oikein mitään määräysvaltaa yhdistyksiin. Voin vain sanoa, että tulevaisuus on tämän näköinen.”

Tarvitaan paljon vuorovaikutusta ja keskustelua: ”kohtaamisia, puheluja, sähköposteja, toistoa.” Keskeistä on motivaation luominen ja ihmisten houkuttelu mukaan yhteisiin tavoitteisiin. Heikkalan (2012) mukaan järjestön johtaja antaa äänen ja kasvot visiolle, jota kohti ollaan matkalla. Tämä edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota ja kertaamista (mt.).

”Yritän tarjota yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja yhteiskuntavastuun näkökulman.”

Strategian toteutuminen edellyttää usein myös sidosryhmien osallistumista tavoitteiden toteuttamiseen. Yksi haastateltavista sanoi, että sidosryhmiä ei voi sitouttaa, heitä voi ainoastaan kuulla. Riippuen mitä milloinkin nähdään sidosryhminä, voi sitouttamiselementtejä kuitenkin löytyä verkostojohtamisen ja yhteistyösopimusten kautta.

6.2.4 Arviointia osana muita prosesseja

Edellä todettiin, että strateginen johtaminen saattaa olla ikään kuin piilossa. Sitä kyllä tehdään, mutta käsitteenä se sekoittuu strategian päivitysprosessiin. Myöskään strategian arviointia eivät kaikki haastatellut heti tunnistanee tekevänsä. He saattoivat todeta, ettei strategiaa arvioida mitenkään, mutta kun kyselin tarkemmin, kävi ilmi, että strategia kulkee mukana toimintasuunnitelmissa ja vuosikertomuksissa. Osassa järjestöistä strategian arviointi on tietoisesti sisäänrakennettu olemassa oleviin prosesseihin. Yhdellä järjestöllä oli erillinen strategian suunnittelujärjestelmä, joka pitää sisällään lähtötason arvioinnin, väliarvioinnin ja loppuarvioinnin. Arvioinnin yksi haaste on se, miten saadaan koko yhteisö mukaan arvioimaan.

Haastatteluissa tuli esiin kolme tapaa jaotella toimintasuunnitelma: organisaatiolähtöisesti, rahoittajalähtöisesti tai strategialähtöisesti.

”Toimintasuunnitelma rakentuu strategiaperusteisesti. Se on myös yksi tasapainoilu, pitäisikö olla rahoittajaperusteisesti, rahoittajalle raportointi olisi helpompaa. Mutta me ollaan strategia otettu tällä tavalla, että se on työväline johtamiselle”

Selkeä strategia helpottaa myös tulosten raportoimisesta, sillä tavoitteet ja rajaukset ovat selvillä.

”Pystyn hallitukselle kertomaan, mitä me ollaan tehty heidän päättämästään strategiasta.”

6.3 Strategiaan liittyviä valintoja

Strategian tekeminen pitää sisällään monia valintoja. Oikeita vastauksia ei ole, vaan tarvitaan oman toimintaympäristön tuntemista ja perusteluja.

6.3.1 Rahoittajien vaikutus

Kysyin rahoittajan vaikutuksesta strategiaan. Haastateltujen mukaan rahoittajilla ei ole kovinkaan paljon painoarvoa. Joku mainitsi, että termien muotoilussa huomioidaan yhtenäisyyden vuoksi rahoittajan linjaukset.

"Palveluja kehitetään siltä pohjalta, mitä tarpeita kentältä nousee."

Toisaalta taas esimerkiksi myytävien palveluiden yhtiöittäminen on saatettu tehdä ainakin osittain rahoittajan vaatimusten ja ohjeistuksen takia. Samoin on strategiassa voitu huomioida mahdolliset omavastuuosuudet ja niihin varautuminen taloudellisesti. Aihe koettiin vähän arkaluontoiseksi ja ristiriitaiseksikin. Kuinka paljon rahoittajille on syytä antaa roolia strategian muodostamisessa ja mikä olisi luonteva väylä? Onko järjestön autonomia uhattuna? Niemelän (2019) mukaan järjestöjen autonomia on vaarassa, jos ne valjastetaan hallitusohjelman toteuttajiksi rahoituksella ohjaamalla. Tämä on myös vastoin kansalaisyhteiskunnan olemusta. Toisaalta valtiovallan kiinnostus ja järjestöjen tavoitteet voivat myös kohdata. (mt.)

Yksi haastateltavista toi esiin sen, että joskus joistakin järjestöistä tulee vaikutelma, että rahoituksen hakemista lähestytään tavallaan väärin päin: keksitään mihin voi saada rahaa ja tehdään sitä. Toimitaan siis rahoittajalähtöisesti eikä tarvelähtöisesti. Vaikka haastateltavat eivät sitä suoraan myöntäneetkään, tulkitsen rahoittajien vaikuttavan enenevässä määrin järjestöjen toimintaan ja sitä kautta myös strategioihin. Tämän voi päätellä luvussa 5.3.3. esitetyistä yhä kovenevista rahoituksen saamiseen ja hallinnoimiseen liittyvistä haasteista.

6.3.2 Yksikön vai yhteisön strategia?

Keskeinen kysymys on se, kenen strategiasta on kyse. Onko strategia keskusliiton vai koko yhteisön? Koskeeko se vain kansalaisjärjestötoimintaa, vai sisältääkö myös palvelutoiminnan? Nämä valinnat aiheuttavat haasteita muotoilulle.

"Myytävät palvelut ja kansalaistoiminta on huomioitu strategiassa. Kun meillä on molemmilla isot haasteet, niin kyllä me on molempiin haluttu linjata. Ja siinä se tulee vähän vaikeaksi, kun me jo periaatteessa linjataan, että nämä ovat eri toimintoja, vaikka meillä pitäisi olla se yhteinen poikittainen kehys ja nämä ovat välineitä."

Markkinoilla toimiminen voi myös aiheuttaa jännitteitä yleishyödyllisen toiminnan ja palvelutoiminnan välille. Strategisessa johtamisessa on pohdittava miten sosiaaliset päämäärät ja kannattava liiketoiminta ovat ylipäänsä

yhdistettävissä. (Koski & Kittilä 2011.) Heimosen mukaan järjestöt ovat luonteeltaan hybridejä, jotka voivat levittäytyä joustavasti palvelutuotantoon ja kansalaistoimintaan. Ne voidaan nähdä jopa ameebamaisina toimijoina. (Heimonen 2019, 251–254.) Kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa järjestöissä strategia sisälsi niin kansalaisjärjestötoiminnan kuin palvelutkin.

”Strategiassa on se hankaluus, että se katsoo asioita järjestötoiminnan näkökulmasta, vaikka volyymit on koko kokonaisuudessa.”

Myös konkretian taso asettaa haasteita. Etenkin, kun kuten edellä todettiin, strategia-asiakirjan toivottiin olevan selkeä ja helposti sekä yksiselitteisesti omaksuttavissa oleva. Miten esimerkiksi vaikuttamistoiminnan tavoitteet kirjataan niin, että niin työntekijät kuin jäsenyhdistyksetkin kokevat ne omikseen? Tässä kehittämistehtävässä en vertaile mukana olevien järjestöjen strategia-asiakirjoja, sillä ne ovat muodoltaan keskenään melko erilaisia. En ole tämän kehittämistehtävän yhteydessä perehtynyt muihin, strategiaa tarkentaviin asiakirjoihin. Esimerkiksi Syöpäjärjestöissä on strategiasta johdettu, konkreettinen, aikataulutettu kehittämisohjelma, johon kaikki jäsenyhdistykset ovat sitoutuneet.

6.3.3 Strategian päivittäminen

Strategian päivittämisessä on erilaisia käytäntöjä. Joissakin järjestöissä päivitys tehdään hallitus- tai valtuustokauden mukaisesti, samaan tapaan kuin valtakunnan hallitus tekee oman hallitusohjelmansa. Tässäkin käytännöt vaihtelevat. Joskus järjestön hallitus on halunnut tehdä strategian kautensa lopussa valmiiksi uudelle hallitukselle tai valtuustolle. Osalla strategiaa päivitetään määrävuosin, osalla rullaavasti eli dynaamisesti (ks. Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 30). Esimerkiksi palvelutoiminnan ja siihen liittyvän rahoituksen muutokset ovat voineet johtaa tiheään päivitystarpeeseen. Myös prosessin laajuus vaihtelee: päivitetäänkö olemassa olevaa vai tehdäänkö koko prosessi alusta saakka. Strategiaa pysyvämpiä ovat arvot, niitä on päivitetty harvoin.

”Maailmasta kertoo jotakin se, että on ollut niin isoja muutoksia, että ollaan päivitetty tiheästi. Nyt olemme siirtymässä rullaavaan strategiaan, jota tarkastellaan koko ajan.”

Strategia rakennetaan usein aikaa kestäväksi, jolloin koko strategiaa ei tarvitse päivittää usein. Strategia on saattanut pysyä lähes muuttumattomana hyvin pitkään. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö strategiaa olisi käsitelty ja

mietitty päivittämistarvetta. Pikemminkin on todettu sen olevan yhä pätevä. Myös strategian rakenteella on merkitystä.

"Tavallaan päivitetään alastrategiaa, eli strategisia painopisteitä, joista valitaan mitä milloinkin korostetaan. Siinä on valmiiksi jo ajassa elämistä."

Edellä mainittiin strategian jalkauttamisen olevan haastavaa etenkin jäsenyhdistysten suuntaan. Siksi strategiaa ei välttämättä kannata päivittää usein.

"Ollaan kantapään kautta opittu, että kolmantena vuonna strategia ihan selvästi on mennyt tosi laajalle. Nyt huomaa, että strategista ajattelua ja keskustelua on ihan eri tavalla."

6.4 Yksin vai yhdessä?

Strategiassa on otettava kantaa siihen, mikä on järjestön identiteetti ja keiden kanssa se toimii.

6.4.1 Miksi olemme olemassa

Järjestön strateginen johtaminen on jatkuvaa olemassaolon pohtimista ja perustelemista. Miksi olemme olemassa? Mitä meidän pitäisi tehdä? Tarvi-taanko meitä? Kuten Simon Sinek vuonna 2011 julkaistun kirjan nimessäänkin asian ilmaisee: *Start with Why*.

"Sotejärjestöpuolella liikaa puhutaan Veikkauksen rahoista, ehkä nämä sisäiset kuviot haastavat enemmän. Haasteet tulee kansalaisten tavoista toimia ja palvelutoiminnan murroksesta."

Toimintaympäristön muutos ja tulevaisuuteen suuntautuminen edellyttävät tietoisuutta siitä, mistä kaikki on saanut alkunsa (Koski & Kittilä 2011). Kyky organisaation olemusta koskevaan dialogiin on välttämätön edellytys kestäväälle uudistumiselle (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010). Haastateltavat korostivatkin historiasta kumpuavan identiteetin pohtimista. Perustan on oltava kunnossa.

"Haasteena on sen pohtiminen, että miksi ollaan olemassa, ollaanko tarpeen?"

Haastatteluissa nousi esiin johtamistapa, jonka tulkitsen vastaavan kak-sikästä johtamista, jossa perimä ja uudistuminen yhdistyvät. Halavan ym. mukaan järjestöllä on peiliin katsomisen paikka. Muuttuvaa ympäristöä pitää havainnoida ja pohtia muutosten suhdetta omaan ideologiaan. Kuinka paljon ollaan valmiita käymään vuoropuhelua ja muuttumaan? Voivatko järjestöt itse olla muokkaamassa toimintaympäristöä? (Halava ym. 2018, 27.)

”Kyllä meidän täytyy strategiassa pohtia meidän identiteettiä voimakkaammin ja tehdä olemassaolon määrittelyä. Firmat kuolee siihen, että ne tekee oikeaksi koettuja asioita liian kauan. Mietimme strategiassa, miten menemme tulevaan.”

Päämäärä on tärkein, linjaa Drucker (2008). Johtajan tärkein tehtävä on yhteisön mission määrittäminen ja toiminta-ajatuksen toteuttaminen käytännössä. Päämäärät voivat muuttua toimintaympäristön muuttuessa. (mt.) Näin on käynyt mukana olevien järjestöjen kohdalla erityisesti liittyen sairauksien ilmaantuvuuteen ja hoitoon.

”Asioita täytyy seurata jatkuvasti, tai muuttuu hyvin nopeasti itsekkin museokappaleeksi.”

Järjestöjen kokonaisuus on mosaiikkimainen (Niemelä 2019). Monesti tämä järjestöjen erilaisuus kumpuaa historiasta, siitä ketkä järjestön ovat perustaneet ja mihin tarkoitukseen. Historia on läsnä identiteetin pohtimisessa. Yhdellä mukana olevista järjestöistä on strategiaan jopa kirjattu perinnearvojen säilyttäminen.

6.4.2 Keskusliittojen rooli

Haastateltavat pohtivat keskusliiton roolia. Liitto saattaa olla kaukana paikallistason toiminnasta. Jäsenyhdistyksillä ei välttämättä ole kiinnostusta osallistua liiton strategiatyöhön, eivätkä ne koe valmiin strategian koskettavan niitä mitenkään. Niemelä (2019, 112) näkee vaarana olevan keskusjärjestöjen ja -liittojen merkityksen heikkenemisen ja tarjoaa ratkaisuksi jäsenpalvelujen palvelullistamista sekä alusta- ja jakamisajattelun mukaisia yhteistyötapoja. Voi tietysti kysyä, onko suurten liittojen olemassaolo itsetarkoitus. Toisaalta ne voivat toimia kansalaisyhteiskunnan vakaana tukirakenteena mahdollistaen vaikuttavan toiminnan. Resurssien jakaminen ja voimien yhdistäminen nousivat haastatteluissa keinoksi selviytyä tulevaisuudesta. Liitto pystyy kohtaamaan arkiset haasteet tavalla, joka ei pieneltä paikalliselta yhdistykseltä onnistu. Parhaimmillaan

liitto tuo näkyväksi kentän äänen. Mutta mikä on oikea tapa tukea? Onko liiton luontevaa ja mahdollista jalkautua maakuntiin?

"Jos olisi mahdollista, liitolla voisi olla enemmän työntekijöitä alueilla tsemppaamassa ja hallinnollisia asioita hoitamassa."

Muuttoliike, ikääntyminen ja innottomuus hallitustyöskentelyyn haastavat jäsenyhdistyksiä. Ainoa toiminta saattaa olla muutama kokous. Koetaan, että ikääntyneet toimijat saattavat menettää kosketuksen kansalaisten tarpeisiin.

"Osa yhdistyksistä tietää kyllä, että pitää uudistua. Mutta osataanko me liitossa riittävästi tukea?"

Toisaalta kaikki eivät ole uudistumisesta kiinnostuneita. Liitot ovat kannustaneet ja sääntömuutoksien mahdollistaneet paikallisten jäsenyhdistysten yhdistymisen alueellisiksi toimijoiksi ja monilla tämä suunta on kirjattu myös strategiaan.

"Pitääkö vanhalla systeemillä ajaa seinään, ennen kuin huomaa, että jotain on pakko tehdä?"

Yhdistymisiä on tapahtunut toivottua vähemmän, mutta muutama esimerkki löytyy. Yhdellä mukana olevalla järjestöllä on Itä-Suomessa jäsenyhdistys joka hoitaa hallinnon ja siihen kuuluu kuntien alueella toimivia "silmuja". Toisella järjestöllä taas on Länsi-Suomessa alueellinen yhdistys, joka on muodostunut useamman pienen jäsenyhdistyksen yhdistyttyä. Kolmannen järjestön alueellinen jäsenyhdistys on laajentanut toimintansa valtakunnalliseksi, jotta se voi vaikka järjestää kerhotoimintaa vaikkapa Pohjois-Suomessa, jossa sitä ei muuten ole tarjolla. Yhdellä mukana olevalla liitolla on myös yhdistyksiä, jotka kuuluvat kolmen eri keskusliiton alaisuuteen.

"Yhdistys on kuitenkin itsenäinen toimija, joten sen on saatava toimia itsenäisesti. Siinä on myös omat haasteensa."

Mitä yhteiset palvelut sitten voisivat olla? Ne voivat esimerkiksi olla yhteisiä asiakkuus- ja jäsenohjelmia, jotka paitsi hyödyttävät jäsenyhdistyksiä, myös mahdollistavat vertailtavan datan tuottamisen. Tai ne voivat olla viestintäpalveluita niin yhteisten alustojen kuin asiantuntija-avunkin muodossa.

Liittojen ja jäsenyhdistysten yhteistyöhön liittyy myös kysymys siitä, kumpi on olemassa kumpaa varten. Siinä missä liitto tuottaa jäsenyhdistyksille palveluita, hyödyttävät yhdistykset liittoa sekä kentän äänen esiintuomisessa, että myös liiton äänen levittämisessä. Parhaimmillaan yhteistyössä syntyy erittäin vaikuttavaa toimintaa ja yhteisöllisyyttä – mahdollisuus kuulua johonkin suurempaan kokonaisuuteen, tehdä jotakin merkittävää. Tämä nousi haastattelussa esiin, myös järjestön tuottamien myytävien palveluiden kannalta. Olenainen kysymys on, miten strategia ja järjestön tavoite parhaiten toteutuu.

”Jäsen on tullut mukaan usein sairautensa takia. Olisi tärkeä pystyä tukemaan paikallisyhdistysten elinvoimaisuutta.”

6.4.3 Järjestöyhteistyö

Edellä on kuvattu miten järjestöt pohtivat omaa paikkansa ja identiteettiään. Haastattelussa tuli esiin, että myös koko järjestöyhteisön yhteistä pohdintaa tarvitaan. Koettiin, että kaikki työskentelevät samojen toimintaympäristön haasteiden kanssa ja yrittävät kukin tahollaan löytää niihin ratkaisuja.

”Jatkossa peruskysymystä pitää määrittää yhä voimakkaammin. Kuka me oikeastaan halutaan tässä maailmassa olla. Miksi me olemme olemassa? Oikein syvä pohdinta pitäisi tulla meidän yhteisöön ja ehkä järjestöihin yleisemminkin. Nyt en oikeastaan tiedä, mutta tuntuu, että ollaan otettu itsestäänselvyytenä, että näin on oltu 100 vuotta. Nyt pitää pohtia ihan kunnolla yksin tai yhdessä ja jopa ottaa ne säännöt käteen, jotka useimmilla tehty ties milloin.”

Järjestökokonaisuuden sairauserusteisuutta kyseenalaistettiin: onko se nykymaailmassa enää ajankohtaista? Heikkala & Peltö-Huikko (2019) kuvaavat tulevaisuuden järjestötoimintaa siirtymisenä erikoisliikkeistä kauppakeskuksiin. Suurin osa haastateltavista toi esiin, että järjestöjen yhdistämistä olisi syytä pohtia. He kuitenkin totesivat, ettei se voi olla toiminnanjohtaja, joka tällaisen aloitteen tekee. Ritakallion ja Vuoren (2018) mukaan liikeyrityksen johtajan tärkein tehtävä on pitää yritys pelissä, samaan tapaan järjestöjohtajan tehtävä on huolehtia oman organisaationsa toimintaedellytyksistä. Järjestökentällä on tapahtunut joitakin suuria yhdistymisiä. Yleensä niissä on ollut kyse rahoittajan ohjauksesta tai vähintään painokkaasta toiveesta.

”On diabetes, sydän, hengitys. Ja kaikki pyörii vapaaehtoisvoimin. Tämä rakenne on heikko ja haastaa tätä juttua rajusti.”

Se, haluavaako järjestö toimia yksin vai yhdessä muiden kanssa on Niemelän (2019) mukaan perustavanlaatuisen strateginen kysymys. Haasteena yhteistyölle saattaa olla niin sanottu giljotiinikilpailutus, jossa järjestöt ovat joutuneet kilpailemaan keskenään. Haluttomuus yhteistyöhön saattaa kummuta myös järjestöjen perusolemukseseen kuuluvasta autonomiasta. (mt.) Aidolle yhteistyölle voi olla myös rakenteellisia esteitä. Esimerkiksi STEAn hankkeissa rahoituksella voi olla vain yksi hakija ja saaja. Tällöin vastuu ja myös valta keskittyvät yhdelle järjestölle, vaikka hankkeessa olisi useampia toimijoita.

”Kaikilla on samat haasteet. Jos yliopistot on isompia ja yritykset on isompia ja tulee kaikenlaisia maakuntarakenteita, niin voiko järjestöt enää rakentua samalla logiikalla kuin tähän saakka?”

Konkreettisia esimerkkejä yhteistyöstäkin löytyy. Mukana olevat järjestöt toimivat kaikki kansansairauksien parissa. Tarttumattomat sairaudet -verkoston järjestöjen edustamista sairauksista on usein vaikea sanoa mikä aiheuttaa mitään. Ne ovatkin keskittäneet terveyden edistämistyötään *Yksi elämä* -hankkeeseen. Kyseessä on Aivoliiton, Diabetesliiton, Filhan, Hengitysliiton, MIELI Suomen Mielenterveys ry:n, Sydänliiton ja Syöpäjärjestöjen yhteiset terveystalokoot. Duodecim on mukana asiantuntijatahona. (www.yksielämä.fi.)

”Järjestöyhteistyön merkitys on jättimäinen. Esimerkkinä Yksi elämä, jonka piirissä on suunnilleen 80 prosenttia koko terveydenhuollon asiakaskunnasta. Myös hallitus kuuntelee meitä yhtenä ryhmänä. Tämä on vaikeampaa maissa, joissa järjestöt joutuvat koko ajan kilpailemaan keskenään rahasta ja huomiosta. STEAn rahoitus hankkeelle on olennaista yhteistyön organisoimiselle.”

Myös yhteistyö muiden sektoreiden toimijoiden kanssa pohdituttaa.

”Onko käymässä niin että ajaututaan liikaa järjestöissäkin soteen, unohdetaan verkostoituminen liikuntajärjestöihin. Ollaan niin sotejärjestöä, niin sotejärjestöä, hukkuuko ihminen? Mennäänkö organisaatiopuhe edellä? Toisaalta tehtävänä on varmistaa oman organisaation toimintaedellytykset.”

Tarvitaanko näin paljon järjestöjä? Niemelä toteaa, että samankin aiheen ympärillä toimivilla järjestöillä on olemassaolon oikeutus, jos niiden lähestymistavat ovat erilaiset (Niemelä 2019, 30).

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä kehittämistehtävässä etsittiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen: *Mikä on järjestön paikka osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta?* ja *Miten tämä paikka saavutetaan strategisen johtamisen avulla?* Kysymyksiä lähesyttiin tekemällä kirjallisuuskatsaukset sekä järjestöjen toimintaympäristöstä, että strategisesta johtamisesta. Lisäksi haastateltiin viittä Tarttumattomat sairaudet -verkostoon kuuluvan järjestön johtajaa.

Järjestöjen paikkaa asemoitiin kolmesta näkökulmasta: osana kansalaisyhteiskuntaa, hyvinvointivaltion työparina ja talouselämän näkökulmasta (ks. Niemelä 2019). Toimintaympäristön ja ihmisten käyttäytymisen muutokset haastavat, mutta ainakin tutkimuksen kohteena olevien järjestöjen tehtävien nähtiin säilyvän tulevaisuudessakin. Järjestöjen paikka rakentuu tässä aineistossa erityisesti vaikuttamistoiminnan ja julkisen sektorin kanssa tehtävän yhteistyön kautta konkretisoituen esimerkiksi eheidän kuntoutuspolkujen kehittämiseen. Sairauksien esiintyvyys muuttuu ja hoito kehittyy. Asiakkuusorientaatio korostuu edellyttäen ruohonjuuritason toimintaa sekä kohderyhmän edustajien arkielämän ja heidän yksilöllisten tarpeidensa tuntemista. Toisaalta ulkopuolelta tulevat vaatimukset edellyttävät byrokraattisuuden lisääntymistä. Järjestötyössä kohtaavatkin pieni ja suuri sosiaalipolitiikka. Koventunut kilpailu ja hybridisaation myötä syntynyt yritysmäisen toiminnan vaatimus ovat ajaneet palvelujen myymisen ahtaalle. Sote-uudistuksen odotellaan mahdollisesti tarjoavan uusia tilaisuuksia järjestöille.

7.1 Miksi järjestöissä tarvitaan strategista johtamista?

Toimintaympäristön haasteisiin voidaan vastata strategisella johtamisella. Strategia on järjestösektorilla käsitteenä melko uusi ja osin kritisoitukin, onhan se sotatermi ja liitetty erityisesti yritystoimintaan (ks. Ketola 2015). Strateginen johtaminen saatetaan ymmärtää strategiaproessin läpiviemiseksi, strategian tekemiseksi, jolloin strategia näyttyy nimenomaan asiakirjajana. Strategian huono maine järjestöissä saattaa johtua siitä, että strategia jää irralliseksi, eikä ole läsnä arjessa, jolloin sen aito ohjautuvuus puuttuu (Heikkala & Peltto-Huikko 2019, 29). Se on harmillista, sillä järjestöissä, jos missään, strategia on erittäin tärkeä työväline. Voidaan jopa sanoa, että strategia sopii erityisen

hyvin järjestöihin (ks. Drucker 2008). Järjestöjen tavoitteet saattavat olla korkealiitaisia, onhan järjestöjen tehtävä muuttaa maailmaa. Työntekijöillä on omat kiinnostuksen kohteensa, vapaaehtoisilla omat toiveensa ja jäsenistöllä sekä kohderyhmällä laaja kirjo erilaisia tarpeita (ks. Heikkala & Peltto-Huikko 2019). Yhdessä sovitun strategian avulla on mahdollista keskittyä olennaiseen ja saavuttaa tavoitteet.

Strategiatyö ei lisää hallintotaakkaa, jos sen yhdistää muihin, joka tapauksessa välttämättömiin prosesseihin. Strategia on osa toiminnan ja hallinnon vuosikelloa: sitä tarkastellaan säännöllisesti ja se on sisäänrakennettu toimintasuunnitelmaan ja vuosikertomukseen. Se toimii viestinnän punaisena lankana. Strategiaprosessi itsessään toimii osallistujien osalta strategian sitouttamisena ja jalkauttamisena. Kohderyhmän ja jäsenjärjestöjen kuulemisia ei tehdä pelkästään strategia-asiakirjaa varten, vaan niistä on muutakin hyötyä. Niiden myötä kosketuspinta ruohonjuuritasoon säilyy. Ennen kaikkea strategiaprosessin aikana käydään tärkeää strategista keskustelua: miksi olemme olemassa, mikä on tehtävämme, ketä varten olemme olemassa? Itse asiassa prosessi saattaakin olla vähintään yhtä tärkeä kuin itse strategia (Heikkala & Peltto-Huikko 2019, 15).

Strategian päivittämisessä näyttäytyy aineistossa kaksi mallia. Toisessa mallissa strategiaa päivitetään hyvin harvoin, sillä strategia on niin ylätasolla, että se on pitkään ajassa pätevä. Sen rinnalla saatetaan päivittää alastrategioita. Vaikka strategiaa ei jatkuvasti päivitetäisi, se ei tarkoita sitä, etteikö strategista keskustelua käytäisi. Toisessa mallissa strategiaprosessi on rullaava eli dynaaminen, jolloin strategia elää enemmän ajassa. Oli malli kumpi tahansa, edellyttää nykypäivän järjestöjohtaminen toimintaympäristön jatkuvaa arviointia ja valmiutta sopeuttaa järjestön toimintaa muutosten mukaan. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi.

7.2 Järjestöjohtamisen erityisyys

Eroaako järjestön johtaminen yksityisen tai julkisen sektorin organisaation johtamisesta? Aina välillä kuulee väitettävän, että kaikki johtaminen on johtamista. Yksi haastateltavista sanoikin, että ihmisten johtaminen on ihmisten johtamista, oli sektori mikä hyvänsä. Muille voi kuitenkin joutua puolustelemaan, että järjestön johtaminen on ihan oikeaa johtamista, ei mitään puuhastelua tai palkatonta vapaaehtoistoimintaa (ks. Heikkala & Peltto-Huikko 2019, 58; Heimonen 2019, 255). Heimonen (2019) havaitsi järjestön johtamista käsittelevässä väitöskirjassaan järjestöjohtajien kokevan tarvetta erontekoon muiden sektoreiden johtamisen kanssa. Tässä kehittämistehtävässä nousi esiin erityisesti kolme järjestöjohtamisen ominaispiirrettä.

Ehkä merkittävin ero muihin sektoreihin nähden on rahoituspohjaero. Voisi ajatella, että koska tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, on järjestön johtaminen helppoa. Tällöin jää huomaamatta, että raha ei tule itsestään, vaan rahoituksen hakeminen vaatii paljon työtä ja osaamista. Rahan käyttö on tarkkaan säädeltyä ja siitä pitää raportoida. Raha ei ole ”*omaa rahaa*”, kuten yksi haastateltava asian ilmaisi. Järjestöllä voi lisäksi olla useita rahoittajia, joilta saadut summat ovat suhteellisen pieniä, mutta välttämättömiä. Rahoittajien vaatimukset lisääntyvät koko ajan. Yksi haastateltavista kuvasi rahoituksen byrokratian olevan välillä ”*ihan helvetillistä*”. Lisäksi mikään rahoitusmuoto ei ole kiveen hakattua, vaan esimerkiksi poliittiset suhdanteet – tai vaikkapa mediakohut – vaikuttavat ja pahimmillaan rahoitus voi loppua lyhyelläkin varoitusajalla. Rahoituksen epävarmuus aiheuttaa haasteita henkilöjohtamiselle, sillä työsuhteet saattavat olla vuosittain katkolla rahoituspäätöksiä odotellessa.

Toinen järjestötoiminnan ja järjestöjohtamisen erityispiirre on vaikuttamistoiminta. Haastateltavat toivat esiin, että sille tuntuu aina jäävän liian vähän aikaa. Lisäksi vaikuttamistoiminnan tuloksia on vaikea mitata – miten voi osoittaa, että on saatu strategian mukaisia tuloksia? Onko ihmisten hyvinvointi lisääntynyt? Onko hoitojärjestelmä kehittynyt? Ja jos on, kenen ansiota se on? Keskeinen havainto on, että järjestö ei voi onnistua vaikuttamistoiminnassa yksin, vaan on saatava muut toimijat toimimaan tavoitteiden eteen. Yrityksessä menestys ratkeaa omalla työllä, järjestöissä ympäröivän yhteiskunnan työllä. Vaikuttamistoiminnassa ollaan kansalaisyhteiskunnan ja järjestöjen toiminnan ytimessä. Järjestöjen rooli vaikuttajina lisääntyy ja voimistuu tulevaisuudessa (ks. Heimonen 2019; Heikkala 2019 a).

Kolmas erityispiirre liittyy osaamiseen. Järjestöjohtaminen on vaativaa ja monipuolista osaamista vaativaa (Heikkala 2012). Järjestön johtaminen edellyttää erittäin monien asioiden hallitsemista. Henkilöjohtamisessa on omat haasteensa, ei vähiten siksi, että johdettavana on työntekijöiden lisäksi vapaaehtoistoimijoita. Määräysvallan sijaan voidaan puhua narulla työntämisestä tai porkkanan tarjoamisesta. Järjestöjohtajalta vaaditaan lisäksi monipuolista osaamista riippuen palvelutoiminnan aihealueista. Palveluntuottajajärjestön johtamisen osaamisalueisiin kuuluvat järjestöosaamisen, johtamisosaamisen ja substanssiosaaminen lisäksi myös palvelutuotanto-osaaminen yhä kovelevassa kilpailutilanteessa (Niemelä 2019). Ja koska strategisia tavoitteita ei saavuteta yksin, tarvitaan myös osaamista verkostojen johtamisessa ja kokonaisuuksien hallitsemisessa. Järjestön johtamisessa tarvitaan laaja-alaista moniosaamista sekä kykyä moniammatilliseen yhteistyöhön (Heimonen 2019). Toimiminen monessa roolissa ja työtehtävien laajeneminen aiheuttavat monenlaisia tilanteita ja ristiriitoja. Aivan kuten järjestöt etsivät paikkaansa muuttuvassa toimintaympäristössä, joutuvat johtajat etsimään ja määrittelemään omaa paikkaansa. (mt.)

7.3 Järjestön strategisen johtamisen malli

Tämän kehittämistehtävän tulokset hahmottuvat järjestön strategisen johtamisen malliksi (kuvio 6). Ainekset malliin nousivat niin kirjallisuudesta kuin empiirisestä aineistosta. Malli rakentuu identiteetin ja toimintaympäristön tuntemisen pohjalle. Ensin pitää määritellä järjestön identiteetti ja olemassaolon perusteet. On aloitettava kysymällä miksi (ks. Sinek 2019). Miksi olemme olemassa? Mikä on järjestön perimä (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 23)? Kysymystä voi lähteä ratkaisemaan sekä järjestön historian, että kohderyhmän tarpeiden kautta. Yrityksessä perimän löytäminen voi olla vaikeampaa, mutta järjestön alkuperäinen tarkoitus on usein kirjattu sääntöihin. Järjestö on yleensä perustettu ratkaisemaan jotakin ongelmaa. Esimerkiksi Pirkanmaan Syöpäyhdistys perustettiin 1950-luvulla kehittämään alueellaan alkeellista, lähes olematonta syövänhoitoa. Toiseksi pitää tuntea toimintaympäristö. Mitä muita toimijoita on? Miten toimintaympäristö on muuttunut, miten sen voi odottaa muuttuvan tulevaisuudessa? Mitä globaaleja muutostrendejä on näkyvissä, entä paikallisia? Palataanpa syövän pariin. Yhä useampi sairastuu syöpään, mutta hoidon kehittyessä huimaa vauhtia yhä useampi paranee tai elää pitkään syövästä huolimatta. Hyvinvointivaltio huolehtii erikoissairaanhoidosta.

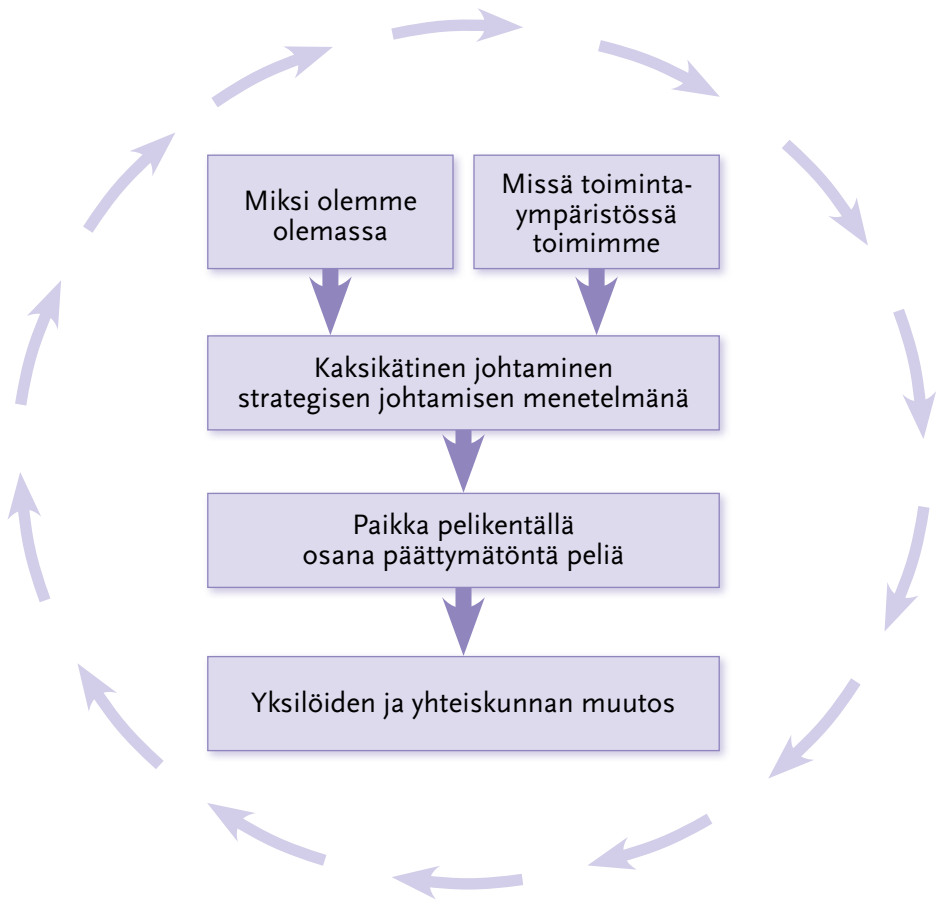
Olemassaolon perusteet ja toimintaympäristön tuntemus yhdistetään kaksikäätisen johtamisen avulla (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 23). Tällöin yhdistetään tasapainoisessa suhteessa järjestön historia ja omaleimainen perimä sekä toimintaympäristön muutosten edellyttämä uudistuminen (mt.). Kaksikäätinen johtaminen sopii järjestöjen toiminnan luonteeseen hyvin, onhan aatteellisuus ja arvopohja niille olennaista samalla kun on totuttu vastaamaan kohderyhmän muuttuviin tarpeisiin. Esimerkkitapauksessamme toimintaympäristö on muuttunut, mutta tarve ei ole kadonnut. Syövän aiheuttamia huolia ja haittoja on edelleen tarpeen vähentää, mutta fokus on siirtynyt kuntoutumiseen ja sairastuneiden sekä läheisten psykososiaaliseen tukeen – hyvään elämään ilman syöpää tai syövästä huolimatta.

Järjestön tavoitteet eivät toteudu toimimalla yksin, vaan on saatava muut toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen. Kyseessä on joukkuepeli, jossa mukana ovat esimerkiksi lainsäätäjät, palvelujärjestelmän ammattilaiset, lääketeollisuus, media, rahoittajat, toiset järjestöt, kohderyhmä, vapaaehtoiset. Peli ei pääty voittoon tai häviöön, vaan on luonteeltaan päättymätön (ks. Sinek 2019). Järjestön on otettava oma paikkansa pelissä suhteessa kokonaistarjontaan (Halava ym. 2018, 20) ja tavoiteltava maksimin maksimia, tarkoituksensa parasta mahdollista toteutumista (ks. Niemelä 2019). Paikan ottaminen voi olla muuntautumiskykyä, verkostoitumista, yhteistyötä, neuvotteluja ja joskus vaativaakin vaikuttamistyötä. Paikka voi löytyä myös osana ekosysteemiä (ks. luku 2.5). Pelkistetyssä esimerkissämme Pirkanmaan Syöpäyhdistyksen paikka on

pelikentällä erikoissairaanhoidon ammattilaisten, muiden syöpäjärjestöjen ja vapaaehtoistojen kanssa. Yhteistyö alueellisen Syöpäkeskuksen kanssa muistuttaa ekosysteemiä.

Päättymätöntä peliä ei voi pelata päättyvän pelin säännöin, mutta ei sitä voi myöskään pelata kymmeniä vuosia vanhalla pelistrategialla. Liike-elämässä tärkeintä on pysyä mukana pelissä. Järjestössä sen sijaan tärkein on tarkoitus, *just cause*, kuten Sinek (2019) asian ilmaisee. Jos järjestöä ei enää tarvita, on aika jättäytyä pelistä pois. Druckerin (2008) mukaan järjestön päämäärä on yksilöiden ja yhteiskunnan muutos. Milloin Pirsyn olisi aika jättäytyä pois pelistä? Milloin maailma olisi muuttunut niin, ettei yhdistystä enää tarvittaisi? Ehkä sitten, kun kukaan ei enää sairastuisi syöpään, eikä olisi enää ketään, joka elää syövän aiheuttamien haittojen kanssa. Tai sitten jos julkinen sektori pystyisi kokonaisvaltaisesti huolehtimaan potilaiden ja läheisten hyvinvoinnista ja ihmisten tarpeille kokoontua asian äärelle olisi olemassa joku muu luotettava areena.

Järjestön strateginen johtaminen on tietysti jatkuva, dynaaminen prosessi (ks. Ritakallio ja Vuori 2018). Kaikki osat ovat koko ajan liikkeessä ja vaikuttavat toisiinsa. Mallia voi soveltaa monella tasolla, aivan kuten Kirjavainen & Laakso-Manninen (2010) ehdottavat kaksikäätistä johtamista sovellettavan monialaisesti. Mallin voi ensinnäkin nähdä tiivistyksenä strategiaprosessista. Strategiaprosessissa käydään läpi sekä yhdistyksen historia ja toimintaperiaatteet (miksi olemme olemassa), että toimintaympäristön analyysi. Seuraavassa vaiheessa nämä sovitetaan yhteen (kaksikäätisyys). Seuraavaksi mietitään toimintatavat ja yhteistyökumppanit (paikka pelikentällä). Lopuksi muodostetaan tavoitteet: mitä yksilöiden ja yhteiskunnan muutoksia tavoitellaan. Kuviota voi soveltaa myös organisoinnissa ja henkilöjohtamisessa (ks. kuvio 5), ylipäänsä päivittäisessä strategisessa johtamisessa. Aivan kuin haastateltavat totesivat, jokainen koulutusnomus, kehittämisidea ja yhteistyöehdotus peilataan strategiaan.



Kuvio 6: Järjestön strateginen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Perimä, kaksikätkäinen johtaminen ja päättymättömän pelin käsite on kehitetty yritystoimintaa varten. Ketolan (2015) mukaan liiketalouden mallit eivät sellaisenaan sovi järjestöihin. Näen kuitenkin tässä työssä käytettyjen käsitteiden ja mallien sopivan jopa paremmin järjestöjen toimintaan, jossa aatteellisuus on organisaation koko olemassaolon perusta. Viime aikoina yritykset ovatkin tulleet lähemmäs järjestöjen toimintakenttää muun muassa yhteiskuntavastuun (ks. Heimonen 2019) myötä. Jopa Financial Timesin päätoimittaja on julistanut, että kapitalismi on nollattava ja taloudellisen voiton tavoittelun sijaan on keskityttävä vastuullisimpiin toimintatapoihin (Barber 2019). Tämä lähestyy hyvinvointitalouden käsitettä, joka on yksi Suomen EU-puheenjohtajakauden päätemoista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019). Järjestöjä saatetaan pitää puuhastelijoina ja niiden johtamista harrastuksenomaisena, mutta näyttää siltä, että järjestöissä onkin oltu aikaansa edellä. Järjestön johtaminen on vaativaa, se on jopa tulevaisuuden johtamista (Heikkala 2019 b; Heikkala

& Peltto-Huikko 2019) Järjestöjen on strategioissaan syytä huomioida nämä megatrendit, jotka toisaalta voivat olla niiden tavoitteiden mukaisia, mutta samalla voivat voimakkaasti haastaa niiden paikan pelikentällä.

7.4 Lopuksi – vai aluksi?

Tämän kehittämistehtävän aihepiiri on laaja, sillä käsittelen sekä järjestöjen toimintaympäristöä, että strategista johtamista. Molemmista aiheista voisi kirjoittaa vaikka kuinka pitkästi. Lisäksi sote-järjestöjen joukko on erittäin laaja ja monimuotoinen. Vaikka puhun sote-järjestöistä yleisesti, on syytä huomioida, että keskityn tässä kehittämistehtävässä erityisesti kansanterveysjärjestöjen toimintaan. Mukana olevat järjestöt ovat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta suuria, vakavaraisia ja tunnettuja keskusliittoja. Ymmärrän, että pienen järjestön näkökulmasta katsottuna monet asiat näyttävät toisenlaisilta, vaikka samat megatrendit ja toimintaympäristön muutokset koskevat niitäkin. Koko kehittämistehtävä on syytä lukea ilmiöiden esittelynä, ei niiden syy-seuraussuhteiden analysointina. Kehittämistehtävä on syntynyt ennen kaikkea käytännön tarpeesta ymmärtää järjestön toimintaympäristöä ja strategisen johtamisen mahdollisuuksia tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi.

Edellä esitetty järjestöjohtamisen malli on syntynyt tämän aineiston pohjalta. Vaikka se perustuu myös kirjallisuuteen, ei se ole välttämättä yleispätevä. Se on kuitenkin yksi tapa hahmottaa ja mallintaa järjestön strategista johtamista. Elämme kompleksisessa maailmassa, jossa syy- ja seuraussuhteet eivät ole selkeästi hahmoteltavissa. Kuvio on väistämättä yksiulotteinen, eikä näin ollen pysty riittävästi kuvaamaan strategisen johtamisen prosessimaista luonnetta. Toivon järjestön strategisen johtamisen mallin antavan eväitä järjestöjen tärkeän tehtävän – paremman elämän ja yhteiskunnan mahdollistamisen – toteuttamiseen. Toivon sen tuovan myös apua ja helpotusta vaativaan järjestön johtamiseen. Erityisesti toivon järjestön strategisen johtamisen mallin herättävän kiinnostusta, haastamista ja jatkokehitysideoita. Muitakin jatkotutkimusaiheita on paljon. Kiinnostavaa olisi tutustua tarkemmin erityisesti järjestön paikkaan pelikentällä: piirtää verkosto- ja vaikuttamiskartta, hahmottaa ekosysteemejä. Järjestön johtamiseen ja sen erityisyyteen olisi mielenkiintoista paneutua tarkemmin.

Tämän kehittämistehtävän tärkein tehtävä on ollut kerätä aineistoa ja tehdä pohjatyötä Pirkanmaan Syöpäyhdistyksen strategiatyötä varten. Koska kyseessä on EMBA-opintojen kehittämistehtävä, on lähtökohtana ollut kytkös käytäntöön, vaikka kirjoitustyö onkin vienyt mennessään ja innostanut tutustumaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiottua syvemmin. Nyt on aika siirtyä teoriasta käytäntöön. Täydellisinkään strategia ei nimittäin takaa vielä mitään, vaan

tarvitaan strategian mukaista toimintaa. Strategisesta suunnittelusta kokeiluihin siirtyminen onkin järjestöjen tulevaisuutta käsittelevän raportin mukaan suurin haaste (Halava ym 2018, 21). Johdannossa aloitin toteamalla järjestöjen elävän suurten muutosten aikaa. Selvää on, että sekä toimintaympäristö, että järjestöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Ehkä olemme vähitellen siirtyneet aikaan, jossa muutos on uusi normaali. Muutosten mukana ei kuitenkaan tarvitse ajelehtia, tai antaa niiden viedä mennessään. Kuten Heikkala ja Peltto-Huikko (2019, 62) sanovat, strategian toteuttaminen on halutun tulevaisuuden luomista. Ja tulevaisuuden luominen, jos mikä on järjestöjen rooli kansalaisyhteiskunnan perustana.

Lähteet

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P., Pitkänen, E., 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki, Talentum.
- Alahuhta, M., 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki, Docendo.
- Alasuutari, P., 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere, Vastapaino.
- Barber, L., 2019. From the Editor. Financial Times. <https://aboutus.ft.com/en-gb/new-agenda/?segmentId=4aeb9665-d497-223f-0ead-8d42a1500b56> Luettu 28.11.2019
- Brax, T., 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa: selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 26/2018. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STEA).
- Drucker, P. F., 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet. Helsinki, Talentum.
- Eronen, A., Lehtonen, T., Londén, P., & Perälähti, A. (2016). Sosiaalibarometri 2016. Erityiskatsaus toimeentulosta ja sote-uudistuksesta. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Halava, I., Pantzar, M. & Lukin, E., 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistityhteiskunnassa. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Helsinki, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA).
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Helsinki, Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, E., Hakulinen, A., Jones, M., Ojala, H. & Pietilä, I., 2019. Syöpäpotilaiden psykososiaalinen tuki ja terveydenhuollon yhteistyö järjestöjen kanssa – erikoissairaanhoidon henkilöstön näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 56(3): 192–203.
- Hannula, K., & Vistbacka, R. 2018. Lukijalle. Julkaisussa Halava, I., Pantzar, M. & Lukin, E., 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistityhteiskunnassa. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Helsinki, Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA).

- Heikkala, J., 2005. Järjestön strategia. 3. painos. Tampere, Tampere University Press.
- Heikkala, J., 2012. Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. (291–308). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkala, J., 2019 a. Video ja kirjoitus Sosten ja STEAn Järjestöjen tulevaisuuskiertueen työskentelyalustalla. <https://jrjestjen-sote-tulevaisuus-kiertue.in.howspace.com/tervetuloa>
- Heikkala, J., 2019 b. Onko järjestöjen johtaminen tulevaisuuden johtamista? <https://embatampere.fi/emba/blogi/onko-jarjestojen-johtaminen-tulevaisuuden-johtamista/> Luettu 10.9.2019.
- Heikkala, J. & Peltö-Huikko, A., 2019. Järjestöjen strateginen johtaminen. Tampere: PK-paino Oy.
- Heimonen, P., 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Yliopistopaino.
- Hiltunen, A., 2015. Johtamisesta. Helsinki, Talentum Pro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Jones, M. & Pietilä, I. 2019. Potilas keskiössä? – tapaustutkimus osallistavien tilojen luomisesta erikoissairaanhoidon potilasfoorumissa. Yhteiskuntapolitiikka (painossa).
- Ketola, T., 2015. ”Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön – Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen luonnonsuojeluliitossa”. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:11.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. WSOYPro, Helsinki.
- Koski, A. & Kittilä, R. 2011. Miten onnistua järjestön johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa? Kansalaisyhteiskunta, 2 (1), 87–98.
- Kuitunen, S. & Stranius, L. 2019. Järjestöissä syntyy arvokkaita innovaatioita. Helsingin Sanomat. Vieraskynä 7.8.2019.
- Laasanen, J. 2011. Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset: Mannerheimin lastensuojeluliitto, Suomen 4H-liitto, Suomen pelastusalan keskusjärjestö, Suomen Punainen Risti. Raportteja. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.

- Lindfors, A., 2015. Kun Simpukka aukeaa: Tahattomasti lapsettomien vapaaehtoistoimijoiden motiivit. Pro gradu. Tampereen yliopisto.
- Lindroos, J.-E., & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki. WSOYpro.
- Mitronen, L., 2017. Asiakkuuksien ja verkostojen johtaminen. Luennot sote-emba -opinnoissa 11.–12.5.2017.
- Möttönen, S., 2019. Sote-uudistamisen anatomia. Yhteiskuntapolittisia näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon reformista. Kunnallisanalan kehittämissäätiön julkaisu 26. Helsinki, KAKS – Kunnallisanalan kehittämissäätiö.
- Neilimo, K., 2017. Strateginen johtaminen. Luennot sote-emba -koulutuksessa 7.–8.2.2017.
- Niemelä, J., 2019. Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Julkaisu 25. Helsinki, KAKS – Kunnallisanalan kehittämissäätiö.
- Niemelä, J., & Kivipelto, P., 2019. Asiakaslähtöinen palvelupolkumalli tulevaisuuden sote-keskusten lähtökohdaksi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 37/2019. Helsinki.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P., Näätänen, A.-M., Ruuskanen, P., & Selander, K., 2018. Järjestöbarometri 2018: järjestöjen toimintatiedellytykset. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Pihlaja, R., 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti.
- Puhakka, A., 2017. Investoimalla hyvinvointia. Hyvinvointitaloutta rakentamassa. SOSTEn julkaisuja 3/2017.
- Puhakka, A., Peltosalmi, J., & Perälähti, A., 2018. Järjestöjen sosiaali- ja terveyspalvelut 2017.
- Porter, M., Kramer, S. 2011 Creating Shared Value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review Jan-Feb, 62–79.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki, Alma Talent.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019. EU-ministerineuvosto: Hyvinvointitalous lisää ihmisten hyvinvoinnin lisäksi talouden ja yhteiskunnan vakautta. Tiedote 123/2019.
- Särkelä, R., Siltaniemi, A., Rouvinen-Wilenius, P., Parviainen, H., & Ahola, E. (toim.). 2014. Hyvinvointitalous. SOSTE.
- Särkelä, R., 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina

- 1990–2010. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu. Helsinki, Ensi- ja turvakotien liitto ry.
- Sinek, S., 2019. *The Infinite Game*. Penguin Business. Iso-Britannia.
- Tarttumattomat taudit -verkosto. <https://www.tarttumattomat.fi/verkon-ton-esittely/> Luettu 4.5.2019.
- Tays:n asiakkuuskertomus 2018. <https://www.tays.fi/fi-fi/Sairaanhoitopiiri/Vastuullisuusohjelma/Asiakkuuskertomus> Luettu 15.8.2019.
- TAYS Syöpäkeskuksen strategia, 2018. Julkaisematon.
- Temmes, A., Välikangas, L., 2010. *Strateginen ajautuminen*. Helsinki, WSOY Pro.
- Tesoman hyvinvointikeskus. <http://omatesoma.fi/hyvinvointikeskus/> Luettu 12.8.2019.
- Tieteen termipankki 8.09.2019: Filosofia: maksiimi.
(Tarkka osoite: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:maksiimi.>)
- Tunturi, M. 2019. Uusi pääaula kokoaa yhteen. Artikkelilehti *Elämän Tähdet*. Taysin henkilöstölehti. 2/2019. Sivut 4–6.
- Turpeinen, O. 1996. Syöväntorjunta Suomessa 1700-luvulta 1990-luvulle. Teoksessa Moring, B., Ramsay, A. ja Turpeinen, O. *Syöpä voidaan voittaa. 60 vuotta syöpätyötä*. 121–217. Suomen Syöpäyhdistys ry, Helsinki.
- Uhtio, A. 2017. ”Sydämellä me tehdään, vaan ei sydänverellä.” Työn imu aatteellisuuden ja ammatillisuuden risteyksessä kolmessa sosiaalialan järjestössä. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.
- Viljanen, S., Juuti, P., Johdanto. Teoksessa Viljanen, S., Juuti, P. (toim.) 2018. *Arvovallankumous*. 17–25. Edita Publishing. Helsinki.
- Yksi elämä. <https://www.yksielama.fi/> Luettu 30.8.2019.

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Strategiaprosessi

- Milloin nykyinen strategianne on tullut voimaan? Koska se päivitetään?
- Miten nykyinen strategia tehtiin? Miten prosessi toteutettiin?
- Keitä prosessissa oli mukana? Miten kohderyhmä on otettu mukaan?
- Miten strategia jalkautettiin, miten sen toteuttamista arvioidaan?
- Miten ja milloin strategiaa uudistetaan (vaiheittain, tarpeen mukaan vai tietyin määräajoin)?

Toimintaympäristö

- Mitkä ovat keskeisiä toimintaympäristön muutoksia johtamasi organisaation kannalta?
- Mitä kysymyksiä johtamasi organisaatio joutuu strategiassaan miettimään? Miten olette lähteneet ratkomaan niitä?

Strateginen johtaminen

- Miten nykyinen strategianne näkyy/toteutuu työssäsi johtajana?
- Mitkä ovat keskeisiä kysymyksiä järjestön strategisessa johtamisessa onnistumisen kannalta?
- Mitkä ovat järjestön strategisen johtamisen ominaispiirteet, eroavaisuudet ja suurimmat haasteet verrattuna muihin sektoreihin?

Järjestön tehtävä yhteiskunnassa ja tulevaisuus

- Miten näet johtamasi järjestön tehtävän ja aseman yhteiskunnassa?
- Entä sote-järjestöjen tehtävän yleensä?
- Mitä ajattelet sote-järjestöjen tulevaisuudesta?

Järjestöt elävät suurten muutosten aikaa. Tässä raportissa tarkastellaan sote-järjestöjen toimintaympäristön muutoksia ja etsitään järjestöjen paikkaa osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta. Lisäksi pohditaan miten tämä paikka saavutetaan strategisen johtamisen avulla.

Ainestona on kirjallisuuden lisäksi viiden Tarttumattomat sairaudet -verkostoon kuuluvan järjestön johtajan haastattelut.

Näiden pohjalta muodostuu järjestön strategisen johtamisen mallinnus.

”Miten muuttuvassa toimintaympäristössä johdetaan järjestöä niin, että ei unohdeta sen identiteettiä, mutta jossa kyetään uudistumaan ja kehittymään? Näihin kysymyksiin tämä työ vastaa.” – Dosentti Jorma Niemelä

Raportti perustuu Pirkanmaan Syöpäyhdistyksen toiminnanjohtajan Anne Lindforsin Sosiaali- ja terveysjohtamisen Executive MBA -opintojen kehittämistehtävään.

