

Kimmo Lind ja Pekka Kaunismaa (toim.)



Järjestöt valokeilassa

Järjestöt organisaatioina,
toimijoina ja tutkimuskohteina

HUMAK[®]

Järjestöt valokeilassa

Järjestöt organisaatioina,
toimijoina ja tutkimuskohteina

Kimmo Lind &

Pekka Kaunismaa (toim.)

Kimmo Lind & Pekka Kaunismaa (toim.)

Järjestöt valokeilassa.

Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina.

ISBN 978-952-456-412-0 (painettu)

ISBN 978-952-456-413-7 (verkkajulkaisu)

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkajulkaisu)

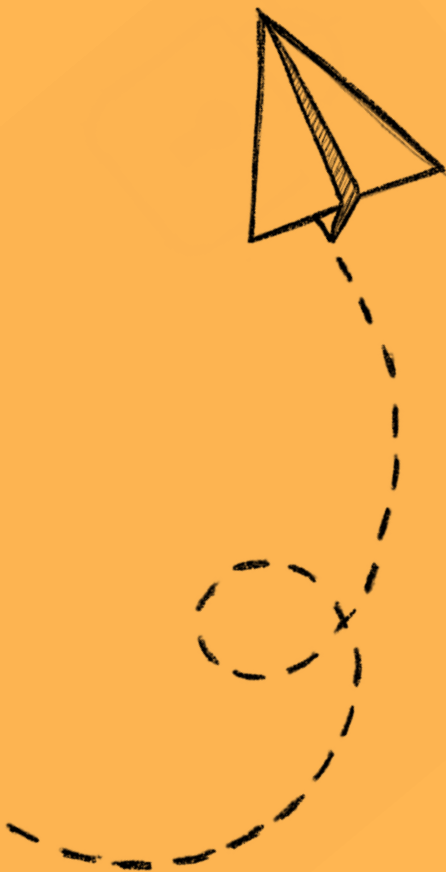
Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 136.

© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2022, Helsinki

Taitto: Emilia Reponen

Sisällys

Kimmo Lind & Pekka Kaunismaa Järjestöt valokeilaan	6
Osa 1. Järjestöt toimintana ja organisaationa	12
Pekka Kaunismaa Järjestöjen yhteiskunnalliset tehtävät	13
Juha Iso-Aho Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoiset järjestöissä	20
Eeva Mäntylä Hankkeet järjestöissä - haasteita, mahdollisuuksia ja välttämättömyyksiä	31
Hanna Laitinen ja Pauliina Parhiala Järjestöt ja kansainvälisyys	41
Kimmo Lind Johtaminen järjestöissä	52
Hanna Laitinen Palkkatyö järjestöissä	74
Sanna Lukkarinen Kurkistus sektoreiden välisen raja-aidan raosta järjestötalouteen	90
Osa 2. Tieto ja tutkimus järjestöistä	102
Pekka Kaunismaa Järjestöt tiedon ja tutkimuksen kohteina	103
Kimmo Lind Suomalaisten järjestöjen poliittis-rakenteellisten ominaispiirteiden tutkimus	108
Pekka Kaunismaa Liberaali kansalaisyhteiskunta ja sosiaalinen pääoma	120
Kimmo Lind Järjestöt hyvinvoinnin tuottajina	129
Kimmo Lind Järjestöjen hybridisaatio	137
Kirjoittajat	141



Järjestöt valokeilaan

Kimmo Lind

Pekka Kaunismaa

Järjestöt ovat lähes kaikkia ihmisiä monin tavoin koskettava ilmiö suomalaisessa yhteiskunnassa. Järjestöihin kuulutaan, niissä toimitaan yhdessä yhteisten etujen vuoksi, harrastetaan, urheillaan, edistetään asioita ja vaikutetaan. Järjestöt tuottavat tapahtumia, palveluita ja tietoa. Järjestöt ovat merkittäviä vapaaehtoistoiminnan järjestäjiä, mutta niissä myös työskennellään. Noin 5 % Suomen henkilötöyvuosista tehdään kolmannella sektorilla (Ruuskanen, Selander & Anttila 2013).

Järjestöt on merkittävä yhteiskunnallinen asia, mutta silti osittain huonosti tunnettu. Järjestöjen yhteiskunnallista painoarvoa ja niiden vaikutuksia yhteiskuntaan koskevaa tietoa on vähän. Järjestöt ja niiden muodostamat kentät ovat omanlaisia asioita, joiden luonne ja merkitys ei täysin avaudu muihin organisaatioihin ominaisilla lähestymistavoilla. Järjestöillä on omintakeisia juridisia, hallinnollisia ja taloudellisia piirteitä. Niiden luonne vapaaehtoistoiminnan organisoijana, yhdessä tekemisen, harrastamisen ja vertaistuen areenana on erityinen. Niillä on erityispiirteitä palvelujen tuottajana. Yhteiskunnallisina vaikuttajina ja demokraattisen yhteiskunnan rakennelmenteinä ne ovat korvaamattomia.

Järjestöistä on muodostettu suhteellisen vähän tietoa. Tutkimusta järjestöistä on kyllä tehty monilla tieteenaloilla ja merkittävä osa järjestöjä koskevasta käsitteistöstä on melko hyvin määriteltyä.

Kuitenkaan esimerkiksi hyvää, laaja-alaista oppikirjaa järjestötiedosta ei suomen kielellä ole. Olemassa oleva tieto ei ole kovin laajasti kumuloitunut. Tietoa järjestöistä etsivän tulee yhä tehdä paljon omaa rakennustyötä muodostaakseen ymmärrystä järjestöistä ja niiden kentistä.

Tämä kirja ei ratkaise kysymystä järjestötiedon kumuloitumisen tarpeesta. Kirjan tavoite on vaatimattomammin tuottaa yleiskatsauksellisia – ja paikoin syventyviäkin - kuvia joihinkin keskeisiin suomalaisia järjestöjä koskeviin asioihin. Kirja jakautuu kahteen pääosaan. Kirjan alkupuolen artikkelit tarkastelevat järjestöjen keskeisiä piirteitä organisaatioina ja toiminnan areenoina. Kirjan jälkipuolella jäsentelyä ohjaa kysymys järjestöjä koskevasta tiedosta: mitä järjestöistä tiedetään ja millaisia teoreettisia näkökulmia järjestöihin on.

Järjestöt ovat moninaisuus ja niitä yhdistävistä asioista on vaikea muodostaa kuvaa juuri monenlaisuuden vuoksi. Yhdelle järjestölle keskeiset tekijät eivät olekaan toisille järjestöille merkittäviä. Kuvat yhtenäisestä järjestörakenteesta tai kolmannesta sektorista johtavat harhaan. Silti järjestöillä on paljon muutakin yhteistä kuin pelkästään juridinen muoto yhdistyslain tarkoittamina organisaatioina. Näitä yhteisiä piirteitä tässä kirjassa avataan useista eri teemoista ja näkökulmista käsin.

Rekisteröityneet yhdistykset (ry.) ovat suomalaisen yhteiskunnan keskeisiä toimijoita. Yhdistykset ovat hyvin monenlaisia ja kooltaan erikokoisia organisaatioita ja toimijoita. Niitä on pienistä vapaaehtoisvoimin toimivista paikallisista yhdistyksistä isoihin valtakunnallisiin keskusjärjestöihin. Organisaatioiden ja toimintojen erot voivat olla valtavia, eikä käsite yhdistys tunnukaan aina sopivalta yleisnimitykseksi kuvaamaan niitä kaikkia. Onkin varsin yleistä ymmärtää käsitteet yhdistys ja järjestö synonyymeina. Synonyymisuus tulee hyvin esille myös käsitteiden sanakirjamäärittelyssä. Yhdistyksellä tarkoitetaan ”useiden henkilöiden organisoitua, pysyväksi aiottua yhteenliittymää yhteisten, varsinkin aatteellisten tarkoitusten toteuttamista varten”. Järjestö on puolestaan ”pienempiin yksikköihin jakautuva, henkilöiden tai yhteisöjen määrätarkoitusta varten muodostama yhtymä, organisaatio”. (Nykysuomen sanakirja 1992.) Yhdistys ja järjestö määrittävät näin molemmat ihmisten tai heidän muodostamien yhteisöjen tavoitteellisiksi organisaatioiksi. Myös tässä julkaisussa näitä käsitteitä käytetään rinnakkain ja synonyymisina, kontekstista riippuen. Yleisemmin kirjoituksissa käytetään kuitenkin yleiskäsitettä järjestö, joka paremmin kuvaa yhdistysten tyypillistä organisoitumista paikallisesti ja alueellisesti sekä valtakunnallisesti. Tästä synonyymisuudesta huolimatta meidän on hyvä kuitenkin hieman tarkentaa yhdistys- ja järjestökäsitteiden eroja ja painotuksia.

Juridisesti järjestöorganisaatiota määrittelee Suomessa yhdistyslaki (1989/503). Sen määrittämiä keskeisiä piirteitä ovat ennen kaikkea hallinnollinen itsenäisyys, toiminnan yleishyödyllisyys, vapaaehtoinen jäsenyys sekä periaate, jonka mukaan järjestö ei saa jakaa taloudellista voittoa osakkailleen, siis jäsenilleen. Yhdistyslaki määrittelee, että yhdistyksellä tulee olla säännöissään määriteltynä tarkoitus ja toimintamuodot, päätöksentekomenettely sekä hallinnolliset toimintaperiaatteet. Yhdistys on siis aina muiden ominaisuuksiensa ohella muodollinen organisaatio. (Kaunismaa 2021.)

Yhdistys ja järjestö voidaan käsittää viittaavan myös keskenään hieman erityyppisiin organisaatioihin. Yhdistys voidaan ymmärtää enemmän ihmisten väliselle kohtaamiselle ja keskinäisille vuorovaikutussuhteille (esimerkiksi jäsenten keskinäinen sosiaalinen toiminta, vertaistoiminta, yhteinen harrastus jne.) perustuvaksi organisaatiomuodoksi. Järjestön on puolestaan nähty olevan enemmän muodollisille suhteille (esimerkiksi työntekijät vs. vapaaehtoiset vs. operatiivinen johto vs. luottamusjohto; paikallisyhdistys vs. keskusliitto; ry. vs. osakeyhtiöitetty toiminta) rakentuva organisaatiosysteemi. Järjestön ominaispiirteiksi voidaan tässä mielessä liittää muodolliset jäsenyyskriteerit, suhteellinen riippumattomuus yksilöistä sekä jäsenten yksilöllisistä motiiveista riippumattomat tavoitteelliset päämäärät. (Siisiäinen & Kankainen 2009.) Yhdistys olisi tässä mielessä siis jollakin tavalla vuorovaikutteisempi, välittävämpi, intiimimpi, henkilökohtaisempi. Järjestössä korostuisivat puolestaan persoonattomammat ja pysyvämmät rakenteet, ajasta ja toimijoista riippumattomammat yleisemmät arvot ja tavoitteet.

Tämä erottelu vuorovaikutus- ja organisaatiosysteemiin on mielekäs, mutta samalla se on käytännön toiminnan tasolla ehkä liian kärjistävä. On varmaankin niin, että käytännössä edellä kuvatut vuorovaikutus- ja organisaatiosysteemiset piirteet usein sekoittuvat. Myös isojen järjestöjen toiminta perustuu viime kädessä ihmisten väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutussuhteisiin, jäsenten osallistumiseen ja erilaiseen vapaaehtoistoimintaan. Eivätkä nämä vuorovaikutussuhteet ole ammatillisesti toimivissa isoissakaan järjestöissä suinkaan riippumattomia henkilöiden persoonallisista piirteistä. Juridisesti sekä yhdistys että järjestö merkitsevät samaa yhdistyslain mukaista organisaatiomuotoa. Näistä käsitteiden eroista ja yhteyksistä huolimatta järjestön käsitettä voidaan nykyisin pitää vakiintuneempana yleiskäsitteenä kuvaamaan sekä yhdistysten muodostamia erilaisia järjestörakenteita (esimerkiksi liitto ja keskusliitto) että yhdistyksille tyypillistä kolmetasoista rakennetta (valtakunnallinen-alueellinen-paikallinen).

Tässä teoksessa järjestöt nähdään itsenäisesti kehittyvinä, mutta samalla toimintaympäristönsä muutoksiin, tarpeisiin ja erilaisiin odotuksiin reagoivina, niihin vastaavina ja samalla itsekin muuntuvina organisaatioina ja toimijoina. Järjestöt ovat samanaikaisesti sekä osa yhteiskunnan rakenteita että näihin rakenteisiin vaikuttavia toimijoita. Muutos ja kehittyminen ei sulje pois sitä, että suomalainen järjestökenttä näyttäytyy samanaikaisesti myös pysyvältä ja rakenteelliselta osalta yhteiskuntaa. Tässä asemassaan tai roolissaan suomalaiset järjestöt näyttäisivät muodostavan varsin vakiintuneen toimijuuden ja kokonaisuuden, nimitettäneen tätä kokonaisuutta esimerkiksi erilaisten kenttien tai järjestösektoreiden muodostamaksi kokonaiskentäksi. Osaltaan vakiintuneisuus juontaa juurensa suomalaisen kansalaisyhteiskunnan pitkästä, yli satavuotisesta historiasta sekä järjestöjen, valtion ja kuntien hyvin läheisestä, jopa symbioottiseksi luonnehdittavasta suhteesta (ks. tarkemmin kirjan artikkeli Suomalaisten järjestöjen poliittis-rakenteellisten ominaispiirteiden tutkimus). Vakiintuneisuus koskee erityisesti valtakunnallisia järjestöjä. Sitä vahvistaa, ja toisaalta uusien järjestöjen pääsyä kentälle vaikeuttaa, järjestöjen vahvat taloudelliset riippuvuussuhteet ja kytkökset julkisoikeudellisista rahoittajista. Valtakunnallisten järjestöjen toiminnan takaava avustusjärjestelmä on hyvin keskittynyt. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöissä STEAn ja sen edeltäjän RAY ry:n rahoittajaroolia voitaneen tässä suhteessa pitää merkittävänä kentille pyrkivien järjestöjen keskeisenä portinvartijana (Saari 2009, 56).

Järjestökentän vakiintuneisuus ilmenee esimerkiksi tarkasteltaessa vanhojen ja uusien yhdistysten häviämistä tai lakkautumista. Organisaatioekologisten teorioiden mukaisesti on havaittu, että uudet yhdistykset lakkautuvat huomattavasti useammin kuin vanhat yhdistykset (Ruuskanen, Selander, Litmanen & Peltosalmi 2018; Sundblom 2020). Tämä piirre on yhteydessä myös yhdistystyyppiin – erityisen alttiita lakkautumiselle ovat vapaa-ajanyhdistykset (erilaiset kulttuuri-, harrastusyhdistykset ja urheiluseurat). Myös jäsenyydellä näyttäisi olevan edelleen merkitystä: mitä enemmän yhdistyksellä on jäseniä, sitä todennäköisemmin kyseinen yhdistys pysyy olemassa. Vanhojen yhdistysten ja järjestöjen vakiintuneisuutta ja pysyvyyttä selittää muun muassa se, että niillä on pitemmän historiansa kautta myös enemmän yhteiskunnallista kaikapintaa. Ne ovat muodostaneet vahvoja keskinäisiä rakenteita, niillä on tunnustettuja institutionaalisia asemia ja niille on muodostunut monia erilaisia tapoja legitimoida olemassaoloaan. (Sundblom 2020.) Voisi sanoa, että niiden tehtävärepertuaari on historian saatossa muodostunut laajaksi (ks. lähemmin artikkeli Järjestöjen yhteiskunnalliset tehtävät).

Toisaalta yhdistysten olemassaolo ja lakkautuminen on laajemmin yhteydessä moninaiisiin resurssi- ja osallistumistekijöihin. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä se, että yhdistys toimii palkattujen työntekijöiden voimin lisää purkautumisen mahdollisuutta toiminnan resurssien vähentyessä. Tällaiset yhdistykset ovat vapaaehtoisvoimin toimivia yhdistyksiä enemmän riippuvaisempia tuloista. Ruuskasen ym. (2018) mukaan yhdistyksen toiminnan purkautumista ennakoikin parhaiten sekä tuloissa tapahtuneet muutokset että yleisesti toiminnan kiinnostavuus – se onko toiminnalle kysyntää ja saako yhdistys riittävästi toimintaansa aktiivisia osallistujia ja luottamushenkilöitä. Yhdistysten ja järjestöjen olemassaolo on siis aina loppujen lopuksi kiinni siitä, millaista kiinnostusta ja toimijuutta ne onnistuvat saamaan aikaan, ja että toiminnalla on sitä vastaavia inhimillisiä ja taloudellisia resursseja.

Myös yhdistyslainsäädäntö pyrkii osaltaan auttamaan yhdistyksiä vastaamaan resurssi- ja osallistumishaasteisiin. Esimerkiksi nykyistä yhdistyslakia on haluttu muuttaa yhtäältä siten, että helpotettaisiin yhdistysten toimintaa ja mahdollistettaisiin myös yhdistysmuotoisuutta kevyempää toimintaryhmämuotoisuutta (uusi toimintaryhmälaki). Toisaalta haluttaisiin selkeyttää myös ammattimaisesti ja merkittävää taloudellista toimintaa toteuttavien yhdistysten toimintaa siten, että ne voisivat sallia nykyisin vain osakeyhtiöille ominaisen toimitusjohtaja-toimielimen. (Oikeusministeriö 2021.)

Merkittävä osa järjestöistä toimii täysin itsenäisinä, joko alueellisina tai paikallisina toimijoina. Suomalaiset järjestöt organisoituvat kuitenkin pääsääntöisesti kolmiportaisesti: valtakunnallisesti, alueellisesti ja paikallisesti. Usein järjestökokonaisuudella – ja erityisesti vanhemmilla järjestöillä – on valtakunnallisesti toimiva organisaatio, joka useimmiten on liitto tai keskusjärjestö. Osalla järjestöistä toiminta voi myös olla pelkästään valtakunnallista. Varsin tyypillistä kuitenkin on, että on lisäksi alue- ja paikallistason organisaatioita, jotka järjestöstä riippuen joko toimivat hallinnollisesti itsenäisinä rekisteröityinä yhdistyksinä tai joissakin tapauksissa keskusjärjestönsä alueellisina ja paikallisina osastoina. Valtakunnallisia järjestöorganisaatioita ovat lisäksi erilaiset keskusliitot tai kattojärjestöt (esimerkiksi urheilu- ja liikuntajärjestöjä kokoava Suomen Olympiakomitea ry, Suomen nuorisovalan kattojärjestö Allianssi ry ja SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry). Useat liitto- tai kattojärjestöt kuuluvat kansainvälisiin yhteistyöjärjestöihin. Monet järjestöt ovat osa globaaleja järjestöjä.

Järjestöjen organisaatiotasoihin liittyy tyypillisesti myös keskinäistä työnjakoa. Keskuustoimistot, -liitot tai keskusjärjestöt painottavat usein toiminnassaan valtakunnallista edunvalvontaa, asiantuntijuuden kehittymistä, hanketoimintaa jne. Alue- ja piirijärjestöt puolestaan tukevat eri tavoin paikallista toimintaa, ja paikallisyhdistykset vastaavat usein jäsenten sosiaalisesta toiminnasta, erilaisten palvelujen käytännön toiminnasta jne. Työnjaosta huolimatta on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että myös alueelliset ja paikalliset toimijat tekevät huomattavan paljon erilaista konkreettista vaikuttamistoimintaa toteuttamalla esimerkiksi yhteistyötä sairaaloiden, oppilaitosten, seurakuntien, yrittäjien ja paikkakuntien muiden järjestöjen kanssa. Tällainen toiminta on elintärkeää jo erilaisten resurssienkin hankkimisen näkökulmasta. Paikallisten yhdistysten toiminta muodostaa-kin olennaisen perustan tai ruohonjuuritason valtakunnallisten järjestöjen toiminnalle.

Järjestöjä on luokiteltu myös kohderyhmiensä ja tarkoitustensa mukaisesti erilaisiin pääluokkiin. Peltosalmi ja Siisiäinen (2001 ja 2010) ovat esittäneet yhdeksään erilaiseen yhdistystyyppiin jakautuvan esityksen, jota myös yhdistysrekisteriä ylläpitävä Patentti- ja rekisterihallitus noudattaa. Yhdistysten pääluokat tässä luokittelussa ovat: 1. Poliittiset yhdistykset (esimerkiksi puolueet, niiden piiri- ja kunnallisjärjestöt sekä paikallisyhdistykset), 2. Ammattiin ja elinkeinon liittyvät yhdistykset (esimerkiksi työnantajien ja työntekijöiden ammattijärjestöt), 3. Sosiaali- ja terveysalan yhdistykset (esimerkiksi terveyteen, sairauteen ja vammaan liittyvät yhdistykset), 4. Kulttuurialan yhdistykset (esimerkiksi tiede- ja taideyhdistykset), 5. Vapaa-ajan yhdistykset (esimerkiksi nuorisoseurat, partiolaiset, metsästys- ja kalastusseurat), 6. Urheilu- ja liikuntayhdistykset, 7. Uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvät yhdistykset (esimerkiksi kristilliset yhdistykset ja erilaisiin elämän- ja maailmankatsomuksiin sekä vakaumuksiin liittyvät yhdistykset), 8. Maanpuolustukseen ja kansainvälisiin suhteisiin liittyvät yhdistykset (esimerkiksi maanpuolustus- ja reserviläisyhdistykset, eri aselajien killat, rauhanjärjestöt) ja 9. Muut yhdistykset (esimerkiksi vapaapalokunnat ja muuhun vapaaehtoiseen pelastustoimintaan liittyvät yhdistykset, eläkeläisyhdistykset, muut luokkiin 1-8 sopimattomat yhdistykset).

Tämän yleisen luokittelun lisäksi esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjä on jaettu vielä omiin alaluokkiinsa (esimerkiksi kansanterveysjärjestöt, lastensuojelujärjestöt, vanhusjärjestöt, vammaisjärjestöt, nuorisokasvatusjärjestöt, lomajärjestöt ja päihdejärjestöt) (Peltosalmi 2020, 19). Myös esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuskella STEAlla on huomattavasti vielä tätäkin yksityiskohtaisempia järjestöluokituksia. Luokittelut vastaavat pääosin sitä, miten järjestökenttä on rakentunut järjestöjen yhteiskunnallisten tehtävien mukaan sekä organisoitunut katto-organisaatioihin. Yksityiskohtaisemmin katsottaessa luokkien rajat osoittautuvat monissa tapauksissa veteen piirretyiksi viivoiksi tai järjestöjen toiminta on moninaisempaa kuin luokittelut antavat ymmärtää. Esimerkiksi settlementijärjestöissä on koulutus- ja kasvatustoimintaa, sosiaalityöllisiä palveluita ja kansalaislähtöistä vapaaehtoistoimintaa. Niiden yksiselitteinen luokittelu on asioita yksinkertaistavaa. Siten luokittelussa on sopimuksenvarainen ja analyttisen työkalun luonne.

Lähteet

Kaunistama, Pekka 2021. Järjestöt ja nuorisojärjestöt – mitä ne ovat ja mitä ne tekevät? Teoksessa Aino Tormulainen toim. Kompassi Osaamiskeskus Kentaurin matkaan. Käsitteitä ja suuntia nuorisoalan järjestöjen tutkimukseen, tilannekuvaan ja vaikuttavuuteen. Humanistinen ammattikorkeakoulu, julkaisu 122, 54-63. Viitattu 22.12.2021. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2021/04/kompassi-osaamiskeskus-kentaurin-matkaan-2021-humak.pdf>

Nykysuomen sanakirja 1992. Kolmastoista painos. Helsinki: WSOY.

Oikeusministeriö 2021. Yhteisöllinen kansalaistoiminta 2020-luvulla: Luonnos hallituksen esitykseksi yhdistyslain muuttamiseksi ja toimintaryhmälainsäädännön muuttamiseksi ja toimintaryhmälainsäädännön muuttamiseksi. Viitattu 15.12.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162854>

Peltosalmi, Juha & Siisiäinen, Martti 2001. Yhdistysten toimialan mukainen luokittelumalli. Sosiologian julkaisuja 67. Jyväskylän yliopisto.

Peltosalmi, Juha & Siisiäinen, Martti 2010. Yhdistysten toimialan mukainen luokittelumalli II. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallituksen julkaisuja 1/2010.

Peltosalmi, Juha 2020. Aineistot ja menetelmät. Teoksessa Peltosalmi Juha, Anne Eronen, Janne Haikari, Matti Laukkarinen, Tapio Litmanen, Pia Londén, Petri Ruuskanen. Järjestöbarometri 2020. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 18-24. Viitattu 21.12.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Ruuskanen, Petri, Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 20/2013. Viitattu 23.9.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf/4bf48bab-b999-47d9-8613-1854989e7d47/>

[Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf?version=1.0&t=1465465424000](https://www.tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf?version=1.0&t=1465465424000)

Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Litmanen, Tapio 2018. Sosiaali- ja terveysyhdistysten toiminnan päätyminen. Teoksessa Peltosalmi Juha, Anne Eronen, Tapio Litmanen, Pia Londén & Petri Ruuskanen 2018. Järjestöbarometri 2018: Järjestöjen tulevaisuus. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 174-194. Viitattu 2.12.201. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/jarjestobarometri-2018-soste.pdf>

Saari, Juho 2009. Hyvinvointivaltion tulevaisuuden haasteet. Esiselvitys tulevaisuusvaliokunnalle. Teoksessa Hyvinvointivaltion tulevaisuuden haasteet. Esiselvityksiä tulevaisuusvaliokunnalle. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2009, 9-67. Viitattu 2.12.2021. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2009.pdf

Siisiäinen, Martti & Kankainen, Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkökymät Suomessa. Teoksessa Tomi Kankainen, Heli Pessala, Martti Siisiäinen, Leo Stranius, Hanna Wass & Niklas Wilhelmsson (toim.): Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Helsinki: Oikeusministeriö, julkaisu 2009: 5, 90-137. Viitattu 27.12.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/76188>

Sundblom, Dan 2020. Nedläggning bland gamla och nya föreningar. Sosiologia (57): 3, 246-259.

Yhdistyslaki 1989/503. Viitattu 11.12.2021. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L6P35>

OSA 1.

Järjestöt toimintana ja organisaationa

Järjestöjen yhteiskunnalliset tehtävät

Pekka Kaunismaa

Tässä artikkelissa pohditaan, millaisia tehtäviä järjestöillä on. Kysymys näyttää ensi alkuun yksinkertaiselta. Järjestöillä on juuri sellaisia tehtäviä, mitä ne itselleen asettavat. Sanotaan, että järjestöjä on perustettu kaikille elämän alueille ja siten niillä voi olla myös kaikkiin asioihin liittyviä tehtäviä. Näin onkin, eikä tähän ole juurikaan huomauttamista: järjestöt asettavat itse tehtävänsä, kunhan lainsäädännön ja hyvän maun reunaehdot tulevat täytetyiksi.

Tässä artikkelissa tähdätään jäsentelemään siitä, mitä yleistä järjestöjen tehtävistä voi sanoa. Tarkoitus ei ole luoda taksonomista luokittelua erityyppisten järjestöjen tehtäviin. Tarkastelu ei johda myöskään siihen, että väitettäisiin järjestöillä olevan jokin perimmäinen yhteiskunnallinen tehtävä, funktio tai päämäärä. Sen sijaan, että väitettäisiin järjestöillä olevan yksi päämäärä, seuraavilla sivuilla analysoidaan järjestöjä siten, että niillä on useita kerroksia erilaisia päämääriä. Niitä on itse asetetuista tarkoituksista sellaisiin, jotka eivät ole järjestöille ilmeisiä ja tulevat näkyville vain järjestöjen kokonaisuuksia ja ekosysteemejä arvioitaessa.

Ennen yksityiskohtaisempaa tarkastelua, on paikallaan täsmentää artikkelin aihetta: mitä tarkoitetaan yhdistyksen yhteiskunnallisilla tehtävillä? Ajatuksena on, että tehtävän käsite sisältää samaan aikaan tavoitteellisen päämäärätietoisien toiminnan ja sen tulokset sekä sellaiset yhteiskunnalliset seuraukset, jotka yhdistyksen toiminnasta, olemassaolosta ja vaikutuksista toimintaympäristöihinsä on. Esimerkiksi: yhdistyksen tarkoitus on – sanoikaamme – edistää jotakin tiettyä sairautta sairastavien asemaa ja toimia sen mukaisesti. Sillä on siis tehtävä, joka vaikuttaa sen sairastavien kohderyhmään ehkä monilla konkreettisilla keinoilla. Samalla yhdistyksen olemassaolo tuo esiin sairauden olemassaolon, vuorovaikuttaa toimintaympäristönsä kanssa ja vaikuttaa perustarkoitustensa mukaisiin asioihin. Kaikella tällä on kerrannaisvaikutuksia esimerkiksi siten, että sairaus otetaan huomioon lääketieteessä, terveyspalveluissa, lain soveltamisessa ja esteettömyysuunnittelussa. Verkostoituessaan muihin yhdistyksiin, toiminnalla voimistetaan kansalaisten ääntä ja vahvistetaan osallisuutta yhteiskunnassa. Yhdistyksellä on siis tehtäviä, jotka voidaan havainnoida sekä tavoitteellisesta toiminnastaan että vaikutuksistaan.

Yhdistykset määrittelevät itse tehtävänsä toimintaympäristössään

Suomen yhdistyslain 8 §:n mukaan rekisteröidyn yhdistyksen säännöissä tulee olla yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot. Yleensä tähän viittaava yhdistysten sääntöjen kohta viittaa tarkemmin tai viitteellisemmin yhdistyksen toimialaan, erityistavoitteeseen tai kohderyhmään sekä toteaa keskeiset keinot yhdistyksen tarkoituksen saavuttamiseen. Näin yhdistys asettaa itselleen tavoitteensa.

Toisaalta yhdistys ei tehtäväänsä asettaessa toimi ilman yhteiskunnallisia kytkentöjä. Kuten yrityksen mahdollisuudet menestyä riippuvat osaamisresursseista, pääomista ja markkinoista, ovat yhdistyksetkin kiinni tekijöissään, resursseissa ja toimintaympäristössään. Turhia ovat sellaiset yhdistyksen tehtävät, jotka eivät perustu intressoituneisiin jäseniin, vapaaehtoisten toimintaan tai ammattilaisten työhön ja joilla ei ole odotettavaa eikä todellista vaikuttavuutta toimintaympäristössään.

Tarkemmin ottaen yhdistyksen toiminnasta täytyy olla hyötyä a) osallistuville tai kohderyhmän yksilöille, b) paikalliselle tai yhdistyksen aiheesta intressoituneelle yhteisölle ja/tai c) yhteiskunnalle. Tämän voi sanoa myös niin, että yhdistystoiminnalla on tehtäviä kaikilla näillä tasoilla.

Otettakoon esimerkki: tavallinen urheiluseura. Sen ydin on totta kai järjestää liikuntaa ja urheilua niille, jotka sen toimintaan osallistuvat. Toiminnasta on siis hyötyä osallistuville ihmisille, kun he harjoittavat taitoja, kilpailevat ja parantavat kuntoansa. Hyötyä on myös paikalliselle yhteisölle ja väestölle: on tarjolla harrastusmahdollisuuksia ja paikka, jossa toimia samasta urheilulajista kiinnostuneiden kanssa. Kolmannella tasolla hyötyä on myös yhteiskunnalle. Kansanterveys kohenee, ihmisten kuuluminen yhteiskuntaan ja kansalaisten osallisuus vahvistuu.

Yhdistykset ovat osa kansalaisyhteiskuntaa

Aaro Harju (2003, 10) määrittelee kansalaistoiminnan seuraavasti: ”Kansalaistoimintaa on ihmisen aktiivinen toiminta itsestä ulospäin, yhdessä toimien, yhteiseksi hyväksi”. Tämä on erinomainen muotoilu, sillä se kiteyttää kolme kansalaistoimintaan liittyvää perusulottuvuutta: voluntaarisen yksilön tarpeista ja tavoitteista kumpuavan toiminnan (itsestä ulospäin), yhteisöllisesti organisoituneen vuorovaikutuksen (yhdessä toimien) sekä yhteiskunnallisen vaikutuksen (yhteiseksi hyväksi).

Suuri osa – ei toki kaikki – Harjun tarkoittamasta kansalaistoiminnasta organisoituu yhdistystoiminnaksi. Harjua mukaillen voisi sanoa, että yhdistystoiminta on kansalais-toiminnan organisoitunut muoto. Yhdistys on kansalaistoiminnan yhdessä toimimisen areena, vaikka sellaisia ovat myös nettipohjaiset yhteisöt, spontaanit yhteenliittymät ja nykyään myös niin sanotut neljännen sektorin muodostelmat (muodollisesti organisoimaton ja kansalaisten omaehtoinen toiminta, ks. Mäenpää & Faehnle 2021).

Toisaalta yhdistyksillä on muitakin tehtäviä kuin kiteyttää ja organisoida kansalaistoimintaa. Merkittävä osa yhdistyksistä toimii ilman merkittävää kansalaisten vapaaehtoista toimintaa. Erityisesti palvelutuotantoon ja jossain määrin edunvalvontaan tähtäävät järjestöt ovat monesti sellaisia, joissa yhdistyksen tärkeimmät toiminnot tuotetaan ammatillisella työllä ja osaamisella. Keskustelu järjestöjen hybridisaatiosta (ks. Lindin kirjoitus ”Järjestöjen hybridisaatio” tässä kirjassa) saattaa tuottaa kuvan siitä, että järjestöjen ammattimaistuminen olisi ilmiönä uusi ja ammatillinen työ olisi järjestöissä vasta viime aikoina syrjäyttänyt vapaaehtoistoiminnan. Tämä ei varsinaisesti pidä paikkansa, vaikka havainto siitä on pätevä, että ammattimaistuminen on merkittävä ja voimistunut kehityssuunta järjestöjen keskuudessa. Ammattimaista työtä on järjestöissä ollut käytännössä yhtä kauan kuin nykyaikaisia järjestöjäkin.

Järjestöjen tarkasteleminen vain kansalaistoiminnan näkökulmasta on siis harhaanjohtavaa, sillä rekisteröityjen yhdistysten moninaisuuteen kuuluu todellakin moninaisilla lähtökohdilla ja toimintatavoilla operoivia organisaatioita. On kuitenkin järkevää puhua kansalaisjärjestöistä siinäkin tapauksessa, kun järjestöt toimivat ensi sijassa ammatillisin voimin ja kun kansalaistoiminta vapaaehtoisten aktiivisuutena on vähäistä. Yksi näkökulma on, että päätöksenteko on muodollisesti jäsenten suvereenissa ja autonomisessa hallinnassa. Jäsenet tuovat, ainakin periaatteellisesti tarkasteltuna, yhdistyksen päätöksentekoon kansalaistoiminnallisen elementin. Toinen näkökulma perustuu edustuksellisuuden käsitteeseen. Yhdistyksistä merkittävä osa katsoo edustavansa jotakin ryhmää, intressiä tai päämäärää. Edustuksellisuudessa yhdistys toimii kansalaisyhteiskunnan kentällä kehittäkseen edustamansa ryhmän asemaa, tuottaakseen sille ja sen aseman parantamiseksi palveluita sekä vaikuttaakseen ryhmän, intressin tai päämäärän toteutumiseen. Näin ollen on täysin perusteltua sanoa, että melkein kaikki järjestötoiminta on kansalaistoiminnallista.

Palataan Harjun kansalaistoiminnan määritelmän viimeiseen määreeseen: ”ihmisestä ulospäin”. Tämä tulee asettaa oikeaan valoon, sillä on kovin ilmeistä, että ihmiset hyvin usein motivoituvat ja aktivoituvat järjestötoimintaan hyötyäkseen itse sen hedelmistä. Urheiluseuraan kuulutaan, kun osallistuja itse tai hänen lapsensa saavat urheilla. Kamerateurassa ollaan mukana, koska valokuvaaminen on mielenkiintoista ja ryhmässä siitä saa enemmän irti. Vertaistukijärjestön toiminta kiinnostaa, sillä se tarjoaa tukea osallistujan omista tarpeista ja ongelmissa. Ammattijärjestöihin liitytään, koska jäsenenä saa etuja, edunvalvontaa ja turvaa työmarkkinoilla.

Tarkoitettut ja latentit vaikutukset

Edellä on pohdittu yhdistysten tehtäviä pääosin siitä näkökulmasta kuin ne osallistujan tai yhdistyksen tehtävien näkökulmasta näyttävät. Yhdistys tavoittelee päämääriä arvo-pohjansa, sääntöihin kirjoitettujen tarkoituksensa ja toimintaympäristössään kohtaamien tarpeiden perusteella. Osallistuvat yhdistystoimijat tavoittelevat toiminnallaan itselleen sopivia tavoitteita hyötyäkseen eri tavoin, toteuttaakseen arvojaan tai osallistuakseen yhteisöelämään.

Mutta tällaisesta tavoiterationaalisesta näkökulmasta ei vielä nähdä kaikkia tehtäviä, joita yhdistyksillä on yhteiskunnassa. Teoreettisista ja empiirisen tutkimuksen näkökulmista on esitetty (ks. Kaunismaan artikkeli “Liberaali kansalaisyhteiskunta ja sosiaalinen pääoma” tässä kirjassa), että toimiva yhdistyskenttä ja osallistuminen yhdistysten toimintaan tuottaa yhteiskuntaan sellaisia hyviä – ja ehkä myös ei niin hyviä – asioita, jotka eivät suoraan ole nähtävissä osallistumisen ja yhdistyksen toiminnan tasolta. On esimerkiksi esitetty, että vankka yhdistystoiminta vakauttaa demokratiaa, tukee tasa-arvon toteutumista yhteiskunnassa, tuottaa luottamusta sekä tunnustettuja ja oikeutettuja normeja, tuottaa kansanterveyttä, taloudellista menestystä ja edistää yhteiskunnan sopeutumista modernisaation haasteisiin. Toisaalta voidaan väittää, että yhdistystoiminta uusintaa myös eriarvoisia yhteiskunnallisia suhteita ja luuduttaa olemassa olevia rakenteita.

Ainakin osittain nämä ovat yhdistyksen toimijoiden tavoitteenasettelun ja keinojen näkökulmasta piiloisia eli latenteja vaikutuksia. Yhdistystutkimuksessa näihin on kiinnitetty paljon huomiota. Alexis de Tocqueville (2006) tarkasteli 1830-luvulla vapaaehtoisen yhdistystoiminnan merkitystä demokratian ongelman kannalta. Hän ajatteli, että demokratia voi kukoistaa, jos yhteiskunnassa on runsaasti yhdistystoimintaa. Ei vain poliittisia ja edunvalvontaan tähtäviä yhdistyksiä, vaan ylipäätään yhdistystoimintaa, joka takaa kansalaisten monipuolisen osallistumisen, demokraattisen toiminnan oppimisen ja omaksumisen sekä vastavuoroisen kunnioituksen hengen. Vaikka yhdistystoiminnassa osa tästä on ilmeistä ja tavoitteellista (esimerkiksi yhdessä toimimisen taidot ja oppiminen kunnioittamaan enemmistön päätöksiä), osa näistä vaikutuksista on latenteja.

Latenteja vaikutuksia voidaan analysoida samoin kuin ilmeisiä. Niitä on yksilötasolla, yhteisötasolla ja yhteiskunnallisella tasolla. Yhdistystoimintaan liittyvien sosiaalisten verkostojen tutkimus on avannut näkyville yksilö- ja yhteisötason latenteja merkityksiä. Verkostoissa muodostuvat tuttuuteen perustuvat suhteet, luottamus ja vastavuoroisuus tuottavat voimavaroja toimijoilleen (Granovetter 1973) ja yhteisöihin (Coleman 1988), kuten sosiaalisen pääoman tutkimus on osoittanut.

Yhdessä tekeminen, vaikuttaminen ja palvelut

Näiden yhdistystoiminnan latenteja tehtäviä koskevien huomioiden jälkeen palataan nyt tarkastelemaan yhdistysten tehtäviä toimijoille ilmeisestä tavalla, mutta toisesta näkökulmasta. Seuraavaksi esitetään, että yhdistysten tehtäviä voidaan tiivistää ja luokitella kolmeen ydintehtäväkokonaisuuteen. Niihin, jotka liittyvät osallistujien yhdessä tekemiseen (sosiaalinen funktio), tehtäviin vaikuttaa muihin toimijoihin (vaikuttamisfunktio) sekä tuotantoon, etupäässä palveluihin liittyvät tehtävät (tuotantofunktio).

Järjestöjä voidaan analysoida sen mukaisesti, mikä näistä funktioista on etusijalla järjestön tarkoituksessa, tavoitteenasettelussa ja toiminnassa. Karkeasti luokitellen harrastus- ja vapaa-ajanjärjestöissä, mukaan lukien liikuntaseurat ja kulttuurijärjestöt korostuu sosiaalinen funktio. Vaikuttamisfunktio korostuu poliittisessa järjestötoiminnassa, ammatillisessa, professionaalisessa ja muussa edunvalvontajärjestötoiminnassa kuten myös yhteiskunnallisia uudistuksia ja ihmisryhmien tunnustamista ja sosiaalisia oikeuksia ajavassa järjestötoiminnassa. Tuotantofunktio on tyypillinen esimerkiksi merkittävälle

osalle sosiaali- ja terveysjärjestöjä, mutta myös muunlaisia yhteiskunnallisia palveluja järjestäville yhdistyksille (esimerkiksi vapaapalokunnat, koulutusta järjestävät yhdistykset).

On tietenkin myös niin, että yhdistyksissä on samanaikaisesti sosiaalisia, vaikuttamis- ja tuotantofunktioita. Esimerkiksi urheiluseurat, joiden pääasialliseksi tehtäväksi määritellään osallistuvien ihmisten yhteinen tekeminen liikuntaharrastuksen äärellä, voivat pyrkiä samanaikaisesti vaikuttamaan liikunnan asemaan paikallisessa yhteisössään (esimerkiksi liikuntapaikkojen rakentamiseen tai liikuntatilojen saatavuuteen) sekä tuottamaan palveluja (ylläpitää esimerkiksi liikuntatiloja). Vastaavasti edunvalvonnallinen järjestö, vaikkapa ammattijärjestö, voi järjestää vaikuttamistehtävänsä ohella jäsenille vapaa-ajan toimintaa sekä esimerkiksi jäsenpalveluja tai kehittämisspalveluja työpaikoille. Palvelutuotantojärjestöt voivat samaan tapaan tuottaa jäsenille toimintaa ja vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan.

Seuraavassa koosteessa (taulukko 1) on lueteltu eräitä tyypillisiä piirteitä ja yleistä terminologiaa. Tarkastelussa on otettu lukuun vapaaehtoistoimijan yleinen rooli, esimerkkejä tyypillisestä toiminnasta, esimerkkejä järjestötyypeistä, muutamia jäsentäviä ydin-termejä sekä latentteja vaikutuksia. Viimeisellä rivillä on todettu muutamia mahdollisia kääntöpuolia.

Kaikista näistä on todettava, että on lopulta empiirinen kysymys, missä ulkoasussa ja millaisen painoarvon missäkin nämä todetut asiat saavat. Erityisesti mahdollisten kääntöpuolien toteaminen on tapauskohtainen asia. Tässä se on esitetty ikään kuin muistutuksena siitä, että yhdistystoiminta voi tuottaa yhteisen hyvän lisäksi päinvastaisia asioita.

Taulukko 1. Kolmen yhdistystoiminnan funktion piirteitä.

	Sosiaalinen funktio	Vaikuttamisfunktio	Palvelufunktio
Vapaaehtoisen toimijan rooli	Osallistuja harrastuksiin, vapaa-ajan toimintoihin ja yhteisölliseen toimintaan	Osallistuja vaikuttamistoimintaan, kansalaisaktiivi	Vapaaehtois-työntekijä
Esimerkkejä ydin-toiminnoista	Harrastukset, vertaistukitoiminta, vapaa-ajan viettäminen	Vaikuttamistoiminta (esim. edunvalvonnallinen toiminta, mielenilmausaktivismi, tiedon muodostaminen ja tiedotus)	Palvelujen tuottamiseen liittyvä vapaaehtoistyö
Järjestötyyppejä	Harrastusjärjestöt, liikuntajärjestöt, kulttuurijärjestöt, vertaistukijärjestöt	Työmarkkinoiden ja ammattien edunvalvontajärjestöt, poliittiset järjestöt, ympäristöjärjestöt ja sosiaalisiin oikeuksiin vaikuttavat järjestöt	Hyvinvointi- ja yhteiskunnallisia palveluja sekä koulutusta tuottavat järjestöt
Ydinterminologiaa	Osallistuminen, osallisuus, harrastaminen	Yhteiskunnallinen toiminta, intressit, edustuksellisuus, oikeudet, edunvalvonta	Palvelut jäsenille ja ulkopuolisille, hyvinvoinnin tuottaminen, sosiaalisten oikeuksien toteutuminen
Latentteja piirteitä	Vahvistaa yleistettyä luottamusta, jaettuja normeja ja ihmisten toimijuutta	Vahvistaa demokratiaa ja yhteiskunnan toimivuutta	Vahvistaa sosiaalisten oikeuksien toteutumista
Mahdollisia kääntöpuolia	Toimii sosiaalisen sulkemisen välineenä ja vahvistaa eri-arvoisuutta	Vahvistaa korporatiivisten toimijoiden asemaa suhteessa muihin	Tuottaa palveluita muutenkin etuoikeutuille

Lopuksi

Tämän tarkastelun tavoitteena on ollut tuottaa ymmärrystä yhdistysten yleisistä tehtävistä. Johtopäätöksenä on kaksi erilaista näkökulmaa. Ensinnä se, että yhdistystoiminta ei tyhjene johonkin perusfunktioon tai yhteiskunnalliseen tehtävään. Ja toiseksi ikään kuin edellisen peilikuvana ajatus siitä, että yleisiä piirteitä voidaan kuitenkin osoittaa. Joskin on lopulta empiirinen kysymys, missä määrin yleiset piirteet toteutuvat missäkin yhdistyksessä ja ympäristössä.

Toisinaan yhdistystoiminnasta puhutaan kuin sillä olisi jokin tehtävä ylitse muiden. Keskustelussa kolmannelta sektorista nähdään monesti, että yhdistysten tehtävänä on ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia ja tuottaa hyvinvointia. Hyvinvoinnin tuottamisessa sillä on oma roolinsa, joka eroaa julkisen sektorin roolista toiminta- ja organisointitavoiltaan, mutta kuitenkin tavoittelee lopulta yhteiskunnallista hyvää. Vaikka näin onkin

monien järjestöjen kohdalla, ei se päde kaikkiin yhdistyksiin. Näkökulma soveltuu oikeastaan lähinnä palvelutuotantoon osallistuviin järjestöihin. Muihin järjestöihin sovelletuna niiden toiminnasta nähdään vain osa ja helposti sellainen puoli, joka ei ole kenties olennainen.

Vastaavaa voi sanoa, jos nähdään järjestöt vain kansalaistoimintaan tähtäävinä toimijoina tai jäsennetään kansalaisyhteiskunnan terminologian kautta koko järjestökenttää. Silloin unohtuu, että monissa yhdistyksissä on vain vähän tai ei juurikaan kansalaistoiminnaksi tunnistettavaa aktiivisuutta. Palvelutuotantojärjestöt jäävät helposti tunnistamatta tai havainnoidaan jonkinlaisena epätyypillisenä poikkeuksena.

Tässä artikkelissa on tarkasteltu yhdistysten merkitystä yhteiskunnassa käsitteen tehtävä kautta. Pääpiirteinä tarkastelussa on ollut, että tehtävä määrittyy monien tekijöiden summana. Osaltaan se on yhdistyksen jäsenten ja muiden toimijoiden vapaasti asettama, osittain määrittyy toimintaympäristössään sen mukaan, mille on tarvetta. Lisäksi yhdistystoiminnalla on sellaisia yhteiskunnallisia seurauksia, jotka eivät kaikki ole toimijoiden omissa käsissä. Jälkimmäinen on varsin lähellä sitä, mitä kutsutaan yhdistystoiminnan vaikuttavuudeksi.

Lähteet

Coleman, James S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* Vol. 94/Supplement, 95-120.

Granovetter, Mark 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* Vol. 78/6, 1360-1380.

Harju, Aaro 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Helsinki: Kansanvalitusseura.

Mäenpää, Pasi & Faehnle, Maija 2021. Neljäs sektori – kuinka kaupunkiaktivismi haastaa hallinnon, muuttaa markkinat ja laajentaa demokratiaa. Tampere: Vastapaino.

de Tocqueville, Alexis 2006. *Demokratia Amerikassa*. Suomentanut Sami Jansson. Gaudeamus, Helsinki: Gaudeamus.

Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoiset järjestöissä

Juha Iso-Aho

Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoiset ovat keskeinen osa kansalaisjärjestöjen toimintaa. Vapaaehtoisuus on järjestöissä monimuotoista. Vapaaehtoistyön kirjoon sisältyy luottamustehtäviä järjestöjen hallinnossa ja erilaista niin sanottuun rivijäsenyyteen perustuvaa osallistumista järjestöjen toimintaan, mutta myös ei-jäsenien aktiivista mukanaoloa yhdistyksen organisoimassa vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoisuus voi merkitä pitkäaikaista sitoutumista järjestön toimintaan ja arvoihin, mutta tutkimusten mukaan (esim. Vapaaehtoistyö Suomessa 2010, 2015, 2018 ja 2021) se voi olla yhä useammin lyhytaikaista osallistumista yksittäisiin tapahtumiin. Digitalisaatio on tuonut mukanaan myös uuden vapaaehtoistyön muodon, etävapaaehtoisuuden, mitä kehitystä vuoden 2020 keväällä alkanut koronapandemia näyttää jonkin verran vauhdittaneen.

Tässä artikkelissa kuvataan suomalaista vapaaehtoistyön kenttää ja sen muutoksia erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Esille nostetaan myös kansainvälisiä vapaaehtoistyöhön liittyviä trendejä ja katsotaan miten ne ovat rantautuneet Suomeen. Muutokset ovat tuoneet mukanaan myös uusia vapaaehtoistoimintaa koskevia haasteita järjestöille, kun erilaiset järjestäytymättömyyteen ja lyhytaikaisuuteen pohjautuvat kansalaistoiminnan muodot ovat lisääntyneet. Artikkelissa tarkastellaan myös vapaaehtoisuustoiminnan arvoja sekä vapaaehtoisten motivaatiotekijöitä. Millaiset tekijät saavat kansalaiset käyttämään aikaansa vapaaehtoistoimintaan?

Artikkelissa käytetään termejä vapaaehtoistoiminta ja vapaaehtoistyö rinnakkaisina käsitteinä, käytännössä synonyymeina, kuten alan johtaviin suomalaisiin tutkijoihin kuuluva Anne Birgitta Pessi ehdottaa (Pessi & Oravasaari 2010). Joissain kohdin myös käsite ”vapaaehtoisuus” voi tarkoittaa kutakuinkin samaa asiaa.

Nojaan tekstissäni vapaaehtoistyön määrittelyn osalta Euroopan parlamentin mietintöön vuodelta 2008, jossa sen edellytetään täyttävän neljä kriteeriä (Pessi & Oravasaari 2010, 9):

- Vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan eli siitä ei makseta
- Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta
- Se hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella
- Se on kaikille avointa

Tämän määrittelyn tarkoituksena on selkiyttää sitä, mistä puhutaan, kun puhutaan vapaaehtoistyöstä. Määritelmä on siinä mielessä rajaava, että jotkin yleisessä tietoisuudessa, samoin kuin julkisuudessa käydyssä keskustelussa vapaaehtoistoinnaksi mielletyt toimintamuodot eivät tiukemmassa tarkastelussa kenties sitä olekaan. Useimmiten näissä tapauksissa on kyse yritystoiminnan tai ei-yleishyödylliseksi yhteisöksi katsotun järjestön puitteissa tehdystä toiminnasta, joten pääosin nämä tulkintaongelmat eivät kuulu tämän järjestötoimintaa käsittelevän artikkelin piiriin. Tulen kuitenkin viittaamaan tähän määritelmään sekä sen tulkintoihin tuonnempänä käsitellessäni joitakin vapaaehtoistoiminnan kenttään viime vuosina vaikuttaneita ilmiöitä ja kehityskulkuja.

Suomalaiset vapaaehtoistojoina

Suomalaisten osallistumista vapaaehtoistointaan on tutkittu vuosina 2010, 2015, 2018 ja 2021 tehdyissä Kansalaisareenan, Kirkkohallituksen ja Opintokeskus Siviksen Taloustutkimuksella teettämässä Vapaaehtoistyö Suomessa -kyselytutkimuksissa. Vuoden 2018 tutkimuksen (Rahkonen 2018) mukaan jopa 42 % suomalaisista oli tehnyt vapaaehtoistyötä kyselyä edeltäneen, kevättalvelle osuneen neljän viikon aikana ja jopa 48,7 % edeltävän vuoden aikana. Toisen vuonna 2018 julkaistun, Tilastokeskuksen tuottaman vapaa-ajan osallistumista koskevan tilaston mukaan vuonna 2017 suomalaisista 28 % teki vapaaehtoistyötä (Suomen virallinen tilasto 2017). Lukujen poikkeama kertoo erilaisista laskentatavoista ja vapaaehtoistoinnin rajauksista, mutta molemmista luvuista voidaan päätellä, että vapaaehtoistyöhön osallistuu vuosittain noin kolmannes suomalaisista. Tilastokeskuksen vapaa-aikatutkimuksessa kysyttiin vain järjestöjen ja ryhmien hyväksi tehtyä vapaaehtoistyötä, mikä puolestaan korostaa järjestöjen merkitystä vapaaehtoistoinnin tarjoajana.

Taloustutkimuksen toteuttamien tutkimusten mukaan yhä useampi tekee vapaaehtoistyötä (2018 42 % ja 2015 33 % edeltävän neljän viikon aikana), mutta vapaaehtoistyötä tehdään jonkin verran aiempaa vähemmän (viimeisen 4 viikon aikana noin 15 h/kk vuonna 2018 ja noin 18 h/kk vuonna 2015). Kun keskimääräinen vapaaehtoistyöhön käytetty aika vuonna 2018 mitattuna ajanjaksona oli tuo 15 tuntia, se tarkoittaa lähes neljää tuntia viikossa.

Vapaaehtoistyön arvoa ja merkitystä ei voi mitata rahassa, mutta kun yhteiskunnassa kaivataan lukuja, niin tätäkin on laskettu. Vuonna 2018 tämä tehdyn vapaaehtoistyön määrään ja Tilastokeskuksen tilastoimaan keskipalkkaan perustuva laskennallinen arvo oli kolme miljardia euroa (Hirvonen ja Puolitaival 2019).

Vuonna 2021 toteutetun, ajallisesti koronapandemian aikaan osuvan Vapaaehtoistyö Suomessa -selvityksen mukaan vapaaehtoistyötä tehneiden määrä oli säilynyt käytännössä ennallaan. Sen sijaan toimintaan käytetty tuntimäärä edeltävän neljän viikon aikana oli laskenut vuosien 2015 (noin 18 h) ja 2018 (n. 15 h) lukemista vajaan 13 tuntiin. (Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015, 2018 ja 2021.)

Vuoden 2018 tutkimuksen lukujen mukaan naiset ja nuoret tekevät eniten vapaaehtoistyötä ja toisaalta ikäihmisten ja miesten vapaaehtoistyö on jonkin verran vähentynyt. Kokonaisuutta tarkastellessa voidaan kuitenkin todeta, että vapaaehtoistyötä tekevät edelleen varsin aktiivisesti sekä miehet että naiset ja kaikki ikäryhmät.

Koska kaikki eivät kuitenkaan osallistu vapaaehtoistyöhön, on kiinnostavaa selvittää syitä osallistumattomuuteen. Vapaaehtoistyö Suomessa –tutkimusten aineistojen mukaan tärkeimmät syyt osallistumattomuuteen olivat: ”ei ole aikaa” 45 %, ”ei ole koskaan pyydetty” 27 % ja ”en tiedä, miten päästä mukaan” 18 %. Lisäksi, kysyttäessä mikä helpottaisi osallistumista, olivat yleisimmät vastaukset vuoden 2021 kyselyssä ”lyhytkestoiset ja kertaluonteiset tehtävät”, ”sopivampi elämäntilanne” sekä ”helpompi tiedon löytäminen”.

Tämän perusteella voisi tiivistää kolme vinkkiä lisää vapaaehtoisia haluaville järjestöille: 1) tehtävät kannattaa paketoita niin että ne, joilla on erilaiset ajankäyttömahdollisuudet, löytävät itselleen sopivan kestoisia tehtäviä 2) potentiaalisia vapaaehtoisia on hyvä lähestyä henkilökohtaisesti ja 3) viestinnän tarjolla olevista tehtävistä ja osallistumismahdollisuuksista on oltava avointa ja selkeää.

Tarjolla olevan toiminnan sekä viestinnän kannalta oman kiinnostavan ryhmänsä muodostavat 15 – 24-vuotiaat, joiden osallistumisprosentti oli koronavuonna 2021 pudonnut jyrkimmin, 27 %:sta peräti vajaaseen 9 %:iin. Samana vuonna tämän ikäryhmän vastaajista jopa 61 % ilmoitti haluavansa osallistua vapaaehtoistoimintaan, kun koko tutkimusjoukon luku oli 38 %. Vapaaehtoistyötä tarjoavan järjestökentän merkittävänä haasteena toiminnan jatkuvuuden kannalta onkin pohtia, miten tämä nuorissa ilmenevä kiinnostus saadaan realisoitua osallistumisluvuissa.

Monimuotoistuvan vapaaehtoistyön kehitystrendejä

Viime vuosikymmeninä vapaaehtoistyön kentällä tapahtuneita muutoksia on kirjallisuudessa tarkasteltu toisaalta vapaaehtoisten ja järjestöjen (tai muiden vapaaehtoisorganisaatioiden) suhteen näkökulmasta ja toisaalta kuvaamalla uudenlaisia vapaaehtoistyön muotoja. Näiden molempien taustalla voidaan hahmottaa laajempi kehityskaari, jonka tuloksena on vähitellen syntynyt kokonaan uudenlaisia tapoja tulkita vapaaehtoisuutta. Rochester, Paine, Howlett ja Zimmeck ovat kuvanneet tätä kehitystä paradigman laajenuksina perinteisestä ja pitkään vallinneesta *non-profit* -paradigmasta *civil society* -paradigmaan ja edelleen *serious leisure* -paradigmaan (Rochester, Paine, Howlett & Zimmeck 2010, 10-15). Vastaaviksi suomenkieliseksi termeiksi on ehdotettu palkattoman palvelutyön paradigmaa, kansalaisyhteiskunta-paradigmaa ja hyödyllisen vapaa-ajan paradigmaa (Pessi & Oravasaari 2010).

Karkeasti tiivistäen voisi sanoa, että jos palkattomassa palvelutyössä on ytimeltään kyse altruistisesta *auttamisesta* (esimerkkinä SPR), niin kansalaisyhteiskunta-paradigman mukaisessa toiminnassa pyritään enemmän *vaikuttamaan* yhteiskuntaan (esimerkkinä luonnonsuojelu) ja hyödyllisen vapaa-ajan vapaaehtoistyössä ollaan omakohtaisen uuden *oppimisen* ja toiminnan *mahdollistamisen* äärellä (esimerkkeinä kulttuuri ja liikunta). Vaikka todellisuudessa näiden vapaaehtoistoiminnan muotojen rajat eivät ole absoluuttisen selkeitä, niin jaottelu auttaa kuitenkin hahmottamaan nykyaikaisen vapaaehtoistyön monimuotoisuutta, joka julkisessa keskustelussa edelleen valitettavan usein typistyy palkattoman palvelutyön näkökulman esille nostamiseen. Tähän kytkeytyvät myös vapaaehtoistoiminnan monenlaiset motivaatiotekijät, joihin palataan tässä artikkelissa tuonempana.

Mitä tämä vapaaehtoistyön käsitteen laajeneminen merkitsee järjestöjen näkökulmasta? Ensinnäkin on huomattava, että palkaton palvelutyö on perinteisesti ollut vahvasti järjestövetoista ja siksi vapaaehtoistyö on aiemmin samaistettu vain tiettytyyppisten, auttamiseen suuntautuneiden järjestöjen parissa tehtävään, usein pitkäjänteiseen työhön. Kansalaisyhteiskunta-paradigman piiriin kuuluva vapaaehtoisuus voi sen sijaan useinkin olla aktivismia ilman järjestörakennetta ja vaikkapa lyhytaikaisiin kampanjoihin osallistumista. Hyödyllisen vapaa-ajan parissa tehtävä vapaaehtoistyö puolestaan saattaa usein kytkeytyä omaan tai oman perheenjäsenen harrastamiseen, jolloin sitoutuminen toimintaa järjestävään järjestöön voi olla väliaikainen ja löyhä.

Vapaaehtoistoimintaa tarjoavien organisaatioiden ja vapaaehtoisten muuttuvaa suhdetta on kuvattu muun muassa jaotellulla klassiseen ja uuteen vapaaehtoisuuteen. Tällä jaotellulla pyritään ymmärtämään siirtymiä, joita on ollut jo jonkin aikaa nähtävissä järjestöjen arjessa. Kuten, että pitkäaikainen sitoutuminen toimintaan, varsinkin luottamustehtäviin on harvinaistumassa ja erilaisia yksilöllisiä motiiveja toimintaan osallistumiseen ilmaistaan entistä rohkeammin. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) tätä jakoa havainnollistavina muuttujina ovat toimintakulttuuri, organisaation valinta, toimintakentän valinta, toiminnan sisällön valinta, sitoutumisen intensiteetti ja kesto sekä suhde edunsaajiin. Jaottelusta erottuvat perinteinen järjestörakenteeseen nojautuva toimintakulttuuri ja toisaalta yksilön tarpeisiin perustuva, kevyemmin organisoitu toimintatapa.

Jaotellun tarjoamaa kuvaa ei välttämättä pidä tulkita niin, että vapaaehtoistoiminta klassisessa muodossaan olisi yhtäkkiä katoamassa mihinkään tai edes niin, että uusi-muotoinen vapaaehtoistoiminta olisi ainakaan vielä valtavirtaistunut. Esimerkiksi edellä mainitun Taloustutkimuksen vuoden 2018 tutkimusaineiston mukaan suomalaisista

Taulukko 1. Klassinen vs. uusi vapaaehtoisuus (Hustinxin mukaan, esim. teoksessa Rochester ym. 2010, 31).

Klassinen vapaaehtoisuus	Uusi vapaaehtoisuus
<ul style="list-style-type: none"> • perinteisiin kulttuurisiin normeihin nojautuminen • organisaation valinta perustuu perinteisiin ja tapoihin • suuri sitoutuneisuus • delegoitu johtajuus • kiinteä organisaatorakenne • järjestön tarpeiden asettaminen omien tavoitteiden edelle • idealismi • toiminnan pitkäaikaisuus • toiminnan säännöllisyys • ehdottomuus • altruismi ja epäitsekkyyys 	<ul style="list-style-type: none"> • yksilöllisyyden korostaminen • organisaation valinta perustuu henkilökohtaisiin intresseihin • löysät siteet organisaatioon • hajautettu organisaatorakenne • väljät verkostot • ajankohtaiset kiinnostuksen kohteet • tasapainoilu omien ja organisaation tarpeiden välillä • käytännöllinen suhtautuminen ja panos/tuotos – arviointi • määräaikaisuus • ehdollisuus • vastavuoroisuus

57 % tekee edelleen vapaaehtoistoimintaa pääsääntöisesti järjestöjen kautta ja 42 % pitkäkestoisesti. Vain 25 % tapahtuu järjestöjen ulkopuolella ja 35 % on lyhytkestoista (Rahkonen 2018). Sen sijaan verrattaessa noita lukuja aiempien tutkimusten lukuihin käy selväksi, että muutos vapaaehtoisten ja järjestömuotoisen toiminnan suhteessa on käynnissä ja järjestöjen olisi syytä ottaa tämä kehitys vakavasti. 2000-luvun potentiaalista vapaaehtoista on kenties syytä lähestyä toisin kuin viime vuosisadalla, eikä kerran mukaan saatua toimijaa pidä kuvitella itsestään selväksi, vuodesta toiseen toiminnan parissa jatkavaksi aktiiviksi.

Itse vapaaehtoistoiminnan muodot ja tavat tehdä vapaaehtoistyötä ovat nekin saaneet uusia piirteitä. Nousevia trendejä ovat jo vuosikymmenen ajan olleet paitsi jo edellä esillä ollut lyhytkestoinen vapaaehtoistyö (”pätävävapaaehtoisuus” tai ”pop-up – vapaaehtoisuus”) myös virtuaalinen vapaaehtoisuus (”digitaalinen” tai ”verkkovapaaehtoisuus”) sekä työnantajan tukema vapaaehtoisuus (ks. esim. Rochester ym. 2010, 103 – 114; Nygren 2018, 81- 84). Näihin trendeihin voidaan lukea myös nykyisin sosiaalisen median kautta tehokkaasti leviävä transnationaalinen eli valtioiden rajat ylittävä aktivismi, joka suuntautuu esimerkiksi ilmastonmuutosta (Extension Rebel) tai seksuaalista häirintää (#metoo – kampanja) tai rotusyrjintää (Black Lives Matter) kohtaan.

Lyhytkestoinen vapaaehtoistyö voi tarkoittaa esimerkiksi yksittäiseen järjestön toteuttamaan tapahtumaan tai vaikkapa vuotuisen lipaskeräykseen kerääjänä osallistumista. Tällöin vapaaehtoinen valitsee toimintansa kohteen ja sen vaatiman ajankäytön pitkälti omista lähtökohdistaan käsin eikä kiinnity toimintaa organisoivaan järjestöön yksittäistä toimintaa syvemmin. Tällainen pop-up -vapaaehtoinen saattaa myös tehdä vastaavanlaisia pistäytymisiä useankin eri toimijan tarjoamiin tehtäviin.

Virtuaalivapaaehtoinen puolestaan voi olla mukana toiminnassa pääosin tai kokonaan digitaalisten kanavien ja -alustojen kautta etänä, osallistumatta perinteiseen järjestötoimintaan liittyviin säännöllisiin tapaamisiin tai toiminnallisiin tehtäviin. Tehtävät voivat liittyä muun muassa järjestön verkkoviestinnän suunnitteluun tai toteutukseen ja esimerkiksi taloushallintoon. Verkon kautta tapahtuva vapaaehtoistoiminta voi olla mahdollisuus osallistua itseä kiinnostavaan toimintaan pitkänkin välimatkan päästä tai toisaalta tarjota toimintakanavan vaikkapa liikuntaesteiselle henkilölle.

Pääosin verkon kautta tehtävää vapaaehtoistyötä tehneiden osuus kaikista vapaaehtoistyöntekijöistä oli vuoden 2018 tutkimuksen mukaan vain 5 %, kun pääsääntöisesti kasvokkain vapaaehtoistyötä tehneitä oli 76 % (Rahkonen 2018). Kun koronapandemia muutti keväällä 2020 myös vapaaehtoistyön toimintamahdollisuuksia ratkaisevasti, näyttää siltä, että myös verkkovapaaehtoisuuden rooli on ainakin väliaikaisesti kasvanut (vuoden 2021 tutkimuksessa verkon kautta vapaaehtoistyötä oli tehnyt 24 %). Mutta jääkö tästä vaiheesta pysyviä jälkiä, sen kertovat tulevat tutkimukset.

Työnantajan tukema vapaaehtoistyö on Suomessa toistaiseksi ollut vähäistä verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin ja Isoon-Britanniaan (Rochester ym. 2010, 107-110; Nygren 2018, 82). Tässä vapaaehtoistyön muodossa on kyse siitä, että työnantaja tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden tehdä jokin sovittu määrä vapaaehtoistyötä työajallaan. Työnantajalle tämä on tilaisuus osoittaa niin sanottua yhteiskuntavastuuta, mutta se voi olla samalla myös osa yrityksen brändin rakentamista tai työntekijöiden ammattitaidon

laajentamista. Työntekijän näkökulmasta tällainen vapaaehtoistoiminta voi puolestaan olla työhyvinvointia edistävää vaihtelua, uusien asioiden oppimista tai omien arvojen mukaisen toiminnan edistämistä työnantajan tuella.

Työnantajan tukema vapaaehtoistoiminta voi kohteensa osalta olla joko työnantajan tai työntekijän määrittelemää, mutta ainakin mikäli kyseessä ei ole yksittäinen kampanja, tällainen toiminta tarvitsee useimmiten työnantajan kumppaniksi järjestön. Esimerkiksi Osuuspankin vuonna 2017 toteuttamaa Hiop! 100 vuotta vapaaehtoistyötä -kampanjaa ei olisi voitu toteuttaa ilman järjestöjä (Nygren 2018, 81). Tässä on järjestöille avautunut suomalaisittain vielä melko uusi kenttä, jolta rekrytoida sekä vapaaehtoisia tapahtumiinsa että jäseniä toimintaansa.

Tuettu vapaaehtoistoiminta (engl. supported volunteering) on uudehko käsite, jolla tarkoitetaan vapaaehtoistoiminnan mahdollistamista erilaisille erityisryhmille, joilla esimerkiksi vamma, terveydentila, elämäntilanne tai kielitaidon puute nostaa kynnystä vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen. Se ei kenties ole luettavissa vapaaehtoistoiminnan trendeihin, mutta on viime aikoina yhä useammin esiin nostettu toimintamuoto, jota voidaan pitää uutena haasteena järjestöille. Tavallaan tuetussa vapaaehtoistoiminnassa on kyse yhteiskuntavastuusta samalla tavoin kuin työnantajan tukemassa vapaaehtoistoiminnassa yritysten kontekstissa. Ajatuksena on lisätä erilaisten ihmisten mahdollisuutta osallistua yhteiskuntaan ja järjestöjen toimintaan esteettä ja ennakkoluuloja kohtaamatta. Tämä edellyttää resursointia järjestöiltä, mutta tarjoaa myös tuoreita näkökulmia niiden toimintaan (Rajala & Nieminen 2017).

Uudet vapaaehtoistoiminnan muodot ovat järjestöille sekä haaste että mahdollisuus. Uhkana niitä ei pidä kokea. Järjestöjen vapaaehtoistyön ja myös palvelutoiminnan ideana on Jorma Niemelän (2017, 111 - 112) mukaan olla toimijuuden areenoina ja hän ehdottaa juuri toimijuuden nostamista avainkäsitteeksi yhteiskunnan ollessa murrosvaiheessa. Järjestöt eivät hänen mukaansa voi toimia ylhäältä alaspäin kohderyhmänsä puolestapuhujina, vaan niiden tulisi nähdä kansalaiset aktiivisina toimijoina. Vapaaehtoistoiminnan trendit kertovat osalta siitä, että juuri sellaisina kansalaiset haluavat itsensä nähdä.

Mikä vapaaehtoisia motivoi?

Varsinkin klassista vapaaehtoistoimintaa kuvattaessa siihen osallistumisen keskeisenä ja joskus jopa yksinomaisena motivaatiotekijänä on nähty auttamisen halu. Tämä altruistinen näkökulma ei ole toki kadonnut mihinkään, mutta uudemmassa tutkimuksessa ovat yhä enemmän esillä myös muut motivaatiotekijät. Motivaatiotekijöiden laajenevaa kirjoa voidaan ymmärtää myös edellä kuvatun vapaaehtoistoiminnan laajenevan paradigman kautta. Kun vapaaehtoistoiminta nähdään pyyteettömän auttamistyön ohella myös kansalaisvaikuttamisena tai hyödyllisen vapaa-ajantoiminnan näkökulmista, tulee tilaa myös useammanlaisille motiiveille. Ja toisaalta, kaikkien näiden vapaaehtoistyön sektorien sisällä voi vaikuttaa useita erilaisia motivaatiotekijöitä: auttaja voi olla myös oppimassa ja eläintensuojelukampanjan osallistuja voi kokea vaikuttamisen ohella olevansa myös auttaja.

Anne Birgitta Pessi (ent. Yeung) on muodostanut laajan haastattelututkimusaineistonsa (Yeung 2005) pohjalta vapaaehtoistoiminnan motivaatiotekijöiden moninaisuutta kuvaavan timanttimallin. Se perustuu neljään vastinparien kautta muodostuvaan ulottuvuuteen, jotka ovat:

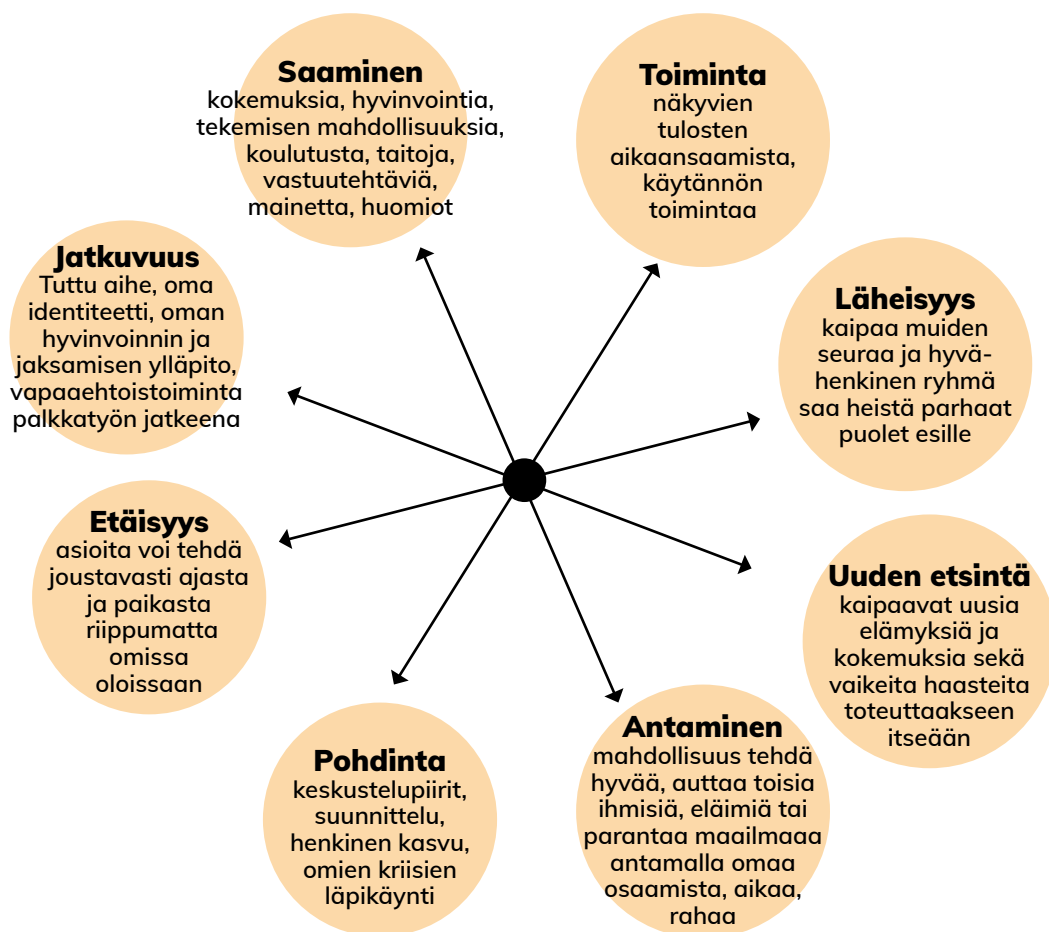
- Pohdinta – Toiminta
- Läheisyys – Etäisyys
- Uutuuden etsintä – Jatkuvuus
- Saaminen – Antaminen

Pessi korostaa näiden vastinparien olevan jatkumoja, mikä tarkoittaa, etteivät ulottuvuuksien ääripäät sulje toisiaan pois (Pessi & Oravasaari 2010, 155 - 158). Vapaaehtoinen voi siis yhtä aikaa olla kiinnostunut toiminnan arvojen tai kehittämisen pohdinnasta ja konkreettisesta tekemisestä. Tai näiden motivaatiotekijöiden painotus voi vaihdella eri aikoina tai eri tilanteissa.

Esimerkiksi läheisyys eli toimiminen kontaktissa toisten vapaaehtoisten ja toiminnan kohteiden kanssa voi olla hyvin vahva motivaation lähde, mutta vapaaehtoinen voi samalla tuntea aika ajoin tarvetta pitää etäisyyttä ylen määrin sosiaaliseen toimintaan. Edelleen, jollekin on enemmän tai vähemmän tärkeää saada vapaaehtoistoiminnan kautta aina uutta opittavaa ja kehittymisen mahdollisuuksia, kun taas joku toinen pääsääntöisesti tyytyy tekemään samat tutut tehtävät sen enempiä tavoittelematta.

Saamisen ja antamisen ulottuvuus on erityisen kiinnostava, koska siinä tarkastellaan perinteisen auttamisen ja antamisen rinnalla aiemmin ehkä itsekkääksi koettua vastinparia saamista. Saaminen voi tarkoittaa esimerkiksi oman hyvinvoinnin lisääntymistä, työkokemusta, osaamisen laajenemista, ystävien saamista tai arkirytmien ylläpitoa. Saamiseen liittyvät motiivit eivät kuitenkaan ole antamisen vastakohtia, vaan voivat toteutua yhtä aikaa auttamishalun kanssa.

Neljästä motivaatioulottuvuudesta ja niiden sisältämistä vastinpareista muodostuu ns. motivaatiotimantiksi hahmotettava kuvio (kuvio 1). Tätä voidaan vapaaehtoisorganisaatioissa hyödyntää rekrytoinnin työkaluna esimerkiksi siten, että vapaaehtoiseksi hakeutuva kuvaa omia motivaatiotekijöitään sijoittamalla itsensä kullekin kuvion keskiöstä alkavalle janalle sen mukaan kuinka vahva motivaatiotekijä hänen osaltaan on kyseessä. Eri janoille tulevat pisteet voidaan yhdistää timanttikuvioksi ja sitten verrata niitä tarjolla olevista tehtävistä piirrettyihin vastaaviin kuvioihin. Vapaaehtoiset voivat myös verrata kuvioita keskenään ja siten hahmottaa motiivien moninaisuuden visuaalisesti. Tämä on puolestaan omiaan lisäämään erilaisten motiivien hyväksyntää.



Kuvio 1. Vapaaehtoistoiminnan timanttimallin (Yeung 2005) selityksillä täydentänyt Lari Karreinen (n.d.).

Järjestöt vapaaehtoistyön murroksessa

Vaikka tutkimustiedon mukaan noin kaksi kolmasosaa vapaaehtoistyöstä tehdään edelleen jonkin järjestäytyneen tahon organisoimana ja 83 % näistä organisoivista tahoista on järjestöjä, yhdistyksiä ja seuroja (Vapaaehtoistyö Suomessa 2021), ovat monenlaiset järjestökenttä ja siellä tehtävää vapaaehtoistyötä koskevat muutokset kuitenkin jo nähtävissä.

Muutoksen suunnan voisi tiivistää kolmeen siirtymään, jotka kenties hiukan kärjistäen kuvaavat vapaaehtoistoimintaan osallistumista laajemman kulttuurin muutoksen ja potentiaalisten osallistujien odotushorisontin näkökulmasta:

- Palvelutehtävästä asiakkuuteen
- Suorittamisesta kokemiseen
- Pyyteettömysoletuksesta motiivien monimuotoisuuteen

Jos vapaaehtoinen on perinteisesti nähty järjestön tavoitteita ja arvoja palvelevana työvoimana, jonka saatavuus perustuu luottamukseen, toiminnan pitkään historiaan ja sen velvoittavuuteen, niin tämän päivän vapaaehtoinen saattaakin nähdä tilanteen toisin. Hän vertailee vapaa-aikansa käytölle tarjolla olevia vaihtoehtoja ja valitsee niitä itselleen kussakin tilanteessa mielekkäimmät ja omiin arvoihinsa sopivimmat. Hän on siis tavallaan järjestön asiakas.

Milla Mäkinen on lähestynyt järjestötoimintaa palvelumuotoilun näkökulmasta ja ehdottaa teoksessaan *Palvelumuotoilemalla paremmaksi* (Mäkinen 2018) toimijoita käyttämään palvelumuotoilun työkaluja järjestön toiminnan kehittämiseksi. Millaisia persoonaprofiileja voisi esimerkiksi järjestön asiakkaista (kuten vapaaehtoisista) hahmottaa? Entä millainen palvelupiiirros (service blueprint) rakentuu vapaaehtoisen eri palvelupolun vaiheissa kohtaamista asioista? Asiakasymmärryksen lisääminen voi olla yksi avaintekijä, kun järjestöt suuntaavat kohti tulevaisuutta.

Elämystaloudessa elävässä yhteiskunnassa pelkän tehtävien suorittamisen ohelle ja usein edelle on noussut kokemuksien ja elämyksien hakeminen. Vapaaehtoistyö ei ole vapaa tämän ilmiön vaikutuksista. Ari Marjovuo korostaa väitöskirjassaan vapaaehtoistyön elämyksellisuuden merkitystä muun muassa autenttisuuden, yhteenkuuluvaisuuden, eettisyyden sekä suunnitelmallisuuden ohella ja toteaa että parhaiten se toteutuu silloin, kun elämyksellisyys kytkeytyy itse vapaaehtoistoimintaan (Marjovuo 2014, 134). Kyse ei silloin ole vain vapaaehtoisille järjestettävistä tilaisuuksista, kuten retkistä ja juhlista, vaan itse toiminnan sisällöstä.

Altruistinen eli pyyteetön auttaminen on edelleen tärkeä vapaaehtoistoimintaan osallistumisen motiivi kaikissa ikäryhmissä, mutta vähitellen tutkimuksissa on noussut esiin (osittain tutkimuskysymyksen muuttuessa) sen rinnalle myös muita, hedonistiseksi miellettyjä motiiveja, kuten hauskuus tai uuden oppiminen. Henrietta Grönlund on todennut nuorten aikuisten arvoja vapaaehtoistoiminnassa tutkiessaan, että yksilön arvot eivät ole koskaan yksilulotteiset ja että ”vapaaehtoisten yksilöllisiä tarpeita ymmärtämällä toiminnan organisoijat voivat tarjota heille sopivia toimintamuotoja ja vapaaehtoistoiminta voi aiempaakin paremmin toimia identiteettityön ja arvopohdintojen kenttänä” (Grönlund 2013, 35).

Tiivistetysti sanottuna järjestöjen tulevaisuuden haasteena vapaaehtoistoiminnan kentällä on paitsi tavoittaa viestinnällään vapaaehtoistyöstä potentiaalisesti kiinnostuneet ihmiset (joita tutkimusten mukaan on runsaasti) myös rakentaa ja kuvata tarjolla oleva toimintansa niin, että se on kiinnostavaa, vapaaehtoisen helposti saavutettavissa ja hänen yksilöllisille toiveilleen ja motiiveilleen tilaa antavaa.

Erlaisissa järjestöissä resurssit vapaaehtoistoiminnan organisointiin ja kehittämiseen vaihtelevat paljon. Salla Kuuluvainen on *Vapaaehtoistyön johtaminen* -teoksessaan (2015) jaotellut järjestöt ammattimaisesti toimiviin yhdistyksiin ja kansalaisyhdistyksiin. Edellisissä vapaaehtoistyön kannustimiin kuuluvat samankaltaiset seikat kuin työelämässä: koulutukset ja palkinnot. Jälkimmäisissä kannusteita ovat vapaaehtoistyöstä saatava nautinto ja täyttymys.

Kuuluvainen kytkee jaotteluunsa myös Dee Hockin kehittämän kaaos-järjestysmallin, jonka neljä toisiinsa osittain lomittuvaa maailmaa ovat tuhoisa kaaos, kaaos, järjestys ja kontrolli. Kansalaisyhdistykset toimivat Kuuluvaisen mukaan usein kaoottisen ja järjestyksen maailman rajamailla, joskus jopa tuhoisan kaaoksen puolelle ajautuen. Ammattimaisissa järjestöissä liikutaan puolestaan enimmäkseen järjestyksen ja kontrollin alueella. (Kuuluvainen 2015.)

Koska sopiva määrä kaaosta antaa tilaa luovuudelle ja riittävä järjestys (ilman jähmettävää kontrollia) tarvitaan pitkäjänteisyyden takaamiseksi, niin maailman muutoksien ennakoimiseksi ja niihin reagoimiseksi tarvitaan molempia, oli sitten kyse ammattimaisista tai kansalaisyhdistyksistä. Tuhoisa kaaos tai äärimmäinen kontrolli tuskin houkuttelevat myöskään vapaaehtoisia mukaan järjestötoimintaan.

Lähteet

Grönlund, Henrietta 2013. Arvot nuorten aikuisten vapaaehtoistoiminnassa. Aikuiskasvatus 33, 1/2013, 28-37. Viitattu 21.10.2021. <https://doi.org/10.33336/aik.94016>

Hirvonen, Sini, Puolitaival, Satu 2019. Vapaaehtoistoiminnan arvo. Kansalaisareenan julkaisuja 1/2019.

Kansalaisareena ry. 2021. Vapaaehtoistyö piti pintansa koronavuonna. Viitattu 21.10.2021. <https://www.epressi.com/tiedotteet/vapaa-ai-ka/vapaaehtoistyoy-piti-pintansa-koronavuonna.html>

Karreinen, Lari n.d. Avaa vapaaehtoiselle ovi hyvän tekemiseen, iloon ja henkilökohtaiseen kasvuun. Vapaaehtoistoiminnan tehtäväpake-tiin ja rekrytoinnin materiaali. Materiaali Humanistisen ammattikorkeakoulun opinto-jaksolla Vapaaehtoisten rekrytointi, perehdyt-täminen, motivointi sekä työhöngäus vapaaeh-toiskoordinaattorin tukena.

Kuuluvainen, Salla 2015. Vapaaehtoistyön joh-taminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Marjovuo, Ari 2014. Vapaaehtoistyön yti-messä – Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmas-ta. Viitattu 21.1.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/44979/marjovuo_v%0c3%0a4it%0c3%0b6skirja.pdf?sequence=1&i-sAllowed=y

Mäkinen, Milla 2018. Palvelumuotoilemalla paremmaksi. Opas järjestö- ja yhdistystoimi-joille. Helsinki: Changeagenta.

Niemelä, Jorma 2017. Järjestöjen missiona inklusiivinen yhteiskunta. Teoksessa Sini Hir-vonen Sini ja Satu Puolitaival 2019 (toim.). Vapaaehtoistoiminnan arvo. Kansalaisareenan julkaisuja 1/2019, 108-115.

Nygren, Eveliina 2018. Yritysvapaaehtoistyö Suomessa: hauskaa puuhastelua vai yhteiskun-tavastuun kivijalka. Teoksessa Sini Hirvonen ja Satu Puolitaival (toim.). Vapaaehtoistoi-minta nyt ja tulevaisuudessa. Kansalaisareena 2018. Viitattu 9.10.2020. <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/12/Vapaaehtoistoi-minta-nyt-ja-tulevaisuudessa-web.pdf>

Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Viitattu 27.12.2021. <https://docplayer.fi/297900-Kansalaisjarjestotoiminnan-ytimessa.html>

Rahkonen, Juho 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Tutkimusraportti. Taloustutkimus 2018. Viitattu 27.12.2021. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti-2018.pdf

Rajala, Antti & Nieminen, Pinja toim. 2017. Tuettu vapaaehtoistoiminta – avain osallisuuteen. Kansalaisareenan julkaisu 3/2017. Viitattu 27.12.2021. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2017/11/Tuettu_vapaaehtoistoiminta_WEB_KORJ2.pdf

Rochester, C., A. E. Paine, S. Howlett with M. Zimmeck 2010. Volunteering and Society in the 21st Century. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Suomen virallinen tilasto 2017. Vapaa-ajan osallistuminen [verkkójulkaisu]. 2017, 2. Miehet ja naiset tekivät yhtä paljon vapaaehtoistyötä. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 5.10.2020. http://www.stat.fi/til/vpa/2017/vpa_2017_2018-08-30_kat_002_fi.html

Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015, 2018 ja 2021. Kansalaisareena: tutkimukset ja selvitykset. Viitattu 27.12.2021. <https://kansalaisareena.fi/aineistoa/tutkimukset-ja-selvitykset/>

Yeung, Anne Birgitta 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti. Miten mallintaa motivaatiota? Teoksessa Nylund, Marianne & Yeung, Anne Birgitta (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 104-125.

Hankkeet järjestöissä – haasteita, mahdollisuuksia ja välttämättömyyksiä

Eeva Mäntylä

Järjestöissä on aina tehty erilaisia projekteja ja kehittämistyötä yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi. Ennen Suomen itsenäistymistä ja julkisen palvelutoiminnan syntymistä suuri osa yhteiskunnan palvelujen kehittämistyöstä tehtiin järjestöjen piirissä. Esimerkiksi Kelan äitiyspakkausta edelsi Mannerheimin Lastensuojeluliiton vähävaraisille äideille tarkoitettu kiertokori ja ensimmäinen kouluhammashoitola aloitti MLL:n toimesta Helsingissä lahjoituksena saadun kaluston avulla vuonna 1924 (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2021). Yksinhuoltajaäideille tarkoitettu ensikotitoiminta on saanut alkunsa sosiaalidemokraattien naisjärjestön aloitteesta (Demarinaiset 2021).

Millaista kehittämistyö on järjestöissä tänä päivänä? Ja miten kehittämistyötä rahoitetaan? Tässä artikkelissa tarkastellaan järjestöissä hanketoiminnan muodossa tehtävää kehittämistyötä. Artikkelit rajautuu tarkastelemaan suomalaista avustusjärjestelmää ja sen tarjoamia mahdollisuuksia sekä haasteita järjestöjen toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu erityisesti julkisrahoitteisiin hankeavustuksiin järjestöjen toiminnan kehittämisen välineenä. Artikkelissa käytetään pääsääntöisesti käsitettä hanke, vaikka yhtä hyvin voitaisiin puhua projektista. Käsitteet voidaan katsoa synonyymeiksi, mutta myös tarkempaa määrittelyä käsitteiden käytön osalta on tehty esimerkiksi siten, että valmisteluvaihe käsitetään hanketyönä ja hanke muuttuu projektiksi, kun rahoitus on saatu ja varsinainen projekti käynnistyy (Hakulinen & Paija 2009, 35). Eri avustusorganisaatioiden ja avustusprosessien terminologiassa törmää useimmiten käsitteeseen hanke. Siksi hanke soveltuu projektia paremmin tämän artikkelin yhteyteen.

Yhdistysten toiminta on ammattimaistunut viime vuosikymmeninä. Kun yhdistysten rahoitus aiemmin perustui vahvasti vapaaehtoistyöhön ja jäsenmaksuihin, tämän päivän kansalaisyhteiskunta nojaa yhä enemmän projektiluontoisiin avustuksiin. Tällaiset kohdennetut avustukset noudattelevat usein valtion hyvinvointipolitiikan linjoja – valtio siis myöntää järjestöille avustuksia omista strategisista lähtökohdistaan. (Ruuskanen, Jousilahti, Faehnle, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen, Strömberg 2020, 9-10.) Taustalla on pidemmän aikavälin kehitys, jossa valtio eri toimijoihin on siirtynyt ohjelmajohtamiseen. Ohjelmajohtamisen idea on tuottaa politiikkaohjelmia eri hallinnonalojen kanssa yhteistyössä ja toimeenpanna niitä projektien muodossa. Tavoitteena on ollut paitsi lisätä julkisen hallinnon tehokkuutta, yhteistyötä ja tuottavuutta, mutta myös lisätä poliittista ohjausta. (Sjöblom 2006, 28.) Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman (Valtioneuvosto 2019, 79) mukaan ”Valtioneuvoston kanslia valmistelee yhdessä eri ministeriöiden

kanssa poliittisen ohjauksen prosessin, jolla varmistetaan käytettävissä olevien resurssien hyödyntäminen asetettujen painopisteiden mukaisesti”.

Myös avustusten käyttöä ohjataan ja seurataan entistä yksityiskohtaisemmin (Ruuskanen ym. 2020, 10). Onkin kiinnostavaa pohtia kansalaisjärjestöissä toteutettavien hankkeiden omistajuutta, kun hankkeen rahoituksesta vastaa pääosin joku muu kuin järjestö itse. Kun järjestö on tulosvastuullinen rahoittajalle ja toteuttaa rahoittajan määrittämiä strategisia tavoitteita, hämärtyy raja julkisen palvelutuotannon ja vapaan kansalaisyhteiskunnan välillä.

Monenlaisia mahdollisuuksia avustusten hakuun

Järjestöillä on lukuisia mahdollisuuksia erilaisten hankeavustusten hakuun. Hankkeita ja projekteja rahoittaa sekä julkiset että yksityiset toimijat. Valtio myöntää järjestöille avustuksia yleisavustuksina tai erityisavustuksina. Yleisavustuksilla avustetaan järjestöjen sääntömääräistä toimintaa. Yleisavustus voidaan myöntää myös kohdennettuna yleisavustuksena, jolloin se kohdistuu rajattuun osaan järjestön toiminnasta. Yleisavustuksia voidaan myöntää valtakunnallisille järjestöille, eli sellaisille järjestöille, jonka toiminta on yhteiskunnallisesti merkittävää ja laajuudeltaan valtakunnallista. Erityisavustukset ovat erityiseen tarkoitukseen kohdennettuja avustuksia, kuten erilaisia kehittämis- tai investointihankkeita. (Järjestöjä koskevat valtionavustuskäytännöt 2021, 12.)

Lisäksi järjestöt voivat hakea esimerkiksi maakuntien kehittämisrahaa alueellisiin kehittämishankkeisiin ja kuntien kohdeavustuksia paikallisiin hankkeisiin. Maakuntien kehittämisraha on suunnattu hankkeille, jotka tukevat alueen työllisyyttä ja kehittävät paikallista elinkeinoelämää. Kuntien kohdeavustukset ovat yleensä verrattain pieniä ja suunnattu pääsääntöisesti paikallisille toimijoille. Kunnat myöntävät kohdeavustuksia kuntalain mukaisesti kuntalaisten hyvinvointia edistävään toimintaan. (Harju & Niemelä 2011, 50-52.) Paikalliset yhdistykset voivat hakea kunnalta toimintaansa myös yleisavustukseksi luonnehdittavaa toiminta-avustusta, jolla tuetaan kuntien asukkaille suunnattua omaehtoista yhteisöllistä toimintaa. Kuntien toiminta-avustus on järjestöille tärkeä tuki. Avustuksen määrä talousarvioissa eri järjestöjen kesken vaihtelee paljon, mutta esimerkiksi paikallisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen talousarvioissa toiminta-avustus on keskimäärin 10% järjestön talousarviosta. (Peltosalmi & Eronen & Litmanen & Londén & Näätänen & Ruuskanen & Selander 2018, 56.)

Kansallisten avustusjärjestelmien lisäksi Euroopan Unionilla on erilaisia avustusinstrumentteja kansalaisjärjestöjen toiminnan avustamiseen (EU:n rahoitusohjelmat). EU:n rakennerahastoista erityisesti Euroopan sosiaalirahasto ESR on ollut sosiaali- ja terveysjärjestöille keskeinen hankerahoituksen lähde osallisuuden, työllisyyden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseen (Rakennerahastot 2021; SOSTE 2021). Myös yksityiset toimijat, kuten säätiöt rahoittavat järjestöjen hanketoimintaa. Esimerkiksi Suomen kulttuurirahasto tukee tiedettä ja taidetta apurahoilla, hankkeilla ja muilla tukimuodoilla kattavasti ympäri Suomen (Suomen kulttuurirahasto 2021).

Hankkeita rahoitetaan pääsääntöisesti avustusorganisaatioiden toimesta vain osittain. Tämä edellyttää järjestöiltä valmiutta kattaa hankkeen omarahoitusosuus hanke-

avustuksia haettaessa. Esimerkiksi ESR-rahoitteisissa hankkeissa verrattain korkea omarahoitisuus luo järjestöille haasteita ja taloudellista riskiä rahoituksen hakuun (SOSTE 2021).

Erityisesti valtakunnallisissa järjestöissä julkiset avustukset ovat toiminnan rahoituksen osalta merkittävässä roolissa. Vuonna 2017 keskimäärin 43% valtakunnallisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tuotoista muodostui julkisista avustuksista (Järjestöbarometri 2018, 105). Julkisista avustuksista erilaiset hanke- ja kohdennetut avustukset muodostavat suurimman osan. Esimerkiksi vuonna 2021 STEAn myöntämistä avustuksista vain 18,1% myönnettiin yleisavustuksina. Kohdennettua toiminta-avustusta myönnettiin 52,1% ja hankeavustusta 28,6% kaikista avustuksista. (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus 2021a.) STEA suosittelee ensimmäistä kertaa avustusta hakevaa tahoa hakemaan hankeavustusta, sillä se ei myönnä ensimmäistä kertaa hakeville yleisavustusta (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus 2021b). Vastaavia tietoja esimerkiksi nuoris- ja liikuntajärjestöjen osalta ei ole julkisesti saatavilla.

Hankkeet kehittävät järjestöjen toimintaa

Järjestöissä kehittämistyötä tehdään vahvasti erilaisten hankkeiden ja projektien avulla. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudistajina? –selvitysraportin (2020) mukaan 57% (n=393) alan järjestöistä toteuttaa TKI-toimintaa juuri hanketoiminnan muodossa. Erityisesti pienemmissä järjestöissä hankkeet ovat hyvin keskeisessä asemassa. Henkilöstömäärältään suuremmissa järjestöissä TKI-toiminta on yleisesti organisoitu ja vastuutettu selkeämmin. (Ranta & Laasonen & Lähteenmäki-Smith & Manu & Haavisto & Rissanen & Korhonen 2020, 39.) Hanketyö ei ole järjestön perustoimintaa ja yleensä hankkeet vaativat ulkoista rahoitusta toimintaan.

Järjestöjen innovaatiotoiminta syntyy lähellä ihmisten arkea, jossa havaitaan tarve kehittää jotakin arkista toimintamallia tai toimintatapaa aiempaa tehokkaammaksi tai paremmaksi (Ranta ym. 2020, 19). Innovaatio järjestöissä voidaan määritellä olevan ”uutuusarvoa sisältävää tietoa, toimintatapaa, palvelua, tai muuta yhdistelmää, joilla vahvistetaan kansalaisyhteiskuntaa, edistetään kansalaisten hyvinvointia ja terveyttä sekä osallisuutta ja toimijuutta ja/tai parannetaan palveluita tai palvelujärjestelmää” (mt.).

Parhaimmillaan hanketoiminta vahvistaa ja luo järjestöön uutta osaamista, uudistaa toimintatapoja ja vastaa yhteiskunnan asettamiin haasteisiin ja tarpeisiin. Hyvä hanke tavoittelee muutosta nykytilaan, eli pyrkii kehittämään tai poistamaan havaittuja epäkoh- tia. Hyvä hankesuunnitelma sisältää päämäärän, tavoitteet, toteutettavat toimenpiteet, tarvittavat resurssit sekä mittarit, joilla hankkeen tuloksia ja vaikuttavuutta arvioidaan (Kivijärvi-Pihkala 2009, 13-15). Hanke on tiettyä tavoitetta ja tehtävää varten suunnitel- tu ja toteutettava kokonaisuus, sillä on siis alku ja loppu. Usein hankkeiden, erityisesti kehittämishankkeiden tavoitteena on synnyttää jotakin sellaista toimintaa, joka hankkeen aikana juurrutetaan jatkumaan myös hankkeen päättymisen jälkeen. Juurruttamisessa on omat haasteensa ja aina se ei onnistu. Järjestössä toteutettavan hankkeen kiinnittyminen osaksi järjestön toimintaa jo hankkeen alkuvaiheessa edesauttaa myös tulosten juurrut- tamisessa. (Hakulinen & Paija 2009, 34-35.)

Hankkeet ja innovaatiotoiminta järjestöissä määrittyvät olennaisesti samalla tavalla kuin julkisyhteisöissä ja yrityksissä, mutta lähtökohdat ja sisältö ovat järjestöille ominaisia. Järjestöissä toteutettujen hankkeiden tulokset ovat usein julkisia ja toimintamallit muiden hyödynnettävissä. Uusia palveluita ja innovaatioita syntyy järjestöissä useimmiten muista kuin taloudellisista lähtökohdista. Järjestöjen toiminnan lähtökohtana on usein jonkin väestöryhmän arjessa havaittu epäkohta, jota lähdetään asiakaslähtöisesti yhdessä kehittämään. Järjestöt kykenevät usein julkisyhteisöjä ja yrityksiä paremmin keskittämään erityisryhmien avun tarpeeseen ja toiminnan kehittämiseen asiakasrajapinnassa. (Ranta ym. 2020, 22-23.)

Hankkeet ovat osa järjestöjen kokonaistoimintaa. Usein kehittämistyö on kirjattu järjestöjen strategiaan ja se linkittyy vahvasti järjestöjen keskeisiin tavoitteisiin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu hanke kiinnittyy aina järjestön perustoimintaan, mikä ei ole aina yksinkertaista. Mikäli hankkeeseen palkataan määräaikaista uusia työntekijöitä järjestön ulkopuolelta, voi olla hankala hahmottaa hankkeen ja järjestön perustoiminnan keskinäisiä hyötyjä ja sidoksia (Hakulinen & Pajja 2009, 36). Hankepäätöksiin myös kirjataan rahoittajan toimesta melko tarkasti, millaisiin työtehtäviin hankkeen työaika saa kohdentaa. Mikäli järjestön työntekijän työaika on määritelty 100% hankkeessa tehtäväksi työksi, hänen työnsä tulee kohdentua ainoastaan niihin työtehtäviin, joihin hankeavustusta on myönnetty. Järjestön kokonaistoiminnan kannalta järjestön perustoiminnan ja hanketyön synergiaedut ja yhteistyö kannattaa suunnitella etukäteen hyvin. Hankesuunnittelussa onkin oleellista tarkastella etukäteen huolellisesti, miten hyvin hanke toteuttaisi järjestön strategiaa ja toiminta-ajatus. Kun rahoittaja määrittelee hankeavustusten kohteita ja avustuksen kriteerejä melko tarkasti, järjestöjen tehtäväksi jää arvioida niiden soveltuvuutta ja kohtaamista järjestön perustoiminnan kanssa ja joko hakea tai jättää hakematta haussa olevia avustuksia.

Järjestöt huolissaan julkisen rahoituksen kehityssuunnista

Suomalaiset järjestöt saavat vuosittain lähes miljardi euroa valtion myöntämiä valtionavustuksia (Järjestöjä koskevat valtionavustuskäytännöt 2021). Valtio avustaa suomalaisia järjestötoimintaa pääosin Veikkauksen rahapelitoiminnasta saaduilla tuotoilla ja avustustoimintaa säätelee yleislakina valtionavustuslaki. Laki säätelee avustuksen saajien ja hakijoiden velvollisuuksista sekä koko valtionavustusprosessista. Valtionavustuslain lisäksi useat eri lait ja säädökset säätelevät järjestöille suunnattua avustustoimintaa. Eri tuontajakoministeriöillä, eli sosiaali- ja terveysministeriöllä, maa- ja metsätalousministeriöllä ja opetus- ja kulttuuriministeriöllä on erilaisia avustuskäytäntöjä ja ministeriöillä on myös toisistaan poikkeavaa säädöspohjaa. (Mt. 2021, 23-24.)

On haastavaa hahmottaa selkeää kokonaiskuvausta järjestöille myönnettävistä valtionavustuksista. Vaihtelevan säädöspohjan lisäksi avustuskäytännöt vaihtelevat; eri ministeriöissä avustustoiminta on organisoitu ja valvottu eri tavoin, arviointiperusteet ovat erilaiset ja myös vaatimukset omarahoitusosuuksista poikkeavat toisistaan. (Järjestöjä koskevat valtionavustuskäytännöt 2021, 27.) Järjestöjen avustustoiminnan kehittämiseksi on tuotettu viime vuosina hyviä toimintasuosituksia. Tavoitteena on avustusprosessien yhdenmukaistaminen aina yhteisestä hakuportaalista ja hakuprosessista toiminnan vaikuttavuuden arviointiin asti. Keskeisenä ajatuksena on valtionavustustoiminnan kehittäminen ja toteuttaminen yhteistyössä järjestöjen kanssa. (Mt. 2021.)

Järjestöissä koetaan tyytymättömyyttä ja myös huolta järjestöjen julkisen rahoituksen kehityssuunnista. Kiukas (2017, 6-7) nostaa esiin järjestöjen autonomian merkityksen osana tervettä kansalaisyhteiskuntaa. Nykyinen, yhä tiukempi rahoittajan harjoittama toiminnan ohjaus vähentää järjestöjen mahdollisuuksia itse määrittellä oman toiminnan järjestyttä ja suuntaa. Järjestöt kaipaavat itsenäisempää päätösvaltaa avustusten käyttöön: 82% järjestöistä kokee melko tai erittäin merkittäväksi sen, että avustukset myönnetään yleisavustuksina kohdennetun rahoituksen sijaan (Taloustutkimus 2018, 15). Järjestöjen huoli itsenäisen toiminnan ja päätöksenteon puutteesta nousee esiin myös vuoden 2018 Järjestöbarometrissa. Vuonna 2017 valtakunnallisista sosiaali- ja terveystalouden järjestöistä enää 56% piti järjestönsä autonomiaa riittävänä, kun vielä edellisvuotena autonomian riittäväksi koki 80% järjestöistä. Järjestöjen kokemuksen mukaan autonomia rajoittaa valtion liian tiukat linjaukset, vaatimukset ja yksityiskohtainen ohjaus toiminnalle, jota se rahoittaa. (Järjestöbarometri 2018, 101.) Järjestöt toivovatkin rahoitusjärjestelmää kehitettävän niin, että avustuksia voisi jatkossa käyttää nykyistä joustavammin (Järjestöbarometri 2018, 102). Tässä yhteydessä on hyvä myös nostaa esiin, että järjestöjen toiminnan rahoitus pohja on moninainen. Taloustutkimuksen (2021) mukaan julkiset avustukset ovat järjestöissä vasta kolmanneksi tärkein rahoituslähde jäsenmaksujen ja kertalahjoitusten jälkeen.

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANEn järjestöille teettämän selvityksen mukaan 54% järjestöistä (n=211) kokee julkisen rahoituksen muutokset ei-toivottuina ja ainoastaan 15% vastanneista kokee muutokset positiivisina. Ei-toivotuiksi muutoksiksi mainittiin avustussummien väheneminen, avustuspäätösten vaikea ennustettavuus, lisääntynyt hallinnollinen työ ja kiristynyt kilpailu rahoituksesta. (Saarinen 2020, 11-13.) Kansalaisjärjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset – tutkimusraportissa nousee esiin avustusten hakemiseen liittyvä työmäärä ja vaikeus. Raportin mukaan 63 % järjestöistä kokee, että hankeprosessien työläys, monimutkaisuus ja byrokrania tuottavat ongelmia julkisen avustuksen hakemiseen, saamiseen tai raportointiin liittyen. Järjestöt haluivatkin olla mukana haku- ja raportointiprosessien kehittämisessä ja kaipaavat niihin selkeämpää ohjeistusta ja kevyempää byrokratiaa (Taloustutkimus 2018, 12.)

Järjestöissä koetaan myös huolta avustusrahoituksen vähenemisestä. Tulevaisuuden näkymät järjestöissä – selvityksen mukaan avustusrahoituksen väheneminen koettiin järjestöissä vuonna 2019 toiminnan suurimmaksi haasteeksi (Toikkanen 2020). Rahapelitoiminnan tuottojen väheneminen vaikuttaa ja on jo vaikuttanut kansalaistoiminnan rahoitukseen. Rahapelihaitat on nähty kansanterveydellisestä näkökulmasta merkittäväksi ja näitä haittoja on haluttu vähentää puuttamalla lainsäädäntöön. Veikkaus Oy on jo osoittanut omaa vastuullisuuttaan vähentämällä rahapeliautomaattien määrää ja edellyttämällä tunnistautumista peliautomaateilla. (Liikanen, Hyssälä, Kivistö, Soininvaara, Wideroos, Pekkarinen 2021, 8.) Nämä toimenpiteet luonnollisesti vaikuttavat rahapelitoiminnasta tuloutuviin tuottoihin ja sen myötä kansalaisjärjestöjen avustuksiin. Toistaiseksi, vuosi kerrallaan valtio on päättänyt korvata täysimääräisesti edunsaajien kaikki menetykset. Tulevaisuuden osalta eduskunnassa on kuitenkin vielä sopimatta, millä tavoin rahapelijärjestelmää muutetaan vuodesta 2024 alkaen ja miten se vaikuttaa edunsaajien rahoitukseen.

Samalla kun erilaiset hankkeet työllistävät, tuottavat uusia innovaatioita sekä hyvinvointia yhteiskuntaan ja mahdollistavat yhdistystoiminnan jatkumisen ja kehittymisen, ne

luovat yhdistystoiminnalle myös haasteita. Rahoittaja määrittää yhä tarkemmin, miten ja mihin järjestöjen avustuksia tulee käyttää. Samaan aikaan järjestöillä on yhä vähemmän resursseja käytettävänä itse yhdistystoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Ruuskanen ym. (2020, 67) nostavat esiin, että julkisten varojen käyttöä tulee luonnollisesti suunnata järkeviin kohteisiin ja niiden vastuullista käyttöä valvoa. Kansalaisyhteiskunnan autonomian takaamiseksi tulisi kuitenkin pohtia rahoituksen kohdentamista vahvemmin innovaatio-, kokeilu- ja kehittämishankkeisiin sekä vapaammin käytettävien yleisavustusten kasvattamiseen. (Ruuskanen ym. 2020, 67.) Autonomiakysymys nousee myös esiin SOSTEn julkaisemassa artikkelikokoelmassa, jossa pohditaan järjestöjen eri rahoitusvaihtoehtoja tulevaisuudessa (Aalto-Matturi & Ahokas & Häyrinen & Jalava & Kuusikko & Rouvinen-Wilenius 2017). Niemelä (2019, 84) kiteyttääkin kysymyksen järjestöjen autonomiasta: ”Tuottavatko järjestöt pelkällä olemassaolollaan sosiaalista pääomaa, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä vai tuleeko valtion ohjata yhteiskuntapoliittisin painopistein järjestöjen toimintaa avustusten kautta?”

Case: Nuorten ääni maakunnissa -hanke

Mitä hanke ja hankeavustuksella rahoitettu kehittämistyö järjestössä käytännössä tarkoittaa? Tarkastellaan erään nuorisolan palvelujärjestön hanketoimintaa paikallisessa (nykyisin valtakunnallisessa) järjestössä, jossa järjestö on hakenut ja saanut opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisolan erityisavustusta. Tapauksen analysoinnissa hyödynnetään julkaistujen lähteiden lisäksi järjestön toiminnanjohtajan Eeva-Liisa Tilkasen (2021) haastattelua sekä hankkeen työntekijänä työskennelleen artikkelin kirjoittajan omia kokemuksia.

Nuorten Keski-Suomi ry sai opetus- ja kulttuuriministeriöltä erityisavustusta vuosille 2017-2019 Nuorten ääni maakunnissa -hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja löytää toimivia ratkaisuja ja toimintamalleja, joiden myötä nuoret pääsisivät vaikuttamaan ja osallistumaan maakunnalliseen päätöksentekoon ja palvelujen kehittämiseen. Hankeidean käynnistäjänä toimi Sipilän hallituksen maakuntauudistus ja sen toimeenpanon pohjaksi laadittu maakuntalakiluonnos, jossa linjattiin myös nuorten osallisuudesta ja vaikuttamisesta maakuntatason päätöksentekoon. (Nuorten Suomi 2019.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisolan erityisavustukset ovat tarkoitettu nuorisotyön ja nuorisotoiminnan valtakunnallisiin kehittämishankkeisiin. Kehittämisavustusta ei myönnetä järjestön perustoimintaan, eikä kertaluontoisiin tapahtumiin. Avustukset kytkeytyvät vahvasti toimialasta vastaavan ministeriön strategiaan tavoitteisiin: ”Avustuksilla tuetaan nuorisolain (1285/2016) sekä valtakunnallisen nuorisotyön ja -politiikan ohjelman tavoitteiden toimeenpanoa nuorisotyön ja -toiminnan osa-alueilla.” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.) Nuorisolan erityisavustuksia haettaessa hankesuunnitelmasa tulee osoittaa, että hanke pohjautuu todelliseen tarpeeseen, se sisältää konkreettisia toimenpiteitä ja että nuoret ovat mukana hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Mt.) Nuorten Keski-Suomi haki avustusta Nuorten ääni maakunnissa -hankkeelle lokakuussa 2016 ja myönteinen avustuspäätös hankkeelle tuli marraskuun lopussa. Hankkeelle myönnettiin 3-vuotinen, ehdollinen rahoituspäätös tarkoittaen, että joka vuosi toiminnasta ja toiminnan tuloksista oli raportoitava rahoittajalle ja haettava rahoitusta uudestaan. Hankkeen toiminnan sujuvan jatkumisen kannalta rahoituksen jatkuminen oli

ennakoitava mahdollisimman hyvin. Kaikki hankkeessa tehty toiminta tuli todentaa ja osoittaa, että avustus on kohdennettu tarkoituksenmukaisesti, avustuskriteerejä noudat- taen. Samalla tulevan vuoden toimintasuunnitelma tuli olla selkeä ja osoittaa, että avus- tus kohdennetaan sille tarkoitettuun toimintaan. (Tilkanen 2021.)

Hanke sai avustusta ensimmäiselle vuodelle 100 000€, toiselle vuodelle 122 000€ ja kolmannelle vuodelle 50 000€. Hankeavustuksesta noin 70% kohdistui hankkeen työn- tekijöiden palkkakuluihin. Lisäksi rahoitusta saatiin toimintakuluihin, kuten koulutusten ja tilaisuuksien järjestämiseen, viestintään ja markkinointiin sekä matkakuluihin. (Tilka- nen 2021.) Hankkeessa työskenteli kaksi kokoaikaista projektikehittäjää sekä järjestön toiminnanjohtaja osa-aikaisena vastaten hankkeen hallinnoinnista ja taloudenpidosta sekä hankkeen käytännön toimista hankkeen alku- ja loppuvaiheessa. Pienissä ja keski- suurissa järjestöissä tällainen järjestely on varsin tyypillistä. Yleisavustusten puuttuessa tai niiden ollessa pienehköjä toiminnanjohtajan työtä ja sen myötä palkkakuluja usein jyvitetään järjestön hankkeisiin.

Hankkeen aikana kaikkiin viiteen maakuntaan perustettiin maakunnallinen vaikuttaja- ryhmä ja maakunnissa järjestettiin lukuisia koulutuksia ja tilaisuuksia nuorten vaikutta- miseen liittyen. Hankkeen toiminta keskittyi vahvasti verkostotyöhön sekä nuorten että maakuntauudistuksen parissa toimivien virkamiesten ja tahojen parissa. Hankkeen myö- tä erilaisia toimintamalleja nuorten osallisuuden edistämiseksi ja toteuttamiseksi saatiin juurrutettua toimintaan. Maakunnissa järjestettiin nuorten ja päättäjien välisiä kohtaa- misia ja keskustelutilaisuuksia, koulutettiin maakuntien toimijoita nuorten osallisuudes- ta sekä startattiin ja kehitettiin maakunnallisten nuorten vaikuttajaryhmien toimintaa. Nykyään esimerkiksi kaikissa viidessä maakunnassa toimii nuorten vaikuttajaryhmä ja nuorille mahdollistetaan myös muita vaikuttamisen väyliä (Tilkanen 2021). Hankkeen loppujulkaisusta selviää, että hankkeen tilaisuuksissa ja toiminnoissa oli mukana yh- teensä noin 1500 nuorta ja 500 aikuista. Hankkeen aikana järjestettiin yli 200 erilaista kokoontumista, koulutusta tai kohtaamistilaisuutta. Hankkeen aikana nuoret haastoivat virkamiehiä sekä poliitikkoja ja pyrkivät vaikuttamaan mm. ilmastokysymyksissä sekä nuorten mielenterveyteen, joukkoliikenteeseen sekä koulutukseen ja opiskeluun liitty- vissä kysymyksissä. (Nuorten ääni maakunnissa 2019.)

Hankkeen kolmannen vuoden avustus jäi huomattavasti ennakoitua pienemmäksi, mikä oli seurausta maaliskuun 2019 maakunta- ja soteuudistuksen ja Suomen hallituksen kaatumisesta. Nuorten ääni maakunnissa –hanke oli saanut avustusta vastatakseen maa- kunta- ja soteuudistuksen linjaamaan nuorten osallisuuteen ja vaikuttamiseen tulevissa maakunnissa. Sipilän hallituksen sekä hallituksen päähankeen, eli maakunta- ja soteuu- distuksen kaatuessa maaliskuussa 2019 uudistukseen liittyvä työ ajettiin pääsääntöisesti alas (Manssila & Mattsson 2019, 155-156) ja Nuorten ääni maakunnissa -hanke sai ai- noastaan rahoitusta toiminnan dokumentointiin ja raportointiin.

Nuorten ääni maakunnissa –hanke toimi silloisen Nuorten Keski-Suomen Nuorten stra- tegian mukaisesti hyvänä katalysaattorina järjestön siirtyessä vuoden 2019 alusta paikal- lisesta järjestöstä valtakunnalliseksi järjestöksi. Hankkeen myötä Nuorten Keski-Suomi kykeni toteuttamaan järjestön strategiaa ja toiminta-ajatusta valtakunnallisesti toimien viidessä eri maakunnassa. Valtakunnallisen toiminnan myötä Nuorten Suomi oli vuonna 2019 hakukelpoinen valtionavustuksen saajaksi.

Millainen merkitys hankkeella oli mukana olleille ihmisille? Nuorten mukaan merkittävinä hankkeessa oli, että on päässyt vaikuttamaan, verkostoitumaan ja kehittämään omia taitojaan (Nuorten ääni maakunnissa 2019, 26). Järjestön toiminnanjohtaja Eeva-Liisa Tiilkanen (2021) nostaa hankkeen merkityksestä keskusteltaessa esiin toimintakulttuurin muutoksen sekä nuorten voimaannuttamisen. ”Ihmiset oivaltavat asioita toiminnan myötä. Kohtaaminen nuorten kanssa on aina arvokasta ja on tärkeää antaa nuorille tilaa toimia. Nuorten voimaannuttaminen omien kykyjen oivaltamiseen on valtavan merkittävää. Myös aikuiset oppivat ja saavat paljon nuorilta.”

Lähteet

Aalto-Matturi, Sari & Ahokas, Jussi & Häyri-
nen, Kiril & Jalava, Janne & Kuusikko, Kirsi & Rouvinen-Wilenius, Päivi (toim.) 2017. Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. Sosten julkaisuja 2/2017. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 15.11.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/soste-uusi-avustusjarjestelma-2017.pdf>

Ahokas, Jussi & Rouvinen-Wilenius, Päivi 2017. Järjestöjen rahoitus hyvinvointitalouden visiossa. Teoksessa Sari Aalto-Matturi & Jussi Ahokas & Kiril Häyri-
nen & Janne Jalava & Kirsi Kuusikko & Päivi Rouvinen-Wilenius (toim.) Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. Sosten julkaisuja 2/2017. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 20.10.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/soste-uusi-avustusjarjestelma-2017.pdf>

Demarinaiset 2021. Viitattu 12.11.2021. <https://demarinaiset.fi/ajankohtaista/11429/>

Hakulinen, Heidi & Paija, Leea 2009. Projektit ja viestintä kehittämistyössä. Teoksessa Pirjo Koskinen-Ollonqvist & Leea Paija & Juha A. Pantzar & Paula Saikkonen & Nella Savolainen (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: Järvi-hanke

Harju, Aaro & Niemelä, Jorma 2011. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Oikeusministeriön julkaisu 2/2011. Viitattu 18.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76286/omso_2_2011_selvitys_132_s.pdf

Järjestöjä koskevat valtionavustuskäytännöt 2021. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2021:27. Valtiovarainministeriö: Helsinki. Viitattu 4.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163145/VM_2021_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kiukas, Vertti 2017. Kansalaisjärjestöjen avustamiselle yhteiset pelisäännöt. Teoksessa Sari Aalto-Matturi & Jussi Ahokas & Kiril Häyri-
nen & Janne Jalava & Kirsi Kuusikko & Päivi Rouvinen-Wilenius (toim.) Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. Sosten julkaisuja 2/2017. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 20.10.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/soste-uusi-avustusjarjestelma-2017.pdf>

Kivijärvi-Pihkala, Marja 2009. Arvioivan työotteen merkitys sosiaali- ja terveysjärjestöjen työssä. Teoksessa Pirjo Koskinen-Ollonqvist & Leea Paija & Juha A. Pantzar & Paula Saikkonen & Nella Savolainen (toim.) Näkökulmia järjestöarviointiin. Helsinki: Järvi-hanke, 11-19.

Liikanen, Erkki & Hyssälä, Liisa & Kivistö, Kalevi & Soininvaara, Osmo & Wideroos, Ulla-Maj & Pekkarinen, Teemu 2021. Suomalainen rahapelijärjestelmä muutoksessa. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:12. Viitattu 22.11.2021. https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/cc07f964-8371-4927-a3eb-666c1f1e197e/10413855-f59a-4319-bb18-467669c4fa0a/LAUSUNTO-PYYNTO_20210322152305.PDF

Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2021. Viitattu 4.11. <https://www.mll.fi/historia/>

Manssila, Sonja & Mattsson, Lotta 2019. Maa-kunta- ja soteuudistuksen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:40. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 14.11.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161656/VM_40_2019_Maku_sote_loppuraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niemelä, Jorma (2019). Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Kunnallissalan kehittämissäätö julkaisu 25/2019. Viitattu 12.11.2021. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/niemela_jarjestot-sote-suomea-rakentamassa.pdf

Nuorten Suomi 2019. Toimintakertomus 2019. Viitattu 27.10.2021. http://www.nuortensuomi.fi/wp-content/uploads/2020/04/Nuorten-Suomi-ry-Toimintakertomus2019_WEB2.pdf

Nuorten ääni maakunnissa 2019. Nuorten Suomi ry:n julkaisuja. Viitattu 27.10.2021. http://www.nuortensuomi.fi/wp-content/uploads/2019/11/numaraportti_NETTI-1.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Erityisavustukset nuorisotalon valtakunnallisen toiminnan kehittämiseen vuonna 2021. Viitattu 26.10.2021. <https://minedu.fi/-/erityisavustukset-nuorisotalon-valtakunnallisen-toiminnan-kehittamiseen-vuonna-2021>

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Haikari, Janne & Laukkari, Matti & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2020. Järjestöbarometri 2020. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Viitattu 4.10.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Nääänen, Ari-Matti & Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka 2018. Järjestöbarometri 2018. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 15.10.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/jarjestobarometri-2018-soste.pdf>

Rakennerahastot 2021. Mitä rakennerahastot ovat? Viitattu 27.12.2021. <https://www.rakennerahastot.fi/mita-rakennerahastot-ovat>

Ranta, Tommi & Laasonen, Valtteri & Lähdenmäki-Smith, Kaisa & Manu, Samuli & Haavisto, Ira & Rissanen, Antti & Korhonen, Sonja 2020. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudistajina: Selvitys STEA-avusteisesta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnasta. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:19. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 4.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162233/STM_2020_19_Rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruuskanen, Petri & Jousilahti, Julia & Faehle, Maija & Kuusikko, Kirsi & Kuittinen, Outi & Virtanen, Johanna & Strömberg, Lisbeth 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 09.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf

Saarinen, Laura 2020. Järjestöjen rooli ja osallisuus julkisen hallinnon valmistelu- ja päätöksentekoprosesseissa. Raportti kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan verkkokyselyn tuloksista. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta. Viitattu 15.10.2020. <https://oikeusministerio.fi/documents/1410853/6299812/5.+J%C3%A4rjest%C3%B6jen+rooli+ja+osallisuus+julkisen+hallinnon+valmistelu-+ja+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksentekoprosesseissa.pdf/24f5ff91-444b-d151-183b-c0f2c3036df2/5.+J%C3%A4rjest%C3%B6jen+rooli+ja+osallisuus+julkisen+hallinnon+valmistelu-+ja+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksentekoprosesseissa.pdf?version=1.3&t=1611563243200>

Sjöblom, Stefan 2006. Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 71-86.

Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus 2021a. Viitattu 12.11.2021. <https://avustukset.stea.fi/reviews>

Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus 2021b. Viitattu 12.11.2021. <https://www.stea.fi/avustusten-hakeminen/avustuslajit/#4762a6f8>

SOSTE 2021. Viitattu 14.11.2021. <https://www.soste.fi/uutinen/sosten-kyselyn-tulos-jarjestot-haluavat-esr-rahoitukselta-joustavuutta-ja-rakennerahasto-ohjelmilta-strategisuutta/>

Suomen kulttuurirahasto 2021. Viitattu 14.11.2021. <https://skr.fi/>

Taloustutkimus 2018. Kansalaisjärjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Tutkimusraportti. Viitattu 15.10.2020. <https://oikeusministerio.fi/documents/1410853/6299812/5.+Kansalaisj%C3%A4rjest%C3%B6jen+taloudelliset+toimintaedellytykset+2018%2C+kooste.pdf/81f3ddb9-97bb-40e9-80ee-1387ba0e2914/5.+Kansalaisj%C3%A4rjest%C3%B6jen+taloudelliset+toimintaedellytykset+2018%2C+kooste.pdf?version=1.4&t=1590393054000>

Taloustutkimus 2021. Kansalaisjärjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Tutkimusraportti. Viitattu 10.11.2021. https://www.vala.fi/uploads/GE4gCiz4/KOOSTE_Jrjestjen_taloudelliset_toimintaedellytykset_2021_2704.pdf

Tilkanen, Eeva-Liisa 2021. Haastattelu 29.10.2021.

Toikkanen, Petri 2019. Tulevaisuuden näkymät järjestöissä. Osana oy. Viitattu 20.11.2021. <https://osana.fi/tulevaisuuden-nakymat-jarjestoissa/>

Valtioneuvosto 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019. Viitattu 19.12.2021. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>

Järjestöt ja kansainvälisyys

Hanna Laitinen ja Pauliina Parhiala

Suomalaiset järjestöt ovat monella tapaa sidoksissa kansainväliseen toimintaympäristöön. Lukuisat suomalaiset järjestöt ovat syntyneet alun perin osaksi kansainvälistä liikettä. Monet järjestöt ovat viritelleet kansainvälistä toimintaa etsien aktiivisesti kumppaneita muista maista. Suomalainen järjestötoiminta on aina vaikuttanut kansainvälisistä virtauksista ja siksikin järjestötoiminnan kansainvälisen ulottuvuuden tarkastelu on tärkeää.

Monet kansainväliset kansalaisjärjestöt ovat tunnettuja ja vaikuttavia kansainvälisiä brändejä, joilla on paljon vaikutusvaltaa. Kaikille tuttuja ovat sellaiset kansainväliset järjestöt kuin Punainen Risti, Greenpeace tai Amnesty International, joilla on osastonsa myös Suomessa. Osalla kansainvälisesti toimivista kansalaisjärjestöistä on merkittävät taloudelliset voimavarat ja tuhansia työntekijöitä ympäri maailmaa; esimerkiksi kaksi kolmasosaa kansainvälisestä humanitaarisesta avusta kanavoituu kansainvälisten kansalaisjärjestöjen kautta.

Kansalaisjärjestöjen roolia osana kansainvälistä järjestelmää on tutkittu ennen kaikkea kylmän sodan päättymisen jälkeen. Optimistisimmat ovat puhuneet globaalista kansalaisyhteiskunnasta, vallan siirtymisestä valtioilta enenevässä määrin kansalaisliikkeiden käsiin ja jopa kansalaisyhteiskunnan roolista vastapainona sodan maailmalle ja globaalin demokratian tärkeänä ilmentymänä (Kaldor 2003). Kriittiset ovat kyselleet kansainvälisten kansalaisjärjestöjen tehokkuuden, vastuullisuuden ja legitimitetin perään (ks. Johansson 2017). Kansainvälisillä kansalaisjärjestöillä on nähty olevan merkittäviä rooleja kansainvälisissä suhteissa muun muassa liittyen kansainvälisiin valtioiden välisiin järjestöihin (kuten YK, EU), valtioiden rajat ylittävään vaikuttamistoimintaan, kansainvälisten sopimusten syntymiseen ja ylipäätään valtioiden rajat ylittävään politiikkaan (Davies 2019).

Globalisaatioprosessi on nostanut julkisen tilan arvot, ideat ja keskustelut kansallisista tiloista globaaleihin tiloihin. Esimerkiksi puuttuminen etenevään ilmastonmuutokseen on edellyttänyt toimintaa yli valtioiden rajojen. Globaali kansalaisyhteiskunta on näiden arvojen ja intressien organisoitunut muoto. Hallitusten ja kansalaisyhteiskunnan vuorovaikutus julkisessa tilassa on aiempaa enemmän globaalia. Kansainvälinen kansalaisyhteiskunta on näin ollen osa globaalia vuorovaikutusta, globaalia hallintaa ja hallintoa. (Castells 2008.) Kansainvälinen kansalaistoiminta on jättänyt sormenjälkensä mm. ympäristö- ja rauhantyöhön, humanitaariseen toimintaan, kehitysmaiden velkojen anteeksi-antamiseen, sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseen, työoikeuksien parantamiseen ja muuhun laajamittaiseen ihmisoikeustyöhön. Kansainväliset kansalaisjärjestöt ovat vaikuttaneet kansainvälisiin suhteisiin, sopimuksiin ja jopa instituutioihin (esimerkiksi

Kansainvälisen rikostuomioistuimen perustaminen). Monipuolisuutensa vuoksi kansainvälistä kansalaistoimintaa onkin tarkasteltu tutkimuksessa mm. sosiaalisten liikkeiden, valtioiden rajat ylittävän vaikuttamistoiminnan, kehitysmaatutkimuksen ja kansainvälisen sopimusoikeuden syntymisen näkökulmista.

Tässä artikkelissa kiinnostuksen kohteena ovat kansalaisyhteiskunnan (kolmannen sektorin) järjestöt eli sellaiset järjestöt, joiden perustajina ovat asiasta, tavoitteesta tai palvelusta kiinnostuneet ihmiset (”kansalaiset”) tai joiden takana on tällaisten kansalaisjärjestöjen yhteenliittymä. Niitä leimaavat yleishyödyllisyys ja vapaaehtoisuus. Englanniksi näitä järjestöjä kutsutaan usein termillä NGO (Non-Governmental Organization) tai CSO (Civil Society Organization). Nämä NGO:t ovat usein kansainvälisten järjestöjen kotimaisia osastoja. Itse asiassa, eräillä kansainvälisillä järjestöillä on enemmän jäsenyhdistyksiä kuin Yhdistyneillä Kansakunnilla jäsenvaltioita (esim. jalkapalloa edistävä FIFA). Valtioiden, kuntien tai yritysten perustamat järjestöt jäävät siis tämän tarkastelun ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa siis myös, että Yhdistyneet Kansakunnat ja sen ala- ja erityisjärjestöt kuten UNICEF, UNFPA, UNDP, WHO jne. ovat tarkastelun ulkopuolella.

Kiinnostuksen kohteena on pääasiassa nimenomaan suomalaisen järjestötoiminnan kansainvälinen ulottuvuus, mutta kuvaamme järjestötoimintaa myös globaalista näkökulmasta vahvistaaksemme lukijan ymmärrystä siitä, millaisissa toimintaympäristöissä järjestöt kansainvälisesti toimivat. Keskitymme pääasiassa sellaisiin kansainvälisiin kansalaisjärjestöihin, joilla on paikallisia ja alueellisia ulottuvuuksia (kansallisia jäsenjärjestöjä, paikallisosastoja). Lisäksi tarkastelemme suomalaisten järjestöjen kansainvälisiä toimintoja. Vähemmälle jäävät ns. kosmopoliittiset järjestöt, joiden henkilöjäsenet eri puolilta maailmaa ovat liittyneet yhteen. Osa järjestöistä on järjestöjäsenien ja henkilöjäsenien yhteenliittymiä. Kansainvälisten kattojärjestöjen jäseniä ovat kansainväliset järjestöt. (Davies 2019.) Kattojärjestöjä on Suomessakin. Näitä ovat esim. Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssi ry tai kehitysyhteistyöjärjestöjen Fingo ry, jotka puolestaan kuuluvat eurooppalaisiin ja kansainvälisiin yhteenliittymiinsä.

Tämä artikkeli jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa kuvataan järjestöjen kansainvälisen toiminnan syntyvaiheita ja järjestöjen kansainvälisen toiminnan suhdetta kansainvälisen yhteisön toimintaan. Samalla kuvataan järjestöjen kansainvälistä organisoitumista ja kansainvälistä kansalaisyhteiskuntaa huomioiden kansalaistoiminnan eroja ja yhtäläisyyksiä eri puolilla maailmaa.

Toisessa osassa tarkastellaan järjestöjen kansainvälisen toiminnan tavoitteita ja toiminnan muotoja yleisellä tasolla ja esimerkkien valossa ennen kaikkea suomalaisten toimijoiden näkökulmasta. Toiminnan muotoja ovat esimerkiksi vapaaehtoistoiminta, hankkeet ja projektit, vaihto-ohjelmat, kansainvälinen vaikuttaminen, yhteinen oppiminen ja toiminnan kehittäminen sekä varainhankinta ja viestintä tavoitteiden saavuttamiseksi. Samassa osiossa käsitellään lyhyesti kansainvälisen toiminnan rahoituslähteitä ja niissä tapahtuneita muutoksia.

Kolmannessa osassa käsitellään ajankohtaisia kansainväliseen järjestötoimintaan vaikuttavia asioita. Näitä ovat mm. ajankohtaiset globaalit kysymykset, kansainvälisen yhteistyön ja kansainvälisen järjestelmän ”kriisi”, työn ammattimaistuminen ja

etääntyminen ruohonjuuritason kansalaisaktivismista ja vapaaehtoisuudesta, kilpailu ta- loudellisista voimavaroista ja nopeat muutokset niissä sekä työn laadulle ja vaikuttavuudelle asetetut tavoitteet.

Lopuksi tarkastelemme, millaisia taitoja toiminta kansainvälisessä järjestötyössä edellyttää.

Kansainväliset järjestöt ja kansainvälinen kansalaisyhteiskunta

Suomalaisten kansalaisjärjestöjen historia on kansainvälinen. Kansalaistoiminnan alkuvaiheesta 1700-luvun jälkipuoliskolta tiedetään, että Suomeen perustettiin vapaamuurari-veljeskunnan looseja ja muita salaseuroja – kansainvälisen mallin mukaan. 1800-luvun alussa kansalaistoiminnan kirjo laajeni: perustettiin uskonnollisia yhdistyksiä, vuosisadan edetessä myös raittiusyhdistyksiä, työväenyhdistyksiä, sivistisyhdistyksiä, filantrooppisia rouvasväenyhdistyksiä ja vapaapalokuntia (Harju 2007). Kaikilla niillä oli esikuvia lähialueiden muissa maissa. Vaikka monet niistä painottivat työssään suomalaista kansalaisaatetta ja pohjustivat näin Suomen itsenäistymistä, niiden synnyllä, lähtökohdilla ja malleilla oli juurensa Suomen ulkopuolella.

Organisoituneen kansalaisyhteiskunnan syntyhistoria perustuu siis pitkälti kansainväliisiin malleihin, ja järjestöistä monet perustettiin kansainvälisten esimerkkien innoittamina. Itse asiassa sama kehitys jatkuu edelleen: Tammikuun ensimmäisen kymmenen päivän aikana vuonna 2020 rekisteröitiin 31 yhdistystä. Näistä kymmenen nimessä on jotain muuta kieltä kuin suomea tai ruotsia tai nimestä käy muulla tavoin ilmi yhteys kansainväliseen toimintaan esimerkiksi ulkomailta tulevan uuden urheilulajin muodossa tai kansainväliseen liikkeeseen kuulumisen kautta. (PRH 2020.)

Suomalaista järjestötoimintaa ei siis voi pitää erillisenä, kokonaan omintakeisena suomalaisena keksintönään. Erityisen selviä yhtäläisyyksiä suomalaisella kolmannella sektorilla on muiden Pohjoismaiden kanssa. Tämä on sidoksissa muun muassa yhteiskunnan yleiseen toimintamalliin: Kaikissa Pohjoismaissa julkisesta sektorista on muodostunut hyvinvointipalvelujen pääasiallinen vastuunkantaja, jolloin järjestöistä merkittävä osa keskittyy niin kutsuttuihin ekspressiivisiin funktioihin kuten kulttuuriin, liikuntaan, harrastustoimintaan ja edunvalvontaan. Samalla vapaaehtoisuudesta on muodostunut merkittävä osa järjestötoiminnan perustaa. Lisäksi valtio on Pohjoismaissa salliva ja suopea järjestötoimintaa kohtaan antaen järjestöille paljon toimintavapauksia, tukea ja mahdollisuuksia vaikuttaa julkiseen päätöksentekoon. Kaiken kaikkiaan vastakkainasettelu järjestöjen ja julkisen sektorin välillä on pohjoismaissa vähäistä verrattuna muihin maihin. (Laitinen 2018, 24-25; Schofer & Fourcade-Gourinchas 2001; Selander 2018, 18-19; Stenius 2010, 72-76.) Monissa muissa maailman maissa tilanne on näissä suhteissa erilainen: hyvinvointipalveluiden tuottaminen saattaa olla pääsääntöisesti järjestöjen tehtävänä, vapaaehtoistyön rooli voi olla järjestöissä vähäinen, valtio voi suhtautua järjestötoimintaan rajoittavasti ja vahvasti kontrolloiden, järjestöjen ei ole mahdollista saada julkista tukea toiminnalleen jne.

Toinen tapa tarkastella suomalaisen kansalaisyhteiskunnan kansainvälisiä ulottuvuuksia on pohtia, mitä globaali kansalaisyhteiskunta pitää sisällään. Yksi globaalin kansalaisyhteiskunnan keskeinen ja näkyvä osa ovat kansainvälisesti toimivat kansalaisjärjestöt, niin kutsutut INGOt (International Non-Governmental Organizations). Myös Suomessa toimii useiden INGOjen Suomen osastoja, joiden logot, viestintä ja vaihtelevissa määrin myös strategiat ja tavoitteet noudattavat kansainvälisen emojärjestön linjauksia; esimerkiksi Amnesty International (Suomen osasto ry), Plan International (Plan Suomi Säätiö), Save the Children (Pelastakaa Lapset ry), Rotary (Suomen Rotary). Lisäksi lukuisat suomalaisjärjestöt ovat osa kansainvälistä liikettä tai järjestöperhettä tehden osan työstään sen kautta; esimerkkejä tällaisista ovat vaikkapa partioliike, 4H-liike ja monet uskonnolliset liikkeet. Esimerkiksi Kirkon Ulkomaanapu ja Suomen Lähetysseura toimivat tiiviisti osana kansainvälistä Action by Churches Together (ACT) Alliancea.

Globaaliin kansalaisyhteiskuntaan luetaan myös kansainväliset kansalaisliikkeet, jotka eivät ole organisoituneet järjestöiksi. Niille tyypillistä on ihmisten aktivoituminen samaan aikaan eri puolilla maailmaa ja kommunikointi sosiaalisen median kautta. Vuonna 2020 näkyvimpiä esimerkkejä tällaisista ovat olleet ilmastomuutoksen edellyttämiä toimenpiteitä vaativa liikehdintä, kuten #ilmastolakko sekä Black Lives Matter -liike, joihin on osallistunut sekä lukuisia yksittäisiä ihmisiä että paikallisesti ja kansainvälisesti toimivia järjestöjä.

Kuvioon 1 on edellä mainittujen globaalin kansalaisyhteiskunnan toimijoiden rinnalle nostettu myös eri maiden kansalliset kansalaisyhteiskunnat, jotka yhteenlaskettuna muodostavat yhdessä muiden maailman järjestöjen kanssa globaalin kansalaisyhteiskunnan. Vaikka monet etenkin pienemmistä yhdistyksistä toimivat ensisijaisesti paikallisesti, monilla on myös kansainvälisiä ulottuvuuksia ja kansainvälistä toimintaa, jota tarkastelemme tarkemmin seuraavassa osassa.



Kuvio 1. Globaali kansalaisyhteiskunta, jossa esimerkkeinä eräitä järjestöjä ja liikkeitä.

Suomalaisten järjestöjen kansainvälisen toiminnan syyt, toimintatavat ja resurssit

Suomalaisten järjestöjen kansainvälinen toiminta ilmenee eri tavoin. Useimmilla valtakunnallisilla järjestöillä kansainvälisyys on osa niiden identiteettiä, rakennetta ja toimintaa. Esimerkiksi partioliikkeen, ammattiyhdistysliikkeen ja uskonnollisten järjestöjen identiteetti on vahvasti kansainvälinen. Niillä on kansainvälinen esikuva tai globaali idea, synnyttyään Suomessa ne ovat liittyneet vahvasti osaksi kansainvälistä liikettä ja niiden ideaan kuuluu eräänlainen yleismaailmallisuus. Monilla suomalaisilla järjestöillä on kansainvälisiä esikuvia tai alkujuuri ainakin osin Suomen ulkopuolella. Esimerkiksi paikallisesti toimivia settlementtejä kuten Helsingin Kalliola ja Heinolan Jyränkölää ja muita paikallissetlementtejä kokoavan Suomen Settlementiliiton juuret ovat 1800-luvun Englannissa. Identiteetin lisäksi kansainvälisyys näkyy suomalaisten järjestöjen rakenteissa. Esimerkiksi Settlementiliitto kuuluu kansainväliseen settlementiliittoon (International Federation of Settlement Houses and Neighbourhood Centres). Settlementiliikkeen nuorisotyö vaikuttaa eurooppalaisessa ECYCissä (European Confederation of Youth Club Organisations) ja pohjoismaisessa Ungdom och Fritid i Norden.

Kansainvälisten rakenteiden kautta tuotetaan paljon kansainvälistä toimintaa kuten tapauksia, kokouksia, kursseja, vaihtomatkoja ja yhteistä vaikuttamistoimintaa ja hankkeita. Kuuluminen kansainväliseen verkostoon tai organisaatioon onkin eräänlainen ikkuna maailmaan ja sen samanhenkisiin kontakteihin. Oman kansainvälisen verkoston kautta löytyvät ne, joita laajasti ajatellen innostavat samat ideat ja ajatukset ja joiden kanssa arvomaailmat ja toiminnalliset tai yhteiskunnalliset tavoitteet kohtaavat. Poliittisten nuorisojärjestöjen, vammaisjärjestöjen ja ympäristöjärjestöjen aktiivit tapaavat pohjoismaisten, eurooppalaisten ja kansainvälisten organisaatioittensa kautta niitä, joiden tavoitteet esim. sosiaalisen suojelun, yhdenvertaisuuden tai elonkirjon suojelun osalta ovat samankaltaisia. He voivat kampanjoida yhdessä tärkeiden tavoitteittensa saavuttamiseksi ja vaihtaa ideoita toistensa kanssa toimivista tavoista mobilisoida vapaaehtoisia ja kerätä voimavaroja kotimaassa. Koska kansainvälinen lainsäädäntö vaikuttaa entistä enemmän myös kansallisella tasolla, on kansainvälinen vaikuttaminen yhteistyössä omien tavoitteiden toteuttamiseksi myös mielekäästä. Tästä esimerkkinä ovat esimerkiksi Yhdistyneiden Kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteet, joiden muotoiluun osallistui ennätysmäärä kansalaistoimijoita eri puolilta maailmaa, myös Suomesta lukuisten järjestöjen ja kansainvälisten verkostojen kautta.

Vaikuttamisen lisäksi kansalaisjärjestöjen kansainvälisessä työssä opitaan yhdessä. Tavoitteena voi olla yksilöiden tai organisaatioiden taitojen kehittäminen tai monipuolinen toiminnan yhteiskehittely esimerkiksi erilaisten tuoteinnovaatioiden kautta. Kuten kotimaassa, kansainväliset järjestöyhteydet toimivat merkittävinä nonformaalin oppimisen ympäristöinä. Opintomatkat muihin maihin, henkilövaihto, leirit, kilpailut, tapahtumat, teemakurssit, seminaarit ja konferenssit omilla intressialueilla ovat hyviä esimerkkejä kansainvälisestä toiminnasta. Globalisaation, internetin ja matkustamisen halpenemisen myötä tällainen toiminta on aiempaa enemmän saatavilla, jokaisen ulottuvilla. Vaikka järjestöjen kansainvälinen toiminta on ammattimaistunut, osa tällaisesta toiminnasta pyörii edelleen vapaaehtoispuolelta, kuten esimerkiksi Childrens International Summer Villages (CISV)-järjestön leiritoiminta. Myös erilaiset, mm. Euroopan unionin ja Euroopan neuvoston ohjelmat tarjoavat mahdollisuuksia ja rahoitusta

yhdistykselle ja yksilöille osallistua kansainvälisiin oppimismahdollisuuksiin muodollisen koulutuksen ulkopuolella.

Kansainvälinen järjestöyhteistyö saa usein muotonsa projektina. Tästä esimerkkejä ovat esimerkiksi kansainvälisen järjestön piirissä toteutetut projektit ja kampanjat tai kahden tai useamman järjestön yhteistyössä toteuttamat projektit. Näissä projekteissa toteutetaan usein yhteisiä tavoitteita. Joidenkin järjestöjen kansainvälinen ketju on pitkälle hiottu ja järjestön jokaisella osasella on selkeä määritelty tehtävä yhteisen toiminnan tukemisessa. Tästä hyvänä esimerkkinä on esimerkiksi Suomen Punaisen Ristin liittyminen omaan kansainväliseen liikkeeseensä. Punainen Risti vastaa toiminnasta Suomessa, mutta välittää myös varoja ja asiantuntijoita kansainvälisen liikkeen operaatioihin ja osallistuu verkoston yhteiseen päätöksentekoon.

Monet suomalaiset kansalaisjärjestöt osallistuvat kansainväliseen kehitysyhteistyöhön, jonka tavoitteena on parantaa asioiden tilaa pääasiassa eteläisellä pallonpuoliskolla (globaalissa etelässä) sijaitsevilla alhaisen tulotason maissa. Usein tämä voi tarkoittaa sitä, että järjestö laajentaa oman ydintehtävänsä kehittämistä sellaisiin maihin, joissa asiat ovat heikommin kuin Suomessa; vammaisjärjestöt osallistuvat vammaisten aseman kehittämiseen, ympäristöjärjestöt parantavat ympäristönsuojelua, lastensuojelujärjestöt lasten asemaa jne. Monille järjestöille kehitysyhteistyö on varsinainen ydintehtävä tai keskeinen osa päätehtävää, jota kehitysyhteistyön ammattilaiset työn kohdealueilla toteuttavat. Tällöin järjestön tehtävä Suomessa liittyy usein globaalikasvatukseen, kehitysyhteistyötiedotukseen ja varainhankintaan, kun taas tehtävät globaalien etelän maissa voivat liittyä yhteisökehitykseen, koulutukseen, terveyteen tai muihin erityisosaamista vaativiin työkenttiin. Jotkut järjestöt keskittyvät juuri tehtävään kotimaassa esimerkiksi tietoisuutta kasvattaen ja varoja hankkien, kun taas kansainvälinen verkosto hoitaa osin tai kokonaan työn oman maan rajojen ulkopuolella.

Useissa kansalaisjärjestöissä on ammattilaisia tai kansainvälisiin toimintoihin erikoistuneita vapaaehtoisia tukemassa kansalaisjärjestön kansainvälistä toimintaa. Suomen Euroopan Unioniin liittymisen ja edenneen globalisaation myötä kansainvälinen toiminta on enenevässä määrin osa lähes kaikkea toimintaa, eikä oma erillinen ulottuvuutensa. Myös henkilöt, jotka suomalaisten järjestöjen ehdokkaina tulevat valituksi kansainvälisten järjestöjen luottamustehtäviin, ovat avainasemassa yhteyksien luomisessa kotimaisten ja kansainvälisten toimintojen välillä. Kansalaisliikkeet mobilisoivat aktiivejaan esimerkiksi sosiaalisen median kautta eikä tämänkaltaiseen osallistumiseen globaalilla julkisella areenalla tarvita yhdistyksiä ja niiden päätöksentekorakenteita. Tiet kansainväliseen vaikuttamiseen ovatkin monipuolistuneet.

Kansainvälinen järjestötoiminta edellyttää rahoitusta. Useat suomalaiset järjestöt maksavat jäsenmaksua tai rahoitusosuutta kansainväliseen järjestöönsä. Hankkeita ja projekteja rahoitetaan usein julkisista varoista esimerkiksi hakemalla ulkoasianministeriön kehitysyhteistyövaroja. Toimintaa rahoitetaan myös omien varojen kautta. Esimerkiksi opintomatkaa varten saatetaan kerätä paikallisyhdistyksessä varoja pitkään. Useiden suomalaisten järjestöjen rahoitus on pitkälti julkisrahoitteista. Siksi voi olla yllätys, että sisarjärjestöt muissa maissa toimivat pitkälti vapaaehtoispanosten varassa, koska julkista rahoitusta ei ole saatavissa. Rahoitustehtävä on siksi edelleen pitkälti pohjoisen järjestöjen varassa, vaikka varainhankinta globaalissa etelässäkin etenee.

Kansainvälisen järjestötoiminnan nykytrendejä

Kansainvälinen järjestötoiminta elää ajassa. Siksi kansainvälisen yhteisön ja kansalais-toiminnan piirissä esiintyvät virtaukset näkyvät myös järjestöjen toiminnassa. Tässä kolmannessa osassa käsitellään ajankohtaisia kansainväliseen järjestötoimintaan vaikuttavia asioita. Näitä ovat mm. ajankohtaiset globaalit kysymykset, kansainvälisen yhteistyön ja kansainvälisen järjestelmän ”kriisi”, työn ammattimaistuminen ja etäännyminen ruohonjuuritason kansalaisaktivismista ja vapaaehtoisuudesta, kilpailu taloudellisista voimavaroista ja nopeat muutokset niissä sekä työn laadulle ja vaikuttavuudelle asetetut tavoitteet. Samankaltaisia trendejä voidaan löytää myös suomalaisesta kansalaistoiminnasta.

Ajassa esiintyvät yhteiskunnalliset kysymykset, kuten aseistariisunta, rasismi tai ilmastomuutos, muuttuvat kansainvälisen kansalaistoiminnan ajankohtaisiksi kysymyksiksi. Tämä aktivoituminen synnyttää uusia kansainvälisiä kansalaisjärjestöjen liittoumia. Näistä esimerkkejä ovat esim. yli 1500 järjestöä 130 maassa edustava Climate Action Network tai ICAN (International Campaign to Abolish Nuclear Weapons) ja ICBL (International Campaign to Ban Landmines), jotka kummatkin saivat Nobelin rauhanpalkinnon. Suomalaiset toimijat ovat myös liittyneet osaksi uusia kansalaisjärjestöliikkeitä. Kansainväliseen valtioiden väliseen järjestelmään on aina jossakin määrin kohdentunut kritiikkiä. On arveltu myös kansainvälisen järjestelmän olevan kriisissä. Kansainvälinen sopimukseen perustuva järjestelmä onkin saanut haastajia esimerkiksi Kiinan ja Venäjän kansainvälisen toiminnan lisääntyttyä. Autoritääriset valtiot ovat myös kritisoineet paitsi kansainvälistä järjestelmää sekä mm. humanitaarista oikeutta ja ihmisoikeussopimuksia mutta myös kansainvälisiä kansalaisjärjestöjä. Kansainvälisten kansalaisjärjestöjen vallankäytön legitimitettä on kyseenalaistettu. Kansalaisyhteiskunnan tilaa vuosittain tutkiva CIVICUS onkin raportoinut, että useissa, erityisesti Afrikan ja Aasian maissa kansalaisyhteiskunnan tilaa on kavennettu esim. lainsäädännön ja valvonnan avulla. Paitsi kansainväliset kansalaisjärjestöt myös kansalliset ja paikalliset kansalaisjärjestöt ovat olleet viranomaisten hampaissa. Autoritaariset ja populistiset hallitukset niin pohjoisessa kuin etelässäkin ovat pitäneet kansalaisjärjestöjä hampaissaan. (CIVICUS 2020.)

Vaikeutuneet toimintaolot ovat vaikuttaneet myös kansalaisjärjestöjen toimintaturvallisuuteen. Osa järjestöjen aktivisteista on saanut maksaa kovan hinnan esim. työoikeus- ja ympäristöaktivismista. Myös humanitaarisen avun järjestötoimijoista on tullut entistä enemmän kohteita sodankäynnin osapuolille. Suomalaiset järjestöt ovat paikoin tuke-neet vaikeissa oloissa toimivia sisarjärjestöjään.

Valtaan ja vallankäyttöön liittyvät kysymykset ovat olleet esillä kansainvälisissä kansalaisjärjestöissä ja – liikkeissä viime vuosina. Kansainvälisten järjestöjen kankeutta ja vallan keskittymistä on kritisoitu. Esim. Occupy-liike ilmoitti, ettei sillä ole mitään virallisia johtajia. Samalla Maailman Sosiaalifoorumi, joka oli aiemmin ilmoittanut, ettei se haluaisi keskittää valtaa osallistujien kesken, perusti pysyväksi tarkoitetun kansainvälisen neuvoston. Myös pohjoisten järjestöjen voimaa on kritisoitu. Tämä on osin liittynyt ns. globaalin pohjoisen ja globaalin etelän vallanjakoon, kansainvälisessä yhteistyössä esillä olevan rasmin kitkemiseen ja muihin rakenteellisiin epätasa-arvon ulottuvuuksiin kansainvälisessä kansalaistoiminnassa. Tämä on johtanut siihen, että osa kansainvälisistä kansalaisjärjestöistä on siirtänyt pääkonttorinsa eteläiselle pallonpuoliskolle (esim.

Action Aid, CIVICUS, Oxfam International) ja osa kasvattanut etelän jäsenjärjestöjen valtaa päätöksenteossa (esim. World Vision). Aasiassa ja Afrikassa päämajaansa pitävien kansalaisjärjestöjen määrä on myös kasvanut viime vuosina. (Davies 2019.) Keskustelu rakenteellisen rasmin kitkemisestä jatkuu kansainvälisissä järjestöissä. Tämä keskustelu on suomalaisten järjestöjen parissa vielä alkutekijöissään.

Kansalaisjärjestötoiminta on kehittynyt vuosien saatossa. Kansainvälisten kansalaisjärjestöjen piirissä on kehitetty yhdistysten toimintaa ja luotu omia toimintaa ohjaavia kriteerejä, standardeja ja koulutusohjelmia. Näistä esimerkkinä mainittakoon kansalaisjärjestöjen humanitaarista toimintaa ohjaavat Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability (2014) ja Sphere-standardit (The Sphere Handbook 2018). Toimintaa ohjaavat standardit ovat tuoneet humanitaariseen toimintaan laatua, vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä. Samalla toiminnan ammattimaistuminen on luonut monenlaisia ammatillisia vaatimuksia ja rooleja, joita toiminnan ammattimainen toteuttaminen edellyttää. Tämä on herättänyt omalta osaltaan kysymyksiä siitä, mikä rooli vapaaehtoisuudella on ammattimaisesti toteutetussa kansalaistoiminnassa. Suomalaiset järjestöt ovat olleet mukana kehittämässä näitä itsesääntelymekanismeja ja tuoneet niitä osaksi omaa toimintaansa. Esimerkkinä mainittakoon Kirkon Ulkomaanapu, joka on ollut mukana kehittämässä kansainvälisten humanitaaristen järjestöjen itsesääntelymekanismeja kansainvälisten kirkollisten verkostojensa kautta.

Kilpailu taloudellisista resursseista on osaltaan kiristänyt tilannetta. Vuoden 2008 kansainvälinen finanssikriisi ja uusliberalistinen politiikka ovat vaikuttaneet kansalaisjärjestöjen taloudellisiin edellytyksiin. (Davies 2019.) Kansainvälisten avunantajien ja rahoittajien rahoitettavaksi kelpaavat vain toimijat, joilla on pitkälle kehittynyt kansainvälisten tilintarkastustoimistojen tarkastama talous ja hallinto. Osa järjestöistä pyrkii rakentamaan paikallisten järjestöjen edellytyksiä selviytyä jatkuvasta koventuvasta kansainvälisestä kilpailusta. Osalle pääsy näiden rahoituslähteiden pariin on lähes mahdotonta. Vaikka paikallisten toimijoiden rooli korostuu kriiseissä kuten globaalin pandemian aikana, jää paikallisten, vapaaehtoisuuteen perustuvien toimijoiden tukeminen usein vain juhlapuheiden tasolle. Suomalaisille järjestöille kilpailu resursseista on tarkoittanut tiiviimpää osallistumista kansainvälisiin verkostoihin ja etenkin rahoituksen hakemista myös kansainvälisistä rahoitusinstrumenteista mm. Euroopan unionin piiristä. Useimpien suomalaisten kansalaisjärjestöjen rahoitus tulee osin kansainvälisistä lähteistä. Kotimaisen rahoituksen vähennyttä tästä toivotaan usein korvaavaa kanavaa.

Osaaminen kansainvälisessä järjestötoiminnassa

Mitä kansainvälisessä toimintaympäristössä työskentelevän järjestötyön ammattilaisen sitten pitää osata? Kysymykseen vastaaminen kaiken kattavasti on tietenkin mahdotonta, koska osaamistarpeet vaihtelevat riippuen siitä, missä päin maailmaa ja minkälaisessa järjestössä ammattilainen työskentelee sekä siitä, onko kyse ensisijaisesti järjestön substanssiin liittyvästä työtehtävästä, muuta erityisosaamista vaativasta kehittämistehtävästä vai nimenomaan organisaation järjestöluonteeseen liittyvästä työstä (tehtävyyppien erittelystä ja osaamisjaottelusta voit lukea tarkemmin kirjan artikkelista Palkkatyö järjestöissä). Nostamme esiin muutamia keskeisiä osa-alueita.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä toimiminen tuottaa erityisiä tarpeita yleisille työelämätaidoille kaikissa edellä mainituissa tehtävätyypeissä. Kielitaidon lisäksi olennaisista on taito toimia kulttuuritietoisesti. Keskeistä on tunnistaa omat kulttuurisidonnaiset toimintatapansa ja itsestään selvänä pitämänsä asiat, jotka eivät muiden mielestä välttämättä ole mitenkään ilmeisiä. Tähän liittyy kyky arvioida omia toimintatapoja ja opetella toimimaan uusilla tavoilla.

Yhtä lailla on hyvä oppia varomaan ensimmäiseksi mieleen tulevia selityksiä. Yllättäviltä, hämmäntäviltä tai suorastaan ärsyttäviltä tuntuvien toimintatapojen taustalla on usein seikoja, joiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan, millaisilla edellytyksillä toisessa maassa töitä tehdään. Esimerkiksi useissa Afrikan maissa on tapana maksaa matkojen, ruoan, kuljetusten ja huippulaatuisen ohjelman lisäksi seminaariosallistujille päivärahat. Tämä suomalaiselle vaikeasti ymmärrettävä käytäntö ei välttämättä kuvasta ihmisten ahneutta tai korruptiota vaan sitä, että palkka rakentuu erilaisista osista: Säännöllinen kuukausipalkka on lukuisissa ammateissa niin pieni, ettei sillä tule toimeen. Siksi jokaisen on päivittäin hankittava tuloja myös jostain muualta, mikä johtaa siihen, etteivät ihmiset tee kokonaista työpäivää varsinaisen työnsä parissa. Jos koko päivä on tarkoitus viettää seminaarissa, tämä estää muun tulonhankinnan. Tätä tulonmenetystä kompensoidaan siis päivärhalla. Vasta tilanteen ymmärtäminen antaa mahdollisuuksia etsiä tarvittaessa muita toimintatapoja.

Oman osaamisen päivittäminen uuteen ympäristöön koskee myös järjestötoimintaan liittyvän sanaston merkityksiä sekä järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan luonnetta, mikä muovaa olennaisella tavalla generalistisen järjestöosaamisen sisältöjä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Suomalaisen ja pohjoismaisen kansalaisyhteiskunnan vahva yhteys vapaaehtoistoimintaan ei välttämättä kaikissa maissa liity juurikaan NGO-työksi kutsuttuun toimintaan. Vaikka kansalaisjärjestö usein käännetään sanalla NGO, non-governmental organisation, sana sinänsä tekee nimensä mukaisesti eroa vain valtioon, mutta ei puhu vapaaehtoisuudesta mitään. Mielikuva NGOsta voi monessa maassa liittyä nimenomaan ammattimaiseen palvelutuotantoon, jota tehdään pitkälti ulkomaisen rahoituksen varassa. Sen sijaan vapaaehtoistyötä saatetaan tehdä paremminkin uskonnollisissa yhteisöissä, lähiyhteisöissä (kylä, kaupunginosa) tai vaikkapa erilaisissa pienryhmissä (naisten ryhmät, nuorten ryhmät) jne.

Tämä tarkoittaa sitä, että generalistisen järjestötyön osaamista on päivitettävä ja tarkistettava jatkuvasti, kun työtä lähtee tekemään toiseen toimintaympäristöön tai kun työtä tekee osana kansainvälistä verkostoa. Vaikka joitain käsitteitä käytettäisiinkin sujuvan kuuloisesti yhdessä, niillä voi todellisuudessa olla erilaisia merkityksiä. Toki myös järjestö- ja vapaaehtoistyötä säätelevät lait ovat eri maissa erilaisia. Yhteistyötaidot, kuuntelemisen taidot ja fasilitoinnin ja yhdessä ideoinnin taidot nousevat keskeisimmiksi kuin määrittelyn ja nopean toteutuksen taidot. Näin etenkin, jos tavoitteena on olla tuke-
massa ja kehittämässä jonkun toisen maan kansalaisjärjestötoimintaa.

Järjestöammattilaisen työ saa lisää uusia ulottuvuuksia silloin, kun työtehtävä liittyy kansainväliseen humanitaariseen apuun tai kehitysyhteistyöhön. Tällaista voi olla työskentely suomalaisessa tai kansainvälisessä kansalaisjärjestössä (INGO), jonka tehtävänä on edistää globaaleja kehitystavoitteita esimerkiksi tukemalla koulutusta, yhteisökehitystä tai nuorten työllistymistä ja lasten oikeuksia tai muuta järjestön erityisalaan eli substanssiin liittyviä asioita globaalien etelän maissa.

Substanssiin liittyvän osaamisen muokkaaminen uuteen toimintaympäristöön on oma haasteensa, johon emme mene tässä. Yleisesti voi kuitenkin sanoa, että kehitysyhteistyöhön liittyvään järjestötyöhön rekrytoitumisen kannalta keskeistä on hankesuunnittelun ja varainhankinnan osaaminen. Toiminnan mahdollistaminen on nimittäin useimmiten ainakin osittain kiinni siitä, että työlle onnistutaan saamaan rahoitusta rahoittajien asettamien ehtojen mukaisesti. Tällöin keskeisiin osaamisalueisiin kuuluvat ihmisoikeusperustainen työtapa sekä tulosperustaisuus eli toiminnan suunnittelu ja seuranta noudattamalla muutoksen suunniteltua logiikkaa kuvaavaa muutosteoriaa sekä toiminnoista ala- ja päätavoitteisiin johtavaa loogista suunnittelukehikkoa.

Toiseksi järjestöammattilaisen on kansainvälisessä toimintaympäristössä ja etenkin kehitysyhteistyössä erittäin tärkeä ymmärtää, että työnjako erilaisten toimijoiden välillä saattaa olla hyvin erilainen kuin Suomessa: uskonnolliset yhteisöt ja kansalaisjärjestöt saattavat tehdä sellaisia asioita, jotka Suomessa usein katsotaan kunnan tehtäväksi – esimerkiksi ylläpitävät kouluja ja terveysasemia tai järjestävät nuorille ammatillista koulutusta. Kansainväliset järjestöt voivat toteuttaa substanssiinsa liittyviä tehtäviä itse tai toimia rahoittajina ja toimeksiantajina, jotka kilpailuttavat paikallisia järjestöjä ja valvovat tarkasti toteuttajia, joihin voi kuulua myös erilaisia kohdemaan kaupunki- tai maaseutuyhteisöjä ja viranomaisia. Toisinaan näihin verkostoihin kuuluu myös YK-järjestöjä, kansainvälisiä säätiöitä tai muita kansainvälisiä organisaatioita, mahdollisesti myös yrityksiä, korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia.

Kolmas keskeinen osaamiskokonaisuus liittyykin siihen, että ratkaisujen esittämisen sijaan hyvän järjestöammattilaisen taitoihin itselle uudessa kulttuurissa kuuluu usein erilaisten toimijoiden tuominen yhteen ja paikallisten järjestöjen toiminnan mahdollistaminen. Koska joissain oloissa kansalaistoiminta ei ole viranomaisten suosiossa, kansainvälistä verkostoa edustavan ulkomaisen työntekijän tehtävänä voi toisinaan olla jopa paikallisten järjestöammattilaisten ja aktiivien suojelu osoittamalla, että kansainväliset yhteistyökumppanit seuraavat toimintaa.

Neljäs osaamisalue liittyy viestintään, verkostoitumiseen ja yhteistyötaitoihin erilaisten toimijoiden kanssa. Näitä taitoja tarvitaan toki Suomessakin tehtävässä järjestötyössä, mutta niiden merkitys korostuu kehitysyhteistyön toimintaympäristössä, jossa järjestöjä on paljon ja niiden on ansaittava paikkansa. Toiminnasta ja tuloksista on osattava kertoa ulospäin eli viestiä. Muiden toimijoiden kanssa on osattava tehdä yhteistyötä eli verkostoitua, yksin toimivat järjestöt eivät pärjää kauaa eivätkä saa uusia rahoituksia.

Kaikkea ei tietenkään voi oppia etukäteen. Toivottavasti tämän lukijoille tarjoutuu mahdollisuuksia osallistua kansainväliseen järjestötoimintaan ja oppia sen kautta uutta.

Lähteet

Castells, Manuel 2008. The New Public Sphere: Global Civil Society, Communications Networks and Global Governance. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 616, 1/2008, 78-93.

CIVICUS 2020. State of the World Civil Society 2020. Viitattu 16.12.2021. <https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2020>

Davies, Thomas 2019. Routledge Handbook of NGOs and International Relations. London & New York: Routledge.

Davies, Thomas 2014. A New History of Transnational Civil Society. New York/Oxford: Oxford University Press.

Harju, Aaro 2007. Lyhyt oppimäärä kansalais- ja järjestötoiminnan historiaa. Kansalaisyhteiskunta.fi. Viitattu 4.7.2020. https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/historiaa/lyhyt_oppimaara_kansalaisja_jarjestotoiminnanhistoriaa

Johansson, Frank 2017. Hyvän tekemisen markkinat. Helsinki: Gaudeamus.

Kaldor, Mary 2003. Global Civil Society: answer to war. Polity Press. (Saatavilla myös suomeksi)

Kellow, Aynsley & Murphy-Gregory, Hannah ed. 2018. Handbook of Research on NGOs. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Laitinen, Hanna 2018. Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla? Nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat. JYU DISSERTATIONS 31. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.12.2021. JYX - Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla? : nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat (jyu.fi)

PRH 2020. Yhdistysrekisteri. Hakutulos. Viitattu 4.7.2020. <https://yhdistysrekisteri.prh.fi/advancedSearch>

Schofer, Evan & Fourcade-Gourinchas, Marion 2001. The structural context of civic engagement: Voluntary association membership in comparative perspective. American Sociological Review 66, 6/2001, 806–828.

Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. JY DISSERTATIONS 13. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59451>

Stenius, Henrik 2010. Nordic Associational Life in a European and an Inter-Nordic Perspective. Teoksessa Risto Alapuro & Henrik Stenius (toim.) Nordic Associations in a European Perspective. Baden-Baden: Nomos, 29–86.

The Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability 2014. CHS Alliance, Group URD and the Sphere Project.

The Sphere Handbook 2018. The Sphere Project.

Johtaminen järjestöissä

Kimmo Lind

Tässä artikkelissa tarkastellaan järjestöjen johtamista kahdesta näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu ensinnäkin vain ammattimaisesti, siis palkatulla henkilökunnalla, toimivien järjestöjen johtamiseen. Juuri palkkatyövoiman käyttäminen tuo järjestöjen johtamiseen omanlaisiaan piirteitä, jotka voivat olla vapaaehtoisvoimin toimiville yhdistyksille – jollaisia suurin osa yhdistyksistä edelleenkin on – melko vieraita ja jopa tuntemattomia. Toinen näkökulma on, että tarkastelu tapahtuu lähinnä yhteiskuntatieteistä käsin. Artikkelin pohjautuu kirjoittajan (Lind 2020) sosiologian alan väitöskirjaan sosiaali- ja terveystieteiden edustuksellisuudesta ja johtamisesta. Tällöin kiinnostuksen kohteena on erityisesti se, miten järjestöjen toimintaympäristössä viime vuosikymmenten aikana tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet järjestöjohtamiseen. Tarkastelu ei tapahdu erilaisten johtamisoppien tai johtamisen käytäntöjen – esimerkiksi henkilöstöjohtamisen tai talouden johtamisen – tasolla, vaan yleisemmällä tasolla: millaisena järjestöjen johtaminen näyttäytyy muiden organisaatioiden johtamiseen verrattuna, mitkä ovat erityyppisten organisaatioiden yhteisiä johtamisen piirteitä ja mitkä piirteet näyttäisivät puolestaan ilmentävän juuri järjestöjen johtamisen erityisyyttä.

Aluksi on syytä tarkentaa johtamisen käsitettä. Eräs tapa rajata johtamisen käsitettä on tehdä eronteko johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) välille. Peter Northousen (2004) määritelmän mukaan johtajuudessa on kyse ”muutoksen ja liikkeen tuottamisesta”: organisaation suunnan määrittämisestä (visio ja strategia), ihmisten yhteenliittämisestä (yhteisen sitoutumisen luominen) sekä ihmisten motivoimisesta ja inspiroimisesta. Johtamisessa on puolestaan kyse ”järjestyksen ja johdonmukaisuuden tuottamisesta”: suunnittelusta ja budjetoinnista, organisoimisesta, henkilöstösuunnittelusta sekä kontrolloimisesta ja ongelmien ratkaisusta. (Emt., 8-10.) Johtajuus voidaan ymmärtää näin enemmän ihmisten johtamisena yhteisten visioiden ja tavoitteiden kautta, johtaminen puolestaan asioiden johtamisena arjen ongelmaratkaisujen kautta (Northouse 2004, 174-177; Seeck 2008, 326-334).

Tämä jako voi toimia yksittäisten johtamiseen liittyvien toimintojen analyysisessä jäsentelyssä ja tarkastelussa. Se sisältää kuitenkin helposti ajatuksen siitä, että operatiivinen johtaminen on nimenomaan management-tyyppistä johtamista. Jako johtamiseen ja johtajuuteen ei sellaisenaan sovellukaan järjestöjen kaltaisten tarkoitus- ja arvoperustaisten organisaatioiden johtamisen tarkasteluun. Tällaisissa organisaatioissa asioiden johtaminen on usein myös ihmisten johtamista, ja ihmisten johtaminen asioiden johtamista. Vaikka esimerkiksi suurten valtakunnallisten järjestöjen operatiivisen johtamisen voisi ajatella nykyään tapahtuvan yhä enemmän yleisenä johtamisena (management), järjestöjen kokonaisluonne lähtökohtaisesti jäsenvaltaisina, arvo- ja tavoitelähtöisinä

organisaatioina korostaa kuitenkin johtajuutta (leadership). Tässä artikkelissa johtamisen ymmärretään siis varsin laajana käsitteenä, kattaen sekä asioiden että ihmisten johtamisen.

Järjestöjohtamisen yleiset piirteet

Järjestöjen yleisellä, geneerisellä, johtamisella tarkoitetaan tässä artikkelissa pääosin toimihenkilöiden toteuttamia, järjestön tavoitteisiin ja arvoihin varsinaisesti liittymättömiä managerialistisia, toiminnan tehokkuutta, tuloksellisuutta ja mitattavuutta korostavia ajattelu- ja toimintatapoja. Järjestöjen johtamisen ei tässä mielessä nähdä poikkeavan olennaisesti muunlaisten organisaatioiden johtamisesta. Yleinen johtaminen on paitsi järjestön toiminnan laadukasta toteuttamista, myös sen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittamista tai lisäämistä ammattimaisen toiminnan avulla. Järjestöjen johtaminen rinnastuu näin organisaatioiden yleiseksi ja melko lailla niiden substansseista riippumattomaksi johtamiseksi. Siinä on siis samanlaiset ajattelu- ja toimintamallit kuin missä tahansa muussakin hyvässä ja ammattimaisessa johtamisessa. Tämä tarkoittaa yleisten toimintamallien hyödyntämistä johtamisen eri osa-alueilla: henkilöstöjohtamisessa, talousjohtamisessa ja strategisessa johtamisessa. Managerialismin lisäksi järjestöjen yleinen johtaminen korostaa hyvän johtamisen ajatusta: strategisen suunnittelun ja käytännön toteutumisen linkittymistä, toiminnan ennakoitavuuden lisäämistä, selkeitä johtamis- ja vastuulinjauksia sekä hyvän hallinnon periaatteiden (ks. Pahta ja Hakkarainen 2011) noudattamista. Järjestöjohtaminen näyttäytyy siten hybridinä, muistakin kuin järjestöorganisaatioiden johtamisesta toimintatapoja hyödyntävänä toimintana.

Yleisen johtamisen piirteitä järjestöihin tuovat myös erilaisten johtamiskoulutusten ja – kirjallisuuden sekä organisaatioiden johtamiseen liittyvien konsultointien kautta leviävät johtamisopit. Ehkä tyypillisimmin järjestöissä on viimeisten vuosikymmenten aikana korostuneet erilaiset yleisemminkin erilaisen tietotyön ja asiantuntijatyön johtamiseen omaksutut ajattelutavat, joissa korostetaan jaettava asiantuntijuutta tai mahdollistavaa johtamista. Tällaisten ajattelumallien voidaan nähdä liittyvän erityisesti ihmishuhdekoulukunnan johtamisparadigmaan (Seeck 2008, 317-321, 347-348).

Yleisen johtamisen merkityksen voidaan kuitenkin nähdä riippuvan olennaisesti järjestön koosta sekä siitä, millainen toiminta järjestössä painottuu. Pienissä, muutaman työntekijän järjestöissä, johtaminen ei voi organisoitua vain yleisen johtamisen periaatteelle. Yleisen johtamisen merkitys korostuu järjestöissä, jotka ovat henkilökunnan määrän suhteen joko keskisuuria tai suuria, ja joiden toiminnoissa painottuu palvelutuotanto ja asiantuntijuus (Kaunismaa 2017, 90, 101). Sillä ei siis ole samanlaista painoarvoa pienissä tai sellaisissa järjestöissä, joiden toiminnassa korostuvat sosiaalinen toiminta tai vaikuttamistoiminta. Jäsenistön, sidosryhmien ja vapaaehtoisten kanssa jatkuvasti työskentelevissä pienissä tai keskisuurissa järjestöissä johtaminen on vahvasti sidoksissa järjestön tavoitteiden mukaiseen perustyöhön, varainhankintaan tai muuhun järjestön arjen toimintoihin. Tällaisissa järjestöissä johtamisen arki voi olla hyvin konkreettista (”kädet savessa”), eritasoisista ja -luonteisista työtehtävistä muodostunutta.

Järjestön koon vaikutusta johtamiseen voi kuvata Colin Rochesterin (2003) tarkasteleman pienuuden rasitteen (the liability of smallness) käsitteen kautta. Rochesterin

näkemyks (emt., 123-127) on, että järjestön koko vaikuttaa olennaisesti niiden johtamiseen ja hallintoon. Pienyyden rasitetta voi kuvata eräänlaisena johtamisen sekoittumisena muuhun työhön, selkeiden johtamishierarkioiden tai –mallien puuttumisena ja ohuutena. Tätä kautta pienet järjestöt pyrkivät myös hallitsemaan pienyytensä tuottamia haasteita. Niiden johtamistapa on mahdollistavaa ja joustavaa, jossa yhdistellään erilaisia muodollisia ja epämuodollisia toimintatapoja. Niissä pyritään välttämään selkeisiin hierarkkisiin tai muodollisiin rooleihin ja valta-asemiin perustuvaa vuorovaikutusta. Tästä kaikesta seuraa, että hallinnollinen jako ”venettä ohjaavaan hallitukseen” (hallinnolliseen systeemiin) ja ”venettä soutavaan henkilökuntaan” (operatiiviseen systeemiin) on Rochesterin mukaan pienissä järjestöissä jopa hyödytön tai se ei toimi riittävän hyvin. Tällöin hallintoa voidaan tarkastella hänen mielestään vain koko organisaation tehtävänä tai vastuuna.

Yleisen johtamisen taustat: muutoseskeisyys ja samankaltaistuminen

Yleiset johtamiseen liittyvät näkökulmat liittyvät siihen seikkaan, ettei järjestöjohtaminen yksinkertaisesti voi muodostaa täysin omanlaistaan johtamista. Järjestöjohtaminen ei tapahdu muusta yhteiskunnasta eristyksissä, vaan siihen ovat vaikuttaneet lukuisat toimintaympäristön muutoksiin liittyvät tekijät. Järjestöjen johtamisessa korostuvat suhde toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Toimintaympäristön muutoksiin liittyvä osaaminen on keskeistä. Tämä johtuu kahdesta seikasta. Ensinnäkin siitä, että monien järjestösektoreiden rahoitus on Suomessa keskeiseltä osin riippuvaista julkisen sektorin rahoituksesta. Toiseksi, järjestöjen erilainen toiminta (sosiaalinen toiminta, vaikuttamistoiminta, asiantuntijuus, palvelutuotanto) kohdistuu varsin usein muiden sektoreiden toimijoihin. Järjestöt elävät, toimivat ja vaikuttavat ympäristössään. Hodgesin ja Howiesonin (2017) mukaan järjestöjen ja yleisemmin kolmannen sektorin organisaatioiden johtaminen onkin erityisen sensitiivistä toimintaympäristön erilaisille muutoksille. Järjestöjen johtamisen haasteellisuus liittyykin siihen, miten järjestöt pystyvät samanaikaisesti yhteistyöhön muunlaisten organisaatioiden kanssa ratkaistakseen esimerkiksi taloudellisia haasteitaan, mutta myös kehittämään ja vahvistamaan omaa ainutlaatuisuuttaan ja erityispiirteitään.

Edellä tarkasteltu toimintaympäristön keskeisyyden korostuminen on johtanut esimerkiksi strategisen johtamisen tulemiseen tärkeäksi myös järjestöjohtamisessa. 2000-luvun vaihteessa strateginen ajattelu ja johtaminen alkoivat yleistyä myös järjestöissä. Tuolin Juha Heikkala (2005) määritteli strategian kyvyksi nähdä toimintaympäristön ja järjestön muutoksia ja mahdollisuuksia. Tämä merkitsi tahtoa arvottaa, toisin sanoen tehdä erilaiset valinnat tietoisiksi ja toimiviksi kokonaisuuksiksi. Strategian tuli Heikkalan mielestä myös konkretisoida järjestön käytännön työkaluksi ja tavaksi toimia, eräänlaisiksi silmälaseiksi, joiden kautta erilaisia päätöksiä tehdään, suunnitellaan ja arvioidaan. (Emt., 23.) Nykyisin tällaisen strategisen ajattelun merkittävyyden nähdään korostuvan yhä voimakkaampana (Lindfors 2020).

Järjestöissä samoin kuin muissakin organisaatioissa on viime aikoina korostettu muutoksen johtamista ja sen riittävää osaamista (Heimonen 2019). Aaro Harjun ja Eila Ruuskanen-Himman (2016, 130-160) mukaan ympäröivä todellisuus ja toimintaympäristön muutokset haastavat järjestöt uudistamaan rohkeasti toimintaansa, vaikka muutoksen johtaminen ja tekeminen on ollut järjestötoiminnassa haasteellista. Järjestöissä on heidän mukaansa usein pitäydytty tutussa ja turvallisessa, ja lisäksi järjestöissä vallitsee usein johtajuusvaje, joka koskee erityisesti järjestöjen luottamusjohtoa. Johtajuusvajeella Harju ja Ruuskanen-Himma tarkoittavat tilannetta, missä järjestöjen luottamusjohto joko välttää vaikeiden päätösten tekemistä tai ammattimaiset järjestöjohtajat tekevät asioita luottamusjohdon puolesta. Tällöin operatiivinen johtaja ja henkilöstö kantavat vastuun päätöksistä tai niiden tekemättömyydestä. Pahimmillaan operatiiviset johtajat jäävätkin heidän mukaansa yksin erilaisten haasteiden edessä, ja heidän johtamisensa tukirakenne voi olla hyvin heikko. (Emt., 23, 41, 77.)

Mihin kaikkeen toimintaympäristön muutoksella on sitten järjestöissä viitattu? Järjestön tehtävän voidaan arvioida olevan varsin pysyväluonteinen. Järjestön säännöissään mainitsema tehtävä on lähtökohtaisesti jo pitkäkestoinen, samoin tehtävään liittyvät arvot ja aatteellinen perusta. Järjestön strategiaan ja käytännön toimintaan vaikuttavat kuitenkin olennaisella tavalla jäsenkunnassa, sidosryhmissä sekä toiminnan rahoituksessa tai yleisemmin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Erilaisia palveluja tuottavien järjestöjen toimintaan vaikuttavat puolestaan erityisesti yhteiskunnan palvelurakenteesta ja -järjestelmästä tapahtuvat muutokset. Järjestöjen palvelutuotanto onkin rahoituksen suhteen ollut hyvin riippuvaista julkisen sektorin rahoituksesta. Suomalaisten järjestöjen tuottamissa palveluissa on 1970-luvulta lähtien ollut pitkälti kyse julkisen sektorin palveluja täydentävästä palvelutuotannosta. Niiden palvelutuotanto on ollut osa modernin hyvinvointivaltion tai hyvinvointiyhteiskunnan hyvinvoinnin sekataloutta (welfare mix). Samalla järjestöjen palvelujen rooli ja asema on määrittynyt pohjoismaisen eli sosialidemokraattisen hyvinvointiregiimin luoman rakenteen kautta (Esping-Andersen 1999, 4, 78-81).

Yhteiskunnassa tapahtuvat isot muutokset vaikuttavat siis myös järjestöjen toimintaan ja tulevaisuuteen. Väestö ikääntyy, huoltosuhde heikkenee, kaupungistuminen on jatkunut edelleen, digitalisaatio on kiihtynyt entisestään, järjestöjen rahoitusrakenteet ovat muuttuneet (Veikkaus, STEA), asiakkaiden palvelutarpeet moninaistuvat, ja sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenne on sote-uudistuksen myötä muuttumassa. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät yhteen sovittavaa johtamista: kykyä ymmärtää ja johtaa muutosta, resursseja, tekijöitä ja erilaisia palveluita (Laine, Määttä & Koistinen 2016, 23-24). Päivi Heimonen (2019) on sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtamista tarkastelleessa väitöskirjassaan korostanut järjestöjen toimintaympäristön muutosten vaikutusta johtamiseen. Heimonen on luokitellut toimintaympäristön muutoksia viiteen erilaiseen ulottuvuuteen: poliittis-yhteiskunnalliseen, taloudellis-resurssiseen, sosiaaliseen, tekniseen sekä eettis-laadulliseen. Poliittis-yhteiskunnalliset muutokset esimerkiksi lainsäädännön muutosten kautta ohjaavat järjestöjen toimintaa, ja erilaiset yhteiskunnalliset uudistukset pakottavat järjestöjä yhä enemmän ennakoimaan niitä toiminnassaan ja suuntamaan myös omaa toimintaansa niiden mukaan. Taloudelliset muutokset tarkoittavat, että järjestöt joutuvat johtamisessaan yhä enemmän huomioimaan rahoituksen muutoksia ja hankkimaan uusia rahoituskanavia, mutta ne joutuvat samalla myös panostamaan osaamisensa ja ylipäänsä henkilöstöresurssiensa kehittämiseen. Sosiaaliset muutokset

tarkoittavat sitä, että järjestöjen kohderyhmissä tai palvelutuotantoa tekevissä järjestöissä asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset ohjaavat järjestöjä toimintansa kehittämiseen, usein lisääntyvään verkostomaiseen toimintatapaan sekä erilaisen viestinnän ja markkinoinnin moninaistumiseen. Teknisillä muutoksilla Heimonen viittaa muun muassa erilaisiin järjestöjen toiminnassa lisääntyneisiin mittaamisiin ja tuloksellisuuden osoittamiseen. Eettis-laadullinen ulottuvuus toimintaympäristön muutoksissa merkitsee järjestöille sitä, että ne Heimosen mukaan joutuvat yhä vahvemmin puolustamaan arvojaan ja aatteitaan, pohtimaan omassa toiminnassaan eettisesti kestäviä ja laadukkaita ratkaisuja. (Heimonen 2019, 86-151.)

Yhteiskunnallisten muutosten lisäksi yleisiä johtamisen piirteitä järjestöihin on tuottanut järjestöjen samankaltaistuminen muiden sektoreiden organisaatioiden kanssa. Institutionalismin teorian näkökulmasta järjestöt ymmärretään samalla organisaationaalisella kentällä toimiviksi. Kyseisen teoriasuuntauksen kehittäjät Paul DiMaggio ja Walter Powell (1991, 63-65, 81) näkevät samalla organisaationaalisella kentällä toimivien ja toisiinsa monin tavoin kytkeytyneiden ja toisistaan riippuvaisten organisaatioiden samankaltaistuvan. Organisaationaalisella kentällä he viittaavat jonkin toimialan eri organisaatioiden ryhmittymään, joka joko tuottaa samanlaisia palveluita ja tuotteita tai on muuten keskinäisesti verkostoitunut. Suomalaisen järjestökenttää ja sen samankaltaistumisen piirteitä kuvaakin tässä mielessä hyvin se, että hyvin monet järjestösektorit tuottavat laajalti erilaisia hyvinvointipalveluita julkisen sektorin palveluiden täydentäjinä, ja että monilla järjestösektoreilla on tässä mielessä myös vahvoja rahoituksellisia siteitä valtiollisiin ja kunnallisiin toimijoihin.

Samankaltaistumista voi DiMaggion ja Powellin (1991, 67-73) mukaan tapahtua kolmella eri tavalla. Pakottava isomorfia, samankaltaistuminen, viittaa vahvaan riippuvuussuhteeseen, joka käytännössä ohjaa järjestöjä ottamaan jokin toisella sektorilla toimiva malli omaan käyttöönsä. Tyypillisesti tällaista pakottavaa valtaa on erityisesti rahoittajilla tai julkisilla vallankäyttäjillä, lainsäädännön tai erilaisten ohjeistusten kautta. Mimeettistä eli jäljittelevää samankaltaistumista tapahtuu varsinkin toimintaympäristön voimakkaiden muutosten aikana. Organisaatiot pyrkivät jäljittelemään menestyviksi kokemiaan toimijoita saadakseen esimerkiksi toiminta-avustuksia tai hankerahoitusta. Kolmas samankaltaistumisen muodostumistapa liittyy professionalisoitumisen tuottamaan normatiiviseen paineeseen. Mitä enemmän järjestöissä työskentelee ammattimaista työvoimaa ja mitä enemmän toiminnassa korostuu asiantuntijuus, sitä enemmän järjestössä yleistyvät yleisesti asiantuntijoiden keskuudessa käytetyt ja tunnustetut samanlaiset toimintatavat. Samantyyppiset koulutustaustat ja yhteiset ammatilliset verkostot tuottavat painetta tehdä asioita samoilla, tunnustetuilla ja legitimeillä tavoilla.

Monissa viimeaikaisissa tutkimuksissa (Ruuskanen ym. 2013; Laitinen 2018; Selander 2018; Heimonen 2019; Lind 2020) suomalaisissa järjestöissä ja yleisemmin kolmannella sektorilla tehtävän palkkatyön aseman onkin nähty viime vuosikymmenten aikana vahvistuneen, ja tämä kehitys on korostanut toimihenkilöiden roolia. Palkkatyön aseman vahvistumisen on nähty näissä tutkimuksissa liittyneen keskeisesti järjestöjen palvelutuotannon lisääntymiseen 1990-luvulta lähtien. Tämän kehityksen voi nähdä vahvistaneen samalla myös geneerisen johtamisen yleistymisen ja merkityksen kasvua järjestötyössä.

Järjestöjohtamisen hybridisaatio: organisatoriset muutokset, managerialismi ja palvelutuotannon kasvu

Laajemmin ajateltuna edellä mainituissa muutoksissa on ollut kyse hybridisaatiosta, yhteiskunnan eri sektoreihin kuuluvien organisaatioiden toimintatapojen sekoittumisesta. Hybridijohtamisen onkin nähty tarkoittavan johtamista uudellisissa, omistajapohjiltaan kompleksisissa ja organisointitavoiltaan sekä toiminnaltaan monitulkintaisissa organisaatioissa, kuten esimerkiksi säätiöissä tai erilaisissa sekä yhtiöitettyä että yhdistyspohjaista toimintaa toteuttavissa konserneissa. Tällaisten organisaatioiden johtaminen edellyttää strategisen johtamisen, talousjohtamisen ja substanssiosaamisen yhdistämistä. Hybridijohtamisessa keskeisenä nähdään myös verkostojen ja monitoimijuuden merkitys. Hybridijohtaja toimii eräänlaisena verkostojohtajana ja ymmärtää eri toimijoiden intressejä ja heidän keskeisempiä arvoja, toimintakulttuureja ja normeja. (Niiranen, Sepänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 157-158.)

Ammattimaistumisen, erilaisten hybridisaatiomuotojen yleistymisen ja palvelutuotannon merkityksen kasvun myötä erilaiset toisilta sektoreilta peräisin olevat ajattelu- ja toimintamallit ovat tulleet yhä enemmän myös järjestöissä käytetyiksi ajattelu- ja toimintamalleiksi. Keskeisin tällainen ajattelu- ja toimintamalli on managerialismi, joka voidaan ymmärtää toiminnan tehokkuutta ja tulosvastuullista ajattelua sekä siihen liittyvää asiantuntijuutta korostavaksi johtamisnäkemykseksi. (Eikenberry & Kluver 2004; Kreutzer & Jäger 2011; Maier, Meyer & Steinbereithner 2016.)

Hanna Laitisen (2018) valtakunnallisia nuorisojärjestöjä tarkasteleva tutkimus osoitti, että nuorisojärjestöt käyttävät varsin yleisesti toimintansa managerialistista legitimoitua. Tällainen legitimaatiotapa korostaa Laitisen mukaan järjestön ammattimaista, kehittämisorientoitunutta, hyötyjä korostavaa, hyvin johdettua ja tuloksia tehokkaasti saavuttavaa toimintatapaa. Legitimaatiotapaan kytkeytyy läheisesti myös järjestön rahoittajan asettamiin ehtoihin tai toimintaympäristön muutoksiin liittyvän sopeutumiskyvyn korostaminen. Jäsenilleen tai laajemmin julkisen sektorin tarpeisiin erilaisia palveluja hyötyjä tuottavat nuorisojärjestöt legitimoivat toimintaansa usein myös hyötyjen ja hyödyllisyyden kautta. (Emt., 37-40.)

Kimmo Lind (2020, 216-218) on pitänyt tärkeänä erottaa kuitenkin toisistaan järjestöjen maltillinen ja vahva managerialistinen ajattelutapa tai eetos. Maltillinen managerialismi on tullut itsestään selväksi osaksi ammattimaisesti toimivien järjestöjen toimintaa ja johtamista. Se tarkoittaa erityisesti uuden julkisjohtamisen myötä myös järjestökentälle tullutta ammatillista, järjestöjen toimihenkilöiden toimesta tapahtuvaa toiminnan tehokkuuden, laadun ja varmuuden lisäämiseksi liittyvää ajattelu- ja toimintatapaa. Sen sijaan vahva managerialismi ilmentää selvästi pidemmälle menevää managerialistista ajattelu- ja toimintatapaa. Se on erilaisten palveluiden ja innovaatioiden kehittämisen, markkinoinnin ja myymisen keskeisyyttä järjestön toiminnassa. Vahva managerialismi kytkeytyykin ennen kaikkea järjestöihin, joiden toiminnalle keskeistä on yleisemmin markkinoille suuntautuva palvelutuotanto.

Meyerin, Buberin ja Aghamanoukjanin (2013) mukaan managerialismi on nykyään järjestöissä hallitseva puhetapa eli diskurssi. Heidän mukaansa managerialismissa voidaan erottaa kolme toisiinsa kytkeytyvää elementtiä. Managerialismi korostaa ensinnäkin rationaalisen johtamisen keskeisyyttä. Tämä tarkoittaa tehokkuuden ja vaikuttavuuden korostamista toiminnan keskeisinä legitimoijina. Toiseksi managerialismi korostaa sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeita sekä vastuullisuutta toiminnan rahoittajille. Kolmanneksi managerialistinen puhetapa painottaa erilaisten innovaatioiden kehittämisen tärkeyttä. Innovatiivisuus tarkoittaa tässä erityisesti järjestöjen kykyä vastata jatkuviin toimintaympäristön muutoksiin siten, että samalla vastataan myös sidosryhmien, asiakkaiden ja rahoittajien odotuksiin. Se tarkoittaa vahvaa muutoskeskeisyyttä, tulevaisuusorientaatiota ja ennakoitavuutta. Innovatiivisuudesta onkin Meyerin ym. mukaan tullut managerialismin keskeinen avainkäsite. (Emt., 173-175, 179-191.)

On korostettu, että järjestöt ja yleisemmin kolmannen sektorin organisaatiot ovat erityisen hyviä saamaan aikaan sosiaalisia innovaatioita. Björn Schmitzin (2014, 32-33) tämä johtuu viidestä eri seikasta: 1) Tällaiset organisaatiot synnyttävät usein hyvinkin ketterästi erilaisiin sosiaalisiin tarpeisiin vastaavia toimintoja ja palveluja, joita yritykset, julkisen sektorin toimijat eivät niin hyvin joko kykene, halua tai osaa kehittää ja tuottaa. 2) Tällaiset toiminnot ja palvelut kytkeytyvät näiden organisaatioiden tavoitteisiin ja arvoihin, mikä osaltaan vahvistaa niiden kykyä innovaatioiden tuottamiseen. 3) Järjestöjen ja kolmannen sektorin organisaatioiden demokraattinen, verkostoitunut ja usein monitoimijainen hallintorakenne mahdollistaa itsessään monenlaista osallistumista, mikä puolestaan voi saada aikaan eri toimijoiden välistä hedelmällistä yhteiskehittämistä. 4) Järjestöt ja kolmannen sektorin organisaatiot kykenevät toimimaan hyvinä välittäjinä sekä erilaisten resurssien yhteenkokoajina eri toimijoiden ja eri sektoreiden välillä. 5) Uusien sosiaalisten innovaatioiden kehittäminen on järjestöille ja kolmannen sektorin toimijoille luontevaa, koska se liittyy kaiken kaikkiaan niiden yhteiskunnalliseen rooliin ja asemaan. Niille on tärkeää saada aikaan paitsi jäsenistölleen ja sidosryhmilleen erilaisia toimintoja ja palveluja, tuottaa näillä myös laajemmin yhteiskunnallista ja yleishyödyllistä arvoa ja merkitystä. Sakari Möttönen ja Jorma Niemelä (2005) ovat kuitenkin korostaneet, että järjestöt usein varsin pieninä toimijoina tarvitsevat tällaiseen yhteiskehittelyyn kumppaneita, ja varsinkin kunnat ovat 2000-luvulla olleet niille hyviä kehittämiskumppaneita esimerkiksi erilaisten säätiöpohjaisten toimintojen ja palvelujen kehittämisessä (ks. esim. Sovatek-säätiö 2021). Niemelä (2018) on korostanut myös alusta- ja jakamistalouden merkitystä järjestöjen innovaatioiden ja palvelutuotannon kehittämisessä.

Järjestöjohtamisen hybridisaatio, jos se ymmärretään, kuten tässä on esitetty managerialismin, ammattimaisuuden, palvelutuotannon ja innovatiivisuuden korostumisena, voidaan sijoittaa osaksi laajempaa erilaisten johtamisparadigmojen muutuskulkua. Mikko Luoman ja Juha Lindellin (2020) mukaan johtamisparadigmat muuttuvat hyvin hitaasti, vaikka erilaiset johtamisopit ovatkin kehittyneet kohti moniarvoisuutta, yllätyksellisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta korostavia malleja. Heidän mielestään johtamisessa joudutaan yhä enemmän huomioimaan ja ymmärtämään asioiden yhteenkietoutuminen, kompleksisuus. Hanne Seeckin (2008, 275-294) mukaan erilaiset johtamisparadigmat ovat yhteydessä ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin murroksiin ja ilmentävät sellaisina yhteiskunnallisia ja työelämän murroksia. Samalla ne keskittyvät aina vain tiettyihin ja sellaisina rajattuihin työyhteisöjen toimintaan tai johtamiseen liittyviin teemoihin. Seeckin (2008,

243-244) mukaan erilaiset innovaatioteoriat muodostavat nykyisin vallitsevan johtamisparadigman. Tämä 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa muodostunut johtamisparadigma korostaa toimintaympäristön muutoksiin nopeasti vastaavia ratkaisuja, muutoksen ja luovuuden välttämättömyyttä organisaatioiden innovatiivisuuden ja kilpailukyvyyn uusiutumisen edellytyksenä. Paradigma kohdentuu erityisesti tietotyöntekijöihin ja niin sanottuihin tietointensiivisiin organisaatioihin. Seeckin kuvaaman innovaatioteoreettisen johtamisparadigman voi tässä merkityksessä kytkeä selvästikin myös artikkelissa edellä kuvattuihin järjestöjen muutoksiin. Innovatiivisuuteen liittyvän johtamisajattelun voi liittää paitsi yleisesti järjestöissä tehtävän toiminnan asiantuntijaistumiseen ja ammattimaistumiseen, myös – ja ehkä kaikkein selvimmin – järjestöjen palvelutuotannon korostumiseen ja sen kehittämiseen.

Samalla kun suomalainen järjestötyö on ammattimaistunut, on paljastunut myös järjestötyön johtamiseen ja yleisempiä järjestötyön organisaatiokulttuuriin liittyviä ongelmia. Selander (2018, 84-85) nimittääkin kolmannen sektorin palkkatyön paradoksiksi tilannetta, jossa järjestötyön ammattimaistumista vaikeuttaa tai hankaloittaa järjestöissä aikaisemmin tyypillinen tapa toimia. Tällainen toimintatapa, jota Selander nimittää vapaaehtoistyön logiikaksi, on korostanut toiminnan aatteellisuutta ja epämuodollisuutta. Se tuottaa työn imua ja vahvistaa työn autonomisuutta, mutta samalla se ei riittävästi mahdollista työn tekemisen ennustettavuutta, ammattimaisuutta ja hallintaa. Varsin ymmärrettävästi monet näistä hallinnan ongelmista kohdistuvat erityisesti järjestöjen johtajiin. Järjestöjohtajien työtehtävät ovat usein hyvin laajoja ja työhön voi liittyä paljon myös ennakoimattomuutta. Johtajilla ei Selanderin (emt., 76-77) mukaan ole myöskään riittävästi käytössään erilaisia työn organisointia ja hallintaa helpottavia resurssitekijöitä, jotka voisivat edesauttaa työn tavoitteiden saavuttamista tai työhön liittyvien vaatimusten joustavoittamista. Työn johtamisen ja organisoinnin parempaan hallintaan pitäisikin hänen mukaansa kiinnittää enemmän huomiota.

Selanderin tavoin myös Esa Jokinen (2017, 26) on kiinnittänyt huomioita analyysissään järjestöjohtamisen ristiriitojen ja jännitteiden kysymyksiin. Järjestötyön kehittämisen tulevaisuuskuva vaikuttaakin hänen mukaansa enemmän tai vähemmän haarauneelta. Yhtäältä järjestötyötä on mahdollista virtaviivaistaa, tehostaa ja manageroida vielä nykyistä enemmän – vahvistaa siis geneeristä johtamista. Toisaalta hänen mukaansa olisi tärkeää tukea myös niitä järjestötyön piirteitä, jotka vaikuttavat jollakin tapaa nimenomaan järjestötyölle erityisiltä. Jokisen samoin kuin Selanderinkin (2018) tutkimuksessa nämä erityisyydet liittyivät muun muassa työn autonomisuuteen ja sitoutuneisuuteen.

Järjestöjohtamisen erityisyyksien taustat:

organisatoriset ominaispiirteet

ja jäsenvaltaisuuden periaate

Edellä on tarkasteltu niitä tekijöitä, jotka ovat tuoneet järjestöjen johtamiseen hybridejä piirteitä. Niiden voi kuvata korostavan järjestöjen johtamisen samankaltaisuutta muiden organisaatioiden johtamiseen nähden. Tarkastelun pohjalta on selvää, että tällaiset joh-

tamisen samankaltaistumista ilmentävät seikat ovat tulleet järjestöihin jäädäkseen. Amatillisen palkkatyön kehittymisen järjestöissä voidaan olettaa jatkuvan ja järjestöjen johtamisen voidaan olettaa saavan jatkossakin vaikutteita muiden sektoreiden organisaatioiden johtamisesta. Tässä mielessä järjestöjohtaminen on hybridijohtamista ainakin valtakunnallisissa järjestöissä sekä palvelutuotantoon keskittyneissä järjestöissä.

Mutta keskeinen kysymys onkin nyt, millaisia omaleimaisia piirteitä järjestöjohtamisessa on? Järjestöjohtamisen erityisyyksiä taustoittaa kaksi tekijää. Ensimmäistä voisi nimittää eräänlaiseksi järjestöjen organisatoriseksi erityisyydeksi. Helmut Anheier (2005, 229-230) on kuvannut järjestöjä voittoa tavoittelemattomina organisaatioina monimutkaisesti hallinnoitavina ja johdettavina. Tällä yleishyödyllisyyden kompleksisuuden lailla (the “law of nonprofit complexity”) Anheier viittaa, että järjestöissä on yleisesti erittäin suurta vaihtelua sen suhteen, mitä ne organisaatioina tavoittelevat, tai mitkä ovat niiden toimijoiden – jäsenten, vapaaehtoisten, luottamusjohdon – omat toiminnan motivaatiot ja tavoitteet. Anheier korostaa myös sitä, että järjestöt ovat varsin usein myös tekemisessä hyvin vaikeiden asioiden kanssa. Lisäksi niiden toimintaympäristö, samoin kuin organisatorinen rakentuminen (hallitus, henkilökunta, vapaaehtoiset, jäsenet, asiakkaat ja niin edelleen) ja siihen kytkeytyvä johtaminen sekä varainhankinta ovat monimutkaisia.

Järjestöjen organisatorista monimutkaisuutta ja samalla tämän monimutkaisuuden erityislaatuisuutta ovat korostaneet esimerkiksi Arja Koski ja Riitta Kittilä (2011), Pirjo Somerkivi (2011) sekä Juha Heikkala (2012). Kosken ja Kittilän (2011, 95-96) mukaan järjestöjohtamisessa on kyse moninaisuuden johtamisesta: itsen johtamisesta vapaaehtoisten ja palkattujen johtamiseen, luottamusjohdon ja operationaalisen johdon suhteiden johtamisesta moninaisen asiantuntijuuden ja erilaisten verkostojen johtamiseen. Somerkivi (2011, 16) ymmärtää järjestöjohtamisen olennaisesti moniulotteisena, jossa on huomioitava niin järjestöjen ”sisäpolitiikka” kuin ”ulkopolitiikka.” Edellinen koostuu jäsenistöstä, vapaaehtoistyöntekijöistä, luottamusjohdosta, palkatusta henkilöstöstä, jälkimmäinen puolestaan usean eri tason ja tahon kanssa tehtävästä yhteis- ja vaikuttamistyöstä. Heikkalan (2012, 296-300) mukaan järjestöjen eri toimijoille muodostuu keskenään hyvin erilaisia näkemyksiä ja merkityksiä siitä, mikä järjestössä on merkityksellistä. Moniäänisyyttä ja samalla erilaisia jännitteitä synnyttävät niin kansalaistoiminnan ja vapaaehtoisuuden eetos, toiminnan erilaiset motivaatiotaustat, intressi- ja näkökulmaerot, erilaiset jännitteet ja tulokulmien erot järjestöissä työskentelevien ja vapaaehtois-toimijoiden välillä.

Tähän kuvaukseen voi hyvin aiemman tarkastelun pohjalta lisätä myös hybridisaation mukanaan tuomia piirteitä, jotka ovat vielä entisestään monimutkaistaneet järjestöjen organisatorista rakennetta. Hybridisoitumisprosessin myötä järjestöistä ja niiden johtamisesta voidaan ajatella tulleen vielä aikaisempaakin monimutkaisempaa. Esimerkiksi aikaisemmin vain yhdistysmuotoisesti toimineesta järjestöstä on voinut muodostua yhdistyksen ja osakeyhtiön tai useammankin osakeyhtiön konserni, joissa voi olla hyvinkin erilaisia tapoja johtaa tavoitteita, asioita ja ihmisiä onnistuneesti ja menestyksekkäästi. Tällaisia monenlaisia organisaatiomuotoja yhdisteleviä konserneja on 2000-luvun aikana syntynyt erityisesti erilaisia sosiaalipalveluita tuottavien järjestöjen ympärille. Voidaan ajatella, että sen vastineeksi, että hybridisaatio voi lisätä järjestöjen toimintakykyä ja niiden tehtävälueiden laajentumista, erilaisten sidosryhmien merkityksen kasvu voi

osaltaan vaikeuttaa järjestöjen strategista ja operationaalista johtamista sekä ylipäänsä niissä tapahtuvaa koordinoitua ja päätöksentekoa (Krliev & Anheier 2020).

Organisatorisen erityisyyden lisäksi järjestöjohtamisen erityisluonteen taustalla vaikuttaa yhdistyslaki ja sen muotoilut yhdistystoiminnan luonteesta. Yhdistyslain 16. pykälän (Yhdistyslaki 1989/503) mukaan päätösvalta yhdistyksissä kuuluu yksiselitteisesti jäsenille (tai valtuutetuille). Tätä lain muotoilua ja siihen varsinkin liittomuotoisissa yhdistyksissä liittyviä edustuksellisia järjestelmiä voidaan nimittää yhdistystoiminnan kansanvaltaisuudeksi (Halila & Tarasti 2017, 265-269; Laaksonen 2018, 270-272) tai tarkemmin muotoiltuna yhdistystoiminnan jäsenvaltaisuudeksi. Järjestöissä toimivat palkatut toimihenkilöt, esimerkiksi toiminnanjohtajat, ovat yhdistyslain mukaan yhdistysten hallituksen alaisia, työsopimussuhteessa olevia. Toimihenkilöiden toiminnan valvonta kuuluu aina hallitukselle (Halila & Tarasti 2017, 512, 537-538). Toimihenkilöiden valtaa tai vastuuta ei ole yhdistyslaissa lainkaan määritelty (Koskinen 1999, 236-237). Vakiintuneissa yhdistyksissä ja järjestöissä johtamista ja toiminnanjohtajan tehtäviä kuvataan tarkemmin johtosäännöissä ja niitä tarkentavissa asiakirjoissa, kuten johto-, hallinto- ja taloussäännöissä (Ruuskanen, Laukkanen & Litmanen 2020, 165; Lind 2020, 100).

Järjestöjen hyvän hallinnon ohjeistukset kohdistuvat nekin ennen kaikkea järjestöjen hallitusten toimintaan. Hyvä hallinto tarkoittaa erilaisia itsesääntelymääräyksiä ja hallintomenettelyjä jäsenten, hallituksen, operatiivisen johdon ja muiden sidosryhmien välillä. Keskeinen käsite on tilivelvollisuus, mikä järjestöissä tarkoittaa hallituksen tilivelvollisuutta jäsenille. Toinen keskeinen käsite, hyvä hallintotapa, tarkoittaa puolestaan jäsenten tahdon kunnioittamista toimintaa ohjaavana voimana sekä heidän oikeuttaan vaatia tuloksellista toimintaa järjestön säännöissä mainitun aatteellisen tarkoituksen toteuttamiseksi. (Halila & Tarasti 2017, 117-118.)

Muodollisesti järjestöjen johtamista määrittää ja ohjaa siis muunlaisia organisaatiomuotoja, kuten esimerkiksi yrityksiä, enemmän siihen kuuluvien jäsenten tahto sekä tätä tahtoa järjestön toiminnassa määrittävä ja valvova hallitus. Lisäksi järjestön kehitysvaihe, toimintasektori, koko ja organisatorinen kompleksisuus vaikuttavat johtamisen käytäntöihin. On selvää, että pienissä yhden tai muutaman työntekijän järjestöissä johtaminen muotoutuu usein eri tavalla kuin useamman työntekijän järjestöissä, kuten artikkelissa jo aiemmin esille tulleen pienuuden rasitteen käsitteen kohdalla on tullut esille.

Järjestöjohtamisen erityisyydet: **järjestön tehtäviä ja arvoja edustava johtaminen** **sekä kansalaistoiminnallinen kontingenssi**

Järjestöjohtamisen erityispiirteet liittyvät ennen kaikkea järjestöjen kansalaistoiminnallisiin piirteisiin, jotka puolestaan korostavat johtamista vision, arvojen ja innostamisen kautta – siis leadership-tyyppisen johtamisen kautta (Heikkala 2012, 296-300; Heimonen 2019, 169-180). Hodgesin ja Howiesonin (2017, 72-73, 75) mukaan järjestöjohtamisessa korostuu johtajuuden liittyminen kiinteästi järjestön tehtävään ja arvoihin sekä

työntekijöitä motivoivan ja positiivisen toimintaympäristön varmistaminen. Myös järjestöjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet edellyttävät heidän mukaansa kykyä pohtia laaja-alaisesti järjestön toimintaan liittyviä arvoja.

Myös Lind (2020, 226-229) on sosiaali- ja terveysjärjestöjen johtamista tarkastelleessa tutkimuksessaan korostanut arvojen ja niitä edustavan johtamisen erityisyyttä järjestöjohtamisessa. Järjestöjen toiminnan taustalla olevat arvot ja tavoitteet tekevät järjestöjen toiminnasta ja johtamisesta olennaisesti omaperäistä. Johtamiselta edellytetään näiden arvojen ja tavoitteiden vahvaa huomioimista, ja tämä korostaa samalla arvoja ja tavoitteita edustavan johtamisen keskeistä asemaa. Tällaisen edustavan johtamisen lisäksi Lind korostaa järjestöjohtamisen erityispiirteinä kansalaistoiminnan myötä järjestöjen toimintaan vaikuttavaa sattumanvaraisuutta, kontingenssia. Sattumanvaraisuus viittaa siihen ennakoimattomuuteen, arvaamattomuuteen ja moninäkökulmaisuuteen, minkä järjestöjen toimintaan olennaisesti kuuluva kansalaistoiminta ja yhdistyslaista seuraava yhdistysdemokratia tuovat tullessaan järjestötoimintaan. Tämä järjestöjen toiminnan muunlaisia organisaatioita suuremman epävarmuuden, mahdollisen jännitteisyyden ja samalla myös vapauden korostaminen on niiden omaperäisyyden ja autonomisuuden tunnistamista ja tunnustamista. Järjestöt ovat tässä mielessä tavoitteiltaan ja toimintalogikaltaan lakeihin, säädöksiin ja normeihin pohjautuvasta julkisen sektorin organisaatioiden johtamisesta tai taloudellisen voiton tavoittelemiseen keskittyneestä yrityssektorista poikkeavaa, sattumanvaraisempaa ja vapaampaa. Ne ovat myös organisaatioina lähtökohtaisesti itseohjautuvampia, vaikka toiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja vaikiintuneet rakenteet voivatkin saada aikaan myös erilaisia riippuvuussuhteita sidosrymiin. Julkisen vallan ja rahoittajien kontrollin tiukentumisen järjestöistä on nähty myös Suomessa ilmentävän laajemmin kansalaisyhteiskuntapolitiikassa tapahtunutta muutosta ja valtion kansalaisyhteiskuntaan kohdistaman ohjauksen tiukentumista (Ruuskanen, Jousilahti, Faehnle, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen, Strömberg 2020).

Kansalaistoiminnallinen kontingenssi vaikuttaa olennaisella tavalla järjestöjohtamiseen. Siinä missä järjestöjen ammatillisessa tai yleisessä johtamisessa korostuu asioiden johtaminen, faktapohjaisuus, johtamisen selkeys, tehokkuus, vaikuttavuus ja nopeus, kansalaistoiminnassa korostuvat asioiden monitulkintaisuus ja emotionaalisuus, järjestön keskeisten sidosryhmien osallisuus sekä ihmisten tai kentän johtaminen. Tämä tarkoittaa järjestöissä päätöksenteon monimuotoisuutta, verkostomaisen toiminnan yhteensovittamista ja hitautta. Järjestöjohtajan onkin osattava riittävästi kuulla ja edustaa toiminnassaan järjestön eri sidosryhmiä, toisin sanoen hänen on tiedettävä, mitä eri sidosryhmät asioista ajattelevat ja mitä he pitävät tärkeänä.

Kansalaistoiminnan mukaan tuomassa kontingenssissa törmäävät toisiinsa myös kahden toisistaan poikkeavan organisaatiomuodon johtaminen: yhtäältä toimihenkilöorganisaation johtaminen, toisaalta vapaaehtoisorganisaation johtaminen. Edellisen johtamiseen operatiivisella järjestöjohtajalla on periaatteessa kaikki mahdollisuudet ja valta omassa hallussaan, mutta jälkimmäisen johtamiseen ei. Vapaaehtoisorganisaatio johtaa lähtökohtaisesti joko itse itseään (luottamusjohtona) tai sitä johdetaan kuin köydellä työntäen, toisin sanoen eri tavoin suostuttelemalla, motivoimalla, johdattelemalla. Karrikoiden ilmaistuna on olemassa toimihenkilöiden todellisuus ja sen johtaminen, ja on olemassa vapaaehtoisten todellisuus ja sen johtaminen. Juuri tämä piirre tekee järjestöjohtamisesta olennaisesti erityistä. Järjestössä asioita ei välttämättä tehokkaankaan johtamisen avulla

saada aikaan molempiin nopeasti ja yksiselitteisinä. Tämän katsotaan kuuluvan olennaisella tavalla järjestöjohtamiseen, ja juuri nämä piirteet erottavat järjestöjohtamisen yritysten tai julkisten organisaatioiden johtamisesta.

Edellä tarkastellut järjestön arvoihin, tehtäviin sekä kansalaistoiminnan piirteisiin liittyvät seikat esittävät yleiskuvan nimenomaan järjestöjohtamiselle ominaisista asioista. Näillä on omat yksityiskohtaisemmat ulottuvuutensa ja käytäntönsä järjestöjen toiminnan arjessa ja sen erilaisissa sisällöissä. Pekka Kaunismaa (2017) on tehnyt tällaisen yksityiskohtaisemman jäsentelyn järjestöjohtamisen sisältöalueista. Hän on jaotellut järjestöjen johtamisen kolmen eri sisältöalueen mukaan: 1) järjestöjen tehtävien, arvojen ja tavoitteiden johtaminen, 2) voimavarojen ja toimintojen johtaminen sekä 3) johtaminen suhteessa toimintaympäristöön ja sidosryhmiin.

Järjestöjen tehtävien, arvojen ja tavoitteiden johtaminen sisältää Kaunismaan mukaan monia nimenomaan järjestöille tärkeitä elementtejä. Järjestöt ovat lähtökohtaisesti jo luonteeltaan arvo- ja tehtävälähtöisiä organisaatioita, niillä on jo säännöissä määritelty toiminnan tehtävä ja tavoite. Nämä tehtävät ja tavoitteet ovat lähtökohtaisesti niiden itsensä määrittämiä ja määrittäminen perustuu arvolähtökohtiin. Johtaminen tässä mielessä onkin Kaunismaan (2017, 93) mukaan ”sen kontrollointia, että toiminta on sopusoinnussa säännöissä ja strategioissa todettujen tehtävämuotoilujen sekä arvojen kanssa”. Tämä johtamisen sisältöalue koskee hänen mukaansa esimerkiksi viestintää, markkinointia tai hallituksen työskentelyä. Vaikka kyseinen sisältöalue on Kaunismaan mukaan usein rajoiltaan ehkä epäselvä, on se järjestön tehtävän toteuttamisen kannalta keskeinen erityispiirre. Tehtävää ja arvoja edustavassa johtamisessa on kyse nimenomaisesti jäsenten, kohderyhmän tai arvoperustan johtamisesta. Edustavaa johtamista tehdään erityisesti järjestöistä ulospäin suuntautuvassa toiminnassa – edunvalvonnassa ja yleisemmin vaikuttamistoiminnassa – mutta se avautuu myös järjestön sisälle, jolloin on tärkeää, että jäsenistö ja järjestön kohdejoukko voivat luottaa johdon todella edustavan sen tarpeita, intressejä ja tavoitteita. (Emt., 93-94, 101.)

Voimavarojen ja toimintojen johtamisella Kaunismaa (2017) viittaa esimerkiksi järjestön talouden ja varainhankinnan johtamiseen, mutta se tarkoittaa myös esimerkiksi inhimillisten voimavarojen, kuten esimerkiksi vapaaehtoisjohtamista. Varainhankinnassa järjestöissä korostuu usein riippuvuus julkisesta rahoituksesta (valtionavustukset, STEAn rahoitukset, kuntien avustukset) mutta siinä voi olla muitakin erityispiirteitä, kuten esimerkiksi jäsenmaksut ja lahjoitusvarat. Vapaaehtoisjohtamisessa korostuu toimijoiden motivointi, ohjaus, osallistuvuus, yhteisöllisyys sekä omistajuuden tunteen luominen. Samalla juuri vapaaehtoisten mukanaolo järjestön toiminnassa tekee järjestöistä aivan erityisiä työyhteisöjä. Järjestöjohtamisessa korostuukin Kaunismaan mukaan myös yhteisöjohtaminen. Hän tarkoittaa sillä sitä, miten hyvin järjestö toimii jäsentensä ja henkilöstönsä yhteisönä – miten hyvin sen koetaan yhteisönä toteuttavan tehtävänsä, millainen me-henki ja yhteinen identiteetti järjestössä onnistutaan saamaan aikaan. Johtamisen kannalta on tärkeää huomioida, että järjestöt ovat olennaisella tavalla yhteisömuotoisia. Tässä tehtävässä johtamisasemassa olevat ovat keskeisessä asemassa. (Emt., 95-98.)

Kolmannessa järjestöjohtamisen sisältöalueessa, johtamisessa suhteessa toimintaympäristöön ja sidosryhmiin korostuu Kaunismaan (2017, 99-100) mukaan paitsi erilainen yhteistyö ja vaikuttaminen erilaisissa verkostoissa, työryhmissä ja kumppanuuksissa,

myös järjestön maineen ja imagon johtaminen ja niistä huolehtiminen. Näilläkin on selkeä yhteys ensimmäisessä johtamisen sisältökohdassa mainittuun järjestön tehtävän ja tavoitteiden edustamiseen ja edistämiseen.

Operatiivisen johdon ja luottamusjohdon suhde järjestöjohtamisessa

Edellä on tullut esille, että pääosin palkatulla työvoimalla toimivien järjestöjen johtaminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana yhä enemmän hybridijohtamiseksi, toisin sanoen johtamiseen sekoittuu enemmän tai vähemmän yhteiskunnan eri sektoreille ominaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Järjestöjen toiminnan ammattimaistumisen ja hybridisoitumisen myötä operatiivisen johdon aseman ja roolin on nähty korostuneen. Heimosen (2019, 157-158, 247) mukaan esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden toiminnanjohtajilta edellytetään yhä enemmän muuttuvaan toimintaympäristöön peilaavaa muutosjohtajuutta, ja heidän asemansa on tätäkin kautta korostuneempi kuin aikaisemmin.

Operatiivisen johdon aseman ja roolin korostumisen voidaan ymmärtää olevan kahdessa mielessä ongelmallista. Ensinnäkin se voidaan nähdä olevan jonkinlaisessa ristiriidassa yhdistys- tai järjestötoiminnan jäsenvaltaisuuden periaatteen kanssa. Kuten artikkelissa on aiemmin tullut esille, niin yhdistyslainsäädäntö korostaa yhdistystoiminnan vapaaehtoiseen kansalaistoimintaan nojaavaa luonnetta. Järjestötoiminnan ja johtamisen vahva ammattimaistuminen voi tuottaa vaikeuksia erityisesti vapaaehtoisuudelta toimiville hallituksille. Valta voi keskittyä palkatulle johtajalle, jonka toimintavalta ja vastuu ovat kuitenkin yhdistyslaissa selkeästi rajattuja. (Helander 1998, 128-131; Ruuskanen ym. 2013, 27-30.)

Toiseksi, edelliseen liittyen, operatiivisen johdon ja toiminnan merkityksen kasvu voi tarkoittaa järjestön eri toimijoiden näkemysten erilaistumista. Operatiivisen johdon, palkatun henkilökunnan sekä jäsenten ja vapaaehtoisten väliset näkemykset järjestöstä ja sen toiminnasta voivat erkaantua toisistaan. Palkkatyön yleistyessä ja ammattimaisuuden kasvaessa toiminnan motiivien onkin monien tutkimusten mukaan nähty moninaistuvan, erilaisten toiminnan johtamisen kysymysten korostuneen, ja odotusten ja näkemysten siitä, mistä järjestön toiminnassa on kyse monipuolistuneen, laajentuneen ja erilaistuneen. (Ruuskanen ym. 2013, 23-27; ks. myös Kreutzer & Jäger 2011, 643-654; Selander 2018, 27-32.)

Juha Heikkalan (2012) mukaan luottamusjohdon ja operatiivisen johdon väliseen suhteeseen tulisikin panostaa aikaisempaa enemmän. Heikkala erottaa luottamusjohdon ja operatiivisen johdon suhteessa kaksi erilaista ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus liittyy näiden väliseen työnjakoon. Parhaimmillaan luottamusjohto huolehtii tehtävänä mukaisesti yhdistystoiminnan demokraattisesta arvopohjasta, toiminnan yhteydestä jäsenkenttään sekä toiminnan linjaamisesta ja operatiivisen johdon tukemisesta. Tältä osin haasteita tuovat luottamusjohdon liian kapeat sisällölliset intressit ja tunteiden mukanaan tuomat ongelmat. Toinen Heikkalan esille tuoma ulottuvuus liittyy järjestöjen

toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Järjestöjen toimintaan vaikuttavat eri sektoreiden toimijoille ominaisten toimintatapojen yleistyminen, erot eri sektoreiden välillä ovat huokoistuneet ja erilaiset järjestöjen toimintaan koskevat odotukset ja vaatimukset ovat eriyttäneet myös järjestöjen toimintaa. Heikkalan mukaan kehitys näyttääkin johtaneen siihen, että kansalaistoiminta on yhä enemmän eriytyvässä perinteiseen yhdistys- ja järjestötoimintaan, ammattimaiseen palvelutoimintaan ja vapaamuotoiseen ”paluu ruohonjuuritasolle” -toimintaan. (Emt., 301-303, 306.)

Järjestöjen operatiivisen johtajan ja järjestön hallituksen väliseen suhteeseen liittyvä olennaisesti kysymys siitä, millainen toimija operatiivinen johtaja on. Kyse on siis siitä, millaista omaan tehtäväänsä liittyvää autonomisuutta ja vastuullisuutta hän työssään kokee, ja millainen on hänen työnjakonsa, suhteensa ja vuorovaikutuksensa luottamusjohtoon. Operatiivisen johtajan ja luottamusjohdon välistä suhdetta voidaan pelkistetysti tarkastella kahdesta erilaisesta teoreettisesta näkökulmasta. Toimijateoria (agency theory) korostaa hallituksen ja toiminnanjohtajan erilaisista asemista ja tehtävistä johtuvia intressieroja. Tämän teorian mukaan ei voida olettaa, että toiminnanjohtaja toimisi aina täysin päämiehensä (järjestön ja sen hallituksen) intressien mukaisesti. Tästä johtuen toiminnanjohtajan toimintaa tulee valvoa, ja siten pyrkiä optimoimaan järjestön etu. Tehtävänhoitajateoria (stewardship theory) puolestaan korostaa, etteivät hallituksen ja toiminnanjohtajan intressit välttämättä eroa toisistaan tai ainakaan johda erilaisiin lopputuloksiin. Teorian mukaan järjestön ja toiminnanjohtajan intressit voivat olla hyvinkin samansuuntaiset ja tuottaa molempien etua. Tämän mukaan tavoitteiden ja toiminnan päämäärän yhteisyys johtaa myös operatiivisen johdon kiinnittymiseen järjestöön ja sen päämäärään, järjestön kokonaisedun kannalta oikeanlaiseen toimintaan. Tehtävänhoitajateoriassa korostuvatkin hallituksen ohjaukselliset elementit, operatiivisen johdon strateginen tukeminen ja valmennus. (Caers, Du Bois, Jegers, De Gieter, Schepers & Pepermans 2016; Cornforth & Macmillan 2016, 951-952; Ruuskanen ym. 2020, 139-141; Van Puyvelde, Caers, Du Bois & Jegers 2012, 435-438.)

Ruuskanen ym. (2020, 140) ovat muun muassa toimija- ja tehtävänhoitajateorian pohjalta muodostaneet toiminnanjohtajan ja hallituksen suhteen ideaaliyyppittelyn (taulukko 1). Tehtävänhoitajateoreettista näkökulmaa edustaa siinä hallituksen ja toiminnanjohtajan välinen strateginen suhde, jossa sekä toiminnanjohtaja että hallitus toimivat yhteistuumin aktiivisesti järjestön tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimijateoreettista näkökulmaa kuvastaa puolestaan kontrolloiva suhde, jossa hallitus on aktiivinen osapuoli, toiminnanjohtajan autonomia on rajoitettu eikä hänellä lähtökohtaisesti oleteta olevan korkeaa itsenäistä toimivaltaa. On myös mahdollista, ettei hallitus ole johtamisessaan aktiivinen, jolloin toimijuus voi keskittyä aktiiviselle ja itsenäistä toimintavaltuutta omaavalle toiminnanjohtajalle (toiminnanjohtajakeskeinen suhde). Vastuuta välttelevä suhde kuvaa tilannetta, jossa kumpikaan taho ei ota vastuuta järjestön suunnasta. Ruuskanen ym. (2020, 149-150) tutkimuksen mukaan suomalaisissa valtakunnallisissa sosiaali- ja terveysjärjestöissä korostuvat toiminnanjohtajan korkea autonomia ilmentävät piirteet. Toiminnanjohtajat kokevat hallituksen toiminnanjohtajan asiantuntijuuteen nojaaviksi (43% hallituksista) tai toiminnanjohtajan työtä strategisesti tukeviksi (39% hallituksista). Operatiivista johtoa kontrolloivia ja suhteessa siihen jännitteisiä hallituksia oli puolestaan alle viidennes hallituksista (18 prosenttia). Vastuuta täysin välttelevää hallitustyyppiä ei kyseisessä tutkimuksessa ilmennyt. (Emt.)

Taulukko 1. Toiminnanjohtajan ja hallituksen suhteen ideaalityypit (Laukkarinen ym. 2020, 140).

		Hallituksen aktiivisuus	
		Korkea	Matala
Toiminnanjohtajan autonomia	Korkea	Strateginen suhde	Toiminnanjohtaja-keskeinen suhde
	Matala	Kontrolloiva suhde	Vastuuta välittelevä suhde

Toimijateoria ja tehtävänhoitajateoria kuvaavat kahta hyvin erilaista – joko valvontaa tai ohjausta – korostavaa näkökulmaa, joiden voi nähdä lähtökohtaisesti soveltuvan myös järjestöjohtamisen tarkasteluun. Useat tutkimukset korostavat kuitenkin sitä, että niin toimijateoriaa ja tehtävänhoitajateoriaa kuin yleisemmin luottamusjohdon ja operatiivisen johdon välisiä suhteita on syytä tarkastella toisiaan täydentävistä eikä keskenään vastakkaisista näkökulmista (Kreutzer & Jacobs 2011, 626-632; van Puyvelde ym. 2012). Vuorovaikutussuhteet luottamusjohdon ja operatiivisen johdon välillä voivat ajan kuluessa vaihdella, ja samankin järjestön johdon vuorovaikutussuhteissa voi käytännössä yhdistyä erilaisia kontrollin ja ohjauksen elementtejä.

Chris Cornforth ja Rob Macmillan (2016) ovat esittäneet Anselm Straussin tutkijakollegoineen jo 1960-luvulla kehrittelemään neuvotteluun (negotiation) kiinnittyvän teoretisointinsa. Siinä hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välinen suhde nähdään muotoutuvan dynaamisena, toimintaympäristössä ja järjestössä tapahtuneiden muutosten vaikutuksesta muuttavana, heidän välisenä neuvoteltavana suhteena. Vuorovaikutussuhteen keskiössä oleva neuvottelu tarkoittaa henkilöiden keskinäisen suhteen vuorovaikutustapoja ja strategioita, joita he käyttävät keskinäisen suhteensa säätelmissä (vaihtokaupat, kiitollisuudet, kompromissit, sopimukset). Kyse on siis ihmisten välisen inhimillisen vuorovaikutuksen ydinelementeistä, joissa tapahtuu monipuolista sosiaalista vaihtoa, ja joissa on mahdollista tapahtua keskinäisen luottamuksen kasvua. Neuvottelun konteksti (negotiation context) viittaa puolestaan rakenteellisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat neuvottelemisen prosessiin. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöiden asema ja muodollinen valta kyseisessä organisaatiossa, heidän vuorovaikutustapansa, heidän näkemyksensä ja näkökulmansa neuvoteltavista asioista. Rakenteellinen konteksti (structural context) tarkoittaa puolestaan niitä laajempia yhteiskunnallisia tekijöitä, jotka kehystävät koko neuvotteluasetelmaa. Ne voivat olla organisatorisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia tai poliittisia. Olennaista on, että sekä neuvottelun kontekstit että rakenteelliset kontekstit voivat vaihdella tilanteen ja ajan myötä, ja näin ollen myös toimijoiden keskinäinen neuvoteltu järjestys voi muuttua. Niin puheenjohtaja kuin toiminnanjohtajakin voivat siis käyttää keskinäisen suhteensa rakentamisessa lähtökohtaisesti hyvin monenlaisia strategisia ja taktisia argumentteja. Ne voivat liittyä heidän persoonaansa, muodolliseen asemaan, järjestön toimintaan ja tavoitteisiin tai järjestön toimintaan vaikuttaviin laajempiin rakenteellisiin näkökulmiin. (Emt., 952-953.)

Edellä tarkasteltu Cornforthin ja Macmillanin esitys osaltaan korostaa, ettei toiminnanjohtajan ja puheenjohtajan suhde perustu lähtökohtaisesti yksinkertaisiin tai

muodollisesti määräytyviin asemiin, vaan suhde muodostuu dynaamisesti ja periaatteessa kummalla tahansa on mahdollisuus saada neuvottelujen tuloksena joko tasavertainen tai toista vahvempi asema järjestössä.

Lindin (2020) tutkimuksessa tehty tyypittely (taulukko 2) suomalaisista sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnanjohtajista kuvastaa osaltaan luottamusjohdon ja operatiivisen johdon välisen suhteen varsin laajaa skaalaa ja sen dynaamista muotoutumista. Siinä toiminnanjohtajan erilaisia tyyppejä on neljä. Normaali palkkatyösuhdetoimijuus korostaa toiminnanjohtajan palkkatyösuhteisuuteen liittyvää muodollista asemaa ja etäisyyttä päätöksentekoon. Toiminnanjohtaja pyrkii pidättäytymään omassa palkatun johtajan roolissaan ja tekemään vain niitä tehtäviä, joita operatiivisen johtajan ohjeiden ja normien mukaan kuuluu tehdä. Toimijuus merkitsee siis ensisijaisesti asema- ja tehtäväkeskeisyyttä. Samalla tämä toimijuus korostaa hallituksen kontrolloivaa asemaa ja tehtävää suhteessa toiminnanjohtajaan ja toimihenkilöihin yleensäkin. Mandaattitoimijuus on ammattimaistuneen järjestötyön ja johtamisen uudenlainen ideaali. Siinä toiminnanjohtajan kokemus varsin laaja toimintavalta perustuu hänen kokemaansa laajaan, toimintansa kautta ansaittuun luottamukseen. Vahva kokemus luottamuksen merkityksestä ja vastuullisuudesta tekevät mandaattitoimijuudesta toimijuutta, joka lähenee toimitusjohtajamaisuutta. Toimistotoimijuutta kuvaavat erilaiset puutteet toiminnanjohtajan ja luottamusjohdon välisessä suhteessa. Puutteet liittyvät yleisesti heikkoon, vähäiseen tai muodolliseen, vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Käytännön arjen kannalta toimistotoimijuus merkitsee siis järjestön vahvaa toimihenkilökeskeisyyttä. Neljäs toimijuustyyppi, omistaja- tai päämiestoimijuus, on tavallaan hybridijohtamisen huipentuma: toimihenkilöstä – toiminnanjohtajasta – on tullut järjestön omistaja muiden omistajien joukossa. Omistaja- tai päämiestoimijuudessa toiminnanjohtaja on sitoutunut ja vastuullinen toimija, joka tekee työtään kuin ”hoitaisi omaansa”. Omistaja- tai päämiestoimijuudessa korostuu toiminnanjohtajan asema ja rooli järjestön toiminnan viimekätisenä vastuullisena toimijana.

Taulukko 2. Toiminnanjohtajien toimijuudet suhteessa luottamusjohtoon (Lind 2020, 236).

	Luottamuksen luonne	Työnjaon ja vuoro vaikutuksen piirteitä	Toiminnanjohtajan toimijarooli
Normaali palkkatyö-suhde-toimijuus	Luottamus perustuu annettuun luottamukseen: toiminnan läpinäkyvyydelle ja yhdistyslain mukaiselle toimijuudelle.	Muodollisesti selkeä hallinnon ja operatiivisen toiminnan erottaminen; luottamusjohdon ja jäsenkentan yhdistyslain mukainen päämiesrooli; vahva, kontrolloiva ja osallistuva luottamusjohto sen omista intresseistä ja tarpeista käsin; toimihenkilöiden tehtäväkeskeisyys	Toiminnanjohtaja "johtava toimihenkilö". Ei mahdollista vahvaa toimijuutta.
Mandaatti-toimijuus	Luottamus perustuu ansaittuun luottamukseen: johtaa toiminnanjohtajan kokemukseen laajasta mandaatista toimia järjestön etujen mukaisesti.	Operatiivisen toiminnan ja hallinnon erottava työnjako toimivan vuorovaikutuksen ja toiminnanjohtajan itsenäisen toiminnan perustana; operatiivisen johdon ja luottamusjohdon yhteistyö ja vuorovaikutus järjestön toiminnan hyväksi.	Toiminnanjohtaja "valtuutettuna" tai "toimitusjohtajana". Mahdollistaa vahvaa toimijuutta.
Toimistotoimijuus	Luottamus perustuu annettuun luottamukseen: toiminnanjohtajan muodolliseen asemaan johtavana toimihenkilönä.	Operatiivisen toiminnan johtamisen ja toimihenkilöiden keskeisyys järjestön toiminnassa; työnjako pragmaattista, vuorovaikutus vähäistä.	Toiminnanjohtaja "toimeksisaaneena" tai "virkamiehenä". Mahdollistaa vahvan ja asiantuntevan toimihenkilöorganisaation mutta ei jäsenkuntaa edustavana järjestönä.
Omistaja- tai päämiestoimijuus	Luottamus perustuu ansaittuun luottamukseen: lisää toiminnanjohtajan toimijamahdollisuuksia, mutta ei ole välttämätön ehto omistajatoimijuudelle.	Operatiivisen toiminnan johtamisen keskeisyys järjestön toiminnassa; toiminnanjohtajan selkeä kokonaisvastuu järjestön toiminnasta.	Toiminnanjohtaja "omistajana" tai "sosiaalisena yrittäjänä". Vahva toimijuus.

Yhteenveto: järjestöjohtaminen managerialismin ja jäsenvaltaisuuden hybridijohtamisena

Artikkelissa on kuvattu, kuinka järjestöjohtaminen on ammattimaistunut viimeisten vuosikymmenten aikana, ja miten järjestöjen toiminnalta nykyään odotetaan yhä enemmän laadukkuutta ja tuloksellisuutta – on tämä toiminta sitten jäsenille suunnattua sosiaalista toimintaa, edunvalvontaa ja vaikuttamistoimintaa, asiantuntijuutta tai palvelutuotantoa. Myös rahoittajat odottavat nykyään järjestöiltä yhä enemmän toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Voisikin sanoa, että mitä ammattimaisemmaksi ja moninaisemmaksi järjestöjen toiminta on muuttunut, sitä vahvemmaksi myös järjestöjen toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden (rahoitus, ohjaus, valvonta) merkitys on muuttunut (Heimonen 2019, 155; Ruuskanen, Jousilahti ym. 2020). Erityisesti tämä on koskenut sosiaali- ja terveysjärjestöjä, mutta saman voisi perustellusti sanoa koskevan yleisesti kaikki niitä järjestösektoreita, joissa julkinen rahoitus on keskeinen toiminnan rahoitusmuoto. Jos eri järjestösektoreita ajatellaan, niin ainoaksi poikkeukseksi tässä suhteessa voitaisiin arvioida ammattijärjestöt, joiden rahoitus nojaa selvimmin jäsenrahoitukseen. Paikallistason yhdistystoiminta on tietenkin asia vielä erikseen.

Järjestöjen toimintaympäristön erilaiset muutokset ovat olleet artikkelin punaisen langan ytimessä. On kuvattu, miten järjestöjohtaminen on viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana saanut elementtejä, jotka ovat samankaltaistaneet sitä muiden sektoreiden johtamisen kanssa. Samankaltaistuminen on tarkoittanut paitsi hyvän johtamisen ja hyvän hallinnon yleisiä sektoreista riippumattomia oppeja, mutta ennen kaikkea toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen liittyvää managerialismia. Artikkelissa keskeinen hybridisaatio onkin kuvannut paitsi yleisen, geneerisen, ja managerialistisen johtamisen yleistymistä järjestöissä, myös niitä toiminnallisia ja organisatorisia muutoksia, joita järjestöt ovat joko itse parantaakseen toimintaedellytyksiään tehneet tai joutuneet viranomaisen ja verottajan ohjeiden mukaan käytännössä toimeenpanemaan. Toimintaympäristön muutokset pakottavat järjestöjä tavalla tai toisella sopeutumaan ja ennakoimaan. Tämä on korostanut strategisen ja yleisen johtamisen merkitystä. Samalla kehityskulku on korostanut nimenomaan operatiivisen johtamisen merkitystä. Luottamusjohtamisen piirteiden tarkastelu ja tutkimus on ollut Suomessa varsin vähäistä (ks. kuitenkin esim. Lehtonen & Stenvall 2021).

Samankaltaistumisesta ja hybridisoitumisesta huolimatta järjestöjohtamisessa on kuitenkin vahvasti läsnä myös järjestöjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Tämän artikkelin mukaan nämä erityispiirteet liittyvät sekä järjestön tarkoituksen ja arvojen keskeisyyteen että siihen sattumanvaraisuuteen, kontingenssiin, joka on seurausta järjestössä toimivista ihmisistä, kansalaistoiminnasta. Toimintaympäristön muutoksiin reagoimisen tai ennakoimisen lisäksi järjestöjohtamisessa on kyse paljon myös siitä, miten järjestö tarkoitetaan ja arvojaan tehtävänsä toteuttaa – pitääkö se kiinni niistä, miten se uudistaa niitä. Juuri tarkoituksen ja arvojen keskeisyys erottaa järjestöt muunlaisista organisaatioista, tekee niistä erityisiä – myös strategisessa mielessä.

Kansalaistoiminnan ja järjestöjen jäsenvaltaisuuden periaate ilmenee vahvasti paitsi järjestötoiminnassa, myös järjestöjen johtamisessa, perustuen jo yhdistyslakiin. Kuten artikkelissa on tullut esille, toiminnan ammattimaistumisen myötä palkatun henkilö-

kunnan ja operatiivisen johdon merkitys on korostunut. Jäsenperusteisilla hallituksilla ei ole enää välttämättä riittävää osaamista johtaa henkilömäärältään ja liikevaihdoltaan kasvaneita järjestöjä. Operatiivisen johtajan kokemaa vastuuta järjestön toiminnan jatkuvuudesta, tuloksellisuudesta ja kehittämisestä onkin monien tutkimusten mukaan suuri (Ruuskanen ym. 2013; Heimonen 2019; Lind 2020). Toiminnanjohtajien toimijudessa on nähtävissä selkeästi myös toimitusjohtajamaisia piirteitä (Lind 2020; Ruuskanen ym. 2020).

Käytännössä se, millaista johtamista järjestössä on tai miten johtajien asema määrittyy, tapahtuu monen eri tekijän summana. Artikkelissa tästä on käytetty ilmaisua neuvottelu. On tuotu esille, että luottamusjohdon ja toiminnanjohtajan välinen suhde on dynaaminen, vaihteleva ja muuntuva. Suhteessa muokkautuva keskinäinen luottamus, työnjako ja vuorovaikutus muodostavat toimijuudelle eräänlaisen pelitilan, jossa määritetään sitä, miten vahvaa ja laajaa toiminnanjohtajan ja hallituksen johtaminen ja toimijuus on. Henkilökohtaiset ominaisuudet yhdistyvät organisaatiokulttuurisiin tekijöihin ja toimintaympäristön muutoksiin. Samalla järjestöjohtamisessa, niin luottamusjohdon kuin operatiivisen johdon toteuttamana, joudutaan tulevaisuudessa oletettavasti yhä enemmän tasapainottelemaan yleisen ja järjestöerityisen johtamisen välillä.

Lähteet

- Anheier, Helmut K. 2005: *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London & New York: Routledge.
- Billis, David 2010. *Towards a theory of hybrid organizations*. Teoksessa David Billis (toim.): *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke, Hampshire/New York: Palgrave Macmillan, 46-69.
- Caers, Ralf, Du Bois, Cindy, Jegers, Marc, De Gieter, Sara, Schepers, Catherine, Pepermans, Roland 2016. *Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis*. *Nonprofit management & leadership* 17, 1/2016, 25-47.
- Cornforth, Chris & Macmillan, Rob 2016. *Evolution in Board Chair-CEO Relationships: A Negotiated Order Perspective*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45, 5/2016, 949-970.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. 1991. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. Teoksessa *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio. Chicago and London: The University of Chicago Press, 63-82.
- Eikenberry, Angela M. & Kluver, Jodie Drapal 2004. *The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?* *Public Administration Review* 64, 2/2004, 132-140.
- Esping-Andersen, Gøsta 1999. *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Halila, Heikki & Tarasti, Lauri 2017. *Yhdistysoikeus. Viides, uudistettu painos*. Helsinki: Alma Talent.
- Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila 2016. *Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja*. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, Juha 2005. Järjestön strategia. Käsi-
kirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen.
3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Heikkala, Juha 2012. Järjestöjohtamisen eri-
tyispiirteet. Teoksessa Kimmo Mäki ja Tuire
Palonen (toim.): Johtamisen tilat ja paikat. Ai-
kuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Helsinki: Kan-
sanvalistusseura 2012, 291-308.

Heimonen, Päivi 2019. Järjestöt, muutos ja joh-
tajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan
ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten
muutosten keskellä. Tampereen yliopisto:
Tampereen yliopiston väitöskirjat 119. Viitattu
23.9.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117025/978-952-03-1223-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hodges, Julie & Howieson, Brian 2017. The
challenges of leadership in the third sector.
European Management Journal 35, 1/2017, 69-
77.

Jokinen, Esa 2017. Arjen ammattilaiset -
Järjestöentän työelämän laadun selvitys.
Työelämän tutkimuskeskus 30.6.2017. Viit-
tattu 22.11.2020. <https://drive.google.com/file/d/0B8J0EaQxjw35Vnc5RTZ5QS1CTWs/view>

Kaunismaa, Pekka 2017. Järjestöjohtamisen
erityispiirteet. Teoksessa Kristiina Vesama,
Kirsi Autio & Erja Anttonen (toim.): Voi pa-
remmin, osaa enemmän järjestötyössä! Ko-
kemuksia ja käytänteitä työhyvinvoinnin ja
osaamisen vahvistamiseen. Helsinki: Huma-
nistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 35,
90-106. Viitattu 19.11.2020. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2017/06/kristiina-vesama-kirsi-autio-ja-erja-anttonen-voi-paremmi-osa-ennemman-jarjestotyossa-humak.pdf>

Koski, Arja & Kittilä, Riitta 2011. Miten on-
nistua järjestön johtamisessa nyt ja tulevaisuu-
dessa. Puheenvuoroja. Kansalaisyhteiskunta 2
(1), 87-98. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51777>

Koskinen, Seppo 1999. Yhdistyksen toimin-
nanjohtajan työsopimuksen päättämisestä
luottamuspuolan perusteella. Teoksessa Liisa
Hokkanen, Petri Kinnunen & Martti Siisiäinen
(toim.): Haastava kolmas sektori: Pohdintoja
tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta.
Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskuslii-
to, 234-264.

Kreutzer, Karin & Urs Jäger 2011. Voluntee-
ring Versus Managerialism: Conflict Over
Organizational Identity in Voluntary Associa-
tions. Nonprofit and Voluntary Sector Quarter-
ly 40, 4/2011, 634-661.

Krlev, Gorgi & Anheier, Helmut K. 2020.
Hybridity. Origins and effects. In Helmut K.
Anheier & Stefan Toepler edited by: The Rout-
ledge Companion to Nonprofit Management.
Abingdon & New York: Routledge, 494-512.

Laakso, Nina 2016. Urheilujohdon eliittiin
etenemisen kertomuksia. Kasvaen, ajautuen,
sattumalta vai pyrkien? Jyväskylä Studies in
Business and Economics 166. Jyväskylän yli-
opisto. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/48646>

Laaksonen, Lasse 2018. Yhdistysoikeus. Teok-
sessa Kari Lydman, Seppo Kemppinen, Lasse
Laaksonen, Ilkka Lahti: Yhdistys ja säätiö. Oi-
keudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja
hallinto. Helsinki: Tietosanoma Oy, 233-312.

Laine, Terhi, Määttä, Anne & Koistinen, Kari
2016. Yhteensovittava johtaminen ja palvelu-
rakenteiden muutos. Teoksessa Aija Kettunen,
Päivi Vuokila-Oikkonen & Anne Määttä
(toim.) Hyvinvointipalvelut toimiviksi. Diak
Työelämä 5. Helsinki: Diakonia-ammattikor-
keakoulu. 21-32. Viitattu 27.12.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/116661>

Laitinen, Hanna 2018. Nuorten, valtion vai
markkinoiden asialla? Nuorisojärjestöjen hybri-
dit toimintalogiikat. JYU DISSERTATIONS 31.
Viitattu 23.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/60002/978-951-39-7586-9_vaitos10112018%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lehtonen, Kati & Stenvall, Jari 2021. Hallitus-työskentely urheilun lajiliitoissa. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 390. Likes: Jyväskylä. Viitattu 27.12.2021. Lajiliittojen-hallinto_raportti_FINAL.pdf (likes.fi)

Lind, Kimmo 2020. Kenen äänellä, millä asialla. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Jyväskylän yliopisto. JYU DISSERTATIONS 252. Viitattu 23.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71033/978-951-39-8224-9-vaivos_2020_08_29_jyx.pdf?sequence=1&i-Allowed=y

Lindfors, Anne 2020. Miksi olemme olemassa? Järjestöjen strateginen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Suomen Syöpäyhdistyksen julkaisusarja. Julkaisu nro 92. Viitattu 27.12.2021. https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/syopa-jarjestot/strateginen_johtaminen_Lindfors.pdf

Litmanen, Tapio & Ruuskanen, Petri 2016. Järjestöjen henkilöstö- ja johtamiskäytännöt. Teoksessa Juha Peltosalmi, Anne Eronen, Tapio Litmanen, Pia Londén, Petri Ruuskanen: Järjestöbarometri 2016: Järjestöjen tulevaisuus. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry, 148-185. Viitattu 27.12.2021. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/soste_jarjestobarometri_2016.pdf

Luoma, Mikko & Lindell, Juha 2020. Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa Pirkko Vartiainen & Harri Raisio toim: Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus, 60-84.

Maier, Florentine & Meyer, Michael 2011. Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. *Voluntas* 22, 4/2011, 731-756.

Maier, Florentine, Meyer, Michael & Steinberthner, Martin 2016. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45, 1/2016, 64–86.

Meyer, Michael, Buber, Renate & Aghamanoukjan, Anahid 2013. In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. *Voluntas* 24, 1/2013, 167-193.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niemelä, Jorma 2018. Palvelujärjestelmän loukut ja mahdollisuudet sote-uudistuksessa. Esitys alustapalvelu Sociala Oy:n julkistamistilaisuudessa. Viitattu 27.12.2021. <https://doktriini.fi/2018/04/05/palvelujarjestojen-loukut-ja-mahdollisuudet-sosiaali-ja-terveyden-huollon-uudistuksessa/>

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Northouse, Peter G. 2004. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks & London & New Delhi: SAGE Publications.

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

Rochester, Colin 2003. The role of boards in small voluntary organizations. Teoksessa Chris Cornforth (toim.): The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What do Boards do? London, England: Routledge, 115-130.

Ruuskanen, Petri, Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 20/2013. Viitattu 23.9.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf/4bf-48bab-b999-47d9-8613-1854989e7d47/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf?version=1.0&t=1465465424000>

Ruuskanen, Petri, Laukkarinen, Matti ja Litmanen, Tapio 2020. Järjestöjen johtaminen ja hallitustyöskentely. Teoksessa Juha Peltosalmi, Anne Eronen, Janne Haikari, Matti Laukkarinen, Tapio Litmanen, Pia Londén, Petri Ruuskanen: Järjestöbarometri 2020. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. 138-169. Viitattu 27.12.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Ruuskanen, Petri, Jousilahti, Julia, Faehnle, Maija, Kuusikko, Kirsi, Kuittinen, Outi, Virtanen, Johanna, Strömberg, Lisbeth 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Viitattu 12.12.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162498>

Saukkonen, Pasi 2013. Kolmas sektori – vanha ja uusi. Kansalaisyhteiskunta 4 (1), 6–31. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51437>

Schmitz, Björn 2015. Social Entrepreneurship, Social Innovation, and Social Mission Organizations. Toward a Conceptualization. Teoksessa Cases in Innovative Nonprofits. Organizations That Make a Difference. Editors Ram A. Cnaan & Diane Vinokur-Kaplan. Thousand Oaks & London & New Delhi: SAGE Publications, 17-42.

Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. JY DISSERTATIONS 13. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Skelcher, Chris & Smith, Steven Rathgeb 2015. Theorizing hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities in the case of Nonprofits. Public Administration 93, 2/2015, 433–448.

Somerkiivi, Pirjo 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Pirjo Somerkiivi.

Sovatek-säätiö 2021. Viitattu 20.12.2021. <http://www.sovatek.fi/index.html>

Särkelä, Riitta 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaalili- ja terveystajärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990-2010. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liiton julkaisuja 40. Viitattu 5.12.2020. https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/j_rjest_t_julkisen_kumppanista_ma

Van Puyvelde, Stijn, Caers, Ralf, Du Bois, Cind & Jegers, Marc 2012. The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 41, 3/2012, 431-451.

Yhdistyslaki 1989/503. Viitattu 6.12.2020. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantas/1989/19890503#L6P35>

Palkkatyö järjestöissä

Hanna Laitinen

Kansalaisyhteiskunnan vakiintuneille organisaatioille eli järjestöille yhteisiä periaatteita ovat yleishyödyllisyys, vapaaehtoisuus ja itsenäisyys suhteessa muihin toimijoihin. Järjestöjen katsotaan usein myös olevan osa pitkää kansalaisliikkeiden jatkumoa, jolle tyypillistä on kansalaislähtöisyys ja yhteisöllisyys sekä niihin yhdistyvä aatteellisuus tai muu jäseniä yhdistävä intressi. (Anheier 2005; Laitinen 2018b.) Järjestöt on siis määritelty monella tapaa erilaisiksi organisaatioiksi kuin yksityisellä sektorilla toimivat yritykset sekä julkisen hallinnon virastot ja muut julkishallinnolliset organisaatiot. Onko niissä tehtävä palkkatyö siis myös luonteeltaan, laadultaan, tehtäviltään ja osaamisvaatimuksiltaan erilaista kuin muilla työpaikolla?

Tässä artikkelissa tarkastellaan, mitä järjestöissä tehtävästä palkkatyöstä tiedämme. Lukuisissa viimeaikaisissa järjestötutkimuksissa on todettu, että järjestöt ammattimaistuvat (ks. esim. Laitinen 2018b; Ruuskanen, Selander & Anttila 2013; Ruuskanen, Faehlne, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen & Strömberg 2020; Selander 2018). Järjestöissä tehtävän työn kannalta tämä tarkoittaa kahta pääasiallista trendiä: palkkatyön määrän lisääntymistä ja ammattimaisen osaamisen vahvistumista työn laadullisissa kriteereissä.

Artikkeli aloitetaan tarkastelemalla palkatun työn määrän kehitystä sekä kuvaamalla järjestöissä olevia työtehtäviä. Seuraavaksi edetään tarkastelemaan töiden tarkempia sisältöjä ja osaamisvaatimuksia. Sen jälkeen kerrotaan, mitä tiedämme järjestöissä töitä tekevästä ihmisistä, heidän ominaisuuksistaan työntekijöinä, työn organisoinnista sekä työhyvinvoinnista järjestötyössä. Lopuksi pohditaan, miltä palkkatyön tulevaisuus järjestösektorilla näyttää.

Tarkastelun syventämiseksi on kerätty kesäkuussa 2020 pieni aineisto työpaikkailmoituksia, joita tarkastellaan luvun teemojen valossa. Aineistossa ovat kaikki MOL-palvelussa yhtenä päivänä (3.6.2020) olleet työpaikkailmoitukset, joissa työnantajana oli rekisteröitynyt yhdistys (ry). Tällaisia oli 227. Vaikka määrä ei ole aivan pieni, aineisto on osittain epätasainen eikä keräystapa ollut systemaattinen. Aineiston perusteella ei näin ollen voi tehdä määrällisiä yleistyksiä järjestöissä tehtävästä työstä. Aiempien tutkimusten tulosten ja teorian rinnalla tarkasteltuna näiden työpaikkailmoitusten analyysi kuitenkin lisää laadullista ymmärrystä järjestöissä tehtävän työn piirteistä ja auttaa konkretisoimaan tarkastelua.

Työn määrän kehityksestä ja työtehtävistä

Järjestöjen ammattimaistumisen olennainen ulottuvuus on järjestötoiminnan ammatillistuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että palkatun henkilökunnan määrä järjestöissä kasvaa: Vaikka vapaaehtoinen toiminta erilaisissa yhdistyksissä ja järjestöissä on edelleen keskeinen osa järjestötoiminnan luonnetta ja merkitystä, aiempaa suuremmassa osassa järjestöjen toimintaa tekijänä on työhön palkattu ihminen. Yleiskuva Suomesta kertoo, että työnantajana toimivien järjestöjen määrä kasvoi vuosien 1994–2011 välillä noin neljästä tuhannesta yli seitsemään tuhanteen. Samaan aikaan myös henkilötyövuosien määrä lisääntyi alle 50 000:sta yli 75 000 henkilötyövuoteen. (Ruuskanen ym. 2013, 17–19.) 2010-luvulla kasvuvauhti on tasaantunut ja henkilötyövuosien määrä jopa hiukan laskenut (Selander 2018, 67). Näihin syihin palataan myöhemmin.

Hyvän esimerkin palkkatyön määrän kasvusta antavat liikuntaseurat: Pasi Kosken ja Pasi Mäenpään (2018, 67–68) mukaan 1980-luvun jälkipuoliskolla vain noin seitsemäsä prosentissa liikuntaseuroja oli päätoimisesti palkattu henkilö ja kaikkiaan palkattuja työntekijöitä niissä oli noin 1500. Vuoteen 2016 mennessä työnantajiksi ryhtyneiden seurojen prosentuaalinen osuus oli kolminkertaistunut eli 21 prosentissa seuroista oli vähintään yksi työntekijä. Osa seuroista palkkasi useampiakin henkilöitä, sillä työntekijöiden määrä kasvoi suhteessa vielä hiukan enemmän: vuonna 2016 palkattuja työntekijöitä oli liikuntaseuroissa laskennallisesti yhteensä noin 5100. (Emt.)

Sama kehitys on nähtävissä myös muilla toimialoilla, joista palkkatyön määrällä mitattuna suurin on sosiaaliala. Kirsikka Selanderin (2018, 66) väitöskirjatutkimuksen mukaan 37 prosenttia kolmannen sektorin työntekijöistä työskentelee sosiaalialan järjestöissä. Seuraavaksi eniten työntekijöitä on kansalaistoimintaa ja edunvalvontaa harjoittavissa järjestöissä (17 %), koulutuslalla (15 %), kulttuuri-, liikunta- ja harrastustoiminnassa (12 %) sekä ammatti- ja elinkeinoelämän (8 %) ja terveystoiminnan (5 %) järjestöissä.

Mistä työntekijöiden määrän lisääntyminen järjestöissä sitten johtuu? Ruuskanen, Selander ja Anttila (2013, 18–23) antavat järjestöissä tehtävän palkkatyön kasvulle 1990-luvulta alkaen kolme pääselitystä. Ensimmäinen on järjestöjen lisääntynyt palvelutuotanto. 1960-luvulta 1980-luvulle järjestötoiminnan suhde palvelutuotantoon näkyi pääasiassa sen kautta, että järjestöt vaikuttivat julkiseen sektoriin tuomalla esiin jäsenistön kannalta olennaisia palvelutarpeita ja kehittämällä malleja hyviksi palveluiksi. Ajatuksena oli kuitenkin, että palvelujen tuottamisen vastuu on julkisella sektorilla. Asteittain 1980–90-luvuilla ja Suomen liittyttyä Euroopan unioniin vuonna 1995 ajattelu- ja toimintatavat muuttuivat. Järjestöille tarjottiin yhä useammin rooleja palvelujen tuottajina. Julkista tehtävää täyttävien palvelujen tuotanto ei syntynyt vapaaehtoisvoimin, joten tehtävän vastaanotto edellytti yhä useammin työntekijöiden palkkaamista palvelutuotannon suunnitteluun ja toteutukseen. (Emt.; ks. myös Särkelä 2016.)

Toinen Ruuskanen ym. (2013) selitys palkkatyön lisääntymiselle koskee ihmisten vähentynyttä halukkuutta sitoutua yhdistys- ja järjestötoimintaan jäsenenä ja pitkäaikaisina vapaaehtoisina. Vapaa-ajan viettämiseen on 1980-luvulta jälkeen tullut valtavasti erilaisia vaihtoehtoja, joiden rinnalla sitoutuminen etenkin yhdistystoiminnan hallinnollisiin tehtäviin ei välttämättä tunnu kovinkaan kiinnostavalta. Niinpä lisääntyvässä määrässä järjestöjä päädyttiin 1990-luvulta lähtien siihen, että yhdistyksen jatkuvuuden

turvaamiseen tarvitaan palkattu työntekijä, joka huolehtii rutiineista ja organisoii vapaaehtoisten toimintaa.

Kolmannen selittävän tekijän Ruuskanen ym. (2013, 18–23) liittävät työvoimapolitiikkaan. 1990-luvun laman aikana ja sen jälkeen kolmannen sektorin rooli työllistäjänä nähtiin mahdollisuutena, jota tuettiin erilaisin palkkatyön tukimuodoin. Tätä kautta työnantajana toimivien järjestöjen määrä kasvoi merkittävästi. Järjestöissä työllistämisen ajateltiin yhtäältä tukevan järjestöjen toimintaedellytyksiä, toisaalta vahvistavan työvoiman työkykyä ja auttavan tätä kautta katkaisemaan pitkäaikaistyöttömyyttä. Palkkaamalla näille nk. välityömarkkinoille muutoin vaikeasti työllistyviä ihmisiä järjestöjen toivottiin siis parantavan heidän mahdollisuuksiaan työllistyä jatkossa avoimille työmarkkinoille. (Filatov 2013.)

2010-luvun henkilötyövuosien vähenemisen taustalla voidaan niin ikään nähdä muutokset palvelutuotannossa. Kilpailu on kiristynyt eivätkä järjestöjä enää olekaan aina valittu palvelua toteuttamaan, vaan osa palveluista ja sitä myötä myös työntekijöistä on siirtynyt yrityksiin. Samaan aikaan osa järjestöistä on yhtiöittänyt osan toimintoistaan, jolloin aiemmin järjestössä töissä olleet ihmiset ovat siirtyneet järjestökonserneihin kuuluvien yhtiöiden tai järjestöille alihankintana palveluja tuottavien yritysten palkkailistoille. (Selander 2018, 67–70; ks. myös Särkelä 2016, 37–40.) Myös palkkatukea on 2010-luvulla suunnattu aiempaa enemmän yrityksille, mikä on osaltaan vaikuttanut työpaikkojen lievään vähenemiseen järjestöissä (Selander 2018, 70).

Palvelutuotannon lisääntynyt kilpailu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelutuotannon merkitys järjestöjen työpaikkojen kannalta olisi vähäinen. Päinvastoin. Kesäkuussa 2020 järjestöissä auki olevista työpaikoista hyvin monet kiinnittyvät järjestöjen palveluihin – eikä vain sosiaalialan järjestöissä, vaan myös muissa. Työpaikkojen nimikkeissä yleisiä ovat erilaiset liikunta- ja vapaa-aikapalvelujen työntekijät, kuten liikunnanohjaajat ja iltapäivätoiminnan ohjaajat. Sosiaalialan palveluihin palkataan avustajia sekä moninaisten sosiaalialan palvelujen ohjaajia; haussa on myös muutama sosiaalityöntekijä. Yhdistysten ylläpitämässä päiväkodeissa on auki erilaisia kasvatustalouden työpaikkoja ja koulutusalan järjestöt (pääosin vapaa sivistystyö) palkkaavat opettajia, kouluttajia ja koulutussuunnittelijoita. Muutamia paikkoja on auki myös laitosmuotoisten palveluiden keittiöissä, siivouksessa yms.

Näyttää siltä, että palvelutuotannon merkityksen lisäksi myös Ruuskanen ym. (2013) esittelemä ajatus palkattujen työntekijöiden tarpeesta järjestöjen hallinnon ja jatkuvuuden ylläpitämisen kannalta pitää paikkansa edelleen. Kesäkuun 2020 työpaikkailmoitusten toinen pääryhmä ovat nimittäin erilaiset järjestöorganisaation hallinnolliset, organisaation toimintaan liittyvät yleistehtävät, joiden hoitaminen on olennaista järjestöjen olemassaolon ja jatkuvuuden kannalta. Monille toimialoille ja eri puolille Suomea haetaan järjestö- ja toiminnanjohtajia, järjestösihteereitä ja -kehittäjiä sekä hallinnon ja talousasioiden hoitajia. Myös viestintään liittyviä tehtäviä on auki. Lisäksi näkyy, että osa järjestöistä on vastikään saanut myönteisiä päätöksiä hankehakemuksiinsa; auki on useita projektipäällikön ja hanketyöntekijän tehtäviä. Määrällisesti selvästi eniten kesäkuussa 2020 haettiin kuitenkin varainhankkijoita eli feissareita. Vaikka feissareita palkattiin vain muutamaan järjestöön, yhteensä auki oli jopa 70 paikkaa.

Ruuskasen ym. (2013) kolmas selitys, aktiivinen työvoimapolitiikka, ei näy kesäkuussa 2020 auki olevissa paikoissa kovinkaan vahvasti. Vain muutamien työpaikkojen palkanmaksu perustuu STEAn Paikka auki -tukeen tai siihen, että järjestön tavoitteissa kuvataan halu edistää erityisesti työttömien pääsyä työelämään. Pidempiaikainen tarkastelu kertoo kuitenkin, että ainakin sosiaali- ja terveystyöjärjestöillä on merkittävä rooli heikossa työmarkkina-asemassa olevien ihmisten työllistäjinä: vuosina 2016–2017 lähes kaksi kolmasosaa (61 %) valtakunnallisista SOTE-järjestöistä työllisti heikossa työmarkkina-asemassa olevia ihmisiä palkkatuella, työkokeiluina, kuntouttavana työtoimintana, oppisopimuksin tai tavallisten työsuhteiden kautta (Peltosalmi ym. 2018, 114–115).

Järjestötyön piirteistä ja tarvittavasta osaamisesta

Ammattimaistumisen toinen ulottuvuus liittyy siihen, että järjestöjen työn sisällöt ja työn laatua koskevat odotukset sisältävät yhä useammin sellaisia ominaisuuksia, joita vapaaehtoisten työlle ei aseteta. Ammattimaisuus näyttäytyy siis tässä vastakohtana harastelijamaisuudelle, pelkän innon varassa tehtävälle työlle. Usein tämä tarkoittaa käytännössä samoja ominaisuuksia kuin muuallakin työelämässä. Erityisen selvästi tämä tulee näkyviin siinä, miten järjestöissä tehtävää työtä kuvataan samoin managerialistisin termein kuin yritysten ja julkisenkin sektorin työtehtäviä: työn on oltava suunniteltua, hallittua, tuloksellista, tehokasta, mitattavaa jne. (Laitinen 2018a).

Tämä herättää kysymyksen siitä, onko ylipäänsä olemassa sellaista ammattimaisesti tehtyä työtä, jolle järjestöissä olisi omat kriteerit, vai otetaanko kriteerit muilta työelämän sektoreilta? Mitä tällainen järjestöjen omaleimainen ammatillinen osaaminen voisi pitää sisällään?

Pekka Kaunismaa ja Kimmo Lind esittelivät reilu kymmenen vuotta sitten (2008, 113–123) ajatuksen järjestötyön kaksoispoolista eli kaksijakoisesta osaamisesta: yhtäältä järjestötyössä tarvitaan yleisiä, kaikenlaisissa järjestöissä edellytettäviä tietoja ja taitoja, joita he kutsuvat järjestötyön *generalistiseksi osaamiseksi*. Tällaisia ovat esimerkiksi yhdistyslain soveltamiseen, yleishyödyllisyyteen ja vapaaehtoisuuteen liittyvät osaamistarpeet. Toisaalta järjestöissä tarvitaan kunkin järjestön toimialasta riippuvaa erityisosaamista eli *substanssiosaamista*, kuten sosiaalisektorin, ympäristösektorin tai vaikkapa liikunta-alan vaatimaa erityisosaamista. Kaunismaan ja Lindin (emt.) tekemässä työpaikkailmoitusten aineistotarkastelussa järjestötyön generalistiset osaamisvaateet painottuivat enemmän kuin substantiaalinen osaaminen, lukuun ottamatta sosiaali- ja terveystyöalan järjestöjä, joissa korostettiin koulutusalaan viittaavia, substanssista riippuvia kvalifikaatioita.

Toisen näkökulman järjestötyössä tarvittavaan osaamiseen antaa Heidi Ristolaisen (2015) OK-Opintokeskukselle tekemä selvitys, jossa tarkasteltiin järjestötyöntekijöiden käsityksiä työnsä vaatimista taidoista. Eniten vastauksia saivat järjestön alaan liittyvät erityistaidot eli substanssi, jonka valitsi Ristolaisen tekemään kyselyyn vastanneesta 454 henkilöstä lähes puolet (195). Seuraavaksi yleisin maininta (143 vastausta) koski vuoro-vaikutustaitoja sekä viestintää, tiedotusta ja markkinointia (97 mainintaa), hallintoa (92 mainintaa) sekä suunnittelua ja kokonaisuuksien hallintaa (70 mainintaa). (Emt. 27.). Pelkästään otsikoiden tasolla tarkasteltuna lähes kaikki Ristolaisen löytämistä osaamis-

tarpeista näyttävät hyvin yleisiltä eivätkä kohdistu erityisesti järjestömaailmaan. Otsikoiden alla olevien taitojen tarkempi kuvaus osoittaa kuitenkin, että osaamista tulee pystyä soveltamaan ”järjestöerityisin” tavoin esimerkiksi yhdistämällä markkinointiin kampanja- ja vaikuttamistaitoja ja ottamalla huomioon järjestöjen erityiset kohderyhmät (emt., 28–29), joihin voi järjestön toimialasta ja toimintatavoista riippuen kuulua niin asiakkaita, vapaaehtoisia, jäseniä kuin työntekijöiden esihenkilöinä toimivia hallituksen tai johtokunnan jäseniäkin.

Myös kesäkuussa 2020 kerätyissä työpaikkailmoitusten tehtäväkuvauksissa tämä substanssin ja generalistisen järjestöosaamisen välinen kaksoispooli on selvästi näkyvissä. Yhtäältä töihin haetaan nimenomaan järjestötyön ammattilaisia, joilta odotetaan järjestötyön generalistista osaamista. Toisaalta järjestöt hakevat töihin ihmisiä, joilla on vahva osaaminen järjestön toimialan substanssissa.

Järjestötyön generalistiset osaamistarpeet korostuvat järjestöorganisaation johtamiseen, hallintoon ja kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Kesäkuun 2020 työpaikkailmoituksissa tyypillisiä esimerkkejä tällaisista ovat pienten järjestöjen toiminnanjohtajat sekä järjestösihteerit, joiden tehtäviin kuuluu vastata järjestöorganisaation yleisestä toiminnasta ja taloudesta sekä viestiä niin ulospäin kuin sisäisesti muille mahdollisille työntekijöille, hallitukselle, jäsenille ja vapaaehtoisille, järjestää kokouksia, ylläpitää jäsenrekisteriä, kouluttaa vapaaehtoisia jne. Pienissä järjestöissä toiminnanjohtajan odotetaan osallistuvan usein myös toiminnan toteutukseen. Paikkaa hakevilta edellytetään yleisesti sekä yhdistyksen toimialan että järjestötoiminnan osaamista, johtamiskokemusta, osaamista toimia vapaaehtoisten kanssa ja usein myös hanketyön osaamista, esimerkiksi seuraavin sanamuodoin

- vahvaa johtamiskokemusta sekä ymmärrystä verkostojohdamisesta ja vapaaehtoisten johtamisesta
- talous- ja henkilöstöhallinnon osaamista, erinomaiset tieto- ja viestintätekniset taidot sekä kokemusta hankehallinnosta ja järjestötyöstä.
- iloa ja hymyä kohdata harrastajamme, työntekijämme, talkoolaisemme, yleisömme ja yhteistyökumppanimme
- halua ja kykyä kehittää yhdistyksen toimintaa jäseniemme parhaaksi

Substanssiin liittyvä osaaminen puolestaan korostuu erityisesti palvelutuotantoon liittyvissä tehtävissä, jollaisia ovat kesäkuussa 2020 kerätyissä ilmoituksissa esimerkiksi koulutussuunnittelu, kuntoutus, teatteriryhmien ohjaaminen, sosiaalialan ohjaaminen ja avustaminen, iltapäivätoiminnan suunnittelu ja ohjaus, kerhotoiminta ja sen kehittäminen, lastensuojelutyö, opetus, urheiluvalmennus jne. Palvelutuotantoon keskittyvien tehtävien lisäksi substanssiosaamista edellytetään myös muutamissa järjestöjen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tähtäävissä asiantuntijatehtävissä kuten ilmastotyö ja vaalityö. Mukana on myös muutamia viestinnän ja markkinoinnin sekä varainhankinnan tehtäviä, joissa korostuu juuri näiden asioiden ammattilaisuus ilman erityistä kytköstä järjestötyöhön.

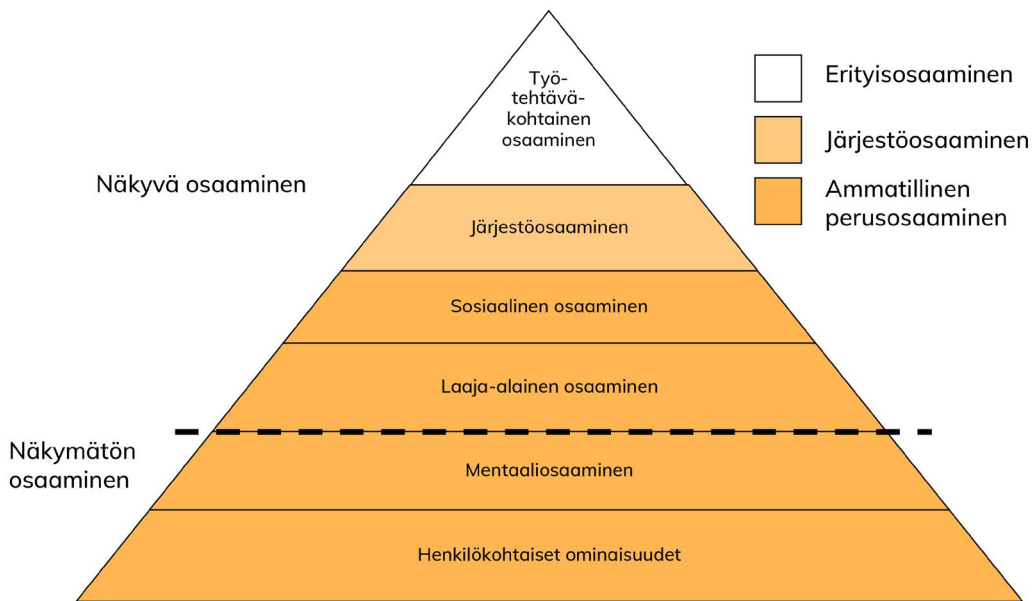
Ilmoitusten tarkempi tarkastelu osoittaa, että substanssiin keskittyvissä tehtävissä erityisesti järjestötyöhön kiinnittyvien osaamisvaatimusten esiintyminen jakautuu kolmeen. Yhtäältä on sellaisia ilmoituksia, joissa työn sijoittuminen järjestömaailmaan ei näy mitenkään, palvelu voisi aivan yhtä hyvin olla kunnan tai yrityksen tarjoamaa. Järjestö tulee näkyviin vain työnantajan nimen perässä olevassa ry-lyhenteessä ja joskus käytettävissä olevan työehtosopimuksen nimessä (sosiaalialan järjestöjen työehtosopimus).

Toiseksi osassa työpaikkailmoituksia järjestötyön osaaminen näkyy yhtenä osana hakijoilta toivottavia ominaisuuksia, vaikkei se olekaan edellytys hakemiselle. Kaksi otetta tällaisista ilmoituksista:

- Arvostamme kehittämismyönteisyyttä, joustavuutta ja järjestötyön kokemusta.
- Arvostamme luovuutta ja innostusta, hyvää fyysistä ja psyykkistä terveydentilaa, järjestötyön- ja toiminnan kokemusta ja/tai tuntemusta.

Kolmanneksi ovat sellaiset työtehtävät, joissa työn pääsisältö on palvelujen tuottamisesta, mutta palveluja joko tarjotaan muille järjestöille, niiden suhteen tehdään yhteistyötä muiden järjestöjen kanssa, tuottamiseen osallistuu myös vapaaehtoisia tai muulla tavoin tehtävän hoitaminen edellyttää substanssiosaamisen lisäksi myös järjestölähtöisiä toimintatapoja. Tällöin työntekijältä odotetaan aiempaa kokemusta järjestötoiminnasta tai järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan tuntemusta. Kuvaukset jäävät usein näin yleiselle tasolle, mutta muutamissa mainitaan erikseen järjestökentän toimintamallien tuntemus, vaikuttamistyön osaaminen, vapaaehtoistoiminnan koordinaatio tai järjestötoiminnan rahoituskanavien tunteminen. Lisäksi muutamissa ilmoituksissa mainitaan erikseen järjestön arvoperusta sellaisena asiana, johon työntekijän tulee sitoutua.

Nämä kuvaukset herättävät kysymyksen, voiko järjestöosaamisesta sanoa ylipäänsä mitään sellaista, joka koskisi kaikkia järjestöjä toimialasta tai toimintatavasta riippumatta. Tällaista kokonaiskuvaa ovat rakentaneet Minna Patama ja Sirja Tanskanen, jotka jäsensivät pro gradu -työssään (2019) järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaamista erotelemalla kolme pääluokkaa: ammatillinen perusosaaminen, järjestöosaaminen ja työtehtäväkohtainen erityisosaaminen (ks. kuvio 1). Heidän tuloksensa perustuvat maantieteellisesti rajatulle alueelle Pohjois-Karjalaan ja pääosin suhteellisen pienissä mutta toimialoiltaan monenlaisissa järjestöissä kerättyihin aineistoihin. Ammatilliseen perusosaamiseen kuuluvat heidän mallissaan muun muassa omien arvojen tunnistaminen sekä useita tutkittujen järjestötyöntekijöiden keskeisinä pitämiä osaamistarpeita, kuten kehittämis- ja viestintäosaaminen sekä sosiaaliset ja verkostoitumistaidot, jotka näyttäytyvät vahvasti myös Ristolaisen selvityksessä. Järjestöosaaminen pitää Pataman ja Tanskanen työn mukaan sisällään järjestötyön erityisluonteeseen ja erityispiirteisiin liittyviä ulottuvuuksia, joita ovat aatteellisuus, arvoperustaisuus, järjestötalouden erityispiirteiden ymmärtäminen, projektiluontoisuus sekä järjestötyöhön kuuluva jonkinlainen ristiriita ammatillisten työtapojen ja vapaaehtoisen talkootyön ajatusmaailman välillä. Työtehtäväkohtainen erityisosaaminen voi heidän mallissaan tarkoittaa esimerkiksi talousosaamista, johtamisosaamista tai järjestön substanssista nousevaa erityisosaamista esimerkiksi taudista tai vammasta. (Patama & Tanskanen 2019, 88-96.) Tässä mallissa siis järjestöosaaminen näyttäytyy siis jonkinlaisena ammatillisen perusosaamisen syventäjänä ja työtehtäväkohtaisen erityisosaamisen perustana: järjestöosaaminen auttaa

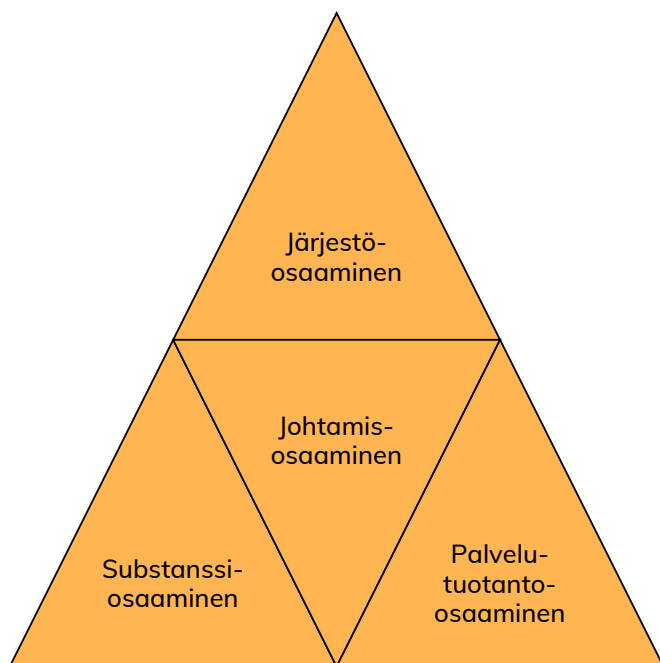


Kuvio 1. Järjestöosaamisen pyramidi Pataman ja Tanskasen (2019, 88) mukaan.

suuntaamaan sekä ammatillista perusosaamista että työtehtäväkohtaista erityisosaamista oikein tavoin juuri järjestöissä tehtävän työn kannalta.

Toinen hiljattain tuotettu kokonaiskuvaus järjestöissä tarvittavasta osaamisesta sisältyy Jorma Niemelän (2019) selvitykseen järjestöjen roolista sote-uudistuksessa. Tarkastelu tuo esiin erityisesti palvelutuotantoon keskittyneissä järjestöissä tarvittavaa osaamista korostaen johtamisen näkökulmia. Siksi palvelutuotanto-osaaminen nousee siinä järjestön toimialan eli substanssiosaamisen, johtamisaosaamisen ja yleisen järjestöosaamisen rinnalle (ks. kuvio 2). Niemelän tarkastelu osoittaa hyvin sen, millaisista tekijöistä palvelutuotannon kilpailluilla markkinoilla pärjääminen on kiinni. Niemelän kuviossa järjestöosaaminen on visualisoitu muun osaamisen päällä olevaksi katoksi, joka suuntaa ja määrittää muuta osaamista. Se pitää sisällään kansalaistoiminnan olemuksen tuntemuksen, siihen sisältyvät arvot ja periaatteet sekä taidon johtaa kansanliikkeitä, ymmärtää jäsenperustaisuuden merkityksen sekä innostaa ja motivoida jäseniä. Niemelä liittää tähän myös oman järjestön historian ja tavoitteiden tuntemisen. (Emt., 139.) Tässä kuten Pataman ja Tanskasen (2019) mallissa järjestöosaamisen erityinen luonne näyttäytyy siis eräänlaisena toimintaympäristön, toimintatapojen ja muun järjestöerityisyyden ymmärryksenä, jota yhdistetään muihin, järjestö- ja tehtäväkohtaisesti eri tavoin määrittyviin yleisiin ja erityisiin ammatillisiin osaamistarpeisiin.

Voidakseni kuvata järjestöosaamisen kokonaisuutta kaikkea edellä mainittua yhdistäen, otan apuvälineeksi Opetushallituksen Työn tulevaisuus 2035 -raportissa käytetyn kolmitasoisien työn kvalifikaatioluokituksen, jossa osaaminen jaetaan kolmeen tasoon: geneerinen osaaminen, yleinen työelämäosaaminen sekä ammattialakohtainen osaaminen (OPH 2019, 19-20). Geneerinen osaaminen luo osaamisen perustan. Sillä tarkoitetaan yleisiä oppimisen ja osaamisen kognitiivisia taitoja sekä metataitoja, joita tarvitaan työelämän lisäksi myös muualla yhteiskunnassa. Yleinen työelämäosaaminen puolestaan



Kuvio 2. Järjestöjen palvelutuotannon johtamisen osaamisalueet Niemelän (2019, 138 mukaan).

viittaa toimialasta riippumattomiin työelämän tietoihin ja taitoihin, joihin kuuluvat esimerkiksi IT-taidot, kielitaito yms. Ylintä tasoa eli tietyllä ammattialalla tarvittavia spesifejä tietoja ja taitoja kutsutaan ammattialakohtaiseksi osaamiseksi.

On luonnollisesti selvää, että järjestötyön ammateissa tarvitaan yleistä generististä osaamista siinä missä työelämässä yleensäkin. Myös yleiset työelämätaidot ovat tarpeen järjestöissä yhtä lailla kuin muissakin työelämän organisaatioissa. Tehtäväkohtaisesti määrittyy, mitkä niistä painottuvat erityisesti: joissain tehtävissä eniten hyötyä on kielitaidosta, toisessa taas monipuolisista IT-taidoista.

Ammattialakohtaisten taitojen määrittely on sen sijaan monimutkaisempaa, koska ammattiala voi määrittyä joko järjestön substanssin, työntekijän tehtävän tai sen perusteella, että työ tehdään nimenomaan järjestössä. Yhdessä ja samassa järjestössäkin ammattialan merkitys voi painottua erilaisin tavoin eri tehtävissä, esimerkiksi ympäristöjärjestössä voi olla töissä ympäristönsuojelun asiantuntija (substanssi), jäsen- ja vapaaehtoistoiminnan koordinaattori (järjestötyön erityisosaaminen) tai taloushallinnon osaaja (erityisosaamista edellyttävä tehtävä). Kaikissa tehtävissä on todennäköisesti hyötyä siitä, että tekijällä on käsitys järjestötyön yleisisistä reunaehdoista kuten toiminnan tarkoituksesta, yhdistyslain merkityksestä, yleishyödyllisyydestä ynnä muista järjestötyön tavoitteita, resursseja ja toimintatapoja määrittävistä tekijöistä.

Taulukkoon 1 on kuvattu järjestötyön erityistä ammatillista osaamista kahdella eri tasolla. Yhtäältä on tarpeen ymmärtää järjestöjen erityisyyttä toimintaympäristönä ja haluta lähes kaikessa järjestötyössä tarpeellisia yleisiä järjestötyön taitoja. Kuviossa tämä on nimetty järjestötyön generalistiseksi organisaatio-osaamiseksi, jossa olennaista on

ymmärtää järjestöjen erityisiä tehtäviä yhteiskunnassa julkishallinnosta ja yrityksistä erillisinä organisaatioina, aate- ja arvoperustaa, yleishyödyllisyyttä, yhdistyslakia, vapaaehtoisuuden eetosta jne. Tämä osaaminen yhdistyy osittain yleisiin työelämätaitoihin auttaen suuntaamaan niitä nimenomaan järjestöissä tarvittavalla tavalla. Tämä on nähdäkseni lähellä sekä Pataman ja Tanskasen (2019) että Niemelän (2019) ajattelua siitä mitä järjestöosaaminen pitää sisällään. Tällainen osaaminen on osa lähes kaikkien järjestöissä työskentelevien ihmisen työelämätaitoja, vaikka joissakin järjestöjen ulkoisissa tai sisäisissä palveluissa niiden merkitystä pidetään ainakin kesäkuun 2020 työpaikkailmoitusten valossa vähäisenä.

Taulukon 1 tarkastelussa on nostettu järjestötyön erityinen ammatillinen osaaminen näkyviin myös osana ammattialakohtaisia erityistaitoja. Tällä tasolla järjestötyön erityisosaaminen ei kuitenkaan ole osa kaikkia järjestöjen tehtäviä vaan vain osaa niistä. Järjestötyössä tarvittavat ammattialakohtaiset taidot voivat määrittää järjestön substanssin mukaan tai muun ammattialan mukaan vaikkapa talous- tai viestintäosaamisen perusteella. Näissä tehtävissä siis järjestötyön organisaatio-osaaminen yhdistettynä omaan ammattialan erityistaitoihin voi antaa riittävän perustan työskennellä järjestössä menestyksekkäästi. Järjestön tai vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja kehittäminen, jäsenistön edustaminen (ks. Lind 2020) ja muut järjestöjen kansalaisyhteiskunnalliseen rooliin liittyvät tehtävät edellyttävät sen sijaan erityistä ammatillista osaamista nimenomaan järjestötyöstä.

Tämä tarkastelu tarkentaa aiempaa ymmärrystä kysymyksestä, voidaanko järjestötyötä pitää ammatillisuuden tarkastelun kannalta omana toimialanaan vai määrittykö järjestöissä tehtävä työ erikseen aina sen päätehtävän mukaan (sosiaaliala, liikunta-ala jne.). Yksiselitteistä vastausta tähän ei voi antaa, vaan tilanne riippuu sekä tarkastelun alla olevasta järjestöstä että työtehtävästä. Osassa järjestöjä kaiken työn keskiössä on

Taulukko 1. Kooste järjestöjen työtehtävissä tarvittavan osaamisen kokonaisuudesta soveltaen OPH:n (2019) luokitusta.

Ammattialakohtaiset taidot: järjestön "substanssi" eli järjestön toimialan mukainen erityisosaaminen – sosiaaliala, ympäristöala, liikunta-ala, kulttuuriala, nuorisotalo ym.	Ammattialakohtaiset taidot – järjestötyön "generalistinen" osaaminen erityisosaamisena: kolmannen sektorin organisaation kehittäminen, vapaaehtoisten motivointi ja ohjaaminen, jäsenasiat jne.	Ammattialakohtaiset taidot: tehtävän edellyttämä erityisosaaminen – johtaminen, taloushallinto, palvelutuotanto, viestintä ja vaikuttaminen, hankehallinto, kouluttaminen, varainhankinta jne.
Järjestötyön "generalistinen" osaaminen organisaatio-osaamisena eli kolmannen sektorin organisaatioiden erityispiirteiden edellyttämät tiedot ja taidot: yhdistyslain mukainen toiminta, aate- ja arvoperustaisuus, yleishyödyllisyys, vapaaehtoisuus, yhteisöllisyys jne.		
Yleiset työelämätaidot – IT-taidot, asiakaspalvelutaidot, kielitaito, innovaatio-osaaminen, muutososaaminen jne.		
Geneerinen osaaminen – oppimisen ja osaamisen kognitiiviset ja metataidot itseohjautuvuus, kuten ongelmanratkaisutaidot, kokonaisuuksien hallinta, luovuus, oppimiskyky jne.		

mahdollistaa ihmisten yhteisöllistä ja vapaaehtoista, yleensä aatteellista tai altruistista toimintaa (vrt. Laitinen 2018), jolloin lähes kaikissa palkkatyönä tehdyissä töissä pitää ymmärtää järjestötyön erityisyys ja osata sen edellyttämiä erityisiä taitoja. Lisäksi lähes kaikissa järjestöissä on sellaisia järjestöorganisaation ylläpitoon, johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä, jotka edellyttävät omaa ammatillista osaamistaan nimenomaan järjestötyöstä. Samaan aikaan monissa järjestöissä tehdään lukuisia muita töitä, joiden ammattiala ja siihen liittyvät osaamistarpeet eivät ensisijaisesti liity järjestöön toimintaympäristönä vaan joko järjestöjen tuottaman palvelun määrittämään toimialaan muuhun tai erityistä ammattitaitoa edellyttävään tehtävään järjestöorganisaatioissa. Niissäkin on kuitenkin hyvä hallita edes perustaidot järjestöistä organisaatioina.

Järjestöjen työntekijöistä

Mitä sitten tiedämme järjestöjen työntekijöistä? Petri Ruuskasen, Kirsikka Selanderin ja Timo Anttilan tekemä Palkkatyössä kolmannella sektorilla -tutkimus (2013) antaa meille yleiskuvaa asiasta. Ensinnäkin käy ilmi, että järjestöjen työpaikat ovat hyvin naisvaltaisia. Jopa 85 prosenttia järjestöjen työntekijöistä on naisia, minkä Ruuskanen ym. (2013, 38) tulkitsevat johtuvan siitä, että järjestöjen toimialat ovat ylipäänsä naisvaltaisia. Tämä pitää paikkansa ainakin siltä osin, että terveys- ja sosiaalipalvelujen työntekijöistä yleisesti 86 prosenttia on naisia, ja koulutuslalla naisten osuus työntekijöistä on 68 prosenttia (THL 2020). Keskiarvo peittää kuitenkin taakseen sen tosiasian, että tilanne on erilainen eri järjestöissä. Esimerkiksi valtakunnallisissa ja alueellisissa liikuntajärjestöissä naisten osuus on 59 prosenttia, ja lajiliitoissa miesten osuus työntekijöistä nousee naisia suuremmaksi 61 prosenttiin (Oja, Lämsä, Vihinen & Lehtonen 2019). Hieman yllättäen myös sosiaali- ja terveysalalla valtakunnallisten järjestöjen palkkaamasta henkilöstöstä naisvaltaisuus ei ole niin suurta kuin keskiarvo antaisi ymmärtää vaan naisia on 76 prosenttia työntekijöistä, ja valtakunnallisissa vammaisjärjestöissä naisten osuus on ”vain” 71 prosenttia (Peltosalmi ym. 2018, 112).

Järjestötyöntekijät ovat keskimääräiseltä iältään 45 vuotta (Ruuskanen 2013, 38). Tämä tarkoittaa, että järjestöjen työntekijät ovat keskimäärin hiukan vanhempia kuin työssäkäyvät yleisesti; kaikkien työllisten keski-ikä on hiukan alle 42 vuotta (Honkanen 2018, 20). Järjestötyöntekijöistä yli puolet (56 %) on suorittanut korkeakoulututkinnon, mikä on enemmän kuin yksityisellä ja julkisella sektorilla (Ruuskanen ym. 2013, 41-42). Tällä lienee yhteys siihen, että järjestösektorin työntekijöistä suuri osa (61 %) on asiantuntija-tehtävissä, mikä on myös selvästi enemmän kuin muilla sektoreilla (emt. 38-39).

Ruuskasen ym. tutkimus (2013, 42) kertoo myös, että valtaosa järjestöistä tarjoaa työntekijöilleen pysyvyyttä, mutta noin viidesosalla (21 %) työsuhde on määräaikainen; tämä on enemmän kuin muilla sektoreilla. Myös Ristolaisen selvityksessä (2015, 19) kiinnitetään huomiota määräaikaisten työsopimusten suhteellisesti isompaan määrään ja selitetään tätä etenkin hankerahoituksen suurella määrällä järjestöissä. Tämä onkin helppo ymmärtää; jos järjestön rahoituksesta merkittävä osa perustuu määräaikaiseen hanketukeen, myös työntekijöiden työsuhteet on usein varmintä sitoa hankkeen toteutusaikaan.

Järjestöjen palkat ovat keskimäärin hieman matalampia kuin työmarkkinoilla keskimäärin ja sijoittuvat lähelle kunta-alan palkkatasoa (Ruuskanen 2013, 40). Vaihtelu järjestöjen ja tehtävien välillä on kuitenkin merkittävää. Järjestötyöntekijöiden palkat ovat keskimäärin korkeampia järjestöjen suuremmissa kuin pienemmissä toimipaikoissa, ja muita järjestötyyppinä korkeampia palkkoja maksetaan ammatti- ja elinkeinotoimintaan, koulutukseen ja tutkimukseen sekä maanpuolustukseen ja kansainväliseen toimintaan liittyvissä järjestöissä (emt., 40-41).

Järjestöjen työyhteisöistä suuri osa on pieniä. Jopa 40 prosentilla työpaikoista työntekijöitä on alle 10, ja suuria (yli 250 työntekijää) on järjestötyöpaikoista vain 3 prosenttia (Ruuskanen ym. 2013, 38). Sosiaali- ja terveystyöjärjestöjen tarkastelu antaa tarkemman kuvan asiasta: Vuoden 2018 Järjestöbarometrin mukaan valtakunnallisissa järjestöissä henkilöstön lukumäärä on keskimäärin kahdeksan ihmistä (mediaani), kun paikallisyhdistyksissä työntekijöiden mediaani on kolme työntekijää (Peltosalmi ym. 2018, 46; 111). Etenkin paikallisyhdistysten työyhteisöt ovat näin ollen usein pieniä.

Keskimääräisesti tyypillinen järjestötyöntekijä on siis korkeakoulutettu, asiantuntijatehtävissä oleva 45-vuotias nainen, jolla on pysyvä työsuhte mutta koulutukseensa nähden kohtuullisen matala palkka. Keskimääräiset kuvaukset piilottavat kuitenkin taakseen monenlaista vaihtelua; noin 70.000 työntekijän joukkoon mahtuu luonnollisesti eri-ikäisiä ihmisiä, eri sukupuolia ja monenlaista palkkaa saavia ihmisiä, joilla on erilaisia työsopimuksia työntantajansa kanssa.

Järjestöt työpaikkoina – vapaaehtoisuus ja ammatillaisuus

Järjestömaailmassa vallinnut ajatus järjestöjen työntekijöiden roolista, osaamisesta ja tehtävistä on muuttunut pikkuhiljaa järjestötoiminnan yleisen ammatillistumisen ja ammattimaistumisen myötä. Jäsenillä ja vapaaehtoisilla on kuitenkin ollut ja on edelleen suuri merkitys sille, millaiseksi työ ja siihen kohdistuvat odotukset muovautuvat. Järjestötyöhön vapaaehtoisesti osallistuvien ihmisten lukumäärä on moninkertainen ammatilaisiin verrattuna: Vapaaehtoistyö Suomessa -tutkimuksen mukaan noin 40 prosenttia suomalaisista tekee vapaaehtoistyötä (Rahkonen 2018). Vaikka osa vapaaehtoisista käyttää vapaaehtoistyöhön vain vähäisiä tuntimääriä ja osa tekee vapaaehtoistyötä muutoin kuin järjestöjen kautta, pelkästään STEAn tukea vuonna 2018 saaneissa 995 sosiaali- ja terveystyöalan järjestöissä vapaaehtoistyöhön raportoitiin osallistuneen 227 141 vapaaehtoista (Mulari 2020).

Nämä vapaaehtoisten määrät kertovat siitä valtavasta merkityksestä, mikä vapaaehtoisuudella on järjestöjen toiminnan kannalta. Etenkin pienemmissä järjestöissä tämä tarkoittaa, että ammatilliset tekevät työtänsä vapaaehtoisten kanssa ja vapaaehtoisista koostuvan luottamusasemaan perustuvan johtokunnan ohjauksessa. Toisinaan tämä tarkoittaa myös sitä, että palkatuilta henkilöiltä odotetaan vapaaehtoisten rinnalla samanlaista sitoutumista järjestöön ja työhön esimerkiksi myös iltaisin ja viikonloppuisin. Kirsikka Selander (2018, 10) viittaaakin siihen, miten järjestöissä tapahtuvaan palkkatyöhön on tutkimuksissa liitetty erityistä kutsumuksellisuutta ja arvoperustaisuutta. Tämä voi olla rasite työn rajaamisen kannalta, mutta se on yhteydessä myös työn merkityksellisyyden kokemuksiin, korkeaan työmotivaatioon ja mahdollisesti myös valmiuteen joustaa

työajoissa ym. (emt.; ks. myös Patama ja Tanskanen 2019, 93.) Tällainen sitoutuminen tulee hyvin näkyviin myös Anu Uhtion (2017) sosiaali- ja terveystalouden järjestön työntekijöitä koskevassa pro gradu -työssä. Hän toteaa seuraavaa:

”Osa haastateltavista koki vahvasti olevansa auttamis- tai palvelutehtävissä. Joillekin haastatelluille se oli niin erottamaton osa heidän identiteettiään ja kirkas johtotähti kaikelle tekemiselle, että työaikalainsäädännön katsottiin toisinaan menevän ristiin tämän eetoksen kanssa: ihmisiä on autettava silloin, kun he apua tarvitsevat tai keskusteluun on jäätävä, kun luottamussuhde on juuri rakentumassa.” (Uhtio 2017, 45.)

Nämä tulokset antavat kiinnostavan peilauspinnan järjestötyön ammatillistumista, kasvavia tehokkuus- ja tulosvaatimuksia sekä yritysmaailmasta peräisin olevia managerialistisia työskentelytapoja kuvaavan keskustelun rinnalle (ks. esim. Laitinen 2018a). Näyttää siltä, että järjestöjen palkkatyössä elää rinnakkain erilaisia todellisuuksia. Yhtäällä järjestöissä tehtävän ammattilaistyön ei katsota juurikaan eroavan muilla sektoreilla tehtävästä työstä eikä työntekijältä ainakaan rekrytoinnin yhteydessä edellytetä järjestösektorin erityistä osaamista. Toisessa ääripäässä järjestöjen erityisiin tehtäviin ja työtapoihin liittyvä osaaminen on keskeinen rekrytointiperuste ja järjestöjen työntekijät työskentelevät aatteen palosta tai auttamisen halusta talkoomaisella orientaatiolla pitäen esimerkiksi työaikojen noudattamista lähinnä kunnan työtä haittaavana tekijänä. Näiden ääripäiden välistä löytynee monia välimuotoja suhtautumisessa järjestötyön erityisosaamisen tarpeeseen ja työhön säädeltynä ja rajattuna toimintana.

Järjestöjen palkkatyöhön liittyvät osittain ristiriitaiset todellisuudet näkyvät myös Kirsi Selanderin väitöskirjassaan (2018) esittelemän työhyvinvoinnin paradoksissa: Yhtäältä Selanderin tutkimustulokset nimittäin osoittavat, että järjestöissä työntekijöiden työhyvinvointi on keskimäärin heikompaa kuin muualla. Toisaalta taas yksi työhyvinvoinnin keskeinen tekijä, työn imu, on järjestöjen työntekijöiden parissa selvästi tavallisempaa kuin muiden sektoreiden työpaikoilla. Selander (emt., 84–86) selittää tätä kuvaamalla, miten monissa järjestöissä vallitseva, vapaaehtoistoimintaan perustuva toimintakulttuuri tuottaa mahdollisuuksia korkeaan työn imuun ja itsenäiseen työotteeseen mutta samaan aikaan tämä toimintakulttuuri ei onnistu tukemaan palkkatyön tekemistä riittävästi työn organisoinnilla ja johtamisella. Esa Jokisen (2017) järjestötyön hyvinvointia koskevassa tutkimuksessa paradoksi taas muodostuu siitä, että järjestöt ovat yhtäältä hyvin tiiviitä yhteisöjä, joilla on vahva yhteinen tehtävä ja hyvä sisäinen palkitsevuus eli mahdollisuudet oppia, kehittyä ja toteuttaa itseä työssä. Toisaalta taas järjestöjen rakenne ja sisäiset suhteet ovat hajanaisia ja kyky käsitellä työyhteisön ristiriitoja heikko.

Yhteenvedonä näyttää siis siltä, että järjestöjen aate- ja arvoperustaisuus, jäsen- ja vapaaehtoislähtöisyys sekä yhteisöllisiin toimintatapoihin perustuvat erityispiirteet tuottavat lisääntyvän ammattimaistumisen kanssa yhdistyessään järjestöihin työyhteisöinä ja järjestöjen työntekijöiden hyvinvointiin omanlaisiaan piirteitä ja jännitteitä. Moni työntekijä tuntee tekevänsä tärkeisiin tavoitteisiin kohdistuvaa työtä osana samoihin tavoitteisiin pyrkivää yhteisöä, jossa saa käyttää ja vahvistaa omaa asiantuntemustaan ja määrittää työtään pitkälti itsenäisesti. Toisaalta työn rajaaminen ja yhteensovittaminen muun elämän kanssa osoittautuu toisinaan raskaaksi, itsenäisyyden kääntöpuolella on heikkoa työn organisointia ja puutteita johtamisessa sekä epävarmuutta työn tulevaisuudesta.

Vaikka nämä piirteet eivät luonnollisesti kuvaa kaikkien järjestötyöntekijöiden tilannetta kaikissa järjestöissä, ne ovat keskimäärin tyyppillisempiä järjestöissä tehtävässä työssä kuin muilla sektoreilla.

Lopuksi

Tässä artikkelissa on kuvattu järjestöjen palkkatyötä, työtehtäviä, työssä tarvittavaa osaamista, työntekijöitä sekä työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin erityispiirteitä. Kokonaisuudesta piirtyy yleiskuva, joka koostuu monenlaisista rinnakkaisista todellisuuksista. Määrälliseen tarkasteluun perustuvat luonnehdinnat kuvaavat keskimääräisiä tendenssejä, jotka eivät sellaisenaan välttämättä pidä paikkaansa yksittäisten työntekijöiden tai työtehtävien kohdalla. Tarkastelu herättää kuitenkin joitakin pohdintoja tulevaisuuden suunnista, jotka varmasti mietityttävät niin tulevia järjestötyöntekijöitä, järjestötyöyhteisöjä, järjestötyöntekijöiden kouluttajia kuin erilaisiin järjestöjen kehittämisspyrkimyksiin osallistuvia ihmisiäkin.

Järjestöillä on kansalaisyhteiskunnan tai kolmannen sektorin organisaatioina sellaisia erityispiirteitä, jotka eivät yhtä luontevasti sovellu yhteen muiden organisoitumismuotojen kanssa. Järjestöjen olemassaolon taustalla on vapaaehtoisesti yhteen kokoontuvien ihmisten (toisinaan toisten järjestöjen) yhteiseen aatteeseen tai muuhun intressiin perustuva syy toimia yhteisen asian tai edun edistämiseksi. Tämän yhteisen tahdon organisoiminen rekisteröidyksi yhdistykseksi tarkoittaa, että järjestön päätösvaltaa käyttää yhdistyslain periaatteiden mukaisesti yleisesti jäsenistö, jota vuosikokousten välillä edustaa jäsenten valitsema hallitus. Samalla asian, aatteen tai edun edistäminen on jäsenille tai toimintaan muuten sitoutuneille ihmisille niin tärkeää, että he ovat valmiita osallistumaan työhön vapaaehtoisesti. Niissäkin järjestöissä, joissa työtä tekevät palkatut henkilöt, vapaaehtoisilla on usein merkittävä rooli ammattilaisten rinnalla. Aatteellisuuden, vapaaehtoisuuden ja jäsenmokratian periaatteiden lisäksi järjestöjen erityisiin ominaisuuksiin kietoutuu usein myös yhteisöllisyyden laajoja merkityksiä. (Ks. esim. Laitinen 2018a; Ruusuvirta 2019)

Näiden järjestöjen erityispiirteiden kirkaana pitäminen edellyttää ammattilaisilta erityistä osaamista eikä se ole aina helppoa. Miten yhdistää omaan asiantuntijaosaamiseen liittyvä ammattiylpeys laadukkaasti tehdystä työstä ja mahdolliset palvelun ostajien odotukset esimerkiksi siihen, että vapaaehtoisilla on tilaa ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään sekä osallistua ilman ammattiosaamista ja omilla ehdoillaan? Miten vahvistaa organisaation uskottavuutta muiden toimijoiden, rahoittajien ja asiakkaiden silmissä ja samalla tuoda esiin järjestön erityisyyttä nimenomaan kansalaisyhteiskunnan tai kolmannen sektorin toimijana? Miten sovittaa yhteen vapaaehtoisista luottamushenkilöistä koostuvien hallitusten toiminta ja ammattimaista työnjohtoa edellyttävien asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen?

Palkkatyöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta olennaista on, että he saavat tehdä mielekästä ja itsenäistä asiantuntijatyötä, työ on organisoitu ja johdettu selkeästi eikä heiltä odoteta liikaa vapaaehtoista venymistä esimerkiksi työaikojen suhteen. Samalla vapaaehtoisten kannalta olennaista on, että he voivat olla mukana mielekkäässä työssä. Lisäksi osalle jäsenistä ja muista vapaaehtoisista on tärkeää tuntea omistajuutta järjestöstä ja kyetä vaikuttamaan sen toimintaan.

Tasapainon löytämiseksi lienee olennaista organisoida järjestöjen toiminta niin, että vapaaehtoisten ja ammattilaisten panokset kohdistuvat kaikkien kannalta mielekkäimpiin asioihin. Jotkut järjestöt ovatkin päätyneet eriyttämään toimintojaan kokonaan ammattityönä toteutettaviin toimintoihin ja niihin, joissa vapaaehtoinen osallistuminen on mahdollista. Toisissa taas on päädytty siihen, että hallituksen jäseniä ei valita jäsenistöstä vaan heidät rekrytoidaan asiantuntijaosaamisensa perusteella. Vapaaehtoistoiminnan organisoiminen on monissa järjestöissä tunnustettu olevan oman ammatillisen erityisosaamisensa kohde (ks. Artikkelit Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoiset järjestöissä tässä teoksessa).

Järjestöjen erityispiirteiden kirrkaana pitäminen edellyttää, että järjestöjen sekä luottamus- että ammattilaisjohtajat ymmärtävät järjestöjen erityispiirteitä ja että myös muilla työntekijöillä on osaamista järjestöjen erityisyydestä, vapaaehtoisten kanssa työskentelystä ja järjestödemokratian periaatteista. Lisäksi on olennaista tunnustaa, ettei näitä yhteensovittamisen kysymyksiä ole helppo ratkaista vaan että vastausten ja hyvien käytäntöjen etsiminen vie aikaa. Yhteistyössä muiden järjestöjen, tutkijoiden, kehittäjien ja kouluttajien kanssa voidaan kuitenkin luoda sellaisia työn organisoimisen, johtamisen ja yhteisöjen kehittämisen tapoja, joiden kautta järjestöjen ammattilaiset voivat nauttia työympäristöjensä erityispiirteistä ja olla ylpeitä osaamisestaan ja ammatillisesta identiteetistään sekä erityisen asiantuntemuksensa vuoksi että nimenomaan järjestötyön ammattilaisina.

Lähteet

Anheier, Helmut 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy.* London and New York: Routledge.

Filatov, Tarja 2013. Selvitystyö välityömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä. Selvityshenkilö Tarja Filatovin raportti työministeri Lauri Ihalaiselle 2013. TEM raportteja 7/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Honkanen, Pertti 2018. Odotelaskelmat työllisyyden, työttömyyden ja eläkeajan arvioinnissa. Työpapereita 137. Kela/Fpa. Viitattu 4.8.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018052224406>

Jokinen, Esa 2017. Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Työraportteja 95 / 2017 Working Papers. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Viitattu 5.8.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102286/WRC_ty%C3%B6rap95.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kaunistmaa, Pekka & Lind, Kimmo 2008. Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kvalifikaatioiden tarkastelua. Teoksessa Anne Holopainen, Kimmo Lind & Jorma Niemelä (toim.): *Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa.* Oikeusministeriön julkaisu 2008:7, 110-123. Viitattu 7.12.2021. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76149/omju_2008_7_206s.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koski, Pasi 2012. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisu 263. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden edistämisyhtiö LIKES. Viitattu 27.12.2021. <https://www.likes.fi/wp-content/uploads/2020/03/572-Seuratukilopuraportti2012.pdf>

Koski, Pasi & Mäenpää, Pasi 2018. *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016.* Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2018:25. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 27.12.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160926>

Laitinen, Hanna 2018a. Miten ja kenelle valtakunnalliset nuorisojärjestöt legitimoivat toimintansa? *Sosiologia* 55, 1/2018, 28–44.

Laitinen, Hanna 2018b. Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla? Nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat. Väitöskirja. JYU Dissertations 31. University of Jyväskylä. Viitattu 27.12.2021. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-951-39-7586-9>

Lind, Kimmo 2020. Kenen äänellä, millä asialla? Sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Väitöskirja. JYU Dissertations 252. University of Jyväskylä. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71033>

Mulari, Juha 2020. Yli 220 vapaaehtoista. Blogi. Viitattu 3.8.2020. https://www.stea.fi/stea/blogi/blogi/-/asset_publisher/CAtWr4hm7fy0/content/yli-220-000-vapaaehtoista#abf56aff

Niemelä, Jorma 2019. Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Kunnallissalan kehittämissäätien Julkaisu 25. Viitattu 5.8.2020. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/niemela_jarjestot-sote-suomea-rakentamassa.pdf

Oja, Samuli, Lämsä, Jari, Vihinen, Tuomas & Lehtonen, Kati 2019. Tasa-arvo valtakunnallisissa ja alueellisissa liikuntajärjestöissä. Tiivistelmä. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus ja Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU2, yhteisjulkaisu. Viitattu 27.12.2021. https://www.likes.fi/wp-content/uploads/2020/03/2871-tasa-arvo2019_liikuntajarjestoissa_final.pdf

OPH 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019. Viitattu 27.12.2021. <https://www.oph.fi/fi/tilas-tot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>

Patama, Minna & Tanskanen, Sirja 2019. Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen ja järjestötyön osaamisaatimukset. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden ja psykologian osasto. Filosofinen tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 27.12.2021. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/21027?locale-attribute=fi>

Peltosalmi, Juha, Eronen, Anne, Litmanen, Tapio, Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2016. Järjestöbarometri. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 27.12.2021. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/soste_jarjestobarometri_2016.pdf

Peltosalmi, Juha, Eronen, Anne, Litmanen, Tapio, Londén, Pia, Näätänen, Ari-Matti, Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka 2018. Järjestöbarometri 2018. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 27.12.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Rahkonen, Juho 2016. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Tutkimusraportti (diaesitys). Taloustutkimus. Viitattu 3.8.2020. https://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti-2018.pdf

Ristolainen, Heidi 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijäiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-Opintokeskus. Viitattu 2.8.2020. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/osaajat-jarjestotyossa.pdf>

Ruuskanen, Petri, Jousilahti, Julia, Faehnle, Maija, Kuusikko, Kirsi, Kuitinen, Outi, Virtanen, Johanna, Strömberg, Lisbeth 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Viitattu 12.12.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162498>

Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.12.2021. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>

Ruusuvirta, Minna 2019: Does Sector Matter? Plural characteristics and logics in third sector festival organisations. Väitöskirja. JYU Dissertations 60. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/63034>

Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Väitöskirja. JYU Dissertations 13. Faculty of Humanities and Social Sciences. Open Science Centre, University of Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/59451>

Särkelä, Riitta 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 40. Viitattu 27.12.2021. https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/j_rjest_t_julkisen_kumppanista_ma

THL 2020. Ammattialojen sukupuolen mukainen segregatio. Viitattu 7.12.2021. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-ti-la/tyo-ja-toimeentulo/ammattialojen-sukupuolen-mukainen-segregatio>

Uhtio, Anu 2017. “Sydämellä me tehdään, vaan ei sydänverellä.” Työn imu aatteellisuuden ja ammatillisuuden risteyksessä kolmessa sosiaalialan järjestössä. Pro gradu –tutkielma. Sosiologia/Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57172>

Kurkistus sektoreiden välisen raja-aidan raosta järjestötalouteen

Sanna Lukkarinen

Järjestötalouden tiivistäminen yhteen artikkeliin voi olla vain yhtä yleisluontoista kuin määritellä suomalainen kolmas sektori ja siihen kuuluvat 100 000 yhdistystä yksiselitteisesti. Järjestökentän toimijoita ovat yhtä lailla Suomen eteläisimpään kuntaan vuonna 1906 perustettu 466 jäsenen Hangö Segelförening ry kuin pohjoisimpaan kuntaamme Utsjoelle yli sata vuotta myöhemmin rekisteröity Saamelaisten ihmisoikeusjärjestö ry (Hangö Segelförening rf. 2021; Saamelaisten ihmisoikeusyhdistys ry 2021). Järjestökentän toimijoita ovat niin ikään reilut 20 miljoonaa euroa viime vuonna lahjoituksina kerännyt Suomen Unicef ry, yli 207 000 jäsenen Palveluajon ammattiliitto PAM tai joku palveluita tuottavista sosiaali- ja terveysjärjestöistä, joiden toimintaan osallistuu vuosittain puoli miljoonaa suomalaista vapaaehtoista (SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry 2020; Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK 2020; Suomen Unicef ry 2020).

Järjestöt, joiden taloutta kohdellaan juridisessa mielessä samoin kuten yksityisen sektorin toimijoita, eivät pyri tuottamaan taloudellista voittoa liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden tavoin. Hankitut varat ja lyhytaikainen voitto - joka myös järjestöille on mahdollinen - ohjataan aina perustoimintaan eikä omistajille. (Helander 1998, 26, 50, 54.) Järjestöjen talousprosessi eroaa voittoa tavoittelevan sektorin talousprosessista. Siinä missä yritys kohdistaa menoja tuottamiinsa palveluihin ja tuotteisiin saadakseen sitä kautta tuloja, yhdistys hankkii ensin tuloja, jotta se voi kohdistaa menoja siihen aatteelliseen toimintaan, jota varten se on perustettu. (Pylkkänen 2016, 27.)

Arpamyyntiä, avustushakemuksia ja palvelua

Yhdistyksen strategiaan ratkaisuihin liittyy valinta ja päätös toiminnan tavoitteista, jotka vaikuttavat suoraan tarvittavan rahoituksen määrään (Tornikoski 2020, 15). Järjestöbarometrin 2020 mukaan paikallisyhdistysten vuosibudjetit vaihtelevat 2000 ja miljoonan euron välillä mediaanin ollessa 7400 euroa. Valtakunnallisilla järjestöillä vaihtelu asettuu 100 000 euron ja 123 miljoonan euron välille, keskiarvonaan 3,6 miljoonaa euroa. (Peltosalmi, Eronen, Haikari, Laukkarinen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2020, 45, 103.) Järjestöjen tarkoitus, koko ja toimintamuodot vaikuttavat luonnollisesti siihen, mistä niiden tulot koostuvat. On arvioitu, että kansalaisjärjestöjen rahoitus yleisesti muodostuu melko tasaisesti yksityisen rahoituksen eli esimerkiksi varainkeruun ja yksi-

tyisten ihmisten maksamien palvelumaksujen, suoran julkisen rahoituksen, kuten kuntien tukien, ja julkisen vallan eli ministeriöiden päätöksinä jaettavan rahoituksen kesken (Ahokas & Rouvinen-Wilenius 2017, 44-45).

Yhdistyksen sääntöihin tulee kirjata ne elinkeino- ja ansiotoiminnan muodot, joilla yhdistys hankkii tuloja toimintaansa. Erikseen säännöissä määriteltyjen elinkeinon harjoittamisen tai ansiotoimintojen lisäksi yhdistys voi hankkia varoja vain sellaisin keinoin, jotka välittömästi liittyvät yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen tai ovat taloudellisesti vähäarvoisia. (Yhdistyslaki 1989/503.) Tuloverolaissa on lueteltu taloudellisesti vähäarvoisina pidettävät ansaintakeinot, joita ei pidetä tuloverotettavana tulona. Näistä tutuimpia suurelle yleisölle ovat erilaiset tapahtumat kuten myyjäiset tai urheilukilpailut sekä niissä myytävät arvat, kahvio- ja erilaiset kannatus tuotteet. (Ks. Tuloverolaki 1992/1531, 23 §.) Muita verovapaita tuloja yhdistyksille ovat niin sanotut henkilökohtaisen tulolähteen tulot, joiksi verottaja käsittää esimerkiksi jäsenmaksutulot, lahjoitukset ja avustukset (Verohallinto 2020).

Taloustutkimuksen (2018, 4) teettämän tutkimuksen mukaan yli puolet vastanneista järjestöistä (n=122) ilmoitti tärkeimpinä yksityisrahoituksen muotoina jäsenmaksut ja kertalahjoitukset. Jäsenmaksu oikeuttaa varsinaiset jäsenet ja kannatusjäsenet jäsenetuihin vastineeksi jäsenmaksusta. Vastikkeettomien rahalahjoitusten pyytäminen edellyttää usein poliisilta saatavaa rahankeräyslupaa. (Tornikoski 2020, 39-40.) Yksityisten lahjoittajien lisäksi lahjoittajina voivat toimia yritykset, jotka saavat vähentää aina alle 850 euron pienlahjoitukset sekä sitä suuremmat lahjoitukset verohallinnon myöntämin edellytyksin tieteelle, taiteelle, kulttuurille ja yliopistoille 50 000 euroon saakka omassa verotuksessaan (mt., 52). Verovähennyskelpoista yrityksille on myös niiden antama vastikkeellinen tuki sponsoroinnin muodossa (Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1962 8 § 5).

Jopa kolme neljästä suomalaisesta osallistuu lahjoittamiseen, useimmiten tavaralahjoituksina tai antamalla rahaa lipaskeräykseen. Rahankeräys on järjestöille kannattavaa erityisesti silloin, kun sen toiminnasta ollaan laajasti kiinnostuneita ja lahjoitettujen rahojen käyttö osataan konkretisoida ja elävöittää esimerkiksi tarinoiden avulla. (Tornikoski 2020, 28, 42, 44.) Lahjoitusinnokkuuteen heijastuvat ajankohtaiset ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvät tekijät kuten ilmastomuutos, luonnonsuojelu, syrjäytymisen lisääntyminen sekä yleinen epävakaa maailmantilanne. Yhdistyksille erityisen arvokkaita ja niiden talouteen myönteisesti ennustettavuutensa ansiosta vaikuttavia säännöllisiä lahjoittajia arvioidaan olevan yli puoli miljoonaa suomalaisista. Useimmat lahjoittajista ovat kuitenkin kertalahjoittajia, joiden lahjoitushalukkuuteen vaikuttaa oma sen hetkinen taloudellinen tilanne. (Taloustutkimus 2020; Tornikoski 2020, 46.) Nähtäväksi jää, miten esimerkiksi korona-aika vaikuttaa lahjoituksiin; Vastuullinen lahjoittaminen VaLa ry:n keväällä 2019 tehdyn selvityksen mukaan lahjoittaminen väheni kahden ensimmäisen koronakuukauden aikana selvästi. Kun yleensä 73 % suomalaisista osallistuu jollain tavalla hyväntekeväisyyteen, kaksi ensimmäistä poikkeuskuukautta vaikutti siten, että melkein puolet selvitykseen vastanneista eivät osallistuneet hyväntekeväisyyteen millään tavalla (Vastuullinen lahjoittaminen ry 2020). Toisaalta, jos oma taloustilanne on vakaa, poikkeuksellinen aika voi myös herättää ihmiset kohdistamaan ajatuksiaan avun tarvisijoille uudella tavalla ja se saattaa lisätä lahjoitushalukkuutta. Vaikka lahjoitukset tulevat harvoin pyytämättä, taloustutkimuksen (2018, 4) mukaan testamenttilahjoitukset ovat tärkeitä 15:lle prosentille järjestöistä, joiden ei tarvitse maksaa testamenttina

saadusta tulosta perintöveroa (Perintö- ja lahjaverolaki 378/1940, 2§). Joissakin maissa testamentit muodostavat jopa 30 % järjestöjen rahoituksesta, meillä ne vastaavat vielä alle viittä prosenttia järjestöjen kaikista lahjoitustuloista. VaLan (2019) teettämän tutkimuksen mukaan yhdeksän prosenttia suomalaisista on kiinnostunut tekemään testamentinsa jonkin järjestön hyväksi (Hyvä testamentti 2020.)

Helanderin (1998, 94) mukaan vapaaehtoistyönä saatu panos voidaan lukea yhdistyksen saamiin lahjoihin etenkin, jos vapaaehtoinen ei ole yhdistyksen jäsen eikä saa niitä etuja, joita jäsenmaksu sisältää. Vuonna 2018 Kansalaisareenan teettämässä tutkimuksessa vapaaehtoiset arvioivat tehneensä vapaaehtoistyötä 15,36 tuntia tutkimusta edeltävän neljän viikon aikana, eli keskimäärin 3,84 tuntia viikossa (Rahkonen 2018, 5). Vaikka vapaaehtoisten määrä on ollut viime vuosina laskussa, vapaaehtoistyön kokonaistaloudellinen arvo on edelleen merkittävä. Vuonna 2018 sen rahallisen arvon laskettiin olevan yli 3 miljardia euroa eli 1,5 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (Hoffrén 2018, 17.)

Yhdistysten jäsenet esimerkiksi urheiluseuroissa sekä usein harrastavien lasten vanhemmat osallistuvat vapaaehtoisina talkootyöhön, josta yhdistys tai yksittäinen joukkue saa korvauksen. Talkootyö on yleishyödylliselle yhdistykselle verovapaata tuloa, jos se on pienimuotoista, kertaluonteista eikä vaadi erityistä ammattitaitoa. Jos talkootyö on sen sijaan jatkuvaa ja kilpailee yritysten tarjoamien palvelujen tai tavaroiden kanssa, talkoista saatava tulo on veronalaista ja yhdistyksen tulee rekisteröityä ennakonperintärekisteriin ja maksaa saadusta korvauksesta ennakonpidätystä. (Verohallinto 2016.)

Jos yhdistyksen säännöt sallivat, ne voivat hankkia tuloja myös osake- tai rahastositustoittoiminnasta, sillä laajaakaan sijoitustoimintaa ei katsota yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotoiminnaksi (Verohallinto 2020). Yhdistyksen hallituksen tulee tehdä päätökset varojen sijoittamisesta tuottavasti ja turvaavasti, mikä tarkoittaa mahdollisimman hyvää tuottoa vain pienellä riskinotolla (Loimu 2013, 95; Yhdistystoimijat 2020). Erityisesti ammattiliitot ovat hankkineet suurta pörssiyhtiöihin verrattavaa pääomaa ja tuottoja sijoitustoiminnalla (Hara & Hyytinen 2017). Myös osakehuoneistojen vuokratulot sekä asuntojen ja kiinteistöjen syntyvät luovutusvoittotulot voivat olla merkittävä tulonlähde (Verohallinto 2020). Kiinteistöjen osalta luovutusvoiton verollisuus määräytyy kiinteistön käytön perusteella; jos kiinteistöstä yli puolet on ollut yleishyödyllisen yhdistyksen tai säätiön elinkeinotoiminnan käytössä, luovutusvoitto on verollista tuloa. Vaikka osakehuoneistojen vuokratulot ovat yhdistykselle verovapaata tuloa, kiinteistöjen osalta tilanne on toinen. Kiinteistöstä saatu tulo on verovapaata vain, jos kiinteistöä käytetään joko yleiseen tarkoitukseen esimerkiksi kouluna, valtion virastona ja sairaalana tai toisen yhdistyksen tai säätiön yleishyödylliseen käyttöön. Jos yhdistyksen kiinteistön pinta-alasta tai kiinteistön käyttöajasta yli puolet on oman tai muun organisaation elinkeinotoiminnan käytössä tai kiinteistöä vuokrataan jäsenien vapaa-ajan käyttöön, vuokratulo on verotettavaa tuloa. (Verohallinto 2020.)

Oman varainhankinnan lisäksi järjestöt hakevat ja saavat erilaisia avustuksia. Kuntien antamat toiminta-avustukset ja julkisen tahon järjestöiltä ostamat palvelut tarkoittavat suoraa julkista rahoitusta. Julkisen vallan tukema rahoitus koostuu Veikkauksen pelien tuotoista, jotka jaetaan avustuksina maa- ja metsätalousministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sosiaali- ja terveysministeriön päätöksillä. (Ahokas & Rouvinen-Wilén 2017, 44; Veikkaus 2020.)

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan toimesta järjestöille vuonna 2019 suunnatussa kyselyssä noin 80 % vastanneista järjestöistä (n=211) ilmoitti saaneensa tuona vuonna julkista tukea toimintaansa valtionavustuksena, kunnan tai kuntayhtymän tukena ja reilu kymmenesosa näistä myös Euroopan unionin tukena (Saarinen 2020, 2, 11). Kuntien avustukset ovat yleisiä toiminta-avustuksia, projekti- ja erityisavustuksia. Sosiaali- ja terveystalouden paikallisjärjestöt, joiden budjetti on keskimäärin vuonna 2020 6100 euroa, saivat kuntien toiminta-avustuksina vuoden 2018 järjestöbarometrin mukaan keskimäärin 650 euroa (Niemelä 2019, 87; Peltosalmi ym. 2018, 53). Yli puolet sosiaali- ja terveystalouden paikallisjärjestöistä toimii kuntien omistamissa tiloissa (Niemelä 2019, 88). Kuntien antamat avustukset ovat järjestöille hyvinkin merkittäviä, esimerkiksi Mielenterveysseuran kriisikeskukset, SPR:n nuorten turvatalot ja nuorten syrjäytymistä ehkäisevä Icehearts saavat 20-50 prosenttia rahoituksestaan kunta-avustuksina (Brax 2018, 23).

Kunnat ovat lisänneet palveluiden valinnanvapauden myötä ostopalvelutoimintaansa, jonka johdosta yksityisten yritysten kanssa yhteisillä markkinoilla kilpailuneutraliteetti korostuu, ja järjestöjen on tiedettävä, milloin ne toimivat markkinaehtoisesti ja milloin yleishyödyllisenä toimijoina (Brax 2018, 73; Niemelä 2019, 60). Yleishyödyllisyyden nimittäjäksi verotusmielessä ei riitä yleishyödyllinen toiminta-ajatus säännöissä tai vapaaehtoisten osallistuminen toimintaan, vaan yhteisön tulee todella toimia yleiseksi hyväksi ja yleishyödyllisyyttä arvioidaan aina yhdistyksen sääntöjen ja toiminnan kokonaisuuden perusteella (Loimu 2013, 104; Sosiaali- ja terveystalouden ministeriö 2017, 6). Yhdistyksen onkin tarkasteltava yleishyödyllisyyttä aina uusien toimintatapojen suunnittellessaan ja päivittää myös säännöt tarvittaessa.

Tuloverolain (1535/1992) 22 §:n mukaan yleishyödyllinen yhteisö

- toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä
- sen toiminta ei kohdistu vain rajattuun henkilöpiiriin
- se ei tuota toiminnallaan siihen osallisille taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena tai kohtuullista suurempaa palkkana tai muuna hyvityksenä

Lain tulkinnanvaraisuus on johtanut aika ajoin veroviranomaisten ja eri oikeusasteiden yllättäviin päätöksiin (Loimu 2013, 105). Monet erityisesti sosiaali- ja terveystalouden järjestöt painivat yleishyödyllisyyden tulkintojen kanssa osallistuessaan yhä monimuotoisempaan järjestötoimintaan, jossa toimitaan niin vapaaehtoisvoimin kuin palkattuina ammattilaisina ja järjestetään toimintaa vertaistuesta markkinaehtoiseen palvelutuotantoon (Haikari 2020, 10-11). Elinkeinotuloksi verottaja katsoo sellaisen toiminnan, jonka kulut katetaan myymällä tuotteita ja palveluita samoilla markkinoilla toimivien yritysten tavoin. Usein elinkeinotoimintaan liittyy palkattu henkilökunta, toiminnan laajamittaisuus ja säännöllisyys. (Verohallinto 2020.) Jos yhdistyksellä on yleishyödyllisen toiminnan lisäksi laajaa elinkeinotoimintaa, se voi yhtiöittää verovelvollisen toimintansa. Kauppinen (2020, 91-93) esittää palvelutuotannon eriyttämistä omaan yhtiöön tai säätiöön mahdollisuutena suunnitella ja ylläpitää palvelutoimintaa pitkäjänteisemmin ja toimia kansalaisjärjestönä itsenäisemmin ilman markkinaohjausta, jotta kansalaisjärjestö käsitteenä olisi ylipäätään oikeutettu. Oikeusministeriön (2005) tekemässä

selvityksessä korostuu järjestöjen ajautuminen pakotettuina yhtiöittämissiin lähinnä verottajan ja silloisen Raha-automaattiyhdistyksen kilpailun vääristämiseen ja elinkeinotoimintaan liittyvien tulkintojen vuoksi. Selvityksen mukaan kansalaistoiminnan ja palvelutuotannon erottaminen erillisiin yhtiöihin ei kuitenkaan aina ole järjestöjen itsensä mielestä järkevää, koska ihmisten auttaminen ja palvelutoiminnot ovat nimenomaan osa kansalaistoimintaa. Yhtiöittämisen kielteisinä vaikutuksina nähtiin lisääntyvä byrokraatia ja joustavuuden väheneminen (Kivistö, Aaltonen, Hokkanen, Kettunen & Piirainen 2005, 68-69.) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA ei pidä yhtiöittämistä välttämättömänä, mutta markkinaehtoinen palvelutuotanto tulee olla hallinnollisesti ja kirjanpidollisesti eriytettyä yleishyödyllisestä toiminnasta (Brax 2018, 43).

Matkalaskuja, palkkakuitteja ja verotuspäätöksiä

Järjestön toimintasuunnitelman perusteella voidaan budjetoida ja konkretisoida menot, joihin yhdistyksen tulee tilikauden aikana varautua. Osaan menoista liittyy lainsäädäntöä ja viranomaisohjeita sekä hallinnollista työtä. Tällaisia menoja ovat muun muassa verovapaat korvaukset, palkkaukseen liittyvät maksut ja tulolähteestä riippuvat verot. Yhdistys voi korvata verovapaasti vapaaehtoistoimijoilleen matkakustannuksia; päivärahaa enintään 20 päivältä kalenterivuodessa, kilometrikorvauksia enintään 2000 euroa kalenterivuodessa sekä majoittumiskorvauksia. Vapaaehtoisille maksetut verovapaat korvaukset tulee ilmoittaa vuodesta 2019 lähtien kansalliseen tulorekisteriin. Yhdistyksen jäsenille ja vapaaehtoisille voidaan korvata tositteita vastaan heidän yhdistykselle tekemiään varuste- tai materiaalihankintoja. Verovapaasti vapaaehtoiselle on mahdollista kustantaa myös internet-yhteys kotiin, oman puhelimen käytöstä vapaaehtoisen sen sijaan tulee tehdä itse verovähennys omassa verotuksessaan. (Verohallinto 2019.)

Jos yhdistyksellä on palkattuja työntekijöitä, sitä koskevat normaalit työnantajan velvoitteet. Palkanmaksun lisäksi järjestön tulee laskea ja maksaa palkasta ennakonpidätys ja sairausvakuutusmaksu sekä mahdollisesti palkkojen ylittäessä vakuuttamisvelvollisuuden alarajan myös 17-68-vuotiaista työeläkevakuutus ja 17-64-vuotiaista työttömyysvakuutus. Työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksu sekä ryhmähenkivakuutus kuuluvat myös työnantajan velvoitteisiin, jos työnantajaa koskevassa työehtosopimuksessa on niin sovittu. (Eläketurvakeskus 2020; Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta 555/1998; Työllisyysrahasto 2020.)

Palkattujen työntekijöiden määrä järjestöissä on kasvanut erityisesti 1990-luvulta lähtien. Tähän on vaikuttanut toiminnan ammattimaistuminen, hankerahoituksen lisääntyminen erityisesti Euroopan Unionin rakennerahastoista sekä palkkatuen käyttöönotto. Palkkatyötä tehdään tällä hetkellä noin 8 000 järjestössä yhteensä noin 70 000 henkilötyövuotta, mikä vastaa noin 5 % kaikesta palkkatyöstä Suomessa. Reilusti eniten palkkatyötä tarjoavat sosiaalialan järjestöt, mutta palkkatyön käyttö on lisääntynyt myös kulttuuri-, liikunta- ja harrastusjärjestöissä, kansalaistoiminnassa ja edunvalvonnassa. (Selander 2018, 21-22, 26, 67-70.)

Vuoden 2020 järjestöbarometrin mukaan sosiaali- ja terveysalan paikallisyhdistyksistä 18 %:lla on palkattua työvoimaa. Eniten palkattuja työntekijöitä on työttömien yhdistyksissä, vanhusten yleis-, asumis- ja palveluyhdistyksissä, mielenterveysyhdistyksissä

ja päihdeyhdistyksissä. Palkatun henkilöstön määrät keskimäärin melko pieniä, vaikka osa yhdistyksistä on myös varsin suuria työllistäjiä. Keskimäärin yhdessä paikallisyhdistyksessä on 3 palkattua työntekijää. Valtakunnallisissa sote-järjestöissä työskentelee keskimäärin 15 työntekijää, yli 100 henkilötyövuoteen yltää lähes 10 % valtakunnallisista sote-järjestöistä. (Peltosalmi ym. 2020, 51,53, 111.)

Urheiluseuroissa, joissa jäsenenä on noin miljoona suomalaista, työntekijöiden palkkaaminen on liittynyt seurojen toiminnan kehittämiseen ammattimaisemmaksi. Vuosien 1999-2020 välisenä aikana urheiluseuroille on jaettu Veikkauksen voittovaroista 55,3 miljoonaa euroa työntekijöiden palkkaukseen yli 9000 hankkeelle. Palkkaustukea saaneet urheiluseurat ovat pääsääntöisesti 200-499 jäsenen seuroja, joiden vuosibudjetti on 100 000 – 249 999 euroa. Pienimmät alle 50 000 euron vuosibudjetilla toimivat seurat ovat hakeneet vain harvoin palkkaustukea, koska heillä ei todennäköisesti olisi mahdollista jatkaa työsuhdetta tukikauden jälkeen, mikä on ollut palkkaustuen saamisen edellytyksenä. Työsuhteen jatkuminen edellyttää jäsenmäärien kasvattamista, varainhankinnan lisäämistä ja toimintamaksujen nostamista. (Turunen, Turpeinen, Inkinen & Lehtonen 2020, 4-5, 27-28.)

Jos yhdistyksen toiminnan ei katsota olevan yleishyödyllistä ja sillä on tuloverolain mukaista elinkeinotuloa, on se tuloverovelvollinen ja arvonlisäverovelvollinen. Yhdistys joutuu maksamaan myös saamastaan kiinteistötulosta veroa, jos kiinteistö on muussa kuin yleisessä tai yleishyödyllisessä käytössä (Tuloverolaki 1535/1992 §22-23; Arvonlisäverolaki 1501/1993 §1,§4, Verohallinto 2020). Pienyrittäjien rinnastettava järjestö (liikevaihto alle 500 000 euroa) voi kohdistaa arvonlisäveron maksuperusteisesti sille kuukaudelle, jolloin se saa maksun tekemästään tuotteesta tai palvelusta tai maksaa ostamansa tuotteen tai palvelun. Tätä suuremmat järjestöt tilittävät suoriteperusteisesti arvonlisäveron silloin, kun tavara on toimitettu tai palvelu suoritettu riippumatta siitä, milloin rahasuoritus todellisuudessa maksetaan tai saadaan. (Verohallinto 2020.) Suoriteperusteisuus edellyttää taloushallinnossa huolellisempaa varautumista tulevaisuuteen ja maksuvalmiuden seuranta. Vaikka järjestöillä ei yleensä ole suuria pääoman tuotto tavoitteita, toiminnan tulee olla kannattavaa ja tuleviin menoihin muutoinkin kuin mahdollisiin arvonlisäveroihin puskurirahalla varautuminen ja ylijäämäinen tilinpäätös on sallittua ja järkevää. Oman pääoman varat ovat investointeja tuleviin menoihin, joiden käyttämiseen yhdistyksen hallituksen tulee tehdä ehdotus. (Loimu 2013, 94-95, 11; Niemelä 2019, 119-120.)

Laskelmia, kaavioita ja raportteja

Olkoon järjestö purjehdusseura, ihmisoikeus- tai hyväntekeväisyysjärjestö, palveluita tuottava järjestö tai ammattiliitto, sen varainhankinta mahdollistaa ne menot, joilla se voi toteuttaa tarkoitustaan. Vaikka aatteellisuus poissulkee välittömän taloudellisen hyödyn hankkimisen, hyvä talous ja taloudellisuus hyödyntävät yhdistyksen varsinaista toimintaa.

Talouden näkökulmasta on tärkeää osoittaa, mitä tarkoitusta varten yhdistys on olemassa ja mitä se tavoittelee. Koska rahoittajat ovat kiinnostuneita yhdistyksen toiminnan tavoitteista ja jo toteutuneen toiminnan vaikuttavuudesta, yhdistyksen tulee pystyä osoittamaan ja konkretisoimaan toimintaansa mitattavina tuloksina. Kaikkien toimijoiden, niin

julkisten, yksityisten kuin järjestöjenkin tulee toimia läpinäkyvästi ja osoittaa toimintansa käyttöön saatujen varojen vastuullinen käyttö, varat tulee käyttää tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Ruuskanen, Jousilahti, Faehle, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen & Strömberg 2020, 55, 58.)

Yhdistyksen talousprosessissa kirjanpito tuottaa sen informaation, joka yhdistyksen toiminnasta pystytään esittämään euromääräisessä muodossa. Kirjanpito ja sen raportointi, tilinpäätös ja toimintakertomus tuottavat tietoa, jota järjestö voi itse hyödyntää kehittäessään toimintaansa ja jota ulkopuoliset tahot – kuten rahoittajat – tarvitsevat päätöksenteon tueksi. Kirjanpito antaa luotettavan kuvan toiminnan taloudellisesta tilasta ja tuloksellisuudesta eli tuottojen ja kustannusten suhteesta. Tuloslaskelmaan merkitään tilinpäätöksen yhteydessä tilikauden yli- tai alijäämä, taseessa puolestaan nähdään vakavaraisuus ja maksuvalmius tilinpäätöshetkellä (Loimu 2013, 88,92 Taloushallinto-liitto 2018). Vaikka yhdistykset voivat taloudellisen liikevaihdon tai palkattujen työntekijöiden määrän perusteella kuulua kirjanpitolain määrittelyn mukaisesti mikro- tai pienyrityksiin ja saada näin tiettyjä vapauksia toimintakertomuksen kirjoittamisen ja maksuperusteisen tilinpäätöksen laatimisen osalta, järjestön kannattaa kuitenkin esim. rahoittajien vaatimuksia varten laatia tilinpäätös suoriteperusteisesti ja laatia myös toiminta- tai ns. vuosikertomus (Kirjanpitolaki 1997/1336 3. luku 1 §, 4§). Toimintakertomus on laadittava myös siinä tapauksessa, jos siitä on maininta yhdistyksen säännöissä, vaikka kirjanpitolain puolesta sitä ei edellytettäisikään (Suomen Tilintarkastajat 2017).

Erityisesti terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä palveluja tuottavat järjestöt osallistuvat yleisesti hankkeisiin, joilta odotetaan vaikuttavuuden mittaamista, eli sekä inhimillisen että taloudellisen hyödyn osoittamista yhteiskunnalle. Todellisen vaikuttavuuden osoittamiseen vaaditaan pitkää aikaväliä ja monien toimijoiden verkoston toiminnan yhteisvaikutuksen analysointia. Yksittäisiltä toimijoilta edellytetään kuitenkin omien toimintojen ja palveluiden perustelua linkittymisessä suurempaan kokonaisuuteen. Tällöin vaikuttavuuteen johtavat keinot ja toimet tulee pystyä purkamaan mittarien avulla pienempiin, ajallisesti lyhyempiin ja konkreettisiin osiin, joilla toiminnan kautta syntyvät muutokset tehdään näkyviksi. (Anoschkin 2019, 15-16; Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 5-7.)

Tavoiteltavan vaikuttavuuden määrittelemiseen tai jo toteutuneiden vaikutusten kuvaamiseen voidaan järjestöissä yksin ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa soveltaa Sitran mallinnusta kansainvälisestä nelivaiheisesta IOOI-menetelmästä. Tämän ns. vaikutusketjun ensimmäisenä vaiheena ovat toimintaan käytetyt panokset (Input) kuten taloudelliset, materiaali- ja henkilöresurssit. Vaikutusketjun toinen vaihe sisältää tuotoksen (Output) eli kaikki toimenpiteet, aktiviteetit ja palvelut, joita sijoitetuilla resursseilla on saatu aikaan. Nämä kaksi ensimmäistä vaihetta sisältyvät aina myös kertaluonteisiin lyhytaikaisiin projekteihin. Välittömiin tuloksiin tähtäävissä hankkeissa, joiden aikajänne on 3-6 vuotta, tavoitellaan konkreettisia muutoksia ihmisissä tai rakenteissa. Ne osoitetaan vaikutuksina (Outcome), jotka parhaimmillaan poikivat lisähyötyä vipuvaikutuksina. Yhteiskunnallista hyötyä eli vaikuttavuutta (Impact) voidaan näyttää toteen muun muassa analyysien ja tutkimusten avulla vasta pidemmän ajan jälkeen. (Mt., 5-6; Bertelsmann Stiftung 2010, 21, 25.) Organisaation tai hankkeen toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden esittäminen rahamäärein on haasteellista, mutta vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioimiseen ja esittämiseen on viime vuosina järjestökentällä kehitetty

ja käytetty esimerkiksi erityistä kustannus-hyötyanalyysiä eli SROI-menetelmää (Social Return on Investment) (Ks. Klemelä 2016; Mielenterveysyhdistys Hyvis ry 2019; Rahikka & Tuormaa 2019).

Kohti raja-aitaa ja sen yli

Joidenkin järjestöjen toimiessa yli perinteisen kolmannen sektorin rajojen yksityisen ja julkisen sektorin toimintamalleja ja logiikoita hyödyntäen, myös osa yrityksistä toimii sektoristaan poiketen perinteisen voitontavoittelun sijaan yhteiskunnallisen hyvän tuottajina (Niemelä 2019, 46). Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2020 teettämän tutkimuksen mukaan Suomessa on noin 1700 yhteiskunnalliseksi yritykseksi katsottua organisaatiota, joista noin kolmasosa yrityksiä (Kostilainen 2020, 20-21). Kuluttajat, työntekijät, rahoittajat ja yrittäjät itse vaativat globaalisti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavampaa, kestävää ja vastuullisempaa yritystoimintaa. Yhdistykset, säätiöt, osuuskunnat, julkisten toimijoiden perustamat yhtiöt ja tavanomaiset liiketoimintaa harjoittavat yritykset voivat tarttua yhteisiin haasteisiin hyvinvointipalveluiden tuottajina, yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijoina ja myös hyväntekeväisyyden harjoittajina. (Emt. 2020, 11-12.)

Myös kansalaistoiminta muuttua vaihtelevassa toimintaympäristössä muotoaan, se organisoituu omaehtoisesti ja nopeasti saman henkisten toimesta esimerkiksi sosiaalisen median kautta ilman hallinnollista organisoitumista. Vapaamuotoisten verkostojen on haasteellista saada tietoa tai osallistua tasavertaisina toimijoina rahoituksen ja muiden resurssien hankkimiseen järjestäytyneiden toimijoiden kanssa. Toisaalta järjestöiltä ammattimaisesti tuotettuja harrastuspalveluita ostava ei koe nykyään osallistuvansa kansalaistoimintaan, vaan odottaa vain saavansa vastinetta rahoilleen. (Ruuskanen ym. 2020, 10, 22, 32).

Maailma ympärillämme muuttuu. Toimijat – olivatpa ne yksittäisiä ihmisiä omine tarpeineen ja ambitioineen tai eri tavoin organisoituneita yhteisöjä – pyrkivät omista lähtökohdistaan vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Aita rajaa ja jakaa yhteisen tilan. Se myös suojaa ja toimii tukikehikkona. Välillä aita kaatuu ja silloin tulee pysähtyä pohtimaan, rakennetaanko uusi. Jos rakennetaan, on arvioitava missä suojaa ja tukea erityisesti tarvitaan.

Lähteet

- Aalto-Matturi, Sari 2017. Vapaan kansalaisyhteiskunnan merkitys. Teoksessa Sari Aalto-Matturi & Jussi Ahokas & Kiril Häyrinen & Janne Jalava & Kirsi Kuusikko & Päivi Rouvinen-Wilenius (toim.) Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. Sosten julkaisuja 2/2017. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 15.10.2020. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/soste-uusi-avustusjarjestelma-2017.pdf>
- Ahokas, Jussi & Rouvinen-Wilenius, Päivi 2017. Järjestöjen rahoitus hyvinvointitalouden visiossa. Teoksessa Sari Aalto-Matturi & Jussi Ahokas & Kiril Häyrinen & Janne Jalava & Kirsi Kuusikko & Päivi Rouvinen-Wilenius (toim.) Uusi avustusjärjestelmä. Järjestöille yhtäläistä kohtelua ja järkevää harkintavaltaa. Sosten julkaisuja 2/2017. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 15.10.2020. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/soste-uusi-avustusjarjestelma-2017.pdf>
- Anoschkin, Katja 2019. Vaikuttavuuden jäljillä. Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen. Hyvän mitta –hankkeen julkaisu. Kaskas Media Oy. Viitattu 28.10.2020. <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>
- Arvonlisäverolaki 1501/1993. Viitattu 27.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>
- Bertelsmann Stiftung 2010. Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Bielefeld: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH. Viitattu 28.10.2020. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Leitfaden_CCMessungl.pdf
- Brax, Tuija 2018. Selvityshenkilön raportti. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018. Viitattu 15.10.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160957/STM_r26_18_Jarjestojen_rooli_maakuntajasoteuudistuksessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eläketurvakeskus 2020. Työnantajan velvollisuudet. Viitattu 15.10.2020. <https://www.tyoe-lake.fi/tyonantajan-velvollisuudet/>
- Hara, Jyrki & Hyytinen, Tuomas 2017. Yle uutiset. Viitattu 15.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-9691412>
- Haikari, Janne 2020. Järjestötyö sote-uudistuksessa. Tarpeet, tietovarannot ja tiedontuotannon kehittämisen suuntaviivat. Raportti toukokuu 2020. Suomen sosiaali- ja terveys ry. Viitattu 15.10.2020. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/05/2020-05-SOSTE-julkaisu-Jarjestot-mukana-muutoksessa-Jarjestotieto-sote-uudistuksessa.pdf>
- Hangö Segelförening r.f. 2021. Viitattu 20.12.2021. <https://hsf.fi/fi/>
- Helander, Voitto 1998. Kolmas sektori. Helsinki: Gaudeamus.
- Heliskoski, Jonna & Heidi Humala & Riina Kopola & Anna Tonteri & Saira Tykkyläinen 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Viitattu 28.10.2020. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>
- Hellström, Eeva 2017. Talous on väline. Sitra artikkelit. Viitattu 15.10.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/talous-on-valine/>
- Hoffrén, Jukka 2018. Vapaaehtoistoiminnan taloudellinen arvo. Kansalaisareenan seminaarimateriaalia. Viitattu 4.11.2020. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2020/09/Hoffren_valikkoseminaari.pdf

Hyvä testamentti 2020. Uutiset: Suomalaiset ovat kiinnostuneita lahjoittamaan testamenttiansa järjestöille. Viitattu 9.11.2020. <https://www.hyvatestamentti.fi/uutiset/uutiset/tutkimus-suomalaiset-ovat-kiinnostuneita-lahjoittamaan-testamenttiansa-jarjestoille>

Ilomäki, Timo 2019. Hyvis-SROI. Mielenterveysyhdistys Hyvis ry:n sosiaalinen tuotto. Viitattu 28.10.2020. <https://yhteisomedia.fi/assets/files/2020/09/Hyvis-SROI.pdf>

Kauppinen, Riitta 2020. Markkinaohjattu kansalaistoiminta. Diskurssianalyttinen tutkimus palveluntuotantoa ylläpitävien järjestöjen kansalaistoimintapuheesta. Jyväskylän yliopisto. Aikuiskasvatustiede. Pro Gradu. Viitattu 15.10.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69893/1/URN%3ANBN%3A-f%3Ajyu-202006114138.pdf>

Kivistö, Kalevi & Kimmo Aaltonen & Joni Hokkanen & Aija Kettunen & Keijo Piirainen 2005. Järjestöjen toiminnan yhtiöittäminen. Syitä ja seurauksia. Oikeusministeriön julkaisuja 2005:13. Viitattu 10.11.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75822/omju_2005_13_jarjestojen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kirjanpitolaki 1336/1997. Viitattu 27.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Klemelä, Juha 2016. Järjestöt, vaikuttavuus & raha. SROI-arviointimenetelmä. Soste Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 28.10.2020. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/sroi-arviointimenetelma-soste.pdf>

Kostilainen, Harri 2020. Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020: 10. Viitattu 9.11.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM_2020_10.pdf

Lakin elinkeinotulon verottamisesta 360/1968. Viitattu 27.12.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360#O2L2P8>

Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta 555/1998. Viitattu 27.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980555>

Loimu, Kari 2013. Yhdistyksen ABC. Opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Helsinki: Into Kustannus. Viitattu 14.10.2020. https://issuu.com/jarjestohautomo/docs/yhdistyksen_abc_-_opas_suomalaiseen/81

Mielenterveysyhdistys Hyvis 2019. Hyvis-SROI. Mielenterveysyhdistys Hyvis ry:n sosiaalinen tuotto. Viitattu 20.12.2021 <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2020/09/Hyvis-SROI.pdf>

Niemelä, Jorma 2019. Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Kunnallissalan kehittämissäätiön Julkaisu 25. Viitattu 28.10.2020. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/niemela_jarjestot-sote-suomea-rakentamassa.pdf

Patentti- ja rekisterihallitus 2020. Yhdistysrekisterin tietopalvelu. Viitattu 30.10.2020. <https://yhdistysrekisteri.prh.fi/advancedSearch>

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Haikari, Janne & Laukkanen, Matti & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2020. Järjestöbarometri 2020. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Viitattu 15.10.2020. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Näättänen, Ari-Matti & Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka 2018. Järjestöbarometri 2018. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 15.10.2020. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/11/jarjestobarometri-2018-soste.pdf>

Perintö- ja lahjaverolaki 378/1940. Viitattu 27.12.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1940/19400378>

Pyökkänen, Paula 2016. Yhdistyksen talous ja verotus. Mitä pienessä yhdistyksessä pitäisi osata. Viitattu 30.10.2020. https://nuorisoseurat.fi/wp-content/uploads/2017/03/YHTALO_Yhdistyksen_talous_ja_verotus_-_opas-2016.pdf

Rahikka, Anne & Tuormaa, Tuija 2019. Virkeyttä ja vireyttä eläkevuosiin. Arvioiva SROI eläkeläisten ryhmätoiminnan vaikutuksista. Miina Sillanpään Säätiön julkaisusarja B:45. Helsinki: Miina Sillanpään Säätiö sr. Viitattu 28.10. 2020. https://www.miinasillanpaa.fi/wp-content/uploads/2020/01/MS-SROI-ra-portti-nettisivuille-12_2019.pdf

Rahkonen, Juho 2018. Vapaaehtoistyön tekeminen Suomessa. Tutkimusraportti. Taloustutkimus 2018. Viitattu 27.12.2021. https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2018/05/Vapaaehtoistyö_tutkimusraportti-2018.pdf

Ruuskanen, Petri & Jousilahti, Julia & Faehnle, Maija & Kuusikko, Kirsi & Kuittinen, Outi & Virtanen, Johanna & Strömberg, Lisbeth 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020 –luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Viitattu 4.11.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTE-AS_2020_47.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saamelaiden ihmisoikeusyhdystys ry. 2021. Viitattu 20.12.2021. <https://www.samihuman-rights.org/>

Saarinen, Laura 2020. Järjestöjen rooli ja osallisuus julkisen hallinnon valmistelu- ja päätöksentekoprosesseissa. Raportti kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan verkkokyselyn tuloksista. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta. Viitattu 15.10.2020. <https://oikeusministerio.fi/documents/1410853/6299812/1.+J%C3%A4rjest%C3%B6jen+rooli+ja+osallisuus+julkisen+hallinnon+valmistelu+ja+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksentekoprosesseissa.pdf/24f5ff91-444b-d151-183b-c0f2c3036df2/1.+J%C3%A4rjest%C3%B6jen+rooli+ja+osallisuus+julkisen+hallinnon+valmistelu+ja+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksentekoprosesseissa.pdf?version=1.0&t=1590411037000>

Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.10.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/hand->

[le/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vai-tos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vai-tos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaedellytykset sote- ja maakuntauudistuksessa. Muistio 22.5.2017. Viitattu 15.10.2020. <https://stm.fi/documents/1477425/4784663/Yleishy%C3%B6dyllisten+yhteis%C3%B6jen+toimintaedellytykset+sote+ja+maakuntauudistuksessa+22.5.2017.pdf/56a27c39-39fd-4d9f-97f0-596f9d870ddf>

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2020. Ammattiliitot. Jäsenmäärät 1.1.2020. Viitattu 30.10.2020. <https://www.sak.fi/ammattiliitot/jasenliitot/jasenmaarat>

Suomen tilintarkastajat 2017. Yhdistyksen toimintakertomus. Viitattu 15.10.2020. <https://www.suomentilintarkastajat.fi/tilintarkastus/kysymyksiä-ja-vastauksia/yhdistyksen-toimintakertomus>

Suomen Unicef ry 2020. Tietoa taloudesta. Viitattu 30.10.2020. <https://www.unicef.fi/unicef/tietoa-taloudesta/>

Taloushallintoliitto 2018. Kirjanpidon ABC. Viitattu 15.10.2020. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc/kirjanpito-mita-se-on-ja-miksi-sita-pidetaan>

Taloustutkimus 2018. Kansalaisjärjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Tutkimusraportti. Viitattu 15.10.2020. <https://oikeusministerio.fi/documents/1410853/6299812/5.+Kansalaisj%C3%A4rjest%C3%B6jen+taloudelliset+toimintaedellytykset+2018%2C+kooste.pdf/81f3ddb9-97bb-40e9-80ee-1387ba0e2914/5.+Kansalaisj%C3%A4rjest%C3%B6jen+taloudelliset+toimintaedellytykset+2018%2C+kooste.pdf?version=1.4&t=1590393054000>

Taloustutkimus 2020. Suosituimmat hyväntekeväisyyskohteet ja -järjestöt. Viitattu 4.11.2020. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/suosituimmat-hyvantekevaisyyskohteet-ja-jarjestot.html>

Tornikoski, Pia 2020. Miljoonia (vai) mokkapaloja. Opaskirja yleishyödylliseen varainhankintaan. Helsinki: Sivustysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Tuloverolaki 1992/1531 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Turunen, Marianne, Turpeinen, Salla, Inkinen, Virpi, Lehtonen, Kati 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa. Urheiluseurat työnantajina 2013-2020. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385. Jyväskylä. Likes. Viitattu 15.10.2020. https://www.likes.fi/wp-content/uploads/2020/06/palkkaty%C3%B6-urheiluseuroissa_turunen-ym.pdf

Työllisyysrahasto 2020. Työttömyysvakuutusmaksut. Viitattu 15.10.2020. <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuutusmaksut/>

Vastuullinen lahjoittaminen VaLa ry 2020. Tuhat suomalaista / Huhtikuu 2020 – tutkimus. Viitattu 9.11.2020. https://www.vala.fi/uploads/b80a2xvD/VaLa_tutkimus_0405_2020.pdf

Veikkaus 2020. Avustuskohteet. Viitattu 15.10.2020. <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys?#!/avustukset/avustuskohteet>

Verohallinto 2016. Talkootyön verotus – yhdistys ja säätiö. Viitattu 15.10.2020. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/yhdistys-ja-saatio/talkootyön_verotus_yhdistys_ja_saati/

Verohallinto 2019. Yleishyödyllisten yhteisöjen ja julkisyhteisöjen vapaaehtoistoiminnan ennakkoperintäkysymykset. Viitattu 15.10.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48059/yleishy%C3%B6dyllisten-yhteis%C3%B6jen-ja-julkisyhteis%C3%B6jen-vapaaehtoistoiminnan-ennakkoperint%C3%A4kysymykset3/#6.1-matkakustannusten-korvaukset-yleishy%C3%B6dyllisen-yhteis%C3%B6n-tai-julkisyhteis%C3%B6n-hyv%C3%A4ksi-toimiville-vapaaehtoisille>

Verohallinto 2020. Pienen yrityksen alv. Viitattu 15.10.2020. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/vahainen-liiketoiminta-on-arvonlisavero/pienyriykset-voivat-tilittaa-arvonlisa/>

Verohallinto 2020. Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille. Viitattu 15.10.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille2/>

Verohallinto 2020. Yhdistyksen ja säätiön tuloverotus. Viitattu 14.10.2020. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/yhdistys-ja-saatio/verovuosi-2020/>

Yhdistyslaki 1989/503. Viitattu 27.12.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Yhdistystoimijat 2020. Sijoitustoiminta. Viitattu 15.10.2020. <https://www.yhdistystoimijat.fi/toiminnot/talous-2/sijoitustoiminta/>

OSA 2.

Tieto ja tutkimus järjestöistä

Järjestöt tiedon ja tutkimuksen kohteina

Pekka Kaunismaa

Tässä artikkelissa tarkastellaan järjestöjä tiedon kohteena. Tarkastelussa painottuu tieteellisen tutkimuksen piiristä nousseet käsitteet, näkökulmat ja tutkimustulokset. Järjestötutkimus ei ole organisoitunut tieteenalaksi, eikä sillä ole yhtenäistä ja vakiintunutta käsitteistöä. Järjestöjä tutkitaankin useiden tieteenalojen piirissä. Tutkimusta on Suomessakin tehty muun muassa oikeustieteiden, hallintotieteiden, liikuntatieteiden, taloustieteiden, kasvatustieteiden ja historiatieteiden piirissä. Eniten järjestöjä on kuitenkin tutkittu yhteiskuntatieteiden piirissä, erityisesti sosiologian, sosiaalipsykologian, politiikan tutkimuksen ja sosiaalipolitiikan tieteenaloilla. Seuraavilla sivuilla esitetään erilaisia yhteiskuntatieteissä esiintyviä näkökulmia järjestöjen jäseniin ja osallistujiin, järjestöihin organisaatioina sekä järjestöjen yhteiskunnalliseen merkitykseen.

Karkeasti voi sanoa, että tiedonmuodostus ja tutkimus jakautuvat toisaalta järjestöjä ja niiden toimijoita koskevaan tietoon ja toisaalta järjestöjen vaikutuksiin, rakenteelliseen asemaan ja yhteiskunnalliseen tehtävään liittyvään tietoon. Usein tutkimuksessa painottuvat jälkimmäiseen liittyvät näkökulmat. Järjestöt nähdään silloin politiikan välineenä, palvelutuotannon organisoimisen muotona tai rakenteellisen vakauden tuottajina. Niillä on siis yhteiskunnallinen tehtävä, joka seuraa joko suoraan niiden tavoitteista ja toiminnasta tai sitten tehtävät tai yhteiskunnalliset funktiot ovat järjestöjen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja kokonaisluonteen välillistä seurausta yhteiskuntaan. Järjestöjä onkin pidetty demokratian rakenteiden ylläpitäjänä, sosiaalisten erojen tasoittajana ja yhteiskunnallisen vakauden takaajana tai hyvinvoinnin tuottamisen täydentäjänä.

Artikkelissa lähdetään liikkeelle järjestöjen sisäisen toiminnan dynamiikasta ja siihen liittyvästä tiedonmuodostuksen luonteesta. Tästä edetään askelittain kohti rakenteellisempia näkökulmia.

Ennen pureutumista tieteen näkökulmiin pohditaan kuitenkin järjestöjä tiedon kohteina yleisemmin. Järjestöjä koskevaa tietoa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään toki muistakin näkökulmista kuin tieteellisestä. Tietoa keräävät ennen kaikkea järjestöt itse, mutta myös tilastoviranomaiset, ministeriöt ja järjestötoiminnan rahoittajat.

Järjestöt tuottavat tietoa toiminnastaan, osallistujistaan ja kohderyhmistään ennen kaikkea käytännöllisistä tarpeista. Tietoa muodostetaan esimerkiksi raportoinnin, hallinnoinnin, arvioinnin ja kehittämisen vuoksi, rahoittajien ja kumppaneiden edellyttämänä tai

ulkoisen näkyvyyden tai markkinoinnin tarkoituksiin. Käytäntölähtöinen tieto sisältää paljon tietoa, joka on avointa, joskin merkittävä osa siitä on tuotettu toimijoiden omaan tarpeeseen ja on luonteeltaan julkaisematonta.

Lainsäädäntö edellyttää järjestöjen tuottavan vuosittain tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. Yhdistykset tuottavat niihin lainsäädännöllisen minimivaatimusten ohella paljon laadullista ja määrällistä tietoa toiminnastaan, jäsenistään ja toiminnan tuloksista. Satunnaisena esimerkkinä Lohjan lintutieteellinen yhdistys Hakki ry (Hakki ry 2021) on nettisivuillaan julkaisemassa toimintakertomuksessa vuodelta 2019 luetellut tarkasti yhdistyksen toimihenkilöt, kuvailee suojeluun ja tutkimukseen liittyvän toimintansa eloisesti, listaa tapahtumat ja retket osallistujamäärineen, viittaa lintuhavaintotoiminnan pääpiirteisiin, esittää viestinnän keskeiset tapahtumat ja kertoo talouden yleispiirteet. Hakki ry:n toimintakertomuksesta muodostuu elävä ja havainnollinen kuva yhdistyksen toiminnasta.

Koska yhdistykset ovat yksityisoikeudellisia organisaatioita, ei järjestöillä ole velvoitetta julkaista tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tietoja. Siksi niistä ei ole koostettu myöskään kattavaa tutkimustietoa, vaikka niistä periaatteessa voisi muodostaa mielenkiintoisen ja laajan kuvan suomalaisesta järjestöelämästä.

Järjestöt käyttävät toimintansa piiristä keräämää tietoa myös johtamisen, hallinnon, arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Materiaalina voi olla tilinpäätöstä ja toimintakertomusta varten kerättyä tietoa, mutta myös näitä tarkoituksia varten kerättyä erillistä aineistoa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi jäsenkyselyt, palautekyselyt osallistujilta, asiakkailta ja kohderyhmiltä, sidosryhmäkyselyt tai tulevaisuuspajojen tuotokset. Tietoja voidaan hyödyntää toimintojen ja toimintatapojen uudistamistyössä, tuotekehityksessä tai esimerkiksi huomattavasti yleistyneissä järjestöjen strategioissa.

Pohjois-Pohjanmaan Luomuyhdistys ry on toteuttanut jäsenkyselyn ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä (Kianto 2020). Kyselytutkimuksessa yhdistyksen jäsenet ovat arvioineet yhdistyksen onnistumista toiminnassaan, edunvalvonnallisia kysymyksiä sekä omaa sitoutumista yhdistykseen. Tietoa käytetään raportin mukaan yhdistyksen jäsenrekrytoinnin, viestinnän ja toiminnan sisällön kehittämiseen. Tämä esimerkki kertoo, että yhdistyksistä on olemassa niiden piiristä kerättyä syvenevää ja tutkimuksellistakin tietoa. Yhdistyksillä on kuitenkin vain harvoin voimavaroja toimintansa seikkaperäiseen tutkimustiedon tuottamiseen. Tässäkään tapauksessa tietoa oli tuottanut opiskelija.

Erityinen ja mielenkiintoinen järjestöjen tuottama tiedonlaji on järjestöhistoriikit, joita lukuisat järjestöt ovat tuottaneet monesti juhlistaakseen pyöreitä vuosia täyttävää toimintaansa. Järjestöhistoriikit ovat joskus historian tutkimuksellisia kronikoita, osa puolestaan toimijoiden muistikuvien dokumentaatioita, erilaisia merkkitapauksia esille nostavia kertomuskokoelmia tai analyyseja menneiden vuosikymmenten toiminnan vaihteluista. Jyväskylän Katulähetys ry:n historiikki (Leinonen 2010) on seikkaperäinen ja kronologisesti etenevä yli 300-sivuinen kertomus yhdistyksen juurista ja toiminnasta. Materiaalina siinä on käytetty laajaa dokumenttiaineistoa, haastatteluja ja havainnointia. Historiikissa on myös kuva-aineistoa, henkilömatrikkeleja ja lehtileikkeitä.

Keskusjärjestöt keräävät tietoa jäsenjärjestöjensä kentältä. Merkittävin esimerkki tällaisesta tiedontuotannosta on SOSTE ry:n julkaisema Järjestöbarometri, joka julkaistaan nykyään joka toinen vuosi. Järjestöbarometrissa on SOSTEn valtakunnallisista ja paikallisista jäsenjärjestöistä kyselyllä kerättyä tietoa, jota täydennetään yhdistysrekisteristä kerätyllä datalla. Vuoden 2020 Järjestöbarometrissa (Peltosalmi ym. 2020) on määrällistä ja laadullista tietoa yhdistysten voimavaroista ja taloudesta, muutostrendeistä, palvelutuotannosta, vapaaehtoistoiminnasta, rahoituksesta ja toiminnan sisällöistä. Lisäksi erityisteemana kyseisen vuoden barometrissa on järjestöjen johtaminen ja hallitustyöskentely. Suuri osa kerättävistä tiedoista on toistuvia eri vuosien kyselyissä ja järjestöbarometrien aineisto muodostaakin pitkäikäisen aikasarjan, jolla voidaan arvioida sosiaali- ja terveysjärjestöjen kentän muutoksia.

Esimerkki alueellisesta tiedonkeruusta on Päivi Kivelän (2018) Keski-Suomen alueen järjestöjen toimintaa koskeva kartoitus. Alueellisen järjestökyselyn perusteella on tuotettu tietoa järjestöjen resursseista, kuntatason yhteistyöstä, järjestöjen keskinäisestä yhteistyöstä ja toimintaympäristön muutoksesta. Tulokset kuvastavat yhden maakunnan alueella toimivien järjestöjen asemaa.

Sekä Järjestöbarometri että Kivelän tuottama keskisuomalaisten järjestöjen kartoitus lähestyvät tutkimuksellista tiedontuotantoa, mutta ovat kuitenkin luonteeltaan ensisijaisesti kartoitettavia ja laajemmasta järjestökokonaisuudesta perustietoa tuottavaa. Kattavaa järjestödataa järjestöjen toiminnasta ja järjestöjen asemasta ei varsinaisesti tuoteta. Syyinä on Kivelänkin (2018, 8) toteama asiantila, että järjestöt ovat tavattoman moninainen joukko tiedonkeruun kohteeksi, niistä koostettava tieto on vaikeaa saavuttaa ja tiivistää yhdenmukaisiin arviointikriteereihin.

Tiedontuotannosta on syytä mainita myös rahoittajien keräämä tieto. Se toki rajoittuu pääosin vain rahoitettuun toimintaan, ei järjestöjen kokonaisuuteen. Tietoa kerää esimerkiksi hyvinvointijärjestöjen työtä rahoittava STEA tuloksellisuusraporteissa sekä hankkeiden loppuraporteissa. STEAn tuloksellisuusraportissa tiedustellaan vapaaehtoistoimijoista ja kumppaneista, kohderyhmistä, toiminnan muodoista ja osallistujista sekä seurannan ja arvioinnin tavoista. Raportointi on varsinaisesti rahoitetun toiminnan valvonnan väline, mutta tuottaa myös kumuloituvaa tietoa järjestön STEA-rahoitteen toiminnan piirteistä.

Valtionhallinnon osalta on syytä mainita kaksi viranomaistahoa, jotka tuottavat ja ylläpitävät yhdistystietoa: Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) yhdistysrekisteri sekä Tilastokeskus. Yhdistysrekisteri nimensä mukaisesti rekisteröi yhdistykset ja ylläpitää niistä juridisesti käypää tietoa. Se kontrolloi sitä, että rekisteröidyt yhdistykset täyttävät yhdistyslain vaatimukset ja säilyttää sen mukaisesti niistä tietoa. Yhdistysrekisterin keräämiä tietoja voisi luonnehtia tiivistetysti yhdistysten organisaatiota koskeviksi perustiedoiksi. Niitä ovat yhdistyksen nimi, kotipaikka, perustamisajankohta ja säännöt. Lisäksi yhdistysten ilmoituksen mukaisesti rekisterissä on tietoa yhdistysten toimihenkilöistä.

Tilastokeskuksen tietovarannoista löytyy yhdistystietoa muutamastakin eri yhteydestä. Mielenkiintoista väestötasoista tietoa tarjoaa elinolotilastot (Tilastokeskus 2021), joiden joukosta erityisesti tilastot ajankäytöstä ja vapaa-ajan osallistumisesta sisältävät dataa kansalaisten yhdistystoiminnasta. Vapaa-ajan osallistumista koskeva data kertoo, että

vuonna 2017 suomalaisista yli 10-vuotiaista oli 54 % osallistunut yhdistystoimintaan viimeisen vuoden aikana. Miesten ja naisten prosenttiosuude ovat väestötasolla samoja. Maaseutumaisilla alueilla järjestöosallistuminen on hieman yleisempää kuin kaupungeissa, mutta erot eivät ole suuret. Myös ikäryhmät osallistuvat järjestötoimintaan varsin tasaisesti, mutta 35-44-vuotiaat muita ikäryhmiä useammin (62 %) ja 10-14-vuotiaat sitäkin enemmän (82 %). Järjestötyypeistä ylivoimainen kategoria on urheiluseura tai liikuntakerho. Tilaston mukaan 24 % yli 10-vuotiaasta väestöstä on osallistunut sellaisen toimintaan. Muita yleisimpiä järjestötyyppejä osallistumisen mukaan ovat ammatillinen yhdistys (6 %), uskonnollinen järjestö (6 %), sosiaali- ja terveysjärjestö (5 %), kotiseutu- tai asuinalueyhdistys (5 %) ja eläkeläisjärjestö (5 %). Muun harrastejärjestön toimintaan on osallistunut 8 % ja luokittelemattomiin 9 %. Muita Tilastokeskuksen keräämiä ja järjestöjä koskevia tietoja ovat muun muassa tilastotiedot avoimista työpaikoista järjestöissä sekä järjestöalan palkkoja ja työvoimaa koskevilla tilastoilla.

Kokonaisuudessaan järjestöjä, niiden toimintaa ja toimintaan osallistumista koskevaa tietoa kerätään eri tahojen toimesta runsaasti. Kuitenkaan tieto ei kasaannu yleiseksi ja systemaattiseksi tiedonmuodostukseksi. Tutkimustiedon tuottamiselle on selvästikin tilaa jo kokonaiskuvan muodostamiseksi suomalaisesta järjestötoiminnasta. Järjestöjen ja muiden yhteiskunnallisten toimijoiden keräämästä tiedosta ei voida muodostaa kovinkaan tarkkaa kuvaa siitä, mitä järjestöt tekevät, millaista toimintaa niiden piirissä on tai millaisia yhteiskunnallisia vaikutuksia järjestöillä on. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen piirissä on kuitenkin ryhdytty käyttämään järjestötieto-käsitettä, jolla viitataan eräänlaiseen kokoavan tiedon ohjelmaan. Sote-uudistuksen yhteydessä on kasvanut tarve tehdä sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaa näkyvämmäksi ja hyödyntää tietoa sosiaali- ja terveysalan tietojohdattamisessa. (Haikari 2020; Niemelä & Auvinen 2021.)

Tarpeita kokonaisvaltaiseen tiedonmuodostukseen tilkitsee tutkimustieto, kuitenkin vain osittain. Järjestötutkimusta on tehty monien tieteenalojen näkökulmista ja monenlaisilla otteilla, mutta tutkimukseen ei helpota kokonaiskuvan kyselijän asemaa. Monista näkökulmista tuotetut tutkimukset antavat vastauksia tutkimuskysymys kerrallaan. Seuraavissa artikkeleissa käydään läpi joitakin keskeisiä järjestötutkimusta avanneita tutkimussuuntia ja käsitteellisiä lähestymistapoja.

Lähteet

Haikari, Janne 2020. Järjestötieto sote-uudistuksessa. Tarpeet, tietovarannot ja tiedontuotannon kehittämisen suuntaviivat. Järjestö 2.0 – Järjestöt mukana muutoksessa. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2020. Viitattu 4.2.2022. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/05/2020-05-SOSTE-julkaisu-Jarjestot-mukana-muutoksessa-Jarjestotieto-sote-uudistuksessa.pdf>

Hakki ry 2022. Toimintakertomukset. Viitattu 29.11.2021. <https://hakki.fi/toimintakertomukset/>

Kianto, Sirkku 2020. Yhdistyksenä yhteisellä asialla. Pohjois-Pohjanmaan Luomuyhdistyksen nykytila ja kehittämistarpeet. Oulun ammattikorkeakoulu. Maaseudun kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 29.11.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020101221252>

Kivelä, Päivi 2018. Keski-Suomen järjestökartoitus. Jyväskylä: Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry. Viitattu 29.11.2021. https://issuu.com/kytry/docs/j_rjest_kartoitus_63785525b0c6b9/1

Leinonen, Markku 2010. Katulähetysilloista tuettuun asumiseen. Jyväskylän Katulähetys 1945-2010. Jyväskylä: Jyväskylän katulähetys. Viitattu 29.11.2021. <https://www.jklkl.fi/wp-content/uploads/2018/08/katulahetyksen-historiikki-2010.pdf>

Niemelä, Jorma ja Auvinen, Terhi 2021. Järjestötieto hyvinvointialueiden tietojohdamisessa. Selvityshenkilöiden raportti kansalaisyhteiskunnasta saatavan tiedon hyödyntämisestä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021: 37. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki 2021. Viitattu 4.2.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163720>

Peltosalmi, Juha, Eronen, Anne, Haikari, Janne, Laukkarinen, Matti, Litmanen, Tapio, Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2020. Järjestöbarometri 2020. Helsinki: SOSTE Suomen Sosiaali ja Terveys ry. Viitattu 29.11.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2020/09/2020-10-02-SOSTE-julkaisu-Jarjestobarometri-2020.pdf>

Tilastokeskus 2021. Tilastokeskuksen maksuttomat tietokannat. Statfin. Viitattu 29.11.2021. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_eli/

Suomalaisten järjestöjen poliittis-rakenteellisten ominaispiirteiden tutkimus

Kimmo Lind

Tässä artikkelissa tarkastellaan melko haastavasti hahmottuvaa järjestötutkimuksen teemaa. Tavoitteena on tuoda eri tutkimusten kautta esille sitä, millaisina toimijoina suomalaiset järjestöt ovat näyttäytyneet kansalaisyhteiskunnan ja yhteiskunnan poliittisen järjestelmän muovaajina. Aihealue liittyy laajassa mielessä yhteiskunnan poliittisen järjestelmän ja järjestöjen välisen suhteen tarkasteluun. Suomalaisia järjestöjä tai yleisemmin suomalaista yhdistyslaitosta – yhdistysten ja järjestön yhteiskunnallista kokonaisuutta – ja sen piirteitä voidaan myös tarkastella pohjoismaisille järjestöille ominaisina rakenteina ja toimintakulttuureina (ks. Alapuro & Stenius toim. 2010). Aihe on hyvin laaja, ja tästä syystä on tehty seuraava rajaus: aihetta lähestytään järjestöjen korporatiivisuutta korostavien tutkimusten näkökulmasta. Tällöin järjestöt ymmärretään yhteiskunnan poliittiseen järjestelmään historiallisesti kiinnittyneinä ja erilaisiin yhteiskunnallisiin liikkeisiin ja ryhmiin organisoituneina, korporoituneina, toimijoina.

Kansanliikkeiden ja kansalaisjärjestöjen läheinen suhde valtioon

Historiantutkimuksessa ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on kansanliikkeillä, erilaisilla yhdistyksillä ja järjestöillä nähty Suomessa olleen hyvin merkittävä rooli kansalaisyhteiskunnan muodostajina ja toimijoina (Liikanen, Smeds, Stenius ja Alapuro 1987). Samalla niiden on nähty olleen vahvasti kytköksissä valtion kanssa. Tälle valtioyhteydelle on hahmotettu Suomessa ja yleisesti Pohjoismaissa vanha ja vahva historiansa. Pohjoismaiden kansalaisyhteiskuntien ytimeksi on esitetty jo 1800-luvun lopulla muodostunut idea ja siihen liittyneet erilaiset käytännöt demokraattisista, jäsenpohjaisista ja laaja-alaisista kansanliikkeistä. Tämän mukaan kansanliikkeet ja kansalaisjärjestöt ovat edustaneet kansalaisia ja heidän intressejään, arvojaan ja tavoitteitaan. Tyypillistä on myös, että liikkeillä, järjestöillä ja yhdistyksillä on koettu olleen kiinteä yhteys poliittiseen toimintaan, jossa ne ovat olleet hyväksytyjä ja tunnustettuja osapuolia. Suomalaiset järjestörakenteet muodostuivat siis alun alkaen kansalaisyhteiskunnan, valtion ja puolueiden sekä poliittisen rakenteen läheiselle liitolle. Merkittäviä tekijöitä tässä olivat kunnallisen itsehallinnon muodostuminen kaupunkien lisäksi myös maalaiskuntiin (kunnallisasetus vuonna 1865) sekä yhdistymisvapaus vuonna 1883. Poliittisten oikeuksien

ja erilaisten vapauksien laajentuminen mahdollistivat ihmisille uudenlaisia toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksia, ja loivat osaltaan perustan kansalaisuuden ja kansalaisyhteiskunnan syntymiselle. (Karonen, Frigren, Suodenjoki & Haapala 2021.)

Järjestöjen kansanliikeperustaisuutta sekä kansalaistoiminnan läheistä suhdetta julkiiseen sektoriin, valtioon ja kuntiin, voidaan siihen liittyvien tutkimusten pohjalta kuvata eräänlaiseksi suomalaisen järjestörakenteen pitkäksi linjaksi. Yhdistykset ja järjestöt kehittyivät keskeiseksi keinoksi vaikuttaa valtioon, ja samalla niistä tuli myös erilaisten vaatimusten tekemisen väline. Siten erilaisten järjestöjen ja yhdistysten on nähty toimineen organisoituneina välittäjinä kansalaisten ja poliittisen hallintojärjestelmän välillä. Tämän näkemyksen mukaan kansanliikkeet ja järjestöt eivät ole syntyneet vastavoimaksi tai vastakohtaksi valtiolle, vaan ne ovat itse asiassa olleet rakentamassa valtiota ja olleet molemminpuolisessa, symbioottisessa vuorovaikutuksessa jo alun alkaen. Pohjoismaissa ja Suomessa järjestöille, kuin yleisesti myös kansalaisyhteiskunnalle, keskeinen piirre on ollut valtiomyönteisyys. Pitkän linjan narratiivi kiteytyy ajatukseen siitä, että juuri kansanliikkeet ja järjestöt ovat olleet luomassa Suomea sellaisena yhteiskuntana ja valtiona kuin sen tänä päivänä tunnemme. (Alapuro 2005, 387-389; Alapuro ja Stenius toim. 2010; Liikanen, Smeds, Stenius ja Alapuro 1987; Stenius 2010.)

Aila-Leena Matthiesin (2007, 58) mukaan eurooppalaiselle ja pohjoismaiselle kolmannen sektorin tutkimukselle verrattuna USA-lähtöiseen tutkimukseen onkin ollut keskeistä seuraavat neljä havaintoa tai korostusta: 1) kolmannen sektorin kehitystä ymmärretään muovanneen keskeisesti erilaiset kansanliikkeet ja esimerkiksi erilaiset keskinäisen oman avun järjestöt, 2) yhteiskunnan eri sektoreiden välillä ei hahmoteta selviä kategorisia sektorirajoja, ja kolmannella sektorilla nähdään olevan tärkeä eri sektoreiden välistä yhteistyötä välittävä rooli, 3) taloudellisessa ajattelutavassa painotetaan markkinoiden, julkisen ja moraalitalouden pluralismia, ja 4) suhteen hyvinvointivaltioon ymmärretään rakentuneen hyvinvoinnin sekatalouden ja pluralismin periaatteen mukaisesti. Suomessa varsinkin sosiaali- ja terveysjärjestöihin suuntautunut tutkimus on Matthiesin (emt., 64-65) mukaan ollut keskittynyt järjestöjen ja julkisen sektorin suhteisiin, ja ollut tässä suhteessa hyvinkin konsensushenkistä ja hyvää yhteistyötä korostavaa, ei niinkään järjestöjen erityisyyttä esille tuovaa tai julkista valtaa kritisovaa.

Kaikesta edellä mainitusta seuraa, että yhdistykset ja järjestöt voidaan ymmärtää Suomessa keskeisenä osana poliittista järjestelmää ja sen toimintaa. On puhuttu myös valtiokeskeisestä yhdistyslaitoksesta (Siisiäinen & Kankainen 2009, 97). Tämän käsityksen mukaan yhdistykset ja järjestöt tuovat esille erilaisia yhteiskunnallisia tavoitteita, muotoilevat jäsentensä näkemyksiä, ja ovat sellaisina osa laajempaa yhteiskunnan demokraattista ja korporatiivista rakennetta. On puhuttu myös neljästä yleisestä yhdistys- ja järjestötoiminnan funktiosta. Toimimalla erilaisissa yhdistyksissä ja järjestöissä ihmiset oppivat ymmärtämään toisten ihmisten näkökantoja, yhdistämään ja muotoilemaan yhdessä näkemyksiään. Tämän sosiaaliseen toimintaan ja edustamiseen liittyvän funktion lisäksi toiminta yhdistyksissä ja järjestöissä mahdollistaa myös uudenlaisten sosiaalisten innovaatioiden kehittämistä samoin kuin kriittisen puuttumisen havaittuihin yhteiskunnan epäedullisiin kehityskuluihin. Kolmantena funktiona on se, että yhdistys- ja järjestötoiminta on perinteisesti toiminut myös eri yhteiskuntaluokkiin tai ryhmittymiin kuuluvien ihmisten tehokkaana sekoittajana ja massayhteiskunnan piirteiden ehkäisijänä – kansalaiset voivat oppia niissä toinen toisiltaan, mikä osaltaan voi vähentää sosiaalisia

etäisyyksiä. Neljäntenä yhdistys- ja järjestötoiminnan funktiona on, että suuren heterogeenisuutensa ja diversiteettinsä kautta yhdistyslaitos kokonaisuudessaan sisältää myös valtaisan potentiaalın tukea ja mahdollistaa yhteiskunnallisia muutoksia niin rauhallisina aikoina kuin yhteiskunnallisissa murroksissa. (Siisiäinen 1996, 22-25; Siisiäinen & Kanainen 2009, 127-130.)

Erilaisten kohderyhmien ja tavoitteiden poliittista edustamista voidaan pitää vahvimmin korporoituneille järjestösektoreille, kuten sosiaali- ja terveysjärjestöille sekä ammattijärjestöille erityisen tärkeänä tehtävänä. Valtakunnalliset sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat muodostaneet varsin kiinteän ja stabiilin kentän, jossa eri järjestöillä on niiden kohderyhmiä ja tavoitteita vastaavat edustamisreivinsä. Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat toimineet jäsentensä ja ajamiensa tavoitteiden monipuolisina edustajina suhteessa varsinkin valtioon ja kuntiin. Ne ovat olleet osaltaan vaikuttamassa esimerkiksi suomalaisen hyvinvointivaltion kehitykseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen kentän vakiintuneisiin asemiin ja reiviireihin on keskeisesti vaikuttanut myös valtakunnallisten järjestöjen symbioottinen suhde julkisen sektorin toimijoihin ja keskeiseen rahoittajaan (aiemmin Raha-automaattiyhdistykseen, nyt Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskukseen, STEAan). (Lind 2020.) Myös työmarkkinajärjestöillä on ollut keskeinen asema työehtosopimusten ja työpoliittikan muotoilijoina, vaikkei keskitettyjä tulopoliittisia ratkaisuja olekaan enää viime vuosina nähty. Kansainvälisessä vertailevassa tutkimuksessa Suomi onkin luokiteltu muiden Pohjoismaiden tavoin alhaisen valtiokeskeisyyden ja korkean korporoituneisuuden maaksi (Siisiäinen ja Blom 2009). Tämän mukaan valtiokeskeisyys ja valtion legitimitteetti pohjautuu eri toimijoiden pluralismiin, jossa kansalaisyhteiskunnan ja erilaisten järjestöjen kumppanuusrooli ja merkitys valtion suuntaan on olennainen. Korkea korporoituneisuus viittaa puolestaan sellaiseen yhteiskunnalliseen järjestelmään, jossa korostuu organisoitujen ryhmien merkitys ja toimijuus yksilöiden sijasta. (Emt., 277-279.)

Järjestöt ovat Suomessa harjoittaneet monipuolista vaikuttamista yhteiskunnalliseen kehitykseen. Esimerkiksi Sophy Bergenheimin (2020) tutkimus osoittaa, miten vahvaa poliittisesti virittynyttä asiantuntijuutta – Bergenheimin sosiaaliseksi insinööritaidoksi nimittämää – monet suomalaiset sosiaali- ja terveysjärjestöt 1930-1960-luvuilla toteuttivat. Hänen tutkimansa järjestöt (Folkhälsan, Sosiaalihuollon Keskusliitto (nyk. SOSTE ry), Sosiaalipoliittinen yhdistys ja Väestöliitto) yhdistivät toiminnassaan asiantuntijuuden ja poliittisen toimijuuden yhteen, ja pyrkivät omalta osaltaan ratkaisemaan modernisaation mukanaan tuomia sosiaalisia ongelmia yhteiskunnan tieteellistämislä ja rationalisoinnilla. Valtio ja kansalaisyhteiskunta miellettiin toisiaan täydentäviksi. Bergenheimin tutkimuksen mukaan järjestöjen epäpoliittisina ja epäideologisina esittämät ratkaisut ilmensivät tuolloin kuitenkin ylemmän keskiluokan ja poliittisen keskustaoikeiston ajattelua. Ne pyrkivät normalistamaan porvarillisia arvoja ja malleja, kuten esimerkiksi ydinperhettä ja talonpoikaiseen ihanteeseen nojaavaa maalaiselämää.

Järjestöt ja yhteiskunnalliset protestit

Järjestöjen korporatiivisuuden on tutkimusten mukaan nähty kytkeytyvän keskeisesti yhteiskunnan poliittisen järjestelmän vakauteen. Väitöskirjassaan Siisiäinen (1986) tarkasteli intressien ja yhdistyslaitoksen muodostumisen välistä suhdetta sekä yleisemmin

yhteiskunnan poliittisen järjestelmän vakaisuutta erilaisten teoreettisten näkökulmien kautta. Empiirisemmin suomalaisen yhdistyslaitoksen kehittymisen yhteyttä sekä valtion ja sen kehittymiseen että erilaisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin ja varsinkin yhteiskunnalliseen liikehdintään tarkasteltiin Siisiäisen johtamassa tutkimusprojektissa ”Yhdistyslaitos Suomessa 1800-luvulta 1990-luvulle” (Siisiäinen 1990). Projektin tarkoituksena oli luoda kokonaiskuvaa suomalaisen yhdistyslaitoksen kehityksestä vuoden 1905 suurlakosta 1990-luvulle. Tutkimuksen keskeisinä teoreettisina työkaluina olivat Sidney Tarrowin (1987) kehittelemät protestijakson tai –syklin sekä poliittisen mahdollisuusrakenteen käsitteet. Tutkimuksessa tuotiin esille, kuinka suomalaisen yhdistyslaitoksen kehityksessä voidaan havaita jaksoittaista vaihtelua. Tasaisen kehityksen katkaisevat erilaiset protestijaksot, joiden aikana yhdistyslaitoksessa on tapahtunut sekä sisällöllisiä että määrällisiä muutoksia. Tällaiset protestijaksot ymmärrettiin tutkimuksessa yhteiskunnan ja erilaisten toimijoiden mikro- ja makrotasoa välittävänä käsitteenä. Ne olivat mekanismeja, jotka tarkoittivat erilaisia kollektiivisten ja yhteiskunnallisten liikkeiden esille tuomia ja toteuttamia uudelleenarviointeja ja mullistuksia yhteiskunnassa vallitsevista arvoista ja toimintatavoista.

Siisiäisen (1990) tutkimuksen mukaan yhdistyslaitoksen ja järjestöjen kannalta keskeistä on, että tällaisiin protestijaksoihin kytkeytyi myös niitä ilmentävien järjestöjen ja yhdistysten voimakasta lisääntymistä. Protesti ilmeni myös yhdistyslaitoksen muutoksena. Siisiäisen tutkimuksen keskeisenä lähtökohtana olikin, että suomalaisille yhteiskunnallisille liikkeille on 1800-luvulta lähtien ollut ominaista yhdistysmuotoisuuden omaksuminen. Eri ryhmien välisiä kamppailuja on Suomessa yritetty ratkaista yhdistysmuodostuksen kautta toteutetulla ja organisoidulla keskinäisellä kilpailulla, mikä on omalta osaltaan tehnyt suomalaiset protestijaksot pääsääntöisesti lain puitteissa pysynteleviksi, johdetuiksi ja suunnitelluiksi. Protestijaksoihin on liittynyt keskeisesti se, että ne ovat olleet syklimäisiä: niillä on ollut alkuvaiheensa, mobilisoitumisensa ja kasvamisensa, mutta aikaa myöten ne ovat kypsyneet ja institutionalisoituneet, kesyyntyneet, tukahduneet tai kuihtuneet. Kollektiivisen toiminnan kehitys ei ole siis ollut tasaisesti kehittyvää. Myös vallitsevat yhteiskunnalliset olosuhteet ja suhdanteet ovat vaikuttaneet siihen, millaiset protestit ja liikehdinnät ovat olleet todennäköisimpiä. Vaihtelevat olosuhteet muodostavat joko suotuisia tai vähemmän suotuisia lähtökohtia, edellytyksiä ja resursseja – mahdollisuusrakenteita – toiminnan tavoitteiden toteutumiseksi ja liikkeiden yhteiskunnallisille vaikutuksille. Protestijakson kehitys on tiiviissä vuorovaikutuksessa poliittisen järjestelmän kokonaiskehitykseen. (Siisiäinen 1990, 11-18, 77-82.)

Siisiäisen (1990) tutkimuksessa tällaisia suomalaisen yhdistyslaitoksen protestijaksoja tunnistetaan useita. Ensimmäinen ajoittui vuosiin 1905-1918. Se oli työväenliikkeen johtama luokkajärjestäytymisen protestijakso, joka ilmeni voimakkaana työväenliikkeen ympärille syntyneinä uusina yhdistyksinä. Uudenlainen poliittinen organisoituminen välittyi myös muiden intressien organisoitumiseen: työväenliike sai omat urheiluseuransa, nais- ja nuorisotoimintansa ja raittiusseuraliikkeensä. (Emt., 24-31.)

Kansalaissotaan päättynyt ensimmäinen protestijakso jatkui sodan jälkeen kahtia jakautuneena järjestökulttuurina (hävinneet vs. voittajat). Siisiäisen (1990) tutkimuksen mukaan seuraavat pari vuosikymmentä elettiin eräänlaisena reaktiivisena vastaliikkeenä ensimmäiselle protestijaksolle: ajalle oli ominaista muun muassa pyrkimys ’kansan’ eheyttämiseen, talonpoikaisten arvojen korostus, valtiorakenteiden ja porvarillisten

yhdistysten jatkuvuus (esimerkkinä suojeluskunnat). Jännitteitä aiheuttivat kommunististen ja vasemmistososialististen järjestöjen lakkauttaminen. (Emt., 31-48.) Sotien jälkeinen aika, vuodet 1944-1948, toi mukanaan jälleen edellisen protestijakson vasta-protestin: kommunistinen toiminta laillistui, ja sen tavoite yhteiselle 'kansanrintamalle' vahvistui. Sotien jälkeen työväenliikkeellä oli hegemoninen asema suomalaisessa yhteiskunnassa. Tämä ilmeni myös yhdistyslaitoksessa: 1940-luvun loppupuolella perustettiin noin seitsemän tuhatta erilaista uutta työväenliikkeen yhdistystä. Vasemmistolainen mobilisoituminen ilmeni niin työväenyhdistyksinä, urheiluseuroina kuin uusina ammattijärjestöinäkin. Esimerkiksi Suomen Ammattiyhdistysten Keskusliiton, SAK:n edeltäjän, jäsenmäärä nelinkertaistui vuosina 1944-1947 80 000:sta 340 000:een. Siisiäisen (1990) mukaan vuosien 1944-1948 protestijakso rikastutti suomalaista yhdistystoimintaa vapauttamalla erilaiset intressit organisoitumiskelpoisiksi, järjestöllinen liikepotentiaali kasvoi. Samalla tämä protestijakso myös määritteli Suomelle tyypilliset järjestökulttuurit (kommunistis-kansandemokraattinen, sosialidemokraattinen, maalaisliittolainen-keskustalainen, kokoomuslais-konservatiivinen) aina 1960-luvulle asti – ja esimerkiksi liikuntajärjestöjen osalta osin pitemmällekin. (Emt., 48-59.)

Vuoden 1966 vasemmiston voittamista eduskuntavaaleista alkoi 1970-luvun lopulle päättynyt opiskelemaan nuorisoon ja nuorisoliikkeeseen kulminoitunut protestijakso. 1960-luvulla se oli ollut varsin yleisvasemmistolainen, mutta 1970-luvun alusta siinä alkoi myös omanlaisensa, nk. vähemmistökommunistiseen taistolaisuuteen ja marxismi-leninismiin virittynyt puoluepoliittisesti suuntansa (Lind 1998). Aikakaudelle oli tyypillistä erilaisten poliittisten opiskelija- ja nuorisojärjestöjen perustaminen ja toiminta. Esimerkiksi vuosina 1970-1974 perustetuista uusista järjestöistä 12 prosenttia (1690 kappaletta) oli opiskelija- ja nuorisojärjestöjä, vuosina 1975-1979 niiden osuus kaikista uusista järjestöistä oli jo 15 prosenttia (1570 kappaletta). Opiskelija- ja nuorisojärjestöpainotteisuudesta huolimatta tai sen lisäksi suomalainen yhdistyslaitos kehittyi Siisiäisen mukaan myös 1960- ja 1970-luvuilla tasaisesti, se modernisoitui kauttaaltaan, joka osaltaan mahdollisti myös sen alkavan spesialisoitumisen ja uudenlaisten järjestöjen esiinnousun. (Siisiäinen 1990, 63-69.)

Siisiäisen (1990) tutkimuksen mukaan 1980-luvulla Suomessa alkoi valikoiva yhdistystoiminnan kriisi, jolla viitataan ennen kaikkea yleisemmin poliittisten järjestöjen sekä poliittisten opiskelija- ja nuorisojärjestöjen määrällisen ja hegemonisen aseman voimakaaseen laskuun. Poliittiset nuorisojärjestöt eivät enää määrittäneet nuorison tunteja tai edustaneet sitä. 1970-luvun lopulla tulivat esille myös niin sanotut uudet yhteiskunnalliset liikkeet tai vaihtoehtoliikkeet, esimerkiksi erilaiset ympäristöjärjestöt ja naisjärjestöt. Suhteellista osuuttaan yhdistyslaitoksessa lisäsivät 1980-luvulla erilaiset kulttuuri- ja harrastusyhdistykset sekä urheiluseurat. Uudet urheiluseurat olivat myös aikaisempaa eriytyneempiä: niitä perustettiin yhä enemmän urheilun keskusliittojen ulkopuolelle ja yleisseurojen sijasta perustettiin erityisseuroja. Kaiken kaikkiaan 1980-lukukin jatkoi Siisiäisen tutkimuksen mukaan suomalaisen yhdistyslaitoksen modernisoitumista: yhdistyslaitos rikastui sisällöllisesti, se sai uusia muotoja ja sisältöjä, tuli herkemäksi ympäristön ja erilaisille ulkomaailman vaatimuksille. (Emt., 70-77.)

Muuttuvat ammattijärjestöt

Suomalaisten ammattijärjestöjen ja -yhdistysten tutkimus on ollut niiden perinteisen korporatiivisuuden ja kollektiivisuuden muuttumisen näkökulmasta mielenkiintoista. Työmarkkinat ovat olleet Suomessa perinteisesti hyvin järjestöorganisoituneita ja eri osapuoliin keskittyneitä (Kettunen 1998 ja 2021). Myös työntekijät ovat olleet Suomessa perinteisesti hyvin yhdistysmuotoisesti järjestäytyneitä. 1900-luvun lopulle tultaessa ammattiyhdistysliikkeen ja ammattijärjestöjen tai -liittojen asema yhteiskunnassa ei ollut enää itsestään selvä. Niitä uhkasi jäsenkato, keskitettyjen sopimusten aseman heikentyminen sekä epätyypillisten työsuhteiden lisääntyminen. Ammattijärjestöt ovatkin siksi tarjonneet otollisen tutkimusalueen peilata myös korporatiivisuuden ja kollektiivisuuden muutoksia myöhäismodernissa yhteiskunnassa. Ammattijärjestötutkimuksessa on ilmennyt eri liittojen jäsenten kollektiivisten orientaatioiden muutoksia paitsi yksilöllisempään suuntaan, joissain liitoissa myös kollektiivisuuden vahvistumista. Tutkimusten mukaan ammattiyhdistysliikkeen kollektiivisessa perustassa onkin tapahtunut eriytymistä. Ammattiyhdistysollisuutta, työelämän valtarakenteita ja toimija-asemia on aiempaa vaikeampi hahmottaa ja jäsentää (Kettunen 2021). Ammattijärjestöjen edustuksellinen asema ja painoarvo on muuttunut huomattavasti keskitettyjen tulopoliittisen sopimusten 1970- ja 1980-luvuista. Yleinen järjestäytymisaste on alentunut, liittojen ulkopuolisten työttömyyskassojen asiakkaiden määrä on kasvanut huomattavasti. Lisäksi on olemassa uudenlaisia työmarkkinoita, joilla ei enää selkeällä perinteisellä tavalla ole työnantajaa ja -tekijää (alustatalous). Työn tekemisen ehdot ovat ylipäättään muuttuneet. Samalla käsitykset kollektiivisista ”meistä” ovat muuttuneet.

Kollektivismi sen enempiä kuin individualismikaan eivät ole edenneet suomalaisessa työelämässä ja ammattiyhdistyksissä yksilönteisesti, vaan niillä on ollut yhä enemmän jäsenten koulutustaustoista ja työelämälohkoista riippuvia omia painotuksiaan. (Ilmonen & Jokivuori 1998; Ilmonen & Kevätsalo 1995; Jokivuori 1997; Jokivuori & Kevätsalo & Ilmonen 1996; Jokivuori & Kevätsalo & Ilmonen 1997.) Pertti Jokivuori (2002, 105) on lisäksi osoittanut, että lähes puolelle (48%) suomalaisista palkansaajista oli vielä 2000-luvun vaihteessa ominaista kaksoissitoutuneisuus. Samanaikainen sitoutuminen sekä työorganisaatioon että ammattijärjestöön voitiinkin Jokivuoren mukaan tulkita ”myöhäismodernien yksilöiden haluksi rakentaa itseidentiteettiään ”itselle” merkityksellisten kollektiivien suojassa” (emt., 102).

Järjestöjen korporatiivisuuden heikentyminen

Suomalaisten järjestöjen korporatiivisuuden voidaan tutkimusten perusteella arvioida muuttuneen. Martti Siisiäisen (2007, 315-316, 322-323) mukaan uudet järjestöt ovat yhä useammin irrallisia perinteisistä korporatiivisista rakenteista. Esimerkiksi siinä missä ennen vuotta 1990 perustetuista järjestöistä yhdeksänkymmentä prosenttia kuului johonkin valtakunnalliseen keskusjärjestöön, 1990-luvun puolivälin jälkeen perustetuista järjestöistä niihin kuului vain neljäkymmentä prosenttia. Kollektiivisten rakenteiden muututtua kansalaisuuden, kansalaisosallistumisen ja kollektiivisen toiminnan tutkimus edellyttikin Siisiäisen (2004, 114-117) mukaan yhä enemmän yksilötoimijan ja sosiaalisen yhteisön kokonaisvaltaisuuden huomioimista. Yksittäiset yhteiskunnalliset alueet (tietotekniikka, puolueet, yhdistykset, media) ovat yhä enemmän eriytyneet toisistaan,

eikä yksittäisten alueiden tutkimuksella voida enää tavoittaa kuin osa kokonaisuudesta. Tällaiselle kokonaisvaltaiselle ja samalla yhteiskunnan diversiteettiä tarkastelevalle tutkimukselle oli hänen mukaansa huutava pula.

Siisiäisen ja Kankaisen (2009) mukaan 1900-luvun lopun suomalaiselle yhdistystoiminnalle oli ominaista paitsi korporatiivisuuden heikentyminen, myös markkinoistuminen (erityisesti palvelutuotannon kasvuna) sekä erilaisen ekspressiivisten yhdistysten ja yhdistyksiin ja järjestöihin kiinnittymättömän kansalaistoiminnan kasvu. Uusilla yhdistyksillä ei heidän (emt., 128) mukaansa enää välttämättä olekaan samanlaista kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksiin ja positiiviseen suhteeseen valtion ja poliittiseen järjestelmään kohdistuvaa luottamus- ja solidaarisuusfunktiota kuin perinteisemmillä yhdistyksillä. (Ks. myös Siisiäinen 2015.) Leo Straniuksen (2009) mukaan kyse on rakenteellisesta ja toimintatapoja koskevasta muutoksesta: kansalaiset eivät enää koe perinteisten osallistumisen muotojen, kuten puolue- tai järjestövaikuttamisen tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia riittäviksi (ks. myös Bäcklund, Meriluoto & Litmanen 2019).

Myös Juho Vesan, Anu Kantolan ja Anne Skorkjær Binderkrantzin (2018) tutkimus toi esille, että 1960-, 1970- ja 1980-luvuilla eräänlaiseksi rutiinikorporatismiksi vahvistunut erilaisten intressiryhmittymien ja järjestöjen osallistuminen poliittisten päätösten valmisteluun on heikentynyt. Vesan ja Kantolan (2016) mukaan järjestöjen vaikuttaminen näyttäisi myös vahvasti kasautuvan. Suurimmat edellytykset vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon näyttäisivät olevan suurilla institutionaalisilla järjestöillä (esimerkiksi Suomen Kuntaliitto), elinkeinoelämän järjestöillä (esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto, MTK) ja ammattiliittojen järjestöillä (esimerkiksi Akava), joilla on vaikuttamistyöhön myös parhaat resurssit. Mutta esimerkiksi potilasjärjestöistä alle kolmannes kokee saavansa yleensä lausuntopyyntönsä kaikista niitä kiinnostavista laki- tai asetusluonnoksista. Vain 13 prosenttia potilasjärjestöistä kokee olevansa tyytyväisiä pääsyynsä ministeriöiden valmistelutyöryhmiin ja 18 prosenttia pääsyynsä eduskunnan valiokuntien kuultavaksi. Kuuleminen myös keskittyy niihin, joita on totuttu kuulemaan aiemminkin. Kuultaviksi valitaan usein katto- ja keskusjärjestöjä muita eturyhmiä tai yksittäisiä järjestöjä enemmän. (Emt., 21-29, 40-41.)

Vaikka järjestöjen korporatistisuuden voidaan siis sanoa viimeisten vuosikymmenten aikana heikentyneen esimerkiksi poliittisten järjestörakenteiden liudentumisena ja kollektivismin muutoksina, on korporatistisia järjestörakenteita ja käytäntöjä edelleen olemassa. Kolmiportainen järjestörakenne on tänäkin päivänä yleinen. Ja huolimatta siitä, että esimerkiksi järjestöissä tapahtuva vaikuttamistoiminta on ammattimaistunut, on se Suomessa samalla hyvin kasautunut sekä suuntautunut hyvin perinteisesti poliittisiin päättäjiin ja virkamiehiin (Vehka & Vesa 2020). Eri järjestösektoreiden keskeisten toimijoiden voidaan myös sanoa olevan hyvin vakiintuneita, institutionalisoituja ja reviiiritietoisia (sosiaali- ja terveysjärjestöjen suhteen ks. Lind 2020). Samalla se mitä, miten tai keitä eri järjestöt edustavat, on kuitenkin muuttunut moniulotteisemmaksi. Aiempien symbioottisten tai korporatiivisten suhteiden kautta legitimoitunut edustaminen ei enää toimi samalla tavalla kuin ennen. (Lind 2020.)

Mielenkiintoista ja miltei paradoksaalista kuitenkin on, että samalla kun korporatiivisuuden voidaan arvioida heikentyneen, järjestöjen riippuvuuden valtiokoneistosta ja julkisen sektorin rahoittajista on nähty lisääntyneen. Tästä näkökulmasta järjestöjen

autonomia ja vaikutusvalta suhteessa julkiseen sektoriin on heikentynyt, mutta järjestöt joutuvat toteuttamaan yhä kasvavassa määrin julkisen hallinnon määrittämiä ja ohjaamia toimintoja ja palveluita. (Ruuskanen, Jousilahti, Faehnle, Kuusikko, Kuittinen, Virtanen, Strömberg 2020.) Järjestöjen ja julkisen sektorin toimijoiden välisen vaihtosuhteen luonne on siis muuttunut.

Kaikilla järjestösektoreilla valtion ohjauksen seuraukset eivät näyttäydy samoilla tavoilla. Jos sosiaali- ja terveystajärjestöissä lisääntynyt ohjaus on ilmennyt julkisen sektorin ja järjestöjen tavoitteiden samankaltaistumisena, niin ohjauksen seuraukset esimerkiksi liikunnan ja urheilun järjestösektorilla ovat olleet päinvastaisia. Liikuntajärjestöjen ja valtion liikuntahallinnon valtarakenteiden ja päättäjaverkostojen on nähty olleen jo viimeiset kolme vuosikymmentä hyvin keskittyneitä organisaatio- ja henkilötasolla (Lehtonen 2020). Liikunnan ja urheilun järjestösektorilla 1990-luvulla alkaneet erilaiset rakenneuudistukset tähtäsivät rahoituksen tulosohjauksen lisäksi myös yhdentyneeseen urheiluliikkeeseen ja organisaatorakenteiden keventämiseen. Rakenneuudistusten on kuitenkin nähty johtaneen järjestörakenteiden monimutkaistumiseen, toiminnan epä-määräistymiseen ja päämäärättömyyteen. Samalla ruohonjuuritason kansalaistoiminnan roolin aseman on koettu heikentyneen. (Salasuo, Berg, Lehtonen & Laine 2016.) Toimialakohtaisen järjestörakenteen (lasten ja nuorten liikunta, aikuisten harrasteliikunta, kilpa- ja urheilu, erityisryhmien liikunta ja koululais- ja opiskelijaliikunta) on lisäksi nähty olevan liikunnan kenttää pirstaloiva, koska suurille lajiliitoille toimialaorganisaatioiden merkitys ei ole suuri. Järjestöjen tavoitteet ja kohderyhmät ovatkin muuttuneet entistä moninaisemmiksi. (Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys 2012).

Uudet ja vanhat yhteiskunnalliset liikkeet sekä neljäs sektori

Järjestöjen korporatiivisuuden muutoksia voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, mikä on järjestöjen, kansalaistoiminnan ja yhteiskunnallisten liikkeiden välinen suhde. Kuten artikkelissa on tullut esille, on tutkimus osoittanut niin sanottujen vanhojen yhteiskunnallisten liikkeiden, kansallisuusliikkeen ja työväenliikkeen, keskeisen vaikutuksen suomalaisen järjestökentän muodostumisessa. Kysymys yhdistys- ja järjestötutkimuksen ja yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimuksen suhteesta onkin Suomessa tavallaan erityinen. Yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimuksella on kansainvälisesti ja kansallisestikin omia teoreettisia yhdistys- ja järjestötutkimuksesta poikkeavia piirteitä. Suomalaisessa tutkimuksessa on kuitenkin myös koettu tärkeänä ymmärtää, että sekä liikkeet että järjestöt edustavat usein tutkimuskohteina yhden ja saman liikkeen eri puolia ja niiden historian erilaisia kehitysvaiheita. Vanhoilla yhteiskunnallisilla liikkeillä on nähty usein jatkuvuuksia 1970- ja 1980-luvulla syntyneissä uusissa liikkeissä ja niihin liittyvissä yhdistyksissä. (Ilmonen & Siisiäinen 1998, 13-14; Konttinen & Peltokoski 2010.) Samalla tutkimuksessa on pyritty huomioimaan, ettei kansalaisten liikehdintä esimerkiksi sosiaalisen median, erilaisten ympäristöongelmien tai kaupunkiaktiivisuuden ympärillä välttämättä organisoidu Suomessakaan enää vain yhdistysmuotoisesti (Mäenpää & Faehnle 2021; Mattila 2017; Kopomaa, Peltonen & Litmanen 2008).

Viime vuosien aikana Suomessa on alettu kiinnittää huomiota niin kutsuttuun neljänteen sektoriin liittyvään kansalaistoimintaan. Neljännellä sektorilla on viitattu perinteisen yhdistyskentän ulkopuolelle sijoittuvaan, toiminnan verkostomaisuutta,

itseorganisoituvuutta, vapaamuotoisuutta ja suoraa toimintaa korostavaan ajattelu- ja toimintatapaan. Käsitteellä on haluttu korostaa uudenlaista toimijuutta ja toiminnan tapoja, toiminnan omaehtoisuutta ja spontaanisuutta, yhteisluomista, yhteiskunnan ja erilaisten ympäristöjen sekä omien asuinalueitten konkreettista parantamista esimerkiksi erilaisten tapahtumien ja performanssien avulla. Tällaisen toiminnan nähdään hyödyntävän hybridimäisiä verkostoja, sosiaalista mediaa sekä tiedon avointa jakamista. (Ruuskanen ym. 2020, 22-25; Mäenpää & Faehnle 2021.) Tällaisesta näkemyksestä neljänestä sektorista avautuu tärkeitä ja ajankohtaisia teemoja muun muassa asiantuntijuuden laajentumiseen, osallistumiseen sekä jakamis- ja vertaistalouteen.

Hyvä kysymys on, onko näkemys neljännen sektorin täysin uudenlaisesta rakenteellisesta ja toiminnallisesta omaleimaisuudesta hieman liioiteltu ja historiaton? Tässäkin artikkelissa tarkasteltu suomalaisen järjestötoiminnan pitkä poliittis-rakenteellinen linja on osoittanut yhteiskunnan eri sektoreiden välistä vuorovaikutusta ja verkostomaista kehittymistä, suoran toiminnan ja liikehdinnän dynaamista suhdetta yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Neljännen sektorin eronteko perinteiseen kansalaistoimintaan voidaan nähdä osin liioiteltuna, mutta suhteessa tässä artikkelissa tarkasteltuun suomalaisten järjestöjen korporatiivisuuteen ja sen heikentymiseen näkemykset neljänestä sektorista ovat hyvin osuvia. Neljänteen sektoriin liitetyt piirteet voidaan nähdä nimenomaan joko esimerkiksi kansalaistoiminnan korporatiivisten piirteiden heikentymisestä tai itsessään myös reaktioina niihin: kansalaistoiminnan yksilöllistyminen, tilannekohtaisuus, löyhä organisoituminen ja keveys ovat eräänlaisia valintoja, joilla otetaan myös etäisyyttä korporatiivisiin rakenteisiin ja pyritään toiminnan uudenlaiseen omaehtoisuuteen.

Lähteet

- Alapuro, Risto 2005. Associations and Contention in France and Finland: Constructing the Society and Describing the Society. *Scandinavian Political Studies* 28, 4/2005, 377-399.
- Alapuro, Risto & Stenius, Henrik toim. 2010: Nordic Associations in a European Perspective. Baden-Baden: Nomos.
- Bergenheim, Sophy 2020. Yhteiskunnan, kansakunnan ja kansan asialla: Järjestöt, yhteiskuntapolitiikka ja asiantuntijuus Suomessa 1930–60-luvuilla. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Viitattu 29.8.2020. <https://helsinki.helsinki.fi/handle/10138/318006>
- Bäcklund, Pia, Meriluoto, Taina & Litmanen, Tapio 2019. Osallistu! Pelastaako osallistaminen demokratian? Tampere: Vastapaino.
- Jokivuori, Pertti 1997. Millaisia ovat ammattiyhdistysaktiivit? Tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan Ay-osallistujista ja rivijäsenistä. *Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja* 62.
- Jokivuori, Pertti 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13345>
- Jokivuori, Pertti, Kevätsalo, Kimmo & Ilmonen, Kaj 1996. Ay-jäsenen monet kasvot. Tutkimus SAK:n, STTK:n ja Akavan jäsenistä. *Sosiologian julkaisuja* 60. Jyväskylän yliopisto.
- Ilmonen, Kaj & Kevätsalo, Kimmo 1995. Ay-liikkeen vaikeat valinnat: sosiologinen näkökulma ammatilliseen järjestäytymiseen Suomessa. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Ilmonen, Kaj & Siisiäinen, Martti 1998. Johdanto. Teoksessa Kaj Ilmonen & Martti Siisiäinen toim.: Uudet ja vanhat liikkeet. Tampere: Vastapaino, 7-14.
- Karonen, Petri, Frigren, Pirita, Suodenjoki, Sami & Haapala, Pertti 2021. Vuorovaikutus ja poliittinen kulttuuri: alamaiset, kansalaiset ja valtiovalta. Teoksessa Petri Karonen, Nils Erik Villstrand & Pertti Haapala toim.: Suomalaisen yhteiskunnan historia. Osa 1. Rakenteet ja instituutiot. Tampere: Vastapaino, 301-338.
- Kettunen, Pauli 1998. Miksi toista työmarkkinaosapuolta kutsutaan liikkeeksi? Teoksessa Kaj Ilmonen & Martti Siisiäinen toim.: Uudet ja vanhat liikkeet. Tampere: Vastapaino, 101-135.
- Kettunen, Pauli 2021. Janus-kasvoinen osallisuus. Teoksessa Pauli Kettunen toim.: Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan? Helsinki: Gaudeamus, 178-188.
- Konttinen, Esa & Peltokoski, Jukka 2010. Liikkeet liikkeessä. Teoksessa Esa Konttinen ja Jukka Peltokoski toim.: Verkostojen liikkettä. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.1.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25547/liikekirja2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kopomaa, Timo, Peltonen, Lasse ja Litmanen, Tapio 2008. Ei meidän pihallemme! Paikalliset kiistat tilasta. Helsinki: Gaudeamus.
- Lehtonen, Kati 2020. Urheilun pyramidimalli liikuntakulttuuristen tulkintojen ja ymmärrysten kehysrakenteena valtion liikuntapolitiittisissa asiakirjoissa. *Kulttuurintutkimus* 37, 3-4/2020, 33-46.
- Liikanen, Ilkka, Smeds, Kerstin, Stenius, Henrik ja Alapuro, Risto 1987. Kansa liikkeessä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys 2012. Jar-mo Mäkinen toim. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6. Viitattu 26.1.2021. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/lausunnot-ja-julkaisut/liikuntajarjestojen-toimialaselvitys/>
- Lind, Kimmo 1998. Radikalismista aikalaisanalyyysiin: Tutkijaliiton kehitys 1970-luvulta 1990-luvulle. Jyväskylä: Kampuskustannus.

Lind, Kimmo 2020. Kenen äänellä, millä asialla. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Jyväskylän yliopisto. JYU DISSERTATIONS 252. Viitattu 23.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71033/978-951-39-8224-9/vaitos_2020_08_29_jyx.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Matthies, Aila-Leena 2007. Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 72, 1/2007, 57-71.

Mattila, Maija 2017. From Representative Democracy to Democratic Representation: Lessons from the Talvivaara Controversy. Tampere University Press. Viitattu 27.12.2021. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/102309>

Mäenpää, Pasi & Faehnle, Maija 2021. Neljäs sektori – kuinka kaupunkiaktivismi haastaa hallinnon, muuttaa markkinat ja laajentaa demokratiaa. Tampere: Vastapaino.

Ruuskanen, Petri, Jousilahti, Julia, Faehnle, Maija, Kuusikko, Kirsi, Kuitinen, Outi, Virtanen, Johanna, Strömberg, Lisbeth 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Viitattu 12.12.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162498>

Salasuo, Mikko, Berg, Päivi, Lehtonen, Kati & Laine, Kaarlo 2016. Kentiltä kabinetteihin – suomalaisen urheiluliikkeen nykytila ja tulevaisuus. Liikunta & tiede 53, 4/2016, 24-29.

Siisiäinen, Martti 1986. Intressit, yhdistyslaitos ja poliittisen järjestelmän vakaisuus. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 57. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/71595>

Siisiäinen, Martti 1990. Suomalainen protesti ja yhdistykset. Tutkimuksia yhdistyslaitoksen kehityksen ja protestijaksojen suhteesta suurlakosta 1990-luvulle. Helsinki: Tutkijaliitto.

Siisiäinen, Martti 1996. Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Teoksessa Virve Riikonen ja Martti Siisiäinen (toim.): Yhdistys 2000. Helsinki: Opintotoiminnan Keskusliitto, 13–34.

Siisiäinen, Martti 2004. Kansalais- ja järjestötoiminta. Teoksessa Borg Sami toim.: Mahdollisuuden maa. Kartoitusta ja puheenvuoroja suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tutkimuksesta. Oikeusministeriön julkaisuja 2004:10, 112-117. Viitattu 3.1.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75840>

Siisiäinen, Martti 2007. Uudet yhdistykset ja intressien representaatio. Teoksessa Tapani Kaakkuriniemi ja Juri Mykkänen (toim.): Poliittikan representaatio. Helsinki: Valtiotieteellinen yhdistys, 302-327.

Siisiäinen, Martti 2015. Late-modern Hegemony and the Changing Role of Voluntary Associations in Finland. Alternatives: Global, Local, Political 40, 3-4/2015, 264-280.

Siisiäinen, Martti & Blom, Raimo 2009. Associational Activeness and Attitudes towards Political Citizenship in Finland from a Comparative Perspective. Journal of Civil Society 5, 3/2009, 265-281.

Siisiäinen, Martti & Kankainen, Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Tomi Kankainen, Heli Pessala, Martti Siisiäinen, Leo Stranius, Hanna Wass & Niklas Wilhelmsson (toim.): Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen. Helsinki: Oikeusministeriö, julkaisu 2009: 5, 90-137. Viitattu 27.12.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76188/omju.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stenius, Henrik 2010. Nordic Associational Life in a European and an Inter-Nordic Perspective. Teoksessa Risto Alapuro & Henrik Stenius (toim.): Nordic Associations in a European Perspective. Baden-Baden: Nomos, 29–86.

Stranius, Leo 2009. Epämuodollinen kansalaistoiminta – järjestötoiminnasta kevytaktivismiin. Teoksessa Tomi Kankainen, Heli Pessala, Martti Siisiäinen & Leo Stranius (toim.) Suomalaiset osallistujina: Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tulevaisuuteen. Oikeusministeriön julkaisuja, 5, 138-169. Viitattu 27.12.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76188/omju.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tarrow, Sidney 1987. Between moments of madness and ages of contention: Cycles of protest in democratic states. Prepared for presentation at the panel on 'Dictatorships, Democracies and opposition movements' of the Conference on political economy. APSA Annual Meeting, Chicago, Illinois, September 3rd – 6th, 1987.

Vehka, Mika & Vesa, Juho 2020. Järjestöjen vaikuttamistaktikat internet-aikana: latentti luokka-analyysi. Hallinnon Tutkimus 39, 3/2020, 205–220. Viitattu 13.1.2021. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100040/57612?acceptCookies=1>

Vesa, Juho & Kantola, Anu 2016. Kuka pääsee mukaan? Miten järjestöjen ääni kuuluu lakien valmistelussa. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 59/2016. Viitattu 7.1.2021. http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2009122/59_Kuka+p%C3%A4%C3%A4see+mukaan_Miten+j%C3%A4rjest%C3%B6jen+%C3%A4%C3%A4ni+kuuluu+lakien+valmistelussa/0eb41bfb-5c4e-439a-b898-e313d9f2570c?version=1.1

Vesa, Juho, Kantola, Anu & Skorkjær Binderkrantz, Anne 2018. A Stronghold of Routine Corporatism? The Involvement of Interest Groups in Policy Making in Finland. Scandinavian Political Studies 41, 4/2018, 239-262.

Liberaali kansalaisyhteiskunta ja sosiaalinen pääoma

Pekka Kaunismaa

Ranskalainen Alexis de Tocqueville matkaili Yhdysvalloissa 1830-luvun alussa ja kirjoitti kahdessa osassa julkaistun matkakirjan kokemuksistaan. Kirja on käännetty suomeksi nimellä *Demokratia Amerikassa* (2006). Siinä Tocqueville havainnoi terävästi erilaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä. Tocqueville kiinnostui pohtimaan, miksi amerikkalaiset olivat onnistuneet demokratian lujittamisessa. Siinä, missä ranskalaiset olivat toistuvasti epäonnistuneet muodostamaan kestävästä demokraattista ja porvarillista valtiojärjestystä, Yhdysvallat näyttäytyi toimivalta kansanvaltaiselta yhteiskunnalta.

Ytimessä on Tocquevillen mukaan kansalaisyhteiskunnan kehitys. Kansalaisyhteiskunnassa ihmiset – tietenkin aikansa mukaisesti etupäässä miehet, valkoiset ja suhteellisen hyväosaiset – osallistuvat vapaaehtoisesti yhteisölliseen toimintaan omien intressiensä perusteella. Verrattuna aikalaistensa Hegelin ja Marxin käsitykseen kansalaisyhteiskunnasta, Tocqueville näkee tärkeänä yksilöllisen tahdon, itseintressin ”kunnolla ymmärrettynä”, ei vain välittömän edun maksimointina vaan sisältäen vastuun kantamisen yhteisöjen ja yhteiskunnan kehittämistä. Hegelin kansalaisyhteiskunnassa tärkeää oli kasvu ja kasvatus yleiseen moraaliseen tietoisuuteen ja karkeasti sanoen samastumisen yleiseen järjestykseen.

Tocqueville asettuu tässä kannassa liberalistisen yhteiskuntafilosofian kannolle: yhteiskunnan järjestyksen ja vakauden kysymys ratkeaa, kun ihmisillä on vapaus toimia intressiensä mukaisesti. Varsinainen de Tocquevillen havainto kuitenkin on, että demokratian ja vapauden toimivuus vaatii muitakin välittäviä yhteiskunnallisia rakenteita kuin taloudellisiin intresseihin perustuvan yrittämisen vapauden ja kansalaisoikeudet takaa-avan lainsäädännön. Sellaisia rakenteita, joissa ihmiset toimivat yhteisöissä ja vahvistavat sekä toimijuuttaan että yhteisöllisyyttä.

Vapaaehtoiset yhdistykset de Tocquevillen mukaan

Yhdysvalloissa matkaillessaan hän havaitsi hyvin erilaisiin tarpeisiin perustettuja yhdistyksiä. ”Kaikenikäisiä, kaikista olosuhteista lähtöisin olevia ja kaikenluonteisia amerikkalaisia liittyy jatkuvasti yhteen”, hän kirjoittaa ja jatkaa: ”Heillä ei ole pelkästään kaupallisia ja tuotannollisia yhteenliittymiä vaan tuhansia muitakin: uskonnollisia, moraalisia, vakavia ja joutavia, erittäin yleisluontoisia ja erittäin tarkasti rajattuja sekä

jättimäisiä ja pikkuruisia. Amerikkalaiset liittyvät yhteen pitääkseen juhlia, perustaakseen oppilaitoksia, rakentaakseen majataloja, pystyttääkseen kirkkoja, levittääkseen kirjoja ja lähettääkseen saarnaajia maapallon toiselle puolelle... Jos jotakin käsitystä halutaan tehdä tunnetuksi tai levittää... he liittyvät yhteen. Ranskassa kaikkia uusia hankkeita johtaa hallitus, Englannissa taas joku merkittävä henkilö mutta Yhdysvalloissa yhdistys” (de Tocqueville 2006, 502).

Yhdistyksiä on muodostunut siis kaikenlaisille elämänoille. ”Ei ole mitään, mitä ihmistahto ei voisi toivoa saavuttavansa yhdistyneiden yksilöiden vapaalla toiminnalla” (de Tocqueville 2006, 218). Niihin osallistuvat ”kaikenluonteiset” ihmiset eli yhdistystoiminta koskettaa kaikkia melko lailla tasapuolisesti. Tämä vertautuu suurena erona eurooppalaisten aikansa yhteiskuntien kansalaisyhteiskuntiin, joissa vastaavaa vapaata kansalaistoimintaa ei ollut muodostunut.

Yhdistyksiä on Tocquevillen tarkastelussa kahdenlaisia (Alexander 2006). Ensimmäiseksi sellaisia, jotka toimivat jonkin erityisen, partikulaarisen intressin puolesta. Sosiologi Alexanderin mukaan tällaiset toimivat binaarisen tahdonmuodostuksen perusteella: ollaan niiden edustamia kantoja vastaan tai niiden puolesta. Ne siis nimeävät, edustavat ja tuottavat yhteiskunnallisia jakolinjoja. Tämä liittyy suoraan poliittiseen yhdistystoimintaan, joka asettuu vastakkain (vis-à-vis) joko vallitsevan hallitusjärjestelmän kanssa tai vaihtoehtoisesti poliittisella kentällä toisiaan vasten muodostaen eri intresseihin perustuvia puolueita ja niihin kytkeytyviä järjestöjä.

Toinen Alexanderin osoittama yhdistystyyppi tekee Tocquevillen käsityksestä aikalaiskontekstissaan uusia polkuja avaavan. Se viittaa yhdistyksiin, jotka pikemminkin yhdistävät erilaisia ihmisiä yhteiseen toimintaan kuin jakavat yhteiskuntaa intressipohjaisiin ryhmiin. Tocqueville havaitseekin Yhdysvalloissa vapaasti muodostuvia yhdistyksiä kaikkialla ja kaikenlaisiin tarpeisiin. Ei vain poliittiset vaan kaikki muutkin intressit ja tarpeet kanavoituvat yhdistystoiminnalliseen muotoon. Lyhyesti sanoen, yksilöt liittyvät esimerkiksi vapaapalokuntaan tai kuoroon, ei velvollisuudesta tai pakosta eikä vastustaakseen jotakin kantaa vaan omasta ”oikein ymmäretystä” intressistä. Toimiessaan yhdistyksissä yksilöt ovat rakentamassa kansalaisyhteiskuntaa.

Kun yhdistystoiminta kukoistaa, sen perustalle muodostuu moninainen ja yksilöllisten tarpeiden yläpuolelle nouseva kansalaisyhteiskunta. Kansalaisyhteiskunta toimii niin sanotusti välittävänä rakenteena yksilöllisen ja valtiollisen keskellä. Kun kansalaisyhteiskunta kehittyy vapaasti ja pakottomasti, yhteiskunta lujittuu ja sillä on hyviä seurauksia poliittisen vakauden, taloudellisen menestyksen ja sosiaalisen kehityksen kannalta.

Järjestöteorioiden päälinjoja

Tocqueville oli vaikutusvaltainen ajattelija, jonka lähes 200 vuotta sitten julkaisema teos kuvailee kypsästi ja kestävästi niitä teemoja, joita kansalaisyhteiskunnan ja yhdistystoiminnan saralla on tutkittu syventyvästi myöhemmin ja varsinkin 1900-luvun jälkipuolen politiikantutkimuksessa ja poliittisessa sosiologiassa. Liberalistisesta juuresta ponnistavat – ainakin osittain – erilaiset tutkimussuunnat, esimerkiksi pluralismiteoria, korporatismiteoria, yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimus, kansainvälisesti vertaileva

Taulukko 1. Järjestötutkimukselliset teorit.

	Tarkastelun kohde	Tutkimussuuntauksia	Ydinterminologiaa
Mikrotason teorit	Ihmisten toiminta	Empiirinen osallistumisen tutkiminen, toimintateorit	Vapaaehtoistoiminta, kansalaistoiminta, yhdistystoiminta, yhdistysaktiivisuus
Mikro-makro	Ihmisten toiminnan laaja-alaiset seuraukset	Sosiaalinen pääoma, yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimus	Sosiaaliset verkostot ja niiden ominaisuudet (esim. luottamus) Sosiaaliset vaikutukset
Makroteorit	Yhteiskunta-rakenteiden luonne ja vuorovaikutus	Pluralismi- ja korporatismiteorit	Edustukselliset järjestöt, järjestökenttä, organisaatio-tutkimus

kansalaisyhteiskunnan tutkimus ja sosiaalisen pääoman teoria. Teorit ja tutkimussuunnat ovat valaisseet eri puolia yhdistystoiminnasta, järjestöjen muodostamasta kentästä ja yhdistystoiminnan yhteiskunnallisista vaikutuksista.

Tocquevillen ohella teoreettisiin suuntauksiin ovat vaikuttaneet lukuisat muutkin yhteiskuntatieteiden klassikot ja myöhemmät ajattelijat. Tiivistäen voi sanoa, että liberalismiin klassikot Hobbesista J.S. Milliin, Max Weberin jalanjäljissä suuri joukko yhdysvaltalaisia poliittisen sosiologian tutkijoita, hegeliläis-marxilaiset haastajat sekä runsas määrä empiirisesti pohjustettua tutkimusta on vaikuttanut yhdistystutkimukseen (ks. esim. Anheier 2005, 120-131; Zimmer 2006, 66-90; Born 2014, 13-33).

Teorioita voi karkeasti jaotella sen mukaan, tarkastellaanko niissä ensisijaisesti yksilöllistä osallistumista ja toimintaa vai yhdistystoiminnan perusteella muodostuvia yhteiskuntarakenteita ja yhteiskunnallisia seurauksia. Eli lähtökohtaisesti tarkastellaan mikrotason tai makrotason teorioita. Tocquevillen tapa ei ollut selvästi kumpakaan; olennainen tiivistys hänen tarkastelutavastaan on se, että ihmisten tahdonvaraisesta ja vapaaehtoisesta toiminnasta seuraa merkittäviä vaikutuksia yhteiskunnan kokonaisuuden kannalta. Siten teorian perusluonne oli tarkastella mikrotason ilmiöiden vaikutuksia makrotasoon eli ihmisten vapaaehtoisen yhdistystoiminnan vaikutuksia demokratian, sosiaalisen järjestyksen ja valtion toimivuuteen.

Yksi tapa ymmärtää teorioita yhdistystoiminnasta onkin jakaa tutkimussuuntauksia mikrotason, mikro-makroteorioihin ja makroteorioihin. Taulukossa 1 tiivistetään nämä kolme teoriasuuntausta ja esitellään niiden pääasialliset tarkastelun kohteet ja ydinterminologia sekä keskeisiä tutkimussuuntauksia.

Toiseksi voidaan tarkastella järjestötutkimusta sen mukaan, onko niissä kysymys lähinnä järjestötoiminnasta yhteiskunnallisten, toisilleen vastakkaisten (vis-à-vis) intressien mukaisesta järjestäytymisestä. Vai onko kysymys tutkimuksesta, jossa tarkastellaan yhdistystoiminnan avointa ja inklusiivista luonnetta. Ristiintaulukoimalla vastakkainen ja inklusiivinen akseli ja mikrotasosta makrotasoon kulkeva akseli päädytään taulukon 2 mukaisiin tutkimustyypeihin.

Taulukko 2. Järjestötutkimukselliset teorat 2.

	Vis-á-vis	Inklusiivinen
Mikro (toiminta)	Yhdistystoiminta luokka-asemaan ja intressiryhmään perustuvana toimintana	Yhdistystoiminta kiinnostuksen mukaisena yhteisenä toimintana
Mikro-makro (toiminnan vaikutukset)	Sosiaalinen pääoma sosiaalisen sulkemisen muotona Yhteiskunnalliset liikkeet edunvalvonnallisena vaikuttamisena	Sosiaalinen pääoma yhteiskunnan voimavarana Yhteiskunnalliset liikkeet uudistusten ajajina
Makro (rakenteet)	Korporatiiviset järjestörakenteet	Pluralistiset järjestörakenteet

Mikrotason teorat tarkastelevat ihmisten osallistumista ja siihen liittyviä ilmiöitä, kuten järjestöjäsenyyksiä, vapaaehtoistoimintaa ja kansalaisaktiivisuutta järjestöissä. Suuri osa empiirisestä järjestötutkimuksesta kuuluu tähän kategoriaan.

Mikrotason yhdistyessä vastakkaisten intressien kautta tapahtuvaan tahdonmuodostukseen tukeudutaan siihen, että ihmiset organisoituvat ennen kaikkea yhteiskunnallisten jakolinjojen mukaisesti. Näitä voivat olla luokka- ja kerrostumarakenteet, asema työmarkkinoilla, sukupuoleen ja ikään liittyvät jakolinjat tai käsitykset luonnosta ja kestävästä kehityksestä. Keskeistä on, että yhdistyksissä toiminta edistää taustaryhmän intressejä vastoin muiden yhteiskunnallisten toimijoiden (muiden järjestöjen, yritysten, julkisen hallinnon) intressejä. Tämä tutkimuslinja sopii erityisesti poliittisten ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tähtäävien järjestöjen tutkimukseen.

Makrotasolla järjestötutkimus kiinnittää huomion järjestöihin vakiintuneina kollektiivisina toimijoina, jotka edustavat intressiryhmiä. Niiden keskinäiset suhteet ja vaikuttaminen muihin yhteiskunnallisiin rakenteisiin on silloin keskeinen tutkimuskohde. Tämä tutkimuslinja sopii poliittisten järjestörakenteiden sekä esimerkiksi ammatillisten edunvalvontajärjestöjen ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen tutkimukseen.

Mikrotason yhdistyessä inklusiiviseen näkökulmaan muodostuu tutkimuslinja, jossa tarkastellaan ihmisten vapaaehtoistoimintaa yksilöllisissä ja paikallisissa olosuhteissa. Ihmiset osallistuvat järjestöjen toimintaan omista yksilöllisistä tai yhteisöllisistä motiiveistaan. Järjestötoiminnassa keskeistä on yhteistoiminta, jolla voidaan saavuttaa päämääriä, jotka eivät ole mahdollisia perustuessaan vain yksilölliseen toimintaan. Tämä tutkimuslinja sopii hyvin vapaa-ajan järjestöjen (liikunta, harrastukset) tarkasteluun sekä vertaistuellisten ja vapaaehtoistoimintaa organisoivien yhdistysten toiminnan analysointiin. Makrotasolla tätä vastaava tarkastelu on pluralistinen yhdistysteoria. Siinä yhdistysten kenttä nähdään vapaasti muodostuvien yhdistysten kokonaisuutena. Tätä vastaa Tocquevillen huomio siitä, että yhdistyksiä on perustettu kaikilla elämänalueilla ja niiden kokonaisuus muodostaa keskeisen rakenteen moderneissa vapaissa yhteiskunnissa, kansalaisyhteiskunnan. Tarkastelutapa soveltuu parhaiten järjestöjen moninaisen ja heterogeenisen ekosysteemin tarkasteluun.

Yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimus perustuu tapaan tarkastella yhdistys- ja kansalaisuustoimintaa, jossa mikrotason ilmiöillä (kansalaisaktivismi järjestöissä ja järjestäytymättömissä yhteenliittymissä) selitetään yhteiskunnalliseen muutokseen liittyviä muutoksia. Yhteiskunnalliset liikkeet artikuloivat intressejä tai muutospyrkimyksiä, joiden perusteella muodostuu yhteiskunnallisia konflikteja (vis-à-vis) tai sosiaalisia innovaatioita (inklusiivinen). Edellinen tarkastelutapa, konflikteja painottava, soveltuu esimerkiksi luokka-, ympäristö- ja sukupuolikamppailujen analysointiin. Inklusiivinen, sosiaalisia innovaatioita painottava linja puolestaan soveltuu järjestöjen merkitykseen esimerkiksi hyvinvointiyhteiskunnan muodostumisessa. Yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimuksessa järjestöjen roolin analysoimisella on vaihteleva merkitys. Yleensä yhteiskunnalliset liikkeet keräävät ympärilleen koalition erilaisia yksilöllisiä ja kollektiivisia toimijoita, joiden muassa järjestöjä.

Artikkelin loppupuoli omistetaan sosiaalisen pääoman tutkimuslinjan lähemmälle tarkastelulle. Sosiaalisen pääoman keskustelussa ovat Tocquevillen esittelemät teemat heränneet henkiin. Erityisen selvästi ranskalaisen klassikon vaikutus näkyy Robert D. Putnamin tutkimuksissa, joiden mukaan sosiaalinen pääoma selittää demokratiaan, yhteiskuntien taloudelliseen menestykseen ja hyvinvointiin liittyviä eroja.

Järjestötoiminta ja sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman keskustelu käynnistyi 1980-1990-luvulla yhdysvaltalaisen sosiologian piirissä. James S. Coleman (1988) tarkasteli, miten paikalliset yhdistykset tuottavat lujutta paikalliseen sosiaaliseen rakenteeseen ja Putnam puolestaan tarkasteli samaa kysymystä yhteiskunnallisella tasolla selittäessään Italian pohjoisen ja eteläisen osan suuria taloudellisia, poliittisia ja sosiaalisia eroja.

Sosiaalinen pääoma määrittyy sosiaalisiin verkostosuhteisiin sisältyviksi voimavaroiksi. Käsitteen taustalla on inhimillisen pääoman käsite, joka 1960-luvulla Gary Beckerin muotoilemana tarkoitti, että osaaminen ja muut yksilölliset ominaisuudet ovat (taloudellinen) voimavaratekijä. Organisaatiotutkijana Becker (1963) havainnoi, että organisaatiot tekee vahvaksi sen toimijoiden osaaminen, ei pelkästään taloudellinen ja aineellinen pääoma. Tämän teorian mukaan organisaatioiden menestyksen tekijänä inhimillinen pääoma on verrattavissa aineelliseen pääomaan. Se on samalla tavalla kerättävissä, kassattavissa ja vahvistettavissa.

Colemanin ja muiden sosiaalisen pääoman tutkijoiden oivallus oli soveltaa samaa ajatusta sosiaalisten suhteiden ominaisuuksiin. Yhteisön menestys selittyy paitsi aineellisella pääomalla, osallistujien osaamisella ja muilla ominaisuuksilla (inhimillinen pääoma), myös verkostoilla ja sosiaalisten suhteiden ominaisuuksilla. Tietynlaiset sosiaaliset rakenteet ovat kestäviä ja hyödynnettävissä olevia voimavaroja eli sisältävät sosiaalista pääomaa.

Colemanin mukaan sosiaalista pääomaa pitävät sisällään sellaiset yhteisöt ja organisaatiot, joissa on toisistaan riippumattomia verkosto- ja vuorovaikutussuhteita. Tutkimuksessaan yhdysvaltalalaisten koulujen menestystekijöistä (Coleman 1988) hän vertailee oppilaitoksia, joiden yhteydessä toimii aktiivinen vanhempainjärjestö, sellaisiin, joissa tällaista ei ole. Colemanin mukaan vanhempainjärjestö luo koulun verkostosuhteiden

ohelle vahvistavan mutta kouluinstituutiosta riippumattoman rakenteen, jonka vaikutuksilla voidaan selittää koulujen ja niiden oppilaiden menestystä. Yhdistys toimii siis sosiaalisesti vahvistavana verkostorakenteena, joka tuottaa yhteisöllisiä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Colemania aikaisemmin taloussosiologi Mark Granovetter (1973) havaitsi, että ihmisten työllistymismahdollisuuksia parantaa niin sanotut heikot sosiaaliset siteet (weak ties) paremmin kuin tiiviit kontaktit. Heikoilla sosiaalisilla siteillä hän tarkoittaa verkostosuhteita, jotka eivät perustu työn, perheen, suvun tai muihin tiiviisiin suhteisiin. Tällaisia sosiaalisia suhteita muodostuu yhteisösuhteissa muun muassa järjestöaktiivisuuden myötä. Granovetterin empiirisen yleistyksen mukaan verkostomaisten sosiaalisten suhteiden runsaus vaikuttaa yksilön voimavaroihin ja tällä on seurauksia yhteiskunnan makrotasolle. Granovetter ei käyttänyt vielä tuolloin yleistymätöntä sosiaalisen pääoman käsitettä, mutta hänen tutkimuksiinsa on viitattu myöhemmin runsaasti sosiaalista pääomaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Olennaista on huomata, että ihmisten heikoista sosiaalisista suhteista muodostuu merkittävä voimavara yksilötasolla ja tällä on merkitystä koko yhteiskunnan kannalta (strength of weak ties).

Putnam rakensi Colemanin ja Granovetterin esittelemien käsitteiden ja näkökulmien vaaraan tutkimuksia, joiden vaikutuksesta sosiaalinen pääoma levisi yleisempään käyttöön. Putnam (1993) vertaili teoksessa *Making Democracy Work* eteläisen ja pohjoisen Italian piiriteitä. Pohjoinen Italia on elintasoltaan, hyvinvoinniltaan ja yhteiskuntarakenteeltaan huomattavasti modernisoituneempi kuin maan eteläosat. Selittävä tekijä Putnamin mukaan on, että siinä missä etelässä sosiaaliset verkostot ovat vertikaalisia, ovat ne pohjoisessa horisontaalisia. Vertikaaliset suhteet ovat hierarkkisia, sosiaalisesti suljettuja ja normatiivisesti jäykkiä. Eteläisessä Italiassa patriarkaaliset perinteet ja katolisen kirkon asema istuvat syvemmissä kuin pohjoisessa. Horisontaaliset puolestaan tasa-arvoisia, avoimia ja joustavia. Putnamin mukaan eroja maan etelä- ja pohjoisosan välillä voidaan havaita perhe- ja sukurakenteissa, uskonnollisissa yhteisöissä, yrityksissä ja politiikassa. Aivan erityisesti hän, Tocqueville'a mukaillen, havaitsee Italian pohjoisissa maakunnissa yhdistystoimintaa, esimerkiksi amatöörikuoroja, jotka kytkevät toisiinsa erilaisia ihmisiä toisessa mittakaavassa kuin Italian eteläisissä maakunnissa.

Selittävä tekijä on pohjoiseen Italiaan kerääntynyt runsas sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta toisistaan riippuvasta tekijästä. Tärkein ja sosiaalisen pääoman kasaantumisen kannalta ratkaiseva on horisontaaliset verkostot. Putnamin mukaan kansalaisosallistuminen (civic engagement) on sen muodostumisen ydin. Kaksi muuta tekijää ovat toimijoiden keskinäinen luottamus sekä vastavuoroisuuden normit. Niitä muodostuu horisontaalisten verkostojen suotuisissa olosuhteissa ja ne myös ruokkivat osaltaan kansalaisten osallistumista. Kannattaa huomata, että luottamuksella (trust) viitataan luottavaisuutta (confidence) laajempaan ilmiöön, jossa ei pelkästään luoteta tiettyyn henkilöön tai instituutioon vaan yleistetysti kansalaisiin ja yhteiskuntaan. Samoin vastavuoroisuuden normeilla ei viitata mihin tahansa normatiiviseen järjestykseen, vaan sellaiseen, jossa luotetaan sosiaalisen vaihdon ja vuorovaikutuksen perustuvan reiluuteen ja tasapuolisuuteen.

Yhdistystutkimuksen kannalta sosiaalisen pääoman teoria täsmentää ja ikään kuin modernisoi Tocquevillen esittelemiä teemoja. Vapaaehtoinen yhdistystoiminta on välittävä rakenne, kuten Tocquevillen 200 vuotta vanhassa tarkastelussa. Runsaat kansalaisten

osallistuminen tekee välillisesti yhteiskunnan vahvaksi kytkiessään erilaisia ihmisiä yhteisen tekemisen äärelle.

Yhdistyksiä ei lähestytä niinkään päämääriä tavoittelevina organisaatioina, vaan verkostosuhteiden suhteellisen pysyvinä muotoina. Tärkeää on, että ne yhdistävät ihmisiä löyhin sitein (Granovetter) avoimiin sosiaalisiin rakenteisiin (Coleman), jotka vahvistavat vastavuoroisuuden normeja ja yleistettyä luottamusta (Putnam). Teorian mukaan sosiaalista pääomaa on eniten sellaisessa yhdistyselämässä, joka yhdistää erilaisia ihmisiä: eri ikäisiä, eri tavoin kouluttautuneita, eri ammateissa työskenteleviä ja eri sosiaalisiin luokkiin kuuluvia ja lisäksi monenlaisista asioista kiinnostuneita, miehiä, naisia ja ei-binaarisiin sukupuoliin kuuluvia, taustaltaan ulkomaisia ja kotimaisia. Sosiaalista pääomaa luo ja pitää sisällään mikä tahansa vapaaehtoiseen liittymiseen perustuva kansalaisjärjestö, joka on avoin eri elämänpiireistä tuleville ihmisille ja joka rakentuu tasa-arvoisille suhteille.

Sosiaalisen pääoman tarkastelu valottaa erityisesti yhdistystoiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Teoria vertautuu sellaisiin tarkastelutapoihin, joissa yhdistykset tähtäävät vaikuttamiseen ja edunvalvontaan (korporatiiviset teoriat) tai edustavat ihmisten ryhmittymiä, jotka saavat ikään kuin ulkoisen muodon yhdistyksissä (pluralistiset teoriat). Sosiaalisen pääoman teoria ohittaa tällaiset välittömät tavoitteiden ja tulosten rationaliteetit ja kiinnittää huomion laaja-alaisiin ja usein välillisiin vaikutuksiin, joissa yhteisön tai yhteiskunnan resurssit ja suorituskyky kasvaa.

Tai sitten tarkastellaan asiaa toisin päin: entä jos yhteiskunta kadottaakin sosiaalista pääomaansa. Putnam käänsi huomionsa Italiaa tutkittuaan Yhdysvaltojen sosiaalisen pääoman laskutendenssiin. Teoksessaan *Bowling Alone* (2000) hän analysoi runsaan aineiston kanssa, kuinka Yhdysvalloissa sosiaalinen pääoma on laskutendenssissä ja tämä uhkaa amerikkalaisten hyvinvointia ja demokratiaa ja yhteiskunnan toimivuutta. Vapaa-ajan järjestäytyminen on vähenemään päin ja tuloksena sosiaalinen pääoma rapautuu.

Suomeen keskustelu sosiaalisesta pääomasta rantautui samoihin aikoihin 1990-luvulla kuin keskustelu kolmannesta sektorista. Keskustelu kolmannesta sektorista painotti järjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan merkitystä hyvinvoinnin tuottajana ja hyvinvointivaltion jatkeena (esim. Kinnunen & Laitinen (toim.) 1998). Sosiaalisen pääoman tarkastelu veti toiseen suuntaan: yhdistykset ovat tärkeä yhteiskunnan elementti – ei tuottaakseen aineellista tai aineetonta hyvinvointia – vaan osallistumisen, osallisuuden ja yhteisöihin kuulumisen vuoksi.

Martti Siisiäinen (2000) sovelsi sosiaalisen pääoman teemoja suhteessa suomalaisiin järjestöihin. Hän pohti suomalaisen järjestötoiminnan muutostrendejä sekä suomalaisen järjestötoiminnan luonnetta kansainvälisen vertailun näkökulmasta. Lisäksi Siisiäinen analysoi yhdistysaktiivisuuden ja luottamuksen suhdetta. Siisiäinen (2000, 165) vetää yhteen tarkastelunsa: ”Eläkö suomalainen yhdistyssektori ja sitä täydentävä ei-muodollisten yhteenliittymien ja uusien heimojen alue jonkinlaista mutaation aikaa... Ainakin toistaiseksi [vuonna 2000] voidaan sanoa, että yhdistykset ovat säilyttäneet asemansa keskeisinä kollektiivisten tulkintakehysten tuottajina, mutta siinä ne joutuvat kamppailemaan kovien kilpakumppanien kanssa. Media, mainonta jne. tuottavat ’identiteetti-markkinoille’ omia ehdokkaitaan.” Siisiäinen näkee, että yhdistyspääoma (tätä termiä hän käyttää) on epävarmalla pohjalla ja kenties uhanalainen. Markkinoiden, valtion ja kansalaisyhteiskunnan rajat kulkevat yhä enemmän yhdistysten sisällä.

Jokseenkin samaan aikaan 2000-luvun vaihteessa Markku T. Hyyppä (2002), lääkäri ja terveyden tutkija, kirjoitti kirjan Elinvoimaa yhteisöstä. Siinä hän selittää terveyseroja yhteisöllisyydellä ja sosiaalisen pääomalla. Hyyppä vertaili tutkimuksessaan Pohjanmaan ruotsin- ja suomenkielisten eroja. Tarkastelu muistuttaa Putnamin Italian sisäistä vertailua. Vertailussa osoitetaan, että terveyserot – ruotsinkielisten eduksi – vaihtelevat samansuuntaisesti kuin kansalaisosallistumisen määrä. Ruotsinkieliset ovat yhteisöllisempiä ja siten terveempiä.

Tomi Kankainen (2007) tarkasteli laajan empiirisen materiaalin perusteella yhdistystoiminnan ja luottamuksen välistä suhdetta. Hän osoittaa empiirisesti, että yhdistystoiminnalla ja luottamuksella on vahva keskinäinen yhteys. Antti Kouvo (2011) tarkastelee samaa teemaa, vaikuttaako yhdistystoiminta yleistettyyn luottamukseen.

Yhdistystoiminta ja sosiaalinen sulkeminen

Veli-Matti Salminen (2012) tarkasteli paikallisen tason yhdistystoiminnan ja sosiaalisten verkostojen välistä luonnetta. Verkostoteoreettinen ote johdattaa tarkastelemaan sosiaalista pääomaa myös eriarvoisuuden näkökulmasta. Suomalaiselle keskustelulle onkin ollut ominaista se, että sosiaalista pääomaa ei olla lähestytty pelkästään voimavaroja kasvattavana ja kasaavana. Sosiologi Pierre Bourdieun monimutkaisia teoreettisia käsitteitä soveltaen sosiaalinen pääoma on myös eriarvoisuuden lähde siinä missä muutkin pääoman lajit.

Bourdieu (1986) kehitti sosiaalisen pääoman käsitettä itsenäisesti ilman selvää yhteyttä yhdysvaltalaisen sosiologien kirjoituksiin. Tarkkaan ottaen sosiaalinen pääoma ei merkitse samaa Bourdieulla ja amerikkalaisessa Tocquevillesta vaikuttuneessa traditiossa. Yhteistä on, että se viittaa voimavaroihin, joiden luonne on sosiaalisissa suhteissa, ei yksilöissä ja heidän toiminnassaan. Merkittävänä erona on, että Bourdieun mukaan siitä käydään kamppailua kentillä kuten muistakin pääoman lajeista ja tuloksena kamppailusta se jakautuu epätasaisesti kentän toimijoiden kesken. Kamppailussa vahvoilla olevat kasaavat sosiaalista pääomaa. Siten sosiaalinen pääoma avaa nimenomaan eriarvoisuuden teeman. Lisäksi keskeistä Bourdieun tarkastelussa on, että sosiaalinen pääoma on tiettyssä määrin muunnettavissa tai jopa vaihdettavissa muiksi pääoman lajeiksi. Yksinkertaistaen Bourdieun väitteitä: sosiaalinen pääoma jakautuu epätasaisesti niille, joilla on hallussaan muitakin pääomien lajeja eli varallisuutta, osaamista ja kulttuurista pääomaa. Vielä lyhyemmin sanoen, yhteisösuhteet pitävät yllä luokkaeroja.

Bourdieu ei itse soveltanut käsitettä yhdistysten tarkasteluun, mutta hänen vaikutuksensa on näkynyt sosiaalisen pääoman ja yhdistystoiminnan tutkimuksessa. Sekä Siisiäinen (2003), Salminen (2012) että Kaunismaa (2000) näkevät, että Bourdieun käyttäminen täydentää yhdysvaltalaisen sosiologian näkökulmia. Amerikkalaisten tarkastelu suuntautuu yhteiskunnalliseen integraatioon, Bourdieun puolestaan konflikteihin ja eriarvoisuuteen.

Tämä tarkastelutapa nostaa esille sen, että vaikei yhdistysaktiivisuus olisi pintapuolisesti tarkasteltuna integratiivista eli erilaisia ihmisiä yhdistävää, se syvemmillä tarkastelutasolla osoittautuukin yhdeksi tavaksi uusintaa eriarvoisia sosiaalisia rakenteita. Bourdieun tutkimustapa korostaa kuitenkin sitä, että kysymys ei ratkea pelkällä teoreettisella

tarkastelulla. Yhdistystoiminta ei ole sellaisenaan eriarvoisuutta tasoittavaa tai niitä voimistavaa, vaan sen vaikutus ratkeaa vasta kun asiaa tarkastellaan todellisilla kentillä, missä kamppailut sosiaalisesta pääomasta käydään. Toisin sanoen, on empiirisen tutkimuksen kysymys, millainen tekijä yhdistystoiminta on suhteessa eriarvoisuuteen.

Lähteet

- Alexander, Jeffrey C. 2006. Tocqueville's two forms of association: interpreting Tocqueville and debates over civil society today. *The Tocqueville Review/ La Revue Tocqueville* Vol 27, 2/ 175-190.
- Anheier, Helmut 2005. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy.* London: Routledge.
- Becker, Gary 1963. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education.* Chicago: Chicago University Press.
- Born, David 2014. *Vereine als öffentliches Gut.* Wiesbaden: Springer.
- Coleman, James S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* Vol. 94/Supplement, 95-120.
- Granovetter, Mark 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* Vol. 78/6, 1360-1380.
- Hyyppä, Markku T. 2002. *Elinvoimaa yhteisöstä.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kankainen, Tomi 2007. *Yhdistykset, instituutiot ja luottamus.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/18730>
- Kaunismaa, Pekka 2000. *Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma.* Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus.* SoPhi, Jyväskylä, 119-143. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47905/SoPhi42978-951-39-6488-7.pdf?sequence=3>
- Kinnunen, Petri & Laitinen, Raimo (toim.) 1998. *Näkymätön kolmas sektori.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Kouvo, Antti 2011. *Järjestöt sateentekijöinä. Suomalainen järjestöaktiivisuus luottamuksen lähteenä.* Teoksessa Anne-Birgitta Pessi ja Juho Saari (toim.) *Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa.* DIAK, A Tutkimuksia 31, 211-228. Viitattu 27.12.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/140424>
- Salminen, Veli-Matti 2012. *Verkostot, paikallisuus ja eriarvoisuus.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/37653>
- Siisiäinen, Martti 2000. *Järjestöllinen pääoma Suomessa.* Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus.* Jyväskylän yliopisto: SoPhi, 144-169. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47905/SoPhi42978-951-39-6488-7.pdf?sequence=3>
- Siisiäinen, Martti 2003. *Yksi käsite, kaksi lähestymistapaa: Putnamin ja Bourdieun sosiaalinen pääoma.* *Sosiologia* 40, 3/2003, 204-218.
- Zimmer, Annette 2006. *Vereine – Zivigellschaft konkret.* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- de Tocqueville, Alexis 2006. *Demokratia Amerikassa.* Suomentanut Sami Jansson. Helsinki: Gaudeamus.

Järjestöt hyvinvoinnin tuottajina

Kimmo Lind

Monilla järjestösektoreilla – varsinkin sosiaali- ja terveysjärjestöillä mutta myös esimerkiksi erilaisilla vapaa-ajan ja harrastustoiminnan järjestöillä – on ollut Suomessa tärkeä asema paitsi jäsenten välisen sosiaalisen toiminnan edistämisen ja vaikuttamistoiminnan lisäksi myös erilaisten palveluiden tuottajina. Palveluita on kohdistettu niin omille jäsenille kuin yleisemmin kansalaisille ja kuntien asukkaille. Palveluiden ja niiden kohderyhmien kirjo on suuri. Palvelu voi olla esimerkiksi erilaista sairauksiin tai ongelmiin liittyvää neuvontaa ja ohjausta, se voi olla järjestön jäsenistön ja kohderyhmän erilaista ohjausta, valmentamista, tukemista, heille järjestettyä koulutusta ja toimintaa (esimerkiksi leirejä) tai vielä kokonaisvaltaisemmin erilaisia kuntoutus-, hoiva- tai asumispalveluja. Järjestöjen tuottamien palveluiden historia on tässä suhteessa mielenkiintoinen. Osa palveluista – ja monien järjestöjen syntyhistoriakkin – kytkeytyy siihen, että järjestöissä on haluttu tuottaa jäsenille tai yleisemmin niiden kohdejoukoille erilaisia tarpeellisia palveluita. On haluttu paikata palveluaukkoja ja –vajeita (esimerkiksi ensi- ja turvakodit, Sotainvalidien Veljesliitto, päiväkodit, vammaisten ammatillisen koulutuksen ja itsenäisen asumisen palvelut). Karkeasti ajoittaen ja ilmaisten hyvinvointivaltion voimakkaassa rakennusvaiheessa 1970-luvulta lähtien järjestöjen palvelutuotanto alettiin ymmärtää julkisen sektorin palveluiden täydentäjänä. Järjestöjen palvelutuotanto oli osa hyvinvointivaltion tai hyvinvoinnin sekataloutta (Matthies 2007, 66-68; Särkelä 2016, 33).

Myöhemmin 1990-luvulta lähtien järjestöjen palvelutuotannon rooli on nähty kahtalaisesti. Ensinnäkin osana laajempaa yleishyödyllisyyttä ja vapaaehtoisuutta korostavien organisaatioiden muodostamaa kansalaisyhteiskuntaa. Toiseksi, järjestöt on nähty aikaisempaa vahvemmin palvelutuottajina ja julkisille markkinoille erilaisia palveluita tuottavina organisaatioina. Jälkimmäisestä näkökulmasta katsottuna järjestöjen palvelutuotanto on ymmärretty keskenään erilaisten mutta lähtöasetelmaltaan tasaveroisten palvelutuottajien (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) toimintana (Romppainen 2007; Särkelä 2016). Tässä artikkelissa taustoitetaan tässä esitettyä kehityskulkua eräiden aiheeseen liittyvien jäsentelyiden ja tutkimusten kautta.

Järjestöjen ja yhdistysten nähdään yleisesti kuuluvan yhteiskunnan kolmanteen sektoriin yhdessä seurakuntien, erilaisten säätiöiden ja vapaaehtoisuuden ja yleishyödyllisyyden tavoitteiden pohjalta toimivien yhteisöjen kanssa. Kolmannen sektorin käsite nousi Suomessa keskusteluun ja mielenkiinnon kohteeksi 1990-luvun lamavuosina erityisesti

kehitetessä järjestöjen työllistämismahdollisuuksia. Se korosti ajatusta kansalaisista ja heidän yhteisöistään lähtevän toiminnan tärkeästä ja samalla myös yhteiskuntaa laajemmin hyödyttävästä toiminnasta. Käsite oli vanhempaa yhdysvaltalaista, jo 1960-luvulla vapaaehtoisjärjestöjen palvelutoimintaa näkyväksi tekemistä korostavaa perua. Ensimmäiseen sektoriin tämän jäsentelyn mukaan kuuluvat markkinat ja yritys-elämä, toiseen sektoriin julkinen sektori (valtio ja kunnat). Sektoreiden nähdään edustavan suhteellisen itsenäistä aluettaan, ja kunkin niistä ymmärretään toimivan oman logiikkansa ja institutionaalisten tavoitteidensa mukaisesti. Kolmannen sektorin toimijoita kuvataan tyypillisesti voittoa tavoittelemattomina, yleishyödyllisinä, kansalaistoimintaa ja vapaaehtoisuutta korostavina. (Helander 1998; Konttinen 2021.)

Hyvinvoinnin yhteiskunnallisen alkuperän teoria

Sen, millainen rooli kolmannella sektorilla ja järjestöillä erilaisten palveluiden ja yleisemmin hyvinvoinnin tuottajina on, voidaan ymmärtää riippuvan monista yhteiskunnallista ja kulttuurisista tekijöistä. Tähän liittyen Lester M. Salamon ja Helmut Anheier (1998) ovat esittäneet teoriasensa erilaisista tavoista järjestää kansalaisten hyvinvointi, erilaisiin hyvinvointiregiimeihin (Esping-Andersen 1990) pohjautuvan yhteiskunnallisen alkuperän teoriasensa (theory of social origins). Teoria korostaa kolmannen sektorin koon ja tehtävien riippuvuutta eri maiden kulttuurisista, uskonnollisista, poliittisista ja taloudellisista tekijöistä. Nämä yhteiskunnallisesti ja historiallisesti muodostuvat tekijät määrittävät sen, mikä osuus ja tehtävä hyvinvoinnin turvaamisella on markkinatoimijoilla, mikä osuus kolmannella sektorilla ja mikä valtiolla. Teorian mukaan kolmannen sektorin koko ja luonne on merkittävällä tavalla polkuriippuvainen, mikä tarkoittaa sitä, että vallitseva tapa järjestää hyvinvointipalvelut määrittää vahvasti myös erilaisia käytännön toteutuksia. Se tekee vaikeaksi tehdä kyseiseltä polulta radikaalisti poikkeavia ratkaisuja. Salamonin ja Anheierin (1998) mukaan kolmannen sektorin koko on olennaisesti yhteydessä julkisen sektorin käyttämiin hyvinvointimenoihin (ks. taulukko 1).

Anglosaksisten maiden liberaalille mallille on ominaista suuri kolmas sektori ja pienet julkisen sektorin hyvinvointimenot. Länsi-Euroopan maissa on puolestaan tyypillistä korporatistinen malli, jossa suuri kolmannen sektorin koko yhdistyy suuriin julkisen sektorin hyvinvointimenoihin. Valtiokeskeisessä eli etatistisessa mallissa – esimerkiksi Japanissa – kolmannen sektorin koko on pieni, samoin myös julkisen sektorin hyvinvointimenot ovat suhteellisen pienet. Pohjoismaille tyypillisessä sosiaalidemokraattisessa mallissa suurista julkisen sektorin hyvinvointimenoista seuraa palvelutuotannon laajuudeltaan pieni kolmas sektori. Pohjoismaissa järjestöjen toiminta liittyy ennen kaikkea

Taulukko 1. Mallit kolmannen sektorin regiimeistä (Salamon & Anheier 1998, 228).

Julkisen sektorin hyvinvointimenot	Kolmannen sektorin koko	
	Pieni	Suuri
Pienet	Etatistinen	Liberaali
Suuret	Sosiaalidemokraattinen	Korporatistinen

erilaisiin politiikkaan, yhteiskuntaan ja vapaa-aikaan liittyvien intressien ilmaisemiseen, ei niinkään palvelutuotantoon. (Anheier & Salomon 1998, 228-230.)

Salamonin ja Anheierin teoriaa on kritisoitu siitä, että pelkkään palkkatyön määrään liittyvä vertailu ei onnistu paljastamaan kolmannen sektorin ja järjestöjen laajempaa yhteiskunnallista merkitystä (Siisiäinen & Kankainen 2009; Ruuskanen ym. 2020, 26-27). Teoria ei riittävästi huomioi pohjoismaista valtion ja järjestöjen läheistä ja symbioottista suhdetta toisiinsa. Se tulee korostaneeksi palvelutuotannon roolia järjestöjen muiden tehtävien kustannuksella. Onkin esitetty (esim. Evers & Laville 2004), että eurooppalainen tai varsinkin pohjoismainen lähestymistapa korostaa enemmän yhteiskunnan eri sektoreiden välisiä yhteistyösuhteita ja keskinäisen työnjaon yhteistä, dynaamista kehittymistä. Tästä näkökulmasta katsottuna valtion ja kolmannen sektorin välisessä suhteessa Pohjoismaissa ja Suomessa on ollut kyse paljon muustakin kuin palvelutuotannosta. Kolmannella sektorilla ja erilaisilla vapaaehtoisorganisaatioilla sekä kansalaisten edunvalvonnallisilla organisaatioilla on ollut yleisesti yleishyödyllinen tarkoituksensa ja merkittävä välittäjärooli myös julkisen hyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi on nähty, että esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöillä on itse asiassa hyvinkin laaja toimintavaliokoma. On totta, että järjestöt ovat Pohjoismaissa olleet aktiivisia erityisesti kansalais-toimintaa painottavissa toiminnoissa (esimerkiksi liikunta, kulttuuri). Mutta lisäksi ne toteuttavat erilaista sosiaalista toimintaa ja vertaistoimintaa, tuottavat erilaisia palveluja jäsenilleen tai laajemmin yhteiskunnassa.

Palvelutuotannon kasvu ja ammattimaistuminen

Järjestöt ovatkin täydentäneet ja täydentävät edelleen hyvinvointivaltion tai hyvinvointiyhteiskunnan palveluita monipuolisesti. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen palvelutuotannon piirissä työskenteli vuonna 2015 noin 37 500 työntekijää. Tämä sisältää yhdistysmuotoisen ja osakeyhtiöitettyjen palveluntuottajien lisäksi erilaisissa säätiöissä työskentelevät. (Lindholm 2016, 15.) Sosiaali- tai terveyspalveluja suoraan itse tuottavia järjestöjä oli vuonna 2017 yhteensä 1029. Sosiaalipalveluissa järjestöjen osuus on suurinta päivätoiminnassa (56 %), varhaiskasvatuksessa (33 %) ja asumispalveluissa (27 %). Sosiaalipalvelujen yleisimpiä asiakasryhmiä ovat vanhukset ja lapset sekä nuoret. Myös kehitysvammaiset ja muut vammaiset, mielenterveys- ja päihdekuntoutujat sekä lapsiperheet ovat yleisiä asiakasryhmiä. Erilaisia terveyspalveluita (sairaanhoitajan, terveydenhoitajan, kättilön, fysioterapian ja terapeutin palveluita) tuottavia järjestöjä oli vuonna 2017 yhteensä 204 ja niillä oli 363 toimintayksikköä. (Puhakka, Peltosalmi & Perälähti 2018.)

1990-luvulta lähtien järjestöjen palvelutuotannon kehittymistä voidaan kuvata siten, että se on ammattimaistunut ja markkinaistunut voimakkaasti. Järjestöissä palvelutuotannon piirissä työskentelevien määrä kasvoi varsinkin vuosina 1995-2005 huomattavasti (Selander 2018, 68). Kyse oli erityisesti erilaisten järjestöjen tuottamien ja toteuttamien hyvinvointipalveluiden ja hankkeiden lisääntymisestä. Riitta Särkelän (2016) mukaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen palvelutuotannon asemassa tapahtui vuosien 1990-2010 aikana myös ideologinen tai paradigmaattinen muutos. Vielä 1990-luvun alkupuolella sosiaali- ja terveysjärjestöt olivat tuottaneet erilaisia palveluita omaehtoisesti ja järjestölähtöisesti, mutta Särkelän mukaan 1990-luvun aikana tapahtui julkisen vallan ajamana järjestöjen

palvelutuotannon markkinaistumiskehitys, jossa siirryttiin hyvinvointivaltiollisesta ajattelusta markkinaehtosiin palveluratkaisuihin. Sosiaali- ja terveysjärjestöt joutuivat Särkelän (2016, 301) mukaan ahtaalle palvelujen tuottajina, markkinoiden puristuksiin. Palvelutuotantoa harjoittavien järjestöjen piti luopua aiemmasta toimintatavastaan, missä palvelutuotannon asema oli ymmärretty luontevana osana järjestön muuta toimintaa (sosiaalinen kanssakäyminen, vertaistoiminta, asiantuntijatoiminta). Järjestöjen palvelutuotanto asetettiin samalle viivalle erilaisia palveluja tuottavien yritysten kanssa. Rahoittajien ja verottajan uusien – usein kilpailuneutraliteettia korostavasta EU-lainsäädännöstä juontuvien – toimintaohjeiden mukaan järjestöjen tuli eriyttää toiminnot joko kirjanpidollisesti tai yhtiöittämällä palvelutuotanto. Syntyi kova paine järjestöjen palveluiden liiketoiminnallistamiseen ja yhtiöittämiseen, jota varsinkin 2000-luvun alkupuolella paljon tehtiinkin. Järjestöjen palvelutuotannon ahtauden voi ymmärtää tässä mielessä hyvin laajasti. Sillä voidaan viitata niiden toimintatilan ja mahdollisuuksien ahtauteen niin palveluiden rahoituksen, kuin järjestöjen autonomian ja järjestölähtöisen toiminta-ajattelun suhteen. Järjestöt joutuvat tarkkaan harkitsemaan, mitä yleishyödyllisyys niiden toiminnassa ja palvelutoiminnassa tarkoittaa. Myös 2010-luvulta lähtien tekeillä ollut sote-uudistus, jota oli edeltänyt kunta- ja palvelurakennemuudistus-hanke, niin sanottu Paras-hanke, korosti osaltaan sitä, että järjestöjen tuli tunnistaa toimintojensa laatu joko markkinaehtoiseksi palvelutuotannoksi tai yleishyödylliseksi ja järjestölähtöiseksi terveyden ja hyvinvoinnin (ns. hyte-toiminta) edistämiseksi (Brax 2018, 43-45).

Järjestöjen palvelutuotannon kasvun ja markkinaistumisen myötä yleistyivät myös uudenlaista tilannetta kuvaavat ilmiöt ja käsitteet, joiden kautta on pyritty kuvaamaan kolmannen sektorin alueelle sijoittuvia uudenlaisia yhteiskunnalliseen tai sosiaaliseen yrittämiseen liittyviä toiminta- ja ajattelutapoja. Tällainen käsite on esimerkiksi uusi kolmas sektori. Pasi Saukkosen (2013, 6, 15-25) mukaan uudelle kolmannelle sektorille on keskeistä palveluiden keskeisyys, professionaalisuus ja liiketoiminnallisuus. Miikka Pyykkösen (2014) mukaan uudessa kolmannessa sektorissa on ennen kaikkea kyse yrittäjyyden eetoksen tulemisesta vahvasti osaksi kolmannen sektorin toimintaa. Käsite kuvaa tilannetta, missä 1990-luvulla yleistynyt uuden julkishallintojohtamisen malli (New Public Management) ja managerialistiset organisaatiojohtamistavat tulivat suomalaisten hyvinvointipalveluiden kentälle ja samalla myös yhdistyskentälle. Erot perinteisen ja uuden kolmannen sektorin välillä tulevat kootusti esille seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 2).

Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana ovat tulleet käyttöön myös käsitteet, joilla on pyritty kuvaamaan kolmannen sektorin alueelle sijoittuvia uudenlaisia yhteiskunnalliseen tai sosiaaliseen yrittämiseen liittyviä toiminta- ja ajattelutapoja (Lind & Kaunismaa 2016, 18). Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiskunnallinen ja sosiaalinen yritys (ks. Jussila, Leskelä, Hänninen, Frondelius, Leminen, Noro, Pitkänen & Rissanen 2019). Näille käsitteille on yhteistä, että tällaisten yritysten toiminnan taustalla nähdään olevan jokin yhteisöllinen tai yhteiskunnallinen tavoite ja merkittävyys. Toiminta tähtää taloudellisen kannattavuuden lisäksi yleishyödyllisyyteen, yhteiskunnassa laajalti sovittuihin päämääriin ja arvoihin. Tämäntyyppisten yhteiskunnallisen tehtävän (mission) organisaatioiden (ks. Schmitz 2015, 23-25) tavoitteina voi olla esimerkiksi vajaakuntoisten työllistäminen tai syrjäytyneiden integrointi yhteiskuntaan. Vaikka varsinkin julkisille markkinoille erilaisia palveluja tuottavien järjestöjen onkin käytännössä – ollakseen kannattavia – tavoiteltava voittoa, korostavat ne mahdollisen voiton sijoittamista järjestön toiminnan

Taulukko 2. Perinteinen ja uusi kolmas sektori (Pyykkönen 2017)

Keskeiset piirteet	Perinteinen kolmas sektori	Uusi kolmas sektori
Toiminnan tarkoitus	tietyn ryhmän etujen ajaminen ja toiminnan järjestäminen ko. ryhmälle	palvelujen ja/tai tavaroiden tuottaminen ja myyminen, työllistäminen
Suhde julkiseen sektoriin	tapauskohtainen	osa julkista palvelurakennetta
Taloudellisen toiminnan peruserä	ei-liikevoittoa tuottava, tuotot organisaation toimintaan	liikevoiton tavoittelu
Juridinen muoto	rekisteröity yhdistys	rekisteröity yhdistys, säätiö ja sosiaalinen yritys
Työntekijöiden enemmistö	vapaaehtoisia	palkattuja asiantuntijoita

kehittämiseen ja jatkuvuuden varmistamiseen. Monella sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavalla järjestöllä onkin myös yhteiskunnallisen yrityksen status, jonka keskeisenä tavoitteena nähdään olevan yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen – palvelujen kohde-ryhmän palvelujen laadun parantaminen, yhteiskunnallisten yritysten oman toiminnan kehittäminen ja niiden tehtävän edistäminen (Kostilainen & Pättiniemi toim. 2013).

Yhteiskunnallisilla tai sosiaalisilla yrityksillä on usein omia maakohtaisia ja kulttuurisia painotuksiaan ja eroja, eikä niiden juurruttaminen Suomeen ole ollut suinkaan yksimielistä tai helppoa (Kostilainen 2019, 48). Vuodesta 2011 lähtien Suomeen on kuitenkin myönnetty yli 200 yhteiskunnallisen yrityksen merkkiä. Niistä rekisteröityjä yhdistyksiä on 62, osakeyhtiöitä 96, säätiöitä 38 ja osuuskuntia 22 (Suomalaisen työn liitto 2019). Kostilainen (2020, 20–21) on tilannekartoituksessaan päättänyt arvioimaan suomalaisten yhteiskunnallisten yritysten määräksi jopa 1700, joista 964 on pääasiassa julkiselle sektorille erilaisia palveluita tuottavia yhdistyksiä.

Hyvinvointitalous ja yhteisötalous

Viime vuosina varsinkin sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat halunneet korostaa hyvinvoinnin ja talouden keskinäistä suhdetta. Hyvinvointitalouden käsitteellä on tuotu esille vakaan ja kestävä talouden sekä ihmisten hyvinvoinnin keskinäistä riippuvuutta. On nähty, että perinteinen mutta samalla päivitetty pohjoismainen hyvinvointimalli mahdollistaa parhaiten sekä kestävä talouden että talouden ja hyvinvoinnin välisen tasapainon. Ihmisten hyvinvointiin investoiminen on tämän ajattelutavan mukaan myös kestävä talouteen investoimista. (Ahokas toim. 2021.)

Myös käsitteellä yhteisötalous on viitattu ihmisläheiseen ja yhteisöllisiä arvoja korostavaan toimintaan keskenään hyvinkin erilaisissa organisaatiomuodoissa (osuuskunnat, keskinäiset yhtiöt, yhdistykset, järjestöt ja säätiöt). Yhteisötalouden on nähty edustavan vastakkaista ajattelutapaa individualistiselle ja rationaalista hyödyn maksimointia korostavalle homo oeconomicus –ajattelulle. Yhteisötalous ei kuitenkaan muodosta

selkeää yhtenäistä kokonaisuutta, mutta sen erilaisten organisaatiomuotojen toimijoita koetaan yhdistävän tällaisten organisaatioiden yhteiskunnalliset tavoitteet. Ne yhdistävät toiminnassaan organisaationsa taloudellista toimintaa sosiaaliseen hyödyllisyyteen ja tavoitteellisuuteen. Taloudellinen toiminta itsessään ei ole itseisarvo, vaan yhtä lailla pidetään tärkeänä edistää yhteisön sosiaalisia tarpeita ja arvoja. Keskeisiä arvoja yhteisötaloudessa koetaan olevan organisaatioiden demokraattinen valvonta, yhteisön jäsenten solidaarisuus, keskinäinen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. (Grönberg 2004; Laurinkari, Brazda & Pasanen 2007.) Yhteisötalouden edistämistä on ollut myös Euroopan komission tuki, ja EU pyrkiikin osaltaan edistämään yhteisötalouden kehittämistä (Euroopan talous- ja sosiaalikomitea 2017).

Edellä tarkasteltu tuo esille, miten 1990-luvulta lähtien järjestöjen palveluroolia tai laajemmin ajateltuna niiden asemaa hyvinvoinnin tuottajina, on lähestytty myös sosiaalisen ja yhteiskunnallisen yritystoiminnan sekä yhteisötalouden näkökulmista. Järjestöjen palvelutuotannon muutokset palveluiden kehittäjästä täydentäjäksi ja lopulta myös markkinatoimijaksi ovat luoneet painetta järjestöjen palvelutuotannon omaleimaisuuden hahmottamiselle, niiden oman tehtävän ja toimintaympäristön odotusten väliselle tasapainoilulle (Lind 2020, 239-253). Eräät (esim. Niemelä 2019) näkevät nykyisessä tilanteessa yhteisötaloudelle ja järjestölähtöisille hyvinvointipainotuksille uusia mahdollisuuksia, mutta toisaalta vakiintuneena pitkänä linjana on ollut se, että järjestöjen palvelutuotanto joutuu Suomessa toimimaan keskeiseltä osaltaan yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Tämä järjestöjen palvelutuotannon vahva polkuriippuvuus julkisesta sektorista tuottaa järjestöjen muihin toimintoihin verrattuna niille myös selkeimmin erilaisia riippuvuuksia ja sidoksia.

Lähteet

Ahokas, Jussi toim. Hyvinvointitaloudessa eteenpäin. SOSTE-julkaisuja 1/2021. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry: Helsinki. Viitattu 19.12.2021. <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/03/SOSTE-julkaisu-Hyvinvointitaloudessa-eteenpain-2021.pdf>

Brax, Tuija 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja soteuudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018. Viitattu 3.2.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3941-7>

Esping-Andersen, Gøsta 1990. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge: Polity Press.

Euroopan talous- ja sosiaalikomitea 2017. Yhteisötalouden viimeaikainen kehitys Euroopan unionissa. Tiivistelmä. Viitattu 28.12.2021. <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-fi-n.pdf>

Evers, Adalbert & Laville, Jean-Lois 2004. Defining the third sector in Europe. In Adalbert Evers & Jean-Lois Laville (ed.): The third sector in Europe. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 11-40.

Grönberg, Ville (toim.) 2004. Yhteisötalous ja sosiaalinen yrittäjäyys. Helsinki: Stakes.

Helander, Voitto 1998. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.

Jussila, Iiro, Leskelä, Riikka-Leena, Hänninen, Jarmo, Frondelius, Essi, Leminen, Seppo, Noro, Kirsi, Pitkänen, Laura & Rissanen, Antti 2019. Osuustoiminta ja järjestötoiminta sosiaali- ja terveyspalveluissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2019. Viitattu 3.2.2021. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161404/19-2019-Osuustoiminta%20ja%20jarjestotoiminta.pdf>

Konttinen, Esa. Kolmas sektori 2021. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 1.2.2021. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>

Kostilainen, Harri 2019. Finding a Niche. Social Enterprises and the Public Service Reform in Finland. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 196. Viitattu 3.2.2021. eRepo - Finding a niche : social enterprises and the public service reform in Finland (uef.fi)

Kostilainen, Harri 2020. Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:10. Helsinki: Työ ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.2.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM_2020_10.pdf

Kostilainen, Harri, Pättiniemi, Pekka (toim.) 2013. Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Helsinki: FinSERN1.

Laurinkari, Juhani, Brazda, Johan & Pasanen, Jaana 2007. Yhteisötalous: Johdatus perusteisiin. Helsinki: Palmenia.

Lind, Kimmo 2020. Kenen äänellä, millä asialla. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Jyväskylän yliopisto. JYU DISSERTATIONS. Viitattu 23.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71033/978-951-39-8224-9_vaitos_2020_08_29_jyx.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lind, Kimmo & Kaunismaa, Pekka 2016. Innovaatiot ja kolmas sektori. Teoksessa Sari Höylä ja Johanna Kuivakangas (toim.): Harppauksia Euroopassa – yhteisöpedagogit sosiaalisen vahvistamisen ytimissä. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 17, 15-23. Viitattu 3.2.2021. https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2016/08/h%C3%B6yl%C3%A4-kuivakangas-harppauksia_euroopassa.pdf

Lindholm, Lari 2016. Selvitys järjestöjen tuottamista sosiaali- ja terveyspalveluista. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 1.2.2021. https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/selvitys_jarjestojen_palveluista_15082016.pdf

Matthies, Aila-Leena 2007. Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 72, 1/2007, 57-71. Viitattu 27.12.2021. <https://www.julkari.fi/handle/10024/100551>

Niemelä, Jorma 2019. Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö, julkaisu 25/2019. Viitattu 3.2.2021. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/niemela_jarjestot-sote-suomea-rakentamassa.pdf

Puhakka, Aatu, Peltosalmi, Juha & Perälähti, Anne 2018. Järjestöjen sosiaali- ja terveyspalvelut 2018. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Pyykkönen, Miikka 2014. Ylistetty yrittäjyys. Jyväskylän yliopisto: SoPhi-sarja 127. Viitattu 3.2.2021. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44517/Y_Y_final.pdf?sequence=5

Pyykkönen, Miikka 2017. Uusi kolmas sektori. Viitattu 3.2.2021. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>

Romppainen, Esko 2007. Sosiaali- ja terveysjärjestön oikeudellinen asema hyvinvointipalvelujen järjestämisessä. Tutkimus julkista avustusta saavan yhdistyksen asemasta hankintasääntöjen näkökulmasta. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-sarja N:o 281. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.

Ruuskanen, Petri, Jousilahti, Julia, Faehnle, Maija, Kuusikko, Kirsi, Kuittinen, Outi, Virtanen, Johanna, Strömberg, Lisbeth 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Viitattu 12.12.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162498>

Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. 1998. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas* 9, 3/1998, 213–247.

Saukkonen, Pasi 2013. Kolmas sektori- vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta* 4 (1), 6–31. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51437>

Schmitz, Björn 2015. Social Entrepreneurship, Social Innovation, and Social Mission Organizations. Toward a Conceptualization. In *Cases in Innovative Nonprofits. Organizations That Make a Difference*. Editors Ram A. Cnaan & Diane Vinokur-Kaplan. Thousand Oaks & London & New Delhi: SAGE Publications, 17-42.

Selander, Kirsikka 2018. Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä. *JY DISSERTATIONS* 13. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.2.2021. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Siisiäinen, Martti & Kankainen, Tomi 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Tomi Kankainen, Heli Pessala, Martti Siisiäinen, Leo Stranius, Hanna Wass & Niklas Wilhelmsson (toim.): *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Helsinki: Oikeusministeriö, julkaisu 2009: 5, 90-137. Viitattu 27.12.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76188/omju.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suomalaisen työn liitto 2019. Jäsenyrytykset. Viitattu 27.12.2021. <https://suomalaintyo.fi/tietoa-meista/jasenyrytykset/#merkki/yhteiskunnallinen-yritys>

Särkelä, Riitta 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus*. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liiton julkaisuja 40. Viitattu 27.1.2021. https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/j_rjest_t_julkisen_kumppanista_ma

Järjestöjen hybridisaatio

Kimmo Lind

Hybridisaatio on keskeinen käsite, jolla 2000-luvun aikana on pyritty kuvaamaan järjestöissä ja niiden toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Käsitteen esilletuomisesta ja kehittelystä on tullut tunnetuksi erityisesti brittiläinen David Billis (2010). Suomessa järjestöjen hybridisaatiota tai yleisemmin järjestöjen ja niiden toimintaympäristön välistä muutosta on tarkasteltu seuraavissa tutkimuksissa: Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan (2013) esittämässä kokonaiskuvassa suomalaisten järjestöjen ammattimaistumisen tai palkkatyöläistymisen piirteistä, Selanderin (2018) järjestöissä tehtävän palkkatyön ja erityisesti työhyvinvointiin liittyvässä väitöstutkimuksessa, Laitisen (2018) väitöstutkimuksessa suomalaisista valtakunnallisista nuorisojärjestöistä, Ruusuvirran (2019) väitöskirjassa kolmannen sektorin taide- ja kulttuurifestivaaliorganisaatioista, Lindin (2020) väitöskirjassa suomalaisista sosiaali- ja terveysjärjestöistä sekä Ruuskasen ym. (2020) selvityksessä kansalaisyhteiskunnan tilasta ja tulevaisuudesta.

Billisin (2010) kuvaus on eräänlainen yleiskuva hybridisaatiosta. Sen lähtökohtana on, että kullakin yhteiskunnallisella sektorilla (yksityinen, julkinen ja kolmas sektori) on olemassa sille ominaisia ideaalityyppejä, sen alkuperään liittyviä piirteitä. Kolmannen sektorin ideaalityypinä on yhdistys, joka on lähtökohtaisesti muodostunut siihen kuuluvien ihmisten erilaisten ongelmien toiminnalliseksi ja organisatoriseksi ratkaisuksi. Eri sektoreiden keskeisiä toimintaperiaatteita tarkastellaan omistajuuden, hallinnan, toimintojen ja resurssien näkökulmista (taulukko 1):

Taulukko 1. Sektoreiden ideaalityypit (Billis 2010).

Ydinkohdat	Yksityinen sektori	Julkinen sektori	Kolmas sektori
1. omistajuus	osakkaat	kansalaiset	jäsenet
2. hallinta	omistusosuus	julkiset vaalit	yksityiset vaalit (jäsendemokratia)
3. toiminnalliset ensisijaisuudet	markkinavoimat ja yksilölliset valinnat	julkinen palvelu ja kollektiiviset valinnat	sitoutuminen erilaisiin tehtäviin
4. keskeiset inhimilliset resurssit	palkkatyövoima yrityksissä	palkatut virkamiehet virastoissa	jäsenet ja vapaaehtoiset järjestöissä
5. keskeiset muut resurssit	liikevaihto, maksut	verot	jäsenmaksut, lahjoitukset

Billisin (2010) esittämän näkemyksen mukaan, jos organisaatiot yhdistävät toiminnassaan jonkin toisen sektorin piirteitä, kyseessä on hybridisaatio, ja kyseisistä organisaatioista tulee hybridejä. Esimerkiksi järjestöt voivat hybridisoituessaan yhdistää itseensä julkisen sektorin ja yrityssektorin piirteitä. Billisin (emt., 58-59, 61) mukaan kolmannen sektorin hybridioorganisaatiot voidaan kategorisoida kahteen pääluokkaan: niihin, jotka ovat kehittyneet hybrideiksi, ja niihin, jotka on jo alun alkaen perustettu hybrideiksi. Hybrideiksi kehittyneitä järjestöorganisaatioita on kahdenlaisia, pintapuolisesti hybridejä ja juurtuneesti hybridejä (suomennokset Saukkonen 2013). Pintapuolisesti hybrideissä järjestöissä vaikutteet toisilta sektoreilta ovat vähäisiä. Niissä yhdistysmuotoisuuteen liittyvää identiteettiä ei ole muutettu tai kyseenalaistettu, mutta pintapuolinenkin hybridisaatio vaikuttaa kuitenkin järjestöjen tavoitteisiin ja tehtäviin. Juurtuneissa hybrideissä muutokset ovat jo huomattavasti suurempia. Tällöin esimerkiksi järjestön hallituksessa on useita muiden sektoreiden edustajia, joiden tehtävä on valvoa ja edistää niiden etua järjestön toiminnassa. Organisaatio voi olla myös varta vasten perustettu hybridioorganisaatioksi. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiskunnalliset yritykset tai säätiöt, joiden toiminnassa yleisemmin yhdistysten ja järjestöjen toimintaan kuuluvat jäsenedemokratia ja jäsenvaltaisuus eivät ole keskeisiä lähtökohtia tai arvoja, vaan esimerkiksi palvelujen järjestäminen markkinoiden olosuhteiden mukaisesti.

Chris Skelcher ja Steven Rathgeb Smith (2015) ovat jäsenelleet järjestöjen hybridejä muotoja vielä lisää. Heidän mukaansa järjestöt voivat esimerkiksi valikoida tai yhdistellä harkiten itselleen hybridejä piirteitä, mutta ne voivat myös osastoida keskenään erilaisia toimintoja. Esimerkki osastoinnista voisi olla järjestön joidenkin toimintojen (tyypillisesti palveluiden) yhtiöittäminen ja erottaminen yhdistysmuotoisesta ja järjestölähtöisestä toiminnasta.

Edellisen pohjalta voidaan päätellä järjestöjen hybridisaation olevan kaikkiaan moniulotteinen ja –tasoinen ilmiö. Se liittyy ennen kaikkea järjestöjen toimintaympäristön muutokseen ja niistä seuraaviin paineisiin muuttaa järjestöjen toimintaa vastaamaan paremmin olosuhteita, edistämään uudella tavalla järjestön tavoitteita, lähentymään jonkin toisen sektorin toimintatapoja ja toimintalogiikkaa. Hybridisaatio voidaankin tiivistetysti ymmärtää toimintalogiikkojen sekoittumisena. Hybridisaatio voi tätä kautta muuttaa myös järjestön toimijoiden identiteettejä ja arvoja. Samalla järjestöt on kuitenkin myös nähty organisaatioina, jotka tyypillisesti hyödyntävät toiminnassaan monia erilaisia logiikkoja. Esimerkiksi Hanna Laitisen (2018, 42-46, 79-83) mukaan valtakunnalliset nuorisojärjestöt joutuvat yhdistämään useampia erilaisia institutionaalisia logiikoita säilyttääkseen muuttuvassa toimintaympäristössä legitimitetteitään sekä hankkiakseen toimintaansa tarvittavia resursseja. Tällaisia logiikoita ovat Laitisen mukaan yhteisö-, demokratia-, valtio-, markkinalogiikat ja ammattikunnan (nuorisotyö) logiikka sekä aatteellista ja pyyteetöntä toimintaa erityisesti kuvaava aate- ja altruismilogiikka.

Hybridisaatiota ja sektoreiden sekoittumista tapahtuu eri järjestötyypeissä yleisesti, mutta vaihtelevilla tavoilla. Nuorisojärjestöjen lisäksi hybridisoitumista on tutkitusti havaittu tapahtuvan esimerkiksi liikunnan ja urheilun järjestöissä (Lehtonen 2017), sosiaali- ja terveysjärjestöissä (Lind 2020) sekä kulttuurialan järjestöissä (Ruusuvirta 2019). Kuten edellä mainituista järjestösektoreista voi jo päätellä, on järjestöjen hybridisaatioon selvimminkin vaikuttanut nimenomaan julkiselta sektorilta alun perin lähteneet odotukset, pai-

neet ja rahoitusohjaus. Hybridisaation ymmärretään yleisesti liittyvän myös järjestöjen toiminnan ammattimaistumiseen 1990-luvun puolen välin jälkeen ja erityisesti järjestöjen palvelutuotannon kasvuun. Ruuskasen ja Kontisen (2015, 1-2) mukaan tarjouskilpailuihin osallistuminen ja markkinavaihdon periaatteisiin sopeutuminen korostavat sektoriperiaatteiden jatkuvaa ylittämistä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Ruuskasen ym. (2020) mukaan on havaittavissa, että markkina- ja julkisen sektorin logiikat ovat alkaneet korvata vapaaehtoisuuteen ja jäsenedemokratiaan perustuvaa toimintaa, jolloin järjestöjen erityinen kansalaisyhteiskuntaluonne voi heikentyä. Järjestöjen tilivelvollisuus rahoittajille ja heikentyvän autonomian uhka on ollut erityisen suurta nimenomaan palvelutuottajajärjestöissä. Voi olla hyvin haastavaa sovittaa yhteen palkkatyöhön liittyvää ammatillisuutta ja vapaaehtoistoimintaa, yleishyödyllistä toimintaa ja kilpailua markkinoilla tai jäsenten edunvalvontaa ja julkisille markkinoille suunnattua palvelua.

Järjestöjen hybridisaatiosta voidaan esittää seuraava yleinen teesi: se ilmenee ammatillisen toiminnan korostamisena suhteessa jäsenistön toimintaan, järjestön omistajuuteen ja vapaaehtoistoimijuuteen. Tähän teesiin liittyy kuitenkin omat rajoituksensa. Ensinnäkin järjestöjen palkattujen työntekijöiden lukumäärässä on joka tapauksessa tapahtunut voimakasta kasvua viimeisten vuosikymmenten aikana. Erityinen asia ei olekaan palkatun työvoiman kasvu itsessään, vaan se, millaisia muotoja ja seurauksia hybridisaatiolla on järjestöjen tavoitteisiin ja toimintaan.

Toiseksi hybridisaatiota ei voida pitää automaattisena negatiivisena asiana. Järjestöjen toiminnallisten tavoitteiden ja tehtävien edistämiseksi muuntunut tai ammattimainen toiminta voivat näyttäytyä myös järjestön tavoitteiden tehokkaana edistämisenä, strategisena valintana ja järjestön etuna. Hybridisaatio voidaan tässä mielessä nähdä myös hyvin neutraalisti: se on yksinkertaisesti järjestöjen toiminnan monimutkaistumista ja toimintojen mahdollista eriytymistä niiden pyrkiessä jatkamaan toimintaansa ja kehityäkseen. Hybridisaatiolla järjestöt voivat varmistaa monipuolisemman ja paremman toimintakykynsä muuttuvassa toimintaympäristössä, ja vastata sen avulla myös moninaistuviin tehtäväodotuksiin (Krlev & Anheier 2020). Hybridisaatioon ei sisällykään mitään kaavaa negatiivisesta ja vääjäämättömästä suunnasta tai kehityskulusta, vaikka siihen sisältykin organisaatioita samankaltaistavia piirteitä.

Kolmanneksi hybridisaatiota on erityisen tärkeää tarkastella myös suomalaiset erityispiirteet huomioiden. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että on huomioitava suomalaisen (ja yleisesti pohjoismaisen) yhteiskunnan eri sektoreiden välinen perinteinen vahva yhteistyö, järjestöjen historiallisesti vahva ja läheinen suhde julkiseen sektoriin, valtioon ja kuntiin. (Lind 2020, 52-53.) Hybridisaatio on ollut eräällä tavalla sisäänkirjoitettu järjestöjen ja varsinkin julkisen sektorin väliseen suhteeseen. Molemmat ovat oppineet ja omaksuneet toisiltaan asioita, ja molemmat ovat myös kehittäneet sekä toteuttaneet yhteisesti kansalaisten tarvitsemia palveluita. Voidaan kuitenkin sanoa, että 2000-luvun aikana tapahtunut järjestöjen palvelutuotannon asettaminen samalle viivalle yritysten kanssa, järjestöjen autonomian kaventuminen ja tilivelvollisuuden vahvistuminen (Rantamäki 2016; Särkelä 2016; Ruuskanen ym. 2020) ovat kuitenkin yksipuolistaneet ja kiihdyttäneet suomalaisten järjestöjen hybridisaatiota sekä kaventaneet aikaisempaa eri suuntiin tapahtunutta vuorovaikutusta.

Lähteet

- Billis, David 2010. Towards a theory of hybrid organizations. In David Billis (ed.): Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke, Hampshire/New York: Palgrave Macmillan, 46-69.
- Krlev, Gorgi & Anheier, Helmut K. 2020. Hybridity. Origins and effects. In Helmut K. Anheier & Stefan Toepler edited by: The Routledge Companion to Nonprofit Management. Abingdon & New York: Routledge, 494-512.
- Laitinen, Hanna 2018. Nuorten, valtionvaihtokäytännöiden asiassa? Nuorisjärjestöjen hybridit toimintalogiikat. JYU DISSERTATIONS 31. Viitattu 23.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/60002/978-951-39-7586-9_vaitos10112018%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lehtonen, Kati 2017. Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008-2015. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus. Viitattu 4.2.2022. <https://www.likes.fi/wp-content/uploads/2020/03/2619-Lehtonen-vaitoskirja-web.pdf>
- Lind, Kimmo 2020. Kenen äänellä, millä asiassa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuus, toimintaympäristön muutokset ja operatiivisen johdon toimijuus. Jyväskylän yliopisto. JYU DISSERTATIONS 252. Viitattu 23.9.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71033/978-951-39-8224-9_vaitos_2020_08_29_jyx.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rantamäki, Niina 2016. Onko enää kolmatta vaihtoehtoa? Kolmannen sektorin erityisyys ja ammattimainen sosiaalipalvelujen tuottaminen. Yhteiskuntapolitiikka 81 6/2016, 632-643. Viitattu 6.12.2021. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132298/YP1606_Rantamaki.pdf?sequence=1
- Ruuskanen, Petri, Jousilahti, Julia, Faehnle, Maija, Kuusikko, Kirsi, Kuittinen, Outi, Virtanen, Johanna, Strömberg, Lisbeth 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Viitattu 6.12.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162498>
- Ruuskanen, Petri & Kontinen, Tiina 2015. Kolmannen sektorin muutos ja hybridiorganisaatiot. Kansalaisyhteiskunta 6 (1), 1-4. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51415>
- Ruuskanen, Petri, Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 20/2013. Viitattu 6.12.2021. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf/4bf48bab-b999-47d9-8613-1854989e7d47/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf?version=1.0&t=1465465424000>
- Ruusuvirta, Minna 2019. Does sector matter? Plural characteristics and logics in third sector festival organisations. JYU DISSERTATIONS 60. Viitattu 4.2.2021. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/63034/978-951-39-7686-%206_vaitos_2019_03_23_jyx.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saukkonen, Pasi 2013. Kolmas sektori – vanha ja uusi. Kansalaisyhteiskunta 4 (1), 6–31. Viitattu 27.12.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51437>
- Skelcher, Chris & Smith, Steven Rathgeb 2015. Theorizing hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities in the case of Nonprofits. Public Administration 93, 2/2015, 433–448. Viitattu 29.12.2021. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12105>

Kirjoittajat

FM **Juha Iso-Aho** on ollut Humakin kulttuurituotannon lehtori vuodesta 2000 ja työskentelee tällä hetkellä pääasiassa luovien alojen ja kulttuurimatkailun kansainvälisissä ja alueellisissa kehittämissankkeissa. Vuodesta 2012 alkaen hän on vastannut myös Humakin avoimessa ammattikorkeakoulussa tarjottavasta Vapaaehtoistoiminnan johtamisen osaamiskokonaisuudesta. Järjestötoiminnan kokemusta hänellä on sekä kulttuurin, urheilun että ammattijärjestötoiminnan parista, niin palkkatyön, rivijäsenyyden kuin hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Ennen Humakia hän on työskennellyt muun muassa festivaalien toiminnanjohtajana, tuottaja-läänintaiteilijana ja draamakouluttajana. Hän on myös julkaissut kulttuurituotannon eri osa-alueisiin, kuten tapahtumatuotantoon, luovaan talouteen, kulttuurialan oikeudellisiin kysymyksiin sekä vapaaehtoistyön johtamiseen liittyviä kirjoja sekä kirja- ja aikakauslehtiartikkeleita.

YTM **Pekka Kaunismaa** työskentelee Humakissa TKI-toiminnan asiantuntijana. Vuodesta 2002 alkaen hänen tehtäviinsä on kuulunut opetus-, tutkimus- ja hanketoimintaa järjestötyön ja -toiminnan aihepiireistä. Hän on kirjoittanut lukuisia artikkeleita järjestöjen ja nuorisotyön tiimoilta. Ennen Humakissa työskentelyä hän on ollut järjestötutkijana Jyväskylän yliopistossa. Kaunismaa on myös aktiivinen järjestötoimija. Hän on ollut muiden luottamustehtävien lisäksi Jyväskylän Setlementti ry:n hallituksen puheenjohtaja vuodesta 2012 alkaen.

YTT **Hanna Laitinen** on järjestötyön yliopettaja Humakissa, jossa hän on toiminut useita vuosia myös kansalaistoiminnan ja nuorisotyön lehtorina. Kirjan julkaisun aikaan hän on toimivapaalla ja työskentelee kehityspolitiikan erityisasiantuntijana Suomen Nairobini suurlähetystön Somalia-tiimissä. Laitisen aiempiin töihin lukeutuu erilaisia kansalaisjärjestöjen kansainväliseen toimintaan, etenkin kehitysyhteistyöhön liittyviä tehtäviä. Järjestötyön ammattilaisroolin lisäksi Laitinen on ollut mukana monenlaisessa vapaaehtoistyössä. Hanna Laitinen väitteli Jyväskylän yliopistossa vuonna 2018. Sosiologian alan väitöstutkimus käsitteli valtakunnallisia nuorisojärjestöjä nuorisotyön toimijoina.

YTT **Kimmo Lind** on Humakin lehtori, ja on opetustyön lisäksi toiminut monissa järjestöalan valtakunnallisissa ja alueellisissa kehittämishankkeissa. Lind on mukana Humakin järjestötyön osamiskärjen koulutuksissa ja kehittämisessä. Hän on kirjoittanut artikkeleita ja toimittanut useita julkaisuja yhteisöpedagogialoilta. Vuonna 2020 ilmestynyt sosiologian alan väitöskirja tarkasteli sosiaali- ja terveysjärjestöjen edustuksellisuutta ja johtamista. Käytännön kokemusta järjestöjen toiminnasta Lind on saanut myös toimimalla yhteistyökumppanina, olemalla mukana erilaisten tahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa sekä toimimalla hallituksen jäsenenä ja sihteerinä.

KTM, lehtori, verkkopedagogi **Sanna Lukkarinen** on työskennellyt Humakissa vuodesta 2005 lähtien, 12 ensimmäistä vuotta kansalaistoiminnan ja nuorisotyön lehtorina keskittyen erityisesti järjestötyön suuntautumisopintoihin sekä talousopintoihin yhteisöpedagogi-koulutuksessa. Vapaaehtoistyön lisäksi Lukkarinen osallistui luottamustoiminaan vuosien ajan eri järjestöjen hallitustyöskentelyyn jäsenenä, rahastonhoitajana ja urheiluseuran puheenjohtajana. Lukkarinen toimii toiminnantarkastajana urheilu- ja kulttuurialojen järjestöissä.

YTM **Eeva Mäntylä** on toiminut yhteisöpedagogikoulutuksen lehtorina Humakissa syksystä 2019 lähtien keskittyen nuoriso- ja järjestötyön teemoihin ja erityisesti osallisuuden kysymyksiin. Asiantuntijuutta nuorten osallisuudesta, hanke- ja nuorisotyöstä hänelle on kertynyt yli kymmenen vuoden ajalta niin järjestö- kuin kunnallisen nuorisotyönkin kentiltä ja myös pro gradu -työn muodossa. Lisäksi hänellä on monipuolista kokemusta nuorisojärjestöjen toiminnasta erilaisten vapaaehtoistehtävien ja hallitustyöskentelyn myötä. Mäntylä toimii Humakissa myös opinto-ohjaajan tehtävissä.

Filosofian ja teologian maisteri **Pauliina Parhiala** on kansainvälisen avustustyön ja järjestöjohtamisen ammattilainen. Hän työskenteli lehtorina Humanistisessa ammattikorkeakoulussa 2019-2020 työyhteisökehittämisen ohjelmassa. Parhiala on työskennellyt mm. ACT-allianssin johtajana Genevessä, Kirkon Ulkomaanavun vt. toiminnanjohtajana ja kansainvälisen työn johtajana, Crisis Management Initiativen toiminnanjohtajana ja Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssi ry:n vt. toiminnanjohtajana. Luottamusjohtajana Parhiala on johtanut mm. Suomen Setlementtiliiton ja Nuorten Akatemian hallituksia. Parhiala on työskennellyt avustusjärjestöjen kenttätehtävissä Ruandassa, Jordaniassa, miehitetyillä Palestiinalaisalueilla ja Tansaniassa. Tällä hetkellä hän työskentelee Diakonia ja kehitys - teemapäällikkönä Suomen Lähetysseurassa.

Kimmo Lind & Pekka Kaunismaa (toim.)

Järjestöt valokeilassa - Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina

Järjestöihin kuulutaan, niissä toimitaan yhdessä yhteisten etujen vuoksi, harrastetaan, urheillaan, edistetään asioita ja vaikutetaan. Järjestöillä on omintakeisia juridisia, hallinnollisia ja taloudellisia piirteitä. Niiden luonne kansalaisten toiminnan areenana on erityinen. Niillä on erityispiirteitä palvelujen tuottajana. Yhteiskunnallisina vaikuttajina ja demokraattisen yhteiskunnan rakenne-elementteinä ne ovat korvaamattomia.

Kirja antaa yleiskatsauksellisia ja syveneviä jäsennyksiä järjestöjen piirteisiin. Alkupuolen artikkelit tarkastelevat järjestöjen keskeisiä piirteitä organisaatioina ja toiminnan areenoina. Kirjan jälkipuolella kysytään, mitä järjestöistä tiedetään ja mistä näkökulmista.

Kirja on tarkoitettu järjestöalan ammattilaisille, luottamushenkilöille, järjestöalaa opiskeleville sekä kaikille järjestöalan kehittämistä ja tutkimuksesta kiinnostuneille. Kirja on tarkoitettu myös kansalaisyhteiskunnan tilasta ja tulevaisuudesta kiinnostuneille.



ISBN 978-952-456-412-0 (painettu)
ISBN 978-952-456-413-7 (verkkajulkaisu)
ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkkajulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 136.
© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2022, Helsinki