

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Avance johtamiskoulutus

MBA-lopputyö

JÄRJESTÖ TULOKSEN TEKIJÄNÄ

Tammikuu 2011

Laatija: Minna Riikka Järvinen

Ohjaaja: Jyrki Kauppinen

TIIVISTELMÄ

Tutkimus määrittelee, mitä tuloksellisuus tarkoittaa järjestön toiminnassa. Etnografisen tutkimuksen aineistona ovat kansalliset ja kansainväliset nonprofit-sektoriin ja kolmanteen sektoriin kohdistuneet tutkimukset sekä teemahaastatteluaineisto. Aineisto on koottu 15:sta operatiiviselta johtajalta valtion budjetista valtionapua saavien nuorisojärjestöjen tai nuorisotyön palvelujärjestöjen joukosta.

Järjestöjen perustehtävää on muutoksen aikaansaaminen ihmisessä ja yhteiskunnassa. Niiden toiminnasta voidaan nostaa esiin kolme perusröolia, jotka toteutuvat, olivatpa kyseessä minkä tahansa toimialan järjestöt paikallisessa tai kansainvälisessä viitekehyksessä. Tehtävät ovat uusien palvelujen ja toimintojen kehittäjän rooli, arvovartijan rooli ja vähemmistöjen ja vähempiosaisten puolestapuhujan rooli.

Tutkimuksen perusteella tuloksellista järjestötyötä on sellainen toiminta, joka pohjautuu järjestön perustehtävään. Perustehtävä on järjestön olemassa olon syy ja sen toiminnan oikeutus. Perustehtävä on määritelty pitkäkestoiseksi ja ainoastaan sen representaatioiden tulee mukautua ja kehittyä toimintaympäristön ja aikakauden vaateiden mukaan.

Järjestön työn ohjaaminen perustehtävästä käsin edellyttää tutkimukseni perusteella johtamista, jonka elementtejä ovat

1) Proaktiivisuus

Järjestön aloitteellisuus ja dynaamisuus pyrkimyksessä ennakoida toimintaympäristön muutoksia perustehtävän suunnassa.

2) Koko organisaatiota osallistava orientoituminen strategiaan

Ottaa huomioon järjestön kaikkien toimijoiden, yleiskokousten, hallituksen, operatiivisen johdon, asiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden, sidosryhmien, kohderyhmien, jäsenten ja asiakkaiden näkemykset järjestön kehittämisestä.

3) Osuvien mittarien rakentaminen tulosten mittaamiseen

Mittarien laadinnassa ei unohdeta järjestön pitkän tähtäimen, usein vaikeasti mitattavia tavoitteita.

4) Talouden balanssi

Järjestöllä on riittävät ja riittävän pysyvät resurssit perustehtävän toteuttamiseen sekä monipuolinen talousosaaminen, jolla turvata järjestön vakavaraisuus ja maksuvalmius.

4) Riittävät turvaavat hallinnon ja esimiestyön rakenteet

Rakenteiden kautta huolehditaan, että johtamisen ja strategiatyön prosessit pysyvät yllä ja kehittyvät. Hyvän hallinnon kautta organisaation eri osat osallistetaan sen toimintaan ja jokainen osa ymmärtää, mikä panos sen on annettava kokonaisuuteen.

5) Kvanttijohtajuus

Järjestöt ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka tähtäävät ihmisen muutokseen ja parempaan tulevaisuuteen arvopohjansa ja perustehtävänsä mukaisesti. Tämä edellyttää järjestön operatiiviselta johdolta niitä osaamisia, valmiuksia ja persoonallisuutta, joita luetaan moderniin kvanttijohtajuuteen.

Omatessaan em. tuloksellisen järjestötyön ominaisuudet, kolmannen sektorin järjestöillä on laaja-alaiset mahdollisuudet osallistua yhteisen globaaliakin solidaarisuutta rakentavan arvopohjan luomiseen, uusien ja innovatiivisten toimintamallien ja -tapojen luomiseen, osallisuuden ja demokratian lisäämiseen, ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen palvelutuotantonsa ja tarjoamiensa osallistumisen mahdollisuuksien kautta, vastakkainasettelujen purkamiseen eri ihmisryhmien väliltä, substanssilähtöisten ja laaja-alaisten verkostojen rakentamiseen, edistyksellisten ja osallistavien johtamiskulttuurien luomiseen ja levittämiseen. Tulokselliset järjestöt voivat olla tulevaisuuden tekijöitä kansallisessa ja kansainvälisessä viitekehyksessä.

SISÄLLYS

Esipuhe	5
1 Johdanto	7
2 Kansalaisjärjestöt, kolmas sektori, nonprofit-organisaatiot...	9
Järjestötyön käsitteitä	9
Järjestötyön vaiheita Suomessa	13
Järjestöihin kohdistunut tutkimus Suomessa	16
3 Tutkimuksen rajaus ja tavoite	19
Fokuksena valtakunnalliset nuorisojärjestöt	19
Mitä on tuloksellinen järjestötyö?	20
Järjestötyön rakenteet	22
Tavoitteena tuloksellisuuden kuvaus	26
Lähdeaineistosta	28
Järjestöjohtaja järjestöjen tutkijana	33
4 Missio on tuloksellisuuden arvioinnin kulmakivi	36
Järjestöjen perustehtävät	36
Missio on tuloksellisuuden arvioinnin perusta	40
Asiakkaita, jäseniä vai kohderyhmää	43
5 Strategiaan on osallistettava kaikki	49
Perustehtävä on strategian ydin	49
Kolme erilaista orientoitumistapaa	53
Suhde toimintaympäristöön	59
6 Tulosten mittaaminen ja talous	65
Mittaamisen tavoista	65
Balanssi on talouden hallinnan avain	70
7 Johtajuus järjestössä	78
Järjestöjohtamisen nelikenttä ja johtajuusroolit	78
Johtajan osaamistarpeet	81
Riittäviä rakenteita ja dialogia	82
Visionäärisyyttä ja humaani ihmiskäsitys	90
8 Järjestötyön eetos edellyttää tuloksellisuutta	94
Lähteet	106
Kirjallisuus	107
Liitteet	

ESIPUHE

Suuryritysten johtajat ovat eräänlaisia aikamme messiaita, joiden edesottamuksia media seuraavaan hyvässä ja pahassa. Ainakin mielikuvien tasolla heidän harteillaan lepää kansallinen menestyksemme - tai menestymättömyytemme. Onko pörssi nousussa vai laskussa, ennakoi arkista hyvinvointiamme. Kun olin työskennellyt 16 vuotta operatiivisena johtajana järjestösektorilla ja kokenut sen moni-ilmeisyyden, pohdin, miten järjestöjohtajuus ja julkishallinnon johtajuus, jotka harvemmin näkyvät julkisuudessa, asemoituvat suhteessa liike-elämän johtajuuteen.

Tämä tutkimus on eräs etsikkomatka tuohon pohdintaan. Havaintoni on, että yhteiskunnassa on niin erilaisia tehtäviä, että niistä huolehtimiseen tarvitaan myös erilaisia osaamisia ja erilaista johtajuutta. Johonkin pisteeseen saakka osaamisvaatimukset ovat toki samoja. Useat tutkijat ovat eritelleet tällaisia, kaikkiin johtamistehtäviin liittyviä osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi Gary Hamelin mukaan johtamistyöhön liittyy aina tavoitteiden ja ohjelmien asettamista, työponnistelujen voimistamista ja yhteensovittamista, toimintojen koordinoimista ja valvontaa, lahjakkuusresurssien kehittämistä, tiedon keräämistä ja suuntaamista eri kohteisiin, henkilösuhteiden muodostamista ja ylläpitoa sekä sidosryhmien vaatimusten yhteensovittamista ja tyydyttämistä (Hamel 2009, 36). Näiden lisäksi on kuitenkin valtaisa joukko erityispiirteitä, jotka erottavat julkisen johtamisen, kolmannen sektorin johtamisen ja yksityisen sektorin johtamisen toisistaan. Kolmas sektori näyttää tässä vertailussa monella tavalla vaativalta johtamistyön kentältä, ovathan sen toiminnan tavoitteet usein kaukana tulevaisuudessa, aatteellisuudessaan usein vaikeita mitata, eikä sen toiminnan turvaksi ole mitään lainsäädännöllisiä velvoitteita, kuten julkiselle sektorille. Kun rahasta ja rikastumisestakaan ei ole kyse, on toimintaan saatava muita tekijöitä, jotka antavat sille oikeutuksen ja toiminnan edellytykset.

Nostan hattua teille, arvoisat järjestöjohtajat! Työ järjestön operatiivisena johtajana ei ole haastetta vailla. Ehkä juuri tästä haasteesta johtuen monessa järjestössä on kuitenkin kehittynyt sellaista toimintaa, prosesseja ja johtajuutta, josta yhteiskunnassamme nyt laajasti haaveillaan.

Kiitän ohjaajaani Jyrki Kauppista kannustuksesta opintojeni yhteydessä, Avance-ohjelman johtajaa Ari Mannista yllytyksestä paitsi tutkimuksellisen tiedon esittämiseen myös mielipiteideni rohkeaan esiintuomiseen sekä opiskelutovereitani antoisista ja runsaista johtamiseen liittyvistä keskusteluista. Kiitokset myös Risto Seppäselle, joka alusta alkaen kehotti terävään

kritiikkiin sekä Sirpa Kuposelle, jolla on aitoa innostusta tutkimushankkeisiin. Lämpimin kiitokseni niille operatiivisille johtajille, jotka antoivat aikaansa haastatteluihin, mutta jotka tutkimuksen luottamuksellisuuden takia jäävät anonyymeiksi ja tässä vaille julkista kiitosta.

1 JOHDANTO

Tutkimuksia tai kokonaisesityksiä järjestöjen työn ja suorituksen arvioinnin perusteista ja kriteereistä, joita voitaisiin soveltaa useampaan kuin yhteen järjestöön, ei ole Suomessa tehty. Suomessa ei ole myöskään selvitetty kattavasti ns. kolmannen sektorin merkittävyyttä kansantalouden näkökulmasta, vaikka juhlapuheissa Suomea kutsutaankin järjestötoiminnan luvatuksi maaksi.

Tarkoitukseni on tässä tutkimuksessa selvittää, millaiset tekijät järjestöjen johtamisessa olisivat tuloksellisuuden näkökulmasta tärkeitä. Viisautta näihin päättelyihin olen hakenut kahtaalta: toisaalta kansainvälisestä alan tutkimuksesta, toisaalta suomalaisten järjestöjohtajien kokemuksista. Uskoakseni olen pystynyt löytämään muutamia lainalaisuuksia, jotka ovat tuloksellisen järjestötyön ja ennen kaikkea järjestöjohtamisen kulmakiviä. En kuitenkaan kuvittele, että tarkasteluni ja pohdintani olisivat aukottomia tai täydellisiä, mutta haluan osoittaa, että myös järjestöjen johtamiseen voi kiinnittää huomiota. Järjestöä voi johtaa hyvin tai huonosti.

Tämä tutkimukseni on ensimmäinen porras järjestöjohtamisen kehittämisen prosessissa. Nyt löytämieni ja esittämieni lainalaisuuksien kautta olisi mahdollisuus laajemman tutkimuksen kautta kehittää työkalu, jonka kautta järjestöt itse voisivat arvioida oman toimintansa vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tämä työ odottaa kuitenkin tekijäänsä, ja myös rahoittajaansa. On paljolti kyse siitä, katsotaanko suomalainen ns. kolmas sektori yhteiskunnallisesti niin merkittäväksi, että tällaiseen kehittämistyöhön kannattaisi panostaa. Toisaalta, on todettava, ettei järjestötyö aina kaipaa systematiikkaa: Se voi ennemminkin olla monen ihmisen harrastuskenttä. Näin ei kuitenkaan voi mielestäni ajatella suurten kansallisesti toimivien ja merkittäviä yhteiskunnallisia tukia saavien organisaatioiden kohdalla. On voitava luottaa siihen, että toimintaan osoitetut julkiset varat kohdentuvat siten, kuin on ajateltu. Tästä ongelmasta on saatu kipeää näyttöä vaalirahoituskeskustelun yhteydessä.

Luon tässä raportissa ensin katsauksen järjestötyön kentän käsitteisiin, kuten kolmas sektori, nonprofit-sektori tai järjestösektori, sekä kuvaan lyhyesti suomalaisen järjestötyön historiaa ja tutkimusta. Sen jälkeen kuvaan toisessa pääluvussa tutkimukseni rajauksen ja ongelmat sekä käyttämäni tutkimusmenetelmän ja lähdeaineiston pääpiirteet.

Neljännessä luvussa käsittelen järjestöjen perustehtävän merkitystä tuloksellisuuden arvioinnin näkökulmasta sekä sitä, kenen tehtävää järjestön toiminta-ajatuksen määrittelyn pitäisi olla. Viidennessä luvussa tarkastelen järjestöjen erilaisia orientoitumisia strategiaa kohtaan sekä siten, miten tämä orientaatio muutoinkin vaikuttaa koko järjestön toiminnan tapaan ja kulttuuriin sekä suhteeseen ympäröivään yhteiskuntaan. Kuudennessa luvussa käsittelen tapoja, joilla järjestöt pyrkivät mittaamaan tuloksellisuuttaan sekä talouden osuutta toiminnassa. Seitsemäs ja viimeinen tutkimustuloksia raportoiva luku käsittelee johtajuutta järjestössä. Johtajuuteen kiteytyy monella tapaa koko järjestön toiminnan tapa, ja sen merkitys korostuu järjestöjen kehittyessä asiantuntijaorganisaatioiksi.

Kahdeksannessa luvussa vedän johtopäätöksiä tutkimusaineistostani ja edellisten lukujen käsitteistä luodakseni holistisempaa näkemystä tuloksellisesta järjestötyöstä. Dikotomisoin myös hyvää ja huonoa järjestötyötä tuloksellisuuden hahmottamiseksi. Arvioin myös omia motivaatioitani tuloksellisen järjestötyön kuvaajana ja niiden vaikutuksia tutkimus- ja raportointiprosessiin, sekä visioin järjestötyön roolia ja mahdollisuuksia globalisoituvassa ja moniarvoistuvassa maailmassa.

2 KANSALAI SJÄRJESTÖT, KOLMAS SEKTORI, NONPROFIT-ORGANISAATIOT...

Järjestötyön käsitteitä

Puhuttaessa järjestöistä ja niihin liittyvistä käsitteistä, joudutaan nopeasti käsittehetkeikköön. Voitto Helander, joka on tutkinut laajasti suomalaista järjestökenttää, toteaa, että eri tieteenalat ovat luoneet tälle toimijajoukolle omat ja omista teoriapohjistaan johtuvat käsitteet. Puhutaan järjestösektorista, kolmannesta sektorista, nonprofit-sektorista, vapaaehtoistyönsektorista, voittoa tavoittelemattomasta (nonprofit) sektorista, kansalaisyhteiskunnasta jne., ja käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina. (ks. Helander 2002, 33-52).

Yhdysvaltalaisen tutkijan Helmut K. Anheierin mukaan keskeisiä tätä toimintasektoria määritteleviä käsitteitä ovat hyväntekeväisyys, riippumaton sektori, vapaaehtoisorganisaatiot tai -sektori, ei-valtiollisen organisaatio, filantropia, nonprofit-organisaatiot/sektori ja sosiaalinen ekonomia 'économie sociale'¹ (Anheier 2005, 38-39). Käsite hyväntekeväisyys tarkoittaa Anheierin mukaan sitä, että organisaatioiden tuki tulee yksityisiltä tahoilta lahjoituksina. Riippumattomalla sektorilla tarkoitetaan sitä, että organisaatiot toimivat valtiosta ja liiketoiminnasta irrallaan, nk. kolmantena voimana. Filantropia viittaa henkilökohtaisen varallisuuden ja taitojen käyttämiseen yhteiseen hyvään. Käsite nonprofit liittyy profitin eli voiton vastakohtaan, voiton tavoittelemattomuuteen. Nonprofit-sektoria kutsutaan usein myös kolmanneksi sektoriksi. Käsitteen taustalla on yhteiskunnan jaottelu neljään päälohkoon, yksityiseen (yritykset), julkiseen (valtio ja kunnat), kolmanteen (järjestöt, yhdistykset) ja neljänteen (sosiaalisia tarpeita tyydyttävät yhteenliittymät) sektoriin (Vuokko 2004, 19).

Nonprofit-sektorin määritelmät voidaan jakaa viiteen eri tyyppiin: 1) laista tuleviin lainopillisiin määritelmiin, 2) funktionaalisiin määritelmiin, 3) ekonomisiin määritelmiin, 4) rakenteel-

¹ Käsite 'économie sociale' viittaa sellaisiin liiketoimintaa harjoittaviin organisaatioihin, jotka 1) tuottavat palveluja laajemmalle joukolle kuin voittoa omistajille, 2) ovat johtamistavaltaan ja organisoitumiseltaan itsenäisiä, 3) ovat päätöksentekotavaltaan demokraattisia ja 4) suosivat sosiaalisia tekijöitä suhteessa pääomaan. (Anheier 2005, 38-39).

lis-operationaalisiin määritelmiin ja 5) joihinkin erityistyyppeihin. (ks. Anheier 2005, 37-54). Anheierin mukaan Yhdysvalloissa nonprofit-organisaatiot on määritelty lainsäädännössä. Suomessa non-profit-toiminnan yhteydessä käytetty käsite yleishyödyllisyys liittyy tuloverolain 22 pykälään, jonka mukaan yhteisö on yleishyödyllinen, jos 1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä, 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin ja 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osallistuneille taloudellista etua osinkoina, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. Lisäksi valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan järjestötyö ja (auttamistyöhön tai vertaistoimintaan perustuva) järjestölähtöinen auttamistoiminta ovat verotuksellisesti yleishyödyllistä toimintaa, eikä niitä pidä verottaa järjestön elinkeinotoimintana tai sen harjoittaman elinkeinotoiminnan vuoksi.

Funktionaaliset määritelmät lähtevät tarkoituksista ja funktioista, joita toteuttamaan nonprofit-organisaatiot on perustettu. Esimerkiksi nuorisojärjestöt toteuttavat Suomessa nuorisolakia, joten niiden määrittelyn perusta on mission suhde kyseiseen lainsäädäntöön. Muita funktion perusteella tehtäviä määritelmiä ovat esimerkiksi köyhyden estäminen, kasvatuksen edistäminen, uskonnon tai terveyden edistäminen ja hyvinvoinnin edistäminen jne.

Funktionaalisia määritelmiä voi tarkastella myös taloudellisista tai verotuksellisista näkökulmista. Ollakseen yleishyödyllistä ja siten verotonta, toiminta on toteutettava siten, 1) etteivät jäsenet saa voittoa tai voitonkaltaisia etuja toiminnastaan, 2) että se toteuttaa vain yleishyödyllisiä tehtäviä, 3) että organisaatio itse toteuttaa tarkoitustaan, eikä se ohjaudu kolmannen osapuolen kautta ja 4) että tiettyyn tarkoitukseen osoitetut varat on käytettävä tietyn ajanjakson kuluessa, ts. nonprofit-organisaatiot eivät voi kasvattaa pääomia investointeja varten. Tällaisia ovat esimerkiksi kohdeavustukset, jotka on käytettävä myöntöpäätöksessä määritellyn ajan kuluessa ja tilitettävä myöntäneelle viranomaiselle.

Nonprofit-sektorin ekonomisten määritelmien ydin liittyy itse sanaan nonprofit, 'ei voittoa'. Sen mukaan nonprofit instituutiot eivät saa katetta tuotteiden tai hyödykkeiden myynnistä tai verotuksen kautta, vaan vapaaehtoislähteistä, jäsenten tai tukijoiden kontribuutioista (Anheier 2005, 45-46).

Rakenteelliset-operationaaliset määritelmät liittyvät toiminnan organisoimisiin tapoihin ja rakenteisiin. Salamonin ja Anheierin (1992a) mukaan organisaatio on nonprofit-organisaatio, jos se toteuttaa viisi seuraavaa tunnusmerkkiä:

1. Toiminta on organisoitunutta eli institutionaalistunutta

Toiminnalla on jokin selkeä institutionaalinen pohja, esimerkiksi säännölliset kokoukset, virkailijoita tai toimihenkilöitä, toimintasääntöjä ja jossain määrin organisoitunut toimintatapa päinvastoin kuin ad hoc -ryhmillä tai satunnaisilla ihmisten kokoontumisilla.

2. Organisaatio on yksityinen: se ei ole valtio-ohjattu

Nonprofit-organisaatiot eivät ole rakenteellisesti valtion toimintakoneistoa, vaikka voivatkin saada tukea toimintaan tai hankkeisiin ministeriöiltä (Anheier 2005, 48)².

3. Organisaatio on itseohjautuva, eli se on kehittänyt välineet omien toimintojensa kontrollointiin

Järjestöjen täytyy merkittävässä määrin vastata itse toimintojensa ohjaamisesta ollakseen itsenäinen ja yksityinen. Niillä täytyy toisin sanoen olla sisäinen valvontajärjestelmä. (ks. Salomon ja Anheier 1998b).

4. Organisaatio ei palauta voittoja omistajilleen tai johtajilleen. Mahdolliset tuotot käytetään toimintaan.

5. Organisaatio on vapaaehtoinen, eli siihen liittyy jossain määrin vapaaehtoista osallistumista.

Vapaaehtoiset osallistuvat järjestön toimintoihin ja johtamiseen joko sen hallituksessa tai työvoimana, mutta sitä ei edellytetä esimerkiksi tiettyyn ammattiin liittyvänä velvoitteena. (ks. Anheier 2005, 49).

Tämä vapaaehtoisuuden osuuteen liittyvä määritelmä on Suomen oloihin sovellettuna hieman paradoksaalinen, ellei vapaaehtoisuudelle tai vapaaehtoistyölle anneta itsestään selvää määritelmää. Esimerkiksi Suomen Nuorisoyhteistyö Allianssi ry:n tehtävänä on muiden nuorisojärjestöjen edunvalvonta. Sen hallitus muodostuu jäsenjärjestöjen edustajista, eikä sillä itsellään ole vapaaehtoistyöntekijöitä. Tässä tapauksessa vapaaehtoisuus liittyy ainoastaan jäsenjärjes-

² Tämä määrittely on Suomen oloissa haastava, onhan esimerkiksi Vuokko nostanut nonprofit-organisaatioiksi julkisen sektorin nonprofit-organisaatiot, jotka ovat verotuloilla rahoitettuja ja toteuttavat tehtävissään myös julkisen vallan, usein jopa hallitusohjelman tavoitteita (vrt. Vuokko 2004, 23). Tällainen on esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys, jonka ylintä valtaa käyttää sen hallitus. Tosiasiassa RAY on julkisen vallan lainsäädännöllä ja poliittisella ohjauksella hallitsema instanssi, jona pääjohtaja valitaan tehtävänsä poliittisen statuksen perusteella. RAY:n tämän hetkinen pääjohtaja on entinen sosiaali- ja terveysministeri Sinikka Mönkäre (sd).

töjen vapauteen itse hakeutua jäseniksi järjestöön. Käytännössä jäsenjärjestöillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta jättäytyä pois tämän edunvalvontajärjestön toiminnasta, koska nuorisolain toteutumista ohjaava opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisoyksikkö on ottanut Allianssi ry:n äänitorvekseen muihin nuorisojärjestöihin päin ja tukee Allianssia mm. muille järjestöille järjestettävien infojen ja koulutustilaisuuksien järjestämisessä taloudellisesti ja sisällöllisesti.

Viimeisenä eli viidentenä nonprofit-sektorin määritelmänä ovat erityistyyppit, joihin kuuluvat vapaaehtoisista muodostuvat yhdistykset ja säätiöt. Vapaaehtoisyhdistykset ovat yksityisiä jäsenorganisaatioita, joihin kuulumisen on vapaaehtoista. Tällaisia ovat Suomessa esimerkiksi vanhempainyhdistykset tai lintutieteelliset yhdistykset, joissa yhteenliittymän syynä on kiinnostus samasta asiasta, eikä kukaan toimihenkilöistä tai hallituksen jäsenistä saa palkkaa tai korvausta yhdistyksessä tekemästään työstä.

Myös säätiöt lukeutuvat nonprofit-organisaatioihin. Säätiöt ovat Anheierin mukaan (2005, 51) yksityisiä yhteenliittymiä, jotka toimivat yleishyödyllisesti ja joihin kuuluu viisi tunnusmerkkiä:

- 1 Säätiöt eivät perustu jäsenyyksiin.
- 2 Säätiöt ovat yksityisiä ja rakenteellisesti erillään julkisesta hallinnosta.
- 3 Säätiöt ovat itseohjautuvia, niillä on sisäinen hallintojärjestelmä.
- 4 Säätiöt eivät palauta tuottoja omistajilleen.
- 5 Säätiöt toimivat yleishyödyllisesti.

Jos edellä esitellyistä määrtelmistä poimitaan kaikille nonprofit-sektorin organisaatioille yhteiset piirteet, ne ovat

- itseohjautuvuus
- tuotantoa ei tehdä voittoa varten
- institutionaalisesti erillään julkisesta vallasta ja hallituksesta
- vapaaehtoisuus

Nonprofit-sektorin toiminta on erittäin laaja-alaista. Sen sisällöt ulottuvat kaikille elämänalueille. Toimialoja kuvaamaan on nonprofit-organisaatioille kehitetty kansainvälisenä yhteistyönä 12 portainen luokittelu (ks. mm. Salamon ja Anheier 1998b; Anheier 2005, 55). Vuokko on soveltanut tämän ns. INCPO-luokituksen (International Classification of Nonprofit Or-

ganisations) Suomen oloihin ja löytänyt siihen 11 toimialaa. Ne ovat (suluissa alkuperäinen INCPO-luokitus):

1. Kulttuuri ja virkistystoiminta (Culture and recreation)
2. Koulutus ja tutkimus (Education and research)
3. Terveys (Health)
4. Sosiaalialan palvelut (Social services)
5. Ympäristö (Environment)
6. Kehittäminen ja asuminen (Development and housing)
7. Poliittika ja juridiikka (Law, advocacy, and politics)
8. Hyväntekeväisyys (Philanthropic intermediaries and voluntarism promotion)
9. Kansainvälinen toiminta (International)
10. Uskonto (Religion)
11. Työelämä (Business and professional associations, unions)
12. [Not elsewhere classified] (ks. Vuokko 2004, 16-17; vrt. Salamon and Anheier 1998b)

Suomessa, jossa nimenomaan yhdistysmuotoisella toiminnalla on pitkät juuret, tehdään lisäksi ero yhdistyksen ja järjestön käsitteen välillä. Siisiäisen mukaan yhdistyksellä tarkoitetaan useamman kuin kahden henkilön yhteenliittymää ei-taloudellisen intressin toteuttamiseksi (Siisiäinen 2000, 13). Heikkalan mukaan yhdistykset ovat kansalaistoiminnan perusyksiköitä, jotka liittyessään yhteen muodostavat järjestön (Heikkala 2002, 40). Tämä käsite-ero ei kuitenkaan ole juridisesti tarkoituksenmukainen, sillä monet järjestöt ovat rekisteröityjä yhdistyksiä.

Tässä opinnäytetyössäni käytän käsitettä järjestö tarkoittamaan yhdistysmuotoisesti toimivia, voittoa tavoittelemattomia, itsenäisiä ja institutionalisoituneita organisaatioita, joiden toiminnalla on jokin aatteellinen perusta. Käytän järjestöstä myös nimitystä nonprofit-organisaatio. Järjestötoiminnalla tai järjestötyöllä tarkoitan sitä toimintaa, jota em. järjestöt toteuttavat. Nonprofit-sektorilla ja kolmannella sektorilla, joita käytän toistensa synonyymeina, tarkoitan sitä järjestöjen ja muiden toimijoiden joukkoa, jolle on yhteistä voiton tavoittelemattomuus.

Järjestötyön vaiheita Suomessa

Suomessa nonprofit-sektorin juuret juontavat yhdistystoimintaan ja sen syntyvaiheisiin 1800-luvulla. Suomessa nonprofit-sektori samaistetaan usein ns. kansalaisyhteiskuntaan. Kansalaisyhteiskunnan käsite on peräisin Adam Fergussonin esseestä vuodelta 1767, jossa Fergusson

argumentoi, että "ihmisillä on oikeus kokoontua yhdistyksiin ja puolustaa näkemyksiään tarvittaessa myös valtiota vastaan" (ks. Niemelä 2008). Tämä vahvasti aatteellinen lausuma kuvaa osuvasti järjestötoiminnan synnyn syitä ja taustoja myös 1800-luvun Suomessa, jolloin kansalaisyhteiskunta alkoi nousta. Sen tuloksena versoivat uskonnolliset, raittius-, kulttuuri-, urheilu-, sosiaaliset, poliittiset, nuoriso-, eläkeläis-, rauhan-, maanpuolustus, neuvonta-, kotiseutu-, vaihtoehto- jne. liikkeet.

Vuonna 1809, jolloin Suomesta tuli Suomen sodan seurauksena autonominen osa Venäjää, alkoi Suomessa viritä Venäjän suosiollisen hallitsijan Aleksanteri I:n kannustamana oma kansallinen kulttuuri. Siihen liittyi suomen kielen aseman parantuminen ja aktiivinen kannustaminen. Esimerkiksi Suomalaisen Kirjallisuuden Seura perustettiin 1831 ajamaan suomen kielen ja kulttuurin asemaa. Vuosisadan loppupuolella teollistumisen myötä perinteinen luokkayhteiskunta sai kilpailijan työväenasteista, jotka loivat perustan työväenyhdistysten synnylle. Samaan aikaan myös Suomen rooli autonomisena osana Venäjän ruhtinaskuntaa alkoi rakoilla Venäjän sortotoimien johdosta. Tämä johti erilaisiin julkisiin, puolittain julkisiin ja salaisiin yhteenliittymiin, joiden kautta ajettiin suomen kielen ja kulttuurin aseman lisäksi myös kansalliseen itsenäisyyteen tähtääviä toimenpiteitä. Tällainen oli esimerkiksi 1901 syntynyt kagaali, joka vastusti suomalaisten nuorten miesten kutsumista asepalvelukseen Venäjän armeijaan tsaari Nikolai II:n lakkautettua Suomen omat asevoimat samana vuonna. Salaisesti toiminut kagaali organisoi ylioppilaita hyväksi käyttäen joukkokieltäytymiset. Niiden tuloksena vain 41,8 prosenttia kutsuntaikäisistä suomalaismiehistä osallistui kutsuntoihin (ks. Järvinen ja Seppänen 2008, 18).

Martti Siisiäisen mukaan vapaaehtoisen yhdistystoiminnan taustalla on aina jonkin muutostarve. Tutkimuksessaan *National and international factor in the development of voluntary associations in Finland* (1991) hän analysoi yhteiskunnallisten murrosaikojen heijastumista protesteina ja taloudellisten suhdanteiden vaikutusta niiden taustalla. Tukeutuen Lawrence Silvermanin hypoteesiin taloudellisten suhdanteiden ja poliittis-ideologisten aaltojen välisestä suhteesta³, hän löytää Suomen 1900-luvun historiasta kolme protestikautta, jolloin asioihin haettiin parannusta ja joiden tuloksena versoi järjestötoimintaa. Nämä olivat 1905-1918, 1944-1948 ja 1966-1968. (Siisiäinen 1991, 21). Vuosisadan alun aktivismi liittyi sosialismin aatteen nousuun (Hjerppe 1988, 45) ja sosialidemokraattisen puolueen vaalivoittoon 1916

³ Silvermanin "päättää alas" -hypoteesin mukaan laman tai laskusuhdanteen aikana ihmiset pitävät päänsä alhaalla, ovat varovaisia ja konservatiivisia, kun taas radikaalisimpi liittyy taantumien loppuajankoihin, jolloin aletaan vaatia parempaa (ks. Silverman 1985).

sekä aatteelliseen sisällissodaksi kulminoituneeseen ristiriitaan 1918 (Alapuro 1988). Vuosien 1944-1948 lyhyt vasemmistolainen protesti asettui toisen maailmansodan päättymisen vuosiin, ja viimeinen vuosien 1966-1968 liittyi kansainväliseen taantumaan ja sen loppuun, jolloin kohtuullista talouskasvua oli jo näkyvissä. (Siisiäinen 1991, 24).

Vastaavasti, tarkasteltuna oikeistolaisen järjestötyön kehittymistä olivat 1800-luvun loppu ja 1900-luvun alkuvuodet aktiivisia. Opettajat perustivat mm. Suomen opettajain liiton 1893 ja Suomen Vanhempainliiton 1907 (ks. Rinne 1973 ja Puro 2007). Seuraava aktiivinen järjestöjen syntykausi oli 1928-1932, jolloin perustettiin Isänmaallinen Kansanliitto IKL, Lotta Svärd ja Akateeminen Karjalaseura. (ks. Siisiäinen 1991, 33).

Evankelis-luterilaisella kirkolla, joka on Suomen valtiokirkko, on ollut valtion ohella keskeinen rooli erilaisten sosiaalipalvelujen järjestäjänä. Tästä syystä johtuen ensimmäiset ja keskeisimmät sosiaali- ja terveystyön järjestöt ovat syntyneet kirkon yhteyteen. Järjestöjen osuus on näin ollen ohjautunut nonprofit-sektorin kehityksen alkuvaiheissa ennen kaikkea kulttuurisiin ja poliittis-yhteiskunnallisiin tehtäviin. Sosiaali- ja terveystyön järjestöjen rooli on vahvistunut vasta toisen maailmansodan jälkeen, jolloin niitä tarvittiin kantamaan sodan jättämiä valtavia hyvinvointihaasteita valtion rinnalla.

Seppo Niemelän mukaan (2008) järjestötoiminnan nousukaari jatkui 1960-luvulle, jonka jälkeen se kuitenkin alkoi jäädä kahden muun, eli valtiosektorin ja liike-elämän varjoon. Poikkeuksena tähän ovat olleet luonnonsuojeluaatteen ympärille järjestäytyneet liikkeet Kojjärvi-liikkeen 1979 jälkeen (ks. Järvikoski 1982, 178-179).

Nyt 2010-luvulla liikutaan uudelleen kohti kolmannen sektorin merkityksen korostumista. Tietoyhteiskunnan kehitystarpeet edellyttävät nopeaa ja reaktiivista toimijakuntaa, joka kykenee huolehtimaan yhteiskunnallisista velvoitteista tehokkaasti ja taloudellisesti. Tähän valti-onhallinto näyttää olevan liian jäykkä ja hidaslakkinen. Liike-elämä taas ei kelpaa toimijaksi siksi, että liiketoiminnan tavoitteena on taloudellisen hyödyn tuottaminen omistajille. Sitä ei pidettäne kestäväenä eettisenä perustana tasa-arvoisuuteen pyrkivässä hyvinvointiyhteiskunnassa. Näin ollen toimijaksi on löydetty yhä useammin kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon organisaatio. Tämä tendenssi on nousussa, erityisen vahvana se on näkynyt Matti Vanhasen II hallituksen aikana⁴. Onko tämä se suunta, johon kolmannen sektorin kannattaa

⁴ Matti Vanhasen hallituksen ohjelmaa toteuttamaan laadittiin koulutussektorille Koulutus ja tutkimus kehittämissuunnitelma 2007-2012. Siinä perusopetuksen osalta keskeiseksi otettiin perusopetuksen laadun kehittämien Perusopetus paremmaksi -ohjelman kautta. Ohjelman toteuttamisvastuuta annettiin

suostua, pysykö siinä edelleen yllä kansalaisyhteiskunnan ihanne tarvittaessa toimia myös valtiota vastaan?

Tällä hetkellä Suomessa on noin 120 000 yhdistystä, joista toimivia on noin 70 000. Näiden kansalaisjärjestöjen liikevaihto on 5 miljardia euroa ja vapaaehtoistyön, jonka työpanoksen arvioidaan vastaavan 80 000 ihmisen työpanosta vuodessa, laskennallinen arvo on kaksi miljardia euroa. (Harju 2004, 139). Julkisella rahoituksella tästä katetaan 1,6 miljardia euroa eli noin 32 prosenttia. Julkisista varoista tehdyille taloudellisille satsauksille saadaan siis kansantaloudellisesti ajatellen hyvä tuotto. Yhdysvalloissa, jossa seurataan tarkemmin nonprofit-sektorin merkittävyyttä, tilastoitiin vuonna 1998, että nonprofit-sektori maksoi 6 % kaikista palkoista Yhdysvalloissa, kun liike-elämän osuus oli 80 % ja julkisen sektorin 14 % (ks. Anheier 2005, 69). USA:n kansantulosta liike-elämän osuus oli samana vuonna 80 %, julkisen sektorin osuus 13,3 % ja nonprofit-sektorin osuus 6,7 % (Anheier 2005, 70). Kansainvälisessä vertailussa Suomi sijoittuu 12. sijalle 5,3 % osuudella, kun tarkastellaan nonprofit-sektorilla työskentelevien työntekijöiden osuutta suhteessa koko työkäisten määrään. Vertailun kärjessä on Alankomaat 14,4 % osuudella, Yhdysvallat neljäs 9,8 % osuudella ja Ruotsi yhdeksäs 7,1 % osuudella. (Salamon et al. 2003, ks. Anheier 2005, 81).

Järjestöihin kohdistunut tutkimus Suomessa

Nonprofit-organisaatiot ja niiden toiminta ovat Suomessa harvoin tutkimuskohteina. Ne eivät ole herättäneet intohimoja tutkimuskohteina kenties siksi, ettei järjestötyön kautta vaurastuminen ole ollut mahdollista Suomen kaltaisessa pienessä taloudessa. Liiketaloudelliset tutkimuskohteet ovat ymmärrettävästi olleet houkuttelevampia. Kuitenkin juuri Suomessa kolmas sektori on voimakas toimija jo pelkästään yhdistysten määrällä mitaten.

Yhdysvalloissa nonprofit-sektorin⁵ rooli on rakentunut vahvaksi, koska se vastaa suuresta osasta hyvinvointipalveluja ja rahoittaa ne lahjoitusvaroin. Vahvan roolin ansiosta myös

merkittävässä määrin valtionhallinnosta erillään toimiville järjestöille, kuten Kerhokeskus - koulutyön tuki ry:lle, Koululiikuntaliitto KLL:lle, Suomen Vanhempainliitto ry:lle ja Förbundet Hem och Skola i Finlandille.

⁵ Yhdysvalloissa nonprofit-sektoriin lasketaan kuuluviksi museot, orkesterit, koulut, yliopistot, aikuis-koulutusorganisaatiot, tutkimusinstituutit, poliittiset yhteenliittymät, terveysorganisaatiot, mielenterveysorganisaatiot, lastenpäivähoito-, vanhustenhoito ja muut inhimillisiä palveluita tarjoavat organi-

nonprofit-sektorin tutkimus on vilkasta. Nonprofit organisaatioiden merkitys laajemman kansalaisyhteiskunnan ja nykyaikaisen yhteiskunnan hyvinvointijärjestelmien osana on oivallettu.

Nonprofit-sektorin tutkimus alkoi kuitenkin kehittyä Yhdysvalloissakin vasta kaksi vuosikymmentä sitten, kun Yalen yliopistossa käynnistettiin tähän liittyvä tutkimusohjelma (Anheier 2005, 12). Ohjelmasta huolimatta nonprofit-organisaatioihin kohdistuvaa tutkimusta ei aluksi juuri syntynyt: sitä pidettiin vielä 1980-luvun lopulla organisaatioteorioiden näkökulmasta triviaalina (ks. Perrow 1986). Kun yhdysvaltalainen hyvinvointiyhteiskunta ajoi karille 80-luvulla, alkoi nonprofit-sektori saada neoliberalismin myötä suurempaa taloudellista merkitystä sosiaalipalveluiden alalla. Myös sen poliittinen rooli voimistui etenkin nk. uuden politiikan alalla (ks. Anheier 2005, 13-14). Tämän jälkeen nonprofit-organisaatioiden tutkimus levisi nopeasti muihinkin maihin.

Nonprofit-sektoriin, jota Suomessa tavallisemmin kutsutaan kolmanneksi sektoriksi, on Suomessa kohdistunut runsaastikin tutkimusta (ks. Helander 2002). Tutkimus on kuitenkin hajanaista, mikä johtunee sektorin toimialojen laajuudesta. Systemaattiset kokonaisesitykset esimerkiksi nonprofit-sektorin laajuudesta, sen kansantaloudellisesta tai työllistävästä merkityksestä puuttuvat. On mahdollista, että kolmannen sektorin toiminta on hahmotettu niin pitkälti vapaaehtoisuudelle rakentuvana, ettei sen varaan ole haluttu laskea. Kun toimintaa eivät ohjaa liiketalouden tai politiikankaan järjestelmät, sitä on pidetty epävarmana tai jopa epäluotettavana. Kolmannen sektorin roolin voisi tästä perspektiivistä ajatella olevan keskeinen lähinnä yhteiskuntarauhan ja kansalaisten erilaisten tarpeiden turvallisena ohjautumiskanavana, joka järjestöihin organisoituna on kuitenkin valvonnan piirissä toisin, kuin järjestäytymätön kansalaistoiminta erilaisissa liikkeissä (esimerkiksi 70-luvun Kojjärviliike). Kolmas sektori on Suomessa ollut sivussa yhteiskunnallisen toiminnan keskiöstä, joka on rakentunut kahden päätukijalan, julkisen sektorin ja liike-elämän varaan. Tilanne on kuitenkin nopeasti muuttumassa. Julkista sektoria supistetaan valtion tuottavuusohjelman nimellä, vaikka sen tehtävät eivät tosiasiallisesti ole vähentyneet tai menettäneet merkitystään. Vaikka liiketoiminnan osalle onkin syntynyt palveluja huolehtimaan valtiolle perinteisesti kuuluneista hyvinvoinnin turvaamiseen liittyvistä tehtävistä, kuten esimerkiksi hoivapalveluista, jäävät hyvinvointipalvelut usein kolmannen sektorin tehtäväksi. Tästä syystä tulisi kolmannen sektorin toimintaa, ja myös tuloksellisuutta, tutkia ja sen kokonaiskansantaloudellinen merkitys selvittää.

saatiot, paikalliset kehitysyhtiöt, humanitaariset ja kansainväliset kehitysyhtiöt, ihmisoikeusjärjestöt, paikallisten viljelijöiden yhdistykset, uskonnolliset organisaatiot, säätiöt, palvelujärjestöt, veljes- ja sisarkunnat (esim. Lions ja Zonta), harrastusjärjestöt (metsästys- ja ase) ja vertaisryhmät (AA) (Anheier 2005, 5-7).

Yhdysvalloissa, joissa kolmas sektori on jo pitkään huolehtinut tehtävistä, jotka meillä kuuluvat julkisen hallinnon piiriin, tällaista tutkimusta on runsaasti. Voisi sanoa, että siellä kolmannen sektorin rooli ja merkittävyys on tunnustettu. Meillä Suomessa tällaisen tutkimuksen tai kokonaisuutensa puutteen voikin selittää osin myös se, että kolmas sektori halutaan pitää hajanaisena ja sitä kautta vähävaltaisena. Siitä ei ehkä haluta kolmatta valtiomahtia poliittisen ja liike-elämän eliitin rinnalle⁶.

⁶ Petri Virtanen on tutkinut, millä tavoin kanavoidsa kansalaisten aktiivisuutta ja panoksia järjestöön kautta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tutkimus on valtiovarainministeriön teettämä, ja tämä isännän ääni kuuluu tutkimuksessa. Virtanen motiivi tutkimuksen tekoon on huoli laskevasta äänestysaktiivisuudesta ja peruskysymys "kenen tahto kansalaisjärjestöjen kautta artikuloituu?" (Virtanen 2001, 12). Lähtökohdiltaan tutkimus ei ole neutraali, vaan tutkimusasetelmassa tutkija kertoo pyrkivänsä välttämään "poliittis-hallinnollisen päätöksenteon realiteetit kieltävää kansalaisvaikuttamisen painotusta, joka pahimmillaan loukkaa jopa edustuksellisen demokratian syvimpiä periaatteita ja perustuslain henkeä." (Virtanen 2001, 13.) Toisin sanoen, Virtanen asettaa poliittisen järjestelmän itseisarvoksi, jonka kautta ja/tai jälkeen kansalaisyhteiskunta ja sitä edustavat järjestöt saavat poliittisen järjestelmän määrittelemässä mittasuhteessa asettaa toiminnalleen tavoitteita ja päämääriä sekä valita niiden saavuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Virtanen kuvaa käsitteellä kansalaisjärjestö pääsääntöisesti yhdistyspohjaisesti toimivia järjestöjä, jotka voivat olla paikallisia, alueellisia tai kansallisella tasolla toimivia (Virtanen 2001, 13).

3 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TAVOITE

Fokuksena valtakunnalliset nuorisjärjestöt

Kun tutkimuksen kohteena on, mitä on tuloksellinen järjestötyö, ja miten järjestöjä pitäisi johtaa, jotta niiden työ olisi tuloksellista, voisi tutkimusaineistoa koota hyvin monenlaisista lähtökohdista. Järjestötoiminta on Suomessa hyvin laajaa ja ulottuu kaikille yhteiskunnan toiminta-aloille, joten tutkittavia kohteita olisi voinut ottaa horisontaalisesti yli koko kentän. Pulmana tällaiseen kohdejoukon valintaan olisi kuitenkin se, että niitä koskeva lainsäädäntö on yhtä laajaa. Vaikka yhdistyslaki sitookin kaikkia toimijoita eräänlaisena "kattolakina", koin, että kenttä sittenkin on liian laaja tarkoituksenmukaisen rajauksen tekemiseen.

Järkevää rajausta etsiessäni halusin kuitenkin, että tarkasteltavat järjestöt olisivat valtakunnallisesti toimivia. Toisin sanoen, niiden toiminta ulottuisi joko laajuutensa tai sisältöjensä kautta kattamaan koko Suomea. Toisena perusteena oli, että järjestöt saisivat yhteiskunnan tukea nk. yleisavustuksena. Se tarkoittaa, että valtionapuviranomaisena toimiva julkishallinnon osa, jonka toimintasektoriin järjestö kuuluu, on katsonut järjestön toiminta-ajatuksensa perusteella olevan valtionapukelpoinen. Ts. järjestön perustehtävä on sen kaltainen, että on katsottu voitavan avustaa järjestön toimintaa yleisesti korvamerkitsemättä taloudellista tukea johonkin erityiseen hankkeeseen.

Periaatteessa saamieni tulosten jälkeen tarkasteltuna em. tekijät olisivat voineet riittää rajaukseksi: Olisin voinut poimia tutkimani järjestöt laveammin eri sektoreilla toimivista järjestöistä. Kuitenkin tutkimusasetelmaa miettiessäni koin erilaiset järjestötyötä ohjaavat lainsäädännöt liian laajoina, joten päädyin rajaamaan tutkimukseni empiirisen osan itselleni tuttuun toimialaan, valtakunnalliseen nuorisjärjestötoimintaan. Alan valintaan vaikutti paitsi oma toimintani valtakunnallisen nuorisjärjestön operatiivisena johtajana myös se, että juuri tämän järjestökentän valtionapuperusteista on voimakkaasti keskusteltu. On esim. nostettu esiin se, miten poliittisten nuorisjärjestöjen avustuksia pitäisi kohdella, ja ovatko ne ennemminkin

luettavissa puoluetueksi⁷. Myös valtiontalouden tarkastusvirasto on kiinnittänyt asiaan huomiota.

Nuorisojärjestöjä ovat Nuorisolain 2 pykälässä mainitut ja määritellyt valtakunnalliset nuorisojärjestöt ja nuorisotyön palvelujärjestöt. Sen 6 momentin mukaan valtakunnallisella nuorisojärjestöllä tarkoitetaan rekisteröityä järjestöä, joka toteuttaa tämän lain tarkoitusta ja lähtökohtia, ja jonka toiminta-alueena on koko maa, ja 7 momentin mukaan valtakunnallisella nuorisotyön palvelujärjestöllä rekisteröityä järjestöä, jonka toiminnan pääasiallisen tarkoituksena on tuottaa palveluja nuorisotyön yleiseksi kehittämiseksi. Tämän tarkastelun ulkopuolelle jäävät Nuorisolain 2 pykälän 8 momentissa mainitut nuorisotyötä tekevät järjestöt juuri sillä perusteella, ettei niiden toiminta ole valtakunnallista.

Valtakunnalliset nuorisojärjestöt ja nuorisotyön palvelujärjestöt saavat valtionavustusta Nuorisolain 10 pykälän mukaan myönnettäväksi valtion talousarvioon otetusta määrärahasta. Edelleen todetaan, että "valtakunnallisten nuorisojärjestöjen ja niiden piirijärjestöjen avustuksen myönnetään tulosperusteisesti. Tulosperusteita ovat toiminnan laatu, laajuus ja taloudellisuus. Avustusta myönnettäessä otetaan lisäksi huomioon toiminnan ajankohtainen yhteiskunnallisen merkitys sekä yleisavustuksen tarve". (ks. Aaltonen 2009, 83). Nuorisolain perusteella valtakunnallisten nuorisojärjestöjen ja nuorisotyön palvelujärjestöjen toiminnalle on ts. jo asetettu kriteerit, mutta mittareita tai tekijöitä, joilla nämä kriteerit toteutuisivat, ei ole asetettu.

Mitä on tuloksellinen järjestötyö?

Opetus- ja kulttuuriministeriö yritti etsiä laadun ohjaamisen mittareita ennen uuden nuorisolain valmistumista 2006. Se teki järjestöjen kanssa laajaa yhteistyötä ja kävi vuoropuhelua tavasta, jolla laatua voitaisiin kehittää. Lopputuloksena oli, että ainoastaan järjestö itse voi arvioida omaa toimintaansa, koska tavoitteenasettelu liittyy vahvasti kunkin järjestön omiin tavoitteisiin ja missioon. Yhteismitallisia mittareita ei siis saatu käyttöön. Kuitenkin järjestöjen tulevaisuudensuuntautumista MBA-lopputyössään selvittänyt Heikki Vuojakoski toteaa,

⁷ Kesällä 2010 poliittisten nuorisojärjestöjen statuksesta käytiin julkisuudessa paljon keskustelua. Tällöin pohdittiin mm. sitä, onko näillä järjestöillä itsenäistä roolia, vai ovatko ne emopuolueensa jatkeita. Samassa yhteydessä keskusteltiin myös poliittisten nuorisojärjestöjen avustuksista ja niiden määräytymisperusteista.

että tuloksen mittaamisen vaikeudesta huolimatta järjestöt toivovat etenkin laadullisia mittareita määrällisten sijaan (Vuojakoski 2008, 61).

Tavoitteeni on tässä tutkimuksessa selvittää, mitä on tuloksellinen järjestötyö; mitä se tarkoittaa, millaisista osatekijöistä se muodostuu ja miten se voidaan määritellä. Alatavoite, joka syntyy suoraan päätavoitteesta on, miten järjestöä pitäisi johtaa, jotta sen toiminta olisi tuloksellista.

Tällä hetkellä valtioneuvoston asetus nuorisotyöstä ja -politiikasta (103/2006) rajaa 4 pykälässä valtionavustuskelpoiseksi sellaiset valtakunnalliset nuorisojärjestöt, jolla on vähintään 1000 henkilöjäsentä, ja jonka kokonaisjäsenmäärästä vähintään kaksi kolmasosaa on alle 29-vuotiaita taikka jonka piirijärjestöjen tai paikallisyhdistysten yhteenlaskettu henkilöjäsenmäärä on vähintään 1000 ja jonka kokonaisjäsenmäärästä vähintään kaksi kolmasosaa on alle 29-vuotiaita. Nuorisotyön palvelujärjestöjen osalta jäsenmäärärajoja ei aseteta. (ks. Aaltonen 2009, 84).

Saman asetuksen 103/2006 6 pykälässä todetaan tulosperusteisuudesta, että "tulosperusteita arvioidaan suunnitellun ja toteutuneen toiminnan perusteella. *Toiminnan laatua* arvioidaan suhteessa kunkin järjestön asettamiin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. *Toiminnan laajuutta* arvioitaessa otetaan huomioon järjestön säännöllisen toiminnan piirissä olevien nuorten määrä sekä toiminnan vaikuttavuus ja alueellinen kattavuus. *Taloudellisuutta* arvioitaessa kiinnitetään huomiota järjestön oman toiminnan tuottoihin, hallinnon kustannusten osuuteen kokonaiskustannuksista sekä toiminnan tuottavuuteen. Avustusten tarvetta harkittaessa otetaan huomioon järjestön taloudellinen tila, muut julkiset avustuksen ja varsinaiseen toimintaan käytettävissä olevat varat. Ajankohtaista *yhteiskunnallista merkitystä* arvioitaessa otetaan huomioon järjestön aktiivisuus yhteiskunnallisissa asioissa sekä nuorten sosiaalisessa vahvistamisessa." (ks. Aaltonen 2009, 84-85).

Edellä kuvattujen lain- ja asetustenkohtien perusteella valtakunnallisia nuorisojärjestöjä tulisi arvioida valtionapukelpoisuuden näkökulmasta seuraavin kriteerein:

* toiminnan laatu: järjestön itse asettamat tavoitteet ja niiden saavuttaminen

* toiminnan laajuus: nuorten määrä, alueellinen kattavuus ja vaikuttavuus

*taloudellisuus: oman toiminnan tuotot, hallinnon kustannusten osuus kokonaiskuluista ja toiminnan tuloksellisuus.

Tavoitteeni on tässä tutkimuksessa hahmottaa ne elementit ja indikaattorit, joilla järjestöjen toimintaa voitaisiin ohjata jo nyt lainsäädännön edellyttämään suuntaan. Jotta se olisi mahdollista, on ensin pohdittava, mitä em. lain- ja asetustenkohdat tarkoittavat, ja kuinka tuloksellisuutta on aiemmin tutkittu. Joudun siis luomaan aiempien tutkimusten pohjalta tähän aiheeseen relevantisti soveltuvia käsitepatteristoja. Tässä yhteydessä on huomattava, että edellä esitetyistä kriteereistä selkein ja helpoimmin seurattava on organisaation henkilöjäsenmäärä. Nuorten osallistuminen järjestötoimintaan jäsenyyksien kautta on kuitenkin vain yksi osallistumisen tapa, joten jäsenmäärä ei tosiasiallisesti enää kerro toiminnan laajuudesta. Siksi onkin pohdittava, mitkä ovat toiminnan ohjauksen kannalta relevantteja tekijöitä.

Järjestötyön rakenteet

Nuorisolakia täsmentävässä Valtioneuvoston asetuksessa nuorisotyöstä ja -politiikasta 103/2006 nuorisojärjestöjen toiminnan laadulla tarkoitetaan järjestön itse asettamia tavoitteita ja niiden toteutumista. Järjestöille annetaan toisin sanoen varsin laaja autonomia itse asettaa ja määrittellä tavoitteensa sekä myös arvioida niiden toteutumista. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa nuorisojärjestöt toimivat varsin kirjavasti. Jo tavoitteenasettelut poikkeavat toisistaan. Jotkut järjestöt asettavat yksilöityjä tavoitteita, joiden toteutumista on helppo arvioida. Tällaisia ovat esimerkiksi muotoilut "tuotetaan julkaisu", "järjestetään seminaari". Toiset järjestöistä asettavat taas tavoitteensa väljästi "edistetään lasten ja nuorten hyvinvointia". Tuloksen arviointi jälkimmäisessä tapauksessa on implisiittisesti mahdotonta tai ainakin vaikeaa.

Tavoitteen asettelun keskeisiä työvälineitä ja elementtejä järjestötyössä ovat järjestön toiminta-ajatus (missio) ja vuosittain laadittavat toimintasuunnitelmat. Rahoittaja edellyttää rahoituspäätöksensä tueksi toimintasuunnitelmaa ja toimintakertomusta tai hallituksen kertomusta vuosikokoukselle.

Kuten liike-elämässä, myös järjestötyössä on oltava myös pidemmän tähtäimen tavoitteita, koska järjestöt ovat tavanomaisesti syntyneet edistämään joitakin tavoitteita pitkäjänteisesti. Järjestöllä pitäisi siis olla toimintansa ohjaamiseksi myös strategiaprosessi, jossa myös järjestön visio on hahmotettu. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, koska avustukset anotaan ja saadaan aina toimintavuodeksi kerrallaan. Näin rahoittajan tulosohjaus ei kannusta tai velvoita pidemmän tähtäimen suunnitteluun.

Nuorisjärjestöjen toiminnan rakenteet alkavat opetus- ja kulttuuriministeriöstä, jonka hallinnonalaan nuorisoasiat kuuluvat. Tällä hetkellä nuorisoasioista vastaava ministeri on kulttuuriministeri, mutta opetusministerin ja kulttuuriministerin tehtäväkenttien yhdistämisestä on keskusteltu. Ministeriön sisällä nuorisoasiat kuuluvat kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston alaisuuteen, ja siellä tarkemmin nuorisoyksikölle. (ks. Aaltonen 2009, 47). Järjestöjen toiminnan ohjauksen osalta nuorisoyksikkö valmistelee nuorisjärjestöjen avustuspäätökset vaalikauden kerrallaan istuvalle arviointi- ja avustustoimikunnalle (Nuorisolaki 3 §), jonka puheenjohtajan valintaan vaikuttaa eduskuntavaalien tulos.

Nuorisolain tultua voimaan vuoden 2006 alussa, opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisoyksikkö on ohjannut nuorisjärjestöjä prosessilla, joka muistuttaa strategiaproessia. Nuorisolain 4 pykälässä säädettiin joka neljäs vuosi (vaalikausittain) hyväksyttävästä nuorisopolitiikan kehittämishjelmasta, jonka valmistelee opetus- ja kulttuuriministeriö yhteistyössä asianomaisten muiden ministeriöiden kanssa. Valmistelussa tulee kuulla nuorisotyön ja -politiikan keskeisiä tahoja. Käytännössä valmisteltu lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämishjelma muodostui nuorisotyön kentän toimijoiden nelivuotiseksi toimintastrategiaksi. Nuorisoyksikkö teki sen valmistelun, kuten liikeyrityksessä tai konsernirakenteessa kuulemalla ja keskustelemalla järjestöjen johdon, jotka tässä voisi samastaa eri yhtiöiden johtoon tai keskijohtoon, kanssa. Näin muodostettiin hallituskaudelle 2007-2012 toimintastrategia, jonka tavoitteena oli ohjata nuorisotyön kentän toimijoita kohti yhteisiä päämääriä. Yhteys hallitusohjelmaan oli myös selkeä, sillä se oli lähtökohta ohjelman valmistelulle, ja valtioneuvosto myös hyväksyi kehittämishjelman sen valmistuttua.

Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämishjelman, jota pidän strategia-asiakirjana, implementointi onnistui ainakin aluksi hyvin, sillä valmisteluprosessiin osallistumisen mahdollisuus sitoutti järjestötoimijat strategian tavoitteisiin. Valmistumisen jälkeen nuorisoyksikkö on ohjannut sen toteutumista vuosittain järjestämillään seminaareilla, joissa järjestötoimijoille on kerrottu nuorisopolitiikan kehityssuunnista ja ministeriön tärkeinä näkemistä painotuksista. Ministeriö on myös seurannut ohjelman toteutumista ohjelman piirissä oleville toimijoille kohdentuneilla kyselyillä, joita en nyt tässä kuitenkaan käsittele.

Valtioneuvoston tason rakenne-elementteihin, joilla nuorisjärjestötyön laatua ohjataan, kuuluu myös hallituskaudelle 2007-2012 hyväksytty Lasten, nuorten ja perheiden politiikkaohjelma. Vaikka politiikkaohjelma on periaatteessa erillinen elementti, sen tärkein rakennusmateriaali on lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämishjelma 2007-2012. Toisin sanoen, politiikka-

ohjelma on valtioneuvoston oma työkalu, jolla toteuttaa kehittämisohjelmaa. Poliittikaohjelma ei kuitenkaan ole järjestöjen toimintaa suoraan ohjaava asiakirja. Käytännössä sillä on kuitenkin ollut merkitystä, koska sen kautta on ollut haettavissa erityisavustuksia nuorisotyön kehittämishankkeisiin.

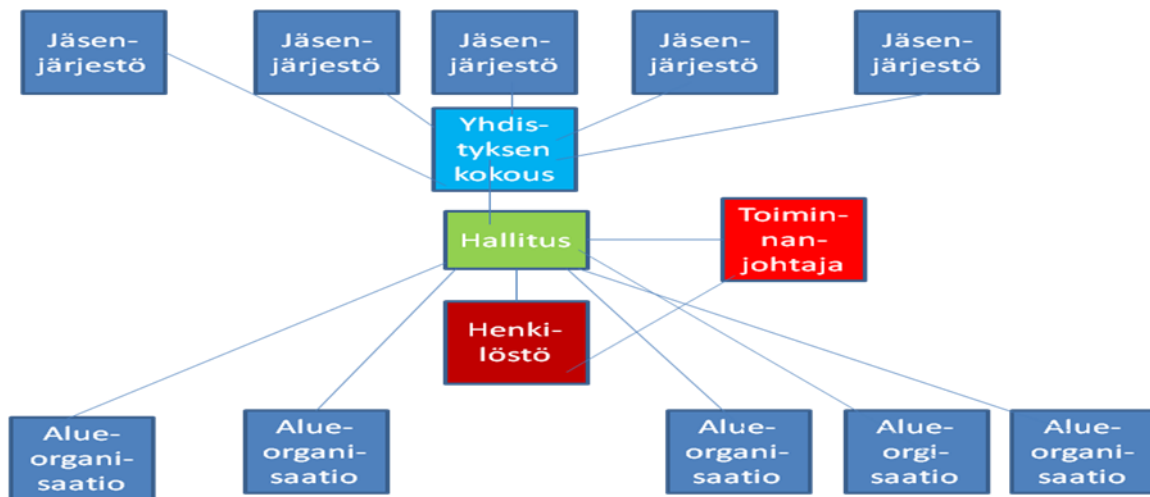


Kuva 1. Nuorisjärjestöjen poliittinen ohjaus.

Puhuttaessa valtakunnallisista nuorisjärjestöistä ja nuorisotyön palvelujärjestöistä on aina kyse yhdistysmuotoisista organisaatioista. Nuorisolaissa määriteltyjen ja valtion nuorisolain pohjalta avustamien organisaatioiden joukossa ei ole säätiöitä. Avustettavat järjestöt on jaettu kuuteen järjestöryhmään: 1. poliittisiin nuoriso- ja opiskelijajärjestöihin, 2. nuorison etujärjestöihin, 3. nuorison kulttuuri- ja harrastusjärjestöihin, 4. uskonnollisiin järjestöihin, 5. varhaisnuorisjärjestöihin ja 6. nuorisotyön palvelujärjestöihin. Kaikkiaan näitä avustettavia järjestöjä oli vuonna 2008 69 kappaletta. Niiden avustussummat vaihtelivat 2000 - 430 000 euron välillä. Lisäksi avustettiin 52:tä valtakunnallista nuorisotyötä tekevää järjestöä avustuksilla, jotka vaihtelivat 1500 - 665000 euron välillä. Jo avustussummien suuresta vaihtelusta voi päätellä, että yhdenmukaisten kriteerien luominen järjestöjen toiminnan arviointiin on ollut vaikeaa. (Aaltonen 2009, 169-173).

Järjestöjen sisäisiä rakenteellisia tekijöitä ovat toiminta-ajatus eli missio ja sen muodostamisen ja implementoinnin prosessi, järjestön visio ja sen muodostamisen ja implementoinnin

prosessi, järjestön strategia ja sen muodostamisen ja implementoinnin prosessi ja järjestön hallinnon ja toimeenpanevan henkilöstön suhde siihen liittyvät prosessit. Koska järjestöt ovat yhdistysmuotoisia, ylintä valtaa käyttää yhdistyksen kokous tai yleiskokous, joita järjestön säännöistä riippuen on vuodessa yksi tai kaksi, syys- ja kevätkokous tai kevätkokous. Yleiskokous käsittelee hallituksen esittämät toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä kertomukset ja tilinpäätöksen sekä päättää vastuuvapauden myöntämisestä tilivelvollisille.



Kuva 2. Nuorisotyön palvelujärjestön hallintokaavio.

Yleiskokousten funktio on järjestöjen toiminnan ohjauksen näkökulmasta ohut. Sen sijaan yhdistyksen hallitus, joka käytännössä vastaa järjestön toiminnasta ja taloudesta, on merkittävässä roolissa, vaikka tätäkään ei usein havaita. Monella luottamustehtävässä olevalla hallituksen jäsenellä on olematon käsitys siitä, että yhdistyksen hallitusjäsenyys tarkoittaa viimekädessä myös henkilökohtaista taloudellista vastuuta, mikäli järjestö ajautuisi taloudellisiin ongelmiin.

Suuremmissa järjestöissä on yleensä toiminnasta vastaava johtaja, joka toimii hallituksen esittelijänä ja toimeenpanee sen päätökset. Järjestöissä voi olla myös työryhmiä, mutta niillä ei ole itsenäistä päätöksentekovaltaa, ellei hallitus ole niitä valtuuttanut. Käytännössä toiminnanjohtaja on järjestön tärkein henkilö, sillä esittelijänä hän vastaa monesti myös hallituksen asiantuntevuudesta yhdistyksen toimialaa koskevissa kysymyksissä.

Järjestön sisäisistä rakenteellisista tekijöistä kolmannen kokonaisuuden muodostavat työntekijät. Rakenteellisiin tekijöihin onkin luettava myös ne sisällöt ja prosessit, joilla henkilöstöhallintoa järjestöissä hoidetaan.

Järjestötoiminnan rakenteellisia tekijöitä ovat siis seuraavat:

I Järjestön ulkopuoliset, yhteiskunnalliset rakenteet:

- lainsäädäntö ja sen täytäntöönpano, vastuutaho opetus- ja kulttuuriministeriö
- poliittinen ohjaus: hallitusohjelma, lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämisohjelma, politiikkaohjelmat, vastuutahot valtioneuvosto ja opetus- ja kulttuuriministeriö

II Järjestön sisäiset rakenteet:

- hallintorakenne: hallitus-toiminnanjohtaja-työntekijät
- missio, visio, strategia
- henkilöstöhallinto
- arviointiprosessit

Keskityn tässä tutkimuksessa erityisesti järjestön sisäisiin rakenteisiin. Tämä jako ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin on tosin teoreettinen, ja ulkoiset tekijät vaikuttavat väistämättä järjestön omaan toimintaan ja niiden jopa pitäisi vaikuttaa.

Tavoitteena tuloksellisuuden kuvaus

Etnografista tutkimusmenetelmää on harvemmin nähty kauppatieteellisessä tutkimuksessa⁸. Kuitenkin kauppatieteen ja etenkin johtamistieteen alalla on viime aikoina herätty ajattelemaan, että myös ihmistieteistä, kuten kasvatustieteestä, saattaisi olla hyötyä myös johtamisessa. Etenkin johtamiseen liittyvät ryhmäprosessien taidot näyttävät olevan osa johtajan ammattitaidon ydintä (ks. esim. Juuti - Rovio 2010). Etnografiaa käytetään myös tietokoneavusteisen ryhmätyön tutkimiseen organisaatioissa, siis erilaisten virtuaaliyhteisöjen ja -ryhmien tutkimiseen (ks. Van Dijnck 2004; Vuorinen 2005). Näille tutkimusotteille näyttää siis olevan tilausta. Niinpä ihmistieteisiin liittyvät tutkimusmenetelmät liukuvat myös johtamistieteiden ja kauppatieteen alalle, ja aiheesta.

Omassa tutkimuksessani, jonka kohteena on vaikea tuloksellisuuden käsitteen jalkauttaminen voittoa tavoittelemattomaan järjestötoimintaan, katsoin, että menetelmäksi sopii etnografia. Kulttuurintutkimuksen alalta tuleva metodologia sopii tähän, koska siinä olennaista on ollut merkitysten luomisen näkökulma. merkityksiä aikaansaadaan kiteyttämällä asioita ja pohtimalla niitä organisaation tulevaisuuden kannalta (ks. Virtanen - Stenvall 2010, 31). Tavoitteen-

⁸ Iipo Koskinen, Pertti Alasuutari ja Tuomo Peltonen julkaisivat 2005 metodikirjan Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, jossa käsitellään mm. narratiivisen ja diskursiivisen tutkimuksen mahdollisuuksia kauppatieteellisessä tutkimuksessa (ks. Koskinen - Alasuutari - Peltonen 2005). Mainitsen myös Esa Hiltusen kauppatieteen alaan kuuluvan väitöskirjatutkimuksen Työhön sitoutumista ja jous-toja arjen tasolla. Etnografiaa päivittäistavarakaupasta (ks. Hiltunen 2006).

ni on kuvata, mitä tuloksellisuuden käsite tarkoittaa järjestyössä. Koska tällaista käsitteenmäärittelyä ei ole juurikaan Suomessa tehty, teen sitä tällä tutkimuksella. Tutkimukseni on siis luonteeltaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja kysymyksenasettelulla ainoastaan rajaan tarkasteltavan näkökulman.

Etnografista tutkimusmenetelmää ja lähestymistapaa hyödynnettiin alun alkaen antropologisessa tutkimuksessa, kun haluttiin ymmärtää ja tulkita vierasta kulttuuria. Etnografiassa pyrkimyksenä on ollut luoda kattava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Etnografisen menetelmän kehittäjiin kuuluneen kulttuuriantropologi Clifford Geertzin mukaan kulttuuri on yhteisten merkkien järjestelmä, jota kulttuurissa elävät ja sitä tarkastelevat käyttävät, soveltavat ja tulkitsevat. Etnografia on puolestaan menetelmä, jonka kautta ilmiö voidaan käsitteellistää ja analysoida. (Geertz 1973, 12-17; 448-453).

Etnografiassa olennaista onkin pyrkiä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Koska tavoitteena on ymmärtäminen, on tutkimuksen menetelmäksi valikoitunut kenttätutkimus ts. jalkautuminen tutkittavan ilmiön pariin. Etnografian on saavutettava sellainen osallisuuden aste, että tutkimuskohteeseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen ja teoretisointi, sekä kuvauksen kirjoittaminen tutkimusraporttiin on mahdollista (Geertz 2000, 15 ja 1973, 12-17; ks. myös Hammar-Suutari 2009, 101).

Nykyisin etnografista menetelmää on hyödynnetty myös toimintatutkimuksessa. Ns. osallistavassa toimintatutkimuksessa (Participatory Action Research) korostetaan tutkittavan yhteisön ja ilmiön kehittämispyrkimyksiä. Tavoitteena on tutkimuksen edessä jatkuvasti myötävaikuttaa tutkittavaan ilmiöön sitä kehittäen. (ks. Tacchi et al 2003, 1-4). Etnografiassa keskeinen ajatus on tutkimuskohteen, tutkittavan ilmiön, tarkasteleminen, hahmottaminen ja ymmärtäminen yksityiskohtaisesti ja sen omilla ehdoilla, sisältäpäin (Cuba ja Lincoln 1994, Hammersley ja Atkinson 1983/1998).

Oma tutkimukseni ei ole etnografinen toimintatutkimus, vaikka ajattelenkin, että johtaja voisi hyvin ottaa oman työnsä kehittämiseen tällaisen asenteen. Tutkimukseni on etnografinen.

Andersonin mukaan etnografia on laadullinen tutkimusmenetelmä. Se ei ole mikään yksittäinen tiedonkeruumenetelmä vaan tutkimuksen tyyli, jonka tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja sen sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä. Ajatuksena on tietoinen kohteeseen sisälle meneminen, siihen henkilökohtaisesti tutustuminen, havainnointi ja oppiminen. (Anderson 1992). Etnografia ei ole koskaan puolueetonta, vaan tutkijan rooli vaikuttaa merkittävästi lop-

putuloksiin (Blomberg et all. 1993). Tähän palaankin alaluvussa, jossa tarkastelen omaa rooliani tuloksellisen järjestötyön tutkijana.

Lähdeaineistosta

Etnografisessa tutkimuksessa yleisimmät tutkimustavat ovat osallistuva havainnointi ja haastattelut. Tässä tutkimuksessa hyödynnän omaa kokemuspohjaani järjestöjohtajana, mutta varsinaista lähdeaineistoani ovat kesäkuussa 2010 kokoamani haastattelut. Primaariaineistoa ovat 15:sta operatiiviselle järjestöjohtajalle kesäkuussa 2010 tekemäni teemahaastattelut. Tutkimukseni varsinaiset tulokset ja tulosten pohjalta esittämäni väitelauseet pohjautuvat siis tähän tutkimusaineiston osaan. Merkittävää tutkimusaineistoa, joka muodostaa työni teoreettisen pohjan, ovat kansainväliset nonprofit-organisaatioihin kohdistuneet tutkimukset ja tutkimusartikkelit. Niitä ei voi pitää yksinomaan tutkimuskirjallisuutena, koska ne ovat merkittäväällä tavalla tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun perustana. Olen kuitenkin luettellonut ne tutkimukseni kirjallisuusosaan.

Valitessani haastateltavia, valitsin ensisijassa järjestöjä, en niiden johdossa olevia ihmisiä. Toisin sanoen valitsin otokseeni mielestäni monipuolisesti nuorisojärjestökenttää edustavan järjestöjoukon. Halusin siihen henkilöstömäärältään suuria, yli 100 työntekijän organisaatioita ja pieniä, kahden kolmen ihmisen keskustoimistoja. Mukaan tuli nuorisotyön palvelujärjestöjä, joiden jäsenet ovat toisia organisaatioita, ja henkilöjäsenyydelle rakentuvia järjestöjä. Aatteiltaan haastattelemat tahot edustavat niin poliittisia, harrastus- kuin palveluorganisaatioita. Halusin saada mahdollisimman moniäänisen joukon, jotta tulokset eivät olisi liian helppoja tai yksiselitteisiä. Turhia ja aiheettomia yleistyksiä ei työni motivaatio salli. Tavoitteeni oli nimenomaan katsoa, löytyykö aatteellisesti ja toiminnallisesti heterogeeniselta joukolta yhtenäisiä, tuloksellista järjestötyötä hahmottavia käsityksiä. Ainoa näitä järjestöjä yhdistävä tekijä on toisin sanoen se, että ne ovat kaikki valtionavustusta saavia valtakunnallisia nuorisojärjestöjä tai nuorisotyön palvelujärjestöjä.

Valtakunnallisia nuorisojärjestöjä tai valtakunnallisia nuorisotyön palvelujärjestöjä on Suomessa 69 kappaletta (Aaltonen 2009, 169-171). Kun haastattelin näistä 15:sta operatiiviset johtajat, edustaa haastatteluaineistoni lähes 22 % kohdejoukosta. Otosta voi pitää numeerisesti edustavana.

Tutkimustavaksi valikoitui haastattelu lähinnä siksi, että halusin saada suoria järjestöjohtamiseen liittyviä väittämiä suoraan asian parissa työskenteleviltä henkilöiltä. En voinut itse ryhtyä tekemään kyselylomaketta survey-tutkimukseen, koska koin, että oman järjestöjohtamiskokemukseni takia olisi tehnyt liiaksi johdattelevan lomakkeen. Halusin paljaita kokemuksia. Tätä varten tarjosinkin haastateltavilleni mahdollisuutta itse kertoa kokemuksistaan järjestöjohtajina ja mitä pitivät tuloksellisuuden kannalta tärkeinä tekijöitä ilman teemarunkoa. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan halunnut edetä näin, vaan he toivoivat saavansa haastattelun teemat ennalta (ks. liite 1).

Haastatteluni teemat johdin kansainvälisestä nonprofit-organisaatioiden johtamisen kirjallisuudesta. Tämän teoriapohjaisen käsitteenmäärittelyn tein tämän tutkimuksen esiselvitysvaiheessa, jonka esittelin MBA-opintojen Menestyksen strategiat -lopputyönä. En kuitenkaan halunnut antaa haastateltavilleni teemoja enempää taustatietoa, ja haastattelutilanteetkin aloitettiin aina hyvin laajalla kysymyksen asettelulla: kysyin aina ensimmäiseksi laajasti, mitä henkilö ymmärtää tuloksellisella järjestötyöllä. Näin myös haastattelutilanteessa pyrin suomaan mahdollisuuden mahdollisimman vapaaseen käsityksenmuodostamiseen. Korostin myös, ettei kaikista teemoista tarvinnut puhua, mikäli niitä ei pitänyt aiheen kannalta tärkeinä.

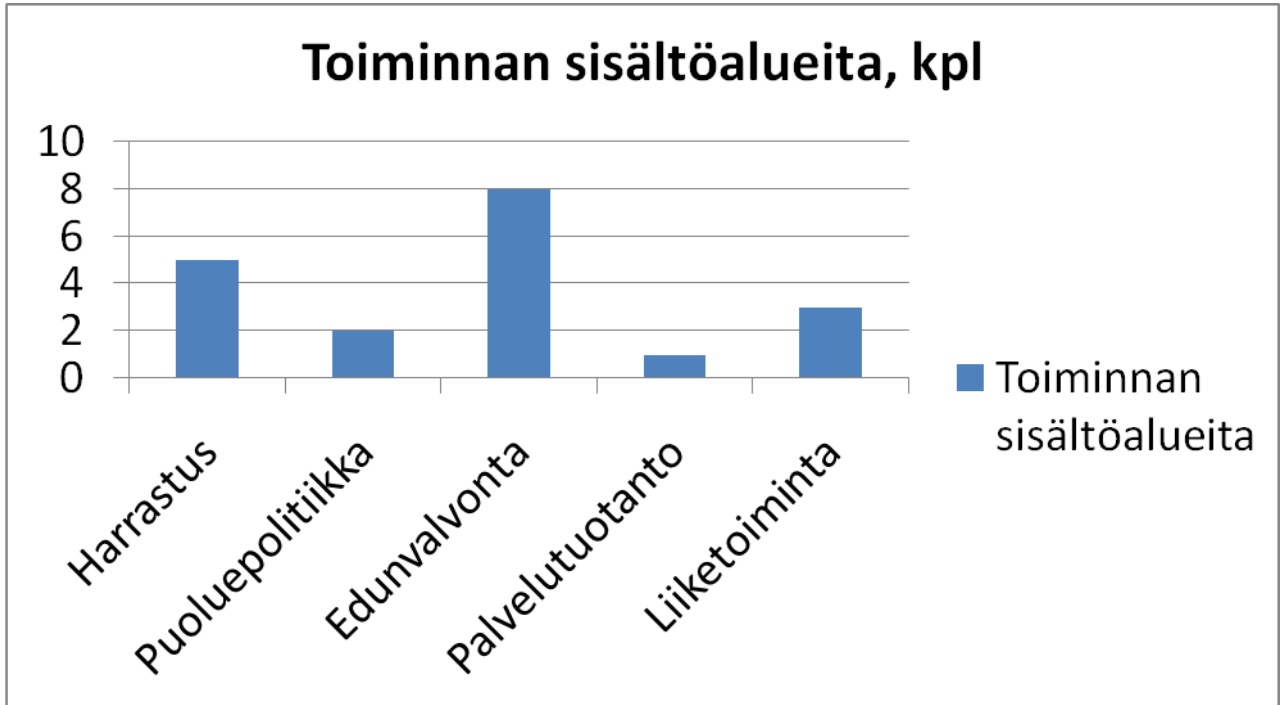
On kuitenkin selvää, että antamalla teemarungon, olen jo vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta on kuitenkin pidettävä jo tuloksena sitä, että haastateltavat halusivat teemat. Kukaan ei kokenut olevansa riittävästi sinut aiheen kanssa uskaltaakseen ryhtyä puhumaan siitä vapaasti ilman teemalistaa.

Haastateltaviksi pyysin nimenomaan organisaatioiden operatiivisia johtajia, jotka käytännössä tekevät johtamistyötä palkkatyönään. Järjestöissä hallituksen puheenjohtaja on yleensä luotamushenkilö, jonka toimikausi tai toimikaudet voivat olla rajoitettuja tai henkilö vaihtua nopeasti muista syistä. Jos järjestön toimialaa on esimerkiksi opiskelijapolitiikka, on hallituksen puheenjohtaja itsekin usein opiskelija, joka valmistuttuaan jättää järjestön. Halusin siis haastateltavaksi operatiivisia johtajia, joilla oli mahdollisuus myös pidemmän jänteen hahmotukseen järjestötyössä.

Lähestyin haastattelupyynnöllä 18:sta järjestöä. Näistä 16:sta operatiiviset johtajat lupautuivat heti haastatteluun, mutta yhden aika peruuntui. Yksi pyydetyistä suhtautui varautuneesti tiedusteluuni ja kieltäytyi kiireisiin vedoten. Yksi johtajista ei vastannut lainkaan soittopyyntöihini tai sähköposteihini. Haastattelupyynnöt tein ensin lähettämällä alustavan sähköpostin ja sitten puhelimitse soittamalla suoraan operatiiviselle johtajalle. Kerroin, että minua kiinnos-

taa, miten nuorisojärjestöjen operatiiviset johtajat hahmottavat tuloksellisuuden järjestötyössä, ts. mitkä elementit järjestön johtamisessa ovat tuloksellisuuden näkökulmasta tärkeitä. Mainitsin myös, etten sinänsä ole kiinnostunut juuri siitä järjestöstä, jota kyseinen henkilö tällä hetkellä johtaa, vaan nimenomaan johtajan itsensä käsityksestä siitä, mitä tuloksellinen järjestötyö on ja miten sitä pitäisi johtaa. Tällä halusin myös välttää asetelmaa, että joku haastateltavista pitäisi minua tai omaa organisaatiotani kilpailijana, eikä haluaisi kertoa näkemyksistään. Johtajiin itseensä liittyneitä, kaikissa haastatteluissa toistettuja kysymyksiä olivat koulutustausta, ikä ja johtamiskokemus. Haastateltuja oli lopulta siis 15.

Järjestöistä, joiden operatiivisia johtajia haastattelin, 12:sta oli toiminnassaan erilaisia yhteiskuntapoliittisia tavoitteita, kuten ympäristö-, nuoriso- tai koulutuspoliittisia tavoitteita. Jonkin harrastuksen tai itsensä kehittämisen sisältöjä oli viidellä, puoluepoliittisia järjestöjä oli kaksi, erilaisia edunvalvontatehtäviä kahdeksalla (esim. opiskelijapolitiikka). Merkittävästi palvelutuotantoa julkiselle sektorille oli yhdellä ja osakeyhtiömuotoista liiketoimintaa organisaation sisällä kolmella järjestöllä. Järjestöillä saattoi myös olla useampia näistä päätoimialoista, ts. laajempien yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden lisäksi edistetään esim. jotain harrastusta. (ks. kuva 3).

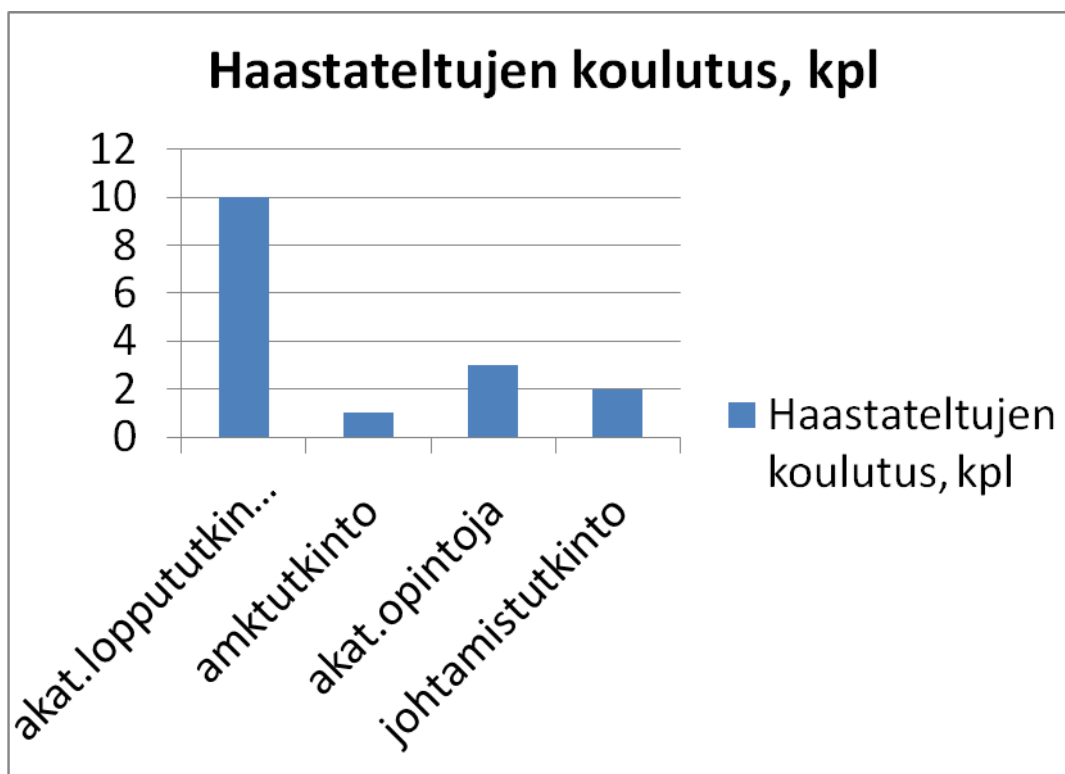


Kuva 3. Tutkittujen järjestöjen toiminnan sisältöalueita.

Tein haastattelut 8.6.-29.6.2010 välisenä aikana. Osa haastatteluista käytiin rauhallisissa olosuhteissa omassa työhuoneessani, osa haastateltavien työpaikoilla heidän niin toivottuaan.

Tallensin haastattelut 81 minuutin minidisk-levyille käyttäen Sonyn stereomikrofonian. Haastattelujen kesto vaihteli 50-109 minuutin välillä. Tässä raportissa viitataan haastatteluihin koodilla H1, H2 jne identifioimaan lähdeaineistoa. Tämä menettely säilyttää haastattelujen luotamuksellisuuden, jonka myös haastateltavilleni lupasin. Samasta syystä julkiseen levitykseen menevästä raportista haastatteluliite on poistettu.

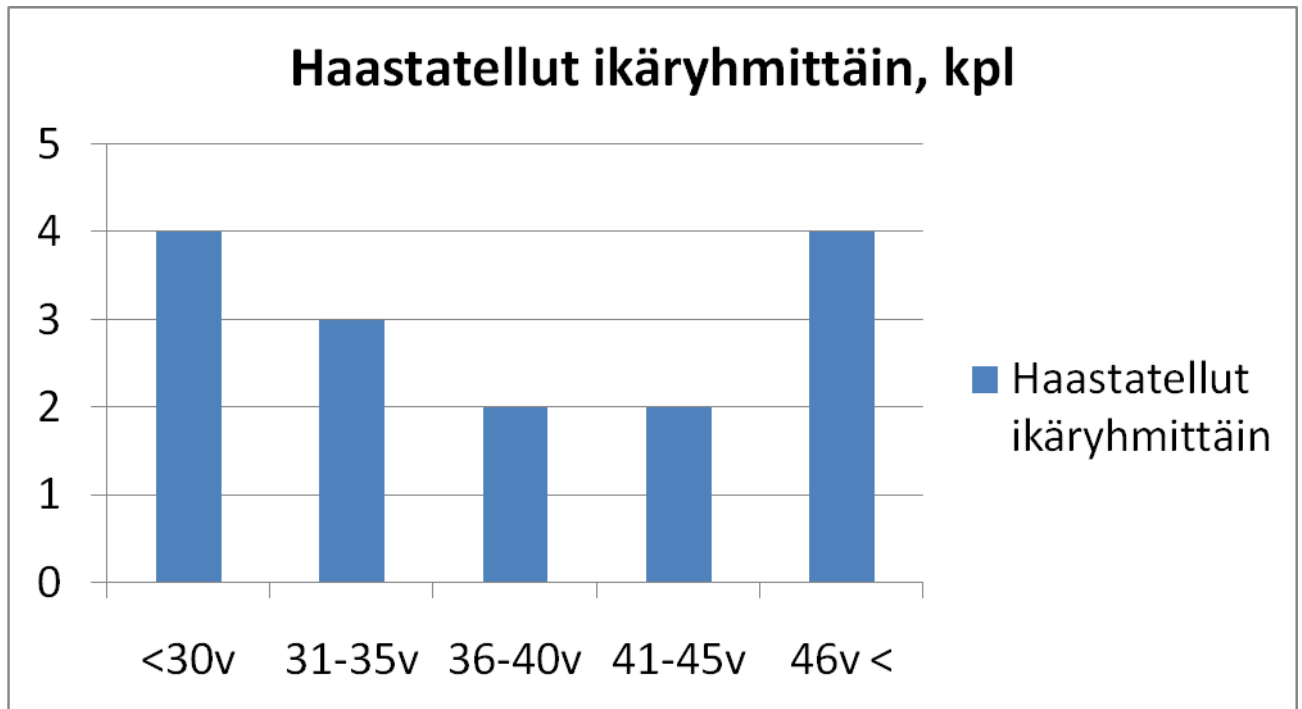
Valtaosalle haastatelluista haastattelutilanne oli mieluisa. Monet kokivat tilaisuuden puhua omaan työhön liittyvistä ydinkysymyksistä hyvin avaavana ja jopa omaa työtä edistävänä. Vaikka en pyrkinyt edustavuuteen itse haastateltavien henkilöiden osalta, vaan heidän edustamiensa järjestöjen osalta, muodostui kohdejoukko kuitenkin tutkimuksen näkökulmasta varsin päteväksi ja edustavaksi. Haastatelluista miehiä oli 8 kpl ja naisia 7 kpl. Akateeminen loppututkinto oli kymmenellä, ammattikorkeakoulututkinto yhdellä, akateemisia opintoja kolmella ja lisäksi johtamiseen liittyvä tutkinto (MBA tai johtamisen erikoisammattitutkinto) kahdella henkilöllä⁹ (ks. kuva 4).



Kuva 4. Haastateltujen operatiivisten johtajien koulutus.

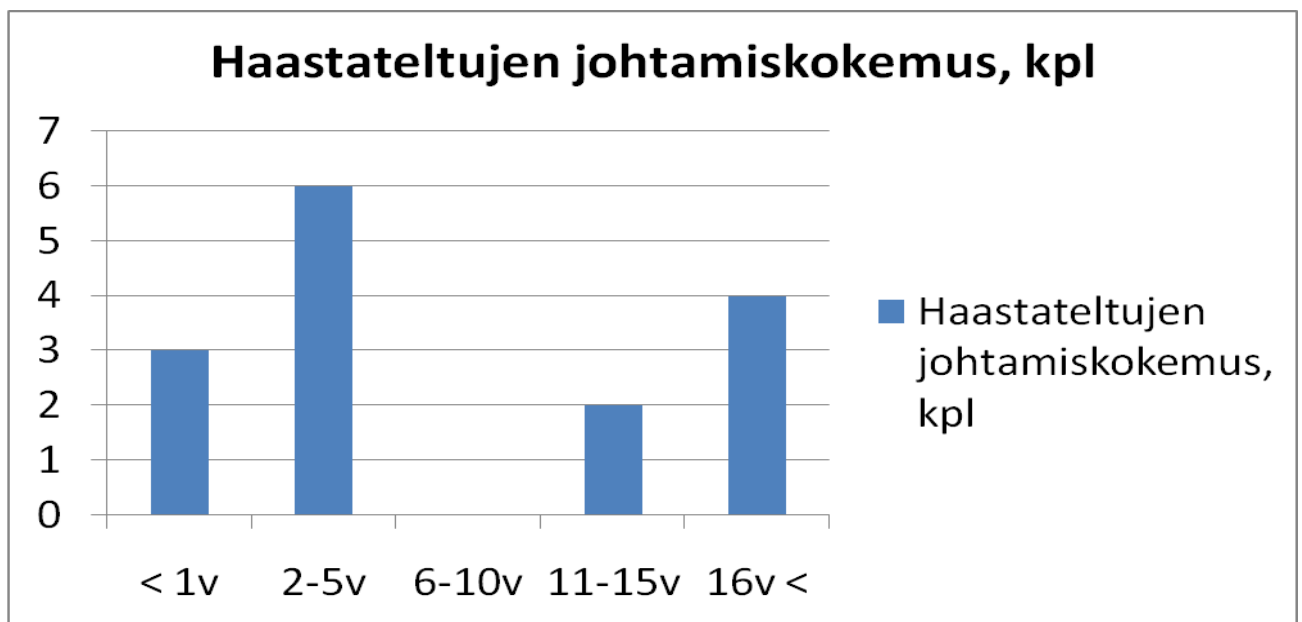
lältään alle 30-vuotiaita oli 4 kpl, 31-15 -vuotiaita 3 kpl, 36-40 -vuotiaita 2 kpl, 41-45 -vuotiaita 2 kpl ja yli 45-vuotiaita 4 kpl (kuva 5).

⁹ Yhdellä haastatelluista johtajista oli sekä akateeminen loppututkinto että johtamistutkinto.



Kuva 5. Haastateltujen operatiivisten johtajien ikäjakauma.

Johtamiskokemusta näytti olevan karrikoidusti sanottuna joko vähän tai hyvin paljon: vuoden tai vähemmän johtamistyötä tehneitä oli 3 kpl ja vuodesta viiteen vuoteen 6 kpl. 11-15-vuotta johtajina työskennelleitä oli 2 kpl ja vielä sitäkin pidempään, yli 15 vuotta työskennelleitä 4 kpl (kuva 6). Haastateltujen kohdejoukko oli siis niin ikään taustoiltaan moniääninen, joten samuuksien painottuminen tuloksissa lisää tulosten yleistettävyyttä järjestötyön kenttään.



Kuva 6. Haastateltujen operatiivisten johtajien johtamiskokemus vuosina.

Tutkimukseni sekundaariaineistoa ovat kansalliset ja kansainväliset nonprofit-sektoria koskevat tutkimukset ja johtamiskirjallisuus. Olen lukenut Suomessa 2000-luvulla ilmestyneen tutkimuskirjallisuuden hahmottaakseni oman intressipiirini näkökulmasta relevantteja lähestymistapoja. Suomalaisista kolmannen sektorin tutkijoista merkittäviä ovat etenkin Martti Siisiäinen ja Voitto Helander, joiden päätutkimusalueetta järjestöt ja niiden toiminta, on ollut. Vaikka tutkimusta on Suomessa muutoinkin runsaasti, tutkimukset ovat yleensä spesifejä yhden järjestön toimintaan tai toiminnan osa-alueeseen keskittyviä. Tutkimuksia, jotka sopisivat yleistettäviksi nonprofit-sektoriin, on harvassa. Poikkeuksena ovat valtioneuvoston poliittisesti ohjaamat erilaiset kansalaisyhteiskuntahankkeet, kuten Matti Vanhasen I hallituksen aikainen Kansalaisvaikuttamisen politiikkaohjelma. Siinäkään ei orientaatio ollut kuitenkaan tutkimuksellinen, vaan ohjelman tavoitteena oli etsiä keinoja äänestysaktiivisuuden nostamiseen.

Tutkimukseni kannalta merkittävintä tutkimuskirjallisuutta on University of Californian professorin Helmut K. Anheierin laaja nonprofit-organisaatioihin kohdistunutta tutkimusta koava julkaisu *Nonprofit Organizations. Theory, management and policy* (Anheier 2005). Sen kautta ovat löytyneet myös muut tutkimusasetelmani kannalta merkittävät nonprofit-sektorin tutkimukset ja tutkijat.

Järjestöjohtaja järjestöjohtamisen tutkijana

Oma roolini järjestöjohtamisen tutkijana on myös otettava pohdittavaksi, vaikuttaahan se merkittävästi tutkimuksen luotettavuuden, uskottavuuden ja toistettavuuden tarkasteluun. Olen ollut itse operatiivinen järjestöjohtaja jo kohta 16 vuotta, josta 12 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa nuorisojärjestökentällä. Tunnen kentän varsin hyvin. Osan haastateltavista voi suoraan lukea myös läheisiksi kollegoiksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin tunnustettava, että asemani voi tehdä minusta toisaalta sokean näkemään oikeita asioita ilmiön taustalla, toisaalta korostamaan liikaa itse tärkeinä pitämiäni asioita. Olen yrittänyt helpottaa tätä käytännössä tavoilla, joita kuvasin primaariaineiston yhteydessä. En ryhtynyt tekemään haastattelulomaketta juuri tästä syystä ja myös haastatteluja tehdessäni pitäydyin esittämästä mielipiteistäni. Kysyin teemoista johdettuja kysymyksiä.

Jaakobinpaini siitä, pitäisikö tutkijan olla täysin riippumaton tutkimuskohteestaan saadakseen luotettavaa tietoa, vai pitäisikö hänen enneminkin olla itse tutkimansa ilmiön ytimessä, on jokapäiväinen tutkimuksen luotettavuuteen ja osin myös tutkijan etiikkaan liittyvä keskustelu kulttuurintutkimuksen alalla. Asiaa on dikotomisoitu käsitteenasettelun emisistinen-etisistinen¹⁰ (ks. Pike 1967; vrt. Pekkilä 1988) välillä, joista edellinen tarkoittaa kulttuurin sisäistä näkökulmaa, jälkimmäinen ulkopuolisen näkökulmaa. Tehdessäni väitöskirjaa pohjoissaamelaisesta joikuperinteestä jouduin perustelemaan mahdollisuuttani saada kulttuurin ulkopuolisena tietoa kulttuurin sisäisistä asioista, joita myös kulttuurisidonnaiset merkkijärjestelmät ohjaavat (ks. Järvinen 1999). Ulkopuolisessa näkökulmassa oli kuitenkin pulmansa: tutkijana oli ehkä liiaksikin aiemman tutkimuksen luomien "totuuksien" ja niistä johdettujen kompilaatioiden varassa, eikä ilmiöstä osannut hahmottaa olennaisuuksia. Tuolloin olin myös mielestäni altis manipuloinnille, kun en tiennyt asioiden todellista laitaa. Vähintäänkin aiemman kuoren läpäisemiseen ja satujen seulomiseen meni liiaksikin aikaa oikeilta aiheilta.

Nyt olen vastakkaisessa positiossa ja sen aiheuttamassa tilanteessa: kun olen itse asioiden ytimessä, näenkö metsää puilta. Uskoakseni etenemistapani on kuitenkin helpottanut tätä. Olen irrottanut itseni omista käsityksistäni, hakenut lähtökohtia alan tutkimuksesta. Toivoakseni annan informanttieni puhua oman näkemyksensä. Jotta en vääristäisi heidän sanomaansa omalla tulkinnallani, olen litteroinut kaikki haastattelut kokonaisuudessaan. Siltä osin, kuin tukeudun omiin käsityksiini ja kokemuksiini, yritän tuoda sen tekstissä selvästi näkyviin.

Kysymys on kuitenkin kaksisuuntainen: kyse ei ole vain minun suhteestani tutkittavaan ilmiöön ja informantteihin, vaan myös haastattelemini henkilöiden suhteesta minuun, jonka vähintäänkin tietävät saman kentän toimijaksi. Mikä on mahdollisuuteni saada heiltä pätevää tietoa? Tämä kysymys ei ole aivan ongelmaton. Monet haastattelemistani toimijoista edustavat jonkinlaista edunvalvontaa, ja on selvää, että siltä osin, kuin kokivat, että tutkimuksestani saattaisi olla haittaa järjestön edunvalvonnalle, en usko saaneeni kovin luotettavaa informaatiota. Esimerkiksi valtionohjaukseen liittyvissä kysymyksissäni kaikki järjestöt kertoivat jäsenmääränsä nousseen tai pysyneen ennallaan viime vuosina, vaikka rahoitusviranomaisen keräämistä julkisista tiedoista tiedetään etenkin poliittiseen nuorisojärjestötoimintaan jäsenyyden kautta tapahtuvan osallistumisen laskeneen¹¹. Varsinaiisiin tutkimuksen sisältökysy-

¹⁰ Kenneth Pike loi jaottelun emisistiseen eli kulttuurin sisäiseen ja etisistiseen eli kulttuurin ulkopuoliseen tutkimusasetteeseen 1967 (ks. Pike 1967).

¹¹ Julkisuudessa on esitetty tietoja etenkin poliittisten nuorisojärjestöjen jäsenmäärän laskusta. Myös opetus- ja kulttuuriministeriön virkamiesten kanssa käymissäni keskusteluissa on käynyt ilmi jäsen-

myksiin, jotka teemojen mukaan liittyivät järjestön missioon, strategiaprosesseihin jne., uskon kuitenkin saaneeni vilpittömiä vastauksia, koska ne järjestöstä huolimatta hahmottuivat sisällöiltään samankaltaisina.

Tutkimukseni toistettavuus ei ole itsestään selvyys. Etenkin teemahaastattelujen tekeminen pelkän teemalistan pohjalta edellyttää tekijältä, ei niinkään kokemusta järjestöistä, mutta johtamisesta ja johtamisen prosesseista. Olen koettanut kuitenkin kuvata oman positioni ja tutkimusasetelman, jotta reliabiliteetin ja validiteetin harkitseminen olisi mahdollista. Tähän harkintaan on lisättävä vielä se, että järjestöjohtamiskokemukseni lisäksi olen saanut myös johtamiskoulutusta Avance MBA-ohjelmassa, ja sillä on aivan yhtä merkittävä rooli tutkimuksen positioinnissa kuin järjestökokemuksella.

4 MISSIO ON TULOKSELLISUUDEN TARKASTELUN KULMAKIVI

Järjestöjen perustehtävät

Nuorisolaki määrittelee valtakunnallisten nuoriso- ja nuorisotyön palvelujärjestöjen toiminnan arvioinnin perusteiksi niiden toiminnan laadun, laajuuden ja tuloksellisuuden. Kansainvälisissä nonprofit-sektoriin kohdistuvissa tutkimuksissa keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät järjestöjen työn arviointiin, ovat vaikuttavuus (efficiency; myös suorituskyky, teho, hyötysuhde), tehokkuus (effectiveness) ja vaikutus (impact). Vaikka tutkimuskäsitteet ovat hieman erisuuntaisia, niillä voidaan hahmottaa nuorisolain tarkoittamia tekijöitä.

Kramerin mukaan nonprofit-organisaatioilla on kolme keskeistä funktiota, jotka yhdessä tekevät järjestösektorista lähtökohdiltaan toisenlaisen, kuin liike-elämästä tai valtiosektorista. Ne ovat 1) kärjessä olijan rooli (vanguard role), 2) arvojen vaalijan rooli (valueguardian role) ja 3) puolestapuhujan rooli (advocacy role). Kärjessä olijan roolilla Kramer viittaa järjestöjen perustehtävään asiantuntijuudellaan huomata ja huomauttaa yhteiskunnallisista epäkohdista ja toiminnallaan vaikuttaa epäkohtien korjautumiseen. Arvojen vaalijan roolilla hän tarkoittaa järjestöjen roolia toimia määrittämiensä arvojen mukaisesti myös tilanteessa, jossa se ei esimerkiksi taloudellisesti ole kannattavaa. Tämä elementti ei esimerkiksi liiketoiminnassa ole mahdollinen, niin kauan, kuin liiketoiminnan perustehtäväksi nähdään voiton tuottaminen omistajille. Puolestapuhujan roolilla Kramer viittaa järjestöjen rooliin puhua myös sellaisten väestö- tai intressiryhmien puolesta, joilla itsellään ei ole sanan- tai äänivaltaa. Tällaisia ovat esimerkiksi lapset. (ks. Kramer 1981). Peter Drucker kiteyttää järjestöjen ja yleishyödyllisten organisaatioiden tehtävän: "Sen tuote on muuttunut ihminen. Nonprofit-instituutiot ovat ihmisen muuttumisen alkuunpanijoita. Niiden "tuote" on parantunut potilas, oppiva lapsi, itseään kunnioittava aikuiseksi kasvanut ihminen; kaiken kaikkiaan muuttunut ihmiselämä." (Drucker 2008, 12.)¹²

Järjestöt ovat siis perustehtäviltään:

¹² Druckerin näkemys nonprofit-organisaatioista tavoitteensa toteuttajina on yhtenevä hänen vuonna 1955 kirjassaan *The Practice of Management* esittelemänsä tavoitteisiin perustuvan johtamisen kanssa (ks. Drucker 1955).

- *palveluntuottajia
- * uusien toimintojen kehittäjiä ja innovaattoreita
- * arvojen vaalijoita
- * vähemmistöjen puolestapuhujia

Tutkimieni järjestöjen operatiiviset johtajat kuvasivat järjestöjensä toiminnan tavoitteita ja sisältöjä kahdesta peruslähtökohdasta. Toisaalta toiminnan tarkoitusta kuvattiin siitä lupauksesta käsin, joka järjestön jäsenille oli annettu toiminnan sisällöistä, toisaalta järjestöjen yhteiskunnallisista tehtävistä käsin. Jäsenelle annettu lupaus toiminnan sisällöistä tai järjestön arvoista koetaan ensisijaisesti järjestöä velvoittavana. Lupaus on lunastettava. (H4, H10). Tämä vastavuoroisuus on myös yhdistyslain hengen mukainen, sillä viime kädessä yhdistyksen kokoukseen, kuten syys- ja/tai kevätkokouksiin kokoontuvat jäsenet päättävät, hyväksyvätkö he hallituksen ja organisaation operatiivisen johdon esittämät strategia-asiakirjat ja/tai toimintasuunnitelma ja -kertomukset. Näin ei toki aina ole. Järjestö voi suistua hierarkisuuteen, jossa vain järjestön ylimpien toimihenkilöiden sanalla ja tahdonilmauksilla on merkitystä. Järjestö ei ole tällöin olemassa jäseniään varten, vaan itseään varten, ja järjestön hierarkiassa etenemisestä tulee sen parissa työskenteleville tai harrastaville henkilöille itseisarvo. Tällöin livetään yhdestä järjestötoiminnan eetoksen perustehtävästä, arvovartijan tehtävästä. Vaaransa on myös, että tällaisessa hierarkiseksi rakentuneessa järjestössä puolestapuhujan rooli hämärtyy.

Tutkimissani järjestöorganisaatioissa on havaittavissa myös tendenssi siitä, että järjestön muodostuttua valtahierarkiaksi, sen suhde yhteiskuntaan ohentuu. Vaikka järjestötyön yleisiin perustehtäviin kuuluisi yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaaminen, tämä perustehtävä unohtuu, jos järjestön omassa valtahierarkiassa etenemisestä tulee itseisarvo. Niin kauan, kuin järjestö pitää kiinni arvojen vaalijan roolistaan ja pyrkii edistämään yhteiskunnallista muutosta toimialaansa koskevissa asioissa, se toimii oikeasuuntaisesti ja sillä on myös mahdollisuus muutoksen aikaan saamiseen eli tulokselliseen toimintaan.

Tutkimistani organisaatioista valtaosalla oli selkeitä yhteiskunnallisia tai yhteiskuntapoliittisia tavoitteita, kuten nuoriso- tai koulutuspolitiikan sisältöjen kehittäminen, suuntaaminen tai painottaminen järjestön toivomalla tavalla. Lähes kaikki tavoittelivat toiminnallaan yhteiskunnallista muutosta johonkin substanssialaan. On toki tulkinnanvaraista arvioida sisältöjä näin, tähtääväthän esimerkiksi poliittiset nuorisojärjestöt yhteiskunnalliseen muutokseen halutessaan edustamalleen poliittiselle suuntaukselle suurempaa kannatusta valtiollisissa tai alueellisissa vaaleissa. Niiden missio on kuitenkin keskeisesti sidoksissa emopuolueen kannatuksen nostamiseen ja uusien puoluepoliittisten toimijoiden kasvattamiseen, joten niiden ensisi-

jainen tehtävä ei ole jonkin yhteiskunnallisen epäkohdan poistaminen. Näkökulma on, että yhteiskunnallisia ongelmia käsitellään puoluepolitiikan ja sen kautta toteutetulla parlamentarismin avulla, johon puoluepolitiikka siis on välineenä.

Poliittisten järjestöjen lisäksi myös joidenkin harrastusten ympärille syntyneillä järjestöillä yhteiskunnallinen missio saattaa olla ohut. Toiminnan tavoite on ensisijaisesti järjestön parissa toimivan ihmisen muuttuminen tai kehittyminen järjestössä toimimisen kautta ja sen oman arvomaailman kannattajaksi. Tällöin keskeistä onkin arvioida, millaista muutosta yksilössä tavoitellaan. Jos tavoitteena on yksilön kehittäminen ja muuttaminen vain järjestön omiin sisäisiin tarpeisiin tai manipulointiin järjestön sisäisen hierarkian kannattajaksi, voidaan toki saavuttaa druckerilaisista ajatellen muuttunut ihminen. Jos kyse olisi fundamentaalista ääri- liikkeestä, tällä voisi olla yhteiskunnallisesti ajatellen tuhoisaakin vaikutusta. Olennaista onkin, mihin tavoitteisiin järjestö pyrkii, ja mitä se tavoittelee. Jos järjestö on olemassa vain pönkittääkseen sisäisiä valtahierarkioitaan, se on yhteiskunnallisesti harmiton, mutta myös hyödytön (H4). Järjestöjen tehtävien pitäisi toisin sanoen, ainakin, jos ne ovat julkisesti tuettuja, olla positiiviseen ja kehittävään yhteiskunnalliseen muutokseen pyrkiviä (H1, H3, H4, H6, H7, H9, H10, H13, H15).

Tutkimieni järjestöjen toiminnan sisältöalueita olivat yhteiskuntapolitiikka, johonkin harrastukseen liittyvä tai sen kautta tapahtuva itsensä kehittäminen, puoluepolitiikka ja edunvalvonta. Järjestöt saattoivat olla keskittyneitä näistä yhteen tai niiden toiminnassa olla elementtejä useammista sisältöalueista. Haastattelemiini järjestöihin kuului esimerkiksi opiskelijajärjestöjä, joiden missiossa keskeistä on luonnollisesti opiskelijoiden edunvalvonta, mutta myös järjestössä toimivien opiskelijoiden kasvattaminen aktiiviseen yhteiskunnalliseen toimintaan sekä yhteiskuntapoliittinen vaikuttamistyö. Kaiken kaikkiaan voin sanoa, että sellainen nuorisojärjestö, jolla ei olisi yhteiskuntapoliittista agenda, on suomalaisessa toimijakentässä harvinaisuus.

Kun järjestöjen suoritusta ja toiminnan tuloksellisuutta tarkastellaan niiden funktioiden suhteena vaikuttavuuteen, tehokkuuteen ja vaikutukseen, voidaan hahmottaa seuraavia väittämiä, jotka asettavat järjestöjen toiminnan arvioinnille perusteita. Niitä ovat Prewittin (1999) mukaan seuraavat:

1. Järjestöt ohjaavat varoja parempiosaisilta vähempiosaisille väestöosille -
VAIKUTTAVUUS

2. Järjestöt tarjoavat palveluja ja allokoivat varoja kohderyhmille tehokkaammin ja suuremmin kuin markkinaehtoiset toimijat tai valtion virastot - TEHOKKUUS
3. Järjestöt, joita markkinaehtoisuus tai poliittiset prosessit eivät sido, voivat tukea haluttuja (sosiaalisia) muutosprosesseja yhteiskunnassa - VAIKUTUS
4. Moniarvoisuus; järjestöt edustavat ajattelun diversiteettiä ja eriytymistä sekä etsivät prosesseja, joiden kautta ratkoa mitä erilaisimpien ongelmien syiden ja ratkaisumallien yhteyksiä - VAIKUTTAVUUS, VAIKUTUS

Suomalaisessa järjestökentässä näiden toteutumista ei ole seurattu, eivätkä järjestöjen toimintatavat kaikilta osin ole Prewittin kuvaaman kaltaisia. Suomessa järjestötoiminnan synnyn päämotivaatio on liittynyt ja liittyy samaa asiaa ajavien ihmisten tai yhteisöjen tarpeeseen liittyä yhteen toteuttaakseen yhteistä asiaansa, ei niinkään varojen allokoiminen vähempiosaisille. Tämä on toki muodostunut joidenkin toimijoiden tavoitteeksi, mutta se ei ole alunperäinen yhteenliittymisen syy. Esimerkiksi Suomen evankelisluterilaisen kirkon piirissä toimivilla järjestöillä voi olla vähempiosaisien tukemiseen liittyviä toimintamuotoja, mutta päätehtävä liittyy kuitenkin kristillisen maailmankuvan edistämiseen. Monesti kuitenkin tällaisen aatteellisen toiminnan parissa tehdyn työn kautta syntyy Prewittin mainitsemaa tehokkuutta, koska toimintaan kohdenneet varat pyritään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti tarkoitukseensa. Motivaatio tähänkin on alkuperäisen aatteen tehokkaampi leviäminen.

Nuorisojärjestötoiminta Suomessa on hyvin politisoitunutta. Politisoituneisuus on luonnollinen tulos valtionohjauksesta, joka on järjestöjen vuotuisten toiminta-avustusten myöntämisen taustalla. Koska nämä järjestöt saavat vuosittain valtionapua, ne eivät siis ole valtiosta täysin riippumattomia. Toimintaa ohjaavat hallitusohjelma ja samaa hallituskausittaista sykliä seuraavat kehittämissuunnitelmat, kuten Lapsi- ja nuorisopolitiikan kehittämissuunnitelma tai Koulutus ja tutkimus -kehittämissuunnitelma. Käytännössä tehokkaasti toimivat ja yhteiskunnallista tehtäväänsä aktiivisesti toteuttamaan pyrkivät järjestöt paitsi seuraavat näiden ohjelmien kirjauksia, myös pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan ennalta niiden sisältöön. Koska ohjelmien valmisteluprosessi on poliittisesti ohjattu, on järjestöjen voidakseen vaikuttaa, osallistuttava käytävään poliittiseen debattiin. Saavuttaakseen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja toteuttaakseen tehtäväänsä järjestöjen on osallistuttava tähän. Muussa tapauksessa järjestö joutuu taannehtivasti reagoimaan toimintaympäristöönsä, mikä ei ole proaktiivisesti toimivalle organisaatiolle mahdollista.

Sen sijaan Prewittin kuvaama moniarvoisuus ja moniarvoisuuden kautta mahdollistuvat uudet ja innovatiiviset ratkaisutavat yhteiskunnallisten epäkohtien ratkaisemiseksi ovat suomalaisenkin järjestötoiminnan todellisuutta. On järjestöille tyypillistä, että ne ensimmäisinä puuttuvat ja tarttuvat epäkohtiin ja etsivät niihin ratkaisumalleja. Vasta tämän jälkeen mallit otetaan laajemmin käyttöön joko julkishallinnossa tai yritystoiminnassa. Tällä hetkellä, kun keskustellaan paljon kolmannen sektorin palvelutuotannosta ja jopa sen kilpailua mahdollisesti vääristävästä vaikutuksesta on huomattava, että kolmannen sektorin järjestöt ovat monesti tienraivaajia muille toimijoille. Niiden voittoa tavoittelematon toimintatapa mahdollistaa sellaisienkin ratkaisumallien etsimistä, joiden onnistumisesta ei ennen kokeilua ole varmuutta. Järjestöt siis pilotoivat uusia ratkaisumalleja, joista voi vasta järjestöjen siinä onnistuttua tulla liiketoimintaa ja mahdollisuus yrityksille. Harva yritys lähtisi ottamaan taloudellista riskiä uusista aluevaltauksista järjestötoimijoiden tapaan. Samaa asiaa valtiosektoriin peilattaessa voi taas todeta, ettei sillä ole järjestöihin verrattavaa kykyä organisoitua nopeasti yhteiskunnallisiin muutosprosesseihin. Käytännössä valtiolla ei ole nykyään enää mahdollisuutta tällaiseen rooliin kuntien itsehallinnonkaan takia.

Missio on tuloksellisuuden arvioinnin perusta

Kun järjestötoiminnan perustehtäviä ovat arvojen vaaliminen, yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaaminen ja jäsenten palveleminen, on järjestön onnistumista näissä tehtävissä arvioitava sen suhteen, kuinka se on asettanut oman perustehtävänsä, ja millaisia prosesseja se toteuttaa saavuttaakseen asettamia tavoitteita.

Näin hahmotettuna järjestöjen toiminnan arvioinnista hahmottuu viisi peruselementtiä, joita on tarkasteltava em. näkökulmista: 1) järjestön perustehtävä (missio) j visio, 2) strategiaprosessit, 3) tuloksien mittaaminen, 4) talouden tunnuslukujen merkitys ja 5) toiminnan vaikuttavuus ja merkittävyys järjestön asiakkaan näkökulmasta.

Druckerin mukaan voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkoitus on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa (Drucker 2008, 21). Pitää olla käsitys siitä, "*mikä on se muutos, joka aiotaan saada*"(H13) kiteytti eräs haastatteleman toiminnanjohtaja.

Kun tarkastellaan järjestötoiminnan tuloksellisuutta, lähes jokainen haastatteleman operatiivinen johtaja nosti keskeiseksi ja kaiken arvioinnin lähtökohdaksi ne tavoitteet, jota toteuttamaan järjestö on syntynyt tai perustettu. Toisin sanoen tuloksia on tarkasteltava suhteessa

tavoitteisiin. *"Kaiken työn perusta järjestössä on itseymmärrys [järjestön] tehtävästä. --. Mitä me tavoitellaan, mikä on meidän tehtävä, tässä ajassa ja nyt." (H3) "Tuloksellisuus lähtee päätehtävästä" (H4).*

Missio tai toiminta-ajatus määrittää järjestön tavoitteet ja sen olemassaolon perimmäiset syyt. Anheierin mukaan hyvä toiminta-ajatus tai missioväittäjä ilmaisee 1) organisaation tarkoituksen ja pitkän tähtäimen tavoitteet, 2) tarpeet, joita organisaatio täyttää, 3) organisaation perusarvot ja toiminnan periaatteet ja 4) organisaation tulevaisuuden näkymät (visioväittämän). (Anheier 2005, 177-178).

Brycen mukaan hyvillä järjestötyön väittämillä on viisi tunnusmerkkiä. Ne ovat

- 1) sosiaalinen sopimus organisaation ja sen jäsenten ja yhteiskunnan välillä, joka kiteyttää, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se tavoittelee; sen pitäisi ilmaista arvot, uskomukset ja visiot
- 2) pysyvä; missio on muodostettu pitkän tähtäimen vision pohjalta, joka tekee toistuvat missiomuutokset tarpeettomiksi
- 3) selkeä
- 4) hyväksytty; missio on legitiimi ja relevantti organisaation hallituksen ja avainryhmien näkökulmasta sekä suhteessa lainsäädäntöön sekä
- 5) todistettu; mission saavutukset ovat esitettävissä suorituksen ja vaikutuksen mittarein (Bryce 2000, 31-32).

Peter Drucker kiinnittää osin huomion samoihin asioihin. Hänen mukaansa hyvä toiminta-ajatus on ohjaava, yksinkertainen, kiinnittyy organisaation vahvuuksiin ja omaksuttuihin arvoihin. Toiminta-ajatuksen tulisi toteuttaakseen perimmäistä tavoitettaan heijastaa organisaation mahdollisuuksia, osaamista ja sitoutumista. (Drucker 2008, 22-25).

Myös haastatteleman operatiiviset johtajat vahvistivat em. väittämiä. Järjestön perustehtävän pitää olla *"yhdessä sovittu"* (H5). Tällä tarkoitetaan, että *"pitää olla selkeä näkemys siitä, mitä organisaation pitää saada aikaiseksi"* ja *"täytyy sopia ja määritellä, mitkä on ne tulokset, joita tavoitellaan."* (H13). Ensisijaisesti operatiiviset johtajat katsoivat, että perustehtävän määrittely on järjestön itsensä tehtävä (H7). Se ei voi esimerkiksi suostua ottamaan valtion sille osoittamia tehtäviä, jos ne eivät tue perustehtävää: *"Yhteiskunta mielellään työntäisi kolmannen sektorin harteille tehtäviä, jotka olisivat yhteiskunnan kannettavia."* (H3) *"Perustehtävä voi hukkua ja peittyä mössön alle, jos haetaan yhtä rahaa sieltä ja toista täältä.--. On*

ollut selkeä trendi, että järjestöjä on työnnetty palveluntuottajiksi.--. Perustehtävä on vaarassa hämärtyä, jos ei ole itse tarkkana." (H7).

Perustehtävä tunnustettiin myös pysyväksi elementiksi järjestötyössä. *"Perustehtävä on ilmaistu perustamisasiakirjassa" (H7)* ja se *"on varsin pysyvä" (H4)*. Perustehtävä koettiin järjestön pysyväksi missioksi, tehtäväksi, jota toteuttamaan järjestö on syntynyt: *"Miksi se järjestö on alun perin perustettu. Silloin on jo määritelty, mitä sen järjestön tulos pitäisi olla" (H6)*. Tämä ei kuitenkaan tarkoita staattisuutta. Hyvän perustehtävän pitäisikin olla riittävän laaja ja laava, jotta toiminnan tapaa voidaan tarkastaa muuttuvan toimintaympäristön mukaan: *"Koko yhteiskunta muuttuu ja järjestönkin pitää elää sen mukana" (H6)*.

Perustehtävän pitää laadultaan olla selkeä ja ymmärrettävä. Vaikka toiminnan tavat muuttuisivat, pitäisi perustehtävän olla kaikkina aikoina ymmärrettävä. Monet järjestöistä ovat kymmenien, jopa yli sadan vuoden ikäisiä. Siitä huolimatta niiden perustehtävän pitäisi olla tulkittavissa nykyaikaan: *"Perustehtävän pitää olla kirkas taivaalla näkyvä asia, johon on selkeä iskostua" (H5)*. Vastaavasti, jos perustehtävä on toteutettu tai se on hukattu, ei järjestöllä ole enää toiminnan oikeutusta.

Operatiivisten johtajien mielestä järjestön olemassa olon perussyitä, perustehtävää, onkin kaiken aikaa tarkasteltava suhteessa toimintaan. Se on osa järjestötoiminnan eetosta. Missiossa etenemistä on tarkasteltava suoritusten valossa ja myös pystyttävä osoittamaan, kehittykö muutos haluttuun suuntaan. Toimintaa on siis arvioitava ja vaikutusta mitattava. Haastatellut johtajat tunnustavat tämän: *"Tuloksellisuus on mitattavissa ja näkyy perustehtävän onnistumisena" (H7)*. *"Mitä et voi mitata, sitä et voi hallita" (H10)*. *"Tulosen pitää olla tavoitteista. Jos niitä ei osata asettaa, ei niitä voi myöskään mitata" (H15)*. Toisaalta kuitenkin tiedostetaan, että positiivista muutosta voi syntyä myös asioissa, joita ei ole osattu tai haluttu tunnistaa tavoitteiksi. *"On yksisilmäinen tapa nähdä asia tuloksellisuus näin [tavoitteiden ja toteutumisen suhteenä]. Niillä [tavoitteilla], jotka eivät toteutuneet, voi olla jotain muita funktioita, esim. vaikka meillä ei säännöissä tai strategioissa sanota, meillä on pedagoginen rooli." (H15)*

Kuten jo edellä totesin, järjestön hyvä missioväittäjä perustuu visioon tai visioväittämään. Visio kuvaa järjestön ideaalitulevaisuuden, toiveet, mitä siitä tulee, mitä se saavuttaa ja mille se omistautuu. Vision tarkoitus on innostaa ja asettaa organisaation toiminta laajempaan kontekstiin. Perustehtävän, toiminta-ajatuksen ja pitkän tähtäimen vision käsitteiden sisältö järjestötyössä on kuitenkin hieman hämärtyneet. Siinä, missä toiminta-ajatuksen tai mission pitäisi ilmaista mitä tehdään, ne usein ilmaisevat sitä, mitä tavoitellaan. Tavoite on usein lisäksi vi-

sionäärinen, sen täytyykin olla. Jos järjestötoiminnan ydin on positiivisen muutoksen aikaan saaminen, on rima asetettava korkealle: *"Visiot on kuin missioita. Ne ei kovin helposti muutu. Miten niihin käytännössä päästään, se on sitä kehittämistyötä"* (H1). Toisin sanoen vasta strategiset valinnat ja toimintasuunnitelmat konkretisoivat sen, miten visionäärinen missio aiotaan toteuttaa ja tavoitteet saavuttaa.

Mission ja vision rooli järjestön tuloksellisuuden ja toiminnan laadun tarkastelun näkökulmasta on siis kaiken arvioinnin kulmakivi. Järjestöille olisikin ensisijaisen tärkeää pohtia, kuinka hyvin missio ja visio on laadittu, ja kuinka ne onnistuvat hahmottamaan niitä tehtäviä, joita järjestö tosiasiallisesti tekee. Käytännössä monesti voidaan olla tilanteessa, jossa järjestö tekee sitä, mihin se onnistuu saamaan rahoituksen, ts. irrallisia projekteja, jotka vain löyhästi tai eivät ollenkaan liity järjestön perustehtävään, eli toiminta-ajatukseen ja sen missioväittämään.

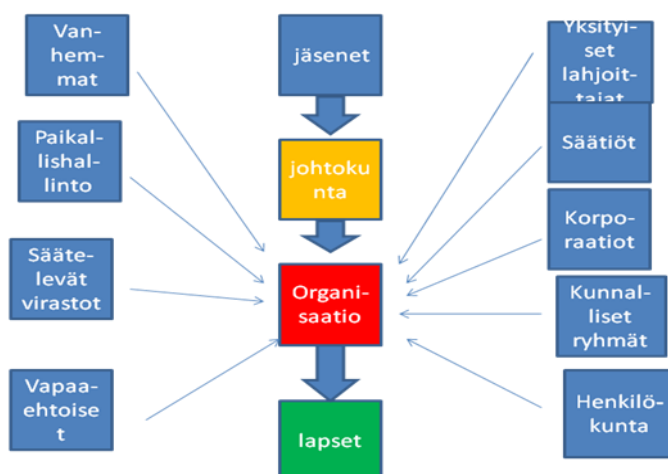
Asiakkaita, jäseniä vai kohderyhmää

Järjestöjen työn onnistuminen liittyy siihen, pystyykö se tekemään asioita tai tuottamaan palveluita toiminta-ajatuksensa mukaisesti ja siinä määritellyille kohderyhmille. Kuten liike-elämässä, myös järjestötoiminnassa voidaan pohtia sitä arvoketjua, joka syntyy, tai jonka pitäisi syntyä, järjestön toteuttaessa toimintaansa. Arvoketjuajattelu on kuitenkin liike-elämän käsitteistöä, eikä sitä ole totuttu lainaamaan nonprofit-toimintaan, ainakaan Suomessa. Se on ollut järjestötoiminnalle yhtä vieras kuin asiakkuuden käsite, vaikka monet järjestöt myyvät palveluitaan. On syytä tarkastella näitä käsitteitä tarkemmin järjestötyön kentässä.

Asiakkuuden käsite liittyy kaupallisen liiketoiminnan lopputuotteeseen ja tahoon, joka on valmis maksamaan ko. tuotteesta saadakseen sen käyttöönsä. Asiakkuuteen liittyy siis taloudellinen transaktio: asiakkaita ovat ne, joiden satsaamista varoista muodostuu yrityksen tuotto. Kansanomaisemmin sanottuna, asiakkaita ovat ne, joilta raha tulee. Järjestöillä, joilla on maksullista palvelutoimintaa, kuten esim. kirjankustannusta, on siis myös asiakkaita. Tunnusomaista tällaiselle asiakkuudelle on se, että asiakkaan ostaessa tuotteen, kuten vaikka kirjan, häneltä ei edellytetä pitkäaikaisempaa sitoutumista toimintaan. Samalla tavalla jonkun kunnan tehdessä ostopalvelusopimuksen jonkin palvelun ostamisesta kolmannen sektorin toimijalta sopimusosapuolien odotetaan täyttävän sopimuksen sisältämät velvoitteet, mutta muita yhteyksiä ei edellytetä.

Järjestötoiminnalle on kuitenkin yhtä lailla tärkeää, mistä toiminnan edellytyksenä olevat taloudelliset resurssit, kuten avustukset, tulevat. Yleensä rahoitus tulee tahoilta, jotka eivät itsessään ole tuotettujen palvelujen loppukäyttäjiä tai palvelujen kohderyhmää. Tästä syystä järjestötoiminnan yhteydessä ei yleensä puhuta asiakkuuksista, asiakasrajapinnoista tai muista markkinointiin läheisesti liittyvistä käsitteistä, vaan sidosryhmistä (*stakeholders*). Järjestötoiminnan sidosryhmäkartta pitääkin sisällään yhtä lailla rahoittavat tahot kuin kohderyhmän edustajat, kuten vaikka vanhukset, lapset, museon vierailijat jne. (ks. kuva 7).

Järjestötoiminnan tuloksellisuuden arvioinnin ja kehittämisen kannalta tämä rahoittajien ja kohderyhmien sijoittaminen samaan sidosryhmäkategoriaan on kuitenkin ongelmallista. Se asettaa haasteensa järjestön markkinoinnille tai sidosryhmäyhteistyölle, kuten sitä nonprofit-sektorilla kutsutaan. Järjestön on suunnattava viestintäänsä eri tavoin eri sidosryhmille. Rahoittajatahon suhteen viestintä lisäksi perustuu oletuksille tuotettavan palvelun sisällöstä. Palveluahan ei vielä useinkaan ole siinä vaiheessa, kun rahoittajataho sitoutuu siihen rahoituspäätöksellään. Järjestöjen työ vertautuukin monella tapaa avaimet käteen talokauppaan, jossa järjestö esittää piirrokset siitä, mitä on tarkoitus tehdä, suunnitelmat toteutukseksi ja laskelman rahoitustarpeesta. Saatuaan myönteisen rahoituspäätöksen järjestö sitoutuu tuottamaan palvelut esittämänsä suunnitelman mukaisesti. Palvelun myynti tapahtuu siis ennen tuotteen tai palvelun valmistumista. Tämä tuotannon etupainotteisuus edellyttää järjestöltä näyttöjä vastaavista onnistuneista prosesseista sekä uskottavuutta ja luottavuutta toimintakentällään.



Kuva 7. Esimerkki lasten päivähoitopalveluja tuottavan järjestön sidosryhmäkartasta (ks. Anheier 2005, 228).

Pirjo Vuokko, joka on tutkinut nonprofit-organisaatioiden markkinointia, määrittelee markkinoinnin toiminnaksi, jolla voidaan vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden kysyntään suoraan tai välillisesti (Vuokko 2004, 13). "Markkinoinnin suunnittelu ei lähde liikkeelle -- organisaation mission, vision ja strategioiden pohtimisesta. Se lähtee liikkeelle niiden huomioimisesta markkinoinnin suunnittelussa." (Vuokko 2004, 133). Toisin sanoen organisaation valitsema strategia on lähtökohta, joka jo itsessään pitää sisällään valintoja organisaation tehtävistä, asiakkuuksista ja välineistä. Markkinoinnin strategia juonnetaan strategiasta, ja sen pohjalta tehdään markkinoinnin segmentointiin, fokusointiin ja positiointiin liittyviä ratkaisuja (ks. Vuokko 2004, 139). Toki voidaan ajatella, että bottom up -tyyppisessä strategiatyössä suunnittelun suunta voisi olla markkinointistrategiasta strategiaan, mutta pidän sitä vieraana nonprofit-organisaatioiden toiminnalle, koska ne ovat useimmiten olemassa toteuttaakseen jotain aatteellista tai yhteiskunnallista tehtävää. Vuokko näkee markkinoinnin tehtäväksi kytkeä organisaatio sidosryhmiinsä¹³ (ibid.).

Vuokon mukaan nonprofit-organisaatioiden tekemä sidosryhmäyhteistyö on markkinointia (Vuokko 2004, 30). Näin ollen järjestön kaikkien sidosryhmien rahoittajista palvelujen käyttäjiin tulisi olla mukana arvoketjussa. Niin rahoittajien, mahdollisten rahoittajien kuin asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaidenkin tulee saada riittävän kattava tieto järjestön toimintaperiaatteista ja tuotteista, jotta niiden mielenkiinto säilyy, tarpeita voidaan aikaan saada ja ylläpitää, ja lopulta järjestön toimintaedellytykset ja resurssit turvataan. Tähän viestintään liittyy olennaisesti niiden palvelutarpeiden synnyttäminen, joiden tuottamiseen järjestö sitten aktiivisesti osallistuu. Toisin sanoen organisaation missiosta käsin tutkitaan ja analysoidaan yhteiskunnallisia epäkohtia, joiden ratkaisemiseksi tarjotaan ratkaisumalli, jolle halutaan resurssia. Liiketoiminnassa tätä kutsutaan kulutuskysynnän aikaansaamiseksi. Tähän Vuokko onkin löytänyt sitaatin Druckerilta, jonka mukaan yritystoiminnan lopputulos on asiakas: *"The defi-*

¹³ Lovelock & Weinbergiä (1989), Sargeantia (1999) ja Deesiä (1998) siteeraten Vuokko tiivistää nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin erityispiirteet seuraavasti:

1. Muut kuin taloudelliset tavoitteet ovat etusijalla.
2. Vaihhdantasuhde on erilainen [kuin profitorganisaatioissa]. Markkinointia tehdään sekä asiakkaille että rahoittajille.
3. Kysyntä ylittää tarjonnan.
4. Tuotteiden sijasta tarjotaan palveluja ja ajattelumalleja.
5. Toiminnan ja saavutusten arviointiperusteet ovat erilaisia kuin muissa organisaatioissa.
6. Mission ja asiakaskunnan toiveiden välillä jännitteitä.
7. Vapaaehtoistyön merkitys on suuri.

Nonprofit organisaatioille on myös tyypillistä, että niiden tuote on usein aineeton, vaatii toteutuakseen kohde-ryhmän osallistumista, saattaa olla laadullisesti hyvinkin heterogeeninen ja se tulee voida kuluttaa tiettyyn määrättyyn aikaan. Toiminnan ja saavutusten arvioinnin perusteena on usein asiakkaiden ja omistajien tyytyväisyys.

inition of word business is not to have an organization for profit but to create a customer. " (Vuokko 2004, 44.) Kyse on ts. vaihdannasta, jossa osapuolet kokevat saavansa toiminnasta arvoa ja jossa osapuolilla on vapaus hyväksyä tai hylätä toisen osapuolen tarjous (ks. Vuokko 2004, 47).

Peter Drucker esitti ajatukseen, että olennaista (liiketoiminnalle) on luoda asiakas. Jos non-profit-sektorin asiakkaita ovat sen rahoittajat, on rahoittajille luotava tarve rahoittaa juuri ko. organisaation toimintaa. Jos siis arvoketjua tarkastellaan nonprofit-organisaation asiakkuuden näkökulmasta, on tärkeää luoda julkista painetta asioihin ja vaikuttaa lobbaamalla verkostojen ja sidosryhmien kautta.

Kaiken markkinoinnin tulisi lähteä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden tunnistamisesta. Jos markkinointi ei heijastu toimintaan ja kysyntään, menestyksen esteenä on todennäköisesti tiedon puute asiakkaiden tarpeista. Tiedon kerääminen tutkimalla onkin menestysehto, toteaa Vuokko. (Vuokko 2004, 68). Tärkeää on, miten organisaatio vahvistaa ja luo asiakkaan kannalta tärkeitä sidoksia (Vuokko 2004, 71).

Järjestötyön kohderyhmiä pohdittaessa erityisasemaan nousevat kuitenkin järjestön jäsenet. Suomessa yhdistystoiminnan perusta on joukko ihmisiä tai tahoja, joka ovat liittyneet yhteen ajaakseen yhdessä jotakin asiaa. Myös yhdistyslaki korostaa tätä jäsenen erityisasemaa antaessaan viimekätisen päätäntävällän yhdistyksen toiminnasta yleiskokouksessa sen jäsenille. On ehkä suomalaisen järjestötoiminnan erityispiirre, että ensisijaista on jäsenen edun ajattelu ja ajaminen, sidosryhmät ovat sekundaarisia, vaikkakin tärkeitä.

Yhdistyksen tai järjestön jäsenyys perustuu pääsääntöisesti tahdonilmaukseen liittyä järjestön jäseneksi. Tavallisin jäseneksi tuleminen tapa on yhdistyksen kokouksen määrittelemän jäsenmaksun maksaminen. Liittomuotoisissa järjestöissä tai useamman järjestön muodostamassa palvelujärjestössä uudeksi jäseneksi tuleminen edellyttää tavallisesti myös kirjallista hakemusta organisaation hallitukselle, joka päättää, esittääkö se uutta jäsentä yhdistyksen kokoukselle vai ei. Yhdistyksen kokouksen tulisi päättää kaikissa tapauksissa jäsenten ottamisesta tai erottamisesta.

Jäsenyys on tässä tutkituille valtakunnallisille nuorisojärjestöille tärkeä tekijä paitsi sisäisesti järjestön itsensä kannalta, myös toimintaa ohjaavien rakenteiden kannalta. Järjestön jäsenmäärä on ainoa valtionapuviranomaisen seuraama määrällinen mittari, jolla sanotaan olevan yhte-

ys järjestölle myönnettävän yleisavustuksen suuruuteen. Mittarina jäsenmäärä on kuitenkin pulmallinen. Vaikka se toisaalta indikoikin toiminnan kiinnostavuutta, ei perinteinen jäsenyys sovellu kaikissa tapauksissa liittymisen tavaksi. Esimerkiksi vapaaehtoistyössä on havaittavissa tendenssi, että ihmiset haluavat mukaan toimintaan tekemään hyvää, mutta itselleen sopivilla tavoilla ja sopivina aikoina. Järjestön jäsenyydestä he eivät ole välttämättä kiinnostuneita. *"Jos halutaan vapaaehtoisia mukaan, on kova vaatimus, että pitäisi vielä maksaa jäsenmaksu, että pääsee mukaan tekemään ilmaiseksi työtä."* (H7).

Jäsenmäärän seuraaminen ja korkeamman jäsenmäärän tavoittelemisen on myös johtanut siihen, että osa etenkin poliittisen kentän toimijoista on kokonaan luopunut jäsenmaksusta jäsenyyden syntymisen perustana. Jäseneksi tuloon oikeuttaa osallistuminen esimerkiksi järjestön koulutustilaisuuteen tai messuosastolla käynti (H14). On kyseenalaista, toteutuuko jäsenyyden sisältö tällaisessa tapauksessa. Kun kysyin, onko jäsenmäärä hyvä tuloksellisuuden tai vaikuttavuuden mittari, eräs operatiivinen johtaja totesin: *"Olen ollut tässä niin kauan mukana, että tiedän, että se on täyttä puppua. Nimiä voidaan kerätä. Jos käytäisiin katsomaan, montako ihmistä oikeasti on mukana, voi olla, että ministeriössä oltaisiin hämmästyneitä. Sen sijaan on tärkeämpää, että vaikka vain 50 [ihmistä] on tehnyt jotain, josta voi sanoa, että on oikeasti tehty tai voitu vaikuttaa ihmisten elämään myönteisesti. Nimet listassa ei auta."* (H7).

Tämä näkemys jäsenyyden sisällöllisestä merkittävydestä järjestön työn tuloksellisuudesta näyttää olevan yhteinen tavoitteellisesti toimiville järjestöille. Pelkkä jäsenten määrän lisääminen ei ole tavoittelemisen arvoista, vaan halutaan jäseniä, jotka toimivat aktiivisesti järjestössä. *"Kyllä jäsenmäärä kertoo ihmisten valmiudesta jakaa arvoja ja sitoutua yhdistyksen tavoitteisiin.--. Se on yksi mittari, mutta ei missään nimessä ainoa. Näen jatkuvasti pieni-jäsenmääräisiä yhdistyksiä, jotka tekee tosi vaikuttavaa työtä. --. Haluttavin tapa on sellaisten aktiivien saaminen, jotka tulevat mukaan järjestämään toimintaa. Niiden tuoma hyöty ja panos yhdistykselle on hyvin merkittävä. Jos meillä on muutama kymmenenkin ydinaktiivia, jotka pystyvät pyörittämään hallintoa ja toimintaa, ne on paljon kullanarvoisempia kuin 100 tai 500 uutta jäsentä."* (H10).

Vastaavasti jäsenyyden katsotaan olevan järjestön mission ohella tärkein toiminnan sisältöä velvoittava tekijä. *"Pidän olennaisena organisaation toiminnan näkökulmasta sitä, että järjestö toimii jäsentensä tai kohderyhmänsä tarpeiden toteuttajana."* (H11). Jäsenistön tai kohderyhmän tarpeet lähtevät heidän itsensä tahdonilmauksesta, jossa keskeisenä on hallitus. Jär-

jestöissä hallitus muodostetaan jäsenistä tai jäsenorganisaatioiden keskuudestaan valitsemista edustajista. *"Ensisijainen velvollisuus [järjestön tehtävien muodostamiseen] pitäisi olla hallituksella. Omistajien puheesta se pitää syntyä."* (H13). *"Yhdistyksissä jäsenet päättää ja tekevät sen niillä menetelmillä, jotka pystytään heille tarjoamaan."* (H15). Jäsenten mielipiteiden kuuleminen, jäsenten palveleminen, heiltä palautteen kokoaminen ja heille etenemisestä raportointi, toisin sanoen jäsenen kaikkinaisen arvostaminen näyttää olevan suomalaisen järjestötoiminnan eetoksen kulmakivi.

Järjestön jäsenyys ei kuitenkaan ole sisällöltään päällekkäinen kohderyhmän käsitteen kanssa. Vaikka järjestöt tuottavat palveluja ja sisältöjä jäsentensä toivomista ja edellyttämistä aiheista, palvelut voivat kohdistua toisaalle, kuin jäsenille. Esimerkiksi nuorisotyön palvelujärjestöillä toiminnan kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret, vaikka niiden jäseniä ovat toiset organisaatiot. Palvelut voivat kohdentua kohderyhmälle suoraan tai välillisesti, esimerkiksi kohdentamalla palveluja lasten kanssa työskenteleville ammattiryhmille tai vapaaehtoisille. Tällöin viimekätisen palvelun nauttijan mielipiteen saaminen palvelun laadusta tai sisällöstä voi olla hyvin vaikeaa.

5 STRATEGIAAN ON OSALLISTETTAVA KAIKKI

Perustehtävä on strategian ydin

Laadukkaasta strategiaprosessista järjestötoiminnassa tai nonprofit-organisaatioissa ei ole liiemmästi kirjoitettu. Syynä on ehkä se, että järjestöt ovat rakenteeltaan toisistaan poikkeavia, ja järjestötyön perustehtävä on tavallisesti jo itsessään niin tavoitteinen, aatteellinen tai visionäärinen, että se koetaan riittäväksi pohjaksi strategisten elementtien määrittelyyn. Toisin sanoen, järjestöjen strategiaprosesseja ei ole tutkittu tai ideaalimallia asetettu, vaan nekin organisaatiot, jotka tekevät systemaattista strategiatyötä, ovat omaksuneet mallinsa yritystoiminnan malleista tai luoneet ne itse. Tämä ei voi olla tarkoituksenmukaista jo syystä, jonka mainitsin edellä: Koska järjestö on syntynyt vaalimaan jotakin arvolähtöistä tavoitetta (vrt. arvovartijan rooli), sen pitäisi liikeyritystä tarkemminkin ja kaiken aikaa pohtia ja peilata valitsemaansa strategiaa järjestön missiota vasten. *"Perustehtävä on strategian ydin. Ideaalitalanne olisi, että perustehtävästä johdetaan tavoitteita, ja jokainen tavoite on perusteltu perustehtävän kautta. Perustehtävän pitää olla strategiaprosessin ytimessä ja edeltää muuta tavoitete keskustelua"* (H15). Vision ja mission, sekä niiden toteuttamiseksi suunnitellun strategian rooli on erityisen tärkeä niissä järjestöissä, joiden toiminta rakentuu vapaaehtoistyölle, sillä vapaaehtoisten johtaminen perustuu ensisijaisesti siihen tapaan, jolla heidät saadaan sitoutettua järjestön arvoihin ja missioon (H7, H10). Palkkaahan ei heidän tapauksessaan voida käyttää motivoinnin välineenä, tosin se harvoin muutoinkaan on järjestötoiminnan mahdollinen keino.

Peter Drucker asettaa järjestön toiminta-ajatuksen luomisen johtajan tehtäväksi (Drucker 2008, 21). Näin ei kuitenkaan ainakaan suomalaisessa järjestötoiminnassa ole. Onnistuakseen tehtävissään, organisaation kaikkien osien on sitouduttava missioon. Sitouttaminen taas on mahdollista ainoastaan osallistumisen kautta. Voittoa tavoittelemattomassa järjestössä hallituksen, työntekijöiden ja vapaaehtoisten on voitava sitoutua järjestön missioon. Vielä laajempaan kokonaisuuteen asetettuna, ja kun tarkastellaan nuorisolaissa määriteltyjä valtakunnallisia järjestöjä, nuorisolaki ja siihen liittyvät asetukset, kehittämisohjelma ja politiikkaohjelma, ovat missioväittämiä, joihin koko toimijakenttä on saatava sitoutumaan ja tehtävä työ jaettua tarkoituksenmukaisesti eri toimijoiden kesken. Samalla tavalla, kuin näiden makrotason toimijoiden sitouttamista tehdään ottamalla heidät osallisiksi "makromission" määrittelyyn, tulisi

yksittäisen organisaation sisällä, mikrotasolla, huolehtia sen sisäisten toimijoiden osallisuudesta mission ja vision määrittelyyn sekä strategian muodostamiseen.

Valtakunnalliset nuorisjärjestöt ovat yhdistysmuotoisia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että niillä on toiminnasta vastaava hallitus, sen päätöksiä toimeenpanevaa palkattua henkilöstöä ja mahdollisesti vapaaehtoisia. Yhdistysten jäsenet voivat olla henkilö- tai järjestöjäseniä. Valtakunnallisesti toimivilla järjestöillä on usein myös jonkinlainen alueorganisaatio, kuten jäsenyhdistyksiä, joissa on palkattuja tai vapaaehtoisia työntekijöitä.

Järjestön tavoitteenasettelun kannalta on olennaista, että kaikki järjestön hallinnolliset osat osallistuvat tavoitteiden luomiseen. Hyvin toimivissa järjestöissä nähdäänkin yleensä paljon vaivaa arvokeskustelun käymiseksi ja strategian muodostamiseksi. Katto-organisaatioiden operatiiviset johtajat käyvät pääsääntöisesti itse tapaamassa paikallisorganisaatioitaan ja niiden jäseniä, jotta vuoropuhelu olisi avointa ja mielipiteet tulisivat monipuolisesti kuulluiksi ja huomioonotetuiksi.

Strategisen suunnittelun prosessit eroavat toisistaan eri järjestöissä riippuen niiden organisoinnin tavasta tai organisaation koosta. Strategisen suunnitteluprosessin perusosat ovat 1) vision ja toiminta-ajatuksen tunnistaminen ja määrittely, 2) missioväittämään tukevien tavoitteiden valinta ja priorisointi, 3) löydettyjen tavoitteiden toteuttamiseksi soveltuvien strategioiden valinta, 4) strategisten painopisteiden toteuttamiseksi sopivien toimintaohjelmien ja toimenpiteiden valitseminen ja 5) jatkuvan suunnittelu- ja toteutuskeskustelun käyminen hallituksen, johdon, työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa (ks. Anheier 2005, 262). Nämä prosessin osat asettuvat järjestöissä yleensä eri aikajanoille. Vision ja toiminta-ajatuksen pohdinta on hitaan syklin prosessi, joka voi hyvin toteutettuna kantaa vuosikymmenen, strategioiden valinta vuosia, ja valitut toimenpiteet olla se operationaalistettu strategian osa, josta valitaan toimenpiteet vuottaan tehtävään toimintasuunnitelmaan. Toimintavuosi sisältää rakenteen, jolla sisältö- ja toteutuspainotteista keskustelua on sovittu käytävän organisaation hallinnon eri osien välillä ja kanssa. Monet liiketoimintajohtamiseen kehitetyt strategisen suunnittelun kaavat kelpaavat sovellettuina myös järjestöjen strategisen johtamisen malleiksi (esim. Kamensky 2008).

Helmut Anheier (2009, 262-264) on eritellyt kolme lähtökohdiltaan erityyppistä strategiaprosessia, joita järjestöissä käytetään. Hänen mukaansa ne ovat asiaperusteinen suunnittelu (issue-based planning), linjamalli (alignment model) ja skenaariosuunnittelu (scenario planning). Asiaperusteisen suunnittelun prosessissa on seitsemän eri askelta:

- 1 SWOT- ja PEST-analyysimenetelmien¹⁴ käyttäminen organisaation tilan analysoimiseksi, taloudellinen ja muu relevantti informaatio.
- 2 Pääaiheen tai aiheiden identifiointi ja priorisointi.
- 3 Organisaation vision ja mission läpikäynti, arvoväittäminen pohtiminen pääaiheiden määrittelyn valossa.
- 4 Strategioiden suunnittelu aiheita tai teemoja varten, synergioiden etsiminen.
- 5 Ohjelmien ja toimenpiteiden luominen, suoritusmittareiden laatiminen ja toteutusvastuun suunnittelu.
- 6 Vuotuisen toimintasuunnitelman ja budjetin laatiminen tavalla, jolla sitä voidaan päivittää ja uudistaa useampivuotisena suunnitelmana.
- 7 (Toiminta)suunnitelman toteutus ja vuotuinen seuranta.

Linjamallissa prosessi etenee seuraavin askelin:

- 1 Avainsidosryhmistä luodaan suunnitteluryhmä, joka tutkii ja uudistaa organisaation vision ja mission siten, että sen tavoitteet ja toimenpiteet ovat linjassa resurssien kanssa.
- 2 Sellaisten ohjelmien ja toimenpiteiden etsiminen, jotka eivät ole mission kannalta olennaisia ja etsitään niille uusi organisoitumistapa tai luovutaan niistä.
- 3 Etsitään mission kannalta keskeiset ohjelmat ja toimenpiteet, tutkitaan niiden vaikutus ja vaikuttavuus käyttämällä laajasti käytettävissä olevia suoritusmittareita.
- 4 Tunnistetaan osa-alueet, jotka kaipaavat parannuksia.
- 5 Identifioidaan tavat, joilla parannukset voidaan tehdä strategiasuunnittelulla käyttäen ohjelmia, toimenpiteitä ja suoritusmittareita.
- 6 Jaetaan toteutus- ja seurantavastuu.

Skenaariosuunnittelussa tutkitaan erilaisia ja vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia, jotka perustuvat oletuksiin nykyisistä trendeistä ja tapahtumista. Skenaariosuunnittelun suurimmat hyödyt ovat siinä, että sen kautta sidosryhmät, organisaation hallitus ja johto oppivat herkiksi muutostilanteille. Skenaarioiden pitäisi olla sitouttavia, kiinnostavia, haastavia ja uskottavia sekä loogisesti rakentuvia aikajanaansa, maantieteellisen kohdistumisensa, organisationaalisten yksiköidensä, kuten ohjelmien, toimenpiteiden ja sidosryhmien sekä tuotosten määrittelyn ja aikataulutuksen suhteen.

¹⁴ SWOT, s=strengths, vahvuudet, w=weaknesses, heikkoudet, o=opportunities, mahdollisuudet ja t=threats, uhkat; PEST, p=political, poliittiset, e=economic, taloudelliset, s=social, sosiaaliset ja t=technological, teknologiset faktorit.

Tutkimushaastattelujeni perusteella ei voi suoraan todeta tutkimieni järjestöjen käyttäneen jotakin tai joitakin em. strategisen suunnittelun malleista. Pikemminkin voi sanoa, että järjestöjen strategiatyössä on elementtejä kaikista näistä malleista. Tyypillistä on, että etenkin toiminta-ajatuksen määrittely on pääsääntöisesti tapahtunut jo järjestöä perustettaessa. Perusajatus on voinut siten säilyä kymmeniä, jopa sata vuotta. Tyypillistä on siis nykyisen toimivan organisaation lojaalius historiaansa kohtaan, sen arvostus ja kunnioitus. Tämä ei tarkoita historiassa elämistä, vaan alkuperäisen toiminta-ajatuksen soveltamista nykyhetkeen. Järjestöissä on kuitenkin vahva perusoletus siitä, että toiminnan alkuperäinen eetos on kyseenalaistamaton. Tehtävänä on nimenomaan tutkia, miten tuota eetosta voi nykyisessä organisaatiossa toteuttaa. Oletus koskee organisaation kaikkia osia ja myös jäseneksi tulon perustaa. Jäsenyyden oletetaan olevan eräänlainen kontribuutio järjestön toiminta-ajatukselle, ilmaisu sitoutumisesta perustehtävään ja järjestön arvoihin, olivatpa ne ilmaistuja tai eivät. Tullessaan järjestön jäseneksi tai muulla tavoin mukaan järjestön työhön, pidetään sitä itsestään selvänä merkinä järjestön toiminta-ajatuksen ja arvojen hyväksymisestä. Tämä ajattelutapa kiteytyy erään operatiivisen johtajan toteamuksessa, että jäsenyys kertoo ihmisten valmiudesta jakaa arvoja ja sitoutua yhdistyksen tavoitteisiin (H10).

Eräs erityispiirre suomalaisessa toimijakentässä on kuitenkin juuri järjestön arvojen painottuminen toiminta-ajatuksen rinnalla strategioissa. Asiaan liittyy kuitenkin mielenkiintoinen riskitiriitä. Arvot ovat harvoin selvästi ilmaistuja, vielä harvemmin yhdessä keskusteltuja, päätettyjä tai manifestoituja. Kuitenkin ne ovat vahvin tekijä, joiden perusteella järjestön toimintaan sitoudutaan. Kyse onkin monesti kokemus- tai tunnepohjaisesta olettamuksesta järjestön arvoista. Havaintoaineistona on tuolloin usein tulkinta järjestön toimintakulttuurista tai sen imagosta. Haastattelemani johtajat puhuivat organisaationsa imagosta tai brändistä (H4, H10, H13). He tarkoittivat sillä mielikuvaa, joka järjestöstä on siihen kuulumattomien ihmisten tai organisaatioiden keskuudessa. Ulkoisen viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi nähtiin tässä kontekstissa järjestöön liittyvien mielikuvien muuttaminen paremmin toiminnan luonnetta vastaavaksi. Mielenkiintoista kyllä, järjestöön liittyvillä ulkopuolisten mielikuvilla on merkitystä joillekin järjestöille myös toiminnan sisäisen kehittämisen näkökulmasta: on tärkeä saada tietää, mitä muut saman toimialan toimijat ajattelevat järjestöstä, jotta omaa viestiä voidaan tarkentaa. (H15).

Toiminta-ajatuksen rinnalla myös järjestön arvot, tai oletamat järjestöjen arvoista, ovat varsin pysyviä. Useimmin niiden tulkittiin olevan alkuperäisiä, yhdistystä aikanaan perustettaessa luotuja. Tämä ei kuitenkaan faktisesti pidä paikkaansa, vaan arvot olivat kehittyneet tulkin-

naksi alkuperäisistä arvoista. Toisin sanoen koetaan, että edustetaan alkuperäisiä arvoja, vaikka käytännössä puheen tasolla tulkitaan nykyistä arvopohjaa suhteessa järjestön historiaan. Eritoten kansainvälisten liikkeitten pohjalta Suomeen syntyneissä järjestöissä tulkinta oman järjestön arvoista on alkuperäisten arvojen sopeuttamista suomalaiseen toimintaympäristöön. *"Kiinnostavaa strategian tuottamisessa on historiallisuus, miksi tämä järjestö on aikanaan perustettu ja mitä se on tehnyt. Onko niissä tähän päivään sovellettavia menettelytapoja, jotka on aiemmin jätetty sivuun, mutta voisivat nyt olla ajankohtaisia."* (H15).

Osa haastattelemistani johtajista koki kuitenkin kasvavaa tarvetta käydä arvokeskustelua järjestössään. Etenkin substanssilähtöisissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa on paljon palvelutuotantoa, johtajat kokivat roolinsa kehittäjinä lähtevän nimenomaan arvopuheesta ja siitä, mitä varten organisaatio on olemassa. Tapauksissa, joissa johtajalla on johdettavanaan korkeatasoisia asiantuntijoita, keskeisimpänä johtamisen välineenä pidettiin arvopuhetta, jossa myös järjestön missio on keskeinen (H6, H7, H10, H13, H15). Perustelen tätä huolellisemmin järjestön johtajuutta käsittelevässä luvussa.

Kolme erilaista orientoitumistapaa

Tutkimissani organisaatioissa strategisten painotusten johtaminen toiminta-ajatuksesta näyttää sen sijaan vaihtelevan siihen käytetyn prosessin osalta huomattavasti. Jos Anheierin mukaan (Anheier 2005, 259-260) järjestöjohtamisen strategiaprozessille on tyypillistä, että koko organisaatio kaikkine osineen sidosryhmistä jäseniin ja operatiivisiin organisaation osiin otetaan mukaan strategian laadintaan, näyttäytyy suomalainen järjestökenttä huomattavasti heterogeenisempänä. Omasta aineistostani löysin kolme erilaista orientoitumistapaa strategiaprozessiin. Ne ovat 1) keskusjohtoinen, 2) jäsenistöstä lähtevä ja 3) koko organisaatiota koskeva orientoitumistapa. (ks. kuva 8).

	KESKUS- JOHTOINEN	JÄSENLÄH- TÖINEN	KOKO ORGANI- SAATIOTA KOSKEVA
ALOITE/ PAINOPIS- TEIDEN MÄÄRITTÄ- MINEN	Operatiivinen johto (Hallitus)	Jäsenet	Sidosryhmät Jäsenet Asiantuntijat Hallitus ja operatiivinen johto
ORGANISAA- TIOTYYPPI	Hierarkinen	Sumea	Demokraat- tinen
YHTEISKUN- NALLINEN SIDOS	Vahva/Heikko	Heikko	Vahva
STRATEGIAN MUODOS- TAMISEN TAPA	Saneleva	Osallistava	Osallistava
SISÄLTÖALUE	Poliittinen	Harrastus	Substanssi- asiantunti- juus
JOHTAMISEN TAPA	Ohjelma- mainen	Satunnai- nen	Spiraalimai- nen Refleктоiva

Kuva 8. Järjestöjen orientoituminen strategiaprosessiin.

Keskusjohtoisella orientoitumistavalla tarkoitan sellaista strategiaprosessia, jossa järjestön toimiva johto tuottaa itse painotukset sisäisesti ja jakaa sen vasta implementointivaiheessa organisaation muille osille, kuten jäsenille. Toimiva johto on tässä tapauksessa yleensä järjestön operatiivinen johtaja ja hänen kokoamansa johtotiimi. Järjestön hallituksella voi olla jokin rooli tämän kaltaisessa prosessissa, mutta useimmiten se on sekundaarinen. Ei liene yllätys, että keskusjohtoinen malli on vallitseva hierarkisesti rakentuneissa organisaatioissa.

Toinen, jäsenistöstä lähtevä orientoitumistapa on edelliselle keskusjohtoiselle tavalle vastakkainen. Siinä nimenomaan jäsenet ovat keskeisessä roolissa ilmaisemaan tekijöitä, jotka halu-

taan toiminnan painopisteiksi. Vaikka suomalainen yhdistystoiminta rakentuukin nimenomaan jäsenyydelle ja ylintä päätösvaltaa käyttäjä jäsenistä muodostuva yhdistyksen kokous tai yleiskokous, liitoissa liittokokous, on tämä orientoitumistapa harvinainen. Tässä tapauksissa jäseniltä tulevat tarpeet määrittelevät toiminnan painotuksia ja järjestö elää jäseniään varten. Sen oma identiteetti on ohut. Yleensä toiminnalla onkin tällöin vain ohut yhteiskunnallinen rooli. Johtamisen tapa hahmottuu usein tempoilevana, kun jäsenistön toiveisiin yritetään reagoida nopealla sykkeellä. Järjestö saattaa olla organisoitumiseltaan epäselvä tai sumea, ja eri toimielinten tehtävät vaihtelevia.

Kolmas orientoitumistapa on koko organisaatiota koskeva orientoitumistapa. Tälle on tyypillistä, että järjestön toimiva johto pyrkii kuulemaan kaikkia organisaation osia strategiaprosessissa, ja lopputulos rakentuu kaikkien osien yhteistyönä. Tämä tarkoittaa, että prosessin osissa kuullaan niin sidosryhmiä, jäseniä, järjestön omia asiantuntijoita kuin sen kaikkia toimielimiäkin. Tämä orientoitumistapa on tavoitteena, ellei jo käytössä substanssilähtöisissä asiantuntijaorganisaatioissa. Kuuleminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jäsenten mahdollisuus toivoa olisi rajaton. *"Jäsenistölle pitää antaa sellaiset välineet toivoa asioita, joilla he tosiasiallisesti pystyvät kehittämään järjestöä, eli mitä informaatiota pitää antaa, että he oikeasti pystyvät miettimään.--. Strategia lähtee tyypillisesti siitä näkemyksestä, mihin suuntaan järjestön jäsenet haluavat järjestöä viedä. Valmistelevalle porukalla on tietenkin määrittelytavoite siinä mielessä, että se tuottaa pohjat. Ja siitä poikkeavia näkemyksiä on tietysti vaikea tuottaa. Siksi tyhjän pöydän menettelytavat on hyviä, kun haetaan, mitä tekisit tällä järjestöllä, jos ei olisi mitään historiallisia painolasteja."* (H15). Järjestöllä on siis myös vastuu näyttää jäsenilleen ne realistiset mahdollisuudet, joissa vaikuttaminen on mahdollista. Mikäli organisaatiota ei suunnattaisi, saattaisivat toiveet hajautua niin pirstaleisiksi, ettei niillä enää olisi käytännössä merkitystä, eikä niitä otettaisi huomioon.

Koko organisaatiota osallistavien organisaatioiden yhteiskunnallinen sidos on yleensä vahva. Se johtuu ensisijaisesti uskollisuudesta perustehtävästä muuttaa yhteiskuntaa ja vallitsevia oloja järjestön toiminta-ajatuksen hengessä. Kun yhteiskunnallinen muutos on tavoitteena, toiminnan prosessit rakennetaan palvelemaan tätä tavoitetta. Kun välineenä on sitoutunut asiantuntijatyö, on organisaatio rakentunut demokraattisesti siten, että jokaisella työntekijällä ja organisaation osalla on paikkansa prosessissa. Johtamisen tapa on osallistava ja reflektioiva. Strategisten tavoitteiden muodostaminen tapahtuu jatkuvan dialogin kautta, joka etenee aina uusin kehien spiraalimaisesti. Palaan tähän täsmällisemmin järjestöjohtajuutta käsittelevässä luvussa.

Järjestön toiminnan tavoitteet määräävät pitkälti sitä tapaa, jolla strategiaan orientoidutaan. Jos kyse on hierarkisesta toiminnasta, jossa tavoitteena on jäsenen kipuaminen järjestön puolelta ylöspäin, on keskusjohtoinen strategiaprosessi itsestäänselvyys. Jos kyse on yksittäisten ihmisten tai ryhmien harrastustoiminnan tukemisesta, nousee myös strateginen orientaatio jäsenyydestä. Koko organisaatiota koskeva orientoituminen strategian luomiseen on tyypillinen asiantuntijalähtöisissä substanssiorganisaatioissa. Ne pyrkivät osallistamaan järjestön toimijoita, olivatpa he sitten missä positiossa tahansa. Keskusjohtoisella orientaatiolla voi olla paikkansa ja hyvät puolensa, mutta nuorisojärjestötoiminnassa se on problemaattinen, koska se ei ole osallistava toimintatapa. Nuorisolain keskeinen sisältöhän liittyy nuorten osallistumisen tukemiseen ja myös nuorisojärjestöjen tulisi toimia saman periaatteen mukaan. Keskusjohtoinen järjestö voi kuitenkin pystyä vahvaankin yhteiskunnalliseen sidokseen, jos tällainen on esim. poliittisen tavoitteenasettelun takia keskeistä.

Suomalaiselle järjestötoiminnalle on tyypillistä, että strategisten painopisteiden valinta ja tavoitteiden identifiointi on viimekädessä järjestön keskustoimiston tehtävä. Olipa strateginen orientaatio mikä hyvänsä kolmesta edellä mainitusta, konkreettisten tavoitteiden identifiointi, sopivien toimintaohjelmien ja toimenpiteiden valitseminen, on keskeisesti operatiivisen johtajan ja hänen lähimpien asiantuntijoidensa tai johtotiimin tehtävää. Operatiivinen johtaja on eri näkemysten yhteen sulattaja ja punnitsija, useimmissa tapauksissa myös lopullisten toimintaohjelmien viimeistelijä. Tämä todentui liki kaikissa tapauksissa. Näin syntyvät asiakirjat alitetaan vielä jäsenten hyväksyttäväksi syys- ja/tai kevätkokouksissa, mutta käsittely on useimmiten enää pelkkä muodollisuus. Valistuneimmat organisaatiot käyttivätkin ennemminkin näitä sääntömääräisiä kokouksia tulevaisuuden toiveiden tai toimintaohjelmien hahmotteluun.

Itse strategian johtaminen ja näkyvyys toiminnassa riippuu tutkimissani järjestöissä pitkälti alkuperäisestä orientoitumisesta strategiaa kohtaan. Keskusjohtoisesti orientoituneissa järjestöissä toimenpiteet johdetaan käytännön tavoitteiksi toimintasuunnitelmiin, joihin laadittiin niin ikään keskusjohtoisesti seurattavat tavoitteet. Toteutusvaiheessa seurataan tällöin pääasiassa tavoitteiden saavuttamista, mutta strategiaa sinänsä ei tarkastella. Jos painopisteiden määrittely on jäsenistä lähtevää, strategia on usein hatara, koska painotukset elävät jäsenistön toiveiden mukaan. Toiminta on tällöin positiivisessa mielessä hyvin reaktiivista, mutta vaarana on, että pitkän tähtäimen tavoitteita ei nähdä tai osata asettaa. Strategiaprosesseissa, joihin koko organisaatio oli saanut osallistua, tyypillistä oli, että tavoitteiden saavuttamisen ohella myös strategiaa tai strategisia painotuksia tarkastellaan kriittisesti operatiivista toimintaa joh-

dettaessa ja toteutettaessa. Tällöin käytännön toteutuksen kautta saatuja signaaleja ja palautetta reflektoidaan jatkuvasti ja viedään myös luottamushenkilöiden tietoon.

Pulmana strategiasta johdetuissa tavoitteissa osa operatiivisista johtajista näki sen, että tavoitteet asetetaan niiden mitattavuuden perusteella liian helpoiksi tai lyhytjänteisiksi. Koska toiminnan tuloksia on raportoitava sidosryhmille, syntyy houkutus asettaa tavoitteet helposti hahmotettaviksi määrällisiksi tavoitteiksi, kuten esimerkiksi koulutuksiin osallistuneiden määriin sen sijaan, että oikeasti pidettäisiin kiinni yhdistystoiminnan eetoksesta, tavoitteesta saada aikaan muutosta yhteiskunnassa tai ihmisessä¹⁵ (H10, H15). *"Ongelma on, että liian helposti kirjataan asiat, jotka tehtäisiin joka tapauksessa.--. Miten tehtäisiin sellaisia tavoitteita [näkyväksi], joita ei ole tarkoituskaan saavuttaa tänä vuonna."* (H15)

Jos tarkastellaan järjestön rakenteita ja siihen kuuluvien hallinnollisten osien roolin tärkeyttä strategiaprosessissa, löysin aineistostani niille seuraavankaltaisia tehtäviä:

- *jäsenet*: yhdistyksen toiminnan avainryhmä: ovat liittyneet järjestöön henkilö- tai yhteisöjäsenenä, koska järjestö toteuttaa niiden intressipiirissä olevia tehtäviä ja on perusarvoiltaan jäsentensä arvojen mukainen - järjestön on tunnettava jäsentensä intressit ja arvot, muutoin jäsenyyden perusta purkautuu

- *hallitus*: hallituksen muodostavat yhdistyksen kokouksen valitsevat jäsenjärjestöjen tai henkilöjäsenten edustajat, jotka tuovat jäsenten äänen järjestön käytännön toimintaan ja sitä koskevaan päätöksentekoon - hallitus laajentaa järjestön asiantuntijuutta, sen sitoutuminen käytännön toimintalogiikkaan ja tehtävään on ensisijainen, muutoin operatiivisella johdolla ei ole luottamusta ja työrauhaa

- *johtaja*: prosessin ydin, jonka tehtävä on tuottaa ja koota riittävä tieto, jonka pohjalta ratkaisuja voidaan tehdä, huolehtii diskurssin käymisen laadusta, laajuudesta ja syvyydestä, sekä viimekädessä prosessin vetämisestä yhteen

- *henkilöstö*: substanssiasiantuntijat, joiden asiantuntijuutta voidaan suunnata avaamalla heille strategiaproessin kautta järjestön tavoitteita ja ottamalla heidät mukaan visionmuodostukseen; olennaisia myös toiminnan suuntaamiseen tarvittavan tiedon ja arviointiaineistojen tuottajina, järjestön sisäisten mittareiden laatijoina

¹⁵ Nuorisojärjestöjen pitäisi vuonna 2006 voimaan tulleen nuorisolain velvoittamana myös ottaa huomioon aidos-ti nuorten osallistaminen oman järjestönsä toimintaan ja myös toimintansa sisällöissä pystyä muuttamaan maailmaa tässä suhteessa osallistavampaan suuntaan. Muutos ja kehitys ovat siis myös lainsäädännön tälle toimintasektorille asettamia velvoitteita.

- *alueorganisaatio tai alueellinen jäsenyhdistys*: valtakunnallisen toiminnan ydinjoukko, jotka toimivat välittäjinä alueellisten tarpeiden ja järjestön suuntaamien palvelujen välillä, jalat, kädet, silmät ja suut kentälle ja kentältä

- *vapaaehtoiset*: järjestön voimavara, jonka tarpeet ja toimintamotiivit on tunnettava ja jota on kuultava toimintaa suunnattaessa

- *sidosryhmät*: voittoa tavoittelemattomissa järjestöissä, jotka eivät saa kaupallisia tuottoja tarjoamistaan palveluista, eivätkä palvelut useinkaan ole edes maksullisia, asiakkuussuhde muodostuu tosiasiasa niihin sidosryhmiin, jotka toimintaa rahoittavat. Kun näin määritellään, nuorisojärjestöjen tärkein asiakas on valtio, jota edustaa opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisoyksikkö. Strategiaprosessissaan järjestön on näin ollen otettava huomioon, mitkä ovat sen asiakkaan tarpeet ja toiveet. Koska opetus- ja kulttuuriministeriön nuorisoyksikkö on nuorisoministerin poliittisessa ohjauksessa, tulevat järjestöjen sidosryhmiksi tätä kautta välillisesti myös poliittinen järjestelmä ja sen toimijat. Järjestöillä on lisäksi muitakin sidosryhmiä, joilla on vastuuta järjestöjen rahoituksesta. Sidosryhmät ovat Suomessa harvoin hyväntekeväisyyttä harjoittavia filantrooppisia tahoja. Useimmiten kyse on vastikkeellisesta sponsoroinnista tai säätiöperusteisista avustuksista, jotka ovat niin ikään vastikkeellisia ja jotka ovat sidottuja tiettyyn tarkoitukseen. (ks. lähemmin Vuokko 2004.)

- *kohderyhmät*: järjestöjen palvelujen käyttäjinä ovat usein myös muut, kuin sen omat jäsenet. Järjestön on arvioitava strategiaprosessissaan, millaisia palveluja sen kohderyhmät tarvitsevat ja kuultava myös kohderyhmää monipuolisesti.

Järjestöjen orientoituminen strategiaan, siis keskusjohtoinen, jäsenlähtöinen tai koko organisaatiota osallistava, heijastuivat myös operatiivisten johtajien käsityksiin hallitustyön roolista strategian muodostamisessa ja myös organisaatiossa yleensä. Johtajat olivat yhtä mieltä siitä, ettei hallituksen pitänyt puuttua operatiivisiin asioihin. Variaatiota tuli kuitenkin käsityksessä siitä, mikä on hallituksen rooli strategiaprosessissa. Operatiivisen johtajan oma persoona näyttää tässä olevan määräävin. Joissain järjestöissä hallituksen rooli on jäänyt lähinnä kosmeettiseksi. Operatiivinen johtaja ja hänen johtotiimensä valmistelee asiat. Hallitukselle jää tehtäväksi lähinnä muodollisten päätösten teko esitysten mukaisesti. Toisissa järjestöissä operatiiviset johtajat näkevät hallituksen kuitenkin voimavaraksi, joka tuo päälukunsa verran lisää osaamista ja uusia näkökulmia järjestön strategiseen kenttään. Operatiivisen johtajan huoli on tässä tapauksessa enemmänkin se, millä tavalla hallituksesta ja sen jäsenistä saisi suurimman mahdollisen osaamisen ja perinpohjaisimman näkemyksen strategisen kehittämisen tarpeista.

"Strategian pitäisi olla hallitustasolla esillä joka ikisessä kokouksessa. Voisi olla viisasta, että operatiiviset päätökset hoidettaisiin toisenlaisin hallinnollisin järjestelyin, että hallitus voisi keskittyä strategiaan." (H13).

Järjestön hallituksen strategisen roolin kehittäminen voi olla hankalaa, koska pääsääntöisesti hallitus valitaan jäsenten keskuudesta. Tällöin jäseniä hallitukseen ei voida valita samaan tapaan kuin edistyksellisessä johtoryhmätyössä yrityksissä, jolloin mukaan otetaan henkilöitä osaamisensa perusteella. Myös hallituksen jäsenten toimikaudet ovat järjestöissä usein lyhyitä, monesti vain vuoden pituisia. Siinä ajassa ei pitkäjänteistä työskentelyä pääse syntymään. Järjestön operatiivinen johto voi kuitenkin esittää kriteerejä, joilla hallitukseen voisi asettua ehdolle, ja tällä tavalla suunnata hallituksen osaamista tarvituille osa-alueille (H13).

Yleensä järjestöjen hallitustyö on vapaaehtoistyötä, eikä hallituksen jäsenille puheenjohtajaa lukuunottamatta makseta yleensä palkkaa. Tällöin osallistuminen järjestön hallitustyöhön edellyttää muita motivaatioita. *"Tää antaa heille jotain muuta kuin normalityö: positiivisia juttuja ja innostusta, uudenlaisia virityksiä (H13)."* Tästä syystä järjestöjen hallitusten kehittäminen osaamisperusteisesti toimiviksi strategiatyön foorumeiksi on hankalaa. *"Hallitus voisi olla ajatushautomo.--. Nykyisellä työtavalla se ei ole mahdollista." (H13).*

Koko organisaatiota strategiatyöhön osallistavissa järjestöissä keskeinen strategiatyön osa on myös henkilöstö. Nähdään, että paras osaaminen ja taju vallitsevasta tilanteesta on omilla asiantuntijoilla. Tapa, jolla lähiesimiestyötä hoidetaan ja miten se on prosessoitu, näyttäytyykin yhtenä keskeisimmistä tuloksellisen järjestötyön elementeistä valistuneiden järjestöjohtajien repliikeissä. Esittelen ja pohdin tätä osa-aluetta järjestöjohtajuutta käsittelevässä luvussa.

Suhde toimintaympäristöön

Helmut Anheierin mukaan strategiaprosessissa organisaatio kehittää ja määrittelee pitkän tähtäimen visionsa, suuntansa, ohjelmansa ja suorituksensa. Strategian johtaminen koskee koko organisaatiota missiosta, tavoitteista, rakenteesta ja avustuksista sidosryhmiin asti. Strategia on ulospäin suuntautunut ja tarkastelee organisaatiota laajemmassa yhteydessä ja suhteessa toimintaympäristöön. Olennaista on toimintaympäristön muutosten tunnistaminen, jotta järjestö voi suunnata missionsa tehokkaasti tulevaisuudessakin (kuva 9; Anheier 2005, 259-260).



Kuva 9. Organisaation johtamisen tasot Anheierin mukaan (Anheier 2005, 260).

Hasenfeldin mukaan organisaatioilla on kolme perustoimintatapaa, jolla ne suhtautuvat muutokseen toimintaympäristössä. Ne ovat 1) proaktiivinen toiminta, 2) sopeuttava tai sopeutuva toiminta ja 3) reaktiivinen toiminta. Proaktiivisessa toiminnassa järjestö tarkkailee aktiivisesti ympäristöään ja yrittää ennakoida sen muutoksia. Sopeutuvassa toiminnassa organisaatio tulee tietoiseksi toimintaympäristön muutoksista ja lisää toimintaansa selvittääkseen tilanteesta. Reaktiivisessa toiminnassa organisaatio tulee heitetyksi ennalta arvaamattomien muutosten keskelle ja joutuu kriisiin. (Hasenfeld 1992, 25). Heikki Vuojakoski tutki MBA-lopputyössään suomalaisten nuorisojärjestöjen reagoititapoja ja suhdetta toimintaympäristön muutoksiin. Vuojakoski löysi järjestöjen tulevaisuuden muovaamisesta kolme erilaista reagoititapaa, proaktiivisen, reaktiivisen ja täysin reagoimattoman. Käsitettä proaktiivinen Vuojakoski käyttää samassa merkityksessä kuin Hasenfeld, mutta reaktiivisen käsitteellä Vuojakoski tarkoittaa osin Hasenfeldin sopeuttavaa, adaptiivista toimintaa, jossa muutoksiin reagoidaan strategisesti merkittävästi, aktiivisesti ja johdonmukaisesti. (ks. Vuojakoski 2008, 9).

Oman tutkimusaineistoni pohjalta osa järjestöistä on oivaltanut proaktiivisen toiminnan tärkeyden. Valistuneimmat menevät ehkä vielä pidemmälle. Pelkästään muutosten ennakoinnin lisäksi ne yrittävät parhaansa mukaan vaikuttaa toimintaympäristöönsä ja toimintaedellytyksiinsä. Tämä tapahtuu pääsääntöisesti vaikuttamistyön kautta, joka kohdentuu sidosryhmiin ja yhteiskuntapoliittiseen keskusteluun. Kuten aiemmin totesin, lähes kaikilla järjestöillä on yhteiskuntapoliittinen agenda ja toimintaympäristöön vaikuttaminen liittyy tähän toimintaan.

Aineistosta hahmottuu kolme erilaista toimintastrategiaa. Ne ovat 1) tutkimusperustainen vaikuttaminen, 2) kumppanuusperustainen vaikuttaminen ja 3) lobbaus.

Tutkimusperustaista vaikuttamistyötä tekevä järjestö yrittää ennakoida järjestönsä tulevaisuuden toimintaedellytyksiä ja toimintaympäristöä tekemällä tutkimusta sellaisista oman toimialansa ilmiöistä, joiden se näkee olevan lähellä omaa missiotaan. Tutkimusperustaisella kysymyksenasettelulla nostetaan toisin sanoen esiin tekijöitä, jotka perustelevat järjestön olemassa olon tarvetta. Järjestö näyttää, että juuri sitä tarvitaan, koska tutkimuksen kautta tuotettu tieto näyttää samalla tavoin, että juuri tämän kaltaiselle ja sisältöiselle toiminnalle on tarvetta.

Kaikilla järjestöillä ei ole mahdollisuutta tutkimusperustaiseen vaikuttamistyöhön. Se edellyttäisi tieteelliset kriteerit täyttävää tutkimusorganisaatiota ja ainakin aidoilta vaikuttavia tutkimuksen motivaatioita. Sellaiset organisaatiot, joilla on rakenteelliset mahdollisuudet tällaisen tutkimusorganisaation säännönmukaiseen käyttöön, ovat etulyöntiasemassa toimialallaan. Toinen asia on, onko tämä tutkimuseettisesti kestävä.

Osa järjestöistä pyrkii tutkimusperustaiseen vaikuttamiseen myös kokoamalla muiden puolueettomien tahojen tekemää tutkimusta oman toiminta-agendansa perustelemiseksi. Tällaista aineistoa ovat nuorisojärjestöjen kohdalla erityisesti erilaiset lasten ja nuorten hyvinvointia sekä koulutusta koskevat tutkimukset ja mittaukset. Toimintaympäristöön vaikuttamisen näkökulmasta niiden ongelmana on kuitenkin se, että nämä tutkimukset kohdistuvat yleensä tutkimusajankohdan tilanteeseen eivätkä tuota tietoa tai estimaatteja tulevasta. Tutkimukseen vetoaminen toiminnan tärkeyden perustelemisessa onkin tulevaisuuden näkökulmasta enemmän tai vähemmän väitelauseisiin kuin todelliseen tietoon pohjautuvaa. Tällaista asennetta ei pidä kuitenkaan väheksyä. Järjestö pyrkii kuitenkin käytettävissä olevin keinoin toimintansa ennakkointiin ja vaikuttavuuteen.

Kumppanuusperustaisessa vaikuttamisessa järjestöt hakevat toisistaan tukea saadakseen oman toimialansa yhteiskuntapoliittista keskustelua tahtomallaan tavalla eteenpäin. Tämä toimintastrategia on tyypillinen etenkin ennen valtakunnallisia vaaleja, jolloin tiettyjä aihealueita ja sisältöpainotuksia pyritään saamaan vaaleja edeltävään julkiseen keskusteluun ja kirjauksina vaalien tuloksina syntyviin poliittisiin asiakirjoihin. Näitä ovat hallitusohjelma ja toimialaa lähellä olevat kehittämissuunnitelmat tai ohjelmat.

Järjestötyön perustehtävä, työn lähtökohta, on muutoksen aikaansaaminen yhteiskunnassa. Menestyäkseen tässä, järjestön on pohdittava edellytyksiään aikaansaada kehitystä. On hahmotettava organisaation kokonaisvaltainen osaaminen toimialallaan. Osaaminen ei kuitenkaan yksinomaan riitä. On oltava myös vaikutusvaltaa, jotta järjestöä kuultaisiin. Vaikutusvallan

taustalla voi olla poliittinen kytkös, mutta sitä voi saavuttaa myös asiantuntijuudella. On myös kyettävä esittämään innovatiivisia uusia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin ja näytettävä, että niihin kannattaa panostaa. Selvää on, että organisaatiolla ei voi muuttuvassa maailmassa olla edes omalta toimialaltaan riittävää tietoa ja kokemusta innovaatioiden luomiseen. On löydettävä kumppanuuksia, joilla aikaansaadaan uutta ajattelua ja ajattelun tuotteita, joilla haluttuja muutoksia ja kehitystä saadaan aikaan. Vaikka edellinen väite on melko lailla itsensäselvyys, syntyy kumppanuuksia yleensä varsin pinnallisilla ja toiminnallisilla tavoilla. Syvän sisällöllisen kumppanuuden syntyminen on melko harvinaista. Kokemukseni on, että kumppanuuden syntyminen on pitkälti henkilökysymys: jos organisaation ylimmän johdon välillä vallitsee terve luottamus, on organisaatioiden kumppanuudelle edellytykset. (ks. Harisalo 2010).

Risto Harisalo on tutkinut kumppanuuksia. Hän määrittelee kumppanuuden tekijäksi, joka aktivoi yhteistä etua. Kumppanuus on kahden kauppa (*win-win*), jossa kumppanit sisällyttävät toisen edun omaansa ja tuottavat toisilleen arvoa. (Harisalo 2010). Tässäkin syntyvä arvo on enemmän kuin osiensa summa. Harisalon mukaan kumppanuuksien potentiaalia on usean tasoista. Yksin suorittaja jää heikoimmalle, satunnainen kumppanuus yltää astetta parempiin saavutuksiin, sopimusperusteinen vielä pykälää korkeammalle. Korkein taso on strateginen kumppanuus. Pidän strategista kumppanuutta järjestötoiminnan tuloksellisuuden ehtona, koska toimijat ovat useimmiten liian pieniä saadakseen oikeasti liikettä aikaan. On pystyttävä määrittelemään yhteinen, ainakin toimialan toimijoita yhdistävä tavoite ja missio, ja sen pohjalta jakamaan kullekin toimijalle soveltuvat strategisen tavoitteet ja niistä johdetut toimenpiteet. Yhteiseen tavoitteenmuodostukseen liittyy myös toiminnan laatua parantava vaikutus, koska yhteisiä tavoitteita joudutaan kriittisesti reflektomaan useamman toimijan kesken. Yksin toimiva organisaatio voi menettää tärkeitä kehittämisen näkökulmia pelkästään siksi, ettei niitä ole huomattu.

Kumppanuusperustaisen vaikuttamisstrategian hyvä puoli on sen tasa-arvoisuudessa. Pienilläkin järjestöillä on mahdollisuus sisältöperustaiseen vaikuttamiseen, jos ne onnistuvat valitsemaan kumppaninsa oikein, ja ne vielä osoittautuvat luotettaviksi. Rahallisia resursseja ei välttämättä tarvita paljon, vaan joukon voima takaa kuulluksi tulemistä.

Kolmas vaikuttamisstrategia on lobbauksella. Tarkoitan lobbauksella tässä henkilötasolla erilaisten organisaatioiden ja verkostojen sisällä tapahtuvaa vaikuttamistyötä, jonka tavoitteena on saada oman järjestön tavoitteita eteenpäin poliittisella agendalla. Petri Virtasen ja Jari Stenvallin

mukaan johtajat, heidän tapauksessaan julkiset johtajat, voivat toimia linkkeinä poliittisten päätöksentekijöiden ja verkostojen välillä, ja varmistaa, että verkostoja ja kumppanuussuhteita käytetään tarkoituksenmukaisesti (Virtanen - Stenvall 2010, 58). Näen lobbauksen kaksitasoisena vaikuttamisväylänä, jonka ensimmäisen portaan tarjoaa järjestön maine tai vaikutusvalta toimialallaan. Toinen taso on puhtaasti henkilötaso ja tarkoittaa niitä suhteita, jotka lobbaavalla henkilöllä on niihin henkilöihin, joiden kautta asioihin pyritään vaikuttamaan. Tämä edellyttää luonnollisesti vahvaa verkosto-osaamista (ks. myös *ibid*).

Lobbaus voi olla järjestön lippu onneen tai tuhoon, jos näin voi kärjistä. Taitavalla lobbauksella järjestö voi toimialallaan ottaa valtavia loikkia eteenpäin vaikuttaessaan toimintaympäristöönsä ja nopeammin, kuin millään tutkimustieto- tai substanssiasiantuntijuuteen perustuvalla vaikuttamisella. Riski on kuitenkin poliittisessa toimintakentässä. Kumppaninsa voi valita väärin, jolloin väärän puolen valitseminen voi viedä järjestöltä aivan konkreettisia toimintaedellytyksiä ja rahaa, koska avustusjärjestelmä on poliittisesti ohjautunut. Kuten Virtanen ja Stenvall toteavat, verkostomaisuus hämärtää valtasuhteita, eikä siinä voi aina tietää, kuka valtaa käyttää, tai kuinka valtasuhteet muuttuvat (ks. Virtanen- Stenvall 2010, 59). Vuoden 2007 eduskuntavaalien jälkeen eräs kollegani harmitteli vaalitulosta ja totesi pelanneensa "väärää hevosta". Jos järjestö leimautuu lobbaustyön kautta johonkin poliittiseen leiriin, on aivan sama, kuinka hyvää ja tärkeää työtä se tekee, jos valtaan tuleekin toinen leiri. Järjestön toimintoja ei tueta, koska sen ajatellaan olevan opposition kannattaja. Tällaisilla tekijöillä ei tietenkään pitäisi olla mitään merkitystä järjestön tuloksellisuutta tarkasteltaessa, pikemminkin lobbauksenkin pitäisi näkyä positiivisena merkinä järjestön aktiivisuudesta ja toimintahalusta omalla toimialueellaan. On muistettava, että osa järjestöistä on puoluepoliittisesti suuntautuneita. Tällöin lobbaus liittyy jonkin poliittisen suuntauksen ajattelu- ja toimintamallien tukemiseen. Substanssipohjaisille asiantuntijaorganisaatioille on kuitenkin lähtökohtaisesti aivan sama, mitkä puolueet ovat kulloinkin vallassa, kunhan järjestölle tärkeät aiheet pysyvät kehittämiskohteina.

Tutkimieni järjestöjen joukon terävin kärki pyrki vaikuttamaan toimintaympäristöönsä em. tavoilla proaktiivisesti. Suurin osa järjestöistä kuuluu kuitenkin Hasenfeldin luokituksen mukaiseen sopeutuvien toimijoiden joukkoon, jotka lukevat poliittiset asiakirjat niiden valmistuttua ja etsivät sieltä omaan missioonsa liittyvät tehtävät ja painotukset. Tällaisessa tapauksessa järjestö kyllä reagoi toimintaympäristönsä muutoksiin, mutta on kehittämistyön näkökulmasta aina väistämättä myöhässä. Laastaria ruvetaan etsimään vasta, kun haava on jo syntynyt. Tällöin ei synny edellytyksiä pitkäjänteiselle kehittämistyölle. Se on kuitenkin järjestön perusteh-

tävän pysyvyyden näkökulmasta kestäväntä. Aiemmin totesin, että järjestöjen perustehtävät ovat luonteeltaan hyvin pysyviä ja pitkäikäisiä. Kuinka hyvin perustehtävää onnistutaan toteuttamaan, riippuu viime kädessä siitä, miten hyvin perustehtävä vastaa toimintaympäristöstä nouseviin tarpeisiin. Jotta palvelu tai toiminta olisi tarjolla jo siinä vaiheessa, kun tarve havaitaan, on järjestön pyrittävä proaktiivisuuteen. Laastari on oltava valmiina jo ennen haavan syntymistä, jotta se saadaan paikalleen mahdollisimman nopeasti. Tai paremminkin, järjestöjen perustehtävä on yleensä asetettu siten, ettei haavaa edes syntyisi.

Monesti järjestöillä ei kuitenkaan ole edellytyksiä proaktiivisuuteen, vaan niiden on tyydyttävä reaktiivisuuteen. Suunnattuun tutkimukseen ei ole varoja, tai tietoa ei ole saatavissa. Kumppanuuden esteeksi voi muodostua kilpailuasetelma muiden samansuuntaisesti toimivien järjestöjen kanssa, jotka eivät halua ryhtyä kumppanuuteen, koska pelkäävät kilpailijankin hyötyvän tilanteesta. Jos lobbaukseenkaan ei ole edellytyksiä, järjestön on toimittava tilanteen mukaan. Ei siis ole välttämättä järjestön motivaatiosta kiinni, millaista toimintastrategiaa se noudattaa. Jos ajatellaan, että tuloksellinen järjestötyö nähtäisiin laajasti tärkeänä myös yhteiskunnallisesti, pitäisi olla kaikkien toimijoiden etu turvata järjestöille proaktiivisen toiminnan mahdollisuus. Eri asia tietysti on, jos järjestössä ei ole oivallettu proaktiivisen toiminnan tärkeyttä. Tällaisiakin järjestöjä tutkimieni joukossa oli.

Jos proaktiivinen toiminta oli tutkimastani järjestöjoukosta terävä keihään kärki, muodostivat keihään toisen pään järjestöt, jotka eivät reagoineet toimintaympäristöönsä mitenkään. Toiminnan kulmakivenä oli tällöin yleensä sen pysyvyys ja toimintatapojen samankaltaisuus vuodesta toiseen. Löydökseni vahvistaa siis Vuojakoskenkin havaitsemaa kolmiportaista toimintatapaa, jossa proaktiivisen ja sopeutuvan toimintatavan lisäksi voidaan havaita matalin, toimintaympäristöön täysin reagoimaton toimintatapa. Tällaisiksi olivat kehittyneet sellaiset toimijat, joiden toiminnan taloudelliset edellytykset oli pystytty turvaamaan niin hyvin, ettei järjestöllä ollut mitään taloudellista hyötyä saavutettavana toimintatavan muutoksesta, mutta ei myöskään riskejä kohdattavana. Tämä paradoksi näyttäisi olevan sama kuin liike-elämässä: stagnaation riski on suurin, jos pärjätään ilman jatkuvaa kehitystyötäkin.

6 TULOSTEN MITTAAMINEN JA TALOUS

Mittaamisen tavoista

Peter Drucker sanoo, että järjestöjen toiminnan tavoitteena on muuttunut ihminen (Drucker 2008, 21). Toiminnan tuloksellisuuden arviointi on tämän tavoitteen näkökulmasta vaikeaa: On äärimmäisen vaikeaa arvioida, saati mitata, onko ihminen muuttunut ja jos on, niin miten. Tuloksellisuuden käsitteen avaaminen on yleensä aloitettu tekemällä vertailuja liike-elämän, valtiosektorin ja kolmannen sektorin toiminnan välillä. Vertailuja muuttujia ovat olleet mm. toiminnan tavoite (esim. voiton tuottaminen vs. jäsenedut), tuotokset, levittämisen kriteerit (vaihdanta vs. solidaarisuus), tavoitteet, rakenne, kontrolli (esim. omistajat vs. jäsenet), osallistumisen muoto (osin vapaaehtoinen, palkannautinnan takia vs. vapaaehtoinen), motivaatio, resurssit ja koko (ks. Toepler ja Anheier 2004).

Weisbrodin mukaan (1998c) järjestöt ovat usean tuotteen organisaatioita, jotka tuottavat kolmen tyyppisiä palveluita ja hyödykkeitä. 1) Toivottu, kollektiivinen hyvä: järjestön todellinen tuotos, joka pohjautuu sen toiminta-ajatukseen. Sen myyminen yksityisille markkinoille on vaikeaa, koska sille on vaikea luoda markkinahinta. Tällaisia ovat esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin lisääminen, ympäristön huomioonottaminen jne. 2) Toivottu yksityinen hyvä: toiminta-ajatukseen liittyvä, mutta myytävissä yksityisille markkinoille. Näitä ovat lasten päivähoido, sosiaalipalvelut, yksityiset museot, yksityiskoulut jne. 3) Ei-toivottu yksityinen hyvä: ei liity toiminta-ajatukseen, tavoitteena saada aikaan vain varoja muun toiminnan rahoittamiseen. Tähän liittyvät erilaiset varainhankinnan tekniikat, kuten arpajaiset, hyväntekeväisyysmyymälät tai -kahvilat.

Järjestöjen toiminnan tuloksellisuus ei ole abstraktio, vaan toimipa järjestö julkisen tuen varassa tai lahjoituksilla, sen on täytynyt ja täytyy osoittaa, että sille annetut resurssit kohdistuvat tarkoitettuihin asioihin ja myös vaikuttavasti. Galaskiewicz ja Bielefeld (1998 ja 2001) ovat käyttäneet käsitettä niche control¹⁶ kuvaamaan määrää, jolla suorituksia ja niihin allokoituja resursseja seurataan ja sanktioidaan ulkopuolisten taholta. Kun tarkastellaan tätä kont-

¹⁶ niche= markkinarako, tilaisuus

rollia nuorisojärjestöjen nykyisestä toimintakentästä käsin, edustavat järjestöjen yleisavustukseen kohdistetut kontrollimuodot matalaa kontrollia, jossa laki säättää ainoastaan, millaisten kulujen kattamiseen avustusta voi tai ei voi käyttää. Järjestöllä itsellään on suuri vapaus ja valta päättää, kuinka se kohdentaa saamansa varat toiminta-ajatuksensa toteuttamiseen. Toisessa ääripäässä ovat esimerkiksi Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) varoilla rahoitetut hankkeet, joissa varojen kohdentamista hyväksytyihin kohteisiin valvotaan äärimmäisen tarkasti. Resurssien saamisen ehtona on kustannusten tilittäminen tositasolla varat myöntävälle viranomaiselle, joka päättää kustannusten hyväksymisestä tai hylkäämisestä.

Galaskiewicz ja Bielefeldin mukaan organisaatiot reagoivat kontrolliin argumentein, jotka jakautuvat kahteen pääryhmään, vaikuttavuuden ja suorituskyvyn (efficiency) argumentteihin ja legitimizeettiargumentteihin, jotka sisältävät arvot, luotettavuuden ja maineen. Jos niche-kontrolli on prosessin ja tulosten suhteen vahvasti kontrolloiva, ovat nonprofit-toimijat ja forprofit-toimijat kilpailutilanteessa ja kehittyvät toistensa kaltaisiksi (esim. sosiaali- ja hoivapalvelut, yksityiset vs. julkiset sairaalat). Legitimizeettiargumenteilla on tässä tapauksessa käyttäjille ja kuluttajille vähän merkitystä. (Galaskiewicz ja Bielefeld 2001, 24).

Jos taas prosessin kontrolli on vahva, mutta tulosten kontrolli heikko, nonprofit-toimijat argumentoivat tekevänsä asioita oikealla tavalla yhteiseksi hyväksi, kun taas forprofit-toimijat painottavat toimintojensa suorituskykyä ja vaikuttavuutta. (ibid.)

Tapauksessa, jossa prosessin kontrolli on heikko, mutta tulosten kontrolli vahva, sekä nonprofit että forprofit-toimijat kiinnittävät huomion suorituskykyyn. Nonprofit-toimijat korostavat kuitenkin lisäksi uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan. Neljännessä muodossa, jossa prosessin ja tuotosten kontrolli on heikko, ei kumpikaan puoli, nonprofit tai forprofit, tarvitse vahvoja argumentteja säilyttääkseen kunniallista markkinarakoa. (ibid, vrt. Anheier 2005, 187-188.)

Suorituksen mittaamiseen järjestöissä on käytetty erilaisia arviointityökaluja. Niitä ovat Anheierin mukaan erilaiset survey-selvitykset ja listaukset, asiantuntijahaastattelut, dokumentoinnit, observoinnit, pilotti(tai fokus-)ryhmät ja tapaustutkimukset (Anheier 2005, 192). Pulmana on saadun tiedon pirstaleisuus: mittareita voidaan kehittää ja hyödyntää yksittäisissä hankkeissa, joissa tavoitteet on voitu asettaa konkreettisiksi, mutta koko järjestön suorituksen arviointiin, saati järjestöjen keskinäisen arvioinnin mittareiksi niistä ei ole. Järjestöjen toiminnan ja tuloksellisuuden arvioinnin mittariksi sopiikin mielestäni ainoastaan se, että on määriteltä, millaisia tekijöitä ja rakenteita järjestön toiminnan tulisi sisältää ja joita järjestön itsensä tulisi seurata ja arvioida, jotta sen toimintaa ja toiminnan tuloksellisuutta voitaisiin lähtökoh-

taisesti pitää menestyksekkäänä. Näkisin tällaisina tekijöinä yksinkertaisesti, että järjestöllä täytyy olla missio, visio ja strategia, osoitus siitä, kuinka prosessi on johdettu, miten tietoa järjestön toimialasta kerätään, kuinka toimintaa suunnataan jne. Rahoittaja voisi tukea järjestöjen työn kehittämistä osoittamalla kysymyksiä, mitä tekijöitä järjestön tulisi sisäisessä toiminnassaan, sen ohjauksessa, arvioinnissa ja toteutuksessa huomioida.

Järjestöjen tulee siis arvioida suoritustaan. Anheier antaa suorituksen arvioinnille ja mittaamiselle seuraavat ohjeet:

1. Numerot ovat tärkeitä kilometripylväitä suorituksen suunnitteluun ja mittaamiseen sekä tavoitteen asetteluun. Ne eivät kuitenkaan ole itseisarvoja, eikä niitä saa erottaa kontekstistaan. Lukujen muuttaminen merkityksellisiksi edellyttää, että ne tulkitaan auki.
2. Suoritusmittareiden on oltava älykkäitä. Järjestöjen tehtävät ovat moninaisia, ja mittarit on sidottava perustehtäviin.
3. Mittareiden on liityttävä organisaation perustehtäviin suurimmassa mahdollisessa määrässä.
4. Suoritusmittareiden vertaaminen jopa samankaltaisissa ohjelmissa eri organisaatioissa voi olla harhaanjohtavaa; monet suoritusmittarit ovat organisaatio- ja ohjelmaspesifejä.
5. Useimmat mittarit ovat hyödyllisiä vasta pidempään käytettyinä.
6. Suoritusmittarit saattavat johtaa toimenpiteisiin, joissa mittaaminen on helpompaa, ts. joihin mittarin laatiminen on helpompaa.
7. Suoritusmittarit saattavat rohkaista lyhytjänteisyyteen ja viedä painoarvoa pitkän tähtäimen saavutuksilta. (ks. Anheier 2005, 193).

Tutkimissani järjestöissä toiminnan tuloksellisuutta pyrittiin tavallisimmin mittaamaan erilaisilla jäsenille tai kohderyhmille tehdyillä kyselyillä. Yksinkertaisimmillaan voisi puhua palautteen keräämisestä. Ts. jäseniltä tai kohderyhmiltä kysyttiin, mitä he ajattelivat järjestön toiminnasta ja palveluista, pitivätkö niitä hyvinä vai huonoina ja millaisia toiveita järjestön toiminnasta oli. Valitettavasti palaute on monessa tapauksessa synonyymi toiminnan tuloksille. Jos kuitenkin ajatellaan järjestötyön perustehtäviä, yritystä muuttaa ihmistä ja maailmaa järjestön arvojen mukaisesti, on selvää, että palautteen lisäksi tarvitaan muitakin mittareita.

Valtionohjauksessa käytetään määrällisenä mittarina järjestöjen jäsenmäärää. Tuloksellisuuden näkökulmasta jäsenmäärä voi kuitenkin olla vain yksi mittari. Järjestöjen tulisi pyörittää

myös epämuodollista kansalaistoimintaa, jossa jäsenyys ei ole oikea manifestoitumistapa, vaan osallistuminen (H10). Tämä korostuu vapaaehtoistyön johtamisessa.

Tutkimassani järjestöjoukossa käytettyjä muita mittareita ovat esimerkiksi talouteen liittyvät mittarit ja vaikuttamistyön mittarit. Eräässä järjestössä taloudellisena mittarina käytetään jäsenjärjestön oman varainhankinnan osuutta julkiseen avustukseen (H12). Poliittisessa nuorisjärjestötyössä selvänä mittarina on oman puolueen ehdokkaiden vaalimenestys, jossain tapauksessa nimenomaan nuorten ehdokkaiden menestyminen vaaleissa (H12, H14). Useimpien kuitenkin mittarien asettamiseksi pyritään laatimaan sellaiset tavoitteet, joista saadaan helposti mitattavaa numeerista aineistoa (H13, H15). Tässä on ongelmansa, jos mittari alkaa ohjata tavoitteenasettelua, eikä päinvastoin. Periaatteessa tämä on järjestötyön hengen vastaista, sillä kaiken toiminnan pitäisi virittyä perustehtävästä ja tulosmittarit luoda vasta sen pohjalta. Johtajat itse tiedostavat tämän ja moittivat osin toiminnan lyhytjänteisyyttä (H15). Määriä on helppo osoittaa, mutta todellista muutosta on vaikea todentaa (H15).

Järjestöjen mittaristotyössä yritetään kuitenkin ottaa askelia eteenpäin. Yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa yhteistyössä on kehitetty mm. sosiaalisen tilinpidon tapaa. Siinä tehdään valittujen arvojen, kuten esimerkiksi yhdenvertaisuuden näkökulmasta indikaattorit, joilla arvo saataisiin järjestön toiminnassa näkyväksi. Tavoitteet suunnitellaan näiden indikaattorien mukaan. Työn edetessä kerätään tositteita, joiden pohjalta voidaan mittaamalla todeta eteneminen tavoitteessa. Tämän kaltaisia sisällöllisiä mittareita kaivataan kasvavassa määrin järjestötyön tueksi.

Järjestötyön tulosten mittaamisesta käymissäni haastatteluissa korostui myös melko yksipuolisenä näkemys siitä, että mittaaminen on aina määrällinen työkalu. Toiminnan ja toimintojen laatuun liittyviä asioita ei juuri hahmotettu mittaamisen kohteina, vaikka myös laatutyössä voidaan käyttää mittaristoja. Tätä kehitystyötä olisi tarpeen tehdä, sillä moni johtaja päätyi lopputulemaan, että hyvä hallinto on tuloksekkaan toiminnan edellytys (H1, H3,H4). Hyvällä hallinnolla tarkoitettiin näissä keskusteluissa sellaisten riittävien rakenteiden ja toimintatapojen vakiinnuttamista järjestön toimintaan, jolla turvataan kehittämistyön systematiikka ja organisaation eri osien tehokas osallistuminen sen työhön. Kuitenkaan yksikään järjestö ei ollut kehittänyt tähän mittaria, vaan tällainen kehittämistyö riippui lähes pelkästään operatiivisen johtajan itsensä pyrkimyksistä kehittää organisaatiotaan.

Jos hyvä hallinto olisi yksi tuloksekkaan järjestötyön indikaattori, siihen olisi myös mahdollista kehittää yleinen mittari, jota jokainen organisaatio voisi käyttää oman työnsä kehittämi-

sen välineenä. Tätä osa-aluetta kannattaisi kehittää kansallisella tasolla koko järjestösektorin käyttöön. Tutkimukseni tarjoaa mielestäni hyvän lähtökohdan järjestötyön tuloksellisuuden mittariston kehittämiseen. Mittarin kehittäminen poistaisi myös sen ongelman, että mittaaminen on yleensä sidoksissa korkeintaan yhteen järjestöön ja tavallisemmin vielä hajoaa osatavoitteiden mittaamiseen yhden organisaation sisällä. Tällöin mitään yhteismitallista "hyvää järjestötyötä" ei voida määritellä millään kriteerillä. Jos lähtökohdaksi otettaisiin hyvä järjestötyön hallinto ja hallinnon rakenteet lisättynä laadun kehittämisen kysymyksillä, voitaisiin hyvä järjestötyö määritellä yleisellä tasolla menemättä kunkin järjestön oman substanssialueen erikoisosaamiseen.

Lisänsä järjestöjen suorituksen ja tuloksellisuuden arvioinnin vaikeuteen tuo se, että toimijoihin kuuluu vapaaehtoisia, joiden työn arvon määrittäminen on vaikeaa, panoksiin kuuluu myös "hinnattomia tekijöitä", kuten motivaatioita, asenteita ja arvoja. Vaikeutta tuo myös luvun alussa mainitsemani tavoitteenasettelun laveus, kun toiminnan tulokseksi halutaan hyvinvoinnin kasvua, parempaa elämänlaatua jne. Peter Drucker on pohtinut, että organisaatioiden, joiden tehtävä ei ole taloudellisen tuloksen tekeminen ts. voiton tuottaminen, tulisi määritellä tuloksellisuus näkökulmasta, joka liittyy resurssien kohdentamiseen. Druckerin mukaan organisaation suorituskyky merkitsee saatavilla olevien resurssien keskittämistä sinne, mistä saadaan tuloksia. Tämä ei kuitenkaan saisi tarkoittaa sitä, että tavoitellaan helppoja tuloksia järjestön missiosta piittaamatta. (ks. Drucker 2008, 110.) Hänen mukaansa järjestön tulisivatkin pohtia, ketkä ovat järjestön palvelujen käyttäjiä ja toiminnan kohteita, ja siitä käsin määritellä tehtävänsä ja suunnitella suoritus. Tärkeää on, miten organisaatio palvelee ihmisiä. (Drucker 2008, 111-114.)¹⁷

¹⁷ Kendall ja Knapp (2000) ovat kehittäneet mallin siitä, kuinka järjestöjen suoritusta hyvinvoinnin tuottamisen osalta voitaisiin arvioida. Keskeisiä käsitteitä ovat talous, suorituskyky, vaikuttavuus ja tasa-arvo. Käsitteellä talous (economy) tarkoitetaan käytettyjen kustannuksia aiheuttavien ja kustannuksetomien resurssien suhdetta (säästetyt resurssit). Suorituskyvyllä (efficiency) tarkoitetaan taloudellisten kulujen suhdetta panosten ja välittömien tuotosten välillä. Vaikuttavuus (effectiveness) tarkoittaa panosten ja organisatoristen tavoitteiden suhdetta ja tasa-arvoisuus (equity) reiluutta ja sitä hyvinvointivaikutusta, jonka organisaatio aikaansaa verkostossaan. Kendallin ja Knappin käyttämiä suorituskriteereitä ja niiden indikaattoreita ovat talouden osalta olleet satsatut resurssit ja kustannukset ja tehokkuuden osalta palvelutuotannon lopputulokset, palvelunkäyttäjien tyytyväisyys, tulosten volyymi ja tulosten laatu. Muita seurattuja indikaattoreita ovat olleet keskittyminen, moniarvoisuus, tasa-arvoisuus, palvelujen kohdentaminen, saatavuus, prosessien osallistavuus ja innovatiivisuus. (Kendall ja Knapp 2000, 115-117).

Balanssi on talouden hallinnan avain

Myös järjestössä talous on keskeisessä roolissa. Miten taloutta johdetaan, on yksi keskeisiä johtamistyön osia. Siihen kuuluvat toiminnan ja talouden lyhyemmän ja pitkän tähtäimen suunnittelu, toiminnan ja talouden seuranta sekä sisäinen valvonta. Raudasoja ja Johanssonin mukaan nämä tehtävät aiheuttavat seuraavia talouden johtamisen osaamistarpeita (ks. Raudasoja - Johansson 2009, 14):

1. Toiminnan yhteys taloudellisiin seuraamuksiin
2. Talouden kokonaisuus
3. Taloushallinnon käsitteistö
4. Toimenkuvaan liittyvät taloushallinnon tehtävät (käytännön taloustoimet, tiliöinnistä sopiminen jne.)
5. Taloudenohjaus (tietohallinnon ja taloudenohjauksen välineet; budjetin toteutuminen; talousinformaation hyödyntäminen)
6. Toiminnan ja talouden suunnittelu
7. Talouden riskien hahmottaminen

Kuten julkisessa organisaatiossa, tulee myös järjestöissä aina tarkastella taloutta suhteessa organisaation perustehtävään ja sille asetettuihin vaikuttavuustavoitteisiin (vrt. Raudasoja - Johansson 2009, 26). Mikä on organisaation perustehtävä, määrittää sen olemassa olon syyn: se on olemassa toteuttaakseen tuota tehtävää, ei muita asioita. Tästä seuraa, että toiminnan on oltakseen vaikuttavaa aina lähdettävä harkinnasta, paljonko panoksia eri tehtäväalueisiin voi sijoittaa saadakseen halutun vaikutuksen aikaan. Jos tätä ei pohdita, resursseja on vaarassa haaskautua.

Kun taloutta tarkastellaan suhteessa perustehtävään, on strategiaa muodostettaessa myös pohdittava, millä tavalla talous kytkeytyy valittuihin painopisteisiin. Strategiset valinnat tarkoittavat aina valintoja myös resurssien ohjaamisen osalta. Kun toimintaympäristön analyysi ennakoit itse strategian laadintaa, pohditaan julkisorganisaatioissa tässä vaiheessa talouden realistista liikkumavaraa (ks. Raudasoja - Johansson 2009, 29). Tämä johtunee siitä, että monet julkiset tehtävät ovat lakisääteisiä ja niihin saadaan valtionosuutta. Se muodostaa julkisen taloudenpidon pohjan. Järjestöissä tilanne on toinen. Vaikka taloudenpidon pitää olla vakaata ja määrittää realiteetit toiminnalle, strategian laadinta lähtee kuitenkin liikkeelle siitä, *mitä pitäisi tehdä ja saada aikaiseksi*. Mistä resurssit suunniteltuihin toimenpiteisiin saadaan, tulee pohdinnassa vasta seuraavana. Tasapainoinen talous on hyvän taloudenpidon mittari järjestöissä. Se on myös nostettu joissain järjestöissä strategiseksi mitattavaksi elementiksi: *"Talous*

on mittari, jossa mitattava asia on tasapaino. Balanssi, ettei tapahdu [heilahteluja] suuntaan tai toiseen." (H13.)

Taloudellisen balanssin kulmakivet järjestötyössä ovat maksuvalmius, vakavaraisuus ja tulo-rahoituksen riittävyys eli vahva kassa. (vrt. Raudasoja - Johansson 2009, 37). Järjestötyön rahoituksen lähteet voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, julkisen sektorin rahoitukseen, yksityisiin lahjoituksiin ja yksityisiin maksuihin. Julkisen sektorin rahoitukseen kuuluvat suoraan valtiolta tulevat erityisavustukset järjestön toimintaohjelmiin tai hankkeisiin sekä lakiin pohjautuvat yleisavustukset. Yhdysvalloissa on lisäksi epäsuoria valtionavustuksia, jotka kohdentuvat järjestöille esimerkiksi valtion maksamien sairausvakuutusten tms. kautta. Suomessa järjestelmä on tältä osin rakentunut toisin. (ks. Anheier 2005, 204-205.) Yksityisiin lahjoituksiin kuuluvat säätiöiden ja yritysten antamat avustukset ja tuki sekä yksityishenkilöiden lahjoitukset. Yksityisillä maksuilla tarkoitetaan osallistumis- ja jäsenmaksuja sekä tuotteiden myynnistä saatuja tuloja ja sijoitustuloja. (ibid.) Järjestön on syytä seurata näiden tulomuotojen kehitystä ja analysoida rahoituspohjansa pysyvyyttä tai kehityskykyä näiden pohjalta tehtävän riskianalyysin kautta.

Helmut Anheierin (2005, 205) mukaan järjestöjen taloushallinnan strategian kannalta on neljä avainkysymystä:

- 1) Kuinka järjestöt optimoivat avustukset, kun tavoitteena ei ole voiton maksimointi?
- 2) Kuinka järjestöt asettavat (palveluilleen) hinnan, kun markkinahintaa ei ole?
- 3) Kuinka resurssiriippuvuus voidaan välttää?
- 4) Kuinka käsitellä kielteinen vuorovaikutus avustuslähteissä?

Tutkimusaineistossani hahmottui suomalaisen järjestötoimijan näkökulmasta vastauksena ensimmäiseen kysymykseen se, että järjestön pitää ottaa vain sen perustehtävää tukevia avustuksia vastaan. Tästä syystä järjestöt kasvattaisivat mieluiten ns. yleisavustusta, jota ei ole sidottu johonkin tiettyyn hankkeeseen, vaan ne voivat kohdentaa sen ydintoimintaansa. Kuitenkin myös hankerahoituksen tulee liittyä järjestön toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. Muuten vaarana on fokuksen hukkaaminen ja toiminnan pirstaloituminen. Optimiavustus on toisin sanoen sellainen, jonka turvin toiminta-ajatusta voidaan toteuttaa ja toiminnan sisältöä päästään kehittämään riittävällä tuella.

Suomalaisen järjestön palvelutyön hinnoittelun periaate on yleensä palvelun tuottaminen kohderyhmille tai jäsenille mahdollisimman edullisesti. Toiminnan tuottoja kerätään vain osin kohderyhmiltä. Pääasialliset taloudelliset edellytykset haetaan rahoittajilta, olivatpa ne yksityisiä tai julkisia. Julkisten rahoittajien, kuten valtion, avustuksissa resurssia pystytään hankkimaan yleensä vain osuus siitä, jolla toimintaa voidaan toteuttaa. Osa kustannuksista jää järjestön itsensä kannettaviksi. Sen sijaan yksityisiltä ihmisiltä tai muilta tahoilta haetut avustukset, kuten lahjoitukset, on tavallisesti hinnoiteltu kontaktihinnan ja tuotto-odotuksen kautta: Kampanjoille on määritelty tuotto-odotus, arvioitu reaalisten kontaktien määrä (esim. mahdollisten keräyspuhelimeen tulevien soittojen määrä), ja sen perusteella hinnoiteltu yhden kontaktin (kuten puhelun) hinta. Rahankeräysten yhteydessä lahjoittajan voi olla vaikea tietää, millä perusteella hinta on muotoutunut, ja miten lahjoitus ohjautuu järjestön toimintaan tai sen kautta avustuskohteeseen¹⁸.

Järjestöillä voi olla monenlaisia resurssilähteitä julkisista avustuksista yksityisten lahjoituksiin ja sponsorisopimuksiin. Suomalaisessa toimintakentässä rahoituslähteiden moninaisuus vähentää riippuvuutta yhdestä tulolähteestä. Resurssiriippuvuus voi kuitenkin olla edessä, jos avustuksissa ollaan liian vähien tukijalkojen varassa tai yksi rahoituslähde muodostuu toiminnassa merkittävimmäksi. Asiasta ei ole tutkimustietoa, mutta oman kokemuksen valossa resurssiriippuvuuden riski kasvaa merkittäväksi, jos jokin tulolähde ylittää 10% osuuden järjestön nettomenoista¹⁹. Tällöin rahoittajan syystä tai toisesta tapahtuva vetäytyminen aiheuttaa tilanteen, jossa puuttuvan resurssin korvaaminen järjestön taseesta ei onnistu välittömästi, vaan toimintaa joudutaan supistamaan tältä osin. Pienempikin osuus voi olla merkittävä, jos järjestön taseessa ei ole puskuria. Vahvalla taseella onkin merkittävä rooli järjestön resurssiriippuvuuden välttämiseksi. Vakavaraisuuden pitäisi olla erittäin hyvä. Tähän sisältyy tietysti paradoksi. Järjestö ei saisi tehdä ylijäämäistä tulosta, koska se osoittaa, ettei ole tarvinnut kaikkia avustuksiaan tai kohdentanut niitä perustehtävän mukaisesti. Vakavaraisuutta voi kuitenkin parantaa ainoastaan mittavilla lahjoituksilla tai vahvistamalla tasetta ylijäämien kautta.

¹⁸ Tilintarkastusyhtiö Pricewaterhouse Coopers (PWC) on järjestänyt jo vuosia säätiöille ja yhdistyksille kilpailua raportoinnin avoimuudesta. Kilpailussa arvioidaan osallistujan tarkoitukseen, toimintaan, rahankeräykseen ja -käyttöön liittyvää raportointia. Huomautettavaa on löytynyt, vaikka etenkin lahjoittajan kannalta vastikkeettomien avustusten kohdentumisesta olisi syytä kertoa hyvin avoimesti. (Juha-Pekka Kervinen: Rahankerääjien suut liikaa supussa. *Talouselämä* 37/2010, s.16-17).

¹⁹ Vaikka korvamerkittömät valtionosuudet turvaavat melko hyvin toiminnan jatkuvuutta tilikausien yli, myös niihin liittyy riski, koska ne ovat harkinnanvaraisia.

Myös sponsorintisopimukset voivat olla järjestölle resurssiriippuvuuden näkökulmasta hankalia. Satsaamansa taloudellisen panoksen vastikkeeksi yritykset haluavat järjestöltä yleensä tarkkaa profilointia ja toiminnan ennakointia etenkin, jos kyse on taloudellisesti merkittävistä sopimuksista. Pulmana voi olla, että järjestö ei pystykään nopeaan ja reflektiiviseen toimintaan, kuten uusien strategisten kumppanuuksien luomiseen, koska sen sponsorisopimukset rajoittavat toiminnan sisältöä ja kumppanuuksia. Sponsorisopimusten tulisi olla järjestölle riittävän väljiä, jotta se voi toimia oman toiminta-ajatuksensa ja eetoksensa mukaan. Jos toiminnan sisältö täytyy hyväksyttäväksi sponsorisopimuksen nojalla yrityksessä, järjestö voi menettää autonomisuutensa ja myös mahdollisuuden aitoon kehittämistyöhön. Tämä liittyy osin Anheierin esiin nostamaan riskiin kielteisestä vuorovaikutuksesta avustuslähteissä. Tämän tyyppiset tekijät pitäisi pystyä ennakoimaan ja määrittelemään keskinäisissä sopimuksissa, jotta erimielisyyttä ei synny ja järjestö voi toteuttaa omaa tehtäväänsä. Tarkka sopiminen onkin kaiken toiminnan edellytys myös järjestötyön rahoituksessa. Vaikka puhuttaisiin yksityisestä ihmisestä ja hänen lahjoituksensa kohdentumisesta järjestön toimintaan, järjestön tulee lunastaa hänelle annettu lupaus. Sama pätee yhtä lailla valtionavustuksiin kuin sponsorisopimuksiin, ja viime kädessä myös järjestön jäsenyyteen. Jäsenyys on osoitus arvonodotuksesta, jäseneksi liittyvä henkilö tai taho odottaa saavansa jäsenyyden vastikkeeksi jotakin. Järjestön tehtävä on lunastaa antamansa lupaus kaikkiin sidosryhmiinsä päin.

Järjestöillä on kaksi eri toimintatapaa, jolla turvata taloudellisia toimintaedellytyksiä. Toinen strategia on turvata riittävä avustustaso, ja toinen kehittyminen monituotteiseksi yritykseksi, joka myy palvelujaan toiminnan rahoittamiseksi (ks. James 1986). Mielenkiintoista kyllä, yksikään haastatteleistani johtajista ei valittanut järjestönsä avustustasoa. Useat kyllä puhuivat siitä, kuinka mittava osuus avustusten hankkiminen on operatiivisen johtajan työpanoksesta tai valtion avustuspolitiikan lyhytjänteisyydestä, kun avustuksia myönnetään vain vuoden syklillä. (H2, H4). Taloudellista realiteettia pidettiin täysin itsestään selvänä järjestötyön edellytyksenä (H3). Joissain järjestöissä, joille on kertynyt varallisuutta, avustuksilla ei kuitenkaan ollut enää suurta merkitystä, koska järjestö pystyi turvaamaan oman taloutensa pelkällä sijoitustoiminnalla. (H4).

Osa järjestöistä harjoittaa myös yritystoimintaa, jossa tuotetaan ja myydään palveluja. Tämän suuntaiseen kehitykseen jopa kannustettiin vielä 1990-luvulla (H7). Nyt kuitenkin on noussut julkiseen keskusteluun, miten yritysten ja järjestöjen toiminta voitaisiin rinnastaa taloudellisen

kilpailun näkökulmasta. Järjestöt ovat tässä julkisia tukia nauttivina joutumassa ahtaalle, koska niiden toiminnan katsotaan olevan subventoitua²⁰.

Järjestöjen toiminnan tavoitteena ei ole taloudellisen hyödyn tuottaminen jäsenilleen tai sidosryhmilleen. Sen sijaan järjestöt työskentelevät missiossa asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet ovat jäsenten ja sidosryhmien muotoilemia, ja niiden relevanssi vallitsevaan yhteiskunnalliseen tilanteeseen on hyvin merkittävää myös järjestön taloudellisten toimintaedellytysten näkökulmasta. Jos tavoitteet eivät ole rahoittajien näkökulmasta relevantteja tai järjestön ei katsota olevan kykenevä saavuttamaan tai suorittamaan niitä, rahoitusta ei tule. Järjestön toiminta on vaakalaudalla. Näin yksinkertainen ei suhde järjestön tavoitteiden ja suoritusten yhteydestä taloudellisiin edellytyksiin kuitenkaan ole. Monenlaiset sidosryhmäintressit ja poliittiset heilahtelut vaikuttavat. Joskus erinomainenkaan toiminta ei riitä, tai saattaa jopa haitata järjestön toimintaedellytyksiä, jos sen aseman katsotaan kasvavan ulos totutusta ja hyväksytystä roolistaan. (H2, H7).

Syyksi tuloksellisen ja hyvän toiminnan negatiiviselle vaikutukselle järjestön toimintaedellytyksiin voi nähdä kaksi perustekijää. Toinen liittyy järjestöjen toiminnan poliittiseen ohjaukseen, toinen järjestöjen ja niiden sidosryhmien väliseen kilpailuun resursseista. Järjestöt, vaikka olisivat poliittisesti sitoutumattomia, saattavat tulla oman toimintansa sisällöllisten painotusten perusteella luetuksi jonkin poliittisen suuntauksen ajajien etupiiriin. Näin voi käydä esimerkiksi, jos vaikuttamistyössä menestyään erityisen hyvin ja järjestön toivomat kirjaukset saadaan hallitusohjelmaan. Järjestö pääsee silloin todennäköisesti toteuttamaan näitä tavoitteita käytännön toiminnoissa, mutta tulee leimatuksi istuvan hallituksen poliittiseen lähipiiriin. Oppositiota edustavat ryhmät tai virkamiehet voivat tällöin lyöttäytyä järjestön näkökulmasta vastaleiriin ja taloudelliset toimintaedellytykset tätä kautta heiketä (H3). Poliittisesti ohjautunut valtiosuusjärjestelmä toimii tällöin tuloksellista järjestötoimintaa vastaan. Poliittinen sitoutumattomuus voi tästä näkökulmasta olla tärkeää, mutta joissain tapauksissa myös estää osallistumisen tärkeisiin pöytiin, joissa toimialan poliittisista linjauksista sovitaan. *"Minua on harmittanut järjestökentän puoluepolitisoituminen,--, kun mulla ei ole jäsenkirjaa, ei ole mitään saumaa luottamustehtäviin."* (H7). Käytännössä tällainen politisoituminen tuhoaa tuloksellisen järjestötyön edellytyksiä, koska hyvästä työstä ei suinkaan palki-

²⁰ Järjestöjen avustuksista saamaa kilpailuetua pitäisi tarkastella suhteessa yritystoimintaan laajemmin kuin kilpailunäkökulmasta. Olisi arvioitava palvelujen kokonaishinta ja palvelujen laatu, ja niiden perusteella suosittava erilaisia palveluntuotantomuotoja. Jos halutaan painottaa yritysten kilpailuetua esimerkiksi yritystoiminnan työllistämisaikutusten takia, on muistettava myös järjestöjen työllistävä vaikutus.

ta. Järjestöt, jotka pyrkivät aidosti kehittämään asiantuntemustaan omalla toimialallaan ja toimimaan asiantuntijaperusteisesti, joutuvat epärelevantin poliittisen pelin uhreiksi.

Liike-elämässä toimialan sisäisellä kilpailulla on monia hyviä vaikutuksia tuloksellisuuteen. Yrityksissä joudutaan pohtimaan tarkoin tuotannon edellytyksiä, laatua ja arvontuotantoa, jotta alalla menestyttäisiin kilpailijaa paremmin. Järjestötyössä asia ei ole näin selkeä. Järjestön nostettua toimialallaan statustaan, siitä tulee todellinen kilpailija saman toimialan muille järjestöille. Aiemmin selkeät ja mutkattomat yhteistyön tekemisen tavat käyvätkin hankaliksi, yhteisiä intressejä ei enää tahdokaan löytyä, koska pelätään sadon satavan kilpailijan laariin. Tämä on normaali ilmiö kilpailussa, mutta ongelmaksi se muodostuu luottamusmiesjohdon kautta. Järjestöjen luottamusmiehillä on monenlaisia yhteiskunnallisia kytköksiä ja suhdeverkostoja, joiden kautta kilpailevan järjestön toimintaa voidaan hankaloittaa ja pyrkiä allokoimaan resursseja omalle järjestölle. Kyse on siis kilpailusta taloudellisista resursseista, mutta järjestön parempi tulos toimialallaan voikin toimia näissä verkostoissa järjestöä vastaan. Yhteiskunnallisesti tähän sisältyy riski suurestakin resurssien haaskaamisesta ja pahimmillaan tuloksellisuutta vastaan käyvistä kehityssuunnista järjestötyön sektorilla. Edellisistä seuraa, etteivät edes viranomaistahot ole järjestölle aina turvallisia rahoituslähteitä.

Oma ongelmansa liittyy järjestösektorilla yleistyvään Euroopan unionin, komission tai sosiaalirahaston rahoitukseen. Käytännössä näiden rahoitusten kautta on mahdollista toteuttaa riittävän suuruusluokan kehittämishankkeita, joilla on jotain todellista merkitystä. Kansalliset rahoitukset ovat useimmiten niin pieniä, ettei niillä saada kampanjoita kummempaa aikaiseksi. Lisäksi kansallinen rahoitus myönnetään pääsääntöisesti yhdeksi toimivuodeksi kerrallaan, joten mitään määrätietoista kehittämistyötä ei sellaisen turvin tehdä. Kansainvälisiin rahoitukseen liittyy kuitenkin kaksi perustavanlaatuista ongelmaa. Niiden hanke- ja taloushallinto on tehty niin mutkikkaaksi, että järjestössä pitää olla erityisosaamista niiden hallitsemiseen. Jos hallinnossa ilmenee pieniäkin puutteita, tilityksiä ei hyväksytä ja jo käytetyt rahat jäävät järjestön omaksi tappioksi. Järjestön pitää olla myös kokoluokaltaan melko suuri, voidakseen vastata raskaasta hankehallinnosta.

Euroopan unionin, komission tai sosiaalirahaston rahoitusten ongelma on myös niiden jälkijättöisyys. Vaikka hanke olisi hyväksytty rahoitettavaksi, toteuttava järjestö saa satsaamansa varat takaisin hankerahoituksesta yleensä vasta noin vuoden kuluttua, eikä pääomille makseta korkoa. Maksatusten aikataulu riippuu valvovasta viranomaisesta, eikä säädäntö määrää sen toiminnalle määräaikaa. Ei ole harvinaista, että rahoja joudutaan odottamaan yli tilikausien.

Jos kokonaistaloudessa tapahtuu vuoden aikajaksolla merkittäviä muutoksia esim. korkotasossa, saattaa talouden balanssi heilahtaa.

Pulmana jälkijättöisyydessä on myös se, ettei pienemmillä järjestöillä, joilla ei ole vakavaraisista tasetta ja/tai riittävää kassaa, ole mitään mahdollisuutta taloudellisesti edes lähteä hakemaan tällaisia rahoituksia. Kun varat seisovat kiinni vuodenkin, eikä kassaan ole virtaa sisäänpäin, ei hankkeita voida toteuttaa. Suuremmatkin järjestöt joutuvat seuraamaan kassaansa saadakseen selville, montako tällaista hanketta niiden talous kestää. Ei ole tavatonta, että järjestön pääomista yli 10 % on kiinni tällaisissa rahoituksissa. Tilanne ei ole järjestötoimijoille tasa-arvoinen. Näitä mahdollisuuksia voi hyödyntää vain osa järjestöistä, ja käytännössä vain niillä on mahdollisuus toimintavolyyminsa nostamiseen. Muut julkiset tuethan ovat supistumaan päin.

Haastattelemani järjestöjohtajat tiedostivat tämän mittavaksi ongelmaksi. Useimmat katsovat, että tähän pitäisi luoda kansallinen luototusjärjestelmä, jotta kaikilla olisi mahdollisuus tukien hyödyntämiseen. Innovaatioiden näkökulmasta olisikin tärkeää, ettei pelkkä järjestön koko tai muu yhteiskunnallinen status rajautuisi joidenkin etuoikeudeksi.

Kun jälkikäteen tilitettävät avustuserät ovat EU-rahoitteisten hankkeiden myötä lisääntyneet ennakkoina maksettavien erityisavustusten sijaan, järjestön on siis huolehdittava maksuvalmiudestaan. Jos tällöin ei ole varauduttu rahojen riittävyyteen, voi järjestö ajautua kassakriisiin, vaikka olisi vakavarainenkin. Järjestön on siis oltava tietoinen myös kassansa kestävydestä.

Hyvällä taloudenpidolla on merkitystä järjestön toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Myös järjestölle raha on elinehto. Kuitenkin etenkin pienemmissä järjestöissä tingitään helposti taloudellisen seurannan elementeistä. On tärkeää, että järjestöllä on toimintasuunnitelman kanssa linjassa oleva tilikartta, joka jakautuu riittävän yksityiskohtaisesti kustannuspaikoittain. Tällöin voidaan harkita tarkasti, kohdistuvatko panostukset oikein ja halutulla tavalla. Huolellinen ja yksityiskohtainen taloudenpito on myös edellytys, kun saatuja avustuksia tilitetään rahoittajille (vrt. niche controll).

Jotta järjestön toiminnan yhteys talouteen olisi käsityksenä laajasti jaettu organisaatiossa, olisi eduksi, että vaikka talouden valmistelu, toteutus ja valvontavastuu kuuluukin operatiiviselle johdolle ja taloushallinnolle, kaikki organisaation osat henkilöstö mukaan lukien, ymmärtäisivät, mihin talous liittyy ja miten se vaikuttaa kokonaisprosessissa. Kun strategiassa olennaista

on osallistaa koko organisaatio sen luomiseen ja toteuttamiseen, myös talouden (ja säästöjen sekä resurssien allokoimisen) perusteet on avattava: *"On tärkeää ymmärtää resurssien ja tavoitteiden välinen suhde: ymmärtää rahasta sen verran, että tietää, miten resursseja suunnitella toimintaa voidaan ohjata (H15)"*.

Järjestöjen toiminnan ja taloudellisen suorituksen arviointi jää liian usein tasolle, jossa seurataan tilikauden tulosta. Pelkkä tulos ei kuitenkaan ole riittävän kuvaava, koska se ei kerro järjestön toimintavolyymista tai sen kehityksestä, eikä taloudellisista puskureista. Taseen arviointi on järjestötoiminnassa yhtä relevanttia kuin liikeyrityksissä. Järjestötyöhön soveltuvia taloushallinnon elementtejä ovat maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden arvioinnin kaavat. Koska toiminnan tavoitteena ei ole voiton tavoittelu, sijoitetun pääoman tuoton laskeminen sen sijaan ei sovellu järjestötyöhön.

Koska järjestöjen tuottamat palvelut vaihtelevat vuosittain, on niiden toimintavolyymien kehitystä mahdotonta seurata tuotosten kautta. Ei voida esimerkiksi seurata järjestön tuottamien julkaisujen määrää tai niiden levikkiä, koska niiden laatu, laajuus ja kohderyhmät vaihtelevat hankkeittain. On tarkoituksenmukaisempaa seurata järjestölle allokoitujen avustusten kehitystä ja järjestön toimintamenojen kehitystä vähintään viiden vuoden seurantajaksolla. Toimintameno ja niihin suhteutetut henkilöstömenot ovat parempi indikaattori järjestön volyymin kasvusta. Tämä edellyttää luonnollisesti sitä, että menojen syntymistä eri hankkeissa ja toiminnoissa seurataan ja niiden laatua ja tehokkuutta arvioidaan systemaattisesti. Tärkeää on siis myös se, että resurssit kohdennetaan mahdollisimman taloudellisesti tavoitteiden toteuttamiseen. Resurssien lisääntyminen ei saa tarkoittaa tuhlailevuutta.

7 JOHTAJUUS JÄRJESTÖSSÄ

Järjestöjohtamisen nelikenttä ja johtajuusroolit

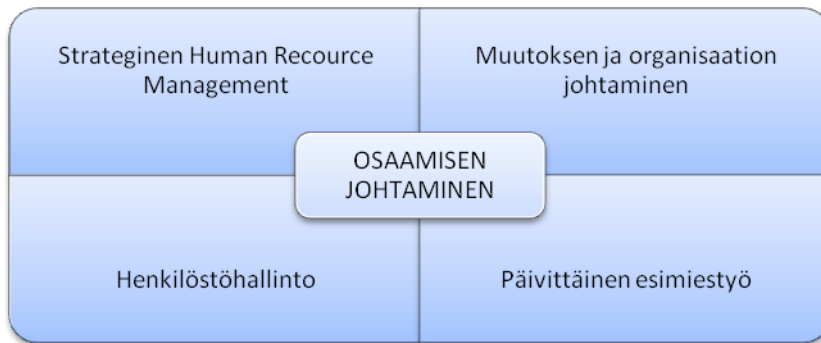
Tapa johtaa järjestöä on merkittävällä tavalla yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen, koska johtajan tehtävä on nivoa yhteen järjestön aatteellinen perusta, perustehtävä ja siitä operatiiviset tavoitteet sekä järjestön ohjaamiseen liittyvät prosessit. Ydinkysymys on, miten järjestöön liittyvät ihmiset ja tahot, työntekijät, sidosryhmät, kohderyhmät, jäsenet ja vapaaehtoiset saadaan työskentelemään samaan suuntaan. Luonnollisestikaan johtaja yksin ei ole järjestö, mutta tapa, jolla järjestö ohjaa, arvioi ja korjaa toimintaa, toimintatapoja ja suuntaa, on pitkälti hänen käsissään. Järjestön johtamisen rakenteellinen perusta, jossa operatiivinen johtaja on ylimmän päättävän elimen hallituksen ja kaikkien muiden toimijoiden välissä, saattaa hänet tällaiseen positioon ja vastuuseen.

Sisällöllisiä elementtejä järjestötoiminnassa ovat sellaiset tekijät, jotka olennaisesti liittyvät järjestön toimialan hallintaan ja asiantuntijuuteen. Ne liittyvä osaamiseen, jota järjestössä on tai mitä siellä pitäisi olla, jotta se suoriutuisi tehtävissään. Tähän kuuluu myös se tapa, jolla arviointiprosessien tuottamaa tietoa hyödynnetään järjestön toiminnan kehittämisessä.

Nuorisjärjestöjen toiminnan sisällöllisiä tekijöitä, joiden tulisi olla yhteisiä kaikille alan toimijoille, ovat asiantuntijuus lapsia, nuoria ja lapsi- ja nuorisopolitiikkaa koskevista kysymyksistä. Muilta osin kunkin järjestön oma toiminta-ajatus määrittää toiminnan sisällöllisiä tekijöitä. Voisi ajatella, että järjestöjen tulisi pystyä identifioimaan tarvitsemansa osaamisen ja asiantuntemuksen ja toimimaan niiden kehittämiseksi.

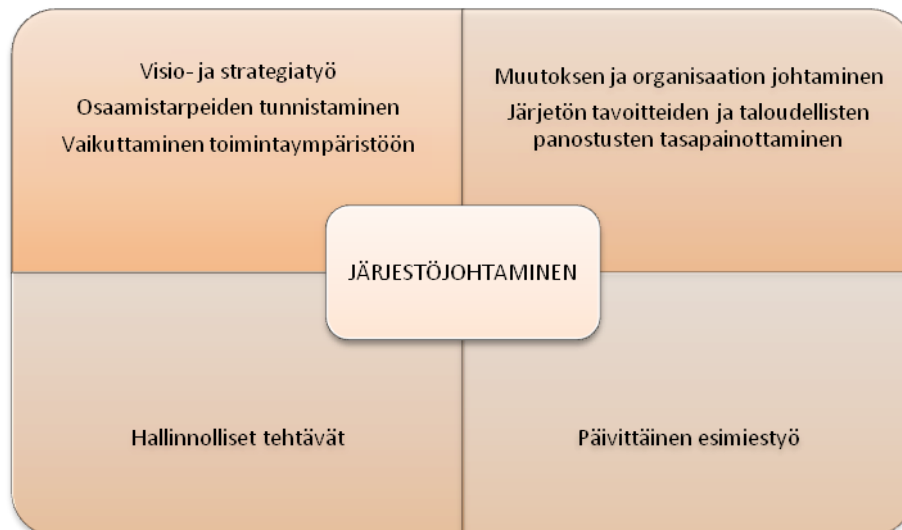
Koska toiminnan sisällölliset tekijät olennaisella tavalla liittyvät paitsi henkilöstön asiantuntijuuteen niin myös siihen tapaan, jolla asiantuntijuutta hyödynnetään tavoitteiden saavuttamisessa, tullaan organisaation johtamisen kysymyksiin, erityisesti osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on keskeinen, sanoisin nykyään jo keskeisin, järjestötoiminnan elementti tavoitteiden saavuttamisen osalta. Se liittyy siis myös tuloksellisuuteen.

Klassikoksi muodostunut Ullrichin (1997) nelikenttä (kuva 10) hieman kehitettynä havainnollistaa hyvin johtamisen liittyviä tehtäviä.



Kuva 10. Ullrichin nelikenttä osaamisen johtamiseen.

Ullrich on kehittänyt mallinsa nimenomaan henkilöstöjohtamiseen, mutta järjestötyössä toiminnasta vastaavalla johtajalla on vastuu henkilöstöjohtamisen osalta myös järjestön strategisesta johtamisesta ja taloudesta. Ullrichin oivallus johtajuuden jakautumisesta karkeasti kahteen päälinjaan, management-johtajuuteen, joka on nimenomaan rakenteellisten seikkojen hallintaa ja leadership-johtajuuteen, joka liittyy henkilöstöjohtamiseen, osaamisen johtamiseen ja esimiestyöhön, soveltuu järjestöjohtamisen tarkastelemiseen. Järjestöjohtajan tulisi hallita nelikentän kaikki tasot ja huolehtia niiden toimivuudesta. Jos Ullrichin mallia soveltaa järjestöjohtamiseen, se voisi olla siis seuraava (kuva 11):



Kuva 11. Järjestöjohtamisen nelikenttä.

Järjestöjohtaminen on siis sellaisten rakenteiden ja niiden toteutumisedellytysten luomista, jossa järjestön toiminnalleen asettamien tavoitteiden on mahdollista toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. Järjestöjohtamisen tehtävät hahmottuvat nelikentäksi, jossa rakenteellisia

management-osa ovat riittävien taloudellisten panosten turvaaminen ja vaikuttaminen järjestön toimintaympäristöön muokkaamalla sitä toimialalle positiiviseksi. Rakenteisiin kuuluvat myös sellaiset henkilöstöhallinnon käytännöt, kuten kehityskeskustelut, riittävien työterveyspalvelujen ja henkilöstöetujen rakenteet, jotka tukevat sisällöllistä työtä. Sisällöllisiä leadership -osa tehtäväkentässä ovat riittävä osaaminen organisaation substanssialueessa, jotta johtaja pystyy tukemaan ja kannustamaan asiantuntijoitaan suuntaamaan osaamistaan organisaation kannalta tärkeiksi valittuihin osa-alueisiin, sekä järjestön mission, vision ja strategisten painostusten tuomista osaksi päivittäistä esimiestyötä.

Kun johtamistehtäviä tarkastellaan, niiden perusteella hahmotuu erilaisia rooleja, joissa järjestöjohtajan tulee kyetä toimimaan. Helmut Anheier on hahmotellut neljä erilaista johtamisroolia, jotka jakautuvat ulkoiseen ja sisäiseen orientaatioon suhteessa aikajanaan nykyinen ja tuleva. Ulkoisella orientaatiolla Anheier tarkoittaa johtajuusrooleja, jotka nykyhetkessä liittyvät johtajan poliittiseen vaikuttamistehtävään ja varojen keruuseen ja suuntaavat järjestön strategiaa ja visiota suhteessa sen tulevaisuuteen. Sisäiseen orientaatioon kuuluvat järjestöjohtajan roolit henkilöstönsä valmentajana ja muutosagenttina. (ks. kuva 12; Anheier 2005, 164).

ORGANIZATIONAL THEORY AND STRUCTURE



Figure 7.3 Leadership roles in nonprofit organizations

Kuva 12. Johtajuusroolit järjestössä Helmut K. Anheierin mukaan (Anheier 2005, 164).

Johtajan osaamistarpeet

Jos tarkastellaan, millaisia edellytyksiä em. tehtävien ja roolien suorittaminen järjestöjohtajalta edellyttää, voidaan havaita, että Harvard Business Schoolin professori John P. Kotterin löytämiä edellytyksiä tuloksellisen liikkeenjohtajuuden tehtäviin tarvittaisiin myös järjestötyössä. Hänen mukaansa niitä ovat

I Toimiala ja organisaatiossa oleva tieto

Toimialan laaja tuntemus (markkinat, kilpailijat, tuotteet, tekniikat)

Yrityksen laaja tuntemus (avainhenkilöt ja se mikä saa heidät toimimaan, kulttuuri, historia ja järjestelmät)

II Vuorovaikutussuhteet yrityksessä ja toimialalla

Laaja ja vakaa suhdeverkosto yrityksessä ja toimialalla

III Maine ja näyttö liikkeenjohtajana

Erinomainen maine ja vahva näyttö monilta tehtäväalueilta

IV Kyvyt ja taidot

Terävä ymmärrys (suhteellisen vahva analyttinen kyky, hyvä arvostelukyky, kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun)

Vaikuttavat ihmissuhdetaidot (kyky nopeasti hyvään työtoveruuteen, empatia, kyky myydä ajatuksiaan, herkkyyttä ihmisiä ja ihmisluontoa koskevissa asioissa)

V Henkilökohtaiset arvot

Erittäin ehyt persoonallisuus (joka pystyy arvostamaan laajasti ottaen kaikkia ihmisiä ja ihmisryhmiä)

VI Motivaatio

Suuri määrä energiaa

Syvälle ankkuroitunut tarve johtaa (itseluottamus tukemassa vallan ja suoritusten tarvetta) (Kotter 1989).

Kun em. tekijöitä tarkastellaan suhteessa Anheierin määrittelemiin johtajuusrooleihin, vaativat sekä ulkoiset että sisäiset johtajuusroolit tämän kaltaisia osaamisia. Menestyäkseen vaikuttamistyössä ja organisaation toimintaa suuntaavana visioijana, johtajan on tunnettava toimiala ja oman organisaationsa potentiaalit, sekä millä tavoin organisaation kulttuuri toimii

tavoitteiden tukena. Hänellä on oltava toimivat vuorovaikutussuhteet organisaatiossaan ja sen ulkopuolella olennaisiin tahoihin. Hyvän ja aikaansaavan johtajan maineestakaan ei ole yleensä haittaa. Tässä kohdin järjestötoiminnan politisoituneisuus tuo asiaan kuitenkin oman painolastinsa: aikaansaavuus voidaan kokea myös haittana ja uhkatekijänä, jos toinen neuvotte- luosapuoli ei tiedä, kenen hyväksi lopputulos lopulta lasketaan. Vaikuttamistyössä tarvitaan myös ihmissuhdetaitoja, herkkyyttä, kykyä strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun, eheyttä, vastoinikäymisiäkin kestäväää persoonallisuutta, jolle menestyminenäkään ei nouse vallantun- teeksi, peräänantamattomuutta ja tarvetta saada asioita aikaan. Sisäiset johtajuusroolit päivit- täisessä esimiestyössä edellyttävät valmentajan coach-roolia ja jatkuvaa suuntautumista tule- vaisuuteen, toimimista muutosagenttina. Näissä tehtävissä tarvitaan niin ikään Kotterin mai- nitsemia ominaisuuksia.

Riittäviä rakenteita ja dialogia

Kun haastattelin järjestöjen operatiivisia johtajia heidän työstään ja näkemyksistään järjestö- johtamiselle relevanteista tekijöistä, heidän puheestaan hahmottui kaksi perusviestiä, jotka ovat järjestöjohtajan johtajuusroolien ytimessä. Ensimmäinen on johtajan tehtävä huolehtia riittävästä määrästä suojaavia ja toiminnan jatkuvuutta tukevia rakenteita. Toinen on johtajuu- teen liittyvät sisäiset tekijät ja menettelytavat yhä erikoistuvan asiantuntijaorganisaation joh- tamisessa. Toisin sanoen, operatiivisen johtajan tekemä lähiesimiestyö, siihen liittyvät raken- teet ja leadership, olivat heidän toimissaan päällimmäisenä. Tämä korostui erityisesti niissä organisaatioissa, jotka toimivat asiantuntijaperustaisesti ja joiden strateginen orientoitumista- pa on koko organisaatiota osallistava. Päivänpolttavinta johtajille oli siis se, millä lailla he pystyvät johtamaan asiantuntijoitaan ja tukemaan heidän erityisosaamistaan tavalla, josta or- ganisaatio hyötyy ja toteuttaa perustehtävänsä. Tätä tavoitetta tukevia rakenteita pyrittiin kehittämään, mutta toisaalta välttämään liikaa jäykkyyttä. Johtajat hahmottivat hyvin, ettei asiantuntijoiden osaamista johdeta säännöillä ja määräyksillä, vaan johtamalla heidän moti- voitumistaan. Välineenä motivoitumiselle koettiin nimenomaan arvopuhe ja järjestön perus- tehtävän uupumaton kertaaminen. Tämä heijastui myös johtajan rooliodotuksiin suhteessa hallitukseen: hallituksen toivottiin ottavan talousvastuun lisäksi suurempaa vastuuta ulkoises- ta orientaatiosta ja vaikuttamistyöstä, jotta operatiivinen johtaja voi keskittyä nimenomaan asiantuntijoiden johtamiseen. (H7, H10, H13, H15). Hallitukselta toivottiin, että se sparraisi toiminnanjohtajaa (H1), tekisi linjauksia jämäkästi (H2) ja kaikella tapaa ottaisi kantaa, kes-

kustelisi, punnitsisi ja kykenisi päätöksentekoon (H3). Etenkin hallituksen puheenjohtajalle haluttiin antaa tällainen vaikuttamisrooli, esimerkiksi poliittisten ulostulojen osalta ja kannanottojen kirjoittajana, jotta johtaja voisi keskittyä omaan professioonsa. (H5, H8, H9, H10, H12, H13, H14, H15). Puheenjohtajalta toivottiin johtajuutta: *"Miten puheenjohtaja saa hallituksen sitoutumaan ja työskentelemään yhteen suuntaan, --, se on hirveän tärkeää (H10, myös H2). "Hyvä puheenjohtaja huomaa, jos operatiivinen johtaja ei näe strategisesti metsää puilta. Joskus saattaa olla niinkin, että puheenjohtajan rooli on varmistaa, ettei toiminnanjohtaja hypi siitä kehältä liikaa ulos. Vähän niin kuin metatasolla asioiden yhdistäminen, joka kyllä liittyy johtamiseen ihan suoraan."* (H13).

Operatiiviset johtajat toivoivat hallitukselta, ja etenkin sen puheenjohtajalta, tukea paitsi toiminnan suuntaamisessa myös toiminnan yhteiskunnallisen kontaktipinnan laajentamisessa. Omat voimavarat riittävien verkostojen kokoamiseksi nähtiin liian niukoiksi: *"Hallituksen puheenjohtajalla ja hallituksella pitää olla verkostot oikeisiin suuntiin. Verkosto on niin hallituksen jäsenelle kuin puheenjohtajalle oleellisia. " (H13) "Hallituksen puheenjohtajalla pitää olla myös ihmissuhdetaitoja. Vaikka olisi kuinka viisas puheenjohtaja [tahansa], se on ihan turhaa, jos ei kykene hoitamaan ihmissuhteita". (H13).*

Niissä tutkimistani organisaatioista, jotka hahmottuvat asiantuntijaorganisaatioiksi, esimiestyön rakenteellisina välineinä käytetään laajasti kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen avulla johtajat katsoivat ensisijassa voivansa käydä asiantuntijoidensa kanssa luottamuksellista keskustelua, jonka kautta suunnata heidän osaamistaan organisaation tarvitsemalle osaluueelle. Keskustelujen ydin ei niinkään ollut henkilökohtaisen tuloksen asettaminen työntekijän tekemälle työlle, kuin nimenomaan osaamisen suuntaaminen ja osaamistarpeen ennakoiminen. Sisällöllisesti sanoen, valistuneimmat johtajat käyvät henkilöstönsä kanssa kehittymistä tai kehittämiskeskusteluja, eivät niinkään kehityskeskusteluja sanan perinteisessä merkityksessä. Tämä oli vallalla etenkin sellaisissa järjestöissä, joiden strateginen orientaatio oli koko organisaatiota osallistava. Sen sijaan hierarkisesti toimivissa järjestöissä myös kehityskeskustelujen rooli oli perinteisempi tuloskeskustelu.

Muita esimiestyön rakenteellisia elementtejä ovat tutkimissani järjestöissä säännölliset palaverikäytännöt, kuten toimisto- ja viikkopalaverit. Näiden tehtävänä johtajat pitivät erityisesti viestinnällisiä ja sisäiseen tiedotukseen liittyviä funktioita. Johtamisen kannalta tärkeänä pidettiin kuitenkin yhtäläillä johtajan läsnäoloa henkilöstönsä keskuudessa, spontaania osallis-

tumista arkeen ja hiljaisten signaalien kuuntelua asiantuntijoilta *"kopiokoneen nurkalla"* tai *"kahvihuoneessa"* (H7, H10). Näiden poimiminen käy yhä tärkeämmäksi järjestöissä tehtävän työn hajautuessa verkostoihin ja tehtäväksi toisaalla, kuin varsinaisella työpaikalla ja varsinaiseen työaikaan. Osa johtajista harmittelikin suomalaisen työmarkkinapolitiikan joustamattomuutta ja kapea-alaisuutta. Työn käsitteen ei pitäisi olla sidottu aikaan ja paikkaan, koska työtä tehdään muualla kuin työpaikalla, ja kasvavassa määrin. Tämä nähtiin jopa selvänä uhkana työntekijöiden hyvinvoinnille: työ, johon he ovat motivoituneita ja jota he haluavat tehdä muuttuu ja kehittyy, mutta työehdot eivät tunnusta tällaista käytäntöä. Työntekijät joutuvat intressiristiriitaan yrittäessään henkilötasolla löytää kompromisseja liittojensa edellyttämien käytäntöjen ja työn vaateiden välille. *"On tärkeää, että on lakeja, jotka turvaa työntekijöiden oikeuksia. Mutta yhteiskunnan näkökulma, että työ on joku kellonaika ja se on mittari, jolla mitataan, se on tähän työhön tuloksen näkökulmasta [huono]. Näillä ei ole mitään yhteyttä. Ja ohjaa koko ajan tuloksen teolle vieraisiin asioihin. Asiantuntijaorganisaatiossa on kyllä se näkökulma, että pitää olla ylikorostunut suojelukyky esimiehillä. Ihmisethän menee burnoutiin, kun ne on niin motivoituneita. Pitää pystyä myös sanomaan, että nyt lähdet kotiin."* (H13).

Järjestöjohtajien kokemuksille löytyy vahvistusta myös johtamisen tutkimuksen kentältä. Tutkimus havainnollistaa, ettei asioiden johtaminen ole enää paras tapa johtaa nykyisiä organisaatioita. Siitä tulisi Pauli Juutin mukaan luopua, koska asioiden johtaminen ei ole sopusuhteissa demokraattisten ihanteiden kanssa (Juuti 2010a). Ihmisiä tulee kuulla ja heidän asiantuntemustaan kunnioittaa, muutoin osaamista hukataan. Toisena perusteena asioiden johtamisesta luopumiselle on muuttuvien ympäristöjen aiheuttama tarve. Muutos yhteiskunnassa edellyttää muutosjohtamisen keinojen soveltamista. Asioiden johtajan, jonka toiminta on säilyttävää, toiminta ei sovellu muuttuviin ympäristöihin. Juutin mukaan edistyneimmät johtajat näkevätkin keskustelun tärkeimpänä johtamisen muotona. (Juuti 2010a).

Keskustelevan johtamisen tai johtamistyylin perusteluksi pitäisi riittää myös se, että se tekee innovaatioiden synnyn mahdolliseksi. Risto Harisalo puhuu luovuuden teknologiasta, jonka kautta organisaatioiden innovatiivisuutta voidaan vahvistaa. Luovuuden teknologialla hän tarkoittaa sellaisia välineitä ja työkaluja, joiden avulla organisaatiot voivat vahvistaa luovuuttaan, mielikuvitustaan ja innovatiivisuuttaan. Niiden edellytyksenä on innovatiivisuutta tukeva kulttuuri organisaatiossa ja luovuutta tukeva johtaminen. (ks. Harisalo 2010). Jos siis luovina asiantuntijaorganisaatioina toimivissa järjestöissä halutaan saada aikaan uusia asioita ja

innovaatioita toimialalla aikaan, on johtajuuden tuettava tätä: "Johdon on tehtävä innovatiivisuudesta työyhteisöjen rakenteellinen ominaisuus. Johtajien on rohkaistava ihmisiä kokeilemaan, ottamaan riskejä, jakamaan tietoa ja kokemuksia ja käsittelemään rakentavasti pettymyksiä, virheitä ja epäonnistumisia. Johtajat, jotka kilpailuttavat ihmisiä, vaativat heiltä tehokkuutta, voittojen tavoittelua ja kustannusten jatkuvaa karsintaa, epäonnistuvat työyhteisöjen muuttamisessa innovatiivisiksi. Johdon tuki ja kannustus, luottamus, roolien joustava vaihtaminen ja työilo vaikuttavat myönteisesti työyhteisöjen luovuuteen ja innovatiivisuuteen." (ks. Harisalo 2010, 21).

Välineitä luovuuden parantamiseen on johtajuuden näkökulmasta löydettävissä niin yksilökuin ryhmäpsykologiasta. Jos palataan johtajan itsensä ominaisuuksiin, Kotterin mukaan johtajalla on oltava erittäin ehyt persoonallisuus (Kotter 1989). Ehyen persoonallisuuden määrittelyssä keskeisiä käsitteitä on tunneäly. Sillä tarkoitetaan kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, kykyä motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1999). Koska tunteet ovat osa kaikkea inhimillistä toimintaa, on nekin otettava huomioon johtamisessa. Juutin mukaan myönteiset tunteet ovat monimutkaisten organisaatioiden toiminnan käyttövoimaa ja niiden menestymisen edellytys (Juuti 2010b)²¹. Jotta niitä olisi edellytys hallita, tulee johtajan itsensä olla tasapainossa itsensä kanssa. Johtaja ei saa olla nyreä ja pahantuulinen, hänen on hallittava tunteensa (ks. Huuhka 2010, 81) "Tietoinen läsnäolo on kykyä olla täysin tietoinen siitä, mitä omassa mielessä liikkuu ajattelun, tunteiden ja kehollisuuden tasolla. Lisäksi tietoinen läsnäolo on täydellistä tietoisuutta siitä, mitä itsen ulkopuolella on tapahtumassa. Tietoinen läsnäolo edellyttää, että olemme jatkuvasti samalla aaltopituudella itsemme kanssa ja sopusoinnussa mielemme, kehomme ja ajatustemme tasolla. Tietoisesti läsnä olevat ihmiset saavat kiinni ongelmista ennen kuin ne muuttuvat ongelmiksi, koska he ovat avoimia omille tunteilleen." (Boyatzis - McKee 2005, 112-114). Hyvässä johtajuudessa tarvittu myönteinen itsetunto on siis kykyä tunnistaa omat vahvuudet ja hyödyntää näitä vahvuuksia sekä kykyä oivaltaa omien vahvuuksien ja heikkouksien hyödynnettävyys ja yhteensopivuus organisaation kanssa (ks. Huuhka 2010, 64-66).

²¹ Boyatzis ja McKee ovat tutkineet tunteiden osuutta johtamisessa. He ovat havainneet, että parhailla johtajilla on ollut useita yhteisiä piirteitä, kuten vahvoja uskomuksia ja korkeita ihanteita, joita he ovat toteuttaneet elämässään. He osaavat luoda suhteen itsensä ja muiden välille, ovat tasapainossa muiden ja itsensä kanssa. (Boyatzis - McKee 2005,3-4).

Johtajuuden suuret vaateet asiantuntijaorganisaatiossa saa aikaan paitsi työn sisältö myös asiantuntijat itse. Eräs haastatteleistani johtajista totesi, että *"asiantuntijoiden johtaminen on haastavaa, etten sanoisi pirun haastavaa työtä"* (H7). *"On asiantuntijaväki, joka on vaikeasti johdettavaa. Olen huomannut, että vaikeus syntyy, jos epäröi tietyllä tavalla, eikä rupeakaan johtamaan. Syntyy kaaos. Täytyy reippaasti asettaa reunaehdot tai määritellä asioita. Olen huomannut, että se tuntuu [asiantuntijoista] aika hyvältä, että on joku, joka tavallaan pitää tätä kaikkea kasassa. Sellaisia perusarvoja, [kuten oikeudenmukaisuutta] me usein pohditaan. Joskus se on kovia asioita. Niin kauan, kun ihmiset ovat sitoutuneesti ja motivoituneina töissä, ihmisillä on tarve kohdella toisiakin oikein, olla selkeärajainen siinä omassa työssään ja vapautensa käytössä.-- Joskus täytyy sanoa, että olen jonkun ihmisen kanssa varsin hämmentynyt. En tiedä, mitä mun pitäisi tehdä, kun intohimo tekemiseen on niin vahva."* (H7).

Kiteytys asiantuntijoiden johtamisen haasteista on osuva. Myös Maisa Huuhka on havainnut samoja tekijöitä. Hän määrittelee luovan ihmisen toiminnan työelämässä seuraavasti:

- * luovan asiantuntijan itsetunto on vahva, eikä hän helposti hyväksy yläpuolelleen ketään - ei ainakaan johtajaa tai esimiestä, jota ei koe voivansa arvostaa sekä ihmisenä että ammatillisessa mielessä
- * tyypillistä on, että hän ei ota esimieheltään vastaan määräyksiä, joita ei miellä oikeiksi
- * hän tietää hyvin arvonsa ja sen, että hänen korvaamisensa on vaikeaa
- * usein hän kokee asemansa työpaikalla vahvemmaksi kuin perinteinen työntekijä ja uskaltaa siksi tuoda esiin myös tunteensa
- * hän saattaa puuttua johtajan tapaan toimia, kieltäytyä ottamasta vastaan ohjeita, jopa asettaa johtajan aseman vaakalaudalle
- * hän uskoo, että työn tulee vastata ihmisen toiveita eikä päinvastoin
- * jos hän on motivoitunut, hänen velvollisuuden- ja vastuuntuntonsa nousevat vahvoina esiin. Silloin hän tekee työnsä erittäin hyvin, koska haluaa itse toimia näin - ja vain tästä syystä. (Huuhka 2010, 79).

Jos otetaan tämä Huuhkan luonnehdinta lähtökohdaksi asiantuntijoiden luonteelle ja sitä kautta asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteille, tulee johtajalla olla myös työvälineitä tämän joukon johtamiseen. Vuorovaikutuksen keinoina on otettava käyttöön yksilöpsykologian ja ryhmädynamiikan keinot ja hyödynnettävä välineenä keskustelemista, dialogia. Tämä väite on perusteltavissa johtamisen palvelutehtävän kautta. Useat johtamistutkijat korostavat, että johtaminen on palvelutehtävä, jossa johtaja asettaa itsensä organisaation ja siinä työskentelevien

ihmisten käyttöön auttaakseen ja tukeakseen heitä parhaalla tavalla perustehtävän suorittamisessa (ks.mm. Juuti 2010, 30-31; Huuhka 2010, 91-92; Maxwell 2007, 75-90). Danah Zoharin mukaan palvelevan johtajan ominaisuuksia ovat seuraavat:

- * Hänellä pitää olla syvä ymmärrys siitä, että yritys-elämässä niin kuin muussakin elämässä kaikki vaikuttaa jatkuvasti kaikkeen.
- * Hänellä pitää olla syvä sitoutuminen ja vastuullisuuden tunne.
- * Hänen pitää syvästi tiedostaa, että kaikki ihmisten pyrkimykset ja ponnistelut, myös liike-elämässä, ovat vain pieni osa paljon suuremmassa ja rikkaammassa universaalissa kokonaisuudessa.
- * Kaikkein tärkeintä on, että hän ymmärtää syvästi, mitä hän viime kädessä palvelee: hänen on kiitollisin mielin tiedostettava, että on olemassa tietty ydin, josta myös kaikki palvelevan johtamisen arvot ovat peräisin. (Zohar 1997; ks. Huuhka 2010, 31).

Palvelevaa johtajuutta pidetään uuden ns. kvanttijohtajuuden ytimenä, jonka perusajatus on, että muutosta voi saada aikaan ainoastaan syvällisellä sitoutumisella johtamisen palvelutehtävään (Huuhka 2010, 30-32). Huuhka liittyy siihen myös pedagogiikan ja nimenomaan suomalaisenkin koulutusjärjestelmän taustalla olevien ajattelijoiden kuten Comeniuksen ja Pestalozzin sivistysihanteet (Huuhka 2010, 34). Yhteyksiä myös muihin kasvatustieteen tutkijoihin on löydettävissä. Johtamisessa aletaankin ymmärtää, että ihmistieteellinen tieto ja myös sen sisäistäminen voisi olla johtamisessa vähintään hyödyllistä, ellei menestyksekkään johtamisen edellytys. "Motivaation ja sitoutumisen tahtotilan saa aikaan vain erittäin hyvä johtajuus. Johtajan liiketoimintaosaaminen tai liikkeenjohdollinen ajattelu ei luovan organisaation johtamis-tehtävässä riitä menestyksekkään toiminnan avainresurssiksi." (Huuhka 2010, 37).

Kun kysyin haastateltaviltani, millaisia ovat operatiivisen johtajan tehtävät ja roolit järjestössä, sain pitkän listan. Yllätyksekseni varsinaisten toimenkuvallisten tehtävien, kuten esimerkiksi hallinnollisen valmisteluvastuun yms. sijasta, johtajat kertoivat enemmän johtamisominaisuuksista. Näitä ominaisuuksia kuvattiin suhteessa toimenkuvan sisältämiin tehtäviin. Esimerkiksi hallintovastuuta kuvattiin järjestöjohtajan tehtäväksi sanoen, että johtajan tehtävä on rakentaa hyvä hallinto (H3). Pelkän tehtävän suorittamisen ei siis koettu riittävän, vaan siihen täytyy liittyä myös jotain erityistä laadullisuutta. Tämä kuvaa hyvin järjestötyön perusluonnetta, joka lähtee eetoksesta, druckerilaisittain maailman parantamisen eetoksesta. Myös yksittäiset johtajaa kuvaavat substantiivit sisälsivät tällaisen arvolatauksen: Johtajan koetaan olevan "*jäänmurtaaja, eteenpäinpuskija ja järjestön keulakuva (H2)*". Tällainen johtamisetos

ei ole yksinomaan järjestötyön etuoikeus, vaan enemmänkin asiantuntijaorganisaation johtamisen vaade: "Johtajalta edellytettävät ominaisuudet painottuvat ihmisten johtamiseen, sillä luovassa organisaatiossa suurimmat haasteet liittyvät juuri tähän johtamisen osa-alueeseen (Huuhka 2010, 37)." Johtajan tuleekin olla monella tapaa esikuvallinen, sillä hänen oma toimintansa määrittää ja johtaa organisaation toimintakulttuuria²² ja tätä kautta suoraan myös organisaation tuloksellisuutta.

Monet haastattelemieni johtajien luonnehdinnat järjestöjohtajan roolista liittyivätkin nimenomaan ihmisten johtamiseen. Lähestymistapoja oli kaksi. Ensimmäinen liittyi johtajan itsensä rooliin esikuvana ja toinen hänen toimintaansa esimiehenä. Johtajan omaan rooliin liittyviä ominaisuuksia olivat seuraavat:

- * strategi, ajaa strategista johtajuutta, rakentaa suunnan (H1, H3, H13)
- * kykenee pitkäjännitteisyyteen ja ymmärtää myös organisaation taustan ja historian (H3)
- * ymmärtää, että tulokellinen johtajuus edellyttää johtajuusprofessiota (H4)
- * kehitysjohtaja, joka miettii, miten perustehtävä sopeutetaan todellisuuteen, toimintaympäristöön ja tarpeisiin, mitä kentällä on (H7)
- * luo visioita kehittämislinjoista, johon asiantuntijat voivat liittää oman asiantuntijuutensa (H15)
- * parhaimmillaan kontaktissa ihmisten kanssa (H7)
- * rakentaa hyvän hallinnon (H3)
- * omaa ihmissuhdetaitoja, jämäkkyyttä ja päättäväisyyttä (H1, H13)
- * on avoin (H1, H7)
- * on läsnä ihmisille, kysyy, motivoi, inspiroi (H10)
- * sallii vapauden (H1)
- * mahdollistaa; huolehtii, että työntekijät pystyy tekemään kaikkein tärkeintään (H10), että asiantuntijan on maksimaalisen hyvä tehdä työtä (H13, H15)
- * on proaktiivinen "tulee reilusti esiin niillä teemoilla, joita meillä on" (H7)
- * johtaja on henkilöstöä varten (H10)

²² Pääsääntöisesti näin voidaan ajatella. On kuitenkin huomattava, että organisaatiossa voi olla myös psyykeltään rajoittuneita tai narsisteiksi luokiteltavia ihmisiä, jotka kykenevät romahduttamaan toimintakulttuurin tai työyhteisön ilmapiirin omalla manipuloinnillaan. Kaikki ilmapiiriongelmat eivät siis aina ole johtajalähtöisiä. Hyvällä johtajuudella asiat voidaan kuitenkin korjata ja organisaatio tervehdyttää ilman, että ketään osoitetaan sormella. Tällaisen kriisin kohdatessa yksilötason psykologia ja ryhmädynamiikan parantaminen ovat avuksi.

*" Järjestöjohtaminen vaatii kohtuullisen kyvyn, sellaisen luonteen, joka pystyy ymmärtämään kaikesta vähän, mutta pystyy myös sietämään sen, ettei välttämättä ole asiantuntija." (H15)

* osaa kysyä: "Muruista pitää pystyä kokoamaan ja kyetä kysymään oikeat kysymykset. Se on sisällöllisen johtamisen kulmakivi.-- On hahmotettava oikeat kysymykset, kysyttävä ne ja tehtävä oikeat johtopäätökset (koska kaikkea tietoa ei voi itse hallita)" (H15).

* Esikuvallisuus ja innostavuus ovat tärkeitä, ne helpottavat sosiaalista kanssakäymistä. (H15).

Johtajan esimiesrooliin liittyviä tehtäviä olivat seuraavat:

* johtajan asiantuntijuuden tehtävä on täydentää asiantuntijoiden osaamista

* "Ihmiset ovat parhaimmillaan, kun saavat rakentaa oman toimintansa itsensä näköiseksi ja saavat yltää parhaimpaansa aika lailla itse määrittelemillään tavoilla" (H7)

* "Mitä enemmän pystyy olemaan vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, sitä nopeammin ongelmat tulee ilmi" (H10)

* "Tiimi on liikkeelle paneva voima". (H10).

* "Järjestötyön esimiesroolissa, jossa suorittavaa työtä on vähän ja asiantuntijatyötä paljon, keskeinen kysymys on luottamus. Kyky luottaa, kyky ymmärtää." (H15)

* matala hierarkia ja kollegiaalisuus (H15).

Jos näitä tekijöitä tarkastellaan Helmut Anheierin johtajuusroolien kuvaa vastaan, voidaan todeta, että kaikki neljä perusroolia ovat läsnä operatiivisten johtajien työssä²³. Kuitenkin vähemmälle jää poliittisen vaikuttamisen rooli, jonka operatiiviset johtajat kokivat kuuluvan enemmän hallituksen puheenjohtajalle. Ainoastaan tilanteessa, jossa puheenjohtaja ei ota tällaista roolia, operatiivinen johtaja toimii myös organisaationsa ykköslobbarina. Tähän liittyy kuitenkin riskinsä, sillä järjestön toiminta henkilöityy. Jos suunta osoittautuu epäviisaaksi, järjestö joutuu sivuraiteelle ja vaihtamaan operatiivista johtajaa. Kuitenkin hallituksen puheenjohtajalle tällainen rooli ja vastuunkanto olisi luontevampi. Myös järjestön kokemat me-

²³ Harvardin yliopiston opettajankoulutuslaitoksen yhteydessä työskentelevän Change Leadership Groupin johtaja Tony Wagner haastatteli monikansallisten liikeyritysten toimitusjohtajia niistä taidoista ja valmiuksista, joita he ajattelivat tarvitsevansa tulevaisuudessa työntekijöiltään. Johtajat nimesivät seitsemän avaintaitoa tai -ominaisuutta, jotka ovat kriittisen ajattelun ja päättelyn taidot sekä ongelmanratkaisutaidot, verkostomaisen työskentelyn ja johtamalla vaikuttamisen taidot, ketteryys ja sopeutuvaisuus, aloitteellisuus ja yritteliäisyys, tehokkaat suullisen ja kirjallisen kommunikaation taidot, tiedon hankinnan ja analysoinnin taidot sekä uteliaisuus ja mielikuvitus. Nämä taidot nähtiin merkittäviksi kansainvälisen kilpailukyvyn näkökulmasta. (Wagner 2008). Monet johtajuuteen liittyvät taitovaatimukset valuvat siis yhä enemmän myös yleisiksi työelämässä edellytettäväksi taidoiksi, joihin jokaisen, joka haluaa ansaita yli minimipalkan, tulisi kyetä.

netykset olisivat pienemmät, jos puheenjohtaja joutuisi väistymään operatiivisen johtajan sijasta.

Visionäärisyyttä ja humaani ihmiskäsitys

Vahvassa statuksessa suomalaisen järjestöjohtajan johtajaprofiilissa sen sijaan ovat visionäärin ja strategin roolit sekä järjestön sisäiset valmentajan ja muutosagentin roolit. Näissä korostuu johtajan palvelutehtävä. Muutosagentin sijaan operatiiviset johtajat ovat kuitenkin enemminkin kehitysjohtajia, jotka visionääriluonteestaan johtuen huolehtivat, että muutos tai kehitys on jatkuvaa. Hyvin toimivan järjestön leimallinen piirre onkin, ettei se pysähdy paikalleen.

Mitä visionäärisyys sitten tarkoittaa järjestötyössä? Eräs haastattelemistani määritteli itsensä "propellipääksi", joka tarvitseekin tuekseen jalat lähempänä maanpintaa toimivan hallituksen. Visionäärisyys on näkemystä organisaation realistisesta, uskottavasta ja kiinnostavasta tulevaisuudesta. Se on visio siitä, mitä organisaatio voisi olla. Se stimuloi ihmisen motivaation ja luovuuden, saa aikaan vahvan sitoutumisen ja mobilisoi organisaation muutokseen. Johtajan intensiteetti tässä on olennainen sitoutumisen aikaansaaja. (Bennis - Nanus 1986).

Leimaa antavaa järjestöjohtajien kokemukselle johtajan roolin tärkeistä tekijöistä on kaikkinaisen ihmisten kunnioitus, humaani ihmiskäsitys. Saattaa olla, että menestyäkseen johtajana, nämä ominaisuudet ja suhtautumistapa on välttämättömyys, ja siksi johtajien käsitykset ovat muovautuneet palvelujohtajuuteen päin. Valistuneimmat järjestöjohtajat näyttäytyvätkin ainakin arvostustensa kautta oivaltavan huippujohtajan ominaisuuksia. He ovat huomanneet, että loistavinta tulosta tehdään henkilöstön huippuosaamisen ja vahvan työmotivaation kautta. Tämä on melkoinen ihme, sillä järjestöissä asiantuntijoille ei pystytä maksamaan sellaisia palkkoja, joita yksityisellä sektorilla maksettaisiin. Sitoutuneisuus tuleekin työn sisällöstä ja mielekkyydestä, työyhteisöstä, johtamisesta, ts. tekijöistä, jotka saavat aikaan mielekkyyden kokemuksen ja sitä kautta työn imun. Järjestöjohtajien näkemyksistä hahmottuu sama oivalus, jonka Bennis ja Nanus ovat tiivistäneet johtajien kyvystä kehittää työntekijöiden itsekunnioitusta: "He inspiroivat enemmän kuin määräävät. He luovat saavutettavissa olevia, mutta samalla haastavia odotuksia ja palkitsevat niitä kohti etenemisestä enemmän kuin manipuloivat. He antavat ihmisille mahdollisuuden käyttää oma-aloitteisuuttaan ja kokemuksiaan sen

sijaan, että kieltäisivät tai rajoittaisivat heidän toimintaansa ja kokemuksiaan." (Bennis ja Nanus 1986). Tällaisesta tulee siis työyhteisö, jossa kaikki antavat parastaan. Se on myös edellytys, jos johtamisella halutaan saada jokainen työntekijä mukaan myös innovaatiotyöhön ja uuden luomiseen (ks. vrt. Hamel 2009, 77-79).

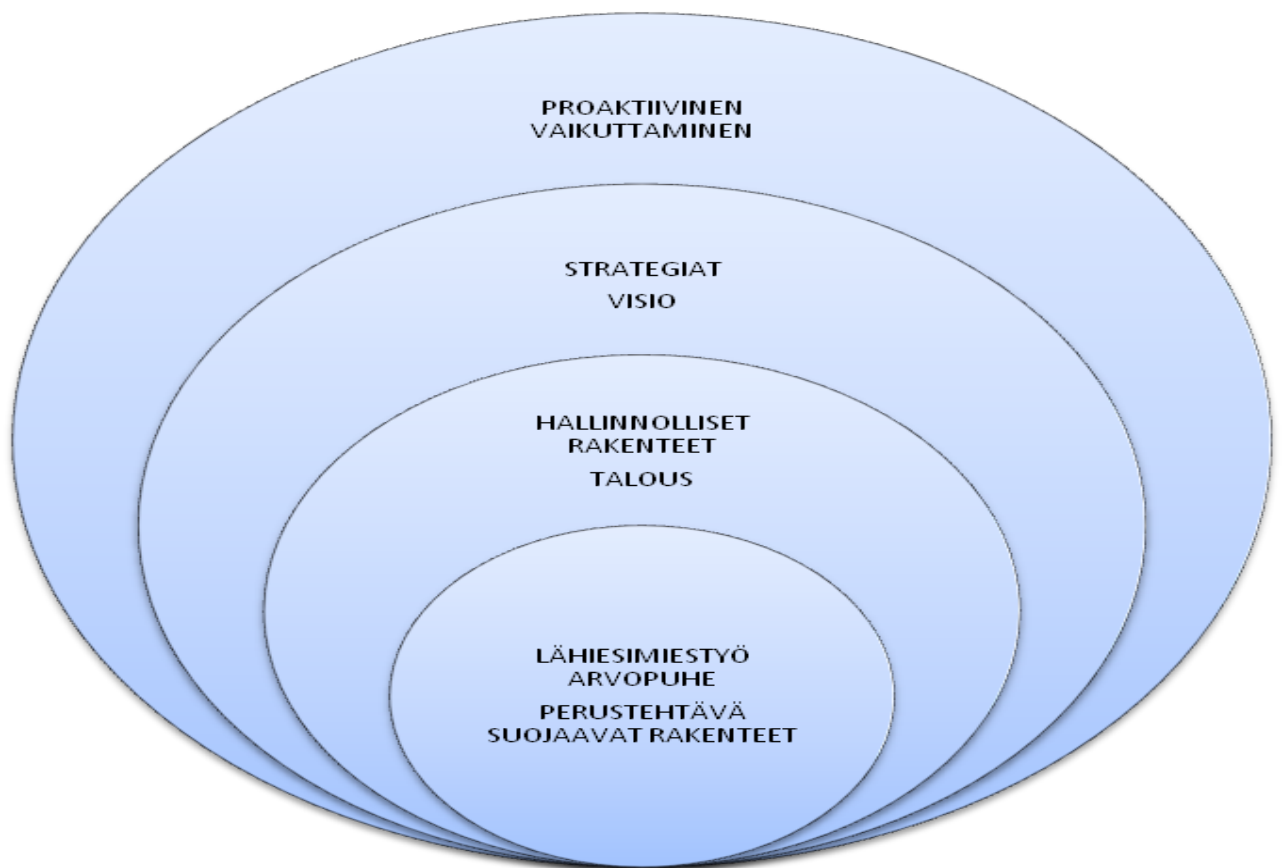
Kun tällainen humaani ihmiskäsitys ja visionäärisyys kohtaavat johtajassa hänen ominaisuuksiinsa ne vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Eräänä esimerkkinä voi nostaa esiin organisaation strategiaproessin. Tämän kaltaiset johtajat eivät toimi hierarkisesti tai keskusjohdoisesti, vaan pyrkivät osallistamaan kaikki organisaation rakenteelliset osat ja niissä toimivat ihmiset strategian laadintaan. Petri Aaltosen kaavakuva strategisen viestimisen kolmesta näkökulmasta (ks. kuva 13) soveltuu hyvin hahmottamaan kvanttijohtajuuden sisäistyneen järjestöjohtajan toimintaa strategiaprosessissa. Näkökulmat ovat viestinnän suunta 1) top-down eli ylhäältä alas, jossa johtaja levittää informaatiota strategian sisällöstä ja merkityksestä, 2) sensemaking eli keskustelu, jossa ihmiset pohtivat ja tulkitsevat strategiaa erilaisissa pienissä ryhmissä ja 3) bottom-up eli alhaalta ylös, jossa yksilöt tai ryhmät esittävät strategiaa koskevia kysymyksiä, ideoita ja kritiikkiä (Kuva 13; Aaltonen 2007).



Kuva 13. Strategian viestimisen kolme näkökulmaa (Aaltonen 2007).

Koska visionäärisyys on leimallista edistyksellisille järjestöjohtajille, strateginen harkinta on läsnä heidän arjessaan kaiken aikaa. Heillä on vahva näkemys järjestön suunnasta ja kehittämisestä ja tuleekin olla. Leimallista on kuitenkin se, etteivät he aja linjaansa härkäpäisesti,

vaan osallistavat organisaatiotaan ja sen eri tasoja pohdintaan Aaltosen kuvaamalla tavalla. He avaavat näkökulmansa pohdittavaksi ja harkittavaksi järjestön hallitukselle, henkilöstölle, jäsenille ja sidosryhmille (vaihe 1) , ja antavat näille mahdollisuuden oman strategisen ajattelunsa arvioimiseen (vaihe 2). he suorastaan edellyttävät siihen liittyviä kysymyksiä ja uudelleenarviointia (vaihe 3). Tyypillistä on, ettei tällaista strategista prosessia käydä määrätuotona läpi, vaan se pyörii enemmän tai vähemmän kaiken aikaa, ja etenkin silloin, kun johtaja havaitsee muutostarpeita, tai sellaisia heikkoja signaaleja, jotka vaikuttaisivat organisaation toimintaan.



Kuva 14. Järjestöjohtajan tehtävien ja johtajuusroolien suhde on holistinen.

Elementit järjestöjohtajuudesta voi koota kaavakuvaksi (kuva 14), jonka ytimessä ja ydintehdävänä on lähiesiämiestyö, siihen liittyvä jatkuva arvopuhe ja perustehtävän kertaaminen. Esiämiiehen on myös tärkeää huolehtia riittävästä, vaan ei liiasta määrästä suojaavia rakenteita, jotka ongelmatilanteissa toimivat peräautoina ja oikeudenmukaisten toimintaperiaatteiden määrittäjinä. Tätä kehää ympäröivät johtajan tehtävän taloudelliset vastuut ja tehtävät sekä hallinnosta huolehtiminen. Ulkokehällä ovat strategia- ja visiotyö sekä vaikuttamistyö, jotka

niin ikään kuuluvat johtajan tehtäviin. Strategina johtaja on eräänlainen ukkosenjohdatin, joka tulkitsee ulkoisia viestejä kaiken aikaa suhteessa organisaationsa tilaan ja osaamiseen, ja puntaroi kehittämissuuntia. Tätä tukee vaikuttamistyö, jolla hyvä johtaja pyrkii ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia. On kuitenkin huomattava, että järjestön operatiivinen johtaja vastatessaan näistä tehtävistä liikkuu kehältä toiselle, ja eri aikoina eri osat voivat painottua toimenkuvassa. Ytimessä pysyy kuitenkin tehtävä organisaation esimiehenä.

Kaikki tutkimani organisaatiot eivät kuitenkaan ole näin edistyksellisiä tai niiden johtajat kvanttijohtajuuden huippua. Johtajuuteen liittyvät motivaatiot voivat olla ulkokohtaisia, oman edun tavoitteluun liittyviä tai valtaposition vaivaamia. Tällaisetkin organisaatiot elävät kuitenkin, mutta niiden toimita ei yllä tuloksellisuudessa edistyksellisimpien tasolle. Objektiviempia mittareita järjestöjen toiminnan arviointiin kaivattaisiinkin, jotta tulokselliset järjestöt saisivat aidosti paremmat toimintaedellytykset.

8 JÄRJESTÖTYÖN EETOS EDELLYTTÄÄ TULOKSELLISUUTTA

Tutkimukseni tavoitteena on ollut luoda sisältöä käsitteelle tuloksellisuus järjestötyön kontekstissa tai viitekehyksessä. Tuloksellisuus on liike-elämän peruskäsitteistöä, mutta sen sovellettavuus voittoa tavoittelemattomaan järjestötoimintaan on eri asia. Tutkimukseni perusteella se on kuitenkin relevantti käsite myös nonprofit-organisaatioiden yhteydessä, mikäli se määritellään tähän toiminta-alueeseen soveltaen.

Tärkeää aineistoa järjestötyön tuloksellisuuden määrittelyyn ovat olleet järjestöjen operatiivisten johtajien käsitykset ja näkemykset, jotka sisältyvät kesällä 2010 keräämääni 15 haastattelun aineistoon. Jos niiden pohjalta kiteyttää tutkimuksen ydinlöydöksen, se on seuraava: Tuloksellista järjestötyötä on sellainen toiminta, joka pohjautuu järjestön perustehtävään. Perustehtävä on järjestön olemassa olon syy ja sen toiminnan oikeutus. Se on määritelty pitkäkestoiseksi ja ainoastaan sen representaatiot mukautuvat toimintaympäristön ja aikakauden vaateisiin.

Järjestön työn ohjaaminen tuloksellisesti perustehtävästä käsin edellyttää tutkimukseni perusteella lisäksi tietyn tyyppistä johtamista. Sen elementtejä ovat

- 1) proaktiivisuus,
- 2) koko organisaatiota osallistava orientoituminen strategiaan,
- 3) osuvien mittarien rakentaminen tulosten mittaamiseen,
- 4) talouden balanssi,
- 5) riittävät turvaavat hallinnon ja esimiestyön rakenteet sekä
- 6) kvanttijohtajuus.

Proaktiivisuudella tarkoitan järjestön aloitteellisuutta ja dynaamista toimintaa, jolla se pyrkii ennakoimaan toimintaympäristönsä muutoksia perustehtävänsä suunnassa. Parhaimmillaan järjestö pystyy proaktiivisuuden kautta vaikuttamaan toimintaympäristöönsä siten, että sen mission mukaiselle toiminnalle on aitoa tarvetta. Tämä voi tapahtua tekemällä ne yhteiskunnalliset epäkohdat näkyviksi, joiden poistamiseen tai parantamiseen järjestön ydintoiminta suuntautuu.

Koko organisaation osallistava orientoituminen järjestön strategian laadintaan, implementointiin ja arviointiin ottaa huomioon järjestön kaikkien toimijoiden, yleiskokousten, hallituksen, operatiivisen johdon, asiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden, sidosryhmien, kohderyhmien, jäsenten ja asiakkaiden näkemykset järjestön kehittämisestä. Tämä luo perusteet motivoitumiselle ja sitoutumiselle järjestöön ja sen tehtäväkenttään, mikä näkyy parantuneina työsuorituksina, tiiviimpänä liittymisenä järjestön toimintaan ja vaikuttavuuden paranemisena.

Järjestön onnistumista perustehtävänsä saavuttamisessa on arvioitava systemaattisilla mittareilla. Järjestötyön mittarit pitäisi kuitenkin pystyä rakentamaan sellaisiksi, että ne ottavat huomioon sekä lyhyemmän että pidemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisen. Järjestötyön eetos velvoittaa tavoitteeseen muuttaa maailmaa ja ihmistä paremmaksi. Mittareita rakennettaessa on kiinnitettävä huomiota myös tämän tavoitteen seuraamiseen järjestön perustehtävän suuntaisesti. Toisin sanoen, hyvä mittari ei väistä järjestötyön eetosta, vaikka mittaaminen olisikin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Velvollisuus on kuitenkin yrittää.

Järjestön talous on balanssissa, mikäli sillä on riittävät ja riittävän pysyvät resurssit, joilla se huolehtii perustehtävänsä toteuttamisesta. Taloudellinen kasvu ei ole itsetarkoitus, jos volyymin lisäys ei suuntaudu perustehtävän mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvä taloushallinnon osaaminen, jolla turvataan järjestön vakavaraisuus ja maksuvalmius, edesauttaa balanssin saavuttamista ja ylläpitämistä.

Riittävät turvaavat hallinnon rakenteet ovat tuloksellisen järjestötyön perälauta. Niiden kautta tulee huolehdittua, että johtamisen ja strategiatyön prosessit pysyvät yllä ja kehittyvät. Laatu on myös hyvää hallintoa, jonka kautta organisaation eri osat osallistetaan sen toimintaan ja jossa jokainen organisaation osa ymmärtää, mikä panos sen on kokonaisuuteen annettava.

Järjestöt ovat ihmisen muutokseen ja parempaan huomiseen liittyvän eetoksensa takia asiantuntijaorganisaatioita, jotka käytössään olevan osaamisen kautta pyrkivät perustehtävänsä mukaisen muutoksen aikaansaantiin. Tämä edellyttää järjestön operatiiviselta johtajalta kaikkia niitä osaamisia, valmiuksia ja persoonallisuutta, joita luetaan moderniin kvanttijohtajuuteen.

Tuloksellisuus järjestötyössä tarkoittaa siis monella tapaa modernia johtamisosaamista, jonka osaamista tai vähintään oivaltamista organisaatiossa pitäisi olla. Tuloksellisesti toimivan järjestön ohjaimissa oleva henkilö on ilman muuta yleisjohtaja, jolla on lisäksi oltava vahvaa näyttöä oman toimialansa asioiden ymmärryksestä. Kuten Petri Virtanen ja Jari Stenvall kirjoittavat julkisesta johtamisesta, myös järjestöjohtamisen tulisi olla erityisasiantuntemusta edellyttävä ammatti. Kysyntää on sellaiselle johtamisosaamiselle, joka vaikuttaa tulokselliseen ja tuottavaan toimintaan. (ks. Virtanen - Stenvall 2010, 49). Onnistuessaan tässä positiossa, järjestön operatiivinen johtaja on todellinen 2000-luvun huippujohtaja.

Kolmannella sektorilla on mahdollisuutensa kansalliseksi ja globaaliksi vastuunkantajaksi ja joustavuuden lisääjäksi, jos sille vain annetaan mahdollisuus. Tämä edellyttää yhteistä näkyä ja halua julkiselta hallinnolta, valtioilta ja liike-elämän toimijoilta. Järjestöjen on kuitenkin huolehdittava, että ne ovat luottamuksen arvoisia. Niiden pitäisi pohtia olemassa olonsa syitä ja toimintatapojaan kaiken aikaa. Yksikään toimija kolmannella sektorilla ei ole itseisarvo, vaan sen on ansaittava arvonsa tekemällä niitä tehtäviä, joihin se on sitoutunut. Yhtä lailla on siis pohdittava, pitäisikö toiminnan antaa raueta, jos joku muu tekee sen paremmin tai se ei enää palvele ketään (esimerkiksi kohderyhmää ei enää ole, järjestö on toteuttanut tehtävänsä).

Vaikka osassa järjestöjä toimitaan hyvin edistyksellisesti, tilanne on kuitenkin hyvin kirjava. Systemaattista työtä sektorin kehittämiseksi on tehtävä. Tästä syystä olen poiminut tutkimusaineistostani seuraavat dikotomiat hahmottamaan hyvää ja huonoa järjestötyötä.

ENSIMMÄINEN DIKOTOMIA:

Järjestön toiminta-ajatus on toiminnan ja arvioinnin perusta ja tinkimätön eetos.



Järjestö on hierarkinen valtuudostuma, jossa toiminnan motivaatioperusta on hierarkiassa eteneminen.

Perustelu: Järjestö on olemassa toteuttaakseen omaa toiminta-ajatuksessa määriteltyä perustehtäväänsä. Jos se hukkaa tämän lähtökohdan, ja toteuttaa mielivaltaisesti sille tarjottuja tehtäviä, voisi mikä tahansa muu organisaatio ottaa ko. tehtävät hoitaakseen. Järjestössä pitäisi kin koko ajan miettiä, ovatko tehtävät sellaisia, ettei mikään muu taho voisi niitä toteuttaa. Toisin sanoen, onko niissä jotain omalaatuista, juuri kyseiselle organisaatiolle leimallista. Dikotomian toisessa päässä eettisesti toiminta-ajatuksensa mukaisesti toimivien organisaati-

oiden vastakohtana ovat hierarkisesti toimivat organisaatiot, jossa toiminta-ajatus jää takalalle, ja toimintaan osallistumisen motivaationa on oma eteneminen organisaation hierarkias-
sa. Tällöin on yhdentekevää, mitä tehtäviä järjestö tekee, kunhan se tarjoaa etenemisväylän
sen parissa toimiville.

TOINEN DIKOTOMIA:

Jäsenet ovat järjestön reflektiivinen käyttövoima.



*Järjestö toteuttaa mitä tahansa tehtäviä toiminta-ajatukselta riippumatta saadakseen hyö-
tyä (taloudellinen, asemavalta tms.)*

Perustelu: Järjestö on alun alkaen jäsentensä perustama yhteisö. Sen jäsenet ovat määritelleet
tehtävät, joita varten järjestö on olemassa. Edelleen ylintä päätösvaltaa järjestöissä käyttävät
sen jäsenet. Näin ollen järjestön täytyy toteuttaa toiminnassaan jäsenistönsä toiveita ja tarpei-
ta. Järjestö, joka irtaantuu jäsenistönsä ja alkaa toteuttaa mitä tahansa tehtäviä saavuttaak-
seen muita meriittejä, kuten taloudellista tai asemavaltaa, menettää ominaislaatunsa.

KOLMAS DIKOTOMIA:

Jäsenen laatu ja toiminnan tuloksellisuus ovat toisiinsa saumatta liittyviä.

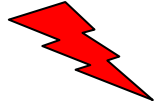


*Jäsenten määrä voi olla korkea, mutta ovat liittyneet vain saadakseen järjestön tarjoamia
etuja.*

Perustelu: Hyvin toimivissa järjestöissä jäsenet ovat aktiivisesti mukana suuntaamassa sen
toimintaa. Järjestö panostaa jäsenistön aktiivisuuteen ja arvostaa sitä. Järjestötoiminnan perus-
tehtävä, muutoksen aikaansaaminen, on mahdollista vain, jos sen jäsenet toimivat aktiivisesti
muutosagentteina. Tällöin on mahdollisuus saada riittävä resonanssi vaikuttavuudelle. Järjes-
tössä, jossa jäsenyys perustuu vain jäsenetujen, kuten esim. jäsenlehden saamiseen, voidaan
rinnastaa lehtitilauksen tekemiseen. Jäsenyys ei tarkoita sitoutumista järjestön arvoihin tai
tehtävään.

NELJÄS DIKOTOMIA:

Järjestöt hyötyvät johtamisosaamisesta.



Autoritaarisuus, kuuntelemattomuus, hierarkisuus. Management – ja leadership-aidot puuttuvat, mutta johtaja on kiipinyt järjestön omassa hierarkiassa ja/tai on itse raudanluja asiantuntija.

Perustelu: Järjestöissä tarvittavat johtajuustaidot painottuvat leadership-osaamiseen. Järjestö toimii tehokkaimmin, kun siihen palkattuja asiantuntijoita osataan johtaa sallimalla heidän osaamisensa ja erityispiirteidensä tulla rikastuttamaan järjestön työtä. Johtajuusominaisuudet ovat tärkeämmät kuin se, että operatiivinen johtaja on itse meritoitunut järjestön sisältöalueella tai jopa sen piirissä.

VIIDES DIKOTOMIA:

Vaikuttavuus edellyttää syviä kumppanuuksia. Vaikuttavimpia ovat organisaatiot, jotka kykenevät strategisiin kumppanuuksiin.



Eristäytyvien organisaatioiden panos häviää runsauteen.

Perustelu: Saavuttaakseen vaikuttavuutta järjestöjen pitää pystyä aitoihin kumppanuuksiin todellisen muutoksen aikaansaamiseksi. Muista eristäytyvät toimijat jäävät lopulta sivuun toimialansa kehityksestä tai määräävän roolin ylläpitäminen vaatii ylenpalttisia resursseja.

Järjestöt ja niiltä tuloksellista toimintaa odottava valtionhallinto hyötyisivät järjestötoiminnan tuloksellisuuden tietoisesta tarkastelusta. Järjestöjä ei tule laittaa samalle viivalle ja pisteyttää, mutta niiden toiminta paranisi, jos niitä johdettaisiin systemaattisemmin ja tietoisemmin. Monet liikkeenjohdon itsestäänselvyydet, kuten visiointi- ja strategiaprosessien johtaminen ja niiden implementointi, tiedonkeruu toimintaympäristöstä, toiminnan ja palvelujen arviointi kohderyhmän, jäsenten ja mahdollisten asiakkaiden rajapinnassa, tietoisuus taloudellista suoritusta kuvaavista tunnusluvuista ja osaamisen johtaminen, sopivat myös järjestöihin ja järjestöjohtajien työkaluiksi. Tämän tutkimuksen kuluessa olen pohtinut sellaisia kysymyksiä, joita järjestön tulisi itselleen asettaa pohtiessaan oman toimintansa tuloksellisuutta. Lista, jonka liitin tutkimukseni liitteisiin (ks. liite 2), ei varmasti ole aukoton, mutta se voisi olla alku tu-

loksellisen ja laadukkaan järjestötyön mittariston laadintaan. Toivoakseni se antaa lukijalle lisävalaistusta toiminnan käytännön ohjaamiselle relevanteista tekijöistä.

Mikä on sitten järjestötyön, kolmannen sektorin, rooli tulevaisuudessa, jos siihen liittyy tällaisia potentiaaleja? Järjestöt tekevät ja toteuttavat niin laajakirjoisesti yhteiskunnallisia tehtäviä, että yleistysten tekeminen koko toimialasta on uhkarohkeaa. Onhan joukossa palvelutuottajia, harrastusjärjestöjä, hyväntekeväisyysjärjestöjä jne. Tästä huolimatta kokonaistarkastelulle on tarvetta. Puhutaanhan johtamisestakin laajana käsitteenä ja sovelletaan sitä kaikille toimialoille, vaikka pelkästään liike-elämän toimialat ja etenkin liiketoiminnan mahdollisuudet ovat rajattomia. Kokonaistarkastelu on hyödyksi myös kolmannen sektorin itsensä kannalta: kun sen kansantaloudellista kokonaismerkitystä ei ole laskettu, eikä sen asemaa näin ollen tunnustettu, ei kolmas sektori saa myöskään sitä merkittävyyttä yhteiskunnan kokonaisuuden tarkastelussa, joka sille kuuluisi myös Suomessa.

Järjestötoiminnan tulevaisuuden pohdinta on aloitettava sen perustehtävän tarkastelusta. Kolmas sektori menettää omaleimaisuutensa, jos se alkaa jäljitellä yksityistä tai julkista sektoria. Se on oma toimijakokonaisuutensa, eikä sen pidä hukata tämän position tuomia mahdollisuuksia. Peter Druckerin mukaan voittoa tavoittelemattoman järjestön tehtävänä on muutoksen aikaan saaminen ihmisessä (Drucker 2008, 12). Tämä tehtävä edellyttää tuekseen Kramerin esittämän spesifioinnin siitä, että järjestöjen tulee tehtävässään olla kärjessä uusien toimintojen ja palvelujen kehittäjinä (vanguard role), työskennellä arvolähtöisesti (valueguardian role) ja vähemmistöjen tai vähäosaisten puolesta (advocacy role) (Kramer 1981).

Edellä mainitut tehtävät näyttävät selvän suunnan sille, missä järjestöjä tarvitaan erityisesti ja nimenomaan 2020-luvulla, todennäköisesti vielä senkin jälkeen. Ensinnäkin globalisaation ja tähtiporttiaikakauteen kehittyneen viestintäteknologian aikana kansallisten tai jopa maanosalaajuisten poliittisten järjestelmien vallankäyttömahdollisuudet suhteessa yksittäisiin ihmisiin ja etenkin heidän liittymismahdollisuuksiensa ja mentaalisten yhteyksiensä valvomiseen, säätelyyn ja/tai ohjaamiseen kapenevat. Tällöin tarvitaan (maailmanlaajuisia) järjestöjä nostamaan, rakentamaan ja korostamaan ihmiskunnan yhteistä arvopohjaa, jolla voidaan vahvistaa ihmisten omaehtoista halua ja tarvetta hyvään, eettisesti kestävään toimintaan, toistensa ja ympäristön kunnioittamiseen. Koska tämä ei voi perustua pakkoon tai määräysvaltaan, on luotettava ihmisessä pohjimmiltaan olevaan hyvään ja annettava mahdollisuus sen esiintuontiin: On annettava toiminnan kautta ihmisille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin.

Tavoite voi vaikuttaa elitistiseltä, mutta viimekädessä sen kautta voidaan myös paikallisesti auttaa linkkien syntymiseen hyvä- ja huono-osaisten välillä, kun järjestöjen toiminnan kautta rakentuu realistinen mahdollisuus osallistua omien voimavarojensa mukaisesti. Järjestöillä on mahdollisuus tämän tehtävän tekemiseen monesti omien kansainvälisten toimintojensa kautta, mutta ennen kaikkea verkostomaisen työtapansa kautta. Kumppaneiksi haetaan tarvittavat partnerit sieltä, missä niitä tarvitaan. Niiksi löytyy aina toisia kolmannen sektorin järjestöjä, monesti nykyään myös liikeyrityksiä, jotka tiedostavat yhteiskuntavastuunsa. Ehkä hankalimmat partnerit ovatkin julkisen sektorin toimijoissa, jotka toimivat kansallisen poliittisen ohjauksen piirissä, eivätkä voi tai halua ottaa tällaisia missioita. Tässä yhteydessä onkin muistettava, että kolmannen sektorin positio julkisen ja yksityisen sektorin välissä liittyy nimenomaan sen riippumattomaan rooliin. Englanninkielisessä kirjallisuudessa sitä kutsutaan usein nimellä *nongovernmental sector*, ei-valtiollinen sektori, ja tämä on syytä muistaa. Riippumattomuus julkisesta sektorista tarkoittaa nimenomaan poliittista liikkumavapautta, joka on välttämättömyys, jotta järjestö voisi suorittaa arvovartijan ja puolestapuhujan roolejaan. Selvää on, että järjestöillä on oltava kontaktit myös poliittisiin toimijoihin, mutta jos politiikka tulee sisään järjestötyöhön, se menettää riippumattomuutensa. Järjestöstä ei voi tulla poliittista pelinappulaa, eikä se voi olla myöskään poliittinen pelikenttä. Tämä ei valitettavasti ole kaikille järjestötoimijoille selvää. Gary Hamelin mukaan demokratiassa on tyypillistä, että se antaa aktivisteille täyden suojan, koska demokratiassa pidetään tärkeänä, että kuka tahansa kansalainen voi olla politiikan uudistaja ja innovaattori (Hamel 2010, 201). Järjestöjen pitäisikin olla tässä suhteessa demokratian edistäjiä.

Toinen järjestösektorin tulevaisuuden tehtävä on uusien ja innovatiivisten toimintatapojen luominen ja aikaansaaminen. Tehtävä on suora seuraus edellisestä globalisaatiohaasteesta: voidakseen toimia globaalissa toimintaympäristössä yhteisten arvojen ja ihmisyyden edistäjänä, on myös löydettävä uusia tapoja toimia ja osallistaa ihmisiä. Tämä on laaja ja monitasoinen kysymys, joka liittyy paitsi kulttuurisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin myös koko ketjuun järjestön johtamisesta henkilöstöpolitiikan kautta jäseniin ja vapaaehtoiisiin sekä syntyvien palvelujen käyttäjiin. Järjestöjen on, voidakseen olla arvotehtävänsä mukaisia suunnan näyttäjiä, myös kyettävä virittämään oma organisaationsa ja toimintatapansa 2000-luvun muuttuneeseen ja alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Järjestöillä on ehkä myös parempi mahdollisuus onnistua tässä tehtävässä, koska niiden rakenteellinen elementti ovat jäsenet. Jäsenet, olivatpa ne henkilö- tai järjestöjäseniä, muodostavat itsestään selvän resonanssipohjan, joka haluaa ja kykenee antamaan järjestölle palautteen ja ideat siitä, onko toiminta

ajassa. Opponoin vahvasti tässä niitä kriitikkoja, jotka ovat vähätelleet järjestöjä siitä, että ne toimivat vain jäseniään varten. Ratkaisevaa on kuitenkin se, missä roolissa jäsenet järjestössä ovat, kuten aiemmin kirjoitin. Jos jäsenet ovat vain palvelut vastaan ottavia passiivisia organisaation osia ja järjestö toimii hierarkisesti, jäsenet jäävätkin kuolleeksi käyttövoimaksi. Vastaavasti, jos jäsenet toimivat aktiivisesti tehden aloitteita ja antamalla kritiikkiä sekä toimimalla itse järjestössä, jäsenet ovat järjestötyön käyttövoima ja jatkuvan reflektion mahdollisuus suhteessa siihen todellisuuteen, jossa järjestö toimii. Tähän samaan asiaan liittyy vapaaehtoisten rooli. Järjestöt tarjoavat organisoituneen mahdollisuuden hyvän tekemiseen. Lähtökohtaisesti on ajateltavissa, että ihminen paatuu, ellei edes hänen hyvä tekonsa kelpaa. Tämä on ehkä liian itsestään selvää tähän kirjoitettavaksi, mutta monesti itsestänselvyydet tuntuvat unohtuneen. Mahdollisuus motivoituneeseen hyvän tekemiseen on vapaaehtoistyön merkittävin rooli, koska se antaa tekijälleen mielekkyyden kokemuksen. Se, että vapaaehtoistyössä on myös merkitystä käytännössä ja sillä saadaan asioita aikaan, on tärkeää lisäarvoa.

Innovatiivisen toiminnan korostuminen järjestötyössä on myös kolmannen sektorin etulyöntiasemaa suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Se, mitä johtajuuden pitäisi olla, jotta se tuottaisi uusia innovaatioita ja johtaisi kansakuntaamme uuteen menestykseen, on todellisuutta jo valistuneimmissa järjestöissä. Tämä on perusteltavissa kahdella näkökulmalla: ensinnäkin järjestöjen työ perustuu verkostomaisuuteen ja toiseksi asiantuntijälähtöisessä järjestötyössä kunnioitetaan yksilöiden luovuspotentiaaleja. Aloitan jälkimmäisestä: Koska työelämä on muuttunut, eikä meillä juurikaan ole taylorilaisuuden aikakauden teollisia prosesseja, on johtamisen muututtava hierarkisesta ja ylhäältä johdetusta innovaatioita ja yksilöiden luovuspotentiaaleja hyödyntävään ja tukevaan johtamiseen. Samoin toimintaympäristöjen muutos on niin alituista, että organisaatioiden on kyettävä reagoimaan jatkuvalla sykkeellä muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Koska hierarkiat ja kontrolliin perustuva johtaminen ovat liian reaktioiltaan liian hitaita, johtamisen on perustuttava luottamukselle. Sen perusoletus on, että asiantuntijoina työskentelevät työntekijät pystyvät sitoutuneisuudessaan reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja johtamaan osaamistaan sekä kokoamaan tarvitsemiaan verkostoja toimenpiteisiin ilman, että se tulee vaatimuksena organisaation johdon taholta. Tämä toteutuu valistuneimmissa järjestöissä, joissa perustehtävästä ja arvoista sovitaan ja keskustellaan yhdessä, ja jokaisella on mahdollisuus oman työnsä ja työnsä sisältöjen kehittämiseen.

Gary Hamel nostaa kirjassaan Johtamisen tulevaisuus esiin monialaisesti näkemiään johtamisen haasteita 2000-luvulla. Ne liittyvät uuteen tekniikkaan, immateriaalioikeuksiin, kuluttaja-

markkinointiin internetissä, strategiasykliden nopeutumiseen yms. Hän nimeää erääksi tekijäksi myös sen, että työn verkostoituessa pärjääminen perustuu myös muihin kuin liiketoiminnallisiin tekijöihin. Hänen mukaansa esimerkiksi neuvottelutaidon merkitys kasvaa. (Ks. Hamel 2010, 26). Monillakaan liiketoiminnan keinoilla ei ole käyttöarvoa järjestöissä, mutta neuvottelulla ja oikeiden verkostojen luomisella sen sijaan on. Onkin tarkkaan harkittava, mitä oikeat verkostot ovat, koska kaikissa ei ole hyödyllistä olla mukana. Verkostoihin liittyy siis myös rajaamisen ja hallinnan taito. On ymmärrettävä, että verkostot eivät ole ikuisia, eivätkä ne ole ihmissuhteiden synonyymi. Järjestöt toimivat parhaiten kootessaan verkostoja missionsa toteuttamiseen. Ne ovat jo uuden työn ja innovaatioiden airueita, sillä niiden motivaatio toimintaan on vain perustehtävän kannalta parhaan lopputuloksen aikaansaaminen ilman, että siihen pitäisi panostaa liiketaloudellisesti tai että toiminnasta saataisiin liiketaloudellista hyötyä. Uuden työn ja työkuultuurien haasteiden pitäisi olla erityisesti edunvalvontaan keskittyneiden järjestöjen agendalla. Niiden tehtävä olisi miettiä, miten ne voisivat tukea jäsenistöään kohtaamaan uuden työn haasteita, ja millaisia rakenteellisia ratkaisuja uuden työn tueksi pitäisi löytää. Kyse on jokaisen ihmisen työssään kokemasta hyvin- tai pahoinvoinnista, jonka pitäisi olla aivan yhtä suuri edunvalvonnallinen kysymys kuin palkan.

Koska järjestöjen nimenomainen tehtävä on luoda uusia toimintatapoja, tämä velvoite pitää myös ymmärtää velvoitteeksi luopua toiminnasta, jos se alkaa toteutua itselläänkin. Samoin, mikäli se tuottaa myös liiketaloudellista hyötyä, toiminta pitää yhtiöittää. Järjestöt voivatkin olla ikään kuin tunnustelijoita sellaisilla innovatiivisilla toimialoilla, joihin julkinen sektori ei voi lähteä, ja joka on yksityiselle sektorille liian riskialtis investointikohde. Kun toiminnan ei tarvitse tuottaa tuottoa sijoitetulle pääomalle, voidaan uskaliaampiakin hankkeita kokeilla, kuitenkin sillä reunaehdolla, että organisaation kokonaistalous pysyy balanssissa.

Johtaminen, kaikilla toimialoilla, on murroksessa. Johtamisen vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta suoraan työn tuottavuuteen käsitellään lähes viikoittain erilaisissa työelämän kehittämisen seminaareissa. Tästä kirjoittavat niin kansainväliset johtamiskirjailijat, kuten Gary Hamel (2010) kuin kansalliset huippuasiantuntijamme (esim. Virtanen - Stenvall 2010). Johtamisen uudistamishaasteet liittyvät toimintaympäristön, laajasti ajatellen koko globaalin yhteiskunnallisen ympäristön turbulenssiin, joka heijastuu strategisiin prosesseihin. Strategia perinteisesti ylhäältä alas johdettuna hierarkisena prosessina, jonka valmistumisen jälkeen alkaa implementointi, on myöhässä. Strategiaa on johdettava enemmän tai vähemmän päivittäisenä pohdinnan ja prosessin kohteena, strateginen ketteruus ja muutoskyvyn nopeus

ovat välttämättömyksiä. Tästä johtuvat myös monet esimiestyön haasteet. Jatkuva muutos heijastuu henkilöstöstä usein takaisin epävarmuutena ja haluna pitäytyä turvallisiin, mutta itse työn näkökulmasta kahlitseviin rakenteisiin. Kuinka siis johtaa ihmisiä pois tästä kohti suurempaa innovatiivisuutta ja luovuutta?

Tutkimassani järjestöjoukossa parhaimmiksi näyttäytyivät organisaatiot, joissa johto luottaa asiantuntijoidensa osaamiseen ja innovointikykyyn, antaa työvälineitä verkostotyöhön ja muihin nykyisen työelämän haasteisiin sekä kertaa jatkuvasti järjestön perustehtävää ja missiota muuttuvan toimintaympäristön kontekstissa. Hierarkisuutta ja käskyttämistä ei ole, kontrollia kaiken kaikkiaan hyvin niukasti. Perustehtävän ja arvojen kautta kasvaa sitoutuminen järjestön missioon, joka tuottaa työntekijöissä halun antaa parhaansa, paras osaamisensa. Johdon tehtävä on luoda johtamisproessin ja arkitason suojaavien rakenteiden kautta työskentelyilmapiiri, jossa yhteisöllisyyttä säröyttävät karikot voidaan välttää tai jatkuvan muutoksen aikaansaamaa kuormitusta keventää.

Tällaiselle johtamisinnovaatiolle, jota järjestöissä jo käytetään, voisi antaa nimen osallistava johtamiskulttuuri. Se tarkoittaa paitsi johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta ja sen rakentumisperiaatetta, myös sitä kokonaisuutta, jolla työyhteisössä sallitaan poikittaisia ja toimialojen välisiä ideoiden ja mielipiteiden vaihtoja. Osallistava johtamiskulttuuri tarkoittaa, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä on mahdollisuus reflektoida mitä tahansa omaan toimenkuvaansa kuulumatonta sisältöaluetta oman asiantuntemuksensa raameissa. On myös huomattava, ettei asiantuntemus tarkoita pelkästään hankittua ammatillista osaamista, vaan koko sitä osaamis- ja kokemusvarantoa, jonka ihmiset ovat elämänsä aikana hankkineet harrastuksissaan, perheensä parissa, ihmissuhteissaan, loma-matkoillaan, kirjallisuudesta jne. Tätä luovuuspotentiaalia on hyödynnettävä, jos aiotaan löytää todellisia innovaatioita niiden rakenteiden puitteissa joita meillä on. Jokaisella ihmisyksilöllä on innovaatiokirjailija Frans Johanssonin tarkoittamia alojen välimaastoja (ks. Johansson 2005), joissa on mahdollista hyödyntää ristiin tätä osaamispotentiaaleja. Kun organisaatioissa sitten huomataan vielä antaa mahdollisuudet yksilöiden väliseen reflektioon, päästään osaamisessa ja osaamisen johtamisessa uudelle tasolle.

Tutkittuani nyt johtajuutta järjestöissä uskallan väittää, että parhaimmat ovat huomanneet ottaa jo tätä potentiaalia käyttöön. Se on käytännössä yleensä johdettu suurten vapausasteiden ja epämuodollisten sosiaalisten kontaktien kautta. Tämä ei ole tarkoittanut tehottomuutta, päin-

vastoin. Työ on tekijöilleen palkitsevaa, kun he huomaavat, että heitä arvostetaan paitsi työsuoritteensa myös sen kokonaisuosaamisen ja kokemuksen kautta, jota he yksilöinä edustavat. Käykin niin, että henkilöstö asettaa itse itselleen tavoitteet, ja ne ovat usein korkeammat, kuin johto on rojhennut uskaltaa toivoa tai joita se olisi realistisesti voinut asettaa, jos toimittaisiin hierarkisesti. Järjestöt ovat siis jo nyt uuden osallistavan johtamiskulttuurin, innovaatioiden ja luovuutta tukevan työilmapiirin tyyssijoja, joiden hallitsemista käytännöistä hyötyisivät sekä yksityinen että julkinen sektori.

En ole tutkimuksessani puuttunut juurikaan järjestöjen hyödyntämiin palkitsemismenetelmiin. Syynä on se, että palkitseminen liitetään nykyisin pääasiassa palkanlisiin. Järjestöissä ei juurikaan ole mahdollisuuksia tällaisiin bonuksiin. Kaiken kaikkiaan palkitsemisjärjestelmät ovat harvassa. Syynä lienee se, että luovan potentiaalın johtaminen perustuu luottamukseen ja käsitukseen ihmisten tasavertaisuudesta. Ääneen lausumaton oletus vaikuttaa olevan, että kaikki antavat parhaansa ja jos eivät anna, ongelma on johtamisessa ja sitouttamisessa, ei palkanmäärässä. Se, että antaa kulloisenkin parhaansa, riittää. Onkin erikoista, miksi järjestötyön tekijät ovat pikemminkin liian sitoutuneita työhönsä ja ovat usein riskissä sairastua burn-outiin, ellei operatiivinen johto ole hereillä, vaikka systemaattisia palkitsemisjärjestelmiä ei ole. Rohkenen väittää, että arvot ja perustehtävän oivaltaminen, luottamus ja osallistamiseen perustuva johtamiskulttuuri, ovat tämän taustalla.

Koska järjestöt ovat innovatiivisen johtamiskulttuurin osaajia, toimivat eettisesti arvojen ja substanssinsa edistämiseksi paikallisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa ja hallitsevat siten ns. uuden työn, ne voisivat olla todellisia muutosvetureita mille hyvänsä kansakunnalle. Kehotankin vahvasti harkitsemaan, pitäisikö Suomessa kolmannelle sektorille antaa tietoisemmin roolia, vastuuta ja luottamusta kehittämistyön vetureina. Vaikka tämä tarkoittaisi henkisen valtuutuksen lisäksi taloudellistakin panostusta esim. Tekesiltä tai Sitralta, se kannattaisi. Järjestöt, etenkin jos ne toimivat poliittisesti riippumattomina asialähtöisesti, tuottavat varmasti sen, mitä lupaavat ja tässä tuottajan roolissaan työllistävät taloudellisen panoksen suuruudessa ihmisiä suoraan työsuhteiden kautta ja välillisesti ostamiensa palvelujen kautta. Bonuksena saattaa syntyä lisäksi jotain aivan uutta, innovaatioita, joilla on merkitystä Suomelle myös kansainvälisenä kilpailutekijänä. Järjestösektorilla on siihen hyvät edellytykset, koska haasteelliset johtamisen elementit, johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat jo hallussa.

Summa summarum: Omatessaan tuloksellisen järjestöyön ominaisuudet, kolmannen sektorin järjestöillä on laaja-alaiset mahdollisuudet osallistua yhteisen globaaliakin solidaarisuutta rakentavan arvopohjan luomiseen, uusien ja innovatiivisten toimintamallien ja -tapojen luomiseen, osallisuuden ja demokratian lisäämiseen, ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen palvelutuotantonsa ja tarjoamiensa osallistumisen mahdollisuuksien kautta, vastakkainasettelujen purkamiseen eri ihmisryhmien väliltä, substanssilähtöisten ja laaja-alaisten verkostojen rakentamiseen, edistyksellisten ja osallistavien johtamiskulttuurien luomiseen ja levittämiseen. Tulokselliset järjestöt voivat olla tulevaisuuden tekijöitä kansallisessa ja kansainvälisessä viitekehyksessä, joille tulisi antaa siihen mahdollisuus.

LÄHTEET

Haastattelut (tekijän hallussa)

H1 8.6.2010

H2 14.6.2010

H3 14.6.2010

H4 15.6.2010

H5 16.6.2010

H6 17.6.2010

H7 17.6.2010

H8 21.6.2010

H9 22.6.2010

H10 22.6.2010

H11 22.6.2010

H12 23.6.2010

H13 23.6.2010

H14 23.6.2010

H15 29.6.2010

KIRJALLISUUS

Aaltonen, K. 2009: *Nuorisolakiopas*. Tallinna: Tietosanoma

Aaltonen, P. 2007: *Adoption of strategic goals*. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities. Helsinki University of technology: Helsinki

Alapuro, R. 1988: *State and revolution in Finland*. Berkely: University of California Press.

Anderson, R. J. 1992: Representations and requirements: The value of ethnography in system design. *Human-Computer Interaction* 9 sivut 152-182.

Anheier, H. K. 2005: *Nonprofit Organizations*. Theory, management, policy. Routledge.

Bennis, W. - Nanus, B. 1986: *Johtajat ja johtajuus*. Helsinki: Weilin&Göös. Ekonomia.

Boyatzis, R. - McKee, A. 2005: *Reasonant leadership, renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion*. Harvard Business Scholl Press: Boston.

Bryce, H. J. 2000: *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. San Fransico, CA: Jossey-Bass

Collins, J. C. 2006: *Hyvästä paras: kun tavoitteena ei ole voitto: tutkielma Hyvästä paras -kirjan tueksi* (suomentanut R. Latvala). Helsinki: Talentum.

Cuba, E. G. - Lincoln, Y. S. 1994: Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa *Handbook of qualitative research* sivut 105-117 (toim. Denzin, N. K. - Lincoln, Y. S.) Thousand Oaks: Sage publications.

Dees, G. 1998: Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Rewiew*. Jan-Feb 1998, sivut 55-67.

Drucker, P. E 1955: *The Practice of management*. Melbourne: Heineman.

Drucker, P. E. 2008: *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum.

Galaskiewicz, J. ja Bielefeld, W. 1998: *Nonprofit organizations in an age of uncertainty: a study of organizational change*. New York: Aldine de Gruyter.

Galaskiewicz, J. ja Bielefeld, W. 2001: *The behaviour of non-profit form: proceedings of a seminar series at the LSE centre for civil society report no. 2*. London: Centre for civil society, London school of economics and political science.

Geertz, C. 1973: *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Geertz, c. 2000: *Available lights*. Athropological reflections on philosophical topics. New Jersey: Princeton University Press.

- Goleman, D. 1999: *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otava.
- Hamel, G. 2009: *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Hammar-Suutari, S. 2009: *Asiakkaana erilaisuus*. Kulttuurien välisen viranomaistoiminnan etnografia. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 142. Joensuu.
- Hammersley, M. - Atkinson, P. 1983/1985: *Ethnography. Principles in Practice*. London: Routledge. 1995. 2. painos.
- Harisalo, R. 2010: *Luovuuden teknologia. Organisaation innovatiivisuuden vahvistaminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos (sine loco)
http://tal/HAMKJulkisetDokumentit/Koulutus/Täydennyskoulutus/seminaarit/Idea%Generati on%203_1.pdf
- Harju, A. 2004: *Järjestön kehittäminen*. Kokemäki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Hasenfeld, Y. H. (toim.) 1992; *Human Services as Complex Organizations*. Sage. London.
- Heikkala, J. 2002: *Järjestön strategia*. Tampere: Tampere University Press
- Helander, V. 2002: *Kolmas sektori*. 3. painos (1. painos 1998). Saarijärvi: Gaudeamus.
- Hiltunen, E. 2006: *Työhön sitoutumista ja joustoja arjen tasolla*. Etnografiaa päivittäistavara-kaupasta.
- Hjerppe, R. 1988: *Suomen talous 1860-1985*. Kasvu ja rakennemuutos. Valtion painatuskeskus 1988.
- Huuhka, M. 2010: *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Ikonen, I. 2002: *Tukijoiden lahjoittamismotivaatia ja imagon merkitys voittoa tavoittelemattomalla organisaatiolla*: Ympäristöjärjestö WWF tukijoiden ja kansalaisten silmin. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- James, E. 1986: Cross subsidization in higher education: does it pervert private choice and public policy? Teoksessa *Private education: studies in choice and public policy* (toimittanut D.C. Levy). New York: Oxford University Press.
- Johansson, F. 2005: *Medici-ilmiö: huippuoivalluksia alojen välimaastossa*. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. - Rovio, E. 2010: *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2010a: Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa *Keskusteleva johtaminen* (toim. Juuti - Rovio) sivut 25-36. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2010b: Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Teoksessa *Keskusteleva johtaminen* (toim. Juuti - Rovio) sivut 37-53. Helsinki: Otava.

- Järvikoski, T. 1982: Kojjärvi-liikkeen synnystä ja ideologiasta. *Sociologia* 19 (1982) 3 sivut 175-182.
- Järvinen, M. R. 1999: *Maaailma äänessä*. Tutkimus pohjoissaamelaisesta joikuperinteestä. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 762. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Järvinen, M. R. ja Seppänen, J. 2008: *Kainuun laulut*. Armas Launis ja Eino Levón Kajaanin kihlakunnassa 1902. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kamensky, M. 2008: *Strateginen johtaminen, menestyksen timantti*. Jyväskylä: Talentum.
- Kendall, J. ja Knapp, M. 2000: *Measuring the performance of voluntary organisations*. Public Management 2(1) sivut 105-132.
- Koskinen, I. - Alasuutari, P. - Peltonen, T. 2005: *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. 1989: *Johtajuus menestystekijänä*. Espoo: Amer-yhtymä.
- Kramer, R. 1981: *Voluntary agencies in the welfare state*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Lovelock, C. H. ja Weinberg, C, B. 1990: Public & Nonprofit marketing. Themes and issues for the 1990s. Teoksessa *Public & Nonprofit marketing*. Reading & Cases (toimittaneet C. H. Lovelock ja C. B. Weinberg. sivut 3-15. San Fransico: The Scientific Press.
- Maxwell, J. C. 2007: *Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta*. Jyväskylä: Päivä Osakeyhtiö (I painos 1998)
- Niemelä, S. 2008: *Sivistystyö*. Helsinki: Maaseudun Sivistysliitto
- Pekkilä, E. 1988: Musiikki tekstinä. Kuulonvaraisen musiikkikulttuurin analyysiteoria ja -metodi. Acta Musicologica Fennica. Jyväskylä: Gummerus Oy:n kirjapaino.
- Perrow, 1986: The rise of nonprofits and the decline of civil society. Teoksessa *Organisatorical tehory and the non-profit form* (toimittanut Helmut K. Anheier). London: Centre for civil society, report 2, Londin school of economics.
- Pike, K. 1967: *Language in relation to unified theory of the structure of human behavior*. The Hague: Mouton.
- Prewitt, K. 1999: The importance of foundations in an open society. Teoksessa *The future of foundations in an open society* (toimittanut Bertelsmann foundation). Gütersloh: Bertelsmann foundation.
- Puro, L. 2007: *Vanhemmus on valttia!* Suomen Vanhempainliitto 1907-2007. Helsinki: Suomen Vanhempainliitto ry.

- Raudasoja, K. - Johansson, M.-L. 2009: *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Helsinki: Talentum.
- Rinne, M. 1973: *Suomen Opettajain Liitto 1893-1973*. Suomen Opettajain Liitto. Helsinki
- Rundberg, T. : *Voittoa tavoittelemattoman organisaation maine: tapaustutkimus tuotantotalouden osaston maineesta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Salamon, L. M. ja Anheier, H. K 1992a: In search of the nonprofit sector I: The question of definitions. Teoksessa *Voluntas*. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 3 (2) sivut 125-151.
- Salamon, L. M. ja Anheier, H. K. 1998b: Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. Teoksessa *Voluntas*. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 9(3) sivut 213-247.
- Salamon, L. M. et all 2003: *Measuring nonprofit institutions in national accounts*, OECD newsletter (April).
- Sargeant, A. 1999: *Marketing Management for nonprofit organizations*. New York: Oxford University Press.
- Siisiäinen, M. 1991: *National and international factors in the development of voluntary associations in Finland*. Jyväskylän yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja 51. 1991. Jyväskylän yliopisto.
- Siisiäinen, M. 2000: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus* (toimittanut K. Heimonen). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Silverman, L. 1985: *Long waves of ideology*. Paper prepared for presentation at ECPR, Joint sessions, Barcelona, March 26-30, 1985
- Sydänmaanlakka, P. 2002: *An intelligent organisation*. Integrating performance, competence and knowledge management. Capstone.
- Tacchi, J. - Slater, D. - Hearn, G. 2003: *Ethnographic action research*. New Delhi: Unesco.
- Tammivuori, A. 1986: *Sata vuotta opettajien ammattijärjestötoimintaa 1877-1977*. Suomen opettajain liiton historiaa. Opettajien Ammattijärjestö OAJ. Mikkeli: Länsi-Savo Oy.
- Toepler, S. ja Anheier, H. K. 2004: Organizational theory and nonprofit management: an overview. Teoksessa *Future of civil society: making Central European nonprofit organizations work* (Toimittaneet A. Zimmer ja E. Priller). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ullrich, D. 1997: *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Van Dijnck, P. 2004: *Online ethnography*.

[http://poorbuthappy.edithispage.com/storyReader\\$54](http://poorbuthappy.edithispage.com/storyReader$54) (27.5.2004)

Virtanen, P. 2001: *Karavaani kulkee ja koirat haukkuvat?* Kansalaisjärjestöjen osallistuminen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. 3/2001 Tutkimukset ja selvitykset. Valtiovarainministeriö.

Virtanen, P. - Stenvall, J. 2010: *Julkinen johtaminen*. Tallinna: Tietosanoma.

Vuojakoski, H. 2008: *Juhlapuheista tekoihin*. Miten järjestöt muodostavat suhdettaan tulevaisuuteen?. Jyväskylän yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus. Avance johtamiskoulutus. Sine loco.

Vuokko, P. 1997: Mitä on asiakaslähtöisyys? Teoksessa *Avaimena asiakaslähtöisyys* (toim. Vuokko). Helsinki: Edita

Vuokko, P. 2004: *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Vuorinen, K. 2005: Etnografia. Teoksessa *Käytettävyytutkimuksen menetelmät* (toim. Ovaska, S.- Aula, A. - Majaranta, P.) sivut 63-78. Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Wagner, T. 2008: *The global achievement gap*. New York: Basic Books.

Weisbrod, B. A. 1998c: Modelling the nonprofit organization as a multiproduct firm: a framework for choice. Teoksessa *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector* (toimittanut B. A. Weisbord). Cambridge - New York: Cambridge University Press.

Zohar, D. 1997: *ReWiring the corporate brain*. San Fransisco: Berret-Koehler publishers.

LIITE 1.

Haastatteluteemat

Järjestötyön tuloksellisuuden käsitteestä, tutkimus Jyväskylän yliopiston MBA-ohjelmaan

Minna Riikka Järvinen, Kerhokeskus, KESÄKUU 2010

HAASTATTELUTEEMAT OPERATIIVISISSA JOHTOTEHTÄVISSÄ TOIMIVILLE NUORISOJÄRJESTÖJEN JOHTAJILLE

Järjestötyötä ohjaavat ulkoiset tekijät, kuten poliittiset asiakirjat, lainsäädäntö

Toimintaympäristö ja suhde siihen

Organisaation rakenne ja sen elinten tehtävät

Hallitustyön rooli

Toiminnasta vastaavan johtajan rooli

Henkilöstö ja sen johtaminen

Sidosryhmät ja verkostoituminen

Mission, vision ja strategian käsitteiden sisältö, suunnittelu ja implementointi

Arvot

Vapaaehtoisten johtaminen

Järjestön asiakkaat

Tulosten mittaaminen

Taloudelliset muuttujat, talousjohto ja -resurssit

Tuloksellisuus, vaikutus, vaikuttavuus

Muu, mitä puuttuu?

EVÄSTYSTÄ

Voit valita yo. listasta teemat, joista pidät tärkeänä puhua järjestötyön laadun ja tuloksellisuuden elementteinä tai jotka koet erityisen tärkeinä kehittämiskohteina.

Lämmin kiitos jo etukäteen ajastasi ja panoksestasi!

LIITE 2.

Tuloksellisuuden kehittämiseen liittyviä kysymyksiä

PERUSTEHTÄVÄ

Tekeekö järjestö niitä asioita, joihin se on missiossaan sitoutunut?

Ovatko järjestön toiminnot sen perusarvojen ja toimintaperiaatteiden mukaisia?

Edistävätkö järjestön tekemät ja ajamat asiat sen pitkän tähtäimen tavoitteita?

Onko toiminta-ajatus riittävän lavea tai huokoinen, jotta se riittää kattamaan järjestön vision ilmaisemat tavoitteet/onko järjestön toiminta-ajatusta tarve toistuvasti muokata?

Onko toiminta-ajatus selkeästi ja ymmärrettävästi ilmaistu?

Voivatko työntekijät, järjestön jäsenet ja sidosryhmät sitoutua järjestön missioon?

Onko järjestön toiminta-ajatus sen hallituksen, sidosryhmien ja yhteiskunnan näkökulmasta legitiimi ja relevantti? Miten perustehtävästä viestitään järjestön sisällä? Miten perustehtävää hahmotetaan sidosryhmille?

SIDOSRYHMÄT

Mitkä ovat järjestön sidosryhmät?

Millaista viestintää sidosryhmille tehdään? Miten viestinnän vastavuoroisuus huomioidaan?

Onko markkinoinnin arvoketju pohdittu? Millaista arvoa järjestö tuottaa sidosryhmilleen?

Onko järjestön tuottama arvo sellaista, jota palvelujen käyttäjät aidosti haluavat tai tarvitsevat?

Miten järjestö muodostaa suhdettaan sidosryhmiinsä, miten sidosryhmät on määritelty, millaista systematiikkaa sidosryhmäyhteistyössä käytetään? Millaisia prosesseja siihen liittyy?

Millaista tietoa prosessin tueksi kootaan ja miten? Millainen systematiikan aste tiedon koamisessa on?

Miten jäsenten, hallituksen, johdon, henkilöstön, alueorganisaation ja vapaaehtoisten vuoropuhelu on järjestetty ja toteutettu? Millaista systematiikkaa siinä noudatetaan?

STRATEGIA

Miten strategiaa muodostetaan? Miten sen muodostamisessa otetaan huomioon järjestön sisäiset elementit, miten sidosryhmät tai ulkoiset tekijät?

Mitä tekijöitä toimintaympäristön analyysiin otetaan mukaan? Ovatko toimialan analyysit ja laajempi yhteiskunnallinen arvio mukana?

Millä syklillä toimintaympäristön muutoksia arvioidaan? Miten muutoksiin reagoidaan strategisesti? Mitkä ovat organisaation eri hallinnollisten osien roolit strategian muodostamisessa, toimintaympäristön reflektoinnissa? Kuinka strategia johdetaan taloudellisiksi ja henki- löstään liittyviksi resursseiksi? Miten strategia heijastuu organisaation osaamistarpeisiin?

Miten strategia johdetaan toimenpiteiksi arjen tasolla?

Miten strategia on mukana päivittäisessä johtamisessa ja esimiestyössä?

TALOUS

Miten toiminnan ja talouden yhteys on hahmotettu? Onko strategiaa johdettu myös taloudelliseksi panostuksiksi? Onko järjestön tilikartta ja sen kustannuspaikat suunniteltu yhdessä toimintasuunnitelman kanssa?

Antaako järjestön tuloslaskelma riittävästi informaatiota panosten kohdistumisesta?

Millä systematiikalla kustannusten muodostumista ja kohdistumista seurataan?

Miten seuranta vaikuttaa järjestössä tehtävän työn kohdistamiseen?

Laaditaanko järjestössä vakavaraisuusanalyysia ja seurataanko sen kehitystä? Jos, niin millä syklillä?

Seurataanko järjestön maksuvalmiutta? Miten maksuvalmiutta seurataan?

Miten järjestön maksuvalmiudesta huolehditaan?

Seurataanko järjestössä kulukertymää ja sen rakennetta? Millä aikajänteellä seurantaa tehdään?

Onko järjestön avustusrakenne selvillä? Onko sen pohjalta laadittu riskianalyysi? Miten analyysin tuloksiin reagoidaan?

Miten talouden tunnuslukuja raportoidaan järjestön päätöksentekijöille ja toiminnasta vastaaville työntekijöille?

Ymmärtävätkö työntekijät järjestön taloudellisten indikaattorien yhteyden oman työnsä tavoitteisiin ja sisältöihin?

MITTAAMINEN

Miten järjestö on jakanut missionsa ja strategiset tavoitteensa arvioitaviin tai mitattavissa oleviin osa-alueisiin?

Millaisia mittareita tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään? Millaisia mittaristoja järjestö on kehittänyt tavoitteiden saavuttamisen arviointiin?

Miten kerättyä informaatiota käytetään toiminnan kehittämiseen? Reagoidaanko saatuun informaatioon?

Miten mittareita kehitetään? Kenen tarpeisiin niitä kehitetään? Mittaavatko mittarit olennaisia asioita? Ovatko mittarit luotettavia? Onko käytetyillä mittareilla relevanssia?

Millä sykleillä mittaamista toteutetaan?

JOHTAJUUS

Millaisista rakenteista on hyötyä esimiestyössä? Onko esimiestyön rakenteita tarpeeksi vai liikaa?

Millaisiin arvoihin ja valintoihin verkostojen kokoaminen perustuu? Ovatko mukana ne tahot, joilla on olennainen osaaminen ja hallinta asioihin vai ne, joiden kanssa on totuttu toimimaan? Mitä palvelevatko verkostot perustehtävän suuntaisia funktioita?

Sallitaanko omaehtoista ajattelua ja ehdotuksia työn tekemisen tavoista tai sisällöistä?

Millainen suhde operatiivisella johdolla pitäisi olla luottamusmiesjohtoon? Miten johtamistehtävän vastuut on jaettu?

Miten lisäämme ymmärrystä organisaation perustehtävästä ja tavoitteista organisaation kaikilla tasoilla? Miten arvokeskustelua käydään arjessa ja prosesseissa?

Pystymmekö lisäämään henkilöstön ymmärrystä rakenteiden ja prosessien yhteydestä työn tekemisen tapaan ja osallistamaan heitä rakenteiden laadintaan tai purkamiseen?

Miten henkilöstö voi osallistua työtään ja työolojaan koskevaan kehittämiseen? Ymmärrämmekö työhön vaikuttavia muita, työn ulkopuolisia tekijöitä?

Liittyykö osaaminen ja sen tarpeen arviointi perustehtävään ja strategian painotusten arviointiin? Miten työssäolevien osaamisen halutaan kasvavan? Mitä kriteerejä rekyroinnissa käytetään?

Perustuuko johtaminen dialogille? Onko keskustelussa käytetty puhe ymmärrettävää?

Miten työyhteisön yhteisöllisyyttä rakennetaan? Ymmärretäänkö työyhteisön yhteisdynaamisia piirteitä? Miten ryhmäytymistä tuetaan arjen tasolla?

Onko osallisuuden, motivaation ja työhyvinvoinnin yhteys ymmärretty?

Miten missiota edistäviä verkostoja kootaan ja käytetään?

Kuka minä olen? Kuka minä haluan olla johtajana? Ovatko tekoni ja toimintani ihanteeni mukaisia?

LIITE 3.

Kuvat

Kuva 1. Nuorisojärjestöjen poliittinen ohjaus	24
Kuva 2. Nuorisotyön palvelujärjestön hallintokaavio	25
Kuva 3. Tutkittujen järjestöjen toiminnan sisältöalueita	30
Kuva 4. Haastateltujen operatiivisten johtajien koulutus	31
Kuva 5. Haastateltujen operatiivisten johtajien ikäjakauma	32
Kuva 6. Haastateltujen operatiivisten johtajien johtamiskokemus vuosina	32
Kuva 7. Esimerkki lasten päivähoitopalveluja tuottavan järjestön sidosryhmäkartasta	44
Kuva 8. Järjestöjen orientoituminen strategiaprosessiin.	54
Kuva 9. Organisaation johtamisen tasot Anheierin mukaan	60
Kuva 10. Ullrichin nelikenttä osaamisen johtamiseen	79
Kuva 11. Järjestöjohtamisen nelikenttä	79
Kuva 12. Johtajuusroolit järjestössä Helmut K. Anheierin mukaan	80
Kuva 13. Strategian viestimisen kolme näkökulmaa	91
Kuva 14. Järjestöjohtajien tehtävien ja johtajuusroolien suhde on holistinen	92