



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	3.6.2018
Tekijä(t)	Pia Karjalainen	Matrikkelinumero	509290
		Sivumäärä	120
Otsikko	Kolmas sektori sote-palvelujen tuottajana – Näkökulmana sektorirajat ylittävä yhteistyö		
Ohjaaja(t)	Professori Hannele Seeck		

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa syvennyttään kolmannen sektorin sote-palvelujen tuotantoon suomalaisten setlementtiorganisaatioiden kautta ja lähestymiskulmana on sektorirajat ylittävä yhteistyö. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena asiantuntijahaastattelujen kautta. Tutkimuksen teoreettiseksi pääviitekehikseksi valikoitui resurssiriippuvuusteoria ja tulosten analysointimenetelmänä käytettiin Gioia-menetelmää. Tutkimuskysymyksiä esitettiin kolme: 1. Millainen merkitys kolmannella sektorilla on suomalaisella sote-alalla ja yhteistyössä julkisen sektorin kanssa? 2. Miten yhteistyö julkisen sektorin kanssa ilmenee ja on käytännössä organisoitu? 3. Millaisia haasteita yhteistyön tekemisessä koetaan?

Tutkimuksen tuloksina esitettiin muun muassa, että kolmannen sektorin merkitys suomalaisella sote-alalla ja yleensäkin hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäjänä, koetaan haastattelujen perusteella erittäin korkeaksi. Samalla tuloksissa kuitenkin näyttäytyi runsaasti huolta kolmannen sektorin toimijoiden asemasta, arvopohjan murenemisestä yhteiskunnassa ja erityisesti kovenevasta kilpailusta. Yritykset nähdään usein etulyöntiasemassa olevina, eikä kolmannen sektorin lisäarvon tuottamista tulosten mukaan koeta arvostettavan tarpeeksi. Tuloksissa yhteistyö-teema sellaisenaan jäi selvästi liiketoiminnan ja kilpailutilanteen tuomien haastenäkökulmien vuoksi vähemmälle painotukselle, joskin yhteistyötä julkisten toimijoiden kanssa pidettiin kuitenkin tärkeänä. Yhteistyön muodot osoittautuivat tulosten perusteella melko kevyiksi ja satunnaisiksi, eikä niissä ollut havaittavissa erityistä suunnitelmallisuutta tai tavoitteellisuutta. Resurssiriippuvuus nousi selvästi esille yhteistyön yhtenä ajurina. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa läpi kaikkien teemojen erityisesti kahden kilpailevan institutionaalisen logiikan eli liiketoimintalogiikan ja arvopohjaisen toiminnan logiikan keskinäinen jännite. Näin se nousi merkittävämmäksi aiheeksi myös johtopäätöksiä esittäessä. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitettiin, että näiden kahden logiikan ymmärtäminen, sekä taitavalla johtamisella yhdistäminen, mahdollistaa tämän päivän sote-toimialalla toimivan kolmannen sektorin organisaatioiden merkityksen vahvistamisen ja onnistuneen tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla tutkimuksen toisena johtopäätöksenä esitettiin, että nykyinen kolmannen sektorin organisaatioiden ymmärrys näiden logiikkojen jännitteen syvemmästä merkityksestä, vaikutuksesta resurssien hallintaan ja yhteistyöhön sekä toisaalta ymmärrys yhdistämisen hyödyistä, ei vielä ole riittävä, mikä saattaa aiheuttaa toimintaa heikentäviä valintoja.

Asiasanat	sektorirajat ylittävä yhteistyö, kolmas sektori, setlementtiliike, sote-uudistus, palvelutuotanto
Muita tietoja	





Turun yliopisto
University of Turku

**KOLMAS SEKTORI SOTE-PALVELUIDEN
TUOTTAJANA -
NÄKÖKULMANA SEKTORIRAJAT YLITTÄVÄ
YHTEISTYÖ**

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Pia Karjalainen

Ohjaaja:
Professori Hannele Seeck

2.6.2018
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSESTA	11
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	11
2.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	11
2.3	Tutkimuksen rakenne	13
3	KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ	14
3.1	Julkinen, yksityinen ja kolmas sektori	14
3.2	Sektorirajat ylittävä yhteistyö (Cross-Sectoral Partnership)	15
3.3	Sosiaali- ja terveysala	18
3.4	Sosiaali- ja terveysalan uudistus (sote-uudistus)	19
3.5	Setlementtiorganisaatiot	20
3	TUTKIMUSKOHTENA SEKTORIRAJAT YLITTÄVÄ YHTEISTYÖ	22
4.1	Näkökulmia sektorirajat ylittävään yhteistyöhön	22
4.2	Miksi? Yhteistyön perusteita	24
4.3	Miten? Yhteistyön malleja	27
4.4	Johtamisen ja osaamisen merkitys yhteistyössä	30
4.5	Kolmas sektori yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa	34
4.5.1	Yhteistyön taustaa	34
4.5.2	Yhteistyön muotoja	35
4.5.3	Yhteistyön määrä kasvaa	39
4.5.4	Yhteistyön haasteita	40
5	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	44
5.1	Teorioita sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä	44
5.2	Teoreettiseen viitekehyksen valinta	48
5.3	Resurssi riippuvuusteoria	48
6	TUTKIMUKSEN TEKEMINEN	52
6.1	Tutkimuksen metodologia	52
6.2	Tutkimuksen metodi	53
6.3	Haastatteluaineiston käsittely	55
6.4	Haastatteluaineiston analyysi	56
6.5	Muu kirjallinen setlementtiorganisaatioiden aineisto	60
7	TULOKSET JA POHDINTA	64
7.1	Tuloksista yleisesti	64
7.2	Kolmannen sektorin merkitys Suomen sote-alalla ja yhteistyössä julkisen sektorin kanssa	65

7.3	Sektorirajat ylittävän yhteistyön käytännön ilmeneminen ja organisointi	78
7.3.1	Yhteistyön ilmeneminen	78
7.3.2	Yhteistyön organisointi	82
7.4	Yhteistyön haasteet	84
7.5	Avoimesta kysymyksestä esiin noussutta	91
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSIDEAT	93
9	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	102
9.1	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja laatu	102
9.1.1	Määritelmät	102
9.1.2	Tutkimusmenetelmien erot arviointiin vaikuttavana tekijänä	103
9.1.3	Laatu ja sen parantaminen	104
9.2	Aineiston analyysin arviointi	105
9.3	Tulkinnan arviointi	106
9.4	Tutkimuksen yleistettävyys	107
10	YHTEENVETO	109
	LÄHTEET	111

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELUPYYNTÖ

LIITE 2 SUOSTUMUSLOMAKE HAASTATTELUUN

Kuvioluettelo

- Kuvio 1 Tutkimusprosessin kulku
- Kuvio 2 Neljän sektorin rajapinnat
- Kuvio 3 Sektorirajat ylittävän yhteistyön teoreettinen viitekehys
- Kuvio 4 Gioia-analyysimenetelmän rakenne
- Kuvio 5 Kolmannen sektorin merkitys sote-kentässä
- Kuvio 6 Yhteistyön tausta-ajurit
- Kuvio 7 Kolmannen sektorin tulevaisuudennäkymiä
- Kuvio 8 Yhteistyön muodot
- Kuvio 9 Sektorirajat ylittävän yhteistyön organisointi
- Kuvio 10 Yhteistyön haasteet
- Kuvio 11 Avoimet vastaukset
- Kuvio 12 Yhteenvetosynteesi

Taulukkoluetelo

- Taulukko 1 Teorioita sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä
- Taulukko 2 Haastateltujen taustaorganisaatiot
- Taulukko 3 Haastateltujen kokemusvuodet ja sukupuolet

1 JOHDANTO

Kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystalouden tuotannolla ja järjestöillä sekä yhdistyksillä sellaisenaankin, on sekä merkittävä kansantaloudellinen, että julkisia palveluja täydentävä rooli Suomessa. Kuitenkin esimerkiksi julkisessa sote-uudistuskeskustelussa näyttää selvästi enemmän pohdittavan julkisten hankintojen ja palvelutuotannon valumista suurten kansallisten tai kansainvälisten ketjujen syliin kuin sitä, millainen on kolmannen sektorin palveluntuottajien rooli samoilla markkinoilla. Mikä on kolmannen sektorin organisaatioiden asema ja merkitys sote-palvelujen tuotannossa ja miten sektorirajat ylittävä yhteistyö näyttäytyy? Miten tätä merkitystä kuvataan ja mielletään kolmannen sektorin omasta suunnasta? Tässä tutkimuksessa on haluttu paneutua syvemmin sektorirajat ylittävän yhteistyön ja kumppanuuksien ilmenemiseen, toiminnan merkitykseen ja haasteisiin erityisesti kolmannen ja julkisen sektorin välillä. Kiinnostus aiheeseen on syntynyt alun perin tutkijan oman työkokemuksen ja sen aikana tehtyjen havaintojen kautta. Kiinnostusta lisäsi aikaisempi kandidaatin tutkielmatyö, jossa tutkija syventyi kolmannen sektorin organisaatiokulttuureihin erityisesti liiketoiminnan näkökulmasta. Kiinnostus tarkentui myöhemmin sektorirajat ylittävään yhteistyöhön kolmannen sektorin vähäisen medianäkyvyyden kautta nyt ajankohtaisessa sote-uudistuskirjoittelussa.

Sektorirajat ylittävä yhteistyö on ilmenemismuodiltaan, syvyydeltään ja esimerkiksi strategiselta painoarvoltaan erilainen eri organisaatioissa. Yhteistyö esimerkiksi kuntien kanssa on erilaista eri paikkakunnilla ja riippuen myös esimerkiksi siitä, puhutaanko paikallisesta, vapaaehtoisvoimin toimivasta, tiettyyn sairauteen liittyvästä tukiyhdistyksestä, vai suuresta organisaatiosta, joka on jo vuosia sitten yhtiöittänyt liiketoimintansa, ja jonka liikevaihto liikkuu miljoonissa. Näin ollen ei tutkimuksen tarkoituksena ole pyrkiä luomaan mitään yleistä totuutta, vaan otoksen kautta näyttää, miltä sektorirajat ylittävä yhteistyö ilmenee ja millainen merkitys sillä koetaan olevan tietyssä organisaatioryhmässä. Otokseen valittiin settlementtiorganisaatioita, sillä ne edustavat hyvin kolmannen sektorin sote-palvelujen tuottajien keskijoukkoa. Settlementtiliittoa lukuun ottamatta ne eivät ole yhtiöittäneet liiketoimintaansa, eivätkä ole kooltaan suuriin toimijoihin, kuten esimerkiksi Invalidisäätiöön, verrattavissa. Mutta toisaalta ne toimivat selkeästi sote-palvelujen liiketoiminnan parissa. Otokseen otettiin settlementtiorganisaatioista vain sote-alalla liiketoimintaa tekeviä ja pois jäivät esimerkiksi pelkästään sivistystoimialalla toimivia. Tut-

kimus tuo toisaalta esiin näiden palveluntuottajien oman äänen ja näkemykset yhteistyöstä ja asemastaan sote-alalla, ja samalla se valottaa niitä haasteita, joita toimijat kokevat. Tutkimuksessa tulee esiin myös millaisena merkityksenä yhteistyötä ja oman sektorin toimintaa pidetään. Lisäksi tutkimus esittelee yhteistyötä selittäviä teorioita ja peilaa niitä tutkimuksessa esiin nousseisiin teemoihin. Varsinaisena tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä on resurssiriippuvuusteoria, mikä valikoitui toisaalta sen läheisen liiketoimintaan kytkeytymisen vuoksi, ja toisaalta siksi, että se on yksi yleisimmin sektorirajat ylittävään yhteistyöhön liitetystä teorioista. Tällä tutkimuksella tavoitellaan tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi myös aiheeseen liittyvän teoreettisen tutkimuksen laajentamista ja välillisesti myös hyötyä ymmärryksen syventämisen kautta kolmannen sektorin organisaatioiden johtajille, hallitusten ja johtoryhmien jäsenille sekä maksullisen palvelutuotannon ja sen kehittämisen avuksi.

Vuonna 2012 yritysten tuottamien terveystalvelujen kokonaisarvo Suomessa oli noin 22 % kokonaistuotannosta eli noin 3,6 miljardia euroa ja kolmannen sektorin osuus oli noin 3,2 % eli noin 0,5 miljardia euroa. Sosiaalitalvelujen kokonaistuotoksesta, mikä oli 10,1 miljardia euroa samana vuonna, yksityiset yritykset tuottivat 1 698 miljoonaa euroa ja kolmas sektori 1 496 miljoonaa euroa eli noin 17 %. Suurimpia sosiaalialan toimijoita kolmannella sektorilla ovat muun muassa Invalidisäätiö, Rinnekotisäätiö ja A-Klinikkasäätiö. (TEM 2015, 9–11.) Euromäärien tilastollinen tarkastelu on kuitenkin hankalaa, eikä aina anna suoraan tarvittavia lukuja, sillä tilastoinnissa nykyään yksityinen ja kolmas sektori niputetaan usein yhteen. Vuonna 2011 kolmannella sektorilla työskenneltiin tilastojen mukaan noin 77 000 henkilötyövuotta eli tuolloin noin 5 % koko kansantalouden tuotetuista henkilötyövuosista ja tuhansia vapaaehtoisia oli ja on mukana toiminnassa (Ruuskanen ym. 2013, 10). Vuosikymmenten aikana kolmannen sektorin organisaatiot, järjestöt, säätiöt ja yhdistykset, ovat tuottaneet niin yleishyödyllisenä palveluna kuin kasvaneessa määrin myös maksullisena palvelutuotantona monenlaisia, erityisesti kasvatus- sekä sosiaali- ja terveystalveluita. Historian aikana palvelutuotantoa ja sen myötä kumppanuuksia julkisen sektorin kanssa on järjestetty ja organisoitu monella tavalla. Pääasiassa yhteistyö on sijoittunut kolmen pääteeman alle; ostosopimuskumppanuuksina, projektiyhteistyönä tai esimerkiksi erilaisina yhteistyöryhminä. Myös julkisuudessa ja virallisissa ohjelmissa tämä näiden sektoreiden välinen yhteistyö on ollut esillä, joskin se näyttää saaneen huomattavasti vähemmän palstatilaa verrattuna julkisen ja yksityisen sektorin välisiin sopimuksiin ja yhteistyön malleihin. Huolimatta vähäisemmästä medianäkyvyydestä, kolmannen sektorin merkitys kuitenkin näyttää ymmärrettävän sen asiakkaiden

lisäksi myös korkeimmalla päättäjätaholla, ainakin osittain. Esimerkkeinä tätä yhteistyötä on nostettu esille muun muassa kahdessa aikaisemmassa hallitusohjelmassa (2007, 53; 2011, 55, 57), sekä sosiaali- ja terveystieteissä yleisemminkin (ks. esim. STM 22.5.2017). Viimeisen vuoden aikana on myös järjestetty erilaisia tilaisuuksia, joissa on valotettu kolmannen sektorin roolia tulevassa sote-uudistuksessa.

Yhteistyöllä kolmannen sektorin ja julkisten organisaatioiden välillä on siis pitkät perinteet, mutta nämä viime vuosina käynnistyneet suuremmat sosiaali- ja terveysalaan vaikuttavat muutokset, kuten esimerkiksi kuntaliitokset, edellä mainittu sote-uudistus, sekä tulossa olevat maakuntauudistukset, ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat jatkossakin yhteistyöhön. Myös koveneva kilpailutilanne tuo omat haasteensa. Samaa sotepalvelujen kakkua on tullut syömään perinteisten paikallisten palvelutuottajien lisäksi joukko uusia, isompia ja pienempiä, kansallisia ja kansainvälisiä yrityksiä, vaikkakin toimijoiden määrässä on toki paikkakuntaakohtaisia eroja. Onko nykyiseen ja tulevaan kilpailuun ja sen vaatimaan yhteistyöhön varauduttu kolmannella sektorilla? Toimitaanko kuten aina ennenkin vai vaikuttaako kilpailutilanteen koveneminen palvelujen tuotannon uuteen organisointiin ja johtamiseen, sekä esimerkiksi resurssiriippuvuuden hallintaan? Ulkopuolelta katsottuna nämä kysymykset pohdituttavat ja niitä näytään tutkimustulosten mukaan osittain pohdittavan myös otosorganisaatioissa itselläänkin, joskin pohdinnan syvyydellä ja vaikutuksella on selvästi organisaatiokohtaisia eroja. Tutkimuksen perusteella rakentunut analyysi ja siitä seuraava pohdinta kuvaavat sektorirajat ylittävän yhteistyön nykytilaa sekä muun muassa organisoinnin ja kehittämisen paikkoja otosorganisaatioissa. Näin saadaan esille tämän ryhmän näkökulmia ja vaikka sellaisenaan tulokset eivät ole yleistettäviä, tuovat ne esille esimerkkinä, miltä maailma näyttää tässä kontekstissa.

Kolmatta sektoria ja erityisesti sen maksullista palvelutuotantoa on tutkittu rajallisesti sekä tutkimuskirjallisuudessa että yksittäisissä raporteissa. Vielä vähemmän löytyy suomalaisia tutkimuksia, jotka tarkastelisivat sektorirajat ylittävää yhteistyötä makrotasolta, saati tutkimuksia suomalaisen kolmannen sektorin ja julkisten organisaatioiden välisen yhteistyön organisoinnista tai toiminnan haasteista, varsinkaan järjestö- ja yhdistysnäkökulmasta. Näkökulmina tutkimuksissa, raporteissa ja selvityksissä on lähinnä ollut yhteistyö tiettyyn toimialaan ja varsinkin yksittäisiin palvelumuotoihin, kuten esimerkiksi kuntoutukseen, perhepalveluihin tai työllisyyden tukipalveluihin liittyen. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta on STEAn eli entisen Raha-automaattiyhdistyksen rahoittama selvitys kuntoutuksen palveluyhteistyöstä (KoJu-projekti, Hietala ym. 2014). Myös joidenkin instituutioiden tutkimuksia on aiheeseen liittyen julkaistu. Yhtenä esimerkkinä on Ritva

Pihjalan *Kolmas sektori ja julkinen valta* (2010), jonka on julkaissut Kunnallisalan kehittämissäätiö. Tässä julkaisussa Pihlaja pohtii kolmannen sektorin maksullista palvelutuotantoa maaseutukuntien palvelutuotannon osana ja tämän toiminnan haasteellisia tulevaisuudennäkymiä (Pihlaja 2013, 10, 12). Joissain puheenvuoroissa on viime vuosina, ja myös sote-uudistuksen valmistelun aikana, silloin tällöin nostettu esiin myös toive hyvinvointipalvelujen järjestämisestä pelkästään julkisten toimijoiden ja kolmannen sektorin kesken. Perusteena on usein esitetty väitteitä, joskaan ei tutkimustuloksia, kolmannen sektorin yrityksiä edullisemmasta palvelutuotannosta, joustavista ja ihmisläheisistä toimintatavoista, arvopohjasta sekä yhteisvastuullisuuden ideologiasta. Pihlaja myös toteaa (2013, 12) kolmannen sektorin haasteiden olevan samoja niin kaupungeissa kuin maaseutukunnissakin. Samalla hän tuo esille kolmannen sektorin ongelmallisen kaksoisroolin, sillä toisaalta julkiset toimijat haluavat nähdä kolmannen sektorin osana palvelutuotantoa ja yhdessä yritysten kanssa entistä vahvemmin, ja samalla kuitenkin korostetaan kolmannen sektorin erityistä merkitystä kansalaisyhteiskunnan ja ihmisten osallistamisen tärkeänä toimijana. Yritykset ovat kuitenkin jo lukumääräisesti ja nopeasti kasvavina markkinaosuuksina vahvasti kilpailussa mukana ja usein kolmannen sektorin toimijat kokevat itsensä altavastaajiksi. Varsinkin isommilla yrityksillä on kokonsa ja resurssiensa takia mahdollisuus myös vahvaan markkinointiin ja vaikuttamiseen sekä sellaisiin palveluvalikoimiin, joihin kolmannen sektorin organisaatioiden on vaikea vastata. Samalla kolmannen sektorin palvelutuotantoa koskee erityisesti resurssien, lähinnä rahoituksen haasteet. Voisiko yhtenä kolmannen sektorin kilpailuetuna olla syvempi ja vaikuttavampi palvelutoimintansa analysointi ja sen myötä palvelutoiminnan tehokkaampi organisointi kaksi kilpailevaa logiikkaa yhdistäen, sekä niitä tukeva uudistettu, strateginen johtaminen ja proaktiivinen ajattelu myös sektoreiden välisestä yhteistyöstä?

2 TUTKIMUKSESTA

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelman määrittely pohjaa toisaalta sekä havaintoihin kolmannen sektorin vähäisestä näkyvyydestä julkisessa keskustelussa, sote-uudistuksen valmistelua tarkasteltaessa esiin tulleisiin havaintoihin kolmannen sektorin roolista, että erityisesti tutkijan omiin kokemuksiin kolmannen sektorin organisaatiosta, ja sitä kautta pohdintoihin sektorirajat ylittävän yhteistyön ja palvelutuotannon tilanteesta, merkityksestä, haasteista ja mahdollisuuksista. Suomessa työn alla olevat sote- ja maakuntauudistukset tulevat muuttamaan toimintaympäristöä ja yhteistyökumppanuuksia. Muutos ympäristössä ja kohti kovenevaa kilpailua on kuitenkin alkanut vähitellen jo vuosia sitten. Kuinka kolmannella sektorilla on oltu ja ollaan valmiita muuttuviin tilanteisiin? Kuinka oma rooli ja yhteistyön merkitys nähdään uudessa kilpailutilanteessa? Näitä kysymyksiä oli syntynyt jo tutkijan omakohtaisen työkokemuksen kautta kolmannen sektorin organisaatiossa. Koska tutkimusta aiheesta on tehty rajallisesti ja toisaalta muuttuva maailma tuo koko ajan uusia haasteita toimijoille, syntyi kiinnostus perehtyä ilmiöön enemmän. Taustalla vaikutti tutkijan omaa pohdintaa ja havaintoja myös siitä, kuinka sektorirajat ylittävä yhteistyö on organisoitu kolmannen sektorin toimijoilla. Lisää vastauksia kaivattiin myös siihen, perustuuko yhteistyön toteuttaminen strategisiin valintoihin ja miten yhteistyö on käytännössä toteutettu ja johdettu? Mitä haasteita on tullut esiin? Näiden taustapohdintojen jälkeen varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi muokkaantui:

1. Millainen merkitys kolmannella sektorilla on suomalaisella sote-alalla ja yhteistyössä julkisen sektorin kanssa?
2. Miten yhteistyö julkisen sektorin kanssa ilmenee ja on käytännössä organisoitu?
3. Millaisia haasteita yhteistyön tekemisessä koetaan?

2.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää sektorirajat ylittävää yhteistyötä ilmiönä, merkityksinä ja konkreettisenä toteutuksena. Kontekstina on kolmannen sektorin palvelutuotanto suomalaisella sote-alalla. Tavoitteena on myös tutkia, millaisia haasteita yhteistyössä ilmenee. Tutkimus nostaa esiin kolmannen sektorin toimijoiden, tässä tapauksessa

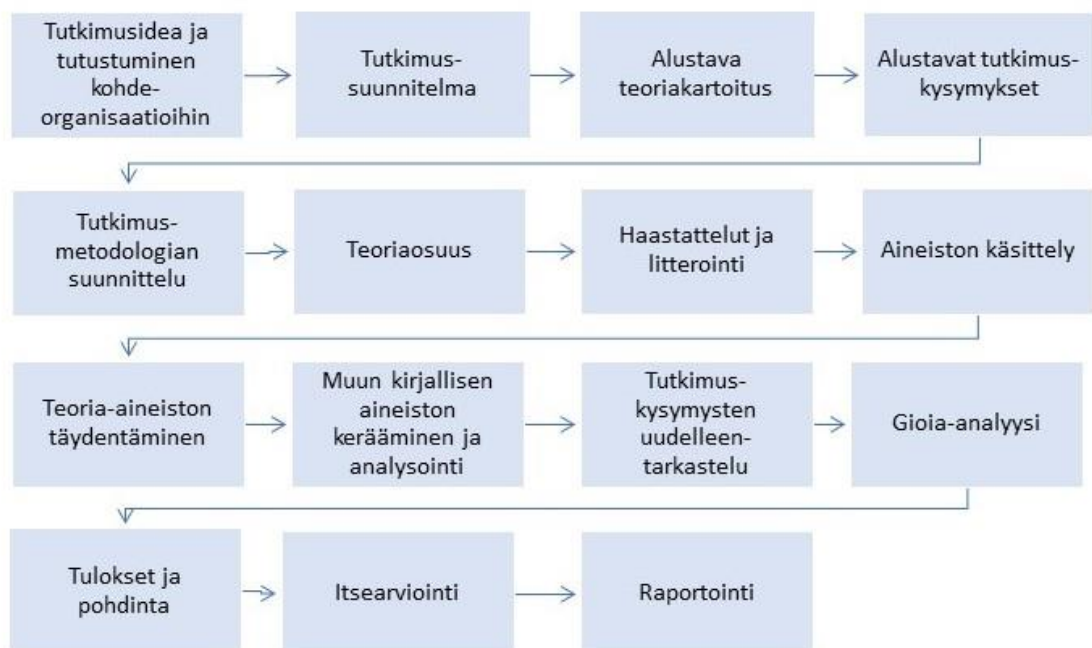
setlementtiorganisaatioiden, omat mielipiteet ja käytännön kokemukset yhteistyöstä. Setlementtiorganisaatiot valikoituivat tutkimuksen kohderyhmäksi toisaalta tutkijan aieman kolmannen sektorin työkokemuksen aikana tehtyjen havaintojen muodostaman kiinnostuksen kautta, ja toisaalta siksi, että nämä organisaatiot edustavat hyvin kolmannen sektorin sote-palvelutuotantoa Suomessa. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on lisätä materiaalia sektorirajat ylittävän tutkimuksen kenttään ja välillisesti myös hyödyttää kolmannen sektorin organisaatioita lisäämällä ymmärrystä sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä ilmiönä. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi on nostettu resurssiriippuvuusteoria, mutta myös muita teorioita tarkastellaan erityisesti tulosten pohdinnassa ja tutkimuksen johtopäätöksissä.

Maantieteellisesti tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu koskemaan Suomessa toimivia, liiketoiminnan kaltaista maksullista palvelutoimintaa tuottavia kolmannen sektorin organisaatioita. Otosorganisaatioina ovat setlementtiorganisaatiot, joista kuuden organisaation otos kattoi maantieteellisesti Suomea etelästä pohjoiseen. Setlementtiorganisaatiot omaavat pitkän historian suomalaisessa sosiaali- ja terveystalouden tuotannossa ja ovat aktiivisesti mukana myös avoimesti kilpaillussa palvelutuotannossa. Ne edustavat monipuolisuudellaan hyvin kolmannen sektorin laajaa palvelutuotantoa. Kohdeorganisaatiot olivat kaikki mukana eri muodoissa maksullisessa sote-palvelutuotannossa. Näissä organisaatioissa oli tyyppeinä paljolti samakaltaisuuksia, josta esimerkkinä setlementti-ideologiaan kytkeytyminen. Toisaalta näissä organisaatioissa oli myös erilaisuuksia, kuten esimerkiksi palveluvalikoima. Kooltaan valitut organisaatiot vaihtelivat vuosibudjetin näkökulmasta 1–10 miljoonaan euroon. Haastattelut pyydettiin otosorganisaatioiden toiminnanjohtajilta ja palvelutuotannosta vastaavilta tai siinä aktiivisesti toimivilta henkilöiltä. Tämä rajaus perustui näiden henkilöiden laajaan kokemukseen ja vastuuseen, sekä myös käytännön työhön sektorirajat ylittävässä yhteistyössä. Informantit kertoivat omaavansa kokemusvuosia kolmannella sektorilla keskimäärin 5–25 vuotta.

Muu aineisto on kerätty julkisista lähteistä, kuten setlementtiorganisaatioiden omilta internet-sivuilta, vuosikirjoista ja julkaisuista, sekä esimerkiksi ministeriötason strategioista ja lausunnoista. Tutkimuskirjallisuusaineistona on käytetty pääasiassa ulkomaisia tutkimusartikkeleita ja -kirjallisuutta niiden kotimaista tuotantoa laajemman olemassaolon vuoksi. Suurin osa käytetystä tutkimuskirjallisuudesta on tuotettu 2000-luvulta eteenpäin, sillä aikaisempaa kirjallisuutta suoraan tutkimuksen aiheesta on vain vähän.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattaa tyypillistä kauppatieteen Pro Gradu -tutkielmarakennetta ja tutkimuksen teon prosessi on kuvattu alla (kuvio 1). Vaikka tutkimuksen perusprosessi toteutuikin alla kuvatun kaavion mukaisesti, on työn tekeminen kuitenkin käytännössä toteutunut niin, että useat eri vaiheet limittyivät toistensa kanssa. Samoin eri vaiheissa on saatettu palata askel taaksepäin, kuten esimerkiksi analyysin tekemisessä on aika ajoin palattu teoriataustoihin. Tällainen tutkimuksen eri osa-alueiden välillä aktiivisesti liikkuminen onkin tyypillistä juuri laadullisen tutkimuksen tekemiselle.



Kuvio 1 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessin vaiheiden eteneminen eri prosessin vaiheissa vaihteli ajallisesti hyvin paljon. Erityisen paljon aikaa vaativia vaiheita olivat haastattelujen litterointi, sekä analyysitaulukoiden koostaminen ja niistä yhteenvetokuvioiden rakentaminen.

3 KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

3.1 Julkinen, yksityinen ja kolmas sektori

Instituutiot on perinteisesti jaettu kolmeen sektoriin; julkiseen, yksityiseen ja kolmanteen sektoriin. Erityisesti kolmannen sektorin määritelmässä on ollut suuriakin eroja, eikä yksiselitteistä ja yhteisesti käytettyä oikeastaan ole. Jako sektoreiden välillä perustuu historialliseen jakoon hallitsijasta, kauppiaasta ja kansalaisesta. Valtiovallan tehtävä on ollut yleisen sosiaalisen järjestyksen ylläpitäminen ja sen toiminnan pohjalla on poliittinen järjestelmä ja rahoittajana yleisemmin verovarot. Julkiseen sektoriin kuuluvat valtion ja kunnan päätösvallassa olevat organisaatiot. Yrityssektorin tehtävä on puolestaan tuottaa palveluita ja tuotteita taloudellista voittoa saavuttaakseen ja se toimii markkinatalouden ehdoilla. Kolmannen sektorin määrittely on ollut monimutkaisempaa. Usein on enemmän määritetty sitä, mitä se ei ole, kuin sitä mitä se on. Sen on esimerkiksi sanottu olevan vapaaehtoisuuteen perustuvaa, pääasiassa yhdistyksistä ja järjestöistä koostuvaa toimintaa. Sen toimintaan vaikuttaa esimerkiksi uskonnot, ideologiat, jäsentensä yhteiset tavoitteet, yhteiskunnan sosiaaliset tarpeet ja se toimii kansalaisyhteiskunnan roolissa. (ks. esim. Najam 2000, 378; Saukkonen 2013, 8.)

Kolmannen sektorin määrittelyyn tuo haasteita sen toimintojen ja organisaatioiden monimuotoisuus. Määrittelyt ovatkin usein yksinkertaistaneet roolia ja jopa jättäneet eri osa-alueita huomioimatta. Määrittelyjä on tehty myös sen kautta, kuka toimija on tai missä toimintaa tehdään. Yhtä lailla kolmatta sektoria on määritetty voittoa tavoittelemattomaksi sektoriksi tai sosiaalisiksi yrityksiksi. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa kolmas sektori määritellään ei-julkisiksi, arvopohjaisiksi organisaatioiksi, jotka sijoittavat mahdolliset tuotot omaan toimintaansa. (Kelly 2007, 1005.) Samaan aikaan on huomattava, että yksikään teoria ei sellaisenaan riitä selittämään tai määrittelemään kolmannen sektorin piirteiden kokonaisuutta (Salamon & Anheier 1996, 2). Kyse onkin paljolti semantiikasta. Kolmannella sektorilla toiminta on hyvin monitasoista ja hyvin heterogeenistä. Organisaatiot vaihtelevat niin kooltaan, palveluiltaan, johtamiseltaan, rakenteiltaan, kuin esimerkiksi soveltuvuudeltaan tuottamaan julkisia palveluja osana muuta toimintaansa. Toisaalta erityisesti toiminnan tehokkuuden, vaikuttavuuden ja yleisen mitattavuudenkin takia olisi tarkempi määrittely tärkeää. (Kelly 2007, 1005.)

Talouden näkökulmasta katsottuna kolmannen sektorin toiminta eroaa yksityisestä siinä, että vaikka se tuottaisi maksullisia palveluja, kuten esimerkiksi päiväkotipalveluja

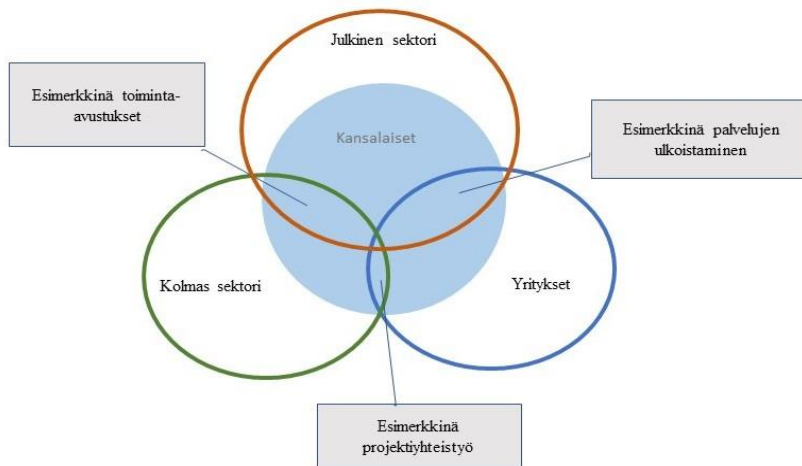
tai kuntoutusta, ei toiminta tavoittele jaettavaa voittoa. Maksullinen toiminta saa, ja liiketoimintatyyppisenä pitäisikin olla voitollista, mutta voitto on sijoitettava toimintaan takaisin. Usein onkin niin, että esimerkiksi tietyistä kannattavista palvelutoiminnoista saatu voitto sijoitetaan esimerkiksi asiakkaille ilmaisiin palveluihin. Tällaisia ilmaisia palveluita voivat olla esimerkiksi vanhuksille tai syrjäytyneille tarjottavat palvelut. Osa maksullisesta palvelutuotannosta on suunnattu suoraan yksityisille kuluttajille ja osa on kilpailutuksen kautta voitettuja tai suoria palvelusopimuksia, joissa maksajana on esimerkiksi kunta. Yrityksissä taas toiminnan odotetaan olevan juuri voittoa tuottavaa ja voitto kerryttää omistajiensa saamaa taloudellista hyötyä. Näiden sektoreiden rajapinnoilla toimivat lisäksi erilaiset hybridioorganisaatiot, kuten esimerkiksi kunnan tai kolmannen sektorin omistamat osakeyhtiöt tai osuuskunnat. (Saukkonen 2013, 15, 19–20, 22.)

3.2 Sektorirajat ylittävä yhteistyö (Cross-Sectoral Partnership)

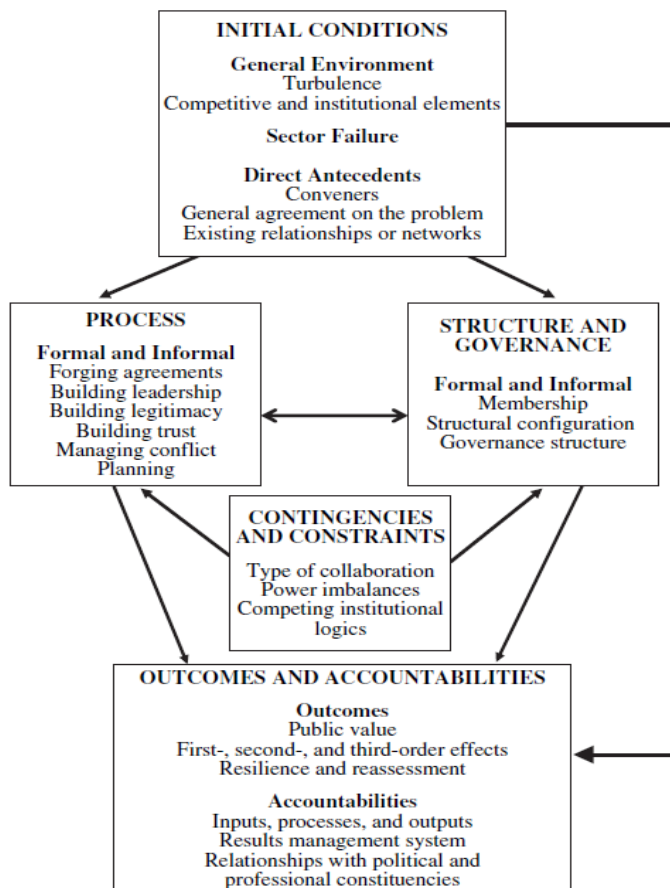
Sektorirajat ylittävän yhteistyön määrittely käsitteenä on haasteellista johtuen sen monimuotoisuudesta ja monitasaisuudesta. Koko lauseen jokaista sanaa voidaan myös tarkastella ja yrittää määrittää itsenäisenäkin kokonaisuutena. Yhtä lailla yhteistyötä voidaan määrittellä eri yhteyksissä ja laajuudessa, kuten esimerkiksi politiikassa, yksittäisellä toimialalla tai esimerkiksi maantieteellisesti. Yhteistyötä voidaan määrittellä myös sen tarpeen kautta. Esimerkiksi OECD:n raportissa *Local Governance and Partnerships* todetaan, että yhteistyön taustalla on usein yhteinen tavoite, eli pyritään yhdessä ratkaisemaan yhteiskunnan haasteita ja tarpeita (OECD, 5). McQuaid (2010, 128) puolestaan pohtii sektorirajat ylittävää yhteistyötä sosiaalisen inklusion näkökulmista ja lähestyy sitä kolmen tason kautta: 1. pitkän tähtäimen ja strategisia teemoja fasilitoivat kumppanuudet, 2. konkreettista toimintaa koordinoivat kumppanuudet, sekä 3. yhteistyöprojekteihin liittyvät ja niitä implementoivat kumppanuudet. Deakinin (2002, 134) lähestymistapa sektorirajat ylittävään yhteistyöhön erityisesti valtion ja kolmannen sektorin välillä on määrittää se valtion ja järjestäytyneen kansalaisyhteiskunnan väliseksi muodolliseksi toiminnaksi, joka ilmenee erilaisten organisaatioiden ja erilaisten suhteiden kautta, ja jota voidaan tarkastella myös yhteistyön prosessien ja taustatarpeiden näkökulmista. Esimerkin yleisemmästä partneruuden määritelmästä antavat Andrews ja Entwistle (2011, 679), jotka kuvaavat sitä erilaisten ihmisten ja organisaatioiden toinen toisensa tukemisen mahdollistamisena esimerkiksi toistensa vahvuuksia hyödyntämällä.

Brinkerhof (2011, 4) puolestaan menee määritelmässään syvemmälle tasolle ja kuvaa sektorirajat ylittävän yhteistyön pitävän sisällään muun muassa yhteisesti määriteltyjä tavoitteita, konseksukseen perustuvaa päätöksentekoa, tiukan hierarkian sijaan horisontaalisia rakenteita ja toiminnan prosesseja, luottamukseen perustuvaa ja myös informaalista toimintaa, yhteistyöstä saatavaa ja molempia osapuolia hyödyttävää synergiaa, sekä jaetua vastuuta toiminnasta ja tuloksista. Selsky ja Parker (2005, 850) puolestaan määrittelevät sektorirajat ylittävää yhteistyötä, tutkijan näkökulmista riippuen, esimerkiksi sosiaalisina kumppanuuksina, sosiaalisina alliansseina ja strategisina partneruuksina.

Kuten todettu, ei sektorirajat ylittävän yhteistyön kuvaamiseen ole yhtä kaiken kattavaa määritelmää. Googins ja Rochlin (2002, 130) muistuttavakin, että määrittelyssä on syytä pitää tietty väljyys mukana. He itse kuvaavat sektorirajat ylittävää yhteistyötä tavallaan keinona organisoida yhteen tiettyjen tavoitteiden eteen toimivat yhteiskunnan oleelliset poliittis-ekonomiset toimijat, siis kaikki kolme sektoria. He lähestyvät sektorirajat ylittävän yhteistyön määrittelyä toisaalta myös kysymysten kautta. Heidän mukaansa on hyvä selvittää, kuinka yhteistyö ja sen kompleksisuus ja sen eri variaatiot eri osapuolilla ymmärretään. Ei ole aina myöskään selvää, että ymmärrettäisiin, kuinka osapuolia hyödyttävät kumppanuudet lähtevät liikkeelle ja millaisin vaatimuksin ne tuottavat tulosta. Yhtä lailla pitää ymmärtää millaisia esteitä yhteistyön onnistumisessa voi olla. Tulosten onnistumisen mitattavuus ja arviointi on usein myös haasteellista. Määrittelyn yhtenä elementtinä Googins ja Rochlin (2002, 141) muistuttavat myös sektorirajat ylittävän yhteistyön laajemmasta vaikuttavuudesta; saavutetaanko yhteistyöllä kauaskantoisesti niitä tavoitteita, joilla pyritään vaikuttamaan esimerkiksi yhteiskunnan sosiaalisiin haasteisiin. Kuviossa 2 esitellään kolmen sektorin yhteistyön rajapintoja. Samalla kuvaan on lisätty niin sanottu neljäs sektori eli kansalaiset, mitkä kokonaisuutena, sekä palvelujen ja toimintojen käyttäjinä liittyvät kaikkiin kolmeen muuhun sektoriin. Kuvio 3 puolestaan esittelee Brysonin ym. (2006, 45) kuvaamaa sektorirajat ylittävän yhteistyön viitekehystä.



Kuvio 2 Neljän sektorin rajapinnat



Kuvio 3 Sektorirajat ylittävän yhteistyön teoreettinen viitekehys (Bryson ym. 2006, 45)

Viitekehys kuvaa yhteistyön oleelliset elementit, kuten rakenteen, prosessin, esteet ja lopputulokset, sekä näiden suhteet toisiinsa.

3.3 Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysala tarkoittaa koko maassa toimivaa sosiaali- ja terveystoiminnan sektoria. Kaupungeissa ja kunnissa puolestaan puhutaan sosiaali- ja terveystoimialasta (sote-toimiala) ja sen rakenne kussakin kaupungissa ja kunnassa vaihtelee hieman riippuen muun muassa kunnan koosta ja kunnassa tarjolla olevista palveluista. Tyypillisiä sote-toimialan kokonaisuuksia ovat esimerkkinä Helsingin kaupungissa terveystalot, mielenterveys- ja päihdepalvelut, lapsiperheiden palvelut, omaishoidon tuki, sosiaalityö ja -ohjaus. Hallinnollisesti sote-toimialan rakenteet myös vaihtelevat. Helsingin esimerkissä sote-toimiala on jaettu kolmeen alakokonaisuuteen eli perhe- ja sosiaalipalveluihin, terveys- ja päihdepalveluihin sekä sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluihin. (hel.fi/sote.)

Julkista sosiaali- ja terveysalaa täydentää yksityisten yritysten tuottamat sote-palvelut ja myös kolmannen sektorin oma palvelutuotanto. Nämä toimijat myyvät palvelujaan suoraan yksityisille asiakkaille tai esimerkiksi kunnille, kuntayhtymille tai kaupungeille. Palvelumyyntiä voi tapahtua myös suoraan valtio-omisteisille yksiköille, kuten esimerkiksi on tapahtunut pakolaisille suunnattujen vastaanottokeskusten järjestämisessä. Myös esimerkiksi Kela ostaa suoraan palveluita esimerkiksi kuntoutukseen liittyen. Yksityiset tai kolmannen sektorin toimijat eivät voi tuottaa sote-palveluja täysin oman ohjauksen varassa, vaan lainsäädäntö ohjaa ja määrittelee muun muassa luvanvaraisuutta ja Sosiaali- ja Terveysministeriö vastaa yleisestä palvelutuotannon ohjauksesta. Määräviä säädöksiä ovat muun muassa Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) sekä Laki yksityisestä terveydenhuollosta (152/1990). Yksityisten ja kolmannen sektorin osuus sote-palveluista on kasvava, ja poliittisissa strategioissa ja linjauksissa on ilmaistu niiden olevan julkista palvelutuotantoa täydentävä. Vuoden 2009 tilastojen mukaan yksityisten palveluntuottajien, miksi lasketaan niin yritykset kuin kolmas sektori yhdessä, osuus sote-palveluista oli noin 27 % eli kokonaisarvoltaan 21,2 miljardin euron kokonaispalvelutuotannosta noin 5,7 miljardia (Arajärvi & Väyrynen 2011, 1). Syyksi muiden kuin julkisten palvelutuottajien määrän lisääntymiselle on selitetty muun muassa ikääntymisen mukanaan tuoma palvelutarpeiden kasvua. Lisäksi esimerkiksi palvelusetelien käytön kasvaminen kasvattaa myös muiden kuin julkisten palvelutuottajien palvelujen määrää. Sosiaali- ja Terveysministeriö kertoo yleisimpien yksityisten ja kolmannen sektorin tuottamia palveluja olevan muun muassa erilaiset kotipalvelut, laitos- ja perhehoito sekä päivähoito, ja erilaiset terveydenhuollon palvelut, kuten lääkäreiden vastaanotto toiminta. Sote-alan toimintaa valvovat kansallisella tasolla sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira sekä Aluehallintovirasto. (stm.fi.)

3.4 Sosiaali- ja terveysalan uudistus (sote-uudistus)

Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos (THL) määrittelee sote-uudistuksen sanoin: ”*Sote-uudistus on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus. Sote-uudistuksen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia*” (thl.fi). Uudistuksen myötä on tarkoitus, että sosiaali- ja terveyspalveluiden vastuu siirtyy 1.1.2020 kunnilta 18 uudelle maakunnalle. Uudistusta on valmisteltu eri tavoin jo pitkään ja siitä odotetaan päätöksiä vuoden 2018 aikana. Suomen hallitus ylläpitää sote- ja maakuntauudistuksia koskevaa Alueuudistus-sivustoa. Siellä sote-uudistuksen tavoitetta kuvataan muun muassa seuraavasti: ”*Uudistuksen tavoitteena on tarjota ihmisille nykyistä yhdenvertaisempia palveluja, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua. Peruspalveluja vahvistetaan ja digitaalisia palveluja hyödynnetään paremmin. Valtio vastaa ensisijaisesti tulevien maakuntien rahoituksesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon monikanavainen rahoitus yksinkertaistetaan ja ihmisten valinnanvapautta palveluissa lisätään.*” (alueuudistus.fi.)

Sote-uudistus on kirvoittanut lukuisia tahoja kommentoimaan uudistuksen hyötyjä ja erityisesti haittoja sekä puutteita. Kolmas sektori on muun muassa vaatinut yhteiskunnallisten yritysten aseman ja erityisosaamisen huomioimista. Esimerkiksi jo lokakuussa 2014 yhteiskunnallisten yritysten liitto ARVO ry teki julkilausuman, jossa esitetään huolta toimivien sote-järjestelmän osien rapautumisesta ja korostetaan erityisesti kolmannen sektorin organisaatioiden perinteistä ja vahvaa roolia, sekä osaamista sote-palvelujen tuotannossa. Lausumassa pelätään uudistuksen eriarvoistavan erityisesti paikallisten ja pienikokoisten palveluntuottajien aseman verrattuna suuriin yksityisiin yrityksiin. Julkilausumassa nostetaan esille myös kolmannen sektorin kumppanuusrooli julkisten toimijoiden kanssa. Siinä todetaan, että ”*Kuitenkin monilla alueilla koskien mm. sosiaalihuoltoa ja erityisiä sairaus- tai vamma-ryhmiä, yhteiskunnallisten yritysten panos on nykyisellään ratkaisevan tärkeä sekä palvelujen tuottajana, että toiminnan kehitystä eteenpäin vievänä innovaatiovoimana. Näiden toimijoiden vahva paikallinen tuntemus, erityisosaaminen ja innovatiivisuus toiminnan kehittäjinä on voitava hyödyntää myös strategisena ja pitkäjänteisenä kumppanuutena sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannossa.*” (setlementti.fi.)

Sote-uudistuksen pitkittyessä huolenaiheet eivät näytä vähentyneen. Kesäkuussa 2017 usean järjestön ja yhteisön edustajat, mukaan lukien Setlementtiliitto, julkaisivat kannanoton uudistuksesta. Kannanotossa korostettiin kansalaisyhteiskunnan roolia suomalaisten

hyvinvoinnin turvaamisessa ja erityisesti vapaaehtoistyön merkityksestä. Vapaaehtoistyön ja muun maksuttoman palvelutuotannon mahdollistaa suurelta osin ulkoinen rahoitus, kuten veikkausvoittovaroista myönnettyt tuet. Kannanotossa pelätään sote-uudistuksen myötä näiden rahoitusten ja sitä kautta koko vapaaehtoistyön joutumista vaakalaudalle. Kannanotossa nostetaan esille myös pitkäjänteisen sopimuskumppanuuden merkitys julkisten toimijoiden, erityisesti kuntien ja tulevien maakuntien kanssa. (soste.fi.)

Samaan aikaan kun kolmannelle sektorilla on esiintynyt yllä mainittuja näkyviä huolenaiheita niin maksullisen kuin maksuttomankin palvelutuotannon puolesta, on myös keskusteltu kolmannen sektorin palvelutuotannon yhtiöittämistarpeesta. Tätä ei kuitenkaan ole ministeriötasolla edellytetty, joskin esimerkiksi Sosiaali- ja Terveysministeriö toteaa yhtiömuotoisen toiminnan olevan ”*läpinäkyvyyden ja järjestön oman työn selkeyden kannalta, järjestön omista lähtökohdista toteutettuna, järkevää*”. Tällaisen muutoksen jälkeen palvelutuotanto on enemmän yritystoiminnan kaltaista, ja näin ollen se voi toisaalla olla esteenä julkisten tukirahoitusten, kuten esimerkiksi projektiavustusten, saamiselle esimerkiksi vapaaehtoistyöhön. Yhtiöittämisen myötä yhteistyön rooli kolmannen sektorin ja julkisen välillä myös muuttuu. Yhtiöittäminen vaikuttaisi muutoinkin yhteistyön tekemiseen julkisten toimijoiden ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä. (stm.fi.)

3.5 Setlementtiorganisaatiot

Setlementtitoiminnalla on pitkät perinteet ja se kattaa nykyään laajan osan Suomesta, aina Helsingistä Lappiin saakka. Toiminnan lähtökohtana kuvataan olevan Englannissa 1800-luvun lopulla syntynyttä liikettä, jossa yliopistojen opiskelijoista koostunut joukko tarttui teollistumisen mukanaan tuomiin sivuilmioihin, köyhyyteen ja syrjäytymiseen. Se sijaan, että Itä-Lontoon, jossa toiminta käynnistyi, köyhälistön kortteleiden asukkaita olisi pyydetty tulemaan muualla tarjolla olevien palvelujen pariin, yliopisto-opiskelijat veivät itse alueelle koulutusta ja muuta sosiaalista tukea. Tätä periaatetta, eli ihmisten oman ongelmanratkaisukyvyyn tukemista ja ihmistä lähellä toimimista, setlementtiorganisaatiot kuvaavat edelleen toimintaansa ohjaavaksi periaatteeksi. Lontoosta setlementtiliike levisi muualle Englantiin, Pohjois-Amerikkaan ja laajalti Eurooppaan sekä myös Lähi- ja Kaukoitään. Kansainvälinen Setlementtiliitto perustettiin vuonna 1926. Suomeen toiminta leviittäytyi myös jo yli sata vuotta sitten. Ensimmäinen setlementtiorganisaatio oli Helsingin

Kallion Kansankoti. Suomen itsenäistymisen jälkeen setlementtitoiminta vakinaistui Teollisuusseutujen Evankelioimis seur an muodossa ja tästä myöhemmin kehittyi Suomen Setlementtiliitto. Setlementtiliitto toimii itsenäisten setlementtiorganisaatioiden edunvalvojana ja auttaa yhdistyksiä muun muassa viestinnän asioissa. Samalla se itsekin toimii itsenäisenä organisaationa ja muun muassa maksullisten palvelujen tuottajana. Setlementtiliiton alla, osana konsernia, toimii myös vuokra-asumiseen keskittynyt Setlementtiasunnot Oy ja Setlementtiasumisoikeus Oy, sekä esimerkiksi turvapaikanhakijoiden vastaanottokeskustoiminnassa mukana ollut Viittakivi Oy. Alkuaikoina setlementtiorganisaatioiden toimintaa olivat pääasiassa nuorisotyö, koulutustyötä pohjustamassa olleet keskustelu- ja luentotilaisuudet, sekä lastentarhatyö. (setlementtiliitto.fi.)

Setlementtiliike kuvaa itseään yhteiskunnallisena kansalaisliikkeenä, jonka tavoitteena on *“edistää ihmisten välistä vuoropuhelua ja etsiä yhteiskunnallista konsensusta”*. Setlementtiyhdistyksiä on noin 40, pohjoisimman sijaitessa Kemijärvellä. Toimintaa on lähes 50 paikkakunnalla ja toimintamuodot keskittyvät sivistys- ja sosiaalialoihin. Työntekijöitä on noin 5000, joista suurin osa on osa- tai määräaikaisia. Lisäksi toiminnassa on tuhansia vapaaehtoisia. Nykyään toimintaa on kansalaisopistoista ja päiväkodeista nuoris- ja vanhustyöhön, kuntoutukseen sekä asumispalveluihin. Joillakin setlementeillä on myös esimerkiksi päihdepalveluja, velkaneuvontaa, työttömien tukitoimintaa ja rikosten sovittelutoimintaa. Asiakkaille maksuttomien palvelujen osuus rahoitetaan maksullisella palvelutuotannolla, erilaisilla tukirahoituksilla, projektirahoituksilla, sekä myös lahjoituksilla. Myös mahdolliset lahjoitusvarat käytetään toimintaan. Maksullista palvelutoimintaa ovat esimerkiksi päiväkotitoiminta, kuntoutus- ja asumispalvelut, mainos- ja tilavuokraus, sekä juhlapalvelutoiminta. Lisäksi kunnat ostavat palveluja muun muassa kuntouttavaan työtoimintaan ja muihin sosiaalipalveluihin. Opetushallituksen subventoima kansalaisopistotoiminta on yleinen toiminnan muoto. (setlementtiliitto.fi.)

Setlementtiorganisaatioiden toiminnasta on löydettävissä hyvin vähän tutkimuksia, myöskään Suomessa tehtyinä. Setlementtitoimintaan liittyviä artikkeleita on tuotettu lähinnä setlementtiorganisaatioiden, niin Setlementtiliiton, kuin yksittäisten yhdistysten omasta toimesta. Tyypillisesti ne kuvaavat jotakin rajattua toimintamuotoa, kuten esimerkiksi vanhustyötä tai jotain tiettyä projektia. Ulkopuolisia arviointeja tai vaikuttavuustutkimuksia, yhtä vähän kuin talouden näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia ei juuri ole löydettävissä. Setlementtiorganisaatiot eivät myöskään juuri julkaise, ainakaan julkisilla sivuillaan, omia vuosikertomuksiaan tai strategioitaan, mistä voisi esimerkiksi löytää tietoa sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä.

3 TUTKIMUSKOHTENA SEKTORIRAJAT YLITTÄVÄ YHTEISTYÖ

4.1 Näkökulmia sektorirajat ylittävään yhteistyöhön

Sektorirajat ylittävää yhteistyötä on tutkittu yhä enenevässä määrin 2000-luvulta alkaen. Tutkimuksen lisääntymiseen on vaikuttanut useita eri tekijöitä. Vaikuttimina on mainittu muun muassa yhteiskunnan muutokset ja erilaiset kasvaneet paineet sektorirajat ylittävän yhteistyön lisäämiseksi, niin poliittisten päätösten, organisaatioiden kehittymisen, kuin käytännön tarpeiden kautta (Cairns & Harris 2011, 312.) Selsky ja Parker (2005, 850) muistuttavat tutkimuskentän syvenemisen merkityksestä myös organisaatioiden oppimiseen. Tämä on ollut yksi tausta-ajatuksista myös tämän tutkimuksen merkitystä pohdittaessa. Ymmärrys oman organisaation toiminnasta ja toiminnan ajureista, toiminnan esteistä, sekä erityisesti toimintatapojen suhteesta yhteistyöorganisaatioihin, voi auttaa organisaatioiden välistä yhteistyötä kehittämään edelleen. Haasteena sektorirajat ylittävän yhteistyön tutkimukselle on pidetty esimerkiksi sitä, että johtuen tutkimusotteiden tai esimerkiksi tieteenalojen erilaisuudesta, ei teemaan ole olemassa yhtä yhteistä teoriaa tai lähestymistapaa. (Selsky & Parker 2005, 850.) Tästä johtuen tämänkin tutkimuksen tekemisessä on tarkasteltu ensin hyvin erilaisia lähestymistapoja ja niissä esiin nostettuja teorioita. Tämän jälkeen on valittu tälle tutkimukselle yksi pääasiallinen teoreettinen viitekehys. Toisena Selskyn ja Parkerin (2005, 850) esiin nostamana haasteena tämän kentän tutkimukselle on ollut, ja on edelleen, sektorirajat ylittävien yhteistyön muotojen erilaisuus, sillä niin muodot, kuin esimerkiksi organisaatioiden koot ja toimialat, sekä maantieteelliset toiminta-alueet vaihtelevat suuresti. Tämä tuo toisaalta haasteita tutkimuksen konkreettiseen tekemiseen, mutta myös tutkimuksen rajaamiseen, sekä oleellisten tutkimuskysymysten löytämiseen. Sektorirajat ylittävän yhteistyön tutkimusta pidetään kuitenkin tärkeänä erityisesti kasvavien yhteiskunnan paineiden takia.

Verrattuna muuhun organisaatiotutkimukseen, saattika yleisempään johtamistutkimukseen, on tämän teeman tutkimuksen määrä vielä rajoittunutta. Tutkimuksissa on lähestytty sektorirajat ylittävää yhteistyötä muun muassa eri sektorien yhdistelmistä käsin, yhteistyön perusteiden kautta tai esimerkiksi eri yhteistyömuotojen kautta. Mitään yhden teorian valta-asemaa ei näytä tutkimuskentästä löytyvän. Kuitenkin esimerkiksi resurssi-riippuvuusteoria nousee monessa tutkimuksessa esiin, samoin esimerkiksi organisaatio-teoriat yleisemmin. Puhtaasti teorioita vertailevaa tutkimusta on myös niukasti. Samoin

vähemmän on havaittavissa sektorirajat ylittävän yhteistyön johtamisen ja organisoinnin syvempää tutkimusta. Tähän tutkimukseen liittyvää näkökulmaa eli kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyötä, ja erityisesti katsottuna kolmannen sektorin suunnalta, löytyy myös hyvin vähän. Samalla voi todeta, kuten esimerkiksi Pihlaja (2013, 72) on todennut, että kolmannen sektorin inhimillisyyteen ja ihmisläheisyyteen liittyvä arvopohjainen toiminta, varsinkin yhdistettynä liiketoiminnan teemoihin, on haasteellinen tutkimuskohde.

Suomessa tutkimus, jota sellaisenaan ei tähän teemaan tunnu olevan kovin runsaasti, näyttää keskittyneen tiettyihin toimialoihin tai niiden alla oleviin erityisnäkökulmiin, kuten esimerkiksi kuntoutukseen, perhepalveluihin tai vanhustyöhön liittyviin yhteistyömuotoihin ja erityisesti kuntatoimijoiden kanssa. Yhteistyötä ei myös ole tutkittu mitenkään runsaasti yhteistyö-teeman kautta, vaan juuri edellä mainittujen alakohtaisten teemojen tai esimerkiksi hyvinvointiyhteiskunnan lähestymiskulmasta. Suomessa kolmannen sektorin tutkimusta ja sitä erityisesti kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta on keskitynyt paljolti Jyväskylän yliopistoon, missä ylläpidetään muun muassa Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaalia. Kolmatta sektoria on tutkittu myös erilaisissa sosiaalipolitiikan tai sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksissa, sekä kuntasektorin tutkimuksissa, kuten Kunnallisan kehittämissäätiön tai SOSTE Suomen Sosiaali- ja Terveys ry:n julkaisuissa. Kuitenkaan näistäkään ei juuri löydy syvempää sektorirajat ylittävään yhteistyöhön keskittyvää tutkimusta. Tutkimus on myös hajaantunut eri tieteenaloille riippuen kulloinkin valitusta näkökulmasta ja yksittäisten tutkijoiden mielenkiinnon kohteesta. Cairns ja Harris (2011, 313) toteavat aiemman tutkimuksen myös usein keskittyneen tarkastelemaan eri sektoreita enemmän erillisinä toimijoina kuin niinkään yhteistyönä. Näin ollen toiminnan eroavaisuudet ja yhteistyön esteet tulevat korostetuiksi enemmän kuin itse yhteistyö sellaisenaan. Teoreettisen taustan osalta Cairns ja Harris (2011, 313) mainitsevat sektorirajat ylittävän yhteistyön mallien ja erityisesti niihin liittyvien voimasuhteiden analyysien auttavan teoreettisten kehyksien löytämisessä.

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan sektorirajat ylittävään yhteistyöhön erilaisten näkökulmien kautta. Valittuina lähtökohtina ovat miksi ja miten -kysymykset sekä se, millaisten teorioiden kautta yhteistyötä on aiemmassa kirjallisuudessa tarkasteltu. Lisäksi syvennytään erityisesti kolmannen sektorin ja julkisen sektorin väliseen yhteistyöhön ja tarkastellaan myös, miten yhteistyön johtamisen merkitystä on kuvattu.

4.2 Miksi? Yhteistyön perusteita

Sektorirajat ylittävää yhteistyötä tehdään lukuisista eri tarpeista ja perusteista. Tyypillisesti aiemmassa tutkimuksessa nousee esiin toisaalta ympäröivästä yhteiskunnasta syntyvät tarpeet ja toisaalta esimerkiksi selkeä resurssinäkökulma; toisella on jotain, mitä tarvitaan toiminnan ja tulosten aikaansaamiseksi. Toinen organisaatio voi omata esimerkiksi taloudellisia resursseja, joita toinen tarvitsee, tai esimerkiksi tiloja, tai vaikka jakelukanavia, joita ei itse kannata ylläpitää. Harvalla organisaatiolla on niin voimavaroja, kuin kykyjä pitää yllä kilpailuetua kaikilla tasoilla ja toiminnoissa. Yhteistyö on siis monelle ratkaisu saavuttaa myös parempaa kilpailuasemaa. (O'Regan & Oster 2000, 121.)

Yhtenä syynä sektorirajat ylittävälle yhteistyölle on esitetty olevan julkisen toiminnan yhä kasvava kompleksisuus, monimutkaiset, kerrokselliset rakenteet ja niiden mukanaan tuomat haasteet palvelujen tuotannossa (Christensen & Lægreid 2011, 408). Lisäksi uuden julkisjohtamisen (engl. New Public Management) eli yrityssectorilta siirtyneen liikkeenjohdollisen toimintamallin, on useissa tutkimuksissa esitetty olevan yhtenä kasvaneen sektorirajat ylittävän yhteistyön selittävänä tekijänä. Uuden julkisjohtamisen leviämisen taustalla sanotaan olevan esimerkiksi tyytymättömyys julkisten organisaatioiden tuottavuuteen tai palvelujen tehottomuuteen, sekä julkisten kulujen kasvuun ja sitä kautta veronmaksajien tyytymättömyys. Uuden julkisjohtamisen paradigman on esitetty olevan ratkaisu näihin, ja sen uskomuksen myötä myös palvelujen ulkoistaminen on saanut vauhtia. (Kelly 2007, 1008.)

Kolmannella sektorilla, jolle vuosien varrella osa näistä ulkoistetuista julkisista palveluista on siirtynyt, on sanottu olevan julkisia toimijoita parempi tuntemus asiakkaista, heidän tarpeistaan ja odotuksistaan. Kolmas sektori pystyisi näin myös edustamaan palveluiden käyttäjäryhmiä paremmin (Kelly 2007, 1010). Saukkonen (2013, 24) nostaa esille myös valinnanvapauden näkökulman. Julkisten toimijoiden positiivinen suhtautuminen palveluntuottajien monirakenteellisuuteen on kasvanut ja valinnanvapautta korostetaan palvelujen laadun takaamisen yhteydessä. Kolmannen sektorin todetaan usein tekevän palvelutuotantoa lähimmäisen auttamisen tai jonkin muun ideologisen taustan vuoksi. Vastaavasti yksityistä sektoria kuvataan rahan tekemisen näkökulmasta. Näiden näkökulmien kääntämisestä voisi saada uutta tarkastelunäkökulmaa; yksityinen sektori voisi hyötyä sosiaalisen vastuun teemojen vahvistamisesta ja samoin kolmas sektori voisi hyötyä kilpailussa liiketoiminnallisten keinojen vahvistamisesta. (Wymer & Sridhar 2003, 4–5.) Joissakin tutkimuksissa on esitetty kolmannen sektorin toimijoiden olevan myös joustavampia ja avoimempia uusille ideoille. Organisaatioina kolmannen sektorin

toimijat voivat olla myös muutoskykyisempiä verrattuna julkiseen sektoriin. Tosin muutokkyvykkyyteen vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuri ja johtamisen kyvykkyys, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kolmannen sektorin organisaatioiden on myös väitetty kykenevän paremmin osallistamaan asiakkaitaan palvelutuotannon kehittämiseen ja pystyvän julkisia toimijoita paremmin muokkaamaan ja tuottamaan näitä alun perin pelkästään julkisessa tuotannossa olevia palveluja. (Kelly 2007, 1010.)

Myös Euroopan unionin tasolla on aktiivisesti etsitty uudenlaisia kumppanuuksien ja yhteistyön muotoja eri sektoreita edustavien toimijoiden välillä esimerkiksi eri politiikkojen, kuten esimerkiksi työllisyyspolitiikan toimeenpanemiseksi ja jalkauttamiseksi. Työllisyyspolitiikka, varsinkin Euroopan mittakaavassa, on yksi niistä monimutkaisista teemoista, joiden haasteita ei pystytä yksinään julkisen sektorin toimesta ratkaisemaan. (McQuaid 2010, 125.) Googins ja Rochlin toteavat (2002, 127) sektorirajat ylittävän yhteistyön kasvun peilaavan myös eri sektorien perinteisten roolien muuttumista ja nostavat esimerkkinä myös globaalien liikeyritysten joutuneen miettimään sellaisia teemoja, kuten ympäristönsuojelua tai esimerkiksi sosiaalisia ongelmia alihankintamaissa, mitkä aiemmin olivat lähinnä erilaisten kansalaisjärjestöjen huolena.

Tänä päivänä monen organisaation menestyksekkäs toiminta, yhtä lailla kuin yhteiskunnan kohtaamien haasteiden voittaminen, vaatii yhä enemmän toimijoiden välistä yhteistyötä. Sektorirajat ylittävä yhteistyö onkin noussut tärkeään asemaan, kun erilaiset organisaatiot yrittävät saavuttaa tavoitteitaan ja tuloksiaan. Sektorirajat ylittävän yhteistyön taustalla nähdään toisaalta mahdollisuus luoda yhteisesti vahvistettuja systeemejä, joissa toinen toisensa vahvuuksia hyödyntämällä saavutetaan kilpailuetuja tai ratkaistaan esimerkiksi yhteiskunnan sosiaalisia haasteita. Toisaalta yhteistyö keventää myös vallan epätasapainoa. (Googins & Rochlin 2002, 127–128.) Sektorirajat ylittävässä yhteistyössä voi kuitenkin ilmetä myös riskejä. Erityisesti kumppanista johtuvan negatiivisen julkisuuden ja oman maineen säilymisen riski voi olla merkittävä erityisesti kolmannen sektorin toimijoille, kun tehdään yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa. Samoin jos kolmannen sektorin toimija on erityisen riippuvainen yksityisen sektorin lahjoituksista tai tuesta, voi tukien nopea loppuminen aiheuttaa merkittävän riskin koko toiminnalle. (Wymer & Sridhar 2003, 8, 10.)

Googins ja Rochlin (2002, 129–133) puolestaan esittävät uudenlaisen yhteistyöyhteiskunnan taustavaikuttimiksi neljä laajempaa ja pitkäaikaista trendiä: 1. kommunismin epäonnistuminen, 2. globaalien kapitalismin nousu, 3. valtioiden roolin väheneminen, sekä 4.

kansalaisyhteiskunnan statuksen heikkeneminen. Näiden tekijöiden kautta he näkevät erityisesti liiketoimintasektorilla uudenlaisen roolin, jossa menestys riippuu myös yhteiskuntien kestävydestä ja onnistumisesta. Heidän mukaansa erityisesti yritysten ymmärrettyä sektorirajat ylittävän yhteistyön arvon, tulee se lisääntymään heidän toiminnassaan. Näin tapahtuessa myös keskinäinen riippuvuus yhteistyöstä tulee lisääntymään. Samoin esittävät myös Selsky ja Parker (2005, 851), joiden mukaan erityisesti yrityksiin liittyvä uusi yhteiskuntavastuu kannustaa niitä toimimaan vahvemmin yhteistyössä eri sektorien kanssa. Toisaalta kolmatta sektoriakin on kohdannut tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaateet, joten heillä on yhtä lailla tarpeita uudensuuntaisiin yhteistyön muotoihin. Myös julkinen sektori kohtaa uusia vaatimuksia, kuten toiminnan läpinäkyvyyden tai palvelujen monipuolisuuden vaateet, mitkä tarvitsevat uusia yhteistyömuotoja toteutuakseen halutulla tavalla.

Partneruuksien taustalla vaikuttavat myös kunkin sektorin vahvuudet. Julkisten toimijoiden valta-asema esimerkiksi taloudellisten resurssien omaajana, sekä ostaja-asema toimintojen ulkoistamisessa ovat merkityksellisiä. Yksityinen sektori puolestaan omaa usein kyvykkyyden tarttua oleellisiin asioihin ja osaa paremmin maksimoida myös taloudelliset tulokset. Kolmantena osapuolena voittoa tavoittelemattomat kolmannen sektorin organisaatiot omaavat puolestaan usein läheisen kontaktin paikalliseen toimintaympäristöön ja ihmisiin, myös haasteellisemmassa asemassa oleviin henkilöihin, kuten syrjäytyneisiin, ja tämä kontaktipinta voi osaltaan auttaa palvelujen kohtaannossa ja tulosten aikaansaamisessa. Andrews ja Entwistle (2011, 680) ovat tulleet tulokseen, että sektorirajat ylittävän yhteistyön avulla erityisesti julkinen sektori pystyy paremmin kohtaamaan ja selvittämään yhteiskunnan sosiaalisia haasteita. Joskin he muistuttavat, että partneruuksien aikaansaaman yhteistyön tulokset eivät aina ole kiistatonta osoitusta.

Julkisen sektorin palvelutoiminta on nykyään hyvin monimuotoista ja hajaantunut erilaisiin kumppanuuksiin, alliansseihin ja muihin yhteistyön muotoihin. Juuri julkisen sektorin toiminnan monimuotoisuus ja monimutkaisuus ovatkin olleet yhtenä perustana erilaisten toimintojen ulkoistamiselle. Andrews ja Entwistle (2011, 679–680) esittävät, että sektorirajat ylittävä yhteistyö on hyödyllistä tietyiltä osin, mutta tuloksellisuus riippuu paljon siitä, minkä sektorin kanssa yhteistyötä tehdään ja millaista se on. Julkisen sektorin vaikuttimena sektorirajat ylittävälle yhteistyölle on kuitenkin mainittu usein juuri palvelujen parantaminen ja esimerkiksi kustannusten alentaminen. Kustannustehokkuus onkin uuden julkisjohtamisen yksi tavoitteista. Kullakin sektorilla on siis omat vahvuutensa ja

toisia paremmat kyvykkyytensä, joiden yhdistelminä voidaan esimerkiksi julkista palvelutuotantoa parantaa. Toisaalta tutkimuksia, joissa todella osoitetaan hyötyjen ja esimerkiksi kustannussäästöjen, tai vaikka toiminnan läpinäkyvyyden ja tehokkuuden tavoitteiden aidosti realisoituneen yhteistyön tai esimerkiksi ulkoistuksen keinoin, on vielä kovin vähän.

Bryson ym. (2015, 625) toteavat myös, että sektorirajat ylittävän yhteistyön taustalla on erityisesti julkisen hallinnon havainnot siitä, että he itse eivät pysty yksinään ratkaisemaan yhteiskunnan ongelmia. Kun tehdään sektorirajat ylittävää yhteistyötä ei ainoastaan saada tuloksia tehokkaammin, vaan myös jaetaan riskejä. Julkinen sektori hyötyy muiden sektorien organisaatioiden osaamisesta, teknologioista ja esimerkiksi yksityisen sektorin osalta taloudellisista resursseista. D.W. Brinkerhoffin (2011, 4–5) johtopäätökset ovat samansuuntaisia. Hänkin väittää, että julkinen sektori saavuttaa parempaa tehokkuutta sektorirajat ylittävän yhteistyön avulla. Brinkerhoff mainitsee artikkelissaan (2011) uuden julkisjohtamisen teesit julkisen sektorin tehokkuuteen liittyen. Toisaalta hän muistuttaa, että erilaisilla partneruuksilla ja yhteistyömuodoilla voidaan saavuttaa myös enemmän hyväksyntää äänestäjien keskuudessa. Yleisesti Brinkerhoff (2011, 4-5) jakaa sektorirajat ylittävän yhteistyön perusteet neljään taustatekijään:

- Tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamisen tarve.
- Tarve löytää ratkaisuja yhteiskunnan ongelmiin monitoimijaryhminä, sekä integroituneiden resurssien kautta, että myös silloin, kun se lain raamien sisällä on mahdollista.
- Tarve löytää paremmin eri sektoriosapuolia tyydyttäviä ratkaisuja.
- Tarve avata julkisen sektorin päätöksentekoprosesseja yhteisen hyvän ja kestävien ratkaisujen saavuttamiseksi.

4.3 Miten? Yhteistyön malleja

Nykyään kaikkien kolmen sektorin ja niiden toimijoiden väliset yhteistyön muodot ovat yleistyneet. Yhteiskunnan haasteet ja erityisesti sosiaaliset ja ekologiset ongelmat ovat monimuotoistuneet ja monimutkaistuneet, ja näiden ratkaiseminen vaatii myös uudenlaisia ja yhä useamman organisaation yhteisponnistuksia. (Clarke & Fuller 2010, 85.) Sektorirajat ylittävä yhteistyö muotoina ja malleina vaihtelee niin eri maissa, kuin paikallistasoilla ja yhtä lailla eri organisaatioiden välillä (Googins & Rochlin 2002, 127). Usein

katsotaan, että sektorirajat ylittävä yhteistyö perustuu erityisesti sosiaalisten haasteiden ratkaisemiseen ja haasteiden luonteen vuoksi yhteistyö voi olla esimerkiksi jatkuvaa tai lyhytaikaista, integroivaa tai kehittävää, rajoittunutta tai avointa. Yhtä lailla yhteistyön malleja voi olla pelkkä yrityksen tekemä suora lahjoitus kolmannelle sektorille tai esimerkiksi julkisen sektorin toimintojen alihankkeistaminen voittoa tavoittelemattomille toimijoille. (Selsky & Parker 2005, 850.)

Yhteistyön muotoja voidaan tarkastella myös erilaisten sektoriyhdistelmien kautta. Voidaan tutkia, miten julkinen sektori tekee yhteistyötä yritysten kanssa, tai miten julkinen sektori ja kolmas sektori tekevät yhteistyötä. Yhtä lailla voidaan tarkastella, millaista toimintaa on yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Joka tapauksessa erilaiset partneruudet, erityisesti sosiaalisiin ja terveydenhoidon kysymyksiin liittyen, ovat viime vuosikymmeninä lisääntyneet selvästi ja yhä uusia muotoja toiminnalle on syntynyt. Myös esimerkiksi koulutusalailla, kulttuurin alalla sekä julkisen turvallisuuden alalla on rakentunut uusia partneruusmuotoja. Uudet yhteistyömuodot peilaavat Googinsin ja Rochlinin (2002, 127, 129) mukaan hyvin sitä, miten yhteiskunnat organisoivat itseään globaalissa maailmantaloudessa. Kun aiemmin saattoi vain yksi sektori dominoida partneruutta muiden kustannuksella, ovat roolit nyt muuttuneet niin, että toisaalta yhteistyötä tehdään nyt enemmän kaikkien kolmen sektorin kesken, mutta kuitenkin niin, että yksityinen sektori, globaalin kapitalismin leviämisen myötä, näyttäytyy usein keskellä näitä kolmea. Oleellista on ymmärtää eri toimijoiden roolit ja vaikutukset yhteistyön osana sekä toiminnan mahdollistamisen perusteet tässä uudessa yhteistyön kulttuurissa.

Selsky ja Parker (2005, 854) ovat myös tarkastelleet sektorirajat ylittävän yhteistyön muotoja ja toisaalta myös niihin liittyviä yleisimpiä tutkimusasetelmia, ja jakavat ne neljään eri ryhmään; a) kolmannen sektorin organisaatioiden ja yritysten yhteistyöpartneruudet, b) yhteistyöpartneruudet valtion organisaatioiden ja yrityssektorin välillä, c) kumppanuudet valtion organisaatioiden ja kolmannen sektorin välillä, jotka ilmenevät lähinnä sosiaali- ja työllisyysasioiden teemoissa, sekä d) partneruudet, joissa kaikki kolme sektoria ovat mukana. Sektorirajat ylittävän yhteistyön vaihtoehtoisia malleja pohdittaessa oleellista on identifioida niin paikallinen kuin organisaatiokohtainen tilanne, tarpeet, ja yhteistyön eri vaihtoehdotkin. Valintoihin vaikuttavina tekijöinä pitäisi pohtia esimerkiksi yhteistyölle asetettavia tavoitteita, yhteistyön sisäisiä ja ulkoisia ajureita, partneruukien kokoonpanoja, varsinaisen yhteistyön merkitystä osallistujille ja asiakkaille, käytännön toteutusta, sekä esimerkiksi pitkän tähtäimen strategioita. (McQuaid 2010, 126.)

Yhteistyön rakentaminen, ja toiminnan merkityksen rakentuminenkin, vaatii aikaa, keikkeitä ja uudelleen rakentamista, sillä sektorit ovat aiemmin pyrkineet pitämään itsensä enemmänkin erillään kuin yhteen kytkeytyneinä. Partneruuksien malleissa onkin vielä paljon kehitettävää. Myös niiden määrittely edellyttää lisää syvyyttä, samoin kuin onnistumisen analysointi parempaa mittaamista (Googins & Rochlin 2002, 130.) Googinsin ja Rochlinin mukaan (2002, 131–132, 134) sektorirajat ylittävän yhteistyön mallit ovat vielä kovin löyhästi järjestäytyneitä ja varsinkin tuloksien osalta tutkimattomia. Myös toiminnan muodot ovat vielä kehittymättömiä. Partneruuksien käsite ja rakenne, sekä tehokkuuksien määrittelemine on myös epäselvää monille toimijoille, vaikka yhteistoimintaa tehdäänkin. Kumppaneiden olisi käsitettävä millaista lisäarvoa yhteistyö tuo kullekin osapuolelle. Yhteistyön edistämiseksi on nähtävissä usein erilaisia julkilausumia, joissa rohkaistaan ja kannustetaan esimerkiksi päättäjien toimesta lisäämään sektorirajat ylittävää työtä. Usein lopputuloksena ei kuitenkaan ole yhteistyön ja -toiminnan aito kehittyminen, vaan lähinnä uusien termien käyttäminen tekemisen kuitenkin pysyessä entisenkaltaisena. Tyypillinen partneruus onkin usein yksisuuntaista eli esimerkiksi resurssien siirtoa.

Sektorirajat ylittävän yhteistyön malleja voidaan siis rakentaa monin tavoin. Malleihin johtavien prosessien syvyydet ja leveydet vaihtelevat tilanteesta ja organisaatioista riippuen. Googins ja Rochlin (2002, 133) esittävät yhteistyön rakentumisen perusprosessiksi seuraavat askeleet:

- selkeiden tavoitteiden määrittely
- päätöksentekijöiden sitouttaminen
- aktiivinen kommunikaatio
- työn johtaminen asiantuntijoiden ja ammattilaisten toimesta
- yhteinen sitoutuminen resursseihin
- edistymisen ja tulosten arviointi.

Kumppanuuksien rakentamisen prosessia voidaan tarkastella Googinsin ja Rochlinin (2002, 138–140) mukaan myös kolmen pääaskeleen kautta, joista jokainen syventää kumppaneiden välistä riippuvuutta hyötyjen tuottamiseksi. Samalla askeleet auttavat kumppaneita ymmärtämään, mitä yhteistyö vaatii kullakin tasolla. Ensimmäisenä askeleena on vastavuoroinen yhteistyö, mikä kuvaa perinteistä kahdenvälistä suhdetta, jossa esimerkiksi vaihdetaan tavaroita ja palveluja sopimusperustaisesti. Seuraavana askeleena on kehitysarvon luominen, mikä vaatii syvemmin molemmilta osapuolilta konkreettista

yhteistyötä hyötyjen aikaansaamiseksi. Tässä vaiheessa luodaan yhteinen toimintasuunnitelma ja sovitaan esimerkiksi erilaisten resurssien käytöstä. Tärkeä analyysi tässä vaiheessa on se, voidaanko samat tulokset saavuttaa myös erikseen tekemällä kuin yhteistyönäkin. Kolmantena askeleena ollaan symbioottisessa arvonluonnissa, jossa kumppanien väliset riippuvuussuhteet ovat syvempiä kuin aikaisemmillä askeleilla. Yhteistyön arvo luodaan yhteisellä ideoinnilla, innovoinnilla ja myös resurssien panostuksella. Yhteistyön teemoina ovat tällä tasolla usein suuremmat yhteiskunnan sosiaaliset haasteet ja muotoina voivat olla esimerkiksi joint venturet tai erilaiset allianssit.

Huolimatta monista esitetyistä hyödyistä, mitä sektorirajat ylittävä yhteistyö voisi tuoda eri organisaatioille, on kuitenkin osoitettu, että osapuolet kokevat usein myös erilaisia haasteita yhteistyön käynnistämässä ja implementoinnissa (Cairns & Harris 2011, 316). Esimerkiksi yhteistyön konkreettisen toteuttamisen taustalla on usein hyvinkin informaaleja sopimuksia, mikä saattaa aiheuttaa haasteita esimerkiksi vaikuttavuuden ja hyötyjen arvioimisessa. Virallisempien sopimusten mukaan ottaminen on hyödyllistä myös vastuun kysymysten kannalta. Myös selkeät yhteistyön rakenteet, yhteinen näkemys tavoitteista, sekä koko toimintaprosessin ymmärrys ja hallinta ovat oleellisia elementtejä sopimusten toimeenpanossa. (Bryson ym. 2015, 652.) Googins ja Rochlin (2002, 135, 138) katsovat, että yhteistyön prosessin pitäisi alkaa rehellisellä eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien arvioimisella, sillä toinen toisensa tunteminen auttaa ymmärtämään esimerkiksi erilaisia organisaatiokulttuureja ja sitä kautta yhteistyöstä haluttua arvoa. Ymmärrys auttaa myös hahmottamaan sen, että kukin näistä yhteistyösektoreista toimii jo itsellään erittäin kompleksissa systeemirakenteissa. Samalla yhteistyön käytännön toteutuksessa on huomioitava se, että kansalaisten luottamus on tärkeää, jotta julkisen sektorin palveluja pystytään toteuttamaan muiden sektoreiden toimesta. Tarvitaan siis vastuullisuutta ja myös tehokkaita ja luotettavia arviointimekanismeja. (Fletcher ym. 2003, 507.)

4.4 Johtamisen ja osaamisen merkitys yhteistyössä

Kuten edellä todettiin, sektorirajat ylittävän yhteistyön tausta-ajurit, yhtä lailla kuin muodotkin vaihtelevat. Näiden lisäksi organisaatioissa on hyvin erilaisia yhteistyön johtamisen malleja, samoin kuin osaamisen ja kyvykkyyksienkin tasoja. Esimerkiksi O'Regan ja Oster (2000, 121) toteavat, että vaikka sektorirajat ylittävän yhteistyön hyödyt ja edut

olisikin yhdessä identifioitavissa, eivät ne tule realisoiduiksi ilman johtamista. Johtamisen tutkimuskirjallisuudessa korostetaan pääasiassa johtajan ominaisuuksien ja kyvykkyyden merkitystä. Esimerkiksi Bryson ym. (2015, 652) pitävät erityisesti yhteistyökykyisyyttä johtamisen merkittävimpänä elementtinä. Samoin he korostavat johtajan kykyä kyseessä olevan haasteen rajaamiseksi, jotta teeman merkitys tulisi organisaatiolle ymmärrettävämmäksi. Yksittäisinä johtamiskyvykkyyteen vaikuttavina tekijöinä korostuvat myös halu ja usko ratkaista käsillä oleva haaste, johtajan soveltuva koulutuksellinen tausta sekä ikä. Kolmannen sektorin johtajien on sanottu käyttävän paljon aikaa vakuuttaakseen oman sektorinsa monimutkaisesta luonteesta ja haasteista, joita he kohtaavat. Toisaalta yritysjohtajat korostavat oman aikansa ja resurssien sijoittamista osoittaakseen oman sitoutuneisuutensa yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi ja uskovat, että kolmannen sektorin organisaatioiden olisi hyvä olla enemmän tulorientoituneita ja sitä kautta voitaisiin saavuttaa aidompaa yhteistyötä. Mitä syvempää ja laajempaa yhteistyötä on aikomus tehdä, sitä monimutkaisempaa on sen johtaminen neuvotteluineen, kommunikointineen, kulttuurien ymmärtämisvaatimuksineen, toiminnan ylläpitoineen ja erityisesti evaluointineen. Usein kolmannella sektorilla nämä taidot ovat heikompia kuin yrityssektorilla. Erilaisten ja eri tasoisten partneruuksien johtaminen vaatii usein johtajilta uutta osaamista ja soveltuvaa ammattitaitoa, sekä samalla kykyä arvioida eri osapuolten vahvuudet ja heikkoudet, sekä ne keinot, joilla esiintyviä heikkouksia voidaan kompensoida. (Googins & Rochlin 2002, 135–136, 140, 142.)

Johtaminen ei kuitenkaan koske ainoastaan varsinaisissa ylimmän johtajan tehtävissä toimivia, vaan johtajuutta pitää toteuttaa myös muillakin organisaation tasoilla ja muidenkin työntekijöiden toimesta yhteistyön onnistumiseksi. Oleellista on yhteisen vision ymmärtäminen ja sitä kautta muun muassa prosessien toimivuudesta huolehtiminen yhteisenä tavoitteena. Johdolle tärkeää on ymmärtää, mitä sisäisen ja ulkoisen luottamuksen ja merkityksen rakentaminen partneruuksissa vaatii, ja on myös löydettävä keinot oikeisiin ihmisiin vaikuttamiseen. Tässä korostuu johdon ammattitaito ja kokemus. Eri tutkimuksissa on nostettu esiin myös muita yhteistyön edellyttämiä johtajuustaitoja, kuten esimerkiksi se, että johtajan on kyettävä toimimaan yhteistyön mahdollistajana. (Bryson ym. 2015, 653.)

Monissa tutkimuksissa on päädytty johtopäätökseen, että juuri johtajuudesta riippuu yhteistyön onnistuminen, sillä johtajuuden kautta asiat saadaan tapahtumaan ja prosessit toimimaan, pelkkä aika ja raha eivät siis riitä. Erityisiä tarvittavia johtajuuden taitoja ovat muun muassa kommunikointikyky, neuvottelutaidot ja analysointikyky. Tärkeää on myös

ajankäytön hallinta, eli että johto pystyy sijoittamaan riittävästi aikaa yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. (Bryson ym. 2015, 658; Cairns & Harris 2011, 316.) Yhteisen ymmärryksen rakentaminen katkeaa kuitenkin helposti esimerkiksi stereotypioihin, oletuksiin ja negatiivisiin ennakkoluuloihin. Jotta näiden yli päästään rakentamaan aitoa kumppanuutta, on johtamisen tehtävä viedä yhteisen kielen ymmärtämistä vahvasti organisaatiossaan eteenpäin, rakennettava organisaatiotasosta sitoutumista yhteistyöhön ja vältettävä omien reviirien ylisuojelua. (Cairns & Harris 2011, 316.)

Yksi johtamisen ja sitä kautta yhteistyön rakentumisen haasteista kolmannella sektorilla on se, että organisaation hallintorakenne voi olla toimimaton yhteistyötä ajatellen. Samoin johtajat voivat olla osaamattomia päätöksenteossa ja organisaation yhteisessä sitoutumisessa yhteistyöhön. Lisäksi kolmannen sektorin johtajista ainakin osa toimii ideologiselta pohjalta, mikä saattaa olla haasteena esimerkiksi taloudelliselle osaamiselle ja tehokkuusajattelulle yhteistyön osana. Lisäksi monella organisaatiolla on haasteita taloudellisten resurssien niukkuuden kanssa, sillä organisaatiot toimivat usein esimerkiksi lahjoitusvaroin ja muiden varainkeruun menetelmien kautta. Tämä saattaa vaikuttaa esimerkiksi johtajien sitoutumishalukkuuteen. (O'Regan & Oster 2000, 123, 137–138.) Parhaatkaan johtamisen teoreettiset mallit eivät kuitenkaan tuota tulosta, jollei esimerkiksi yhteistyön käytännön organisoinnin ja johtamisen tapa arjessa ole soveltuva yhteistyön syvyyteen ja laajuuteen. Sektorirajat ylittävän yhteistyön lisääntymisestä huolimatta ja huolimatta siitä, että johtajuuden merkitys tunnustetaan yhteistyön onnistumisessa, johtajuutta tässä yhteydessä on edelleen tutkittu huomattavan vähän. Joitakin erityisiä pyrkiä johtamismallien rakentamiseksi löytyy kuitenkin tutkimuskirjallisuudesta. Esimerkiksi Clarke ja Fuller (2010, 85–90) esittelevät yhteistyön strategisen johtamismallin prosessia seuraavina vaiheina:

1. yhteistyön alkutilanteessa tapahtuva partneruuden muodostus, vuorovaikutus ja päätöksentekoprosessi
2. kumppanuuteen liittyvän strategisen suunnitelman muodostaminen
3. strategian käytännön eteenpäin vieminen partneriverkoston yhteisenä tekemisenä yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi
4. strategian käytännön toteutus kussakin partneriorganisaatiossa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi
5. tulosten syntyminen

6. mahdollisten partneriverkoston ulkopuolelta tulevien ja yhteistyöhön tai sen strategiaan tai toteutusprosessiin liittyvien muutostarpeiden tai muutospaineiden huomioiminen toiminnassa.

Clarke ja Fuller (2010, 90–91) kuvaavat strategista johtamisprosessia myös kuuden erilaisen tulonäkökulman kautta:

1. Suunnittelukeskeisen johtamisen tuloksena syntyvät oleellisten, partnereiden yhteisten kysymysten ympärille rakentuvat, suunnitelmiin kirjatut tulokset.
2. Prosessikeskeisen johtamisen tuloksena syntyy sellaisia tuloksia, jotka muuttavat jollakin tavalla yhteistyön muotoa, prosessia, tai toiminnan jalkauttamista.
3. Kumppanuuskeskeisen johtamisen tulokset liittyvät organisaatioiden ja yksilöiden oppimiseen ja sitä kautta vaikuttavat esimerkiksi organisaation käyttäytymiseen.
4. Ulkoiset sidosryhmät keskiöön asettava johtaminen tuottaa tuloksia, jotka vaikuttavat kumppanuusorganisaatioiden sekä ulkoisen toimintaympäristön yhteistyöhön.
5. Ihmiskeskeisen johtamisen tulokset liittyvät yksilöihin.
6. Toimintaympäristökeskeisen johtamisen tulokset liittyvät esimerkiksi ekologisiin tai taloudellisiin tai esimerkiksi poliittisiin tai sosiaalisiin, odottamattomiinkin vaikutuksiin, jotka eivät liity suoraan kumppaniorganisaatioihin.

Kolmannen sektorin tulevaisuutta pohdittaessa on kirjallisuudessa nostettu esiin kysymyksiä toimijoiden kyvystä omata rooli samaan aikaan muutosta ja kasvua ajavana toimijana ja samalla palvelujen tuottajana. Näin voidaan kyseenalaistaa se, pystytäänkö molempien roolien tavoitteita saavuttamaan. Kahdenlainen rooli myös toisaalta avoimessa markkinatilanteessa toimivana, liiketoimintamallienkin mukaan elävänä ja toisaalta kansalaisyhteiskuntatoimijana toimiminen voi aiheuttaa ristiriitoja. Tällainen tilanne asettaa erityisiä haasteita johtajuudelle. (Pestoff 2014, 1412–1413.)

On väitetty, että kolmannen sektorin organisaatiot eivät pärjäisi yritystoimijoille, sillä nämä ymmärtävät kilpailun vaatimat edellytykset paremmin. Samoin yrityssektorilla on usein enemmän taloudellisia resursseja käytettävissään esimerkiksi toimintansa näkyväksi tekemiseen. Kolmannella sektorilla on myös havaittu olevan haasteita sopeutua nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Neljän maan tutkimuksessa (Tanska, Saksa, Ruotsi ja USA) todettiin, että erityisesti sote-alalla yksityisten toimijaorganisaatioiden määrä on viime vuosina kasvanut runsaasti. Tämä muuttaa kilpailutilannetta ja sitä kautta

myös johtamisen vaatimuksia koko ajan haastavammaksi. Uuden julkishallinnon logiikka tuo julkisiin hankintakilpailuihin yhä enemmän monimutkaisuutta ja sellaisia kriteerejä, joihin kolmannella sektorilla voi olla haasteita vastata. Yksi tällainen vaatimus on toiminnan tehokkuus. Näin ollen yksityisen sektorin toimijoilla ja johdolla, joilla on jo kokemusta liiketalouden ja avoimen kilpailun säännöillä pelaamisesta, näyttää olevan etulyöntiasema. Voitaisiin väittää, että kolmannen sektorin kilpailutilanne paranisi, jos toimintaa suunnattaisiin enemmän liiketoiminnalliseen muotoon. Tämä kuitenkin toisaalta saattaa olla vaikeaa tarvittavan osaamisen puuttumisesta johtuen ja toisaalta muutos voi olla riskitiridassa kolmannen sektorin organisaation perusarvojen kanssa. (Pestoff 2014, 1417.) Pestoff (2014, 1421) esittää, että kolmannen sektorin organisaatioiden johdon olisi erityisesti tällaisessa kahdenlaisessa toiminnassa (arvopohja ja liiketoiminta) ymmärrettävä, että kyseessä ei ole ainoastaan organisaation toiminnan sekoittuminen erilaisten tavoitteiden kesken, vaan että oleellista olisi löytää eri sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden erilaisten tavoitteiden ja periaatteiden tasapaino organisaation yleisten tavoitteiden kanssa, ja samalla löytää keinot, kuinka pitää nämä eri sidosryhmät tyytyväisenä toimintaan. Samalla on myös tärkeää tunnistaa eri sidosryhmien mukanaolosta syntyvät synergiaedut.

4.5 Kolmas sektori yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa

4.5.1 Yhteistyön taustaa

Eri sektorirajat ylittävän yhteistyön yhdistelmistä tässä tutkimuksessa pohditaan erityisesti kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyötä. Näiden sektoreiden välisestä yhteistyöstä tehty aiempi tutkimus voidaan jakaa esimerkiksi niin, että toisaalta on tutkittu sitä, miten osapuolet täyttävät toisen osapuolen aukkoja esimerkiksi osaamisen tai resursien näkökulmasta ja toisaalta tarkastelukulma voi olla kolmannen sektorin historia ja alkuperä, ja niiden kautta vastakkainen suhde muihin sektoreihin. (Selsky & Parker 2005, 861.) Kolmannen sektorin roolia voidaan kuvata myös niin, että ne joko suorittavat julkisen sektorin niille siirtämiä tehtäviä, tai tekevät työtä, jota julkinen sektori, tai muut toimijat eivät syystä tai toisesta tee (Najam 2000, 380). Julkinen sektori tekee yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa saavuttaakseen eri asioita, kuin esimerkiksi yhteistyössä liikeyritysten kanssa. Eri sektoreilla onkin erilaisia tarpeita ja niitä myös motivoi eri tekijät.

Myös lähestymistapa kumppanuuksiin vaihtelee. Vaikka kumppanuuden osapuolet keskittyisivätkin samaan teemaan, ajatellaan teemaa kuitenkin usein hyvin eri lailla ja tämä johtaa juuri edellä mainittuihin erilaisiin lähestymistapoihin. (Andrews & Entwistle 2011, 681; Selsky & Parker 2005, 851.) Kolmannen sektorin näkökulmasta yhtenä tärkeänä yhteistyön ajurina voi olla myös halu vaikuttaa esimerkiksi sosiaalipolitiikkaan ihmistä lähellä olevana asiantuntijatahona, eli perinteisen päättäjapolitiikan ulkopuolelta (Najam 2000, 380). Andrews ja Entwistle (2011, 684) tutkivat Iso-Britannian Walesin alueen kumppanuuksia kolmannen sektorin ja julkisten organisaatioiden välillä. Tutkimuksessa todettiin, että kolmannen sektorin toimijat ovat yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa kahdesta syystä; toisaalta päästäkseen laajempiin ja syvempiin yhteistyön malleihin ja sitä kautta myös laajemman tiedon pariin, ja toisaalta taustatekijänä on kolmannen sektorin asiantuntijuus erityisesti erityisryhmien ja haasteellisemmassa asemassa olevien henkilöiden, kuten syrjäytyneiden tuntemuksessa. Näin ollen voisi olettaa, että kolmannen sektorin asiantuntijuus auttaa julkista sektoria saavuttamaan parempia tuloksia erityisesti sosiaalialalla.

4.5.2 Yhteistyön muotoja

Julkisen ja kolmannen sektorin väliset yhteistyön mallit ovat lisääntyneet huomattavasti. Ne kytkeytyvät pääasiassa erilaisiin sosiaali- ja terveysaloihin liittyviin ongelmiin, joihin etsitään uudenlaisia ratkaisuja näiden osapuolten välisenä yhteistyönä. Yhtä lailla yhteistyön muotoja näiden sektoreiden organisaatioiden välillä on toteutettu muun muassa ympäristönsuojelun tai esimerkiksi köyhyyden torjunnan sekä koulutuksen aloilla. (ks. esim. Vurro ym. 2010, 39; Selsky & Parker 2005, 849–850.) Kolmannen sektorin ja julkisten toimijoiden välille on viime vuosina syntynyt yhä enemmän myös eri palvelusektoreihin liittyviä hybridimalleja, kuten esimerkiksi vanhustenhoidossa. Hybridimalleissa on elementtejä sekä perinteisistä kolmannen sektorin toimintamalleista, kuten esimerkiksi vapaaehtoistyöstä, ja samalla niihin yhdistyy liiketoiminnasta tuttuja muotoja (Pestoff 2014, 1413). Myös O'Regan ja Oster (2000, 120–121) toteavat, että kolmannen sektorin organisaatioiden tehtävät liittyvät usein juuri sosiaali- ja terveysalaan, sekä koulutukseen. Samalla he toteavat, että kolmannen sektorin toimintaa osana yhteistyötä on kompleksisuutensa takia haastavaa evaluoida. Siitä huolimatta esimerkiksi julkisten hankintojen ja kil-

pailutusten kautta kolmas sektori on ollut yhä enemmän mukana julkisten palvelujen tuottajana ja samalla kilpailee tietyltä osin myös yksityisen sektorin kanssa. Julkisen sektorin palvelukokonaisuuksia pilkotaan yhä enemmän pienempiin osiin ja niitä ulkoistetaan erityisosaamista omaaville organisaatioille. Kolmannen sektorin toimijat voivat myös liittyä yhteistyöhön kaupallisten toimijoiden kanssa parantaakseen mahdollisuuksiaan näissä hankintakilpailuissa.

Sosiaali-, terveystyö- ja koulutussektoreihin liittyvissä teemoissa, joissa kolmannen sektorin organisaatiot tyypillisesti toimivat, täydentävät ne toisaalta julkisten toimijoiden palveluaukkoja ja toisaalta nostavat työssään yhteiskunnan ongelmia ja puutteita myös julkisuuden tietoisuuteen, sekä sitä kautta pyrkivät vaikuttamaan julkiseen päätöksentekoon. Kolmannen sektorin toiminta on perinteisesti pohjannut lahjoituksiin ja avustuksiin, mutta niiden vähentyminen ja näin syntyvät taloudelliset haasteet organisaatioissa, sekä toisaalta myös yhteiskunnan laajat ongelmat, joihin halutaan ratkaisuja, ovat ajaneet monet kohti liiketoimintatyyppistä, maksullista palvelutuotantoa. Kolmannen sektorin organisaatioiden pitää pystyä toimimaan taloudellisessa vakaudessa pystyäkseen tuottamaan haluttuja palveluja. Ostopalvelusopimukset tuottavatkin usein tasaisempaa tulonlähdettä verrattuna esimerkiksi satunnaisiin lahjoituksiin. Samalla organisaatiot, ainakin osa niistä, itsekin pyrkivät uudistumaan ja näyttämään osaamistaan uusien yhteistyökuvioiden ja palvelusopimusten kautta. Julkiset toimijat odottavat ulkoistettujen palveluidensa tuottajilta myös ammattimaista kaupallisia näkökulmia huomioivaa ajattelua. Kolmannen sektorin organisaatioiden on tärkeää myös kyetä auttamaan itse itseään yksipuolisen riippuvuuden sijaan. (Dees 1998, 56–57.)

Myös monenlainen projektityö voi olla yhteistyön taustalla. Sillä tarkoitetaan yleensä julkista rahoitusta, jota kanavoidaan erilaisten kehittämisohjelmien ja -projektien kautta. Tosin on myös kyseenalaistettu, voiko näiden kahden sektorin yhteistyötä esimerkiksi projektitoiminnassa varsinaisesti kutsua yhteistyöksi juuri suurten valtaerojen vuoksi, vai onko kyse vain raharesurssien siirrosta (Selsky & Parker 2005, 861–862). Rahoitusta on voitu myöntää myös suoraan, ilman avointa kilpailua, yhteistyökumppanuuksien aikaansaamiseksi. Nämä taloudelliset ulottuvuudet osana yhteistyötä liittyvät siihen myös kysymyksiä vastuusta ja arvioinnista, erityisesti kun kyseessä on kaksi hyvin erilaista toimijaa niin kokonsa, kuin esimerkiksi valta-asemansa näkökulmasta. (Cairns & Harris 2011, 313.) On myös esitetty, että juuri suurten erilaisuuksien vuoksi voi tietyissä tapauksissa olla hyvä, että yhteistyössä kolmannen sektorin kanssa näissä kumppanuuksissa olisi mukana myös yksityisen sektorin toimijoita (Selsky & Parker 2005, 861–862).

Deakin (2002, 145–146) on puolestaan pohtinut artikkelissaan sitä, kuinka aidosti kolmannen sektorin toimijat tuovat lisäarvoa oletettujen erityisominaisuuksiensa kautta yhteistyöhön, sekä sitä, toimivatko kolmannen sektorin organisaatiot esimerkiksi niin sanottuina sillanrakentajina eri osapuolten välillä, tai tuovatko ne mukanaan osallistuvampaa demokratiaa ja samalla myös luontaista vastuullisuutta. Hän toteaa, että yhteistyössä voi olla myös riskejä. Esimerkkinä sellainen tilanne, jossa kolmannen sektorin organisaatio on vahvasti uskonnolliseen ideologiaan perustuva ja näin haasteita voi esimerkiksi tulla muihin uskontokuntiin kuuluvien osapuolten hyväksymisessä asiakkaisiksi.

J. Brinkerhoff (2002, 25) on puolestaan jaotellut kolmannen sektorin ja julkisen sektorin välisen yhteistyön muodot kolmeen: 1. sopimus pohjaiseen yhteistyöhön, jossa tarvitaan toisen organisaation ominaisuutta, kuten esimerkiksi osaamista, päämäärien saavuttamiseksi, 2. toiminnan laajentamiseen tai ulkoistamiseen eli laajentuva organisaatio kontrolloi yksipuolisesti yhteistyötä ja 3. malliin, jossa toisen organisaation identiteetti mahdollisesti sulautuu toiseen (vrt. esim. Selsky & Parker 2005, 862). Myös Möttönen (2009, 62) puhuu sopimuskumppanuudesta ja toteaa, että huolimatta yhteistyöstä julkisten toimijoiden kanssa, kolmannen sektorin toimija kuitenkin aina itse määrittää, tekeekö yhteistyötä. Yhteistyöhön ryhtymisen mukana joutuu kolmannen sektorin toimija hyväksymään yhteiset pelisäännöt ja siitä tulee näin ollen sopimuskumppani, oli sopimus sitten formaali tai epäformaali. Osa päätösvaltaa siirtyy aina yhteistyössä pois organisaatiolta ja tällä luopumisella on jokin arvo. Yhteistyön on tuon menetyksen johdosta siis tuotava jotain haluttua tulosta, joka hyödyttää kolmannen sektorin organisaatiota tai sen asiakkaita. Huolimatta yhteiskunnan ja kilpailutilanteen muutoksista, eivät kolmannen sektorin toimijat kuitenkaan ole alisteisia, vaan niillä kullakin on mahdollisuus vaikuttaa yhteistyöhön ja sen rakenteisiin. Möttönen (2009, 63) jakaa yhteistyön myös kolmeen kategoriaan; a) markkinayhteistyöhön, jossa yhteistyö on markkinaperusteosta eli samalaista kun julkinen sektori tekee yritysten kanssa, b) määräyssuhde, jossa julkisen toimijan suhde kolmannen sektorin toimijaan on yksipuolisen määräävä ja kolmantena c) verkostosuhde, mikä on tasapuolinen ja tasa-arvoinen kumppanuussuhde, mitä määrittää muun muassa intressien tasapaino, sekä yhteisöllinen demokratiakäsitys.

Maijanen ja Haikara (2014, 16) näkevät puolestaan yhteistyön kolmena syvyytstasona; vapaamuotoisena ja kevyenä yhteistyönä, vastavuoroisuuteen ja vuoropuheluun perustuva verkostotoimijuutena sekä syvempänä, koordinoituna, luottamukseen perustuvana ja molemmille oppimista ja lisäarvoa tuotavana kumppanuutena. Aito kumppanuus vaatii

heidän mukaansa yhteisten tavoitteiden asetantaa, yhteisiä, tasa-arvoisesti toteutettuja päätöksiä ja yhteistä vastuuta tuloksista.

Najam (2000, 390) on myös pohtinut näiden kahden sektorin välistä yhteistyötä. Hänen näkökulmansa lähtee enemmän strategioiden ja tavoitteiden suunnasta ja esittää yhteistyötä neljän C:n mallina. Samalla hän toteaa, että vaikka voisi ajatella julkisen sektorin olevan dominoiva osapuoli yhteistyön organisoinnissa ja toteuttamisessa, ja kolmannella sektorilla voidaan ajatella olevan vähemmän vaihtoehtoja toimintojensa eteenpäin viemisessä, on molempien osapuolten näkemys ja organisaation oma strateginen päätös yhteistyöhön lähtemisestä yhtä merkittävä. Näiden kahden sektorin usein hyvinkin monimutkaisten yhteistyömuotojen luonnetta ei aina täysin ymmärretä. Samoin niitä kuvataan usein liiankin yksinkertaistavasti. Neljän c:n malli kuvaa yhteistyön eri muotoja suhteessa osapuolten ajattelemiin yhteistyön tavoitteisiin ja toisaalta strategioihin, joilla ne on ajateltu käytännössä saavuttaa. C:t tulevat sanoista:

1. Yhteistyön (engl. cooperation) mallissa osapuolilla on samankaltaiset ajatukset tavoitteista ja samoin keinoista niihin pääsemiseksi.
2. Vastakkainasettelun (engl. confrontation) malli puolestaan kuvaa tilannetta, jossa sekä tavoitteet, että strategiat eroavat toisistaan.
3. Täydentämisen (engl. complementarity) mallissa osapuolilla on toisaalta samankaltaiset tavoitteet, mutta ne eriyvät näkemyksissään siitä, kuinka tavoitteet pitäisi strategisesti saavuttaa.
4. Strateginen allianssi (engl. co-optation), on malli jossa osapuolet kyllä jakavat samankaltaiset ajatukset tavoitteiden saavuttamisen strategioista, mutta lopulliset tavoitteet eroavat toisistaan.

Viidentenä mallina voi tietysti olla, että yhteistyötä ei tehdä lainkaan, sillä tavoite- ja toimintaerojen koetaan olevan liian suuria. Oleellista onkin pystyä erottamaan, millaisessa tilanteessa yhteistyötä käynnistetään ja mitä se vaatii arjen toiminnalta onnistuakseen. (Najam 2000, 375, 383–386, 388.) Oli yhteistoiminnan malli ja tausta mikä hyvänsä, molempien sektorien organisaatiot kohtaavat paineita niin institutionaalisten normien, kuin toimintaympäristöjensä kautta, ja ne aiheuttavat haasteita myös yhteiseen päätöksentekoon (Cairns & Harris 2011, 312).

Kolmannen sektorin ja julkisen sektorin välisessä yhteistyössä ei näytä löydettyneen mitään yhtäläistä toimintamallia. Kuten edellä on kuvattu, yhteistyön muodot vaihtelevat

niin formaaleina kuin epäformaaleinakin monin tavoin. Yhtä lailla käytettävissä olevat resurssitkin vaihtelevat. Merkittävänä kuitenkin pidetään sellaisia rakenteita, joissa kolmannen sektorin toimijoilla on aito mahdollisuus osallistua niin päätöksentekoon kuin resursseista päättämiseen. Tämä kuitenkin edellyttää selkeitä suunnitelmia ja systemaattista ajattelua. (Selsky & Parker 2005, 862.)

4.5.3 Yhteistyön määrä kasvaa

Kolmannen sektorin rooli kasvaa sitä myötä, mitä vähemmän julkinen sektori pystyy tarjoamaan palveluita esimerkiksi tietyille erityisryhmille, kuten esimerkiksi vammaisille tai vanhuksille. Mitä heterogeenisempi yhteiskunta on, sitä vaikeampaa julkisen sektorin on vastata monimuotoisen yhteiskunnan kaikkiin haasteisiin. Näin ollen kolmannen sektorin rooli kasvaa varteenotettavaksi vaihtoehdoksi palveluiden tuottajana. (Weisbrod 1997, 542.) Kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyön lisääntymiseen vaikuttavat useat muutkin tekijät. Taustalla ovat esimerkiksi poliittisen ilmapiirin muuttuminen. Muutokset myös esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan toimintakentässä myös aiheuttavat epävarmuutta siitä, mikä rooli tai tehtävä kuuluu esimerkiksi kolmannelle sektorille. (O'Regan & Oster 2000, 131.) Julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä ja sen kasvamista on yritetty perustella myös erilaisin teorioin. Erityisesti on nostettu esiin niin makro- (kuten vähentynyt luottamus julkisten organisaatioiden kykyyn ratkaista sosiaalisia ongelmia) kuin mikrotasonkin selittäviä tekijöitä. Suuri osa tutkimuksesta on keskittynyt mikrotason tekijöihin, kuten esimerkiksi yhteistyöstä saatavien hyötyjen kuvaamiseen ja hyötyjä onkin kuvattu esimerkiksi utilitarististen, altruististen tai rationaalisten näkökulmien kautta. Yhteistyön kasvua on selitetty myös erityisesti resurssien ja asiantuntijuuden saamisen näkökulmasta (Vurro ym. 2010, 42). Saukkonen (2013, 26) puhuu jopa uudesta kolmannesta sektorista, jossa perinteisten yhdistysten ja säätiöiden toiminta merkitys on suuresti muuttunut ja sektoreiden raja-alueet hämärtyneet, vaikkakaan kolmannen sektorin perinteisimmät arvot eivät ole muuttuneet. Vanhat ja uudet toimintamallit näkyvät kuitenkin yhä enemmän rinnakkain tai vanhat korvaantuvat osittain uudemuotoisina, joko kokonaan uusina organisaatioina, vanhojen kylkeen perustettuina uusina organisaatioina tai vanhojen sisälle rakentuneina uusina toimintokokonaisuuksina.

4.5.4 *Yhteistyön haasteita*

Kuten edellä todettiin, yhteistyön muodot ja yhteistyön koordinointi vaihtelevat organisaatioiden väleillä laajalti. Vaihtelu riippuu monista seikoista ja esimerkiksi koordinoitiin vaikuttaa muun muassa kumppanien välinen luottamus ja yhteistyölle asetetut tavoitteet. Samaan aikaan kun vaihtoehtoisia toimintamalleja on useita, vaihtelee myös se, kuinka paljon kolmannen sektorin organisaatio menettää autonomisuudestaan yhteistyön osana. Yhtä lailla voidaan pohtia, kuinka paljon julkinen sektori menettää esimerkiksi vallastaan tai kontrollistaan ulkoistaessaan sosiaali- ja terveyspalveluitaan yksityiselle sektorille. (Malatesta & Smith 2014, 16.) Young (2000, 149) puolestaan toteaa, että se, miten julkinen sektori ylipäänsä politiikoissaan huomioi yhteistyön kolmannen sektorin kanssa, riippuu siitä, kuinka päättäjät näkevät ja ymmärtävät yhteistyön luonteen, syvyyden ja tarkoituksen näiden sektoreiden välillä.

Esimerkiksi Iso-Britanniassa julkisten palvelujen uudistamisessa on vahvasti huomioitu monialainen yhteistyö ja erityisesti yhteistyö kolmannen sektorin kanssa varsinkin koulutuksen, sosiaali- ja terveysalan sekä rikosten torjunnan teemoissa. Julkinen sektori haluaa näin lisätä myös omaa tehokkuuttaan ja hyödyntää muillakin sektoreilla syntyviä uusia innovaatioita. Myös kolmannella sektorilla on käyty keskusteluja siitä, mikä on paras toimintatapa. Kuinka suuresti halutaan olla osa julkisten palvelujen tuottamista, varsinkin liiketoiminnan periaattein, ja syntyykö tästä uudenlaisesta roolista myös uudenlaisia riskejä alkuperäiselle toiminnalle. (Kelly 2007, 1003–1004.) Samalla kun julkinen sektori on siirtänyt osan toiminnoistaan itseltään ulos, on kolmannelle sektorille samalla siirtynyt myös taloudellisia riskejä kannettavakseen. Koska näillä toimijoilla on usein haasteita taloustilanteensa vakaana pitämisessä, on tilanne suosinut yhä enemmän yksityisen sektorin vahvempaa esiinnousua, erityisesti terveyspalveluissa. (O'Regan & Oster 2000, 131.)

Kolmannen sektorin näkökulmasta on myös esitetty, että tiukka sopimuksellisuus voi vähentää kolmannen sektorin toimijoiden riippumattomuutta ja heikentää identiteettiä. Samalla se voi vähentää varsinaiseen käsillä olevaan asiaan liittyvää fokuoitetumista. Vaarana siirtymisessä avoimen kilpailun kentälle, ja kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa, on erityisesti pidetty juuri operationaalisia ja organisaatiokulttuurisia ongelmia, sekä risiiriitaa kolmannen sektorin organisaation alkuperäisen ideologian kanssa. Ongelmat ovat kuitenkin vältettävissä oikealla johtamisella ja esimerkiksi organisaatioiden strategioiden huolellisella määrittelyllä. Kolmannen sektorin ja julkisten toimijoiden välisessä yhteistyössä pitäisi syvemmin myös identifioida molempien sektorien vahvuudet ja erilaisuudet

ja se, miten erityisesti erilaisuudet huomioidaan kumppanuuksissa. (Andrews & Entwistle 2011, 694; Dees 1998, 56.)

Cairns ja Harris (2011, 312) kuvaavat kolmannen sektorin joutuvan kamppailemaan niin sekä kasvun, resurssitarpeiden, että muutonhaasteiden kanssa, eikä yhteistyö sellaisenaankaan aina ole ongelmaton. Esimerkiksi negatiiviset oletukset toisesta osapuolesta voivat vaikuttaa yhteistyön aitoihin mahdollisuuksiin. Organisaatiolle voi myös olla haasteellista havaita ja varsinkin ymmärtää julkisen sektorin toimijoiden odotuksia ja vaatimuksia erilaisista lakiperustoista puhumattakaan. Haasteita toimijoille tulee myös erilaisten yhteistyömuotojen ja kumppanuuksien samanaikaisista organisoinnista.

Brandsen ja Pestoff (2006, 496, 499) toteavat, että maksullisten palvelujen tuotanto ja myynti muuttavat kolmannen sektorin organisaatiota ja samalla kolmannen sektorin tuottamat palvelutkin muuttuvat osittain erilaisiksi kuin pelkästään julkisten toimijoiden tuottamina. Usein tutkimuksissa kolmas sektori näyttäytyy muutoksessaan kohti maksullisen palvelutuotannon painotusta enemmänkin olosuhteiden uhrina ja erityisyytensä menettäjänä, mutta samalla voi unohtua, että näillä organisaatioilla on itsellään erinomainen mahdollisuus myös vaikuttaa omaan muutokseensa. Erityisinä haasteina on yhteistyön tekeminen eri verkostoissa ja samalla, samassa toimintaympäristössä kilpailutilanteen hallitseminen. Haasteita tuo kolmannelle sektorille myös se, kuinka heidän toimintansa läpinäkyvyys ja vastuullisuus toteutuu ja kuinka nämä näyttäytyvät ulospäin. Yhteistyön tekemisessä haasteena on myös organisaatioon kohdistuva paine toisaalta erilaistua palvelujen tuotannossa ja toisaalta pystyä toimimaan samankaltaisesti muiden kanssa kilpailutilanteessa vaaditulla tavalla. Nämä kaikki haasteet edellyttävät vahvaa muutosjohtamisosaamista ja kykyä muuttaa vanhoja johtamistapoja, osaajien hankintaa, verkosto-osaamista ja liiketoiminnan ja sen eri osa-alueiden ymmärrystä. (Brandsen & Pestoff, 2006, 496; 499; Mcmillan 2010, 15.) Haastetta on myös siinä, että kolmannen sektorin palvelutuotantoa on vaikea osoittaa esimerkiksi yksityistä sektoria paremmaksi, kustannustehokkaammaksi tai muutoin vaikuttavammaksi, varsinkin kun vertailevia tutkimustuloksia on heikosti saatavilla. Riippuvuus taloudellisista resursseista kuitenkin pakottaa toimimaan enemmän yksityisten yritysten tavalla ja samalla olemaan aktiivisena sektori-rajat ylittävässä yhteistyössä. (Mcmillan 2010, 13–14.)

Gazley ja Brudney (2007, 389) kuvaavat Yhdysvalloissa tehtyä tutkimusta, jossa tuli yhtenä yhteistyön tekemisen haasteena esiin myös se, että erityisesti kolmannen sektorin johtajat ovat haluttomampia yhteistyöhön kuin julkisten organisaatioiden toimijat. Suomessa haastena on puolestaan esitetty muun muassa sitä, että osa julkisista

toimijoista, lähinnä kunnista, ei ole viime vuosien muutospaineissa huomioineet lainkaan tai tarpeeksi yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa ja ovat nähneet ne vain palvelujen tuottajana aitojen kumppanuuksien sijaan. Samalla kuitenkin halutaan aktiivista kansalaisyhteiskuntaa ylläpitävää järjestötoimintaa. Sinänsä järjestöt ovat itsenäisiä, julkisista toimijoista juridisesti riippumattomia organisaatioita, ja järjestötoiminta joka tapauksessa kehittyy niissä itsessään, ei pelkästään julkisen vallan toiveiden kautta. Kumppanuus-käsite näyttääkin usein esiintyvän enemmän puheena kuin syvempinä aitoina kumppanuuksina. (Pihlaja 2013, 15.)

Palvelujen ulkoistamisessa on haasteita ja riskejä myös julkisen sektorin näkökulmasta. Esimerkiksi yhteistyön ja yhteisten sopimusten konsensusta voi olla vaikea saada aikaan (Cairns & Harris 2011, 312). Julkisen sektorin ulkoistaessa toimintojaan esimerkiksi tietyissä suureen kysyntään liittyvissä äkillisissä tilanteissa, saattaa myös syntyä riskejä esimerkiksi palveluntuottajaehdokkaiden opportunistin kautta. Toimijat, jotka haluavat erityisesti taloudellisista syistä hakeutua palvelujen tuottajiksi, voivat käyttää äkillistä tilannetta hyväkseen voittojen maksimoimiseksi. Tällöin kyse ei enää olekaan normaalista yhteistyön kehityksestä, vaan esimerkiksi julkisen toimijan joutumisesta tavallaan tilanteen uhriksi. Tällöin saatetaan menettää ne alkuperäiset palvelujen ulkoistamisen perusteet esimerkiksi kustannustehokkuudesta. (O'Regan & Oster 2000, 137.) Uhkana voi myös yksityistämisen kautta mahdollisesti tapahtuva kontrollin väheneminen, uhat julkiselle auktoriteetille sekä erityisesti yksityisen sektorin vastuullisuuskysymykset julkisten palvelujen tuotannossa (Gazley & Brudney 2007, 390, 393). Yllättävät yhteiskunnalliset tilanteet vaikuttavat myös yksityistämisen haasteisiin. Yhtenä esimerkkinä on vuoden 2015 pakolaisaalto, mikä Suomessakin vaikutti palvelujen tuottamisen nopeaan ulkoistamiseen. Esimerkkinä vuoden 2015 alussa Suomessa oli 28 vastaanottokeskusta, kun vuoden 2016 alussa jo 228 kappaletta, joista suurin osa oli yksityissektorin tai kolmannen sektorin perustamia ja valtion rahoittamia (Valtiovarainministeriö 2017).

Kolmannen sektorin tutkimuksessa on usein tuotu esille tätä sektoria koskevia erityispiirteitä, kuten esimerkiksi ihmisläheisyys, sillä nämä organisaatiot toimivat usein esimerkiksi vanhusten, lasten tai sairaiden kanssa. Näin ollen kolmannen sektorin toimijat usein edellyttävät vahvaa luottamusta kumppaneihinsa ja esimerkiksi välittämisen ja moraalin arvojen näkymistä myös muiden sektorien toiminnassa. Julkinen sektori puolestaan usein kokee, että yhteistyö kolmannen sektorin kanssa auttaa saavuttamaan esimerkiksi oikeudenmukaisemmiksi ja paikallisiin tarpeisiin sopiviksi koettuja päätöksiä, sillä kolmannen sektorin koetaan ilmentävän myös kansalaisyhteiskunnan ääntä ja huomioivan

sinä myös erityisryhmien tarpeet ja näkökulmat. Koska julkisen sektorin omaan päätöksentekoon saattaa vahvasti vaikuttaa myös poliittiset voimat, koetaan senkin vuoksi yhteistyö kolmannen sektorin kanssa usein yksityiseen sektoriin verrattuna paremmaksi ja eettisemmäksi yhteistyön malliksi tulosten aikaansaamiseksi yhteiskunnan haasteisiin. (Andrews & Entwistle 2011, 683–684.) Toisaalta, jos yhteistyötä katsotaan tuloksellisuuden tai kustannustehokkuuden lisääntymisen kannalta, eivät tutkimustulokset aukottomasti osoita, että nämä toteutuisivat aina juuri sektorirajat ylittävän yhteistyön kautta. Tulokset ovat olleet jokseenkin ristiriitaisia, mutta osittain kustannustehokkuuden saavuttamattomuuden on havaittu johtuvan esimerkiksi siitä, kuinka yhteistyön sopimuksissa on, vai onko ollenkaan, sovittu kustannussäästöjen toteutuvan ja jakaantuvan. (Andrews & Entwistle 2011, 691–692.) Toisaalta kolmas sektori voi tuoda yhteistyöhön esimerkiksi suurempaa kuluttajien luottamusta verrattuna yrityssektoriin. Samoin on esitetty, että kolmas sektori kykenisi paremmin tuottamaan palveluja monimutkaisille ja vaikeasti arvioitaville markkinoille. Kolmannen sektorin organisaatiot voivat olla etulyöntiasemassa yrityssektoriin verrattuna myös siinä, että yritykset voivat joutua todistelemaan ja vakuuttamaan, että eivät ole yhteistyössä pelkästään omien taloudellisten etujensa vuoksi. Voittoa tuottamattomilla kolmannen sektorin organisaatioilla ei ole samaa todistamisen tarvetta. Kolmannen sektorin etuna on myös matala henkilöstön palkkataso verrattuna yrityksiin, sillä useissa yhdistys- ja järjestöorganisaatioissa työntekijät toimivat enemmän ideologisesta halusta kuin palkan suuruuden vuoksi. Toisaalta matala palkka voi olla myös esteenä osaavan työvoiman saamiselle. On olemassa myös alueita, joissa kolmannen sektorin toimijat eivät ole vahvimmillaan. Tällaisia ovat esimerkiksi toiminnot, joissa tarvitaan pääomia tai jotka ovat kooltaan kovin laaja-alaisia. Usein myös kolmannen sektorin organisaatorakenne ja hierarkia aiheuttavat haasteita yhteistyömuodoille. Matalissa hierarkioissa on yleensä korkea työntekijöiden autonomisuuden aste ja usein yhteistyön kompleksisuus ja varsinkin suuri koko aiheuttavat ongelmia esimerkiksi kontrollin ja motivaation näkökulmasta. (O'Regan & Oster 2000, 122–123.)

5 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

5.1 Teorioita sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä

Sektorirajat ylittävää yhteistyötä on teorisoitu monin eri näkökulmia. Mitään yhteistä ja yksiselitteistä mallia ei kuitenkaan ole olemassa. Bryson toteaa (2015, 657) että tutkijat ovat kehittäneet useita teoreettisia viitekehyksiä sektorirajat ylittävän yhteistyön ymmärtämiseksi ja niillä onkin paljon yhtäläisyyksiä, mutta vielä enemmän eroja. Teorioiden kehittämisestä voi havaita, kuinka monimuotoisesta, muuttuvasta ja kompleksisesta aihealueesta on kyse. Usein sektorirajat ylittävän yhteistyön teorialähtökohdat ovatkin koonteja ja edelleen kehittämiä useista eri laajemmista ja perinteisemmistä teorioista. Seuraavilla sivuilla esitettyyn taulukkoon (taulukko 1) on koottu yleisimpiä taustateorioita, joihin tutkimuksissa on viitattu puhuttaessa sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä. Siinä myös esimerkkinä näkyy, kuinka samat tutkijat ovat viitanneet useisiin eri pääteorioihin jalostaessaan uusia näkökulmia.

Taulukko 1 Teorioita sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä

Alkuperäinen teoria	Sektoriterojien teoria	Alkuperäisen teorian kehittäjiä Esim. Bryson ja Roering (1987)	Esimerkkejä teoriaan viitannesta sektorirajat ylittävän yhteistyön teemassa Rhys Andrews – Tom Entwistle (2010)	Julkaisu, jossa teoriaan viitattu Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness. Efficiency, and Equity. <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i> , Vol. 20 (3), 681.	Tutkimuksista ja niiden empiriasta Tutkimus tehtiin Englannissa ja mukana oli 16:sta paikallishallinnon organisaatiosta yhteensä 46 yksikköä, kuten koulutusorganisaatioita, sote-yksiköitä ja muun muassa liikennepalveluyksiköitä. Määrällinen tutkimus tuotti dataa, jonka pohjalta analysoitiin sektorirajat ylittävää yhteistyötä erityisesti vaikuttavuuden, tehokkuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista.	Näkökulmia tutkimusten tuloksista sektorirajat ylittävällä yhteistyössä Partneruudet pitäisi valita saavutettavien kilpailualueiden näkökulmista
Alkuperäinen teoria	Sektorekonominen kehitysmalli	Esim. Parsons ja Smelser (1956)	B. K. Googins – S. A. Rochlin (2000)	Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. <i>Business and Society Review</i> , Vol. 105, 127.	Teoreettinen katsaus sektorirajat ylittävään yhteistyöhön, siitä käytettyyn retorikkaan, sen merkityksen määrittelyyn, kriittisiin menestystekijöihin sekä muun muassa merkitykseen kullekin osapuolelle. Analyysin pohjana käytettiin useita yhdysvaltalaisia yhteistyömalleja, kuten esimerkiksi Minnesotalaista HEALS (Hope, Education, Law, and Safety) yhteistyötä.	Malli kehittyi erityisesti tilanteissa, joissa sektoreiden yhteistyö on tärkeää kestävien ratkaisujen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta. Kaikkia sopimus- tai yhteistyön osapuolia koskettavat kysymykset esimerkiksi toimintaympäristöistä ja myös yhteistyön tai liitetoiminnan symbolisesta merkityksestä organisaatioille, sekä arvonaluonnista. Tevoitteena on maksimoida yhteistyön avulla tavoitteiden saavuttaminen (Parsons, Smelser 2002, 300; Googins 2000, 128)
Instituionaalinen teoria	Instituionaalinen teoria	John W Meyer ja Brian Rowan (1977); Paul J. DiMaggio ja Walter W. Powell (1991)	Clodia Yurro – Tina, M Dacin – Francesco Perrini, (2010)	Institutional antecedents of partnering for social change: How institutional logics shape cross-sector social partnerships. <i>Journal of Business Ethics</i> , Vol. 94, 39.	Tutkimus yhdistää elementtejä instituionaalisesta teoriasta viime aikojen tutkimukseen pyrkivänsä luomaan syvempää ymmärrystä sektorirajat ylittävään yhteistyöhön. Artikkelissa tutkijat rakentavat uuden CSSP (Cross-Sector Social Partnerships) viitekehyksen laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta.	Korostaa yhteistyön kautta syntyvää liitetoimintaa tai esimerkiksi yhteistyön sosiaalisia arvoja. Onnistunut johtaminen on oleellista. Erilaisilla sidostyöryhmillä on vaikutusta yhteistyömallien muodostamiseen ja muokkaamiseen.
Instituionaalinen teoria	Instituionaalinen teoria	John W. Selsky – Barbara Parker (2005)	John W. Selsky – Barbara Parker (2005)	Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. <i>Journal of Management</i> , Vol. 31 (6), 865.	Tutkimus lähestyy projektipohjaisia sektorirajat ylittäviä yhteistyön malleja tarkastellen eri teoreettisia lähestymistapoja, niiden viime vuosien kehitymistä sekä tarkastelee mahdollisia tulevaisuuden tutkimussuuntia. Tutkimuksen pohjana käytettiin aiemman tutkimuksen kirjallisuuden lisäksi erityisesti sosiaalisen yhteistyöprojekteja ja niiden kehitymistä viimeisen 30 vuoden aikana.	Lajia kirjallisuuskatsaus, joka kokoa aiemmista tutkimuksista sektorirajat ylittävän yhteistyön edellytyksiä sekä kuvaa malleja tämän yhteistyön rakentamiseksi sekä implementoimiseksi.
Instituionaalinen teoria	Instituionaalinen teoria	M. Bryson – Barbara C. Crosby – Melissa Middleton Stone (2006)	M. Bryson – Barbara C. Crosby – Melissa Middleton Stone (2006)	The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature <i>Public Administration Review</i> , Vol. 66 (1), 45.		

Talousteoriat	Esim. John Maynard Keynes (1936); Milton Friedman (1962); Joseph Schumpeter (1978)	Dennis Young (2000)	Young, Dennis R. (2000) <i>Alternative Models of Government - Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i> , Vol. 29, (1), 149-150, 151.	Tutkimus tarkastelee talousteorioiden eri näkökulmien kautta kolmannen sektorin ja valtion välisiä suhteita viimeisten vuosikymmenten aikana ja pelaa teorioita neljän maan, Yhdysvaltojen, Japanin, Englannin ja Israelin sektorirajat ylittävii yhteistyön muotoihin.	Kolmannen sektorin roolina on joko a) julkisia palveluja täydentävä rooli, b) kumppanuusrooli esimerkiksi alihankinnan kautta tai c) vastakkainen rooli eli kolmas sektori pyrkii muuttamaan julkista politiikkaa ja päätöksentekoa
Resurssi- ja vuusteoria	Emerson (1962); Pfeffer ja Salancik (1978)	John W. Selsky – Barbara Parker (2005) D. Malatesta – C.R. Smith (2014)	Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. <i>Journal of Management</i> , Vol. 31 (6), 851, 865. Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management. <i>Public Administration Review</i> (74), 14	Ks. kohta Instituutionaalinen teoria Artikkeli tavoittelee alkuperäisiä resurssi- ja vuusteoriaa kehitettyjen näkökulmien ymmärrystä erityisesti organisaatioiden johdolle ja niin aitemman tutkimuksen kuin myös konkreettisten esimerkkien kautta rakentaa myös ehdotuksia johtamisstrategioiden tueksi. Tutkimus myös vertailee resurssi- ja vuusteoriaa muun muassa populaatioekologiaan ja transaktionaaliseen teoriaan.	Organisaatio tarvitsee yhteistyötä muiden kanssa, sillä omavaraisuus ei ole mahdollista ilman vuorovaikutusta. Tarvitaan toinen toiselta esimerkiksi taloudellisia tai asiantuntijaresursseja. Toisaalta yksinkertaistavia oletuksia, jonka mukaan riippuvaisuus on aina vastakohta vallalle.
		James, E. Austin (2007)	Sustainability through partnering: Conceptualizing partnerships between businesses and NGO's. <i>Partnerships: Governance and Sustainable Development: Reflections on Theory and Practice</i> , 50.	Tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin sektorirajat ylittävän yhteistyön syistä, kehitymisestä ajan myötä ja muun muassa arvosta. Esimerkkeinä tutkimuksessa käyteen useita tapaus tutkimuksia etelä-amerikkalaisista yhteistyömalleista.	
		M. Bryson – Barbara C. Crosby – Melissa Middleton Stone (2006)	The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature <i>Public Administration Review</i> , Vol. 66 (1), 45.	Ks. kohta Instituutionaalinen teoria	
Hallinnan teoria	Mm. Focault 1982, 1991.	John W. Selsky – Barbara Parker (2005) Henrik Enroth (2014)	Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. <i>Journal of Management</i> , Vol. 31 (6), 865. Enroth, Henrik 2014, Governance: The art of governing after governmentality. <i>European Journal of Social Theory</i> , Vol 17 (1), 70.	Ks. kohta Instituutionaalinen teoria Tutkimus tarkastelee hallintodiskurssin kehittymistä Foucaultin teoriasta viime vuosikymmeninä eri tutkimussuuntien ja tutkijoiden näkökulmien kautta.	Painotetaan partnereiden kesken tehtävää yhteistä päätöksentekoa, demokratiaa ja vastuullisuutta. Pyritään resurssien optimointiin. Julkisen sektorin hallinnan kyvyn arviointi uudella yksityistämisen ja alihankkeistuksen aikakaudella on tärkeää.

Strategisen johtamisen teoriasta johdettu sidosryhmäteoria	Mm. Stanford Research Institute (1960's); Ansoff (1965, 1979); Edward Freeman (1984); Mintzberg (1985)	R. E. Freeman – J. McVea (2005)	A Stakeholder Approach to Strategic Management. <i>The Blackwell Handbook of Strategic Management</i> , 9.	Tutkimus tarkastelee sidosryhmäkäsitelmän historiaa eri tutkimusten ja tutkijoiden näkökulmien kautta. Tarkastelua tehdään myös esimerkiksi systeemitieteen ja organisaatioteorian vaikutusten kautta.	Johtamisen käynnöillä varmistetaan, että toiminnan prosessit hyödyttävät yhteistyöverkoston sidosryhmiä. Malli korostaa toimintaympäristön, yhteisten etujen ja yhteistyön aktiivista johtamista.
Verkostoteoria	Mm. Agranoff ja McGuire (1998)	M. Bryson – Barbara C. Crosby – Melissa Middleton Stone (2006)	The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature <i>Public Administration Review</i> , Vol. 66 (1), 49.	Ks. kohta Instituutionaalinen teoria	Verkoston strateginen tarkoitus vaikuttaa verkoston rakenteeseen ja kokoonpanoon
Kommunikaatio-teoria	Koschmann, Kuhn, ja Pfarrer (2012)	Matthew Koschmann – Timothy R.A. Kuhn – Michael D. Pfarrer (2012)	Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 37, (3) 332	Tutkimus rakentaa kommunikaatioteorian aikaisemman tutkimuksen pohjalle uuden teoreettisen viitekehyksen sektorirajat ylittävän yhteistyön arvon ja arvonaluomin näkökulmasta.	Sektorirajat ylittävän yhteistyön arvoa punnitaan kommunikaation perusteella; yhteistyön arvo syntyy erityisesti sen kautta kuinka osapuolet pystyvät kollektiivisesti, enemmän siis kuin yksittäisinä organisaatioina, vaikuttamaan ihmisiin ja asioihin
Arvonluomin teoria	Mm. Moore 1995	M. Bryson – Barbara C. Crosby – Melissa Middleton Stone (2006)	The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature <i>Public Administration Review</i> , Vol. 66 (1), 51.	Ks. kohta Instituutionaalinen teoria	Yhteistyön on tuotettava sellaisia lisäarvoa, joka yksi sektori ei pysty yksinään tuottamaan.
Keskimäisen riippuvuuden teoria	Mm. Salamon 1987	Lester M. Salamon – Helmut K. Anheier (1996)	Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. <i>Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project</i> , no. 22, 15.	Aiemman tutkimuksen tarkastelun kautta tässä tutkimuksessa tunnustetaan kuusi potentiaalista teoreettista lähtökohtaa sektorirajat-ylittävän yhteistyön selittämiselle. Näitä teorioita testataan löytääkseen se, millä on eniten selitysvoimaa. Empiiristä dataa kerättiin muun muassa kolmanteen sektoriin liittyen kuuudesta maasta eli Yhdysvalloista, Ruotsista, Englannista, Ranskasta, Saksasta, Italiasta ja Unkarista.	Liittyä usein erityisesti sosiaali- ja terveysalan toimintaan. Tyypillinen tapaus on sellainen, jossa julkinen toimija ei pysty itse toimimaan tarpeeksi tuloksellisesti tai joustavasti ilman esimerkiksi kolmannen sektorin apua.

5.2 Teoreettiseen viitekehyksen valinta

Kuten edellisessä kappaleessa osoitettiin, ei sektorirajat ylittävän yhteistyön tutkimuksessa ole löydetty sille yhtä selkeää ja yhtäläistä teoreettista mallia. Tutkimuskirjallisuudessa on yhteistyötä tarkasteltu lukuisten eri teorioiden kautta, paljolti riippuen tutkijoiden omista kiinnostuksen kohteista ja tutkimuksen tavoitteista. Tyypillisimmin kuitenkin esiin nousevat vaihtoon, liiketoimintaan tai resurssiriippuvuuden näkökulmiin liittyvät teorit. Tämän tutkimuksen osalta vaihtoehtoja teoreettisiksi lähestymiskulmiksi oli useita. Koska tutkimuksen konteksti liittyy Suomessa käynnissä olevaan sote-uudistukseen ja sote-alaan liittyvään maksulliseen palvelutuotantoon, oli perusteita valita tarkastelulähtökohdaksi sellainen teoria, joka oleellisesti kytkeytyy tähän. Sote-uudistuksen perusteiksi on nostettu muun muassa valinnanvapauden toteutuminen sekä kustannusten säästö. Molemmat liittyvät palvelutuotannon kustannuksiin ja palvelutarjontaan. Merkittävä kysymys kolmannen sektorin palvelutuotannon tulevaisuudessa onkin taloudellinen onnistuminen ja myös sen osoittaminen julkisesti. Taloudelliseen onnistumiseen kovenevassa kilpailussa vaikuttavat niin resurssien saatavuus, organisaatiokulttuuriset näkökulmat kuin johtamisen kyvykkyydenkin, koko organisaation osaamisesta, palvelun laadusta ja yhteistyön tekemisen eri näkökulmista puhumattakaan. Tässä tutkimuksessa ensisijaiseksi teoreettiseksi peilauspinnaksi valikoitui edellä mainituista syistä johtuen resurssiriippuvuusteoria, mutta tutkimuksessa esiin nousseita teemoja, kuten yhteistyön haasteita, tarkastellaan myös muiden teorioiden kautta. Seuraavassa kappaleessa avataan resurssiriippuvuusteorian näkökulmia tarkemmin.

5.3 Resurssiriippuvuusteoria

Vaikka on mahdollista sijoittaa sektorirajat ylittävä yhteistyö useidenkin teorioiden alle, usein tutkijat päätyvät viittamaan resurssiriippuvuusteoriaan. Tässä teoriassa, kuten muissakin, on omat heikkoutensa, mutta usein nähdään, että teoriana se puolustaa paikkaansa osoittamalla esimerkiksi organisaation johdolle yhteistyömuotojen vaihtoehtoja. Oleellista on teorian kautta myös havaita, mitä kulloinkin resurssien tasapainotilanne merkitsee organisaation selviytymiselle (Malatesta & Smith 2014, 15).

Resurssiriippuvuusteorian esittelivät ensimmäisenä Pfeffer ja Salancik (1978, 2). He määrittelevät teorian lyhyesti seuraavalla tavalla: *“The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources.”*

Resurssiriippuvuusteorian perusajatuksena on, että yhteistyötä tehdään organisaatioiden välillä, koska itseltä puuttuu jotain oleellisia resursseja, kuten taloudellisia resursseja tai osaamista, eikä näitä ole mahdollista tai järkevää suoraan itse hankkia. Resurssien saatavuus ei ole kuitenkaan varmaa eikä tasaista. Joskus yhteistyön takana olevaa resurssien hankkimista perustellaan myös kilpailuedun saavuttamisella. Myös sosiaalista osaamista ja kontaktipintaa esimerkiksi kansalaisiin voidaan pitää yhteistyön kautta hankkimisen arvoisena resurssina. Esimerkiksi yritys voi haluta nostaa omaa imagoaan ja kasvattaa sosiaalista vastuutaan ja tämän saavuttaakseen pitää tärkeänä rakentaa yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa. (Selsky & Parker 2005, 851–852.) Kolmannen sektorin toimijoita taas ajaa yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa usein taloudellisten resurssien niukkuus. Organisaatioiden ja niiden johdon on mietittävä jatkuvasti tapoja, joilla omaa toimintaa voidaan jatkaa ja kehittää, ja tämä vaatii resursseja. Resurssiriippuvuusteorian avulla organisaatiot voivat saada ymmärrystä yhteistyöstä, sen vaatimuksista ja seurauksista. Tärkeää olisikin ymmärtää millaisin lyhyen ja pitkän aikavälin strategioin yhteistyötä kannattaa toteuttaa. (Malatesta & Smith 2014, 14.)

Resurssiriippuvuusteoria pohjaa muun muassa Emersonin 1960-luvulla kehittämään valta-riippuvuusteoriaan. Sen lähtökohtina on organisaation selviytymisen edellyttämät resurssit, sekä organisaation kyky ja mahdollisuudet hankkia näitä toimintaympäristönsä. Nämä resurssit vahvistavat organisaation valtaa ja vaikuttavuutta, sekä taloudellista tasapainoa. Lisäksi on ymmärrettävä vallan ja riippuvuuden välinen suhde yhteistyön taustalla. Tasapaino näiden välillä kallistuu yleensä sen organisaation puoleen, jolla on enemmän toisen tarvitsemaa resurssia. Organisaatio, jolla on enemmän tarvittavaa resurssia, on siis valta-asemassa, ja tarvitseva organisaatio on herkemmin kontrolloitavissa. Resurssiriippuvuusteoria keskittyy erityisesti kolmeen toimintaympäristön ominaisuuteen; siihen, miten auktoriteetit ja valta näkyvät toimintaympäristössä, kriittisten resurssien saatavuushaasteisiin, ja siihen, kuinka organisaatiot kytkeytyvät toisiinsa. Näiden ominaisuuksien kautta syntyy riippuvuus toinen toisistaan. Samantyyppistä toimintaympäristön painottamista näkyy myös esimerkiksi populaatioekologiassa. Kuitenkin erona populaatioekologiaan resurssiriippuvuusteoriassa korostetaan johdon tahdosta rakentuvia strategiamalleja ja toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseen halua, kun populaatioekologia taas katsoo, että ympäristö suoraan muokkaa organisaatioita ja niiden johtoa. Resurssiriippuvuusteoriassa nähdään, että johdon on pyrittävä vähentämään resurssitarpeista johtuvaa epävarmuutta omissa organisaatioissaan. Resurssiriippuvuusteoriassa

nähdään myös, että toimintaympäristön epävakaus johtuu nimenomaan valta-riippuvuus-suhteen epätasapainosta. Johdon on siis ymmärrettävä organisaation riippuvaisuus toimintaympäristöstään ja rakennettava toimintastrategiat sen mukaisesti. (Malatesta & Smith 2014, 14–15.) Malatesta ja Smith (2014, 15–16, 21–22) esittävät sarjan kysymyksiä, joita organisaation johdon olisi pohdittava resurssiriippuvuusteorian viitekehyksessä. Olisi kysyttävä muun muassa sitä, millaisia resursseja aidosti tarvitaan ja analysoitava kuinka kriittisiä nämä puuttuvat resurssit oikein ovat. Samoin olisi kysyttävä, kuinka paljon puuttuvista resursseista organisaatio voi itse tuottaa ja onko itse tuottaminen järkevää. Kysyttävä olisi myös, onko organisaatiolla sellaista henkilökuntaa, joka näitä resursseja voi tuottaa, tai onko niitä kuinka helppo tai hankala saada toimintaympäristöstä, ja myös miten sektorirajat ylittävä yhteistyö itsessään vaikuttaa resurssien saatavuuteen. On myös havaittu, että organisaatioiden yhteistyömahdollisuuksia saattaa rajoittaa se sosiaalinen toimintaympäristö, jossa ne toimivat.

Resurssiriippuvuusteorian mukaan lähtökohtana on siis eri toimijoiden haluama yhteistyö muiden toimijoiden kanssa saadakseen tarvittavia resursseja. Organisaatioiden strategisena tavoitteena on joko vahvistaa omaa riippumattomuutta toisten omaamista resursseista, tai vahvistaa muiden riippuvaisuutta itse hallituista resursseista. Johtaja, joka pystyy hankkimaan toimintansa tuloksena puuttuvia kriittisiä resursseja tai vähentämään organisaation omaa riippuvaisuutta muiden omaamista resursseista, saavuttaa itsekin enemmän valtaa. Resurssiriippuvuusteorialla voidaan selittää myös muita organisatorisia strategioita. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset fuusiot, yhteenliittymät tai esimerkiksi joint venturet. Resurssiriippuvuusteoria ei kuitenkaan sulje pois muita teoreettisia selityksiä organisaatioiden väliselle yhteistyölle, vaikkakin siihen helposti tuntuu löytyvän empiiristä tukea. (Malatesta & Smith 2014, 17, 22.) Guo ja Acar (2005, 341–342) tutkivat kolmannen sektorin sisällä tapahtuvaa organisaatioiden välistä yhteistyötä ja laajensivat resurssiriippuvuusteoriaan myös institutionaalisia sekä verkostoteorian näkökulmia. Hekin totesivat, että resurssiriippuvuusteoria on yleisemmin käytettyjä teorioita ja samalla kritisoivat, että tutkimuksissa, jotka tätä teoriaa pelkästään käyttävät, helposti näytään unohtavan esimerkiksi erot sektorin sisällä tapahtuvassa ja sektorien välillä tapahtuvassa yhteistyössä. Resurssiriippuvuusteoriaa on kritisoitu myös siitä, että se ei huomioi tarpeeksi institutionaalisen toimintaympäristön aiheuttamia rajoitteita organisaation strategiin valintoihin eikä muitakaan organisaation sisäisten toimintaprosessien tekijöitä. R. Kramer (2000, 4) viittaa puolestaan resurssiriippuvuuden lisäksi muun muassa systeemi-

teoriaan, kontingenssiteoriaan ja myös institutionaaliseen teoriaan puhuessaan sektoreiden rajojen hämärtymisestä ja sitä myötä myös yhteistoimintamallien muuttumisesta. Ressursiriippuvuusteorian rinnalla onkin syytä tarkastella muitakin vaihtoehtoisia ja osittain rinnakkaisiakin teorioita, joista osa esiteltiin kappaleessa 5.1.

6 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

6.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen metodologian kautta voidaan tarkastella laajemmin käytettävien tutkimusmenetelmien taustalla olevia perusteita ja lähtökohtia. Samalla metodologiset valinnat antavat viitekehyksen tutkimuksen laajuudelle (Kyrö 2014; Hirsjärvi ym. 1997, 183). Metodologia avaa tutkimuksessa käytetyn aineiston valinnan ja keruun menetelmien muodot ja niiden järkevyyden, yhtä lailla kuin myös käytetyt analyysimenetelmät. Metodologia voi myös sisältää useita menetelmiä niin tutkimusaineiston keruussa kuin analyysien teossakin. Metodologian avulla tutkimusta rajataan ja tarkennetaan. (Kyrö 2014.) Jokaisella tutkimuksella onkin siihen valittu, yksilöllinen metodologia. Jotta soveltuvaan ja ansiokkaaseen metodologiaan voitaisiin päästä, on taustalla oltava pohdintaa niin tutkimuksen tieteenteoreettisesta taustasta kuin myös vertailua eri metodien tai niiden yhdistämisen välillä (Laaksovirta 1985, 41).

Metodologian taustalla on myös tieteenfilosofisia eli tutkimusotteellisia oletuksia, joiden avulla tutkija tekee, joko tietoisesti tai tiedostamatta, valintoja esimerkiksi valittavien teorioiden tai metodologian välillä (Kyrö 2014). Tieteenfilosofiaa voidaan myös tarkastella erilaisten näkökulmien kautta. Ontologia määrittelee, miten tutkittavaa ilmiötä ymmärretään ja mikä tieto on todellista, kun taas epistemologia kertoo, millaisin riittävän pätevin metodein tietoa on ajateltu saatavan. Tieteenfilosofiaan kuuluu myös logiikan käsite, eli millaisin periaattein tutkittuja asioita todistetaan todeksi. Neljäntenä ulottuvuutena tieteenfilosofiassa on teleologia, joka selventää miksi kyseistä tutkimusta tehdään. Tieteenfilosofian kautta syntyy myös tutkimusstrategia eli keinojen valikoima, jolla parhaiten saadaan vastauksia pohdittuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 129–130.)

Tämän tutkimuksen taustalla on ollut tavoite ymmärtää ja toisaalta tulkita ilmiötä. Näin ollen voidaan todeta, että alkuperäinen tiedonintressi on silloin ollut, ainakin pääosin, tiedostetun hermeneuttinen eli tulkitseva. Toisaalta on huomattava, että tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittu Gioia-menetelmä korostaa erityisesti tutkittavien oman puheen esilletuomista ja näin ollen tulkinta jää vähempään rooliin. Merkittävämpää on silloin ymmärtäminen. Tutkimuskysymysten asettelu kuvaa ymmärryksen tavoittelua ensin ilmiön kuvaamisen kautta, sitten sektorirajat ylittävän yhteistyön muotojen ja ilmiöön liittyvien haasteiden kautta. Koska tutkijan ajattelun taustalla voi olla yhtä lailla tiedostamattomia tieteenfilosofisia olettamuksia, ei hermeneuttinen lähestymistapa ole silloin

muita poissulkevana. Tämä tutkimus tähtää myös uuden tiedon tuottamiseen harvoin tutkitulle aihekentälle. Samalla tutkijan mielenkiinto aiheeseen on ollut enemmän käytännöllinen kuin teoreettinen. On haluttu tuottaa ymmärrystä ja tietoa kohdeorganisaatioiden haasteelliseen tilanteeseen ja samalla löytää lähestymistapoja tuon tilanteen kohtaamiseen. Käytännöllinen mielenkiinto syntyykin usein esimerkiksi työn kautta syntyneistä pohdinnoista, jossa tutkimus kuitenkin etenee teorioihin ja metodologioihin liittyvässä viitekehyksessään kohti synteisiä, jonka avulla tuotetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Varto 2005, 37; Hirsjärvi ym. 1997, 20; Niiniluoto 2002, 30.) Tämänkin tutkimuksen käytännöllinen mielenkiinto on syntynyt tutkijan aikaisemmasta omasta työkokemuksesta kolmannella sektorilla, aiemmasta tutkielmatyöstä ja viimeaikaisista havainnoista medianäkyvyyden osalta, sekä näiden myötä syntyneistä havainnoista ja pohdinnoista.

6.2 Tutkimuksen metodi

Oikein valitut tutkimusmenetelmät eli tutkimusmenetelmät mahdollistavat tarpeellisen aineistonkeruun, sekä aineistojen käsittelyyn käytetyt menetelmät. Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kahteen pääryhmään eli laadullisiin ja määrällisiin, sekä näiden yhdistelmiin. Laadulliset menetelmät taas jaetaan pääasiassa kolmeen kokonaisuuteen, eli erilaisiin haastattelututkimuksiin, havainnointitutkimuksiin sekä aineistotutkimuksiin. Näitä menetelmiä voidaan toki käyttää myös erilaisina yhdistelminä. Menetelmien yhdistelmistä käytetään nimeä triangulaatio. (Aira 2005, 1074–1075.) Ihmisen toimintaan liittyvissä tutkimuksissa laadulliset tutkimukset ovat yleisiä. Laadullinen tutkimus tarkastelee usein ilmiöitä, merkityksiä, suunnitelmia, tapahtumia tai muuta ihmisistä lähtöisin olevaa toimintaa. Tällainen toiminta on yleensä tavaltaan laadullista ja sitä on hankala määrittäistä. (Varto 2005, 14–15, 29–30.)

Tämä tutkimus keskittyy ilmiön ja toiminnan kuvaamiseen, merkityksen esiin nostamiseen sekä esiintyvien haasteiden tarkasteluun. Näin ollen on luontevaa, että tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Se toteutettiin toisaalta annetuissa teemoissa puolistrukturoitujen asiantuntijahaastattelujen kautta ja toisaalta tarkastelemalla julkisesti saatavilla olevaa kirjallista aineistoa, josta on etsitty tutkimusta tukevaa lisätietoa. Haastattelut toteutettiin suomalaisiin setlementtiorganisaatioihin, jotka sijaitsivat useilla eri paikkakunnilla. Haastateltavien määrä vaihteli yhden ja kahden henkilön välillä

per organisaatio. Haastateltavia olivat pääasiassa toiminnanjohtajat sekä muita palvelutuotannosta vastaavia tai siihen kiinteästi liittyviä henkilöitä, joista kullakin oli vuosien työkokemus kolmannelle sektorilla. Aineisto kerättiin joulukuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana. Haastatteluaineisto kerättiin pääosin henkilökohtaisten haastattelujen, mutta maantieteellisistä syistä myös muutaman puhelinhaastattelun kautta. Haastattelupyynnöt (liite 1), jotka sisälsivät jo tutkimuksen perustiedot ja periaatteet, lähetettiin ensin sähköpostilla kohdeorganisaatioille. Kaiken kaikkiaan sähköpostikyselyitä lähetettiin noin 40 kpl yhteensä 10 organisaatioon. Tähän lukuun sisältyy myös uusintasähköposteja. Samaan aikaan haastattelupyynnöiden kanssa, ensimmäisiä haastatteluja myös toteutettiin. Sähköposteja lähetettiin niin toiminnanjohtajille, palveluvastaaville, kuin myös muille palvelutuotannossa kiinteästi mukana oleville. Osa vastasi suoraan, että asia kuuluu organisaatiossa jollekin toiselle, vaikka kontaktoitu henkilö oli kuitenkin julkisten tietojen mukaan juuri oikeaa kohderyhmää. Useimmin, myöskään uusintasähköposteihin, ei kuitenkaan tullut mitään vastausta. Sähköposteihin vastaamattomuuden syistä ei ole tietoa. Syyt voivat vaihdella yksittäisten henkilöiden yleisestä haluttomuudesta haastatteluihin osallistumiseen aina työkiireisiin saakka, tai vaikka siihen, että yhteistyön tema ei kiinnosta kyseistä henkilöä, ja näin ollen ei haluta olla tutkimuksessa mukana. Tätä tutkimusta varten riittävä määrä osallistujia kuitenkin saatiin mukaan. Haastattelujen pituudet olivat puolesta tunnista vajaaseen tuntiin. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastattelunauhoituksia kertyi yhteensä 4,35 tuntia. Haastattelut olivat asiantuntijahaastatteluja eli haastateltaviksi valittiin sellaisia henkilöitä, joilla oli pitkäaikainen käytännön kokemus ja asema vastata teemaan liittyviin kysymyksiin. Asiantuntijahaastattelu oli mahdollinen menetelmänä myös siksi, että tutkijalla oli itsellään työkokemus setlementtiorganisaatiosta. Haastattelut aloitettiin tutkimuksen ja haastattelujen periaatteiden läpikäynnillä ja haastattelujen suostumuslomakkeiden (liite 2) allekirjoituksella. Haastattelut myös nauhoitettiin. Tutkimukseen oli alun perin ajateltu saatavan kymmenkunta haastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa ei niinkään tavoitteena ole määrällisesti suuri otos ja tässäkin tutkimuksessa syntyi havainto jo kuuden haastattelun jälkeen, että aineisto tavallaan alkaa toistaa itseään, eikä uusia näkökulmia juuri enää ilmennyt. Asian varmistamiseksi tehtiin kuitenkin vielä kaksi haastattelua eli haastatteluja toteutui yhteensä kahdeksan. Seuraavissa taulukoissa esitellään osallistuneiden organisaatioiden ja henkilöiden tietoja.

Taulukko 2 Haastateltujen taustaorganisaatiot

Haastateltujen ilmoittamat organisatietiedot	1	2	3	4	5	6	7	8
Organisaation henkilöstömäärä on osassa ilmoitettu vain vakituiset mukana ja osassa mukana myös määräaikaista ja osa-aikaista	35	32	ei ilm.	130	50	50	110	150
Organisaation ikä vuosina (noin)	20	20	100	70	70	70	70	100
Organisaation vuosibudjetti MEUR (noin)	1,2	1	3	10	ei ilm.	ei ilm.	10	10

Taulukko 3 Haastateltavien kokemusvuodet ja sukupuolet

	Haastateltavien kokemusvuodet 3. sektorilta (noin)	M/N
Haastateltava 1	20	N
Haastateltava 2	15	N
Haastateltava 3	25	M
Haastateltava 4	8	M
Haastateltava 5	24	N
Haastateltava 6	5	N
Haastateltava 7	12	M
Haastateltava 8	25	N

Teoria-aineisto puolestaan koostui erilaisista, pääasiassa ulkomaisista, tutkimusjulkaisuista ja -artikkeleista. Haastatteluja täydentävä kirjallinen aineisto koostui julkisista lähteistä saatavilla olevista materiaaleista. Tämän jälkimmäisen aineiston lähteinä olivat esimerkiksi setlementtiorganisaatioiden omat internetsivut ja sieltä niukasti saatavilla olevat tiedot ja julkaisut, kuten muutamat julkiset vuosikertomukset sekä Setlementtilehtien kaikki vuosikerrat. Täydentävänä materiaalina tarkasteltiin lisäksi esimerkiksi eri osapuolten julkisesti antamia lausuntoja, tilaisuusesityksiä ja kannanottoja. Lisäksi tarkasteltiin otoksena julkisten organisaatioiden, kuten ministeriöiden, tähän teemaan liittyviä viime vuosien lausuntoja ja selontekoja.

6.3 Haastatteluaineiston käsittely

Aineiston käsittelyn yleisen kuvaamisen lisäksi erityisen oleellista on, että tutkija kuvaa esimerkiksi aineistonsa luokittelun periaatteet mahdollisimman tarkasti. Vaikka jokin teema tai yksittäinen asia nouseekin aineistosta usein esiin, ilmenemisen määrällisyydestä tehdyt tulkinnat vastaavat vain määrällisyyttä, eivät esimerkiksi sanojen kyseiselle sanalle

tai asialla antamaa painotusta. (Räsänen 2006, 172.) Aineistoa tarkasteltaessa saa tiettyjen teemojen esiintyvyyttä havaittaessa ja analysoitaessa myös, kuten Alasuutari toteaa (2011, 9), esimerkkejä muun muassa yhteisöissä käytetystä kielestä, ja sen kautta näkökulmia tutkittavaan teemaan, mutta lopulliseksi totuudeksi sitäkään on mahdoton ilmoittaa. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, aineiston katsotaankin ilmentävän enemmänkin palasia tutkittavasta teemasta eikä yhtä yleispätevää totuutta.

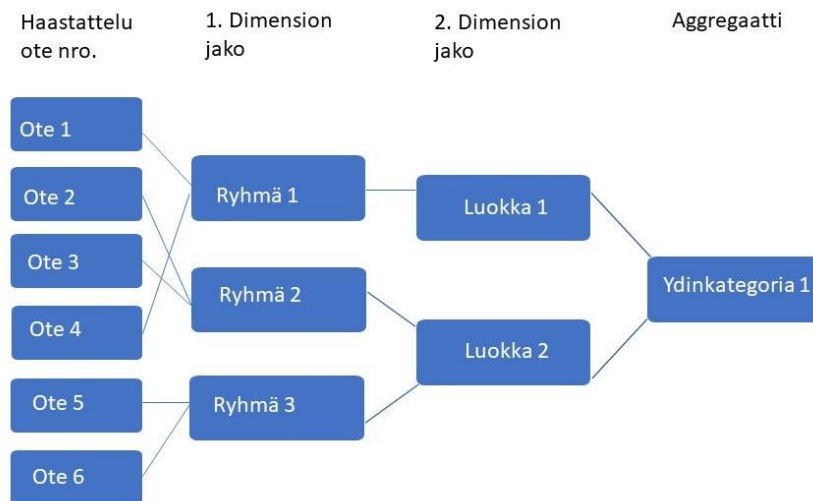
Tämän tutkimuksen haastattelujen aineisto litteroitiin peruslitterointina, eli tekstimuo-
toon tulivat puhutut sanat, mutta ei esimerkiksi naurahduksia, tai muita väliääniä. Litte-
rointiin ei myöskään yhdistetty havaintoja esimerkiksi ilmeistä tai äänenpainotuksista.
Aineiston käsittelyssä kukin haastateltava jätettiin anonyymiksi, mutta haastattelut ero-
tettiin numeroinnilla. Peruslitteroinnilla tehty kirjoitettu aineistomäärä oli 66 A4-kokoista
sivua. Tämän jälkeen ensimmäinen tiivistys tehtiin ryhmittelemällä haastattelut kysy-
myksittäin ja tiivistämällä aineistosta pois niin sanotut täytesanat (”niin”, ”jaa”, ”tota
noin” ja muut vastaavat) sekä tutkimuksen kannalta merkityksettömät välilauseet. Tässä
vaiheessa tekstistä poistettiin myös kaikki yksittäisiin organisaatioihin, henkilöihin tai
kaupunkeihin liittyvät sanat, joilla sanottuja lauseita olisi voinut kohdentaa mihinkään
organisaatioon tai henkilöön. Käsiteltävä aineisto tiivistyi nyt 38 sivuun. Tästä eteenpäin
aineiston käsittely suoritettiin Gioia-menetelmää käyttäen. Samaan aikaan aineiston kä-
sittelyn ja analyysin kanssa muokattiin tutkimuksen teoriataustaa etsien teorioista mukaan
erityisesti sellaisia kohtia, joita voitiin yhdistää aineistosta esiin nousseisiin teemoihin.
Samalla alustavasti havainnoitiin, kuinka erityisesti resurssiriippuvuusteoriaan liittyviä
näkökulmia haastatteluissa nousi esiin.

6.4 Haastatteluaineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin Gioia-menetelmää soveltaen. Tämä alun perin
Dennis Gioian ja Kumar Chittipeddin vuonna 1991 esittelemä, grounded -teoriaan perus-
tuva menetelmä, on kehittynyt ja vuosien varrella myös edelleen jalostunut yhdeksi toi-
mintamalliksi induktiiviseen aineistokäsittelyyn ja sitä kautta myös laadullisen tutkimuk-
sen täsmällisyyden (engl. rigor) varmistamisen apuvälineeksi. Laadullisessa tutkimuk-
sessa erityisesti siinä tuotettuja tulkintoja on helposti voitu kyseenalaistaa ja tämän in-
duktiivisen ja systemaattisen menetelmän avulla on haluttu osoittaa, että analyysien poh-

jalta tehdyt tulkinnat eivät ole pelkästään valistuneita arvauksia, vaan perustuvat systemaattiseen analyysityöhön ja sitä kautta syntyneeseen syvempään ymmärrykseen organisaatioista, niiden dynamiikasta ja johtamisesta. (Gioia & Chittipeddi 1997, 447; Gioia ym. 2012, 15–16.) Organisaatioiden maailma on sosiaalinen konstruktio ja analyysin vaiheittaiseen prosessiin syventyminen avaa enemmän ymmärrystä esimerkiksi haastateltavien aidoista kokemuksista kuin se, että tarkasteltaisiin pelkästään tiettyjen sanojen lukumääräistä esiintymistä. Tärkeää on myös näyttää lukijalle, miten analyysi on konkreettisesti rakentunut ja miten siitä on noussut usein toistuvia tai muuten merkittäviä teemoja esiin. (Gioia ym. 2012, 16.)

Gioia-menetelmässä, jota Gioia ym. (2012, 17, 20, 26) eivät itse niinkään koe menetelmäformaattiksi, vaan enemmänkin metodologiaksi, nähdään, että ihmiset ovat niin sanottuja ”tietoisia agenteja” eli että tietävät mitä haluavat tehdä ja osaavat myös kuvata sen sanoin ja teoin. Näin ollen tutkijan tehtävä ei niinkään ole tulkita sanottua, vaan antaa tilaa ihmisten kokemuksille ja äänelle ja sitä kautta ymmärtää ilmiötä. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että haastatteluissa annetaan haastateltavan viedä keskustelua eteenpäin mutta kuitenkin pysyen laajemmassa kysymysraamissa. Näin toimittiin tässäkin tutkimuksessa. Vaikka haastattelurunko oli olemassa ja kysymykset oli asetettu vastaamaan tutkimuskysymysten teemoihin, annettiin informanttien tuottaa puhettaan monimuotoisemmin kuin pelkästään suorina ja yksioikoisina vastauksina haastattelukysymyksiin. Lopputuotoksena syntyi rikkaampaa aineistoa ja esiin nousi myös teemoja, jotka selvästi enemmän puhuttivat organisaatioiden edustajia, kuin suora kysymys sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä sellaisenaan. Tämä lopputuotos ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että puhutut aiheet olisivat johtaneet tutkimuksen ydintä liian sivuun, vaan enemmän sitä, että tutkimus avasi ymmärrystä näkemään, mitä teemoja ylipäänsä organisaatioissa nivotaan yhteistyön kysymysten alle. Tulokset osittain poikkesivatkin perinteisesti yhteistyöhän kytkettävistä alateemoista. Gioia-menetelmän perusrakenne on esitelty kuviossa 4.



Kuvio 4 Gioia-analyysimenetelmän rakenne (mukailtu Gioia ym. 2012, 21)

Gioia-analyysia edeltää huolellisesti pohditut tutkimuskysymykset, jotka olisi kuitenkin oltava riittävän yleisellä tasolla. Tutkimuksessa kuuluu olla myös useita muitakin aineistolähteitä, kuin pelkät haastattelut. Gioia-analyysi etenee konkreettisesti aineiston luokittelun eri vaiheissa. Tyypillinen etenemä tapahtuu niin, että ensin aineistosta nostetaan esiin otteita informanttien lauseista, jotka liittyvät haastattelun teemoihin. Nämä rivitetään ja rivit koodataan kukin 1. dimension avoimessa koodauksessa eli aineisto-otteet jaotellaan useaan eri soveltuvaan luokkaan tai ryhmään. Tässä dimensiassa käytetään informanttien itse käyttämiä termejä ja koodeja tai niitä lähellä olevia ilmaisuja. Tässä vaiheessa luokkien määrä on myös usein hyvin iso, yleensä kymmeniä erilaisia. Seuraava vaihe, eli 2. dimension luokittelu, jakaa aineiston tutkijan itse määrittelemiin luokkiin tai teemoihin. Nyt edellisistä, 1 dimension ryhmistä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja samalla syntyvien uusien luokkien määrä vähenee selvästi. Luokitteluissa saadaan näin tutkimuksen molempien osapuolten, haastateltavan ja tutkijan, näkökulmat esille ja samalla analyysi antaa vähitellen tietoa siitä, mistä tutkittavissa ilmiöissä on teoriassa kyse. Tästä seuraavaksi syntyneet luokat jaetaan seuraavassa vaiheessa ydinkategorioiksi, eli yhdistäviksi aggregaateiksi, ja samalla niitä verrataan myös teorioihin, sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Gioia ym. 2012, 18–20.)

Tässä tutkimuksessa varsinaisia haastattelukysymyksiä oli perustietokysymysten (kokemusvuodet kolmannella sektorilla, organisaation koko ja ikä) lisäksi seitsemän kappaletta:

1. Miten haastateltava näkee kolmannen sektorin merkityksen suomalaisessa sote-kentässä?

2. Millaisin muodoin haastateltavan mielestä yhteistyö heidän ja julkisen sektorin välillä ilmenee?
3. Miksi yhteistyötä tehdään julkisen sektorin kanssa?
4. Miten yhteistyön tekeminen on organisoitu?
5. Millaisia haasteita haastateltava näkee yhteistyön toteutumisessa?
6. Miten haastateltava näkee kolmannen sektorin tulevaisuuden Suomessa ja sote-kentässä?
7. Vapaa sana. Haastateltavia pyydettiin ilmaisemaan, mikäli on vielä jotain teemaan liittyvää, mitä haluavat nostaa esille.

Koska ennakko-oletus oli, että pelkkien suorien tutkimuskysymysten esittäminen ei toisi riittävän laajaa näkökulmaa, haluttiin täydentävillä kysymyksillä, kuten tulevaisuus-kysymyksellä rikastaa vastausten ulottuvuuksia, kuitenkin poimien analyysiin niistä vain ne lauseet, jotka kytkeytyivät varsinaisiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Samalla tarkasteltiin, tukevatko vastaukset aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tämän tutkimuksen analyysi rakennettiin Gioia-mallin mukaan ja käsiteltävyyden vuoksi excel-taulukoon. Ensimmäisessä vaiheessa litteroidun perusaineiston kaikista haastattelukysymyksistä nostettiin esiin omille riveilleen lauseotteita. Tekstiotteita irrotettiin haastatteluaineistosta noin 300 kappaletta, kukin omalle rivilleen. Näistä nostettiin esiin oleelliset kysymysten teemoihin liittyvät sanat tai muutaman sanan yhdistelmät 1. dimension ryhmiksi. Näitä ryhmiä syntyi noin 100. Nämä ryhmät olivat Gioia-menetelmän mukaisesti informanttien omia tuotoksia. Seuraava vaihe oli tiivistää ryhmiä 2. dimension luokiksi eli tutkijan itse määrittelemiksi kokonaisuuksiksi. Näitä syntyi kuhunkin teemaan 5–19 kappaletta. Seuraavaksi samoihin 2. luokan dimensioihin kuuluvat kokonaisuudet ryhmiteltiin taulukoinnissa väreittäin nipuiksi. Yhteensä kaikkiin kysymysteemoihin syntyi 2. dimension luokkia 57 kappaletta ja eniten niitä syntyi yhteistyötä kuvaavien haasteiden kysymyksen alle (19). Jo tässä vaiheessa pystyi näkemään, millaisia erityisiä asioita aineistosta on alkanut nousemaan. Seuraavassa vaiheessa kunkin kysymyksen alla olevista 2. luokan dimensioista muodostettiin kysymyskohtaiset ydinkategoriat, joita syntyi 2–4 kappaletta jokaiseen kysymykseen. Näiden kaikkien muodostuneiden ydinkategorioiden perusteella nostetaan kappaleessa 8 tutkimuksen johtopäätöksiä siinä nousseita kokonaisteemoja esiin ja pohditaan niiden asemoitumista organisaation elämään.

6.5 Muu kirjallinen setlementtiorganisaatioiden aineisto

Haastattelututkimusta täydentämään haluttiin tutkimuksen laadun ja luotettavuuden vuoksi eli haastattelujen lisäksi muutakin sellaista aineistoa, joka on lähtöisin setlementtiorganisaatioilta itseltään sekä lisäksi myös muita näkökulmia, jota tästä kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyöstä on julkisissa lausunnoissa tai esimerkiksi ministeriöiden suunnalta esitetty. Tämän kautta haluttiin muun muassa nähdä millaisia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia näissä materiaaleissa ja kootussa haastatteluaineistossa on. Julkisten toimijoiden lausuntoja ja muita näkökulmia on esitetty kappaleen 7.2. loppupuolella.

Setlementtilähtöisinä aineistoina tarkasteltiin kaikki Setlementtiliiton internet-sivuilla julkaissut Setlementtilehdet vuosilta 2010–2017 (30 kappaletta) sekä harvojen setlementtiyhdistysten julkaisemia muutamia vuosikertomuksia. Tarkoituksena oli tarkastella, miten sektorirajat ylittävä yhteistyö näyttäytyy näissä julkaisuissa. Setlementtiliitolla on verkkosivuillaan myös muutamia muita julkaisuja, jotka lähinnä liittyvät yksittäisten toimialojen hanketoimintaan tai muuhun yksittäiseen substanssiteemaan, ja ne jätettiin pois tarkastelusta. Yksittäiset setlementtiorganisaatiot eivät juuri tarjoa sivuillaan julkaisuja, eikä niitä näytä olevankaan kuin harvoja yksittäisiä, kuten esimerkiksi yksittäisten projektien raportteja. Julkisten julkaisujen esiintymismäärästä ei kuitenkaan voida varmasti päätellä kuinka paljon ja millaisia julkaisuja setlementtiorganisaatiot ovat vuosien varrella kokonaisuutena tuottaneet. Tutkimuksessa katsottiin kaikkien julkaistujen Setlementtilehtien sisältöä sekä otsake- että tekstitasolla ja etsittiin erityisesti kuntayhteistyöhön viittaavia tekstejä tai kokonaisia artikkeleita. Löydöt olivat hyvin vähäisiä. Tyypillisesti yhteistyötä kuvataan lähinnä muutaman sanan mainintana, että kyseinen setlementtiorganisaatio tekee yhteistyötä tietyn kunnan kanssa ilman yhteistyön tarkempaa kuvaamista. Toinen tyypillinen maininta näytti olevan, että kyseinen setlementtitoimija on mukana tietyssä yhteistyöryhmässä, jossa kunnankin edustaja tai edustajia on mukana. Muutamissa lehdissä oli osana yksittäistä artikkelia kappale, joissa mainittiin, että setlementtitoimintaa pitäisi tehdä näkyvämmäksi, tai että yhteistyötä asioiden muuttamiseksi pitäisi tehdä enemmän (ks. esim. Setlementtilehti 2/2017, 20, Setlementti pois piilosta. Toim. Suvi Pärnänen). Muutamia sektorirajat suoraan ylittävään yhteistyöhön liittyviä artikkeleita kuitenkin löytyi. Yhdessä artikkelissa (Setlementtilehti 4/2017, 7–9) haastateltiin Briitta Koskiahoa, joka on kirjoittanut kirjan *Kumppanuuden sosiaalipolitiikkaa etsimässä*. Tässä haastattelussa Koskiaho nostaa esiin kolmannen sektorin merkityksen julkisten palvelujen merkittävänä täydentäjänä ja sitä kautta kolmannen sektorin ja julkisen

sektorin välisen uuden kaupallisen suhteen. Samalla hän muistuttaa, että palvelujen tuotannon pitäisi aina lähteä ihmisten tarpeista ja huomauttaa myös siitä, kuinka heikoilla, puheista huolimatta, tällaisten toimintojen koordinoinnin organisointi on. Muutamissa artikkeleissa (esim. Voutilainen & Lehtola, 2015) mainittiin *Uusi paikallisuus* -niminen projekti. Projektin tavoite oli lisätä paikallista vaikuttamista ja vuorovaikutusta, eikä niinkään pohtia sektorirajat ylittävää, organisaatioiden välistä yhteistyötä, mutta siinä oli kuitenkin joitain elementtejä, jotka voidaan kytkeä myös kolmannen sektorin kuntayhteistyöhön yleisesti. Projektin yhdeksi useista tavoitteista oli asetettu paikallisyhteisön ja kunnan vuorovaikutuksen syventäminen. Tämän tavoitteen keinoiksi oli mietitty esimerkiksi päättäjien ja paikallisyhteisöjen asukkaiden yhteen tuomista. Projektin erityisesti Kemijärvellä tehty toiminta mainittiin muutamissa muissakin *Setlementtilehtien* artikkeleissa. Artikkeleissa mainittiin muun muassa yhteisten ratkaisujen etsimisen tavoite yhdessä päättäjien kanssa. Samoin kuvattiin eri toimijoiden odotusten erilaisuutta, haasteita yhteistyöhön sitouttamisessa, sekä ylipäänsä erilaisia näkemyksiä yhteistyöstä. Juuri Kemijärvellä *Uusi Paikallisuus* -projektin järjestämien tilaisuuksien todettiin lisänneen kaupungin ja asukkaiden välistä vuorovaikutusta. Teksteissä muistutettiin myös, että yhteistyön pitää olla konkreettista ja että pelkät tapaamiset ovat vain nimellistä yhteistyötä. Samalla todettiin, että yhteistyöhön on haasteellista saada ihmisiä aktiivisesti mukaan, varsinkin jos se edellyttää vastuunottoa. (Mulari & Kellokumpu 2015, 14–15; Ruuskanen 2012, 5–6, 14–15.)

Setlementtiorganisaatioiden omien julkaisujen toisena tarkastelukohteena oli julkisesti saatavilla olevat vuosikertomukset. Setlementtiorganisaatioita on noin 40 ja niistä vain muutama julkaisee toimintakertomustaan ja vielä vähemmän kuvausta strategiastaan. Näin tarkastelukohteeksi päätyi vain saatavilla oleva hyvin niukka, parin julkaisun aineisto. Sen pohjalta voidaan todeta, että yhteistyö näkyy näissä toimintakertomuksissa pääasiassa listana yhteistyökumppaneita. Samoin joissakin todetaan, että henkilökuntaa on osallistunut esimerkiksi yhteisiin työryhmiin tai on järjestetty jokin yhteistyötilaisuus. Lisäksi satunnaisia mainintoja oli siitä, että kunta on tärkein ostaja tai yhteistyökumppani. Yhteistyö julkisten toimijoiden kanssa ei näyttäytynyt strategisena, tavoitteellisena, seurattavana tai esimerkiksi organisoituna. Lähimmäksi tällaista laajempaa yhteistyön ymmärrystä näytti julkaistun materiaalin mukaan pääsevän Hämeenlinnan Setlementti, joka on julkaissut yhden strategiansa (2014–2018) ja kaksi vuosikertomusta, varsinaisen vuosikertomuksensa vuodelta 2016, ja lisäksi supistetumman toimintayhteenvedon ja tilastot

vuodelta 2017. Julkaistussa strategiassa mainitaan yhteistyön kehittäminen yhtenä vuoden 2014 tavoitteena sekä verkostoissa, että julkisten toimijoiden kanssa. Samoin tavoitteeksi mainitaan työnjaon kehittyminen verkostoissa. Vuoden 2015 tavoitteissa mainitaan myös yhteistyön kehittäminen esimerkiksi päällekkäisyyksien karsimisella ja uusien verkostojen luomisen kautta. Vuosikertomuksessa 2016 on nostettu esille lyhyesti esimerkiksi kaupungin ja yhdistyksen, sekä yhdistyksen ja työvoimapalveluiden välisen yhteistyön lisääntymisen tavoitteita. Tuloksina todettiin, että yhteistyötä on kehitetty muun muassa järjestämällä yhdessä kaupungin kanssa verkostotilaisuus, jolla yhdistysten haluttiin pääsevän mukaan vaikuttamaan kaupungin uuteen hallintomalliin. Samoin mainittiin muun muassa uuden hankkeen käynnistymisen liittyvä yhteistyö, sekä alueellinen verkostotyö esimerkiksi työllisyys- ja maahanmuuttoviranomaisten kanssa. Myös kaupungin kanssa tehtävä arviointityö ja palveluprosessin edelleen kehittäminen mainittiin tuloksissa. Vuoden 2017 toimintakertomus oli puolestaan jätetty lähinnä aktiviteetti- ja tilastokuvaukseksi, eikä siitä saanut enää tietoja yhteistyön kehittämisestä tai aiemmin asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (hämeensetlementti.fi.)

Setlementtilehtien tarjonnan perusteella voi todeta, että yhteistyötä julkisten toimijoiden kanssa ei ole nostettu mitenkään erityisesti esille. Oikeastaan koko yhteistyö-sanankäyttö on artikkeleissa vähäisempää. Sen sijaan kirjotteluissa toistuu paljon yhteisöllisyys-käsite. Se liitetään lähinnä asiakkaisiin liittyvään yhteisöllisyyteen. Setlementtilehdistä ei myöskään varsinaisesti käy ilmi, keille ne on suunnattu. Mikäli suuntaaminen tehty setlementtien henkilöasiakkaille, niin on ymmärrettävää, että artikkelit nimenomaan kuvaavat ihmisten kesken tapahtuvia tai heille suunnattuja aktiviteettejä ja toimintaa, sekä erilaisia henkilökuvauksia, eikä silloin yhteistyö julkisten toimijoiden kanssa ole erityisesti tarpeen nousta esille. Kysymys kuuluukin, miten sitten esimerkiksi hyvät esimerkit kuntayhteistyön kehittämisessä tai yhteistyön malleissa leviävät organisaatiolta toiselle. Toisaalta kokemusten tai hyvien käytäntöjen leviämättömyydestä kertoo myös se, että haastattelukommenteissa, kuten myös joissakin Setlementtilehtien artikkeleissa mainittiin, että yhteistyötä pitäisi tehdä enemmänkin myös toisten setlementtitoimijoiden kanssa. Samaa oman sektorin sisällä tapahtuvan yhteistyön tarvetta on esitetty myös liiketoiminnallisista syistä. Kansainvälisten yhteistyön esimerkkien esittelyä löytyi lehdistä myös hyvin vähän. Se, onko kansainvälisestä setlementtitoiminnasta otettu yhteistyön oppeja ja esimerkkejä, jää varjoon. Tosin on myös mahdollista, että kansainvälisten esimerkkien suora käyttö voi jäädä heikolle tasolle esimerkiksi kielitaito-ongelmien vuoksi tai siksi, että tieto niistä ei leviä setlementtien kesken.

Setlementtien omista, lukumäärältään hyvin harvoista vuosikirjoista kävi ilmi, että yhteistyötä ei niissäkään nosteta mitenkään erityisesti esille. Yhteistyökumppaneita listataan luetteloina ja erillisiä tapahtumia ja tilaisuuksia listataan, mutta yhteistyö ei näyttäydy strategisena, tavoitteellisena, organisoituna eikä suurimerkityksisenä. Tällaisenaan havainto tukee niin Setlementtilehdistä tehtyjä havaintoja, kuin myös haastatteluanalyysiä, joissa kummassakaan ei sektorirajat ylittävä yhteistyö juuri noussut tätä materiaalia enempää esille.

7 TULOKSET JA POHDINTA

7.1 Tuloksista yleisesti

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tuloksia kunkin tutkimuskysymyksen kautta. Samalla kussakin osassa tarkastellaan niin yhteyttä resurssiriippuvuusteoriaan, kuin myös nostetaan muita oleellisia teorioita esiin sen mukaan mitä tuloksia analyysistä on tullut. Kappaleissa esitellään myös kyseessä oleviin teemoihin liittyviä haastatteluotteita. Haastatteluotteet on tarkoituksella jätetty ilman lausujaidentifikaatiota. Koska tutkimuksen otosorganisaatioiden ryhmä on hyvin pieni, on lauseista, vaikka niihin kiinnittäisi vain lausujan kokemusvuodet ja sukupuolen, mahdollista tunnistaa henkilöitä esimerkiksi puheenparsiens käytön pohjalta yhdistettynä juuri kokemusvuosiin ja ikään. Näin ollen haluttiin tässäkin yhteydessä varmistua informanttien anonymiteetistä. Kussakin kappaleessa rakentuu myös pohdintaa syntyneistä tuloksista ja niiden eri näkökulmista. Jokaisessa osassa esitetään myös kyseiseen kohtaan rakentunut tiivistelmä analyysitaulukosta. Tuloksista yhteen vedetyt johtopäätökset ja synteesikuva esitellään kappaleessa 8. Kokonaisuudessaan haastatteluaineistosta tehty analyysi ja sen perusteella rakentuneet tulokset osoittavat sen, millaisen merkityksen kolmannen sektorin näkökulmasta yhteistyö julkisen sektorin kanssa on saanut ja millaisena oman toiminnan merkitys koetaan sote-alalla nyt ja tulevaisuudessa. Samalla analyysi osoittaa, miten tämän sektorirajat ylittävän yhteistyön käytännön organisointi on tapahtunut ja millä muodoilla yhteistyö ilmenee. Lisäksi tulokset näyttävät, millaisia haasteita yhteistyössä koetaan olevan.

Tutkimus myös osoittaa, että yhteistyö-sanan alle kytketään paljon laajemmalti asioita, kuin pelkkä perinteisesti käsitetty yhteistyö. Tämä näkyi siinä, että yhteistyöstä kysyttäessä eri muodoilla informanttien puhe näytti kääntyvän hyvin usein suoraan liiketoiminnalliseen kilpailutilanteeseen erityisesti yksityisen sektorin kanssa, sekä liiketoiminnan tai kolmannen sektorin tulevaisuuden erilaisiin haasteisiin. Puheissa nousi esiin, että kilpailutilanne on koventunut ja yrityksillä nähtiin olevan tässä uudessa tilanteessa myös kilpailuetu. Puhe kohdentui vahvasti erityisesti ulkoiseen toimintaympäristöön ja vaikka eri tasoisia muutostarpeita omassakin toiminnassa tunnistettiinkin, konkreettisia asioita tilanteen muuttamiseksi tai haasteiden ratkaisemiseksi tuli esiin vähemmän. Yhteistyö itsessään kuvattiin usein kevyinä muotoina eli eri tiheysasteen kohtaamisina, säännöllisempinä työryhmäosallistumisina tai esimerkiksi tarjouspyyntöihin vastaamisena. Yhteistyö

ei puheissa tullut esille strategisena valintana tai esimerkiksi systemaattisina prosesseina. Yhteistyötä kytkettiin puheissa resursseihin tai resurssiriippuvuuteen vain muutamassa lauseessa koko aineistosta. Haastatteluissa yhteistyön ajureiksi kuvattiin enemmän yhteiskunnallisen työn tekemistä ja ihmistä lähellä olevaa ja ihmisten tarvitsemaa toimintaa.

Resurssiriippuvuusteoriassa puhutaan sanansa mukaisesti resurssien tarpeesta tai niistä riippuvuudesta, olivat resurssit sitten osaamista, taloudellisia resursseja tai esimerkiksi tilaresursseja. Vaikka liiketoiminta mainittiinkin tavalla tai toisella jokaisessa haastattelussa, ei niissä kuitenkaan mainittu kuin muutamissa yksittäisissä vastauksissa, että resursseja joko tarvitaan itse tai että julkinen sektori tarvitsisi heidän resurssejaan. Se, että katsotaanko juuri resurssitarpeen olevan liiketoiminnan tai muun yhteistyön lähtökohtana ei tule myöskään kuin muutamissa lauseissa esille. Taloudellisia resursseja, muiden resurssien ohella, tarvitaan organisaation olemassaolon edellytyksenä, tulivat resurssit sitten mistä tahansa. Tutkimuksen tuloksissa on nähtävissä, että sektorirajat ylittävään yhteistyöhön johtavaa resurssien tarvetta ei varsinaisesti näytä analysoitavan tai sen myötä järjestelmällisesti hallittavankaan. Samaan aikaan eräässä haastattelussa kuitenkin ilmaistiin muun muassa jäsenistön väheneminen eli sitäkin kautta tulojen pieneneminen. Vaikka liiketoiminnan vahvistamispyrkimyksiä näytti puheissa tulevan esille, ei yhteistyötä sektoreiden välillä nostettu tämän vahvistamispyrkimyksen käytännön toimenpiteenä suoraan esille. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksittäin jaoteltuina kokonaisuuksina. Kappaleissa tuodaan esille muodostuneet ydinkategoriat ja keskustellaan tulosten suhteesta erityisesti resurssiriippuvuusteoriaan ja muihin teoreettisiin näkökulmiin, mitkä kytkeytyvät esiin nousseisiin tuloksiin.

7.2 Kolmannen sektorin merkitys Suomen sote-alalla ja yhteistyössä julkisen sektorin kanssa

Tämän tutkimuksen oleellinen konteksti on kolmannen sektorin rooli ja merkitys Suomen sote-palvelujen tuottamisessa. Rooliin liittyy vahvasti yhteistyö sektorirajat ylittäen, sillä kolmas sektori myy palveluita erityisesti julkiselle sektorille. Ja vaikka palvelujen myyntiä on monilla kolmannen sektorin organisaatioilla yksityisille kuluttajillekin suoraan, on niidenkin kustannusten taustamaksajana usein julkinen sektori joko kokonaan tai osittain. Juuri julkisten toimijoiden kanssa yhteistyö on siis oleellista kolmannelle sektorille. Kysymyssarjassa lähetettiin liikkeelle ensin merkityksen ja roolin pohdinnasta. Tämä tausta

johdatteli ”miksi yhteistyötä tehdään” -kysymykseen ja merkityksen pohdintaan liitettiin vielä kysymyssarjan loppupuolella ollut tulevaisuuden arviointiin liittynyt kysymys. Tässä kappaleessa yhteistyön merkitystä tarkastellaan siis sekä suoran merkitys-kysymyksen (kuvio 5), että miksi-kysymyksen (kuvio 6), ja tulevaisuuden arvio-kysymyksen (kuvio 7) kautta. Kolmannen sektorin merkitys -vastauksista rakentui analyysissä kolme ydinkategoriaa:

1. liiketoiminnallinen ja taloudellinen merkitys
2. merkitys julkisten palvelujen täydentäjänä
3. arvopohjainen ja yhteiskunnallinen merkitys.



Kuvio 5 Kolmannen sektorin merkitys sote-kentässä

Liiketoiminnallisen merkityksen selittäjänä oli informanttien näkemyksiä muun muassa siitä, että kolmannen sektorin organisaatiot ovat liiketoimintaa tekeviä organisaatioita yritysten lailla. He kuvaavat, että jokaiselle toimijalle on kilpailutilanteessa paikkansa ja näkevät myös organisaatioilleen mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvun kautta. Koettiin, että palvelutuotanto on oleellinen osa toimintaa tänä päivänä, vaikka oman toiminnan asemointi kilpailuympäristöön yleishyödyllisyyden ja liiketoimijan yhdistelmänä onkin haasteellista. Yhteistyön tekeminen ei sellaisenaan korostunut millään lailla näissä vastauksissa. Sen sijaan omaa arvopohjaa korostettiin liiketoiminnassa jonkin verran. Jul-

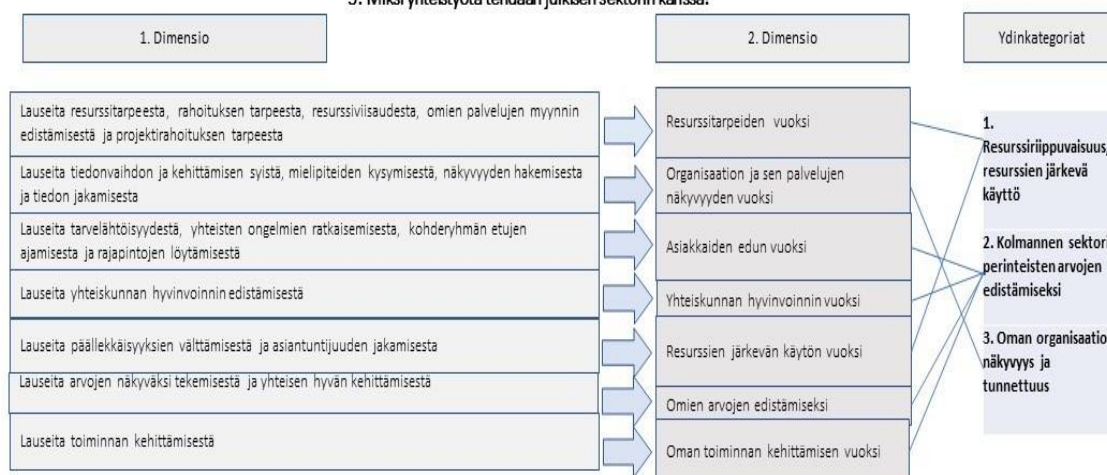
kista palvelua täydentävän roolin esiin tuominen ei myöskään nostanut yhteistyötä lausumina esille, vaikka esimerkiksi tässä teemassa se erityisen tärkeää onkin. Arvopohjainen toiminta nousi esiin kolmantena kokonaisuutena. Ihmisläheisyys ja arvojen mukainen toiminta koettiin oleelliseksi osaksi kolmannen sektorin merkitystä, mutta tässä ei juuri noussut esiin yhteistyö muiden toimijoiden kanssa. Samalla kuitenkin myöhemmissä kysymyksissä nostettiin esiin huoli siitä, että julkiset toimijat eivät osaa katsoa ihmistä kokonaisuutena. Voisi esittää kysymyksen, eikö ihmisen muut arjen rajapinnat, esimerkiksi suhde julkisiin palveluihin, mitä lähes kaikilla on, kuulu ihmisen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja sitä kautta myös yhteistyön piiriin. Yleisesti ottaen vastauksista kävi ilmi, että kolmannen sektorin toimintaa informantit pitivät erittäin tärkeänä ja merkityksellisenä. Mielipiteissä korostui ihmistä lähellä oleminen, tarvepohjaisuus, hyvinvointiyhteiskunnan takaaminen sekä toiminnan erityislaatuisuus. Samalla joissain vastauksissa kuitenkin huomioitiin, että sektorirajat ylittävä yhteistyö mahdollistaa palvelujen nivoutumisen yhteen ja sitä näin ollen tarvitaan.

”.....meidän yhteinen ajatus kuitenkin on se, että me halutaan ylläpitää sellaista yhteiskuntaa, jossa on rauha ja jossa on yhdenvertaisuutta ja köyhiä ei jätetä ja niin edelleen, niin silloin meidän täytyy alkaa aatella yhteistoimintaa siten, että julkinen sektori ja sitten kolmannen sektorin ajattelu ja palvelutuotanto nivoutuu tavalla tai toisella yhteen niin, että ne yhdessä muodostaa semmoisen verkon, joka kannattaa, kun se verovaroin ylläpidetty hyvinvointivaltio ei ole enää mahdollista.”

Informanteille esitetty kysymys yhteistyön ajureista eli ”miksi sektorirajat ylittävää yhteistyötä tehdään” -kysymys, tuotti vahvasti resurssiriippuvuuteen liittyviä tuloksia. Tässä ydinkategorioiksi muodostuivat seuraavat:

1. resurssiriippuvuus ja resurssien järkevä käyttö
2. kolmannen sektorin perinteisten arvojen edistäminen
3. oman organisaation näkyvyys ja tunnettuus.

3. Miksi yhteistyötä tehdään julkisen sektorin kanssa?



Kuvio 6 Yhteistyön tausta-ajurit

Resurssiriippuvuus tuotti vastauksissa eniten kommentteja. Niissä mainittiin muun muassa, että toiminnan jatkuvuuden ja ihmisille tuotettujen tukipalvelujen edellytys on rahoitusten saaminen, joten se ajaa yhteistyöhön, ymmärrettiin itse yhteistyö miten tahansa. Yhtä lailla yhteistyön syiksi nousi esiin kolmannen sektorin perusarvot, ihmisläheisyys, ihmisten tarpeisiin vastaaminen ja sitä myöden oman toiminnan kehittäminen ja asiakkaiden saama etu. Toisaalta yhtä vahvasti tuli esiin tarve yhteistyön kautta saada omaa toimintaa näkyväksi ja tunnetuksi. Tämän takana näytti olevan olemassaolon kamppailu ja sekin kytketty selvästi resurssiriippuvuuteen.

”Et yhteistyökuvion takia ja voisin aatella että nii, itse ainakin aattelen, että sen takia halutaan olla esillä siellä fraameissa, että että ne muistais meidät ja me saadaan asiakkaita ja rahaa”

Kun julkinen sektori näkee kolmannen sektorin toimijat vain yhtenä palveluntuottajatahona yritysten rinnalla, tai kun kolmas sektori näkee julkisen sektorin lähinnä resurssien mahdollistajana, ei yhteistyön tekeminen välttämättä ole näkökulmissa ensimmäisenä esillä. Mutta juuri resurssiriippuvuusteorian mukaan yhteistyön tekeminen on tärkeää, ei ainoastaan siksi, että resurssija saadaan tarpeen mukaiseen käyttöön, vaan myös siksi, että resurssien kautta rakennettu toiminta ja sen merkitys yhteiskunnassa luo merkitystä myös organisaatiolle itselleen. Kun toiminta on varmistettu oikeilla resurssilla, vahvistetaan toiminnan jatkuvuus ja sitä kautta halutun arvon tuottaminen. Resurssiriippuvuusteoria muistuttaa myös valtasuhteiden merkityksestä ja niiden vaikutuksesta organisaatioiden selviytymiseen kilpailutilanteessa. (Malatesta & Smith 2014, 15.) On selvää, että

julkisella sektorilla on jo kokonsa, asemansa ja taloudellisten resurssien myötä määräävä valta-asema, mutta se ei kuitenkaan poista aitoja yhteistyön mahdollisuuksia myös kilpailussa toimintaympäristössä, kuten tämän tutkimuksen myöhemmissä kappaleissa kuvataan.

Organisaation merkityksen luomiseen muuttuvassa toimintaympäristössä ja niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, liittyy myös organisaation legitimitetin rakentuminen. Legitimiteetillä tarkoitetaan organisaation ja sen olemassaolon oikeutusta omassa toimintaympäristössään. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatio tarvitsee legitimitettä hankkiakseen tarvittavia resursseja. Legitimiteetti vaikuttaa myös siihen, millainen merkitys organisaatiolla ymmärretään olevan. (Herlin 2015, 825.) Institutionaalisen toimintaympäristön tuki on myös tärkeää sektorirajat ylittävälle yhteistyölle, mutta sen saamiseen ei ole helppoa vaikuttaa yksittäisen organisaation suunnasta. Kolmannen sektorin toiminnan merkityksen rakentumiseen vaikuttavat myös mahdollisesti ristiriidassa olevat institutionaaliset logiikat kolmannen sektorin ja julkisen sektorin organisaatioissa (Bryson ym. 2006, 50, 52). Logiikkojen erot vaikuttavat myös haastatteluvastauksista päätellen liiketoimintatarpeiden ja arvopohjaisen, ihmistä lähellä olevan toiminnan välillä. Kolmannen sektorin organisaation merkityksen tarkastelussa ei kuitenkaan pitäisi jäädä kiinni pelkästään joko liiketoiminnalliseen merkitykseen tai esimerkiksi arvopohjaiseen, yleishyödylliseen merkitykseen. Vastausten perusteella tiedetään, että sosiaali- ja terveysalalla toimiva kolmannen sektorin organisaatio tarvitsee resursseja toimiakseen. Samalla tiedetään, että esimerkiksi jäsenmaksuista tulevat rahat eivät pelkästään riitä toimintojen ylläpitämiseen. Tässä taloudellisten resurssien vähäisyydessä on organisaatioiden pakko kääntyä muihin näitä resursseja mahdollistaviin lähteisiin, kuten suoriin asiakasmaksuihin, hankerahoituksiin tai julkiselle sektorille myytäviin palveluihin. Samalla kolmannen sektorin organisaatiot haluavat tehdä vahvasti arvopohjaista, omaan ideologiaansa liittyvää työtä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että näiden ydinkategorioissa esiin tulleiden merkitysten erillinen tarkastelu on liian vähän. Liiketoiminnallisessa merkityksessä päädytään perinteisen yritystarkastelun kenttään ja pelkän arvopohjaisen toiminnan merkityksen tarkastelu rajaa osaltaan näkökulmaa enemmänkin kansalaisyhteiskunnallisen merkityksen tarkasteluun. Tärkeää olisikin pohtia merkityksen rakentumista, ja varsinkin siihen johtavaa sosiaalista prosessia, näiden toimintojen yhdistelmänä. Millainen merkitys organisaatiolla on silloin, kun se samaan aikaan toimii kahden eri institutionaalisen logiikan jännitteessä, toisaalta arvopohjaisena ja ideologiaan nojaavana yleishyödyllisenä toimijana,

ja toisaalta organisaationa, joka tekee liiketoimintaa kuten kuka tahansa yritys. Tälle yhdistelmälle pitäisi löytää myös setlementtikentässä oma yhteinen merkityksensä ilman, että nämä kaksi puolta ovat toisiaan vastaan taistelevia tai toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Ja samalla olisi hyödyllistä analysoida, miten tämä uusi yhdistetty malli vaikuttaa sektorirajat ylittävän yhteistyön tekemiseen. Näitä kilpailevia logiikkoja yhdistävän mallin merkityksen löytämisestä puhuu myös muun muassa Matthew Sanders (2015, 2006) joka sanoo, että aiemmasta tutkimuskentästä on puuttunut juuri nämä kaksi puolta yhdistävä konseptuaalinen viitekehys. Kolmannen sektorin erityinen rooli ei saisi vaarantua, mikä voi olla mahdollista, jos liiketoiminnan logiikkaa seurataan aivan kuten yritykset. Kuitenkin liiketoiminta on oleellinen taloudellisten resurssien tuoja. Merkitys on kuitenkin mahdollista rakentaa näiden kahden logiikan ja identiteetin yhdistelmänä. Sanders (2015, 209) kutsuu tätä kilpailevien logiikkojen ristipainetta ”*mission – market tension*” -viitekehyyksi. Organisaation sosiaalisen kommunikaatioprosessin kautta voidaan rakentaa tarvittava uusi, logiikat yhdistävä merkitys, eikä kommunikaatio näin jäisi vain näiden kahden, kilpailevaksi koetun logiikan olemassaolon toteamiseen. Organisaatiossa toteutettu kommunikaatio joko jarruttaa tai onnistuneena edistää toimintaa, ja voi myös vahvistaa yhteisen sosiaalisen merkityksen rakentumista siitä, millaista on toimia liiketoimintaa tekevänä kolmannen sektorin organisaationa. (vrt. Herlin 2015, 826.) Tämä logiikkojen yhdistämisen rakentaminen voisi toimia samalla myös yhteistyön strategisemmän merkityksen ymmärryksen rakentamisessa. Kun organisaation olemassaolon merkitys, varsinkin muuttuneessa toimintaympäristössä, on ymmärretympi, on helpompi rakentaa myös sektorirajat ylittävää yhteistyötä.

Selsky ja Parker (2011, 24, 26) kuvaavat kolmea erilaista alustaa merkityksen rakentamisen välineenä; resurssi riippuvuuden, sosiaalisten teemojen alustan sekä yhteiskunnallisen sektorin alustan. Millä alustalla toimitaankaan, se vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi organisaation johto kuvaa toiminnan ja siihen liittyvän sektorirajat ylittävän yhteistyön merkitystä, rajaa sitä, tai perustelee sen tarvetta. Esimerkiksi resurssi riippuvuus alustan pohjalta merkityksen rakentaminen tarkoittaa keskittymistä oman organisaation riippuvuuksien vähentämiseen. Lähtökohta tarpeille on tässä alustanäkökulmassa organisaation sisäinen ja yhteistyön tekeminen perustuu yhtä lailla omiin tarpeisiin, tai tavoitteen saavuttamiseen liittyvien resurssien hankkimiseen, olivat ne sitten taloudellisia, tiloja, tai esimerkiksi osaavaa työvoimaa. Resurssi riippuvuuden kautta yhteistyötä lähestyttäessä ajatellaan, että jokin haaste, eli esimerkiksi jokin asiakaspalvelutarve, ratkaistaan resurs-

sien saamisen kautta. Näkökulma on menneisiin tapahtumiin. Yhteistyömuodoissa korostuu tässä lähestymistavassa esimerkiksi formaalit sopimukset, kuten alihankinta- tai projektisopimukset. Tässä näkökulmassa myös ajatellaan, että sektoreilla on selvästi omat roolinsa. Kun oman toiminnan merkitys rakentuu puolestaan sosiaalisten teemojen yhteisen ratkaisemisen mallin kautta, korostuu sektorirajat ylittävässä yhteistyössä yhdessä rakennettu prosessi esimerkiksi yhteiskunnallisten ongelmien tunnistamisessa ja analysoinnissa, sekä yhteisten ratkaisujen tuottamisessa. Kolmantena alustana merkityksen rakentamisessa toimii yhteiskunnallisen sektorin malli. Siinä sektoreiden rajat ovat enemmän hämärtyneet, vaikka kullakin on edelleen omat tarpeensa ja tavoitteensa toiminnalleen. Sektorirajat ylittävä yhteistyö ei perustu pelkästään organisaatioiden omiin tarpeisiin vaan sektoreiden sisällä ilmenneisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Esimerkkinä on, kun julkinen sektori ei pysty enää tuottamaan riittävästi palveluja, se ulkoistaa niitä. Tai kun yrityssektori haluaa kasvattaa yritys vastuutaan, se ryhtyy tekemään yhteistyötä jonkin kolmannen sektorin toimijan kanssa. Kolmannella sektorilla puolestaan oman toiminnan merkitys voi rakentua esimerkiksi palveluaukkojen täyttäjän roolista, mikä syntyy, kun esimerkiksi julkisen sektorin koetaan epäonnistuneen tarvittavien palvelujen tuottamisessa. Kolmantena mallina oleva yhteiskunnallisen sektorin alusta merkityksen rakentajana erityisesti puolestaan kohdentuu tulevaisuuteen ja rooleihin uusien sosiaalisten innovaatioiden rakentajana yhteistyössä. (Selsky & Parker 2011, 29–30.)

Kolmantena kysymyksenä, joka on tässä tutkimuksessa liitetty kolmannen sektorin merkityksen pohdintaan, kysyttiin mielipiteitä tulevaisuudesta ja siitä, miten informantit näkevät kolmannen sektorin roolin tulevaisuuden sote-alalla. Ydinkategorioiksi muodostuivat seuraavat:

1. Tulevaisuus riippuu ulkoisesta toimintaympäristöstä.
2. Tulevaisuus riippuu oman toiminnan muuttumisesta.
3. Usko tulevaisuuteen sellaisenaan.

Vastauksissa oli havaittavissa positiivista uskoa mutta yhtä lailla myös uhkakuvia. Positiivisessa uskossa oli myös kahden tyyppistä tulevaisuusnäkökulmaa. Toisaalta näkyi usko siihen, että mikään ei muutu, elämä jatkuu ennallaan ja jotenkin oma paikka löytyy itseksensä. Joissakin vastauksissa nousi esiin myös toivomista korostava asenne. Toisaalta joissakin vastauksissa nähdään oma rooli vahvana, mutta ymmärretään, että toimintoja ja

erityisesti asennetta on muutettava ja kehitettävä. Kuviossa 7 esitetään tulevaisuus-kysymyksen analyysitiivistelmä.

”Mut kolmannen sektorin mä nään kyllä vaan vahvempuna, mut se on myös paljon meist itest nyt kii. Että otetaan uutta asennetta vähän, se ei tarkoita sitä, vaikka me palvelumuotoillaan ja muuta, et me jotenki tiätkö tääl nyt myytäs itemme jollekki saatanalle”



Kuvio 7 Kolmannen sektorin tulevaisuudennäkymiä

Vaikka tämän tutkimuksen oleellisimpana lähestymiskulmana on kolmannen sektorin oma ääni ja ajatukset sektorirajat ylittävästä, on kokonaisuuden riittävän laaja tarkastelu huomioiden otettu aineistoon mukaan myös julkisen sektorin näkökulmia. Nämä siksi, että kolmannen sektorin toimijat ovat eri yhteyksissä, kuten tämänkin tutkimuksen haastatteluissa, esittäneet sekä huolenaiheita toimintansa tulevaisuudesta, että myös vaatimuksia julkisille toimijoille, erityisesti sote-uudistukseen liittyen. Julkisen sektorin näkökulmina on tutkimukseen otettu mukaan viittauksia viime aikoina järjestetyistä tilaisuuksista ja julkaisuista lausumista, joissa molemmissa nousee esille julkisten toimijoiden viesti kolmannelle sektorille sote-uudistukseen ja siihen liittyvään yhteistyöhön kytkeytyen. Näitä tarkastellaan lähimmin tämän osan lopussa. Näistä tehtyjen havaintojen perusteella julkinen sektori, ainakin ylätasolla, näyttää pitävän kolmannen sektorin palvelutuotantoa merkittävänä, eikä mielipide poikkea tässä haastattelun tuloksissa nähtävissä olevista kolmannen sektorin edustajien mielipiteistä. Tutkimuksen analyysi toikin esille vahvasti, että informantit kokivat myös kolmannen sektorin roolin merkittävänä osana

suomalaista sote-alaa ja yhteiskuntaa yleisemminkin. Samalla tuli esiin moni huolia tulevaisuudesta ja omien organisaatioiden pärjäämisestä. Huolimatta näistä huolenaiheista myös sote- ja maakuntauudistukseen liittyen, ei puheissa kuitenkaan tullut esiin mitenkään erityisesti näkökulmia siitä, miten yhteistyön tekemistä juuri julkisten toimijoiden kanssa voitaisiin konkreettisesti kasvattaa tai uudistaa oman roolin ja aseman vahvistamiseksi. Näkyvyyden ja tunnettuuden kasvattamisen tarve kuitenkin mainittiin konkreettisina, joskin yksisuuntaisena keinona kolmannen sektorin merkityksen ja ymmärryksen esiin nostamisessa.

Vastauksissa tuli useasti esiin myös se, kuinka palveluiden tuottaminen arvopohjalta koettiin informanttien mukaan parempana vaihtoehtona yhteiskunnalle verrattuna yksityisten, voittoa tavoittelevien organisaatioiden palvelutuotannolle. Samalla vastauksissa oli kommentteja siitä, että julkinen sektori ei ymmärrä sitä lisäarvoa, mitä kolmas sektori tuottaa sote-palveluissa verrattuna yrityksiin. Myös julkisen sektorin palveluaukkojen täyttäjän rooli nyt ja tulevaisuudessa tuli keskusteluissa esiin. Mikäli kolmannen sektorin väitettyä paremmuutta palvelutuotannossa muihin sektoreihin verrattuna tarkastelee aiemman, hyvin rajallisen tutkimuskirjallisuuden valossa, niin esimerkiksi B. Weisbrod (1997, 549–550) on asiaa tutkinut näyttöjä arvioimalla. Hänen mukaansa lähtökohtaisia arvioita kolmannen sektorin taloudellisesta toiminnasta verrattuna kahteen muuhun sektoriin on esiintynyt hyvin monenlaisia. On toisaalta esitetty, että kolmas sektori ei olisi juuri tehotonta yksityisyrittystä kummempaa. Toisaalta on nähty, että rooli ja paremmuus näkyisi nimenomaan julkisen ja yksityisen palvelutuotannon aukkojen paikkauksessa. Arvioinnissa pitäisikin toimintaa tarkastella useiden näkökulmien kautta. Weisbrod (1997, 549–550) listaa sellaisiksi muun muassa toiminnan tehokkuuden, tulosten laadun ja toiminnan luotettavuuden. Lisäksi yhtenä tärkeänä näkökulmana on palveluiden saatavuus riippumatta asiakkaan henkilökohtaisesta varallisuudesta. Erityisen tärkeää olisi tarkastella myös sellaisia mittareita, jotka eivät suoraan ole asiakkaiden nähtävillä. Esimerkkinä tällaisesta hän käyttää vertailututkimusta Yhdysvalloissa, jossa mitattiin vanhustenhuollossa käytettyjen rauhoittavien lääkeaineiden käyttöä yksityisomisteisissa ja kolmannen sektorin, lähinnä uskonnollisten yhteisöjen omistamissa hoitolaitoksissa. Yksityisissä laitoksissa mitattiin jopa neljä kertaa suurempia käyttömääriä rauhoittavien aineiden antamisessa asiakkaille. Tätä eroa on kuitenkin vaikea esimerkiksi vanhusten perheenjäsenten nähdä. Samoin esimerkiksi käytettyjen työtuntien määrä per hoidettava on mittari, jota eivät ulkopuoliset helposti havaitse. Yhtenä mittarina voidaan käyttää

myös esimerkiksi liiketoiminnan katetuottoa ja sen edelleen sijoittamista. Tämän tyyppiä, näkymättömimpienkin osa-alueiden mittareita, olisi kuitenkin tärkeä käyttää ja tuoda julkisesti esiin, jotta paremmuutta voidaan faktoihin viitaten perustella.

Kolmannella sektorilla on merkittävä rooli suomalaisella sote-alalla, niin kansantaloudellisesti kuin yhteiskunnan hyvinvoinninkin kannalta. Erityisesti Suomessa kolmannen sektorin merkitys on kuvattu huomattavan suureksi myös poliittisesti ja yhteiskunnallisesti yleisemminkin (Pihlaja 2010, 11). Tätä on perusteltu esimerkiksi taloudellisten lukujen tilastoilla. Näitä on nähtävillä muun muassa joka toinen vuosi julkaistavassa Suomen Sosiaali- ja Terveys SOSTE ry:n julkaisemassa Järjestöbarometrissa (2016). Taloudellisen merkityksen takana vaikuttaa myös resurssiriippuvuus. Kunnat eivät voi laajentaa omaa palvelutarjontaa ja ulkoistaminen, alihankinta ja muut vastaavat muodot ovat kasvattaneet määräänsä. Resurssiriippuvuusteorian mukaan taloudellisten resurssien tarve onkin yksi yhteistyön ajuri. Osassa otosorganisaatioita olikin tunnistettu tarve yhteistyön lisäämiselle, vaikkakaan sitä ei suoraan lauseissa kytketty taloudelliseen onnistumiseen resurssiriippuvuudesta puhumattakaan. Tuloksissa näkyi myös se, että kolmannen sektorin toimijat toisaalta pitävät oman toiminnan merkitystä erityisesti yksityistä sektoria arvokkaampana, mutta samalla tiedostavat, että omaa toimintaansa ei tuoda riittävästi esille. Sektorirajat ylittävän yhteistyön näkökulmasta, kuten joissakin puheenvuoroissa tulikin esiin, näkyvyyden lisääminen, vuoropuhelun aikaansaaminen ja proaktiivisempi lähestymistapa ovat edellytyksiä yhteistyön lisäämiseksi.

”Meidän puheenjohtaja, Pekka Haavistohan, on sanonut, että tämä setlementtityö on valtakunnan tarkimmin varjeltu salaisuus. Että näin se varmaan on”

Samalla kun tiedostetaan, että muutoksia on tehtävä, ei vastauksissa kuitenkaan näkynyt analyttisempää pohdintaa siitä, mitä yhteistyön tekeminen vaatii. Nostettiin esiin esimerkiksi ajan käytön lisäämisen tarve, mutta mitään strategista näkökulmaa ei tullut esiin. Samoin esimerkiksi ei tullut esiin puhetta siitä, miten yhteistyö voisi muuttaa omaa toimintaa. Le Ber on todennut (2010, 615), että sektorirajat ylittävässä yhteistyössä on vaurduttava myös kompromisseihin yhteisten tavoitteiden määrittelemiseksi ja niiden myötä on pidettävä mielessä se, että oma toiminta saattaa ohjautua sivuun siitä suunnasta, tai omista tavoitteista, mitä organisaatiossa olisi haluttu alun perin edistää. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö yhteistyötä pitäisi tehdä, vaan sitä, että pitää pitää huoli siitä, että väärinymmärryksiä ei synny, sekä sitä, että myös omat tavoitteet tulevat yhteistyössä huomioiduiksi.

Järjestöbarometrissä (2016) kuvataan kolmannen sektorin toiminnan yleisen tilastoinnin ja roolin kuvausten lisäksi myös yhteistyötä kuntien kanssa. Erityisesti tulevan sote-uudistuksen myötä, yhteistyö on noussut tässä julkaisussa hieman entisiä vuosia suurempaan rooliin. Barometri nostaa esille myös kolmannen sektorin huolenaiheet tulvaisuudesta. Samalla siitä käy ilmi se, että perinteisten kuntakumppanuuksien murtuessa ja palvelun tuotannon ketjujen muuttuessa, yhteistyö julkisten toimijoiden kanssa, yhtä lailla kuin oman sektorin sisällä, on oleellista selviytymisen kannalta. Lisäksi se myös esittää lukuisia kehittämiskohteita. Siitä käy esiin myös selviä toimijoiden mielipide-eroja siitä, miten esimerkiksi sote-uudistuksen oletetaan vaikuttavan toimintaan. Järjestöbarometrin tutkimuksen mukaan kolmannella sektorilla kuntien koetaan kuitenkin olevan tärkein yhteistyötaho. Samalla 39 % järjestöistä kokee sote-uudistuksen uhkana ja 20 % mahdollisuutena. Barometrin mukaan yhteistyötä kaivataan erityisesti siinä, että kunnat käyttäisivät kolmannen sektorin toimijoiden erityisasiantuntemusta hyödyksi ja että heidät otettaisiin tasavertaisina kumppaneina yhteisiin neuvottelupöytiin. (Järjestöbarometri 2016, 7–8, 115.)

Myös julkisen sektorin näkökulmasta yhteistyötä pidetään haasteellisena. Yhtenä syynä tähän pidetään asioiden erilaista ymmärrystä, sekä erilaisia tavoitteita ja tarpeita. Yhteistyöllä sinänsä nähdään olevan erilaisia tasoja satunnaisista tapaamisista aina aitoihin kumppanuuksiin, joissa yhteistyön pitäisi olla aidosti vastavuoroista ja tasa-arvoista, saakka. Aitojen kumppanuuksien toteutuminen näyttäytyy kuitenkin vaikeana nykyisellä toimintakulttuurilla, jossa hankintalaki ja muut vastaavat raamit tuntuvat hallitsevan ajattelua. Yhteistyö ilmenee myös julkisen sektorin näkökulmasta usein enemmän satunnaisina kohtaamisina, tilaisuuksina ja esimerkiksi asiantuntijaverkostoina, kuin yhteistyön syvempänä kumppanuusmuotona. (Aula 2018, 11.) Kuitenkin esimerkiksi kuntayhteistyössä on eri maantieteellisillä alueilla ollut kokeiluina ja toiminnassa hyvinkin monimuotoisia toimintamalleja. Tällaisia yhteistyömalleja ovat olleet esimerkiksi kuntastrategian yhteisvalmisteluun osallistuminen, yhteisen kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyömallin rakentaminen, asiantuntijatiedon ja kokemustiedon suunnitelmallinen kokoaminen ja jakaminen, erilaisten kumppanuusverkostojen toiminta ja esimerkiksi erilaisten aluetoimikuntien käynnistäminen. Yhtenä toimintamuotona on myös mainittu osallistuva budjetointi eli julkisten varojen yhteisen suuntaamisen suunnittelu. (Aula ym. 2018, 14.) Erilaisten yhteistyömuotojen kautta on kolmannella sektorilla mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten hankintoihin otetaan mukaan hinnan lisäksi myös paikallista toi-

mintaa vahvistavia tekijöitä, kuten yhteisöllisyyttä tai hyvinvoinnin tukemista. Tämä kuitenkin vaatii sekä julkisilta toimijoilta, että järjestötoimijoilta aktiivista yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen kasvattamista. (Pihlaja 2010, 94.) Yhteistyö voi olla haasteellista myös kunnan puolelta katsottuna. Järjestöt ovat usein sirpaleisesti toimivia ja usein yhtä lailla siiloutuneita, kuin kunnan omakin toiminta. Ehkä muutosta tarvitaan silloin myös järjestökentän selkeyteen. (Pihlaja 2010, 53, 92.) On hyvä myös muistaa, kuinka laaja kuntien toimintaympäristö oikeastaan on. Siihen ei liity pelkästään yksityinen ja kolmas sektori, vaan yhtä vahvasti yhteistyö niin maakunnallisten toimijoiden, valtion yksiköiden, poliitikkojen, erilaisten seurojen, luottamushenkilöiden ja lopulta ihan kansalaistenkin kanssa. Lisää kerroksia tuovat yhteistyö median ja esimerkiksi seurakuntien ja vaikka oppilaitosten kanssa. Kenttä on laaja ja kolmannen sektorin kannattaa huomioida myös tämä yhteistyön eri suuntien rakentamisessa. (Aula ym. 2018, 15.)

Tarkasteltaessa miten julkinen sektori näkee kolmannen sektorin merkityksen sote-palveluissa ja yhteistyössä voidaan havaita, että esimerkiksi joissakin valtion organisaatioissa on viime vuosina enenevässä määrin huomioitu kolmannen sektorin merkitys ja esitetyt huolenaiheet varsinkin sote-uudistukseen liittyen. Esimerkiksi alkuvuonna 2018 Sosiaali- ja Terveysministeriö ryhtyi selvittämään järjestötoimijoiden roolia ja toimintamahdollisuuksia sote-uudistuksessa Tuija Braxin johdolla. Loppuraportti tästä selvityksestä on tulossa kesällä 2018 (stm.fi). Kesäkuussa 2017 järjestettiin Työ- ja Elinkeinoministeriön toimesta järjestölinjauksiin liittyvä seminaari, jossa käsiteltiin niin liiketoimintaosaamista järjestökentässä, kuin esimerkiksi sote-uudistukseen ja kolmanteen sektoriin liittyviä kysymyksiä. Tässä tilaisuudessa Työ- ja Elinkeinoministeriön Marjukka Aarnion puheenvuorossa muun muassa mainittiin sote-uudistuksen markkinoita avaavan vaikutuksen olevan noin 5,8 mrd. euroa, ja järjestöillä olevien mahdollisuuksien erityisesti palvelusetelien ja henkilökohtaisten budjettien luomilla markkinoilla. Esityksessä tämän markkinan koon mainittiin olevan noin 3 mrd. euroa. Samalla esityksessä todettiin, että järjestöille tällainen uusiin markkinoihin aggressiivisesti tarttuminen on usein vierasta toimintakulttuuria ja kokemattomuuden vuoksi mahdollisuudet voivat kaveta. On poikkeuksiakin, kuten on suurempien kolmannen sektorin, liiketoimintaa ammattimaisella otteella jo pidempään tehneiden isojen organisaatioiden osalta. Osa toimijoista tulee kuitenkin myymään toimintansa, kun edellytykset heikkenevät. Esityksessä nostettiin esille myös esimerkkinä ennaltaehkäisevä terveysneuvonta, mikä on ollut monien järjestöjen ja yhdistysten vahvaa osaamisaluetta. Tämän osa-alueen nähtiin jatkossa olevan vahvem-

min yritysten tuottamaa ja tähän liittyy myös enenevässä määrin myös digitalisaation vahvistuminen ja siihen liittyvät uudet palvelujen tuottamisen mallit. Kilpailutilanne yksityisten toimijoiden ja kolmannen sektorin välillä on selvästi havaittu myös julkisella puolella. Esityksessä muistutettiin, että kaiken kaikkiaan Suomessa sote-palveluja tuottaa suoraan tai omistamiensa yhtiöiden kautta kolmannella sektorilla 959 järjestöä tai vastaavaa (vuonna 2014) ja näistä suurin osa eli 822 tuotti sosiaalialan palveluja, 207 terveyspalveluja ja vain 98 molempia palveluja. Kyseessä on siis merkittävä toimijajoukko.

Myös yhtiöittäminen on puhututtanut kolmannen sektorin sote-palveluja tuottavia organisaatioita. Vuonna 2014 omaa sote-palvelutuotantoa yhtiöittäneitä organisaatioita oli 57 eli vain noin 6 % kaikista. Samaisessa Aarnion esityksessä (2017, 13) muistutettiin lisäksi monituottajaisen palvelurakenteen mahdollisuuksista, julkisen sektorin tuen tarpeesta toimijoiden uudistumiselle sekä muun muassa yritysten ja järjestöjen verkostoitumisen ja yhteishankkeiden merkityksestä sekä ekosysteemikehityksen edistämisen tarpeesta. Lisäksi esille tuli myös samankaltaisia osaamiseen liittyviä kysymyksiä, kuin mitä tämänkin tutkimuksen joissakin haastatteluissa nousi esille; liiketoimintaosaaminen yleisesti, kyvykkyyksien tunnistaminen, käytänteiden ja palvelumallien toimivuus, erilaisten näkökulmien hahmottamisen kyky ja lopulta erityisesti johdon yhteistyökyvyn merkitys. (Aarnio 2017, 13.) Samassa tilaisuudessa (kesäkuussa 2017) Sosiaali- ja Terveysministeriön Veli-Mikko Niemi muistutti kuntien ja kolmannen sektorin välisten kumppanuuksien ja pysyvien yhteistyömuotojen rakentamisen tärkeydestä myös toimintaympäristön muutoksen jälkeen ja muistutti maakuntien mahdollisuudesta päättää tehtäviensä hoitamisesta myös yhteistyössä kolmannen sektorin kanssa ja tämän yhteistyön tuloksena syntyvästä merkityksestä esimerkiksi osallisuuden edistäjänä. Järjestöillä koetaan olevan erityisen tärkeä rooli varsinkin heikommassa asemassa olevien edustajana ja tukijana. Hän korosti, että kolmannella sektorilla tulee jatkossakin olemaan vahva rooli julkisten toimijoiden kumppanina. Samalla hän muistutti, että sote- ja maakuntauudistuksen myötä on kolmannen sektorin toimijoiden oman toiminnan tarkastelu ja uudelleen määrittely, sekä yhteistyön tekeminen muiden toimijoiden kanssa erittäin tarpeellista. (Niemi 2017.) Esimerkkinä paikallisesta kaupungin ja kolmannen sektorin yhteistyöstä toi samaiseen tilaisuuteen Laura Savisaari Tampereen kaupungilta ja Kumppanuus 20202-ohjelmasta. Hän nosti esiin käytännön esimerkkejä yhteistyön edistämisestä ja kuvaili paikallisen Järjestöedustamon toimintamallin. Tässä mallissa paikalliset järjestötoimijat voivat hakeutua Järjestöedustamoon, joka on järjestötoimijoiden ja julkisten toimi-

joiden yhteinen toimintamuoto. Se muun muassa mahdollistaa kolmannen sektorin paremman osallistumisen kaupungin hyvinvointisuunnitelman toteutumiseen ja arviointiin, auttaa etsimään resursseja palvelutarpeisiin ja löytämään kokeileviakin ratkaisuja palveluaukkojen täyttämiseen. Samalla se toimii viestinviejänä molempiin suuntiin. (Savisaari, 2017.) Yhteistyön näkökulmasta on myös mainittava, että maakuntauudistukseen liittyen Sosiaali- ja Terveysministeriö on esittänyt lisäystä sotejärjestämislain 8 § 2 momenttiin, jossa säädettäisiin myös maakunnan yhteistyövelvoitteesta myös kolmannen sektorin kanssa (Valtioneuvoston tiedonanto 2018). Tätä tutkimusta kirjoittaessa ei kuitenkaan ole vielä tietoa, tuleeko tätä lisäystä lakiin tai milloin tai millaisena koko laki astuu voimaan. Julkiset toimijat, ainakin siis ministeriötasolla, näyttävät näin kasvaneessa määrin huomioineen kolmannen sektorin roolin sote-uudistuksessa ja yhteistyön osapuolena julkisten toimijoiden kanssa. Tämä puhe ei sellaisenaan kuinka hálvennä järjestötoimijoiden huolenaiheita kokonaan tai vahvista kolmannen sektorin omia toimintavalmiuksia yhteistyön toteutumiseksi myös mahdollisen sote-uudistuksen jälkeisenä aikana.

7.3 Sektorirajat ylittävän yhteistyön käytännön ilmeneminen ja organisointi

7.3.1 Yhteistyön ilmeneminen

Yhteistyön ilmenemistä kysyttäessä toistui samakaltaisia vastauksia kaikissa haastattelussa. Näin ollen myös eri dimensioiden luokat rakentuivat selkeästi. Analyysin etenemä esitetään kuviossa 8. Suoraan kysymykseen yhteistyön ilmenemisen muodoista otosorganisaatioiden ja julkisen sektorin välillä rakentui neljä ydinkategoriaa:

1. hankeyhteistyö rahoituksen saajan roolissa
2. vuorovaikutteiset kohtaamiset säännöllisesti tai epäsäännöllisesti
3. palvelujen myyjän tai ostajan rooli
4. ei yhteistyötä.



Kuvio 8 Yhteistyön muodot

Hankeyhteistyö-rooliin kuuluu lähinnä jonkun rahoittajaviranomaisen kanssa tehtävä, enemmän alisteinen, rahoituksen anojan ja saajan rooli, kuin varsinainen syvempi kumppanuusrooli. Hanketoiminnassa perusajatus on, että hankkeen hallinnoija, tässä tapauksessa kolmannen sektorin organisaatio, tuottaa jotain kehittämistyötä, koulutusta tai esimerkiksi tukitoimintaa kyseisessä rahoitusmuodossa tarkoitettulle kohderyhmälle. Julkinen toimija, usein jokin sen erillinen rahoitusinstrumentti, kuten Euroopan unionin rahoitusohjelmat, tai esimerkiksi kaupunki, myöntää hakemuksen perusteella tietyille hankkeille tietyn summan rahoitusta tietyksi määrämittäiseksi ajaksi. Tässä muodossa yhteistyötä tehdään tyypillisesti esimerkiksi ohjausryhmätapaamisten muodossa. Vuorovaikutteisia kohtaamisia tehdään esimerkiksi säännöllisten työryhmätyöskentelyjen muodoissa. Näitä toteutuu esimerkiksi erilaisissa ammatillisissa ryhmissä, kuten vanhusten hoidon tai vapaaehtoistyön teemoissa. Työryhmätyöskentelyn osalta tuli lausumia myös siitä, että pelkkää ryhmäjäsenyyttä ei koeta olevan riittäväksi varsinaisen kumppanuuden saavuttamiseksi.

”Ja se, että yhteistyöstä puhutaan paljon, mutta itse näen, että se yhteistyö ei ole pelkästään siellä erilaisissa yhteistyöryhmissä istumista, ja kerran kuukaudessa tai kahdessa ajatusten vaihtamista. Vaan yhteistyö on oikeesti sitä, että sitoudutaan siihen ja viedään niitä asioita eteenpäin. Ollaan valmiita joustamaan ja tekemään kompromisseja ja joskus siitä omasta ajatuksesta luopumaan myös. Sit se onnistuu.”

Epäsäännöllisten kohtaamisten kirjo oli vastauksissa laaja. Se piti sisällään esimerkiksi organisaation johdon tapaamisia kaupungin johtavien viranhaltijoiden kanssa, erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia, sekä esimerkiksi yksipuolista tiedon vientiä tai yksittäisten kaupunkia tai kuntaa edustavien henkilöiden vierailuja otosorganisaatioissa. Palvelujen myyjän rooli puolestaan tarkoitti julkisten toimijoiden ostopalveluihin osallistumista pääasiassa kilpailutusten kautta. Palvelujen käyttäjän tai ostajan roolissa puolestaan yhteistyömuodoksi nimettiin lähinnä kunnalta tai kaupungilta vuokrattavien tilojen käyttö. Poikkeamana muista varsinaisista toimintamuodoista mainittiin myös, että varsinaista yhteistyötä ei ostopalvelujen tuottamisen osalta tehdä, ja sen ilmaistiin johtuvan samanarvoisessa asemassa olemisesta muiden sote-palveluntuottajien, siis yksityisten kanssa. Toisaalta muutamissa vastauksissa juuri samainen palvelujen myynti koettiin olevan yksi yhteistyön muoto.

”Että tosiaan on ostopalvelusopimukset. Et se varmaan siinä on yks, joka sitä yhteistyökuvioita luo. Mut toisaalta sitten on paljon sellasia yhteistyökuvioitaki, että me tuodaan sitä omaa meidän niin sanottua näkökulmaa sinne kunnan puolelle ja julkiselle puolelle”

”Ja esimerkiks koko ajan raportoidaan, kerrotaan tuloksia, vaikuttavuuksia, mittailaan, näytetään sitä koko ajan, mitä me tehään, jotta se saatais se jatkosopimus”

Sote- ja maakuntauudistuksen sekä ylipäänsä kasvaneen julkisten palvelujen ulkoistuksen myötä koettiin osittain kolmannen sektorin organisaatioiden jääneen tässä muutosvaiheessa yhteistyöstä lähes pois.

”Mutta se mikä meillä kinnaa edelleen, on se maakuntataso eli nyt tota sote- ja maakuntauudistusta silmällä pitäen, niin edelleen ollaan niinku ulkokehällä eli ei päästä oikein vieläkään sisään. Eli järjestöt on jätetty, mikä siis tietysti maailman tyhmintä, jos tehdään nytten jotain hienoa uudistusta, mikä pitäis olla jotenkin niinku järkevämpi kuin nykyinen systeemi, niin sit jätetään kuuntelematta aika isoo porukkaa.”

”ennen oli enemmän”... ..”Mutta sitten kun tuli nää kilpailutukset kuvioon 2000-luvulla, niin meitä alettiin yhä enemmän kohtelevaan vastaavalla tavalla kuin meidän kilpailijoita, ja katsottiin, että koska sieltä ei edustajaa ole, niin sitten laitettiin myös kolmannen sektorin edustaja pois erilaisista yhteistyöryhmistä.”

Keskustelussa tuli ilmi myös tiedostaminen yhteistyön tekemisen vaatimuksista. Nähtiin, että yhteistyö vaatii aktiivisuutta ja joissain vastauksissa koettiin sen olevan myös velvollisuus. Esiin tuli toisaalta myös kokemus yhteistyön yksipuolisuudesta.

”Tai sitten se on meidän tyyl, me ollaan aika sitkeitä myös, et kylhän sekin vaatii, et sä näät vaivaa ja verkostoidut ja, et kyllähän mä täälläkin järjestöjä kovasti niinkun painottasin itse oleen aktiivisempia.”

”Mielellään tekisin enemmänkin, mutta tahtoo olla yksipuolista joskus se kiinnostus.”

”Ei oo järkeä olla tekemättä siis. Mun mielestä melkein missä tahansa hommassa ei oo enää järkeä olla tekemättä yhteistyötä. Ei pelkästään tiedonvaihdon tai informoinnin, tiäkkö viestinnän kannalta, vaan se, että ne toiminnat ja kehittäminen on järkevää.”

Tutkimuksen tulos vahvistaa aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä esimerkkejä kolmannen sektorin ja julkisen sektorin välisistä yhteistyömuodoista. Yhteistyön muotoja ja malleja on lukuisia, mutta tässä tutkimuksessa esiin tulleet esimerkit, kuten hankeyhteistyö, julkisten palvelujen ulkoistaminen kolmannelle sektorille, sekä erilaiset työryhmä- ja tiimityöskentelyt, ovat tyypillisiä kirjallisuudessa mainittuja muotoja. Myös muun muassa Brinkerhoffin (2002, 25) esittämiä yhteistyön malleja tulee esiin tässäkin tutkimuksessa. Hän esitti yhteistyön muotojen jakaantumista organisaatioidentiteettien näkökulmasta esimerkiksi sopimus pohjaisiin muotoihin, oman toiminnan laajentumisen malleihin ja vähitellen tapahtuvan sulautumisen tai toisen organisaation kokeman identiteetin heikkenemisen malleihin. Sopimus pohjaisia muotoja ovat tässä tutkimuksessa vastauksissa mainittu hankeyhteistyö tai muu sopimus pohjainen hankinta. Kilpailutusten kautta tuotettu palvelutoiminta voidaan puolestaan kokea oman, arvomaailmaan perustuvan identiteetin katoamisen uhkana, kuten myöhemmissä vastauksissa tulee esille. Toiminnan laajeneminen esimerkiksi toisille sektoreille, voi tarkoittaa julkisen sektorin palvelujen ulkoistamista ja samalla sitä, että ostaja määrittelee yhteistyösuhteen raamit ja säännöt. Yhteistyön muotoja voidaan kuvata myös formaaleina tai epäformaaleina. Tässä tutkimuksessa esiin nousseista muodoista juuri sopimus pohjaiset yhteistyömuodot ovat formaaleja yhteistyön muotoja, vaikkakin niissä yhteistyö on usein julkisen sektorin määrittelemää muotoa. Epäformaaleja muotoja ovat erilaiset kohtaamiset, vierailut, tutustumiset, ja monenlaiset työryhmät, joiden kesto ja toiminnan syvyys vaihtelee huomattavasti (Gazley & Brudney 2007, 391). Yhtä lailla vaihtelee yhteistyöhön liittyvien henkilöiden sitoutumisen asteet. Tämä tutkimus tukee myös aiemmin tehtyä väitettä (Selsky & Parker 2005, 862), jonka mukaan yhteistyö kolmannen sektorin ja julkisen sektorin välillä ilmenee usein ilman strategista suunnitelmallisuutta tai systeemistä ajattelua.

Tutkimuksen tulos tukee myös resurssiriippuvuusteoriaa, vaikkakaan tuloksissa ei suoraan viitattukaan resurssien tarpeeseen. Kahdeksi neljästä ydinkategoriasta muodostuneet hankeyhteistyö, sekä palvelujen myynti tai osto, tukevat molemmat resurssien hankkimiseksi tehtyä yhteistyötä. Hankerahoitusta myönnetään muun muassa kolmannen sektorin toimijoille (esim. stea.fi) erilaisten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi. Valtio taas tarvitsee toimijoita ratkaisemaan yhteiskunnallisia haasteita ja kol-

mas sektori, joka arvopohjaansa ja ideologiaansa liittyen haluaa ratkaista juuri näitä ongelmia ja tukea ihmistä arjessa, tarvitsee rahoitusta tai esimerkiksi tiloja työnsä tekemiseen. Näin resurssitarpeita tulee tyydytettyä molemmin puolin. (esim. Malatesta & Smith 2014, 14.)

7.3.2 Yhteistyön organisointi

Yhteistyön organisointia kysyttiin suoralla kysymyksellä ja sitä kuvattiin vastauksissa lähinnä vastuuhenkilöiden tai -ryhmien nimeämisellä. Vastauksista muodostui neljä ydinkategoriaa, jotka on kuvattu myös kuvio 9:ssä:

1. nimetyn tittelin vastuulla
2. nimetyn, yleensä johtoon kuuluvan ryhmän, vastuulla
3. työntekijän omalla vastuulla
4. ei nimettyä vastuutahoa.



Kuvio 9 Sektorirajat ylittävän yhteistyön organisointi

”meitä johdetaan ylhäältä käsin niin, että kaikkien pitää tehdä yhteistyötä. Se on se peruslähtökohta, meidän toiminnan lähtökohta, että mitään asiaa ei tehdä yksin, jos siinä on mahdollisuus yhteistyöhön. Se on meillä niinku kirjoittamaton sääntö, että yhteistyötä tehdään, jos semmoiseen on mahdollisuus.”

”Ja johtoryhmä on sitten se porukka, joka esimerkiksi näitä yhteistyöasioita miettii ja tapaa esimerkiksi kaupungin johtoa. Että se on oikeastaan osastopäälliköiden vastuulla, ja toki sitten toiminnan johtajan vastuulla, joka on sitten se henkilö, joka vastaa koko sellementistä.”

”Yleensä meillä sitten, jos se on joku xxxx esimiehistä tai sitte jonkun muun johtoryhmän jäsenen esimiehistä, niin tuo meille tietoa, ja me johtoryhmässä keskustellaan ja jaetaan ja katotaan, että mikä

on semmonen tieto, joka on hyvä jakaa koko organisaation sisällä. Tai sitten kysytään vähän toisiltamme, että onko teillä jotakin vinkkiä tai terveisiä johonki työryhmään. Että sillä lailla aika avointa vuoropuhelua käydään.”

”Se lähtee aina pääsääntöisesti sieltä ylätasolta, eri yksiköiden esimiestasoa. Eli sitten kun esimiestaso sitoutuu yhteistyöhön niin sitten kyllä se koko yksikkö lähtee siihen mukaan. Se vaatii sinnikkyyttä. Se ei tapahdu hetkessä, kärsivällisyyttä vaatii tosi paljon.”

Yhteistyön organisointi kuvattiin siis pääasiassa henkilövastuina, eikä niinkään prosessina tai laajempaa systeeminä. Yhteistyön tekeminen kuvattiin usein myös enemmän ad hoc -tyyliseksi toiminnaksi, kuin esimerkiksi strategiseksi toiminnaksi, joka perustuisi suunnitelmallisuuteen ja tulosten arviointiin. Yhteistyön organisoinnin osalta ei tullut ilmi myöskään mitään tavoiteasetantaa tai seurantamallia. Yhteistyön organisoinniksi kuvattu toiminta ilmaistiin usein myös enemmän reaktiiviseksi kuin proaktiiviseksi toimintatavaksi.

”..niin silloin meille tulee joka vuosi pyyntö tehdä tarjous..... elikkä sitten siinä on minä, meidän xxx-toiminnan vastaava ja sitten meidän talousvastaava. Me tehdään semmosessa tiimissä miettään, mitä se meillä vois tarkoittaa.”

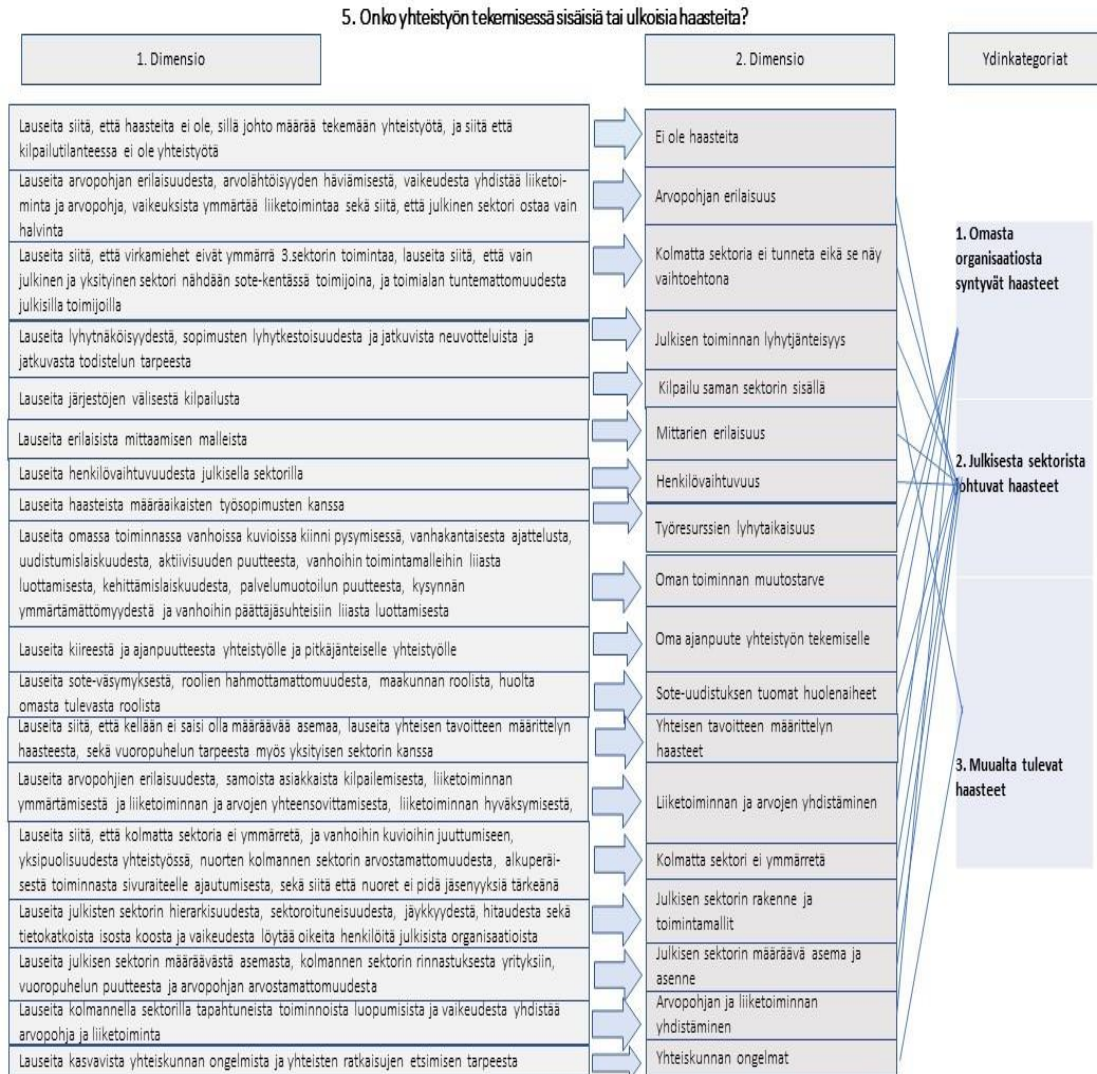
Yhteistyön tekemisen käytännön järjestäminen ja vastuuttaminen organisaatioiden sisällä, niin kuin toiminnan organisointi yleensä, sisältää erilaisia haasteita riippuen niin toiminnan laajuudesta, sisällöstä, lähtötilanteesta, kuin toiminnalle asetetuista tavoitteistakin. Yhteistyön organisointiin kolmannella sektorilla vaikuttaa myös se, kuinka ymmärretään julkisten toimijoiden tarpeet ja tavoitteet ja se, miten ne vaikuttavat esimerkiksi yhteistyön mahdollisiin muotoihin. (Cairns & Haris 2011, 312). Varsinaista muunlaista organisointia vastuuhenkilöiden nimeämisen lisäksi ei vastauksista ollut havaittavissa. Ajan järjestäminen, roolien selkeä määrittely, oikeiden toimijoiden valinta, sektorirajat ylittävän yhteistyön tekemisen perustelu, sekä sitoutumisen varmistaminen ovat kuitenkin tärkeitä näkökulmia toiminnan organisoinnille. Organisaatiokulttuuri, vastuunjaot ja käsitykset kunkin työkuviosta vaikuttavat yhtä lailla organisointiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vastaajat kokivat sektorirajat ylittävän yhteistyön tekemisen organisoinnin omissa taustaorganisaatioissaan olevan vahvasti henkilösidonnaista, eikä organisaatioita soista ja strategista lähestymistapaa, toiminnan systemaattisuutta tai esimerkiksi viittauksia lähtötila-analyysihin, tarvekartoituksiin tai tulosten arviointeihin tullut esiin. Tämä näyttäytyy niin, että juuri esimerkiksi resurssien tarpeet eivät tule välttämättä kommunikoitua yhteistyön tekemisen lähtökohdiksi. Yhteistyön rakentumisessa ja sisäisessä organisoinnissa korostui tutkimuksen tuloksissa myös satunnaisuus. Ulkoisen yhteistyön tekemisen päävastuussa pidettiin suurimmassa osassa vastauksista ylintä johtoa. Piiloon jää

kuitenkin esimerkiksi se, kuinka paljon sektorirajat ylittävän yhteistyön tekemiseen liittyvään sisäisen toiminnan organisointiin yleisesti suhtaudutaan. Tuloksista yleisellä tasolla arvioiden yhteistyön organisointi näyttäytyi tuloksissa hyvin kevyeltä, osittain jopa näkymättömältä. Toiminnan organisointi on kuitenkin yksi sektorirajat ylittävän yhteistyön mahdollistajista. Mahdollistumiseen vaikuttaa myös osallistuvan työntekijän henkilökohtainen kiinnostus yhteistyön tekemiseen. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on löydettävissä useita esimerkkejä yhteistyön hyvään organisointiin. Muun muassa Dorado ym. (2009, 373) korostavat organisoinnin tärkeinä elementteinä olevan esimerkiksi toimivat sisäiset kommunikaatiokanavat, yhteinen käsitys tavoitelluista tuloksista, yhteistyön näkyvyys, sekä myös partneruuksien integroituminen organisaation perusrakenteisiin.

7.4 Yhteistyön haasteet

Yhteistyön haasteista kysyttiin myös suoralla kysymyksellä. Haasteita ilmeni myös muiden haastattelukysymysten vastausten yhteydessä, ja niitä on yhdistetty analyysin ydinkategorioiden muodostamisessa haaste-teeman alle. Analyysitaulukon tiivistelmä on esitetty kuviossa 10. Haasteita kuvaavat vastaukset olivat hyvin monimuotoisia, mutta ne voitiin kuitenkin ryhmitellä erityisesti haasteen lähtöpaikasta riippuviin kolmeen ydinkategoriaan:

1. omasta organisaatiosta syntyvät haasteet
2. julkisesta sektorista johtuvat haasteet
3. muualta tulevat haasteet.



Kuvio 10 Yhteistyön haasteet

Yhteistyön tekemisen haasteiksi kuvattiin vastauksissa usein siihen vain välillisesti tai hyvin heikosti kytkeytyviä asioita. Esimerkiksi omasta organisaatiosta johtuvia haasteita yhteistyön tekemiseen mainittiin olevan muun muassa vaikeus yhdistää arvopohjaa ja liiketoimintaa, liiketoiminnan ymmärtämisen ja osaamisen puute, palvelumuotoilun puute, menneisiin toimintatapoihin jumiutuminen, kehittämislaiskuus ja uudistumiskyvyttömyys. Nämäkin teemat liittyivät haastattelussa enemmän liiketoiminnan tekemisen haasteisiin kuin puhtaasti sektorirajat ylittävän yhteistyön tekemisen haasteisiin. Ajan järjestämisen vaikeus mainittiin kuitenkin yhtenä suoraan yhteistyön tekemiseen liittyvänä haasteena. Lisäksi mainittiin, että yhteistyötä ohjaa, ja siitä, tai sen tekemättömyydestä, vastaa johto.

”.... me ollaan oltu liian löperöitä sen oman roolimme kanssa.... Tai me ollaan oltu liian kiinni omissa vanhoissa kuvioissamme. Me ollaan liian haluttomia ja varovaisia ja laiskoja uusiutuaksemme. Jos vanhakantaista ajattelua viranomaispuolella, niin kyllä sitä näkyy myös järjestöissä, ei se oo yksiselitteisesti niin, että järjestöt kyllä toimisivat, jos vaan viranomaiset ymmärtäisivät. Ei se mee ihan pelkästään niin..”

”Tässä kohtaa edellyttäisi yhteistyötä meiltä kolmannen sektorin toimijoilta. Keskenään, olla vahvemmin esillä ja juuri näitä asioita liikuttaa ja tuoda esiin.....kun me ollaan oltu myös tässä kilpailutusten aikana kilpailijoita, ja ei olla siinä mielessä voitu eikä haluttukaan tehdä kiinteitä yhteistyötä, niin nyt meidän pitäisi nähdä se toisin, että me ollaan samassa veneessä. Ja nyt meidän pitäisi osata tehdä uudenlaista yhteistyötä, joka on meille aika haastavaa. Unohtaa se kilpailuasetelma ja lyöttäytyä yhteen. Ja pitää enemmän ääntä meidän vahvuuksista.....Ollaan isojen asioiden äärellä. Ja tällä hetkellä se on hyvin paljon sitä, että seurataan tilannetta, mutta jossain kohtaa täytyy ruveta tekoihin. Et se pelkkä seuraaminen ei, se ei meidän asiaa auta sitten pidemmän päälle”

Julkisesta sektorista johtuvia yhteistyön haasteita puolestaan ilmaistiin olevan muun muassa julkisen toiminnan, kuten sopimuskausien, lyhytjänteisyys ja henkilöiden vaihtuminen sekä se, että ei ole rakennetta yhteisten yhteiskunnan ongelmien käsittelyyn tai vuoropuhelua yhteisten tavoitteiden määrittelyyn. Lisäksi haasteina ilmaistiin olevan muun muassa julkisen sektorin hitaus, jäykkyys, suuri koko, sekä valta-asema, mikä estää varsinaista kumppanuutta. Myös erilaiset toimintaa arvioivat erilaiset mittarit koettiin haasteeksi. Muita ongelmia koettiin olevan siinä, että julkisella sektorilla ei koettu ymmärrettävän kolmatta sektoria, eikä sen arvopohjalle koettu annettavan merkitystä tai erityisasemaa.

”Mutta nyt meillä on sellainen nuori virkamieskunta, joka jotenkin, ne ei ymmärrä yhtään mistä puhutaan. Se on yksi asia. Järjestötyön ymmärtämättömyys. Siitä mä en nyt pelkästään syytä heitä, vaan kysyn samalla itseltäni, että kenen syy se on, jos ei tiedä. Senkö joka ei tiedä vai senkö, joka ei kerro?”

”No varmaan just tämä, kun meidät nykyään, kolmas sektori, rinnastetaan muuhun yritystoimintaan. Niin kaupunki on hyvin varovainen siinä, että se ei anna mitään erityisasemaa meille.”

”No nyt ehkä nyt kun on tää sote-uudistus ni ei tiedä sitä et kuka vastaa mistä, kun heillä itselläänkin tuntuu olevan vähän hakusessaan. Et kuka se on, johon nyt otetaan, ja sitku siel on vaihtunut joku henkilö, niin sekin on tietysti, et on taas uus henkilö ja tietääkö se meidät..”

”Meidät unohdetaan helposti. Tuntuu, että julkinen sektori vaan siellä omien muuriensa sisällä ratkoo niitä, yrittää ratkoa haasteita, eikä muista, että me ollaan olemassa. Se on ikävää. Ja sen takia meidän pitäisi enemmän tuoda itseämme esiin. Mutta me ollaan aika huonoja siinä. Että me ei ehkä olla totuttu semmoiseen, niin kuin markkinointiin ja oman työomme nostamiseen.”

Muusta toimintaympäristöstä syntyviä haasteita, jotka informanttien mielestä vaikuttavat kolmannen sektorin ja julkisen sektorin väliseen yhteistyöhön, ilmaistiin olevan muun muassa yhteiskunnan lisääntyvät ongelmat, sekä se, että nuorempia sukupolvia ei järjestöjen jäsenyys enää kiinnosta kuten ennen. Lisäksi mainittiin järjestöjen välinen kilpailu.

”Yksi haaste on se, että puhutaan samaa kieltä ja se, että on se yhteinen tavoite. Että saadaan se yhteinen tavoite sinne näkyväksi. Ja se, ettei kilpailla keskenään, se, että ollaan samalla viivalla, että kumpikaan ei oo siellä niin sanotussa nokitteluasemassa, että voisi sanoa, että näin pitää tehdä. Vaan se on tosissaan yhteisesti määrätty..... että julkinen palvelu ei sano että näin tehdään tai kolmas sektori ei sano että näin tehdään, vaan että se on yhteisesti sovittu, että miten.....Se on, että siinä pysytään ja siinä avoimessa vuorovaikutuksessa pysytään ja siinä keskusteluyhteydessä, että se pitää koko ajan pitää avoimena.”

Kaikissa kysymyksissä, sekä suoraan haasteisiin liittyvässä kysymyksessä, että muiden kysymysten yhteydessä esiin nousseissa haasteissa, näkyi vahvasti mielipiteitä siitä, että kolmas sektori koetaan informanttien mielestä erittäin tärkeäksi, mutta samalla kannettiin huolta siitä, että se ei aina saa tarpeeksi huomiota, sen arvopohjaa ei ymmärretä tai arvosteta, tai se jää jo nyt, ja uhkaa tulevaisuudessa enemmänkin jäädä, erityisesti yrityssektorin jalkoihin. Varsinainen sektorirajat ylittävä yhteistyö, sen organisointi tai vaikka yhteistyön strateginen merkitys, jäivät selvästi vähemmälle puheelle ja niiden sijaan informantit nostivat usein esille erityisesti kilpailutilanteeseen ja liiketoimintaan sellaisenaan liittyviä haasteita. Useissa puheenvuoroissa nousi esiin myös ajatus siitä, että asioita pitäisi kolmannen sektorin tavalla tai toisella itsensäkin muuttaa. Muutos- ja kehittämistarpeita kuvattiin olevan erityisesti liiketoimintaosaamiseen ja liiketoiminnan hyväksymiseen liittyen, arvopohjan ja liiketoiminnan yhteensovittamiseen, oman näkyvyyden vahvistamiseen ja uuden asenteen tarpeeseen. Samalla kuitenkin ei juuri tullut sellaisia puheenvuoroja esille, joissa olisi mainittu, miten näihin haasteisiin oltaisiin konkreettisesti tarttumassa tai edes aikeita siihen suuntaan. Yksittäinen maininta kuvasi kuitenkin tietyn henkilöresurssin valjastamista kehittämiseen liittyen. Tuloksissa näkyi pääasiassa ajatus muutos- ja kehittämistarpeista, mutta ei vielä suunnitelmia tai toteutusta konkreettisista toimenpiteistä. Esiin ei tullut myöskään sitä, miten esimerkiksi liiketoimintaosaamisen vahvistamisen koettaisiin vahvistavan sektorirajat ylittävän yhteistyön toteutumista tai toisinpäin.

”Et järjestöt, me tavallaan huudetaan hirveesti, et meit ei arvosteta ja meit ei kuulla, mut sitten kuitenkin tosipaikan tullen, niin voitasko pysyy täällä vuodesta toiseen tällä samalla rutiinilla haetaan ja tää on turvallist kivaa ja haukutaan STEA, jos ei saada rahaa.”

”että nyt juuri on se hetki, nyt on momentumi sille, että täytyy uskaltaa pitää kiinni arvoista ja etiikasta ja siitä bisneksen lähtökohdasta ja usko, että sille saa ymmärrystä ja hyväksyntää yhteiskunnassa ja samanaikaisesti hioo omaa koneistoa niin, että se pärjää siinä markkinassa, joka on kilpailtu. Se ei mee muita haukkumalla.”

”....vaan sitä (muuttuva toimintaympäristö, muuttuva kilpailutilanne: tutk. huom.) pelätään. Et sen takii siitä tulee toi vastakkainasettelu heti. Et nyt ne monikansalliset tulee ja vie kaiken. Se vedetään heti tälle linjalle. Mitäs jos me tarkasteltas meidän toimintoja, miten me ollaan mukana näissä?”

”Se mikä on yks haaste vielä, on se, että perinteisesti järjestökentässähän saatetaan vierastaa liiketoiminnasta puhumista, koska sitä pidetään sellaisena, et järjestötyö hyvä, liiketoiminta paha. Se ei niin ku sovi meidän suuhun, jonka seurausta voi olla myös se, että yleinen tietoisuus ei ole kovin hyvä. Järjestöt on tehny arvolähtöistä auttamistyötä eikä sitä oo koskaan, meillä ei oo ees retoriikkaa, millä me pärjättäis jossain markkinoilla. Ei me osata ees sanoa niitä sanoja, niin siksi täytyy olla liiketoimintasuunnitelma ja täytyy konseptoida ja täytyy skaalata ja siitä huolimatta pitää kii siitä, että se arvolähtökohta on ihan yhtä arvokas, kun aina ennenkin.”

Haastatteluissa nousi esiin myös mainintoja siitä, että oikeastaan, uhkakuvista huolimatta, mitään suurempaa haastetta yhteistyön tekemisessä tai kolmannen sektorin asemassa yleisesti ei ole.

”..... mä en usko, että täällä Suomessa rikkoutuu tää meidän peruseriaate, et ollaan kuitenkin tämmöinen kansalaisyhteiskunta ja se ohjaa, periaatteessa. Meillä voi olla tämmösiä yritelmiä, mitä täskin nyt väännetään tätä epämääräistä sotee ja muuta, mutta me ollaan ensinnäkin pieni kansa. Ei tääl oo markkinoita, tääl on vaan rajallinen määrä ihmisiä.”

”Mutta mä nyt vielä luotan, että tästä asiasta keskusteltais ja että todellista valinnanvapautta vietäisiin eteenpäin. Jolloin mä taas näen meidän tulevaisuuden valoisana, koska mä oon aika varma, että moni valitsee kolmannen sektorin palveluntuottajan, ihan sen takia, että tää on yleishyödyllistä toimintaa ja verorahat jää Suomeen ja jää jopa omaan kaupunkiin tai maakuntaan.”

”Niin, kyl mä luulisin, että me tehhään yhteistyötä (jatkokakin: tutk. huom.) moniin suuntiin, ja sit mä oon ainakin ihan luottavainen meillä, että meillä on äärettömän hyvät lähtökohdat tähän tulevaan aikaan.”

Yhteistyön tekemiseen liittyen nousi esiin myös puhetta siitä, että yhteistyötä pitäisi lisätä myös muiden kolmannen sektorin organisaatioiden suuntaan. Tätä perusteltiin erityisesti kilpailuhyödyn saavuttamisella.

”Ajatus siitä, että meidän pitäis pystyä ikään kuin vastavetona näille isoille, monikansallisille yhtiöille, myöskin ottamaan se oma konseptihyöty keskittämällä tiettyjä asioita yhteen. Siitä mä oon epävarma, et kuin se onnistuu, mutta niin pitäis tehdä.”

”Sitten monet myy tässä kohtaa vaan pelkästään siitä syystä, ettei ne enää uskalla. Sen sijaan, että nyt sitten vaikka lyöttäytyis porukalla yhteen, mikä nyt on yks xxxxx näkökulmista, että yhteistyöllä pieniä yhteen liittämällä tai yhteistä voimavaraa hakemalla voidaan pärjätä isojakin vastaa.”

Vastauksissa korostui jälleen arvopohjaisen työn ja liiketoiminnan tekemiset erot. Yhteistyötä toivottaisiin selvästi lisää, aina aitoihin kumppanuuksiin saakka, mutta samalla erilaiset toimintatavat koetaan haasteellisena. Varsinkin kun yhteistyön osapuolina on erilaisia institutionaalisia logiikoita edustavia organisaatioita ja silloin, kun toinen osapuoli on enemmän määräävässä asemassa kuin toinen. Yhteistyö vaatii toisaalta kolmannen sektorin organisaatiolta legitimizeettii ollakseen soveltuva ja hyväksytty kumppani ja samalla kolmas sektori kokee riskeeraavansa oman erityisyytensä, kun joutuu muokkautumaan kilpailutilanteessa enemmän esimerkiksi yritysten kaltaiseksi. Kun organisaation

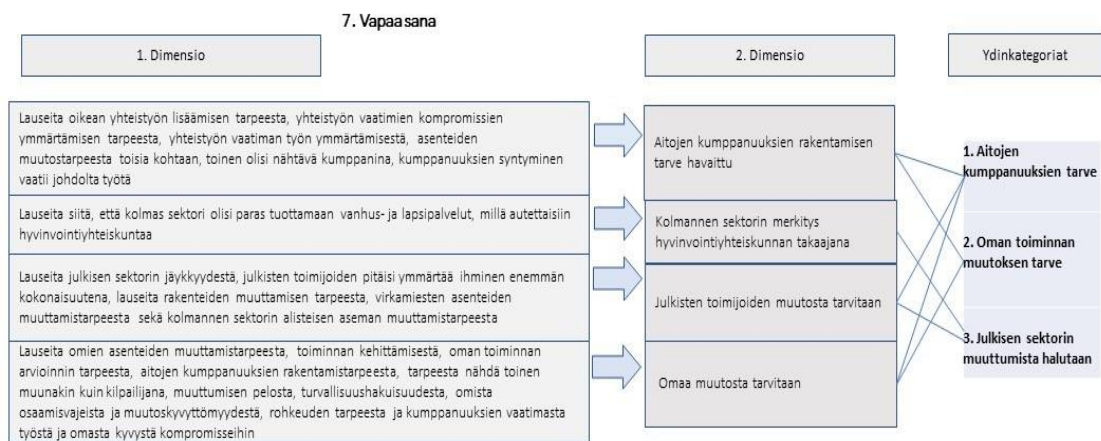
on toisaalta toimittava yritysmäisesti taloudellisen riippumattomuutensa turvaamiseksi ja sen vuoksi omaksuttava toimintaansa liiketoimintalogiikkaa, mutta myös samalla pinnisteltävä oman arvomaailmansa säilyttämiseksi, aiheuttaa se haasteita niin organisaatioissa itsessään, ja samalla se vaikuttaa kaikkeen yhteistyöhön ja suhtautumiseen muihin kumppanuuksien osapuoliin. (Sanders 2015, 207–208.) Kolmannen sektorin organisaatiot selviytyvät ja pystyvät jatkamaan toimintaansa, jos ne pystyvät hallitsemaan resurssiriippuvuuttaan ja tähän liittyen on muistettava, että mitä riippuvaisempi organisaatio on vain yhdestä tai muutamasta rahoituslähteestä, sitä haavoittuvaisempi se on. Pelkkä avustuksilla tai jäsenmaksuilla toimiminen ei riitä, mikäli toimintaa halutaan jatkaa, laajentamisesta puhumattakaan. Tämä ajattelun pohjalta on helppo havaita, miksi toiminnan kehittäminen ja sen myötä rahoituspohjan laajentaminen on selviytymisen kannalta välttämätöntä. Sektoreiden yhteistyön myötä myös rajat muuttuvat epäselvemmiksi, mikä tuo osaltaan haasteita erityisesti toiminnan merkityksen ymmärtämiseen. Institutionaalisen teorian mukaan isomorfismi muokkaa organisaatioita toimintaympäristönsä kaltaisiksi ja kolmannella sektorilla se usein tarkoittaa yritystoimintaa jäljittelevää toimintamallia. (Verbruggen ym. 2011, 8). Mitä enemmän organisaatiot, esimerkiksi sote-alalla toimivat, ovat toistensa kaltaisia, sitä vaikeampaa on erottaa niitä toisistaan. Esimerkiksi Kramer (2000, 5, 7–8) on todennut, että mitä enemmän toiminnat monimutkaistuvat ja erilaisia hybridioorganisaatioita syntyy, sitä merkityksettömäksi sektoreiden perinteinen merkitys käy. Nykyiset julkisten palvelujen ulkoistamisen ja alihankinnan mallit ovat osoittaneet, että periaatteessa mitä vain toimintaa voidaan siirtää sektorilta toiselle. Tämä on aiheuttanut ja aiheuttaa paineita myös kolmannen sektorin toiminnan organisoimiselle ja sen myötä tarvetta systemaattisen ja strategisen yhteistyön tekemiselle eri toimijoiden kanssa. Vallankäyttö organisaation sisällä määrittelee mihin suuntaan mennään ja kenen kanssa, tai missä muodossa tehdään yhteistyötä toisten sektoreiden tai organisaatioiden kanssa. Sen sijaan, että kolmannen sektorin organisaatio jäisi paikalleen miettimään kumman logiikan mukaan eläisi ja mitä se tarkoittaisi niin perustoiminnan, kuin sektorirajat ylittävän yhteistyönkin kannalta, tärkeää olisi kyetä ymmärtämään, että molemmat puolet ovat nykyisessä toimintaympäristössä yhtä merkityksellisiä ja luoda aivan uusi, nämä kaksi puolta yhdistävä merkitys sille, millaista on olla kolmannen sektorin organisaatio markkinataloudessa. (Sanders 2013, 209). Samalla olisi hyvä miettiä, miten erilaisten yhteistyömuotojen kautta pystytään vaikuttamaan niin oman toiminnan edellyttämien resurssien varmistamiseksi, tunnettuuden lisäämiseksi, toiminnan vaikuttavuuden esiin nostamiseksi sekä erityisesti siihen, kuinka julkinen sektori näkee kolmannen sektorin toimijat

lisäarvoa tuovana yhteistyökumppanina, eikä pelkästään palveluntuottajina. Tähän kaikkeen on kolmannen sektorin toimijoilla mahdollisuus. Se vaatii haasteiden kääntämistä mahdollisuuksiksi ja erityisesti uutta otetta tekemiseen ja toiminnan, erityisesti organisoimisen, strategiseen johtamiseen. Aitojen partneruuksien, keskinäisen luottamuksen ja syvemmän yhteistyön rakentaminen edellyttää osapuolten erilaisten logiikkojen, kulttuurien, strategioiden ja tavoitteiden ymmärrystä, jotta yhdessä voidaan rakentaa ymmärrystä, millaisia tuloksia halutaan saavuttaa. Käytännön työ organisaation sisällä partneruuksien ja syvempien yhteistyömuotojen mahdollistamiseksi edellyttää yhteistyön ja sen tavoitteiden määrittelyä, omien toimintamallien tarkastelua, päätöksentekoprosessien analysointia ja erityisesti koordinoimisen ja kommunikoinnin mekanismien toimivuutta. Tutkimuksen tuloksissa näkyi vahvasti myös valta-asetelman stereotyyppiä. Kun toinen osapuoli omaa suuremman määrävän aseman joko valtana tai suuremmat taloudelliset resurssit kilpailutilanteessa, kokee toinen osapuoli jäävänsä uhrin asemaan. Vastauksista kävi vahvasti myös ilmi kokemus, että julkinen sektori ei ymmärrä kolmatta sektoria eikä sen arvopohjaa. Toimijoiden pitäisikin nyt esittää kysymys, miten tämä asetelma ja näkökulmat voidaan muuttaa. Mitä voimme itse tehdä muutoksen eteen. Myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on tuotu esiin näitä samoja yhteistyössä koettuja haasteita. Babiak ja Thibault (2009, 117, 120–121) nostavat tunnistetuista haasteista esiin esimerkiksi organisaatioiden tavoitteiden erot, vaikeudet löytää yhteisiä toimintamalleja, valta-asemien epätasapainon vaikutukset, luottamuksen rakentamisen vaikeudet ja myös yleisemmin ajattelutapojen erot. Samaan aikaan he peräivät organisaatioiden oman toiminnan ja ajattelutavan muutosta positiivisemmaksi ja aktiivisemmaksi suhteessa yhteistyöhön, sillä organisaatiot ovat yhä riippuvaisempia toisistaan. He nostavat esiin myös johdon toiminnan ja johtamiseen liittyvät arvot ja uskomukset kumppanuuksien ja yhteistyön hoidossa, mitkä saattavat johtaa organisaation kannalta huonompaan lopputulokseen, hukattuihin resursseihin, joustavuuden häviämiseen, ja tyytymiseen olemassa olevaan tilanteeseen ilman kykyä löytää uusia mahdollisuuksia paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Toimimattomat johtamisrakenteet, suunnitelmallisuuden puute ja esimerkiksi riittämättömät ja vailla riittävää osaamista olevat henkilöresurssit sekä muun muassa huono toiminnan koordinoiminen ja kommunikointi, kaikki vaikuttavat partneruuksien ja yhteistyön heikkoihin tuloksiin tai ylipäänsä yhteistyöstä rakentuvien hyötyjen saavuttamiseen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan useat sektorirajat ylittävät partneruudet ovatkin, ehkä juuri näistä haasteista johtuen, heikosti hallittuja. Samaan aikaan resurssiriippuvuus

yhdistettynä legitimittein hakemiseen ja uskottavuuden rakentamiseen kilpailussa toimintaympäristössä luo uusia jännitteitä organisaatioiden väleille.

7.5 Avoimesta kysymyksestä esiin noussutta

Haastattelujen lopussa informanteille annettiin vielä mahdollisuus nostaa esiin sellaisia asioita, joita kokivat haluavansa lisätä haastatteluun. Kuviossa 11 nähdään näistä muodostunut jaottelu ja ydinkategorioiden synty.



Kuvio 11 Avoimet vastaukset

Vapaan sana pohjalta tehty analyysi muodosti kolme ydinkategoriaa:

1. aitojen kumppanuuksien tarve
2. oman toiminnan muutoksen tarve
3. julkisen sektorin muuttamistarve.

Nämä muodostuneet kategoriat toistavat selvästi aikaisemmissa kysymyksissä esiin nousseita asioita. Tässä kysymyksessä esiintyi myös aitojen kumppanuuksien tarve selvemmin. Muutoin erityisesti arvopohjaan, sekä liiketoimintaan liittyvät kommentit puhututtivat informantteja edellisten kysymysvastausten tavoin.

”...et ku me ollaan niin hirveen joustavia ja tehdään hirveen tarvelähtöisesti, että kuitenkin julkinen puoli on aika jäykkä ja sit siel tehään sitä turhaa ja sitä tyhjäkäyntiä tietyl taval, et varmaan niiden rakenteidenpurku jollain tavalla tai kehittäminen on ihan tarpeen.”

” Meil ainaki kolmannen sektorin näkökulmasta on välil se ongelma, että meitä pidetään vähän niinku alisteisena. Jos esimerkiks kaupunginkin puolelt saatetaan puhua, et “me ku maksetaan, niin te teette”. Et se kumppanuus ja se semmonen, mikä hallitukselki on siel ohjelmisnaan, mut ihan muutenkin, että kunnioitettas vertaisena toisiaan. Ehkä semmonen vielä puuttuu.”

”...vaan sitä (muuttuva toimintaympäristö, muuttuva kilpailutilanne tutk. huom.) pelätään. Et sen takii siit tulee toi vastakkainasettelu heti. Et nyt ne monikansalliset tulee ja vie kaiken. Se vedetään heti tälle linjalle. Mitäs jos me tarkasteltas meidän toimintoja, miten me ollaan mukana näissä.”

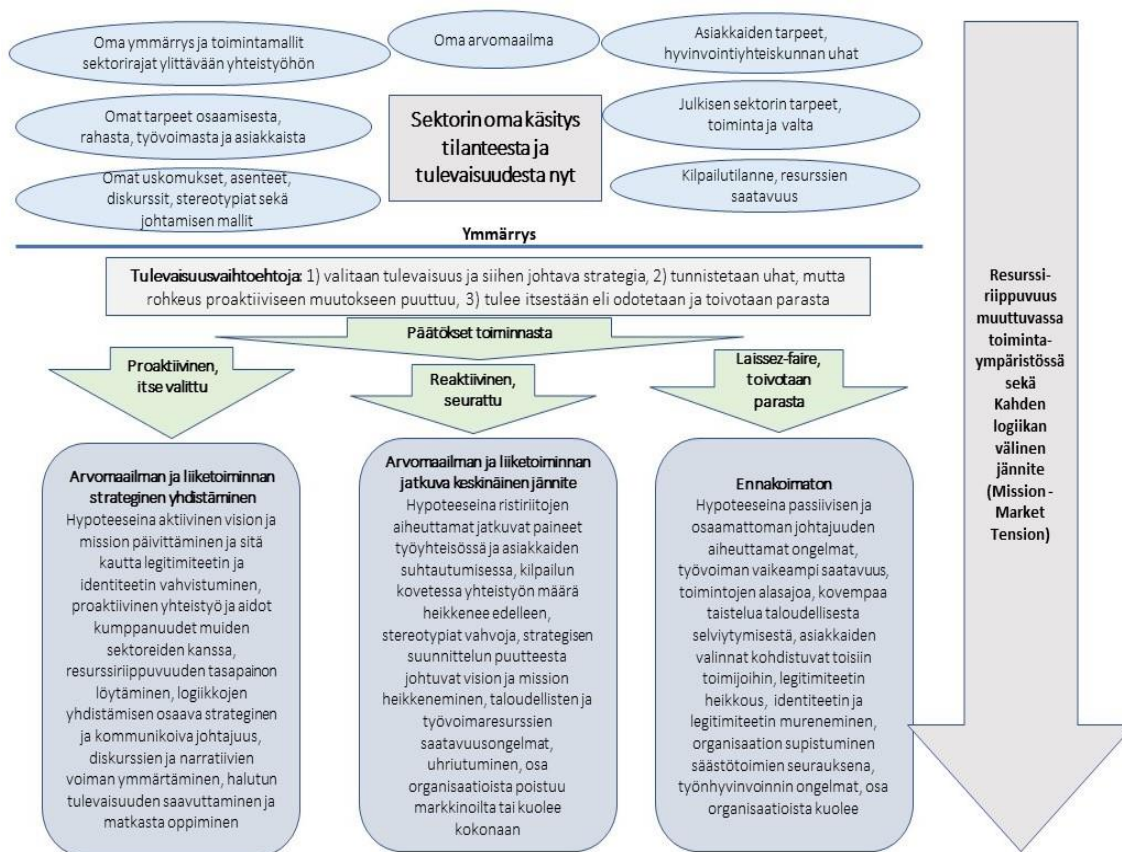
”Arvopohjaista työtä kuitenkin tarvitaan, siitä oon ihan satavarma. Kaikki ei voi mennä eurojen ehdoilla, vaan pitää olla jotain muutakin, jonka pohjalle rakentaa – liiketoimintaakin.”

”...että mä toivon, että me olisimme yhtä aikaa kun olemme ulkokriittisiä, niin sopivan itsekriittisiä myöskin tähän kolmannen sektorin puolelle. Tuntuu, että välistä me ollaan pelkästään tunnistettu vääryyksiä itseämme kohtaan just sillä, että on tullu lisää kilpailua.”

Yhteistyö harvoin on täysin kivutonta ja se näkyy vastauksissakin. Usein asioita myös koetaan ongelmallisina ja tarpeitakin asioiden muuttamiseen havaitaan, mutta kuitenkin kovin paljoa ei vastauksissa näy omaa valmiutta tai suunnitelmaa muutosten tekemiseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSIDEAT

Aiemmissa kappaleissa tarkasteltiin tämän tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksittäin ja tuloksia peilattiin myös aikaisempiin tutkimustuloksiin sekä erilaisiin teorioihin, erityisesti tämän tutkimuksen teoreettiseksi pääviitekehikseksi valittuun resurssiriippuvuusteoriaan. Samalla kussakin kappaleessa keskusteltiin tuloksista syntyneistä erityisistä näkökulmista. Sektorirajat ylittävä yhteistyö jo itsessään, ja myös kolmannen sektorin ja julkisten toimijoiden välillä, on monisyinen tutkimuskenttä. Siihen liittyy niin organisaation sisäisiä, keskinäisiä, kuin toimintaympäristönkin näkökulmia. Yhä lailla sitä voi, lähestymiskulmasta ja tieteenalasta riippuen, peilata moniin erilaisiin teorioihin. Kuviossa 12 pyritään hahmottamaan tässä tutkimuksessa esiin tulleita näkökulmia erityisesti nykyisyyden ja tulevaisuuden välisen matkan ja organisaation valintoihin liittyvän päätöksenteon osana. Kolmannen sektorin organisaatioiden nykytilaa, aivan kuten strategisia tulevaisuuden valintojakin, voidaan tarkastella yhtä lailla monien eri näkökulmien kautta. Tällainen voi olla esimerkiksi syvemmin johtamiseen ja organisointiin liittyvä lähestymistapa ja siihen esimerkiksi psykologisen merkityksen luonti vahvemmin kiinnitettynä. Yhtä lailla asiaa voitaisiin tarkastella pelkästään yksittäisen toimintalogiikan tai vaikka taloudellisen onnistumisen kautta. Vaihtoehtoja on monta. Tämän tutkimuksen loppusyntheseihin on haluttu nostaa vahvemmin esille valintojen merkitys. Tutkimustuloksissa näkyi informanttien huoli nykyisestä toimintaympäristöstä ja siinä tapahtuvasta kilpailusta, hyvinvointiyhteiskunnan säilymisestä ja osittain myös havaintoja omista muutostarpeista. Nämä haasteet voidaan aidosti kohdata vain valintoja tekemällä. Valinnat kytkeytyvät erityisesti johtamiseen ja sen myötä päätöksentekoon ja organisointiin, ja valintoihin liittyy myös niiden vaikutus resurssiriippuvuuden hallintaan ja sen pohjalta rakennettuun sektorirajat ylittävään yhteistyöhön. Samalla valinnat vaikuttavat siihen, kuinka liiketoimintalogiikan ja arvomaailman välistä jännitettä ymmärretään ja hallitaan.



Kuvio 12

Yhteenvedosyhteenveto.

Nykyisyydestä ymmärryksen ja valintojen kautta tulevaan resurssi-riippuvuuden ja kahden kilpailevan logiikan jännitteessä

Kuviossa 12 on nostettu esiin otosorganisaatioiden nykytilaan vaikuttavia, haastatteluista lähtöisin olevia teemoja. Samalla tähän nykytilaan on tulevaisuusvaihtoehtoina liitetty tutkijan näkemyksiä valinnoista ja siitä, mihin ne hypoteeseina voisivat johtaa. Lähtökoh- tana tulevaisuuden tavoitteille ja niihin johtaville valinnoille on kuitenkin ensin oltava organisaatioiden syvempi ymmärrys olemassaolonsa merkityksestä, nykytilastaan, toi- mintaympäristöstään myös resurssien ja yhteistyön näkökulmista, aidosta organisaatiokulttuuristaan ja johtamiskyvykkyydestään, sekä erityisesti liiketoimintalogiikan ja ar- vopohjaisen logiikan välisestä jännitteestä. Tämä jännite ilmeni niin tässä tutkimuksessa eli otosorganisaatioiden nykytilassa, kuin myös tulevaisuuden arvioissa. Jännitettä ei haastatteluissa suoraan tunnistettu varsinaisesti jännitteenä, mikä ilmeni puheenparsista ja lausuntojen keskittymisessä joko-tai -vaihtoehtoihin. Se kuitenkin nousee tutkimuk- sesta merkittävimpänä teemana esiin ja liittyy vahvasti niin resurssi-riippuvuuteen, kuin myös sektorirajat ylittävään yhteistyön tekemiseen. Kuviossa 12 kahden logiikan risti-

paine kulkee organisaation mukana nykyisyydestä tulevaisuuteen. Matkan tekoon ja lopputulokseen vaikuttaa se, kuinka tuohon ristiriitaan suhtaudutaan ja miten se valinnoissa tulee huomioiduksi. Yhtä kaikki se antaa mahdollisuuksia myös oppimiseen matkan aikana. Kuviossa 12 on tutkimuksen tulosten perusteella kolme tulevaisuusskenaariota. Niihin kuhunkin liittyy niin organisaation merkitys, suoriutuminen omassa toimintaympäristössään, kuin esimerkiksi suhde ulkopuolisiin paineisiin. Kun organisaation matka jatkuu kohti tulevaisuutta, on sillä a) mahdollisuus valita oma, haluttu tulevaisuus ja rakentaa siihen johtava strategia, tai b) kohdata tulevaisuus reaktiivisemmin samalla peläten muutoksia, vaikka uhat ja osa mahdollisuuksista tunnistettaisiinkin, tai c) jättää organisaation tila sellaiseksi kuin nyt on, ja luottaa, että toivomalla hyvää tulevaisuutta, sellainen myös toteutuu. Nämä valinnat eivät toki ole ainoita mahdollisuuksia tulevaisuudesta, mutta perustuvat sekä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, informanttien omiin ilmaisuihin, sekä myös tutkijan omaan kokemukseen kolmannen sektorin toimintakulttuureista ja kyvykkyydestä. Ne valinnat, mitkä organisaatiot tekevät tänään vaikuttavat siihen, millainen merkitys niillä on huomenna, miten ne pystyvät hankkimaan ja hyödyntämään toimintaympäristöstään saatavilla olevia resursseja ja miten resurssien hankintaan ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen johtavaa yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa tehdään.

Seuraavassa tarkastellaan hieman syvemmin tuloksissa esiin tulleiden kahden institutionaalisen logiikan, arvopohjaisen mission ja liiketoimintalogiikan, välisten jännitteiden näkökulmia aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta ja niiden myötä tutkimuksen johtopäätöksenä osoitetaan, että näiden kahden logiikan ymmärtäminen, sekä organisoinnilla ja hyvällä johtamisella yhdistäminen, mahdollistavat tämän päivän sote-toimialalla toimivan kolmannen sektorin organisaatioiden onnistuneen tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla tutkimuksen toisena johtopäätöksenä esitetään, että nykyinen otosorganisaatioiden ymmärrys näiden logiikkojen syvemmästä merkityksestä ja yhdistämisen hyödyistä, ei vielä ole riittävä, mikä saattaa aiheuttaa toimintaa heikentävien valintojen tekoa.

Moeller ja Valentinov (2012, 365–366) ovat pohtineet liiketoimintaa organisaation itsesäätelyn mekanismina kilpailussa resurssiriippuvuuden tilanteessa. He esittävät, että koska liiketoiminta nähdään usein ristiriitaisena toimintamuotona arvopohjaisissa kolmannen sektorin organisaatioissa olisikin liiketoimintaa pystyttävä arvioimaan uudelleen ja nähtävä se enemmän juuri itsesäätelyn mekanismina, jolla hyödytetään arvopohjaisen toiminnan toteutumista, erityisesti resurssien saatavuuden kautta. He näkevät kolmannen

sektorin toiminnan enemmän avoimina systeemeinä, joiden ylläpito mahdollistuu toimintaympäristön kanssa tehdyn resurssienvaihdon myötä. Resursseista käydään kamppailua, joten riippuvuudet on pystyttävä tehokkaasti hallitsemaan. Arvomaailman ylläpitäminen toimintaympäristössä, joka painottaa liiketoimintaa, on haasteellista ja saattaa ohjata toimintaa sivuun tai jopa vähentää alkuperäisestä tarkoituksestaan. Näin ollen organisaatioiden olisi rakennettava itsesäätelyn mekanismeja niin, että resurssien hankinta palvelee arvopohjaista toimintaa ja että resurssiriippuvuuden hallinnan suunnittelu toimii onnistuneesti myös käytännön toiminnan kanssa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös organisaation identiteetti joutuu koetukselle ja organisaation onnistumisen edellytys on, että myös molemmat logiikat huomioiva identiteetti toimii uudessa toimintaympäristössä. Moellerin ja Valentinovin (2012, 366, 368–369, 370) mielestä, myös se, että kaupallisiin aktiviteetteihin ei lähdetä mukaan, toimii, mikäli lahjoitusvarat ja muut tulonlähteet riittävät ylläpitämään haluttua toimintamallia. Kolmannen sektorin liiketoimintaan painottuvan suuntautumisen valintaa voidaan tarkastella usean eri näkökulman kautta. Esimerkkinä funktionalismin kautta katsottuna liiketoiminta auttaa kolmannen sektorin organisaatiota selviytymään ja adaptoitumaan toimintaympäristön paineisiin. Liiketoiminta nähdään silloin tilanteen säätelymekanismina. Toisaalta liiketoimintaan suuntautumista voidaan tarkastella esimerkiksi tulkintojen kautta eli miten organisaation sisäiset ryhmät ja ulkoiset sidosryhmät tulkitsevat liiketoiminnan merkityksen.

Tässä tutkimuksessa tuli selvästi ilmi organisaatioiden resurssiriippuvuus, minkä olemassaolo sektorirajat ylittävän yhteistyön yhtenä ajurina on jo lukuisissa tutkimuksissa aiemminkin osoitettu. Yhtä lailla aiempia tutkimustuloksia tukien arvomaailman ja liiketoimintalogiikan yhdistäminen näyttäytyi tuloksissa haasteelliselta. Tuloksissa kuitenkin painottui informanttien huoli liiketoiminnan menestyksestä. Toisaalta, erillisenä, samaan aikaan huolehdittiin myös arvomaailman säilymisestä. Sanders (2012, 179, 180–182) muistuttaa, että liiketoiminnan tekeminen ja siihen liittyvän diskurssien käyttö mahdollistaa kolmannen sektorin organisaatioille paremman kyvyn osallistua yhteiskunnan haasteisiin kestävien ratkaisujen tuottamiseen. Samalla on kuitenkin pidettävä huolta, ettei arvomaailma vaarannu ja sitä myöden kolmannen sektorin erityinen yhteiskunnallinen asema murennu. Myös hänen mielestään on tärkeää ymmärtää liiketoiminnan ja arvomaailman välinen jännite ja sen aiheuttama haaste toiminnan organisointiin. Liiketoiminnan logiikan vahvistuminen kolmannen sektorin toiminnassa aiheuttaa sen, että toiminnan organisointi ja organisaation legitimizeetti ymmärretään enemmän liiketoiminnan argumenttien kautta ja näin ollen voi olla vaarana, että kolmannen sektorin erityiseksi tekevät

perusarvot, kuten vapaaehtoisuus, demokratia ja altruismi katoaisivat. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että arvomaailman murenemista pelätessä liiketoiminta pitäisi unohtaa kokonaan, vaan sen sijaan pitäisi etsiä ratkaisuja ja organisoinnin sekä johtamisen malleja näiden kahden logiikan yhdistelmän kanssa elämiseksi ja samalla löytää herkkyyttä nähdä, millä painoarvolla kumpaakin toimintaa tehdään muuttuvassa toimintaympäristössä erilaisina aikoina. Toki on myös huomioitava, että näiden kahden logiikan vaikutus erilaisiin organisaatioihin on vaihtelevaa. Arvomaailman toteutumisen ja taloudellisen liiketoiminnan yhdistäminen edellyttää Sandersin (2012, 182–183) mielestä johdolta erityisesti tämän kahden logiikan välisen jännitteen tunnistamista ja ymmärtämistä, logiikojen yhdistämisen ymmärrystä tukevaa ja vahvistavaa johdon kommunikointia, organisaatiokulttuurinsa aitoa tunnistamista, sekä osaavaa johtamista ja organisointia. Kuviossa 12 esitetty halutun tulevaisuuden skenaario perustuu edellä mainittuun kahden logiikan yhdistelmään ja tämän yhdistelmän ymmärtämiseen.

Dolnicar ym. (2008, 107–108, 109) puolestaan korostavat, että kolmas sektori on riippuvainen julkisista resursseista ja liiketoimintalogiikan vahvistuminen kolmannella sektorilla johtuu julkisen sektorin suoran rahoituksen pienentymisestä tai siirtymisestä kovemmin kilpailluksi. Tämä näkyi tämänkin tutkimuksen haastatteluissa. Toisaalta muutoksia on tapahtunut myös kolmannen sektorin organisaatioissa ja osa niistä on kasvanut varsin mittavaan kokoon. Kolmannen sektorin organisaatioiden on tänä päivänä yhä enemmän myös osoitettava legitimitteettinsä liiketoimintaympäristössä ja samalla ne isomorfismin teorian mukaan muuttuvat enemmän toimintaympäristönsä kaltaisiksi, vaikka kyseinen muutos ei ole helppoa, eikä päätöksenteko muutosvaiheessa ole organisaatioissa yksinkertaista (Dolnicar ym. 2008, 108–109).

Tämän tutkimuksen tuloksissa on esitetty, että liikkumista kohti yrityssektorin toimintakulttuuria on jonkin verran tapahtunut ja se näyttää lisääntyvän. Joskin haastatteluissa kävi ilmi, että tämän hetken tilanne näyttäytyy enemmän reaktiiviselta seuraamiselta, kuin proaktiiviselta toiminnalta tai strategiselta tulevaisuuden valinnalta. Tähän voi vaikuttaa osittain esimerkiksi se, että liiketoimintaa ei välttämättä osata. SOSTE:n tutkimuksen mukaan kolmannen sektorin johtajista keskimäärin vain 6 % oli työskennellyt aiemmin yksityisellä sektorilla (järjestöbarometri 2016).

Dolnicarin ym. (2008, 110) mukaan kolmannella sektorilla on liiketoiminnan ja arvomaailman yhdistämiseksi toisinaan päädytty erilaisten sosiaalisten ja yhteiskunnallisten yritysten perustamiseen, mutta edes tällainen toiminnan organisoitumisen malli sellaise-

naan ei välttämättä tuota haluttua tulosta, vaan yhtä lailla sen arjessa voi esiintyä lukuisia-kin ristiriitoja edellä mainittujen kahden logiikan ristipaineessa. Myös Dolnicar ym. (2008, 110) muistuttavat organisaation mission ja sen ymmärtämisen tärkeydestä, organisaatiokulttuurin vaikutuksesta onnistumiseen tai epäonnistumiseen, sekä sisäisten organisaation dynamiikkojen tunnistamisen merkityksestä. Näitä samoja teemoja on nostettu esiin tämän tutkimuksen synteesikuvassa esitettyjen tulevaisuusvalintojen seuraushypoteeseina. Resurssiriippuvuus vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka organisaatio kykenee vastaamaan toimintaympäristön paineisiin tai pystyy rakentamaan ja sitoutumaan oman organisaationsa missioon. Dolnicar ym. (2008, 110–111) esittävät myös eräänlaisen suodattimen käyttöönottoa. Tällä tarkoitetaan toimintaympäristön paineiden tietyn asteista suodattamista, jotta organisaation tavoite pysyisi kirkkana. Missio vaarantuu, jos ulkoiset paineet päästetään sellaisenaan vaikuttamaan organisaation toimintaan.

Kolmas sektori näyttää olevan sektorirajat ylittävän yhteistyön tekemisessä ja palvelutuotantonsa järjestämisessä haasteellisessa ristipaineessa. Toisaalta toiminnan jatkuvuuden turvaaminen edellyttää palvelutuotannon kehittämistä ja taloudellista onnistumista. Samalla perinteinen kolmannen sektorin arvomaailma ja yhteiskunnan odotukset toimimisesta kansalaisyhteiskunnan tukipilarina ja heikommassa asemassa olevien tukijana edellyttävät perinteisen toiminnankin huomioimista. Lisäksi julkinen sektori haluaa kolmatta sektoria mukaan palvelutuotantoon ja toisaalta, ainakin kolmannen sektorin mielestä, tämä sopimuspohjainen yhteistyö kaventaa kolmannen sektorin toimintamahdollisuuksia muun muassa kilpailulainsäädännön kautta. Kolmas sektori on kilpailija muiden sote-palvelutuottajien joukossa, mutta samalla erityisyytensä vuoksi merkittävä yhteiskunnallinen tekijä. Palvelujen tuotannossa ja kilpailutilanteessa on vaarana, että juuri se yhteiskunnallinen ja ennalta ehkäisevä rooli jää vaille tarvitsemaansa tukea. Julkisten palveluaukkojen paikkaaminen on edelleen tärkeää ja tulevaisuudessa korostuvalakin merkityksellä. Samalla kolmannen sektorin on kuitenkin itse osoitettava aktiivisuutta ja kyettä sovittamaan nämä roolit yhteen ja tehdä se yhteistyössä eri toimijoiden ja asiakkaidensa kanssa. (Pihlaja 2013, 14-15, 69–70.)

Young ym. (2005, 2–3) ovat todenneet Sandersin (2012) ja Dolnicarin ym. (2009) tavoin kolmannen sektorin joutuvan kamppailemaan kahden logiikan välissä, mikä vaikuttaa erityisesti päätöksentekoon resurssien hankinnasta ja käytöstä. Organisaatiot joutuvat tekemään valintoja esimerkiksi sellaisten päätösten välillä, jotka tuottaisivat joko parhaan taloudellisen tuloksen, tai joiden avulla arvojen toteutuminen on parhaimmillaan. Usein

jostain asiasta on luovuttava jotain muuta haluttua saadakseen. Taloudelliset resurssit pitäisikin nähdä enemmän instrumenttina sosiaalisen mission toteuttamiselle. Erityisesti kolmannen sektorin organisaatioiden johdon olisi huolehdittava selkeän mission ja toimintojen fokuksen olemassaolosta, mutta yhtä lailla myös toiminnan mitattavuudesta ja ja erityisesti logiikkojen yhteen toimivuudesta. Young ym. (2005, 4, 6, 8) esittävät, että tulevaisuuden valintoja varten organisaation toiminnan fokusoimiseksi johtajien olisi omaksuttava selkeä päätöksenteon viitekehys, joka vastaa kysymyksiin muun muassa siitä, millä laajuudella liiketoimintaa tarvitaan arvopohjaisen toiminnan haluttujen tulosten saavuttamiseksi ja mitä ovat nuo halutut tulokset, kuinka suuri organisaation on oltava, kuinka mittavaa toimintaa sillä on oltava näiden haluttujen tulosten aikaansaamiseksi, kuinka kukin liiketoiminnallinen osio tuottaa taloudellista tulosta tavoitteiden saavuttamiseksi, millaisia liiketoiminnallisia ja taloudellisia valintoja on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä millaisia liiketoiminta-aktiviteettejä organisaation on toteutettava parhaan taloudellisen ja vaikuttavuustuloksen saavuttamiseksi. Kolmannen sektorin organisaatioilla on myös yhä enemmän painetta osoittaa toimintansa, niin liiketoimintansa kuin sosiaalisen toimintansa tuloksia myös numeerisesti. Yhtenä esitettyä mittauksen mallina on esitetty investointiin saadun sosiaalisen tuoton lähestymistapaa. Yhtä lailla on esitetty myös esimerkiksi liiketoiminnasta tutumpaa tasapainotetun tuloskortin (engl. balanced scorecard) näkökulmaa. Muitakin tulostamittauksen vaihtoehtoja on olemassa. Young ym. (2005, 11–12, 15) muistuttavat, että monet kolmannen sektorin organisaatiot tulevat vähitellen kuihtumaan ja kuolemaan pois, koska kestäviä ratkaisuja ja kasvua ei onnistuta saavuttamaan. Johdon tehtävä onkin pyrkiä löytämään paras mahdollinen liiketoimintalogiikan ja arvomaailman yhdistämisen strategia sekä toimintaportfolion organisointi ja niin, että näissä kummassakin kokonaisuudessa on erikseenkin päätettävä niille asetetut tavoitteet, sekä toiminnan organisointi ja toteutus. Young ym. (2005, 23) muistuttavat myös sektorirajat ylittävän yhteistyön merkityksestä. Toimintaympäristön paineet ajavat yhä enemmän yhteistyön muotoihin olivat ne sitten kertaluontoisia, projektiperustaisia aktiviteettejä tai pitkäkestoisia kumppanuuksia tai jopa organisaatioiden yhdistymisiä.

Maailma jatkaa muuttumistaan. Organisaatioiden on tehtävä valintoja siitä, millaisen tulevaisuuden ne haluavat. Ilman onnistuneita valintoja menestys on harvoin saavutettavissa. Kilpailu resursseista tiukkenee ja sote-uudistuksen kaltaisia muutoksia tulee varmasti vielä tulevaisuudessakin. Samalla sektorien rajat hämärtyvät yhä enemmän. Onko rajojen sekoittumisen jälkeen enää oleellista puhua sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä?

Tutkimuksen tulosten ja aiemman kirjallisuuden valossa näyttää siltä, että yhteistyötä tarvitaan yhä enemmän ja se on edellytyksenä myös resurssien hankkimiselle. Mutta jotta tiedetään mitä resursseja tarvitaan, ja millaista yhteistyötä ja kumppanuuksia kannattaa edistää, on ensin ymmärrettävä liiketoimintalogiikan ja arvopohjan yhteentoimimisen, tai vaihtoehtona toisistaan irrallisena ja kilpailevana toimimisen merkitys ja seuraukset. Tämä ymmärrys vaikuttaa siihen, millaisia tulevaisuusvalintoja organisaatioissa tehdään.

Tutkimuksen tuloksista syntynyt pohdinta ja johtopäätökset synnyttivät myös ajatuksia erilaisia jatkotutkimusideoita. Seuraavassa esitellään kolme niistä:

a) Vertailu toiminnan arvioinnin kautta

Kolmannella sektorilla ja tämänkin tutkimuksen vastauksissa toistui näkökulmia siitä, että kolmannen sektorin tuottama arvopohjainen palvelutoiminta koetaan informanttien mielestä paremmaksi kuin yksityisen sektorin toiminta. Tämän uskotun paremmuuden todentamisesta esimerkiksi mittaamisen kautta ei kuitenkaan ole saatavilla selkeää tutkimustietoa. Jatkotutkimusidea voisi olla toiminnallinen, taloudellinen ja laadullinen arviointitutkimus kolmannen sektorin muutamissa sote-palveluja tuottavissa organisaatioissa ja tulosten vertailu vastaaviin yksityisen sektorin organisaatioihin. Tämä tutkimus antaisi selvempää tietoa väitetystä tai asiakkaiden ja ostajien kokemasta palvelujen paremmuudesta. Niin kauan kuin aitoa tutkimustietoa ei ole saatavilla, väitteet paremmuudesta ovat vain väitteitä ja uskomuksia. Kyse onkin paljon retoriikasta, uskooko asiakas tai ostaja paremmuus-väitettä vai auttaisivatko aidot tutkimustulokset esimerkiksi kilpailuaseman vahvistamisessa.

b) Toimintakulttuurin muutosprosessi kahden institutionaalisen logiikan yhdistämiseksi

Tässä tutkimuksessa tuli selvästi ilmi organisaatioiden henkinen ja toiminnallinen kamppailu muuttuneessa toimintaympäristössä. Toisaalta organisaatioilla on kymmenien vuosien vahva arvopohjainen toimintahistoria ja -kulttuuri stabiilissa, pitkiin, kuntien kanssa tehtyihin sopimuksiinkin perustuvassa asemassa. Samalla organisaatiot kokevat paineita nykyisestä kiristyneestä kilpailutilanteesta ja liiketoimintaosaamisvajeistaan. Ja lisäksi taustalla vaikuttavat selkeät resurssipaineet. Organisaatioiden muutosprosessit epäonnistuvat usein ja usein niiden näkökulma on myös rajoittunutta. Jos kolmannen sektorin or-

ganisaatio rakentaa itselleen muutosprosessin kohti liiketoimintaa sellaisenaan, lopputulos on helposti ennusteeltaan huono. Mutta jos prosessi rakennetaan nämä kaksi logiikkaa yhteensovittaen, täysin uudella tavalla, ja samalla siihen liitetään tietoinen merkityksen vahvistamisen sisäinen ja ulkoinen diskurssi, voisi onnistuminen organisaation muutoksessa olla parempi. Samalla tällaiseen muutosprosessiin olisi oleellisimpana tekijänä yhdistettävä johtamisen teema. Vain johtajuuden ja johtamisen käytännön toimenpiteiden muuttumisen kautta on mahdollisuuksia toimintakulttuurin muutokseen. Toimintakulttuurit eivät muutu itsestään eivätkä edes uusien missio- tai strategiajulistusten kautta. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei juuri tullut esiin johtamisen muuttumisen tarvetta. Tietoa siitä, mistä tämä johtuu, ei ole. On mahdollista, että se johtuu siitä, että iso osa haastateltavista oli itse toiminnanjohtajia, eivätkä koe muutoksen tarvetta omissa toiminnoissaan vaikkakin tiettyä yleistä muutostarvetta havaittiinkin, tai esimerkiksi siitä, että juuri johtamisen muuttumisen ei ymmärretä kuuluvan tärkeimpänä elementtinä koko toimintakulttuurin muuttumisen prosessiin.

c) Kolmas sektori muuttuvassa kilpailutilanteessa – isomorfismi ja erityisyyden menetys

Kun sektorirajat selvästi ovat viime vuosina alkaneet hämärtyä ja kolmannen sektorinkin toimijat enemmän siirtyvät yksityiselle sektorille aiemmin kuuluneisiin rooleihin, tapahtuu institutionaalisen logiikan mukaan yhdentymistä, isomorfismia. Samalla kun halutaan osoittaa erilaisuutta, tullaan kuitenkin vähitellen muuttumaan muiden samassa ympäristössä toimien kaltaisiksi. Tutkimusideana voisi olla seurata, esimerkiksi muutamien kolmannen sektorin organisaatioiden kautta pitkittäistutkimuksena, miten isomorfismi on tapahtunut ja mitä siitä on seurannut.

9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

9.1 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja laatu

9.1.1 Määritelmät

Oleellinen osa tutkimusta on sen luotettavuus (validiteetti) ja uskottavuus (reliabiliteetti). Yhtä lailla hyvä tutkimus osoittaa puolueettomuutta. Tutkimuksen kokonaislaatua arvioi-
dessa otetaan toisinaan mukaan myös täsmällisyyden (engl. rigor) käsite. Koro-Ljungberg
toteaa (2005, 276), että täsmällisyys koostuu sisäisen ja ulkoisen luotettavuuden, sekä
tulosten toistettavuuden kautta. Tutkija tavoittelee yleensä myös objektiivista otetta ja
tutkimuksessa pitäisikin välttää sen väritymistä esimerkiksi tutkijan omilla ennakkokä-
sityksillä. Samalla objektiivisuuden etsinnässä kuitenkin voi olla vaarana, että jotkut, tie-
teenalasta erityisesti poikkeavat huomiot, voivat jäädä tuomatta esiin. Luotettavuuden
vuoksi kuitenkin myös poikkeavat aineiston osat olisi huomioitava riittävällä tasolla. Tut-
kimusmetodien valinnalla on myös suuri merkitys luotettavuuden varmistamisessa. (Sa-
lonen 2015, 21.) Koro-Ljungberg (2005, 277) muistuttaa, että tutkimukseen vaikuttaa
siinä hetkessä oleva ymmärrys ja tieto, eikä näin ollen ole olemassa mitään yhtäläistä
luotettavuuden määritelmää. Luotettavuuden käsitteen teoria siis vaihtelee tilanteesta
riippuen. Tutkimuksessa sen luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan tarkastella kaikissa
sen osioissa; perusteissa, teorioissa, aineistossa, tulkinnoissa ja kokonaisuuden raportoin-
nissa. Luotettavuutta voidaan varmistaa esimerkiksi metodien soveltuvuudella ja yhtenäi-
syydellä, riittävällä ja soveltuvalla aineistolla, soveltuvalla analyysimenetelmällä, sekä
esimerkiksi teoreettisella ajattelukyvyllä. (Morse ym. 2002, 18.) Erityisen merkittävää
luotettavuuden kannalta ovat aineiston keruun ja analysoinnin menetelmien yhteensopi-
vuus, olemassa olevien tutkimusten huomioiminen ja esimerkiksi tutkijan pyrkimys tuot-
taa ymmärrettävää tietoa, mikä vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen
teossa on hyvä huomioida myös tutkimuksen eettisyys ja moraalisuus. Oleellista on ym-
märtää myös tutkijan oma rooli ja omat arvot sekä niiden vaikutus tutkimukseen. (Koro-
Ljungberg 2005, 277–278, 280.) Tässä tutkimuksessa on pyritty varmistamaan sen laatu
monin erin tavoin ja näitä keinoja kuvataan seuraavissa kappaleissa.

9.1.2 Tutkimusmenetelmien erot arviointiin vaikuttavana tekijänä

Kun määrälliselle (kvantitatiivinen) tutkimukselle on tyypillistä suuret aineistokoot, on laadulliselle (kvalitatiivinen) tyypillistä esimerkiksi havaintojen tai haastattelujen kautta hankitut, kappalemääriltään pienet aineistot, ja haastatteluissa myös avointen kysymysten kautta käyty keskustelu sekä haastattelujen nauhoittaminen. Nauhoitettuja haastatteluja pidetäänkin usein luotettavimpina menetelminä verrattuna esimerkiksi havaintojen tekemiseen. (Seale & Silverman 1997, 379–380.) Tässä haastattelussa haastattelut sekä nauhoitettiin, että myös toteutettiin rakenteellisesti niin, että mukana oli puolistrukturoitujen kysymysten lisäksi myös avoimia mahdollisuuksia haastateltavien nostaa esille itseään puhututtavia teemoja. Näin varmistettiin, että aineisto ei rajoitu pelkästään annettujen otsakkeiden alle, vaan sisältää myös haastateltavien mielessä laajemmin olevia teemoja kuitenkin tutkimuksen yleiseen kontekstiin mahtuen.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen aineistojen tarkastelussa ja arvioinnissa on myös eroja. Laadullisessa tutkimuksessa oleellisinta on tutkijan oma työ ja sen luotettavuus. Määrällisessä tutkimuksessa lähestyminen tapahtuu puolestaan tilastollisten analyysimenetelmien kautta. Tämä onkin määrällisessä tutkimuksessa helpompi tapa aineiston tutkimiseen, sillä otosten koot ovat yleensä suurempia kuin laadullisessa tutkimuksessa. (ks. esim. Golafshani 2003, 600.) Kuitenkin laadullisen haastattelututkimuksen aineistoista voi saada isojakin sivumääriä analyysien pohjaksi, mutta varsinaisten tilastanalyysien käyttäminen ei ole tyypillistä laadullisessa aineistossa. Laadullisen tutkimuksen aineistoa lähestytäänkin yleensä yhtenä kokonaisuutena, huolimatta sen mahdollisesta osa-alueisiin jakaantumisesta. (ks. esim. Alasuutari 2011, 6–7; Seale & Silverman 1997, 379.) Laadullisessa tutkimuksessa etsitään yleensä ymmärrystä ja ilmiöiden kuvausta tiettyjen olosuhteiden valossa ja aineistoa tarkastellaan tyypillisesti ”palana maailmaa”, johon myös tutkija voi, tutkimusmenetelmästä riippuen, vaikuttaa. Toisin on määrällisessä tutkimuksessa, jonka ydin on etsiä syy- ja seuraussuhteita tai asioiden ennustettavuutta. (ks. esim. Golafshani 2003, 600; Räsänen 2006, 168.) Silvermanin (2005, 1) mukaan laadullisissa tutkimuksissa kuitenkin helposti haetaan tukea numeroista. Pienestäkin otoksesta voidaan nostaa numeerista, omia argumentteja tukevaa, tietoa, mutta olisi ymmärrettävä, että yksittäiset numerotiedot eivät laadullisessa tutkimuksessa takaa luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa aineiston litteroitu koko oli 66 sivua, joka syntyi yhteensä 4,35 tunnista haastatteluja. Aineiston käsittelyssä pyrittiin tarkkuuteen ja huolellisuuteen ja tämän vuoksi, Gioia-analyysimenetelmää käyttäen, aineiston käsittely ja luokittelu tapahtui

useassa osassa. Varsinaisia numeerisia sanojen esiintymälukuja ei etsitty, mutta tiettyjen teemojen sanallisesta toistuvuudesta ja toisaalta sanomattomuudesta nostettiin esiin havaintoja analyysivaiheessa. Aineistoa sinänsä tarkasteltiin kokonaisuutena ja pyrittiin sen kautta kuvamaan ilmiötä toisaalta paikallisena ja tässä hetkessä, mutta samalla pohtien sen merkitystä osana laajempaa kokonaisuutta.

9.1.3 Laatu ja sen parantaminen

Tutkimuksen kokonaislaatuun voidaan katsoa kuuluvan luotettavuuden, uskottavuuden, puolueettomuuden ja täsmällisyyden lisäksi myös muun muassa tutkimuksen siirrettävyys tai esimerkiksi varmennettavuus sekä riippumattomuus. Näihin kaikkiin näkökulmiin tutkijan olisi syytä kiinnittää huomiota aivan tutkimuksen alusta saakka, eikä vasta sen lopussa. Näin mahdolliset virheet esimerkiksi aineiston keruussa voidaan oikaista ennen analyysivaiheen alkamista. Laadullisessa tutkimuksessa sille ominainen prosessi, jonka aikana liikutaan useasti aineiston ja analyysin sekä muiden tutkimuksen osien välillä, ohjaa osaltaan korjaamaan mahdollisia virheitä. Toisaalta tutkimuksen kokonaislaatu riippuu, ei ainoastaan valitusta strategiasta ja menetelmistä, vaan myös tutkijan omista taidoista, reagoitakyvystä, luovuudesta ja herkkyydestä. (Morse ym. 2002, 14, 17.) Koro-Ljungberg (2005, 280) muistuttaa myös, että tutkimuksen laadun varmistamiseksi on syytä myös pohtia, mitä varten tutkimus tehdään ja kuka siitä hyötyy.

Tässä tutkimuksessa sen yleistä laatua pyrittiin varmistamaan sekä tutkimusteemaan soveltuvan ja riittävän aineiston valinnalla, teemaan liittyvien ja eri näkökulmia edustavien haastateltavien valinnalla ja soveltuvan täydentävän aineiston keruulla. Myös kohdeorganisaatioiden maantieteellinen kattavuus otettiin huomioon. Samoin otettiin huomioon, että tutkimukseen tuli tasapuolisesti sekä nais- että miesinformantteja. Samoin heidän ikänsä ja kokemusvuotensa vaihtelivat. Erityistä huomiota kiinnitettiin riittävän laajaan teoreettiseen tarkasteluun, sillä sektorirajat ylittävän yhteistyön kuvaamiseksi ei ole olemassa yhtä yhtäläistä teorianmallia. Samalla tutkimuksen teon yhteydessä esiin nousseita kysymyksiä ja teemoja pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti ja samalla riittävän kriittisesti ilman, että tarkasteluun vaikuttaisi esimerkiksi tutkijan oma aikaisempi työkokemus kolmannelta sektorilta. Informanttien anonymiteetti varmistettiin analyysivaiheessa haastattelujen käsittelyllä numerokodeilla nimien sijasta. Aidot, haastatteluhetken mielipiteet varmistettiin sillä, että kukaan haastateltavista ei saanut kysymyksiä etukäteen.

Triangulaatio on toimintamalli, jolla tutkimuksen kokonaislaatua ja luotettavuutta voidaan myös parantaa. Tämä monimenetelmällisyys tai moninäkökulmaisuus tarkoittaa esimerkiksi erilaisten, mutta kuitenkin tutkimukseen relevanttien tietolähteiden mukaan ottamista tai erilaisten aineiston keruutapojen yhdistämistä samaan tutkimukseen. (ks. esim. Gulafshani 2003, 604; Seale & Silverman 1997, 380.) Seale ja Silverman (1997) muistuttavat, että tutkimuksen laatua voidaan parantaa vielä muillakin menetelmillä, kuten aineiston huolellisella keräämisellä tai esimerkiksi tietokoneavusteisten ohjelmien käyttämisellä analyysien tukena, mutta samalla on huomattava, että laatu määrittyy myös sen mukaan, miten tuota laadullisen tutkimuksen palaa maailmasta on kuvattu ja mitä uutta näkökulmaa siitä itselle löydetään (Seale & Silverman 1997, 380). Tässä tutkimuksessa triangulaatio toteutui, ei niinkään määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmänä, vaan erityisesti haastatteluaineiston täydentämisellä muulla kirjallisella aineistolla, kuten esimerkiksi setlementtiorganisaatioiden vuosikirjoilla, lehtijulkaisuilla ja muulla julkisella materiaalilla. Näin pyrittiin löytämään toisaalta yhtäläisyyksiä ja toisaalta eroja haastattelujen ja muun aineiston välillä.

9.2 Aineiston analyysin arviointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelemiseksi ei ole olemassa mitään yhtä yhtäläistä analyysimenetelmää. Valittu analyysimenetelmä, oli se mikä hyvänsä, ei myöskään määrittele sellaisenaan siitä tehtävää tulkintaa, eikä lukija voi kokonaisuudessaan tietää, miten tulkinta on rakennettu. (Räsänen 2006, 168–169.) Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät myös vaihtelevat suuresti. Oleellista on löytää tutkimukseen sellainen menetelmä tai menetelmät, jotka parhaiten vastaavat tutkimusaiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Samalla on tärkeää pohtia laadun toteutumista valitun analyysimenetelmän näkökulmasta. Tutkimuksen autenttisuus on myös tärkeä elementti ja se nousee usein uskottavuutta tärkeämmäksi lähtökohdaksi. (Seale & Silverman 1997, 379.) Tähän tutkimukseen valittiin niin sanottu Gioia-menetelmä, jonka kehittäjät Gioia ja Chittipeddi kuvaavat sitä holistiseksi lähestymistavaksi induktiiviseen konseptin rakentamiseen. Se pyrkii rakentamaan analyttisen ja loogisen polun datasta luokittelujen kautta tulkintoihin ja näin välttämään malleja, joissa keinoitekoisemmin hypätään kerätystä materiaalista tulkintoihin. Sen oleellisimpia osia on antaa merkitys haastateltaville sosiaalista todellisuuttaan tiedos-

tavina agenteina ja antaa haastateltaville vahva ääni datan käsittelyn alkuvaiheessa. Samalla menetelmä korostaa, että tutkijallakin on rooli ja osaaminen informaation käsittelyssä tuon alkuvaiheen jälkeen. (Gioia ym. 2012, 17, 20.)

9.3 Tulkinnan arviointi

Tyypillisesti laadullista aineistoa analysoidaan prosessin kautta, jossa aineistoa ensin pelkistetään ja mahdollisesti teemoitellaan ja näin pyritään löytämään aineiston oleellisin anti vastauksiksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastaukset taas pyritään muodostamaan tutkijan omien tulkintojen kautta, mutta tulkintojen oikeellisuudesta voidaan väitellä. Muun muassa Alasuutari (2011, 7, 19) on pohtinut tulkinnan haasteellisuutta, sillä mistä tiedetään, että tulkinta on oikein, eikä vain yksi vaihtoehdoista. Puolimatka puolestaan toteaa (2002, 466), että laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu tutkijan tiedosta riippuvainen totuuden käsittäminen ja sen tulkinta eri teorioiden kautta. Jokainen tutkija joutuukin laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä tekemään tulkintoja. On ymmärrettävä, kuinka tutkijan omat arvot, oma käsitys totuudesta tai vaikka poliittinen ideologia vaikuttavat tulkintoihin. Lukija ei pysty todentamaan tulkintojen oikeellisuutta. Esimerkiksi haastatteluista voidaan poimia vain niitä näkökulmia, jotka tukevat tutkijan omia tai muutoin haluttua näkökulmaa. Yksittäisen sitaatin esittäminen on myös liian suppea totuuden kuvaajaksi. Toisaalta kymmenien sitaattien esittäminen tutkimuksessa antaa kovin sekalaisen kuvan, josta on vaikea löytää erityistä yhtenäisyyttä. Tulkinnoilla on siis erittäin suuri merkitys, mutta niiden ei voida sanoa kuvaavan totuutta yksiselitteisesti. (Räsänen 2006, 169–170, 171.) Tässä tutkimuksessa tulkinnat perustuvat huolelliseen analyysiprosessiin. Tutkimuksessa pyrittiin tulkinnat rakentamaan sellaisen analyysimenetelmän kautta, joka uskottavasti ja mahdollisimman oikeellisesti rakentaa prosessin aineistosta ymmärryksen. Prosessista on myös esitetty lukijalle otteita analyysitaukoiden muodossa. Näin lukija pääsee selvytyteen siitä, miten tulkinnat kuhunkin kysymykseen on muodostettu. On kuitenkin selvää, että jokaisella tutkijalla on tiedostettuja tai tiedostamattomia tutkimusta ohjaavia ajatuksia ja näin ollen jokainen tutkija nostaa esille erityisesti häntä kiinnostavia teemoja ja sellaisia, joita hän havaitsee puuttuvan saadusta aineistosta. Vaikka pyrkimys on mahdollisimman hyvään objektiivisuuteen ja neutraaliuteen, tutkimuksen lukijalle jää aina vastuuta aineiston validiteetin, reliabiliteetin ja yleisen laadun arvioinnissa. Tutkija voi ja pitää, parhaalla mahdollisella tavalla, kuvata ja

eritellä niihin vaikuttavat seikat omassa tutkimuksessaan, mutta lukijalle jää kuitenkin päätös siitä, kokeeko hän perustelut riittäviksi.

9.4 Tutkimuksen yleistettävyys

Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, ei tulosten yleistettävyys ole samanlaisessa merkityksessä laadullisen tutkimuksen antia arvioitaessa. Yleistettävyys sellaisenaan on silti vuosien varrella herättänyt paljon keskustelua laadullisenkin tutkimuksen arvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyttä oleellisempaa on tutkittavien teemojen ymmärrettävyys, esimerkiksi niin, että miten yksittäinen tapaus ymmärretään suhteessa siihen liittyvään teoriaan. Kokeilujen ja tapausten kautta päädytään tulkintoihin, joilla pohjustetaan syntyvää ymmärrystä. Yleistystä ei siis edes tarvitse tavoitella yksittäisestä tapauksesta, eikä sitä siitä olekaan tarpeellista tehdä, kun nähdään tutkittu ilmentymä osana jotain suurempaa kokonaisuutta. Nähdään, että tämä paikallinen ilmenemä onkin osa yleistä. Luotettavuus osoitetaan laadullisessa tutkimuksessa lähinnä muilla kuin yleistettyä tavoitteilla. (Salonen 2015, 22–24.) Yleistettävyttä voidaan lähestyä myös prosessin yleistettyytenä varsinaisten tutkimustulosten sijaan (Mayring 2007, 5). Toisaalta voidaan esimerkiksi pohtia tutkijan tekemien tulkintojen suhdetta aiempiin teorioihin, eli onko syntynyt tulkinta sellainen, jota on aiemmin esitetty. Pieneen otosjoukkoon tai yksittäiseen tapaukseen liittyvästä laadullisesta tutkimuksesta ei voi rakentaa tilastollisia analyysejä ja sitä kautta yleistettyä. Payne ja Williams (2005, 306) esittävät yleistettyä väitteiden arviointia viiden eri näkökulman kautta:

1. Se, kuinka moneen vastaavaan tutkimukseen tulokset pätevät, riippuu niin tutkittavasta ilmiöstä, kuin omasta sosiaalisen maailman käsityksestämme. Yleistystä voi esittää laajana tai hyvinkin vaatimattomana tutkimuksesta riippuen.
2. Aikarajoite yleistettyyden näkökulmassa tarkoittaa käsitystä siitä, onko kuvattu tulos ja tulkinta pätevä vain tietyssä ajanjaksossa vai mahdollisesti pätevä vielä tulevaisuudessakin, vaikka sosiaalinen todellisuus muuttuukin.
3. Yleistettyyden mahdollisuuteen vaikuttaa myös se, kuinka tarkasti tutkittava aihe on kuvattu. Tarkkuudesta riippuen tulokset tai esimerkiksi ilmiön esiintymistiheys voivat olla enemmän tarkkoja tai vain suuntaa antavia tutkimusasetelman ulkopuolella.

4. Koska laajaa tilastollista analyysia ei laadullisessa tutkimuksessa ole käytettävissä, voidaan yleistettävyyden osalta todeta uusissa tutkimuksissa löytyvän samankaltaisuuksia tarkkojen samanlaisuuksien sijaan.
5. Yleistyksen luonne riippuu tutkittavan ilmiön ontologisesta luonteesta. Toisista ilmiöistä voidaan sanoa tarkempia asioita kuin toisista.

Yleistäminen ei ole kuitenkaan laadullisen tutkimuksen ydintehtävää, mutta kuten Payne ja Williamsin (2005, 31) toteavat, voi yleistettävyydestä sen rajallisuudet huomioiden, ja perustuen huolelliseen pohjatyöhön, analyysiin ja hyvin rakennettuihin argumentaatioihin, olla joissakin tapauksissa hyötyä. Esimerkkinä he käyttävät päätöksentekoon liittyvää vaikuttamista yleistettyjen tulosten retoriikan kautta. Merkittävä aloitus laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden pohdinnassa on ensin kysyä, onko yleistettävyys kuinka tärkeässä asemassa kyseisessä tutkimuksessa. Ja jos on, niin mikä on sen tavoite. (Mayring 2007, 7.)

Tässä tutkimuksessa ei, kuten ei siis laadullisissa yleensääkään, etsitty niinkään tulosten yleistämistä, vaan haluttiin kuvata ajankohtaista ilmiötä haastateltavien omana näkemyksenä ja sitä kautta ymmärtää sitä. Toisaalta voidaan, yllä mainitut rajallisuudet huomioiden, olettaa, että samankaltaisia tuloksia tulisi muidenkin vastaava palvelutoimintaa sote-alalla tuottavien kolmannen sektorin toimijoiden tutkimuksesta. Samalla kuitenkin on tärkeää huomioida, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset perustuvat tähän aikaan ja tämän hetkiseen tilanteeseen suomalaisella sote-alalla. Tilanne voi osittain näyttää hyvin erilaiselta kymmenen vuoden kuluttua.

10 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa syvennyttiin kolmannen sektorin sote-palvelujen tuotantoon suomalaisen setlementtiorganisaatioiden kautta. Erityisenä lähestymiskulmana oli sektorirajat ylittävä yhteistyö. Tutkimuksen yhtenä taustavaikuttimena oli tutkimuksen teon aikana tekeillä ollut sote-uudistus. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin kahdeksan asiantuntijahaastattelun ja täydentävän muun kirjallisen aineiston yhdistelmänä. Aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta tarkasteltiin laajasti huomioiden sektorirajat ylittävään yhteistyöhön kytketty moninainen teoreointi. Tutkimuksen teoreettiseksi pääviitekehukseksi valikoitui resurssiriippuvuusteoria, samalla kuitenkin nostaten eri tutkimuskysymyksissä esiin myös muita teoreettisia lähestymiskulmia. Tulosten analysointimenetelmänä käytettiin Gioia-menetelmää. Tutkimuskysymyksiä esitettiin kolme: 1. Millainen merkitys kolmannella sektorilla on suomalaisella sote-alalla ja yhteistyössä julkisen sektorin kanssa? 2. Miten yhteistyö julkisen sektorin kanssa ilmenee ja on käytännössä organisoitu? 3. Millaisia haasteita yhteistyön tekemisessä koetaan?

Tutkimuksen tuloksina esitettiin, että kolmannen sektorin merkitys suomalaisella sote-alalla ja yleensäkin hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäjänä, koetaan haastattelujen perusteella erittäin korkeaksi. Myös julkinen sektori näyttää, ainakin julkilausumissaan, toimintaa arvostavan. Samalla tuloksissa kuitenkin näyttäytyi runsaasti huolta kolmannen sektorin toimijoiden asemasta, arvopohjan murenemisestä yhteiskunnassa ja erityisesti kovenevan kilpailun mukanaan tuomina. Yritykset nähdään usein etulyöntiasemassa olevina eikä kolmannen sektorin lisäarvon tuottamista tulosten mukaan arvosteta tarpeeksi. Haastattelujen vastauksissa yhteistyö-teema sellaisenaan jäi selvästi liiketoiminnan ja kilpailutilanteen tuomien haastenäkökulmin vuoksi vähemmälle painotukselle, joskin yhteistyötä julkisten toimijoiden kanssa pidettiin kuitenkin tärkeänä. Yhteistyön muodot osoittautuivat tulosten perusteella melko kevyiksi ja satunnaisiksi, eikä niissä ollut havaittavissa erityistä suunnitelmallisuutta tai tavoitteellisuutta. Yhteistyö näytti ilmenevän enemmän erilaisten yhteistyöryhmien ja tapaamisten toteutumisenä, kuin varsinaisten syvempien kumppanuuksien kautta. Yhteistyön organisointi ilmeni puolestaan lähinnä erilaisina henkilö- tai ryhmävastuina, eikä mitään erityistä suunnitelmallisuutta tai tavoitteellisuutta ilmennyt. Yhteistyön tekemiseen liittyvät haasteet ilmaistiin pääasiassa olevan enemmän liiketoiminnan haasteita kuin varsinaiseen yhteistyön tekemiseen liittyviä. Kuitenkin tuloksissa ilmeni myös havaintoja siitä, että kolmannen sektorin omakin toiminta vaatisi kehittämistä. Ulkoiset toimintaympäristön paineet, kolmannen sektorin

muuttunutta roolia tai oikeammin samalle viivalle joutumista yksityisten yritysten kanssa pidettiin erityisenä haasteena. Yhteistyön ajureiksi puolestaan tuloksissa nousi selvästi resurssiriippuvuuteen liittyviä teemoja, kuten rahoituksen hankkiminen. Koska tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa läpi kaikkien teemojen erityisesti kahden kilpailevan institutionaalisen logiikan eli liiketoimintalogiikan ja arvopohjaisen toiminnan logiikan keskinäinen jännite, nousi se merkittävimmäksi teemaksi myös johtopäätöksiä esittäessä. Tämä jännite ilmeni niin otosorganisaatioiden nykyisen merkityksen arvioissa, kuin myös tulevaisuuden näkökulmissa. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitettiin, että näiden kahden logiikan ymmärtäminen, sekä taitavalla johtamisella yhdistäminen, mahdollistaa tämän päivän sote-toimialalla toimivan kolmannen sektorin organisaatioiden merkityksen vahvistamisen ja onnistuneen tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Samalla tutkimuksen toisena johtopäätöksenä esitettiin, että nykyinen kolmannen sektorin organisaatioiden ymmärrys näiden logiikkojen jännitteen syvemmästä merkityksestä, vaikutuksesta resurssien hallintaan ja yhteistyöhön sekä toisaalta ymmärrys yhdistämisen hyödyistä, ei vielä ole riittävä, mikä saattaa aiheuttaa toimintaa heikentävien valintojen tekoa.

Maailma muuttuu nopeassa tahdissa ja sote-alalla toimivat kolmannen sektorin organisaatiot ovat jo jonkin aikaa eläneet tässä muutoksessa. Usein toiminta kuitenkin näytetään enemmän passiivis-reaktiivisena kuin tarmokkaasti tulevaa suunnittelevana tai selkeitä visioita ja niitä tukevia strategioita määrittelevänä, vaikkakin askeleita esimerkiksi taloudellisten resurssien hankkimiseksi liiketoiminnan keinoin onkin tehty. Toimintaympäristön muuttuminen stabiilista, pitkiin rahoitussopimuksiin perustuvasta mallista ja samalla organisaation oman muutoksen tarve perinteisen toimintakulttuurin mallista dynamisempaan, mittaroitavaan ja tuloksellisempaan toimintaan on haasteellista kohdata. Kuitenkin toimintaympäristön muuttuminen ja siinä oman legitimitetin lunastaminen näitä usein vaativat. Kyse ei ainoastaan ole yksittäisten toimintojen muuttamisesta vaan kokonaisten pitkään kypsyneiden organisaatiokulttuurien joutumisesta ristiriitaiseen tilanteeseen. Toisaalta yhteiskunnan kasvavat sosiaaliset ja muut ongelmat vaativat yhä enemmän perinteisen kolmannen sektorin läsnäoloa ja samalla kilpailu epävarmoista resursseista ajaa muuttamaan tätä perinteistä toimintaa. Tämä erilaisten paineiden ja riippuvuuksien hallitseminen riippuu erityisesti organisaatioiden johtamisen kyvykkyydestä kohdata tilanteet proaktiivisesti ja suunnitelmallisesti. Valinnat, joita johto tekee oman organisaation tulevaisuuden eteen, vaikuttavat suoraan siihen mitä huomenna on odotettavissa. Passiivinen odottaminen ja hyvän tulevaisuuden toivominen eivät takaa organisaation olemassaolon jatkumoa.

LÄHTEET

- Aarnio, Marjukka (2017) Liiketoimintaosaaminen järjestöpalveluissa – mahdollisuus? *Järjestölinjaukset sote- ja maakuntauudistuksessa -seminaari*, Helsinki, 20.6.2017, Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Aira, M. (2005) Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duo decim*, Vol. 121 (10), 1073–1077.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Alueuudistus. Maakunta- ja soteuudistuksen yleisesittely. Valtioneuvosto. <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>, haettu 02.01.2018.
- Andrews, Rhys – Entwistle, Tom (2010) Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20 (3), 679–701.
- Anheier, Helmut, K. (2005) *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. Routledge, New York, USA.
- Arajärvi, Esa – Väyrynen, Riikka (2011) *Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveys palveluissa 2009*. Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos THL, Tilastoraportti 33/2011.
- Aula, Maria, Kaisa – Laajala, Päivi – Pihlaja, Ritva (2018) *Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteistyön rakentajana*. Satakunnan yhteisökeskus 1/2018.
- Austin, James, E. (2007) Sustainability through partnering; Conceptualizing partnerships between businesses and NGO's. Teoksessa *Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections on Theory and Practice*, toim. Glasbergen, Pieter; Biermann Frank; Mol, Arthur, P. J.; Elgar, Edward. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK
- Babiak, Kathy – Thibault, Lucie (2009) Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 38 (1), 117–143.
- Brandsen, Taco – Pestoff, Victor (2006) Co-production, the third sector and the delivery of public services. *Public Management Review*, Vol. 8 (4), 493–501.
- Brinkerhoff, D.W. (2011) Public–private partnerships: Perspectives on purposes, public ness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31, 2–14.
- Brinkerhoff, Jennifer, M. (2002) Government–nonprofit Partnership: A defining Framework. *Public Administration and Development* 22, 19–30.
- Bryson, John, M. – Crosby, Barbara C. – Middleton Stone, Melissa (2015) Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, Vol. 75 (5), 647–663.
- Bryson, M. – Crosby, Barbara, C. – Middleton Stone, Melissa (2006) The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature.

- Public Administration Review*, Vol. 66 (1) 44–55.
- Cairns, B. – Harris, M. (2011) Local cross-sector partnerships. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 21 (3).
- Christensen, Tom – Læg Reid, Per (2011) Complexity and hybrid public administration — Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, Vol. 11 (4), 407–423.
- Clarke, A. – Fuller, M. (2010) Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, 85–101.
- Deakin, N. (2002) Public-private partnerships: A UK case study. *Public Management Review*, Vol. 4 (2), 133–147.
- Dees, Gregory, J. (1998) Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1), 54–67.
- Dolnicar, Sara – Irvine, Helen – Lazarevski, Katie (2008) Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.13, 107–117.
- Dorado, Silvia – Giles, Twight, E. Jr. – Welch, Theodora, C. (2009) Delegation of coordination and outcomes in cross-sector partnerships. The case of service learning partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 38 (3), 368–391.
- Enroth, Henrik 2014, Governance: The art of governing after governmentality. *European Journal of Social Theory*, Vol. 17 (1) 60–76.
- Fletcher, Anne – Guthrie, James – Steane, Peter – Roos, Göran – Pike, Stephen (2003) Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 (4), 505–527.
- Freeman, R. E. – McVea, J. (2005) A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, toim. M. A. Hitt – R. E. Freeman – J. S. Harrison, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK.
- Gazley, Beth – Brudney, Jeffrey, L. (2007) The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36 (3), 389–415.
- Gioia, Dennis – Chittipeddi, Kumar (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (6), 433–448.
- Gioia, Dennis, A. – Corley, Kevin, G. – Hamilton, Aimee, L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol.16 (1), 15–31.

- Golafshani, N. (2003) Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, Vol. 8 (4), 597–606.
- Googins, B. K. – Rochlin, S. A. (2000) Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. *Business and Society Review*, Vol. 105, 127–144.
- Guo, Chang – Acar, Muhittin (2005) Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34 (3), 340–361.
- Hallitusohjelma (2007) Pääministeri Matti Vanhasen II hallitusohjelma 19.4.2007. Edita Prima Oy, Helsinki
- Hallitusohjelma (2011) Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011.
- Helsingin kaupunki, sosiaali- ja terveystoimiala, yleiskuvaus. <https://www.hel.fi/sote/fi/haettu> 17.1.2018.
- Herlin, Heidi (2015) Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships. *Business & Society*, Vol. 54 (6), 822–858.
- Hietala, Outi – Mattila-Aalto, Minna – Lehtoranta, Pirjo - Henrikson, Mikko – Saarinen, Timo – Sandelin, Iris (2014) *Kolmannen ja julkisen sektorin monialainen palveluyhteistyö kuntoutuksessa (KoJu). Loppuraportti*. Kuntoutussäätiön työselosteita 45/2014.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Järjestöbarometri 2016. toim. Juha Peltosalmi – Anne Eronen – Tapio Litmanen – Pia Londén – Petri Ruuskanen. SOSTE Suomen Sosiaali- ja Terveys ry, <https://www.soste.fi/ajankohtaista/julkaisut/jarjestobarometri.html>
- Kelly, J. (2007) Reforming public services in the UK: Bringing in the third Sector. *Public Administration*, Vol. 85, 1003–1022.
- Koschmann, Matthew, – Kuhn, Timothy R. A. – Pfarrer, Michael, D. (2012) Communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, Vol. 37 (3), 332–354.
- Koro-Ljungberg, Mirka (2005) Tietoteoreettinen validiteettitarkastelu laadullisessa tutkimuksessa. *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, Vol. 36 (4).
- Kramer, Ralph, M. (2010) A third sector in the third millennium? *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 11 (1), 1–23.
- Kyrö, Paula, (2014) Tieteellinen tutkimusprosessi. Metodix -metoditietämystä kaikille. <https://metodix.fi/2014/05/17/kyro-paula-tieteellinen-tutkimusprosessi/>, haettu 6.1.2018.

- Laaksovirta, Tuula, H. (1985) Tieteellinen metodi ja metodologia. Lähtökohtia kirjasto tieteen ja informatiikan tutkimuksen metodologialle. *Kirjastotiede ja informaatiikka*, Vol. 4 (2).
- Le Ber, Marlene J. – Branzei, Oana (2010). Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, Vol. 17 (5), 599–629.
- Macmillan, Rob (2010) *The third sector delivering public services: an evidence review*. Working Paper. University of Birmingham, Birmingham, UK
- Maijanen, Heini – Haikara, Pirkko (2014) *Kumppanuuskäsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen*. Kaakkois-Suomen Sosiaalialan Osaamiskeskusten julkaisuja A.8:2014. Kaakkois-Suomen Sosiaalialan Osaamiskeskus Socom, Lappeenranta.
- Malatesta, D. – Smith, C. R. (2014) Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review* (74), 14–25.
- Mayring, Philipp (2007) On generalization in qualitatively oriented research. *Qualitative Social Research*, Vol. 8, (3).
- McQuaid, R.W. (2010) Theory of organisational partnerships – partnership advantages, disadvantages and success factors. Teoksessa: *The New Public Governance: Critical Perspectives and Future Directions*, toim. S.P. Osborne, 125–146. Routledge, London.
- Moeller, Lioudmila – Valentinov, Vladislav (2012) The commercialization of the non-profit sector: A general systems theory perspective. *Systemic Practice and Action Research* Vol. 25, 365–370.
- Morse, Janice M. – Barrett, Michael – Mayan, Maria – Olson, Karin – Spiers, Jude (2002) Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 1 (2), 13–22.
- Mulari, Heta – Kellokumpu, Mikko (toim.) (2012) Mukavuusalueelta paniikkialueelle ja takaisin – kuntayhteistyön pyörteissä Kemijärvellä. *Setlementti* 4, 2015.
- Möttönen, Sakari (2009) Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? *Yhteiskuntapolitiikka* 74 (1).
- Najam, A. (2000) The four c's of government third sector-government relations. *Nonprofit management and leadership*, Vol. 10, (4) 375–396.
- Niemi, Veli-Mikko (2017) Valtakunnalliset järjestölinjaukset. Esitys Järjestölinjaukset sote- ja maakuntauudistuksessa -seminaarissa, Helsinki, 20.6.2017.
- Niiniluoto, Ilkka (2002) Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. 3 p. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

- OECD Local governance and partnerships. A summary of the findings of the OECD study on local partnerships. www.oecd.org/regional/leed/1962067.pdf, haettu 26.12.2017.
- O'Regan, Katherine, M. – Oster, Sharon, M. (2000) Nonprofit and for-profit partnerships: rationale and challenges of cross-sector contracting. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 (1), 120–140
- Parsons, Talcot – Smelser, Neil (2002) *Economy and society: A study in the integration of economic and social theory*. Routledge and Kegan Paul, Great Britain.
- Payne, Geoff – Williams, Malcolm (2005), Generalization in qualitative research. *Sociology*, Vol. 39 (2), 295–314.
- Pestoff, Victor (2014) Hybridity, coproduction, and third sector social services in Europe. *American Behavioral Scientist*, Vol. 58 (11), 1412–1424.
- Pfeffer, Jeffrey – Salancik, Gerald, R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row Publishers, New York.
- Pihlaja, Ritva (2010) *Kolmas sektori ja julkinen valta*. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 61, Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Puolimatka, Tapio (2002) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja totuusteoriat. *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, Vol. 33 (5), artikkeli 2.
- Ruuskanen, Petri – Selander, Kirsikka – Anttila, Timo (2013), *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Työ- ja Elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys -sarja 20/2013.
- Ruuskanen, Pihla (toim.) (2012) Kansalaisraati synnytti yhteisen julkilausuman. *Settlementti* 4, 2012.
- Räsänen, Pekka (2006) Tulkintaan liittyvän mielivallan ratkaisuyrityksiä kvalitatiivisessa analyysissä. *Janus*, Vol. 14 (2), 167–173.
- Salamon, Lester M. – Helmut K. Anheier (1996) Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project*, no. 22, toim. Lester M. Salamon – Helmut K. Anheier. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore, USA.
- Salonen, Toivo (2015) *Metodi, teoria ja filosofia. Synteettisiä kiteytymiä*. Teoksessa: *Ajatuksia tutkimiseen. Metodisia lähtökohtia*, toim. Toivo Salonen ja Seppo I. Sotasaari. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Sanders, Matthew, L. (2012) Theorizing nonprofit organizations as contradictory enterprises: Understanding the inherent tensions of nonprofit marketization. *Management Communication Quarterly*, Vol. 26 (1), 179–185.

- Sanders, Matthew (2015) Being nonprofit-like in a market Economy: Understanding the mission-market tension in nonprofit organizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44(2), 205–222.
- Saukkonen, P. (2013) Kolmas sektori - vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta*, 4 (1), 6–31.
- Savisaari, Laura (2017), Esitys Järjestölinjaukset sote- ja maakuntauudistuksessa -seminaarissa, Helsinki, 20.6.2017. <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ohjelmat/kumppanuus-2020.html> haettu 30.3.2018.
- Seale, Clive – Silverman, David (1997) Ensuring rigour in qualitative research. *European Journal of Public Health*, Vol. 7 (4), 379–384.
- Selsky, John W. – Parker, Barbara (2005) Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, Vol. 31 (6), 849–873.
- Selsky, John W. – Parker, Barbara (2011) Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of Business Ethics* (2010) 94, 21–37.
- Setlementti (2010, 1, 2; 2011, 1, 2, 3, 4; 2012, 1, 2, 3, 4; 2013, 1, 2, 3, 4; 2014, 1, 2, 3, 4; 2015, 1, 2, 3, 4; 2016, 1, 2, 3, 4; 2017, 1, 2, 3, 4) www.setlementti.fi, haettu 30–31.3.2018.
- Silverman, David (2005) Instances or sequences? Improving the state of the art of qualitative research. *Qualitative Social Research*, Vol. 6 (3).
- Sosiaali- ja terveysministeriö, Lainsäädäntöviitteet:
Laki yksityisistä sosiaalipalveluista. 922/2011 <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2011/20110922>, haettu 3.1.2018
Sosiaali- ja terveysministeriön asetusyksityisistä sosiaalipalveluista 1053/2011 <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2011/20111053>, haettu 3.1.2018
Laki yksityisestä terveydenhuollosta 152/1990 <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1990/19900152>, haettu 3.1.2018
Asetus yksityisestä terveydenhuollosta 744/1990 <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1990/19900744>, haettu 3.1.2018
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Uutisartikkeli 13.4.2016. http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/pitaako-jarjestojen-yhtioittaa-tarjoamansa-sosiaali-ja-terveyspalvelunsa, haettu 5.1.201.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportti 22.5.2017. Yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta-edellytykset sote- ja maakuntauudistuksessa.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 7.12.2018. Tuija Brax selvittämään järjestöjen roolia uudessa sote- ja maakuntamallissa. http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tuija-brax-selvittamaan-jarjestojen-roolia-uudessa-sote-ja-maakuntamallissa, haettu 15.4.2018.

- SOSTE Suomen Sosiaali- ja Terveys ry, kannanotto 22.6.2017 <https://www.soste.fi/ajankohtaista/jarjestojen-yhteinen-kannanotto-jarjestojen-auttamistyon-edellytykset-turvattava-sote-uudistuksessa.html>, haettu 26.12.2017.
- Suomen Setlementtiliitto, <https://www.setlementti.fi/setlementtiliitto/setlementtiliitto/historia/>, haettu 26.12.2017.
- THL Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos, *Ajankohtaista sote-uudistuksesta*. <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/ajankohtaista> haettu 26.12.2017.
- TEM Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2015, *Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuudennäkymät*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-937-8> haettu 26.12.2017.
- Valtioneuvoston tiedonanto 2018 1/94.
- Valtionvarainministeriö (2017), *Turvapaikanhakijat. Mitä tiedämme kustannuksista?* Valtionvarainministeriön julkaisuja 41/2017.
- Varto, Juha (2005) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Elan Vital. arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf haettu 26.12.2017.
- Weisbrod, Burton, A. (1997) The future of the nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 16 (4), 541–555.
- Verbruggen, Sandra – Christiaens, Johan – Milis, Koen (2011) Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40 (1), 5–32.
- Voutilainen, Olli – Lehtola, Leena (toim.) (2015) *Uusi paikallisuus -hanke. Ulkoinen loppuarviointi, Vaasan yliopisto, Levón-instituutti*. Suomen Setlementtiliitto ry:n julkaisuja 11/2015.
- Vurro, Clodia – Dacin, Tina, M. – Perrini, Francesco (2010) Institutional antecedents of partnering for social change: How institutional logics shape cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, 39–53.
- Wymer, Walter, W, Jr. – Sridhar, Samu (2003) Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 11 (1), 3–22.
- Young, Dennis R. (2000) Alternative models of government – nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, (1), 149–172.
- Young, Dennis R. – Ramsey, Bernard B. – Ramsey, Eugenia A. (2005), *Mission-market tension in managing nonprofit organizations*. Working Paper 06-26, Andrew Young School of Policy Studies, Research Paper Series, Nonprofit Studies Program, Georgia State University, Georgia, USA.

LIITE 1 HAASTATTELUPYYNTÖ

Arvoisa vastaanottaja,

Lähestyn teitä Pro Gradu-työhöni liittyvällä haastattelupyyntöllä.

Opiskelen päätyöni ohella Turun Kauppakorkeakoulussa. Pääaineeni kauppatieteen maisteripohjelmassa on Johtaminen ja organisointi ja sivuaineeni on Asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimintaosaaminen. Omaan pitkään työelämäkokemuksen ja osana sitä olen aiemmin työskennellyt myös kolmannella sektorilla muutaman vuoden. Sen kokemuksen pohjalta ja viime vuosien sote-uudistukseen liittyvien julkisten keskustelujen myötä heräsi kiinnostukseni tutkia kolmatta sektoria ja sen sektorirajat ylittävää yhteistyötä syvemmin.

Pro Graduni työotsakkeena on ”Kolmas sektori sote-palvelujen tuottajana – Kuinka sektorirajat ylittävä yhteistyö on organisoitu”. Selvitän tutkimuksessani miten otosorganisaatioissa sektorirajat ylittävä yhteistyö, kuten esimerkiksi maksullinen palvelutoiminta tai muu yhteistyö, erityisesti julkisten organisaatioiden kanssa, on organisoitu ja toteutettu. Tutkin myös, millaisia yhteistyön muotoja on ollut ja on olemassa.

Kolmannen sektorin edustajiksi olen tutkimuksessani valinnut Setlementtiorganisaatiot toisaalta niiden maantieteellisen kattavuuden ja toisaalta niiden monipuolisen palvelutuotannon vuoksi. Tutkimukseni pääaineisto tulee koostumaan teemahaastatteluista, joita teen noin 10 ja ne toivon kerääväni noin viidestä Setlementtiorganisaatiosta. Keskimäärin haastatteluja tulee siis olemaan kaksi per organisaatio ja näistä toisen toivon olevan toiminnanjohtajan haastattelu. Toinen haastateltava olisi hyvä olla sellainen henkilö, joka on mukana päättämässä/toteuttamassa/tuottamassa palvelutoimintaa julkiselle sektorille. Lisäksi pyrin saamaan mukaan haastattelun myös Setlementtiliitosta. Haastattelut tehdään joko paikan päällä ko. organisaatioissa tai maantieteellisistä etäisyyksistä johtuen esimerkiksi Skypen kautta. Kukin haastattelu kestää alle 1 tuntia. Haastattelut on tarkoitus tehdä joului- ja tammikuun aikana.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Haastattelut nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Aineiston käsittelyssä haastateltavien nimet ja organisaatiotunnisteet muutetaan numerokodeiksi anonymiteetin suojelemiseksi. Tutkijana minua sitovat voimassaolevat tutkimusaineiston säilyttämiseen ja tietosuojalain säädäntöön liittyvät ohjeet. Haastatteluaineisto tuhoetaan tutkimuksen hyväksymisen jälkeen. Jokaisella tutkimukseen ilmoittautuneella on myös oikeus jäädä siitä pois milloin tahansa.

Tutkimus tulee valmistuttuaan olemaan saatavilla Turun Kauppakorkeakoulun Pro Gradu tutkielmien saatavuussääntöjen mukaisesti, vähintään kuitenkin tiedekirjaston käsiaineistona.

Uskon, että tutkimukseni tuo lisävaloa Suomessa harvemmin tutkittuun aihekenttään ja antaa mahdollisuuden saada kolmannen sektorin ääntä ja omia mielipiteitä enemmän esille, varsinkin nyt sote-uudistuksen ollessa etenemässä. Samalla se varmasti antaa näkemyksiä ja herättää ajatuksia myös kolmannen sektorin organisaatioissa itsessäänkin sektorirajat ylittävästä yhteistyöstä ja sen organisoinnista.

Toivon siis kohteliaimmin mahdollisuutta haastatella organisaationne edustajia tätä tutkimusta varten. Pyydän ystävällisesti vastaamaan tähän haastattelupyyntöön sähköpostilla viimeistään 1.12.2017 ja samalla ilmoittamaan mahdollisten haastateltavien nimet. Otan heihin suoraan yhteyttä tarkempien haastatteluajkojen sopimiseksi. Annan mielelläni lisätietoja asiasta.

Yhteistyöterveisin

LIITE 2 SUOSTUMISLOMAKE HAASTATTELUUN

SUOSTUMUS TUTKIMUSHAASTATTELUN OSALLISTUMISESTA

Täten suostun osallistuvani Pia Karjalaisen Pro Gradu työn, jonka työnimenä on ”Kolmas sektori sotepalvelujen tuottajana – näkökulmana sektorirajat ylittävä yhteistyö”, haastattelututkimukseen.

Tutkimuksesta on kerrottu etukäteen. Tutkimus nauhoitetaan ja haastatteluaineisto tuhoaan tutkimuksen hyväksymisen jälkeen. Haastatteluaineiston analyysivaiheessa haastatteluvien ja organisaatioiden tunnistetiedot muutetaan numerokoodeiksi anonymiteetin turvaamiseksi. Haastattelusta voidaan raportissa käyttää suoria lainauksia ilman henkilötunnistietoja.

Tutkimuksen luottamuksellisuus ja haastattelujen anonymiteetti on minulle selvitetty. Minulla on myös mahdollisuus jättäytyä pois tutkimuksesta milloin tahansa.

Tämä suostumus on tehty kahtena alkuperäisenä kappaleena. Näistä toinen on annettu minulle ja toinen jää Pia Karjalaiselle.

Paikka

Aika

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Pia Karjalainen
KTM-opiskelija
Turun yliopisto, Turun Kaupparakkeakoulu, Porin yksikkö
Puhelin XXXXX
Sähköposti XXXX