



# NÄKÖKULMIA JÄRJESTÖJEN TU- LEVAISUUTEEN

Kolme skenaariota

Johanna Heine

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015  
Sosionomi YAMK  
Sosiaali- ja terveysalan joh-  
taminen ja kehittäminen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosionomi YAMK  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen

JOHANNA HEINE  
Näkökulmia järjestöjen tulevaisuuteen  
Kolme skenaariota tulevaisuuden järjestökentältä

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 10 sivua  
Huhtikuu 2015

---

Kun katsoo historiaa muutaman vuosikymmenen taaksepäin, huomaa järjestökentän toiminnassa tapahtuneet muutokset. Mennyttä voidaan tarkastella nykyhetkestä käsin. Tulevaisuuden muodostumisesta ei ole varmuutta. Tässä työssä hahmottamisen apuna on käytetty tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä. Työssä tarkasteltiin toimintaympäristön muutoksia ja sitä, millaista vastausta muutokset vaativat johtamistyöltä.

Opinnäytetyössä pohdittiin, miten yhteiskunnan tämän hetkiset muutokset ja haasteet vaikuttavat järjestökentän tulevaisuuteen sekä mitä nämä muutokset vaativat johtamistyötä. Opinnäytetyössä päädyttiin esittämään kolme vaihtoehtoista skenaariota, joita järjestökentällä voidaan hyödyntää strategiaprosessien apuna ja johtamisen kompetenssin ylläpitämisessä.

Skenaarioiden rakentamisen pohjaksi tutustuttiin aiheesta tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä järjestökentän tulevaisuuden tutkimuksiin ja ennakoointeihin. Aineistoa kerättiin järjestöjohtajien teemahaastattelujen sekä tulevaisuusstudiotyöskentelyn avulla. Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Kaikki skenaarioiden rakentamiseksi hankittu aineisto jäsennettiin PESTEV-analyysin avulla. Analyysistä poimittiin trendit ja signaalit, joiden pohjalta muodostettiin skenaariot.

Skenaarioiden muodostamisessa taustalla vaikuttavia tekijöitä olivat taloudellinen laskeusuhdanne, väestön ikääntymisen myötä tapahtuva huoltosuhteen muuttuminen sekä kysymykset palveluiden järjestämisestä. Ympäristö muuttuu nopealla syklillä. Järjestökentällä resurssien riittävydestä on huolta. Ihmisten osallistuminen toimintaan on muutoksessa. Sen luonne on muuttumassa lyhytkestoisemmaksi ja perinteinen järjestäytynyt yhdistystoiminta ei ole välttämätöntä. Toiminta on liukumassa kilpailutusten maailmaan, mutta samalla järjestöissä kannetaan huolta toimintaidean säilyttämisessä. Toiminnan arvopohja on vahvasti mukana arjessa. Tämä asettaa vaatimuksia johtamistyölle. Kunkin skenaarion yhteydessä on pohdittu millaisia edellytyksiä vaihtoehtoiset kuvat luovat johtamisen sekä resurssien näkökulmasta. Skenaarioiden avulla on tarkoitus tarjota näkökulmia ja haastaa lukijaa pohtimaan järjestökentän toiminnan muutosta.

---

Asiasanat: järjestöt, johtaminen, tulevaisuus, skenaario

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services  
HEINE, JOHANNA

Perspectives on the Future of Non-Profit Organizations  
Three Scenarios

Master`s thesis 81 pages, appendices 10 pages  
April 2015

---

The future of non-profit organizations is unknown. To face the future most relevant way, it requires good leadership. This study is about the future of non-profit organizations and leadership challenges.

This study is connected to futurology. The purpose of this study was examine aspects of the future of successful leadership and the challenges of non-profit organization`s field. The objective this study is to create three scenarios of field of non profit organizations in future. The aim is also find what relates to successful leadership in non-profit organizations.

The study was qualitative research with futurology approach. The data were collected by studying previous studies, by interview and foresight studio workshop. The Interviewees were chosen on the basis of their background in non-profit organization and versatile experience. The analysis method used was content and PESTEV analysis.

Three different scenarios which describe alternative directions of the non-profit organizations future have been presented as a result. According to the research, non-profit organizations management is demanding and requiring different skills. The hybrid-, brand- and knowledge- management are the skills the managers work are needed.

---

Key words: future, scenarios, non-profit organizations, leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KUMPPANUUSTALO ARTELI RY.....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE .....	9
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	10
4.1	Järjestöt, yhdistykset ja kolmas sektori.....	10
4.2	Johtaminen ja johtajuus järjestössä.....	11
4.2.1	Johtamisen organisoituminen järjestöissä.....	11
4.2.2	Järjestöt Suomessa .....	12
4.2.3	Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintamuodot .....	14
4.2.4	Järjestötoiminnan resurssit.....	15
4.3	Järjestökentän sekä yhteiskunnan muutokset .....	17
4.4	Aikaisemmat tutkimukset .....	19
4.4.1	Kirjallisuuskatsaus järjestöjohtamisesta .....	19
4.4.2	Järjestötyön tulevaisuutta koskevia tutkimuksia.....	24
4.4.3	Järjestöjohtamista koskevia tutkimuksia.....	25
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	27
5.1	Tulevaisuudentutkimus .....	27
5.2	Teemahaastattelu .....	28
5.3	Tulevaisuusstudio .....	28
5.4	Skenaariot .....	29
5.5	Aineiston analyysi.....	30
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	32
6.1	Haastatteluiden toteuttaminen.....	32
6.2	Haastatteluiden analyysin toteuttaminen .....	33
6.3	Haastatteluiden analyysin tulokset.....	36
6.3.1	Johtaminen .....	36
6.3.2	Toimintaympäristö .....	40
6.4	Tulevaisuusstudion toteuttaminen ja yhteenveto .....	44
7	SKENAARIOT .....	47
7.1	Skenaarioiden muodostaminen .....	47
7.2	Kudoksena palvelutuotannon verkostossa .....	50
7.3	Vapaaehtoisesti vaikuttaen.....	52
7.4	Arvojen kaupparatsut .....	53
7.5	Skenaarioiden tarkastelu .....	55
8	POHDINTA.....	62
8.1	Tutkimuksen eettisyys .....	62

8.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	63
8.3 Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet .....	65
LÄHTEET .....	67
LIITTEET .....	72
Liite 1. Tietokantahaut hakulausekkeineen ja hakutuloksineen .....	72
Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet alkuperäistutkimukset .....	73
Liite 3. Tiedote tutkimuksesta .....	76
Liite 4. Tutkimuskysymykset ja apukysymykset haastatteluun .....	77
Liite 5. Kutsu tulevaisuustyöpaja tilaisuuteen .....	78
Liite 6 Tulevaisuusstudion kulku .....	79
Liite 7. Tulevaisuusstudion fläpit .....	80
Liite 8. Skenaariot ja niiden muodostumiseen vaikuttavat tekijät .....	81

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveystalouden järjestökentällä on 90-luvun puolivälin jälkeen tapahtunut isoja muutoksia toimintatavassa. Vapaaehtoisuuden ja kansalaistoiminnan rinnalle on noussut palveluiden tuottaminen sekä järjestöjen lisääntynyt merkitys työnantajina. Muutoksen myötä myös johtamistyö järjestössä on saanut uusia ulottuvuuksia.

Järjestötoimintaa hankaloittaa rahoituksen niukkeneminen. Raha-automaattiyhdistyksen tiukentuneet linjaukset toiminnan rahoittamisessa sekä kuntien tilaaja-tuottajamalli kilpailutuksineen ovat asettaneet vaatimuksia talouden suunnitteluun ja johtamiseen.

Johtamisen kannalta toiminnanjohtajan ja järjestön hallituksen suhde voi aiheuttaa ristiriitoja. Toiminnanjohtaja on palkkasuhteessa järjestöön, kun taas järjestön hallitus vastaa juridisesti toiminnasta. Hallitus kuitenkin toimii luottamus pohjalta eikä ole palkkasuhteessa järjestöön. Hallitus tosin voi organisoida operatiivisen johtamisen toiminnanjohtajalle.

Järjestössä johtaminen vaatii yleisesti tunnettuja hyviä johtamistapoja ja johtajan ominaisuuksia. Järjestöjohtamisen näkökulmasta lisää elementtejä johtamisen kysymyksiin tuo järjestökentällä järjestöjen vahva arvoperusta, voittoa tavoittelemattomuus sekä kansalaistoiminnan haasteet.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan asioita, joihin tulevaisuuden järjestöjohtamisella tulee vastata. Onko järjestökentällä nähtävissä hiljaisia signaaleita, jotka vaativat reagoimista johtamisessa? Mitä elementtejä menestykselliseen johtamiseen tarvitsee vastataksien järjestökentän haasteisiin tulevaisuudessa? Onko järjestöjen johtaminen muutoksessa toimintaympäristön muuttumisen myötä? Opinnäytetyössä etsitään vastauksia siihen, onko muuttuva järjestökenttä tuottamassa myös uudenlaista johtajuutta toimintasektorille? Minkälaista osaamista tulevaisuuden järjestöjohtajalta vaaditaan vastaamaan muutokseen?

Kiinnostukseni tutkia järjestöjohtamista ja sen muutoksia herää omasta työkokemuksistani järjestökentällä. Kilpailuttamisen vaikutukset järjestöjen toimintaan on jo viimeisen vuosikymmen aikana ollut nähtävissä. Kilpailuttamisen myötä järjestökentällä on kiin-

nitetty huomiota enenevässä määrin palveluiden kuvaamiseen, prosesseihin sekä laatuun ja sen mittaamiseen. Huoli siitä, jääkö kansalaistoiminta palveluntuottamisen jalkoihin, on noussut viimeaikaiseen keskusteluun. Viimeisimpänä teemana ajatuksia herättää, valmistellun sote-uudistuksen vaikutukset sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaan. Kiinnostavaa on löytää vastauksia kysymyksiin, siitä millaisia muutoksia järjestötoiminnassa on tulevaisuudessa tapahtumassa ja miten järjestöjen johdon pitäisi siihen vastata johtamisellaan.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Kumppanuustalo Artteli ry:n kanssa. Yhdistys toimii linkkinä jäsen- ja kumppanuusjärjestöjensä välillä tavoittaen laajasti sosiaali- ja terveysalan järjestöjä. Arttelin toiminta- ajatuksessa on sen intresseihin kuuluvan tiedon jakaminen ja yhteistyön tekeminen järjestöjen kesken. Opinnäytetyö oli luontevaa toteuttaa hyödyntäen Kumppanuustalo Artteli ry:n jäsenten tietoa toimintakentästä sekä jakaa tutkimuksen tulokset yhteiseksi hyväksi ja kehittämistyön siemeniksi järjestöjen käyttöön.

## 2 KUMPPANUUSTALO ARTTELI RY

Kumppanuustalo Artteli ry on keväällä 2013 perustettu yhteistyö ja kehittämisjärjestö sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Tavoitteena on yleishyödyllisin periaatein kansalaisten osallisuuden, turvallisuuden, työllistymisen edistämisen, syrjäytymisen ehkäisemisen sekä heikommassa sosiaalisessa asemassa olevien kansalaisten olosuhteiden ja oman elämän hallinnan parantaminen. Yhdistyksellä on myös tarkoituksena edistää ja tukea jäsenjärjestöjen välistä yhteistyötä ja toimintaa. Se kannustaa jäseniään vireämpään kansalaistoimintaan sekä yhteistoimintaan. Kumppanuustalo Artteli ry toimii kumppanuuden periaatteella pyrkien verkostoitumaan muiden Tampereen seutukunnan toimijoiden ja Tampereen kaupungin kanssa. (Kumppanuustalo Artteli ry, 2015)

Perustamisestaan kuluneen vuoden aikana Kumppanuustalo Artteli ry on kaksinkertaistanut jäsenmääräänsä. Loppuvuodesta 2014 jäseniä on 19 ja kumppanuussopimuksella 8 yhdistystä. Ensimmäisen toimintavuotensa aikana Kumppanuustalo Artteli ry on toiminut aktiivisesti kumppanuustalon perustamiseksi. Syksyllä 2014 vuokrattiin toimintaa varten tilat. Perustamisvaiheessa taloon muutti kahdeksan eri järjestöä ja vuoden loppuun mennessä vuokralaiset lisääntyivät kahdella. Arttelin toimintasuunnitelmassa vuodelle 2014 painotettiin järjestöjen ja kaupungin välisen yhteistyön sekä kumppanuustyön parantamista. Tätä toimintaa on toteutettu kumppanuusfoorumien, yhteisten tapahtumien sekä erilaisten toimintarakenteiden luomisella. Tampereen kaupungin edustajien kanssa on myös keskusteltu järjestötoimintaa haastavista teemoista ja pyritty näin vaikuttamaan järjestöjen toimintakentän haasteisiin. Ensimmäisen kokonaisen toimintavuoden aikana Arttelissa keskityttiin määrittelemään tuoreen järjestön arvot ja visio yhdessä jäsenjärjestöjen kanssa sekä painotettiin jäsentenvälisen yhteistyön tiivistämistä. Kumppanuustalon toiminnan käynnistäminen vei suuren osan resursseista. (Kumppanuustalo Artteli ry, 2015)



### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tällä tutkimuksella oli tarkoitus selvittää, mitä osa-alueita tulevaisuuden menestykselliseen järjestöjohtamiseen kuuluu ja minkälaisia haasteita tulevaisuudessa järjestökentällä kohdataan.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitkä muutokset toimintakentässä haastavat järjestöjohtamista ja johtajuutta?
- 2) Mitä hyvältä järjestöjohtamiselta ja johtajuudelta vaaditaan tulevaisuudessa?

Tutkimuksen tavoitteena on järjestöjohtamisen asiantuntijoiden avulla luoda tulevaisuuden skenaariot järjestökentästä sekä hahmottaa, minkälaisia asioita liittyy onnistuneeseen järjestöjohtamiseen. Skenaarion myötä tarjotaan näkökulma, jota järjestöjohtajat voivat hyödyntää niin ikään kompetenssinsa ylläpitämisessä kuin strategiatyössä.

## 4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Seuraavassa kappaleessa esitellään opinnäytetyön teoreettiset lähtökodot, joissa perehdyttiin järjestöihin, järjestökenttään sekä järjestöjohtamiseen. Järjestöjen maailmaan perehdyttiin myös toimintamuotojen, resurssien ja toimintakentän kautta. Tutkimusta taustoittamaan tehtiin kirjallisuuskatsaus sekä tutustuttiin aiempiin tutkimuksiin.

### 4.1 Järjestöt, yhdistykset ja kolmas sektori

Lähdemateriaaleissa puhuttiin sujuvasti ristiin järjestötoiminnasta sekä kolmannen sektorin toiminnasta ja välillä yhdistystoiminnasta. Termien käytettävyys rinnakkain herätti kysymyksen ovatko termit samaa tarkoittavia?

Rönberg määrittää kolmannen sektorin olevan yhteisöllinen toimija, joka osallistuu kokempohjaisesti yhteiskunnan suunnitteluun. Se vaikuttaa jossain määrin poliittiseen päätöksentekoon, on varsin mittava non-profit toimija sekä vaikuttaa elämäntapoihin. Kolmas sektori on lähellä ihmisiä, lähtee arjen tarpeista, omakohtaiseen tietoon ja osaamiseen tukeutuen. Kolmas sektori käsitteenä on otettu käyttöön yhdistysten ja muun organisoidun kansalaisyhteiskunnan toiminnan ja yhteiskunnallisen merkityksen määrittelemiseksi. (Rönberg 1999, 79.) Kolmas sektori voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jääväksi alueeksi. Kolmannen sektorin rinnalla voidaan puhua vapaaehtoissektorista, voittoa tavoittelemattomaksi sektorista tai kansalaisyhteiskunnasta. (Koivisto ym. 2010, 13.)

Termejä järjestö ja yhdistys käytetään Suomessa rinnakkain. Yhdistys on paikallinen rekisteröity tai rekisteröimätön seura, jonka muodostaa henkilöjäsenet. Järjestöksi luetaan valtakunnallinen kokonaisuus, jonka osia ovat paikalliset yhdistykset tai piiri- ja liitto-organisaatiot. (Harju 2003, 13.) Tässä työssä käytän termejä järjestö ja yhdistys rinnakkain toistensa synonyymeinä. Molempien termien käyttöä perustelen kielen monipuolisella käytöllä sekä tautonomian välttämiseksi.

## 4.2 Johtaminen ja johtajuus järjestössä

Tässä työssä johtamista lähestytään sosiaalialan johtamisen näkökulmasta. Usean järjestön toiminta on joko sosiaalialan toimintaa tai voidaan järjestön toimintaperiaatteiden tai arvojen myötä ajatella toimintaympäristön olevan samantyyppinen kuin sosiaalialan johtamiseen kontekstissa. Kuten Niiranen & kumppanit toteavatkin, että vaikka pohjoismaisessa ja eurooppalaisessa tutkimuksessa sosiaalialan johtamista tarkastellaan usein julkisen sektorin johtamisen osana, sosiaalialalla toimii yhä useammin alan yksityisiä yrityksiä ja järjestöjä. (Niiranen ym. 2011, 14.)

Johtamistyössä sosiaalialalla tarvitaan laajaa osaamista kuten kokonaisuuden hallintaa, sosiaalialan mukaisen perustehtävän tavoitteisiin tähtäävää strategista johtamista sekä työyhteisön johtajuutta. Johtamisella voidaan ajatella tarkoitettavan johtamistyötä ja johtajuudesta puhutaan silloin, kun tarkoitetaan johtamisprosesseja, johtajana olemista ja johtajan asemaa. (Niiranen ym. 2011, 13.)

Johtamisen perusasioiden voidaan ajatella pätevän kaikilla tasoilla ja kaikissa ympäristöissä. Keskeisessä roolissa johtamisen kannalta voidaan pitää johtajaa. Hänellä on hallussaan organisaation kannalta tärkein tieto ja päätöksenteko perustuu rationaalisiiin lähtökohtiin. Toisaalta voidaan ajatella, että johtaminen ei ole vain johtajan toimintaa vaan johtajan ja työntekijöiden välistä toimintaa. Tämänkaltaisen johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa, johon myös työntekijät vaikuttavat. (Rissanen & Hujala 2011, 96.)

### 4.2.1 Johtamisen organisoituminen järjestöissä

Järjestöjen toimintaa ohjaavat yhdistyslaki sekä järjestön säännöt. Säännöillä voidaan määrätä sellaisista asioista, jotka eivät ole lain määrittämiä. Ylintä päätösvaltaa yhdistyksissä käyttää jäsenistö yhdistyskokouksen kautta. Jäsenistö valitsee keskuudestaan hallituksen, jolla on riittävä osaamista kokemusta järjestön johtamiseksi. Jäsenet valitsevat myös tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan. (Pahta & Hakkarainen 2011, 6.)

Yhdistyksen hallituksella on toimeenpanovalta yhdistyksen kokouksessa päätettyihin asioihin. Hallituksella on päätösvalta niihin asioihin, jotka laissa tai yhdistyksen säännöissä määritellään sen päätettäväksi. Hallituksen jäsenyyteen tarvitaan valitun suostu-

mus. Halutessaan hallituksen jäsen voi erota tehtävästään. Hallitus hoitaa yhdistyksen asioita päätösten, lain ja sääntöjen mukaan. Sillä on myös vastuu yhdistyksen varainhoidon ja kirjanpidon asianmukaisesta hoitamisesta. Hallituksen jäsenellä on oikeus saada tarvitessaan tietoja yhdistyksen toiminnasta. Hallituksen toimintaan voi kuulua sääntöjen määräämällä tavalla tehtäviä, jotka liittyvät mm. toiminnan suunnitteluun, järjestämiseen ja valvontaan. Hallitus on yhdistyksen jäsenille toimintapoliittisessa vastuussa. Hallituksen jäsen on juridisessa vastuussa, mikäli hän hoitaa tehtävänsä huolimattomasti. Yhdistyksen hallituksen vastuista iso-osa on sellaisia, joita voidaan delegoida jonkun muun tahon tehtäväksi, mutta niiden hoitamisesta vastuu on hallituksella. Käytännössä usein tehtävät siirretään toiminnanjohtajan hoidettavaksi. (Pahta & Hakkarainen 2001, 12–13.)

Toiminnanjohtaja hoitaa yhdistyksen operatiivista johtamista, yhdistyslain, yhdistyksen sääntöjen ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan. Toiminnanjohtaja on työsuhteessa yhdistykseen ja nauttii samoja oikeuksia kuin muutkin työsuhteessa olevat työntekijät. Toiminnanjohtajan vastuu yhdistykselle määrittyy työsopimuslain mukaan. Käytännön työtehtävissä toiminnanjohtaja valmistelee hallituksen kokoukseen menevät asiat, vastaa varainhoidon asianmukaisuudesta ja kirjanpidon lainmukaisuudesta. Toiminnanjohtaja on yhdistyksen työntekijöiden ja toiminnassa mukana olevien esimies. (Pahta & Hakkarainen 2001, 28.) Järjestöjen operatiivisesta johtamisesta toiminnanjohtaja huolehtii palkkatyönään, kun taas hallitus toimii luottamus pohjalta. Nämä erilaiset lähtökohdat voivat arjessa tuottaa näkemuseroja.

#### **4.2.2 Järjestöt Suomessa**

Järjestöjen toiminnalla on Suomessa merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus. Järjestökentän toiminnalla toteutetaan kansalaisten intressejä ja etujen puolustamista. Suomessa järjestöjen jäsenyyksiä runsaasti eikä niiden toiminnalle ole kansalaisilla muuta varteenotettavaa toimivaa vaihtoehtoa. Järjestötoiminnan vahvasta asemasta kertoo vuonna 2013 rekisteröidyn 2500 uuden yhdistyksen määrä. Näistä lähes 200 oli sosiaali- ja terveysyhdistystä. Kaiken kaikkiaan järjestöjä Suomessa oli 2013 n.135 000. (Peltosalmi ym. 2014, 5; Jalava ym. 2014,1.) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminta koskettaa noin miljoonaa suomalaista. He osallistuvat toimintaan luottamushenkilöinä, vapaaehtoisina ja vertaistukihenkilöinä. Palkattu henkilöstö toimii järjestöissä yleensä vapaaehtoisten

rinnalla. Vuonna 2011 palkkasuhteessa tehdyn työn määrä oli n. 77 000 henkilötyövuotta. (Seretin ym. 2012, 4-5; Ruuskanen ym. 2013,10.) Alueellinen terveys- ja hyvinvointitutkimus (ATH) ja Järjestöbarometri 2013 antavat hieman erilaisia lukuja siitä, kuinka monta suomalaista sosiaali- ja terveys järjestöjen toimintaan osallistuu. ATH-tutkimus antaa luvuksi 720 000 suomalaista ja Järjestöbarometri ilmoittaa luvuksi 900 000. Luku-  
jen eroa osin selittää se, että ATH-tutkimuksessa mukana ei ole ollenkaan alle 20-  
vuotiaita suomalaisia. (Jalava ym. 2014,1-2; Peltosalmi ym. 2012, 12.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöt toimivat kansalaisten edunvalvojana, kanavana toiminnalle, tiedon tuottajina sekä välittäjinä ja vertaistuen tarjoajina. Sosiaali- ja terveysjärjestöt toimivat kansalaisen hyvinvoinnin turvaajina. Näissä järjestöissä erityistä on muihin järjestöihin verrattuna se, että toimijoina, jäseninä, tuen ja palveluiden käyttäjinä ovat hankalassa elämäntilanteessa elävät kansalaiset. Yleensä järjestötoimintaan osallistuminen näyttää olevan sidoksissa sosioekonomiseen asemaan. Työttömien osallistuminen järjestötoimintaan on heikointa, kun taas toimihenkilöillä aktiivista. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä oli Suomessa 2014 noin 13 000. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 132; Karjalainen 2010, 2; Seretin ym. 2012, 4; Jalava ym. 2014, 1-2.)

Sosiaali- ja terveysalan järjestöt toimivat arvojen kantajana muodostaen omat arvonsa niiden ihmisten tarpeista, jota varten järjestöt ovat olemassa. Järjestöt toimivat ihmisten edunvalvojina ja äänitorvena sekä välittävät tietoa ihmisten tarpeista poliittiseen päätöksen tekoon. Järjestöt ovat paikallisia vaikuttajia. Ne tekevät edunvalvontatyötä ja yhteistyötä myös kuntatasolla. Järjestötoiminnassa luodaan ihmisille osallistumismahdollisuuksia sekä toimitaan tuen ja avunantajina. Järjestötoiminnassa merkittävässä roolissa on avun tarjoaminen. Sitä annetaan kansalaisille vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen keinoin. Järjestöissä on myös erikoistunutta ammattiosaamista ja ne tarjoavat helposti tavoitettavaa matalankynnyksen toimintaa sekä vastaavat rohkeasti yhteiskunnasta nouseviin palvelutarpeisiin. Järjestöt pyrkivät aktiivisesti saamaan aikaan muutosta yhteiskunnassa. (Kittilä ym. 2011, 6-7.)

Uusi julkishallinto (New Public Management) on kyseenalaistanut järjestökentän perinteistä asemaa. Järjestöille on tullut sen myötä yhä vahvempi palveluntuottajien rooli. Järjestöjen palveluiden tuottaminen tapahtuu julkisen hallinnon ja markkinoiden välissä. (Kari & Markwort 2004, 17.) Järjestöjen palvelutuotannossa merkittävää on se, että toiminnasta syntyneet voitot jäävät järjestön toiminnan, palveluiden sekä niiden yleis-

hyödyllisen toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Harju & Niemelä 2011, 25). Järjestökentälle on jäänyt myös muita yhteiskunnallisia rooleja. Tienraivaajina järjestöt kehittävät uusia toimintamalleja sekä palveluita. Järjestöjen kehittämistyön tuloksena syntyneitä hyviä toimintoja ja palveluita voi julkinen hallinto omaksua itselleen. Järjestöjen tehtävä on toimia arvojen säilyttäjänä. Verrattuna julkiseen valtaan järjestöjen ei tarvitse mielistellä sen hetkistä äänestäjäkuntaa tai kuten liike-elämä keskittyä vain voittojen tavoitteluun. Edustuksellisuuden kautta ajetaan huono-osaisten, syrjittyjen tai muiden erityisryhmien etua. (Kari & Markwort 2004, 17.)

#### **4.2.3 Sosiaali- ja terveystajrjestöjen toimintamuodot**

Jäsenistö on järjestölle merkittävä resurssi sekä taloudellisesti että toiminnallisesti. Jäsenet voivat toimia aktiiveina vapaaehtoisina tai antaa taloudellisen tukensa maksamalla jäsenmaksunsa. Jäsenmäärältään suurimpia ovat potilasyhdistykset. (Peltosalmi ym. 2014, 41.)

Järjestötoimintaa voidaan toteuttaa valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. Viime vuosina sosiaali- ja terveystajrjestöjen kentällä on näkynyt järjestöjen fuusioitumisen trendi, jolloin on saatu aikaan entistä isompia ja vaikuttavampia järjestöjä. Toisin myös pieniä erikoistuneita yhdistyksiä rekisteröidään edelleen. Paikallistasolla yhdistystoiminta kerää kansalaisia harrastus ja osallistumismahdollisuuksien pariin samalla tarjoten tukea ja erilaisia palveluita. Valtakunnallisella tasolla järjestötoiminta painottuu asiantuntijuuteen ja päättäjiin sekä yhteiskuntaan vaikuttamiseen. Vaikuttamaan pyritään tiedonsaantiin yhteiskunnalliseen ilmapiiriin, palveluihin ja lainsäädäntöön. Vaikuttamista tehdään myös paikallistasolla etenkin potilas-, aistivamma-, kehitysvamma-, invalidi-, ja työttömien yhdistyksellä. Järjestöt keräävät tietoa toimintakentältänsä toiminnan kehittämiseksi ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Palvelutuotantoa ei myöskään pidä unohtaa järjestöjen toimintamuotona. (Seretin ym. 2012. 8-9; Peltosalmi ym. 2014.7.) Järjestöbarometrissa 2014 (Peltosalmi ym. 2014) kysyttiin järjestöjohtajilta kolmea tärkeintä asiaa, joihin järjestöjen tulisi suunnata vaikuttamistoimintansa. Kohteiksi valikoitui: järjestöjen asema ja edellytykset, eriarvoisuuden vähentäminen sekä sosiaali- ja terveystajrjestöjen palvelut ja niiden saatavuus.

Järjestöbarometrissä 2012 yhdistykset arvioivat toimintojensa painopistealueita. Kaksi kolmesta yhdistyksestä arvioi harrastus- ja virkistystoiminnan sekä vapaaehtoistoiminnan järjestön keskeisiksi toimintamuodoiksi. Vahvana osa-alueena nousi oman alan kokemus- ja erityistiedonvälitys. Miltei puolet yhdistyksistä koki tärkeäksi asiantuntijuiden, ohjauksen sekä neuvonnan. Ehkäisevä työ ja vaikuttamistoiminta ovat myös keskeisiä toiminta-alueita. Neljäsosa yhdistyksistä koki palvelutuotannon merkittävänä osana toimintaa. Koulutus, hankkeet ja projektit olivat vähäisemmässä roolissa. Järjestöbarometrissä vuonna 2014 tulokset olivat edelleen samankaltaisia. Palvelutuotannon merkitys oli edellisinä kahtena vuotena ollut vähäisessä nousussa mutta laskenut vuonna 2014 vuoden 2011 tasolle. Vaikuttamistoiminnan merkitys on sitä vastoin lisääntynyt. Tulevaisuudessa järjestöjohtajat arvioivat vapaaehtoistoiminnan merkityksen kasvavan. (Peltosalmi ym. 2012, 54; Peltosalmi ym. 2014, 61–62.)

#### **4.2.4 Järjestötoiminnan resurssit**

Vapaaehtoistoiminta on merkittävä osa järjestötoimintaa. Siinä toimitaan yksilön tai yhteisön hyväksi ilman rahallista korvausta. Työtä ei tehdä pakosta tai velvollisuudesta perhettä tai sukua kohtaan. Vapaaehtoistoiminnasta on monia hieman erilaisia määritelmiä, mutta kaikissa niissä oleellisena on se, että työstä ei saada rahallista palkkaa. (Laimio & Välimäki 2011, 8-10.)

Viimevuosien trendi vapaaehtoistoiminnassa näyttää siltä, että vapaaehtoisten tarve lisääntyy. Järjestöt ovat lisänneet vapaaehtoisten rekrytointia ja lisänneet heidän kouluttamistaan. Vapaaehtoistyössä osaamisen merkitys nähdään merkittävämpänä kuin aiemmin. Järjestöissä vapaaehtoiisiin käytettävät resurssit ovat sitä vastoin hieman laskeneet. Vapaaehtoiset kuitenkin tarvitsevat tukea ja opastusta tehtävissään. Järjestökentältä viestitään siitä, että vapaaehtoisia on haasteellisempi saada mukaan toimintaan ja heidän sitoutumisensa on lyhytkestoisempaa kuin aiemmin. Järjestötoimijoissa on nähtävissä ikääntymistä. Nuoria on vaikeampi saada mukaan vapaaehtoistoimintaan ja vapaaehtoiisiin luottamustehtäviin. (Peltosalmi ym. 2014, 88–90.) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen tyypillinen toimija on noin 35-vuotias nainen. Toimintaan osallistuminen näyttää olevan sidoksissa korkeaan sosioekonomiseen asemaan ja koulutukseen. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että toimintaverkostoista eniten osallistumisen keinoin hyötyvät

ovat yleensä vähemmän aktiiviset ja heikompiosaiset. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 111.)

Vapaaehtoistoiminta ei ole pelkästään tuttua vanhusten ulkoiluttamisessa mukana olemista vaan tehtävät ovat monimuotoisempia. Ulkoiluttamisapu on hyvä esimerkki tukea tuottavasta vapaaehtoistoinnasta. Vapaaehtoistoiminta voi olla myös osallistavaa vapaaehtoistointaa, jolloin vapaaehtoisen rooli on aktivoida ja mahdollistaa asiakkaan osallistuminen vaikkapa harrastuksiin. Tuettu vapaaehtoistoiminta on vapaaehtoisen rinnalla kulkemista auttaen toista vapaaehtoista vapaaehtoistyön tekemisessä. Toiminta voi olla myös palveluita tuottavaa vapaaehtoistoimintaa kuten yhdistyksen nettisivuista huolehtimista. Vertaistoiminnassa edellytyksenä on vapaaehtoisen oma kokemus. Vertaisohjaajia toimii järjestökentällä paljon ryhmänohjaajina. Talkoiden, tapahtumien ja tempausten toteuttamisjoukoissa on suuri joukko vapaaehtoisia. Kansalaisyhteiskunnan vaikuttamistyö on merkittävä osa järjestökentän tehtävää. Järjestöjen hallitustyöskentely on osa tätä vaikuttamistyötä. (Laimio & Välimäki 2011, 11–12.)

Järjestön jäseneksi pääsemiseksi tulee täyttää organisaation pääsykriteerit, usein tähän liittyy hakuprosessi. Jäsenyys useimmiten vahvistetaan tai puretaan päätöksillä. Pelkkä toimintaan osallistuminen ja mukanaolo eivät riitä kuten epämuodollisissa yhteenliittymissä. Organisaatio määrittää rakenteellisesti jäsentensä sisäisen työnjaon ja organisoinnin. Hierarkkiseen rakenteelliseen organisaatioon osallistuvat jäsenet toimivat roolinsa kautta, eivät yksilöinä persoonallisten ominaisuuksiensa kautta. Ihmiset eri hierarkiaroleissa on vaihdettavissa ja järjestö kuitenkin pysyy samana. Organisaatiolla on päämääriä, jotka ovat erillään jäsenten henkilökohtaisista motiiveista. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 92.)

Järjestöjen talouden isoin kulutekijä on palkattu henkilöstö. Suurilla järjestöillä palkatun henkilöstön määrä voi olla suuri. Työntekijämäärältään isot järjestöt usein toimivat palveluntuottajina. Taloudeltaan pienimmät yhdistykset toimivat pääosin vapaaehtoisvoimin. Tämänkaltaisista toimijoista on esimerkkinä potilasyhdistykset ja eläkeläisyhdistykset. (Peltosalmi ym. 2014, 42.)

Järjestöjen taloutta voidaan ylläpitää lahjoituksilla, jäsenmaksuilla tai rahankeräyksellä rahankeräyslain puitteissa. Omarahoitus voi muodostua myös asiakaspalvelumaksuista, vuokrista, toiminnan muista tuotoista tai varainhankinnasta. Rahapeliyhtiöt rahoittavat



avustuksillaan järjestöjen toimintaa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjä rahoittaa Raha-automaattiyhdistys. Ministeriöt myöntävät rahoitusta oman toimialansa mukaisille järjestöille. Avustusmuotoina voivat olla toiminta-avustus tai erityisavustus, joka on kohdennettu tiettyyn tarkoitukseen. Maakuntien liitot voivat tukea järjestöjen toimintaa kehittämisrahan muodossa. Kunnat myöntävät harkintansa mukaan avustuksia järjestöjen yleishyödylliseen toimintaan. Avustukset jakautuvat yleisiin toiminta-avustuksiin erityisavustuksiin tai vastapalveluksiin, jotka ovat vastineena avustukselle. Kuntien avustukset ovat usein pienemmille järjestöille merkittävin taloudellinen tuki. Kunnan tuki voi toteutua myös maksuttomien tilojen tarjoamisella järjestötoimijalle. Julkisen rahoituksen saamiseksi järjestön pitää pääsääntöisesti olla rekisteröitynyt. Sosiaali- ja terveysjärjestöt voivat hakea EU-rahoitusta Euroopan sosiaalirahastosta. (Harju & Niemelä 2011, 36–55; Peltosalmi ym. 2014,16.) Aivan uusia tuulia toiminnan rahoittamiseen tuo yhteisörahoitus, jolloin joukko yksityishenkilöitä rahoittaa järjestön toimintaa lahjoituksin tai vastikkeellisesti (Seppo 2013, 21).

### **4.3 Järjestökentän sekä yhteiskunnan muutokset**

Suomessa kansalaisten asioita on pyritty ajamaan yhdistysvälitteisesti kansalaisyhteiskunnan keinoin nimenomaan rekisteröityjen yhdistysten avulla. Yhdistysten kumppanuussuhteen ja tunnustetun aseman vastapalveluna on ollut odotus politiikkapelin sääntöjen noudattamisesta. Tämä näkyy siinä, että toiminnassa kunnioitetaan lakeja ja toimintaan valtiosuuntautuneesti sekä rauhanomaisesti. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 120.)

Järjestöbarometrissa 2013 alkoi toiminnanjohtajien vastauksissa näkyä ajankohtaiset rakenneuudistukset huolta aiheuttavina tekijöinä. Barometrissa oli pohdintaa miten viireillä oleva sote- ja kuntauudistus vaikuttavat järjestöjen toimintaan (Eronen ym. 2013, 88.) Tulevaisuuden ennakointi ja toimintaympäristökatsauksissa etenkin sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön näkökulmasta nousi esiin seuraavat teemat: kysymykset palveluiden ylläpitämisestä, organisoitumisesta ja työvoimasta; hyvinvoinnin merkitys sekä väestön ikääntyminen ja polarisaatio. Väestön hyvinvoinnin näkökulmasta useassa yhteydessä viitattiin ikääntymiseen ja huoltosuhteen muutokseen. Huolta aiheuttaa ikäihmisten syrjäytymiskehitys. Väestön pidempään työkykyisenä pysymiseen kiinnitetään huomiota. Ihmisiä kannustetaan toimimaan oman hyvinvointinsa subjekteina ja

edistämään omaa hyvinvointiaan elämäntavalla ja ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Hyvinvointiin satsaamalla saadaan pidettyä yllä työkykyistä työvoimaa. Erilaiset tekniset innovaatiot ovat ihmisten omatoimisen hyvinvoinnin ylläpitämisen tukena. Psykkisen hyvinvoinnin tukeminen osaltaan nivoutuu työkykyisyyden ylläpitämiseen. Tällä hetkellä psyykkiset sairaudet ovat yksi merkittävimmistä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syistä. Tulevaisuudessa väestön hyvinvointia kyseenalaistaa polarisaatiokehitys. Erot hyvinvoivien kansalaisten ja heikommassa asemassa olevien välillä tulevat kasvamaan. Väestön ikääntymisen vaikutukset haastavat palvelujärjestelmän ylläpitoa. Tulevaisuuden pulmaksi nousevat palveluiden toteuttamisresurssien jakaminen niin, että välttämättömät palvelut saadaan toteutettua. Kestävyysvaje ja tuotannon väheneminen kuormittavat julkishallintoa, jonka pitäisi kyetä tarjoamaan riittävät palvelut, sosiaaliturvan ja eläkkeet. Ratkaisuksi tähän kysymykseen ennakoinneissa tarjotaan palveluiden uudelleen organisoitumista. Palveluita tullaan tuottamaan yhdessä verkostoituen, jolloin mukana palveluketjujen tuottamisessa voi olla mukana julkinen, yksityinen ja kolmassektori. Kansalaisjärjestöt ovat innovaatioineen valtion tukena tuottamassa palveluita. Palveluiden toteuttamisen tukena käytetään erilaisia teknisiä innovaatioita sekä sähköisiä toimintajärjestelmiä. Sähköinen vuorovaikutus on mukana palveluissa sekä teknologian avulla ohjatut itsehoitomahdollisuudet lisääntyvät. Palveluilla on erilaisia toteuttajia ja palveluprosessit ulottuvat yli toimintarajojen. Tehokkaiden prosessien avulla hillitään terveydenhuollon kustannuksia. Prosesseissa kiinnitetään huomioita henkilöstörakenteeseen sekä työnjaon uudistamiseen lähtökohtana henkilöstön riittävyyden varmistaminen. Pyritään tuottavuuskasvun lisäämiseen työn uudelleen järjestelyn lisäksi teknologiaa sekä osaamista hyödyntämällä. Palveluita toteutettaessa kiinnitetään huomiota ekologiseen kestävyteen. Palvelutoiminnassa mukana on monikulttuurisuuden hallinta sekä maan sisäisesti että globaalisti. Kansalaisten liikkuminen ei rajoitu oman maan sisälle. Globaalin ympäristön hallinta on tärkeää, vaikka sen ennustettavuus on vaikeaa. (Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta 2014; Tulevaisuuden uudistuva Suomi 2014; Vesterinen 2011; Himanen 2012)

Hyvinvointiyhteiskunta 2030- tutkimuksen raportissa (Ilmola & Casti, 2014) määritetään hyvinvoinnin haasteiksi viisi erilaista näkökulmaa. Väestörakenteen muutos nostaa hyvinvointikustannuksia koska väestö kasvaa hitaasti, elinaika pitenee ja ikäihmisten terveenä pysyminen jatkuu pidempään. Pienentyvän kansantuotteen myötä kestävyysvaje lisääntyy. Talouskasvu hidastuu ja se vaikuttaa verokertymään. Teknologia kehittyy mutta suunnat ja lähteet ovat epävarmoja. Ilmastonmuutoksella on vaikutuksia. Maapal-

lon resurssien jakautuminen on epätasaista. Suomen hyvinvointijärjestelmä toimii paremmin kuin monissa muissa maissa. Suomalaiset pelkäävät yhteiskunnan eriarvoistumista ja luottamus hyvinvointivaltioon on heikkenemässä. Suomalaiset luottavat ja ovat sitoutuneita instituutioihin.

#### **4.4 Aikaisemmat tutkimukset**

##### **4.4.1 Kirjallisuuskatsaus järjestöjohtamisesta**

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on aikaisempien tutkimusten pohjalta kartoittaa menestyksekkään järjestöjohtamisen piirteitä.

Katsauksen tutkimuskysymys on: 1) Mitkä ovat menestyksekkään järjestöjohtamisen osa-alueet?

Katsauksen avulla tarkasteltiin, miten johtamistyö järjestössä eroaa johtamistyöstä yleensä? Mitkä elementit tekevät järjestöjen johtamistyöstä menestyksekkästä? Katsauksessa perehdyttiin siihen, minkälaista aikaisempaa tutkimusta järjestöjohtamisesta on tehty.

Kirjallisuuskatsauksessa tiedonhaku aloitettiin alustavilla hauilla marraskuussa 2013. Hakuun valikoitui tämän perusteella käytettäviksi hakusanoiksi johtaminen ja kolmas sektori. Näillä käsitteillä oli myös rinnastettavia termejä, joiden kohdalla käytettiin OR-lauseketta esimerkiksi kolmas sektori OR järjestöt. Nämä olivat yleisen asiasanaston mukaisia hakusanoja. Osassa hakukannoista käytettiin rinnalla myös vapaasanahakua. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin leadership ja non profit organizations. Käytetyt sanat ja hakulausekkeet on tarkemmin kuvattu liitteessä (liite 1). Tietokantoja oli sekä sosiaali- ja hallintotieteen alalta että yleisestä laaja-alaisesta artikkeliviite tietokannasta opinnäytetietokantoihin. Katsauksessa tehtiin hakuja seuraavista tietokannoista: SoleCRIS, Uef, Tam pub, Theseus, Helda, ABI/INFORM ja Arto.

Hakujen perusteella saatiin yhteensä 1983 hakutulosta, jotka käytiin lävitse otsikkotasolla. Otsikoiden perusteella valittiin kaksitoista tutkimusta joista luettiin tiivistelmät. Englanninkielisten tutkimusten kohdalla luettiin tutkimus päällisin puolin lävitse. Näistä tutkimuksista systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin mukaan neljä tutkimusta. Kolme suomenkielistä ja yksi englanninkielinen tutkimus. Haut suoritettiin joulukuussa 2013. Näkökulman rajauksella pyrittiin löytämään juuri niitä tutkimuksia, jotka täsmällisesti vastaisivat tutkimuskysymyksen. Aikarajauksella pyrittiin saamaan ajankohtaista tietoa järjestöjohtamisesta. Kymmenen vuoden aikajänne valittiin siitä syystä, että järjestökentällä toimintaa on muuttanut esimerkiksi järjestöjen siirtyminen palveluntuottajiksi. Kirjallisuuskatsauksen tiiviin toteuttamisaikataulun vuoksi mukaan valittiin vain tekstiaineistoja joista on saatavissa kokoteksti versio e-aineistona. Mukaan otettavien tutkimusten kieliksi valittiin suomi ja englanti. Mukaan valittiin vain tieteellisiä artikkeleita, pro gradu – töitä, lisensiaatintöitä, väitöskirjoja tai ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Näkökulma järjestötyö (tai kolmas sektori, yhdistystoiminta) ja johtajuus</li> <li>- Julkaistu 2003-20013</li> <li>- Sopii suomalaisen järjestökentän toimintaan ja kohdentuu järjestön johtamistyöhön</li> <li>- Julkaisukieli suomi tai englanti</li> <li>- Hyväksytään eri metodein tehdyt tutkimukset</li> <li>- Tieteelliset artikkelit, väitöskirjat, lisensiaatintyöt, pro gradu – työt tai ylemmät ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt</li> <li>- e-materiaalina saatavat kokotekstit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennen vuotta 2003 julkaistut</li> <li>- Näkökulma ei sovi sekä järjestötyöhön että johtamiseen tai ei sovellu suomalaiseen järjestötoiminnan kenttään</li> <li>- Kokoteksti versiota ei ole saatavissa e-materiaalina</li> </ul>

Alkuperäisten tutkimusten näytön astetta arvioitiin Suomen sairaanhoitajaliiton laatiman luokituksen perusteella. Näytönasteen luokitus jakautuu neljään eri luokkaan. Vahvimaksi näytönasteeltaan määritellään luokka I, sisältäen meta-analyysin tai hyvän systemoidun katsauksen. Luokkaan II kuuluu systemoitu katsaus, yksi satunnaistettu hoitokoe tai useita hyviä kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset. Luokka kolme on jaettu alaryhmiin, joita kuvaavat kirjaimet a, b, ja c. III (a) luokkaan kuuluu yksi hyvä kvasikokeellinen tutkimus tai useita muita kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset. III(b) luokka sisältää useita määrällisesti kuvaavia tai korrelatiivisia tutkimuksia, joissa samansuuntaiset tulokset. Luokkaan III(c) lasketaan useita hyvä laadullisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset. Luokkaan IV kuuluu muut yksittäiset hyvät tutkimukset, tapaustutkimukset, konsensuslausumat ja asiantuntija-arviot. Asiantuntijoiden konsensus lausumien kohdalla on oltava kuvaus miten se on syntynyt. (Suomen sairaanhoitajaliitto 2004)

Tutkimusten laadun arvioimiseksi käytettiin mukaillen Gitta Palomäen ja Heli Piirtolan (2012) laatimaa taulukkoa tutkimusten näytön arvioimiseksi. Kaavakkeeseen muodostui maksimi pistemääräksi 19 pistettä. Mukaan valitut tutkimukset saivat kaksi 14, yksi 16 ja yksi 17 pistettä. Tutkimuksista ei jäänyt pois yksikään laadun arvioinnin pohjalta. Näytön aste ja laadunarviointi pisteet on kuvattu tutkimuksittain taulukossa (taulukko2.)

TAULUKKO 2. Tutkimukset, näytön aste ja laadun arviointipisteet

<b>Tutkimus</b>	<b>Näytön aste ja laadun arviointi</b>
Ahmed S. 2004. Desired competencies and job duties of non-profit CEO's in relation to the current challenges Through the lens of CEO's job advertisements	II1b/14
Ruoho R. 2009. Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen sosiaali- ja terveystaloyhdistyksissä	IV/17
Saarijärvi V. 2011. Vapaaehtoisten organisaatioiden johtaminen	IV/14
Suominen S. 2012. Osaava johtaminen kolmannen sektorin palvelutuotannossa	IV/16

Katsaukseen valikoituneet tutkimukset esitellään tarkemmin taulukoituna (liite 2.) Liitteessä näkyy tutkimuksen tarkoitus, metodologia sekä keskeisimmät tulokset.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella hyvän järjestöjohtamisen edellytysten voidaan katsoa jakautuvan katsauksen perusteella neljään eri alueeseen. Näitä ovat: järjestöjohtamista edistävä koulutus ja osaaminen, järjestöjohtamisessa hallittavat tehtäväalueet, järjestöjohtamista edistävät kyvyt sekä järjestöjohtajan hyvät ominaisuudet. Näiden yläluokkien alle sijoittuivat alaluokkia jotka ovat erilaista osaamista, tehtäväalueiden hallintaa, johtajan kykyjä sekä ominaisuuksia. Tulokset ovat esitettyinä taulukkomuodossa (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Tulokset taulukkomuodossa

<b>Järjestöjohtamista edistävä koulutus ja osaaminen</b>	<b>Järjestöjohtamisessa hallittavia tehtäväalueita</b>	<b>Kyvyt jotka edistävät hyvää järjestöjohtamista</b>	<b>Ominaisuudet jotka edistävät hyvää järjestöjohtamista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylempi korkeakoulu tutkinto</li> <li>• Henkilöstöhallinnon osaaminen</li> <li>• Yhteiskunnallinen osaaminen ja toimintaympäristön edellytysten tunteminen</li> <li>• Taloushallinnon osaaminen</li> <li>• Oman substanssin osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arjen sujuvuuden varmistaminen</li> <li>• Henkilöstöhallinto</li> <li>• Tulevaisuuden varmistaminen</li> <li>• Järjestön arvopohjan ja tarkoituksen toteutumista huolehtiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnitelmallisuus oman toiminnan ja ajankäytön suhteen</li> <li>• Paineensietokyky</li> <li>• Kyky tarkastella omaa toimintaa</li> <li>• Kyky uudistua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasapainoisuus</li> <li>• Esimerkillinen toiminta</li> <li>• Hyvät sosiaaliset taidot</li> <li>• Perusarvojen mukaan toimiminen</li> <li>• Päämäärätietoisuus</li> </ul>

Sosiaalialan johtamiselle luonteenomaisia elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, osittain rajoitettu asiakasorientaatio. Näiden lisäksi ovat myös lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. (Niiranen ym. 2011, 15.) Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin yhteiskunnallinen osaaminen ja toimintaympäristön edellytysten tunteminen. Nämä elementit voidaan lukea kuuluvaksi poliittiseen tulosvastuuseen. Järjestökentällä pyritään vaikuttamaan paikalliseen ja valtakunnalliseen, politiikkaan järjestön perustehtävästä käsin (Strömberg 2010, 7).

Katsauksen tuloksissa koulutuksen ja osaamisen alueella järjestöjohdolle merkittäväksi koettiin ylempi korkeakoulututkinto, osaamista henkilöstöhallinnossa sekä taloushallinnossa ja oman substanssin osaamisessa. Laki ei kuitenkaan määrittele toiminnanjohtajien koulutusvaatimuksia. Toiminnanjohtaja ei ole toimitusjohtajan kaltainen lakisääteinen toimielin vaan toiminnanjohtajan toimintaa säätelee yhdistyslaki ja työsopimuslaki. Toiminnanjohtaja toimii hallituksen alaisena ja on vastuussa heille toiminnastaan. (Pahata ja Hakkarainen 2011, 13,28–31.) Johtamiselta vaaditaan laajaa osaamista. Johtajalta kuulutetaan taitoa ja halua kehittää omaa osaamistaan sekä organisatorista osaamista. Johtajan työssä vastuu organisaatiosta riippuen painottuu hieman eri tavoin, mutta johtamisessa on kyse strategisesta työskentelystä perustehtävään liittyvänä substanssiosaamisena sekä profession luomien odotusten täyttämisenä. (Niiranen ym. 2011, 100.) Järjestöjohtamisen tehtäväalueissa strategiseen ajatteluun liittyy tulevaisuuden ja arjen sujuvuuden varmistaminen, joka tulee strategisen ajattelun kautta. Järjestökentällä erityisen merkittävää on toimia järjestön arvopohjan ja tarkoituksen mukaisesti. Katsauksessa teema nousi esiin myös omana tehtäväalueenaan. Sosiaali- ja terveystieteiden toiminnanjohtajien kehittämisfoorumissa, pohdittaessa toiminnan keskeisiä tehtäviä ja tavoitteita, todettiin järjestöjen toimivan arvojen kantajina ja toiminnan kohderyhmän edunvalvojina, vaikuttajina ja puolestapuhujina. (Strömberg 2010, 6-7.)

Järjestöjohtamisessa tarvitaan johtamisosaamista kuten missä tahansa johtamistehtävässä. Osaamista tarvitaan sekä asioiden johtamiseen että henkilöstön johtamiseen. Johtajalta edellytetään myös järjestön toimialan tuntemusta. Johtajan tarvitsee ominaisuuksiltaan ja kyvyiltään pystyä toimimaan suunnitelmallisesti ja sietää painetta. Hänen tulee myös kyetä toimimaan perusarvojen mukaisesti ja tulemaan toimeen ihmisten kanssa. Järjestöjohtamisesta oli kaiken kaikkiaan vähän suomalaista tutkimusta.

Kysymyksiä herättää, miksei aihealuetta ole tutkittu laajemmin. Kuitenkin järjestökentällä on aktiivista toimintaa ja esimerkiksi vuonna 2008 sosiaali- ja terveystieteiden tuottivat n. 16 % sosiaalipalveluista ja 8 % terveystieteiden palveluista. Sosiaali- ja terveystieteiden kautta toimintaan osallistuu noin miljoona suomalaista. (Seretin ym. 2012, 4,12.)

#### 4.4.2 Järjestötyön tulevaisuutta koskevia tutkimuksia

Järjestöbarometreissa vuosittain tutkitaan ja julkaistaan informaatiota sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Tietoa kerätään pitkäjänteisesti järjestöjen toiminnasta ja toimintaedellytyksistä valtakunnallisella ja paikallisella tasolla. Tutkimuksessa on mukana vuosittain vaihtuvia erityis- ja ajankohtaisteemoja. Vuonna 2014 barometrin erityisteema oli järjestöjen vaikuttamistoiminta. Vuonna 2014 barometrissa vapaaehtoistoimintaa sekä hallinnollista taakkaa tutkivissa osioissa oli sosiaali- ja terveys järjestöjen rinnalla Valon liikuntajärjestöt ja Allianssin nuorisojärjestöt. Järjestöbarometrissä 2014 pidetään todennäköisenä, että vapaaehtoistoiminta pysyy muutaman vuoden ajan ennallaan. Usko siihen, että tarve ja sen myötä rekrytointi lisääntyy. Vapaaehtoisuuden luonne muuttuu ja harvempi haluaa sitoutua järjestön hallintoon. Järjestön sisäistä byrokratiaa pitäisi kehittää kevyemmäksi ja yhteiskunnan olisi vähennettävä järjestöjen velvoitteita. Järjestöt tarvitsevat resursseja pitkäjänteiseen kehittämiseen: kehittämisen kohteena toimintaa on muutettava niin, että osallistuminen on helpompaa ja osallistujat voivat olla mukana luomassa uusia tapoja. Järjestön hallinnossa byrokratia, avustukset, työnantajavelvoitteet, erilaiset valvontakäytännöt ja hankintalaki kuormittavat ja vievät resursseja. Erityisesti pienille järjestöille olisi tulevaisuudessa tärkeää, että yhteiskunta yhdenmukaistaisi valvontakäytäntöjään ja hakemismenettelyjä. Kilpailutusten suhteen järjestöt toivovat tulevaisuudessa laadun huomioimista hankintalain puitteissa sekä tukea vaikutusten osoittamisessa. Jatkossa palveluiden voittoa tavoittelematon luonne tulisi huomioida. Valtakunnallisilta järjestöiltä toivotaan apua paikallistasolle, jotta kansalaiset saataisiin mukaan toimintaan. (Peltosalmi ym. 2014, 25, 111–119.)

Järjestöjen tulevaisuus 2022 tutkimuksessa (Muukkonen ja Salmenjoki 2014) kartoitettiin yhdistysten tulevaisuuden kehitystarpeita ja muutostrendejä. Tutkimuksessa ennakoitiin sitä, että sosiaali- ja terveysjärjestöt tulevat nousemaan yhdessä kylä- ja kaupunginosayhdistysten kanssa. Lähidemokratian merkitys tulee lisääntymään ja ihmiset vaikuttavat ja toimivat perinteisen järjestötoiminnan rinnalla erilaisten vapaiden ryhmien kautta. Osallistuminen vapaaehtoistoimintaan mukaillee työelämään osallistumisen trendejä ja osallistuminen on erimittaisia pätkiä. Toimintaan hakeudutaan mukaan siellä, missä kulloinkin se on kiinnostavaa. Ihmisten oma elämäntilanne vaikuttaa osallistumiseen eikä kanavana ole välttämättä perinteinen yhdistys vaan jokin muu toimintaryhmä. Sillä ei ole merkitystä onko yhdistys, jonka toimintaan osallistutaan rekisteröitynyt vai jotain muuta vapaamuotoista kansalaistoimintaa. Oikeustoimikelpoisuus ei ole enää niin



merkittävää, varsinkin rahoitusten vähetessä. Yhdistysten toiminnan pyörittämiseksi toteutetaan keräyksiä ja kootaan osallistumismaksuja. Tukevaisuudessa yhdistysten pitää miettiä, miten saadaan ihmiset mukaan toimintaan ja millä ehdoilla. Toimintaan mukaan tuleminen ei enää voi edellyttää pidempiaikaista sitoutumista. Tutkimuksessa puhutaan yhdistyssurffailusta uutena osallistumisen muotona.

#### **4.4.3 Järjestöjohtamista koskevia tutkimuksia**

Palkkatyössä kolmannella sektorilla tutkimuksessa on Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta tutkittu kolmannen sektorin työntekijöitä omana ryhmänään. Kolmas sektori on usein keskustelussa yhdistetty vapaaehtoistyöhön, kuitenkin se on viimeaikoina noussut merkittäväksi työllistäjäksi. (Ruuskanen ym. 2013,11.) Pirjo Somerkivi (2011) Johtajana järjestössä tutkimuksessaan toteaa suomalaisen järjestöjohtamisen vähäisen tutkimustiedon. Somerkiven tutkimuksessa käsitellään erityisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtamista.

Tutkimuksessaan Somerkivi (2011) määrittä järjestöjohtamisen peruspilareita. Ulkosuhteiden hoitamisella ja verkonkutomisella Somerkivi tarkoittaa järjestöjohtajan näkyvintä osa-aluetta, keulakuvana ja yhteistyöverkostoissa toimimista samalla järjestön sisällä että suhteessa ulkomaailmaan. (emt. 21.) Myös järjestöbarometrissa 2010 sosiaali- ja terveysalan järjestöjohtajat arvioivat vaikuttamistoiminnan merkityksen suureksi. Järjestöt voivat vaikuttaa laaja-alaisesti yhteiskunnalliseen ilmapiiriin ja yleiseen mielipiteeseen. Vaikuttamistyöllä järjestöt varmistavat niiden toimintaedellytyksiä ja samalla turvaavat kansalaisten hyvinvointia ja oikeuksia. (Peltosalmi ym. 2010; Somerkivi 2011,22.) Verrattuna yritysmaailman tai julkisen sektorin johtamistyöhön järjestöjohtajan tehtävän hoitaminen edellyttää vahvempaa yhteiskunnallista asiantuntemusta (Somerkivi 2011, 21).

Toisena järjestöjohtamistyön merkittävänä osana Somerkivi mainitsee luottamushenkilöiden työn tukemisen. Käytännössä järjestön ylintä valtaa edustaa jäsenistö, joka valitsee luottamusjohdon, hallituksen. Toiminnanjohtaja tekee tiiviisti yhteistyötä hallituksen puheenjohtajan kanssa. Molemminpuolinen luottamus ja selkeä tehtävienjako ovat tässä yhteistyössä merkityksellisiä. Johtamisen reitit tulee olla selvillä, jotta puheenjohtaja ei ohita toiminnanjohtajan johtamistyötä. (Somerkivi 2011, 29–48; Pahta & Hakkarainen 2011, 13–21; Ruuskanen ym. 2013, 50–51.)

Johtajalla pitää Somerkiven mukaan olla strategista pätevyyttä, visionääristä ajattelua sekä kykyä ennakoida muutostarpeita. Hänen pitää huolehtia strategian sekä tulevaisuustyöskentelyn toteutumisesta ja innostaa ja osallistaa muutkin toimimaan. Järjestöjohtajan tehtävänä on sovittaa yhteen järjestön toiminta ja talous (Somerkivi 2011, 19.) Taloudenhallinnan pulmien kanssa johtaja voi arjessa jäädä melko yksin, koska hallituksella ei välttämättä ole riittävästi tietoa järjestön arjen toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta. Johtaja ei myöskään voi tukeutua työntekijöihin haasteellisessa tilanteessa. (Ruuskanen ym. 2013, 55.) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta järjestöjohtajalla on enemmän muodollista valtaa kuin muilla työntekijöillä. Johtaja on työnantaja edustaja ja käyttää työnjohto-oikeuttaan. Johtajan tehtävä on jakaa valtaa ja saada työyhteisöstä voimavarat esiin. Johtajalla tulee olla hyvät sosiaaliset taidot. Hyvä johtajuus on järjestölle merkittävä tekijä menestymisen kannalta. (Somerkivi 2011, 49–76.)

Oman johtajuuden haltuunottoa ja kehittämistä Somerkiven (2011) mukaan pitäisi jokaisen järjestöjohtajan tehdä. Johtajan pitää löytää oma, itselle sopiva tapa tehdä johtamistyötä. Erilaisen johtamisteoreettisen reflektion avulla voi löytää oman tapansa tehdä johtamistyötä. Järjestöjohtajat määrittävätkin johtajan työssä tyytyväisyyttä tuottavan: työn arvopohjan ja vaikuttavuuden; työyhteisön; työn sisällön; työn itsenäisyyden ja vapauden; jäsenistön ja vapaaehtoistoimijoiden; asiakkaiden sekä yhteistyökumppani- ja sidosryhmä yhteistyön. Järjestöjohtajat painottavat myös eettisyyden ja arvoihin perustuvan johtamisen merkityksellisyyttä. (Somerkivi 2011, 71–78,99.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä opinnäytetyössä tutkimusta tehtiin tulevaisuuden tutkimuksen keinoin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kohteen lähestyminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä pyrkimyksenä paljastaa odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.) Aineistonkeruu menetelmänä käytettiin avaininformanttien osalta teemahaastattelua sekä tulevaisuusstudiotyöskentelyä. Haastatteluaineiston analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin sen vuoksi, että pyrittiin mahdollisimman avoimin mielin perehtymään siihen, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla muodostuneita käsitteitä peilataan teoriaan muodostettaessa uutta teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–113.)

Tulevaisuusstudio valikoitui tiedonhankinta menetelmäksi sen vuoksi, että studion avulla saadaan melko lyhyessä ajassa kerättyä ja nostettua esiin päällimmäisiä tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Osallistujat toimivat prosessissa asiantuntijoina. Alustusten ja heidän työskentelynsä avulla tunnistetaan ja arvioidaan ongelma-alueen tulevaisuuden kannalta keskeiset ilmiöt. (Mannermaa 1999a, 222.)

### 5.1 Tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuudentutkimus on usean tieteenalan menetelmiä yhdistelevää tutkimusta. Sen tarkoituksena on kuvata, selittää ja ymmärtää laaja-alaisesti yhteiskunnallisia ilmiöitä, erilaisia, muutoksia ja kehityssuuntia. Tulevaisuudentutkimuksen avulla voidaan pohtia erilaisia mahdollisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, joiden toteutumista voidaan arvioida erilaisin tulevaisuudentutkimuksen menetelmin. Tulevaisuuden empiirinen tutkimus on mahdotonta, sen vuoksi tulevaisuudentutkimusta käytetään nykyhetken ja menneisyyden tiedon lähestymisen näkökulmana. Tiedon materiaaliksi muodostuvat tilastot; aikasarjat; asiantuntijahaastattelut sekä teorit talouden, teknologian ja yhteiskunnan kehityksestä. Tulevaisuudentutkimus on soveltavaa tutkimusta ja sen luonne on ennakoivaa ja näkemyksellistä. Erityistä siinä on, että tulevaisuudentutkimus menettää käytännön merkityksensä, kun kohde muuttuu menneisyydeksi. Tulevaisuudentutkimus ei pelkästään tarjoa teknistä tietoa päättäjille vaan tehtävänä on myös vaikuttaa suuren yleisön

ymmärrykseen tulevaisuutta koskevista asioista. (Mannermaa 1999 b, 25; Tulevaisuudentutkimus 2005; Männikkö 2013, 37–39.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Haastattelun tavoitteena on yksinkertaisimmillaan kysyä ihmiseltä, mitä hän ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa, koska haastattelija itse on kysymysten esittäjä hän voi haastattelua tehdessään tarpeen mukaan oikaista, tarkentaa tai selventää kysymyksiään. Haastattelija käy haastattelutilanteessa keskustelua haastateltavan kanssa. Tutkijan on pyrittävä objektiivisuuteen ja pysyttävä tutkimustehtävässä sekä pidättäytyttävä ujuttamasta haastatteluun omia mielipiteitään. (Eskola & Suoranta 2000, 85; Kylmä & Juvakka 2007, 78; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelun kuluessa haastattelija voi esittää kysymykset tarpeelliseksi katsomassaan järjestyksessä. Teemahaastattelussa edetään muutamien avainkysymysten tai aihepiirien kautta. Teemakysymykset rakentuvat tutkimuksen viitekehysten, eli jo tiedetyn tiedon perusteella. Teemakysymyksen tukena voi käyttää apukysymyksiä. Tutkijan täytyy kuitenkin olla varuillaan etteivät kysymykset ohjaa liikaa haastateltavan vastauksia vaan toimivat haastattelijan apuna jäsentämään haastattelutilannetta. Teemahaastattelussa haastattelija varmistaa, että kaikki teema-alueet tulevat käydyksi läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys riippuu haastateltavasta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuulemaan haastateltavien näkemyksiä ja kertomuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77; Kylmä & Juvakka 2007, 78–80; Eskola & Suoranta 2000, 86.)

## 5.3 Tulevaisuusstudio

Tulevaisuusstudion avulla voidaan arvioida tulevaisuuteen liittyviä ongelmia nopeasti. Studioissa työskennellään ideariihimäiseksi ja työseminaarimaisesti. Työskentelytapaan kuuluu, että osallistujia orientoidaan aiheeseen alustuksilla tulevaisuuden näkökulmista. Studiotyöskentelyssä tavoitteena on löytää alustusten ja studioon osallistuvien asiantuntijoiden työskentelyn avulla tulevaisuuden kannalta keskeisiä ilmiöitä. Työskentelyssä

etsitään aihepiirin megatrendejä, uhkia ja positiivisia mahdollisuuksia sekä hahmotetaan kehittämisen painopisteitä. Työskentely etenee uhkien tunnistamisesta, mahdollisuuksien ideointiin ja lopulta johtopäätöksiin. Tulevaisuusstudioissa ajatuksena on, että osallistujat kokevat mielipiteensä merkitykselliseksi ja pääsevät osallisiksi työskentelystä, sillä he ovat käsiteltävän teeman asiantuntijoita. Tulevaisuusstudio voidaan toteuttaa lyhyenä aivoriihimäisenä työskentelynä tulevaisuusverstasmenetelmän sijaan, joka prosessina on pidempi. (Mannermaa 1999 a, 47–50; Kehittämistyön menetelmiä 2006.)

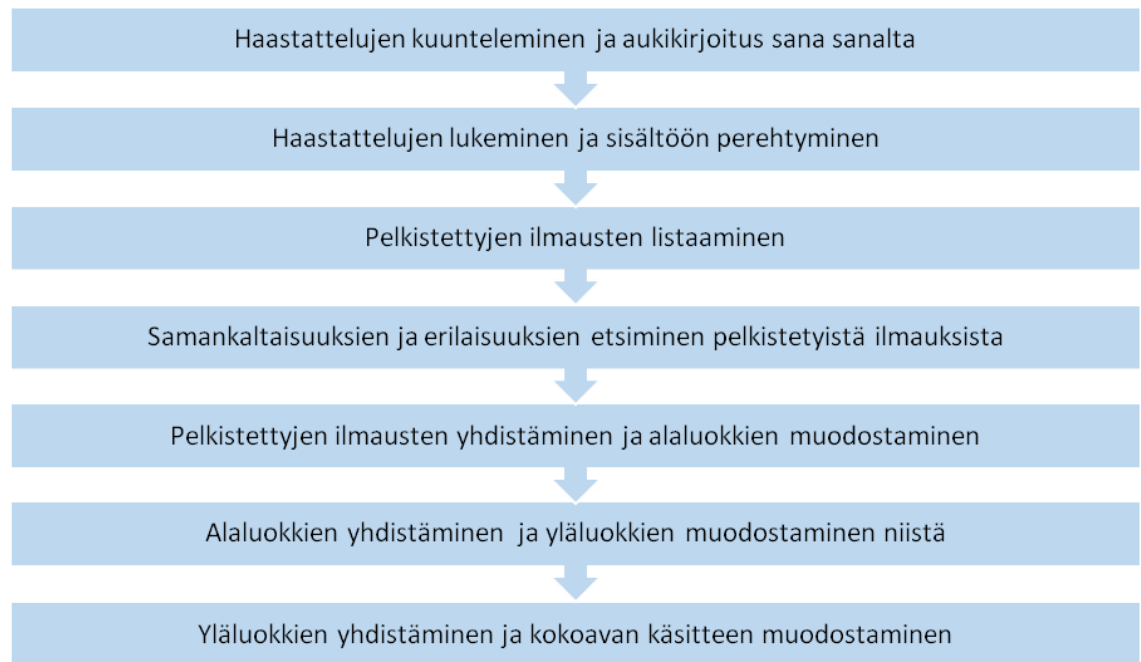
#### 5.4 Skenaariot

Tässä opinnäytetyössä teoreettisten lähtökohtien, haastatteluiden ja tulevaisuusstudion informaation avulla rakennetaan skenaariot järjestökentästä ja johtamisesta 2020-luvulla. Skenaario termi tulee alun perin teatterin maailmasta, jossa sillä tarkoitetaan ohjaajan käsikirjoituskappaletta. Tulevaisuudentutkimuksessa skenaario on luotu loogisesti etenevä tapahtumasarja, jolla osoitetaan, miten mahdollinen, uhkaava tai tavoiteltava tulevaisuuden tila kehittyy askel askeleelta nykytilasta. Skenaario muodostuu kolmesta peruselementistä: toimintaympäristön kuvaamisesta, tulevaisuuden kuvaamisesta sekä prosessista, jossa kaksi edellä mainittua liitetään toisiinsa. (Mannermaa 1999 a, 57.) Skenaariotyöskentelyä voidaan käyttää strategista päätöksentekoa tukevana prosessina. Skenaarioprosessissa päätöksentekijälle tuotetaan informaatiota koskien tulevaisuutta tai päätöksentekijä itse toimii osana tietoa tuottavaa prosessia. Skenaario on parhaimmillaan osa strategista johtamista. Skenaarioprosessi on luovaa suhtautumista tulevaisuuteen. Skenaariot eivät kuitenkaan ole ennusteita vaan kuvia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, jotka ovat mahdollisia. Skenaarioiden hyvyttä tai huonoutta ei ole se, miten ne kuvaavat toteutuvan tulevaisuuden. Hyvä skenaario vaikuttaa tässä hetkessä tehtäviin päätöksiin ja tuo lisäinformaatiota päätöksentekotilanteeseen. (Meristö 1991, 163–166.) Skenaariomenetelmässä tutkitaan tämän hetken virtauksia ja käytetään hyväksi tutkimustuloksia. Tutkija laatii oman ymmärryksensä ja kuvittelukykyensä pohjalta skenaariot. Niiden avulla voidaan määrittää mahdolliset, ehdollisesti mahdolliset, todennäköiset, toivottavat ja kartettavat tulevaisuuden kuvat. Ajatuskulku nykyhetkestä tulevaan pitää olla looginen ja johdonmukainen. (Rubin 2002)

## 5.5 Aineiston analyysi

Lähdettäessä toteuttamaan aineiston sisällönanalyysiä on päätettävä mikä on kohde, joka aineistossa kiinnostaa. Vastauksen tähän saa tarkastelemalla tutkimustehtävää ja tutkimuskysymystä. Muu, ehkä mielenkiintoinenkin aineisto jätetään sivuun. Seuraavaa aineiston käsittelyvaihetta kutsutaan koodaamiseksi tai litteroinniksi. Metodikirjallisuus käyttää kumpaakin termiä. Näin purettu teksti luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan. Alkuperäisestä aineistosta poimitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän kannalta oleelliset ilmaisut. Ilmaisut voidaan erotella tekstimassasta, vaikka merkitsemällä ne värikoodein. Näistä väreillä erotelluista ilmauksista saadaan pohja pelkistämiseksi. Pelkistämistä voidaan tehdä pilkkomalla aineistoa pienempiin osiin tai informaatiota tiivistäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93, 95, 109; Kylmä & Juvakka 2007, 117.)

Analyysin seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset poimitaan omaksi erilliseksi listaukseksi, josta ilmauksia vertaillaan ja etsitään sisällöllisesti samankaltaisia ilmauksia. Samankaltaisia ilmauksia voidaan yhdistellä samaan luokkaan. Ryhmittelyä voidaan myös nimittää klusteroinniksi. Se miten tutkimuksen tekijä tulkitsee aineistoa, ohjaa ryhmittelyn suorittamista. Ryhmä nimetään niin, että se kattaa kaikki pelkistetyt ilmaukset. Näin saadaan muodostettua alaluokkia. Alaluokista ryhmitellään saman logiikan mukaisesti yläluokkia, jotka voidaan edelleen yhdistää pääluokiksi. Pääluokkia yhdistävää tekijää voidaan nimittää yhdistäväksi luokaksi. (Kylmä & Juvakka 2007, 118–119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Tuomi ja Sarajärvi (2009) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisprosessia (kuvio1.)



KUVIO 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysiprosessin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009)

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Empiiristä aineistoa kerättiin kaksivaiheisen prosessin avulla. Ensin toteutettiin neljän järjestöjohtajan haastattelut ja seuraavassa vaiheessa aineistoa kerättiin tulevaisuustyöpajan avulla. Teoreettisten lähtökohtien ja hankitun aineiston pohjalta muodostettiin vaihtoehtoiset tulevaisuuden skenaariot. Opinnäytetyön aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

### 6.1 Haastatteluiden toteuttaminen

Tausta-aineiston hankkimiseksi haastateltiin neljää kokenutta järjestön toiminnanjohtajaa. Ensin haastatteluun pyydettiin neljää järjestöjohtajaa, joista kolmelta saatiin myöntävä vastaus. Yhdeltä ei saatu vastausta yhteydenottopyyntöön. Pyyntö välitettiin sähköpostitse tiedotekirjeen kera (liite 3.) Joukkoa täydennettiin ensimmäisen kutsukierroksen lisäksi vielä yhdellä haastateltavalla. Haastateltavaksi pyydettiin sosiaalialan järjestöjen toiminnanjohtajia. Näissä järjestöissä on sekä vapaaehtoisuuteen perustuvaa toimintaa että palvelutuotantoa. Haastatteluun pyydetty toiminnanjohtajat ovat olleet tehtävässään vähimmillään yli seitsemän vuoden ajan. Haastattelut toteutettiin kesä-joulukuun välisenä aikana vuonna 2014. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa kysymysten teemat muodostuivat tutkimuskysymyksistä. Teemojen syventämiseksi käytettiin lisänä apukysymyksiä (liite 4.)

Haastattelija sopi jokaisen haastateltavan kanssa sopivasta ajankohdasta ja paikasta. Käytännössä jokainen haastattelu toteutettiin haastateltavan omalla toimistolla haastateltavien toiveesta. Haastattelut tallennettiin kahdella eri laitteella sen varmistamiseksi, että aineisto saadaan talteen. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin myös koehaastattelu, jossa testattiin haastattelukysymyksiä sekä harjoiteltiin haastattelun teknistä toteutusta. Koehaastattelun perusteella tutkija tarkensi haastattelussa käyttämäänsä käsitettä ja tarkensi yhtä kysymystä. Koehaastattelumateriaalia ei otettu mukaan varsinaiseen tutkimukseen.

Haastatteluiden tekninen toteutus sujui ongelmitta. Sisällöllisesti haastetta toi se, että järjestöjohtajat puhuivat tulevaisuudesta ja nykyisyydestä limittäin, vaikka haastattelus-



sa pyrittiin painottamaan tulevaisuusnäkökulmaa. Materiaalia purettaessa oli ajoittain vaikea erottaa, mitkä lauseimat kuvasivat tämänhetkistä tilaa ja mitkä olivat ajatuksia tulevaisuudesta.

Teemahaastattelussa on ennalta määrätyt aihepiirit, joita haastattelussa käydään läpi. Haastattelija voi käyttää tukilistaa, mutta tarkoin määritellyjä kysymyksiä ei ole. Kysymysten järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. ( Eskola & Suoranta 2000,86; Hirsjärvi ym. 2013, 208.)

## 6.2 Haastatteluiden analyysin toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä toteutettujen haastatteluiden digitaalisesti tallennettu aineisto litteroitiin haastattelijan toimesta. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Litteroitua aineistoa kertyi rivivälillä 1 ja fonttikoolla 12 kirjoitettuna yhteensä 28 sivua.

Aineistoon perehdyttiin ennen litterointia kuuntelemalla materiaali useampaan kertaan ja lukemalla tekstimuotoon saatettua aineistoa. Tekstimassasta eroteltiin tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaukset alleviivaamalla. Poimitut ilmaukset pelkistettiin. Tutkimuksen kannalta epäoleelliset kommentit jätettiin huomioimatta. Esimerkki pelkistyksestä (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Esimerkki pelkistyksestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p><i>...Jos ajatellaan sitä että ollaan 2020-luvun puolivälissä ja joudutaan jatkuvasti vastaamaan mooveihin, mitä julkinen sektori tekee etsiessään mitä tahansa löysää rahaa.</i></p>	<p>Julkisen sektorin rahoituksen leikkaaminen vaikuttaa järjestöjen toimintaan</p>

<p><i>...Kaikki nää yhteiskunnalliset muutokset, jos ajattelee vaikka kuntarakennemuutoksia ja SOTE ratkaisuja, jotka pitäis jo olla 2017 käytännössä viittaa siihen, että järjestöjen on ehdottomasti niin kun verkostoiduttava tai mahdollisesti fuusioiduttava ett saadaan järjestövoimaa kansalaisten asioiden ajamiseen.</i></p>	<p>Pienten järjestöjen on tulevaisuudessa vaikea tehdä vaikuttamistyötä</p>
<p><i>...Ei joku Z-sukupolvi ajattele niin vaan haluaakin sitä että tehdään pikkuisen tuolla ja sit mennään eteenpäin.</i></p>	<p>Z-sukupolven suhtautuminen työhön on lyhytkestoisempaa</p>

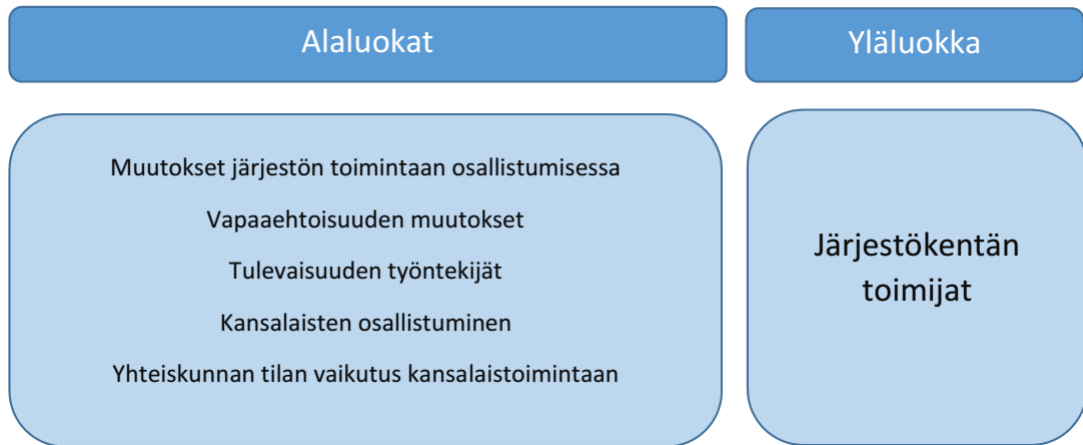
Seuraavan analyysivaiheen tavoitteena oli muodostaa alaluokat. Muodostamisessa käytettiin apuna Excel-ohjelmistoa, jonka avulla järjestettiin ilmaukset ryhmiin niin, että kutakin ryhmää kuvasi yhteiskäsite. Tästä yhteiskäsitteestä muodostui alaluokka, joita muodostui kaiken kaikkiaan 27 kappaletta. Taulukossa 5 esimerkkejä alaluokkien muodostumisesta (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Alaluokkien muodostuminen

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poliittisilla päätöksillä vaikutetaan vapaaehtoistyön tekemiseen ja järjestön toimintaan</li> <li>• Poliitiikalla muutetaan huomaamatta järjestöjen vaikutusmahdollisuuksia ja toimintaedellytyksiä</li> <li>• kilpailulainsäädännön vaikutukset</li> </ul>	poliittisen päätöksenteon vaikutukset järjestöihin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Tampereen]kaupungin kumppanuusajattelu ja johtamisrakenteen muutokset</li> <li>• Kuntarakenne ja SOTE muutosten vaikutukset</li> </ul>	Kuntatason muutosten vaikutukset järjestöihin
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien ja julkisen sektorin rahoituksen leikkausten vaikutukset</li> <li>• Hallituksen päätökset taloustilanteen muuttamiseksi</li> </ul>	Yhteiskutatason taloudellisten päätösten vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienten [järjestöjen] uhkana suurten suosiminen kumppanuusajattelun ja kilpailuttamisen myötä</li> <li>• Järjestöjen verkostoiduttava tai fuusioituttava vaikuttaakseen ja vastataakseen yhteiskunnan muutoksiin</li> <li>• Pienten järjestöjen on vaikea tulla toimeen</li> </ul>	Järjestön koko

Alaluokkia ryhmiteltiin edelleen. Näin saatiin muodostetuksi yläluokat. Yläluokkia muodostui yhteensä kuusi kappaletta. Yläluokan muodostumisesta on esimerkki taulukossa (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Esimerkki yläluokkien muodostumisesta



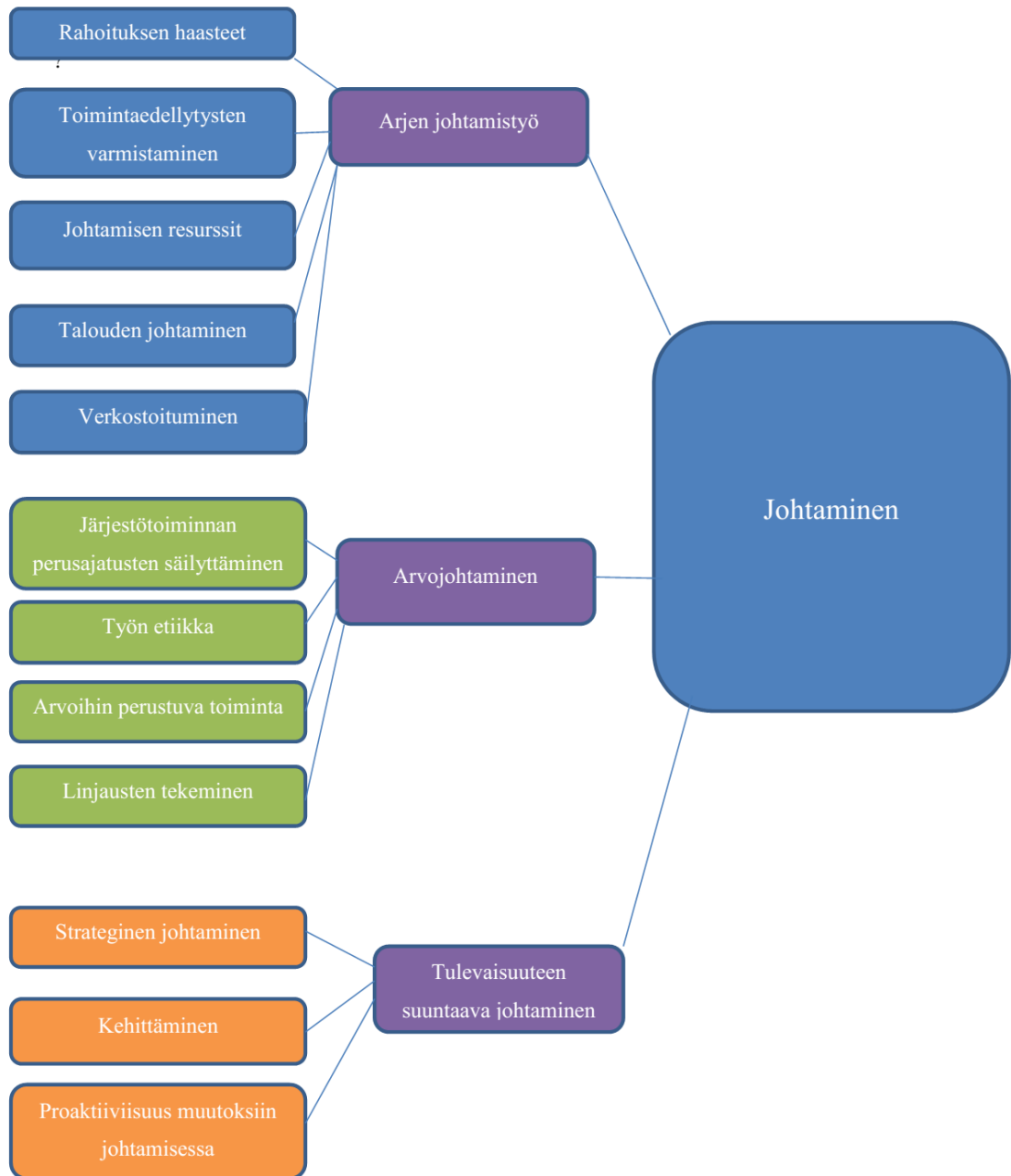
Yläluokista muodostettiin kaksi pääluokkaa. Pääluokkia olivat johtaminen sekä toimintaympäristö.

### 6.3 Haastatteluiden analyysin tulokset

Haastattelujen tulokset jakautuivat kahteen pääluokkaan, joita olivat johtaminen sekä toimintakenttä. Yläluokkia oli yhteensä kuusi, kolme kussakin pääluokassa. Johtamisen käsitteeseen liittyi kaksitoista alaluokkaa ja toimintakenttään niin ikään kaksitoista alaluokkaa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään haastattelujen keskeisimmät tulokset pääluokittain.

#### 6.3.1 Johtaminen

Johtamisen pääluokkaan liitettiin kolme yläluokkaa joita olivat: arjen johtamistyö, arvojohtaminen ja tulevaisuuteen suuntaava johtaminen. Seuraavassa kuviossa 2 on esitetty johtamisen pääluokka ylä- ja alaluokkineen:



KUVIO 2. Johtaminen

**Johtamistyön arkea** on järjestön toimintaedellytysten varmistaminen. Arjen johtamisella on varmistettava toiminnan sujuvuus niin, että tilaa jää myös tulevaisuuteen suuntaavaan kehittämistyöhön. Johtamisella pidetään huolta henkilöstön hyvinvoinnista ja varmistetaan heidän toimintaedellytyksiään. Arkityö pitää kuitenkin olla sidoksissa järjestön perustehtävään.

*...Että tää on jotenkin semmoinen hullu, hullu tilanne, että kun taiteillaan semmosen plus miinus nolla tuloksen kanssa, sit kilpaillaan ikäänkuin palvelujen tuottamisesta, jotta voidaan niin ku auttaa ihmisiä ja tota ollaan huolissaan siitä, että tota pystyttäis niin kun, taikka ihmiset sais*

*sitä oikeeta palvelua. Sitten on työnantaja vastuu koko ajan niin kun, tottakai me ollaan vastuullisia ja pitää kantaa vastuuta työntekijöistä.. Haastateltava 1*

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön kehittämismotivaatioon. Järjestöjohtajat kokivat johtamisresurssia syövästä byrokratian pyörittämisen, johon suurin osa työajasta kuluu. Työssä onnistumista tukee verkostoituminen muiden kanssa ja erityisesti mainittiin verkostoituminen toisten järjestöjohtajien kanssa.

Haastatteluissa järjestöjohtamiseen liitettiin **arvojohtaminen**. Järjestöjen toiminnassa ja arjessa arvot ovat oleellinen osa toimintaideologiaa. Johtajan pitää johtamisellaan elää todeksi järjestön arvoja. Järjestöjohtaja joutuu työssään kohtaamaan eettisiä haasteita ja kysymyksiä. Johtamistyön pitää olla luottamuksen arvoista. Johtajan on tunnistettava rajoitteensa sekä työn eettiset pulmakohdat. Johtaminen on kuuntelemista ja yhteistyökykyä sekä toimimista hyvän järjestöjohtajan eetoksen mukaisesti. Johtamistyön on oltava moraalisesti kestävä. Pulmatilanteita saattaa aiheuttaa toimiminen hyvän työnantajan ja hyvän järjestötoimijan roolin välillä.

*...Ku järjestöstä puhutaan, niin siinä, siin on vastuussa niin ku järjestölle, että ne ihmiset osallistuis siihen toimintaan ja en tiedä onks mulla yksisilmäinen näkemys, mutta yritysjohtamisesta, yritys jopa voi mennä konkurssiin. Mut järjestö, jos menee konkurssiin, niin siellä voi olla hirvittävä määrä ihmisiä, johonka tulee ne vaikutukset sitte. Siin on tavallaan semmonen moraalinen vastuu siitä, että se järjestötoiminta toimii... Haastateltava 1*

Filantrooppisen toimintalogiikan ja yrityslogiikan yhdistäminen tuottaa järjestökentällä ristiriitaa. Järjestöjohtajat kokivat, että järjestökentällä ei tunnusteta johtamisen substanssiosaamisen merkitystä. Substanssin merkitys huomataan vasta, kun jotakin menee pieleen. Johtamistyössä on merkittävää pitää huolta siitä, että järjestön toiminnan perusajatukset säilyvät, vaikka kehittämisen merkitystä korostetaankin.

*...Tulevaisuus on monimutkaisempaa. Yrittää vaan pitää se järjestön kuvio niin selkeänä, et se on kansalaisten mahdollisuus osallistua tietyn ajatuksen mukaiseen toimintaan.. Haastateltava 4*

Järjestötoimintaan kuuluvan avoimuuden säilyttämistä johtajat pitivät tärkeänä. Ihmisten mukaan ottaminen niin, että he kokevat olevansa aidosti osallisia kuuluu järjestötoiminnan perusajatuksiin. Haastatteluissa painotettiin arvojohtamisen merkitystä tule-

vaisuudessa. Arvoja pidetään yllä ulkoisista paineista huolimatta ja toimitaan niiden mukaisesti.

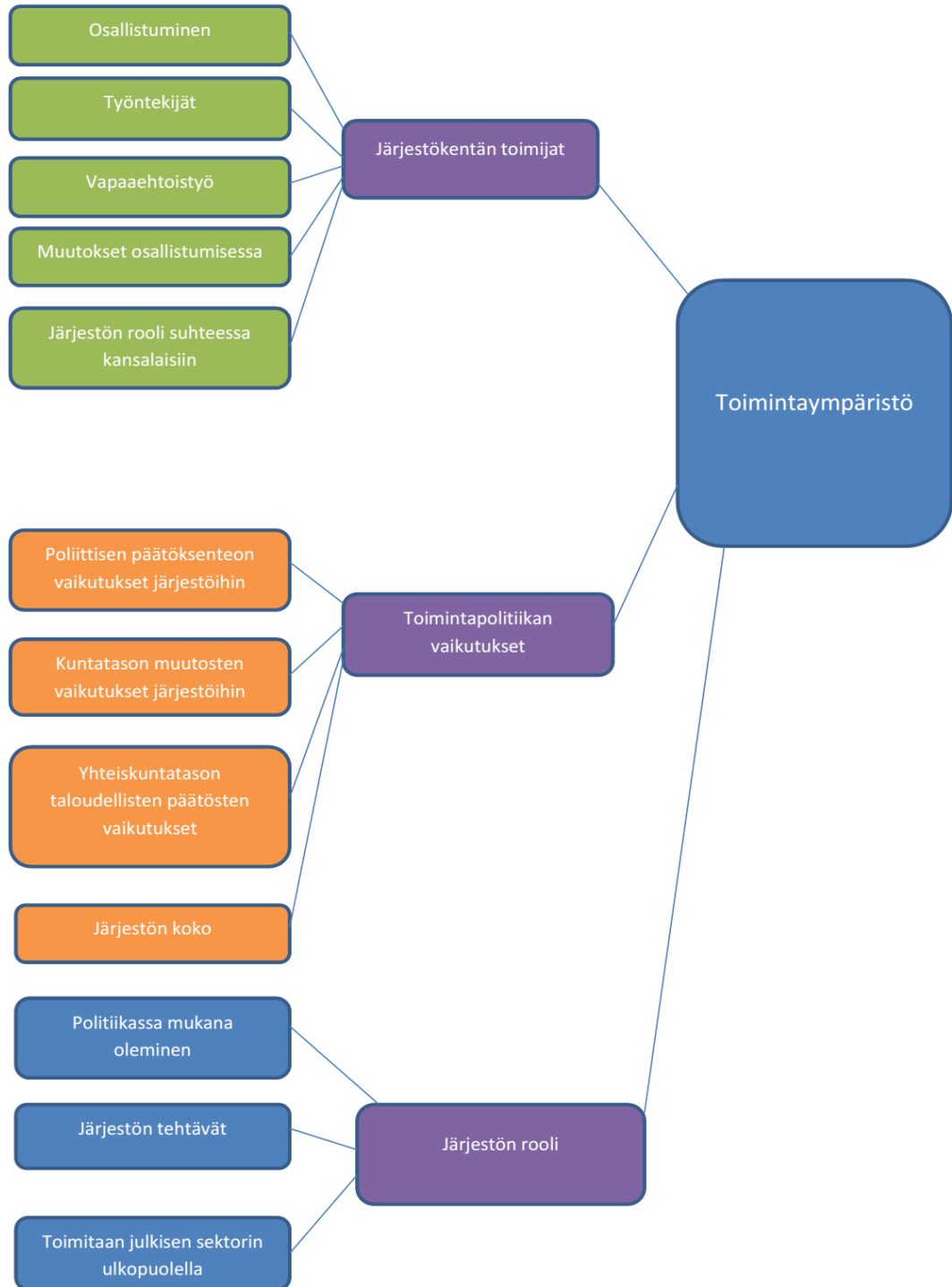
Järjestöjen toiminnassa tarvitaan **tulevaisuuteen suuntaavaa johtamista**. Johtajat näkivät työssään strategisen johtamisen tärkeyden. He nostivat huolenaiheeksi resurssien riittävyyden strategiseen työskentelyyn. Tulevaisuudessa toimintakenttä lähettää signaaleja ja viisaan järjestöjohtajan tulee huomioida niistä oman järjestön näkökulmasta reagoivia tarvitsevat signaalit. He kaipasivat riittävää resursointia strategiseen johtamiseen. Arkijohtamisen tarpeet vievät heidän työssään tilaa strategiselta työltä. Kukaan haastateltava ei kuitenkaan väheksynyt strategisen työn merkittävyyttä. Järjestökentällä tulevaisuus tuo nopeita ennakoimattomia muutostarpeita. Kehittämisen tarpeet järjestökentällä nousevat arjesta. Järjestöt toimivat lähellä ihmisiä ja niissä pystytään ketterästi vastaamaan tarpeisiin. Haastattelussa johtajat painottivat sitä, että kehittämisestä ei saa tulla itsetarkoitus ja kehittämisellä tulee pyrkiä aina laajempaan vaikuttamiseen kuin vain oman järjestön omien osallistujien paikalliseen vaikuttamiseen. Johtamisessa tarvitaan kykyä reagoida muutoksiin sekä näkemystä muutoksen luonteesta. Johtamisen voidaan todeta olevan muutoksessa elämistä ja sen hallintaa.

Tulevaisuuteen suuntaavassa johtamisessa tärkeä elementti tulevaisuuden kannalta on löytää toimintaedellytysten ylläpitämiseen vaihtoehtoisia malleja. Innovatiivisella toiminnalla voidaan varmistaa rahoitusten säilyminen. Järjestöjohtajat haastattelussa kuitenkin pohtivat sitä, että innovatiivisuus ei voi olla itsetarkoitus. Järjestön toimintaidean on kuitenkin säilyttävä uuden luomisesta huolimatta. Vaihtoehtoisiksi toimintamalleiksi haastattelussa ehdotettiin Amerikan-mallin mukaista rahoitusta, jossa kerätään sponso-reita ja yksityisiä rahoittajia toiminnalle. Järjestöjen välistä yhteistyötä ja jopa fuusioitumista ehdotettiin niukentuneiden resurssien korvaajaksi. Järjestön arvojen brändäämiseen ja näkyväksi tekemiseen hyödynnetään virtuaalimaailmaa ja sosiaalista mediaa.

*..Nimen omaan ku nyt jo jäsenmääräkin vaikuttaa siihen, jos on mää en muista mitä se luku on, mut jos on alle niin ja niin paljo jäsentä nii tänne ei pääse ees hakemaan mitään avustusta, et et siin tulee varmaan, jos sul löytyy potkua, niin se Amerikan malli et nää pienet rupee tai jotainhan niiden täytyy keksiä jos ne haluaa elää, rahishan ei rahota pieniä paitsi, jos on tosi innovatiivinen hanke ja koskee laajaa asiakaskuntaa , mut kyllä mä mietin näit potilasjärjestöjä ja näit tällasii pieniä mistä ne nyt saavat ne rahansa.. Haastateltava 5*

### 6.3.2 Toimintaympäristö

Toiseksi pääluokaksi muodostui toimintaympäristö. Sen alle määritettiin seuraavat yläluokat: järjestökentän toimijat, toimintapolitiikan vaikutukset sekä järjestön rooli. Kunkin yläluokkaan liittyi kolmesta viiteen alaluokkaa. Kuviossa 3 on esitetty johtamisen pääluokka ylä- ja alaluokkineen (kuvio3):



KUVIO 3. Toimintaympäristö



Järjestökenttä muodostuu erilaisista **toimijoista** ja toimintaan osallistumisen muodoista. Järjestön toimintaan osallistuminen voi olla esimerkiksi vapaaehtoistoimintaa, jäsenyyttä, palkkatyötä, asiakkuutta tai luottamustehtävän hoitamista. Toimintaan osallistutaan erilaisista lähtökohdista sekä erilaisin motiivein. Järjestökenttää haastaa tulevaisuudessa toimintaan osallistumisen muutokset. Ihmisiä on yhä vaikeampi saada osallistumaan. Tästä haastatteluissa nousi esimerkiksi järjestön luottamustehtävien täyttämisen haasteellisuus. Ihmiset eivät koe järjestäytymistä oleellisena kansalaisvaikuttamiselle.

*...Emmä tiedä, mun mielest kansalaistoiminta hiipuu koko ajan, jus sillä, kylhän ihmiset edelleen haluaa vaikuttaa mut ei ne halua enää, niin ku me ki ollaan nähty, hinata luitaan mihinkään yhdistykseen ja toimia siellä, siellä et se on ehkä just tätä virtuaalihommaa sit tulevaisuudessa...Haastateltava 3*

Järjestön ja omien arvojen yhtenevyys on merkittävää. Asiat, joiden puolesta osallistutaan toimintaan vaihtuvat tiheämmin ja sitoutuminen on lyhytkestoisempaa. Tämän saman ilmiön johtajat totesivat koskevan tulevaisuuden työntekijöitä. Tulevien sukupolvi- en työntekijät ovat globaalisti liikkuvia ja he kaipaavat vaihtelua työhönsä. Haastattelussa nousi esiin globaalin näkökulman hyödyntäminen johtamisessa.

*...Ei joku z-sukupolvi ajattele niin, vaan halutaankin sitä, että tehdään pikkuisen tuolla ja sit mennään eteenpäin. Vaan tämä sama ilmiö on tuota myöskin kansalaistoiminnassakin. Tehdään vähän sitä sun tätä ja eikä ole halua sitoutua pidemmäksi... Haastateltava 2.*

Lyhytjänteisempään ja oman elämäntilanteen rytmittämään mukana olemiseen järjestöjen on vastattava sekä toimintaan osallistumisen että työnantajan näkökulmasta. Tämän nähtiin vaikuttavan vapaaehtoisten osallistumiseen. Järjestöjen tulisi kyetä muuttamaan toimintalogiikkansa vastaamaan toimintaan osallistumisen muuttuvia tarpeita.

*..Et jotenkin mä näen sen lähtökohdan vapaaehtoisilla siinä, että halutaan tehdä jotain tärkeää merkityksellistä halutaan tehdä hyvää jotain mitä millä ihminen pääsee itse vaikuttamaan tähän maailmaan siihen on pystyttävä vastaamaan. Mut sitten samaan aikaan rakenteet on muuttuneet ja muuttumassa toisenlaiseksi. Niin siinä on oltava tosi herkillä, että pystyy pitämään ja vastaamaan niihin uusiin tarpeisiin mitä niillä vapaaehtoisilla on.. Haastateltava 1*

*..Ja varottaisin ja varotankin kansalaisjärjestöjen byrokratisoitumisesta ja että tulis ikään kuin virkamiesmäiseksi se toiminta. Kansalaisia, mutta mistä me saadaan nuoria osallistujia että siis nyt täytyy vaan johtamisessa ajatella näin että ei auta kun tuntee nuoria ja sillä lailla pyrkiä toimimaan*

*niin että tuota että olis kiinnostavaa jos vaikka yksikin nuori saadaan haa-  
viin niillä olis varmaan paljon sanomista että kuinka meidän tulee toi-  
mia... Haastateltava 4*

Väestön ikääntyminen haastaa vapaaehtoisuutta kasvavana vapaaehtoisten tarpeena ja vapaaehtoisten ikääntymisenä. Haastattelussa nousi esiin huomio siitä, että myöhäisempi eläköityminen syö osaltaan vapaaehtoisresurssia, koska vapaaehtoistoimijoista iso osa on eläkkeellä olevia. Terveyspalveluiden rakennemuutoksen myötä yhteiskunta toivoo vapaaehtoistyön lisääntymistä tukemaan terveyspalveluita.

Haastatteluissa johtajat nostivat esiin **toimintapolitiikan vaikutukset** järjestöihin. Poliittisella päätöksenteolla voidaan vaikuttaa vapaaehtoistyön tekemiseen ja järjestön toimintaan. Linjauksymyksistä esimerkiksi voi nostaa työ- ja elinkeinohallinnon suhtautumisen vapaaehtoistyötä tekevään työttömään henkilöön. Kilpailulainsäädäntö ja kilpailuttamisen vaikutukset järjestöjen toiminnan tulevaisuuteen nousivat useaan otteeseen haastatteluissa esille. Pohdittiin etenkin pienten järjestöjen kykyä vastata kilpailutuksiin sekä huolta järjestötoiminnan luonteen säilymisestä kilpailutuksissa. Pienten järjestöjen tulevaisuuden kuvana johtajat pohtivat järjestöjen fuusioitumista ja verkostoitumista vastatakseen yhteiskunnan muutoksiin. Pienenä järjestönä toimimisen johtajat näkivät vaikeana.

Uhkakuvana pohdittiin politiikan avulla toteutettavaa vähittäistä järjestöjen toimintaedellytyksiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvää päätöksentekoa. Päätöksen aiheuttama muutos ei itsessään ole suuri, mutta vuosikymmenten päästä useamman päätöksen myötä toimintaedellytykset ovat voineet muuttua suuresti. Tämänkaltaisessa tilanteessa vaikutusmahdollisuudet ovat minimaaliset. Haastatteluissa nousi huoli kuntarakenne ja sote- ratkaisujen vaikutuksista järjestöjen toimintaan.

*...No, Kaikki nää yhteiskunnalliset muutokset jos ajattelee vaikka kuntarakennemuutoksia tai sote ratkaisuja, jotka pitäis olla 2017 käytännössä. Tää viittaa siihen että järjestöjen on ehdottomasti niin kun verkostoiduttava tai mahdollisesti fuusioituttava. Että tuota saadaan niinku sitä järjestövoimaa sitten kansalaisten asioiden ajamiseen jos sit ajattelee sitä että tota järjestöt on sitä varten olemassa että siellä tää kansalaistaso tulee kuulluksi....  
Haastateltava 2*

Tampereen kaupungin kumppanuusajattelun ja johtamisrakenteen muutokset aiheuttivat epävarmuutta. Yhteiskuntatason taloudelliset päätökset heijastuvat järjestökentän toimintaan.

*..Ei voida tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan, mutta kyllä me nyt jo nähdään se, että järjestöille siirtyy enemmän vastuuta. Vastuuta ja sit edelleen on ne samat ongelmat, mitkä on olleet nytki. Että ulottuvat myös järjestöihin ja julkisen sektorin leikkaukset tuottavat odotuksia järjestöille toiminnan paikkaajina. Rahoituksia ei tuu sitte samassa suhteessa, kun on niitä odotuksia ..... Koko ajan ollaan lykkäämässä enemmän tehtäviä, mut kuitenkin ei rahoitusta ei oo, et et, jos Raha-automaattiyhdistys kattoo että, et kunnalla on velvollisuus järjestää, järjestää tän tyyppistä ja tän tyyppistä toimintaa asiakkaille, että ette voi lähtee toteuttaa. Ne ei anna rahaa, ne on aika tarkkaan linjannu sen ...Haastateltava 3*

Johtajat näkivät tulevaisuudessa **järjestöjen roolin** liittyvän politiikassa mukana olemiseen. Tällä he eivät tarkoittaneet poliittista sitoutumista vaan vaikuttamista politiikan teon areenoilla oman järjestön edistämien asioiden ajamiseksi. Järjestöjen tulee olla kanava kansalaisten äänelle. Järjestöjen rooli heikompiosaisista huolehtijoina tulee lisääntymään samalla järjestöt toimivat kansalaisten asioiden ajajina. Järjestöt osallistuvat yhteiskunnalliseen keskusteluun ja pyrkivät siten vaikuttamaan.

*...Se haaste on se. Ei ole ongelma, mutta meidän pitää tiedostaa sellainen asia, että saada niin kun tai että me ollaan niin yhteiskunnallisia vaikuttajia, järjestöt. Ei saada kokoajan valittaa, että yhteiskunta sitä yhteiskunta tätä, kun me ollaan osa yhteiskuntaa. Ittehän me ollaan se osa yhteiskuntaa ja silloin vaan, jos oot rakenteissa voit vaikuttaa, jos jätät pelkästään tirisemään ja narisemaan yhteiskunta sitä tätä. Sua ei huolita rakenteisiin. Silloin sä et voi vaikuttaa. Silloin sä oot vaan se tirisijä iniset jotkin... Haastateltava 4*

Tulevaisuudessa järjestöjen tulee vaikuttaa sekä verkottua globaalisti. Järjestöt tulevat edelleen toimimaan uusien toimintatapojen edelläkävijöinä ja löytäjinä. Yhteiskunnan tilannetta johtajat peilasivat järjestöjen toimintaan osallistumiseen. Aikojen huonontuessa ennakoitiin järjestöjen toimintaan osallistumisen vilkastuvan. Järjestöt toimivat julkisen sektorin ulkopuolella, jolloin ne voivat toimia sellaisessa suhteessa kansalaisiin jota viranomaistoiminta ei voi saavuttaa. Syntyy toisenlaisia luottamussuhteita ja tuen rakenteita. Tätä johtajat pitivät järjestöjen erityisyytenä ja vahvuutena.

## 6.4 Tulevaisuusstudion toteuttaminen ja yhteenveto

Tulevaisuusstudiotyöskentely toteutettiin Kumppanuustalo Arttelin tiloissa. Saman tilaisuuden yhteydessä oli myös keskustelu järjestöjen rahoitukseen liittyvistä kysymyksistä. Tilaisuuteen lähetettiin kutsu kaikille Kumppanuustalo Artteli ry:n jäsenjärjestöille (liite 5). Tulevaisuusstudio työskentelyn alussa paikalla oli neljätoista osallistujaa, joista osa ilmoitti lähtevänsä ennen tilaisuuden päättymistä. Tilaisuuden aluksi studion vetäjä alusti sosiaali- ja terveysalan toimintakentän ennakkoinneista ja skenaarioista. Lisäksi esiteltiin viimeisimmän järjestöbarometrin ja Järjestöjen tulevaisuus 2025 -tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

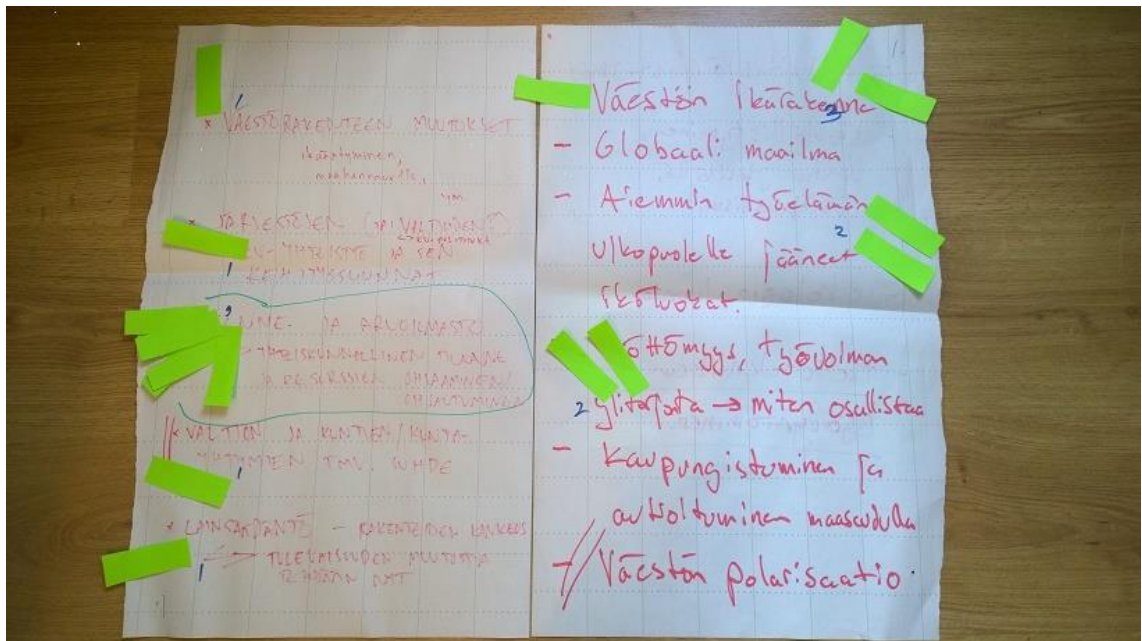
Seuraavassa vaiheessa osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, joista kummallekin annettiin oma kysymys pohdittavaksi. Toinen ryhmä pohti, mitä menestyksekkäs järjestöjen johtamistyö edellyttää vuonna 2025 ja toinen pohti, mitkä keskeiset asiat ja ilmiöt toimintakentässä haastavat järjestöjohtamista vuonna 2025? Ensimmäiseksi ryhmien jäsenet saivat itsenäisesti työstää annettuja kysymyksiä. Tämän jälkeen ryhmissä tutustuttiin toisten tuotoksiin ja keskusteltiin niiden pohjalta. Samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin. Tämän jälkeen ryhmät vaihtoivat keskenään paikkaa saaden pohdittavaksi toistensa vastaukset. Tässä vaiheessa kahden osallistujan piti poistua. Ryhmät tutustuivat vastauksiin ja kukin osallistuja sai kymmenen tarralappua, jotka he saivat sijoittaa tärkeiksi arvioitamiinsa vastauksiin. Tarralaput voivat jakautua siten, että niitä sai jakaa useampaan eri kohteeseen tai jopa kaikki samalle teemalle. Tässä vaiheessa poistui kolme osanottajaa, jolloin toiseen teemaan tuli vähemmän lappuja.

Jatkotyöstämistä varten poimittiin eniten ääniä saaneet. Ryhmät alkoivat työstää vastauksia apukysymysten avulla. Tässä kohdassa todettiin toisen ryhmän käyneen niin pieneksi, että ryhmät päätettiin yhdistää. Apukysymykset työskentelylle olivat: Mitä käytännöntason ja asenteellisia muutoksia tarvitaan? Mitä toimenpiteitä se nyt vaatii? Mitä vahvuuksia meillä jo on? Ryhmien työskentelyn keskustelusta kerättiin muistiinpanoja. Keskeisiä ilmiöitä pohdittaessa nousi samoja teemoja, kuin järjestöjohtajille tehdyissä haastatteluissa, vaikka studioon osallistujat eivät olleet tietoisia haastattelujen tuloksista. Liitteenä (liite 7) tulevaisuusstudion fläppityöskentelyn tulokset.

Toimintaympäristön fläppien pohjalta jatkotyöskentelyyn nousi: asenne ja arvoilmasto yhteiskunnallinen tilanne ja resurssien ohjaaminen ohjautuminen. Tätä teemaa käsiteltiin yhdessä keskustellen. Keskustelussa nousi esiin ajatus, että järjestöjen tehtävä tulee tulevaisuudessakin olemaan asiakasryhmien tarpeiden esille tuominen. Sote-alan järjestöjen pitää pyrkiä vaikuttamaan sosiaaliturvajärjestelmään ja taistelemaan inhimillisten arvojen puolesta. Järjestöjen tarvitsee esittää agendansa ymmärrettävällä tavalla. Järjestöjen perusfunktio tulee tulevaisuudessa olemaan asenteisiin vaikuttamisessa. Ryhmässä todettiin, että tämä funktio on järjestöillä jo nyt, mutta vaikuttamistyö ei ole riittävän näkyvää. Työtä tehdään ikään kuin matalalla profiililla, vaikka sote-alan järjestöjen vaikuttamistyö pitäisi yhteiskunnallisesti olla hyvinkin näkyvää ja aktiivista. Tulevaisuudessa tähän asiaan pitää satsata enemmän tehdä asioita näkyväksi isommassa mittakaavassa. Yksilöllistymisen trendin vuoksi järjestöjen pitää aktiivisemmin ottaa kantaa heikompiensa puolesta ja pyrkiä vaikuttamaan yhteiskunnan rakenteisiin. Tämä työ ei tapahdu ilman resursseja, joita tulevaisuudessa on keskeistä varata vaikuttamistyöhön. Järjestökentällä tullaan tarvitsemaan viestintäosaamista. Jo nyt mainosviidakko haastaa viestien perille saamista. Tämä viestinnän ja markkinoinnin viidakko nähtiin tulevaisuudessa järjestökentän uutena osaamisalueena. Ryhmässä keskusteltiin myös sosiaalisen median hyödyntämisestä, tosin sen merkittävyyttä kyseenalaistettiin pitkällä tähtäimellä. Todettiin, että sosiaalisen median ilmiöt tulevat ja menevät nopeasti yksittäisten asioiden tiimoilta. Pitkäjänteinen yhteiskuntaan vaikuttaminen sosiaalisen median kautta on haasteellista. Ryhmässä todettiin, että järjestöjen korkeamman profiilin vaikuttamistyöhön tarvittaisiin ammattitaitoista tiedottajaa. Ratkaisuvaihtoehdoksi ryhmässä kehiteltiin järjestöjen yhteistä tiedotusalan ammattilaista, joka suunnitellusti yhdessä järjestöjen kanssa suunnittelisi ja laatisi järjestöjen viestintää. Resursointi kysymykseen osallistujat ideoivat ratkaisuksi järjestöjen yhteisrahoitusta. Ryhmä päätti lopuksi teeman käsittelyn siihen, että lopulta viestintä on kaikki, mitä järjestön tarvitsee pitää yllä suhteessa eri tahoihin.

Järjestöjen johtamistyön teeman käsittely jäi aikapulan vuoksi, koska ryhmien yhdistämisen takia kaikki osallistujat työskentelivät yhden teeman parissa kerrallaan. Johtamisen teeman puitteissa fläpeiltä tärkeimmäksi aiheeksi nousi: tietotekniikan hallinta ja luotettavan tiedon arviointi. Tämä aihe nivoutuu toisen teeman viestintäosaamisen kysymykseen. Johtamistyössä viestinnällä on merkitystä. Verkostoituminen ja julkisuudessa tapahtuva vaikuttamistyö on viestintää. Viestintään ryhmä liitti myös johtajan kyvyn arvioida ympäristön informaatiota etenkin sitä, mikä järjestön toiminnan kannalta

on relevanttia. Ryhmän pohdinta jäi tähän vaiheeseen eikä keskustelussa päästy teeman käsittelyssä pidemmälle. Kuvassa tulevaisuusstudion fläppejä (kuva 1).



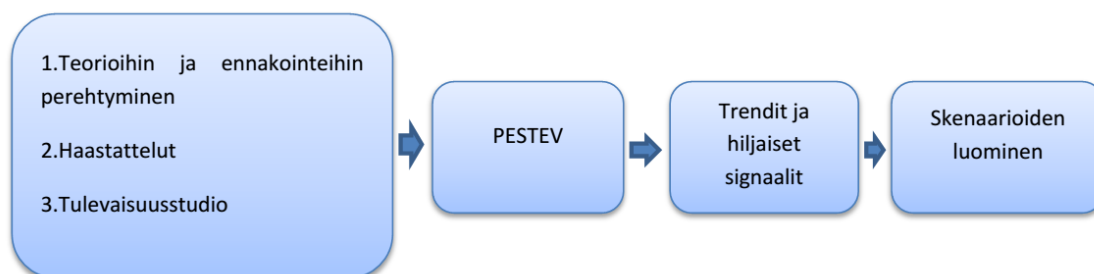
KUVA 1. Tulevaisuusstudion fläppejä (Kuva: Heine 2015)

## 7 SKENAARIOT

Seuraavassa kappaleessa esitellään skenaarioprosessi, kolme skenaariota sekä tarkastellaan niiden sisältöä. Kullekin skenaariolle on annettu sitä kuvaava nimi ja jokaisen skenaarion kohdalla on avattu sitä ohjaavat ajovoimat, kirjoitettu tulevaisuuden kuva sekä hahmoteltu, miten edellä mainitut liittyvät järjestön johtamiseen ja resursseihin.

### 7.1 Skenaarioiden muodostaminen

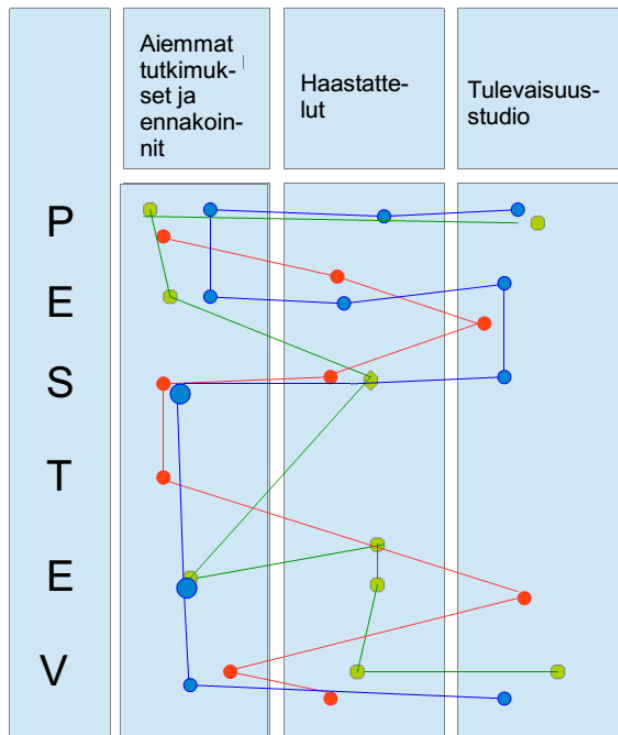
Skenaarioita lähdettiin rakentamaan hankitun aineiston perusteella sekä perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin, tulevaisuuden katsauksiin ja ennakoiteihin, jotka erityisesti painottuivat sosiaali- ja terveys-alan toimintasektorille tai järjestökenttään. Aikaisemmista tutkimuksista sekä ennakoinneista poimittiin keskeisimpiä toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Nämä listattiin ja yhdistettiin sekä tehtiin tiivistys keskeisistä tekijöistä. Järjestöjohtajien haastattelujen tulokset ja tulevaisuusstudion anti järjestettiin PESTEV-analyysikehikkoa hyödyntäen. Skenaarioiden muodostamisen prosessissa seuraavana määritettiin trendit ja hiljaiset signaalit, joiden pohjalta skenaariot syntyivät (kuvio 4).



KUVIO 4: Skenaarioiden muodostamisen prosessi

PESTEn avulla kartoitetaan poliittiset, taloudelliset, ekologiset, sosiaaliset, teknologiset osatekijät sekä tässä tapauksessa arvot (V). (Rubin 2015) Järjestötoiminnassa arvot ovat tiiviisti mukana toiminnasta, jonka vuoksi arvonäkökulma liitettiin PESTE taulukkoon. Aineistosta etsittiin megatrendejä ja trendejä, jotka Mannermaan (1999) mukaan ovat kehityksen suuria aaltoja tai ilmiöitä. Niillä on nykyhetken perusteella ennustettava suunta, joka jatkuu tulevaisuudessakin samansuuntaisena. Megatrendiin voi sisältyä erilaisia ilmiöitä, suuntautumisia ja yllätyksiä, mutta kokonaisuudessa ne muodostavat samansuuntaisen kehityskulun. (Mannermaa 1999a, 218.)

Tulevaisuuden megatrendeiksi, jotka ohjaavat skenaarioiden muodostamista, tässä työssä määrittyi taloudellisen taantuman vaikutukset, väestön ikääntymisen haaste, kestävyysvaje sekä arvoista yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kysymykset. PESTEV-kehikosta kerättiin ajovoimia ja signaaleja, jotka muodostavat skenaarion kannalta loogisen kokonaisuuden ja kehityskulun. Kukin kokonaisuus merkittiin omalla värillään. Värikoodia käyttäen saatiin eriteltyä kuhunkin skenaarioon liittyvä aineisto (kuvio 5).



KUVIO 5 Esimerkki kokonaisuuksien muodostamisesta

Analyysin pohjalta laadittiin kolme erilaista skenaariota. Niiden muodostamisen pohjana olivat trendit, joiden ajateltiin vaikuttavan taustalla. Toimintaympäristön analyysistä nousseet kokonaisuudet ohjasivat tulevaisuuskuvan muotoutumista. Seuraavassa taulukossa esitetään yhden skenaarion pohjaksi valikoitunut aineisto.(taulukko 7).



TAULUKKO 7. Esimerkki aineistokokonaisuudesta skenaarion pohjaksi

	Aiemmat tutkimukset ja ennakoinnit	Haastattelujen tulokset	Tulevaisuusstudio
<b>Poliittiset</b>	Sote-järjestöjen merkitys kasvaa  Valtio ei tuota itse kaikkia hyvinvointipalveluita, järjestöt mukana  Palvelut yhteistyössä eri sektoreiden kesken  Yhteistyö yli hallinnon-alan alueellisesti ja kansainvälisesti	Byrokratian pyörittäminen vie järjestöjohtajien resursseja  Pienenä järjestönä toimiminen haasteellista  Kumppanuusajattelun muutokset  Vaikutetaan politiikan teon areenoilla	Järjestöjen kansainvälinen politiikka ja yhteistyö
<b>Ekonomiset</b>	Hankintalakiuudistukset järjestö myönteisemmiksi  Hyvinvointiyrittäjyys  Palveluntuottamisen uudenlainen organisoituminen	Järjestöjen fuusioituminen ja yhteistyö	Kilpailutus yhteiskunta  Kaupunkien ja järjestöjen yhteistyö
<b>Sosiaaliset</b>	Väestön ikääntyminen	Resurssien jakaminen  Osallistumisen muutokset	Verkostoituminen  Imago  Toimiminen uusien sukupolvien johtajana
<b>Teknologiset</b>			
<b>Ekologiset</b>	Talouden haasteet  Kestävyysvaje ja muuttunut huoltosuhde  Taloudellinen niukkuus ja niukat kasvunäkymät Euroopassa		
<b>V (values, arvot)</b>	Yhteistyön merkityksen lisääntyminen		Yhteisöllisyys >< yksilöllisyys

Kussakin skenaariossa aineiston avulla määritettiin tulevaisuuskuvan muodostumista ohjaavat ajovoimat sekä etsittiin johtamiseen ja resursseihin liittyviä signaaleja. Skenaarion luodessa pohdittiin tulevaisuuskuvan vaikutuksia järjestöjen johtamistyöhön sekä resursseihin. Skenaarioissa haettiin keskenään erilaisia näkökulmia tulevaisuuteen, joilla pyrittiin välttämään se, että vaihtoehdoiksi olisi muodostunut positiivinen, negatiivinen ja nykyhetken kaltaisena jatkuva kehityskulku. Välttämällä näitä tavoitellaan monisävyisempää lopputulosta. Eri skenaarit ja niiden muodostumiseen vaikuttavat tekijät on esitetty tiivistetyssä muodossa liitteessä (Liite 8).

## 7.2 Kudoksena palvelutuotannon verkostossa

**Ajovoimat:** Talouden haasteiden ja hyvinvointivaltion kestävyysvajeen myötä palveluiden tuottamista on uudelleen organisoitu. Valtion ei tarvitse itse tuottaa kaikkia hyvinvointipalveluita vaan oman palvelutuotannon rinnalle on otettu kansalaisjärjestöjä. Palveluiden tuottaminen on verkostomaista, yritykset ovat mukana verkostossa julkisen sektorin ja järjestöjen rinnalla. Tämän vuoksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen merkitys on kasvanut. Yhteistyö on merkittävässä roolissa palveluiden toteuttamisessa.

**Tulevaisuuskuva:** Järjestöjen toimintamahdollisuudet kapenivat tiukentuneiden rahoitusten myötä. Tätä paikatakseen järjestökentällä on tapahtunut yhdistymisiä ja fuusioitumisia resurssien hyödyntämiseksi. Järjestökenttä on jakautunut kahdenlaisiin järjestöihin palveluntuottajiin ja kansalaisjärjestöihin. Palvelutuotanto tapahtuu yhdessä yritysten rinnalla verkostomaisessa rakenteessa. Kilpailutus on muuttunut siten, että järjestöjen yleishyödyllinen luonne huomioidaan kilpailutusten laatukriteereinä. Hankintasuorituskaudet ovat pidentyneet, mikä antaa järjestöille lisää resurssia suunnitella toimintaansa pitkäjänteisesti. Järjestöjen käytössä on yhteisesti palkattu kilpailutusten asiantuntija, jonka apua järjestöt voivat tarvittaessa hyödyntää. Järjestöjen, yksityisten palveluntuottajien sekä julkisen sektorin toimesta luodaan palveluprosesseja, jotka kulkevat läpi koko toimijasektorin. Julkisensektorin toiminta painottuu pikkuhiljaa organisaattorin ja palveluiden mahdollistajan rooliin. Kunkin palveluntuottajan tehtävä ymmärretään tasavertaisena prosessin osana. Palveluita rakennetaan yhteistyössä ajatellen, että se on kaikkien toimijoiden ja asiakkaiden etu. Erityisen suurta tarvetta eri toimijoiden ylittävissä palveluprosesseissa on väestörakenteen muutoksen myötä ikäihmisten palveluissa. Yhteistyö palvelutuotannossa on sujuvaa eri toimijasektoreiden kesken. Kun toiminta on hyvin suunniteltua, vaikutukset voidaan osoittaa tutkimuksen tai pätevien indikaattoreiden avulla. Kilpailutuksissa lasketaan laatupisteiksi tutkimuksella mitatut hyvät tulokset. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen merkitys järjestösektorilla kasvaa ja sen tekemiseen varataan resursseja.

Kansalaistoiminnassa järjestöjen toimintaa ja erityisesti vapaaehtoistyötä haastaa myöhempi eläköitymisikä. Tätä aavistuksen verran tasoittaa se, että ihmiset pysyvät terveempänä ja toimintakykyisempänä. Ihmiset ovat työelämässä pidempään, jolloin aikaa vapaaehtoistyölle on vähemmän. Järjestöissä ollaan herkkänä vapaaehtoisten toiveille osallistumisestaan. Vapaaehtoiset saavat hyödyntää omaa osaamistaan oli se sitten

osallistujan ammatillisen kokemukseen liittyvää tai muutoin järjestön toimintaa hyödyttävää. Järjestöjen luottamustehtäviin ei ollut innostusta. Järjestöjen lukumäärän vähentynytä aktiivisimpia toimijoita on saatu rekrytoitua hoitamaan järjestön luottamustehtäviä.

**Johtaminen ja resurssit:** Yhdistymisien myötä on saatu jaettua resursseja esimerkiksi taloushallinnossa ja hallinnossa. Byrokratia ja työnantajan velvoitteiden hoitaminen vei paljon aikaa, mutta yhdistymisien myötä on voitu yhdistää resursseja ja palkata osaavia työntekijöitä hoitamaan erityisesti näitä tehtäviä. Pienemmissä yksiköissä yhden ihmisen piti hallita työtehtäviä laajalla skaalalla. Rahoituksien hakemiseen ja raportointiin on nyt juuri niihin perehtyneet ammattilaiset. Isoissa järjestöissä on omat ammattilaisensa näihin tehtäviin ja pienemmät järjestöt ovat muodostaneet yhteenliittymiä, jolloin resurssien jakaminen juuri tämänkaltaisiin erityistehtäviin on luonnollista. Teknisistä ja hallinnollisista asioista vapautuneen johtamisresurssin avulla järjestöjohtajat voivat paremmin seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja keskittyä strategiseen suunnitteluun. Informaation määrästä ei ole puutetta, mutta tarvitaan kykyä erottaa relevantti tieto kaikesta tarjolla olevasta tietomassasta. Toiminnanjohtaja huolehtii myös järjestön toiminnan mittaamisesta adekvaatilla tavalla. Järjestökentällä tehtävä tutkimustyö on myös lisääntynyt. Johtamistyöhön kuuluu myös tämän tehtäväkentän organisointi sekä tuloksien tuominen julkiseen keskusteluun.

Toiminnanjohtajan tehtävänä on luoda ja ylläpitää toimintaverkostoja. Vaikka palveluprosessit muodostuvat useista eri toimijoista, järjestöjohtajan huolena on järjestön perusajatuksen ylläpitäminen palvelutuotannon rinnalla. Järjestön toimiessa vahvasti palveluntuottajana johtajan tulee luoda järjestölle imago hyvänä ja vetovoimaisena työnantajana. Työntekijät vaihtavat herkästi heille mieluisampaan työpaikkaan, koska pätevistä työntekijöistä on pulaa. Työntekijöinä on sukupolvi, jolle sitoutuminen samaan työnantajaan tai työtehtävään ei ole työssä itsetarkoitus. He etsivät työlle mielekkyyttä ja sisältöä. Kansalaisjärjestötoiminnassa järjestön ja vapaaehtoistoimijoiden odotukset ja arvot on kohdattava, jotta vapaaehtoiset ja muut osallistajat saadaan sitoutettua toimintaan.

### 7.3 Vapaaehtoisesti vaikuttaen

**Ajovoimat:** Globaali ulottuvuus on tullut lähelle ihmisten arkea. Maailmalla tapahtuvat muutokset ja mullistukset vaikuttavat nopeasti Suomessa. Yritysten ja yhteisöjen toiminta ei enää jää vain oman maan rajojen sisälle. Ihmiset liikkuvat globaalisti eikä elämä välttämättä rajoitu vain yhteen maahan. Elämän rytmi on syklittäistä. Työhön ja toimintaan sitoudutaan juuri siksi ajaksi, kuin se tuntuu kiinnostavalta. Elämälle haetaan myös muita sisältöjä kuin työ. Ihmiset haluavat ja ovat aktiivisia toimimaan omaan arvomaailmaan sopivien asioiden ja arvojen hyväksi. Yhteisöllisyyden ajatus on vahvassa nousussa ja sen avulla pyritään ratkaisemaan heikompiosaisista huolehtimisista. Ekologisesta kestävydestä ja ekologisten resurssien tasaisesta jakautumisesta kannetaan yhdessä huolta.

**Tulevaisuuskuva:** 2010-luvun taantumasta ollaan hitaassa nousussa. Yhteiskunnan eriarvoistumisen ja hyvinvointivaltion murenemisen uhkan vastavoimana nousee vahva yhteisöllisyyden arvostus. Yhteisöllisyyden trendi nostaa myös vapaaehtoistyön suosiotta. Vapaaehtoistyöllä paikataan julkisen sektorin kaventuneita palveluita. Työn tekemisen jaksottuminen antaa ihmisille aikaa osallistua vapaaehtoistoimintaan. Ihmiset aktivoituvat toimimaan tietyn, heitä koskevan tai läheisen asian tai kohteen puolesta. Monenlaiset vapaamuotoiset ryhmittymät asioiden eteenpäin viemiseksi toimivat järjestöjen rinnalla. Avoimen maailman lisäksi kansalaiset ovat innostuneet lähidemokratias-ta. Järjestöt ja ryhmittymät toimivat kanavana kansalaisten äänelle. Ihmiset haluavat vaikuttaa yhteisön hyväksi sekä globaalilla että paikallisella tasolla. Kansalaisilla oli ollut huoli siitä, että vaikuttamismahdollisuudet olivat liukuneet heidän käsistään eliitin haltuun. Tämä herätti voimakkaan halun vaikuttaa yhteiskunnan asioihin ja varmistaa sen jäsenten hyvinvointi yhteisellä ponnistuksella. ”Talvisodan hengen” mukaisesti jokainen jakaa aikaansa ja osaamistaan yhteiskunnan hyväksi. Heillä on yhteinen halu jakaa omasta hyvästään ja pitää huolta niistä, jotka ovat kaikkein heikoimmassa asemassa. Ihmiset ovat valmiita toimimaan organisoituen tai vapaamuotoisten ryhmittymien kautta. Järjestötoiminnassa on aidosti mukana ihmisten osallistaminen ja mukaan ottaminen suunnittelussa. Ihmisten kokiessa, että saavat aidosti vaikuttaa, tuotetaan imua toimintaan osallistumiseen.

**Johtaminen ja resurssit:** Johtamisella tulee vastata ihmisten osallistumisen tarpeeseen. Johtajan on kyettävä jakamaan aidosti vastuuta ja kuunneltava mukana olevien tarpeita ja toiveita. Toimintaa suunnitellaan niin, että osallistumisen mahdollisuudet ovat moninaisia. Vapaaehtoistoiminnassa pidetään osallistumismahdollisuudet avoimena ja muistetaan kiittää tehdystä työstä, koska vapaaehtoistoimijat ovat merkittävä resurssi järjestöjen toiminnassa. Vapaaehtoisia ei pyritäkään sitouttamaan mukaan toimintaan pysyvästi vaan toimintaa suunnitellaan huomioiden osallistujien vaihtuvuus. Kansainvälisyys on osa järjestöjen arkea. Johtamisessa tarvitaan globaaleja taitoja ja rohkeutta verkottua omien rajojen ulkopuolelle.

#### 7.4 Arvojen kaupparatsut

**Ajovoimat:** Hyvinvointikustannukset ovat nousseet eivätkä heikentyneet talousnäkyvät ole tuoneet helpotusta tilanteeseen. Palveluja ei riitä kaikille ja ratkaisuna resurssien riittämättömyyteen on panostettu sairauksien ja pahoinvoinnin ennaltaehkäisyyn. Uusliberalistinen ajattelu on vallalla. Hyvinvointipalveluja tuottavat erikokoiset yritykset. Julkinen sektori huolehtii vain välttämättömmistä palveluista. Taloudellisen taantumisen jatkumisen vuoksi väestön polarisaatio on suurta. Ne, joilla on varaa, ovat turvanneet hyvinvointiansa erilaisin vakuutuksin. Erilaisia hyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiä on syntynyt. Yksityisiä hyvinvointi ja terveystalouksia käyttävät ne, jotka siihen taloudellisesti pystyvät. Ihmisillä itsellään on suurempi vastuu oman hyvinvointinsa ylläpitämisessä. Ne, joilla on vaikeuksia ylläpitää itsenäisesti hyvinvointiaan jäävät ulkopuolelle. Tilannetta helpottamaan on kehitelty erilaisia hyvinvointia tukevia ja mittaavia teknologisia ratkaisuja kaventuneiden palveluiden rinnalle. Työttömyys jakaa kansalaisia. Uusia innovaatioita tai tuotteita, jotka olisivat lisänneet työllisyyttä, ei juuri ole syntynyt. Arvomaailmassa yhteisöllisyys on katoamassa ja ajattelutapa on yhä yksilökeskeisempää. Jotta yksilö pystyy vaikuttamaan omaan tilaansa ja tulevaisuuteensa, palveluissa on vahvasti mukana vuorovaikutteisuus, jossa apuna käytetään erilaisia teknisiä ratkaisuja. Itsensä seuraaminen, mittaaminen, rekisteröiminen, palautteen antaminen ja saaminen ovat arkipäivää.

**Tulevaisuudenkuva:** Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen tehtävänä on vaikuttaa polarisaatiokehitykseen. Järjestöt pitävät heikompiosaisten puolia ja ajavat heidän asiaansa sekä tavoittelevat tunnustettua roolia sosiaaliturvajärjestelmään vaikuttavina asiantunti-

joina. Toiminta keskittyy sekä rakenteisiin vaikuttamiseen heikompiosaisen kansalaisten hyväksi että kansalaisten innostamiseen ja tukemiseen oman hyvinvointinsa ylläpitäjänä. Järjestöt puuttuvat vaikuttamistyöllään poliittiseen keskusteluun, jotta järjestöjen asema yhteiskunnassa ei heikkenisi. Vaikuttamistyötä tehdään näkyvästi ja aktiivisesti. Tämä toiminta on perusteellisesti suunniteltua ja ammattimaisesti toteutettua. Järjestöistä on tullut brändejä, jotka tunnetaan valtakunnallisesti ja jotkut jopa kansainvälisesti. Houkuttelevat brändit saavat ihmiset haluamaan mukaan toimintaan. Asioidenajamiseksi ja huomion saavuttamiseksi järjestetään massiivisia kampanjoita. Rahoitusta hankitaan osallistumismaksuin ja erilaisin keräyksin. Yrityksiä on saatu myös sponsoroimaan järjestöjen toimintaa win-win periaatteella. Yritykset hyötyvät saamastaan näkyvyydestä ja järjestöt voivat toteuttaa tuen avulla perustehtäväänsä. Kampanjoiden toteuttamiseen osallistuu suuri joukko vapaaehtoisia, jotka voivat hyödyntää osaamistaan yhteisen asian eteen. Joukko vapaaehtoisia sitoutuu juuri käsillä olevaan hankkeeseen. Järjestöt ovat ottaneet haltuun sähköisen median hyödyntämisen viestintäkanavana. Sähköisten viestimien hyödyntäminen tuli järjestökentälle viiveellä yritysmaailman jälkijunassa.

Järjestöjen tehtävänä on kansalaisten tukeminen heidän hyvinvointinsa ylläpitämisessä. Kansalaiset, joilla on haasteita toimia aktiivisesti ja itsenäisesti oman hyvinvointinsa ylläpitäjänä, ohjataan hyvinvointijärjestöjen piiriin. Järjestöt kannustavat ja ohjaavat ihmisiä hyvinvoinnin edistämiseksi ja sairauksien ennaltaehkäisyssä. Sosiaali- ja terveys sekä liikuntajärjestöt yhdistyivät hyvinvointijärjestöiksi. Julkinen sektori toimii näissä tehtävissä lähinnä korjaavien palveluiden tuottajana. Hyvinvoinnin tukena käytetään erilaisia teknologisia innovaatioita. Näiden kehittämisestä on tulossa järjestökentälle uusi toimintakohde. Järjestöillä on jo kokemusta uusien palveluiden ja kehittämishankkeiden toteuttamisesta, nyt rinnalle on tullut teknologiset innovaatiot. Valtio osaltaan tukee järjestöjä taloudellisesti ennaltaehkäisevän työn tekemisessä, koska työllä on niin suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille. Kampanjoiden avulla saatua rahoitusta käytetään julkisen rahoituksen rinnalla toiminnan ylläpitämiseksi.

**Johtaminen ja resurssit:** Järjestöjen toiminnassa kaivataan tiedottamisen sekä median hallitsevia ihmisiä sekä palkattuina että vapaaehtoistoimijoina. Johtamistyössä viestinnän hallinta on merkittävässä roolissa. Tarvitaan rohkeutta käyttää uudenlaisia teknologisia ratkaisuja sekä niiden ymmärtämistä ja hallintaa. Johtaja toimii järjestön toiminta-ajatuksen ja arvojen viestinviejänä, kaupparatsuna. Hänen tehtävänä on markkinoida järjestön ideologiaa kansalaisille sekä potentiaalisille rahoittajille. Arvojohtamisen mer-

kitys korostuu ja arvoja pitää elää todeksi. Nopean tiedottamisen yhteiskunnassa otetaan herkästi kantaa, jos ei eletä julkilausuttujen arvojen mukaisesti. Järjestöt ja ryhmittymät yhteistyössä ajavat omien intressiryhmiensä etuja. Järjestöjen positiiviset brändit houkuttelevat sponsoreita mukaan toimintaan. Sponsorointi ei rajoitu vain rahalliseen sponsorointiin. Yritykset tarjoavat palveluita ja hyödykkeitä järjestöjen jäsenille ja toimijoille. Yhteiskunnan rahoitus kohdentuu pääosin välttämättömiin julkisiin palveluihin. Kevyenä kompensaaiona rahoituksen kapenemiseen on vähennetty yhdistysten velvollisuuksia raportointeihin ja selvityksiin. Järjestöissä tehtävää ennaltaehkäisevää työtä tuetaan osittain julkisin varoin.

## 7.5 Skenaarioiden tarkastelu

Voidaan todeta, että lähivuosisikymmenen aikana yhteiskunta on isojen haasteiden edessä. Keskustelua ja toimintaa edellyttävät tässäkin työssä useampaan kertaan esille nousseet taloudellisen laskusuhdanteen, huoltosuhteen muutoksen ja sitä kautta palveluiden järjestämisen haasteet. Nämä trendit olivat lähtökohtana skenaarioita rakennettaessa.

**Kudoksena palvelutuotannon verkostossa** -skenaariossa lähtökohtana oli palvelutuotannon uudelleen organisoituminen yli sektorirajojen. Tähän skenaarioon liittyi myös kilpailuttamisen kysymykset sekä palveluprosessit. Aineistosta välittyi järjestökentän toive aidosta yhteistyöstä toimintojen ja palveluiden organisoinnissa. Huolta aineiston perusteella aiheutti palveluiden kilpailuttaminen. Järjestöjohtajien haastatteluissa kilpailutuksen teemaa lähestyttiin useasta näkökulmasta. Kilpailuttamisprosessien koettiin vievän runsaasti aikaa sekä vaativan erityisosaamista, jota ei järjestöissä löydy riittävästi. Lisäksi toiveena oli järjestöjen yleishyödyllisen ja voittoa tavoittelemattoman luonteen huomioiminen kilpailuttamisprosesseissa. Sopimuskaudet koettiin toiminnan kehittämisen kannalta liian lyhyiksi.

Kolmasektori hyvinvointipalveluiden tuottajana -artikkelissa Pirkko Karjalainen (2010) kuvaa järjestöjen toimintaa palvelumarkkinoilla. Järjestöt ovat viimeisen parinkymmenen vuoden kuluessa lähteneet mukaan palvelutuotantoon. Palvelutuottajina järjestöjen etu on se, että ne keskittyvät ja sitoutuvat oman kohderyhmänsä mukaisiin asiakkaisiin ja tuntevat heidät hyvin. Järjestöjen haasteeksi on noussut kuntakoon kasvamisen myötä kilpailutuksien volyymit. Pienet ja pienehköt järjestöt eivät pysty vastaamaan

laajoihin kilpailutuksiin ja jäävät syrjään. Laajat kilpailuttamiset ovat herättäneet järjestökentällä aavistuksen, että pienet järjestöt halutaan pudottaa pois pelistä tai niille jää sellaisia tehtäviä, joita muut eivät halua hoitaa, mutta ovat ympäristölle tarpeellisia (emt.) Samassa artikkelissa professori Risto Harisalo ja Timo Tietäväinen (2010) kommentoivat yhteistyötä hyvinvointipalveluiden tuottamisessa, joissa päätarkoituksena on kansalaisten hyvä. Jokainen sektori tuottaa sille ominaista palvelua kunnan toimiessa koordinoijana. Kolmassektori toimii palveluntuottajana yritysten kaltaisesti ja toisaalta se toimii vapaaehtoistyötä organisoiden. Palveluiden järjestämiseen tarvitaan uudenlaista ajattelua ja valta-asemista luopumista. (emt.)

Tulevaisuudessa palvelujen henkilökohtaistuminen on nousussa. Yksilölliset budjetit liikkuvat palvelun käyttäjän mukana. Palvelun tuottamisen näkökulmasta tämä tarkoittaisi sitä, että palvelujen markkinoinnin suuntaamisen yhdelle kuntatilaajalle sijasta, niitä tulisi markkinoida lukuisalle joukolle asiakkaita. Tämä vaatisi järjestökentältä aivan uudenlaista osaamista sekä tuottaisi lisää epävarmuutta talouteen. (Kaipainen 2011,137.) Mielenkiintoista on, että haastattelujen ja tulevaisuusstudion aineistossa palveluntuottaminen palveluketjujen organisoitumisen näkökulmasta, jää kilpailuttamiskysymyksen varjoon. Pohdintaa kuitenkin oli järjestöjen tehtävästä toimia palveluiden toteuttajana ja kehittäjänä. Järjestön roolia peilattiin suhteessa kansalaistoimintaan, palvelun tuottamiseen ja palveluiden kehittämiseen. Aineistossa pohdittiin vapaaehtoistyön ja palvelutuotannon rooleja. Tätä teemaa käsitellään tarkemmin Vapaaehtoisesti vaikuttaen -skenaarion pohdinnan yhteydessä. Palveluiden olemuksen muutoksiin ei aineistossa juurikaan kiinnitetty huomiota. Tätä selittänee se, että kilpailuttamistilanteissa palvelut ovat strukturoituja ja siihen pyyntöön on vastattava. Haastatteluissa hyvänä kokemuksena mainittiin käänteinen kilpailuttaminen, jossa hankinnan kohde on ollut palvelun tulokset. Näin palvelun toteutukselle on ollut enemmän vapautta.

Kudoksena palvelutuotannon verkostossa -skenaariossa johtamistyön resurssipulaan ratkaisuksi on löydetty järjestökentällä yhteisten voimavarojen hyödyntäminen. Äärimilleen vietynä tämä tarkoittaa järjestöjen yhdistymistä ja fuusioitumista, jota tapahtuu jo nyt. Järjestöbarometrissä 2014 (Peltosalmi ym. 2014) mitattiin järjestöjen hallinnollista kuormittavuutta. Järjestöjohtajat kokivat, että avustusten käytön valvonta ja hankintalain soveltaminen tuovat paljon kuormitusta. Liian byrokratian arvioitiin vievän työtä järjestön perustehtävältä. Järjestöt toki ymmärtävät julkiseen rahoitukseen liittyvän valvonnan sikäli, kun se on kohtuullista. (emt.113.) Pienehköissä järjestöissä yhden



ihmisen on ollut hallittava tehtäväalueita hallinnon eri aloilta. Talous, työnantajan vastuista huolehtiminen, arjen toiminnan varmistaminen sekä tulevaisuuteen suuntaava johtaminen ovat usein yhden ihmisen tehtävänä. Järjestöjen yhdistymisen myötä hallinnon resursseja voidaan jakaa ja erityistehtäviin palkata juuri sen tehtävän hallitsevia asiantuntijoita. Sosiaalialalla johtamistyössä on kyettävä sukkuloimaan eri ammattien, hyvinvointijärjestelmän ja päätöksentekojärjestelmien välillä.

Sosiaalialan johtamisen tulevaisuuden yhteydessä voidaan puhua hybridijohtamisesta, jossa hyödynnetään erilaisia johtamistapoja ja malleja. Sen osa-alueet liittyvät johtamisroolien muutokseen, valtarakenteiden ja integraation hallitsemiseen, strategisen ajattelun vahvistumiseen, työyhteisöjen monimuotoisuuteen sekä laadun elementtien ymmärtämiseen. Hybridijohtamisen avulla pystytään yhdistämään palvelujärjestelmän kannalta keskeiset yhteistyötahot toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. Johtaja toimii yhdyssiteenä eri ammattiryhmien, oman organisaationsa ja muiden intressiryhmien välillä. Hybridijohtaja yhdistää sekä strategisen että talousjohtamisen opit osaksi substanssiosaamisen kokonaisuutta. Hybridijohtaja hallitsee monimuotoisessa ympäristössä asiakas- ja työprosesseja, jotka ylittävät hallinnolliset organisaatio- ja yksikköraajat. (Niiranen ym. 2010, 157–163.) Esitetyssä skenaariossa on runsaasti elementtejä, joihin hybridijohtamisella voidaan vastata. Verkostoitumiseen ja sen myötä prosessien sijoittumiseen yli toimijasektoreiden keskitytään hybridijohtamisella. Tähän johtamismalliin liittyy johtamisen osa-alueiden laaja-alainen hallinta. Niirasen, Seppänen-Järvelän, Sinkkosen sekä Vartiaisen mukaan (2011) hybridijohtamisessa on hallittava valtarakenteet ja verkostot. Johtaja pystyy rakentamaan verkostoja ja ymmärtää toimintaympäristönsä strategiset tarpeet. (emt. 161.)

**Vapaaehtoisesti vaikuttaen** – skenaarion toimintakentässä on mukana globaali ulottuvuus. Tässä skenaariossa kansalaiset ovat aktivoituneet vaikuttamaan. Arvot ovat merkityksellisiä ja huoli lähimmäisestä on nostanut yhteisöllisyyttä. Ihmiset toimivat suurena yhteisönä globaalisti. Ihmisvirtojen ja hyödykkeiden liikkuminen yli valtioiden rajojen on arkipäivää. Tieto on kansainvälistä ja globaalit kriisit ja shokit saattavat vaikuttaa arkeen kansallisella tasolla. Suomessa puhutaan eriarvoistumisesta. Keskustelussa ei kuitenkaan tule unohtaa, että maailmalla on ihmisiä, jotka elävät suomen oloihin verrattuna äärimmäisen eriarvoisessa asemassa. (Kiiski 2014) Ihmisten liikkumisen myötä työyhteisöistä tulee yhä monimuotoisempia ja monikulttuurisia. Johtamisen näkökulmasta globaaliin maailmaan liittyy monimuotoisuuden johtaminen. Tällä tarkoitetaan

henkilöstön ja asiakkaiden monimuotoisuuden vaikutusten tunnistamista ja organisaation sopeuttamista sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Monimuotoisuuteen liitetään kulttuuritaustan ja etnisen taustan lisäksi, ikä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto tai vakaumus sekä terveydentila tai vammaisuus. (Oppia diversiteetti johtamiseen: mitä, kenelle ja missä? 2012) Järjestökentän arjessa monimuotoisuus on jo nyt läsnä. Järjestöjen toiminta erilaisten ihmisryhmien kanssa on juuri sosiaalialan järjestöjen perustehtävää. Järjestöjen rooli heikompiosaisen kansalaisten asioiden ajajina nivoutuu osaksi toiminnan monimuotoisuutta. Aineistossa mainittiin trendinä järjestöjen kansainvälistyminen niin, että työtä tehdään ylitse valtiorajojen. Tätä näkökulmaa ja sen tuomia haasteita on järjestökentällä hyvä tarkastella.

Järjestöjen näkökulmasta on merkityksellistä skenaariossa esitelty yhteisöllisyyden ja virallisesti organisoitumattomien yhteenliittymien lisääntyminen. Jos ihmisten tarve toimia organisoidusti vähenee, mitä se tuottaa järjestöjen kautta organisoituneelle toiminnalle? Pitääkö nykyisiä toimintamalleja muuttaa jotenkin vastaamaan tätä tarvetta? Yhden asian ajamiseksi muotoutuneet yhteenliittymät ja sosiaalisen median kautta toimivat ryhmittymät ovat arkipäiväistyneet.

Järjestöjen tulevaisuus 2022 -tutkimuksessa (Muukkonen & Salmenjoki 2014) nostavat esiin järjestösektoreiden välisen osallistujien liikkeen. Yksittäisten toimintamuotojen keräily lisääntyy, kun taas vahvaan aatteelliseen pohjaan nojautuva toiminta, esimerkiksi poliittiset ja ammattiyhdistysliikkeet menettävät toimijoitaan. Toisaalta vaihtoehtoisena näkökulmana esitetään hyvän tekemisen lisääntyvän siten, että osallistujalle ei ole välttämätöntä hyötyä itse. Tutkimuksessa esitettiin kysymys viranomaisten suhtautumisesta vapaamuotoiseen kansalaistoimintaan. Tällä hetkellä asiaan ei ole selkeää linjaa. (emt. 13–14.) Kansalaisten osallistamisella pyritään vahvistamaan yhteisöllisyyden kokemusta. Ihmisten ääntä pyritään saamaan kuuluvaksi palveluiden ja toimintojen suunnittelussa. Osallistavat budjetoinnit sekä erilaiset kuntalaisten kanssa toteutetut kokeilut ovat julkishallinnon keino saada kansalaisen ääni kuuluviin. Ihmiset toimivat myös itseenäisesti edistäen tarpeelliseksi kokemiaan asioita. Vapaamuotoiset verkostot pystyvät levittäytymään ja esimerkiksi saavat muut osallistumaan. Ne kyseenalaistavat totut toimintatavat eivätkä tarvitse julkisia instituutioita tuekseen. (Cook 2015) Osallistaminen on järjestöjen vahvaa osaamisaluetta, järjestöjen toimintatapa tosin on organisoitunutta. Tässä vapaamuotoisessa osallistamisessa voidaan nähdä järjestöjen kannalta uusia

mahdollisuuksia. Kantavatko järjestöt mukana historiaansa ja uudistuvat kivuliaasti? Vaatiiko organisoitumaton toiminta tulevaisuudessa järjestöiltä toimenpiteitä?

Työelämässä sitoutuminen yhteen työtehtävään on vähenemässä. Työn tekemisen tavat tulevat olemaan yksilöllisempiä kuin nyt. Tietoteknologian hyödyntäminen, ihmisten arvojen ja elämäntyylien eriytyminen sekä työvoiman supistuminen vaikuttavat niin, että työnantajat tarjoavat työntekijöille yksilöllisempiä ratkaisuja työn tekemiseen. Organisaatiot pyrkivät tekemään itsestään houkuttelevia työnantajia. (Alasoini, Järvensivu, Mäkitalo 2012, 13.)

Viljakainen (2011) haastaa perinteistä johtajaa, joka käyttää tietoa vallan välineenä, osoittamaan arvonsa uusien työntekijäsukupolvien tiimien tuottavana jäsenenä. Uusien, vuoden 1985 jälkeen syntyneiden, digicowboy- tai Play-Station-sukupolvien johtamisessa suhtaudutaan tiedonhallintaan aivan eritavoin. Uudet sukupolvet ymmärtävät lokaalien ja globaalien verkostojen arvon. He toimivat tiimeissä ratkaistakseen käsillä olevia ongelmia. Organisaatiolta tarvitaan joustavuutta ja sopivia työvälineitä, kuten uutta teknologiaa. He ovat itsenäisiä, mutta toimivat verkostoituen. Uuden sukupolven työntekijät kaipaavat myös joustavuutta työn tekemisessä ja tarvitsevat vapautta kehittääkseen itseään. Johtajien tulee pystyä henkisesti ja teknologisesti inspiroimaan heitä. Uudet sukupolvet edellyttävät, että kaikilla on tiimille jotain annettavaa. Nykyään suhtautuminen tietoon on muuttumassa. Perinteisesti organisaatiossa tietoa kerättiin alhaalta ylöspäin -mallilla ja harvalla oli oikeus siihen. Nykyään informaation määrä on rajaton ja asiantuntijaverkostot muokkaavat sitä. Lähtökohtaisesti tieto on arvokkaampaa jaettuna, jotta sitä voidaan jalostaa. Johtamisen kannalta tieto on hajallaan. Johtamistyössä pitää osata yhdistää tiedonpalaset käsillä olevaan tiimin tehtävään ja psykologiaan. Tiedon arvo todentuu vuorovaikutuksessa asiantuntijoiden kanssa. (Viljakainen 2011,26,48–49,128.)

**Arvojen kaupparatsut** -skenaariossa vahvana ajovoimana toimi edelleen heikentyneenä pysynyt taloustilanne, jonka myötä sosiaali- ja terveys palveluiden riittävydessä on haasteita. Palveluiden riittämättömyyteen yritetään vastata ennaltaehkäisemällä ja vastuuttamalla yksilö hyvinvoinnistaan. Järjestöjen näkökulmasta tämä tuottaa mielenkiintoisen kysymyksen siitä, mitä tapahtuu ihmisille, jotka eivät itse pysty toimimaan aktiivisesti oman hyvinvointinsa eteen.

1990-luvun laman perusteella voidaan ennakoida, että heikon taloudellisen tilanteen myötä järjestöjen tarve heikoimmassa asemassa olevien ihmisten auttamiseksi kasvaa. Järjestöbarometrin 2014 mukaan vaikuttamistoiminnan merkitys tulee järjestökentällä lisääntymään, valtakunnallisella tasolla vaikutetaan poliittiseen asenneilmastoon, kun taas paikallisella tasolla vaikuttaminen kohdistuu ihmisten- terveys ja muuhun käyttäytymiseen. Vaikuttamista voidaan toteuttaa oman tiedontuotannon ja sosiaalisen median keinoin. (Peltosalmi ym. 2014,115.)

Brändi- ja imagojohtamisen merkitystä järjestökentälle on syytä pohtia tämän skenaarion yhteydessä. Järjestöjen tärkein tehtävä on viestin vieminen yhteiskuntaan. Ne valvovat ja ajavat jäsentensä tai intressiryhmiensä etuja. Johtamisen näkökulmasta viestintäosaaminen on tärkeää. Näyttää siltä, että järjestökentällä on puutteita brändien ja median hyödyntämisessä. Vaikuttamistyötä tehdään, mutta jäävätkö tulokset nykypäivän tietoähkyn ja massiivisen markkinoinnin jalkoihin?

Järjestöissä, lukuun ottamatta suuria monikansallisia järjestöjä, brändiajattelu ei ole kovin yleistä. Huomionarvoinen seikka on, että haettaessa teoretietoa järjestöistä ja brändeistä yhdessä, suomenkielisiin hakuihin ei tullut kovinkaan monta osumaa. Tutkimustietoa löytyi sen sijaan englanninkielisenä. Voidaanko tämän tulkita kertovan jotakin suomalaisten järjestöjen imagotyöstä? Brändin käsite tulee helpommin yhdistetyksi isoihin monikansallisiin järjestöihin. Punainen Risti on tunnettu esimerkki, jossa brändiajattelu on viety pitkälle. Näyttää siltä, että mielikuvien merkitys tulee järjestökentällä lisääntymään. Tulevaisuudessa imagon rakentaminen todennäköisesti koskee laajemmin järjestöjä.

Brändi vaatii johtamista. Mielikuvien luomisen avulla voidaan kirkastaa järjestön misiota ja perusarvoja. Brändi on ihmisten mielikuva järjestöstä ja sen arvosta. Se miltä järjestön brändi näyttää ulospäin, vaatii yhteistä sopimista ja toisaalta se rakentuu itsestään, toiminnan kautta. Ulospäin tunnistettavimmin viestivät logo, mainoslause ja muu näkyvyys. Brändit rakentuvat hitaasti ja sen vuoksi niitä on vaalittava. Käytännössä

tämä tarkoittaa arvoja, linjauksia ja ohjeita, joiden mukaan toimitaan. Brändi voi tuhoutua nopeasti, koska se perustuu pitkälti luottamukseen. Johtamisella varmistetaan, että brändi on selkeä ja johdonmukainen ja viestii sidosryhmille, mitä ollaan tekemässä. Brändi määrittää suuntaviivat ja johtamisella varmistetaan niistä kiinnipitäminen. Brändin ulkoisiin seikkoihin vaikuttaminen on helpompaa kuin arvoihin ja jaettuihin uskomuksiin. Järjestökentällä arvot liittyvät tiiviisti toimintaan ja sen tulee näkyä toiminnassa. Arvot linkittyvät luottamukseen. Sidosryhmien ja rahoittajien luottamus järjestöön on toiminnan kannalta oleellista. Johtajan tehtävä on tämän luottamuksen ylläpitäminen. Hyvä brändi on vetovoimainen ja sen avulla saadaan osallistujia toimintaan, sitä voidaan myös hyödyntää järjestön päämäärien eteenpäin viemiseksi. Brändillä vaikutetaan ihmisiin tunnetasolla. (Laidler-Kylander, Quelch & Simonin 2007, 253–275; Stride & Lee 2007, 107–120.)

## 8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia haasteita tulevaisuuden järjestökentällä kohdataan ja mitä osa-alueita tulevaisuuden järjestöjohtamiseen kuuluu? Tulevaisuuden toimintakentän haasteisiin ja johtamisen kysymyksiin vastattiin skenaarioiden avulla. Tulevaisuuden ollessa epävarmaa skenaariot tuovat vaihtoehtoisia näkökulmia kehityksen suunnasta. Tarkoitus on, että järjestökentän toimijat ja johtajat voivat käyttää hyödyksi esiteltyjä skenaarioita strategiatyössä sekä oman kompetenssinsa ylläpitämisessä muuttuvassa maailmassa.

### 8.1 Tutkimuksen eettisyys

Eettisesti validi tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Eettisten periaatteiden noudattaminen lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tutkijan tulee työssään noudattaa tiedeyhteisön tapoja ja tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Käytännössä tämä tarkoittaa tarkkuutta, huolellisuutta, eettisesti kestäviä tiedonhankintatapoja sekä raportoinnin avoimuutta. Tutkimuksen suunnittelussa ja raportoinnissa noudatetaan tieteellisesti hyväksyttyä linjaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133; Hyvä tieteellinen käytäntö 2012,6–7.)

Tässä työssä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Aiempiin tutkimuksiin viitattaessa toteutettiin asianmukaista käytäntöä. Tutkimusluvan anominen hoidettiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Haastattelut olivat osallistujille vapaaehtoisia ja haastateltaviksi pyydytyillä oli mahdollisuus saada tarvittaessa lisätietoja koskien opinnäytetyötä. Haastattelut suoritettiin niin, että haastateltavaa ei pysty aineistosta tunnistamaan. Anonymiteettiin päädyttiin tutkimussuunnitelmaa laadittaessa oletuksien, että haastateltavat puhuvat vapaammin ja ottavat kantaa paremmin nimettöminä. Litteroitua aineistoa muokattiin sellaisten ilmausten kohdalla, joista olisi voinut tunnistaa haastateltavan. Haastateltavien anonymiteetillä varmistettiin myös se, että haastateltaville tai heidän edustamilleen järjestöille ei aiheudu harmia kommenttien perusteella. Haastateltavia tiedotettiin siitä, että heillä on oikeus keskeyttää tutkimus niin halutessaan. Tiedotteessa oli mainittu haastatteluaineiston hävittäminen opinnäytetyön valmistuttua. Tulevaisuusstudiotyöskentelyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujia lähestyttiin avoimella kutsulla. Tulevaisuusstudion kutsun yhteydessä oli opinnäytetyöntekijän yhteystiedot

sekä maininta mahdollisuudesta kysyä lisätietoja. Raportoinnissa opinnäytetyön eteneminen on esitetty tarkasti ja noudatettu rehellisyyttä sekä huolellisuutta.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tulevaisuudentutkimus ei ole varsinaisesti tieteenala, vaan se on tieteellinen tutkimusala. Sille ominaista on tulevaisuussuuntautunut tiedonintressi, oma tapa asettaa tutkimusongelmat ja osin oma metodologia. (Mannermaa 1999a, 21.) Tutkimussuunnitelmassa valittiin tähän työhön soveltuvat aineistonkeruu menetelmät tulevaisuuden tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen toteutus kuvataan niin, että se on raportista lukijan seurattavissa. Tutkimusta tehdessä tavoitellaan mahdollisimman luotettavaa tietoa opinnäytetyön aiheesta (Kylmä & Juvakka 2012, 127). Tutkimuksen luotettavuuteen liitetään tutkimuksen käytäntö sekä raportointi. (Eskola & Suoranta 2000, 212–218; Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Tämän opinnäytetyön taustoittamiseksi tehtiin kirjallisuuskatsaus menestyksekkäästä järjestöjohtamisesta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelu valittiin menetelmäksi siitä syystä, että haluttiin saada käyttöön laajempi aineisto kuin vaikkapa kyselylomakkeella. Kirjallisuuskatsauksen ja opinnäytetyön tutkimuskysymysten perusteella muodostettiin haastattelukysymykset. Kysymyksiä testattiin esihaastattelulla. Jolloin vielä voitiin tarkentaa suunniteltuja kysymyksiä ja saatiin harjoitusta haastattelun teknisestä toteutuksesta. Haastattelupyynnöt lähetettiin kokeneille sosiaali- ja terveysalan järjestöjohtajille. Opinnäytetyöntekijän tuntemusta ja verkostoja järjestökentällä hyödynnettiin etsittäessä sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtajia haastateltaviksi. Haastattelutilanteessa opinnäytetyön tekijä pyrki säilyttämään objektiivisuutensa käsiteltävään aiheeseen, vaikka osa haastateltavista aika-ajoin kommentoillaan tai vastakysymyksillään pyrki saamaan haastattelijalta peilipintaa ajatuksilleen, tietäen haastattelijan oman taustan järjestötoiminnassa. Haastattelujen analysointi kuvattiin mahdollisimman tarkasti ja havainnollistamisen apuna käytettiin taulukoita. Haastattelujen analysointiin käytettiin riittävästi aikaa. Opinnäytetyöntekijä pohti perusteellisesti tekemiään ratkaisuja sekä tarkkaili tekemiään valintoja ja ratkaisuja etteivät ne tapahtuneet opinnäytetyöntekijän ennakkokäsitysten perusteella vaan tiedonantajien ehdoilla.

Tulevaisuusstudiotyöskentely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, että toteuttamiseen tarvittava aika ei ole niin pitkä, kuin monessa muussa menetelmässä. Toteutetussa tulevaisuusstudiossa vaikutti siltä, että aika loppui kesken. Studion toteuttamisessa huolellisesta alkuvalmistelusta huolimatta, avustajista olisi ollut apua. Välineiden ja ohjeiden jakaminen sekä työskentelyryhmien ohjaaminen olisi ollut sujuvampaa useamman toteuttajan voimin.

Aineistoa hankittiin monipuolisesti skenaarioiden taustamateriaaliksi. Skenaarioprosessin luotettavuutta lisää huolellinen perehtyminen toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Kattavalla toimintaympäristön analyysillä luodaan perusteet skenaarioille. Vaikka skenaarioiden luominen tapahtuu valintojen kautta, niille tulee kuitenkin olla loogiset ja perustellut syyt, joiden pohjalta päätelmät on tehty.

Skenaarioajattelu voidaan mieltää näkökulmana tulevaisuudesta. Tässä ajattelussa näkökulma ei ole yhdenlainen vaan tarjoaa useita erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia. Skenaario on vapaamuotoinen ja näkemyksellinen kertomus, joka pohjautuu sillä hetkellä saatavissa olevaan tietoon. Skenaarion perustaksi kerätään tietoa, joka auttaa ymmärtämään tulevaisuuden toimintaympäristöä. Tarinaa muodostetaan loogisten tapahtumakulkujen avulla sekä siinä voidaan kuvata päätöstenteon tai valintojen seurauksia. Skenaario ei määriy hyväksi tai huonoksi sen perusteella toteutuuko esitetty tapahtumakulku vai ei. Skenaarion on tarkoitus toimia työkaluna strategisessa päätöksenteossa ja suunnittelussa sekä ohjata valintojen tekemistä. (Meristö 1991, 19; Rubin 2015) Tässä työssä perehdyttiin toimintaympäristöä ja järjestöjen johtamista koskevaan tutkimustietoon. Tutkimustiedosta, haastatteluaineistosta ja tulevaisuusstudion aineistosta etsittiin ajovoimat sekä signaalit, joiden pohjalta skenaarioita lähdettiin rakentamaan. Skenaarioiden rakentaminen vaatii valintoja ja toisen tutkijan toimesta oltaisiin voitu päätyä tehdyistä poikkeaviin valintoihin, jolloin skenaariot rakentuisivat erilaisiksi.

Trendeiksi valikoituneet ilmiöt etsittiin niin ikään aiempien tutkimusten, haastattelujen sekä tulevaisuusstudion perusteella. Tässä tutkimuksessa valikoituivat trendeiksi ilmiöt, jotka esiintyivät eri tiedonhankintamenetelmillä hankituissa aineistoissa. Tämä vahvisti opinnäytetyön tekijän käsitystä ilmiöiden merkittävydestä. Trendien kohdalla pohdittiin, miten ne ovat vaikuttaneet ja mihin suuntaan niiden kehitys on nykytietämyksen valossa kehittymässä. Aineistosta poimittiin heikkoja signaaleja, jotka huomioitiin skenaarioiden rakentamisessa. Tässä käytettiin hyödyksi tutkijan omaa tuntemusta järjestö-



kentästä. Elina Hiltusen mukaan relevanttien signaalien tunnistamista massasta helpottaa sen alan tuntemus, josta signaaleja ollaan etsimässä. Kohteen tarkasteluun riittää perustuntemus sekä kiinnostus aiheeseen. (Hiltunen n.d.) Rubinin (2015) mukaan skenaario ei ole tulevaisuudentutkimuksen lopputulema, vaan se on väline, jota pitäisi hyödyntää päätöksenteon apuna. Skenaariot ovat perusteltuja näkemyksellisiä vaihtoehtoja siitä, millaisia tuloksia erilaisilla valinnoilla saadaan aikaiseksi. Skenaarion ei ole tarkoitus jäädä vain määrättynä ajankohtana laadituksi katsaukseksi jostakin tulevaisuuden tilasta, vaan olla osa tulevaisuustyöskentelyä. Skenaariotyöskentelyä on paljon käytetty yritysmaailmassa, mutta kansalaisaktiivisuuden lisääntymisen myötä työskentelytapaa on alettu hyödyntämään vapaassa kansalaistoiminnassa sekä kolmannella sektorilla. (Meristö 1991, 19–20; Rubin 2015) Tässä opinnäytetyössä muodostuneista skenaarioista nostettiin keskeisimpiä teemoja, joita tarkasteltiin teorian tiedon valossa.

Koko opinnäytetyöprosessin läpivieminen vei aikaa. Työ alkoi kirjallisuuskatsauksesta ja opinnäytetyösuunnitelmasta, jotka tehtiin loppuvuodesta 2013. Opinnäytetyön tekemisestä pidettiin syksyllä 2014 taukoa, jolloin viimeisen haastattelun toteuttaminen siirtyi joulukuulle. Tulevaisuusstudion jälkeen päästiin rakentamaan skenaariot ja viemään raportti loppuun. Raportoitaessa aineistoa jouduttiin tekemään rajauksia, jotta se ei olisi paisunut liian laajaksi. Raportointiin kulunut suuri työmäärä yllätti tekijän.

### **8.3 Päätelmät ja jatkotutkimusaiheet**

5jestyöjohtamisen alueita kuin tulevaisuustyöskentelyn pohjalta nousi esiin. Kummasakin sekä katsauksessa että työn aineistossa, johtamista edistävä koulutus sekä osaaminen ja johtamistyössä hallittavat osa-alueet, tulivat mainituiksi. Johtamisen substanssin hallinta tehtäväalueineen sekä hyvää järjestöjohtamista edistävät kyvyt ja ominaisuudet liittyvät mihin tahansa hyvään johtamistyöhön. Tulevaisuuskatsaus toi esiin järjestöjohtamisen pohdinnan yhteydessä teemat, jotka voidaan liittää hybridijohtamisen sekä brändi- ja tietöjohtamisen teorioihin.

Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että tulevaisuuden järjestöjohtaja tarvitsee taitoja osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ja vaikuttamistyöhön. Toimintaympäristön muutosten seuraaminen on oleellinen osa johtamistyötä. Muuttuva teknologia ja sosiaalisen median hyödyntäminen vaatii johtajalta valmiuksia ja osaamista. Tiedon

hyödyntäminen on muutoksessa. Tietoa ei hyödytä keskittää vaan sitä käytetään verkostomaisesti. Johtamistyössä mennyttä on yksin hallita kaikkea tietoa. Uuden sukupolven työntekijöiden ja osallistujien suhtautuminen tietoon on erilaista. Ihmiset tarvitsevat osallisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa. Jaettu tieto edesauttaa osallisuuden kokemista. Järjestöt toimivat työntantajina, jolloin muutokset työn tekemisessä koskevat myös järjestökenttää. Johtamistyössä laajojen osaamisalueiden hallitsemiseksi tarvitaan teoriatietoa ja koulutusta. Haastattelussa kiteytyi osaamisen tarpeen muutos haastateltavan pohiessa nykyistä johtajan asemaa ja substanssia peilaamalla aikaan, jolloin järjestössä aktiivisesti toiminut jäsen pestattiin hoitamaan järjestön johtajan tehtäviä ilman mitään suurempaa substanssin hallintaa. Nykypäivän johtaja arvioi tehtävässä tarvittavan substansiosaamisen lisääntyneen merkittävästi verrattuna menneeseen. Kun opinnäytetyössä saadun tiedon perusteella katsotaan tulevaisuuteen, näyttää johtamisessa tarvittava osaaminen ja tieto vieläkin laajemmin hallittavalta kentältä.

Arvojen merkitys nousi aineistossa vahvana. Niiden tärkeyttä tulevaisuudessakaan ei kyseenalaistettu. Johtamistyössä on oleellista varmistaa toiminnan pysyminen järjestön arvojen mukaisena. Järjestön ja kansalaisten arvojen yhtenevyys saa aikaiseksi imua toimintaan. Tällöin arvot liittyvät viestintään ja järjestön brändiin eli ympäristön tunnetason kokemukseen toiminnasta. Omien arvojensa kautta järjestöt vaikuttavat yhteiskuntaan ollen samalla mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa siitä, mikä on yleisesti arvokasta. Ennako-oletuksena oli, että arvot ovat mukana järjestön toiminnassa. Kuitenkin niiden näin vahva vaikutus poikkesi ennakkokäsityksestä. Tämän perusteella voidaan todeta, että järjestöissä arvojen selkiyttäminen, niiden mukaan toimiminen sekä viestinnän suunnittelu on tehtävä huolellisesti. Nopean tiedon välityksen aikana, järjestön tai yhteisön arvojen vastaan toimimisesta viestin välittyminen on pikaista.

On selviö, että toimintakenttä tulee muuttumaan sekä yhteiskunnassa että järjestöissä. Järjestöt ovat ketteriä kehittämään ja luomaan uusia toimintamuotoja, mutta hallinnon ja johtamisen näkökulmasta nojaudun ajatukseen, että nämä ovat järjestöissä hoidettu perinteisellä tavalla ja ketteryys puuttuu näiden uudistumisesta. Tätä dilemmaa olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin. Millainen johtaja on z- tai Play-Station-sukupolven johtaja järjestössä. Miten hän johtaa joukkoja?

## LÄHTEET

- Ahmed, S. 2004. Desired competencies and job duties of non-profit CEOs in relation to the current challenges: Through the lens of CEOs' job advertisements. *The Journal of Management Development*. 24/10. United Kingdom: Emerald Group Publishing
- Alasoini, T., Järvensivu A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030 Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Luettu 20.4.2015 [https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf)
- Cook, J. 2015. Sitran trendit: Voimaantuvat yhteisöt haastavat vanhat instituutiot. Luettu 20.4.2015 <http://www.sitra.fi/artikkelit/megatrendit/sitran-trendit-voimaantuvat-yhteisot-haastavat-vanhat-instituutiot>
- Eronen, A., Hakkarainen, T., Londen P., Peltosalmi J. & Särkelä, R. 2013. Järjestöbarometri 2013. Vaasa: Fram
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.painos. Jyväskylä: Gummerus Oy
- Harju, A. & Niemelä, J. 2011. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Oikeusministeriön julkaisu 2/2011 Selvityksiä ja ohjeita. Helsinki : Edita Prima Oy
- Hiltunen, E. n.d. Heikot Signaalit. Luettu 25.4.2015 [http://www.futurasociety.fi/seminarit/heikot\\_signaalit.htm](http://www.futurasociety.fi/seminarit/heikot_signaalit.htm)
- Himanen, P. 2012. Sininen kirja. Suomen kestävän kasvun malli. Luonnos kansalliseksi tulevaisuus hankkeeksi. Luettu 8.4.2015 <https://archive.org/stream/PekkaHimanenSininenKirja2012#page/n1/mode/2up>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Porvoo: Bokwell Oy
- Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskuvaus. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:13. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 2.5.2015. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Ilmola, L. & Casti, J. 2014. Hyvinvointiyhteiskunta 2030. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2014. Luettu 13.4.2015 [http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${APPL}=erekj&\\${BASE}=erekj&\\${THWIDS}=0.40/1428905620\\_326889&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${APPL}=erekj&${BASE}=erekj&${THWIDS}=0.40/1428905620_326889&${TRIPPIFE}=PDF.pdf)
- Tulevaisuuden uudistuva suomi. Ministeriöiden yhteinen toimintaympäristö 2014 kuvaus. Luettu 28.3.2015. <http://www.tulevaisuudensuomi.fi/>

- Jalava, J., Koskela, T., Pentala, O., Murto, J. & Kaikkonen, R. 2014. Osallistuminen sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaan Suomessa 2013 –ATH-tutkimuksen tuloksia. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 15.2.2015  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116071/URN\\_ISBN\\_978-952-302-203-4.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116071/URN_ISBN_978-952-302-203-4.pdf?sequence=1)
- Kaipiainen, J. 2011. Järjestöjen kilpailukyky maaseudun palvelutuotannossa. Kokkolan yliopistokeskus. Luettu 20.4.2015  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27213/978-951-39-4363-9.pdf?sequence=1>
- Kari, M. & Markwort, J. 2004. Kolmas sektori EU:ssa ja eräissä Euroopan maissa. RAY:n avustustoiminnan raportteja 14. Helsinki
- Karjalainen, P. 2011 Järjestöissä on muutosvoimaa. Teoksessa: Kittilä, R. (toim.) Järjestöt voimana muutoksessa. Helsinki: Kopio Niini Oy
- Kehittämistyön menetelmiä. 2006/2012. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 10.4.2015. <https://www.thl.fi/documents/10531/152020/menetelmato3.pdf>
- Kiiski, E. 2014. Sitran trendit: Globaali kohtalon yhteys. Luettu 20.4.2015.  
<http://www.sitra.fi/artikkelit/talous/sitran-trendit-globaali-kohtalonyhteys>
- Kittilä, R. (toim.) 2011. Järjestöt voimana muutoksessa 2011. Helsinki: Kopio Niini Oy
- Koivisto, N., Lehikoinen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P., Tolvanen, P. & Veikkolainen, A. (toim.) 2010 Kolmannella lähteellä hyvinvointipalveluja kulttuurin liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Kookospalvelut. Luettu 17.1.2014.  
<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/38878>
- Kolmassektori hyvinvointipalveluiden tuottajina. 2010. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Luettu 20.4.2015  
<http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?luku=julkaisut/kilpailuviraston-uutisia&sivu=uu/u-2010-1-3>
- Kumppanuustalo Artteli, 2015. Vuosikertomus 2014.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita .
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.-2. painos. Helsinki: Edita
- Laidler-Kylander, N., Quelch, J. & Simonin, B. 2007. Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. Nonprofit Management & Leadership. vol 17, no.3, Spring 2007. 253–277.
- Laimio, A. & Välimäki, S. 2011. Vapaaehtoistoiminta kehittyy. Jyväskylä: Kopijyvä Oy
- Mannermaa, M. 1999a. Tulevaisuuden hallinta.– Skenaariot strategia työkentelyssä. Porvoo: WSOY.

Mannermaa, M.1999b. Tulevaisuuden tutkimus Miksi? Teoksessa: Metsä M.(toim.) Tuleva tuhat. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Meristö, T.1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki:Valtion painatuskeskus

Muukkonen, T. & Salmenjoki, S. 2014. Järjestöjen tulevaisuus. Luettu 4.3.2015.  
[http://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2014/12/Jarjestojen\\_tulevaisuus\\_2022\\_artikkeli.pdf](http://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2014/12/Jarjestojen_tulevaisuus_2022_artikkeli.pdf)

Männikkö, M. 2013. Tulevaisuuden tutkimus ja historian kirjoitus. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R. Sinkkonen, M. & Vartiainen, P., 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Tallinn: Raamatukikoda

Oppia diversiteetti johtamiseen: mitä, kenelle ja missä? Kartoitus monimuotoisuuden johtamisen koulutuksesta Suomessa.

2012. YES—Yhdenvertaisuus Etusijalle –hanke. Luettu 20.4.2015

[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=31&ved=0CB0QFjAAOB4&url=http%3A%2F%2Fwww.tem.fi%2Ffiles%2F32219%2FOppia\\_diversiteetti\\_johtami-  
seen\\_FINAL.rtf&ei=ddw1VbnbDoWrPPqsgdgB&usg=AFQjCNF6c5SS5v9tNRZYTUYc1HwRzGsNtQ&sig2=u-1i9TcjsDGvQWEPe7QgVA&bvm=bv.91071109,d.ZWU](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=31&ved=0CB0QFjAAOB4&url=http%3A%2F%2Fwww.tem.fi%2Ffiles%2F32219%2FOppia_diversiteetti_johtami-<br/>seen_FINAL.rtf&ei=ddw1VbnbDoWrPPqsgdgB&usg=AFQjCNF6c5SS5v9tNRZYTUYc1HwRzGsNtQ&sig2=u-1i9TcjsDGvQWEPe7QgVA&bvm=bv.91071109,d.ZWU)

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Särkelä, R. & Eronen, A. 2012. Järjestöbarometri 2012. Vaasa: Fram

Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. 2010. Järjestöbarometri 2010. Vaasa: Fram

Peltosalmi, J., Hakkarainen, T., Londen, P., Kiukas, V. & Särkelä, R. 2014. Järjestöbarometri 2014. Vaasa: Fram

Pahta, A. & Hakkarainen, O. 2011. Hyvä hallintotapa järjestöissä. Helsinki: Painotalo Casper

Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Rissanen, S. (toim.) & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOYpro

Rubin, A. 2002. Skenaariopolut tulevaisuuteen. Luettu 10.4.2015

[http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2\\_metodit/2\\_skenarix?C:D=347698&selre s=347698](http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2_metodit/2_skenarix?C:D=347698&selre s=347698)

Rubin, A. 2015. Skenaariotyöskentely Tulevaisuuskientutkimuksessa. Luettu 13.4.2015  
<https://metodix.wordpress.com/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuskientutkimuksessa/>

Ruoho, R. 2009. Toiminnanjohtajien johtamisosaaminen sosiaali- ja terveystalouden yhdistyksissä. Lahden ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystalouden ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto. opinnäytetyö.

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ ja elinkeinotoimiston julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 20/2013. Edita Publishing Oy

Rönberg, L. 1999. Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa: Hokkanen, L., Kinnunen P. & Siisiäinen, M. (toim.) Haastava kolmassektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus Oy

Saarijärvi, V. 2011. Vapaaehtoisten organisaatioiden johtaminen. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma (ylempi amk). opinnäytetyö

Seppo, M. Kansalaisyhteiskunta nyt. Selvitys suomalaisen kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksistä, tilasta ja asemasta. Kepan taustaselvitykset n:o 38. Helsinki

Seretin, L., Eronen, A. & Peltosalmi, J. (toim.). 2012. Sosiaali- ja terveysjärjestöt hyvinvoinnin rakentajina. Vaasa: Fram Oy

Stride, H. & Lee, S. 2007. No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector. Journal of Marketing Management. 2007, Vol.23, No.1-2. 107–122.

Strömberg, A. 2010. Tätä on järjestötoiminta. Teoksessa: Kittilä, R. (toim.) Järjestöt voimana muutoksessa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vuosikirja 2011. Helsinki: Kopio Niini Oy

Somerkivi, P. 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Hakapaino Oy

Suominen, S. 2012. Osaava johtaminen kolmannen sektorin palvelutuotannossa. Turun ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (ylempi amk) opinnäytetyö

Suomen sairaanhoitaja liitto 2004. Hoitotyön suositukset osana näyttöön perustuvaa toimintaa. Luettu 17.1. 2014

[http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset\\_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/12\\_2006/muut\\_artikkelit/hoitotyon\\_suosituksenet\\_osana\\_nayt/](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/12_2006/muut_artikkelit/hoitotyon_suosituksenet_osana_nayt/)

Siisiäinen, M. & Kankainen, T. 2009. Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuuden näkymät Suomessa. Teoksessa: Kankainen, T., Pessala, H., Siisiäinen, M., Stranius, L., Wass, H. & Wilhelmsson, N., Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikutamisen tilaan ja tutkimukseen. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5. Oikeusministeriö

Tulevaisuudentutkimus. 2005. Luettu 10.2.2015.

<http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy

Viljakainen, P. 2011. No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro Oy

Vesterinen, M. (toim.) 2011. SOTE – ENNAKOINTI- sosiaali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi. Raportteja ja tutkimuksia 3. Etelä-karjalan koulutuskuntayhtymän julkaisuja. Iisalmi: Painotalo Seiska Oy

## LIITTEET

## Liite 1. Tietokantahaut hakulausekkeineen ja hakutuloksineen

	Hakusanat/hakulausekkeet tietokannoittain	täydennysshaku 1	täydennysshaku 2	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut
Tietokanta	SoleCRIS				
	järjestöt	järjestö			
	39	14		0	0
Tietokanta	Uef				
	järjestöt yhdistys (kolmas sektori) +johtaminen johtajuus järjestöjohtaminen johtamisosaaminen				
Tuloksia	0			0	0
Tietokanta	Tam pub	Tam pub	Tam pub		
	abstract_subject:järjestöjohtaminen OR järjestöt OR yhdistys OR "kolmas sektori") AND (abstract_subject:johtajuus abstract_subject:OR abstract_subject:johtaminen abstract_subject:OR abstract_subject:johtaja abstract_subject:OR abstract_subject:toiminnanjoht*)	järjestöjohtaminen OR järjestöt OR yhdistys OR "kolmas sektori" AND johtaminen OR johtajuus OR järjestöjohtaminen OR johtamisosaaminen	abstract_subject:järjestöjohtaminen OR järjestöt OR yhdistys OR "kolmas sektori") AND (johtajuus OR johtaminen OR johtaja OR toiminnanjoht*)		
Tuloksia	0	284	1520	3	
Tietokanta	Theseus				
	järjestöjohtaminen OR järjestöt OR yhdistys OR "kolmas sektori" AND johtaminen OR johtajuus OR järjestöjohtaminen OR johtamisosaaminen AND "ylempi amk				
Tuloksia	22			5	3
Tietokanta	Helda				
	järjestöjohtaminen OR järjestöt OR yhdistys OR "kolmas sektori" AND johtaminen OR johtajuus OR järjestöjohtaminen OR johtamisosaaminen"				
Tuloksia	29			0	0
Tietokanta	ABI/INFORM				
	((SU.exact("LEADERSHIP") OR SU.exact("LEADERSHIP 04083")) AND (SU.exact("NONPROFIT ORGANIZATIONS") OR SU.exact("NONPROFIT ORGANIZATIONS 10300") OR SU.exact("NONPROFIT ORGANIZATION") OR SU.exact("NON PROFIT ORGANIZATIONS"))))				
Tuloksia	66			4	1
Tietokanta	Arto				
	johtaja toiminnanjohtaja johtaminen johtajuus järjestöjohtaminen johtamisosaaminen) AND Asiaana(järjestö järjestöt yhdistys (kolmas sektori)) AND Sanahaku(tutkimus väitöskirja lisensiaatti gradu lisensiaatin)(Vain e-aineisto	(johtaminen johtajuus järjestöjohtaminen johtamisosaaminen) AND Sanahaku(järjestöt yhdistys (kolmas sektori)) AND Sanahaku(tutkimus väitöskirja lisensiaatti gradu)(Vain e-aineisto)(DATE=2004-2014)			
Tuloksia	7	48		0	0
yhteensä				N=12	N=4



## Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet alkuperäistutkimukset

1(3)

	Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologia	Keskeisimmät tulokset
1	Ahmed 2005 tieteellinen artikkeli USA	Keskittyä voittoa tavoittelemattomien järjestöjen johtajuuteen ja käyttää tietoa joita toiminnanjohtajien työpaikkailmoituksissa on pätevyyden ja kuvattujen työtehtävien osalta ja arvioida niiden merkityksellisyyttä ja riittävyyttä toimialan nykyisiin haasteisiin.	Määrällinen tutkimus Sisällönanalyysi 242 työpaikkailmoitusta haettiin chief executive officer --termillä ja koodeilla 501 (c ) (3) ja 501(c ) (4) Non profit times -lehdessä	50% ilmoituksista määräiti vähimmäiskoulutuksen (Masters tai bachelor degree, ylempi tai alempikorkeakoulu tutkinto) 83% vaatii akateemisen tutkinnon omaan toimialaan tai yhteiskunnallisiin aineisiin liittyen. Tutkimuksessa painotui varojen keräämiseen painottunut kokemus ja kokemus kolmannella sektorilla toimimisesta. Toivottavaa on yleinen kokemus johtamisesta. Vaadittavia ominaisuuksia ovat: kommunikointikyky, hallintotaidot ja johtamiskyky, varainhankinta, Hakemuksissa ei kuitenkaan painotettu suhdetoiminnan tai strategisen suunnittelun taitoja tai kokemuksia. Painotetaan yleisiä työtehtävään soveltuvaa kokemusta ja taitoja sekä ko. tehtävän alan tuntemusta.
	Ruoho 2009 opinnäytetyö Yamk Suomi	Selvittää millaista johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan. Tulostavoitteena oli kehittää malli, jonka avulla tuetaan ja edistetään yhdistyksien toiminnanjohtajien johtamisosaamista	Laadullinen tutkimus Tutkimuksessa käytettiin kyselykaavaketta, joka lähetettiin kahdeksalle sosiaali- ja terveysalalla toimivan yhdistyksen toiminnan johtajille	Johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä tarvitaan: yhdistystoiminnan tuntemisessa, kokonaistoininnan ja sen osa- alueiden organisointiin ja dokumentointiin, ihmisten johtamiseen, toiminta- resurssien johtamiseen, luottamuksen rakentamiseen ja suojaamiseen, avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen, tiedon käsittelyyn ja hallintaan, kehittämiseen ja muutosjohtamiseen, oman osaamisen kehittämiseen, oman työkuoron

(jatkuu)

2(3)

			induktiivinen sisällön analyysi	ylläpitämiseen, hallituksen kanssa työskentelyyn ja erityistehtäviin. Tutkimustulosten mukaan johtamisosaamista edistää henkilön persoonallinen sopivuus tehtävään ja toiminnanjohtajan työtä edeltänyt aikaisempi koulutus ja työkokemus. Toiminnanjohtajan työssä johtamisosaamista edistää: aktiivinen ja ennakkoluuloton työote, palautteen tavoitteellinen hakeminen ja vastaanottaminen kokemuksista oppiminen, tiedon hankinta- ja käsittelytaitojen harjoittelu, toiminnan jatkuva itsearviointi, oman osaamisen tarpeen mukainen täydentäminen ja asiantuntijan ohjaus. Tulosten perusteella kehitettiin malli johtamisosaamisen tukemiseksi ja edistämiseksi
	Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologia	Keskeisimmät tulokset
3	Saarijärvi 2011 Opinnäytetyö Yamk Suomi	Menestyksekkäästi johdettujen vapaaehtoisten organisaatioiden johtamiskäytäntöjen tutkiminen. Tarkoituksena oli selvittää erityisen kokeneiden puheenjohtajien johtamiskäytäntöjen ja -kokemusten kautta, mitkä asiat ovat merkityksellisiä vapaaehtoisten johta-	Laadullinen tutkimus  teemahaastattelu  kokeneita vapaaehtoisjärjestöjen puheenjohtajia  Sisällönanalyysi	Johtamistavoissa tärkeää on kannustaminen, positiivisen palautteen antaminen ja motivointi sekä yhdessä tekemisen kautta tapahtuva yhteishengen luominen. Päärooli johtamisessa on ihmisten johtaminen. Haastateltujen ajatukset vapaaehtoisten johtamisen tulevaisuudesta lähenivät selvästi tavoiltaan tiimijohtamisen periaatteita. Tärkeinä asioina pidettiin selkeää organisointia, tavoitteellisuutta toiminnassa ja tulosvastuun lisäämistä myös vapaaehtoisuudessa toimivissa organisaatioissa.

(jatkuu)

3(3)

		misessa ja minkäläisillä toimintatavoilla päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen.		
4	Suominen 2012 opinnäytetyö Yamk Suomi	Selvittää millaista johtamisosaamista kolmannen sektorin palvelua tuottavissa organisaatioissa tarvitaan Tutkia miten kolmannella sektorilla palveluja tuottavissa yhdistyksissä johdon osaaminen vastaa osaamistarpeita, osaamiseen vaikuttavia tekijöitä ja miten osaamista voitaisiin kehittää. millä tavoin johtaminen on organisaatioissa jaettu vastuuhenkilöiden kesken?	Laadullinen tutkimus  teemahaastattelu  Kuusi haastateltavaa (N=6) joilla oli kokemusta kolmannen sektorin lisäksi asiantuntemusta julkiselta tai yksityiseltä sektorilta.  Sisällönanalyysi	Koulutus, persoonalliset tekijät ja kyky johtaa omaa itseä ovat tärkeitä. Johtaminen on kolmannella sektorilla vaativaa ja edellyttää visionäärisyyttä, verkostoitumista, substanssiosaamista, resurssien, työvoiman ja ajankäytön allokointia, liiketoiminta- ja markkinointiosaamista sekä rahoitusmallien ja toimintaympäristön tuntemusta. Henkilöstöjohtaminen on tärkeässä osassa. On tunnettava yhteiskunnan toimintamekanismit ja markkinavoimien merkitys ja huolehdittava siitä, että on sopusoinnussa arvopohjan kanssa.

### Liite 3. Tiedote tutkimuksesta



14.5. 2014

Hyvä vastaanottaja,

Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on tarkoitus selvittää, mitä osa-alueita menestyksekkääseen järjestöjohtamiseen kuuluu ja minkälaisia haasteita tulevaisuudessa järjestökentällä kohdataan.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitkä muutokset toimintakentässä haastavat järjestöjohtamista ja johtajuutta?
- 2) Mitä hyvältä järjestöjohtamiselta ja johtajuudelta vaaditaan tulevaisuudessa?

Tutkimuksen avulla pyritään järjestöjohtamisen asiantuntijoiden avulla luomaan tulevaisuuden skenaarit järjestökentästä sekä hahmottamaan, minkälaisia asioita liittyy onnistuneeseen järjestöjohtamiseen. Skenaarion avulla pyritään tarjoamaan näkökulma, jota järjestöjohtajat voivat hyödyntää niin ikään kompetenssinsa ylläpitämisessä kuin strategiatyössä

Osallistumiseen tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumiseen syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Kumppanuustalo Artteli ry:n kanssa.

Opinnäytetyö toteutetaan kaksivaiheisena. Ensin haastatellaan neljää järjestöjohtajaa teemahaastattelun avulla. Haastateltavaksi pyrin saamaan järjestöjohtajia, jotka järjestössään toimivat sekä vapaaehtois- ja kansalaistoiminnan sekä tuotettavien palveluiden toimintasektorilla. Haastattelut nauhoitetaan ja aikaa varataan noin tunti. Haastattelupaikka sovitaan yhdessä haastateltavan kanssa. Toteutettujen haastattelujen analyysin pohjalta rakennetaan taustamateriaali tilaisuuteen, johon kutsutaan järjestöjohtajia pohtimaan ja tuottamaan materiaalia tulevaisuuden skenaarioiden pohjaksi. Tilaisuuteen kutsutaan Kumppanuustalo Artteli ry:n jäseniä ja kumppaneita.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, opinnäytetyön raportista ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyöt ovat luettavissa elektronisessa The-seus – tietokannassa sekä työ annetaan Kumppanuustalo Artteli ry:n jaettavaksi esim. nettisivujen kautta. Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Johanna Heine

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto, Tampereen ammattikorkeakoulu

[johanna.heine@yst.net](mailto:johanna.heine@yst.net)

040-xxxxxx

Liite 4. Tutkimuskysymykset ja apukysymykset haastatteluun

## **Tutkimuskysymykset ja apukysymykset haastatteluun**

### **1. Miten tulevaisuus haastaa järjestöjohtamista?**

Minkälaisena näet ja mikä haastaa järjestökenttää tulevaisuudessa?

Mitä etuja tai haittoja näet järjestönä toimimisesta sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden toimintasektorilla?

### **2. Mitä hyvältä järjestöjohtamiselta vaaditaan tulevaisuudessa?**

Millaista strategista johtamista järjestöjohtaminen tulevaisuudessa edellyttää?

Millaisena näet arvojohtamisen tulevaisuudessa?

Millaista organisaation johtamista tulevaisuuden järjestökentällä tarvitaan?

Millaista liiketoiminnan johtamista tulevaisuuden järjestöjohtamisessa tarvitaan?

Miten tulevaisuuden järjestöjohtamisessa näet osaamisen ja innovatiivisuuden merkityksen?

## Liite 5. Kutsu tulevaisuustyöpaja tilaisuuteen



Tervetuloa,  
Kumppanuustalo Artteli ry:n  
järjestämään  
Keskustelu- ja tulevaisuusstudio-  
tilaisuuteen 26.3. 2015,  
Salhojankatu 42  
klo 9.00

TILAISUUDEN OHJELMA:

- |             |  |
|-------------|--|
| 9.00-10.30  | Keskustelu RAY:n avustuslinjausten uusista tuulista ja yhteistyön mahdollisuuksista  |
| 10.30-12.30 | Tulevaisuusstudio -työskentely, jossa pohditaan järjestökentän tulevaisuuden haasteita ja toimintamalleja. Tavoitteena on löytää keinoja, joilla vastataan tulevaisuuden järjestökentän haasteisiin. Tulevaisuusstudio-työskentely on osa Järjestöjohtamisen tulevaisuus YAMK opinnäytetyötä |

Tilaisuuden järjestelyjä varten pyydämme ilmoittautumaan 23.3. mennessä [johanna.heine@yst.net](mailto:johanna.heine@yst.net) em. osoitteesta saa halutessaan lisätietoa opinnäytetyöstä

## Liite 6 Tulevaisuusstudion kulku

### 1. Orientaatio aiheeseen ja virittäytyminen päivän työskentelyyn

### 2. Miten järjestöt johdetaan vuoteen 2025?

Työvälineet: Fläppipaperit, tussit, teippi

Osanottajat jaetaan kahteen ryhmään. Vastakkaisille seinille on kiinnitetty vähintään 8 fläppipaperia kummallekin. Toisella fläppipapereihin merkitään ryhmän numero.

Ryhmien tehtävät

**RYHMÄ 1. Mitä menestyksenkäs järjestöjen johtamistyö edellyttää vuonna 2025?**

**RYHMÄ 2. Mitkä keskeiset ilmiöt ja asiat toimintakentässä haastavat järjestöjohtamista ja johtajuutta vuonna 2025?**

Osanottajat kirjoittavat tusseilla kukin vähintään kymmenen tärkeänä ja haasteellisena pitämäänsä asiaa fläpeille. Toisen kirjaamia asioita ei tässä kritisoida, mutta esitettyjä ajatuksia voi kehittää pitemmälle

Ehdotukset luetaan ääneen, jos niiden joukosta löytyy päällekkäisyyksiä tai selvästi samaa asiaa tarkoittavia ideoita, ne yhdistetään.

#### Ajatusten arvottaminen

Jokainen osanottaja saa kymmenen tarraa.

1 tarra =kuinka merkittävänä asiaa voidaan pitää

Ryhmien jäsenet arvottavat nyt tarroillaan vastakkaisen ryhmän kirjaamat ehdotukset ja ideat. Tarrat voidaan jakaa juuri sillä tavoin kuin ko. osanottaja itse haluaa, vaikka kaikki kymmenen yhdelle ja samalle ehdotukselle tai kaikki erikseen.

Lasketaan ehdotusten saamien tarrojen lukumäärät ja valitaan molemmista ryhmistä eniten kannatusta saaneet jatkotyöskentelyä varten.

#### III ja miten haasteisiin vastataan

Työvälineet: Kyniä fläppejä.

Jakaudutaan työryhmiin. Ryhmät laativat keskenään kukin oman toimintaehdotuksensa, jossa on otettu huomioon seuraavat näkökulmat:

Millaisia niin **käytännön tason kuin asenteellisiakin muutoksia** tarvitaan tulevaisuudessa, jotta em. aivoriihen aikana esiin nousseet ideat olisi mahdollista toteuttaa?

Mitä **toimenpiteitä** se meiltä nyt vaatii?

Mitä **vahvuuksia** meillä jo on?

Miten edistämme **käytännön tason yhteistyötä**?

Tarkoitus on hahmottaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja ideoita.

Kaikki ryhmät pohtivat kaikkia osa-alueita ja kirjaavat ajatuksensa.

#### IV Loppukeskustelu

Suunnitelma muokattu käyttäen pohjana Anita Rubinin Tulevaisuustyöpajan kulku artikkelia.

.Rubin, Anita 2000. Tulevaisuuden tutkimus tiedonalana ja tieteellisenä toimintana. [www.metodix.com](http://www.metodix.com)

## Liite 7. Tulevaisuusstudion fläpit

Toimintakentän haasteet	Johtaminen
ekologisuuden kysymykset	omaksuttava kaupparatsu asenne
vaikuttavuuden vaatimukset	hyvä tuntemus ja tieto maailman menosta
järjestötoiminnan vetovoimaisuus	globaalien muutosten tajuamista
kuntarakennemuutos	tietolähteiden hallintaa ja luotettavan tiedon arviointia
järjestöt ja julkiset palvelut, rajanveto, tehtävät vastuut -> SOTE	hyvää ihmissuhdetuntemusta ja ihmissuhdetaitoja
heikoimmassa asemassa olevista huolehtiminen	kestävän kehityksen tuntemista
palveluntarpeiden ja väestön polarisoituminen	varainhankinta taitoja
vapaaehtoistoiminnan haasteet	verkottumistaitoja
kilpailutus yhteiskunta	kumppaneita ja heidän arvostamistaan
toiminnan suunnittelun lyhyt aikajänne, riippuu rahoituksista	itsetuntemusta ja oman arvon ymmärrystä
väestörakenteen muutokset	kehon ja mielen hyvää
järjestöjen ja valtion kv politiikka	toimintakykyä ja jaksamisesta huolehtimista
kv yhteistyö ja sen kehityssuunnat	visiota toiminnalle
asenne ja arvoilmasto ja resurssien ohjaaminen	uskoa omaan asiaan
valtion, kuntien ja kuntayhtymien suhde	toimivia verkostoja
globaali maailma	järjestön roolin tunnistamista
aiemmin työelämän ulkopuolelle jääneet ikäluokat	järjestöön soveltuvan johtamistyön osaamista
työttömyys > työvoiman ylitarjonta, miten osallistutaan	arvoilla johtamista
kaupungistuminen ja maaseudun autioituminen	avoimuutta
rahoitus järjestelmät, rahoituksen saamisen vaikeus	yhteistyökykyä
yksilöllistyminen vastuu yksilöllä	resurssien hallintaa
uusliberalismi	sitoutumista
ekologia, luonto	joustavuus
tietotekniikan hyödyntäminen	kekseliäisyys/luovuus
asenneilmasto, suhtautuminen tiettyjä asiakasryhmiä kohtaan	teknologian hyväksikäyttöä
taloudellinen tilanne	mukautumista nopeisiin muutoksiin
työvoiman sitoutuvuus	talousjohtamista
itsekeskeinen ajattelutapa	järjestön tehtävän uudelleen määrittelyä
kaupunkien ja järjestöjen yhteensovittaminen	hyvää henkilöstöjohtamista
resurssien jakaantuminen/ väheneminen	tuntemusta järjestöjen agndasta



## Liite 8. Skenaariot ja niiden muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Trendit			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taloudellinen taantuma</li> <li>Väestön ikääntyminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>Kestävyysvaje</li> </ul> </li> <li>Yhteisöllisyys, yksilöllisyys</li> </ul>			
	Ajovoimat	Tulevaisuuden kuva	Johtaminen ja resurssit
Kudoksena palvelutuotannon verkostossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelutuotannon uudelleen organisoituminen</li> <li>Palvelutuotanto verkostomaista</li> <li>Sosiaali- ja terveysjärjestöjen rooli kasvanut</li> <li>Yhteistyön merkitys kasvaa palvelutuotannossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimintamahdollisuudet kaventuneet</li> <li>Fuusioitumiset ja yhdistymiset</li> <li>Kilpailutuksessa huomioidaan järjestöjen yleishyödyllisyys</li> <li>Yhteinen kilpailutusten asiantuntija</li> <li>Palveluprosessit yli sektorirajojen</li> <li>Tulosten mittaaminen</li> <li>Vapaaehtoistyöhön osallistumisen muutokset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhdistymällä jaettu resursseja</li> <li>Yhteenliittymiä erityistehtävien hoitamiseksi</li> <li>Johtamisen resursseja strategiseen työhön</li> <li>Mittaaminen ja tutkimus</li> <li>Verkostojen ylläpito</li> <li>Imago vetovoimaisena työnantajana</li> <li>Uuden sukupolven vaatimuksiin vastaaminen työnantajana ja vapaaehtoistyössä</li> </ul>
Vapaaehtoisesti vaikuttaen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globaali ulottuvuus lähellä arkea</li> <li>Elämänrytmi sykliittäistä</li> <li>Ihmiset toimivat arvojensa mukaisesti</li> <li>Yhteisöllisyys nousussa</li> <li>Ekologisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vahva yhteisöllisyyden arvostus</li> <li>Työtä jaksotetaan</li> <li>Toimitaan yhden asian puolesta</li> <li>Toimitaan globaalisti ja lokaalisti</li> <li>Lähidemokratia</li> <li>Jaetaan omasta yhteiseksi hyväksi</li> <li>Organisoidut ja vapaaehtoiset ryhmittymät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaa osallistumisen tarpeisiin</li> <li>Johtamisella jaetaan vastuuta ja varmistetaan osallistumisen mahdollisuuksia</li> <li>Ymmärretään vapaaehtoisuuden luonne</li> <li>Globaalit taidot ja kansainvälinen verkostoituminen</li> </ul>
Arvojen kaupparatsut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvointikustannukset nousevat</li> <li>Palveluja ei riitä kaikille</li> <li>Uusliberalismi</li> <li>Väestön polarisaatio</li> <li>Ihmisillä vastuu omasta hyvinvoinnistaan</li> <li>Terveyspalvelut yksityistyvät</li> <li>Yksilökeskeisempi ajattelutapa</li> <li>Tekniset ratkaisut hyvinvoinnin apuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestöt huolehtivat heikompiosaisista</li> <li>Järjestöjä kuullaan asiantuntijoina</li> <li>Vaikuttamistyö tärkeää</li> <li>Järjestöjen brändit</li> <li>Kampanjointi</li> <li>Hyvinvointijärjestöt</li> <li>Ennaltaehkäisevä työ</li> <li>Kehittämistyötä suunnataan teknologisiin innovaatioihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedottamisen ja median hallinnan osaaminen</li> <li>Rohkeus käyttää uudenlaisia teknologia ratkaisuja</li> <li>Teknologian ymmärtäminen ja hallinta</li> <li>Johtaja markkinoin järjestön arvoja ja toiminta-ajatusta</li> <li>Arvojohtaminen</li> <li>Positiiviset brändit</li> </ul>