

HELSINGIN YLIOPISTO

Valtiotieteellinen tiedekunta

PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ

**Yleishyödyllisten yhteisöjen näkemyksiä omista
parjäämismahdollisuuksistaan kilpailuympäristössä**

**Ammatillinen lisensiaatti -
tutkimus/ yhteisösosiaalityö
syyskuu 2009
Saara Nyysölä**

Tiedekunta-Fakultet-Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos-Institution-Department Yhteiskuntapolitiikan laitos
Tekijä-Författare-Author Nyyssölä, Saara		
Työn nimi-Arbetets titel-Title PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ - yleishyödyllisten yhteisöjen näkemyksiä omista pärjäämismahdollisuuksistaan kilpailuympäristössä		
Oppiaine - Läroämne - Subject Sosiaalityö		
Työn laji-Arbetets art-Level Lisensiaatintyö	Aika-Datum-Month and year 2009-09-29	Sivumäärä-Sidantal- Number of pages 160 sivua, 12 liitesivua
<p>Tiivistelmä-Referat-Abstract</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida yleishyödyllisiä yhteisöjä palveluntuottajina julkisen sektorin ja yritysten rinnalla. Yhteisöjä tarkasteltiin niiden strategisen asemoinnin näkökulmasta eli miten yhteisöt määrittelevät oman asemansa toimintaympäristössä, jossa mitataan organisaation arvo, tulos ja kilpailukyky. Strategista asemointia mitattiin organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian sekä yhteisöjen toiminnassa vaikuttavan altruismi-managerialismi -arvojakumon integraationa.</p> <p>Tutkimuksen kohdejoukkona oli Vanhustyön keskusliiton ja Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton 77 jäsenyhteisöä, jotka tuottavat ikääntyneiden ympärivuorokautista palveluasumista yleishyödyllisyysperiaatteella. Tutkimus oli kvantitatiivinen, ja aineisto hankittiin ryväsotantana netti- ja postikyselyä käyttäen. Kysely kohdennettiin yhteisöjen hallitusten/johtokuntien puheenjohtajille ja toiminnanjohtajille. Vastauksia saatiin 96 kpl ja vastausprosentti oli 62,3. Tulokset analysoitiin pääasiassa tilastollisin menetelmin käyttäen korrelaatio- ja faktorianalyysiä.</p> <p>Tulosten mukaan yhteisöjen toimintaa ohjasi edelleen vahvasti niiden ydinideologiaan (raison det`re) perustuva näkemys yleishyödyllisen palvelutuotannon merkittävydestä hyvinvointiyhteiskunnalle. Yhteisöjen arvoperusta oli kilpailuympäristön muutospaineessa koetuksella, ja näkemykset yhteisöjen arvojohtamisesta olivat jakautuneita ja ristiriitaisia. Vastaajista altruistisen toiminnanorientaation kannattajia oli 46,6 %, managerialisteja 33,2 % ja neutraalisti suhtautuvia joka viides. Arvoulottuuksien perusteella vastaajayhteisöt voitiin luokitella 1) muutossuuntautuneisiin, 2) arvokapinallisiin sekä 3) säilyttäjiin. Yhteisöissä elettiin kuitenkin muutosvalmiudessa, ja toimintaympäristön muutoshaasteisiin vastaaminen nähtiin tärkeänä tekijänä kilpailussa pärjäämiselle. Tosin muutosvastarintaa-kin ilmeni, erityisesti niissä yhteisöissä, joissa johto oli toiminut yli 10 vuotta tehtävässään. Yhteisöt kokivat pahimpina toimintansa uhkaajina yleishyödyllisyys-statuksen menettämisen, kuntien talousvaikeudet sekä palvelujen kilpailuttamiset. Uhkakuvista huolimatta yhteisöt luottivat imagoonsa ja pärjäämiseensä kestävien, inhimillisten arvojen sekä kustannustehokkaiden palvelujen varassa. Kustannusjohtajuutta ei kuitenkaan nähty merkittävänä kilpailuetuna, vaan yhteisöt menestyvät erilaisuudellaan ja toiminnan keskittämällä (segmentointi). Aineisto vahvisti teoriaintegraation pohjautuvia hypoteeseja, joiden mukaan mitä enemmän yhteisöjen johtamisessa vaikuttavat altruistiset arvot, sitä hitaampia yhteisöt ovat muutokseen ja sitä taipuvaisempia näkemään kilpailuympäristön valikoivuuden. Sen sijaan aineisto ei tukenut hypoteesia, jonka mukaan yhteisöjen toiminnan johtamisen perustuessa managerialistisille arvoille yhteisöt asemoisivat itsensä strategisemmin kilpailuympäristöön. Yhteisöjen johtamisessa on jo selkeä suunta liiketaloudelliseen johtamiseen, mutta palvelujen tuotantotapa nähtiin kuitenkin vielä vahvasti yleishyödyllisyyteen nojaavaksi.</p>		
<p>Avainsanat-Nyckelord-Keywords</p> <p>yleishyödyllinen yhteisö strateginen asemointi arvot organisaatioekologinen teoria kilpailustrategiateoria</p>		
Säilytyspaikka-Förvaringsställe-Where deposited		
Muita tietoja-Övriga uppgifter-Additional information		

Tiedekunta-Fakultet-Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos-Institution-Department Yhteiskuntapolitiikan laitos
Tekijä-Författare-Author Nyssölä, Saara		
Työn nimi-Arbetets titel-Title BETWEEN A ROCK AND A HARD PLACE - the visions of the non-profit corporations about their own prospects of surviving in the competitive surroundings		
Oppiaine - Läroämne - Subject Sosiaalityö		
Työn laji-Arbetets art-Level Lisensiaatintyö	Aika-Datum-Month and year 2009-09-29	Sivumäärä-Sidantal- Number of pages 160 pages, 12 appendics pages
<p>Tiivistelmä-Referat-Abstract</p> <p>The aim of this research was to analyze the non-profit corporations as service producers in parallel with the public sector and enterprises. The organisations were examined from the point of view of their strategic imposition. That is how the organisations define their position in their operation environment, which measures the organisation's worth, results and competitiveness. Strategic positioning was measured as an integration of the organizational ecology theory, the competitive strategy theory and the altruism-managerialism valuecontinuous, the last of which has the impact on the organisations' operational level.</p> <p>The target group of the study was 77 members of the Finnish associations called Vanhustyön keskusliitto and Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto. This target group provide the 24-hour non-profitable housing services for the elderly people. The research was quantitative and the material was collected by a cluster sampling. The questionnaires were available in the internet or sent via post. The questionnaires were addressed to the directors and presidents of the organisations boards. Acceptable replies were received from 60 directors and 36 presidents. The return rate was 62,3. The results were analyzed mainly statistically using the correlations and factor analyses.</p> <p>According to the results, the organisations were still strongly guided by the vision based on their core ideology (raison det`re). This ideology states the importance of the non-profit service production to the well-fare society. The organisations value basis was under pressure in the competitive surrounding and the visions of the organisations value-based management were split and controversial. Of those who answered the questionnaire, 46,6% were supporters of altruistic operational orientation; 33,2% were managerialists and 20% were neutrals. According to the value dimensions, the organisations can be classified as 1) the change orientated, 2) the rebellers against the values and 3) the sustainers. The organisations were, however, living in the readiness to change, and the ability to meet the operational environment's challenges to change was seen as an important factor in succeeding. On the other hand, there was also resistance for the change, especially in those organisations, in which the management had not been changed for more than 10 years. The organisations considered the biggest threads for their work was to lose the status of non-profitability, the financial problems of the municipalities and the tendering of the services. Despite the threads the organisations had a lot of confidence in their image and ability to do well when providing services that are sustainable, cost-effective and based on humanitarian values. However, the cost leadership was not seen as an advantage in the competition, but according to the results the organisations will success with the diversity and developing the services. The research material supported the hypothesis based on theory integration: the more the managements of the organisations were influenced by the altruistic values, the slower the organisations were to change and the more they tended to perceive the selectivity of the competitive surroundings. On the other hand, the hypothesis of the organisation having a more strategical attitude towards the competitive surroundings if the management supported the managarialistic values, was not supported by the research material. In the management there was already a clear tendency towards the business management, but the way of producing the services was anyhow still considered to lean strongly on the non-profit basis.</p>		
Avainsanat-Nyckelord-Keywords non-profit corporation strategic position values organizational ecology theory competitive strategy theory		
Säilytyspaikka-Förvaringsställe-Where deposited		
Muita tietoja-Övriga uppgifter-Additional information		

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO.....	5
	1.1 Tutkimuksen tausta.....	5
	1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tutkittava ilmiö	10
	1.3 Tutkimuksen rajaus	14
	1.4 Tutkimuksen rakenne	17
2.	YLEISHYÖDYLLISET YHTEISÖT.....	19
	2.1 Kansallinen lainsäädäntö ja EU:n direktiivit	19
	2.2 Kolmannen sektorin konteksti	25
	2.3 Julkisen ja yksityisen rajapinta	29
3.	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	32
	3.1 Arvoperusta.....	32
	3.1.1 Yhteisöjen altruismi.....	32
	3.1.2 Julkisen sektorin managerialismi.....	39
	3.2 Organisaatioekologinen teoria.....	44
	3.2.1 Organisaatioekologisen teorian peruskäsitteet.....	44
	3.2.2 Organisaatioiden rakenteelliset hierarkiat.....	49
	3.2.3 Organisaatioiden suhde ympäristöön.....	51
	3.3 Kilpailustrategiateoria.....	53
	3.3.1 Kilpailustrategiateorian peruskäsitteet	53
	3.3.2 Kilpailun perusstrategiat.....	58
	3.3.3 Kilpailuetu ja arvon tuottaminen.....	60
	3.4 Strateginen asemointi organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian integraationa	63
4.	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS....	69
	4.1 Tutkimusmenetelmien perustelut.....	69
	4.2 Tutkimusasetelma ja muuttujien määrittely.....	71
	4.4 Aineiston keruu ja aineiston analyysi.....	73
	4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	78
	4.4.1 Validiteetti.....	78
	4.5.2 Reliabiliteetti.....	79
	4.5 Tutkimusaineiston kuvaus.....	80
5.	INTEGRAATIOANALYYSI.....	83
	5.1 Yhteisöjen arvoperusta.....	83
	5.1.1 Yhteisöjen toimintaa ohjaavat arvot.....	83
	5.1.2 Arvojen sijoittuminen arvojakumossa.....	89
	5.1.3 Arvoulottuvuudet.....	92
	5.2 Kilpailuympäristön muutos ja johtaminen.....	95
	5.2.1 Yhteisöt kilpailuympäristössä.....	96
	5.2.2 Kilpailuteorioiden käsitteiden painottuminen.....	104
	5.2.3 Käsitteiden keskinäiset yhteydet.....	106
	5.2.4 Oman paikan varmistaminen (ekologinen lokero).....	109
	5.2.5 Yhteisöjen kilpailuedun elementit.....	119

5.3	Yhteisöjen rakennetekijät ja strateginen asemointi.....	123
5.3.1	Mikä asema yhteisöjen arvoilla on?.....	123
5.3.2	Yhteisöjen kehitys- ja kilpailukykytekijöiden asema?.....	126
5.3.3	Oman paikan merkitys asemoinnissa.....	127
5.3.4	Kilpailuetekijät asemoinnissa.....	129
6.	KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET YHTEISÖJEN ASEMOINNIN STRATEGISESTA JOHTAMISESTA.....	132
7.	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....	138
8.	POHDINTA.....	144
	LÄHTEET.....	148
	LIITTEET.....	161

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkittava ilmiö.....	13
KUVIO 2	Tutkimuksen rakenne ja kulku.....	18
KUVIO 3	Yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa koskeva lainsäädännön kenttä.....	20
KUVIO 4	Organisaatioiden hierarkkiset ulottuvuudet.....	49
KUVIO 5	Kilpailustrategian määrittelyn kenttä.....	55
KUVIO 6	Kilpailuun vaikuttavat tekijät.....	56
KUVIO 7	Perusstrategiat.....	59
KUVIO 8	Asemoinnin strategisen johtamisen integraatiokehikko yleishyödyllisissä yhteisöissä.....	68
KUVIO 9	Tarkennettu tutkimusasetelma.....	71
KUVIO 10	Arvojatkuo.....	89
KUVIO 11	Arvoluokitus arvojatkuossa.....	91
KUVIO 12	Käsitteiden keskinäiset suhteet ja painotukset arvojatkuossa.....	97
KUVIO 13	Organisaatioekologisen teorian käsitteiden ja arvoakselin yhteensopivuus.....	107
KUVIO 14	Kilpailustrategiateorian käsitteiden ja arvoakselin keskinäinen yhteys.....	109
KUVIO 15	Yhteisöjen pärjäämismahdollisuudet muutoksessa.....	111
KUVIO 16	Yhteisöjen uhkatekijät.....	114
KUVIO 17	Yhteisöjen kokema tuki ja kannustus.....	117

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Kolmannen sektorin vertailevan tutkimuksen lähestymistavat.....	27
TAULUKKO 2	Organisaatioekologisen tutkimuksen tutkimussuuntaukset.....	48
TAULUKKO 3	Organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian vertailua.....	63
TAULUKKO 4	Tutkimuksessa käytettävät tilastolliset menetelmät.....	77
TAULUKKO 5	Summamuuttujien reliabiliteetit.....	80
TAULUKKO 6	Taustamuuttujien jakaumat.....	81
TAULUKKO 7	Toimintaa ohjaavia arvoja kuvaavat tunnusluvut.....	88
TAULUKKO 8	Arvoulottuvuuksien rotatoitu faktorimatriisi.....	94
TAULUKKO 9	Kilpailuympäristön muutosta, kilpailua ja johtamista kuvaavat tunnusluvut.....	103
TAULUKKO 10	Teorioiden käsitteiden ja arvojatkuon korrelaatiomatriisi.....	106
TAULUKKO 11	Kustannusjohtajuus kilpailuetuna.....	120
TAULUKKO 12	Erilaisuus kilpailuetuna.....	120
TAULUKKO 13	Toiminta-fokus kilpailuetuna.....	121
TAULUKKO 14	Asiakas-fokus kilpailuetuna.....	121

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkimuksessa analysoidaan sitä monisäikeistä johtamisen kenttää, jossa yleishyödylliset yhteisöt ovat toimiessaan palveluntuottajina julkisen sektorin ja yritysten rinnalla. Yleishyödyllisten yhteisöjen odotetaan toimivan sekä palveluntuottajina että myös itsenäisinä demokratian, osallisuuden ja sosiaalisen yhteisyyden eheyttäjinä. Siksi yhteisöjä ohjaa niiden alkuperäiseen olemukseen liittyvä ideologinen, jopa vahvasti altruistinen, sosiaalipolitiikkaan ankkuroitunut näkemys, jonka mukaan ”toisen ihmisen hädällä ei saa ansaita”. Toisaalta yhteisöjä ohjaa myös paine toiminnan muuttamiseen hyvinvointiyhteiskunnan murroksessa ja palveluiden kilpailuttamisessa.

Yleishyödyllisten yhteisöjen johtamisesta tiedetään vähän sen vuoksi, että kolmannen sektorin toiminta näyttää monimutkaisten organisaatioiden kasaamana (a conglomerate of multiple organisations) aina kansalaisjärjestöpohjaisista harrastus- ja edunvalvontajärjestöistä ammatillisesti toimiviin palveluntuottajajärjestöihin saakka, joten toiminnan kokonaisuudesta ei ole riittävästi tietoa. (Anheier 2005.)

Epäselvyyttä on myös siitä, mihin kohtaan yleishyödylliset organisaatiot sijoitetaan palveluntuottajien verkostossa. Yleishyödyllisen sektorin roolit ja tehtävät eivät ole yhtenäisiä eri maissa erilaisen lainsäädännön vuoksi, mutta ilmiönä sektorin toiminta mielletään yhtäläiseksi riippumatta maasta tai maanosasta, ja huoli tulevaisuudesta on yhteinen. Yhdysvalloissa yleishyödyllinen sektori toimii markkinoista ja valtiosta riippumattomana sektorina, kun taas suurimmassa osassa Eurooppaa, mukaan lukien Suomi ja muut Pohjoismaat, yleishyödyllinen sektori toimii yhteistyössä julkisen hallinnon kanssa, ja sektorin rakenteilla on kombinoiva ja välittävä (intermediate) luonne. (Evers & Laville 2004; Kari & Markwort 2004; Matthies 1994; 2006; 2007, 58). Rudolf Bauerin ja Peter Hermannin (1992) näkemyksen mukaan tällainen välittävä sektori voi toimia varaventtiilinä modernien yhteiskuntien murroksessa (Matthies 1994, 22).

Oma tutkimusideani kiteytyi yleishyödyllisen yhdistyksen toiminnanjohtajan työssä kohtaamistani monista kysymyksistä, jotka liittyivät yhdistyksen tulevaisuuteen ja sen paik-

kaan ikääntyneiden asumispalveluiden tuottamisessa. Pärjätäänkö kilpailussa ja millä edellytyksillä? Osaammeko hinnoitella tarjotut palvelut kannattaviksi voittoa tuottamattomin kriteerein, ja riittääkö laatu yhä kovempien vaatimusten edessä? Ovatko strategiaperustat ja johtamisjärjestelmät riittävän vahvoja ja tehokkaita saavuttamaan vaadittavat tulokset? Onko yhdistyksen tuottama palvelukokonaisuus optimaalinen ja kannattava myös pitkällä tähtäimellä vai pitäisikö palvelut keskittää muutamaan ydintuotteeseen? Päällimmäisenä pohdinnassa oli kuitenkin kysymys siitä, minkälaisilla arvoilla toimintaa tulevana vuosina toteutetaan: riittääkö yleishyödyllisyyden antama turva vai tartutaanko rohkeasti bisnekseen.

Yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa koskevassa keskustelussa voidaan käännteentekeväenä muutoksena pitää pari vuosikymmentä sitten alkanutta ja kaikki teollisuusmaat läpikäynyttä reformiaaltoa. (Pollit & Boucaert 2006, 15.) Boynen (2003, 3) mukaan reformilla viitataan tällöin uudistamiseen, luomiseen tai uudeksi muodostamiseen, eli julkisten palveluiden suunnittelun ja tuottamisen tarkoitukselliseen muutokseen. Suomessa julkisen sektorin reformi alkoi vasta 1980-luvun lopulla laman syventäessä sitä (Julkunen 2006, 78). 1990-luvun laman myötä kritiikki julkisen sektorin palvelutuotannon tehottomuudesta ja kustannusten kasvattamisesta kiihtyi. Kuntien palveluja leikattiin rajusti, ja leikkaukset kohdistuivat erityisesti vanhustenhuoltoon. Kuntien panostukset laman jälkeenkään eivät ole palautuneet sitä edeltävälle tasolle. (Lähdesmäki 2003, 13 - 14; Suoniemi - Syrjä - Taimio 2005, 40 - 41.) Myös työelämäntutkija Risto Nakari on todennut (2004, 5-7), että ne kunnat, joilla meni huonosti 1990-luvun puolivälissä, eivät ole kyenneet nostamaan profiiliaan, vaan tilanne jatkuu yhtä huonona. Nakarin (2004) tutkimuksen mukaan yksi heikoimmin menestyneistä sektoreista oli sosiaali- ja terveystoimi ja siellä vanhustenhuolto.

Merkittävimmät valtionhallinnon uudistukset koskettivatkin suoraan kuntataloutta valtionosuusuudistuksina vuosina 1993, 1996 ja 1997, jolloin tulohajaukset, hallinnon hajauttamiset ja palvelutuotantotehtävän lisääntymiset ovat johtaneet myös hyvinvointivaltion murrokseen. (Eräsaari 2005, 1; Julkunen 2006, 80; Valtonen 2001, 11.) Kunnilla on huoli siitä, miten ne selviytyvät hyvinvointipalvelujen järjestämisestä ikääntyvässä ja globalisoituvassa maailmassa, jossa oleellisena pidetään kustannustensäästöä, tuottavuutta ja tehokkuutta. Kehitys näyttääkin siltä, että julkisen sektorin vastuulle jää yksityisten

palveluntuottajien moraalinen valvonta ja käytännön asioiden sujumisesta vastaaminen. (Julkunen 2006, 173; Haverinen - Särkelä 2007, 112.)

Reformin seurauksena muutokset yleishyödyllisen sektorin tehtäväkentässä liittyvät laajempaan globaalin tason hyvinvointivaltiollisiin uudistuksiin. 1990-luvulla voimakkaasti julkiselle sektorille levinnyt New Public Management -johtamiskäytäntö on aiheuttanut myös yleishyödyllisellä sektorilla kriisin. Kriisi ei liity vain oman paikan ja aseman määrittämiseen, vaan myöskin rahoitus- ja toimintaedellytysten turvaamiseen. (Anheier 2005; Matthies 2007.) Euroopan Unioni lähtee siitä, että yleishyödyllisten yhteisöjen tuottamien palvelujen organisointi ja rahoitus kuuluvat kansallisen määräysvallan piiriin lukuunottamatta taloudelliseksi luokiteltavia palveluita, joihin sovelletaan EU:n sisämarkkina-, kilpailu- ja valtioneuvoston säädöksiä. (Ojala- Heinänen 2007, 16-17.)

Uusi julkisjohtaminen (NPM) sekä koveneva kilpailu ovat siis kyseenalaistaneet perinteistä yleishyödyllisen sektorin roolia. Toimijat on sidottu tiiviisti osaksi hyvinvointiyhteiskunnan palvelutuotantoa (Kari & Markwort 2004, 17). Muutos ei ole koskettanut pelkästään Pohjoismaita, vaan hiljainen luopuminen julkisesta vastuusta (the silent surrender of public responsibility) on ollut käynnissä kaikissa teollisuusmaissa Yhdysvaltoja ja Eurooppaa myöden. (Gilbert 2004, 45; Julkunen 2006, 173.)

Aila-Leena Matthies (2007) on Pohjoismaiden kolmannen sektorin palveluntuottajajärjestöjä koskevassa tutkimuksessaan tiivistänyt palveluntuottajajärjestöihin kohdistuvat paineet rahoitusohjaukseen, demokraattisuuteen ja funktionaalisuuteen. Yleishyödyllisiltä yhteisöiltä on 1990-luvun toimintojen muutoksessa odotettu yhtäältä lisääntyvää roolia palveluntuottajana ja toisaalta kansalaisyhteiskunnan arvojen esillä pitäjänä. (Anheier & Seibel 1990, 37; Möttönen & Niemelä 2005, 60.) Matthiesin (2007, 67) mukaan taloudellinen rationaliteetti sitoo yleishyödylliset toimijat entistä tiiviimmin rahoitusriippuvuuteen valtiosta ja kutistaa välitason toimijoiden monipuolisen funktion pelkäksi palveluntuottajaksi. Myös Ilmonen (2004, 19) on sitä mieltä, että yleishyödyllisten organisaatioiden on oltava tehokkaita osoittaakseen rahoittajalleen eli julkiselle sektorille tarpeellisuutensa.

Yleishyödyllisten yhteisöjen muutosprosessi ei ole vain rahoitukseen ja toimintaan liittyvä legitimititeettiongelma. Konkreettisemmalla tasolla muutospaineet heijastuvat poliittisen päätöksentekojärjestelmän tahtona yhdenmukaistaa järjestöjen toimintaedellytyksiä Euroopassa, mikä on nähtävissä EU:n palveludirektiivien käsittelyssä. Mielenkiintoista yleishyödyllisten yhteisöjen kannalta on se, että komission tiedonannoissa mainitaan vain julkinen sektori tai julkisyhteisö ja yritykset, sillä EU-lainsäädäntö ei tunne yhteisöä palveluntuottajana. Yhteisöt rinnastetaan yrityksiin. Tämä vaikeuttaa entisestään yleishyödyllisten yhteisöjen roolia ja paikkaa palveluntuottajina, varsinkin kun EU-lainsäädäntö ei tunne myöskään yleishyödyllisyys-käsitettä sellaisena kuin esimerkiksi Suomen lainsäädäntö sen tulkitsee. (Ojala - Heinänen 2007, 16 - 17.)

Samaa EU:n tasolla käytävää yleishyödyllisen sektorin yhtenäistämiskeskustelua on käyty Suomessakin kunta- ja palvelurakenteen uudistamisen yhteydessä (Matthies 2007). Myös lainsäädännölliset uudistukset sekä paikallisella että EU:n tasolla linjaavat ja yhdenmukaistavat käytäntöjä. Uusi hankintalaki (325/2007) määrittelee julkiselle hallinnolle palvelujen kilpailuttamisvelvollisuuden, ja Euroopan komission palveludirektiivin [(2006) 123/EY] mukaan sosiaalipalvelut kuuluvat pääsääntöisesti markkinoiden kilpailun piiriin. Myös laki elinkeinokeino toiminnan harjoittamisesta ja laki yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista voivat verottajan tiukentuneen tulkinnan vuoksi vaikuttaa yhteisöjen toimintamahdollisuuksiin ja asemaan.

Näiden muutosprosessien ja kehitystrendien seurauksena yleishyödylliset yhteisöt joutuvat jatkossa määrittelemään asemansa: siirtyvätkö ne lähemmäs markkinoita muuttuen yrityksiksi vai siirtyvätkö ne lähemmäksi julkista hallintoa muodostuen lähinnä virastoiksi vai toteuttavatko ne edelleen yleishyödyllisen sektorin alkuperäistä ideologiaa olemassaolon tarkoituksestaan (*raison d'être*). Toisaalta tämä kaikki tapahtuu myös voittoa tuottavalla (FPO eli for-profit) sektorilla ja julkisessa hallinnossa, joten markkinointumien ja byrokratia voivat vahvistua myös välittävällä tasolla eli yleishyödyllisissä organisaatioissa. (Anheier 2000; Kari & Markwort 2004, 27.)

Roolien etsimisen lisäksi yleishyödyllisten organisaatioiden strategiseen johtamiseen liittyvät haasteet kumpuavat samoista vaatimuksista kuin mihin julkinen sektori on ajautunut toteuttaessaan palvelutuotannon tehokkuus- ja tuottavuusajatteluun ja turbulentin

toimintaympäristön ennakoivuuteen tähtäävää johtamista. (Haverinen & Särkelä 2006, 112; Kosonen 1998, 360; Lähdesmäki 2003, 13 - 14; Suoniemi et al. 2005, 40 - 41.) Tehokkuuden vaatimus nostaa esiin yleishyödyllisen sektorin johtamisen kompleksisuuden: toimintaan liittyy vapaaehtoisuutta, filantropiaa, myötätuntoa ja osallistumista julkisten hyödykkeiden tuottamiseen. Perrowin (1986, 172 -173) mukaan bisnesjohtamisen sovittaminen tätä taustaa vasten on usein mahdotonta. Ansoff (1989) jopa pitää yleishyödyllisten organisaatioiden johtamista pelkkänä operatiivisen toiminnan hallinnointina kuin johtamisena sen varsinaisessa mielessä. Drucker (2008, 15, 17) puolestaan näkee yleishyödyllisten organisaatioiden johtamisen problematiikan siinä, ettei niillä ole tulosvastuuta, sillä toiminnan kokonaisuus on tärkeämpi kuin tulos. Niiden perimmäisenä tehtävänä on tarjota ihmisille yhteisö ja yhteinen tarkoitus.

Kun yleishyödyllisiä yhteisöjä arvioidaan perinteisten organisaatioteorioiden valossa, yhtymäkohtia haetaan muun muassa normatiiviseen johtamiseen. Se painottaa enemmän arvojen merkitystä ja politiikan vaikutusta johtamisessa kuin taloudellista aspektia. (DiMaggio and Powell 1983; Gomez and Zimmermann 1993; Perrow 1986; Anheier 2005.) Yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta on liitetty vahvasti myös mission toteuttamiseen, mikä ohjaa toimintaa strategista päämääräorientaatiota enemmän. Niinpä yleishyödyllisten yhteisöjen tavoitteellisuuden ja tehokkuuden (efficiency) arvioinnissa ei tulisi käyttää vain kvantitatiiviseen kasvuun perustuvia mittareita, vaan painottaa johtamisen tarkastelussa näiden yhteisöjen olemassaolon merkitystä (raison d`etre), perustehtävää sekä vaikuttavuutta (effektiveness) (Anheier 2000, 10).

Toisaalta yleishyödyllisten organisaatioiden monimuotoisuus tulisi johtamisessa nähdä strategisena vahvuutena eikä pelkästään talouden kautta saatavana tehokkuutena. Avainkysymyksen muodostaakin se, ovatko yleishyödylliset organisaatiot missionsa puolesta riittävän erottuvia, jotta niitä voitaisiin strategisesti johtaa eri tavoilla. Voidaanko niissä erottaa oma johtamisen mallinsa ja käytäntönsä siten kuin tehdään voittoa tavoittelevissa liikeyrityksissä tai julkisella sektorilla?

Eräät organisaatioiden strategista johtamista tutkineet teoreetikot (mm. Ansoff 1981, 1984, 1989; Drucker 1990, 2008; Porter 1985, 1996, 1998, 2004, 2008; Johnson, Scholes & Whittington 2006) ovat kuitenkin sitä mieltä, että liiketalouden ja yritysten tutki-

musteoriat soveltuvat myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamiseen ja johtamisen tutkimiseen. Drucker (1990, 34 - 36) painottaa johtamisessa organisaation tehtävän vahvistamista, työn tekemistä tuottavaksi sekä yhteiskunnallisten vastuiden ja vaikutusten hallintaa. Hänen mielestään johtaminen on pohjimmiltaan yhteiskunnallinen toiminto, ja organisaatiot ovat yhteiskuntaa varten. Drucker nosti yleishyödylliset yhteisöt jopa johtamisen esikuviksi juuri sen vuoksi, että ne sitoutuvat vahvasti arvoihin ja mission vaatimuksiin ja toteuttamiseen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tutkittava ilmiö

Tässä tutkimuksessa perehdytään yleishyödyllisten yhteisöjen asemointiin. Asemointi on oman paikan määrittämistä, ja sillä tarkoitetaan organisaation tavoittelemaa asemaa markkinoilla, sen kykyä kilpailla samaa palvelua tuottavien toimijoiden kanssa. Asemoinnissa on Porterin (1996, 61 - 78) mukaan kyse siis siitä, miten organisaatio määrittelee oman asemansa toimintaympäristössä, jossa mitataan organisaation arvo, tulos ja kilpailukyky. Tässä tutkimuksessa viitataan Porterin näkemykseen asemoinnista, ja kilpailukyvyn lähteet nähdään ensisijaisesti toimintaympäristöstä tulevina eli organisaation ulkopuolella ilmenevinä ja vaikuttavina tekijöinä.

Yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strategista johtamista ei ole Suomessa tutkittu sen enempää yhteiskuntatieteissä kuin liiketaloustieteissäkään. Sosiologian ja taloustieteiden piirissä tehdyt tutkimukset tarkastelevat ensisijaisesti kansalaisjärjestöjen näkökulmasta yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa ja roolia julkisen sektorin ja voittoa tuottavien yritysten rinnalla, ja johtamisen problematiikkaa on tarkasteltu näistä lähtökohdista. (Kts. Helander - Laaksonen 1999, 16; Matthies 2007, 58.) Myös kilpailuttamiseen ja yhtiöittämiseen liittyvät tutkimukset ovat valottaneet ensisijaisesti järjestöjohdon kokemusten näkökulmaa ottamatta sen enempää kantaa johtamiskysymyksiin. (Mm. Kittilä 2004; Hokkanen et al. 2005; Suoniemi et al. 2005.)

Kolmannen sektorin johtamiseen liittyvää tutkimusta on myös vähän, mikä johtuu osittain sektorin moniulotteisesta tehtäväkentästä. Yleishyödyllisten organisaatioiden johtamisen problematiikkaan perusteellisen katsauksen luo Anheier (2005) teoksessaan *Nonprofit Organizations; theory, management and practice*. Anheierin lisäksi myös Drucker

(1990; 2008) on tarkastellut yleishyödyllistä sektoria lähinnä tulosjohtamisen näkökulmasta ottaen huomioon monipuolisesti sektorin perustehtävän. Myös Jim Collins (2006) on vertaillut yritysten ja yleishyödyllisten organisaatioiden, erityisesti julkisen sektorin, johtamisen peruskysymyksiä nimenomaan voittoa tavoittelemattoman johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa liike-elämässä raha on sekä panos että tuotos, kun taas julkisella sektorilla raha on ainoastaan panos, ja suoritusta mitataan tehtävän, ei tuloksen perusteella. Ansoff (1989; 1984) suhtautuu kriittisesti kaiken kaikkiaan yleishyödyllisten organisaatioiden johtamiseen, koska niistä puuttuu strateginen näkökulma.

Tätä työtä ohjaa kontekstuaalinen organisaatiokäsitys, mikä tarkoittaa sitä, että yleishyödylliset yhteisöt rinnastetaan institutionaalisiksi toimijoiksi ja organisaatioiksi, jotka kykenevät toimintansa lähtökohdista reagoimaan ympäristönsä muutoksiin. Tutkimuksessa paneudutaan ympäristöstä tulevien muutosten vaikutuksiin kahden toisistaan poikkeavan teoreettisen lähestymistavan pohjalta. Organisaatioekologisen teorian lähtökohtana on ulkoapäin tuleva, luonnonvalintaa muistuttava organisaatioiden valikoituminen muutosten edessä. Kilpailustrategiateorian organisaatiokäsityksen lähtökohtana puolestaan on proaktiivinen muutosten ennakointi ja siitä seuraava organisaation aseman aktiivinen tarkistaminen. Yleishyödyllisten yhteisöjen johtamisen tutkiminen sekä organisaatioekologisen teorian että kilpailustrategiateorian viitekehyksessä on kiinnostavaa, koska yleishyödyllisten yhteisöjen strateginen liikkumavara on niiden missioon ja vahvoihin arvoihin pohjautuen säännöstellympää kuin samoilla markkinoilla toimivien yritysten liikkumavara. Kuitenkin tässä tutkimuksessa yhteisöt nähdään omien mahdollisuuksiensa rajoissa toimivina dynaamisina subjekteina ja strategisten päätösten tekijöinä.

Yleishyödyllisiä yhteisöjä on kuvattu monisäikeisiksi. Samaa monisäikeisyyttä on myös niiden kilpailuympäristössä. Kilpailuympäristön voidaan katsoa muodostuvan sekä mikro- että makroympäristöistä. Mikroympäristön muodostavat ne toimijat ja organisaatiot, joiden kanssa yhteisöt ovat välittömästi tekemisissä ja joiden myötävaikutuksesta yhteisön toiminta ja menestyminen riippuvat. (Heffron 1989, 56.) Mikroympäristö muodostuu muun muassa kumppanuusverkostoista, ostajista, rahoittajista sekä nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Makroympäristö muodostaa mikroympäristöä laajemman näkökulman, jolla on ainakin teoriassa vaikutusta mikroympäristön toimijoihin, prosesseihin ja mahdollisuuksiin toimia. Makroympäristö muodostuu niistä demokrafisista, sosiaalisista,

kulttuurisista ja poliittisista tekijöistä sekä ohjausmekanismeista, joilla on merkitystä myös organisaation asemaan. (Heffron 1989, 57 - 70; Perrow 1986, 178.)

Tutkimus nojaa organisaatioekologiseen teoriaan ja kilpailustrategiateoriaan. Tutkimuksen viitekehukseksi valitut teorit poikkeavat toisistaan strategisen näkökulmansa perusteella. Organisaatioekologinen teoria taustoittaa yhteisöjen missiosta ja arvoista kumpuaavaa tehtävää ja paikkaa kilpailuympäristössä, kun taas kilpailustrategiateoria valottaa yhteisöjen dynamiikkaa ja strategista valmiutta kilpailuympäristön muutoshaasteisiin. Näin nämä teorit yhdessä sekä erittelevät että mielenkiintoisella tavalla yhdistävät yleishyödyllisten yhteisöjen kilpailuasemaan vaikuttavia toimintaehdoja ja selviytymismekanismia. Molemmat teorit on kehitetty ensisijaisesti tavaratuotannon piirissä, mutta niitä on silti sovellettu myös palveluorganisaatioiden johtamisessa. (Hannan & Freeman 1977; 1989; Johnson et al. 2006, 78 - 80; Porter 1996, 22; 2008, 62). Tämän tutkimuksen piirissä teorioiden soveltuvuutta arvioidaan ensisijaisesti yleishyödyllisten yhteisöjen kilpailuympäristöön soveltuvan strategisen johtamisen näkökulmasta.

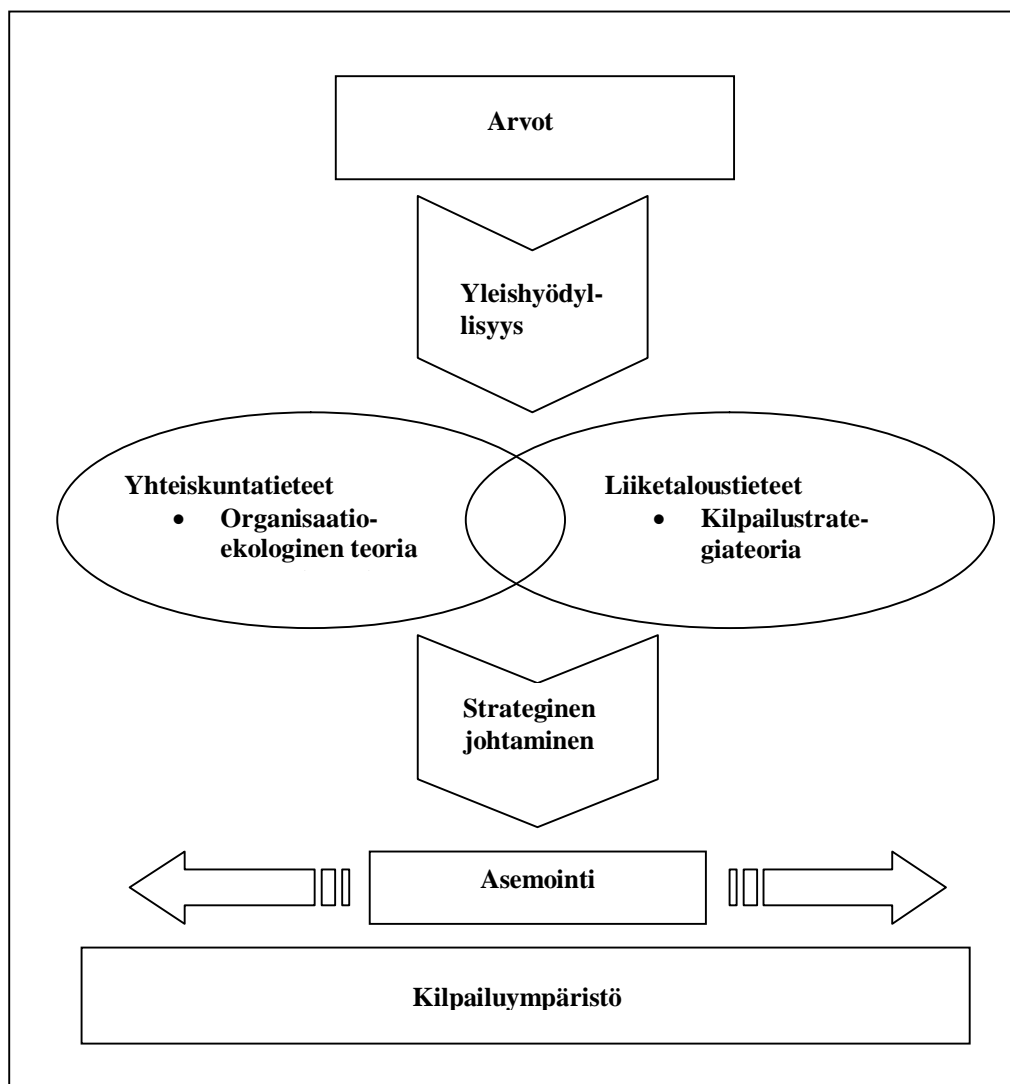
Teoreettista viitekehystä taustoittavat myös yhteisöjen arvoperustat. Tässä tutkimuksessa arvoja tarkastellaan, ei yksilön omina tai hänen toiminnassaan ilmenevinä arvoina, käsitteinä tai tekoina, vaan yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa ohjaavina ja strategiaan valintoihin vaikuttavina arvopohjina. Kokonaiskuvan saamiseksi arvoja tarkastellaan myös osana yhteiskunnallisen kehityksen viitekehystä erityisesti julkisen sektorin kontekstissa, jolloin samalla sivutaan yhteisöllisyyden näkökulmaa. Rokeach'n (1973, 3) mukaan arvot heijastavatkin aina yhteiskunnallista kehitystä, eikä niitä voida tarkastella erillisenä yhteiskunnasta.

Käsitteellisellä tasolla **tutkittava ilmiö** voidaan kuvion 1 mukaisesti määritellä arvoihin ja yleishyödyllisyyteen pohjautuvien premissien sekä organisaatio- ja kilpailustrategiateorioiden näkökulmien rajaamaksi yleishyödyllisten yhteisöjen strategisen johtamisen tutkimukseksi, jossa strategisen johtamisen huomio kiinnitetään organisaation asemointiin uudessa kilpailuympäristössä. Strategisen johtamisen viitekehys painottuu tutkittavassa ilmiössä toimintaympäristön ja organisaation toiminnan yhteensopivuuteen, joten sitä tarkastellaan ensisijaisesti outside-in -näkökulmasta. Näin ollen valittu näkökulma painottaa organisaation asemointia toimintaympäristön suunnasta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida yleishyödyllisten yhteisöjen ase-
moinnin strategista johtamista kilpailuympäristössä. Kuviossa 1 ovat yhteenvetona
tutkimuksen keskeiset elementit.

Tutkimuksen tarkoitukseen haetaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Millainen arvopohja on yleishyödyllisten yhteisöjen aseointia koskevien strategisten valintojen ja päätösten taustalla?
2. Mihin kilpailukyky- ja kehitystekijöihin perustuu tutkittujen yhteisöjen strateginen johtaminen?
3. Miten nämä tekijät heijastuvat yhteisöjen aseoinnin strategisessa johtamisessa?



Kuvio 1 Tutkittava ilmiö

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tässä työssä strategista johtamista tarkastellaan vain yhteisöjen asemoinnin kannalta. Asemoinnissa kilpailukyvyn lähteet nähdään siis toimintaympäristöstä tulevina eli organisaation ulkopuolisina tekijöinä (outside-in). Toimintaympäristö käsitetään toimintaa rajoittavana tai mahdollistavana tekijänä. Organisaatio voi siten sekä hyödyntää ympäristöä tavoitteidensa toteuttamisessa että sopeutua ympäristöön siten, että se sopii organisaation tavoitteisiin mahdollisimman hyvin. Yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin tarkastelun lähtökohtana on se, miten yhteisöt mieltävät paikkansa muuttuneessa toimintaympäristössä ja minkälaisilla strategisilla valinnoilla ja päätöksillä toimintaa yhteisöissä toteutetaan.

Tutkimuksen näkökulma rajaa organisaatiokokonaisuutta ja johtamista, koska osaaminen jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksesta rajataan pois organisaation sisäiset tekijät kuten vahvuudet ja heikkoudet, prosessien tarkastelu, inhimilliset voimavarat sekä henkilöstöjohtaminen, vaikka ne ovatkin asemoinnin strategisessa johtamisessa välttämättömiä. Tässä työssä strategista asemointiakin tarkastellaan ainoastaan strategisen johdon subjektiivisina näkemyksinä, mikä tarkoittaa tutkittavan ilmiön avaamista yhdestä näkökulmasta. Tällöin myös henkilöstön, asiakkaiden, ostajien, kilpailuttajien, kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden näkemykset jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen perusasetelma on kartoittava, analysoiva ja erittelevä ilman kausaalista syys-seuraus -analyysia. Tutkimuksen tavoitteena on tiukasta rajauksesta huolimatta saada käsitys yleishyödyllisten yhteisöjen kokonaistilanteesta sekä siitä, miten yhteisöt näkevät ja kokevat omat pärjäämismahdollisuutensa kilpailutaloudessa.

Tutkimuksen kohteena ovat Suomessa toimivat kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalvelujärjestöt, jotka tuottavat vanhusten ympärivuorokautista palveluasumista yleishyödyllisyysperiaatteella myyden palveluja julkiselle sektorille joko ostopalvelusopimuksilla tai palvelujen kilpailutukseen perustuvilla puitesopimuksilla. Järjestöt voivat siten olla yhdistyksiä, säätiöitä tai niin sanottuja yhtiöitettyjä yhdistyksiä eli yleishyödyllisiä osakeyhtiöitä, joiden toiminnasta osa on liiketaloudellisista syistä yhtiöitetty. Jäljem-

pänä kaikista edellä mainituista palveluntuottajista toimijamuodosta riippumatta käytetään nimitystä yleishyödyllinen yhteisö. Tällaisia Suomessa, ilman voiton tavoittelua (non-profit) toimivia ikääntyneiden hoito- ja palveluyhteisöjä on Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitokselta (THL) saadun tiedon (2009) mukaan 365.

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat Vanhustyön keskusliiton ja Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton jäsenyhteisöt, jotka tarjoavat vanhusten ympärivuorokautista palveluasumista. Stakesin (2008) määrittelyn mukaan ympärivuorokautinen palveluasuminen on asumispalveluyksikössä tapahtuvaa asumista, jossa henkilökunta on paikalla ympäri vuorokauden. Vanhustyön keskusliitossa kriteerit täyttäviä yhteisöjä on 130, joista valitsin tutkimukseen 45 yhteisöä. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton jäsenyhteisöistä kriteerit täyttäviä yhteisöjä on 35, ja otin ne kaikki mukaan tutkimukseen. Näin tutkimukseen valikoitui yhteensä 80 yhteisöä. Palvelumuodon rajauksen perusteena pidin sitä, että kunnat joutuvat hankintalain (345/2007) mukaisesti kilpailuttamaan ympärivuorokautisen palveluasumisen, jolloin myös yleishyödylliset yhteisöt ovat kilpailutuslainsäädännön alaisia, mikäli ne osallistuvat palvelujen kilpailutuksiin. Vaikka yleishyödylliset yhteisöt ovat merkittäviä palvelunkehittäjiä ja -tuottajia julkiselle sektorille, rajataan tässä tutkimuksessa palvelujärjestelmän näkökulma pois. Tutkimuksessa asiakas on tilaaja-tuottajamallin mukaisesti julkinen sektori eli kunnat.

Yhteisöjen valtakunnallisista kattojärjestöistä Vanhustyön keskusliitto perustettiin Societas Gerontologica Fennica ry:n piirissä vanhustyötä harrastavien henkilöiden toimesta vuonna 1949 Vanhainsuojelun keskusliitoksi - Centralförbundet för de gamlas väl. Historiikin mukaan oleellista perustetulle keskusliitolle oli aatteellisuus ja yhteistyösuhteet julkiseen sektoriin. Nimi muutettiin vuonna 1974 nykyiseen muotoonsa Vanhustyön keskusliitoksi ja liitto paneutui yhtenä tehtävänä vanhuksille kuuluvan kunnioitetun aseman korostamiseen yhteiskunnassa. Niinpä asennemuokkaus, valistus- ja koulutus sekä myöhemmin monipuolinen julkaisu- ja tutkimustoiminta liittyivät kiinteäksi osaksi liiton toimintaa. (Pitkänen 1999, 1, 22 - 23, 113.) Vuosikertomuksen (2008) mukaan Vanhustyön Keskusliitto toimii tänä päivänä myös aktiivisena mielipidevaikuttajana ja järjestöjen edunvalvojana. Jäsenyhteisöjä liitossa oli vuonna 2008 kaikkiaan 344, joista suurin osa on perustettu vanhainkotien ja palvelutalojen rakentamista ja ylläpitoa varten.

Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto perustettiin puolestaan Sosiaalidemokraattisten naisten toimesta vuonna 1953 Koteja Vanhuksille -nimisenä järjestönä, jonka yhtenä merkittävänä työmuotona oli alun alkaen lähimmäispalvelu eli vapaaehtoistyö. Toiminta oli aluksi vaatimatonta, mutta työtä vietiin eteenpäin ”lämpöä ja läheisyyttä, tukea ja turvallisuutta” -periaatteella. Toiminta vilkastui 1960-luvulla eläkeläisjärjestöjen perustamisen myötä. Liiton vahva alkuperäinen sosiaalidemokraattinen imago on historiikin mukaan muuttunut niin, että tänä päivänä jäsenjärjestöissä on mukana kaikkia poliittisia suuntauksia edustavia toimijoita. Nykyään liitto painottaa vanhustyön kehittämisessä ammatillisuutta, innovatiivisuutta ja vuorovaikutteisuutta ja strategian (2004 - 2010, 7) mukaan asiakkaan kunnioitus on toiminnan perusta. Liiton toiminta on myös profiloitunut jäsenyhteisöjensä asiantuntija- ja edunvalvontaorganisaatioksi. (Lähtenmäki 2003, 12, 95, 211.) Vuonna 2009 liitolla oli 63 jäsenjärjestöä, jotka tuottavat monipuolisia vanhus-ten avo- ja laitospalveluja.

Molemmat taustayhteisöt ovat aikoinaan perustettu aatteellisuuden pohjalta. Jäsenyhteisöjen taustaideologiana aatteellisuus näyttäytyy epäselvänä, ja tänä päivänä se onkin käsitelmäärityksessä rinnastettu yleishyödyllisyys-termiin. Kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten edistämistä valmistelleen työryhmän (2007, 2) ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi on, että aatteelliseen toimintaan sovelletaan kansallista yleishyödyllisyys-käsitettä eikä aatteellista toimintaa varten ole tarpeen määritellä omaa termistöä. Samainen työryhmä toteaa (2007, 1) puolestaan yleishyödyllisyydestä sen, ettei sillä ole yhtä kansallista määritelmää, vaan useita asiakokonaisuudesta johtuvia näkökulmia. Työryhmä piti järjestötoiminnan kannalta yhteisvastuun, autonomian ja aatteellisuuden käsitteiden huomioimista tärkeinä yleishyödyllisyyden määrittelyssä. Aatteellisuus näyttäisikin tämän mukaan olevan enemmän toimintatapa, kuin ideologia. Molempien liittojen jäsenyhteisöinä on eri aatesuuntauksia edustavia järjestöjä, jotka pääsääntöisesti toimivat yleishyödyllisyyden perusteella. Myös tähän tutkimukseen osallistuneet yhteisöt edustivat taustaltaan monia aatesuuntia. Jäsenyhteisöjen nettisivuilla yhteisöt kuvailevat toimintaansa eniten termillä yleishyödyllinen, mutta myös kristillisen taustan omaavia yhteisöjä on melko paljon, erityisesti Vanhustyön keskusliitossa. Lisäksi löytyvät muun muassa määritelmät: sitoutumaton, aatteellinen sekä yhtiöitetty yhteisö. Sen sijaan järjestöesityksissä ei poliittisia aatesuuntauksia juurikaan esiinny.

1.4 Tutkimuksen rakenne

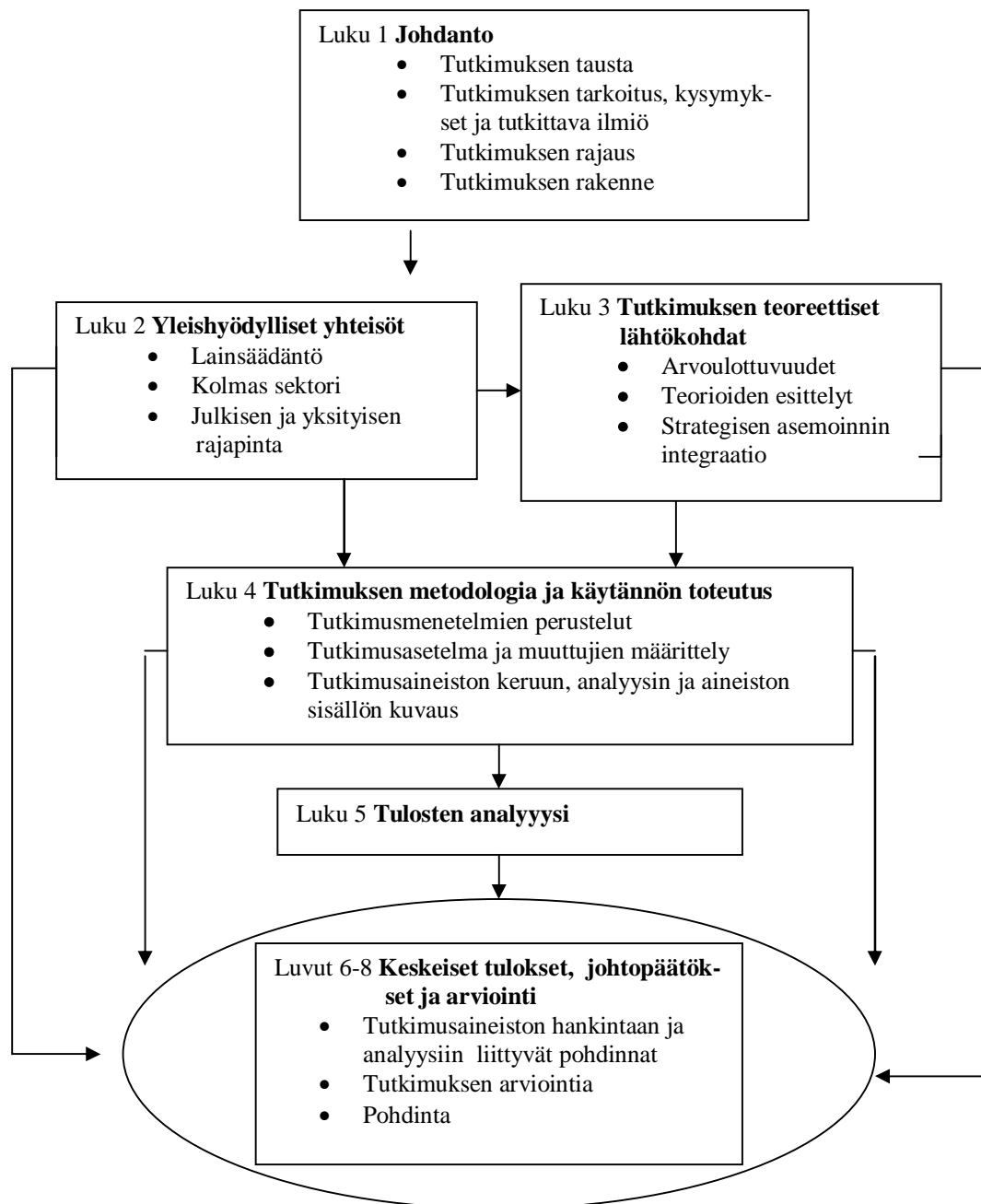
Tutkimus käsittää kahdeksan lukua. Johdantoluvussa käsitellään tutkimuksen taustaa, tarkoitusta, ilmiötä, rajausta ja tutkimuskysymyksiä. Lisäksi johdannossa kuvataan tutkimuksen rakenne. Luvussa kaksi selkiinnytetään yleishyödyllisiä yhteisöjä käsitteenä. Niitä tarkastellaan lainsäädännön, julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kontekstissa ja rajapinnoilla.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat muodostavat luvun kolme, jossa kuvataan yhteisöjen arvopohjaa sekä organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian näkökulmasta asemoinnin strategista johtamista. Teorioista esitellään niiden keskeisimmät käsitteet sekä ominaispiirteet. Luvussa kolme yhdistetään tutkimuksen viitekehyksen muodostama kokonaisuus.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset perustelut ja käytännön toteutus. Viides luku käsittää tutkimustulosten analyysin ensisijaisesti kvantitatiivisten menetelmien avulla. Kuudes luku sitoo yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset johtopäätöksineen yhteisöjen asemoinnin strategisesta johtamisesta. Seitsemännessä luvussa arvioidaan tutkimuksen liittyviä eettisiä kysymyksiä sekä tutkimusmenetelmän ja teoreettisen integraatiomallin sopivuutta.

Kahdeksas eli viimeinen luku kokoaa yhteen tutkimuksen esille nostamia keskeisimpiä ajatuksia tulosten ja tulkintojen valossa.

Ohessa tutkimuksen kulku kaaviona.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne ja kulku

2. YLEISHYÖDYLLISET YHTEISÖT

2.1 Kansallinen lainsäädäntö ja EU:n direktiivit

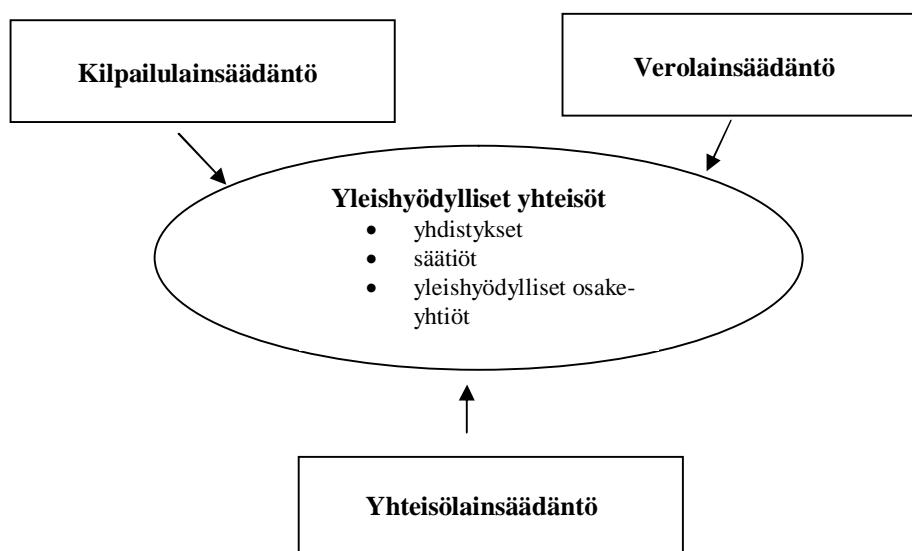
Yleishyödyllisellä toiminnalla on Suomessa pitkät ja arvokkaat perinteet. Yleishyödyllisyyden yksiselitteinen ja kattava määritelmä kuitenkin puuttuu lainsäädännöstä, vaikka yleishyödyllisyyden käsitteeseen viitataan 36 säädöksessä (Oikeusministeriön työryhämämietintö, 2006:14, 17). Suomessa yleishyödyllisyyteen on selkeästi liitetty ei-taloudellisen toiminnan periaate, mikä juontaa juurensa Suomen hyvinvointimalliin kuuluvista laaja-alaisista julkisista palveluista, joita tuottaa myös niin sanottu kolmas sektori eli joukko yleishyödyllisiä yhteisöjä - yhdistyksiä, säätiöitä ja kansalaisjärjestöjä. Näiden yhteisöjen tuottamista palveluista osa tuotetaan vapaaehtoisvoimin, yhteiseksi hyväksi, ilman voiton tavoittelua, mikä vahvistaa toiminnan ei-taloudellista luonnetta. Tosin viime aikoina myös perinteisestä kansalaisjärjestötoiminnasta on muodostunut liiketoiminnaksi luokiteltavaa palvelutoimintaa. (Ojala - Heinänen 2007, 22.) Mielenkiintoiseksi yleishyödyllisyyden käsitteen tarkastelussa tekee se, ettei Euroopan yhteisön lainsäädännössä tunneta yleishyödyllisyyden käsitettä, eikä sitä ole määritelty.

Sen sijaan yleishyödyllisten palvelujen (services of general interest) käsite on EU-lainsäädännössä ja yhteisöoikeudessa laaja käsite, joka kattaa sekä taloudelliset että ei-taloudelliset (market/non-market) palvelut. Euroopan Unioni luokittelee sellaiset palvelut yleishyödyllisiksi, joihin kohdistuu erityinen julkisen palvelun velvoite ja jotka liittyvät ihmisten jokapäiväiseen elämään, kuten liikenne-, posti-, sairaala- ja sosiaalipalvelut, peruskoulutus sekä pakollinen sosiaaliturva. (KOM (2004) 374, lopullinen). EU:n käsite yleishyödyllisistä palveluista poikkeakin oleellisesti siitä määritelmästä, jota kansallinen lainsäädäntö esimerkiksi Suomessa pitää yleishyödyllisyyden periaatteella tuotettujen palveluiden määritelmänä. Rajanveto kansallisen ja yhteisöoikeudellisen yleishyödyllisyyden välillä on häilyvä. Käytännössä se tarkoittaa rajanvetoa taloudellisen ja ei-taloudellisen yleishyödyllisen toiminnan välillä. EY:n perustamissopimus ei tunne käsitettä ”yleishyödyllinen palvelu” sellaisena kuin kansallinen lainsäädäntö sen tulkitsee, vaan se on johdettu termistä ”yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvä palvelu” (services of general economic interest), josta käytetään lyhennettä SGEI-palvelut. (Ojala - Heinänen 2007, 14 - 16.) SGEI-palvelut ovat siis kaupallisia palveluita, joista on yleisesti taloudellista hyötyä. Niitä luonnehditaan kuitenkin julkisiksi palveluiksi. SGEI-

palveluketjua kuvataankin kolmikantana, jossa on julkisyhteisö, palveluntuottaja ja kuluttaja, joka voi olla sekä henkilö että yhteisö.

Suomalaisen järjestötoiminnan perusta on perustuslain (731/99) 13 §, joka takaa yhdistymisvapauden ja samalla myös yhdistyksen sisäisen itsemääräämisoikeuden ja toimintavapauden. Lainsäädännöstä antaa lähtökohdan sosiaali- ja terveysalan yhdistyksille ja säätiöille. Yhdistyslain (503/89) 1 § korostaa demokraattisuutta, aatteellisuutta ja yhteisöllisyyttä, mutta ennen muuta vapaaehtoisuutta. (Helander 1999,30: Myllymäki 2003, 17.) Yhdistyslain mukaan yhdistyksen voi perustaa vain aatteellista toimintaa varten, joten yhdistyslaki ei koske yhteisöä, jonka tarkoituksena on taloudellisen voiton tai muun taloudellisen edun hankkiminen (Romppainen 2004, 1).

Lainsäädännössä yleishyödyllisyys on ennen kaikkea vero-oikeudellinen käsite, sillä kilpailuneutraliteetin kannalta verolainsäädäntö on keskeinen arvioitaessa, millä perusteella yleishyödyllisille yhteisöille voidaan myöntää verolainsäädännössä verohuojennus. Romppaisen (2004, 2) mukaan yleishyödyllisyyden lisäksi termit taloudellinen toiminta, aatteellinen toiminta, elinkeinotoiminta ja liiketoiminta esiintyvät eri säädöksissä, joiden merkitystä ei varsinaisesti ole lainsäädännössä selvitetty. Kuviossa 3 on keskeisin sosiaali- ja terveysjärjestöjen yleishyödyllistä toimintaa säätelevä ja määrittävä lainsäädäntö.



Kuvio 3 Yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa koskeva lainsäädännön kenttä (Romppainen 2003, 3).

Verolainsäädännön keskeisimpänä ja ajankohtaisimpana lakina yleishyödyllisten yhteisöjen toiminnasta on laki eräiden yleishyödyllisten yhteisöjen veronhuojennuksista. Yleishyödyllisyyden määritelmä ja sitä kautta toiminnan velvoittavuus tulee yksiselitteisesti tuloverolaista (TVL 1535/92). Tuloverolain 22 §:ssä määritellään, millaista yhteisöä verotuksessa pidetään yleishyödyllisenä. Yhteisö on yleishyödyllinen, jos

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

Verottaja korostaa, että kaikkien edellä mainittujen vaatimusten tulee olla voimassa samanaikaisesti, jotta yleishyödyllisyyden vaatimus täyttyy. Myös yhteisön sääntöjen on täytettävä pykälässä mainitut edellytykset, ja tosiasiallisen toiminnan on oltava sääntöjen mukaista. Rekisteröimätön yhdistys ei siis voi olla lain tarkoittama yleishyödyllinen yhteisö. (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 3-5.)

Viime aikoina julkisen vallan taholta tulleet kannanotot ja toimet ovat olleet ristiriitaisia. Yhtäältä korostetaan kansalaisyhteiskunnan merkitystä hyvinvointiyhteiskunnalle ja toisaalta verohallinto tulkitsee yleishyödyllisen toiminnan elinkeinotoiminnaksi ja poistaa kolmannen sektorin toimijoilta yleishyödyllisyys-statusen. (Möttönen & Niemelä 2005.) Ongelmalliseksi asian tekee se, ettei verohallinto edes tunnista yleishyödyllistä yhteisöä (Myllymäki 2003, 43; Romppainen 2003). Myös elinkeinotoiminnan määrittely ja yleishyödyllisyys-statusen mukainen toiminta on tulkinnanvarainen. Kilpailutuksiin osallistuminen ja samanlaisen elinkeinotoiminnan harjoittaminen kuin yrityksillä voivat poistaa yleishyödyllisyyden. Kilpailutus antaa myös periaatteessa yhteisöille mahdollisuuden hinnoitella tuotteensa samoin perustein kuin yrityksetkin ja tämä sotii taas Romppaisen (2007, 344) mukaan verohuojennuksen alkuperäistä ideaa vastaan yhteiskunnan tarjoamasta tuesta yleishyödylliselle palvelutuotannolle.

Kilpailutilanteessa nämä periaatteet aiheuttavatkin ristiriitaa. Kilpailutus edellyttää täyttä neutraliteettia palveluntuottajien kesken. Toisaalta verottaja vaatii yhteisöjä tuottamaan tuettuja palveluita, mutta samanaikaisesti edellyttää, että yhteiskunnan antama tuki ei saa aiheuttaa vähäistä suurempaa haittaa kilpailussa. Yhteisöjen rooli kilpailussa onkin nähty osin ongelmallisena muun muassa siitä syystä, että Raha-automaattiyhdistyksen yhtei-

söille myöntämien avustusten on katsottu kilpailutilanteessa hyödyttävän yleishyödyllisiä yhteisöjä suhteessa yrityksiin ja sen on katsottu olevan kilpailua vääristävää. (Saari 2005, 418; Suoniemi - Syrjä - Taimio 2005, 42.)

Kilpailulainsäädännön mukaan (Kilpailunrajoituslaki 480/1992) yleishyödylliset yhteisöt ovat lain piirissä, mikäli ne tuottavat ammattimaisesti palveluita. Edellä mainittu tuloverolain kohta liittyy myös kilpailulainsäädäntöön. Suomen kilpailunrajoituslain 3 §:n 1 momentin mukaan jos esimerkiksi yhdistys ammattimaisesti hankkii tai luovuttaa palveluita, vaikka toiminnalla ei tavoitellakaan voittoa, voi se em. lain mukaan olla elinkeinotoimintaa. (Hokkanen et al. 2005, 20 -21; Myllymäki 2003, 52 - 53; Romppainen 2004, 4.) Yleishyödylliset sosiaali- ja terveystalouden yhdistykset ovatkin viime vuosina ammatillistuneet hyvinvointipalvelujen tuottamisessa toimiessaan markkinaolosuhteissa. Tämän mukaan niitä voidaan verrata saman alan yrityksiin, ja toiminta katsotaan elinkeinotoiminnaksi, vaikka voittotavoite puuttuisikin. (Helander 1999, 30; Myllymäki 2003, 17; Romppainen 2004, 2; 2007, 344.) Järjestöjen toimintalogiikalle tosin on ominaisempaa nähdä palvelutuotanto ensisijaisesti sosiaali- ja terveystalouden kuin elinkeino- ja yrityspolitiikan näkökulmasta (Kauppinen - Niskanen 2007, 49). Verottajan kriteerein (Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille 2007, 23) yleishyödyllisen yhteisön toiminta tulkitaan elinkeinotoiminnaksi pääsääntöisesti muun muassa seuraavien toiminnassa esiintyvien tunnusmerkkien perusteella:

- sitoutuneen pääoman suuri määrä
- vieraan pääoman käyttö
- toimintaan palkattu henkilökunta
- ansiotarkoitus / voiton tavoittelu
- toiminnan laajuus / suuri liikevaihto
- toiminnan jatkuvuus / säännöllinen toistuvuus
- käypä markkinahinta
- toimiminen kilpailuolosuhteissa

Elinkeinotoiminnan tunnusmerkkien täyttymistä verottaja arvioi aina tapauskohtaisesti ottaen huomioon kokonaisolosuhteet. Verottajan yksilöllinen harkinta lisää riskiä, että yhteisöjen samankaltainen toiminta tulkitaan joissakin tapauksissa elinkeinotoiminnaksi ja joissakin yleishyödylliseksi toiminnaksi, mikä asettaa yhteisöt eriarvoiseen asemaan.

Näennäismarkkinoiden (quasi-markets) kannalta kilpailunrajoituslaki on merkittävä. Le Grandin ja Bartlettin (1993, 10) mukaan näennäismarkkinat tarkoittavat markkinoita, joissa julkinen valta säätelee vapaan markkinan tekijöitä, kuten tuottajien ja kuluttajien

autonomiata, markkinoille tuloa ja sieltä poistumista, hinnanmuodostamista sekä informaation saatavuutta. Näennäismarkkinoilla korvataan julkisen sektorin monopoliasemaa kilpailevilla, itsenäisillä palveluntuottajilla. Näennäismarkkinoilla kuitenkin julkinen sektori arvioi palvelutarpeet ja ostaa palvelut palveluntuottajilta toisin kuin aidoilla markkinoilla, joilla asiakas itse määrittelee mitä ostaa ja millä hinnalla. Näennäismarkkinat mahdollistavat myös järjestöjen mukaanpääsyn palveluntuottajaksi esimerkiksi tarjouskilpailun kautta. (Koivula 2009, 337; Kähkönen 2002; Suoniemi et al. 2005; Viinamäki 2008, 41.)

Näennäismarkkinoiden perusajatus on kysynnän ja tarjonnan vaikutus sosiaalipoliittisten hyödykkeiden jakeluun, sillä lain tarkoituksena on turvata terve ja toimiva taloudellinen kilpailu kaikilla markkinalohkoilla. Sen soveltamisesta sosiaali- ja terveystalouteen on ollut erilaisia tulkintoja. Muun muassa Sosiaali- ja terveysministeriö (STM), Kuntaliitto sekä sosiaali- ja terveystalouden palvelujen kanssa työskentelevät tahot pitävät ao. palvelujen kilpailuttamisesta saatavia hyötyjä haittoja vähäisempinä. (Suoniemi - Syrjä - Taimio 2005, 102 - 104.) Kilpailuviranomaisten mielestä taas sosiaali- ja terveystalouteen voisi saada huomattavia säästöjä (Saari 2005, 415 - 418). Transaktiokustannukset eli kilpailuttamismenettelystä, tarjouspyynnöstä, sopimisesta sekä sopimuksen valvonnasta aiheutuvat hallinnolliset sekä muut liitännäiskustannukset jäävät huomiotta arvioidessa kilpailuttamisen taloudellisia hyötyjä. (Julkunen 2006; Koivula 2009; Kähkönen 2002; Suoniemi et al. 2005; Valtonen 2001; 12 - 13.)

Sosiaali- ja terveystalouteen voidaan siis soveltaa kansallista kilpailua koskevia säästöjä huolimatta siitä, ettei yhteisö tavoittele toiminnallaan voittoa (Romppainen 2003, 152). Myös Euroopan komission antamassa palveludirektiiviehdotuksessa [KOM (2004) 2] yleishyödylliset palvelut kuuluivat markkinoiden kilpailutuksen piiriin, (Haverinen - Särkelä 2007, 16), mutta lopullisessa direktiivissä [KOM (2006) 123/EY] yleishyödylliset voittoa tavoittelemattomat palvelut jätettiin soveltamisalan ulkopuolelle. Tosin poissuljenta on hyvin kapea-alainen ja kohdentuu pääasiassa haavoittuvimpiin ja vaikeimpiin sosiaalipalveluihin. (Särkelä 2006, 3.) Palvelujen kilpailuttamisesta sinänsä vallitsee hyvin erilaisista lähtökohdista nousevia käsityksiä. Ideologisesti ajateltuna kilpailuttaminen voidaan nähdä osana markkinatalouden edistämistä, jonka mukaan julkisen sektorin tulisi hillitä omaa kasvuaan ja näin edistää yksityisen sektorin kehittymistä. Jos taas tarkaste-

lunäkökulmaksi otetaan sosiaali- ja terveyspalvelujen luonne, keskeiseksi kysymykseksi nousee, voidaanko sellaisia palveluita kilpailuttaa, joiden kohderyhmä ei kykene ilmaiseemaan mielipidettään. (Möttönen & Niemelä 2005; Romppainen 2003, 151.)

Palveluntuottajakaan eivät ole yksimielisiä kilpailuttamisen soveltuvuudesta sosiaali- ja terveyspalveluihin. Kilpailuttamista koskevassa Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys (YTY) ry:n tutkimuksessa järjestöjen näkemykset vaihtelivat ääripäästä toiseen. Joidenkin mielestä kilpailuttaminen ei sovellu lainkaan sosiaali- ja terveyspalveluihin, ja joidenkin mielestä sille ei ole mitään estettä, kunhan otetaan huomioon palvelujen erityisluonne sekä laatu kilpailun ehdoissa ja turvataan pitkäjänteiset asiakas- ja hoitosuhteet. (Kittilä 2004, 11.) Myös Niiranen (2001, 27) ja Romppainen (2003, 153) ovat sitä mieltä, että sosiaali- ja terveyspalveluiden erityisluonne tulee huomioida kilpailutuksessa. Tosin hankintalainsäädäntö (348/2007) jo edellyttää, että hankittavan hyödykkeen sisältö, määrä ja laatuvaatimukset on määriteltävä tai kilpailuttaminen ei ole mahdollista. Myös EU:n hankintadirektiivi (2004/ 18/ EY) edellyttää tarjoukseen hinnan lisäksi muun muassa laatukriteereitä. Laadun määrittelyä onkin pidetty ongelmallisena, sillä yksinkertaiset laatukriteerit eivät kerro palvelujen laatuun vaikuttavista moniulotteisista tekijöistä ja niiden merkityksestä hinnanmuodostukseen (Koivula 2009, 337).

Yhteisölaainsäädännön mukaan EU:n käsite yleishyödyllisyydestä on eri kuin Suomen; EU sallii yleishyödyllisille yhteisöille kohtuullisen voiton tavoittelun, kun taas Suomen tulkinta ei sitä salli. EU maista muun muassa Englanti ja eräät Keski-Euroopan maat käyttävät EU:n tulkintaa yleishyödyllisyydestä. (Arajärvi 2007, 3). Yhteisölaainsäädännössä yleishyödyllisyyden määrittely perustuu EY-sopimuksen 86.2 artiklaan yleisistä taloudellista etua koskevista palveluista, kun ne

- palvelevat yhteiskuntaa kokonaisuudessaan ja tähtäävät sen taloudellisten tavoitteiden toteuttamiseen
- hyödyttävät kokonaisuudessaan suoraan yhteiskuntaa
- tarjoavat (yritykset, julkinen sektori, yleishyödyllinen) tiettyä palvelua yhdenmukaisin perustein koko maassa, vaikka yksittäiset sopimukset eivät kannattaisikaan

Euroopan komission tiedonanto [KOM (2006) 177] yleishyödyllisyydestä koskee yleishyödyllisten sosiaalipalvelujen sisältöä. Tiedonannon mukaan kukin jäsenmaa saa itse määrittellä palvelujen sisällön, mutta jäsenvaltioiden on noudatettava läpinäkyvyyden ja avoimuuden periaatetta eikä yleishyödyllisyyden statusta saa käyttää väärin. (Arajärvi

2007, 3; Särkelä 2006, 3.) Haverinen ja Särkelä (2005, 115) pitävätkin isona kansallisena haasteena sitä, miten Suomi yleishyödyllisyyden määrittelee.

2.2 Kolmannen sektorin konteksti

Kolmas sektori eli yhdistysten, säätiöiden ja järjestöjen kenttä liitetään myös kansalaisyhteiskunnan institutionaaliseksi ja organisoituneeksi ytimeksi (Ilmonen 2005, 7; Klemola & Peräkylä 2003, 13; Möttönen & Niemelä 2005, 28; Saarinen 2006, 283). Ilmosen (2005) mukaan juuri järjestöjen muodostama kokonaisuus on kolmas sektori. Helander (2003, 292) näkee kolmannen sektorin muodostuvan Suomessa ja muissa Pohjoismaissa nimenomaan yhdistyksistä ja säätiöistä, ja Myllymäki (2003, 14) korostaa pääsääntöisesti niiden olevan sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä. Myllymäen näkemys viittaa nimenomaan palveluntuottajayhteisöihin, jotka toimivat julkisen sektorin ja yritysten rinnalla.

Tieteellisenä käsitteenä kolmas sektori on tullut tunnetuksi vasta 1970-luvulla (Anheier & Seibel 1990,7). Tutkimuksellisesti sektori on monisäikeinen ja rajoiltaan epämääräinen ja tulkinnallinen. Teoreettiset tulkintatavat ovat riippuvaisia tavasta määrittellä kolmas sektori. (Helander 1998, 108.) Käsitteistö on hyvin kirjavaa riippuen toisaalta eri maiden koulukunta- ja tutkimussuuntauseroista, mutta myös käsitteen sisällöllisestä merkityksestä. (Helander 1998, 33; Helander 2003, 292; Julkunen 2006, 118; Matthies 1994, 17-18; Matthies 2007, 58.) Kansainvälinen terminologia kuvaa sektorin sisältöä Lester M. Salamonin ja Helmut K. Anheierin (1992, 128) mukaan seuraavasti:

- kolmas sektori (third sector)
- hyväntekeväisyyssektori (charitable sector)
- riippumaton sektori (independent sector)
- vapaaehtoissektori (voluntary sector)
- verovapaa sektori (tax-exempt sector)
- ei-julkinen sektori (non-governmental sector)
- sosiaalitalous (économie sociale)
- voittoa tavoittelematon sektori (non-profit sector)

Lisäksi Pohjoismaissa, erityisesti Ruotsissa, käytetään kolmannesta sektorista synonyymitermiä aatteellinen sektori (den ideella sektorn) muiden termien ohella, jos halutaan korostaa ei-materiaalista ja ei-taloudellista toimintaa sekä toiminnan tavoitteiden epäitsekkyyttä ja altruistisuutta (Helander 1998, 33, 37 - 38). Arajärven (2007, 2) mukaan Suomessakin käytetään yleishyödyllisyys-termin ohella aatteellisuutta, jos toiminta on

yhteiskunnallisesti hyväksyttävää, valtakunnallisesti kattavaa ja vakiintunutta eikä se kilpaile liikeyritysten kanssa. Suomessa aatteellisuutta yleisempiä ovat käsitteet: epävirallinen sektori (unofficial sector), yleishyödylliset organisaatiot (non-profit organizations), voittoa tuottamaton sektori (non-profit sector), vapaaehtoissektori (voluntary sector), sosiaalitalous (social economy), kansalaisyhteiskunta (civil society) ja välitaso (intermediate). (Julkunen 2006, 118; Helander 2003, 291-292; Matthies 1994, 22-23; Nylund 1997, 318, Paasivaara et al. 2004, 177.) Julkunen (2005, 118) mukaan Suomessa kolmannen sektorin käsite otettiin käyttöön 1990-luvun alussa, ja nyt hänen mielestään pitäisi puhua vain kansalaisjärjestöistä erotukseksi julkisesta ja yksityisestä sektorista. Matthies`n (1999, 47) mielestä taas kolmas sektori toimii sillanrakentajana palvelujen professionalisoitumisen ja kansalaistoiminnan välillä.

Kolmannen sektorin käsitettä ja sen kehittymistä Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Pohjoismaissa on selkiinnytetty kolmannen sektorin tutkimushankkeissa, joista laajin on Johns Hopkins -yliopiston vuonna 1990 käynnistämä mittava kvantitatiivinen tutkimus Comparative Non-Profit Projekt (CNP). Se kattaa jo yli neljäkymmentä maata, ja Suomi on myös mukana tutkimuksessa. (Matthies 2007, 58; Helander 1999.) CNP-hanke koskee koko kolmatta sektoria, ei vain sosiaali- ja terveysjärjestöjä. Helanderin (1998, 53-55; 1999, 1), Anheierin (2000, 2), Helander-Laaksosen (1999,16-17) sekä Salamon & Anheierin (1977, 29-50) mukaan kolmas sektori on määritelty enemmän institutionaaliseksi kuin toiminnalliseksi käsitteeksi. Sen operationaalinen raja on seuraava:

- rakenteellisuus, joka viittaa institutionaalisiin sääntöihin ja rakenteisiin
- yksityisyys, joka rajaa suhdetta julkiseen sektoriin
- voittoa tavoittelematon, mikä tarkoittaa, ettei toiminnassa painoteta voiton tavoittelua
- itsehallinto, mikä tarkoittaa riippumattomuutta ulkopuolisista tahoista
- vapaaehtoisuus, joka korostaa osallistumisen ja jäseneksi liittymisen vapaaehtoisuutta

CNP-hankkeen yksi tavoite oli saada systemaattista tietoa voittoa tavoittelemattomista organisaatioista kansallisten tilastojärjestelmien avulla (Södergård 1998, 27). Aila-Leena Matthies on taulukon 1 mukaisesti jäsentänyt Evers & Lavillen tekemää vertailua yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisen kolmannen sektorin asemasta ja roolista.

Taulukko 1 Kolmannen sektorin vertailevan tutkimuksen lähestymistavat (Evers & Laville 2004; Matthies 2006; 2007, 58)

	USA- lähtöinen lähestymistapa	Eurooppalainen lähestymistapa
1. Kolmannen sektorin historiallisen kehityksen muovaajat	Hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoisjärjestöt sekä säätiöt; valtion ja markkinoiden epäonnistuminen synnyttivät tarpeen kolmannen sektorin järjestöille	Keskinäisen avun järjestöt, osuuskunnat, kansanliikkeet ja sosiaalitalous; järjestöt edesauttoivat hyvinvointivaltion syntyä
2. Kolmannen sektorin määrittely	Perusteellinen eroavaisuus suhteessa valtioon ja markkinoihin, ”riippumaton sektori”	Sektoreiden välillä ei selväpiirteisiä rajoja, kolmannen sektorin rakenteilla on välittävä (intermediate) luonne
3. Kolmannen sektorin taloudellinen ajattelumalli	Non-profit (NPO voittoa tavoittelematon, yleishyödyllinen) suhteessa markkinoihin, non-governmental (NGO ei-valtiollinen) suhteessa valtiolliseen sektoriin	Markkinoiden, julkisen ja moraalitalouden pluralismi; erilaiset ajattelumallit sekoittuvat ja tasapainoilevat keskenään
4. Kolmannen sektorin suhde hyvinvointivaltioon	Kansalaisyhteiskunta julkisen sektorin oppositiona	Hyvinvoinnin sekatalous (welfare-mix) ja pluralismi

Oleellinen ero USA-lähtöisen ja eurooppalaisen kolmannen sektorin määrittelyssä on suhde valtioon. USA:ssa kolmas sektori toimii itsenäisesti, kun taas eurooppalaisessa lähestymistavassa korostuu yhteistyösuhde julkiseen sektoriin. Muun muassa Italiassa kolmannen sektorin organisaatioiden ja julkisen vallan suhde on määritelty laissa. (Kari & Markwort 2004, 46.) Tosin Euroopassakin tilanne voi muuttua, sillä EU yhdenmukaistaa parhaillaan järjestöjen toimintaedellytyksiä palveludirektiiveillä. Suomessa vastaava uudistus käynnistyi kuntien palvelurakenteen myötä. (Matthies 2007, 57; kts. myös Drucker 2008, 11.)

Toimijatasolla kolmannen sektorin käsite koostuu niistä organisaatioista ja instituutioista, jotka eivät kuulu markkinoilla toimivaan yksityissektoriin, julkista valtaa käyttävään julkissektoriin eikä kotitalouksien muodostamaan kokonaisuuteen (Helander 1998, 208). Nylund (1997, 318) pitääkin tärkeänä, että kolmannen sektorin käsitteen määrittelyssä ja tutkimuksessa huomioidaan kaikki edellä mainitut hyvinvoinnin tuottajat.

Myös kolmannen sektorin sisällä määrittelyä vaikeuttaa ero palveluntuottajajärjestöjen ja kansalaisjärjestöjen välillä. Tutkimuksissa ja tilastoissa puhutaan yleisesti kolmannesta sektorista yhtenä ja samana toimijoiden ryppäänä, vaikka sektorin sisällä toimivat sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat julkisen sektorin ja yritysten ohella merkittäviä palveluntuotta-

jajärjestöjä. Kustannuksista laskettuna yhteisöt tuottivat vuonna 2004 kuntien sosiaalipalveluista 17,4 % sekä ikääntyneiden asumispalveluista peräti 79 % asukasmäärällä mitattuna. (Kauppinen - Niskanen 2007, 5, 64.)

Yleishyödyllinen sektori määritellään kokonaisuudessaan ryppääksi organisaatioita, jotka ovat itsenäisiä, yksityisiä, voittoa tavoittelemattomia ja vapaaehtoisuuden pohjalta toimivia. Tämän mukaan yleishyödyllinen yhteisö on muista toimijoista riippumaton organisaatio, jota käsitettä käytetään, kun halutaan korostaa sen itsenäistä asemaa ja tehdä pesäeroa julkiseen sektoriin. Myös brittiläiseen ja yhdysvaltalaiseen käyttöön on vakiintunut termi riippumattomuus kuvaamaan yleishyödyllisen toimintasektorin itsenäisyyttä valtiosta ja yrityksistä. Yleishyödylliset yhteisöt ovat tämän näkemyksen mukaan julkisen ja yksityisen rajamaastossa toimivia ja jossain määrin julkista valtaa käyttäviä palveluntuottajaorganisaatioita. (Helander 1998, 14; Matthies 1994; 2007, Salamon & Anheier 1997, 537, Anheier & Seibel 1990,7.)

Suomalaisen kolmannen sektorin toimintaa kuvataan toimijoiden korvaavan tehtäväjaon perusteella. Helander (1999) jakaa yksityiset, voittoa tavoittelemattomat palveluntuottajat kahteen kategoriaan: 1) jäsenhyötysektoriin, joka hoitaa edunvalvontatehtäviä ja 2) julkishyötysektoriin, joka korvaa tai täydentää julkisen sektorin palveluntuotantoa. Isaksson (1997, 10-12) puolestaan jakaa kolmannen sektorin toiminnot kolmeen pääryhmään: 1) palvelutuotanto, 2) organisoitu vapaaehtoistyö ja 3) ei-organisoitu vapaaehtoistyö. Romppainen (2007, 46) taas päätyy määrittelyssään nelijakoon, jossa Isakssonin tapaan nähdään palvelutoiminta ja vapaaehtoistyö omina kokonaisuuksina ja näiden lisäksi vielä kokeilu- ja kehittämistoimintaan erikoistuneet järjestöt sekä järjestöt, jotka hoitavat edunvalvontaa ja vertaistukea.

Romppaisen määritelmä koko kolmannen sektorin toiminnasta on kattavin. Siinä on huomioitu viimeaikoina lisääntynyt vapaaehtoistyö ja sen tutkimus, johon Suomessa ovat paneutuneet Matthies'n (2007, 59) mukaan mm. Nylund ja Yeung (2005) ja Siisiäinen (2003) sekä kokeilu- ja kehittämistoiminta, jota Raha-automaattiyhdistys voi edelleen tukea muuttuneista säädöksistä huolimatta (Romppainen 2003).

2.3 Julkisen ja yksityisen rajapinta

Termi ”julkinen” tulee latinan sanasta *publicus*, joka englanninkielisenä terminä (*public*) viittaa poliittiseen toimintaan, valtiolle tai kansalle kuuluvaan, yleiseen ja julkiseen sekä avoimuuteen ja näkyväksi tekemiseen, myös viralliseen. (Eräsaari 2002, 50.) Hannah Arendt (2002, 56 - 58) viittaa julkinen-termillä kahteen samantyyppiseen asiaan. Ensinnäkin kaikki julkisuudessa oleva on kaikkien nähtävillä ja kuultavilla eli sillä on suurin mahdollinen julkisuus. Toiseksi julkinen tarkoittaa maailmaa itseään kaikille yhteisenä paikkana erotuksena omasta yksityisestä paikasta maailmassa.

Nykysuomen sanakirjan (1987) mukaan julkinen tarkoittaa avoimesti tapahtuvaa, kaikille kohdistettua ja tiedossa olevaa, myös yhteiskunnan laitoksia. Julkinen viittaa myös valtiolliseen instituutioon (Clarke & Newman 1997, 26). Salmisen (2004, 12 - 13) mukaan julkinen tarkoittaa julkista sektoria ja julkishallintoa, joka jakautuu kuntien itsehallintoon ja valtionhallintoon. Julkinen sektori määrittyy julkisen toimintansa kautta osana kansantaloutta, ja sitä sitoo voimassa oleva oikeusjärjestelmä. Julkisen sektorin tehtäväalueina ovat muun muassa hyvinvoinnin edistäminen, terveydenhuolto ja sosiaaliturva. Näiden palvelujen järjestämisvastuu on Suomessa Kuntalain (1995/365) mukaan kunnilla.

Yksityinen-termi (engl. *private*) viittaa puolestaan yksityiseen, henkilökohtaiseen ja erillisyyteen. Se tarkoittaa myös muista riippumatonta toimintaa ja toisaalta omaa ja erityistä. Nykysuomen sanakirja (1987) määrittelee yksityisen erilliseksi, yksittäiseksi sekä muuksi kuin julkiseksi. Siihen liittyy myös yksityinen omistaminen, hallinta ja tuotanto, esimerkiksi yksityinen liikeyritys. Arendtin (2002, 36) mukaan myös yksityinen sektori, perhe ja markkinat kuuluvat termin piiriin. Glarke & Newman (1997, 26) viittaavat yksityinen-termillä kaupalliseen yritykseen, ja Julkunen (2006, 88) määrittelee yksityisen voittoperiaatteella toimiviin liikeyrityksiin, tuottivatpa ne hyödykkeitä markkinoille tai julkiselle ostajalle. Salmisen ja Niskasen (1996, 12 -13) mukaan yhteiskunta koostuu sekä julkisesta että yksityisestä sektorista.

Mintzberg (1996, 76) pitää resurssien ja palvelutuotannon jakoa yksityiseen ja julkiseen sektoriin liian yksioikoisena. Myös Julkusen (2006, 108) mukaan raja yksityisen ja julkisen välillä on häilyvä. Mintzberg (1996) näkee julkisen ja yksityisen rinnalle tasavertai-

siksi toimijoiksi myös jäsenistön yhteisömuotoisissa toimivissa palveluja tuottavissa osuuskunnissa (cooperatively owned) sekä voittoa tavoittelemattomat (nonowned) organisaatiot, mitkä tavallisesti sijoitetaan kolmannen sektorin tai välitason (intermediating) palveluntuottajiksi. (Matthies 1994; 2007.)

Yksityisen ja julkisen sektorin eroavuuksia on tutkittu laajasti (mm. Dahl & Lindblom 1953; Wamsley & Mayer 1973; Bozeman 1987; Rainey 1991). Mintzbergin tavoin myös Kickert (2001, 147; kts. myös Viinamäki 2007, 53) pitää kahtiajakoa näiden kahden sektorin kesken liian rajaavana, ja hänen mielestään kuvaavampaa on puhua jatkumosta. Kun jatkumoon sijoitetaan myös välitason toimijat ja tarkastelunäkökulmaksi otetaan välitason positio, voidaan kaikki toimijat nähdä Bozemanin (1987) mukaan julkisina organisaatioina. Sektoreiden kesken huomattavimmat eroavuudet liittyvät omistajuuteen ja rahoitukseen, myös tili- ja vastuuvollisuuteen sekä ohjaukseen ja hyödykkeiden tuottamiseen. (Dahl & Lindholm 1953; Bozeman 1987; Kickert 2001, 47.)

Yksityisen ja julkisen sekä välitason toimijoiden (yhteisöt) keskinäistä suhdetta, positioita sekä rajapintoja voidaan tarkastella myös julkisen sektorin rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen kautta. Julkisen sektorin muutos perustuu ensisijaisesti kahteen näkemykseen, jotka ovat uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM) ja uusi hallintatapa (new governance). Uuden hallintatavan käsite pyrkii rikkomaan perinteisen yksityisen, julkisen ja myös kolmannen sektorin toimintatavat ja yhteistoiminnan muodot. Uusi hallinta pyrkii myös ymmärtämään monitoimijaisen hyvinvointipalvelujen ohjausta, ja se yhdistetään kumppanuuteen ja verkostoon. (Daly 2003; Eronen et al. 2006, 186; Julkunen 2006, 254; Kickert 2001, 135). Uuden hallintatavan keskeisimmät piirteet ovat Möttösen ja Niemelän (2005, 89 - 90) mukaan seuraavat:

- toimijakentän monipuolisuus ja laajuus tarkoittaa sitä, että julkisyhteisöt eivät toimi erillään muista
- verkostomaisuus tarkoittaa markkinoiden ja hierarkioiden ylittävää ohjausta
- monitasoisuus siirtää hallintasuhteet organisaation sisäisistä hallintasuhteista paikallisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin suhteisiin
- monitoimialaisuus näkee palveluntuottajat dikotomian sijaan jatkumona
- katalyyttisyys viittaa vuorovaikutteiseen hyötyyn toimijoiden kesken

Uusi hallintatapa muuttaa ennen kaikkea julkisen sektorin johtamis- ja ohjausjärjestelmää, joka kytkeytyy NPM-retoriikan mukaisesti markkinasuuntautuneeseen ohjaukseen, liiketoiminta-ajatteluun, asiakaslähtöisyyteen, tehokkuuteen sekä kilpailuun. (Kari &

Markwort 2004, 17; Kickert 2001, 136.) Julkisen sektorin rakennemuutos muovaa hyvinvointiyhteiskunnan työnjaon lisäksi myös organisatorisia tuotantotapoja. Organisaatiotutkimuksessa viime aikoina on nostettu esiin termi hybridi (mm. Kickert 2001). Kickert (2001, 136) määrittelee hybridiorganisaatiot sellaisiksi, jotka toimivat liikelämän periaatteilla, mutta ovat päämääriltään julkisen kaltaisia ja jotka toimivat samanaikaisesti yksityisen ja julkisen alueella, rajapinnassa. Hybridimäisyys voidaan Aphosen (2008, 138) mukaan nähdä myös valtaamattoman ja raivaamattoman maaston välitilana (in-between), jossa on eri yhdistelmien koosteita.

Luonnehdinnan mukaisesti myös julkisorganisaatiota voidaan pitää hybridimäisenä, kun sen toimintakenttään kuuluu liiketoiminnan tehtäviä. Tällöin myös julkisen sektorin viitekehystä on arvioitava toisaalta markkinoilla ja toisaalta julkisen organisaation kautta (Maanonen 2007, 5). Kickertiä (2001, 148) tulkiten myös yleishyödyllisiä yhteisöjä voidaan pitää hybrideinä, kun osa niiden toiminnasta on yhtiötetty liiketoiminnallisiksi osakeyhtiöiksi erotuksena voittoa tuottamattomasta toiminnasta. Kannianen (1996, 99) toteaa, että yhtiöittämisessä yhdistyksen toiminta, organisaatio ja päätöksenteko monimutkaistuvat ja päätösvalta siirtyy omistajalta yhtiön toimivalle johdolle. Yhtiöittämisen kautta yhdistys voi toimia samanaikaisesti voittoa tavoittelemattomana yhdistyksenä ja voittoa tavoittelevana yhtiönä (Hokkanen et al. 2005, 24 - 25), jossa toiminnan viitekehys julkisen sektorin tapaan kohtaa markkinoiden rajapinnan.

Hybridiorganisaation piirteiksi voidaan luonnehtia myös sellaisia toimintatapoja, joissa perinteiset organisaation rajat joko ylittyvät uusien toimintamallien ja yhteistyömuotojen kautta tai jollakin tavoin hämärtyvät, sekoittuvat ja muuttuvat. Kyse ei kuitenkaan ole tavanomaisesta yhteistyöstä tai yhteisen tehtävän jakamisesta, vaan Kaunismaan (2000, 137 - 138) mukaan kyse on sosiaaliseen pääomaan perustuvasta luottamuksesta ja verkostoista sekä yhteiskunnallisesta työnjaosta, jossa perinteisesti julkinen, yksityinen ja yleishyödyllinen sektori sitoutuvat yhteiseen vastuuseen tehtävistä ja velvollisuuksista. Tästä on kyse myös kovenevassa palvelutuotannon kilpailussa. Kilpailu muovaa eri sektoreiden rajoja ja edellyttää myös uusien yhteistoimintamuotojen hakemista ja vuorovai-
kutteisempaa yhteistyötä toimijoiden kesken. Lisääntynyt kumppanuus- ja yhteistyö ei poista kuitenkaan kilpailuelementtejä, mikä saattaa heikentää toimijoiden välistä yhteistyötä muun muassa liikesalaisuuksien paljastumisen pelossa. (vrt. Matthies 2007, 68.)

Uusi julkinen hallintotapa on kyseenalaistanut yleishyödyllisen sektorin perinteisen aseman ja sitonut ne vahvemmin palveluntuottajan rooliin näennäismarkkinoiden ja kumpanuussopimusten kautta. Kilpailutilanne eri toimijoiden kesken johtaa muuntumisiin ja myös kolmannella sektorilla toiminnan eriytymiseen. Tätä taustaa vasten yleishyödylliset yhteisöt joutuvat jatkossa määrittelemään asemansa yhteisen työnjaon kentällä: siirtyvätkö ne lähemmäs markkinoita tai muuttuvat kokonaan yrityksiä vai lähemmäs julkista hallintoa muodostuen lähinnä virastoiksi, vai jäävätkö ne perinteisessä mielessä kolmannen sektorin toimijoiksi toteuttamalla niiden alkuperäistä ideologiaa olemassaolonsa tarkoituksesta (*raison d'être*). Toisaalta samanlaista eriytymistä tapahtuu myös voittoa tuottavalla (*for-profit*) sektorilla ja julkisessa hallinnossa, joten markkinoistuminen ja byrokratia voivat vahvistua myös välittävällä tasolla, yhteisöissä. (Anheier 2000; Julkunen 2006; Kari & Markwort 2004, 17 - 18.)

Tässä tutkimuksessa yleishyödylliset yhteisöt nähdään institutionaaliksi organisaatioiksi, jotka toimivat yksityisen ja julkisen välimaastossa ja rajapinnassa tuottaen palveluja julkiselle sektorille yleishyödyllisyyden periaatteella. Yhteisöt mielletään myös muutokkyisinä ja hybridimäisinä organisaatioina kilpailuympäristön vaatimuksissa.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Arvoperusta

3.1.1 Yhteisöjen altruismi

Arvolla on useita määritelmiä, ja ne vaihtelevat tilanteen ja kontekstin mukaan. Arvo-käsitettä tutkinut Ramirez (1999, 50) toteaa, että alun perin termi ”value” tarkoitti sekä taloudellista arvoa kaupankäynnissä että arvoa eettisenä ihanteena. Taloudellinen arvo ja eettinen arvo erotettiin käsitteellisesti toisistaan 1700-luvulla.

Nykysuomen sanakirjan (1987) määrittelee arvon subjektiiviseksi käsitykseksi tavoiteltavasta ja haluttavasta asiasta. Arvofilosofinen näkemys arvosta liittyy siihen, mitä yleensä pidämme arvokkaana tai mitä arvostamme. Arvottaminen liittyy keskeisesti kaikkeen in-

himilliseen toimintaan. Perelman (2007, 34 - 35) jakaa arvot abstrakteihin ja konkreettisiin arvoihin, ja hän näkee arvottamisen liittyvän olion, esineen tai ryhmän ainutkertaisuuden korostamiseen. Ainutkertaisuus on arvon konkreettinen ilmentymä. Puohiniemen (2002, 19) mukaan arvot ovat valintojamme ohjaavia päämääriä, ja ne aktualisoituvat valintatilanteissa ja näkyvät käytännön toiminnassa.

Milton Rokeach (1976, 160) näkee arvojen olevan yhteydessä ihmisen toimintatapoihin tai päämääriin. Hän jakaa arvot kahteen kategoriaan: tavoitteellisiin (terminal) ja välineellisiin (instrumental). Tavoitteisiin kuuluvia arvoja pidetään itseisarvoina, koska ne viittaavat yleisiin päämääriin ja ovat luonteeltaan yleisiä. Tavoitearvoja ovat esimerkiksi vapaus ja tasa-arvo. Välinearvot ovat puolestaan henkilökohtaisempia, kuten rehellisyys, älykkyys ja sosiaalisuus. Välinearvojen avulla tavoitellaan puolestaan jonkun arvokkaana pidetyn asian saavuttamista.

Rokeach (1976, 161) kuvaa myös arvoja organisaation arvosysteeminä, jossa arvot asetuvat hierarkkiseen järjestykseen. Arvosysteemi paljastaa, miten integroituneita tai fragmentoituneita arvot ovat organisaation toiminnassa. Mikäli yksilön ja organisaation arvot ovat yhtäpitäviä, niistä muodostuu toiminnan ydinarvoja (core values), ja vähemmän yhtäpitävät arvot ovat toisarvoisempia (peripheral values). (Jävensivu 2007, 31; Pant & Lachman 1998, 197.) Myös Niiranen (2001, 5) korostaa, että yleiselle tasolle jätetyt organisaation arvot voivat jäädä pelkiksi toimintaperiaatteisiin rinnastettaviksi ohjeiksi, joiden merkitys ei näy organisaation toiminnassa. Organisaatio jää myös irralliseksi niistä yhteiskunnan rakenteista ja toimintaympäristöstä, joihin se arvoillaan kiinnittyy.

Useimmiten arvot ilmenevät asenteiden kautta. Allardt (1983, 55) erottaa asenteet arvoista, sillä asenteet jäävät usein pinnallisiksi ilmauksiksi eivätkä ne liity toimintaan, kun taas arvot liittyvät aina laajempiin toimintakokonaisuuksiin. Asenteet ilmenevät hänen mukaansa joko hyväksyvänä tai hylkäävänä reaktiona johonkin henkilöön, asiaan tai ilmiöön. Puohiniemi (2002, 6) pitää asenteita joko myönteisinä, kielteisinä tai neutraaleina toimintavalmiuksina, jotka helpottavat päätöksentekoa eri tilanteissa. Hänen mukaansa asenteet ovat tapoja, joilla suhtaudutaan ympäröivään maailmaan. Allardt'n näkemyksestä poiketen Puohiniemi pitää asenteita vakaina ja suhteellisen pysyvinä, kuten esimerkiksi suhtautuminen poliittiseen toimintaan. Hänen mukaansa ihminen ilmaisee asenteiden

kautta arvojaan. Rokeach (1976, 56) ei tee yhtä selkeätä eroa arvojen ja asenteiden välillä, vaan hänen mukaansa arvot ja asenteet ovat kietoutuneina toisiinsa siten, että muutos arvoissa vaikuttaa asenteisiin ja päinvastoin ja johtaa käyttäytymisen muuttumiseen. Hän liittää myös uskomukset arvojen ja asenteiden kokonaisuuteen.

Arvojen suhteesta yhteiskunnan muutokseen voidaan olettaa, että arvot ja yhteiskunnan modernisoituminen kulkevat käsikkäin, joskaan niiden välillä ei välttämättä esiinny kausaalisuutta. Modernit yhteiskunnat eroavat traditionaalisista siinä, että niiden arvojärjestelmät ovat monimutkaisia ja moniäänisiä (Tuomi 2005, 143). Heiskalan ja Luhtakallion (2006, 51) mukaan Suomi on 1990-luvun murroksen jälkeen avoimempi, vauraampi, julmempi ja tehokkaampi yhteiskunta kuin 1980-luvulla, jolloin alkoi Heiskalan (2006) mukaan siirtymä kollektiivisesta yksityiseen ja markkinalogiikkaan. Julkunen (2004, 59) näkee arvojen kovenemisen uutena eetoksena, joka selittyy kilpailukyky-yhteiskunnan rakenteellisilla tekijöillä.

Modernisaatio on vaikuttanut sekä yhteiskunnan että yksilön elämään (Heiskala 1996, 143). Yhteiskunnan tasolla muutos vaikutti siirtymänä traditionaalisesta yhteiskunnasta moderniin ja puolestaan yksilöiden elämässä siirtymänä traditionaalista yksilöstä moderniksi yksilöksi. Käsitepari yhteiskunta-yksilö kuvaa sitä kehitystä myös arvojen ilmenemänä, jossa perinteiset sosiaaliset yhteisösidokset murtuvat ja yksilöiden ajattelutapa muuttuu individualisemmaksi tai Yeungin (2005, 104) mukaan yksilöllisemmäksi. Hautamäki (1996, 34) pitää yksilöllistymistä modernisaation keskeisimpänä tekijänä.

Beck (1995, 16, 19 - 20) tarkastelee yksilöllistymistä riskiyhteiskunnan näkökulmasta. Riskiyhteiskunnalla hän tarkoittaa modernin yhteiskunnan kehitysvaihetta, jossa sosiaaliset, poliittiset, taloudelliset ja yksilölliset riskit yhä useammin luisuvat yhteiskunnan seuranta- ja turvainstituutioiden otteesta ja vastuu elämään liittyvistä määrittelyistä siirtyy yksilölle itselleen. Yksilöllistymisprosessissa yksilö on itselleen riittämätön, riippuvainen muista ja sidoksissa muihin. Yksilöllistyminen on irtoamista yhteisöistä ja mahdollisuutta, mutta samalla pakkoa rakentaa oma elämänsä. Beck puhuu myös yksilön joutumisesta sisäisen fragmentaation uhkaamaksi, jolla hän tarkoittaa yhteisen sosiaalisen maailman hajoamista, mistä puuttuu yhteiskunnan ohjaava ja organisoiva ote. (Kts. Julkunen 2006, 52; Sennett 2002.) Beckin yksilöllistymisprosessissa voidaan löytää yhtymäkohtia Gid-

densin (2000, 40) elämänpolitiikka-käsitteeseen, jossa hän yhtäältä kysyy, miten yksilöiden tulee menetellä maailmassa, jossa traditiot ovat menettäneet merkityksensä, mutta toisaalta hän korostaa erilaisten elämäntapojen vapautta.

Myös jälkimodernille ajalle on leimallista yksilöllistymiskehitys, ja se on havaittavissa tarkasteltaessa järjestö- ja kansalaistoiminnan osallistumismotiiveja. Itsensä toteuttaminen, tai kuten Sennett (2002) ilmaisee, itsetietoisuuden subjektuuden, oman itsen potentiaalisten mahdollisuuksien toteutuminen, henkilökohtainen tyydytyksen saaminen, autonomia, elämän mielekkyyden kokeminen ja arvostuksen saaminen ovatkin nousseet ensisijaiseksi motiiveiksi altruistisen, toisen parasta katsovan ja hyvinvoinnin huomioon ottavan toiminnan sijaan. (Matthies 1999, 52; Saari 2005, 11.) Siisiäisen (2003, 26) mukaan muutos järjestötoiminnassa näkyy ohuena ja kapeana sitoutumisena, ja osallistuminen on episodimaista. Yeung (2005, 89) kuvaa toiminnan motiiveja mieluummin altruismin ja egoismin sekoituksena ja sisäkkäisyytenä kuin joko-tai -asetelmana. Yeungin tapaan myös Kanninen & Sintonen (2003, 16 - 17) tähdentävät, että altruismi ja itsekäs toiminta ovat lopulta mutkikkaita ilmiöitä, eivätkä välttämättä erotettavissa olevia ja toisilleen vastakkaisia käyttäytymisen muotoja.

Altruismi on käsitteenä vähitellen vakiintunut itsekyyden vastakohtaksi. Käsite on lähtöisin 1800-luvun puolivälissä ranskalaiselta sosiologilta Auguste Comtelta. Se vakiintui nopeasti sosiaali- ja luonnontieteisiin. (Saari et al. 2005, 30 - 31.) Samankaltaisen näemyksen esitti myöhemmin, niin ikään 1800-luvulla elänyt, ranskalainen sosiologi Emile Durkheim, joka liitti altruismin ja egoismin käsiteparina yhteiskunnallisen työnjaon syventämiseen mekaanisesta orgaaniseen solidaarisuuteen ja erityisesti moraalisen yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Altruismi määrittellään yleensä toisen hyvinvoinnin huomioonottavaksi toiminnaksi ja näin nähtynä altruismi on olennainen osa ihmisyyttä. (Saari et al. 2005, 11.) Hardin (1993, 225-236) puolestaan näkee altruismin sellaiseksi sosiaaliseksi toiminnaksi, jossa kansalainen pyrkii omia resurssejaan vähentämällä lisäämään toisen henkilön käytössä olevia resursseja ja toiminnan motiivina ei ole kansalaisen oma subjektiivinen hyöty, vaan hyvinvointieroihin perustuva tulkinta oikeasta ja väärästä.

Hardinin (1993) määritelmässä korostuvat ihmisten toiminnan motiiveina sekä kollektiivinen vastuu että hyvinvoinnin tasainen jakautuminen. Määritelmä korostaa pyyteetöntä

altruismia, jossa valinta perustuu moraalifilosofiaan oikean ja väärän välillä. Pakotetussa altruismissa puolestaan motiivina on vastavuoroisuus ja pitkän aikavälin hyötynäkökulma ja toimintaa ohjaa moraalinen velvollisuus. Tiukasti tulkiten vain pyyteetön altruismi on altruistista toimintaa. (Hardin 1993, 232.)

Altruismi-egoismi -näkökulma liittyy myös yleishyödyllisten yhteisöjen toiminnan sisältöön aatteellisuuden ja taloudellisuuden perusteella. Romppaisen (2007, 65) mukaan jako aatteellisuuteen ja taloudellisuuteen ei tarkoita sitä, että aatteellisuuden korostaminen olisi yhtä kuin altruismi ja vastaavasti taloudellisten intressien korostaminen osoittaisi egoismia. Taloudellisen yhdistyksen ei välttämättä tarvitse olla egoistinen eikä altruismin ilmenemiseen tarvita aatteellisuutta. Merikoski (1935, 116) tähdentää, että aatteellisessa yhdistyksessä toimiminen voi myös olla pelkästään egoistista, jos sen koossapitävänä siiteenä on ainoastaan itsensä kehittäminen eikä halu toimia toisten hyväksi. (Kts. myös Siisiäinen 2003, 26 - 27).

Altruismi on perinteisesti liitetty juuri vapaaehtois- ja kansalaisjärjestötoimintaan, kuten yleishyödyllisten yhteisöjen arvoihinkin. Samalla on käyty keskustelua siitä, onko altruismi yksilöllinen ominaisuus vai yhteiskunnan rakenteisiin liittyvä ilmiö. (Julkunen 2006; Helander 1998, 1999; Matthies 1994; Möttönen & Niemelä 2005; Nylund & Yeung 2005; Siisiäinen 2003.) Saaren et al. (2005, 11) mukaan altruismi on universaali ilmiö, ja sitä esiintyy kaikissa yhteiskunnissa. Altruismin muodot voivat vaihdella merkittävästi yhteiskuntien välillä ja samoissakin yhteiskunnissa eri ajanjaksoina, joten toteutuneena toimintana se ei ole universaali vakio. Altruismin ilmeneminen on sidoksissa instituutioiden eli yhteiskunnan pelisääntöjen ja organisatoristen ratkaisujen eli altruismia toteuttavien tahojen valintoihin.

Altruismia tutkitaan yleensä kahdesta eri näkökulmasta. Biologia ja sosiaalitieteet tarkastelevat altruismia ilmiönä, jonka toiminta kohdistuu ensisijaisesti läheisiin ja samana yhteisön jäseniin. Toista ääripäätä edustavan moraalifilosofian ja teologian korostuksissa näkyy altruismin ja inhimillisyyden yhteen kietoutuminen eikä läheisen ja muukalaisen välillä ole eroa. Tämän maailmankuvan mukaan itsekkyyks on moraalisesti tuomittavaa. Altruismitutkimus ammentaa näiden kahden näkökulman välisestä jännitteestä.

Altruismitutkimusta on sävyttänyt altruismin perusolemukseen liittyvä kysymyksenasettelu suhteessa rationaaliseen valintaan. Jo aikoinaan 1700-luvulla taloustieteilijä Adam Smith tuli teoreettisissa pohdinnoissaan siihen tulokseen, että oman edun tavoittelun myönteiset vaikutukset johtavat yhteiskuntien vaurastumiseen ja markkinoiden vapautumiseen. Tutkijoidenkaan (mm. Saari et al. 2005, 51 - 52; Viinamäki 2008, 33) mukaan ne eivät ole toisiansa poissulkevia, vaan toisen hyvää voi tavoitella myös rationaalisin keinoin.

Altruistinen tutkimus on lisääntynyt 1990-luvulla, ja altruismin olemassaolo hyväksytään (Saari et al. 2005, 15, 37; kts. myös Möttönen & Niemelä 2005). Aikaisemmin 1970 - 1990-luvuilla altruistinen toiminta, myös yhdistys- ja järjestötoiminta, nähtiin pelkästään itsekkyytenä, mikä johti myös yhdistystoiminnan kadottamaan omaleimaisuutensa. (Möttönen & Niemelä 2005, 25 - 27.) Yleishyödylliseen toimintaan liitettiin tuolloin vahvasti myös vapaamatkustamisen ongelma varsinkin taloustieteen piirissä, ja yhteisöjen nähtiin hyötyvän voittoa tavoittelemattoman toimintansa ansiosta. (Saari et al. 2005.) Viimeaikainen altruismitutkimus onkin korjannut sosiaali- ja luonnontieteille tyypillistä itsekästä ihmiskuvaa enemmän pro-sosiaalisemmaksi, jossa ensisijaisesti ihminen on itsekäs ja omaan hyvinvointiinsa keskittyvä, mutta sosiaalisten toimintamallien vaikutuksesta pystyy ottamaan myös muut huomioon. (Bowles 1998, 77 - 79; Kokkonen 2003, 266; Saari et al. 2005, 201 - 202.)

Yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta on siis näyttäytynyt altruistisena, pyyteettömänä toiminnanorientaationa, mutta samanaikaisesti sen on nähty hyötyvän roolistaan. Kannian & Sintosen (2003, 16 - 17) mukaan altruismin takana voi piillä myös opportunisti, koska altruismiin ei välttämättä liity ainoastaan epäitsekkyyttä, vaan se voi olla heijastumaa evolutionäärisestä itsekkyydestä. Pro-sosiaalisen toiminnan olemusta onkin selitetty evolutiivisen kulttuurivalinnan näkökulmasta, jossa valikoimisprosessi on voinut suosia empatian, syyllisyyden tai häpeän kaltaisten tunteiden leviämistä populaatiossa. (Gintis 2003, 156; Kokkonen 2003, 263.) Myös Bowles (1998, 82 - 83) näkee pro-sosiaalisen toiminnan valikoimisprosessin tuloksena, mutta hänen mukaansa kyseessä on arvojen ja normien valikoituminen yhteiskunnan muutoksessa. Gintisin (2003, 182) mukaan altruistinen käyttäytyminen voi säilyä itsekäässä ympäristössä, jos vahvoja sosiaalistavia nor-

meja ja arvostuksia ylläpidetään ja suositaan yhteistoiminnallista kulttuuria, vaikka markkinayhteiskunta ei sitä suosikaan.

Myös Julian Le Grand (2003, 16, 65 - 67) puhuu sosiaalipolitiikan ihmiskuvan muuttamisesta. Aina 1970-luvulle saakka sosiaalipolitiikka tulkittiin ”titmussilaisen” näkemyksen mukaisesti altruistisen toiminnan ja ihmisten tarpeiden väliseksi tasapinoksi, jota sovitettiin poliittisessa prosessissa. Le Grandin tarkastelema ihmiskuva liittyy hänen motivaatioperustaiseen tulkintaansa kuluttajan ja kansalaisen aseman korostamisesta tuottajan intresseihin nähden. Hän tarkastelee ihmiskuvan muutosta kahdella eri ulottuvuudella: aktiivisuus-passiivisuus -akselilla sekä itsekkyyys-altruistisuus -akselilla arvioiden akselien ääripäitä sosiaalipolitiikan tuottajan ja kuluttajan näkökulmista. Hän kysyykin, hakevanko sosiaalipolitiikan tuottajat ja kuluttajat ensisijaisesti omaa etuaan vai yhteistä hyvää? Hänen näkemyksensä on, että altruistiset toimijat ovat menettämässä asemaansa hyvän tuottajina ja keskiöön on nousemassa aktiivinen, omista eduistaan tietoinen kuluttaja ja kansalainen. (Saari 2005, 409 - 410.)

Yleishyödyllisen toiminnan keinojoukkoihin on liitetty myös turvallisuuden tarjoaminen sosiaalisen epävarmuuden, arvojen, normien ja suojaverkkojen irtaantumisesta aiheutuvaan tyhjiöön. Etiikan tutkija Alasdair McIntyren (2004, 257 -258) mukaan yhteisöjen arvomaailma luo perustan yksilön identiteetille ja mielekkyyden yhteistoiminnalle. Hänen mukaansa juuri yhteistoimintaan liittyvät sisäiset arvot ovat itseisarvon kaltaisia, jotka eivät tarvitse toteutuakseen ulkopuolisia perusteita. McIntyren tapaan myös Möttönen & Niemelä (2005, 69-71) pitävät yhteisöjä merkittävänä yksilön identiteetille, sillä kolmannen sektorin järjestöjen olemassaolon perusidea on työskennellä identiteettihaasteen parissa nopeiden yhteiskunnallisten muutosten keskellä tarjoamalla välittämistä, osallisuuden mahdollisuuksia ja palvelua, jota ei muuten olisi tarjolla. Siisiäinen (2003, 27) kysyykin, voiko altruistista auttamista enää olla vai edellyttääkö se toteutuakseen yhteiskunnan, jossa pyyteettömyyden palkitsevat kollektiivinen tajunta, arvomaailma ja ihmisten vastavuoroiset suhteet.

Yleishyödyllinen toiminta on siis arvo-orientoitunutta, mutta onko yleishyödyllisyys itsessään arvo? Yleishyödyllisyys ymmärretään yleensä kaupallisten intressien vastakohdaksi, ja se määritellään ei-taloudelliseksi, humanistiseksi, eettiseksi ja emotionaaliseksi ele-

menttejä sisältäväksi ulottuvuudeksi. Yleishyödyllisyyteen liitetään myös ns. goodwill-arvo, joka tarkoittaa organisaation nauttimaa arvontoa, eräänlaista aineetonta lisäarvoa, joka syntyy siitä, että organisaatio ja sen tarjoamat tuotteet ovat tunnettuja. (Tuovinen 2006, 5.)

Goodwill-arvo voidaan käsittää myös luotettavuutena (trustworthiness) yhteisöjen toimintaan. Yhteisöihin liitetään myös sosiaalisen pääoman käsite, jonka alun perin loi James Coleman. Hän käsitteli sosiaalista pääomaa välineenä, jolla otetaan huomioon toisaalta toimijan kyky rationaaliseen toimintaan ja toisaalta sosiaalisen kontekstin yksilön toimintaan suuntaava luonne. (Coleman 1988, 96 - 97.) Putnamin (2000, 67) määritelmänä sosiaalinen pääoma tarkoittaa yhteisön moraalista resurssia, jossa korostuvat juuri luottamuksen lisäksi normeihin perustuva toiminta sekä verkostojen vastavuoroisuus. Veijolan (2005, 97) mukaan sosiaalisella pääomalla on alun perin viitattu hyvään tahtoon, toveruuteen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen yksilöiden ja perheiden välillä, jolloin sosiaalinen pääoma käsitetään lähinnä ryhmän sisäisenä yhteenkuuluvuutena ja yhteisöllisyytenä. Sosiaalinen pääoma on vähitellen nähty myös yhteisöistä ulospäin suuntautuvana resurssina, ja käsitteenä se on saanut jalansijaa myös taloustieteen piirissä. Sosiaaliseen pääomaan perustuvan toiminnan on katsottu tuovan organisaatiolle myös taloudellista etua, koska sen tavoitteena on hierarkioiden ja byrokratian mukanaan tuomien transaktiokustannusten vähentäminen juuri luottamukseen ja yhteisiin arvoihin perustuvan toiminnan ansiosta. (Kanniainen 2003, 54.) Tämän mukaan sosiaalinen pääoma voidaan käsittää yleishyödylliseen toimintaan rinnastettavaksi resurssiksi ja sitä voidaan luonnehtia itseisarvoksi tai tavoitteelliseksi arvoksi erotuksena välinearvosta.

3.1.2 Julkisen sektorin managerialismi

Managerialismi käsitetään muun muassa yksityisen sektorin johtamisen ihannointina sekä yrittäjämäisten periaatteiden tuomisena julkiselle sektorille. Tämän mukaan managerialismissa on kyse johtamisen yleistettävyydestä, joka tarkoittaa juuri yksityisellä sektorilla omaksuttujen johtamismallien vaivatonta siirtämistä julkiselle sektorille. (Lähdesmäki 2003, 49; Pollit 1990, 177.)

Managerialismi-käsitteen alkuperää ei täsmällisesti ole pystytty määrittämään, mutta sen juuret voidaan jäljittää 1940-luvulla ilmestyneeseen James Burnhamin teokseen *The Managerial Revolution*, jossa kuvataan yhteiskunnan tulevaa syvää muutosta (Enteman 1993, 155). Tosin managerialismin ideologinen perusta liittyy Laihasen (2009, 62) mukaan jo 1800-luvun lopun sosiaalidarwinismiin, jossa kilpailu ja luonnonvalinta karsi valikoimalla heikoimmin pärjäävät. Managerialismin käsite kietoutuu läheisesti New Public Management -käsitteeseen ja managerialismia pidetään sen osana (Lähdesmäki 2003, 34). New Public Management liittyy laaja-alaisemmin hyvinvointivaltiolliseen reformiajatteluun ja palvelutuotannon uudelleenjärjestelyyn, kun taas managerialismi liittyy johtamisparadigman muutokseen erityisesti julkisessa kontekstissa.

Managerialismin varhaiset lähtökohdat ulottuvat teollisen yhteiskunnan muotoutumiseen. Useissa läntisissä hyvinvointivaltioissa toteutettiin jo 1980-luvulla New Public Managementin varjolla reformeja, toimintaohjelmia, joiden ytimenä olivat desentralisaatio, ohjaavan sääntelyn purkaminen, markkinamekanismien tuominen julkisten palveluiden johtamiseen sekä managerialismi, joka on leimattu uustaylorilaiseksi johtamistavaksi. (Pollit 1990, 177.) Pohjoismaissa managerialismikeskustelua on alettu käydä vasta 1990-luvulla ja keskustelu jatkuu edelleen (Ojala 2003, 40).

Julkisen sektorin reformille ominaista on uudistumisen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Se liittyy Pollittin ja Boucaertin (2000, 8) mukaan kehittämisajatteluun, jossa halutaan jo olemassa oleva järjestää uudelleen. Clarke & Newman (1997, kts. myös Eräsaari 2005; Julkunen 2006, 78) käyttävät reformista käsitettä viettelevä kertomus, joka lupaa siirtymiä tuottajakeskeisyydestä käyttäjäkeskeisyyteen, yhdenmukaisuudesta erilaisuuteen, riippuvuudesta itsenäisyyteen ja alamaisuudesta valtaistumiseen. Lähdesmäen (2003, 12) mukaan reformista voidaan käyttää myös modernisaatio-käsitettä.

Managerialismi on laaja-alainen ilmiö. Sitä tarkastellaan reformin ja tehokkaan yksilöjohtamisen ohella myös ideologiana sekä järjestelmä- ja organisaatiotason rakenteisiin, toimintaperiaatteisiin ja toimintaprosesseihin liittyvinä piirteinä. (Pollit 1990, 177; Ojala 2003, 38 - 39.) Ideologialla tarkoitetaan Entemanin (1993, 8-10) mukaan uskomuksia ja oppijärjestelmiä, jotka muuttavat taloudellisia ja poliittisia järjestelmiä. Ideologia sisältää myös uskomuksia ja pelkoja, jotka palvelevat tai edistävät yhteiskunnallista toimintaa.

Managerialismin ideologia ja taustafilosofia pohjautuvat talousliberalismiin, public choice -malleihin sekä agentti- ja transkustannusteorioihin, mikä on näkynyt muun muassa julkisen sektorin privatisoitumisena ja markkinamekanismien hyödyntämisenä. (Christensen & Laegreid 1999, 169; Pollit 1990, 6.)

Managerialismin ideologia kulminoituu keskeisesti yksityissektorin organisaatiomallien ja johtamiskäytäntöjen soveltamiseen myös julkissektorilla. (Clarke & Newman 1997, 35; Pollit 1990, 7; Viinamäki 2007, 47 - 48.) Vaatimus yksityissektorin mukaisesta toiminnasta perustuu tehokkuusajatteluun, jonka ydinpiirteet voidaan Lähdesmäen (2003, 51; kts. myös Pollit 1990, 6) mukaan tiivistää seuraavasti:

- tuottavuuden kasvu
- kustannustehokkuus
- resurssien käyttö tulosten saavuttamisessa
- pääpaino tuloksissa
- hyvä johtaminen, jonka malli perustuu yksityissektorin johtamiseen
- ammattijohtaja, jossa virkamiehet nähtäisiin toimitusjohtajatyypisinä johtajina
- toimintavapaus johtamisessa
- johtamisen yleistettävyys
- henkilöstön palkitseminen hyvistä suorituksista

Managerialistisen yhteiskunnan vaikutusvalta kytkeytyy organisaatioihin. Managerialismi nähdäänkin tehokkaana organisaatiotason johtamismenetelmänä, ja se toteuttaa organisaatiokeskeisiä intressejä. Sen tuloskeskeinen ja tehokkuutta korostava näkemys sopii hyvin myös yksilöjohtamiseen. Johtamista pidetäänkin managerialismin tärkeimpänä arvona, jossa juuri liikkeenjohtamisen tehokkuusarvot, voitonteko, kilpailu ja valikointi saavat itseisarvoisen aseman. (Ojala 2003, 11; Viinamäki 2008, 48, 68.) Managerialismissa yhteiskunnan perusyksikkö on organisaatio, ei yksilö, toisin kuin esimerkiksi varhaiskapitalistisessa yhteiskunnassa. Managerialismi voidaan nähdä jopa yhteiskuntaideologian kaltaisena ilmiönä, joka on verrattavissa kapitalismin ja sosialismin ”suureen ideologiaan”. (Aucoin 1995, 169; Pollit 1990, 177.)

Managerialismin reformistiset piirteet puolestaan voidaan Aucoin (1995, 122) mukaan jaotella vallan hajauttamiseksi eli desentralisaatioksi, tulosorientaatioksi sekä markkinaohjautuvuudeksi (kts. myös Clarke & Newman 1997, 36; Ojala 2003, 40). Vallan hajauttaminen on yksi keskeinen piirre, ja sitä pidetään vastavoimana byrokralle ja jopa managerialismin myönteisenä piirteenä julkishallinnossa. Hajauttamisen ajatuksena on madaltaa organisaatioita ja delegoida muodollisesti päätösvaltaa ylhäältä alemmas (Pollit

1990, 6), mikä voi taas Sennettin (2002, 55 - 56) mukaan johtaa uusiin vallankäytön muotoihin. Sennett (2002, 47) näkeekin madaltuvat verkosto-organisaatiot entistä alttiimpina uudistuksille, ja toisaalta liitoksistaan väljemminä organisaatiomalleina niistä on helpompi hankkiutua eroon, jos ne eivät ole riittävän tehokkaita.

Hajauttamiseen liittyy keskeisesti myös tulosorientaatio, lähinnä tulosjohtaminen, jonka taustalla vaikuttavat taloudellisuus (economy), tehokkuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness), joita pidetään julkisen sektorin keskeisimpinä arvoina (Lähdesmäki 2003). Taloudellisuus tarkoittaa toimintaan kohdistettuja mahdollisimman pieniä kustannuksia, jolloin tuotokset ovat panoksia suuremmat ja lisäävät näin tehokkuutta ja tuotavuutta. Tehokkuus puolestaan kuvaa resurssien oikeaa kohdentamista tarpeisiin nähden, jossa arvioidaan kustannuksia suhteessa tuloksen määrään ja laatuun. Vaikuttavuus käsitetään sekä määrällisesti että laadullisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pollit & Bouckaert 2004, 113 -117.)

Tulosjohtamisen myötä perinteinen virkamiesten vastuullisuus toiminnan menettelytavoista on muuttunut vastuullisuudeksi toiminnan tuloksista, mikä tarkoittaa samanlaista tulosvastuuta kuin yksityissektorilla. (Kickert 2001; Lähdesmäki 2003; Niiranen 2005.) Niirasen (2005, 280) mukaan julkisen sektorin tulosjohtaminen on merkinnyt tavoitteellista rationalismin ja managerialismin yhdistävää julkisten organisaatioiden rakenteiden ja prosessien muutosta, jolla tähtäimenä on parempi toiminta. Vaikka managerialismilla on erityisesti pyritty vastaamaan julkisen sektorin palvelutarpeiden monimuotoisuuteen ja palveluiden tehtäväalueen laajentumiseen, niin samanaikaisesti julkisia menoja on pitänyt leikata ja panostaa julkisten palveluiden markkinahakuisuuteen sekä yrittäjyyteen. Salminen (2004, 77) pitää tavoitteita ristiriidassa keskenään.

Tulosorientaatiossa myös laatujohtajuus on keskeistä. Laatujohtaminen eroaa tulosjohtamisesta siinä, että toiminnan tuloksellisuutta ja tehokkuutta korostetaan asiakastyytyvyytenä (Salminen & Niskanen 1996, 53) ja Viinamäen (2008, 37) mukaan asiakkaiden tarpeet nähdään keskeisinä. Tarpeita tyydytetään konkreettisissa palvelutapahtumissa (Möttönen & Niemelä 2005, 84). Juuri laadusta on muodostunut vahva organisaation johtamisväline, johon liittyvät auditoinnit, benchmarking, virheiden karsiminen, laatupal-

kinnot, toiminnan jatkuva parantaminen sekä seurantajärjestelmät. (Clarke & Newman 1997, 29; Julkunen 2006, 100; Kickert 2001; Lähdesmäki 2003.)

Managerialistisen reformin kolmas muoto on markkinaohjaus. Sillä tarkoitetaan kilpailuun perustuvaa ohjausmekanismia, jossa palvelujen kysyntä ja tarjonta määrittävät toimitoja. Markkinaohjaus perustuu lakiin, ja sillä haetaan julkisten palvelujen kustannus-hyöty -suhteen parantamista ja joustavuutta kilpailuttamalla palveluja. (Meklin 2006; Viinamäki 2008, 49.) Tyypillinen markkinaohjauksen muoto on tilaaja-tuottajamalli, joka muovaa organisaatorakenteita, toimijoiden välisiä suhteita, ohjausprosesseja sekä toimintalogiikkoja. Hierarkkinen toimintamalli käsky- ja resurssiohjauksineen muuttuu tilaaja-tuottajamallissa toimijoiden väliseksi sopimusohjaukseksi, jolla haetaan muun muassa kustannussäästöjä. (Julkunen 2006; Meklin 2006, 23.)

Vaikka ilmiönä managerialismi ei olekaan uusi, se on ajankohtainen, sillä julkisen hallinnon kehittämishaasteena se tarjoaa kokonaan uudenlaisen tavan ajatella ja johtaa julkista palvelutuotantoa. (Christensen & Laegreid 1999, 169-170; Pollit 1990.) Vabon (2005, 1) mukaan suurin muutos on tapahtunut juuri johtamisessa. Managerialistisessa ajattelussa kolmannen sektorin toimijat nähdään vaihtoehtoisina palveluntuottajina ja merkittävänä hyvinvointivastuun toteuttajina. Järjestöjen näkökulmasta tosin ajoittain esitetään kriittinen kysymys siitä, kuinka pitkälle markkinamekanismien mukaisessa palvelutuotantotehtävässä järjestöt ovat valmiita menemään. Anheier (2000, 14) pohtii samaa kysymystä tehokkuusnäkökulmasta. Hänen mukaansa yleishyödyllisten yhteisöjen tehokkuusvaatimus voi koitua myös niiden kuolemaksi, sillä yleishyödyllisillä yhteisöillä on liian paljon rajoitteita ja toisaalta liian vähän mahdollisuuksia, muun muassa pääoman lisäämiseen, jotta ne pystyisivät toimimaan täysipainoisesti markkinoilla.

Tässä tutkimuksessa managerialistisia arvoja tarkastellaan julkisen sektorin kontekstissa. Tarkastelu kulminoituu yleishyödyllisten yhteisöjen strategiseen asemointiin ja yhteisöjä koskevien valintojen ja päätösten taustaan. Managerialismi edustaa yhteisöjen arvo-orientaation toista ääripäätä toisen ääripään painottuessa altruismiin.

3.2 Organisaatioekologinen teoria

3.2.1 Organisaatioekologisen teorian peruskäsitteet

Yleishyödyllisten yhteisöjen asemaan ja yhteisöjen perustehtävään vaikuttavia yhteiskunnallisia rakenteellisia muutoksia sekä lainsäädännöllisiä uudistuksia voidaan tarkastella organisaatioekologisen teorian näkökulmasta. Organisaatioekologisen teorian lähestymistapa korostaa ympäristön muutoksia ja niistä organisaatiolle koituvia muutosvaatimuksia, joten teorialla on yhtymäkohtia kontingenssiteorian selityksiin ympäristötekijöiden merkityksestä organisaatioiden muuttumiseen ja kehittymiseen. (Kts. Kast & Rosenzweig 1985). Organisaatioekologinen tutkimus tarkastelee myös organisaatioiden pitkän aikavälin kehitystä, joten tutkimus hakee vertailupohjaa organisaatioita kuvaavista valinnan teorioista, adaptiivisista teorioista sekä satunnaisen muutoksen teorioista. (Hannan & Freeman 1977, 929; 1989, 11 - 12; Perrow 1986, 208.) Teorian taustaolettamuksena on, että toimintaympäristön muuttuessa organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat pysyvät kuitenkin perusteiltaan suhteellisen muuttumattomina. (Stinchcombe 1965, 168.)

Organisaatioekologisen teorian historialliset juuret paikantuvat 1970-luvulla kehitettyyn amerikkalaiseen organisaatiososiologiseen tutkimussuuntaukseen (Mälkiä 1993, 81-82; Perrow 1986, 208) ja teoreettisilta lähtökohdiltaan tutkimus nojaa yleisiin ekologisiin ja evolutionaarisiiin malleihin (Clegg 1990, 75). Teorian metaforana käytetäänkin sosiaalidarwinismia. (Morgan 1998, 67; Perrow 1986, 210.) Mälkiän (1993, 81-82) mukaan varhaisimmat organisaatioekologisen tutkimuksen kehittäjät ovat jo 1950-luvulla vaikuttanut Amos H. Hawley, joka keskittyi sosioekologiaan sekä perinteistä organisaatiotutkimusta edustava Stinchcombe. Hänen vuonna 1965 ilmestyneessä kirjoituksessa ”Social Structure and Organizations” voidaan paikantaa tutkimusalueen keskeiset, nykyisinkin käytettävät peruskäsitteet, kuten organisaatiotyyppi ja organisaatiopopulaatio. Lisäksi organisaatioekologisen tutkimuksen malleja on 1970-luvulla kehitelty muun muassa Howard E. Aldrich. Tunnetuin ja yksityiskohtaisin teoriakuvaus löytyy Michael T. Hannanin ja John Freemanin vuonna 1989 ilmestyneestä teoksesta ”Organizational Ecology”.

Organisaatioekologista teoriaa on kehitetty perinteisen organisaatioteorian rinnalla (Aldrich 1999; Perrow 1986; Clegg 1990; Morgan 1998), mutta se voidaan Mälkiän (1993,

84) mukaan rajata omaksi tutkimuslohkokseen seuraavien ominaispiirteidensä perusteella:

- tutkimuskohteena on yksittäisen organisaation tai organisaation osa-alueen sijaan kokonainen organisaatiopopulaatio
- tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on ymmärtää organisaatiopopulaation/ -populaatioiden pitkän aikavälin kehitystä
- tutkimuksessa organisaatiopopulaatioiden kehityksessä havaittaville vaihteluille ja muutoksille haetaan selitystä ympäristötekijöistä.

Neljäntenä tutkimuksen ominaispiirteenä voidaan pitää matemaattisia analyysimenetelmiä ja -malleja. Organisaatioekologinen tutkimus on nimenomaan kiinnostunut saman toimialan organisaatioista ja niiden historiallisesta kehityksestä, mutta yhtälailla myös suurten organisaatiojoukkojen tasolla esiintyvistä ilmiöistä. Tutkimuksen kaksi jo edellä mainittua keskeistä käsitettä ovat: 1) organisaatiotyyppi (organizational form; joskus käytetään myös käsitettä organisaatiolaji; organizational species) ja 2) organisaatiopopulaatio (organizational population). (Hannan & Freeman 1989, 10.)

Organisaatiotyypeissä tarkastellaan organisaatioiden demografisia ominaispiirteitä ja rakenteellisia ominaisuuksia, niiden kehitykseen ja vaihteluun vaikuttavia ympäristötekijöitä ja muutoksia sekä organisaatiojoukkojen kilpailusuhdetta. Näiden selvittämiseksi Hannan & Freeman (1989, 131 - 139) ovat käyttäneet tutkimuksissaan apuna organisaatioiden perustamiseen, toiminnan lopettamiseen sekä fuusioitumiseen liittyviä vitaalisia tunnuslukuja (vital rates.) Tutkimuksen kannalta merkittävää on myös organisaatiotyypin suhteellinen pysyvyys ja tästä johtuva organisaatiotyypin käsitteen relevanssius, jota selitetään rakenteelliseen inertiaan nojautuen. (Hannan & Freeman 1977, 931 - 932.) Inertian käsitettä kuvataan tarkemmin kohdassa 4.1.1.

Organisaatiopopulaatiolla kuvataan useampia samaa toimialaa edustavia organisaatioita, organisaatiojoukkoa, esimerkiksi Suomessa vanhusten palveluasumista tuottavat yleishyödylliset yhteisöt tai vuosina 1990 - 2000 Uudellemaalle perustetut uudet yleishyödylliset yhteisöt. Tutkimus ei siis ole kiinnostunut yksittäisistä organisaatioista, vaan useammista samaa toimialaa edustavista organisaatioista organisaatiotyypin tai -lajin edustajina. Yksittäisen organisaation yksilölliset, selittävät tekijät tasoittuvat kuvattaessa koko organisaatiojoukon ominaisuuksia. (Hannan & Freeman 1989).

Organisaatioekologiselle tutkimukselle on siis tärkeää ymmärtää organisaatioiden muuntumiseen, kehittymiseen ja toiminnan lopettamiseen vaikuttavia tekijöitä ja välitysmekanismia historiallisessa juoksussa. Organisaatiopopulaatioiden historiassa tapahtuneet muutokset ja vaihtelut selitetään evolutionäärisesti, ympäristönvalinnan (environmental selection) avulla. Tässä suhteessa organisaatiot nähdään ympäristömuutoksiin sopeutuvinna, avoimina järjestelminä. Näkemys korostaa ympäristödeterminismia ja yhtäläisyyksiä löytyy kontingenssiteoriaan ja strategisen valinnan teoriaan. (vrt. mm. Kast & Rosenweig 1985). Hannan & Freeman (1989, 11-12) tähdentävät, että adaptaatioteoriat korostavat organisaatioekologista teoriaa voimakkaammin johdon strategista kykyä mukauttaa organisaation rakenteet ja toimintatavat ympäristön vaatimuksiin. Morgan (1990, 60) kritisoi teorian ympäristönvalinnan näkemystä juuri deterministisyydestään sekä siitä, että se antaa liian vähän painoarvoa resursseille ja painottaa kilpailua.

Organisaatioekologisessa tutkimuksessa keskeisin ympäristötekijä ovat toiset organisaatiot ja niiden välinen kilpailu niukoista resursseista. (Hannan & Freeman 1989, 101.) Organisaatioiden välinen kilpailu voidaan nähdä joko samaan organisaatiopopulaatioon kuuluvien organisaatioiden välisenä sisäisenä kilpailuna (intrapopulation competition) tai kohteena voi olla kahden tai useamman organisaatiopopulaation välinen kilpailu (interpopulation competition). (Carroll & Hannan 1995, 29).

Organisaatiopopulaatioiden välinen kilpailu on merkittävämmässä asemassa kuin populaatioiden sisäinen kilpailu, koska kyseessä on kilpailu samoista resursseista. Tällaisissa tilanteissa organisaatioiden katsotaan toimivan osittain tai kokonaan samassa **ekologisessa lokerossa** (niche; ecological niche). (Hannan & Freeman 1989, 96; kts. myös Perrow 1986). Ekologisen lokeron (niche) käsitteellä tarkoitetaan organisaatiotyypin n-dimensionaalisessa resurssiavaruudessa tietyllä hetkellä hyväkseen käyttämien resurssien kokonaisuutta. Tätä kutsutaan realisoituneeksi ekologiseksi lokeroksi. Tämän ohella voidaan puhua myös organisaatiotyypille ominaisesta fundamentaalisesta lokerosta, joka kuvaa sitä ympäristöehtojen kokonaisuutta, jossa organisaatio pystyy potentiaalisesti menestymään. Ekologinen lokero siis merkitsee niitä ympäristöedellytyksiä, resursseja, joita organisaatiot voivat hyödyntää. (Hannan & Freeman 1989, 95-97; Carroll & Hannan 1995, 28-29; Mälkiä 1993, 89.)

Hannan & Freeman (1989, 95) pitävät juuri teorian ekologisen lokeron -käsitettä oleellisena tutkimuksen kehittämisen kannalta, sillä organisaatiotyyppien välisessä kilpailussa varsinkin häviölle jääneet organisaatiotyypit joutuvat etsimään itselleen sopivampia ekologisia lokeroita, erikoistumaan yhä kapeampiin ekologisiin lokeroihin tai muuttamaan toimialaansa paremmin menestyväksi. Erikoistumista pidetäänkin vahvimpana kilpailussa pärjäämisen keinona. Demografisilla tunnusluvuilla pystytään ennustamaan organisaatioiden menestymistä. Perrowin (1986, 209) mukaan ekologisen lokeron (niche) käsitteen avulla organisaatioteorioissa alettiin ympäristö ottaa merkittävänä tekijänä huomioon organisaatioiden kehittämisessä ja muutoksessa.

Organisaatioekologisen tutkimuksen piirissä kehitettyjä peruskäsitteitä on kritisoitu puutteellisiksi ja käsitteellisiltä rajoiltaan osittain epämääräisiksi. Käsittemäärittelyt perustuvat kehäpäättelyyn ja osittain myös yksinkertaistettuihin typologioihin erityisesti organisaatiotyyppin ja ekologisen lokeron kohdalla. Esimerkiksi ekologinen lokero määritellään organisaatiotyyppin kautta eikä päinvastoin. (Hannan & Freeman 1989, 50-51; Clegg 1990, 77-79). Organisaatiotyyppi-analyysiä on kritisoitu myös siitä, että se yksinkertaistaa organisaatioita yleistäen ne joko samanlaisiksi tai erilaisiksi kuten kontingenssiteoreettisessa ajattelussa. Tosin tietynlainen oletettu organisaatioiden rakenteellinen inertia mahdollistaa stereotypiat, mutta se edellyttää organisaatioiden pysyvää ominaisuutta. (Morgan 1998, 57; McKelvey ja Aldrich 1983, 104; Mälkiä 1993). Stinchcombe (1965) perusteli organisaatiotypologioita kuitenkin juuri siitä syystä, että niiden avulla löydetään tiettyjä organisaatiotyyppikohtaisia ominaispiirteitä ja niillä voidaan selittää organisaatioiden oletettua rakenteellista hitautta. Cleggin (1990, 77-78) mukaan myös nichen rooli on epäselvä. Hänen mukaansa teoria antaa olettaa, että organisaatiot toimivat niche-segmentissä ilman rajoja tai rajoitteita ja muun muassa markkinoiden ja kilpailun merkitystä ei huomioida riittävästi.

Organisaatioekologisen tutkimuksen ansiona on puolestaan pidetty sitä, että se on kyennyt nostamaan esiin organisaatioiden historialliseen kehitykseen vaikuttavia seikkoja. (Aldrich 2006, xii; Mälkiä 1993, 99). Aldrichin (2006, xii) mielestä evolutiivinen näkökulma tai perspektiivi on ainoa tapa ymmärtää organisaatioiden geneeristä rakennetta sekä sosiaalista muutosta. Myös uusinstitutionaalinen organisaatioteoria korostaa organisaatioiden historian huomioimista ja niiden kytkemistä laajempaan yhteiskunnalliseen

kontekstiin. Jaffee (2001) toteaa, että organisaatioilla on historiansa, kulttuurinsa, tapansa, rutiininsa ja arvojensa kokonaisuus ja näiden huomioiminen organisaatioiden kehittämisessä auttaa ymmärtämään niitä syvällisemmin kuin vain hyödykkeitä ja palveluja tuottavina mustina laatikkoina. (Paauwe & Boselie 2007, 173).

Toinen keskeinen organisaatioekologisen tutkimuksen anti on populaatiodynaamista suuntausta edustava demografinen näkökulma, jossa pyritään nostamaan erityisesti toimintaympäristössä vaikuttavia organisaatioiden kehityslogiikkaan ja dynamiikkaan vaikuttavia ilmiöitä esille. (Mälkiä 1993, 100.) Clegg (1990, 77) kuitenkin kritisoi sitä, että teoria keskittyy liikaa populaatiodynamiikkaan ja organisaatioiden muutoksen ja adaptaation tarkastelun jaa liian vähälle huomiolle. Hannan & Freeman (1977, 1983) puolustelivat tunnuslukujen käyttöä sillä, että ne auttavat tarkastelemaan organisaatioiden tilanteissa tapahtuvia muutoksia, koska tutkimus on painottunut vahvasti empiriaan, ja tutkimusten kohdejoukkona ovat olleet erityyppiset ja erikokoiset liikeyritykset samoin kuin yleishyödylliset organisaatiot. Tosin he myöntävät, että teorian evolutiivinen metafora voi johtaa yksinkertaistaviin yleistyksiin organisaatiotutkimuksessa, koska tutkimus on iältään nuori. (Mälkiä 1993, 86). Collins & Porras (2004, 216) näkevät liike-elämän ja evoluution rinnastuksissa omat vaaransa, mutta evoluutiomaisten prosessien oikea ymmärtäminen ja käyttö voivat toimia edistyksen turvaajina organisaatioissa. Taulukossa 2 on kuvattu organisaatioekologisen tutkimuksen sisällölliset ulottuvuudet.

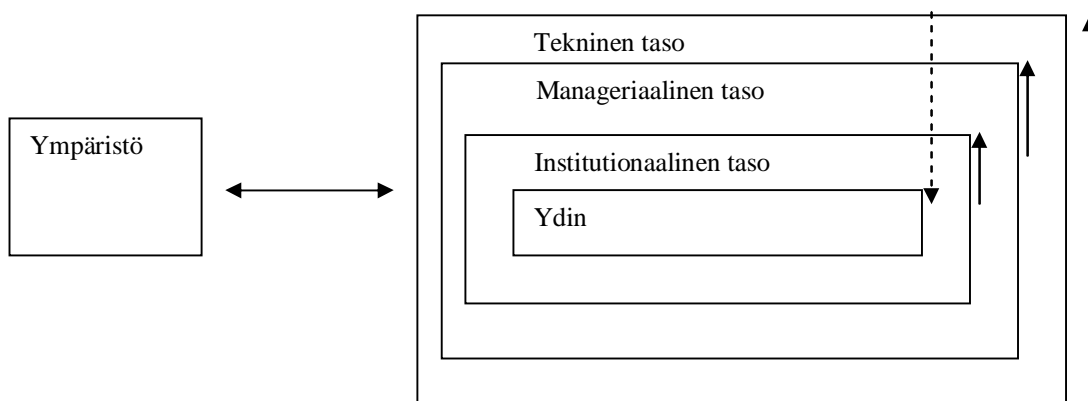
Taulukko 2 Organisaatioekologisen tutkimuksen tutkimussuuntaukset (Mälkiä 1993, 97)

Tutkimussuuntaus	Luonnehdinta	Tutkijat
Populaatiodynaaminen suuntaus	Kehittää populaatiodynamiikkaa kuvaavia matemaattisia malleja ja -analyseja	Michael T. Hannan F. Freeman Glenn R. Carroll
Taksonominen suuntaus	Kehittää organisaatiotutkimusta lähinnä numeeriseen taksonomiaan perustuvien organisaatiotaksonomien avulla	Bill McKelvey Dave Ulrich
Historiallis-geneettinen suuntaus	Korostaa organisaatio-populaatioiden kehityksen historiallis-geneettistä analyysia sekä organisaatiopopulaatioiden ja niiden toimintaan vaikuttavien ympäristömuutosten eksplikoitua	Howard E. Aldrich
Yhteisöekologinen suuntaus	Korostaa kokonaisten organisaatioyhteisöjen tasolle keskittyvää organisaatioekologista tutkimusta	W. Graham Astley Charles Fombrum

3.2.2 Organisaatioiden rakenteelliset hierarkiat

Organisaatioekologisen teorian yksi keskeisin organisaatiomuutosten hypoteesi on niiden rakenteellinen inertia. Inertialla tarkoitetaan hitautta, hitausvoimaa, joka ilmenee organisaatioiden toiminnassa pitäytymisenä sen historialliseen rakenteeseen (Stinchcombe 1965). Hannan & Freemanin (1989, 70) mukaan rakenteellinen inertia koostuu suhteellisesta inertiasta että hierarkkisista organisaation toiminnan kokonaisuuksista. Suhteellinen inertia tarkoittaa, että muutos organisaatiossa tapahtuu hitaammin kuin ympäristössä ja se on riippuvainen organisaatiopopulaatioiden erilaisesta perustehtävästä. Hierarkkinen inertia tarkoittaa, että organisaatioiden eri tasot reagoivat eri tavoin ympäristömuutoksiin.

Hannan & Freeman mukailevat Talcott Parsonsin kehittämää organisaatorakennetta ja jakavat organisaation hierarkiat neljään eri ulottuvuuteen oheisen kuvion 4 mukaan. Ulottuvuudet muodostuvat ytimestä (core) sekä kolmesta toiminnallisesta kehästä. Organisaation ytimessä on missio ja sen toimintaideologia. Institutionaalinen taso toimii välityslinkkinä organisaation ja yhteiskunnan välillä. Sen rooli on laillistaa organisaation toiminta. Manageriaalinen taso muodostuu johtamisesta ja hallinnosta, ja sillä on lisäksi kontrolli- ja palvelutehtävä suhteessa organisaation operatiiviseen toimintaan. Tekninen taso tuottaa prosessit ja resurssit organisaation käyttöön perustehtävän mahdollistamiseksi. (Hannan & Freemanin 1989, 77 - 78; Parsons 1960.)



Kuvio 4 Organisaatioiden hierarkkiset ulottuvuudet

Organisaation eri tasot siis reagoivat muutokseen eri tavalla. Ympäristön mahdollisuudet, rajoitteet ja uhkat vaikuttavat organisaation ytimeen saakka. (Muukkonen 2000; Nadler

& Tushman 1989, 198.) Vakain organisaation taso on sen ydin, missio. Se edustaa organisaation ydinarvoja ja se muuttuu hitaimmin. Muutoksen hitaus perustuu organisaation identiteettiin ja sen merkitykseen koko organisaatiolle. Muutos missiossa aiheuttaa poikkeuksetta muutoksia koko organisaatiossa, mutta ei välttämättä toisinpäin. (Hannan & Freemanin 1989, 78; Parsons 1960, 59 - 69). Collins & Porras`n (2004) mukaan missio ja arvot edustavat organisaatiossa pysyvyyttä huolimatta toimintaympäristön jatkuvasta uudistumisesta.

Hannan & Freeman (1977, 930 - 933 ; 1989, 67-69) toteavat, että organisaatioilla on luontainen taipumus vastustaa muutosta. Heidän mukaansa organisaatioiden muutospainetta synnyttävät sekä organisaation sisäiset järjestelyt että ympäristöstä tulevat rajoitteet. Heidän mielestään keskeisimpiä muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä ovat:

- organisaation historiaan perustuvat menettelytavat ja sopimukset, jotka rajoittavat muutosta
- organisaatio torjuu toimintaympäristöstä tulevat muutostekijät
- ympäristö asettaa lainsäädännöllisiä rajoitteita
- ympäristön epävakaa ja nopeasti muuttuva tilanne luo epävarmuutta strategisiin painotuksiin

Muutostekijöiden huomioimisessa organisaatioekologinen teoria painottaa perinteiseen organisaatiotutkimukseen nähden kahta seikkaa. Ensinnäkin, muutostekijöitä arvioidaan suhteessa organisaatiopopulaatioon, laajempiin organisaatiojoukkoihin yksittäisen organisaation sijaan. Toiseksi, teoria käyttää hyväkseen kilpailumallia, jossa organisaatioiden monimuotoisuus on samansuuntainen (isomorphism) ympäristöolosuhteiden kanssa, toisin sanoen organisaatiot sopeuttavat toimintansa ympäristön vaatimuksiin ja varmistavat tällä tavalla paikkansa. Dynaaminen kilpailuympäristö edellyttää oman paikan, asemoinnin (niche) hyväksikäyttöä ja valikointia (selektion). (Hannan & Freeman 1977, 933; kts. myös Hatch 2006, 286).

Perinteisesti ajatellaan, että turbulenti toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa organisaation rakenteen ja strategisten painopisteiden uudistamista ja tarkistamista ja että muutoksen organisaatiossa on tapahduttava yhtä nopeasti kuin toimintaympäristössä, jotta ne kykenevät olemaan kilpailukykyisiä. Hannan & Freeman (1989, 70) tähdentävät, että jatkuvan strategioiden tarkistamisen sijaan oleellisempaa on se, miten organisaatio reagoi muutoksen ajoitukseen. Siinä tulee huomioida seuraavat kolme seikkaa: 1) muutoksen malli avainympäristössä eli onko muutos pieni vai suuri, nopea vai hidas, säännöllinen

vai epäsäännöllinen, 2) muutosprosessin keston arviointi ja 3) muutoksen rakennemalli eli kuinka nopeasti organisaatio voidaan muutoksen vaikutuksesta uudelleen organisoida.

Hannan & Freeman (1989, 70) toteavatkin, että muutoksen rakenteellinen hitaus ei tarkoita sitä, etteikö organisaatio voisi koskaan muuttua. Pikemminkin muutoksen hitaus on riippuvainen siitä, miten organisaatio suhtautuu ympäristöstä tuleviin muutospainetta aiheuttaviin uhkiin; toisin sanoen, kokeeko organisaatio uhat todeksi. Stinchcomben (1965) mukaan organisaatioiden muutoshitaudessa on kyse myös organisaatioiden itsensä ylläpitämästä mallista, jota hän kutsuu sosiaalisesti inertiaksi. (kts. myös Ansoff 1981, 228 - 229). Sosiaalinen inertia näkyy erityisesti siinä, että organisaatiot heijastavat historiallisia ominaispiirteitään, mitkä heikentävät niiden uudistumista yhteiskunnan mukana. Stinchcombe (1965) kutsuu tätä sosiaalistumisen kautta opituksi malliksi, jossa tietyt ajattelutavat ja toimintatavat, ”hyvät käytännöt”, siirtyvät henkilöstön mukana organisaatiosta toiseen. Toimintatavat ja -rakenteet ylläpitävät valtarakenteita, joista on vaikea luopua, ja näin ne edesauttavat organisaatorakenteiden muuttumattomuutta. Polkuriippuvuudessa (path dependency) on sosiaalisen inertian tapaan kyse menneisyyteen jähmettymisestä, mikä estää osaltaan organisaatioiden muuttumisen. (vrt. Saarinen 2006)

3.2.2 Organisaation suhde ympäristöön

Organisaatioekologinen tutkimus on kiinnostunut organisaatioiden muuttumiseen liittyvistä välitysmekanismeista ja selityksistä niiden historiallisessa kehityksessä. Selitystä haetaan ensisijaisesti ympäristöolosuhteista. Teorian mukaan organisaatiot eivät varsinaisesti mukaudu ympäristön paineisiin, vaan ympäristö mukauttaa organisaatiot käyttämään hyödykseen ympäristön tarjoamia resursseja. (Hannan & Freeman 1977; 1989; Mälkiä 1993). Hatch (2006, 255 - 256) liittyy resurssit valtaan, jonka avulla organisaatiot asemoivat itseään. Heidän mukaansa organisaatioekologisessa teoriassa vallan ilmeneminen näkyy suhteessa muihin organisaatioihin juuri kilpailutilanteissa. Valta perustuu pakottamiseen (fyysiset resurssit), palkitsemiseen (taloudelliset resurssit) ja tietoon (teknologiset resurssit). Tämän mukaan valta liittyyisi organisaation reaktiona ympäristöolosuhteisiin, kun taas Mintzberg (1998) näkee valtaympäristön mieluummin organisaation muutokseen vaikuttavana sisäisenä tekijänä.

Morgan (1998, 57) tarkastelee valta-käsitettä organisaation adaptoitumisen näkökulmasta. Adaptaatiolla käsitetään Kast & Rosenqvistin (1985, 117) tarkoittamaa organisaation muuntumis- ja sopeutumiskykyä ympäristön olosuhteisiin, sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja sen esittämiin vaatimuksiin. Morgan vertaa organisaatioekologisen teorian ja kontingenssiteorian näkemyksiä toisiinsa. Kontingenssiteoriassa organisaation tulee adaptoitua ympäristöönsä, kun taas organisaatioekologisessa teoriassa ympäristö adaptoi luonnollisen valinnan (selektion) kautta organisaatiot. Molempien teorioiden näkemysten mukaan organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöolosuhteista sen sijaan, että ne toimisivat aktiivisesti suhteessa ympäristöönsä.

Morganin näkökulma nostaa esiin yhteensopivuudenkäsitteen ympäristön kanssa. Yhteensopivuudessa on kyse keskenään kilpailevista selityssuunnista strategisen valinnan ja luonnon valinnan välillä. Strategisessa valinnassa organisaatio tietoisesti mukautuu ympäristöönsä, mikä perustuu strategisiin päätöksiin ja valintoihin. Luonnon valinnassa ympäristölliset tekijät ohjailevat organisaation rakennetta ja toimintaa. Ympäristöön sopeutumattomat organisaatiot karsiutuvat ja tilalle tulee paremmin ympäristöönsä sopivia organisaatioita. (Juppo 2007, 15; Kast & Rosenzweig 1985, March 1994, 62). Kast & Rosenzweigin (1985, 116) mukaan yhteensopivuus lisää organisaation menestymistä ja tehokkuutta, kun taas March (1994, 55) näkee tehokkuutta heikentävänä seikkana juuri ympäristöön mukautumisen.

Adaptiivisuuden näkökulma herättää kysymyksen, kumpi on tärkeämpi, organisaatio vai sen ympäristö? Kontingenssiteoreettinen näkemys korostaa ulkoapäin ohjautuvaa (outside-in) näkemystä (Anheier 2000, 12; Gomez and Zimmermann 1993, 120, 127; Perrow 1986). Myös organisaatioekologisessa näkemyksessä ympäristö valikoi organisaatioita (outside-in), joskin teoria painottaa ympäristöresurssien hyväksikäyttöä ja muiden organisaatioiden merkitystä kilpailtaessa samoista resursseista. Marchin (1994, 62) mukaan Hannan & Freeman (1989) korostavat organisaatioiden lyhyen tähtäimen tehokkuutta ja organisaatiojoukkojen adaptoitumista yksittäisen organisaation sijaan, jolloin myös valikoitumisprosessi (selektion) vahvistaa tehokkuutta. Teoria korostaa myös sitä, että vahvin ja tehokkain organisaatio ei ole menestyvin, vaan organisaatio, jolla on tilanneherkkyyttä ja muuntautumiskykyä hyödyntää parhaiten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet.

3.3. Kilpailustrategiateoria

3.3.1 Kilpailustrategiateorian peruskäsitteet

Yleishyödyllisten yhteisöjen paikkaa kilpailuympäristössä voidaan tarkastella myös kilpailustrategisesta näkökulmasta. Strategia-sanana etymologia tulee kreikan kielestä strategos, taistella. On ajateltu, että liiketoimintastrategia on eräällä tavalla sotasuunitelma kilpailijoita vastaan ja heistä erottautumiseksi. (Nykysuomen sanakirja 1987). Strategia ja strateginen ajattelu tulivat osaksi liikkeenjohdon kielenkäyttöä jo 1950-luvulla. Kilpailukykyyn keskittyminen tuli tärkeäksi 1970-luvulla, ja varsinaisesti 1980-luku merkitsi muutosta strategisessa näkemyksessä. Markkinoiden nopea kansainvälistyminen synnytti tarpeen strategiseen suunnitteluun ja kilpailustrategioiden muodostamiseen. (Ansoff 1984, 30-31; Hannus et al. 1999, 19; Mintzberg 1998).

Strategian käsitteestä ollaan monta mieltä eikä sillä ole yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Hannus et al. 1999, 10). Morganin (1988, 470) mukaan strategiat syntyvät ja toteutuvat ihmisten tekemisen kautta, jossa keskeistä ovat merkitykset ja tulkinnat. Hamel & Prahalad (1996, 40) puolestaan toteavat, että organisaation tulee tähdätä strategialla enemmän tulevaisuuden mahdollisuuksiin kuin keskittyä analysoimaan nykytilaa. Johnson, Scholes & Whittington (2006, 9) näkevät strategian pitkän aikavälin suunnitelmana, jossa on huomioitu muun muassa ympäristön muutostekijät. Barney & Hesterly (2006, 4) pitävät hyvää strategiaa menestyvän yrityksen kriittisenä tekijänä. Porter (1998, 55) määritteli strategian seuraavasti: ”Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.”

Mintzberg (1998, 9-15) on antanut strategialle viisi erilaista tulkintaa:

- **strategia suunnitelmana (plan)**, jossa korostuvat aiotut toimenpiteet ja tavoitteet. Se voi suunnitelmana olla yleinen tai spesifi.
- **strategia joukkona toimenpiteitä (pattern)** kuvaa sitä, että strategia voi olla joukko itsessään syntyneitä ja toteutuneita (emergent) tai alun perin aiottuja (intended) toimenpiteitä.
- **strategia asemointina (position)** syntyy päätöksistä, joilla organisaatio valitsee asemansa toimintaympäristössä. Näkemys korostaa valintojen tekemistä.
- **strategia näköalana (perspective)** painottaa strategiaa konseptina, joka perustuu organisaation määriteltyyn ydinideologiaan.
- **strategia juonena, juonimisena (plot)**, jossa tavoitteena on voittaa kilpailijansa.

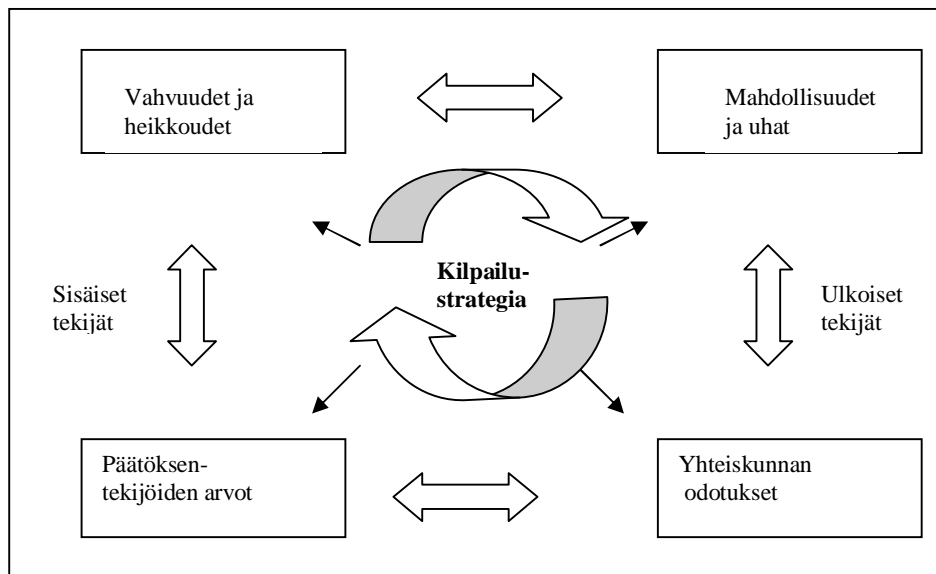
Michael E. Porterin 1980-luvulla kehittämä kilpailustrategiateoria tarjoaa viitekehyksen, jossa strategia nähdään asemointina (position). Strateginen asemointi merkitsee saman-

laisten tai erilaisten toimien suorittamista eri tavalla kuin mitä kilpailijat tekevät. Teoria lähtee ajatuksesta, että yritykset voivat löytää oman erityisen asemansa (a unique position), kilpailuedun ja menestyvän toimintastrategian ja näin ratkaista asemansa toimintaympäristössä. (Porter 1996, 61 - 78; 1998). Porterilaisessa strategia-ajattelussa toimintaympäristö nähdään markkinaympäristönä, jossa mitataan yrityksen arvo, tulos ja kilpailukyky. (Mintzberg 1998, 85; Oiva 2007, 56). Kilpailukykytekijät määritellään toimintaympäristön tekijöinä, ja yritys asemoidaan toimintaympäristön suunnasta (outside-in). Tällöin tavoitteena on toimintaympäristön ja yrityksen yhteensopivuus eli kilpailuympäristöönsä ”istuva” organisaatio. (Porter 1987, 23).

Kilpailustrategiateorian focus on siis yrityksen asemointi ympäristöönsä. Toimintaympäristön muutos pakottaa organisaatiot vastaamaan joko reagoivasti muutokseen tai ennakkoimalla muutosta. Reagoivat muutokset ovat Nadler & Tushmanin (1989, 195 - 196) mukaan organisaation vastauksia toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin ja muutokset tapahtuvat yleensä äkillisesti ja sopeuttavasti. Ennakoivat muutokset tapahtuvat pidemmällä aikajaksolla ilman nopeita ratkaisuja. Ennakoivuudessa on kyse myös yrityksen strategisesta uudelleensuuntautumisesta, joka voi tarkoittaa samalla perustehtävän muutosta tavoiteltaessa esimerkiksi uusia markkina-alueita.

Kilpailustrategian määrittelyn oleellisin merkitys on se, että yritys suhteutetaan toimintaympäristönsä sillä toimialalla, jolla se kilpailee. Tässä tutkimuksessa toimiala tarkoittaa ikääntyneiden ympärivuorokautista palveluasumista, jota yritykset ja yhteisöt myyvät kunnille. Kilpailustrategian formulointi käsittää laajimmillaan neljä avaintekijää, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon määrittäessään omia rajojaan. Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet muodostuvat sen resursseista ja valmiuksista suhteessa kilpailijoihin. Niitä voidaan arvioida esimerkiksi rahoituksen ja teknologian näkökulmasta. Organisaation arvot ovat valitun strategian toimeenpanevien johtajien ja päättäjien arvoja. Yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja arvot määrittävät organisaation sisäiset rajat, jotka se omaksuu kilpailustrategian pohjaksi. Ulkoiset rajat muodostuvat yrityksen mikro- ja makroympäristöstä, jossa mahdollisuudet ja uhkatekijät riippuvat toimialan luonteesta palkintoineen ja riskeineen. Ulkopuolisiin rajoihin vaikuttavat myös yhteiskunnalliset odotukset, kuten viranomaisvaatimukset, moraali- ja normitekijät sekä sosiaaliset odotukset ja velvollisuudet. (Kts. Barney 2002; Johnson et al. 2006, 242; Porter 1984, 18 - 19; 2004, xxvi;).

Kilpailustrategiaa määriteltäessä organisaation tulee huomioida oheisen kuvion tekijät.



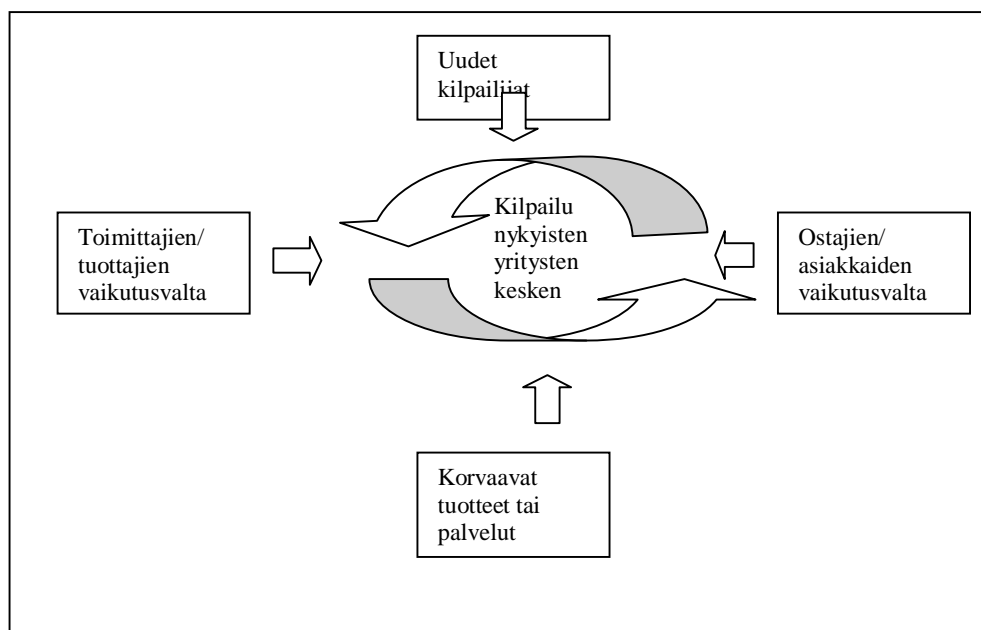
Kuvio 5 Kilpailustrategian määrittelyn kenttä (Porter 1984, 18)

Porter (1987, 24) pitää kilpailustrategiaa peruskivenä, jonka avulla yritys määrittelee liiketoimintansa. Kilpailustrategia-ajattelussa keskeisintä on viiden kilpailuvoiman rakenneanalyysimalli (structural analysis), jossa arvioidaan kilpailuympäristön muutostekijät strategian määrittämiseksi. Porter käyttää siitä metaforana timanttia, joka viittaa lujaan rakenteeseen. Kilpailuvoimia ovat:

- asiakkaat
- tavarantoimittajat/ tuottajat
- tuotteet/palvelut
- nykyiset kilpailijat
- uudet kilpailijat

Kilpailun analyysimalli on kehitetty teollisuuden piirissä, mutta sen periaatteet pätevät yhtäläillä Porterin mukaan myös palveluyrityksiin. (Kts. Johnson et al. 2006, 78 - 80; Porter 1985; 1987; 1991; 1998, 22; 2008, 62). Allen & Wright (2007, 89) toteavat, että malli sopii käytännön strategiatyökaluksi (strategytool). (Kts. myös Stenfors 2007, 8). Porter pitää rakenneanalyysimallia sopivana myös globaaliksi malliksi huolimatta erilaisista toimintaympäristöistä ja olosuhdevaihteluista. (Johnson et al. 2006, 78 - 80).

Kuviossa 6 on kuvattu ne toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät, jotka yrityksen tulee huomioida kilpailutilanteessa.



Kuvio 6 Kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 2008, 80)

Viiden voiman rakennemallissa kilpailustrategia määrittellen analysoimalla uusien kilpailijoiden ja korvaavien tuotteiden muodostamat uhat sekä organisaation asema suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja ostajien ja tuottajien neuvotteluihin. Nämä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen, koska ne määrittävät toimialalla käytettävät hinnat, kustannukset ja investointitarpeet. Tämän mukaan organisaatiot eivät ole toimialansa ja tuottamansa palvelun vankeja, vaan voivat vaikuttaa toimialan kehitykseen ja kilpailutilanteeseen. (Porter 1987, 24 - 25). Porterin (1988, xii) mukaan toimintaympäristö ja liike-elämä eivät ole muuttuneet uuden teknologian myötä niin merkittävästi, että viiden kilpailuvoiman malli olisi menettänyt merkitystään. Hänen mukaansa ostajien neuvotteluvoima tai vaikutusvalta on kuitenkin kasvanut.

Karisto & Lohivesi (2007, 28) ovat käyttäneet Porterin kilpailustrategiamallin periaatetta arvioidessaan kilpailutusta erityisesti täydellisen kilpailun näkökulmasta. Oleellista heidän mukaansa on juuri se, että yritykset eivät kilpaile samalla tavalla kuin kilpailijansa, vaan erottautuvat olemalla erilaisia. Näin yritys voi välttää täydellisen kilpailun muodostumisen. (Karisto & Lohivesi 2007; MacGrath ja McMillan 2005, 80). Täydellinen kilpailu tarkoittaisi käytännössä sitä, että monet saman toimialan yritykset kilpailisivat sa-

manlaisella kilpailustrategialla, mikä voisi pidemmän päälle johtaa näivettävään hintakilpailuun ja samalla joidenkin yritysten kuolemiseen ja joidenkin monopoliasemaan. Vastaavasti jotkut yritykset passivoituisivat ja vetäytyisivät kokonaan pois tarjouskilpailusta, mikä kutistaisi kilpailun eikä täyttäisi enää aidolle kilpailulle asetettuja vaatimuksia.

Porterin asemointistrategia on ehkä pisimpään vallalla ollut strategiatyöväline. Erityisesti Mintzberg (1998, 355 - 356) on kritisoinut sitä, että se fokuoittuu vahvasti kvantitatiiviseen taloustieteeseen ja unohtaa sosiaaliset ja poliittiset näkökohdat. Kritiikki on kohdistunut myös itse strategiaprosessiin, mikä nähdään liian systemaattisena ja analyttisena tapana luoda strategiaa. Tämä voi johtaa helposti kilpailuedun tavoittelussa myös jäljitteilyyn ja kopiointiin uusien innovaatioiden nimissä. (Johnson et al. 2006, 134; Hamel & Prahalad 1994, 23; Mintzberg 1998, 112 -117, 365).

Toimintaympäristöä painottavaa suuntausta on kritisoitu myös siitä, ettei se ennakoisi riittävästi tulevaisuutta, joka ottaisi huomioon toimintaympäristön dynaamisuuden ja kompleksisuuden. (Ansoff 1989, 1984; Hamel & Prahalad 1996, 2006; Hannus et al. 1999, 10, 20; Mintzberg 1998). Asemointistrategia ei ota huomioon myöskään organisaation sisäisiä tekijöitä (inside-out) kuten oppimista tehokkuuden ja tuloksen lähteinä ja mahdollisena kilpailutekijänä. (Allen & Wright 2004, 91-92; Hamel & Prahalad 1993; 2006; Mintzberg 1998, 112-117; kts. myös Oiva 2007, 57-58). Porter kuitenkin painottaa, että pelkkä operatiivinen tehokkuus ei ole strategiaa eikä organisaation tuloksellisuus kerro vielä kilpailukyvyyn saavuttamisesta eikä strategisesta johtamisesta. Hänen mukaansa organisaation sisäiset tekijät ovat tärkeitä ja niiden tulee integroitua ulkoisiin tekijöihin, mutta niillä ei varmisteta kestävästä kilpailukykyä. Hän painottaa, että toimintaympäristö määrittää, mitkä resurssit ja kyvykkyydet ovat ainutlaatuisia ja merkittäviä tekijöitä organisaation menestymiselle ja minkälaisella muutosvauhdilla niitä kehitetään. Organisaation sisäisiin tekijöihin keskittymistä oleellisempaa on analysoida jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja toimialan kehittyminen. (Porter 1991; 1996, 75, 78; 1998, 39; 2008).

Hamel & Prahalad (2006, 55) toteavat, että kilpailuhaaste edellyttää yrityksen saattamista tulevaisuusvalmiuteen, mikä tarkoittaa myös strategista venymistä, resurssien kartuttamista sekä kilpailua ydinosaamisen kärkiasemasta. Uusi strateginen paradigma edellyttää ”ei ainoastaan - vaan myös” -näkökulmaa tai ”sekä - että” - ajattelua. Hamel & Prahalad

din näkemys perustuu resurssiperustaiseen (inside-out), ydinkyvykkyysä vahvistavaan näkökulmaan strategisesta johtamisesta, ja sitä voidaan pitää vastakohtana Porterin outside-in-näkemykselle. (Hamel 1996; Hamel & Prahalad 2006, 55; Hannus et al. 1999, 31).

3.2.3 Kilpailun perusstrategiat

Kilpailustrategian ydin on siinä, että yrityksen on oltava erilainen kuin kilpailijansa ja oltakseen erilainen, yrityksen tulee valita strategiansa. Porter (1984, 57 - 61; 2004, 35) nimittää kolme perusstrategiaa, joiden avulla yritys pystyy pärjäämään oman toimialansa kilpailussa (kuvio 7). Strategioita kutsutaan myös menestysstrategioiksi tai geneerisiksi strategioiksi ja ne ovat:

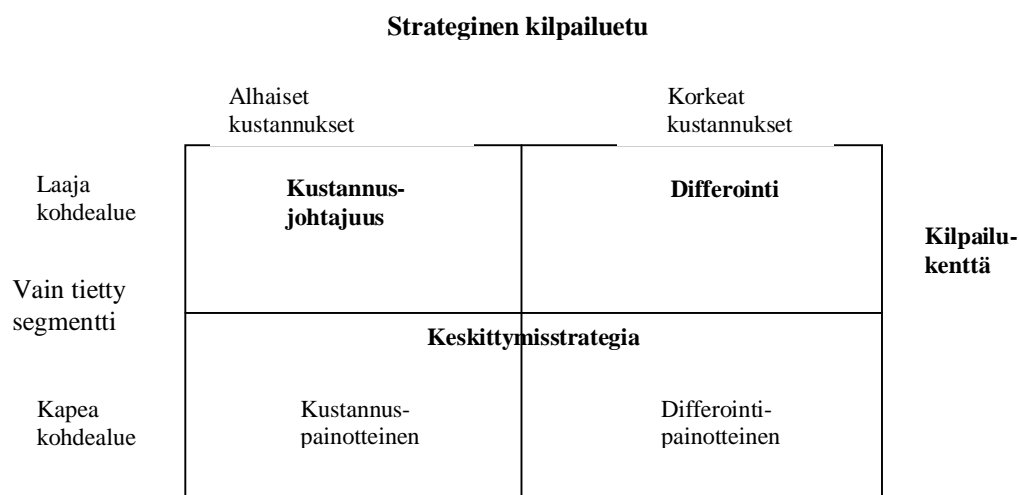
- kustannusjohtajuus (cost leadership)
- erilaistaminen (differentiation)
- keskittyminen (fokus)

Kustannusjohtajuus tarkoittaa kykyä tuottaa erilaisia tuotteita ja palveluja markkinoille kilpailijoita alhaisemmilla kustannuksilla. Tämä mahdollistaa hintakilpailun markkinoilla tai suuremman voiton tuoteyksikköä kohden laskettuna, jolloin tuotteita tai palvelua voidaan myydä kilpailijoita halvemmalla hinnalla tai vastaavasti suuremmalla voitolla. Toisin sanoen yrityksen kokonaistehokkuus on parempi kuin kilpailijoilla. (Porter 1987, 60; 2004, 35-36). Porterin (2004) mukaan kustannusjohtajuuteen päästään tiukalla kustannuskontrollilla, kustannusten kehitystä seuraamalla, aikaisempaa kokemusta hyödyntämällä sekä suuruuden ekonomialla. (kts. myös Sennett 2002, 40). Alhainen kustannustaso auttaa yritystä myös kaikkia viittä kilpailuvoimaa vastaan.

Erilaistaminen eli tuotteiden differointi on jotain sellaista, jossa luodaan koko toimialalle erilaista ja ainutlaatuista. Asiakas kokee yrityksen erilaisena kuin kilpailevat yritykset ja on valmis maksamaan siitä. Erilaisuutta voi olla asiakaspalvelun lisäksi myös tuotekehittämissä, laadun ja innovaatioiden tuotannossa tai teknologisissa ratkaisuisissa. Ihanteellisin ja tavoiteltavin tilanne on silloin, kun yritys pystyy differoittumaan monissa eri toiminnoissa. (Porter 2004, 37). Porterin (1987, 60) mukaan differoinnilla voidaan saavuttaa korkeampia tuottoja, joten sekin tarjoaa puolustusaseman viittä kilpailuvoimaa vastaan. Differointi saattaa olla kuitenkin alallepääsyn este, sillä uuden kilpailijan on voitettava asiakkaiden luottamus markkinoiden saamiseksi.

Keskittyminen puolestaan merkitsee toiminnan kohdentamista tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai tietylle maantieteelliselle alueelle. Erona alhaiseen kustannustasoon sekä differointiin on se, että yritys pyrkii palvelemaan erityisen hyvin tiettyä segmenttiä. Keskittyminen edellyttää vaihtokauppaa kannattavuuden ja myynnin välillä. (Porter 2004, 38-39). Porterin (1984, 58) mukaan yritys ei voi laiminlyödä yhtäkään kolmesta perusstrategiasta, mutta menestystekijäksi se voi nostaa ainoastaan yhden.

Kuvio 7 sisältää perusstrategioiden keskinäissuhteet ja merkityksen kilpailussa. Porterin (2004, 35) mukaan perusstrategiat ovat lähestymistapoja, joiden soveltaminen riippuu kilpailijoista ja kilpailtavasta toimialasta.



Kuvio 7 Perusstrategiat (Porter 1985, 12; Mintzberg et al.1998, 103)

Kustannusjohtajuusstrategian menestymisen ydin on alhaisissa kustannuksissa. (Porter 2004, 36). Differoinnin menestys taas perustuu asiakkaalle annettuun suureen lisäarvoon ja sen mahdollistamana kilpailijoita korkeampaan hintaan. Differoinnin on yletyttävä koko prosessiketjun läpi tuotteista palveluun, sillä asiakas lopulta päättää, haluaako hän maksaa enemmän. Kustannustehokkuuden ja differointitoimenpiteiden avulla varmistetaan tulosta, ja nämä tekijät voivat olla keskenään ristiriitaisia. Perusstrategiavalinta tarkoittaa nimenomaan sitä valintaa, joka tehdään, kun kustannustehokkuus ja differointi törmäävät toisiinsa. Tällöin yritys valitsee sen, kumpi on sille menestyksen kannalta tärkeämpi, ja joutuu tinkimään toisesta. (Kamensky 2004, 226; Porter 2004). Kamenskyn

(2004, 226 - 227) mukaan markkinoilla pärjäävän yrityksen yhtenä edellytyksenä on ylivoimainen kustannustehokkuus.

Porterin differointistrategiaa mukailleen Treacy & Wierseman (1995, 23 - 31) käyttävät omassa tulkinnassaan termiä arvostrategia, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaan palvelutarpeiden perusteella hänelle tarjotaan parasta kokonaisratkaisua pelkän tuotteen tai palvelun sijasta. Heidän mukaansa differoinnissa yhdistyvät samanaikaisesti tuotejohtajuus ja asiakasläheisyys. Asiakasläheisyys tarkoittaa ennen kaikkea joustavaa ja asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioivaa palvelukokonaisuutta, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.

Keskittymisstrategia, jota myös niche-strategiaksi kutsutaan, perustuu kapeaan tuotemarkkinasegmenttiin. (Barney & Hesterly 2006, 61, Porter 2004; vrt. Hannan & Freeman 1989.) Sen avulla on saatavissa joko kustannus- tai differointietu, parhaimmillaan molemmat. (Kamensky 2004, 226). Porterin (2004, 38-39) mukaan keskittyminen rajaa tietoisesti kysyntää, ja se tyydyttää vain tietyt asiakastarpeet.

Kilpailustrategiateoria pitää sisällään myös riskejä. Perusstrategioihin liittyviä riskejä on Porterin (2004, 68) mukaan kaksi: 1) organisaatio ei kykene saavuttamaan ja ylläpitämään valitsemaansa strategiaa ja 2) alan kehittyessä strategian mukanaan tuoma etu muuttuu. Porter (2004) korostaa, että jos yritys ei kykene kehittämään strategiaansa vähintään yhdessä näistä kolmesta esitetystä perusstrategiasta, on yritys vaikeassa kilpailutilanteessa. Kehno menestyminen kiellii usein epäjohtonmukaisesta strategian toteuttamisesta, mikä näkyy paitsi kannattavuuden puutteena myös heikkona imagona asiakkaille. Kehno menestyminen voi johtua myös yrityksen koosta. Keskikokoiset yritykset voivat olla vähiten kannattavia, jos isot yritykset ovat kustannustehokkaita ja pienet yritykset ovat keskittyneet tai differoituneet.

3.2.4 Kilpailuetu ja arvon tuottaminen

Kilpailustrategia siis määrittää ne tavat, joilla yritys luo arvoa asiakkaalleen ja erottautuu kilpailijoistaan. Porterin (2004) mukaan kilpailustrategiassa tulee ottaa huomioon muun muassa kilpailuvan toimialan kehitys ja rakenne, ostajat ja toimittajat sekä muiden kilpailijoiden analyysit. Kilpailustrategian ytimenä on kilpailuetu. (Kamensky 2004, 223;

Porter 1985). Kilpailuetu voi olla pysyvää tai vaihtelevaa, lyhytaikaista (Barney & Hesterly 2006, 12) tai kuten Porter (1985) käyttää termiä kestävästä kilpailuetusta, joka edellyttää Barney & Hesterlyn (2006, 26 - 27) mukaan yrityksen jatkuvaa kehitystä ja sellaista strategiaa, joka johtaa kilpailuetuun. Porter (1985, 33) katsoo, ettei yrityksen kilpailutekijöitä voida arvioida yhtenä kokonaisuutena, vaan yrityksen kilpailuetu koostuu monista eri osista ja vaiheista yrityksen tuote- ja palveluketjussa.

Kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa valitun perusstrategian avulla. Kilpailuedun kartoittamiseen Porter (1985, 1998, 77-79)) käyttää arvoketjuanalyysiä (value chain analysis). Arvoketjuanalyysi liittyy laajempaan arvosteemiin (value system), jossa muita yrityksiä analysoimalla voidaan löytää kilpailuetua. Arvoketjussa jaotellaan varsinaiset kilpailutekijät pienemmiksi osakokonaisuuksiksi. Pilkkominen auttaa näkemään strategian kannalta merkittävimmät toiminnot. Kilpailuedun kartoittaminen arvoketjun avulla liittyy Porterin mukaan toimintopohjaiseen näkemykseen yrityksestä (activity-based theory of the firm), jossa yritys kuvataan joukoksi yksittäisiä toimintoja. Toiminto (activity) on toiminnan ydin, ja se tarkoittaa samaa kuin prosessi. Yksittäisiä prosesseja voidaan kehittää arvosteemiä tehokkaammin ja saada kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Nonaka & Takeuchi 1995, 41; Porter 1985; 1988).

Porterin ajatus kilpailuedusta perustuu siis siihen, että yrityksessä määriteltyjen perus- ja tukiprosessit yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi on yritykselle kestävämpi ja tehokkaampi ratkaisu kuin, että eri prosessit ja osajärjestelmät toimivat irrallaan. Tämän mukaan yrityksen koko toiminnan tulee palvella valittua kilpailustrategiaa ja sitä kautta tuottaa kilpailuetua. Tämä näkemys tukee myös arvon tuottamista. Arvoketjumallissa Porter (1985, 37) määrittelee arvon hinnaksi, jonka asiakkaat ovat valmiit maksamaan siitä tuotteesta/palvelusta, jonka yritys heille tuottaa. Arvoketjumallin ydin on juuri siinä, kykeneekö se tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Yritys on silloin kannattava, kun asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta enemmän kuin mitä yritys on tuotteen arvoketjuun sijoittanut. Arvo nähdään porterilaisessa ajattelussa pelkästään taloudellisena käsitteenä, ”etuna”, ja se määritellään yrityksen suunnasta, ei asiakkaan.

Minkä tahansa strategian yritys valitsee, oleellista on paneutua niiden prosessien kehittämiseen, joilla luodaan erityisesti asiakkaalle arvoa. Jos strategiaksi valitaan kustan-

nusjohtajuus, tulee yrityksen panostaa niihin toimintoihin (activities), joilla on suurin merkitys tuotteen tai palvelun hintaan. Jos taas strategiaksi valitaan erilaistaminen, keskittään kehittämään niitä prosesseja, jotka ovat ainutlaatuisia tuotteen tai palvelun erilaistamisessa. Arvoketjuanalyysi auttaa löytämään strategian kannalta merkittävimmät toiminnot ja valjastamaan ne yrityksen kyvykkyyksiksi, osaamiseksi ja tarvittaviksi reursseiksi siten, että tuotteet ja palvelut tuovat lisäarvoa asiakkaalle. (Porter 2004; vrt Viinamäki 2008, 53). Tämän mukaan lisäarvon aikaansaaminen edellyttää juuri asiakastarpeiden tunnistamista (vrt. Treacy & Wierceman 1995), jotta tuotteet ja palvelut ovat ainutlaatuisuudessaan ylivertaisia muihin markkinoilla tarjolla oleviin tuotteisiin.

Perus- ja tukiprosessien lisäksi arvoketjun tarkastelussa tulee Porterin (1985, 43-44) mukaan huomioida laadunvalvonta yhtenä kilpailuetekijänä. Laadunvalvonta on käytännössä seurantaa, arviointia, tutkimusta, testausta sekä prosessien säätämistä. Laadunvalvonta ei itsessään ole kestävän kilpailukyvyntä, vaan se on Hamel & Prahaladin (1994, 23) mukaan ainoastaan markkinoillepääsyn hinta. He tähdentävät, että tulevaisuudessa kilpailuedun tulee perustua yrityksen kykyyn käyttää dynaamisuutta muutoksen hallinnan työkaluna. Monet yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua laadun, nopean markkinoille tulon ja asiakkaiden kuulemisen turvin, jotka ovat sinänsä tärkeitä ominaisuuksia, mutta eivät kestävän kilpailukyvyntä. Kilpailuetu jää lyhytaikaiseksi (vrt. Barney & Hesterly 2006), kun siitä puuttuu tulevaisuuden luomiseen tarvittavaa kaukonäköisyyttä ja jatkuvaa ennakkointia muutoksesta. (Hamel & Prahalad 1994, 24 - 25).

Porterin ajattelussa toiminnot (prosessit) eli yrityksen koko toimintajärjestelmä kytkee yhteen strategian, sen toteuttamisen sekä osaamisen. Toisin sanoen valittu strategia pitää jalkauttaa. Jokaisen prosessin kohdalla on mietittävä erikseen, mitä fyysisiä ja henkilöresursseja ja osaamista tarvitaan. Henkilöstön osaaminen kytketään toimintojen kautta asiakkaalle tuotettuun arvoketjuun. (Porter 1985; 1988, 2004; vrt. Viinamäki 2008, 53). Porterin arvoketjuajattelu ei Norman & Ramirezin (1993, 65 - 66) mukaa kuitenkaan toimi globaalissa, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa erityisesti asiakastarpeet ja asiakastyytyväisyys säätelevät palveluntuottamista. Heidän mukaansa myös kilpailullisessa tilanteessa lähtökohtana voidaan pitää mieluummin sitä, että palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä luodakseen lisäarvoa yhteistyön kautta kuin sitä, että lisäarvo syntyisi vain palvelun tuotantoprosessissa.

3.3 Strateginen asemointi organisaatioekologisen ja kilpailustrategiateorian integraationa

Tämä tutkimus perustuu olettamukseen, jonka mukaan yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strategiseen johtamiseen vaikuttavat sekä yhteisöjen toimintaa ohjaava arvopohja että yhteisöissä vallitseva organisaatiokäsitys siitä, kykeneekö se omista lähtökohdistaan reagoimaan ympäristönsä muutoksiin. Tutkimuksessa näitä toimintaympäristöstä tulevien muutosten (outside-in) vaikutuksia analysoidaan kahden toisistaan poikkeavan teoreettisen näkemyksen pohjalta. Organisaatioekologinen teoria korostaa luonnonvalintaan perustuvaa organisaatioiden valikoitumista muutoksissa, ja kilpailustrategiateorian lähtökohtana on muutosten ennakointi ja aktiivinen vaikuttamien organisaation asemointiin strategisilla päätöksillä. Teorioiden peruskäsitteitä ja sisällöllisiä ulottuvuuksia on tarkasteltu luvuissa 3.1 ja 3.2. Taulukossa 4 on teorioiden ominaisuuksien vertailua suhteessa kilpailuun ja muutokseen.

Taulukko 3 Organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian vertailua

	Organisaatioekologinen teoria	Kilpailustrategiateoria
ympäristömuutosten ennakointi	demografiset tunnusluvut	nykyiset ja uudet kilpailijat, asiakkaat ja tuotteet
suhde ympäristömuutokseen	passiivinen, defensiivinen	aktiivinen, ekspansiivinen
sopeutuminen (adaptaatio)	ympäristön valinta	tietoinen valinta
organisaation muospaine	ulkoiset tekijät	ulkoiset tekijät
muutoksesta selviytyminen	muutokseen vastaaminen	muutoksen ennakointi
muutosvalmius	hidas, stabiili	uutta etsivä, proaktiivinen
keskeisin ympäristötekijä	ympäristön resurssit	kilpailijayritykset
ympäristömuutoksen aiheuttama reagointi organisaatiossa	sopeutuminen	uuden liiketoimintamallin luominen
kilpailumalli	samansuuntaisuus eli isomorfisuus ympäristön kanssa	erilaisuus eli kilpailuetu
kilpailuvaltti	ekologinen lokero	kilpailuetu
kilpailuvalmius	luonnon valinta	strateginen valinta
asemointi	perinteisten resurssien hyödyntäminen	uusien resurssien käyttö

Yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strategisen johtamisen käsitelmäärittelyjen ja teoreettisten olettamusten perusteella on luotu integraatiokehikko, joka ymmärretään yleishyödyllisten yhteisöjen arvoulottuvuuksien (luku 3.1), organisaatioekologisen teorian (luku 3.2) ja kilpailustrategiateorian (luku 3.3) välisten keskinäisten suhteiden riippuvuuksiksi kuvion 8 mukaisesti. Integraatiokehikon keskeiset käsitteet on määritelty tässä tutkimuksessa seuraavasti:

- Altruismilla tarkoitetaan yleishyödyllisten yhteisöjen toiminnan sisältöön liittyvää aatteellisuuden periaatetta. Sen peruslähtökohtana on sellainen sosiaalisuus, jossa ensisijaisena motivoivana tekijänä on toisen hyvinvoinnin huomioonottava toiminta kollektiivista vastuuta korostamalla sekä ihmisten hyvinvointia tasaamalla.
- Managerialismi käsitetään julkisen sektorin kontekstissa ilmenevänä, tehokkuutta ja tuloskeskeisyyttä soveltavana johtamismenetelmänä. Siinä korostetaan erityisesti yksityissektorin johtamiskäytäntöjä ja organisaatiotason intressejä.
- Arvoakseli kuvaa altruismin ja managerialismin välistä arvojakumoa.
- Luonnonvalinta tarkoittaa organisaatioekologisen teorian perusnäkemyksen mukaan ulkoapäin tulevia ympäristöllisiä tekijöitä, jotka muovaavat organisaation rakennetta ja toimintaa siten, että ne valikoituvat muutosten edessä.
- Inertia tarkoittaa organisaation hitautta tai tehottomuutta vastata toimintaympäristön muutosvaatimuksiin. Inertia ankkuroi organisaatiota sen historialliseen rakenteeseen.
- Ekologinen lokero (niche) tarkoittaa organisaation omaa paikkaa tai asemaa muiden organisaatioiden joukossa, jotka kilpailevat samalla toimialalla.
- Kilpailunäkemys perustuu siihen, että organisaation arvo ja kilpailukyky määritellään toimintaympäristön tekijöinä ja strateginen suunnittelu asemoi organisaation ympäristöönsä. Kilpailunäkemyksessä korostuu organisaation kyky itse vaikuttaa organisaation menestykseen.
- Toimintatavalla tarkoitetaan valittua suhtautumistapaa toimintaympäristön muutoksiin. Se ilmenee organisaation strategisen aseman aktivointina.
- Kilpailuedulla tarkoitetaan sellaista organisaation perusstrategista valintaa, jolla organisaatio voi saavuttaa kestävästä kilpailuetua ja käyttää sitä asemansa luomiseksi pitkällä tähtäyksellä. Kilpailuetu edellyttää myös lisäarvon tuottamista asiakkaalle.

Käsittemäärittelyjä käytetään tässä tutkimuksessa kuviossa 8 esitetyn integraatiokehikon mukaisella tavalla. Kuvioista 8 ilmenee, että tutkimuksen pääkäsitteet asettuvat neljän käsitteen ulottuvuuksiksi, joita voidaan luonnehtia toistensa vastakohtapareiksi. Altruismi-managerialismi -arvoakseli jakaa pääkäsitteet kahden pääteorian rajapinnalla. Arvoakseli kuvaa organisaation toimintaa ohjaavia arvoja ja samalla suhdetta kilpailuun. Arvoja on tarkasteltu luvuissa 3.1.1 ja 3.1.2. Yleishyödyllisten yhteisöjen arvopohjaa on peilattu suhteessa niiden yhteiskunnalliseen kehittymiseen ja muovautumiseen hyvinvointipalvelujen tuottajana ja kansalaisyhteiskunnan näkyväksi tekijänä perinteisestä altruistisesta näkökulmasta käsin. Toinen näkökulma arvoihin määrittäytyy julkisen sektorin managerialismin kautta, jossa lähtökohtana on, että tehokas, yritysmaailmasta peräisin oleva julkisjohtaminen vaikuttaa myös yleishyödyllisten yhteisöjen johtamisessa, mikäli yhteisöjen strategisena näkökulmana on tuottava ja tehokas palvelutoiminta. Arvoakseli toimii jatkumona, joka puntaroi arvojen muutosta samassa suhteessa kuin kehikon muut ulottuvuudet muuttuvat.

Luonnonvalinta-kilpailunäkemyksen -ulottuvuus kuvaa tutkimuksessa käytetyn kahden toisilleen vastakkaisen kilpailuteorian suhtautumista organisaation muutospaineesiin ja strategiseen johtamiseen. Luonnonvalinta perustuu organisaatiopopulaatioiden historiallisen kehityksen, kehityksessä tapahtuneiden muutosten ja vaihteluiden niihin selityksiin, jotka juontuvat ympäristönvalinnan tekijöistä (luku 3.2.1). Niiden mukaan ympäristö adaptoi luonnollisen valinnan (selektion) kautta organisaatiot. Kilpailunäkemys puolestaan perustuu ajatukseen, että organisaatiot löytävät oman erityisen asemansa kilpailuympäristössä oikean toimintastrategian avulla (luku 3.3.1).

Inertia-toimintatapa -ulottuvuus ilmentää organisaation suhdetta muutoksen reagointiin ja muutosnopeuteen. Inertia eli muutoshitaus ymmärretään tässä tutkimuksessa kahtalaiseksi käsitteenä: suhteellisen ja hierarkkisen inertiana, joita on käsitelty luvussa 3.1.2. Suhteellinen inertia kuvaa asenteellisella tasolla organisaation vastustusta ympäristön muutoksiin, kun taas hierarkkinen inertia liittyy kiinteästi organisaation perustehtävään, sen stabiilisuuteen. Siinä missä inertia kuvaa organisaation muutoshitautta, toimintatapa-ulottuvuus kuvaa vastaavasti organisaation reagoivuutta muutokseen joko ennakoimalla (proaktiivinen) muutosta tai reagoimalla muutokseen jälkijättöisesti (reaktiivinen).

Ekologinen lokero-kilpailuetu -ulottuvuus ilmentää organisaatioiden paikkaa ja asemaa kilpailuympäristössä. Ekologisen lokeron merkitys organisaatiolle on ratkaiseva kilpailutilanteessa, koska se määrittää organisaation elintilan ja luonnonvalinnan (= markkinoiden) antamat mahdollisuudet menestyä muiden kilpailijoiden rinnalla (3.2.1.). Kilpailuetu puolestaan lähtee ajatuksesta, että organisaatio itse toimii jatkuvan kasvun ja kehityksen periaatteella ja toteuttaa sellaista strategiaa, joka johtaa väistämättä kilpailuetuun. Toisin sanoen organisaation asema markkinoilla varmistetaan ja saavutetaan tilanteeseen nähden oikeilla strategisilla toimenpiteillä (3.2.3.).

Yhdessä tutkimuksen käsiteparit muodostavat teoreettisen integraatiokehikon. Kehikon keskellä sijaitseva arvoakseli **jakaa** yleishyödyllisten yhteisöjen strategisen asemoinnin johtamiseen liittyvät teoreettiset peruskäsitteet muodostamalla toisaalta teorioita eriyttävän selkeän rajapinnan ja toisaalta yhdistämällä teorioita aivan uudeksi synteetiksi. Samalla akseli kuvaa yleishyödyllisten yhteisöjen arvopohjaista erityispiirrettä suhteessa puhtaisiin organisaatioekologiseen teoriaan ja kilpailustrategiseen teoriaan. Integraatiokehikon mukaisesti tässä tutkimuksessa yleishyödyllisiin yhteisöihin ei sovelletakaan kumpaakaan teoriakokonaisuutta sellaisenaan, vaan tutkimuksen analyysi- ja synteetielementit kulminoituvat yhteisöjen arvojen ohjaavaan merkitykseen arvoakselilla. Arvoakseli ja sen merkitys ovat tässä tutkimuksessa siten yleishyödyllisten yhteisöjen keskeisin ja mielenkiintoisin kohde.

Arvoakseli **rajaa** organisaatioekologisen teorian luonnonvalinnan ja inertian näkökulman. Mitä enemmän akselilla siirrytään altruisimista managerialismiin, sitä heikommaksi muuttuu luonnonvalinta ja sitä suppeamman vaikutusalan saa ekologinen lokero. Horisontaalisen luonnonvalinnan lisäksi arvoakseli vaikuttaa vertikaalisesti inertian määrään. Mitä voimakkaampaa on arvoakselin managerialismi, sitä pienempää on inertia. Kuvio siis johtaa hypoteesiin, jonka mukaan yleishyödyllisten yhteisöjen altruististen arvojen kasvu lisää luonnonvalinnan vaikutusta sekä inertiaa.

Arvoakseli rajaa myös tutkimuksessa käytettävän toisen teorian, kilpailustrategiateorian ja siihen liittyvän kilpailunäkemyksen. Mitä enemmän arvoakselilla siirrytään managerialismista altruismiin, sitä defensiivisemmäksi muuttuu kilpailunäkemyks ja sitä pienemmäksi käy kilpailuedun vaikutus. Horisontaalisen kilpailunäkemyksen lisäksi arvoakselin

vaikutus näkyy myös vertikaalisesti toimintatavassa. Mitä voimakkaampaa on arvoakselin altruismi, sitä reaktiivisempaa on toimintatapa. Tämän mukaan päädytään hypoteesiin, jossa yleishyödyllisten yhteisöjen managerialististen arvojen kasvu lisää kilpailunäkemyksen sekä toimintatavan vaikutusta.

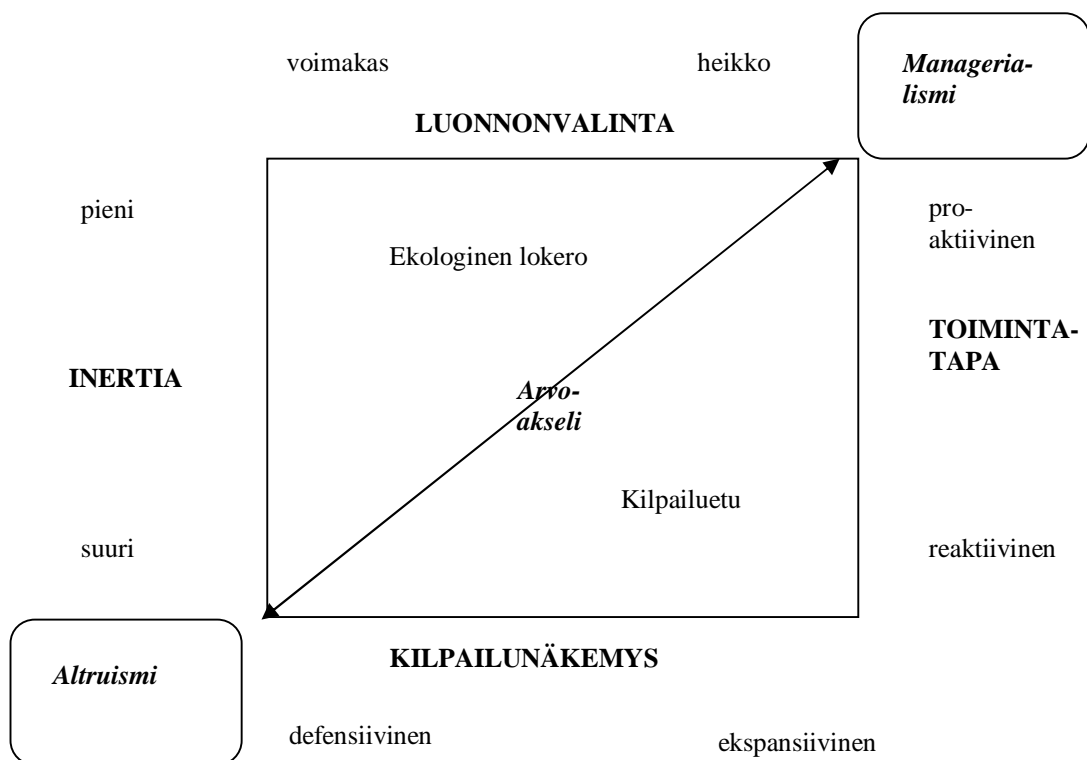
Integraatiokehikon pääkäsitteet sekä niiden sisällölliset ulottuvuudet siis jakavat ja rajaavat käsitteiden teoreettisia oletuksia. Jakamisen ja rajaamisen lisäksi integraatiokehikon pääkäsitteet myös **yhdistävät** organisaatioiden toiminnassa ilmeneviä käsitteitä toisiinsa synteetiksi arvojen vaikutuksen näkökulmasta. Synteesi muodostaa kehämäisen jatkumon, jossa liikutaan organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategisen teorian keskeisten käsitteiden rajapinnoilla, jotka hypoteettisesti soveltuvat yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strategisen johtamisen tarkasteluun. Integraatiokehikon ydin on kuitenkin arvoakseli ja sen managerialismi-altruismi -ulottuvuus.

Organisaatioekologisen teorian mukaan organisaation asema perustuu ekologisen lokeron merkitykseen. Kuvion 8 perusteella voidaan olettaa, että mitä altruistisempi arvopohja yhteisöllä on, sitä defensiivisemmin se suhtautuu kilpailuun ja strategiseen päätöksentekoon ja sitä voimakkaampaa on organisaation inertia eli hitaus muutokseen. Ekologisen lokeron eli organisaation oman, vakiintuneen paikan merkitys kilpailuympäristössä korostuu, ja tässä positiossa organisaatio tyytyy käyttämään hyödykseen olemassa olevia resursseja, jotka kilpailutilanteessa johtavat joidenkin organisaatioiden häviämiseen, näivettymiseen tai uusien ekologisten lokeroitten etsimiseen (luku 3.1.1). Äärimmillään altruistinen toiminnan orientaatio, organisaation perinteisiin kytkeytyvä historiallinen kehitys sekä erikoistuminen aina vain kapeampiin ekologisiin lokeroihin kutistavat organisaatioiden potentiaalista kasvua ja heikentävät niiden pärjäämistä kilpailussa.

Kilpailustrategiateorian peruslähtökohta on kilpailuedun merkitys, joka ilmenee managerialistisena arvoulottuvuutena, kilpailuetuna ja toimintatapana. Kilpailustrateginen lähtökohtaolettamus kuvion 8 mukaan on, että mitä managerialistisemmat arvot ohjaavat organisaation toimintaa, sitä ekspansivisempaa on organisaation suhde muutokseen ja uusien resurssien käyttöön. Tässä positiossa organisaatio joko laajentaa tai syventää toimialaansa ja valtaa entistä enemmän alaa markkinoiden tarjonnasta (luku 3.3.2). Organisaatio

tion perusasenne kilpailuun on sellainen asiakaslähtöinen tuote- ja palveluvalikoima, jonka avulla vahvistetaan omaa markkina-asemaa.

Integraatiokehikon ydintä, altruismi-managerialismi -arvoulottuvuutta siis yhdistää ja samalla täydentää yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strategiseen johtamiseen sovelletut organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategisen teorian keskeiset kuviossa 8 esitetyt toiminnalliset käsitteet. Käsitteet eivät varsinaisesti laajenna eivätkä muuta yhtiön eli altruismi-managerialismi - arvoakselin olemusta, vaan syventävät sen merkitystä suhteessa organisaation kehitykseen ja muutokseen sekä strategisesti tärkeisiin valintoihin ja toimenpiteisiin. Tämän mukaan organisaation tavoitteellinen orientaatio on kyöksissä arvovalintoihin ja niiden vaikutukseen toiminnassa.



Kuvio 8 Asemoinnin strategisen johtamisen integraatiokehikko yleishyödyllisissä yhteisöissä.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmien perustelut

Tieteenfilosofian tarkoituksena on tarkastella ja arvioida tieteellistä tutkimusprosessia metodin soveltamisen näkökulmasta. Niiniluodon (2002, 21-22) mukaan tämä tarkoittaa itsestään selvien ajatustottumusten problematisointia, epäselvien ja monimerkityksisten näkemysten selkiinnyttämistä, perustelujen etsimistä sekä eettistä pohdintaa.

Positivistinen, luonnontieteellinen paradigma pyrkii objektiivisuuteen ja yleistettävyyteen. Sen mukaan kaikki näkyvä ja konkreettinen on totta, jota osoitetaan toistettavan ja yleistettävän tiedon avulla. Humanistinen, hermeneuttiseen ymmärtämiseen perustuva ja subjektiivisuuden hyväksyvä näkemys puolestaan korostaa inhimillisen todellisuuden olemusta. Sen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kokonaisuuden käsittäminen. Hermeneuttinen paradigma pyrkii ensisijaisesti ymmärtämään ja tulkitsemaan asioita, kun taas positivistinen paradigma hakee tilastollisia faktoja sekä objektiivisiä yleistyksiä syys-seuraus-analyyseineen. (Hatch 2006, 47 - 48; Metsämuuronen 2006; Raunio 1999.) Nämä erilaiset tieteenfilosofiset näkemykset nähdäänkin usein toistensa vastakohtina, vaikka ne voidaan nähdä myös jatkumona (Eskola - Suoranta 2003, 10).

Tieteen paradigmoja voidaan tarkastella myös joidenkin tiedonintressien näkökulmista. Habermas (1976, 134) näkee tiedonintressit tiedonhankintaa koskevin periaatteina, jotka ohjaavat tutkimuksen tekemisen erilaisia tapoja. Hän jakaa tiedonintressit tekniseen, praktiseen sekä emansipatoriseen. Tiedonintressien avulla voidaan hallita, ymmärtää ja vaikuttaa todellisuuteen. Niiniluodon (2002, 71) mukaan tiedonintressit myös liittyvät tiedon rationaalisuusperustaan ja tällöin kyseessä on tiedon arvon perusta ja alkuperä.

Habermasia (1976) mukaillen tekninen tiedonintressi vastaa positivistista paradigmaa, jossa sosiaalinen todellisuus on hallittavissa ja kontrolloitavissa sekä tulkittavissa syys-seuraus - suhteiden näkökulmasta. Tutkimusotteeltaan tekninen tiedonintressi liitetään useimmiten määrälliseen tutkimukseen, jossa tilastot ja kyselyt toimivat pääasiallisimpina tiedon tuottamisen lähteinä. Praktinen tiedonintressi puolestaan pyrkii sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseen kulttuuri-ilmiöiden ja merkitysten kautta ja sen lähestymis-

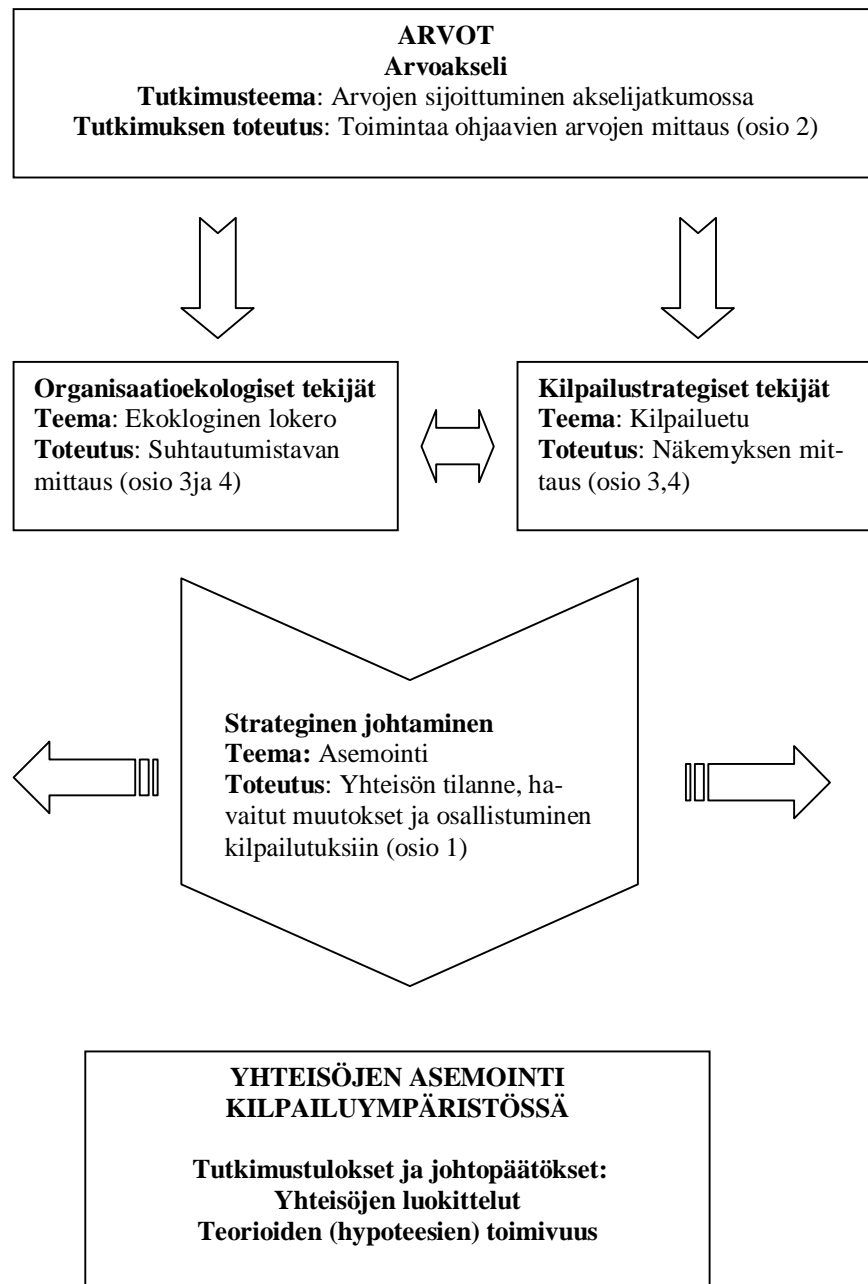
tapa perustuu hermeneuttiseen paradigmaan. Emansipatorisen tiedonintressin tavoitteena on sosiaalisen todellisuuden muuttaminen ja väärästä tiedosta sekä itsestäänselvistä ajatusmalleista vapauttaminen. Hatchin (2006, 47 - 48) mukaan tutkimuksessa menetelmälliset valinnat ja kysymyksenasettelut perustuvat tutkijan ymmärrykseen todellisuudesta ja hänen mahdollisuuksistaan saada sitä koskevaa tietoa. Tämän mukaan tietäminen ja tieto voi perustua joko objektiivisiin havaintoihin tai subjektiivisesti koettuihin asioihin, joissa ovat vahvasti mukana sekä sosiaaliset että kulttuuriset tekijät ja kaikki tietäminen suodatuu tietäjän eli tutkijan kautta.

Tässä tutkimuksessa yleishyödyllisten organisaatioiden strategista johtamista tarkastellaan kahden tieteenalan, yhteiskuntatieteiden ja liiketaloustieteiden näkökulmasta. Tutkimuksen lähestymistapa on monitieteellinen. Tutkimuksessa voidaan nähdä molempien tieteiden paradigma-näkökulmien yhdistyvän, sillä yhteiskuntatieteen ja liiketaloustieteen rajapintaan sijoittuva organisaatiotutkimus sisältää aineksia molemmista. Tutkimuksen perusasetelma on kartoittava ilman kausaalista syys-seuraus -analyysiä sekä yleistettävyyttä hakeva, ja siinä mielessä perusasetelma voidaan paikantaa tekniseen tiedonintressiin. Tutkimuksen ilmiötä tarkastellaan kuitenkin yksilöiden subjektiivisina näkemyksinä ja heidän muodostaminaan käsityksinä siitä, miten yleishyödylliset yhteisöt asemoivat itsensä palveluntuottajien kilpailuympäristössä ja mitkä arvovalinnat vaikuttavat päätöksenteon taustalla. Tässä mielessä tutkimus sijoittuu vahvasti myös praktiseen tiedon intressiin, jossa kulttuuri-ilmiöt, traditiot ja sosiaalinen todellisuus saavat merkityksensä ymmärryksen kautta. (Habermas 1976, 118; Niiniluoto 2002, 71; Raunio 1999, 363.)

Tämän tutkimuksen tiedonhankinnassa voidaan siis nähdä piirteitä sekä teknisestä että praktisestä tiedonintressistä. Tutkimus on perinteisen metodologiakeskustelun tulkitsemana selkeästi kvantitatiivinen. Tutkimusaineisto on hankittu lomaketutkimuksena ja survey-tutkimukselle luonteenomaisena aineiston analyysi on toteutettu tilastollisesti. Eskolan ja Suorannan (2003, 22) mukaan survey-tutkimuksessa käsiteltävien numeroiden takana on kuitenkin vastaajien asioille antamat subjektiiviset merkitykset sekä tulkinta. Tämän mukaan tutkimus nojaa taustaltaan ja kysymyksenasettelultaan myös hermeneutiikkaan, joskin menetelmällinen lähestymistapa on kvantitatiivinen.

4.2 Tutkimusasetelma ja muuttujien määrittely

Oheisessa kuviossa on tutkittavan ilmiön (kuvio 1) tarkennettu malli, jossa arvoulottuvuudet sekä tutkimuksen teorit on operationalisoitu kyselylomakkeeksi (liite 1). Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin tutkimuksen keskeisten näkemysten ja käsitteiden pohjalta ja sovellettiin yleishyödyllisten yhteisöjen kilpailuympäristöön.



Kuvio 9 Tarkennettu tutkimusasetelma

Muuttujien määrittely

Tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien mukaisesti arvoulottuvuuksien, organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian sisällölliset käsitteet muunnettiin kysymyksiksi, jotka soveltuivat sekä toiminnanjohtajille että hallitusten/johtokuntien puheenjohtajille. Lomakkeiden kysymykset perustuivat tutkimuksen teoriaosuuteen, jossa on analysoitu arvojen merkitystä toiminnan johtamisessa sekä teorioiden ja toimintaympäristöstä nousseiden muutosten kokonaisuudessa tutkimusasetelman (kuvio 9) mukaisesti. Kysymysten laadinnassa ei ollut mahdollisuutta hyödyntää muiden samaa aihepiiriä käsittelevien tutkimusten kysymyksiä, koska vastaavia tutkimuksia ei löydetty. Lomaketta on käytetty ainoastaan tässä tutkimuksessa, joten tutkimuksen validiteetin monipuolinen tarkastelu sekä sisällöllisesti että tulosten arvioinnissa on oleellista.

Tutkimuksessa käytettiin strukturoituja Likert-tyyppisiä, viisiportaisia väittämiksi muotoiltuja kysymyksiä. Kysymysten vaihtoehdot samansuuntaistettiin siten, että vaihtoehto 1 tarkoittaa ”olen täysin samaa mieltä/ asia on erittäin merkittävä” ja vaihtoehto 5 tarkoittaa ”olen täysin eri mieltä/ asia ei ole merkittävä”. Väittämät ovat sekä positiivisia että negatiivisia, taustateorioita tukevia tai vastustavia. Viisiasteikollisen kysymyssarjan (osiot 2, 3 ja 4) lisäksi oli kolme vapaamuotoisesti vastattavaa kysymystä. Lomakkeessa oli vielä yksi kysymys, jossa kysyttiin asioiden tärkeysjärjestystä asteikolla 1 - 4, jolloin vastaaja asetti vastaukset tärkeysjärjestykseen siten, että 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein jne. Kysymysten analyysivaiheessa on huomioitu muuttujien tärkeysjärjestys.

Tutkimuksen taustakysymykset on jaoteltu seuraavasti: 1) yksilötekijät sekä 2) yhteisötekijät (organisaatiotekijät). Yksilötekijöitä on vain kaksi (kysymykset 1 - 2), sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole tutkia yksilötason tai yksittäisen yhteisön näkemyksiä, vaan yhteisöjä organisaatiokokonaisuutena (vrt. organisaatiopopulaatio). Yhteisötekijät ovat yhteisön kokoon ja ikään sekä yhteisön perustehtävään, kilpailuttamiseen sekä alueelliseen sijaintiin liittyvät muuttujat (kysymykset 3 -11).

1. Yksilötekijät riippumattomina taustamuuttujina:

- a) **Tehtävänimike** kuvaa vastaajan asemaa yhteisössä. Muuttujan kytkeminen tarkasteluun on perusteltua yhteisön strategisen johtamistehtävän kuvaavan sisäl-

tönsä takia. Muuttuja on kaksiluokkainen, 1) hallituksen/johtokunnan puheenjohtaja ja 2) toiminnanjohtaja.

- b) **Kokemus nykyisessä tehtävässä** mitataan vuosina. Muuttuja jaetaan neljään luokkaan, 1) < 3 vuotta, 2) 4 -10 vuotta, 3) 10 -17 vuotta ja 4) > 17 vuotta.

2. Yhteisöjä kuvaavat riippumattomat taustamuuttujat:

- a) **Yhteisökoko** muodostuu kahdesta eri muuttujasta. Toinen muuttuja kuvaa sen kokoa **henkilöstömäärällä mitattuna**. Tutkimuksessa yhteisön koko jaetaan kolmeen luokkaan siten, että < 30 henkilön yhteisö = pieni, 30 - 80 henkilöä = keskisuuri ja > 80 henkilöä = suuri.
- b) Yhteisökokoa kuvaava toinen muuttuja on **kokonaistuottojen (liikevaihto) määrä**. Myös tämä muuttuja jaetaan kolmeen osaan siten, että 1) < 1.500.000 euron yhteisö on pieni 2) 1.500.000 - 4.000.000 euron yhteisö on keskisuuri ja > 4.000.000 euron kokonaistuoton yhteisö on suuri.
- c) **Yhteisön ikä** eli perustamisvuosi kuvaa sitä, minkälainen historia yhteisöllä on takana, mikä osaltaan voi selittää muutosvalmiutta tai -vastarintaa.
- d) **Yhteisön toiminnan muutos** kuvaa yhteisön perustehtävän muuttumista yhteisön perustamisen jälkeen.
- e) **Kilpailutuksiin osallistuminen** kuvaa yhteisön valmiutta ja toiminnanorientaatiota suhteessa kilpailuympäristön muutoksiin.
- f) **Yhteisön sijaintia** hahmotetaan itä-, länsi-, etelä-, pohjoinen -akselilla.

Kyselylomake testattiin ennen kyselyjen suorittamista kohdejoukon edustajilla. Muutamaa kysymystä muokattiin koetestauksen jälkeen yksiselitteisemmäksi ja enemmän informaatiota tuottavaksi.

4.3 Aineiston keruu ja aineiston analyysi

Empiirisen tutkimuksen osa toteutettiin touko-kesäkuussa 2008 postikyselynä hallitusten/johtokuntien puheenjohtajille ja nettikyselynä Webropol-ohjelmalla toiminnanjohtajille. Kysely uusittiin molemmille vastaajaryhmille heti ensimmäisen kyselyn päättymisen jälkeen kesäkuussa. Kaikkiaan kyselyyn valittiin 80 yhteisöä siten, että Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton jäsenyhteisöistä otettiin kaikki kriteerit täyttävät yhteisöt mu-

kaan eli 35 yhteisöä ja Vanhustyön keskusliitosta valittiin ryväsoitannalla mukaan 45 kriteerit täyttävää yhteisöä kuitenkin niin, että otannasta jätettiin pois ruotsinkieliset yhteisöt, koska lomaketta ei tehty ruotsinkielisenä. Otannassa varmistettiin myös yhteisöjen maantieteellinen kattavuus. Tiedot jäsenyhteisöistä saatiin kyseisten keskusjärjestöjen nettisivuilta. Jäsenyhteisöjen kelpaavuus tutkimukseen varmistettiin puolestaan yhteisöjen omilta nettisivuilta ja niiden puuttuessa tiedustelemalla asiaa puhelimitse yhteisöistä. Kyselyn lähettämisen jälkeen kolme yhteisöä jäi tutkimuksesta pois, koska kahden yhteisön toiminta oli kunnallistettu siten, että yhteisöistä oli tullut pelkkiä tilojen vuokraajia ja yhden yhteisön toiminta oli muuttunut liiketoiminnaksi. Poisjääneet yhteisöt edustivat kaikki eri maantieteellistä aluetta. Lopullisia vastaajayhteisöjä oli 77.

Toiminnanjohtajien vastauksia saatiin ensimmäisellä kyselykierroksella 39 (50,6 %) ja hallituksen/johtokunnan puheenjohtajien vastauksia 20 (26 %). Toisella kyselykierroksella vastasi 21 (27,2 %) toiminnanjohtajaa ja 16 (13 %) puheenjohtajaa. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 60 toiminnanjohtajaa (77,9 %) ja 36 (46,7 %) puheenjohtajaa, joten vastaajia oli yhteensä 96 ja vastausprosentiksi muodostui 62,3 %. Yksi vastaus jouduttiin hylkäämään, koska vain taustakysymyksiin oli vastattu.

Kaikkien vastaajien yhteenlaskettu osuus oli odotettua parempi. Toiminnanjohtajien hyvään vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa se, että heitä oli jo aiemmin, ennen tutkimuksen mukana lähetettyä saatekirjettä, informoitu tutkimuksesta. (Kts. Kuula 2006, 120 - 121). Voidaan myös olettaa, että Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton sekä Vanhustyön keskusliiton myönteiset asenteet tutkimuksen toteuttamiseen auttoivat hyvään vastausprosenttiin. Sen sijaan puheenjohtajien hiukan alhaiseksi jääneeseen vastausprosenttiin vaikuttivat monet seikat. Kyselyn ajankohta ei ollut paras mahdollinen, sillä pari puheenjohtajaa kertoi kevättöiden ja mökkikiireiden vievän ajan. Myös muutaman toiminnanjohtajan mukaan puheenjohtaja oli omassa työssään niin kiireinen, että tuskin ehtisi syventyä vastaamiseen. Jotkut puheenjohtajat olivat taas sitä mieltä, että toiminnanjohtaja hoitaa heidän yhdistyksessään tällaiset kyselyt, joten heidän vastaamisensa on turhaa.

Kyselylomakkeessa oli 60 kysymystä, joilla mitataan taustakysymyksiä lukuun ottamatta (kysymykset (1 -11) kuvion 8 mukaisesti tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteitä. Arvoväittämät (kysymykset 12 - 22) mittaavat altruismi-managerialismi -

jatkumoa. Kilpailuympäristön muutosta sekä kilpailua ja johtamista kuvaavat väittämät (kysymykset 34 - 43 ja 47 - 56) mittaavat organisaatioekologiseen teoriaan liittyviä luonnonvalinta ja inertia -käsitteitä sekä kilpailustrategiateorian mukaisia kilpailunäkemyksiä ja toimintatapa -käsitteitä. Kysymykset 44 - 46 mittaavat ekologisen lokeron merkitystä ja kysymyssarja 57 - 60 kilpailuun liittyvää organisaation aseman varmistamista. Lomakkeen kaikkiin kysymyksiin oli pääsääntöisesti vastattu. Muutamissa lomakkeissa oli avokysymykset (kysymykset 44 - 46) jätetty tyhjiksi ja joissakin lomakkeissa oli yhdistetty kysymykset 44 ja 46.

Tutkimuksen aihevalinta liittyi tutkijan omaan työhön, ja näin ollen myös tutkija toimi asianosaisena tutkimuskohteeseen nähden. Clarkeburn & Mustajoki (2007, 80) määrittelevät asianosaisuuden juuri tutkimuskohteeksi silloin, kun kyseessä on ihmisten osallistuminen tutkimukseen tavalla tai toisella. He toteavat edelleen, että tutkimusprosessissa tutkija voi tarkastella itseään joko yksilönä tai ryhmän jäsenenä. Haastavinta koko tutkimusprosessissa on ollutkin tutkijan positio, koska työskentelen itse samanlaisessa yhteisössä kuin tutkimuskohteena olevat yhteisöt. Toisaalta prosessissa on korostunut avoimuuden sekä ymmärryksen kautta haettu näkökulma tutkittavaan ilmiöön ja toisaalta taas mahdollisimman objektiivinen aiheen tarkastelu ja analysointi. Niiniluoto (2002, 37) pitää tieteen yhtenä tunnuspiirteenä sitä, että tutkijan omat subjektiiviset käsitykset eivät ohjaa tutkimuksen kulkua ja vääristä ”totuutta”. Objektiivisuuden vaatimus korostui tutkimustehtävää ja tutkittavaa ilmiötä määrittäessä, mutta myös kyselylomakkeen laadinnassa. Erityisesti tutkimuksen taustakysymykset (kysymykset 1-11) mietityttivät; miten saan kysymykset laadittua sellaisiksi, ettei niitä koeta arkaluontoisiksi ja että niillä saadaan kuitenkin riittävä tieto yhteisöjen rakenteellisista ominaisuuksista organisaatiopopulaatiota ajatellen.

Kerroin avoimesti koko tutkimusprosessin ajan olevan toiminnanjohtaja vastaavassa yhteisössä kuin tutkimuksen kohteena olevat yhteisöt, jotta tutkijan positio ei jää epäselväksi vastaajille. Vastaajilla oli mahdollisuus arvioida myös tätä taustaa vasten osallistumistaan tutkimukseen. Kuulan (2006, 61 - 62) mukaan tutkittavien itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan sillä, että heillä on mahdollisuus päättää tutkimukseen osallistumisesta. Toinen keskeinen seikka on riittävän informaation saanti tutkimusprosessista aineistonkeruineen. Nämä molemmat kriteerit otettiin huomioon tutkimuksen eri vaiheissa.

Aineiston analyysi

Tutkimuksen ilmiötä mitattiin pääosin 5-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla, joka on varsinaisesti järjestysasteikollinen asteikko (ordinal scale), mutta jota periaatteessa voidaan pitää välimatka-asteikollisena (interval scale). (Metsämuuronen 2001, 59; 2003, 39 - 40). Välimatka-asteikolla pystytään mittaamaan yksittäisten havaintoarvojen eroa. Tällöin asteikon luokkien tulkitaan olevan yhtä kaukana toisistaan. Myös tavoitteiden tärkeyttä kuvaavien muuttujien arvoja (arvot 1-4) pidetään samalla tavalla välimatka-asteikollisena. (Holopainen-Pulkkinen 2002, 13; Metsämuuronen 2001, 59). Käytännön kriteerinä asteikkojen käytössä on tulosten johdonmukaisuus ja tulkittavuus.

Aineisto käsiteltiin SPSS for Windows 15.0 -ohjelmalla. Aineistoa kuvaillaan aluksi frekvenssi (f) - ja prosenttijakaumina (%). Jakaumien tarkastelua syvennetään keskiluvuilla, joissa käytetään aritmeettista keskiarvoa (mean= \bar{x}) sekä mediaania (median). Hajonnan selvittämiseksi käytettiin keskihajontaa (standard deviation= s), ja jakauman muotoa selvitettiin vinoudella (skewness= v). Taustamuuttujien vastaajaryhmien suhteen erojen merkitsevyyttä testattiin Khin neliötestillä (Chi-Square= χ^2). Lisäksi summamuuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatioina= r .

Tutkimusaineisto muodostui pienestä otoksesta (96 vastaajaa), joten tutkimuksessa sovellettiin parametrittomia (nonparametric) menetelmiä, jotka soveltuvat pienten aineistojen tilastolliseen analyysiin. Pienen otoskoon lisäksi parametrittomat menetelmät soveltuvat myös silloin, kun kyseessä on luokittelu- tai järjestysasteikollinen mittaus ja populaation normaalista jakaumasta ei ole oletuksia, toisin sanoen taustalla ei oleteta olevan mitään erityistä jakaumaa. (Metsämuuronen 2002, 47; 2004, 20.)

Tulosten analysoinnissa käytettiin yhtenä menetelmänä faktorianalyysia. Faktorianalyysi muodostaa yleensä välivaiheen tulosten analysoinnissa. Tavanomaista tulosten jatkotarkastelussa onkin käyttäjä joko faktoripistemääriä tai muodostaa kärkimuuttujista summamuuttujia, jotta tulosten analysoinnissa päästäisiin kuvailevalta tasolta syvällisempään tulosten tarkasteluun. (Alkula 1994, 35). Tässä tutkimuksessa faktorianalyysia hyödynnettiin ainoastaan arvoulottuvuuksien määrittelyssä siten, että korkeimmin latautuneista (0,3:n suuruiset lataukset) faktoreista muodostettiin summamuuttujia, jotka kuvasivat ar-

voulottuvuuksia ilmiöinä. Summamuuttujien sisäistä konsistenssia testattiin Cronbachin alfalla, ja summamuuttujien keskinäisiä yhteyksiä sekä taustamuuttujien välisiä yhteyksiä mitattiin Spearman rho -korrelaationalyysillä. Keskiarvojen erojen tilastolliseen merkitsevyydestä käytettiin Kruskal-Wallis -testiä. Eri testien merkitsevyydet on ilmaistu lyhenteellä sig. Merkitsevyyden riskitasona pidetään pääsääntöisesti viittä prosenttia, sig < 0,05. (Metsämuuronen 2002, 32.)

Ristiintaulukointi on perusmenetelmä tutkia kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja verrata muuttujien jakaumia eri ryhmissä. Menetelmä sopii valmiiksi luokitelluille muuttujille. (Metsämuuronen 2001, 44; Rasi et. al 2007, 78 - 80). Tässä tutkimuksessa ristiintaulukointia käytettiin taustamuuttujien ja ekologisen lokeron yhteyden mittaamisessa sekä kilpailuetua kuvaavien tekijöiden ja taustamuuttujien välisessä arvioinnissa. Ryhmien välisiä eroja testattiin Chi Square (χ^2) -testillä.

Taulukko 4 Tutkimuksessa käytettävät tilastolliset menetelmät

Menetelmä	Kohde	Käyttötarkoitus
Frekvenssi- ja prosenttija-kaumat Pearsonin χ^2 -testi	Tutkimusmuuttujat	<ul style="list-style-type: none"> Jakaumien tarkastelu Aineiston kuvaus Ryhmien välisten erojen testaus
Keskiarvot ja hajonnat	Tutkimusmuuttujat	<ul style="list-style-type: none"> Jakaumien tarkastelu Aineiston kuvaus Analyysimenetelmien valinta
Faktorianalyysi Cronbachin Alfa-testi	Tutkimusmuuttujat	<ul style="list-style-type: none"> Muuttujien perusulottuvuuden selvittäminen Summamuuttujien muodostaminen jatkoanalyysia varten
Korrelaatioanalyysi (Spearsonin rho-testi) Kruskal Wallisin testi	Summamuuttujat	<ul style="list-style-type: none"> Ryhmien välisten keskiarvojen tarkastelu ja testaaminen Summamuuttujien välisten yhteyksien tarkastelu Summamuuttujien ja taustamuuttujien väliset yhteydet

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

4.4.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti jaotellaan perinteisesti ulkoiseen validiteettiin, mikä kuvaa tutkimuksen yleistettävyyttä sekä sisäiseen validiteettiin, joka määrittellään mittarin kyvyksi antaa sitä tietoa, mitä todella halutaan mitata. Tutkimuksen kokonaisuuden tarkastelussa validiteetti ymmärretään myös mittaustulosten perusteella tehtäviksi päätelmiksi sekä perusteluiksi asianmukaisiin tulosten tulkintoihin. (Bryman 2004, 28 - 29; Metsämuuronen 2003, 86, 92.) Oleellista on siis päättely ja tulosten huolellinen tulkinta, joten validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemusta, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa varmistukseen valittujen indikaattoreiden relevanttiudesta. Tämän osoittamiseksi validiteettia on hyvä tarkastella useammasta näkökulmasta, joskaan kyse ei ole monenlaisesta validiudesta. (Alkula 1994, 89 - 91; Bryman 2004, 72 - 73.) Tässä tutkimuksessa validiteettia arvioidaan kahdesta näkökulmasta.

Sisällön validiteetti

Sisällön validiteetin tarkastelussa paneudutaan siihen, ovatko mittarissa tai ylipäätään tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut sekä kattavatko käsitteet tutkittavaa ilmiötä riittävän laajasti (Metsämuuronen 2003, 87). Alkulan (1994, 92) mukaan mittarin sisällön tulee olla tutkittavaan käsitteeseen nähden järkevä ja perusteltu, jotta se mittaa juuri kyseistä asiaa.

Tässä tutkimuksessa mittarin sisällön validiteetti liittyy tutkittavana olleen ilmiön, yleis-työdyllisten yhteisöjen asemoinnin strategiseen johtamiseen kehitetyn teoreettisen integraatiomalliin (kuvio 8) perustuvien käsitteiden testaukseen ja analysointiin. Tutkimuksen kriittinen kysymys validiteetin kannalta liittyy siihen, onnistuttiinko teorioiden pääkäsitteiden pohjalta operationalisoimaan riittävän kattavat mittarit tutkittavaan ilmiöön nähden. Teorioiden joitakin käsitteitä jouduttiin validiteetin kustannuksella teknisesti parantamaan reliabiliteetti-indeksin nostamiseksi. Toinen kriittinen näkökulma liittyy siihen, oliko teorioiden pääkäsitteitä kuvaavia kysymyksiä liian vähän. Tästä johtuen yksittäinen kysymys sai suuren painoarvon, mikä saattoi vinouttaa käsitteen sisällön validiteettia.

Toisaalta tutkittavassa ilmiössä käytetyt käsitteet on kuitenkin selkeästi johdettu organisaatioekologisesta teoriasta sekä kilpailustrategiateoriasta ja käsitteitä on sovellettu yhteisöjen johtamisen kontekstiin muuttuneessa kilpailuympäristössä. Tutkimuksen käsitteet perustuvat tieteessä käytettyyn terminologiaan.

Rakennevaliditeetti

Rakennevaliditeettia pidetään sisällön validiteettia vielä pidemmälle menevänä tutkimuksen luotettavuuden arviointina, mikä osoittaa validiusongelman monimuotoisuuden ja vaikeuden. Rakennevaliditeetilla tarkastellaan sitä, toimiiko mittari siten, että se kykenee mittaamaan taustalla olevaa teoreettista rakennelmaa ja löydetäänkö sille tukea aineistosta. Mittarin rakennevalidiutta pidetään yleensä hyvänä, jos tulokset ovat sopuinnussa odotusten kanssa. (Alkula et al. 1994, 92, Bryman 2004, 73; Metsämuuronen 2003, 89.)

Rakennevaliditeetti tässä tutkimuksessa tarkoittaa integraatiomallin toimivuuden testaamista yhteisöjen johtamisessa. Tutkimuksen rakennevalidius toimi suhteellisen hyvin siitäkin huolimatta, että tutkimuksessa käytettyä strategisen johtamisen integraatiomallia ei ollut aiemmin käytetty eikä sovellettu tässä kontekstissa. Integraatiomalliin sisältyvä hypoteettinen lähtökohta toteutui odotusten mukaisesti organisaatioekologisen teorian näkökulmasta, mutta ei kilpailustrategiateorian osalta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö mittarit sinänsä olisi olleet valideja, vaan empiirinen havaintoaineisto ei tukenut hypoteesia kaikilta osin. Tulosten johtopäätökset perustuvat korrelaatioanalyysiin ja tilastolliseen merkitsevyydestäukseen. Yhteisöjen arvodimensioita kuvaavat faktorit olivat kuitenkin teoreettisesti ja sisällöllisesti tulkien loogisia.

4.4.2 Reliabiliteetti

Mittarin reliabiliteetti tarkoittaa mittarin johdonmukaisuutta sekä mittauksen kykyä antaa pysyviä ja toistettavia tuloksia. (Bryman 2004, 50 -51; Metsämuuronen 2003, 86) Reliabiliteetissa on siten Alkulan et al. (1994, 95) mukaan kyse todellisen ja havaitun varianssin suhteesta. Mittauksen luotettavuutta voidaan arvioida uudelleenmittauksella, rinnakkaismittauksella sekä Cronbachin alfa-kertoimella. Tässä tutkimuksessa on summamuuttujien sisäisen konsistenssin arvioimiseen käytetty Cronbachin alfaa. Taulukossa 5 on tutkimuksessa käytettyjen summamuuttujien alfa-kertoimet.

Taulukko 5. Summamuuttujien reliabiliteetit

Käsite	Summamuuttuja	Mittareiden lkm	Cronbachin alfa
Altruismi-managerialismi	Arvojatsumma	22	0,735
Arvoulottuvuus	Muutossuuntautuneet (F1)	10	0,727
Arvoulottuvuus	Arvokapinalliset (F2)	9	0,713
Arvoulottuvuus	Säilyttäjät (F3)	5	0,710
Luonnonvalinta	LVsumma	6	0,479
Inertia	Inertiasumma	4	0,743
Kilpailunäkemys	Kilpnäkemys	5	0,771
Toimintatapa	Toimintatapa	5	0,681

Reliabiliteettia kuvaava alfa-kerroin on paljon käytetty testi mittarin luotettavuudelle. Yleisesti alfan arvoa 0,60 pidetään matalimpana hyväksyttävänä arvona, mutta nykyään tästä säännöstä ollaan luopumassa. (Metsämuuronen 2002, 61.) Brymanin (2004, 72) mukaan 0,60 on riittävän hyvä arvo. Taulukossa 5 esitetyt kaikki muut alfan arvot ovat hyväksyttävän alarajan yläpuolella paitsi luonnonvalintaa kuvaava arvo. Metsämuuronen (2002, 61) mukaan mikäli otoskoko on pieni, myös alfan varmuus on pienempi kuin suuremmissa otoksissa. Heikoin tilanne on silloin, jos alfan arvo on alhainen ja otoskoko on pieni. Tämän mukaan tutkimuksen otokseen (96) ja luonnonvalinnan alhaisen alfan perusteella luonnonvalintaa kuvaavaa summamuuttujaa ei ehkä voitaisi pitää tiukasti tulkiten luotettavana mittarina. Mittarin luotettavuutta heikentää myös se, että alfakertoimen teknisestä parantamisesta huolimatta (kts. 5.2.2.) arvo ei noussut hyväksyttävälle tasolle. Tässä tutkimuksessa alfakertoimia on teknisesti parannettu myös kilpailunäkemys ja toimintatavan kuvaavissa alfoissa siten, että kummastakin summamuuttujasta poistettiin alhaisen arvon saanut yksittäinen muuttuja. Tosin ilman muuttujien poisjättämistäkin alfan arvot olisivat olleet riittävän korkeita.

4.5 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimukseen valittujen yhteisöjen nimiä ei mainita. Tutkimusprosessin alussa luvattiin, ettei tutkimukseen osallistuneista yhteisöistä pidetä luetteloa, jotta yhteisöjen vastauksia ei tunnisteta pienen otokseen ja alueellisen sijainnin vuoksi. Taulukkoon 6 on koottu

taustamuuttujien yhteenvetotiedot erottelematta vastaajaryhmiä. Taustamuuttujista tarkasteltiin erikseen ainoastaan puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien nykyisen tehtävän kokemusajan pituutta frekvenssi- ja prosenttijakaumina. Vastaajaryhmien eroja testattiin Pearsonin Chi Square (χ^2) -testillä. Vastausten perusteella ryhmien kesken ei ollut mainittavia eroja (1,564, df 3, sig 0,667). Joissakin luokissa havaintoja oli myös vähän (< 5), joten Metsämuurosen (2004, 45) mukaan testin tulokseen pitää tällöin suhtautua varauksella, vaikka kyseessä onkin pienten aineistojen analyysiin soveltuva testi.

Taulukko 6 Taustamuuttujien jakaumat

Muuttuja	Frekvenssi	Osuus kaikista vastanneista
Vastaajien lukumäärä		
Puheenjohtaja	36	37,5 %
Toiminnanjohtaja	60	62,5 %
Yhteensä	96	100,0 %
Kokemusaika		
alle 3 vuotta	12	12,5 %
3-10 vuotta	49	51,0 %
10-17 vuotta	20	20,8 %
yli 17 vuotta	15	15,6 %
Yhteensä	96	100,0 %
Henkilöstömäärä		
alle 30 työntekijää	36	37,5 %
30-80 työntekijää	47	49 %
yli 80 työntekijää	13	13,5 %
Yhteensä	96	100,0 %
Henkilöstömäärän muutos		
on vähentynyt	3	3,1 %
pysynyt ennallaan	23	24,0 %
lisääntynyt enintään 20 %	48	50,0 %
lisääntynyt yli 20 %	22	22,9 %
Yhteensä	96	100,0 %
Yhteisön liikevaihto		
alle 1,5 milj.euroa	32	33,3 %
1,5-4 milj.euroa	49	51,0 %
yli 4 milj.euroa	13	13,5 %
Ei vastausta	2	2,1 %
Yhteensä	96	100,0 %
Yhteisön ikä		
alle 5 vuotta	3	3,1 %
5-15 vuotta	30	31,3 %
yli 15 vuotta	63	65,6 %
Yhteensä	96	100,0 %

Perustehtävän muutos		
ei ole muuttunut	59	61,5 %
on muuttunut jonkin verran	18	18,8 %
on muuttunut paljon	16	16,7 %
on muuttunut kokonaan	3	3,1 %
Yhteensä	96	100,0 %
Perustehtävän muutoksen syy		
kannattamattomuus	1	1,0 %
erikoistuminen	13	13,5 %
kilpailussa häviäminen	1	1,0 %
kilpailussa voittaminen	3	3,1 %
muu syy	23	24 %
Yhteensä	41	42,6 %
Osallistuminen kilpailutuksiin		
kaikkiin mahdollisiin	7	7,3 %
harkinnan mukaan joihinkin	27	28,1 %
vain omiin tiloihin	32	33,3 %
ei ollenkaan	30	31,3 %
Yhteensä	96	100,0 %
Miksi ei osallistunut kilpailutuksiin		
ei ole ollut kilpailutuksia	20	20,8 %
periaatepäätös ettei osallistuta	1	1,0 %
ei ole haluttu, kun ei ole ollut pakko	4	4,2 %
muu syy	5	5,2 %
Yhteensä	30	31,3 %
Yhteisön sijainti		
Pohjois-Suomi	9	9,4 %
Itä-Suomi	10	10,4 %
Etelä-Suomi	42	43,8 %
Länsi-Suomi	34	35,4 %
Ei vastausta	1	1,0%
Yhteensä	96	100,0 %

Yhteisön perustehtävän muutoksen muut kuin taulukossa esitetyt syyt luokiteltiin vielä vastausten perusteella neljään luokkaan, jotka ovat oheisessa taulukossa.

Muuttuja	Frekfenssi	Osuus kaikista vastanneista
toimintaympäristön muutostekijät	11	11,5 %
toiminnan kehittäminen	5	5,2 %
asukkaiden toimintakyvyn muutos	6	6,3 %
palvelujen siirto kunnalta yhteisölle	2	2,1 %
Yhteensä	24	25,0 %

Yksikään vastanneista yhteisöistä ei ole joutunut toimintaympäristön muutostekijöiden, kuten palvelujen kilpailuttaminen, vaikutuksesta etsimään itselleen sopivampaa tai tuotavampaa toimialaa tai perustehtävää (vrt. organisaatioekologinen teoria). Tosin perustehtävän muutokseen johtavista syistä toimintaympäristön muutokset ovat olleet merkittävimpiä (11,5 %).

Lähes 21 % vastaajista ei ole lainkaan osallistunut kilpailutuksiin, koska kunnat eivät ole kilpailuttaneet palvelujaan. Kunnat ovat jonkin verran suosineet palvelujen ostoa yhteisöiltä suorina ostoina sekä palvelusetelikokeiluina (5 yhteisöä vastanneista). Kunnat ovat myös vältäneet hankintalain veloitteen kilpailuttaa, koska tarjoajia on ollut vähän. Yhteisö on voinut olla kunnan ainoa palveluntarjoaja ja -tuottaja.

5. INTEGRAATIOANALYYSI

5.1 Yhteisöjen arvoperusta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida miten yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strateginen johtaminen ilmenee kilpailuympäristössä. Asemoinnin strategista johtamista tarkastellaan arvojen, organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian integraationa kuvion 8 mukaisesti. Tutkimustehtävään liittyvät tutkimuskysymykset ovat sivulla 12. Ensimmäisenä tarkastellaan tulosten valossa kysymystä:

1. Millaiset arvovalinnat ovat yhteisöjen asemointia koskevien strategisten valintojen ja päätösten taustalla?

5.1.1 Yhteisöjen toimintaa ohjaavat arvot

Arvoja tutkittiin 22 asenneväittämän kautta (kysymykset 12 - 33). Asenneväittämät on muodostettu altruismi-managerialismi -arvoulottuvuudelle. Tulkinnan helpottamiseksi eri muuttujien asteikot on samansuuntaistettu siten, että kaikkien asenneväittämien muuttuji-

en arvojen keskiluvut kuvaavat arvojanalla loogisesti altruismi-managerialismi - arvoulottuvuutta. Kyselylomakkeen arvoväittämistä on samansuuntaistettu kysymykset 13, 16, 17, 20, 21, 24 ja 26 - 32. Samansuuntaistamisen jälkeen muuttujien saamat ääriarvot painottavat ulottuvuuksia siten, että mitä lähempänä arvo sijaitsee asteikolla arvoa yksi, sitä altruistisempi se on. Vastaavasti mitä lähempänä muuttujan arvo on asteikolla arvoa viisi, sitä managerialistisemmin vastaus painottuu. Näin ollen väittämien saamat arvot jakavat ulottuvuuden niin, että keskiarvon jäädessä alle 3:n tulkitaan arvoja altruistisiksi ja yli 3 keskiarvoja tulkitaan managerialistisiksi.

Taulukosta 7 ilmenee, että muuttujien keskiarvot sijoittuvat välille 1,69 - 4,33 ja mediaanit välille 2 - 4. Keskihajonnat ovat 0,787 - 1,290. Aineistossa yksittäisten muuttujien jakaumien muodot ovat jonkin verran sekä positiivisesti oikealle vinoja että negatiivisesti vasemmalle vinoja, vaihteluväliltä -1,816 - 0,052. Äärimmäisiä havaintoja on vähän. Sitä jakaumat poikkeavat normaalijakaumista. Pieniin otoskokoihin ei yleensä sisälly oletusta normaalijakaumasta. (Metsämuuronen 2000; 2002.)

Altruismi

Vahvimmin altruistisuutta kuvaava keskiarvo on väittämässä ”tärkeämpää on johtaa organisaatioita kuin ihmisiä” (organisaatio vs. ihmiset: ka 1,69; s 0,787; v 1,272). Väittämä antaa suuntaa sille, että yhteisöissä managerialistisuuden tyypillinen ominaispiirre, tehokkuus- ja tuottavuusajattelu, ei saa juurikaan kannatusta. Ei myöskään managerialismin tyypillinen ilmenemismuoto johtamisen keskittämisestä yksilöjohtamisesta organisaatioihin ja sitä kautta tulosten saavuttamiseen. Melko alhainen keskihajonta ja voimakas vinous kertovat mielipiteiden keskittymisestä tämän väittämän osalta. Vahvasti altruistisuuteen viittaavan keskiarvon saa myös väittämä ”yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta tulisi turvata laissa” (lakiturva: ka 1,97; s 1,162; v 1,268). Yhteisöjen toiminnan turvaaminen lainsäädännöllä viittaa yhteisöjen alkuperäiseen, aatteellisuutta korostavaan ja ei-voittoa tavoittelevaan luonteeseen. Aatteellisuutta pidetään vielä yhteisöjen toiminnanorientaatiolta merkityksellisenä (aatteellisuus: ka 2,56; s 1,269; v 0,314). Toisaalta tämän muuttujan arvojen korkea keskihajonta osoittaa, että vastakkaisiakin mielipiteitä esiintyy.

Yhteisöjen koetaan tuovan myös turvaa jatkuvassa muutoksessa (yhteisöjen turva: ka 1,82; s 0,842; v 1,571). Mielipiteiden hajontaa on melko vähän, mikä näkyy keskihajonnassa sekä jakauman vahvassa vinoudessa oikealle. Vastaaajista 89,4 % on samaa tai melkein samaa mieltä väitteen kanssa. Yhteisöjen antama turva voidaan nähdä kahtalaisena. Yhteisöt ovat merkittäviä palveluntuottajia julkiselle sektorille, sillä niiden tuottama osuus sosiaalipalveluista vuonna 2004 oli 17,4 % kaikista sosiaalipalveluista, joista ikääntyneiden asumispalvelut muodostivat suuren osan. (Kauppinen - Niskanen, 2007; Eronen et al. 2007.) Yhteisöt tarjoavat myös sellaisia erityisryhmille tarkoitettuja palveluita, joita muut palveluntuottajat eivät tarjoa, erityisesti pienillä paikkakunnilla. (Särkelä et al. 2007.) Yhteisöjen antama turva voidaan nähdä myös yksilöllisen identiteetin vahvistajana, mikä näkyy välittämisenä ja osallisuutta ylläpitävänä toimintakulttuurina. (Möttönen & Niemelä 2005.) Vastaaajista 70 % onkin sitä mieltä, että valtion pitäisi tukea enemmän yleishyödyllistä toimintaa. Yhtä moni vastaaajista katsoo voittoa tavoittelemattoman toiminnan olevan edelleen tärkeä osa hyvinvointiyhteiskuntaa.

Tätä ajattelutaustaa vasten yhteisöissä ollaankin jo selkeästi ristiriitaisissa näkemyksissä tehokkuuden (liikaa tehokkuutta: ka 2,47, s 1,019, v 0,288) ja erityisesti kustannustehokkuuden (kustannustehokkuus: ka 2,11, s 0,944, v 0,645) vaatimuksista. Vastaaajat eivät kuitenkaan näe tehokkuuden vaatimusta välttämättä yhteisöjen perustehtävän vastaisena. Tulosten mukaan näyttäisikin siltä, että tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimuksia pidetään mieluummin yleisenä yhteiskunnassa vaikuttavana mielipiteenä ja näkemyksenä, jolla on merkitystä myös toiminnan arvovalintoihin. Kuntien kilpailuttaessa palvelutuotantoaan on tilaaja-tuottaja -malli yleistynyt hankintoihin, mutta varauksetta sen hyvyttä eivät yhteisöt tunnusta (tilaaja-tuottaja: ka 2,64, s 0,982, v -0,188). Tosin 43 % vastaaajista ei osaa sanoa kantaansa tilaaja-tuottaja -malliin, mikä selittyy myös sillä, että vastaaajilla ei ole kokemusta mallin toimivuudesta. Lähes puolet (48,4 %) vastaaajista on sitä mieltä, että yhteisöjen tuottamia palveluja ei saisi kilpailuttaa, ja peräti 67,3 % vastaaajista pitää vähintäänkin arveluttavana kilpailuttamisen sopivuutta ylipäättänsä yleishyödyllisiin yhteisöihin.

Managerialismi

Yleishyödyllisten yhteisöjen arvojen managerialistiseen ulottuvuuteen puolestaan viittaa vahvimmin väitteen ”palvelujen vaikuttavuutta pitäisi arvioida säännöllisesti” (vaikutta-

vuus: ka 4,33; s 0,831; v -1,816) saamat arvot. Vaikuttavuudella mitataan tässä palvelujen määrää ja laatua suhteessa tavoitteisiin. Hajontaa mielipiteissä on vähän. Vastaajista 91,6 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Epävarmoja vastaajiakin on vain neljä.

Mielenkiintoisia, joskin toisaalta odotettuja tuloksia, liittyy myös johtamiseen, tehokkuusajatteluun, kannustamiseen ja tuloksiin. Vastaajista 86,3 %, pitää tuottavuuden edellytyksenä tehokasta johtamista. Keskiarvo tällä muuttujalla on 4,13 ja keskihajonta on 0,992. Myös tehokkuuteen sitoutumista pidetään oleellisempänä kuin yleishyödyllisyyttä (yleishyödyllisyys vs tehokkuus: ka 3,26, s 0,919, v -0,336). Samaa tehokkuusajattelua liittyy myös siihen, että vastaajien mielestä työn tulokset ja henkilöstön kannustaminen pitäisi nivoa yhteen (ka 3,36). Näkemys tukee selkeästi managerialistista johtamista siinä mielessä, että henkilöstöä palkitaan juuri hyvistä työsuorituksista. Työn tuloksellisuus ja palkitsevuus voidaan nähdä myös toisaalta siten, että yhteisöjen toiminta palveluntuottajina halutaan nähdä professionaalisenä ja tavoitteellisenä toiminnanorientaationa ja yhteisöt palveluntuottajana samalla viivalla yritysten ja julkisen sektorin kanssa. Anheier (2002) pitääkin palvelutuotannon kaupallistumisen suoranaisten seurauksena sitä, että koveneva kilpailu edellyttää yhteisöiltä ammatillistumista. Hänen mukaansa se tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että harrastajamainen ja vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta ei riitä vastaamaan vaatimuksia, vaan yhteisöjen tulee osata toimia oikein ja tehokkaasti. (Kari & Markwort 2004, 17 - 18.) Toisaalta Anheier (2000, 2005) näkee tehokkuuden myös yhteisöjen vaarana, jos ne eivät ota riittävästi huomioon ja hyödynnä toiminnassaan yhteisöjen ainutlaatuisia organisatorisia kombinaatioita strategisena tehokkuuden ilmentäjänä.

Yhteisöjen muutosvalmiuteen ja toiminnan uudistamiseen manageriaalisessa mielessä viittaavat väittämät, joissa on vastakkaisina näkemyksinä arvioitava yleishyödyllisyyttä suhteessa managerialistisiin toimintatapoihin, kuten ”perinteet ovat tärkeämpiä kuin jatkuva uudistaminen” (perinteet ja uudistaminen: ka 3,37; s 1,022, v -0,552), ”yleishyödyllisyydessä on lupa tavoitella myös taloudellista etua” (yleishyödyllisyys ja taloudellinen etu: ka 3,14; s 1,290, v -0,204) sekä ”yleishyödyllisessä toiminnassa tulee sallia tietty määrä itsekkyyttä” (yleishyödyllisyys ja itsekkyyttä: ka 3,26; s 0,961, v -0,239). Näillä keskiarvoilla mitattuna yhteisöissä ollaan jo kallistuttu managerialistisen toimintatavan

kannalle, mutta korkeat keskihajonnat kertovat siitä, että mielipiteet jakautuvat voimakkaasti, varsinkin, kun joutuu puntaroimaan yleishyödyllisyyden ja tehokkuusajattelun välillä.

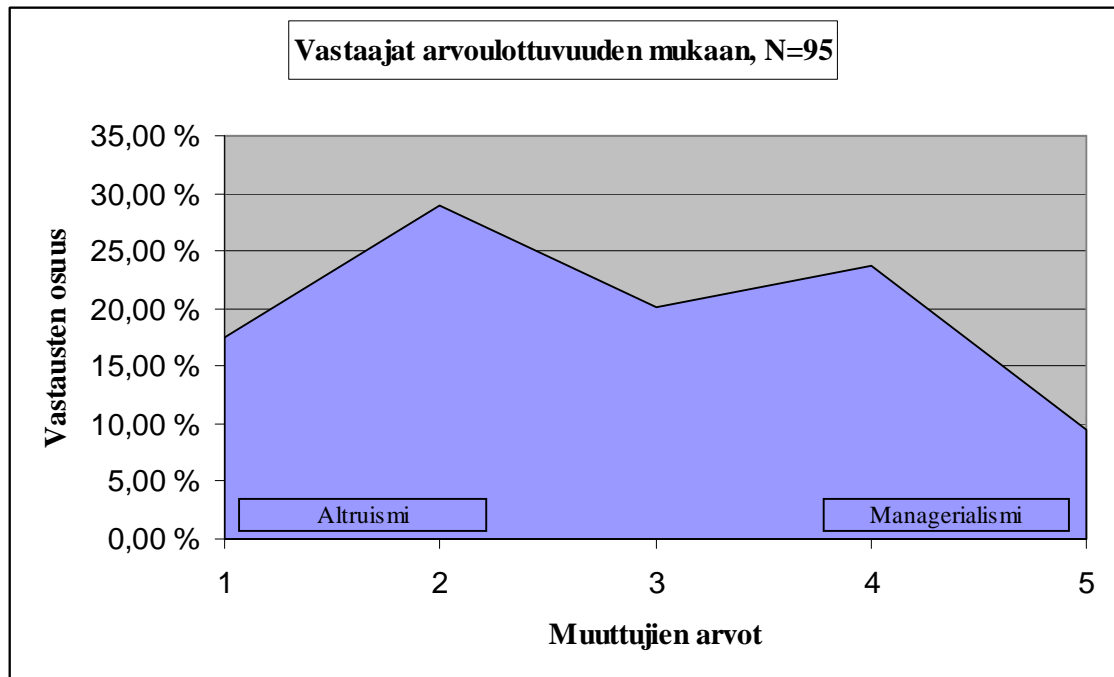
Yhteisöissä korostetaan toisaalta tehokasta ja tuottavaa sekä tuloksellisuuteen tähtäävää johtamista, mikä voidaan nähdä selkeästi julkisen sektorin managerialismin mukaisena. (Lähdesmäki 2003; Pollit 1990.) Kuitenkaan bisnesjohtamisen ei nähdä sellaisenaan soveltuvan yleishyödyllisiin yhteisöihin. Näkemykset vaihtelevat melko voimakkaasti (s 1,189). Kolmannes vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että bisnesjohtaminen sopii yhteisöihin, mutta yhtä moni oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajien keskiarvo on 2,89, mediaani on 3 ja jakauma noudattelee normaalijakauman muotoa (v 0,052), joten äärimmäisiä havaintoja on vähän. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että yhteisöjen johtamisessa on jo selkeä suunta liiketaloudellisen yrityksen johtamiseen, mutta palvelujen tuotantotapa nähdään vielä vahvasti yleishyödyllisyyteen nojaavana.

TAULUKKO 7 Toimintaa ohjaavia arvoja kuvaavat tunnusluvut, asteikot samansuuntaistettu

Muuttuja	N	Frekvenssi					Prosentti					Keski- arvo	Medi- aani	Keski- hajonta	Vinous
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
liikaa tehokkuutta	95	16	38	22	18	1	16,8	40,0	23,2	18,9	1,1	2,47	2	1,019	0,288
kilpailuttaminen sopii	95	27	37	9	20	2	28,4	38,9	9,5	21,1	2,1	2,29	2	1,157	0,579
lakiturva	95	42	31	11	5	6	44,2	32,6	11,6	5,3	6,3	1,97	2	1,162	1,268
kuntien liika ohjaus	95	19	37	19	17	3	20,0	38,9	20,0	17,9	3,2	2,45	2	1,099	0,442
kannustaminen ja tulokset	95	1	22	24	38	10	1,1	23,2	25,3	40,0	10,5	3,36	4	0,988	-0,168
bisnesjohtaminen ok	95	11	32	15	30	7	11,6	33,7	15,8	31,6	7,4	2,89	3	1,189	0,052
perinteet ja uudistaminen	95	4	18	20	45	8	4,2	18,9	21,1	47,4	8,4	3,37	4	1,022	-0,552
raha määrää liikaa	95	28	31	17	14	5	29,5	32,6	17,9	14,7	5,3	2,34	2	1,199	0,603
tuottavuus ja johtaminen	95	2	9	2	44	38	2,1	9,5	2,1	46,3	40,0	4,13	4	0,992	-1,395
voittoa tavoittelematon toiminta	95	30	36	10	14	5	31,6	37,9	10,5	14,7	5,3	2,24	2	1,200	0,800
hyvinvointipalvelut ja kilpailutus	93	21	24	16	27	5	22,6	25,8	17,2	29,0	5,4	2,69	3	1,260	0,080
valtion tuki	95	27	40	19	6	3	28,4	42,1	20,0	6,3	3,2	2,14	2	1,006	0,870
hyvän tekeminen ja hyödyn tavoittelu	94		26	37	17	14	0,0	27,7	39,4	18,1	14,9	2,20	2	1,012	0,473
yhteisöjen turva	94	34	50	5	3	2	36,2	53,2	5,3	3,2	2,1	1,82	2	0,842	1,571
yleishyödyllisyys ja taloudellinen etu	93	12	21	16	30	14	12,9	22,6	17,2	32,3	15,1	3,14	3	1,290	-0,204
aatteellisuus	95	24	28	15	22	6	25,3	29,5	15,8	23,2	6,3	2,56	2	1,269	0,314
organisaatio vs ihmiset	95	44	39	10	1	1	46,3	41,1	10,5	1,1	1,1	1,69	2	0,787	1,272
yleishyödyllisyys ja itsekkyyys	94	3	18	32	34	7	3,2	19,1	34,0	36,2	7,4	3,26	3	0,961	-0,239
vaikuttavuus	95	2	2	4	42	45	2,1	2,1	4,2	44,2	47,4	4,33	4	0,831	-1,816
kustannustehokkuus	94		26	43	14	11	0,0	27,7	45,7	14,9	11,7	2,11	2	0,944	0,645
tilaaja-tuottaja	94	15	22	40	16	1	16,0	23,4	42,6	17,0	1,1	2,64	3	0,982	-0,188
yleishyödyllisyys vs tehokkuus	95	3	17	34	36	5	3,2	17,9	35,8	37,9	5,3	3,26	3	0,919	-0,336

5.1.2 Arvojen sijoittuminen jatkumossa

Seuraavassa tarkastellaan miten vastaajien näkemykset sijoittuvat altruismi-managerialismi - arvoulottuvuudella vertailtaessa yksittäisten vastaajien näkemyksiä.



Kuvio 10 Arvojakumo

Kuviossa 10 on kaikkien arvoväittämien saamien arvojen frekvenssien summien suhteelliset osuudet. Koska muuttujien asteikot on samansuuntaistettu, saman arvon saaneet eri muuttujien vastaukset voidaan summata keskenään kuvaamaan koko aineiston osalta arvojakumon suuntaa. Kuvion perusteella voidaan todeta, että yhteisöjen toimintaa ohjaava arvopohja painottuu voimakkaammin altruismiin (46,6 %, f 969, N 2081) kuin managerialismiin (33,2 %, f 692, N 2081). Epävarmojen vastaajien määrä tosin on melko korkea (20,2 %, f 420, N 2081).

Arvoulottuvuuksista muodostettiin lisäksi summamuuttuja, josta käytetään jatkossa nimitystä arvojakumo. Summamuuttuja on keskiarvo arvomuuttujien frekvensseistä. Summamuuttujan keskiarvo on 2,70, mediaani 2,68, keskihajonta 0,437 ja jakauman vinous 0,179. Summamuuttujan konsistenssi laskettiin Cronbachin Alfalla, jonka arvoksi

tuli 0,735. Alfa olisi noussut (0,757), mikäli muuttujat ”kuntien liika ohjaus” sekä ”perinteet ja uudistaminen” olisi poistettu summamuuttujasta (kummallakin muuttujalla lievä negatiivinen korrelaatio muiden muuttujien kanssa). Alfa arvoa voidaan kuitenkin pitää hyvänä ilman em. muuttujien poistamistakin. Myös summamuuttuja vahvistaa kuvion 10 tulosta siitä, että yhteisöjen näkemykset painottuvat altruismiin.

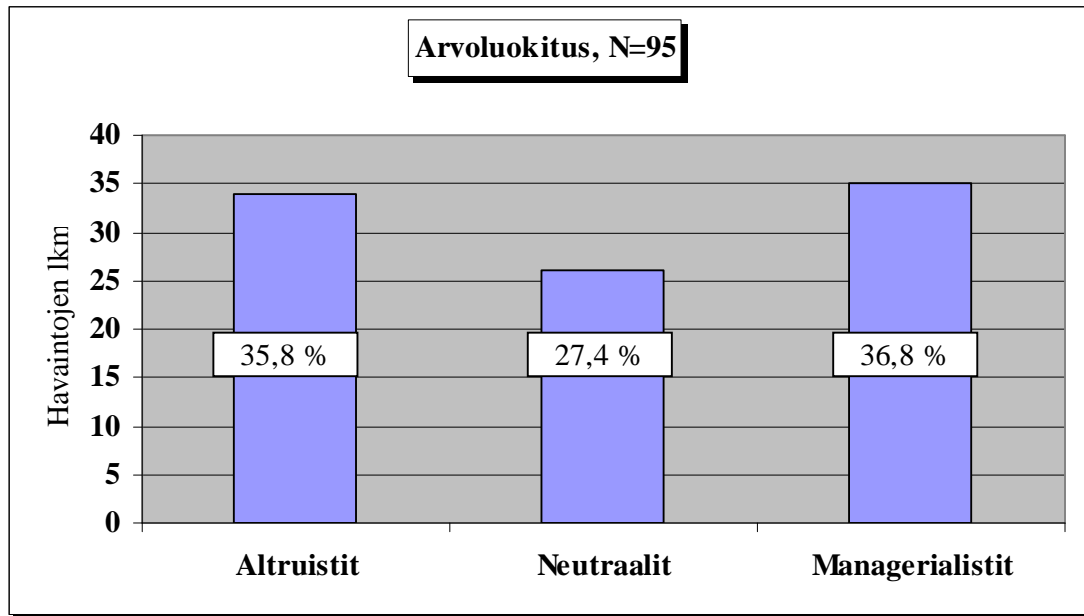
Puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien näkemyksiä arvioitiin vielä erikseen. Puheenjohtajien vastausten keskiarvo on 2,66, mediaani 2,68, keskihajonta 0,409 ja jakauman vinous -1,117. Vastaavasti toiminnanjohtajilla keskiarvo on 2,72, mediaani 2,73, keskihajonta 0,455 sekä jakauman vinous 0,282. Molemmilla ryhmillä toimintatapa painottuu altruistisuuteen, joskin toiminnanjohtajat ajattelevat hiukan managerialistisemmin kuin puheenjohtajat. Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä (Kruskal-Wallis - testi, df 1, sig 0,718). Molempien ryhmien keskihajonnat ovat alhaiset, mikä kertoo suhteellisen yksimielisestä näkemyksestä.

Arvoluokitus jatkumossa

Kuviossa 10 on yksittäisten vastaajien näkemykset arvoista sijoitettuna liukuvaan arvo-jatkumoon. Yksittäisten vastaajien näkemyksien pohjalta muodostettu arvoluokittelu kuvaa kuitenkin arvojatsummaa selkeämmin vastausten jakaumaa. Perusteena arvoluokittelulle on se, että liukuvassa arvojatsummassa vastaajien keskiarvot jäivät kauttaaltaan melko alhaisiksi, joten luokittelulla voidaan tiivistäen kuvata keskiarvojen luokkarajat vastaamaan yhteisöjen arvonäkemyksiä.

Vastausten perusteella alhaisimman keskiarvoluokan alaraja on 1,77 ja korkeimman luokan yläraja 3,76, kun vaihtoehdot arvojatsummassa olivat väliltä 1 - 5. Luokkarajat voidaan tehdä monella eri tavalla: 1) SPSS Equal Width Intervals -valinnalla luokkarajat voidaan määrittää ensimmäisen luokkarajan sijainnin, luokkarajojen lukumäärän tai luokkien leveyden perusteella, 2) Equal Percentiles Based on Scanned Cases -kohdassa luokat määrittään joko luokkarajojen sijainnin mukaan tai luokkien leveyden perusteella ja 3) luokkarajat luodaan muuttujan keskiarvon ympärille keskihajonnan perusteella. (Rasi - Lepola - Muhli - Kanniainen 2007, 48.) Tässä tutkimuksessa luokat muodostettiin luokan leveyden perusteella siten, että kunkin luokan leveys on noin 33 % ta-

pauksista. Täältä pohjalta on muodostettu kuvio 11. Altruistien luokka muodostui alle 2,5:n keskiarvoista, neutraalien luokan raja-arvot ovat 2,51 - 2,85 ja managerialistien luokkaan sijoittuu yli 2,86:n keskiarvolla.



Kuvio 11 Arvaluokitus arvojatsumossa

Kuvion mukaan altruisteihin lukeutuvien vastaajien määrä koko aineistosta (N=95) on 34 vastaajaa (35,8 %). Neutraalien osuus on 26 (27,4 %) ja managerialisteja on 35 (36,8 %). Arvaluokituksessa altruistien ja managerialistien määrät ovat lähentyneet toisiaan verrattuna arvojatsumo-kuvioon 10, jossa selkeästi vastausten määrät painottuivat altruistisempaan ajattelutapaan. Arvaluokitus korostaa entisestään neutraalien osuutta vastaajista verrattuna kuviossa 10 oleviin vastauksiin. Kuvion 11 mukaan reilun neljänneksen vastaajan mielestä on vaikea sanoa tai vaikea muodostaa mielipidettä suhteessa yhteisöjen toimintaan vaikuttaviin arvoihin. Toisaalta neutraalien vastausten suuri määrä voi kuvastaa myös tietyllä tavalla arvoriitua yleishyödyllisiin yhteisöihin kohdistuvissa vaatimuksissa, eivätkä vastaajat näin ollen näe tarpeelliseksi ottaa kantaa yhteisöjen tilanteeseen kovenevassa kilpailuympäristössä

5.1.3 Arvoulottuvuudet

Arvojen sijoittumiseen arvojakumossa sekä arvojen luokittelun kuvaamisen lisäksi arvoja tarkasteltiin vielä ulottuvuuksina, johon käytettiin faktorianalyysiä. Faktorianalyysiin otettiin mukaan 22 arvoväittämästä 19. Kolme muuttujaa poistettiin faktoroinnista niiden suhteellisen alhaisen kommunaliteetin perusteella. Muuttujan, ”kannustaminen ja tulokset” -kommunaliteetti oli 0.273, muuttujan ”yleishyödyllisyys vs tehokkuus -kommunaliteetti oli 0.286 ja muuttujan ”vaikuttavuus”-kommunaliteetti oli 0.296. Mikäli muuttujan kommunaliteetti jää alhaiseksi, pääsääntöisesti $< 0,3$, kannattaa harkita muuttujan poistamista faktoroinnista. (Rasi - Kanninen 2007, 44.) Muuttujien poistamisen jälkeen summamuuttujien luotettavuutta kuvaava reliabiliteettikerroin nousi ja summamuuttujien keskiarvojen erot selkiytyivät.

Arvoulottuvuuksien faktoreiden muodostamista testattiin 1-5 faktorilukumäärällä käyttäen hyväksi Scree Plot -kuviota. Lopulta päädyttiin kolmeen faktoriin Maximum Likelihood -menetelmällä. Faktoreita muodostettaessa huomioitiin ainoastaan yli .30:n lataukset. Faktoreiden sisällöllinen ulottuvuus, tulkinnallisuus sekä selittävyys olivat ratkaisevia tekijöitä faktoreiden muodostamisessa. Tosin muodostetuilla faktoreille kokonaisvarianssin selitysosuus jää suhteellisen alhaiseksi (45 %), mutta toisaalta taas eri ulottuvuuksien mielekäs tulkinta on tutkimuksen validiteetin kannalta oleellista. Neljällä faktorilla selitysaste olisi noussut 53 %:iin, mutta vastaavasti faktoreista muodostettujen summamuuttujien luotettavuus olisi jäänyt alhaisemmaksi.

Faktoreiden rotatoinnissa yleisenä menettelytapana on sekä varimax- että promax-rotatio riippuen siitä, sallitaanko faktoreiden korreloivan keskenään vai ei. Tässä faktoreille sallittiin keskinäinen korreloivuus ja faktorointi toteutettiin promax-rotatoinnina. Faktoreita muodostettiin kolme, jotka on koottu yhtenäiseksi faktorimatriisiksi taulukkoon 8. Faktorit nimettiin niiden ääripäiden altruismi-managerialismi -ulottuvuuden mukaan seuraavasti: 1) muutossuuntautuneet, 2) arvokapinalliset ja 3) säilyttäjät.

Faktori 1 nimettiin muutossuuntautuneiksi. Tässä faktorissa ei ole erityistä kärki-muuttujaa, vaan suurimmalla osalla muuttujista on suhteellisen tasainen lataus (.321-.641). Faktori muodostuu yhdeksästä selkeästi kaksijakoisista yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa kuvaavista arvoista. Toisaalta yhteisöt kokevat, että tehokkuudella ja rahalla on liian suuri määräysvalta eikä kilpailuttaminen sovi hyvinvointipalveluihin. Toisaalta kuitenkin yhteisöt tunnustavat, että kustannustehokkuus ja kustannustehokkaat palvelut ovat määräävä tekijä palvelutuotannossa, johon myös yhteisöjen tulee sopeutua. Faktorin selitysaste muuttujien yhteisvarianssista on 20,6 %.

Faktori 2 edustaa arvokapinallisia. Faktori voidaan tulkita myös altruismin vastakohtaksi, sillä siinä korostuu yleishyödyllisyyden arvopohjan asettaminen kyseenalaiseksi. Tässäkään faktorissa ei ole selkeää kärkimuuttujaa, mutta vahvimmin latautuneen (.592) muuttujan mukaan aatteellisuuden merkitys ja voittoa tavoittelematon toiminta ovat aikansa eläneitä. Arvokapinallisten faktorissa voidaan nähdä piirteitä myös anti-altruismista, sillä tämän mukaan yleishyödylliseen toimintaan hyväksytään myös egoismia. Arvokapinallisten faktori on myös tyypillinen kaksipäinen eli bipolaarinen faktori, jolla on selkeitä sekä positiivisia että negatiivisia latauksia. Tällaiset dimension eri päissä sijaitsevia latauksia voidaan luokitella toistensa vastakohtiksi, mutta faktorin tulkinnassa niillä on yhtäläinen merkitys. Faktorin selitysaste muuttujien yhteisvarianssista on 13,2 %.

Faktori 3 kuvaa yksiselitteisesti yleishyödyllisten yhteisöjen toiminnan säilyttämistä ennallaan ja **faktori nimettiin säilyttäjäiksi.** Tässä faktorissa on selkeästi kärki-muuttuja (lakiturva), jonka lataus on .801. Tämän mukaan yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta tulisi turvata laissa. Yhteisöjen mielestä myös valtion pitäisi tukea yleishyödyllistä toimintaa enemmän (valtioneuvosto). Yhteisöt koetaan myös turvan antajina jatkuvan muutoksen keskellä (yhteisöturva). Faktorissa korostuu yleishyödyllisten yhteisöjen perusideologia yhteisen hyvän ja sosiaalisen hyvinvoinnin tasaavasta toiminnasta, johon ei liity tuottavuus- ja tehokkuusvaatimuksia. Faktorin selitysaste muuttujien yhteisvarianssista on 11,2 %.

Taulukko 8 Arvoulottuvuuksien rotatoitu faktorimatriisi

Muuttujat	Faktorit			Kommunal.
	F1	F2	F3	
liikaa tehokkuutta	,641			,483
kilpailuttaminen sopii	,327			,386
lakiturva			,801	,500
kuntien liika ohjaus		-,456		,434
businessjohtaminen ok	,573	,331		,530
perinteet ja uudistaminen	,475			,410
raha määrää liikaa	,528	-,403		,467
tuottavuus ja johtaminen	,334		-,521	,430
voittoa tavoittelematon toim.		,502		,493
hyvinvointipal. ja kilpailutus	,614			,396
valtion tuki	,350		,523	,498
hyvän tek. ja hyödyn tavoitt.		,355		,442
yhteisöjen turva			,586	,511
yl. hyödyll. tal. etu		,467		,442
aatteellisuus		,592	,326	,415
organisaatio vs ihmiset		,470		,318
yl.hyödyllisyys ja itsekkyyys		,489		,384
kustannustehokkuus	,519			,450
tilaaja-tuottaja	,392			,335
Ominaisarvo	3,921	2,502	2,12	8,324
Selitysaste (%)	20,6	13,2	11,2	45,0

Faktoreiden jatkoanalyysiä varten muodostettiin kunkin faktorin muuttujista summamuuttujat. Muutossuuntautuneiden (faktori 1) summamuuttujaan otettiin taulukon 8 mukaan kaikki muut muuttujat paitsi ”valtion tuki”, joka oli latautunut voimakkaammin faktorissa 3. Arvokapinallisten (faktori 2) summamuuttuja muodostettiin kaikista muista paitsi negatiivisesti latautuneista muuttujista sekä ”businessjohtaminen ok” -muuttujasta, koska se oli latautunut voimakkaammin faktorissa 1. Säilyttäjien (faktori 3) summamuuttuja koostuu kolmesta positiivisesti latautuneesta muuttujasta. ”Aatteellisuus”-muuttuja jätettiin pois, koska se oli jo huomioitu faktorissa 2 korkeammin latautuneena.

Summamuuttujille laskettiin keskiarvot ja hajonnat. Muutossuuntautuneiden keskiarvo oli 2,77 ja hajonta 0,604, arvokapinallisten keskiarvoksi muodostui 2,51 ja hajonnaksi 0,711 sekä säilyttäjien keskiarvoksi saatiin 1,98 ja hajonnaksi 0,807. Jotta summamuuttujia on mielekästä muodostaa, pitää alkuperäisten muuttujien mitata samaa asiaa. Summamuuttujien sisäistä yhtenäisyyttä testattiin Gronbachin Alfalla. Muutossuuntautuneiden reliabiliteettikerroin on 0,727. Reliabiliteetti olisi parantunut (0,740), jos summamuuttujasta olisi poistettu muuttuja ”tuottavuus ja johtaminen”, koska se korreloi heikosti (.154) muiden muuttujien kanssa. Muuttujaa ei kuitenkaan poistettu tässä vaiheessa tulosten analyysiä, koska alfan arvo nousi riittävän hyväksi. Summamuuttujaa pidetään yleensä luotettavana, kun reliabiliteettikertoimen arvo ylittää 0,7 (Rasi - Kanniainen 2007, 52.) Arvokapinallisten reliabiliteettikertoimeksi saatiin 0,713 ja säilyttäjien 0,710.

Summamuuttujien keskiarvojen perusteella säilyttäjät sijoittuvat altruistien luokkaan (ka < 2,5). Muutossuuntautuneet sekä arvokapinalliset ovat molemmat neutraalisti suhtautuvia (keskiarvojen vaihteluväli 2,51 - 2,85), joskin muutossuuntautuneiden näkemykset ovat hiukan lähempänä managerialismia kuin arvokapinallisten näkemykset. Arvokapinalliset kritisoivat yleishyödyllisyydelle perustuvaa toimintaa. Muutossuuntautuneiden faktorissa latautui sekä yhteisöjen arvoja säilyttäviä mielipiteitä että toisaalta kilpailuympäristön muutosjohtamiseen liittyviä elementtejä, joten faktorin suhteellisen alhainen keskiarvo kuvaa jakautuneita ja ristiriitaisiakin näkemyksiä.

5.2 Kilpailuympäristön muutos ja johtaminen

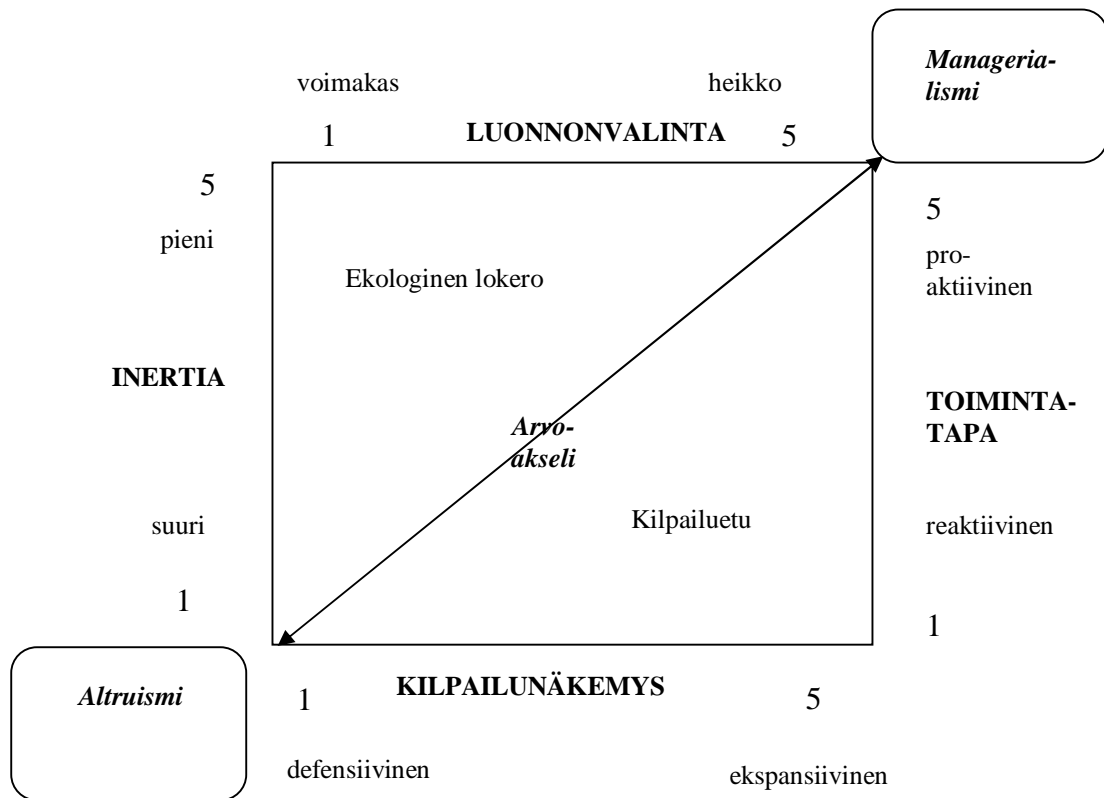
Toinen tutkimuskysymys liittyy siihen, miten yhteisöt mieltävät oman paikkansa muuttuneessa kilpailuympäristössä ja miten kilpailuympäristöjen muutokset näkyvät yhteisöjen strategisessa asemoinnissa. Kysymys on muotoiltu seuraavasti:

2. Mihin kilpailukyky- ja kehitystekijöihin perustuu tutkittujen yhteisöjen strateginen johtaminen?

5.2.1 Yhteisöt kilpailuympäristössä

Kilpailuympäristön muutosta ja johtamista tarkasteltiin 20 asenneväittämällä (kyselylomakkeen kysymykset 34 - 43 ja 47 - 56). Asenneväittämät on muotoiltu organisatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian pääkäsitteiden pohjalta kuvion 8 mukaisesti. Taulukossa 9 on numeroitu teorioiden pääkäsitteiden sisältöä kuvaavat väittämät. Käsitteet muodostavat kaksi vastinparia, jossa luonnonvalinta ja kilpailunäkemykset ankkuroivat yhteisöt ympäristöstä käsin (outside-in) muutosvalmiuteen. Inertia ja toimintatapa mittaavat yhteisöjen suhtautumistapaa muutokseen. Muutosvalmiutta ja suhtautumistapaa arvioidaan suhteessa arvojakkumoon. Käsitteiden merkitykset arvioidaan siten, että muuttujien keskiarvon jäädessä alle kolmen tulkinta painottuu altruismiin ja yli kolmen keskiarvot viittaavat managerialismiin. Tulkinnan helpottamiseksi asenneväittämät on samansuuntaistettu siten, että mitä suurempaa on inertia ja voimakkaampaa on luonnonvalinta ja mitä reaktiivisempaa on toimintatapa ja defensiivisempaa on kilpailunäkemykset, sitä altruistisempi on yhteisöjen toimintaa ohjaava arvomaailma, ja suhtautuminen muutokseen on hitaampaa. Puolestaan mitä pienempää on inertia ja mitä heikompi luonnonvalinta sekä mitä proaktiivisempaa on toimintatapa ja ekspansiivisempaa on kilpailunäkemykset, sitä managerialistisemmin yhteisöt orientoituvat muutokseen. Tähän teoreettiseen, kuvion 8 mukaiseen tulkintaan perustuen kyselylomakkeen asenneväittämistä on samansuuntaistettu kysymykset 35, 38, 41, 42, 48 ja 49.

Yhteisöjen asemoinnin strategisen johtamisen integraatiokehikon kuviossa 8 kuvattiin tutkimuksen pääkäsitteiden keskinäiset suhteet ja sijoittuminen kehikossa. Kuvioon 12 on lisätty muuttujien asteikkojen ääriarvot (1 - 5), joilla kuvataan käsitteiden keskinäistä suhdetta sekä suhdetta arvojakkumoon. Asteikon (1-5) saamat keskiarvot myös ilmaisevat, millä painotuksilla yhteisöt asemoivat itsensä kilpailuympäristöön.



Kuvio 12 Käsitteiden keskinäiset suhteet ja painotukset arvojakumossa

Taulukkoon 9 on koottu väittämien keskiluvut ryhmiteltynä teorioiden pääkäsitteiden mukaisesti. Luonnonvalintaa kuvaavien muuttujien keskiarvot vaihtelevat välillä 1,67 - 3,00. Mediaanit ovat 1 - 4, ja keskihajonnat ovat kauttaaltaan melko korkeat vaihdellen 0,962 - 1,255 välillä, mikä kertoo mielipiteiden melko voimakkaasta jakautumisesta. Jakaumien muodot ovat epätasaisia, joko oikealle tai vasemmalle vinoja.

Luonnonvalinta

Luonnonvalinnan voimakkuutta tai heikkoutta arvioidaan akselilla 1 - 5 siten, että mitä lähempänä väittämän arvo on arvoa yksi, sitä voimakkaampaa on luonnonvalinta ja sitä altruistisempaa suhtautumistapa. Vastaavasti mitä lähempänä väittämän keskiarvo on arvoa 5, sitä heikompaa on luonnonvalintaan perustuva yhteisöjen asema ja sitä vahvemmin toimintaa ohjaa managerialismi.

Taulukon 9 mukaan luonnonvalintaa kuvaavat keskiarvot jäävät kolmeen tai alle sen, mikä tarkoittaa sitä, että yhteisöt reagoivat kilpailuympäristöstä tuleviin muutostekijöihin viiveellä ja osittain olosuhteisiin alistumalla sen sijaan, että pyrkisivät aktiivisesti strategisilla valinnoilla vaikuttamaan muutoksessa. Yleishyödyllisiä yhteisöjä koskevan lainsäädännön ja verotuskysymysten (lainsäädäntö ja verotus: ka 1,67, s 0,972) tulkinnat sekä kuntien kilpailuttamiseen liittyvät vaihtelevat käytännöt (kuntien arvaamattomuus: ka 1,86, s 0,972) koetaan yhteisöissä edelleen toiminnan uhkatekijöinä. Näillä muuttujilla mitattuna vastaajien asenteet kuvaavat selkeimmin yhteisöjen ydinideologiaan perustuvaa altruistista näkemystä ja toiminnanorientaatiota. Toisaalta lainsäädännön muutokset sekä palvelujen kilpailuttamiset ovat sellaisia yhteisöjen toimintaan ulkoapäin asetettuja ehtoja, joihin yhteisöt eivät kykene vaikuttamaan muutoin kuin arvioimalla toimintamahdollisuutensa noissa rajoissa. Tämän mukaan yhteisöt voidaankin organisaatioekologisen teorian mukaan nähdä eräänlaisina ympäristömuutoksiin sopeutuvina avoimina järjestelminä, jossa luonnonvalinnalla on voimakas vaikutus.

Lähes 60 % vastaajista on joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhteisöjen omaleimaisuus katoaa, kun niiltä odotetaan samaa turbulentin toimintaympäristön muutosorientaatiota kuin mihin julkinen sektori on ajautunut tehokkuusvaatimuksissa ja kilpailuyhteiskunnan puristuksessa. (vrt. Anheier & Seibel 1990; Ilmonen, 2004; Matthies 2007; Möttönen & Niemelä 2005.) Myös alalle tulevien uusien hoivayritysten koetaan lisäävän yhteisöjen painetta, sillä vastaajista 60 % pitää hoivabisneksen kasvua riskinä yhteisöjen toiminnalle. Tosin viidennes vastaajista on sitä mieltä, ettei sillä ole mainittavasti merkitystä.

Inertia

Inertiaa eli yhteisöjen muutoksen hitautta mittaavat keskiarvot sijoittuvat välille 1,65 - 2,38. Luonnonvalinnan tapaan myös inertian voimakkuutta arvioidaan akselilla 1-5. Mitä lähempänä väittämän arvo on arvoa yksi, sitä suurempaa on inertia eli muutoksen hitaus ja mitä lähempänä väittämän arvo on arvoa viisi, sitä vähemmän yhteisöillä on muutosvastarintaa.

Taulukon 9 mukaiset keskiarvot kertovat yhteisöjen tarpeesta ankkuroitua enemmän toimintansa historiaan ja siitä nousevaan ideologiaan kuin kilpailuympäristön muutospainuksiin. Erityisesti yleishyödyllisyyteen perustuvat inhimilliset ja kestävät arvot (lisäarvo arvoista: ka 1,65, s 0,987) näyttävät merkitsevän palveluja tuottaessa vielä enemmän kuin aatteellisuus tai yleishyödyllisen toiminnan pitkät perinteet. Peräti 85 % vastanneista on sitä mieltä tai jokseenkin sitä mieltä, että asiakkaalle tuotettu lisäarvo kumpuaa juuri yhteisöjen toiminnan arvopohjasta. Yhteisöjen näkemykset yleishyödyllisistä arvoista lisäarvon tuottajina perustuvat joko siihen, että yhteisöjen yleishyödylliset arvot koetaan itseisarvon kaltaisiksi, koska ne perustuvat inhimillisyyteen ja sitä kautta asiakkaiden elämäntilanteiden huomioimiseen, tai vastaavasti siihen, että yhteisöt voivat arvoihinsa nojautuen määritellä esimerkiksi palvelujensa hintatason korkeammaksi ja pitää sitä etulyöntiasemana kilpailijoihinsa nähden. Tällöin uskotaan, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan yhteisöjen tarjoamasta palvelusta enemmän (vrt. Porter 1985; 2004). Kilpailustrategiateorian mukaan yritys on myös kannattava silloin, jos se saa palvelustaan enemmän hintaa kuin mitä se on arvoketjuunsa sijoittanut.

Tämän aineiston keskiarvojen vertailussa yhteisöt pitävät kuitenkin arvoja juuri toimintansa perustana ja myöskin niihin pitäytymällä osoittavat asenteellista muutosvastarintaa julkisen sektorin tuottavuus- ja tehokkuusajattelulle. Näkemyksen yhtenäisyydestä kertoo alhaisten keskiarvojen (< 3) lisäksi myös mediaanien sijoittuminen luokkiin yksi ja kaksi sekä yhtenäisestä näkemyksestä poikkeavien vastausten vähäisyys (kuusi vastaajaa). Myös epävarmojen vastaajien osuus on vain 8,4 %.

Ydinideologian mukaisten mission ja arvojen merkitystä tutkineet Collins ja Porras (2004) ovat todenneet kirjassaan *Build to Last*, että organisaatiot, joilla on vahva ydinideologia, ovat menestyneet kilpailijoitaan paremmin. Menestyminen perustuu juuri vahvaan, kestävään yhdenmukaiseen arvopohjaan lyhyen tähtäimen tuloskehityksen sijaan. Tämän mukaan voidaan vastaajien kokema ja keskiarvoilla mitattu inertia tulkita myös yhteisöjen menestystekijäksi eikä muutosvastarinnaksi. Oleellista organisaatioekologisen teorian mukaan inertian ilmenemisessä onkin juuri se, miten todellisena organisaatio kokee ulkoapäin tulevat uhkatekijät. Toisin sanoen kykenevätkö uhkaavat tekijät horjuttamaan yhteisön asemaa ekologisessa lokerossa (markkinoilla) ja sitä kautta

lisäämään muutospainetta, vai kykenevätkö yhteisöt valjastamaan historiallisen kehityksensä resurssiksi organisaatioiden välisessä kilpailussa.

Kilpailunäkemys

Kilpailunäkemyksen vaikutus arvioidaan akselilla 1-5 siten, että mitä defensiivisempää on yhteisöjen strateginen suunnittelu organisaation asemoimisesta, sitä lähempänä arvo on arvoa yksi ja kilpailunäkemyistä ohjaavat altruistiset arvot. Vastaavasti mitä ekspansiivisempää on yhteisön kyky itse vaikuttaa menestymiseensä, sitä lähempänä arvo on arvoa viisi, ja yhteisöjen strategisia valintoja ohjaa managerialistinen näkemys.

Kilpailunäkemykseen perustuvien väitteiden keskiarvojen vaihteluväli on kauttaaltaan yli kolmen ja arvot asettuvat myös melko lähelle toisiaan. Alin keskiarvo on 3,34 ja korkein 4,34. Myös mediaanit painottuvat asteikon yläpäähän eli luokkiin 4-5. Sen sijaan keskihajonnat ovat melko tasaiset, mutta korkeahkot, mikä heijastelee jonkin verran vastaajien mielipiteiden erilaisuutta. Toisaalta negatiivisesti vasemmalle vinot jakaumat osoittavat kuitenkin selkeää painottumista ekspansiivisuuteen.

Organisaation asemointia kilpailuympäristössä pidetään yhtenä menestystekijänä. Tällöin huomio kiinnittyy organisaation sisäisten tekijöiden vaikutusten ohella ulkoisten muutosten tarkkailuun ja kilpailijoiden asemaan. Eri teoreettiset näkökulmat (Porter 2004; Hamel & Prahalad 1994) painottavat organisaation sisäisten tekijöiden ja ulkoisten, organisaation toimintaympäristössä vaikuttavien muutostekijöiden merkitystä eri tavoin riippuen siitä, minkälaisien muutosten oletetaan vaikuttavan organisaation asemointiin suhteessa kilpailijoihinsa. Vastaajien keskiarvojen perusteella yhteisöt kallistuvat ajattelussaan siihen, että ulkoisilla tekijöillä olisi sisäisiä tekijöitä määräävämpi vaikutus pärjäämiseen kilpailijoiden kanssa (toiminta vs ulkoinen muutos: ka 3,34, s 1,038), jolloin yhteisöjen valintojen ja strategisten linjausten suuntaa voidaan pitää enemmän ekspansiivisempaan kilpailunäkemykseen tukeutuvana kuin defensiivisenä. Tämä tukee myös kilpailustrategiateorian näkemystä siitä, että yhteisöt asemoivat itsensä kilpailuympäristön suunnasta (outside-in) ja määrittelevät itsensä ja toimintaympäristönsä muuttuvissa olosuhteissa ulkoisten tekijöiden perusteella.

Kilpailunäkemyksessä ulkoisten muutostekijöiden vaikutuksia voimakkaampina kilpailuvaltteinaan yhteisöt pitävät kuitenkin toiminnan laatua (laatu: ka 4,16, s 1,024), asiakaslähtöistä, yksilöllisiin tarpeisiin pohjautuvaa palvelutuotantoa (asiakaslähtöisyys: ka 4,34, s 0,918) sekä oman paikan varmistamista kilpailijoiden kentässä (oman paikan varmistaminen: ka 4,19, s 0,926). Laadun merkityksestä kilpailukykytekijänä ollaan eri mieltä. Porterin (2004) mukaan laatu on yksi kestävän kilpailukyvyyn taie ja markkinoilla pysymisen ehto, kun taas Hamel & Prahalad (1994) katsovat laadun olevan ainoastaan markkinoillepääsyn ehto, ei kilpailukykytekijä. Heidän tulkintansa mukaan laatu on itsestäänselvyys, jolla ei varsinaisesti kilpailla, vaan edesautetaan muiden tekijöiden, kuten osaamis- ja kyvykkyystekijöiden avulla markkinoilla pysymistä. Hamel & Prahalad painottavatkin organisaation sisäisten tekijöiden (inside-out) ensisijaisuutta organisaation strategisen asemoinnin luomisessa, kun taas Porter painottaa toimintaympäristössä (outside-in) tapahtuvien muutosten ennakoimista ja huomioimista asemoinnissa.

Yhteisöjen toiminnassa laadun merkitys voidaan nähdä myös niiden perustehtävästä, missiosta käsin, sillä taulukon 9 mukaan yhteisöjen ominaispiirteet ja erilainen toiminnanorientaatio suhteessa kilpailijoihin (erilaisuus: ka 3,79, s 1,056) koetaan myös melko tärkeänä kilpailuelementtinä. Pärjätäkseen kilpailussa yhteisöjen pitää olla erilaisia kuin kilpailijansa. Näin ollen laadukas palvelutuotanto viestii yhteisöjen arvomaailmaan pohjautuvasta imagosta olla erilainen verrattuna voittoa tavoitteleviin hoivayrityksiin. Erilaisuus palveluntuottajana toteutuu tuottamalla yleishyödyllisillä arvoilla asiakkaalle lisäarvoa.

Toimintatapa

Toimintatavan valintaa kuvataan akselilla 1-5 siten, että mitä lähempänä arvo on arvoa yksi, sitä reaktiivisempaa on yhteisöjen toiminta ympäristön muutostekijöihin ja toimintaa luonnehtii jälkijättöisyys suhteessa muutoksiin. Mitä lähempänä taas arvo on arvoa viisi, sitä ennakoivammin yhteisö toimii ympäristöönsä nähden ja varmistaa näin omaa paikkaansa kilpailuympäristössä.

Toimintatapa puolestaan ilmentää yhteisön strategisen aseman aktivointia, mikä ilmenee suhtautumistapana kilpailuympäristön muutoksiin. Toimintatapaa kuvaavat keskiarvot

vaihtelevat 2,96 - 4,01 välillä. Mediaanit sijoittuvat 3 - 4 välille ja keskihajonnat ovat suhteellisen korkeita kuvaten mielipiteiden hajontaa. Jakaumat painottuvat negatiivisesti vasemmalle vinoksi, jolloin jakaumien muotojen perusteella näyttäisi siltä, että toimintatavan painotus on enemmän proaktiivista kuin reaktiivista.

Yhteisöjen toimintaa kilpailuympäristössä voidaan arvioida keskiarvoihin perustuen siten, että yhteisöt pitävät samalla toimialalla kilpailevien palveluntuottajien tuntemista tärkeänä, jotta yhteisöt kykenevät suhteuttamaan itsensä ja toimialansa niihin (kilpailijoiden tunteminen: ka 4,00, s 0,911). Kilpailustrategiateorian mukaan kilpailijanalyysyjä pidetään yhtenä painopisteenä arvioitaessa omaa paikkaa muiden palveluntuottajien joukossa (Porter 2004). Yhteisöt pitävät myös tärkeänä sitä, että ne ovat riittävän nopeita reaktioissaan toimintaympäristön muutostekijöihin (nopeus ja pärjääminen: ka 3,98, s 0,887) pärjätäkseen kilpailussa. Suhteellisen korkeat keskiarvot kertovat siitä, että yhteisöissä pyritään aktiivisuuteen ja ennakoimaan niitä tekijöitä, joita yhteisöjen pitää huomioida kilpailtaessa voittoa tuottavien yritysten kanssa samoista palveluista. Yhteisöt toimivat myös jatkuvassa valmiustilassa, sillä strategioiden jatkuva päivittäminen ja arviointi koetaan välttämättömänä (jatkuva strategioiden tarkistaminen: ka 3,96, s 0,824), kun aiotaan pysyä mukana muutoksessa. Jopa 81 % vastaajista on sitä mieltä, että kilpailuympäristön muutos on niin nopeaa, että se edellyttää jatkuvaa strategista valmiutta. Porter (1984) tähdentää, että strateginen valmius tarkoittaa nimenomaan valmiutta suhteessa kilpailijoihin. Myös Johnson et al. (2006) sekä Barney & Hesterly (2002) viittaavat Porterin tavoin samaan asiaan.

Taulukko 9 Kilpailuympäristön muutosta, kilpailua ja johtamista kuvaavat tunnusluvut, asteikot samansuuntaistettu

Muuttujan numero ja muuttuja	N	Frekvenssi					Prosentti					Keski-arvo	Medi-aani	Keski-hajonta	Vinous	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Luonnonvalinta																
40 omaleimaisuus	95	13	42	13	18	9	13,7	44,2	13,7	18,9	9,5	3,00	4	1,255	-0,363	
41 lainsäädäntö ja verotus	95	51	35	1	5	3	53,7	36,8	1,1	5,3	3,2	1,67	1	0,972	1,907	
53 kuntien arvaamattomuus	95	41	36	9	8	1	43,2	37,9	9,5	8,4	1,1	1,86	2	0,972	1,127	
56 hoivayritykset riski	95	22	35	18	15	5	23,2	36,8	18,9	15,8	5,3	2,43	2	1,164	0,542	
49 ympäristön muutos vs osaaminen	95	8	45	22	18	2	8,4	47,4	23,2	18,9	2,1	2,59	2	0,962	0,472	
34 uudistuksiin ryhtyminen	95	16	21	10	43	5	16,8	22,1	10,5	45,3	5,3	3,00	4	1,255	-0,363	
Inertia																
36 perinteet ja aatteellisuus	95	25	40	16	11	3	26,3	42,1	16,8	11,6	3,2	2,23	2	1,066	0,758	
37 missio ja arvot	95	20	39	16	20		21,1	41,1	16,8	21,1	0,0	2,38	2	1,044	0,330	
43 historiallinen kehitys voimavara	95	34	39	10	7	4	35,8	41,1	10,5	7,4	4,2	2,02	2	1,077	1,169	
52 lisäarvo arvoista	95	56	25	8	3	3	58,9	26,3	8,4	3,2	3,2	1,65	1	0,987	1,768	
Kilpailunäkemys																
39 org. toiminta vs ulkoinen muutos	95	3	24	13	48	7	3,2	25,3	13,7	50,5	7,4	3,34	4	1,038	-0,485	
47 asiakaslähtöisyys	95	3	3	2	38	49	3,2	3,2	2,1	40,0	51,6	4,34	5	0,918	-1,990	
48 erilaisuus	94	2	15	7	47	23	2,1	16,0	7,4	50,0	24,5	3,79	4	1,056	-0,847	
51 laatu	95	3	6	7	36	43	3,2	6,3	7,4	37,9	45,3	4,16	4	1,024	-1,416	
54 oman paikan varmistaminen	95	1	6	9	37	42	1,1	6,3	9,5	38,9	44,2	4,19	4	0,926	-1,211	
Toimintatapa																
35 nopeus ja pärjääminen	95	1	8	8	53	25	1,1	8,4	8,4	55,8	26,3	3,98	4	0,887	-1,080	
38 jatkuva str. tarkistaminen	95		8	10	55	22	0,0	8,4	10,5	57,9	23,2	3,96	4	0,824	-0,853	
42 ympäristö ja org. yhdessä	95	3	3	13	47	29	3,2	3,2	13,7	49,5	30,5	4,01	4	0,928	-1,244	
50 puolustus vs hyökkäys	95	7	23	41	15	9	7,4	24,2	43,2	15,8	9,5	2,96	3	1,041	0,201	
55 kilpailijoiden tunteminen	95	1	6	15	43	30	1,1	6,3	15,8	45,3	31,6	4,00	4	0,911	-0,863	

Yhteisöissä ollaan myös melko vahvasti sitä mieltä, että toimintaympäristön muutoksen tulisi johtaa muutokseen myös organisaatiossa (ympäristö ja org. yhdessä: ka 4,01, s 0,928). Porter (1987, 23) käyttää termiä yhteensopivuus viitatessaan organisaation ulkoisten tekijöiden integroitumisen organisaation sisäisiin tekijöihin, jolloin muodostuu ”ympäristöönsä istuva organisaatio”. Näkemys perustuu kilpailustrategiseen ajatteluun siitä, että toimintaympäristö, toisin kuin organisaatio, määrittelee kilpailuelementit, joihin organisaatio joko vastaa tai ei. Morganin (1998, 57) mukaan yhteensopivuusajattelu pakottaa yhteisöt valitsemaan luonnon valinnan ja strategisen valinnan välillä.

Taulukon 9 perusteella toimintatappaa kuvaavien muuttujien keskiarvot osoittavat yhteisöjen proaktiivisen asenteen muutokseen. Kilpailutilanteeseen viittaavan väittämän (puolustus vs hyökkäys: ka 2,96 s 1,041) mukaan yhteisöt pitävät kuitenkin tehokkaampana keinona puolustautua kuin hyökätä. Tämän mukaan voidaan olettaa, että yhteisöissä ollaan kuitenkin odottavalla kannalla ja vastataan mieluummin kilpailulliseen haasteeseen kuin ollaan itse aloitteellisia. Toisaalta taas tasapainoilu puolustavan vai hyökkäävän asenteen välillä voi kertoa siitäkin, että yhteisöissä ei olla varmoja, tulisiko niissä kilpailustrategia määritellä toisin ja lähteä selkeästi tuottamaan palveluja liiketoimintaperiaatteella. Tosin vastaajista 43 % ei ota kantaa koko väittämään, mikä puolestaan voi kertoa siitäkin, ettei strategista valmiutta edes pidetä oleellisena tekijänä strategisessa johtamisessa.

5.2.2 Kilpailuteorioiden käsitteiden painottuminen

Yhteisöjen kilpailu- ja kehitystekijöiden taustateorioita yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strategisessa johtamisessa testattiin kysymällä yhteisöjen hallitusten puheenjohtajilta sekä toiminnanjohtajilta kilpailuympäristön muutoksesta ja johtamisesta. Asenneväittämät perustuivat molempien tutkimuksen taustateorioiden pääkäsitteisiin. Väittämiä on perusmuuttujatason lisäksi arvioitu muodostamalla pääkäsitteitä kuvaavista muuttujista (taulukko 9) summamuuttujia. Summamuuttujat ovat keskiarvoja kilpailu- ja kehitystekijöitä kuvaavien muuttujien frekvensseistä.

Luonnonvalintaa kuvaavan summamuuttujan keskiarvoksi muodostui 2,32, hajonnaksi 0,638 ja jakauman vinoudeksi 0,346. Summamuuttujan sisäistä konsistenssia testattiin Gronbachin alfalla. Alfa-arvo jäi alhaiseksi (0,402), alfojen vaihteluväli oli 241 - 479. Summamuuttujan sisäistä konsistenssia eli reliabiliteettia voidaan parantaa jättämällä al-fakertoimen arvoa heikentäviä, heikosti korreloivia muuttujia pois summamuuttujasta. Toisaalta, jos muuttujia jätetään pois, voi mittarin validiteetti kärsiä, mikä vaikuttaa puolestaan mittarin kykyyn mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata, eikä mittari ole alkuperäisellä tavalla enää kattava. Summamuuttujasta poistettiin muuttuja ”toimintaympäristön muutos vs osaaminen”, jonka jälkeen alfa-arvoksi muodostui 0,479, mikä ei kuitenkaan merkittävästi parantanut reliabiliteettia. Metsämuurosen (2002, 52) mukaan, mikäli alfa-arvo jää alle 0,60, sitä ei tulisi hyväksyä ollenkaan summamuuttujaksi, mutta tästä säännöstä ollaan luopumassa. Tähän perustuen summamuuttuja muodostettiin alhaisesta alfasta huolimatta, koska luonnonvalinta on oleellinen käsite arvioitaessa organisaatioekologisen teorian sopivuutta yhteisöjen asemoinnissa kilpailuympäristöön.

Inertian summamuuttujan keskiarvoksi muodostui 2,06, keskihajonta on 0,787 ja jakauman vinous 1,046. Alfa-arvoksi saatiin 0,743, mitä voidaan pitää hyvänä.

Kilpailunäkemykseen perustuvan summamuuttujan keskiarvo nousi korkeaksi, 4,12. Keskihajonnaksi muodostui 0,756 ja jakauman vinoudeksi -1,477. Alfa-arvo jäi hiukan alhaiseksi (0,643), joten summamuuttujasta poistettiin muuttuja ”org.toiminta vs ulkoinen muutos”, jonka jälkeen alfa-arvoksi muodostui 0,771.

Organisaation strategista asemaa kuvaavan toimintatavan summamuuttujan keskiarvo nousi kilpailunäkemyksen tapaan melko korkeaksi 3,98. Keskihajonta on 0,635 ja jakauman muoto negatiivisesti vasemmalle vino -1,228. Alfa jäi myös tässä summamuuttujassa suhteellisen alas (0,603). Muuttuja ”puolustus vs hyökkäys” jätettiin summamuuttujasta pois, jonka jälkeen reliabiliteetti parani ja arvoksi saatiin 0,681, mitä voidaan pitää kohtuullisena. Em. muuttuja reagoi myös keskilukujen analyysissä (taulukko 9) poikkeavasti verrattuna muihin käsitettä kuvaaviin muuttujiin (ka 2,96, s 1,041, v 0,201), joten muuttujan poisjättäminen on myös perusteltua siitä syystä, että muuttuja

tuskin oleellisesti vaikuttaa mittarin alkuperäiseen koostumukseen mitata yhteisöjen toimintatapaa. Sen sijaan voidaan olettaa, että sisäisen konsistenssin paraneminen muuttujan poisjättämisen myötä on tarkoituksenmukaisempi tulosten jatkoanalyysien kannalta.

5.2.3 Käsitteiden keskinäiset yhteydet

Teorioiden käsitteistä muodostettuja summamuuttujia tarkastellaan suhteessa arvojakumoon; löytyykö muuttujien välillä tilastollista merkitsevyyttä. Järjestysasteikollisten muuttujien yhteyksien tarkastelussa käytetään korrelaatioanalyysiä. Koska kyseessä on pieni (95) otoskoko, käytetään korrelaatioanalyysinä parametrittömien aineistojen kuvailuun sopivaa Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen rho -testiä. Spearmanin rho:ta pidetään yhtenä vanhimmista ja sopivimmista testeistä parametrittömille mittauksille. (Metsämuuronen 2004, 240 - 244.) Taulukossa 10 on korrelaatiomatriisi summamuuttujien keskinäisestä merkitsevyydestä.

Taulukko 10 Teorioiden käsitteiden ja arvojakumon korrelaatiomatriisi

			Correlations				
			Arvojen summam uuttuja	Luonnonv alinnan summam uuttuja	Inertian summam uuttuja	Kilpailunä kemuksen summam muuttuja	Toimintatavan summamuutt uja
Spearman's rho	Arvojen summamuuttuja	Correlation Coefficient	1,000	,357**	,424**	-,175	,058
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,090	,576
		N	95	95	95	95	95
Luonnonvalinnan summamuuttuja	Luonnonvalinnan summamuuttuja	Correlation Coefficient	,357**	1,000	,354**	-,219*	-,259*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,033	,011
		N	95	95	95	95	95
Inertian summamuuttuja	Inertian summamuuttuja	Correlation Coefficient	,424**	,354**	1,000	-,583**	-,360**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	95	95	95	95	95
Kilpailunäkemuksen summamuuttuja	Kilpailunäkemuksen summamuuttuja	Correlation Coefficient	-,175	-,219*	-,583**	1,000	,503**
		Sig. (2-tailed)	,090	,033	,000	.	,000
		N	95	95	95	95	95
Toimintatavan summamuuttuja	Toimintatavan summamuuttuja	Correlation Coefficient	,058	-,259*	-,360**	,503**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,576	,011	,000	,000	.
		N	95	95	95	95	95

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

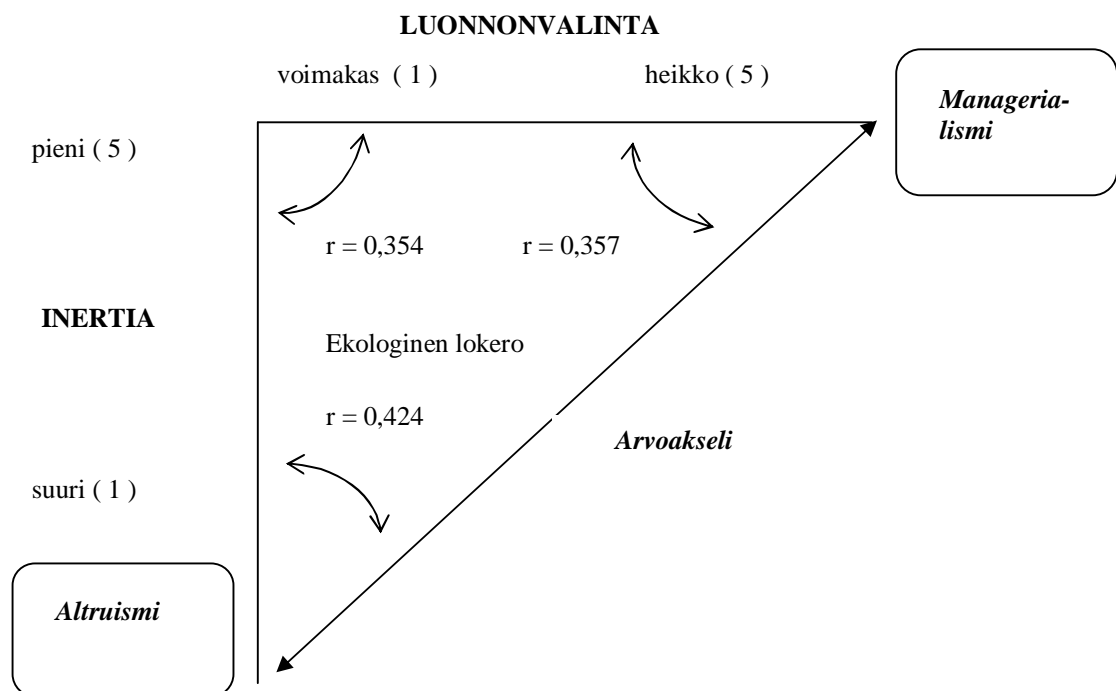
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Organisaatioekologisen teorian ja arvoakselin yhteys

Organisaatioekologista teoriaa kuvaavien pääkäsitteiden, luonnonvalinnan ja inertian välinen yhteys on voimakas (r 0,354, sig. 0,00) ja se on tilastollisesti erittäin merkitsevä, kuvio 13. Tämä kuvastaa sitä, että mitä voimakkaammin yhteisöissä ajatellaan organi-

saatioiden olemassaolon perustuvan yhteisöjen ulkopuolelta tulevien muutostekijöiden (markkinoiden) vaikutukseen ja tätä kautta yhteisöjen pärjäämismahdollisuuksien heikentämiseen, sitä voimakkaampaa on yhteisöissä myös muutosvastarinta. Toisin sanoen luonnonvalinnan merkitys ilmenee yhteisöjen toiminnassa muutosta hidastavana tekijänä, jolloin yhteisöt ankkuroituvat mieluummin toimintansa historiaan kuin vastaavat kilpailuympäristön muutossaasteisiin.

Luonnonvalinnan ja arvoakselin välillä on myös positiivinen, vahva yhteys ($r = 0,357$, sig. 0,000) samoin kuin inertian ja arvoakselin välillä ($r = 0,424$, sig. 0,000). Korrelaatiot tukevat sitä näkemystä, että yhteisöjen toiminnan painottuminen yhteisöjen ulkopuolelta, toimintaympäristöstä tulevien tekijöiden merkitykseen yhteisöjen toiminnan muovaamisessa on hidasta, ja muutostyö yhteisöissä voidaan tulkita jopa vastustusta herättäväksi. Tämän mukaan yhteisöjen päätöksentekoa ja valintoja ohjaa altruistinen arvopohja, joka tosin voidaan nähdä myöskin itsekkyytenä, oman reviirin puolustamisena.



Kuvio 13 Organisaatioekologisen teorian käsitteiden ja arvoakselin yhteensopivuus

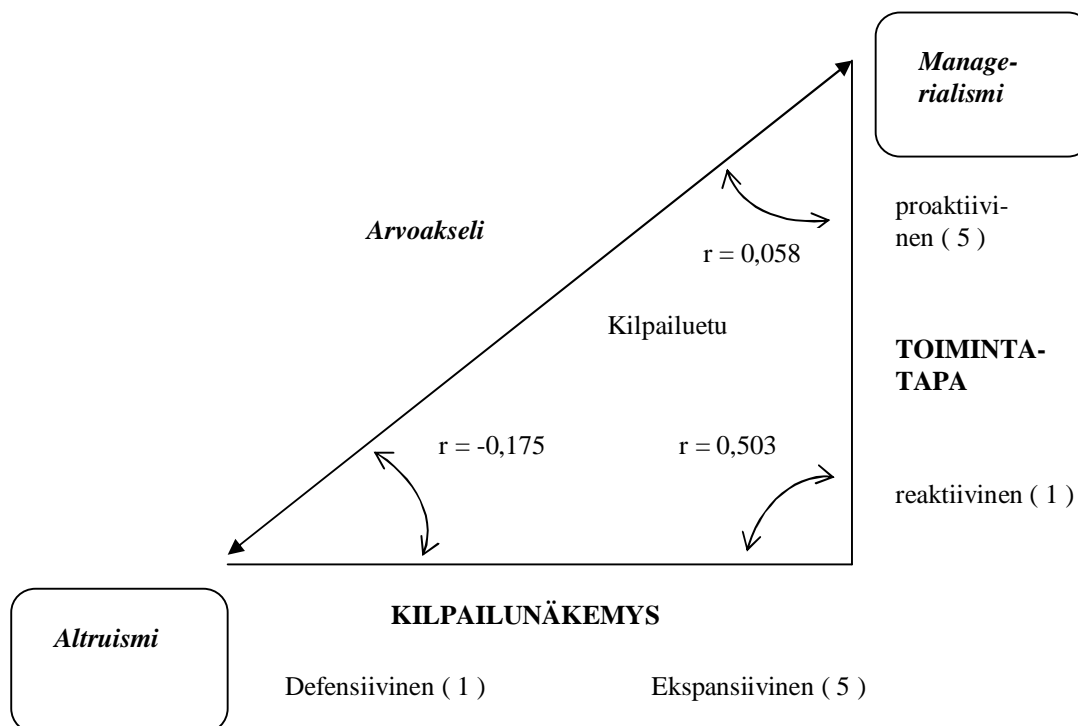
Kuvion 13 mukaan sekä luonnonvalinta ($r\ 0,357$, $\text{sig}\ 0,000$) että inertia ($r\ 0,424$, $\text{sig}\ 0,000$) korreloivat arvoakselin kanssa tilastollisesti erittäin merkitsevästi, mikä kuvastaa arvoakselin ja organisaatioekologisen teorian käsitteiden yhteensopivuutta. Korrelaatioanalyysiin perustuen voidaan todentaa integraatiomallin ekologiseen organisaatioteoriaan nojaava hypoteesi siitä, että altruististen arvojen vaikutus lisää luonnonvalinnan ja inertian merkitystä yhteisöjen asenteissa kilpailuympäristön muutospaineesiin. Tämä voidaan tulkita myös suhteelliseksi inertiaksi, jossa organisaatiot luonnostaan vastustavat muutosta (vrt. Hannan & Freeman 1989).

Kilpailustrategiateorian ja arvoakselin yhteys

Integraatiokehikon kilpailustrategiateoriaan perustuvien käsitteiden, kilpailunäkemyksen ja toimintatavan keskinäinen yhteys on vahva ($r\ 0,503$, $\text{sig}\ 0,000$). Tämän mukaan mitä aktiivisempaa on yhteisöjen asennoituminen toimintaympäristön muutoksiin, sitä ennakoivammin ja innovatiivisemmin yhteisöt myöskin reagoivat niihin.

Kilpailunäkemyksen ja toimintatavan yhteydet arvojaksumoon näyttävät olevan mutkikkaampia kuin mitä hypoteettiset lähtökohdat näyttävät. Olettamuksena oli, että mitä aktiivisempaa ja ennakoivampaa on yhteisöjen asennoituminen ja päätöksenteko kilpailuympäristön muutoksiin nähden, sitä managerialistisemmin yhteisöt toimivat päätöstilanteissa. Kuvion 14 mukaan toimintatavan ja arvoakselin välinen yhteys on positiivinen, ja sen mukaan managerialismille tyypillisen tehokkuus- ja tuottavuusajattelun taustalla on ennakoiva ja uutta luova toimintatapa, mutta riittävää tilastollista yhteyttä ($r\ 0,058$, $\text{sig}\ 0,576$) näiden tekijöiden välillä ei kuitenkaan ole.

Myöskään kilpailunäkemyksen ja arvoakselin välillä ei tässä tutkimuksessa ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($r\ -0,175$, $\text{sig}\ 0,090$). Tämän mukaan aktiivinen ja muutosta ennakoiva ajattelu- ja toimintatapa ei tue hypoteettista näkemystä managerialistisesti orientoituneesta arvopohjasta ja sen soveltamisesta yhteisöjen strategiseen johtamiseen. Niinpä integraatiomallin teorioiden toimivuus hypoteesin edellyttämällä tavalla ei toteudu kilpailustrategiateoriassa sen pääkäsitteiden ja arvo-orientaation välillä.



Kuvio 14 Kilpailustrategiateorian käsitteiden ja arvoakselin keskinäinen yhteys

5.2.4 Oman paikan varmistaminen

Organisaatioekologisen teorian yksi pääkäsitteistä on luonnonvalinnan ja inertian ohella ekologinen lokero, joka ilmentää organisaation paikkaa ja asemaa muiden samalla toimialalla kilpailevien organisaatioiden kentässä. (Hannan & Freeman 1989, 96; Perrow 1986.) Ekologinen lokero tarkoittaa ensisijaisesti niitä ympäristöedellytyksiä, joita organisaatiot voivat hyödyntää menestyäkseen. Ympäristöedellytyksistä varteenotettavia tekijöitä ovat toiset organisaatiot ja organisaatioiden välinen kilpailu samoista resursseista.

Tässä tutkimuksessa ekologisen lokeron käsitteellä tarkoitetaan yhteisöjen ”omaa paikkaa” muuttuvassa toimintaympäristössä. Ekologinen lokero on merkittävä yhteisöille, koska ne joutuvat kilpailemaan markkinoiden ehdoilla. Ekologisen lokeron merkitystä

arvioidaan kolmesta näkökulmasta: 1) yleishyödyllisten yhteisöjen mahdollisuuksina pärjätä kilpailussa, 2) yleishyödyllisiä yhteisöjä kohtaavina uhkakuvina, jotka heikentävät niiden toimintamahdollisuuksia kovenevassa kilpailussa sekä 3) yleishyödyllisille yhteisöille kannustusta ja tukea tuottavina tekijöinä.

Yhteisöjen mahdollisuuksia, uhkia ja tukea tuottavia tekijöitä kysyttiin avovastauksina siten, että vastaajat nimesivät kolme heidän mielestään merkittävintä tekijää, joilla on vaikutusta yhteisöissä, liite 1. Merkityksiä ei asetettu tärkeysjärjestykseen, vaan kukin vastaus sai samanlaisen painoarvon riippumatta vastausjärjestyksestä. Kysymykset ovat muodoltaan laatuero- eli nominaaliasteikollisia, ja vastaukset erotellaan toisistaan laadullisesti, ei määrällisesti (Metsämuuronen 2003, 37). Tähän perustuen vastaukset on luokiteltu (liite 2) sisältönsä perusteella luokkiin, jotta niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Kustakin vastausvaihtoehdosta on tehty luokiteltu muuttuja. Seuraavassa tarkastellaan kutakin tekijää erikseen.

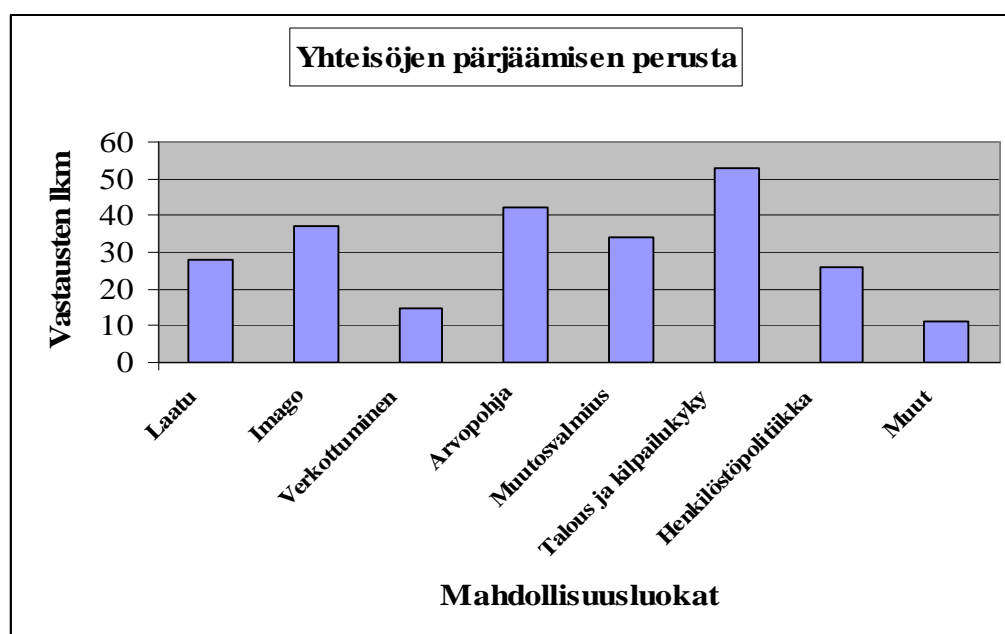
Yhteisöjen pärjäämisen mahdollisuudet

Yhteisöjen hallitusten puheenjohtajia ja toiminnanjohtajia pyydettiin nimeämään kolme keskeisintä tekijää, joilla yhteisöt voivat pärjätä muuttuvassa tilanteessa. Vastauksia saatiin 246, ja niiden frekvenssit on esitetty kuviossa 15. Vastaukset luokiteltiin sisältönsä puolesta kahdeksaan luokkaan:

1. Laadukas palvelutoiminta
2. Yhteisöjen imagoon liittyvät tekijät kuten organisaation joustavuus ja luotettavuus
3. Yhteistyö ja verkottuminen alueellisten toimijoiden ja kollegayhteisöjen kesken
4. Yhteisöjen arvopohjasta nouseva, voittoa tavoittelematon toiminta
5. Yhteisöjen nopea reagoivuus ja muutosvalmius toimintaympäristön muutoksiin
6. Toiminnan taloudellinen kannattavuus ja kilpailukyky
7. Henkilöstöpolitiikka; koulutettu, osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö
8. Muut mahdollisuudet

Merkittävin yhteisöjen pärjäämistä ekologisessa lokerossa vahvistava tekijä (f 53, 21,5 %, N=246) liittyy niiden taloudelliseen kannattavuuteen sekä sitä kautta kilpailukykyyn ylläpitämiseen. Vastajien mielestä yhteisöjen toiminnan tulee perustua kustannustietoisuuteen ja kustannustehokkuuteen. Tämä edellyttää paitsi tiukkaa taloudenhoitoa, johon yhteisöissä on totuttakin toiminnan luonteen vuoksi, myös riittävän laajaa palvelutarjontaa sekä hinta-laatu-suhteiltaan sopuoinnussa olevia palveluja.

Yhteisöjen näkemykset heijastelevat yhteiskunnassa vallalla olevaa tehokkuus- ja tuottavuusajattelua. Organisaatioekologisen teorian kilpailumalli perustuu siihen, että organisaatiot varmistavat paikkansa ekologisessa lokerossa siten, että ne toimivat samansuuntaisesti eli isomorfisesti ympäristönsä kanssa. Myös yhteisöjen tehokkuusajattelu voidaan nähdä tätä taustaa vasten isomorfisesti oman paikan varmistamisena, ja tietyllä tavalla myös sopeutumisenä kilpailuolosuhteisiin. Toisaalta adaptaatio ei välttämättä koidu yhteisöjen pelastukseksi markkinoilla pärjäämiseen, koska valikoitumisprosessi (selektion) luontaisesti vahvistaa tehokkuutta, ja karsii heikoimmin pärjäävät yhteisöt. Sen sijaan yhteisöjen tulee toimia muuntautumiskykyisesti ja kyetä hyödyntämään ympäristön tarjoamat resurssit.



Kuvio 15 Yhteisöjen pärjäämismahdollisuudet muutoksessa

Perustoiminnan kannattavuuden yhtenä vaihtoehtona vastaajat pitävät myös erikoistumista. Taulukon 5 mukaan yhteisöjen perustehtävän muutoksen merkittävin syy (f 13, 13,5 %, N=96) oli juuri erikoistuminen. Erikoistumisen etuna nähdään toiminnan selkeä profiloituminen, oman palvelutuotteen kirkastaminen ja oman erityisalueen osaamisen kehittäminen. Erikoistumisen myötä palveluiden vaikuttavuuden osoittaminen olisi myös vastaajien mielestä helpompaa. Erikoistumisella on myös haittansa, mikäli yhteisöt eivät pärjääkään kilpailussa. Organisaatioekologisen teorian mukaan liian kapea eri-

koistuminen voi johtaa yhteisöjen toiminnan näivettymiseen, mikä lopulta voi johtaa toiminnan loppumiseen. Yhtenä vaihtoehtona muutama vastaajista näkee kannattavuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi pienten yhteisöjen fuusioitumista sekä vaihtoehtoisesti palvelutoiminnan yhtiöittämistä erottamalla elinkeinotoiminta omaksi liiketoiminnakseen muusta toiminnasta.

Johtamista pidetään yhtenä organisaation tehtävän vahvistajana (Drucker 1990, 34 -36). Tulosten analyysissä johtaminen on luokiteltu taloudellisen kannattavuuden ja kilpailukyvyn luokkaan sillä perusteella, että Anheierin (2000, 5) mukaan yleishyödyllisten organisaatioiden olemassaolon perusta (raison d`etre) liittyy oleellisesti niiden johtamiseen. Anheier pohtiikin yhteisöjen suhdetta talouteen ja tehokkuuteen eli miten yhteisöjen kannattavuus määritellään. Perustuuko näkemys yhteisöjen pärjäämisestä yksin siihen, mitä kvantitatiiviset talousmittarit osoittavat, vai kykenevätkö yhteisöt hyödyntämään myös niiden toiminnan (bottom line) monisäikeisyyttä strategisena vahvuutena ja holistisena näkökulmana johtamisessa. Näissä tuloksissa johtamista ei kuitenkaan nimetty yhteisöjen pärjäämisen perustaksi, sillä ainoastaan kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että johtamisessa on yhteisöjen mahdollisuus.

Toisena keskeisenä yhteisöjen historialliseen rakenteeseen sekä toimialansa erikoispiirteisiin ankkuroituva pärjäämisen perusta on niiden toimintaa ohjaavat arvot (f 42, 17 %, N=246). Yhteisöjen omaleimaisuus, pitkät toiminnan perinteet sekä voittoa tavoittelematon toiminta nähdään yhteisöjen voimavaroina myös tulevaisuudessa. Yleishyödylliseen toimintaan liittyvien arvojen katsotaan lisäävän yhteisöllisyyttä, vapaaehtoistyötä sekä sellaista talkoohenkeä, joka perustuu ihmisestä välittävään kulttuuriin voiton tavoittelun sijaan. Vastauksista välittyi viesti, että ”yhteiskunta tarvitsee yleishyödyllistä toimintaa”, mikä puolestaan vahvistaa yhteisöjen käsitystä omasta arvostaan ja asemastaan. Vastaukset kuvastavat voimakkaasti defensiivistä suhtautumista ympäristöön, hidasta muutosvalmiutta ja jossain määrin adaptaatiota ulkopuolisille resursseille.

Kolmantena yhteisöjen pärjäämisen mahdollisuutena vastaajat pitävät yhteisöjen imagoa (f 37, 15%, N=246). Yhteisöjen imagotekijöitä määritellään muun muassa seuraavasti: hyvämaineisia, inhimillisiä toimijoita, vetovoimaisia työnantajia sekä yksilöllisten

ja asiakaslähtöisten palvelujen tuottajia. Yhteisöjen positiivista imagoa vahvistaa niiden joustavuus, mikä näkyy valmiutena tarvittaessa nopeisiinkin muutoksiin. Muutosvalmiutta ja nopeaa reagointia pidettiin imagotekijöiden ohella lähes yhtä merkittävänä (f 34, 14 %, N=246) yhteisöjen vahvuutena. Tämän mukaan yhteisöt mieltävät itsensä eräällä tavalla markkinaorientoituneesti, nopealiikkeisesti ja kustannustehokkaasti toimiviksi organisaatioiksi, jotka ovat aktiivisesti ajan hermolla ja ”mieluiten askeleen edellä” kilpailijoitaan. Vastaukset laajentavat mielenkiintoisesti edellisiä vastauksia, joissa korostui puhtaat altruistiset arvot. Imago ja muutosvalmiusasenteet laajentavat puolestaan arvoja kohti managerialismia, pienempää luonnonvalintaa ja heikompaa inertiaa.

Toisaalta yllättävää tuloksissa oli se, ettei laatu noussut korkeammalle sijalle rankinglistassa arvioitaessa yhteisöjen pärjäämismahdollisuuksia. Tosin imagotekijät on voitu mieltää myös osaksi laatua, vaikka vastauksissa laatu olikin määritelty selkeästi palveluiden sisältönä (laadukkaat palvelut) sekä osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön ominaisuuksina.

Yhteisöjen toiminnan uhat

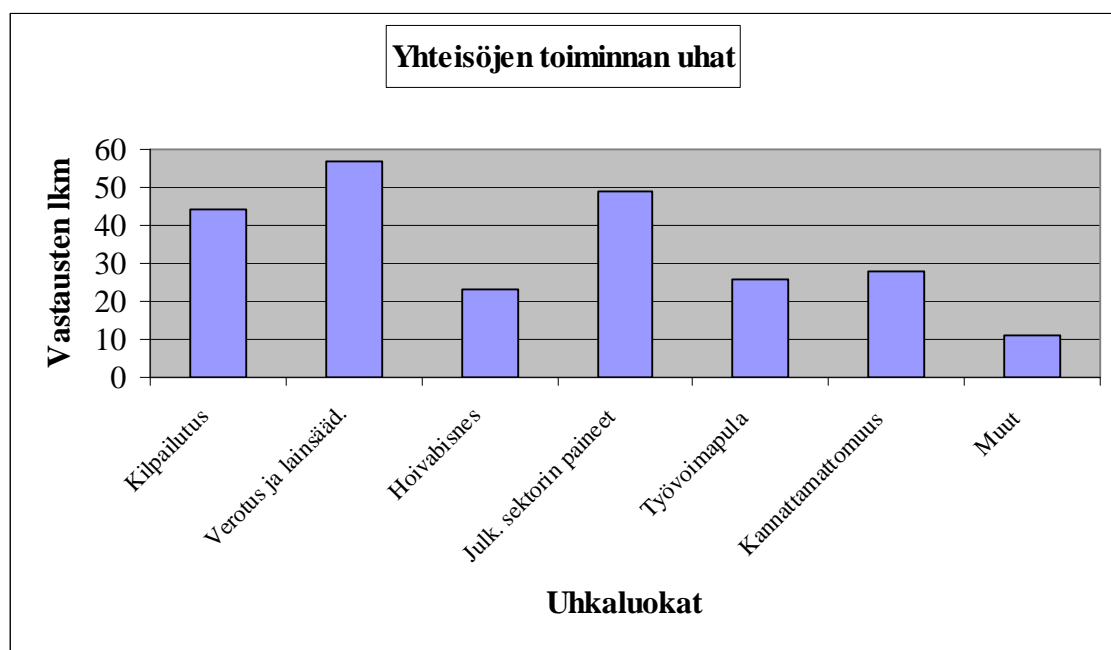
Vastaaaja pyydettiin nimeämään niin ikään kolme toimintaympäristön (outside-in) taholta tulevaa yhteisöjä uhkaavaa tekijää. Vastauksia saatiin 238 ja ne luokiteltiin seitsemään luokkaan:

1. Palvelujen kilpailutukseen liittyvät tekijät
2. Yleishyödyllistä toimintaa koskevat verotustulkinnat sekä lainsäädäntömuutokset
3. Voittoa tavoittelevat hoivayritykset
4. Julkisen sektorin talouspaineet ja palvelujen ostokyvyn heikentyminen
5. Työvoimapula
6. Yleishyödyllisen toiminnan kannattamattomuus
7. Muut uhkatekijät

Kuviossa 16 on esitetty uhkakuvien luokat ja niiden frekvenssit. Yhteisöjen nimeämistä pahimmista uhkatekijöistä erottui selkeästi muista uhkakuvista merkittävimiksi yleishyödyllistä toimintaa koskevat verotustulkinnat (f 57, 24 %, N=238), julkisen sektorin talouspaineet (f 49, 20,5 %, N=238) ja palvelujen kilpailutukset (f 44, 18,5 %, N=238).

Vastaaajien mielestä kaikista suurin uhka yhteisöille on yleishyödyllisyyden menettäminen. Joka neljäs vastaaja näkee sen yhteisöjen toimintaa heikentävänä tekijänä. Yleis-

hyödyllisyyden menettäminen uhkaa samalla yhteisöjen asemaa ja paikkaa kilpailumarkkinoilla. Erityisesti verottajan selkiintymätön, jopa omavaltainen ja osin ristiriitainenkin elinkeinotoimintaa koskeva laintulkinta ylläpitää epävarmuuden ilmapiiriä yhteisöissä, mutta toisaalta samalla toiveikkuutta siitä, että laintulkinnassa ei ole vielä yhteisöjen toimintaa koskevaa yhtenäistä linjaa, joten muutokset tältä osin ovat auki. Verottajan yleishyödyllistä toimintaa koskevat tiukentuneet tulkinnat koetaan kuitenkin kannanottona yleishyödyllisen toiminnan alasajoon ja kovien arvojen korostumiseen palvelutuotannossa. Verottajan ja lainsäätäjän toimenpiteet nähtiin myös yhteisöjen vahvimpina uhkatekijöinä tarkasteltaessa yhteisöjen asemaa ekologisessa lokerossa. Yhteisöt luonnehtivat verottajan toimenpiteitä sellaisena yhteisöihin kohdistuvana kilpailuympäristöstä tulevana tekijänä, joka luontaisesti valikoi (luonnonvalinta) yhteisöt palvelutuottajien kentässä. Yhteisöillä ei tämän mukaan olisi enää taloudellisia edellytyksiä ylläpitää toimintaa, mikäli se tulkitaan elinkeinon harjoittamiseksi ja tuloveron alaiseksi.



Kuvio 16 Yhteisöjen uhkatekijät

Vastauksissa jäi mietityttämään se, että vaikka luonnonvalinta koetaan voimakkaaksi uhkaksi eli verottajan toimet koetaan epäoikeudenmukaisiksi ja yleishyödyllistä toimintaa polkeviksi, ei palvelutoiminnan yhtiöittämisestä yhteisöjen muusta toiminnasta nähty merkittävänä mahdollisuutena yhteisöjen markkina-aseman parantamisessa (kts. kohta

yhteisöjen pärjäämisen perusta). Yhteisöt eivät lähde vapaaehtoisesti muuttamaan toimintaansa liiketalouden suuntaan ja voittoa tuottaviksi (for-profit) yrityksiksi. Suurimmalle osalle yhteisöistä on tärkeä pitää kiinni yleishyödyllisyys-statuksestaan ja vastapakon edessä taipua muutokseen. Tämä voidaan nähdä kilpailustrategisessa mielessä myös yhteisöjen passiivisena ja tietoisena strategisena valintana asemoinnissa.

Toisena uhkatekijänä yhteisöt pitävät kuntien talouden heikkenemistä ja sen myötä epävarmuuden lisääntymistä ostettavien palvelujen määrässä ja laadussa. Vastaaajayhteisöistä 31 % (f 30, N=96) ei ole osallistunut lainkaan esimerkiksi palvelujen kilpailutuksiin, koska kunnat eivät ole pienillä paikkakunnilla palveluntarjoajien puutteen vuoksi nähneet tarkoituksenmukaiseksi kilpailuttaa palvelujaan, vaan ostavat yhteisöiltä palvelut käyttäen ostopalvelusopimuksia tai maksusitoumuksia. Yhteisöjä huolettaakin, että palveluita mitataan vain taloudellisesta näkökulmasta ja että kuntien rahapula johtaa ostopalvelusopimusten vähenemiseen. Tällä on seurauksia suurelta osin myös yhteisöjen toiminnan kannattavuuteen, mikä nähtiin myös realistisena uhkana (f 28, 10 %, N=238). Kaiken kaikkiaan vastaajat näkevät julkisen sektorin ostovoiman heikentymisen monitahoisena ilmiönä. Useimmissa yhteisöissä mietitään sitä, että kunnat tekevät rahapulas- sa lyhytnäköisiä päätöksiä. Tämä voi pahimmillaan johtaa kiristyneimpiin asenteisiin vanhuspolitiikassa, palvelujenhankinnan uudelleenjärjestelyihin ja tiukempiin hankintakriteereihin, palveluntuottajiin kohdistuviin kohtuuttomiin vaatimuksiin sekä neuvotte- luhaluttomuuteen ja yhteistyösuhteiden heikentymiseen. Toisaalta, mitä enemmän yhteisöt ovat yhteistyössä kunnan kanssa ja riippuvaisia sen toimista, sitä enemmän kunnalta tulee ohjeita, määräyksiä ja ehtoja yhteistoiminnasta ja jopa vaatimuksia toiminnan kustannustehokkuudesta.

Kolmas merkittävä uhkatekijä yhteisöjen toiminnassa liittyy palvelujen kilpailuttami- seen. Kilpailuttamisen koetaan ennen kaikkea polkevan hintoja väärän hinta-laatu- suhteen vuoksi ja sitä kautta suosivan ekologisen lokeron (markkinoiden) isoja yrittäjiä. Hoivayrittäjät sinänsä eivät kuitenkaan muodostuneet yhteisöjen uhkakuviin kovin merkittäväksi tekijäksi (f 23, 9,6 %, N=238). Kilpailuttamiseen liittyvä kritiikki ei kohdistukaan kilpailuttamiseen sinänsä, vaan kuntien osaamattomuuteen ja kilpailuttamis- valmiuksien puuttumiseen. Tämä voi johtaa ekologisen lokeron vääränlaiseen kilpailuun

ja heikkolaatuisten palveluiden hankintaan. Huoli liittyy erityisesti laatukriteereiden huomioon ottamiseen kilpailutuksessa sekä itse palvelutoiminnassa. (kts. Vuorinen 2007, 147). Vastaajayhteisöistä 7 % oli osallistunut kaikkiin mahdollisiin kilpailutuksiin ja 28 % harkinnan mukaan joihinkin. Kolmannes oli osallistunut ainoastaan omiin tiloihin kohdistuvissa kilpailuissa. Yhteisöt ovat kuitenkin säilyttäneet paikkansa ekologisessa lokerossa hyvin, sillä kilpailutuksessa häviämisen takia vain yksi yhteisö on joutunut arvioimaan perustehtäväänsä uudelleen (taulukko 5).

Yhteisöjä tuki ja kannustus

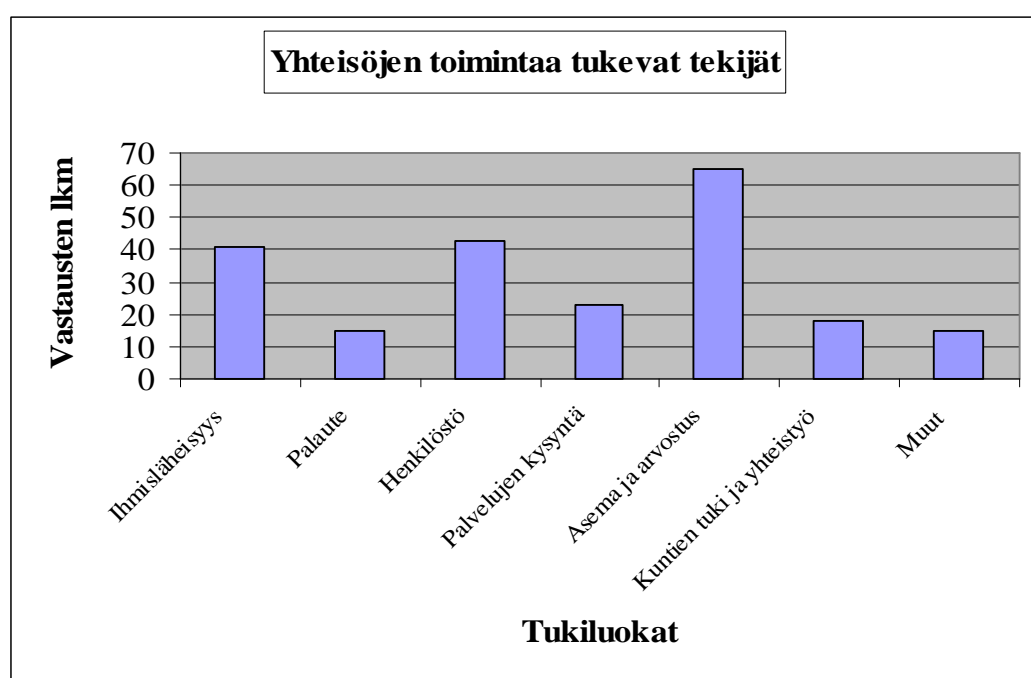
Vastaajia pyydettiin vielä nimeämään kolme sellaista nykyhetkessä vaikuttaa tekijää, jotka toimivat tukena ja kannustimena yhteisöissä. Vastauksia saatiin 220 ja niiden frekvenssit on esitetty kuviossa 17. Vastaukset luokiteltiin seitsemään luokkaan:

1. Ihmisläheinen ja inhimillinen toiminta
2. Asiakkailta saatu hyvä palaute
3. Sitoutunut henkilöstö sekä toiminnan kehittämisen halu
4. Palvelutarpeiden kasvu
5. Yleishyödyllisten yhteisöjen aseman ja arvostuksen tunnustaminen, yleisen mielipiteen myönteisyys
6. Kuntien tuki ja hyvät yhteistyösuhteet kuntien ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa
7. Muut tuet ja kannustimet

Yhteisöjen toiminnan merkittävin tuki on niiden saama arvostus palveluntuottajina (f 65, 29,5 %, N=220). Erään vastaajan kommentti ”usko oman tekemisen oikeutukseen” kuvaa hyvin yhteisöjen pitkää matkaa historian juoksussa tähän päivään. Suomessa hyvinvointivaltio kehittyi Helanderin (1998,12) mukaan pitkälti järjestöjen ja valtion välisenä vuorovaikutuksena, ja yhteisöjen omaa paikkaa, ekologista lokeroa muovasi niiden kiinteä suhde julkiseen sektoriin. Yhteisöt olivat kuitenkin ajoittain ideologisesti hyvin ahtaalla, kun niiden tehtävää ja merkitystä ei valtiokeskeisessä sosiaaliturva-ajattelussa ymmärretty. Vielä 1990-luvulla yhteisöjen rooli ja palvelut nähtiin lähes yksinomaan julkisen sektorin jatkeena ja täydentäjänä, ja vasta laman taittuessa niistä on tullut näkyvä toimija ja palveluntuottaja. (Julkunen 2006, 79; Möttönen & Niemelä 2005, 26.)

Yhteisöjen olemassaoloa ja oman paikan merkitystä julkisen sektorin kumppanuudessa tulee tarkastella niiden historiallisen kehityksen kautta. Organisaatioekologisen teorian perusolettamus on se, että vasta organisaatioiden evolutiivisen perspektiivin huomiointi auttaa ymmärtämään niiden geneeristä rakennetta sekä yleistä sosiaalista muutos-

ta yhteiskunnassa. Organisaatioekologinen näkökulma korostaa siis organisaatioiden historiallisen kehityksen luonnetta ja merkitystä oman paikan määrittämisessä. Tämän mukaan yhteisöjen historiaan perustuva näkökulma antaa niille myös merkityksen palveluntuottajina sekä liittää ne osaksi laajempaa julkisen sektorin ja koko hyvinvointiyhteiskunnan muutosta. Huolestuttavinta ei Möttösen ja Niemelän (2005, 17) mukaan valtiokeskeisessä sosiaalipolitiikassa ollutkaan yhteisöjen toimintaan kohdistetut ulkoiset asenteet, vaan yhteisöt itse olivat kadottamassa omaleimaisuutensa, olemuksensa ja tehtävänsä.



Kuvio 17 Yhteisöjen kokema tuki ja kannustus

Toiseksi merkittävin tuki ja kannustin yhteisöissä on niiden motivoitunut, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö (f 43, 19,5 %, N=220). Ammattitaitoisen henkilöstön saantia pidetään tärkeänä, mikä takaa myös hyvää palvelun laatua. Osaaminen ja laatu kulkevatkin käsi kädessä. Monet vastaajat pitivät myös innovatiivisuutta ja luovuutta yhtenä ammattitaitoisen ja koulutetun henkilöstön tunnusmerkkinä ja osoituksena työhönsä sitoutuneesta henkilöstöstä. Tällä hetkellä henkilöstö on yhteisöille huomattavasti merkittävämpi pärjäämistä tukeva tekijä kuin mitä yhteisöjen johto arvioi sen olevan tulevaisuudessa (f 26, 10,5 %, N=246).

Osaava, motivoitunut henkilöstö on yhteisöjen vahva resurssi sekä tukea ja kannustusta tuottava tekijä tällä hetkellä. Osaaminen liittyy organisaation sisäisiin tekijöihin. Organisaatioekologinen teoria sekä kilpailustrategiateoria painottavat kuitenkin organisaation sisäisiä (inside - out) tekijöitä enemmän organisaation ulkopuolelta (outside - in) tulevien tekijöiden merkitystä yhteisöjen paikan määrittäjänä. Sisäisillä tekijöillä on merkityksensä, mutta se ei riitä kovenevassa kilpailussa, mikäli yhteisöt eivät ole varmistaneet asemaansa ekologisessa lokerossa kilpailuympäristön suunnasta.

Ihmisläheisyys ja inhimillisyys nousivat yhteisöjen vastauksissa kolmanneksi tärkeimpänä tukea ja kannustusta tuottavana tekijänä (f 40, 18 %, N=220). Ne kuvaavat monitahoisesti yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaa. Niissä tuodaan esiin yksilötason asiakaslähtöistä toimintaa ja samanaikaisesti organisaatioiden asennetta palvella kuntalaisia yhteisöjen toiminnan rakenteita muuttamalla. Inhimillisyydellä tarkoitetaan paitsi asiakkaan äänen kuulemista myös toiminnan pienimuotoista organisoitumista, mikä mahdollistaa nopeat päätökset ja muutokset kunkin tilanteen tarpeisiin. Yhteisöjä pidetään myös turvallisina, matalan ja kevyen organisaation paikkoina. Kodinomaisuus, joustavuus ja hetkessä oleminen ilmaisevat eräällä tavalla yhteisöjen tapaa olla läsnä ihmisten, niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin elämässä. Tulosten mukaan voidaankin todeta, että yhteisöjen kokema asema ja arvostus kuvastavat niiden paikkaa yhteiskunnassa, kun taas inhimillisyys ja ihmisläheisyys ilmaisevat yhteisöjen tapaa toimia.

Yhteisöjen toiminnassa esiintyvä inhimillisyys koetaan siis yhteisöjen rakenteita tukevaksi ja eräänlaiseksi yhteisöjen itsensä ylläpitämäksi toimintamalliksi, jota voidaan verrata sosiaaliseen inertiaan. Sosiaalisessa inertiaassa organisaatiot pitäytyvät samoihin toimintamalleihin jopa vuosikymmenten ajan kykenemättä näkemään ympäröivän yhteiskunnan muutosta. Toisaalta inhimillisyys ja ihmisläheisyys liittyvät myös altruistiseen näkemykseen yhteisöjen asemoinnista ja strategisesta valinnasta. Tämän perusteella voidaan myös olettaa, ettei luonnonvalinnalla ole sijaa yhteisöjen rakenteen ja toiminnan sisällön uudistajana, sillä yhteisöt tietoisesti pitäytyvät arvoperustassaan huolimatta yhteiskunnan muuttuvista arvoista.

Tuloksissa jäi mietityttämään kuitenkin se, ettei valtakunnallisten kattojärjestöjen, Vanhustyön keskusliiton ja Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton toimintaa nostettu enempää esille tuen antajana. Ainoastaan kolme vastaajaa mainitsi oman kattojärjestönsä jäsenyyden ja tuen tärkeyden. Tämä saattaa merkitä myös sitä, että kattojärjestöjen antama tuki ja kannustus koetaan itsestään selvänä ja siten sen merkitystä ei erikseen korosteta. Näyttäisi siltä, että yhteisöjen toiminnan kannalta välttämättömpiä ovat paikalliset yhteistyösuhteet ja toimijaverkostot. Vastaajista (f 18, 8 %, N=220) piti arvokkaana yleensä yhteistyötä eri yhteistyötahojen kanssa, mutta erityisesti hyvä ja rakentava yhteistyö juuri kuntien kanssa korostui erikseen joissakin vastauksissa. Suomessa järjestöjen ja kuntien välillä onkin Erosen et al. (2006, 158) mukaan pitkä yhteistyön sekä kumppanuuden perinne palveluiden ja tuen antamisessa.

5.2.5 Yhteisöjen kilpailukyvn elementit

Tutkimuksessa käytetyn kilpailustrategiateorian kilpailuetu-käsite toimii vastinparina ekologisen lokeron käsitteelle. Molempien käsitteiden tarkoituksena on ilmentää organisaation paikkaa kilpailuympäristössä. Kilpailuetu, toisin kuin ekologinen lokero, lähtee siitä ydinajatuksista, että organisaatio itse toimii jatkuvan kasvun ja kehityksen periaatteella ja toteuttaa sellaista strategiaa, joka johtaa väistämättä kilpailuetuun ja organisaation menestymiseen. Organisaatio varmistaa strategisilla toimenpiteillään asemansa markkinoilla (kts. 3.2.3).

Tässä tutkimuksessa kilpailuetu perustuu yhteisöjen näkemyksiin sellaisesta perustrategisesta valinnasta, jolla ne saavuttavat kestävänsä aseman muiden palveluntuottajien joukossa ja pärjäävät palveluiden kilpailutuksissa. Kilpailuetua tarkastellaan Porterin perustrategioiden mukaisesti. Kyselylomakkeessa (liite 1) on vain yksi kysymyspatteristo, jossa on neljä muuttujaa/vaihtoehtoa kilpailuedun saavuttamisesta. Vastaajia pyydettiin laittamaan vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen siten, että tärkein vaihtoehto saa arvon 1, seuraavaksi tärkein 2 jne. Vastauksia saatiin kaikkiaan 360. Taulukoissa 11-14 on esitetty kunkin kilpailuetua tuottavan perustrategian vastausjakaumat.

Kilpailuetua kuvaavien vaihtoehtojen tärkeysjärjestys on käännetty pisteystystä varten siten, että tärkeimmäksi asetettu kilpailuetua kuvaava vaihtoehto saa kertoimekseen arvon 4 ja seuraavaksi tärkein 3 jne. Tämän jälkeen kullekin vaihtoehdolle annettujen vastausten lkm on kerrottu tärkeysjärjestystä kuvaavalla kertoimella (=tulo). Saatu tulojen summa on jaettu vastaajien lukumäärällä, jolloin on saatu mittarin keskiarvo. Keskiarvon suuruus kuvaa vaihtoehdon tärkeyttä. Näin suurimman painotetun keskiarvon saanut kilpailuetu-osio on vastaajien mielestä tärkein yhteisöjen menestymistekijä kilpailumarkkinoilla.

Ensimmäinen vaihtoehto mittaa kustannusjohtajuutta (cost leadership). Kustannusjohtajuudessa yhteisöt määrittelevät tarjoamansa tuotteen tai palvelun hinnaksi selvästi markkinoita edullisemmän hinnan ja pyrkivät näin voittamaan halvimmalla hinnalla kilpailijansa. Taulukossa 11 on esitetty mittarin pisteet sekä painotettu keskiarvo.

Taulukko 11 Kustannusjohtajuus kilpailuetuna

Kustannusjohtajuus				
Kerroin	Vastausten lkm	Prosentti	Tulo	Painotettu ka
4	13	14	52	
3	11	12	33	
2	11	12	22	
1	55	61	55	
N	90	100	162	1,80

Toinen vaihtoehto liittyy yhteisöjen tarjoamaan ainutlaatuiseen tuotteeseen tai palveluun, jota kilpailijat eivät voi tarjota. Palvelun tulee olla erilaista (differentiation), asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa, ja hinta voi olla sen vuoksi korkeampi kuin muutoin hinnoitellut palvelut. Taulukossa 12 on esitetty tämän kilpailuedun keskinäiset painotukset.

Taulukko 12 Erilaisuus kilpailuetuna

Erilaisuus				
Kerroin	Vastausten lkm	Prosentti	Tulo	Painotettu ka
4	43	46	172	
3	10	11	30	
2	26	28	52	
1	14	15	14	
N	93	100	268	2,88

Keskittymisellä (focus) tarkoitetaan tiettyyn toimintaan, tiettyyn asiakasryhmään tai tietylle maantieteelliselle alueelle keskittävää palvelua. Tällöin ajatuksena on tarjota palvelua vain suppealle ryhmälle ja pyrkiä palvelemaan heitä mahdollisimman hyvin. Keskittymisellä voidaan tavoitella myös kustannusjohtajuutta tai erilaisuutta. Keskittymisessä joudutaan toiminta arvioimaan kannattavuuden ja myyntivolyymien välillä.

Tässä tutkimuksessa keskittymistä mitattiin toimintafokuksen ja asiakasfokuksen osalta, koska yhteisöjen toiminnan segmentointi tietylle maantieteelliselle alueelle on tässä yhteydessä tarkasteluvaihtoehtona merkityksetön. Taulukkoon 13 on koottu toimintafokuksen pisteytys ja keskiarvo.

Taulukko 13 Toiminta-focus kilpailuetuna

Keskittyminen toimintaan				
Kerroin	Vastausten lkm	Prosentti	Tulo	Painotettu ka
4	19	21	76	
3	38	43	114	
2	25	28	50	
1	7	8	7	
N	89	100	247	2,77

Toinen keskittymisen osa-alue on asiakassegmentti. Tämän mukaan yhteisöjen toiminta keskitetään tietylle, suppealle asiakasryhmälle, ja kohdennuksen kautta pyritään saamaan kestävä kilpailuetua. Taulukossa 14 ovat tämän osion painotukset.

Taulukko 14 Asiakas-focus kilpailuetuna

Keskittyminen asiakkaisiin				
Kerroin	Vastausten lkm	Prosenttia	Tulo	Painotettu ka
4	16	18	64	
3	33	36	99	
2	30	30	60	
1	9	9	9	
N	88	100	232	2,63

Yhteisöjen kilpailuetua kuvaavista osa-alueista erilaisuus saa korkeimman keskiarvon (2,88) ja yhteisöt pitävät sitä siis tärkeimpänä kilpailuvalttinaan. Yhteisöt luottavat toi-

minnassaan siihen, että ne kykenevät tuottamaan asiakkaalle sellaista ainutlaatuisia palvelua, johon kilpailijat eivät yllä. Aiemmin tämän tutkimuksen tuloksissa on voitu todeta (arvojatkomon, arvoulottuvuuksien ja organisaatioekologisen teorian käsitteiden summamuuttajat), että yhteisöt orientoituvat vahvasti yleishyödyllisiin, voittoa tuottamattomiin inhimillisiin arvoihin, minkä voitaisiin olettaa olevan yhtenä yhteisöjen lisäarvoa tuottavana ja erilaisuutta korostavana tekijänä palvelutarjonnassa. Arvojen lisäksi myös palvelun laatua korostetaan.

Merkille pantavaa tuloksissa on se, etteivät yhteisöt tavoittele tuotteissaan ja palveluisaan halpaa hintaa, vaan pitävät sitä viimeisimpänä kestävän kilpailuedun vaihtoehtona. Kustannusjohtajuuden alhainen keskiarvo (1,80) vahvistaa sitä, että yhteisöt luottavat palveluntuottajina mieluummin vankkaan, arvoperustaiseen asemaansa kilpailumarkkinoilla ja julkisen sektorin kumppanuudessa kuin hintakilpailuun. Sen sijaan toiminnan keskittyminen nähtiin hyvinkin varteenotettavana kilpailukykytekijänä.

Vastausten keskiarvojen perusteella molemmat keskittymisen vaihtoehdot, toiminta (ka 2,77) ja asiakkaat (ka 2,63) saavat lähes yhtä paljon kannatusta. Keskittymisellä yhteisöt voisivat tavoitella joko erilaistumista tai kustannustehokkuutta, parhaimmillaan jopa molempia. Keskittymisen vahva kannatus korostuu yhteisöjen vastauksissa myös ehkä siksi, että sen kapea tuote- tai palvelusegmentti voisi tarjota yhteisöille tarkoituksenmukaisemmat kilpailumahdollisuudet. (vrt. Hannan & Freeman 1989, 95.) Nykyisen hankintalain (364/2007) perusteella kunnat kilpailuttavat yhä useammin palvelunsa kohdentuen ne palveluntuottajan omiin tiloihin, ja tämä rajaa muut kilpailijat pois. Sitä tilannetta ei siis tämän kilpailumenettelyn mukaan synny, että vieras palveluntuottaja toimisi yhteisöjen omistamissa tiloissa. Kuntien kilpailuttamiskäytäntö antaa yhteisöille enemmän mahdollisuuksia paitsi hyödyntää osaamistaan myös keskittää toimintonsa suurempiin kokonaisuuksiin ja hakea sitä kautta myös kustannustehokkuutta.

Keskittymisessä nähdään kielteisiäkin piirteitä, lähinnä yhteisöjen perustehtävän, missiön näkökulmasta. Yhteisöjä voidaan kuvata Ferdinand Tönniesin (2001, alkup. 1887) klassisen jaottelun mukaan Gemeinshaft-yhteisön tunnuspiirteillä suhteellisen pieninä ja modernin yhteiskunnan puristuksessa toimivina yhteisyyden sekä jaetun moraalien yk-

sikköinä, joita yhdistää samanlainen historia sekä vakiintunut ja hyväksytty asema jäsenistön keskuudessa. (Eräsaari 2009, 3; Veijola 2005, 95.) Yhteisöjen kahtalainen rooli synnyttääkin huolta. Miten yhdistää keskittymisessä samanaikaisesti yhtäältä professionaalisen palveluntuottajan rooli ja toisaalta ihmisille ”tekemisen ja olemisen” paikan tarjoaminen, joka toimii paikallisuuden ja tunteiden sävyttämänä eräänlaisena yhdessä-oloa ylläpitävänä traditionaalisenä yhteisönä tai Matthies`n (1994, 22) luonnehtimana altruistisena yhteisönä.

Kilpailustrategiateorian fokus on ympäristöönsä asemoitu yritys. Keskittymisstrategialla yhteisöt kykenevät vastaamaan entistä paremmin tuottavuus- ja kustannustehokkuushaasteeseen rajaamalla tietoisesti kysyntää. Keskittyminen mahdollistaa myös differoimisen, minkä yhteisöt nostivatkin vahvimaksi menestystekijäkseen. Keskeinen yhteisöjen toiminnan strateginen valinta liittyykin siihen, pyrkivätkö yhteisöt erikoistumaan tietyille kapealle segmentille ja mille kohderyhmälle he tuottavat palveluja vai laajentavatko ne markkinoita keskittyen toimialasegmenttiin.

5.3. Yhteisöjen rakennetekijät ja strateginen aseointi

Tutkimuksen empiirisen osan kolmannessa osiossa tarkastellaan, miten yhteisöjen arvo-pohja ja kilpailukyky- ja kehitystekijät näyttäytyvät suhteessa yhteisöjen rakenteellisiin ominaisuuksiin. Tarkastelun kohteena ovat tutkimuksen taustamuuttajat. Kolmas tutkimuskysymys on:

3. Miten yhteisöjen arvot sekä kehitys- ja kilpailukykytekijät heijastuvat aseoinnin strategisena johtamisena?

5.3.1 Mikä asema yhteisöjen arvoilla on?

Tutkimuksen taustamuuttajat eli luokittelevat muuttajat määriteltiin sekä yksilötason muuttujiksi että yhteisöjä kuvaaviksi riippumattomiksi muuttujiksi (muuttujien määritellyt sivuilla 73 - 74). Aluksi tarkastellaan yhteisöjen altruismi-managerialismi

-arvojakumoa sekä arvoulottuvuuksia suhteessa taustamuuttujiin. Tällöin ensin on analysoitu taustamuuttujien keskiarvoja. Tämän jälkeen taustamuuttujien välisiä eroja on testattu Kruskal-Wallis testillä, mikä on Metsämuurosen (2004, 194 -195) mukaan parametriton vastine varianssianalyysille ja se sopii sellaisten ryhmien vertailuun, jossa ryhmiä on enemmän kuin kaksi ja ryhmien otoskoot ovat erisuuruisia. Arvojakumon ja arvoulottuvuuksien sekä taustamuuttujien keskinäisiä riippuvuuksia on tarkasteltu vielä Spearmanin rho:n korrelaatioanalyysillä.

Keskiarvovertailujen perusteella puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien näkemykset yhteisöjen toiminnan perusarvoista sekä toiminnan orientaatiota kuvaavista arvoulottuvuuksista olivat hyvin samansuuntaiset, eikä ryhmissä ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Myöskään puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien kokemusaika ei vaikuta arvo-orientaatioon.

Yhteisötason taustamuuttujista ”perustehtävän muutos” vaikuttaa yhteisöjen arvo-orientaatioon. Kruskal Wallis testillä mitattuna yhteisöjen perustehtävän muuttuminen erottelee yhteisöjä altruismi-managerialimi -arvojakumossa tilastollisesti merkitsevästi (df 3, sig 0,007). Niissä yhteisöissä, joissa perustehtävä on muuttunut huomattavasti, toimintaa ohjaavat arvot ovat managerialistisemmat kuin niissä yhteisöissä, joissa perustehtävä on pysynyt ennallaan tai muuttunut vain vähän. Myös henkilöstömäärällä arvioitu yhteisön koko vaikuttaa yhteisöjen arvo-orientaatioon tilastollisesti merkitsevästi (df 3, sig 0,032). Ne yhteisöt, joissa henkilöstö on vähentynyt, näyttäisivät arvo-orientaatioltaan myös manageriaalisemmilta kuin ne yhteisöt, joissa henkilöstömäärä on pysynyt ennallaan tai lisääntynyt vähintään 20 %.

Kruskal-Wallis testin perusteella havaittiin, että yhteisöjen säilyttämistä ilmentävä faktori (F3) erottelee yhteisöjä tutkittaessa perustehtävän muutosta (df 3, sig 0,031). Tulosten mukaan ne yhteisöt, joissa perustehtävä on pysynyt ennallaan tai muuttunut jonkin verran, haluavat pitää yleishyödylliset yhteisöt edelleen alkuperäisen mission mukaisina toimijoina ilman voiton tavoittelua. Sen sijaan tällä faktorilla ja taustamuuttujilla ei ollut lineaarista riippuvuutta Spearmanin rho:n korrelaatiokertoimella mitattuna. Muutossuuntautuneiden (F1) ja arvokapinallisten (F2) faktoreissa taustamuuttujien

keskiarvot jakautuivat lineaarisesti ja näissä faktoreissa painottui samansuuntainen ryhmien välinen eroavuus kuin säilyttäjien faktorissa, mutta se ei ollut tilastollisesti merkitsevä (0,091) raja-arvon ollessa $< 0,05$.

Yhteisöjen muutossuuntautuneisuus (F1) näyttäisi olevan ominaisempaa niissä yhteisöissä, joissa yhteisöjen koko on pysynyt ennallaan henkilöstömäärän muutoksella mitattuna kuin yhteisöissä, joissa henkilöstö on vähentynyt tai lisääntynyt huomattavasti. Erot eri ryhmien kesken ovat tilastollisesti merkitseviä (df 3, sig 0,006). Muutossuuntautuneet pitävät erityisesti kustannustehokasta toimintaa sellaisena määräävänä tekijänä kilpailussa, johon yhteisöjen tulee pyrkiä. Samanaikaisesti ne suhtautuvat kriittisesti rahan valtaan hyvinvointipalvelujen tuottamisessa. Muutossuuntautuneiden (F1) faktorin ja eri taustamuuttujien välillä ei silti löytynyt systemaattista lineaarista riippuvuutta.

Arvokapinallisuus (F2) liittyy yhteisön ikään, ja ikä erottelee yhteisöjä tilastollisesti merkitsevästi (df 2, sig 0,019). Arvokapinalliset asettavat yleishyödylliset arvot kyseenalaisiksi kilpailtaessa markkinoilla. Keskiarvojen tarkastelussa nuorimpien yhteisöjen (< 5 vuotta toimineet) keskiarvo oli 3,39, 5-15 vuotta toimineilla 2,66 ja > 15 vuotta toimineilla 2,40, joten keskiarvot jakautuvat ryhmien kesken lineaarisesti. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että arvokapinallisuutta ilmenee nuorempien yhteisöjen (< 5 vuotta) kohdalla enemmän kuin iältään vanhemmissa yhteisöissä ($r -0,240$, sig 0,019). Tämän mukaan nuoret yhteisöt eivät näyttäisi samalla tavalla orientoituneen yleishyödylliseen aatepohjaan kuin pidemmän aikaa toimineet yhteisöt. Tosin tulokseen tulee suhtautua varauksella havaintojen vähäisyyden vuoksi (Metsämuuronen 2002).

Yhteisöjen perustehtävän muutoksella, yhteisön koolla sekä yhteisön iällä on siis tilastollisesti merkitsevää yhteyttä niihin yhteisöjen arvo-orientaatioihin, joiden perusteella yhteisöt määrittävät paikkaansa kilpailuympäristössä. Yhteisöjen perustehtävän muutos sekä yhteisön koko näyttävät vaikuttavan sekä yhteisöjen toimintaa ohjaaviin arvoihin että yhteisöjä kuvaaviin arvoulottuvuuksiin. Tämän mukaan ne yhteisöt, joissa perustehtävästä johtuvat muutokset ovat vähäisiä sekä ne yhteisöt, joissa toiminnan halutaan säilyvän ennallaan, viittaavat altruistiseen toiminnanorientaatioon.

5.3.2 Yhteisöjen kehitys- ja kilpailukykytekijöiden asema?

Yhteisöjen taustamuuttujia arvioitiin myös suhteessa organisaatioekologisen teorian ja kilpailustrategiateorian pääkäsitteiden summamuuttujiin, jotka oli muodostettu luonnonvalintaa, inertiaa, kilpailunäkemyistä sekä toimintatapaa kuvaavista muuttujista (taulukko 8). Taustamuuttujien sekä yhteisöjen kehitys- ja kilpailukykytekijöiden keskinäisiä eroja tarkasteltiin keskiarvojen perusteella, ja niitä mitattiin Kruskal Wallisin -testillä. Muuttujien välisiä riippuvuuksia testattiin vielä Spearmanin rho:n korrelaatioanalyysillä. Ekologisen lokeron hyödynnettävyyttä mitattiin luokitelluilla muuttujilla (liite 2, taulukko 10) ja taustamuuttujilla. Koska kyseessä ovat nominaaliasteikolliset muuttujat, muuttujia tarkasteltiin ainoastaan jakaumina ja frekvensseinä ristiintaulukointia käyttäen. Myös kilpailustrategiateoriaan pohjautuvia kilpailuetekijöitä tarkasteltiin ristiintaulukoinnilla.

Kruskall-Wallis testin perusteella todettiin, että puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien kokemusajan pituus erottelee luonnonvalintaa kuvaavia ominaisuuksia (df 3, sig 0,023). Keskiarvojen vertailun mukaan kauemmin (>10 vuotta) toimineiden puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien näkemyksissä luonnonvalintaa kuvaavien ominaisuuksien merkitykset, kuten lainsäädännön ja verotuksen muutokset, kuntien arvaamattomuus sekä hoivayritysten tuomat riskit, ovat luonteenomaisempaa kuin vähemmän (<10 vuotta) aikaa toimineille puheenjohtajille ja toiminnanjohtajille. Erojen tilastollisesta merkitsevyydestään huolimatta muuttujien välillä ei ole kuitenkaan lineaarista riippuvuutta. Puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien nykyisen tehtävän kokemusajan pituus vaikuttaa myös inertiaan eli yhteisöjen muutoshitauteen tilastollisesti merkitsevästi (df 3, sig 0,029).

Spearmanin rho:n mukaan kokemusajan pituuden ja inertiaan eli yhteisöjen muutoshitauten välillä on negatiivinen ja melko voimakas riippuvuus (r -0,284, sig 0,005). Mitä pidempään puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja ovat toimineet nykyisessä tehtävässään, sitä pidättyvämmiin he suhtautuvat yhteisöjen toiminnan muutokseen. Mitä lyhyempi kokemus heillä puolestaan on yhteisöjen johtamisesta nykyisessä tehtävässä, sitä muutostenmyönteisempiä he myös ovat.

Kun puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien kokemusajan pituutta tarkasteltiin organisaatioekologisen teorian vastakkaista näkemystä edustavaan kilpailustrategiateoriaan ja siihen liittyviin kilpailunäkemys ja toimintapa -käsitteisiin, ei ryhmien kesiarvoissa ollut havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja eikä myöskään riippuvuutta muuttujien välillä.

Tulosten mukaan siis mitä pidempään nykyinen johto on ollut nykyisessä tehtävässä, sitä passiivisempänä näyttäytyy yhteisön strategisen aseman varmistaminen sekä hidas reagointi kilpailuympäristön muutoksiin. Sen sijaan yhteisöjen strategisen aseman aktivointiin ei puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien kokemusajan pituudella ollut merkitystä. Myöskään yhteisöjen taustamuuttujien rakennetekijät, kuten yhteisön ikä, koko, perustehtävän muutos, kilpailuun osallistuminen/osallistumattomuus tai yhteisön sijainti, eivät erotelleet ryhmiä, kun mitattiin teorioiden käsitteitä kuvaavia luonnonvalintaa, inertiaa, kilpailunäkemystä ja toimintatapaa. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että yhteisöjen paikka ja asema kilpailuympäristössä eivät määräydy niiden historiallisen kehityksen tai toimintavolyymin mukaan, esimerkiksi miten pieni tai iso toimija yhteisö on, vaan yhteisöjen hitaaseen reagointiin toimintaympäristön muutoksissa näyttää vaikuttavan se, miten strategisesta suunnittelusta ja toimeenpanosta vastaava johto suhtautuu muutoksiin. Tällöin ratkaisevaa on kokemusajan pituus. Tulosten perusteella yhteisöjen muutosvalmius ja sitä kautta strateginen asemointi kilpailuympäristön vaatimuksiin näyttää olevan kytköksissä sellaiseen johtamiseen, jota ei rasita liiaksi yhteisöjen perinteet ja toimintamallit.

5.3.2 Oman paikan merkitys asemoinnissa

Organisaatioekologiseen teoriaan perustuvan yhteisöjen oman paikan määrittämistä mitattiin yhteisöjen pärjäämisen mahdollisuuksilla, kilpailuympäristöstä nousevilla uhkatekijöillä sekä nykytilanteen toimintaa tukevilla ja kannustavilla tekijöillä. Avovastaus-ten sisältöluokkien ja taustamuuttujien yhteyttä on tarkasteltu ristiintaulukoinnilla ja merkityksiä on testattu Pearsonin Chi Square (χ^2) -testillä, koska muuttujat ovat nominaaliasteikollisia.

Puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien vastausten tarkastelussa oli pientä eroavuutta lähinnä yhteisöjen imagoon sekä kilpailutukseen liittyvissä kysymyksissä. Puheenjohtajat pitivät yhteisöjen imagoon liittyviä tekijöitä, kuten joustavuutta ja luotettavuutta, merkittävimminä yhteisöjen pärjäämismahdollisuuksia edistävinä ominaisuuksina kuin toiminnanjohtajat. Yhteisöjen uhkatekijöistä taas toiminnanjohtajat näkevät kilpailuttamiseen liittyvät riskit huomattavasti problemaattisempina kuin puheenjohtajat. Erot ryhmien välillä eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä, joskin suuntaa antavia (sig 0,060).

Yhteisön koko näyttäisi myös erottelevan vastaajia arvioitaessa yhteisöjen pärjäämismahdollisuuksia. Pienten yhteisöjen puheenjohtajat ja toiminnanjohtajat pitivät imago-tekijöiden merkitystä tärkeämpinä oman paikan varmistamisessa kuin isojen yhteisöjen puheenjohtajat ja toiminnanjohtajat. Erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (sig 0,037). Isot yhteisöt taas painottavat pieniä yhteisöjä enemmän hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja osaavan, ammattitaitoisen henkilöstön merkitystä arvioitaessa yhteisöjen pärjäämismahdollisuuksia. Myös keskisuurille yhteisöille henkilöstökysymykset olivat suhteellisen ratkaisevia. Erot ryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä (sig 0,014).

Myös yhteisön ikä erottele imagotekijöitä (sig 0,043), samaten yhteisöjen arvojen merkitys eri vastaajaryhmissä (sig 0,006). Mitä vanhempi yhteisö, sitä merkityksellisempiä molemmat tekijät ovat. Yhteisöjen imago (sig 0,016) ja arvot (sig 0,014) näyttävät muodostuneen myös merkittäviksi niille yhteisöille, jotka eivät ole osallistuneet kilpailutuksiin. Molempien tekijöiden kohdalla erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Tulokseen pitää suhtautua varaukselle, koska kaikissa ryhmissä oli havaintoja vähän (< 5). Tulos on kuitenkin suuntaa antava siinä mielessä, että yhteisöjen missioon ja arvoihin nojaava ideologinen perusta näyttäisi olevan yhteisöille oleellinen tekijä ja myös eräällä tavalla lisäarvoa tuottava imagotekijä.

Yhteisöjen sijainnilla ja imagotekijöillä sekä kilpailutuksella on myös keskinäinen yhteys. Itä-Suomessa toimivat yhteisöt eivät pidä samalla tavalla yhteisöjen hyvää julkisuuskuvaa merkityksellisenä pärjäämiseen vaikuttavana seikkana kuin muilla alueilla toimivat yhteisöt pitävät. Erot ryhmien kesken ovat tilastollisesti merkitseviä (sig

0,043). Yhteisöjen sijainti erottelee palvelujen kilpailuttamista (sig 0,057). Etelä-Suomessa sijaitsevat yhteisöt pitävät kilpailutusta sellaisena toimintaympäristön taholta tulevana tekijänä, jolla voi olla yhteisöjen toimintaa heikentävä vaikutus. Sen sijaan muualla kuin Etelä-Suomessa sijaitsevat yhteisöt eivät pitäneet kilpailuttamista samanalaisena uhkana.

Tulosten perusteella yhteisöjen asemoinnin strategiseen johtamiseen vaikuttavat johdon näkemysten mukaan yhteisöjen koko sekä henkilöstömäärällä että liikevaihdolla mitattuna, yhteisöjen ikä toimintavuosien perusteella mitattuna ja yhteisöjen sijainti. Samat kolme taustamuuttujaa vaikuttavat myös sekä yhteisöjen pärjäämismahdollisuuksiin että uhkakuviin. Sen sijaan taustamuuttujilla ei ole merkitystä yhteisöjen kokemaan tuen ja kannustuksen määrään.

5.3.4 Kilpailuetutekijät asemoinnissa

Kilpailuetutekijöitä mitattiin kilpailustrategiateoriaan perustuvilla perustrategioilla, jotka ovat kustannusjohtajuus, erilaisuus, keskittyminen toimialaan tai keskittyminen asiakasryhmään. Kilpailuetutekijöiden ja taustamuuttujien keskinäistä yhteyttä arvioitiin ristiintaulukoinnilla ja ryhmien välisiä eroja tarkasteltiin Pearsonin Chi Square (x2) -testillä.

Yhteisöjen puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien kilpailuetua kuvaavat näkemykset olivat hyvin yhteneväiset. Puheenjohtajista suurin osa (n 25, N 34, 73,5 %) ja toiminnanjohtajistakin yli puolet (n 30, N 56, 53,6 %) asetti kustannusjohtajuuden viimeisimmäksi vaihtoehdoksi, jolla yhteisöt voisivat menestyä. Molemmista vastaajaryhmistä vain vajaa 15 % oli sitä mieltä, että yhteisöt menestyisivät kilpailijoitaan paremmin tarjoamalla halvinta hintaa. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä myös siitä, että yhteisöjen vahvuus kilpailussa menestymiseen on erilaisuus. Vastaajista 46,2 % piti erilaisuutta parhaimpana kilpailuedun lähteenä; toiminnanjohtajat vielä puheenjohtajia hiukan voimakkaammin.

Toiminnan keskittymisen vaihtoehdot toimialasegmentin ja asiakasryhmäsegmentin välillä sen sijaan jakoivat jonkin verran näkemyksiä. Puheenjohtajat pitävät (n 12, N 33, 36,4 %) toimintaan keskittymistä merkittävämpänä kilpailuetuna kuin toiminnanjohtajat (n 33, N 56, 12,5 %), ja ero vastaajaryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä (sig 0,031). Toiminnanjohtajat taas keskittyisivät puheenjohtajia selkeämmin tuottamaan palveluja tietyille asiakasryhmälle. Erot ryhmien välillä eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä. Kun asiaa mitattiin puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien kokemusajalla, ei näkemyksissä ollut myöskään tilastollisesti merkitseviä eroja. Tosin mitä lyhyempi kokemusaika (< 3 vuotta) puheenjohtajilla ja toiminnanjohtajilla oli nykyisessä tehtävässä, sitä useampi heistä piti vastausjakaumien perusteella hinnalla kilpailua huonona vaihtoehtona.

Tarkasteltaessa yhteisöjen rakenteellisia ominaisuuksia ja kilpailuetutekijöitä, havaittiin, ettei yhteisöjen koko erotellut vastaajia. Tosin kustannusjohtajuuden kannattajia oli vähempi isoissa yhteisöissä kuin keskisuurissa ja pienissä yhteisöissä. Isot yhteisöt pitivät myös keskisuuria ja pieniä yhteisöjä enemmän juuri erilaisuutta parhaimpana kilpailuetuna. Isot yhteisöt profiloituisivat toiminnassaan myös pieniä ja keskisuuria yhteisöjä mieluummin tuottamaan palveluja tietyille asiakasryhmälle, kun taas pienet ja keskisuuret yhteisöt pitivät toimintasegmenttiä keskittymisvaihtoehdoista tärkeämpänä. Tulokset ovat kuitenkin vain suuntaa antavia, sillä erot ryhmien välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Yhteisöjen ikä ei vaikuttanut kilpailuetutekijöiden arvioinnissa, ei myöskään perustehävässä tapahtuneet muutokset. Kilpailutuksiin osallistuminenkaan ei eronnut selkeästi eri ryhmien välillä. Tosin yhteisöt, jotka eivät ole olleet mukana palveluiden kilpailutuksissa, näyttäisivät pitävän toimialalle keskittymistä varteenotettavampana kilpailuetuna kuin ne yhteisöt, jotka ovat osallistuneet kilpailutuksiin. Erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (sig 0,041).

Yhteisön sijainnilla oli vastaajien mielestä merkitystä kilpailussa. Etelä- ja Länsi-Suomessa sijaitsevat yhteisöt erosivat tilastollisesti Itä- ja Pohjois-Suomen alueen yhteisöistä. Kustannusjohtajuudesta ollaan samaa mieltä, eli se ei ole varteenotettava vaihto-

ehto missään päin Suomea, eikä yhteisöjen sijaintikaan näytä vaikuttavan toimialalla keskittymiseen. Sen sijaan alueet eroavat kilpailuetekijäarvion perusteella. Etelä-Suomi pitää erilaistumista yhteisöjen palvelutuotannossa ehdottomasti tärkeimpänä (n 25, N 41, 61,5 %) kilpailukytekijänä. Sama trendi näkyy Länsi-Suomen yhteisöissä, joskaan ei yhtä selkeänä ainoana vaihtoehtona kuin Etelä-Suomessa (n 13, N 33, 39,4 %). Itä-Suomen (n 4, N 9, 44,4 %) ja Pohjois-Suomen (n 4, N 9, 44,4 %) yhteisöt pitävät taas erilaistumista heikoimpina kilpailuetekijöinä. Erot alueiden välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (sig 0,015), mutta tulokseen tulee suhtautua varauksella vähäisten havaintoyksiköiden vuoksi. Jonkin verran alueet eroavat myös keskittymisessä asiakasryhmään (sig 0,041). Pohjois-Suomen yhteisöt eivät näe keskittymisessä kilpailuetua ollenkaan, vaan muista alueista poiketen pitävät keskittymistä heikoimpana vaihtoehtona kilpailussa pärjäämisessä.

Tulosten mukaan puheenjohtajat ja toiminnanjohtajat ovat samaa mieltä yhteisöjen asemoinnin strategisen johtamisen suunnasta. Yhteisöt kilpailevat erilaisuudella. Sen sijaan näkemyseroja aiheuttaa se, pitäisikö erilaisuuden lisäksi myös segmentoitua. Näkemyserot heijastuvat sekä yksilö- että yhteisötason taustamuuttujissa. Puheenjohtajat kannattavat enemmän toimialasegmenttiä, kun taas toiminnanjohtajat korostavat mieluummin asiakasryhmäsegmenttiä.

Selkeimmin vastaajaryhmiä erottelevaksi tekijäksi näyttäisi muodostuvan yhteisöjen koko. Isot yhteisöt pitävät keskisuuria ja pieniä yhteisöjä enemmän juuri erilaisuutta vahvimpana kilpailuvalttina. Samoin isot yhteisöt profiloituisivat asiakassegmenttiin, kun taas keskisuuret ja pienet yhteisöt pitävät toimialasegmenttiä tärkeämpänä. Myös yhteisöjen sijainti vaikuttaa näkemyksiin. Etelä- ja Länsi-Suomen yhteisöt näyttäisivät olevan vahvemmin sitä mieltä, että yhteisöt varmistavat erilaisuudella paikkansa muuttuneessa kilpailuympäristössä. Tulosten perusteella yhteisöjen näkemykset eivät tue sitä kilpailustrategista olettamusta, jossa isot yhteisöt pärjäävät kustannusjohtajuudessa ja pienet organisaatiot kilpailevat erilaisuudella tai keskittymisellä keskisuurten organisaatioiden jäädessä polkemaan paikalleen.

6. KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET YHTEISÖJEN ASEMOINNIN STRATEGISESTA JOHTAMISESTA

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, miten yleishyödylliset yhteisöt mieltävät paikansa kilpailuympäristössä ja minkälaisilla strategisilla valinnoilla ja päätöksillä yhteisöt asemoivat itsensä kilpailijoiden joukkoon. Tutkimuksen tavoitetta selvitettiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen tutkimuskysymys kartoitti yhteisöjen valintojen ja päätösten taustalla vaikuttavaa arvopohjaa. Toisessa kysymyksessä tarkasteltiin, mihin kilpailukyky- ja kehitystekijöihin yhteisöjen strateginen johtaminen perustuu, ja kolmannessa tutkimuskysymyksessä analysoitiin, miten edellä mainitut tekijät heijastuvat yhteisöjen asemoinnin strategisessa johtamisessa. Tutkimus tuotti tietoa yhteisöjen arvo-orientaatioista ja niiden merkityksestä yhteisöjen strategiseen johtamiseen kilpailuympäristössä. Tutkimus toi tietoa myös siitä, minkälaisilla keinoilla yhteisöt asemoivat itsensä kilpailuympäristöön ja uskovat selviytyvänsä kilpailussa. Seuraavassa on koottu tutkimuksen keskeiset tulokset johtopäätöksineen.

Altruismista managerialismiin

Yhteisöjen toiminnan orientaatiota ohjaa johdon näkemyksen mukaan edelleen vahvasti aatteellisuus. Se ilmenee erityisesti siinä, että yleishyödyllisten yhteisöjen voittoa tavoittelemattoman toiminnan katsottiin olevan merkittävä osa hyvinvointiyhteiskuntaa ja sen palvelutuotantoa. Vastauksissa korostuikin näkemys, jonka mukaan valtion tulisi tukea yhteisöjen toimintaa enemmän. Toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa yhteisöjen olemassaolo koetaan turvallisuutta tuottavana tekijänä, ja vastaajien mukaan yhteisöjen asema tulisi turvata laissa.

Yhteisöissä eletään muutosvalmiudessa. Se ilmeni selkeimmin arvoväittämässä, joissa yhteisöjen johto joutui puntaroimaan kantaansa yleishyödyllisiin arvoihin perustuvan altruistisen toiminnan ja managerialististen toimintatapojen välillä. Johto piti palvelujen vaikuttavuutta, tehokasta johtamista, tulospalkkausta sekä taloudellista tehokkuutta ja tuottavuutta myös yleishyödyllisessä toiminnassa tärkeinä kilpailukykytekijöinä, eikä näiden tekijöiden välttämättä nähty olevan ristiriidassa yhteisöjen perustehtävän ja ideologian kanssa.

Yleisesti tehokkuusvaatimuksia ja eettisyyttä korostavia arvoja pidetään varsinkin kilpailutilanteessa keskenään ristiriitaisina. Lundqvistin (1988, 101 - 102) mukaan tehokkuus mielletään arvoksi, vaikka se on neutraali päämäärään suhteen. Tehokkuuden painopiste on instrumentaalisuudessa, toisin sanoen tehokkuus toimii välineenä päämäärään, joka määritellään arvojen kautta ja joka ilmentää keinoja arvojen saavuttamiseksi. (Viinamäki 2008, 52.) Managerialismille tyypillinen tehokkuusarvo nähdään eri tutkimuksissa ensisijaisesti välinearvon kaltaisena arvona, jossa se on valjastettu taloudellisen tuloksen tekemiseen ja voiton tavoitteluun yhteiseksi hyväksi. Myös tämänkin tutkimuksen valossa yhteisöt mielsivät tehokkuusajattelun keinoksi ylläpitää ja toteuttaa yleishyödyllisyydelle perustuvaa, mutta kilpailukykyistä palvelutoimintaa. Tehokkuus miellettiin myös yleisenä yhteiskunnassa vaikuttavana ilmapiirinä.

Rahan valta sinänsä koettiin myös liian hallitsevaksi palvelutuotannossa ja kilpailutalouden vaatimusten katsottiin luovan painetta ja arvoriitaa yhteisöjen rooliin ja tehtävään. Tämä näkemys ilmeni selkeimmin niissä yhteisöissä, jotka orientoituivat johtamistyössään **muutossuuntautuneiksi** (F1), sekä-että -ajattelua omaaviksi yhteisöiksi, joissa punnittiin kilpailutalouden hyviä ja huonoja puolia.

Tulosten mukaan yhteisöissä ilmeni myös **arvokapinallisuutta** (F2) suhteessa voittoa tavoittelemattomaan toimintaan. Yleishyödyllisiä arvoja kyseenalaistettiin, ja ne koettiin toisaalta rasitteina ja jopa uudistumisen esteinä. Kriittisestä suhtautumisestaan huolimatta yhteisöt eivät silti olleet varauksetta hyväksymässä myöskään bisnesajattelua ja liiketoiminnan orientaatiota johtamisessaan. Arvokapinallisuudessa voi olla myös viitteitä tradition ja yhteisöllisyyden purkamiseen, mikä synnyttää arvoriitaa ja osaltaan ruokkii yleishyödyllisen toiminnan vastakohtaksi myös egoistisia pyrkimyksiä. Arvokapina ilmentää yhteisöjen johtamisen diversiteettiä, moninaisuutta. Tämän arvoulottuvuuden omaavat yhteisöt olivat toiminnanorientaatioltaan kuitenkin altruistisia, vaikka yleishyödyllisten arvojen relevanttius mietityttikin erityisesti iältään nuoria yhteisöjä. Tuloksissa näkyi selkeä kannanotto siihen, että vaikka ulkoisen ympäristön kilpailuasetelma terävöityisikin, yhteisöissä ei silti hyljätä arvoja - joskin niihin suhtaudutaan toiminnan perustana entistä kyseenalaisemmin.

Kolmatta arvoulottuvuutta edustavat yleishyödyllisen toiminnan **säilyttäjät (F3)** olivat yhteisöjen muuttumattoman toiminnan puolestapuhujia. Aldrich (1999, 22) kuvaa säilyttämistä sellaiseksi muutoksenmalliksi, jossa organisaatio vakiinnuttaa toimintansa ulkoisten paineiden vaikutuksesta tietynlaiseksi. Tämän mukaan myös olemassa olevan tilan vakaana pitäminenkin voidaan mieltää muutoksena riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Tässä aineistossa säilyttäminen korostui niissä yhteisöissä, joissa perustehtävä oli pysynyt stabiilina. Näissä yhteisöissä uskottiin edelleen vahvan mission ja aatteellisen ideologian perusteella omaan muuttumattomaan paikkaan ja tehtävään.

Yhteisöjen arvoperusta on kilpailuympäristön muospaineessa koetuksella, ja näkemykset yhteisöjen arvojohtamisesta olivat jakautuneita ja ristiriitaisia. Altruismin kannattajia oli reilu enemmistö (46,6 %) vastaajista, mutta managerialistejakin löytyi (33,2 %). Merkittävää tuloksissa oli se, että viidennes vastaajista ei ilmaissut kantaansa yhteisöjen arvojohtajuuteen lainkaan. Tämä saattoi olla myös viesti yhteisöjen epävarmasta tilanteesta, jolloin neutraalisuus on kannanottona yksi vaihtoehto. Neutraali suhtautuminen voidaan tulkita myös Puohiniemen (2002, 6) mukaan toimintavalmiudeksi tai suhtautumistavaksi helpottamaan päätöksentekoa ympäröivään tilanteeseen

Viinamäki (2008, 111) tuo esille Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus - tutkimuksessaan sen, että arvovalinnoissa valinta tehdään sekä organisaation sisäisten arvojen ja strategisten päämäärien mukaan että toimintaympäristön asettamien odotusten perusteella. Ne yhdessä muodostavat johtamistyön arvokombinaation. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa voitiin havaita arvokombinaation viittaavia piirteitä: yhteisöt tasapainottelivat toimintansa peruslähtökohdista ja historiasta kumpuavan yleishyödyllisen arvoperinteen ja julkisen sektorin managerialismin välissä. Tämä avaakin kiinnostavan näkökulman siihen, miten yhteisöjen johtamistyössä arvojen moninaisuutta kyetään soveltamaan. Puheenjohtajien ja toiminnanjohtajien näkemyksissä ei johtamiseen liittyvää ristiriitaisuutta kuitenkaan ilmennyt. Sen sijaan yhteisöjen ikä erotteli jonkin verran vastaajia, mikä näkyi vastakkaisina kannanottoina yhteisöjen arvojohtamiseen.

Markkinoiden armoilla vai aktiivista asemointia

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui toisaalta olettamukseen, jonka mukaan yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin strategiseen johtamiseen vaikuttavat yhteisöjen toimintaa ohjaavat arvot. Toisaalta oletuksena oli, että yhteisöt pyrkivät omista lähtökohdistaan reagoimaan kilpailuympäristön muutoksiin.

Vastaaajista yli puolet (55 %) oli sitä mieltä, että yhteisöjen omaleimaisuus katoaa, kun niiltä vaaditaan samaa muutosvalmiutta tai -halukkuutta turbulentissa toimintaympäristössä kuin mihin julkinen sektori on ajautunut kilpailuyhteiskunnan puristuksessa. Yhteisöt kritisoivatkin sitä, että verotuksen ja lainsäädännön tiukentuneet tulkinnat asettavat yleishyödylliselle toiminnalle sellaisia reunaehtoja, joihin mukautuminen heikentää yhteisöjen alkuperäistä ydinideologiaa (raison det`re) palvelutuotannossa. Yhteisöjen vastaus kovenevaan kilpailuympäristöön ovat niiden inhimilliset ja kestävät arvot. Niillä nähtiin olevan myös asiakkaalle lisäarvoa tuottava vaikutus. Peräti 85 % vastaaajista piti yhteisöjen arvoja merkittävänä kilpailuvalttina, mikä kertoi yhteisöjen historialliseen aatteellisuuteen perustuvasta strategisesta asemoinnista.

Yhteisöjen johto piti kuitenkin määräävänä tekijänä kilpailussa ympäristön muutospainneisiin vastaamisen, ja tällä perusteella ne hakivat mieluummin kosketuspintaa julkisen sektorin asettamiin muutoshaasteisiin kuin pitäytyivät tiukasti yhteisöjen sisäisiin tekijöihin. Tulosten mukaan yhteisöjen johtamistyössä oli havaittavissa proaktiivista dynaamisuutta, jossa korostettiin vahvan arvoperinteen myötä laadukasta ja asiakaslähtöistä palvelutarjontaa sekä oman paikan varmistamista muiden palvelutuottajien joukossa. Arvopohjaan tukeutuen yhteisöjen johto halusi viestittää asiakkaille olevansa myös erilainen palveluntuottaja kuin kilpailijansa. Tämän nähtiin edellyttävän yhteisöjen johdossa jatkuvaa ajan hermolla elämistä ja strategista kilpailijoiden toimintojen tuntemista.

Yhteisöjen asemoinnin strategisen johtamisen ja muutosvalmiuden tarkastelu integraatiokehikon (kuvio 8) mukaisesti perustui teoreettisen viitekehysten pääkäsitteiden yhteensopivuuden arviointiin seuraavilla hypoteeseilla:

- Mitä enemmän yhteisöjen toiminnan johtamisessa vaikuttavat altruistiset arvot, sitä voimakkaampina ilmenevät luonnonvalinnan ja inertian merkitykset.

- Mitä voimakkaammin yhteisöjen toiminnan johtaminen perustuu managerialistisille arvoille, sitä enemmän vaikuttavat kilpailunäkemykset ja toimintatapa.

Yhteisöt mielsivät itsensä markkinaorientoituneiksi ja muutosvalmiiksi organisaatioiksi, mutta luonnonvalinnallakin oli kuitenkin vielä sijaa. Valtion rooli lainsäätäjänä sekä kuntien arvaamattomuus talouspainoiden alla, samaten kuin palvelujen kilpailuttaminen, nähtiin sellaisiksi kilpailuympäristön reunaehdoiksi, jotka toteutuessaan vaikeuttavat yhteisöjen palvelutoimintaa. Tämä näkemys korostui niillä vastaajilla, jotka olivat toimineet yli 10 vuotta tehtävässään. Myös yhteisöjen inertia eli muutoshitauteen korreloi voimakkaasti yhteisöjen johdon kokemusajan pituuden mukaan. Mitä pidempi kokemus, sitä muutosvastaisempaa toimintaa nähtiin, ja toiminnanorientaatio perustui vahvemmin altruistisille arvoille kuin managerialismiin. Yhteisöjen koko, ikä tai muut selittävät yhteisötekijät eivät korreloineet muutoshitauteen.

Yhteisöjen muutoshaluttomuuteen vaikuttivat siis johdon asenteet. Le Grandin (2003) mukaan johdon asenteet siirtyvät koko organisaatioon. Mikäli johdon asenteet muuttuvat, niiden mukana muuttuvat yhteisönkin arvot. Johdon asenteissa näyttäisi olevan kyse sosiaalisesta inertiaasta, joka kumpuaa yhteisöjen historiallisesta kehityksestä ja johdon samaistumisesta yhteisöjen ydinideologiaan ja identiteettiin. Tulosten mukaan altruismiin perustuva toiminnanjohtaminen selkeästi lisäksi luonnonvalinnan ja inertian merkitystä yhteisöissä.

Kilpailunäkemys ja toimintatapa eivät sen sijaan korreloineet hypoteesin mukaisesti managerialistisen johtamisen kanssa. Myöskään johdon kokemusajan pituus ei vaikuttanut muutosasenteisiin. Vaikka vastausten mukaan yhteisöjen strategisessa asemoinnissa ilmenikin kilpailunäkemys perustuvaa ekspansiivisuutta ja toimintatavan mukaista proaktiivisuutta, ei niiden strategisessa johtamisessa ollut samassa suhteessa havaittavaa managerialismille tyypillistä arvo-orientaatiota. Tulokset eivät tukeneet hypoteesia kilpailuedun johtamisen osalta, jossa väistämättä yhteisöjen strategisen aseman varmistaminen edellyttäisi proaktiivista toimintatapaa. Sen sijaan tulokset tukivat näkemystä siitä, että yhteisöjen asemoinnin strateginen johtaminen toteutuu kilpailuympäristössä markkinaorientoituneesti, mutta se tehdään tietoisesti yleishyödyllisiin, kestäviin arvoihin nojautuen.

Tehokkuus vahvuutena ja uhkana

Yhteisöjen oman paikan merkitystä ja sen varmistamista tarkasteltiin avovastauksina, joissa vastaajat nimesivät kolme merkittävintä yhteisöjen pärjäämismahdollisuutta, uhkatekijää sekä tämän hetken tukea ja kannustusta tuottavaa tekijää. Vastausten perusteella yhteisöjen paikkaa kilpailuympäristössä määrittää ratkaisevasti niiden taloudellisesti kannattava toiminta, jolla samanaikaisesti vahvistetaan kilpailukykyä.

Vastaajista joka viides (21,5 %) arvioi yhteisöjen kilpailevan tulevaisuudessa entistä vahvemmin omasta paikastaan kustannustehokkuutta lisäämällä sekä tarjoamalla hintalaatu-suhteiltaan optimaalisia sekä riittäviä palveluita. Yhteisöt varmistavat asemaansa kilpailussa panostamalla tuottavuuteen, ja se kuvaa yhteisöjen isomorfisuutta tehokkuutta suosivassa toimintaympäristössä. Tämä vahvistaa myös yhteisöjen adaptiivisuutta sekä muutoskykyä suhteessa ympäristöön (outside-in).

Kiinnostavaa yhteisöjen tulevaisuudenkuvassa oli se, että vastaajat pitivät yhteisöjen pärjäämisen perustana niiden kykyä sitoa itsensä tehokkuuden kautta markkinoihin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhteisöjen hinnoittelemien tuotteiden ja palveluiden tulee vakuuttaa markkinat sekä palvelujen ostajat. Matthies`n (1999, 41) mukaan yhteisöjä onkin kritisoitu 1990-luvun laman jälkeen siitä, että ne ovat sitoneet itsensä osaksi kansantaloutta ja niistä on tullut taitavia markkinatoimijoita, mikä on osittain sivuuttanut yhteisöjen alkuperäisen roolin toimia yhteisöllisyyden ja vaihtoehtoisten lähestymistapojen vahvistajana yhteiskunnassa.

Markkinaorientoituneisuudesta huolimatta yhteisöt joutuvat taistelemaan paikastaan. Vastaajien mukaan yhteisöjen ekologista lokeroa uhkaa pahimmin yleishyödyllisyysstatuksen menettäminen, julkisen sektorin talouspaineet sekä palvelujen kilpailuttaminen. Yleishyödyllisyyden verotustulkinnoissa vallitseva odottava tilanne antaa yhteisöille toiveikkuutta siitä, että niiden toiminta nähtäisiin elinkeinotoiminnasta ja tuloverotuksesta vapaana. Toiveikkuudesta huolimatta julkishallinnon toimet nähtiin kannanottona yhteisöjen toiminnan alasajoon. Samansuuntaisia näkemyksiä ilmeni myös vastauksissa, jotka käsittelivät julkisen sektorin talouspaineita. Kuntien nähtiin olevan vedenjakajalla

siinä, miten ne määrittelevät hyvinvointipalvelunsa ja niiden hankinnan. Yhteisöjen huoli liittyi siihen, tekevätkö kunnat jatkossa palvelujen hankintapäätöksiä pelkästään rahan näkökulmasta vai huomioivatko kunnat myös palvelujen laatutekijät hankintakriteereinä. Pahimmillaan kuntien talousvaikeudet merkitsevät yhteisöjen ”kuolemaa” varsinkin pienissä kunnissa.

Tällä hetkellä yhteisöt pitävät vielä asemaansa kilpailuympäristössä vahvana. Lähes kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisöissä uskotaan oman tekemisen oikeuteen sekä positiiviseen imagoon. Näkemystä perusteltiin sillä, että yhteiskunnan yleinen mielipide arvostaa yhteisöjä palveluntuottajana. Perustuuko yhteisöjen kokema arvostus niiden erilaisuuteen ja omaleimaisuuteen muihin palveluntuottajiin nähden? Yhteisöt itse kokevat kilpailevansa parhaiten erilaisuudella. Tätä ominaisuutta korostaa pienimuotoinen palvelutuotannon organisointi, inhimilliset kestävät arvot sekä ihmisläheisyys. Yhteisöjen erilaisuus kilpailukykytekijänä ei siis perustu kilpailijoita korkeampaan hintaan tuote- ja palvelutarjonnassa, vaan niiden missioon. Yhteisöt korostivat menestystekijänään myös kustannustehokkuutta, mutta pelkästään hinnalla kilpailua ei nähty kuitenkaan yhteisöjen kannalta merkittävänä kilpailuetua tuottavana tekijänä. Sen sijaan palvelutuotannon keskittäminen joko tietylle asiakasryhmälle tai tietylle toimialalle nähtiin vahvana kilpailuvalttina erityisesti pienissä ja keskisuurissa yhteisöissä.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että vaikka yhteisöjen strateginen asemointi ja johtaminen hakeekin vielä linjaansa, yhteisöjen johtamiskulttuurissa orastaa jo selkeä liikeyritysten johtamisen suunta, huolimatta siitä, että palvelujen tuotantotapa perustuu vielä vahvasti yleishyödyllisyyteen.

7. TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä voidaan arvioida tutkimuksen seurausten eli hyötyjen ja haittojen näkökulmasta, periaatteiden pohdintana, jossa ensisijaisesti arviointi kiinnittyy prosessiin eikä tuloksiin sekä hyveiden näkökulmasta, jossa keskeisenä lähtökohtana ovat tutkijan motiivit ja aiomukset tutkimukseen nähden. (Clarkeburn & Mustajoki

2007, 38 - 45.) Tämän tutkimuksen eettisyyttä arvioidaan tutkimuksen hyötyjen, prosessin, tuloksen ja tutkijan position näkökulmista.

Tällä tutkimuksella tavoiteltiin uutta tietoa. Yhteisöjen johtamistutkimusta on vähän, ja tämän näkökulman avaaminen oli mielestäni relevanttia, koska palveluntuottajayhteisöiltä odotetaan samaa tulosorientaatiota kuin yrityksiltäkin. Tutkimuksella tehtiin yhteisöjen toimintaa tunnetummaksi ja tutkimus antaa ”paremman” ymmärryksen yhteisöjen monisäikeisestä tehtävästä ja asemasta. Tutkittavan ilmiön tarkastelussa sekä teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa pyrin käyttämään myös mahdollisimman paljon alkuperäislähteitä, jotta ilmiötä kuvaavat erilaiset näkökulmat tulisivat esiin.

Tutkimuksen tekemisestä, aihevalinnasta sekä osin tutkimuskysymyksistäkin kävin keskustelua Vanhustyön keskusliiton ja Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton toiminnanjohtajien kanssa. Oleellista tutkimusprosessin etenemiselle oli keskusjärjestöjen antama lupa ja myötämielinen suhtautuminen tutkimukseen. Jo tässä vaiheessa vakuutin luottamuksellisuutta läpi koko prosessin, johon liittyi yhteisöjen valinta, kysymysten asettelu, vastaaminen sekä tulosten käsittely sellaisessa muodossa, ettei yksittäisen yhteisön vastauksia tunnisteta. Kyselylomake lähetettiin postitse yhteisöjen puheenjohtajille. Toiminnanjohtajat vastasivat Wepropol-kyselynä. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerrottiin vastaajille tutkimuksen aihe, tarkoitus, vastausten luottamuksellinen käsittely sekä vastaamisen vapaaehtoisuus. (vrt. Kuula 2006, 21 -22.)

Tutkimuksen raportointi on oleellinen osa eettisten periaatteiden toteutumisessa. Tämän tutkimuksen raportoinnissa on mielestäni noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja avoimuutta. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä on käytetty siten, että ne täyttävät eettiset periaatteet. (Alkula et.al 1994; Clarkeburn & Mustajoki 2006, 42 - 44.) Eettisyyden huomioiminen tässä työssä tarkoittaa lähteiden huolellista merkitsemistä ja -käyttöä, tutkimusmenetelmien ja -tulosten läpinäkyvää tarkastelua sekä tutkimuksen kullen mahdollisimman yksityiskohtaista kuvausta. Tutkimuksen eettisten periaatteiden noudattamisen voidaan katsoa lisäävän myös tutkimuksen luotettavuutta niin sanottuna prosessivalidiutena, jolloin tutkimuksen käsiteanalyysi, operationalisointi ja mittaus kuvataan mahdollisimman tarkasti. (Alkula et.al 1994, 91.)

Tutkijan etiikka liittyy omaan rooliin ja aihevalintaan. Kiinnostus aihevalintaan nousi omasta työstä. Oma roolini samanaikaisesti Vanhusten Palvelutaloyhdistys ry:n toiminnanjohtajana ja tutkijana samassa kontekstissa, jota tutkin, saattoi vaikuttaa negatiivisesti vastaajiin ja vastauksiin, sillä myös tutkimuskohteena olevat yhteisöt kilpailevat keskenään samoilla markkinoilla (intrapopulation). Otin tämän näkökulman huomioon erityisesti kysymysten laadinnassa ja rajasin arkaluontoiset, muun muassa yhteisöjen strategioihin liittyvät kysymykset pois.

Tulosten analyysi tilastollisena menetelmänä toimi hyvin. Tulosten tulkinta perustui praktiseen tiedonintressiin siitä, kuinka voin tutkijana löytää vastauksiin sisältyvän yhteisen näkemyksen ja tulkinnan tutkittavalle ilmiölle. Ja onko se edes mahdollista? Tulkinnassa kuitenkin käsitteille ja tutkittavalle ilmiölle annetut merkitykset ovat subjektiivisia ja sidoksissa siihen sosiaaliseen todellisuuteen, jossa itse kukin elämme, mikä johtaa väistämättä päällekkäisiin tulkintoihin vastaajan ja tutkijan näkemyksissä. Tällöin ratkaisevaa on se, miten hyvin tutkija kykenee tavoittamaan tutkimusaineistoonsa sisältyvät käsitykset ja taustamerkitykset eli miten hyvin tutkija on perillä tutkimuskohteestaan. (Alkula et al. 1994, 20 -21.) Kvantitatiivisen tutkimuksen perusedellytyksenä on niiden merkitysjärjestelmien riittävä tunteminen, joita tutkittava kohde käyttää. Alkulan et. al (1994) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee tuntea ja ymmärtää kohteenaan olevaa ilmiötä sekä siihen liittyviä merkityksiä ja käsitteistöä laajemminkin kuin vain käytetyn aineiston kuvauksen rajoissa. Tässä mielessä voidaan pitää etuna sitä, että toiminnanjohtajan työssäni olen kartuttanut kompetenssia tutkimuskohteeseeni ja puhun tutkimukseen osallistuneiden kanssa samaa kieltä. Haittana taas on saattanut olla se, että olin liian lähellä tutkimuskohdettani. Tämä on voinut vääristää tulosten tulkintaa, mutta sitä on pyritty minimoimaan vertaiskeskusteluilla muiden, ulkopuolisten tutkijoiden kanssa.

Tutkimusmenetelmän arviointi

Tutkimus antaa aina rajatun kuvan tutkimuskohteestaan huolimatta siitä, millä menetelmällä tietoa tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä näkökulma nousee erityisesti esiin, koska tietojen kerääminen keskittyy joihinkin tärkeiksi miellettyihin asioihin. Kvantitatiivisen tutkimuksen peruskysymys onkin siinä,

missä määrin tutkittavan ilmiön ominaispiirteet ovat mitattavissa. Toinen peruskysymys on se, mistä näkökulmasta ilmiötä analysoidaan: yhteiskunnan mikro- vai makrotasolla, rakenteiden vai prosessien näkökulmasta vai riippuvuuksina ja erojen merkityksinä. (Alkula et.al 1994, 20; Raunio 1999, 345.) Tämän tutkimuksen ilmiötä tarkasteltiin kilpailuympäristön muutostekijöinä niin yhteisöjen kuin yhteiskunnankin tasolla. Näiden tekijöiden riippuvuuksia ja eroja mitattiin pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on yhteydessä paitsi mittarin ja mittauksen luotettavuuteen, myös aineiston luotettavuuteen. Tutkimusaineisto hankittiin ryväsotantana netti- ja postikyselyä käyttäen. Tutkimuksen otos oli vajaa puolet (45,9 %) tutkimuksen kriteerit täyttävästä perusjoukosta (165). Tutkimukseen vastasi 62,3 %, joten kadon osuus oli 37,7 %. Tutkimuksen otoskoon sekä alueellisen kattavuutensa puolesta tulokset voidaan yleistää suuntaa-antavina koskemaan tämän tutkimuksen perusjoukon muodostaneita yleishyödyllisiä yhteisöjä. Sen sijaan tulosten yleistettävyyteen laajemmalti tulee suhtautua varauksella juuri pienen otoskoon sekä mittariston osittaisen alhaisen reliabiliteetin vuoksi. Tulosten luotettavuuteen ja mittaukseen liittyvien virhetekijöiden minimointia varmistettiin käyttämällä systemaattisesti pienten aineistojen analyysiin sopivia testejä. Metsämuurosen (2004, 14) mukaan myös parametrittomat menetelmät sopivat parametrisiä menetelmiä paremmin Likert-asteikolle.

Kvantitatiivista menetelmää on kritisoitu siitä, että se tuottaa pinnallista, joskin luotettavaa tietoa ja vastaavasti kvalitatiivinen tutkimusmetodi tuottaa syvällistä, mutta ei yleistettävää tietoa. (Alasuutari 1993, 190.) Pinnallinen tieto liitetään perinteisesti lukuihin ja numeroihin, joita kvantitatiivinen analyysi tuottaa. Creswellin (2003, 21) mukaan metodin käytön ratkaisee ensisijaisesti tutkimusongelman luonne ja se, kenelle tutkimus on suunnattu.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tiukasta rajauksesta huolimatta saada käsitys siitä, miten yhteisöt mieltävät paikkansa kilpailutaloudessa ja millä keinoin ne varmistavat oman asemansa kilpailuympäristössään. Kiinnostuksen kohteena olivat siis yhteisöt organisaatioryppäänä. Tähän liittyen tutkimusmenetelmäksi valittiin perinteinen surveymenetelmä, koska ilmiöstä haluttiin laaja-alaisempi ja yleistettävämpi näkemys kuin mi-

tä kvalitatiiviset menetelmät olisivat tuottaneet. Kvantitatiivisen mittauksen osiota täydensi kolme avokysymystä, joiden vastaukset analysoitiin sisäisellä luokituksella. Avovastaukset vahvistivat muiden mittareiden tuloksia.

Johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksissa on tyypillistä käyttää metodologista triangulaatiota (Creswell 2003), jossa yhdistetään useampia metodeja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Raunio 1999, 340; Tuovinen 1999, 170.) Tässäkin tutkimuksessa tutkimusmetodien yhdistämisellä olisi saatu tilastolliseen analyysiin lisää syvyyttä esimerkiksi haastattelemalla keskusjärjestöjen johtoa tutkimustuloksista. Raunion (1999, 341) mukaan menetelmätriangulaatiossa voidaan käyttää erilaisista tutkimusperinteistä lähtöisin olevia metodeja saman ongelman tutkimiseen (between method triangulation). Yhtälailla tutkimuksen näkökulmaa voidaan avata ja syventää teoriatriangulaatiolla (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 141), kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.

Integraatiomallin toimivuus

Tutkimuksessa tarkasteltiin yleishyödyllisten yhteisöjen strategista johtamista niiden monisäikeisessä kilpailuympäristössä, jossa yhteisöt toimivat palveluntuottajina julkisen sektorin ja yritysten rinnalla. Tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin kahden toisistaan poikkeavan kilpailuteorian perusolettamuksista. Valittu näkökulma tarkasteli yhteisöjen asemaa ainoastaan kilpailuympäristön outside-in -suunnasta. Oman kiinnostavuutensa yhteisöjen johtamisen tutkimiseen toi se, että yhteisöjen asema ja tehtävä sekä ylipäättänsä yleishyödyllinen toiminta ovat tällä hetkellä murroksessa, kun lainsäädännön tulkintoja Suomessa arvioidaan uudelleen ja Euroopan Unionin palveludirektiivit ohjaavat kuntien sosiaalipalvelujen kilpailuttamista.

Yhteisöjen strategista johtamista tutkittiin muodostamalla organisaatioekologisen teorian, kilpailustrategiateorian ja arvoulottuvuuksien integraatiomalli (kuvio 9). Organisaatioekologisen teorian näkökulma taustoitti yhteisöjen historiallista, ydinideologiaan pohjautuvaa toimintaa sekä yhteisöjen muutoshalukkuutta tai -hitautta ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Kilpailustrategiateoria puolestaan ilmensi yhteisöjen asennoitumista kilpailuympäristön muutoksissa sekä oman paikan asemointia markkinoilla. Yhteisöjen arvopohjien tarkastelua varten luotiin altruismi-managerialismi -arvoakseli, joka ja-

koi teorioiden keskeisten käsitteiden rajapinnat. Näiden kolmen näkökulman avulla tarkasteltiin yhteisöjen asemoinnin strategiseen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa arvoakselin merkitys oli kuitenkin keskeisin ja kiinnostavin kohde.

Tutkimuksen peruslähtökohtana oli integraatiomallin mukaisesti hypoteettis-deduktiivinen päättely ja tulosten analyysi. Hypoteettis-deduktiivisessa metodissa teoriasta ja mallista johdetaan väittämät, jotka operationalisoidaan ja mitataan esimerkiksi tilastollisilla menetelmillä. (Niiniluoto 1983, 128.) Tässä tutkimuksessa deduktiivisen päättelyn selittävänä osiona pidettiin sitä, että yhteisöjen arvopohja vaikuttaisi strategisessa päätöksenteossa ja toiminnassa, kun yhteisöt asemoivat itsensä kilpailuympäristöön. Toisin sanoen integraatiomallilla testattiin sitä, vaikuttavatko arvot valmiuteen reagoida kilpailuympäristön muospaineisiin. Integraatiomallin pohjalta rakennettu mittaristo pohjautui käsittemäärittelyiltään tieteellisessä kirjallisuudessa käytettyihin termeihin, ja mitattavat muuttujat johdettiin suoraan käytetyistä käsitteistä (taulukko 5).

Onnistunutta operationalisointia pidetään tutkimuksen luotettavuuden mittana, ja viime kädessä koko tutkimuksen luotettavuus kiteytyy mittarien luotettavuuteen (Alkula et al. 1993, 88 - 94). Tässä tutkimuksessa keskeisimmäksi kysymykseksi muodostui juuri se, olivatko ensisijaisesti liike-elämän ja tavaratuotannon piirissä käytetyt ja testatut käsitteet relevantteja tässä kontekstissa ja kyettiinkö niiden pohjalta muodostamaan riittävän moniulotteiset tutkimusilmiötä kuvaavat mittarit. Toinen kysymys liittyi organisaatio-ekologisen teorian valintaan, eli soveltuiko teorian sosiaalidarwinistinen näkökulma yhteisöjen tutkimiseen? Tulosten mukaan mittarit toimivat kohtuullisesti, joskin tulosten luotettavuutta heikentää kuitenkin kauttaaltaan hieman alhaiseksi jääneet reliabiliteettiindeksit. Luonnonvalinnan käsitteen mittareiden poikkeuksellisen alhaiseen reliabiliteettiin (taulukko 5) voisi yksittäisenä mittariosiona suhtautua ehkä jopa kriittisesti.

Molempien teorioiden ulkoapäin ohjattu (outside-in) näkökulma oli toimiva ja teorioiden sovellutus integraatiomallina loi sopivan jännitteen tutkimusongelman tarkasteluun. Lisäsyvyyttä mallin testaukseen olisi tuonut yhteisöjen strategioiden tarkastelu ja niiden asettuminen mallin käsitteellisille ulottuvuuksille.

Deduktiivisen päättelyn lähtökohta on teoriasta johdetun väittämän testaaminen. Tutkimuksen teorioista johdettuja hypoteesejä (luku 3.3) testattiin empiirisellä aineistolla. Havaintoaineisto tuki organisaatioekologisen teorian käsitteiden integraatiosta johdettua hypoteesia, jossa altruististen arvojen voimakkuus lisäsi luonnonvalinnan ja inertian merkitystä yhteisöjen suhtautumisessa ympäristön muospaineisiin. Hypoteesia tukivat myös ekologisen lokeron merkitystä kuvaavat avovastaukset, jossa yhteisöt arvioivat pärjäämismahdollisuuksiaan kilpailussa. Sen sijaan aineisto ei tukenut kilpailustrategiateorian olettamia, joiden mukaan yhteisöjen proaktiivisen ja ekspansiivisen strategisen valmiuden vaikuttamina toimisivat managerialistiset arvot. Hypoteesi ei saanut varsinaisesti tukea myöskään kilpailuetua kuvaavista mittareista, joiden mukaan yhteisöt katsovat menestyvänsä parhaiten yleishyödyllisiin arvoihin nojaten - markkinaorientoituneesti.

8. POHDINTA

Yleishyödyllisten yhteisöjen asemoinnin tarkastelu oli mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska yhteisöihin liittyvää johtamistutkimusta on niukasti. Yhteisöjen johtamisen tarkastelu perustuu pitkälti yhdysvaltalaisesta tutkimustraditiosta nousevaan tieteelliseen pohdintaan, ja tässä tutkimuksessa lähdemateriaali ja siihen liittyvät tulkinnat pohjautuvat pääasiassa tästä keskustelusta syntyneeseen materiaaliin. Vaikka Suomessa palveluntuottajayhteisöjen rooli on viime aikoina ollut julkisessa keskustelussa runsaasti esillä niiden elinkeinotoimintaan rinnastettavan palvelutuotannon vuoksi, yhteisöt organisaatioina ja niiden johtaminen on sivuutettu keskustelussa. Yhteisöt mielletään edelleen ensisijaisesti ihmisten osallisuuden ja yhteisyyden ylläpitäjiksi - välityslinkeiksi yksilön ja yhteiskunnan välillä, harrastelijoiksi ammatillisessa hoivabisneksessä.

Huolimatta siitä, että tämän tutkimuksen teoreettinen tausta viittaa Suomeen verrattuna erilaiseen yhteiskunnalliseen toimintatapaan ja taluspohjaan, käsitteellisellä tasolla organisaatioekologinen teoria ja kilpailustrategiateoria eivät ole sidottuja vain tietynlaiseen palvelutuotannon malliin. Teoriatrangualaatiosta integraatiomalliin johdetuilla käsitteillä voidaan onnistuneesti tutkia myös laajempia ja syvällisempiä ilmiöitä kuin yhteen yhteiskuntaan tai yhteen tutkimustraditioon nojaavia paradigmoja. Näin ajatellen

tätä tutkimusta voisi perustellusti pitää jopa kontribuuttisena keskustelunavauksena suomalaisen perinteiseen laadulliseen ja yhteiskuntatieteelliseen sosiaalitutkimukseen.

Tutkimuksessa nousi kuitenkin vahvasti esille näkemys, jonka mukaan hyvinvointiyhteiskunta tarvitsee voittoa tavoittelematonta palvelutuotantoa - siis yhteisöjä. Mutta miksi? Mikä tekee yhteisöistä sellaisia palveluntuottajia, joilla on erityinen merkitys julkiselle sektorille? Yhteisöt itse näkivät oman erityisyytensä muun muassa siinä, että ne voivat toimia yhteiskunnan jatkuvassa muutoksessa puskureina ja turvaverkkoina. Ne tarjoavat ihmisille elämisen ja olemisen paikkoja, mutta samanaikaisesti ne voivat tuottaa palveluja kustannustehokkaasti julkisen sektorin tarpeisiin. Yhteisöt ovat siten hyödyllisiä rahoittajalleen. Kiinnostavaksi yhteisöjen aseman tekee näiden tulosten valossa juuri se, että ne toimivat isomorfisesti ja hakevat tätä kautta markkina-asemaa.

Tutkimukseni mukaan yhteisöjen adaptoituminen on tietoisista. Adaptaatio kuvaa yhteisöjen muutoshalukkuutta ja -kykyä vastata kilpailuympäristön vaateisiin, toisaalta taas se heijastaa yhteisöjen selviytymismekanismeja kilpailussa eli pakkoa voittaa. Yhteisöt ovat siinä mielessä puun ja kuoren välissä, ettei niillä näyttäisi olevan realistisia vaihtoehtoja nykyisenkaltaisen toimintansa toteuttamiseen, jos ne häviävät kilpailussa. Ainoa keino jää sopeutuminen. Tätä taustaa vasten ei voi välttyä ajatukselta, joutuvatko yhteisöt kovassa kilpailussa tietoisista valinnoistaan huolimatta kuitenkin myymään itsensä markkinoilla.

Tutkimusta ohjasi pyrkimys ilmentää kahden toisiaan täydentävän teorian käsitteellisten näkökulmien integraationa yhteisöjen asemaa ja tehtävää, arvoja ja strategisia valintoja. Etupäässä yksityiselle sektorille suunnattujen teorioiden yhdistäminen ja soveltaminen oli mahdollista myös yhteisöjen johtamisen tutkimuksessa. Teorioiden valossa yhteisöjä johdetaan sekä-että -orientaationa, jossa voidaan nähdä hybridijohtamisen piirteitä. Hybridi mahdollistaa samanaikaisesti toimimisen eri rajapinnoilla. Yhteisöt voivat siten toisaalta toimia liiketaloudellisesti toimivina organisaatioina ja toisaalta ylläpitää samanaikaisesti yleishyödyllistä toimintaa. Selkeimmin yhteisöjen hybridimäisyys näkyy siinä, että yhteisöissä hyväksytään markkinalogiikka toiminnan perustaksi, mutta samanaikaisesti kuitenkin halutaan toimia altruististen arvojen pohjalta.

Haasteellisen teoreettisen viitekehyksen kautta saatu selkeä lisäarvo tutkimuksessani onkin havainto, että teoriatriangulaatio toimii onnistuneesti erityisesti rajapintatutkimuksessa. Samanlaista tutkimusasetelmaa voisi suositella myös muuhun yhteiskuntapolitiittiseen ja organisaatioteoreettiseen rajapintatutkimukseen, koska organisaatioiden hybridimäisyys lisääntyy ja niiden rakenteet sekä toiminnot muodostuvat eri tavoin kuin aikaisemmin.

Mielenkiintoinen näkökulma ilmeni siinäkin, että yhteisöt olivat taipuvaisia inertiaan, mutta samanaikaisesti ne mielsivät toimintansa joustavaksi ja ennen kaikkea nopeasti muutokseen reagoivaksi. Yhteisöissä hyväksytään periaatteessa tehokkuus ja markkinahenkisyys, kilpailun logiikka ja julkisen sektorin managerialismi strategisen asemoinnin ja toiminnan perustaksi, mutta samalla yhteisöissä puntaroidaan perinteisesti tunnustettujen rajojen muuttumista ja sekoittumista. Yhteisöjen kahtalainen rooli toimia altruistisina yhteisöinä ja tehokkaina palveluntuottajina synnyttää ristiriitaa. Paradoksaalista tuloksissa oli siis se, että yhteisöissä ollaan valmiita jopa sulautumaan markkinoihin, kunhan ei kajota yhteisöjen ideologiseen arvopohjaan. Paluuta altruistisiin yhteisöihin ei kuitenkaan enää ole.

Tutkimuksen teoreettinen integraatiomalli toimi oivallisena yhteisöjen johdon näkemyksiä ilmentävänä ja yhteisöjen strategisen johtamisen moninaisuutta kuvaavana kokonaisuutena. Integraatiomallin ennakoimaton anti oli se, että malli selkiytti yhteisöjen toiminnan johtamisen moninaisuuden ja jopa vaikeuden. Mallin teoreettinen ja tutkinnallinen aspekti vahvisti käsitystä, että yhteisöt eivät ole organisaatioina niin erilaisia verrattuna yrityksiin tai julkisen sektorin organisaatioihin, etteikö niiden johtamisen tutkimiseen voitaisi soveltaa samoja teoreettisia käsitteitä ja olettamuksia. Havainto vahvistaa myös sitä, että suomalaisessa yhteiskunnallisessa todellisuudessa, edettäessä 2000-luvun toiselle vuosikymmenelle, yhteisöt joutuvat asettumaan samalle viivalle täysin kaupallisten palveluntuottajaorganisaatioiden kanssa.

Yhteisöjen paikka ja tehtävä näyttäisi siis entistä enemmän muovautuvan kilpailuperiaatteiden mukaisesti. Ikääntyneiden palvelujen järjestäminen on iso haaste kunnille huo-

limatta siitä, että kuntien rooli on muuttumassa pikku hiljaa palveluntuottajasta kilpailu- ja järjestäväksi palvelunostajaksi. Merkittäväksi vedenjakaajaksi yhteisöjen palvelutuotannossa muodostuu siten se, miten yleishyödyllisyyttä koskeva lainsäädäntö ja sen tulkinta lopulta muotoutuvat. Mikäli yleishyödyllisyys-statusta tiukennetaan tai se jopa poistetaan, tulee se väistämättä aiheuttamaan yhteisöjen strategisessa asemoinnissa ja johtamisessa uudelleensuuntausta, jossa ei vähittäinen sopeutuminen riitä.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti (2001) Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Aldrich, Howard E (2006) Organizations and Environments. California: Stanford University Press. [http://scholar.google.fi/scholar?hl=fi & lr=&q=Aldrich+](http://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&lr=&q=Aldrich+).

Aldrich, Howard E (1999) Organizations Evolving. London: Sage Publications.

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Paavo (1994) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Allardt, Erik (1983). Sosiologia I. Juva: WSOY.

Allen, Mathew R & Wright, Patrick (2007) Strategic Management and HRM. Teoksessa Peter Boxall & John Burcell & Patrick Wright. The Oxford handbook of Human Resource Management. Oxford: University Press.

Anheier, Helmut K. & Seibel, Wolfgang (1990) Sociological and political science approach to the third sector. Teoksessa Helmut, K Anheier ja Wolfgang Seibel (toim.) The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations. Berlin:Walter de Gruyter.

Anheier, Helmut K. (2000) Managing non-profit organisations: Towards a new approach.CivilSocietyWorkingpaper1.
<https://www.Ise.ac.uk/collections/CCS/pdf/CSWP/cswpl.pdf>. Tulostettu 17.9.2007.

Anheier, Helmut K (2005) Nonprofit Organizations. Theory, management and policy. London: Routledge.

Ansoff, H. Igor (1981) Strateginen johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.

Ansoff, H. Igor (1984) Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava.

Ansoff, H. Igor (1989) Strategia 2000. Jyväskylä: Gummerus.

Aphonen, Pirkkoliisa (2008) Tasa-arvoa vai erojen politiikkaa? Sosiaalisesta kulttuuriin kansalaisuuteen. Janus 2008; 2, vol 16, 127 - 145.

Arajärvi, Pentti (2007) Kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten edistäminen. Luentotilaisuus 27.5.2007 Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto, Helsinki.

Arendt, Hanna (2002) Vita activa. Tampere: Vastapaino.

Aucoin, Peter (1995) The new public management: Canada in comparative perspective. Montreal: Institute for research on Public Policy.

Barney, Jay B. & Hesterly, William S. (2006) Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases. Pearson Prentice Hall.

- Beck, Ulrich & Giddens, Anthony & Scott, Lash (1995) *Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio*. Tampere: Vastapaino.
- Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick (2007) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: University Press.
- Bowles, Samuel (1998) Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and Other Economic Institutions. *Journal of Economic Literature*, March 1998, Vol. XXXVI, No 1, 75 - 111.
- Boyne, George & Farrell, C & Powell, M & Walker, R (2003) *Evaluating Public Management Reforms. Principles and practice*. Philadelphia: Open University Press.
- Bozeman, Barry (1987) *All organizations are public*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryman, Alan (2004) *Social Research Methods*. Oxford: University Press.
- Carroll, Glenn R. & Hannan, Michael T (1995) *Organizations in Industry. Strategy, Structure & Selection*. New York: Oxford University Press.
- Clarke, John & Newman, Janet (1997) *The Managerial State. Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*. London EC2AQ 4PU.
- Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki, Arto (2007) *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Clegg, Steward R (1990) *Modern organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage Publications.
- Christensen, Tom & Laegreid, Per (1999) New Public Management - Design, Resistance or Transformation. *Public Productivity and Management Review*, 23 (2), 169-194.
- Coleman, James S. (1988) Social Capital in Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95 - 120.
- Collins, Jim (2006) *Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?* Tampere: Karisto Oy.
- Collins, Jim & Porras, William (2004, 2. painos, alkup. 1994 *Built to last*) *Pysy parhaana: kestäväksi kehitetty*. Jyväskylä: Gummerus.
- Creswell, John W (2003) *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed methods approaches*. California: Sage Publications Inc, Thousand Oaks CA.
- Dahl, Robert A. & Lindholm, Charles E (1953) *Politics, economics and welfare*. New York: Harper & Brothers.

- Daly, Mary (2003) Governance and Social Policy. *Journal of Social Policy* 32, 1, 113-128.
- DiMaggio, Peter & Powell, William (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48, 147 - 160.
- Drucker, Peter F.(1990) *Managing the Nonprofit Organization, Principles and Practices*, Harper Collins, New York.
- Drucker, Peter, F.(2008) *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Enteman, Willard F (1993) *Managerialism - The Emergence of a New Ideology*. Madison - London: University of Wisconsin Press.
- Eronen, Anne & Londen, Pia & Perälähti, Anne & Siltaniemi, Aki & Särkelä, Riitta (2006) *Sosiaalibarometri. Hyvinvointipalvelujen tuottajien ajankohtainen tilanne ja näkemys kansalaisten hyvinvoinnista*. Helsinki: Sosiaali- ja Terveysturvan keskusliitto ry.
- Eronen, Anne & Londen, Pia & Perälähti, Anne & Siltaniemi, Aki & Särkelä, Riitta (2007) *Sosiaalibarometri. Ajankohtainen arvio kansalaisten hyvinvoinnista, palveluista ja palvelujärjestelmän muutoksesta*. Helsinki: Sosiaali- ja Terveysturvan keskusliitto ry.
- Eräsaari, Leena (2002) *Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Eräsaari, Leena (2005) *Sosiaalityö, NPM ja kilpailutus*. Helsinki: Työpaperi.
- Eräsaari, Leena (2009) *Jos vastaus on yhteisö, mikä on kysymys*. Helsinki: Työpaperi.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan Unionin hankintadirektiivi (2004/18/EY)
- Evers, Adalbert & Laville, Jean-Louis (2004) *The Third sector in Europe*. Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- Giddens, Anthony (2000) *The Third Way and its Critics*. Cambridge: Polity Press.
- Gilbert, Neil (2004) *Transformation of the Welfare State. The Silent Surrender of Public Responsibility*. New York & Oxford: Oxford University Press.
- Gillespie, David F (2000) *Organizational Structure and Performance*. Teoksessa Rino J. Patti (toim.) *The Handbook of Social Welfare Management*. London: Sage Publications.
- Gintis, Herbert (2003) Solving the Puzzle of Prosociality. *Rationality and Society* 2003: 15 (2), 155 - 187.

Gomez, Peter & Zimmermann, T (1993) Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt.

Habermas, Jurgen (1976) Tieto ja intressi. Teoksessa Raimo Tuomela ja Ilkka Patoluoto (toim.) Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet osa I. Hämeenlinna: Karisto.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K (1989) Strategic intent. Harvard Business Review, May-Jun 1989, 63 - 76.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K (1994) Kilpailu tulevaisuudesta. Yrittäjä 1994 (6), 19 - 25.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K (2006) Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hankintalaki 1.6.2007. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>.

Hannan, Michael T & Freeman, John (1977) The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology 82, 1977, 5, March, 929 - 964.

Hannan, Michael T & Freeman, John (1989) Organizational Ecology. London, England.

Hannus, Jouko & Lindroos, Jan-Erik & Seppänen, Tapani (1999) Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hardin, Garret J (1993) Discrimination altruism. Teoksessa Garret Hardin, Living within limits: ecology, economics and population taboos. Oxford: Oxford University Press, 225 - 237.

Hautamäki, Antti & Lagerspetz, Eerik & Sihvola, Juha & Siltala, Juha & Tarkki, Jarmo (1996) Yksilö modernin murroksessa. Tampere: Tammer-paino Oy.

Hautamäki, Antti & Lehtonen, Tommi & Sihvola, Juha & Tuomi, Ilkka & Vaaranen, Heli & Veijola, Soile (2005) Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus.

Hatch, Mary Jo (2006) Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: University Press.

Haverinen, Riitta & Särkelä, Riitta (2007) Sosiaalipalveluiden tuottamisen mallit kilpailutaloudessa. Teoksessa Erja Horttanainen & Raija Salo (toim) Kunnat ja globalisaatio. Helsinki: Kuntatalon paino, 112 - 125.

Heffron, Florence (1989, alkup. 1968) Organization Theory and Public Organizations. The Political Connection. Englewood Cliffs: prentice-hall.

Heiskala, Risto (1996) Kohti keinotekoisia yhteiskuntaa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) (2006) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus

Helander, Voitto (1998) Kolmas sektori. Saarijärvi: Gummerus.

Helander, Voitto (1999) Kolmas sektori EU-maissa.

<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/eusosturva/helander.htm>.

Helander, Voitto (2003) Public Sector Reforms and the Third Sector. Finnish local government studies. Kunnallistieteen aikakauskirja 2003: 4, 290 - 297.

Helander, Voitto & Laaksonen, Harri (1999) Suomalainen kolmas sektori: rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Helenius, Hans (1992) Tilastollisten menetelmien perustiedot. Tampere: Paino-S Ky.

Hokkanen, Joni & Kettunen, Aija & Piirainen, Jouko (2005) Järjestöjen toiminnan yhtiöittäminen - syitä ja seurauksia. Oikeusministeriön julkaisu 2005:13.

Holopainen, Martti & Pulkkinen Pekka(2002) Tilastolliset menetelmät.Helsinki:WSOY.

Ilmonen, Kaj (2004) Suomalainen kansalaisyhteiskunta ja yhteiskunnan muutostrendit 1990-luvun lopulla. Helsinki: Sitra.

Ilmonen, Kaj (2005) Kansalaisyhteiskunta ja yhteiskunnan uudistuminen. Yhteiskunnallisissa muutostrendeissä suomalaisessa kansalaisyhteiskunnassa 1900-luvun lopulla. Tutkimuksia 94. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Isaksson, Per-Erik (1997) Den tredje sektorn. En samhällsmodell för framtiden. Esbo: Schildts Förlag Ab.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, & Whittington, Richard (2006) Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall.

Julkunen, Raija (2006) Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Vaajakoski: Gummerus.

Juppo, Virpi (2007) Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. Kunnallistieteen aikakauskirja 2007: 1, 9 - 19.

Järvensivu, Timo (2007) Values-Driven management in Strategic Networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. Helsinki Schools of Economics.

Kamensky, Mika (2004) Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Kanniainen, Vesa (1996) Yritysjohdon kannustinpalkkaus ja päämies-agenttiteoria. Teoksessa Vesa Kanniainen ja Kalle Määttä (toim.) Näkökulmia oikeustaloustieteeseen. Tampere: Gaudeamus.

Kanniainen, Vesa (2003) Talouden moraalit, markkinavoimat ja yritysten yhteiskuntavastuu. Teoksessa Vesa Kanniainen & Matti Sintonen (toim) Etiikka ja talous. Helsinki: WSOY.

Kanniainen, Vesa & Sintonen, Matti (2003) Etiikka ja talous. Helsinki: WSOY.

Kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten edistäminen. Ehdotus valtioneuvoston periaatepäätökseksi. http://www.stkl.fi/VN_periaatepaatos_8.3.2007.

Kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytykset. Oikeusministeriön työryhmämietintö 2006: 14.

Kari, Matti & Markwort, Jari (2004) Kolmas sektori EU:ssa ja eräissä Euroopan maissa. RAY: Avustustoiminnan raportteja 14.

Karisto, Petri & Lohivesi, Kari (2007) Hankintamentaliitteit julkisten palvelujen ulkoistamisessa; sisältö ja seuraukset. Kunnallistieteen aikakauskirja 2007: 1, 20 - 38.

Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (1985) Organization and Management. A System and Contingency Approach. New York: Mc-Graw-Hill Book Company.

Kaunismaa, Pekka (2000) Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Kaj Ilmonen (toim) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 119 - 143.

Kauppinen, Sari & Niskanen, Tapani (2007) Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2004. Suomen virallinen tilasto. Stakes, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.

Kickert, Walter J. M. (2001) Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. International Public Management Journal 2001 (4) 135 - 150.

Kilpailunrajoituslaki 27.5.1992/480. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920480>.

Kittilä, Riitta (2004) Sosiaali- ja terveysjärjestöjen kilpailuttamiskokemukset. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. <http://www.sostery.fi/filebank/110-Sosko.pdf>.

Klemola, Arto V & Peräkylä, Janne (2003) Järjestöt sosiaali- ja terveyspolitiikan toimijoina. Kansalaisjärjestötoiminnan strategia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003: 4.

Koivula, Ulla-Maija (2008) Kohti ei-sosiaalipolitiikkaa. Janus 2008: 4, vol 16, 336-338.

Kokkonen, Tomi (2003) Evoluutio ja altruismi. Ajatus 60, 241 - 286.

Komission ehdotus direktiiviksi palveluista sisämarkkinoilla, KOM (2004) 2.

Komission tiedonanto, KOM (2006) 177 lopullinen: Yleishyödylliset sosiaalipalvelut Euroopan unionissa. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004-2009/documents/com/com\(2006\)0177_/com_com_fi.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004-2009/documents/com/com(2006)0177_/com_com_fi.pdf).

Kosonen, Pekka (1998) Pohjoismaiset mallit murroksessa. Tampere: Vastapaino.

Kuntalaki 17.3.1995. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>.

Kuula, Arja (2006) Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kähkönen, Liisa (2002) Näennäismarkkinoiden tehokkuus - teoria ja käytäntö. Kunnallistieteen aikakauskirja 2002: 3, 284 - 301.

Laihanen, Anna-Leena (2009) Ajopuusta asiantuntijaksi - luottamushenkilöarvioinnin merkitys kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino. <https://oa.doria.fi/handle/10024/4007>.

Le Grand, Julian & Bartlett, Will (eds.) (1993) Quasi-markets and Social Policy. London: MacMillan.

Le Grand, Julian (2003) Motivation, Agency, and Public Policy of Knights & Knaves, Pawns & Queens. New York: Oxford, Yniversity Press.

Lundqvist, Lennart (1998) Byråkratisk etik. Lund: Studenlitteratus.

Lähdesmäki, Kirsi (2003) New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Acta Wasaensia, no 113. Vaasan yliopisto.

Lähteenmäki, Maria (2003) Koteja Vanhuksille. Ikäihmisen asuminen ja hoiva hyvinvointiyhteiskunnan haasteena. Kajaani: Kainuun Sanomat Oy.

Maanonen, Mari (2007) Kaupunkien omistajaohjauksen tavoitteet ja toimeenpanokeinot. Acta Universitatis Tamperensis 1232. Tampereen yliopisto.

March, James G (1994) Three lectures on efficiency and adaptiveness in organizations. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration research Reports 32.

Matthies, Aila-Leena (1994) Epävirallisen sektorin ja hyvinvointivaltion tarkastelua. Jyväskylä: University Printing House and Sisäsuomi Oy.

Matthies, Aila-Leena (1999) Ekonomistisen ja eettisen vuoropuhelu. Teoksessa Liisa Hokkanen & Petri Kinnunen & Martti Siisiäinen (toim.) Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Matthies, Aila-Leena (2006) Nordic civic society organisations and the future of welfare services. A model for Europe. Copenhagen: Nordic council of ministers.

Matthies, Aila-Leena (2007) Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveystajärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 2007: 1, 57 - 71.

MacGrath, R & McMillan, I (2005) Market Busting: Strategies for exceptional business growth: Harvard Business Review. March 2005, 80 - 89.

MacIntyren, Alasdair (2004) Hyveiden jäljillä. Helsinki: Gaudeamus.

McKelvey, Bill & Aldrich, Howard (1983) Populations, Natural Selection and Applied Organizational Science. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No 1, 101 - 128.

Meklin, Pentti (2006) Tilaaja-tuottajamallin teoreettiset perusteet. Teoksessa Olavi Kallio (toim) Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistamishankkeista. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteen laitos.

Merikoski, Veli (1935) Hallinto-oikeudellinen tutkimus yhdistymisvapaudesta. Suomalaisen lakimiesten yhdistyksen julkaisuja N:o 4. Helsinki: Otava.

Metsämuuronen, Jari (2001) SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Painettu Virossa.

Metsämuuronen, Jari (2002) Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, Jari (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus 2. uudistettu painos.

Metsämuuronen, Jari (2004) Pienten aineistojen analyysi. Parametrittömien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 9. Jyväskylä: Gummerus.

Mintzberg, Henry (1996) Managing government governing management. Harvard Business Review May-June 75 - 83.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998) Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management. Prentice Hall.

Morgan, Gareth (1998) Images of Organization. The Executive Edition.

Muukkonen, Martti (2000) The Familiar Unknown. Introdution to Third Sector Theories. Licentiate thesis. University of Joensuu. http://cc.joensuu.fi/muukkone/Muukkonen_The_Familiar_Unknown.pdf.

Myllymäki, Arvo (2003) Kolmas sektori kilpailuyhteiskunnan hyvinvointipalvelujen täydentäjänä. Tampere: Yliopistopainos Oy.

Mälkiä, Matti (1993) Mitä on organisaatioekologinen tutkimus? Arvioiva katsaus uuden tutkimusalueen perusteisiin sekä eräisiin sen tarjoamiin tutkimusmahdollisuuksiin. *Hallinnon tutkimus* 1993: 2, 81 - 106.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005) *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. PS-kustannus.

Nadler, David A. & Tushman, Michael L (1989) Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*. Vol.3, No 3, 194 - 204.

Nakari, Risto (2004) *Kuntien erilaistuva työelämä. Tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995-2003*. Helsinki: Kunta Suomi 2004 –tutkimuksia nro 50. Suomen kuntaliitto.

Niiniluoto, Ilkka (1983) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Helsinki: Otava.

Niiniluoto, Ilkka (2002) (alkuperäinen 1980). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Keuruu: Otava.

Niiranen, Vuokko (2001) *Sosiaali- ja terveystalouden kilpailuttaminen - sosiaalipoliittinen näkökulma*. Muistio. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Niiranen, Vuokko (2005) Ohjauksen uudet piirteet. Tuloksellisuuden arviointi kunta-valtio -suhteen ohjausmekanismina. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 2005:4, 279 - 289.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge - Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Norman, Robert & Ramirez, Rafael (1993) From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, July-August vol 71. No 4, 65 - 77.

Nyky-suomen sanakirja (1987) Porvoo: WSOY.

Nylund, Marianne (1997) Kolmannen sektorin tutkimus Pohjoismaissa - yhdistyksiä, osuuskuntia ja vapaaehtoistoimintaa. *Janus* 1997: 3, 315 - 326.

Nylund, Marianne & Yeung, Birgitta (toim.) (2005) *Vapaaehtoistoiminta, anti, arvot ja osallisuus*. Tampere: Vastapaino.

Oiva, Annukka (2007) *Strategiakeskeisen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius*. Oulun yliopiston julkaisusarja, Oulu 2007 C 273.

Ojala, Ilpo (2003) *Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen*. Acta Wasaensia No 119, Vaasan yliopisto.

Ojala, Marjo & Heinänen, Essi (2007) Selvitys yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palveluiden oikeudellisesta sääntelystä yhteisöoikeudessa. Kauppa- ja teollisuusministeriö 3/2007.

Osaava - Osallistuva Kehittäjä. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto ry:n strategia vuosille 2004 - 2010. <http://www.valli.fi>.

Paasivaara, Leena & Suhonen, Marjo & Nikkilä, Juhani (2004) Kolmas sektori - käsitteen ja tutkimuksen tematisointia Suomessa - kirjallisuuskatsaus. Kunnallistieteen aikakauskirja 2004: 3, 175 - 185.

Paauwe, Jaap & Boselie, Paul (2007) HRM and Societal embeddedness. Teoksessa Peter Boxall & John Burcell & Patrick Wright. The Oxford Handbook of Human Resource Management. University Press: Oxford.

Palveludirektiivi 2006/123/EY. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/33237_fi.htm.

Pant, Narayan P & Lachman, Ran (1998) Value incongruity and strategic choice. Journal of Management Studies 35:2, March, 195 - 213.

Parsons, Talcott (1960) Structure and Process in Modern Society. Glencoe: Free Press.

Perelman, Chaim (2007) Retoriikan valtakunta. Tampere: Vastapaino.

Perrow, Charles (1986) Complex organizations. A Critical Essay.

Pitkänen, Kari (1999) Puoli vuosisataa vanhustyötä. Vanhustyön keskusliitto 50 vuotta. Jyväskylä: Gummerus.

Pollit, Christopher (1990) Managerialism and the Public Services. The Anglo-American Experience. Oxford-Cambridge: Basil Blackwell.

Pollit, Christopher & Bouckaert, Geert (2004) Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.

Porter, Michael E (1985) Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. USA: The Free Press.

Porter, Michael E (1984/1987, alkup. 1980) Strategia kilpailutilanteessa. Juva: WSOY.

Porter, Michael E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal 12 Special Issue Winter: 95 - 117.

Porter, Michael E. (1996) What is strategy? Harvard Business Review November-December 61 - 78.

Porter, Michael E. (1998) On Competition. A Harvard Business Review Book.

Porter, Michael E. (2004, alkup. 1980) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, January 2008, 78 - 93.

Puohiniemi, Martti (2002) *Arvot, asenteet ja ajankuva*. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Dark Oy.

Putnam, Robert D. (2000) *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Journal of Democracy, Vol. 6, No. 1, 65 - 78.

Rasi, Ilkka & Kanninen, Aila (2007) *SPSS for Windows Menetelmiä*. Oulun yliopisto, tietohallinto. Oulun yliopistopaino.

Rasi, Ilkka & Lepola, Esa & Muhli, Arto & Kanninen, Aila (2007) *SPSS 15 for Windows Perusteet*. Oulun yliopisto, tietohallinto. Oulun yliopistopaino.

Raunio, Kyösti (1999) *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tampere: Gaudeamus.

Rainey, Hal G. (1991) *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ramirez, Rafael, 1999. *Value co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research*. Strategic Management Journal, Jan 1999, vol 20, No 1, pp 49-65.

Rokeach, Milton, 1973. *The Nature of human values*. The Free press. USA: Collier-McMillan Canada.

Rokeach, Milton, 1976. *Beliefs, Attitudes and Values. A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Romppainen, Esko (2003) *Raha-automaattiyhdistys ja kilpailu*. Tutkimus kilpailuoikeuden vaikutuksista RAY:n avustustoimintaan erityisesti silmällä pitäen sosiaali- ja terveyspalveluiden hankintojen kilpailutusvelvoitetta. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.

Romppainen, Esko (2004) *Kilpailuneutraaliteetti sosiaali- ja terveysjärjestöjen verotuksessa*. Avustustoiminnan raportteja 12. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.

Romppainen, Esko (2007) *Sosiaali- ja terveysjärjestön oikeudellinen asema hyvinvointipalvelujen järjestämisessä*. Helsinki: Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisu A-sarja N:o 281.

Saari, Juho (toim.) (2005) *Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa*. Helsinki: Yliopistopaino.

Saari, Juho (2005) Uusi sosiaalipolitiikka - Julian Le Grandin sosiaalitaloudellinen näkökulma. Teoksessa Juho Saari (toim.) (2005) Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa. Helsinki: Yliopistopaino.

Saari, Juho & Kainulainen, Sakari & Yeung, Birgitta (2005) Altruismi. Antamisen lahja Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Saarinen, Arttu (2006) Kolmannen sektorin institutionaalisten reunaehtojen muutos ja toiminnan merkityksen käsittäminen julkisen ja epävirallisen sektorin edustajien mukaan. Kunnallistieteen aikakauskirja 2006: 3, 283 - 296.

Salamon, Lester M & Anheier, Helmut K (1992) Insearch of Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Voluntas*, vol. 3 n:o 3.

Salamon, Lester M & Anheier, Helmut K (eds.) (1997) *Defining the Nonprofit Sector: a Cross-national Analysis*. Manchester, UK: Manchester University Press.

Salminen, Ari (2004) *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, Ari & Niskanen, Jouni (1996) *Markkinoiden ehdoilla? Arvioita markkinaohjautuvuudesta julkisella sektorilla*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sennett, Rikhard (2002) *Työn uusi järjestys*. Vastapaino: Tampere.

Siisiäinen, Martti (2003) *Vuoden 1997 yhdistykset*. Teoksessa Sakari Hänninen (toim) *Mitä yhdistykset välittävät*. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Stenfors, Sari (2007) *Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Stinchcombe, Arthur L. (1965) *Social Structure and Organizations*. Teoksessa March, James G. *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Company.

Suomen perustuslaki 1.6.1999/731. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Suoniemi, Ilpo & Syrjä, Vesa & Taimio, Heikki (2005) *Vanhusten asumispalvelujen kilpailuttaminen*. Tutkimuksia 97. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Sådergord, Hans (1998) *Sosiaali- ja terveysala käännekohdassa*. Yksityisen ja kolmannen sektorin perusanalyysi ja kehittämisen suuntaviivat. Helsinki: Sitra 170. taloustieto.

Särkelä, Riitta (2006) *Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton kannanotot palveludirektiiviehdotukseen 11.5.2006*. http://www.stkl.fi/2002_kannanotot.html.

Treacy, Michael & Wiersema, Fred (1995) *The Discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley.

Toivonen, Timo (1999). Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.

Tuloverolaki. 30.12.1992/1535. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>.

Tuomi, Ilkka (2005) Yhteisöllisyyden paluu tietoyhteiskuntaan. Teoksessa Antti Hautamäki (toim) Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus, 132 - 162.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2004) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuovinen, Timo J. (2006) Uudet yleishyödylliset osakeyhtiöt kansalaisjärjestöjen toimintamahdollisuuksien edistäjinä. Luentomoniste 22.11.2006.

Wamsley, Gary L: & Zald, Mayer N (1973) The political economy of public organizations. UK: Health, Lexington.

Vabo, Mia (2005) From Personal Trust to Contractual Control. New Public Management in the Nordic Welfare State. Luento Sosiaalityön tutkimuksen päivillä 2005: Tampere.

Valtonen, Hannu (2001) Mitä markkinat ovat? Muistiossa Vuokko Niiranen Sosiaali- ja terveystalouden kilpailuttaminen - sosiaalipoliittinen näkökulma. Kuopio: Kuopion yliopisto, 11-15.

Vanhustyön keskusliiton vuosikertomus 2008.

Veijola, Soile (2005) Turistien yhteisöt. Teoksessa Antti Hautamäki (toim) Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus, 90 - 113.

Verotusohje yleishyödyllisille yhdistyksille ja säätiöille. Ohje Dnro 384/349/2007, 30.4.2007.

Viinamäki, Olli-Pekka (2008) Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Tutkimuksia 283, Hallintotiede 35. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vuorinen, Marja & Särkelä, Riitta & Peltosalmi, Juhani & Eronen, Anne (2007) Järjestöparometri. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja Terveysturvallisuuden keskusliitto.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>.

Yksityiset sosiaalipalvelut (2009) SVT-aineisto. Helsinki: Terveystalouden- ja hyvinvoinnin laitos, THL.

LIITTEET

HYVÄ HALLITUKSEN/JOHTOKUNNAN PUHEENJOHTAJA

Liite 1

Olen jatko-opiskelijana Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa, jossa teen lisensiaatintutkintoa yhteisösosiaalityön erikoisalalla. Tutkimukseni aiheena on *Kilpailuttaminen ja johtaminen yleishyödyllisissä yhteisöissä.*

Yleishyödylliset yhteisöt ovat haasteellisessa tilanteessa tällä hetkellä. Uusi hankintalaki velvoittaa julkista sektoria kilpailuttamaan ostamansa palvelut yrityksiltä ja yhteisöiltä, ja verotuskysymykset ovat ajankohtaisia. Yleishyödyllisissä yhteisöissä joudutaan punnitsemaan omaa paikkaa ja tehtävää kovenevassa kilpailuympäristössä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös valaista Teidän näkemystenne ja mielipiteidenne avulla tilannetta.

Tutkimukseni empiirinen osa koostuu kyselyaineistosta. Se on suunnattu niille Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton ja Vanhustyön keskusliiton jäsenyhteisöille, jotka tuottavat ympärivuorokautista palveluasumista yleishyödyllisyyden periaatteella. Kysely kohdentuu ainoastaan toiminnanjohtajille ja hallitusten/ johtokuntien puheenjohtajille. Kyselyaineisto käsitellään tilastollisin menetelmin ja tulokset raportoidaan laajoina yhteenveitoina, joten yksittäisen vastaajan tai yksittäisen yhteisön tiedot eivät tule missään tutkimuksen vaiheessa esille.

Tutkimustyötäni ohjaavat professori Leena Eräsaari Jyväskylän yliopiston yhteiskunta-politiikan laitokselta sekä professori Vuokko Niiranen Kuopion yliopiston terveyshal- linnon ja -talouden laitokselta.

Kyselyyn vastaaminen on Teille vapaaehtoista. Olisin erittäin kiitollinen myönteisestä suhtautumisestanne, sillä tutkimukseni onnistumisen kannalta vastaamisenne on tärkeää. Toivon, että palautatte vastauksenne oheisessa kirjekuoressa **viimeistään 4.6.2008 mennessä.** Vastaan mielelläni joko puhelimitse tai sähköpostilla kyselyä tai tutkimustani koskeviin kysymyksiin. Kyselyn toteuttamisesta olen sopinut toiminnanjohtaja Pirkko Karjalaisen ja toiminnanjohtaja Marja-Liisa Kunnaksen kanssa.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Saara Nyyssölä
VTM, toiminnanjohtaja
p. 050 - 340 3501
saara.nyyssola@vpty.fi

KYSELYLOMAKE***Osa 1 Taustakysymykset***

Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä sopiva vaihtoehto tai sille varattuun tilaan.

1. Tehtävänne yhteisössä
 - 1 Hallituksen/ johtokunnan puheenjohtaja
 - 2 Toiminnanjohtaja

2. Kokemuksenne nykyisessä tehtävässä
 - 1 alle 3 vuotta
 - 2 3-10 vuotta
 - 3 10-17 vuotta
 - 4 yli 17 vuotta

3. Yhteisönne henkilöstömäärä (vakituinen henkilöstö ja määräaikaiset sijaiset)
 - 1 alle 30 työntekijää
 - 2 30-80 työntekijää
 - 3 yli 80 työntekijää

4. Onko henkilöstömääränne muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana?
 - 1 on vähentynyt
 - 2 ei ole, on pysynyt kutakuinkin ennallaan
 - 3 on lisääntynyt jonkin verran (enintään 20 %)
 - 4 on lisääntynyt huomattavasti (yli 20 %)

5. Yhteisönne liikevaihto (kokonaistuotto)
 - 1 alle 1,5 milj. euroa
 - 2 1,5 - 4 milj. euroa
 - 3 yli 4 milj. euroa

6. Yhteisönne ikä (laskettuna palvelutoiminnan alkamisesta)
 - 1 alle 5 vuotta
 - 2 5-15 vuotta
 - 3 yli 15 vuotta

7. Onko yhteisönne perustehtävä muuttunut joksikin muuksi palveluksi tai toiminnaksi yhteisönne perustamisen jälkeen?
 - 1 ei ole muuttunut -> siirtykää suoraan kysymykseen 9
 - 2 kyllä, on muuttunut jonkin verran
 - 3 kyllä, on muuttunut paljon
 - 4 kyllä, on muuttunut kokonaan

8. Jos perustehtävänne on muuttunut, niin miksi? (voitte vastata useampia vaihtoehtoja)
 - 1 toiminta oli kannattamatonta

- 2 erikoistuminen muuhun toimintaan
 - 3 kilpailussa häviäminen
 - 4 kilpailussa voittaminen
 - 5 muu syy, mikä
-

9. Onko yhteisönne osallistunut palvelujen kilpailutuksiin

- 1 kyllä, kaikkiin mahdollisiin
- 2 kyllä, harkinnan mukaan joihinkin
- 3 kyllä, vain omiin tiloihin kilpailutettuun ympärivuorokautiseen palveluasumiseen
- 4 ei ollenkaan

10. Jos ette ole osallistunut lainkaan kilpailutuksiin, niin miksi?

- 1 ei ole ollut kilpailutuksia
 - 2 hallituksen/ johtokunnan periaatepäätös
 - 3 ei ole haluttu, kun ei ole ollut pakko
 - 4 muu syy, mikä
-

11. Missä yhteisönne sijaitsee

- 1 Pohjois-Suomessa
- 2 Itä-Suomessa
- 3 Etelä-Suomessa
- 4 Länsi-Suomessa

Osa 2 Toimintaa ohjaavat arvot

Seuraavassa on joukko väittämiä, joihin pyydetään henkilökohtaista kannanottoanne. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Ympyröikää mielipidettänne kuvaava vaihtoehto.

- 1= olen täysin samaa mieltä**
2= olen jokseenkin samaa mieltä
3= vaikea sanoa, olenko samaa vai eri mieltä
4= olen jokseenkin eri mieltä
5= olen täysin eri mieltä

12 nykyään korostetaan liikaa tehokkuutta	1	2	3	4	5
13 kilpailuttaminen sopii hyvin yleishyödyllisiin yhteisöihin	1	2	3	4	5
14 yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta tulisi turvata laissa	1	2	3	4	5
15 kunnat ohjaavat liikaa yleishyödyllisiä yhteisöjä	1	2	3	4	5
16 henkilöstön kannustaminen pitäisi sitoa tuloksiin	1	2	3	4	5
17 bisnesjohtaminen sopii myös yleishyödyllisiin yhteisöihin	1	2	3	4	5
18 perinteet ovat tärkeämpiä kuin jatkuva uudistaminen	1	2	3	4	5
19 raha määrää liikaa	1	2	3	4	5
20 tuottavuus vaatii tehokasta johtamista	1	2	3	4	5
21 voittoa tavoittelematon toiminta on aikansa elänyttä	1	2	3	4	5
22 hyvinvointipalveluja ei saisi kilpailuttaa	1	2	3	4	5

23 valtion pitäisi tukea enemmän yleishyödyllistä toimintaa	1	2	3	4	5
24 hyvän tekemiseen liittyy aina myös hyödyn tavoittelua	1	2	3	4	5
25 yhteisöt antavat turvaa muutosten keskellä	1	2	3	4	5
26 yleishyödyllisyydessä on lupa tavoitella myös taloudellista etua	1	2	3	4	5
27 aatteellisuus on menettänyt merkityksensä	1	2	3	4	5
28 tärkeämpää on johtaa organisaatioita kuin ihmisiä	1	2	3	4	5
29 yleishyödyllisessä toiminnassa tulee sallia tietty määrä itsekkyyttä	1	2	3	4	5
30 palvelujen vaikuttavuutta pitäisi arvioida säännöllisesti	1	2	3	4	5
31 vain kustannustehokas palvelutoiminta on arvokasta	1	2	3	4	5
32 tilaaja-tuottaja-malli on paras tapa tuottaa palveluita	1	2	3	4	5
33 oleellisempaa on sitoutuminen yleishyödyllisyyteen kuin tehokkuuteen	1	2	3	4	5

Osa 3 Kilpailuympäristön muutos

Seuraavassa on joukko väittämiä, joihin pyydetään henkilökohtaista kannanottoanne. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole tässä osiossa. Ympyröikää mielipidettänne kuvaava vaihtoehto.

- 1= olen täysin samaa mieltä**
2= olen jokseenkin samaa mieltä
3= vaikea sanoa, olenko samaa vai eri mieltä
4= olen jokseenkin eri mieltä
5= olen täysin eri mieltä

34 jatkuvassa muutoksessa on järkevämpi katsoa rauhassa mitä tapahtuu kuin ryhtyä uudistuksiin	1	2	3	4	5
35 ne, jotka nopeimmin kykenevät sopeutumaan muutoksiin, pärjäävät parhaiten	1	2	3	4	5
36 perinteet ja aatteellisuus ovat yleishyödyllisten yhteisöjen vahvuudet	1	2	3	4	5
37 tärkeintä muutoksessa on, että yleishyödyllisten yhteisöjen missio ja arvot säilyvät muuttumattomana	1	2	3	4	5
38 yhteiskunnan muutos on niin nopeaa, että jatkuvasti pitää tarkistaa strategioita	1	2	3	4	5
39 keskittyminen organisaation toimintaan on tärkeämpää kuin ulkoisten muutosten tarkkailu	1	2	3	4	5
40 toimintaympäristön muutosvaatimukset johtavat yleishyödyllisten yhteisöjen oma-leimaisuuden menetykseen	1	2	3	4	5
41 yleishyödyllisten yhteisöjen toiminta on vaakalaudalla lainsäädännön muuttumisen ja verottajan tulkintojen vuoksi	1	2	3	4	5
42 toimintaympäristön muutoksen ja organisaatiomuutoksen pitäisi kulkea käsikädessä	1	2	3	4	5
43 yleishyödyllisten yhteisöjen historiallinen kehitys on niiden voimavarana muutoksessa	1	2	3	4	5

44. Mitkä ovat mielestänne yleishyödyllisten yhteisöjen kolme keskeisintä mahdollisuutta pärjätä muuttuvassa tilanteessa?

1 _____
 2 _____
 3 _____

45. Mitkä ovat mielestänne yleishyödyllisten yhteisöjen kolme merkittävintä toimintaympäristön (ulkoiset tekijät) taholta tulevaa uhkatekijää?

1 _____
 2 _____
 3 _____

46. Mitkä ovat mielestänne yleishyödyllisten yhteisöjen kolme keskeisintä toimintaa tukevaa ja kannustavaa tekijää nykytilanteessa?

1 _____
 2 _____
 3 _____

Osa 4 Kilpailu ja johtaminen

Seuraavassa on joukko väittämiä, joihin pyydetään henkilökohtaista kannanottoanne. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Ympyröikää mielipidettänne kuvaava vaihtoehto.

- 1= olen täysin samaa mieltä**
2= olen jokseenkin samaa mieltä
3= vaikea sanoa, olenko samaa vai eri mieltä
4= olen jokseenkin eri mieltä
5= olen täysin eri mieltä

47 yleishyödyllisten yhteisöjen asiakaslähtöinen toimintatapa tekee niistä arvostetuimman hyvinvointipalvelujen tuottajan

1 2 3 4 5

48 pärjätäkseen kilpailussa yleishyödyllisten yhteisöjen tulee olla erilaisia kuin kilpailijansa

1 2 3 4 5

49 toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen on organisaation menestymisen kannalta oleellisempi asia kuin keskittyminen osaamisen varmistamiseen

1 2 3 4 5

50 kilpailutilanteessa puolustus on tehokkaampi keino kuin hyökkäys

1 2 3 4 5

51 laatu on lopulta tärkein kilpailukykytekijä

1 2 3 4 5

52 yleishyödyllisten yhteisöjen tuottama lisäarvo asiakkaalle perustuu niiden kestäviin ja inhimillisiin arvoihin

1 2 3 4 5

53 kuntien arvaamattomuus on keskeinen uhkatekijä palvelujen hankinnassa

1 2 3 4 5

54 tärkein tekijä kilpailussa pärjäämiseen on yleishyödyllisten yhteisöjen oman paikan varmistaminen palveluntuottajien kentässä

1 2 3 4 5

55 kilpailussa mukana pysyminen edellyttää, että tiedetään, mitä kilpailijat tekevät

1 2 3 4 5

56 hyvinvointipalveluja tuottavat uudet hoivayritykset lisäävät yleishyödyllisten yhteisöjen riskejä

1 2 3 4 5

Seuraavassa on mainittu neljä tekijää, joilla voidaan luoda kestävää kilpailuetua. Laittakaa vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen siten, että tärkeimpänä pitämäenne vaihtoehto on 1, seuraavaksi tärkein 2 jne.

57	Kustannusjohtajuus eli yleishyödylliset yhteisöt tarjoavat markkinoiden halvinta hintaa	
58	Erilaisuus eli yleishyödylliset yhteisöt tarjoavat asiakkaalle korkeammalla hinnalla jotakin sellaista ainutlaatuista palvelua (lisäarvo), jota kilpailijat eivät voi tarjota	
59	Keskittyminen eli yleishyödylliset yhteisöt erikoistuvat tuottamaan tiettyä palvelua (suppea toimiala)	
60	Keskittyminen eli yleishyödylliset yhteisöt erikoistuvat tuottamaan palvelua vain tietylle asiakasryhmälle (suppea asiakasryhmä)	

Kiitos vastauksistanne!

Liite 2. Kysymysten avovastausten luokittelu

Mahdollisuus 1

- 1 Työn laadukkuus
- 2 Malti on valttia
- 3 yhteistyö
- 4
- 5 Henkilökunnan saatavuus
- 6 Oma osaaminen
- 7 Riittävän kattava palvelutuotanto
- 8 vetää yhtä köyttä
- 9 luotettava yhteistyökumppani
- 10 Ammatillinen osaaminen, perustehtävään keskittyminen
- 11 valmius nopeisiin muutoksiin
- 12 mahdollisuus nopeisiin muutoksiin
- 13 tarjota laadukasta hoivaa
- 14 ammattitaitoinen johtaminen
Järjestöille ominainen joustavuus - mahdollisuus reagoida asioihin nopeasti
- 15
- 16
- 17
- 18 uusien toimintamuotojen kehittämismahdollisuus
- 19 Kustannustehokkuus
- 20 vahva aatteellinen pohja , etujärjestönä toimiminen
- 21 asiakastyytyväisyys
- 22 Hyvin hoidettu ja vakaa talous
- 23 toteuttaa sääntöjen mukaista toiminta-ajatusta ja arvoja
- 24 nopeasti reagoiva matala organisaatio
- 25 toiminnan ehdoton lähtökohta ikäihmisten hyvä elämä
- 26 arvot
- 27 laadukkaat palvelut
- 28 vapaaehtoistyö
- 29 tulosta pitää voida tehdä sen verran, että voidaan kehittyä
- 30 Mahdollisuus nopeaan reagointiin
- 31 ikääntyvien määrän lisääntyminen
- 32
- 33 yritystoiminta ja muu toiminta eriytettävä
- 34 Osaaminen
- 35 kevyt organisaatio
- 36 Laatu
- 37
- 38 selkeät pesäerot kuntaan LAILLA TURVATTUNA JA VALVOTTUNA
- 39 pienet yhteisöt yhteen=) vahvempi kilpailutilanteessa
- 40 toimintaympäristön tunteminen
- 41 paikalliset palvelut vuorovaikutuksessa muun yhteisön kanssa
- 42 Erikoistuminen
- 43 Pitkäaikaiset toimintaperinteet
- 44 Laadukkaat palvelut
- 45 hyvä asiakaspalvelu
- 46 hyvä palvelun laatu
- 47 kustannukset alhaiset
- 48 yksilöllisyys

- 49 erikoistuminen
- 50
- 51 laadukas palvelutoiminta
- 52 selkeät tavoitteet ja strategia
- 53 oman palvelutuotteen kirkastaminen
- 54 asiakaslähtöiset palvelut
- 55 profiloituminen
- 56 reagoida muutokseen
- 57 palvelun laatu
- 58 voittoa tavoittelemattomuus
- 59 verkostoituminen
- 60 pitää laatutaso korkealla
- 61 yksilöllinen asiakasystävällinen hoito ja palvelu
- 62 henkilöstön valmiuksista huolehtiminen
- 63 hyvin koulutettu ammattihenkilökunta
- 64 vanhuspalveluiden tarve lisääntyy
- 65 yleishyödyllinen yhteisö on vain hoitoa tarvitsevien asialla
- 66 joustavuus päätöksenteossa organisaatiossa
- 67 sopeutuminen muuttuvaan lainsäädäntöön ja verotuskäytäntöön
- 68 yhteistyö muiden tahojen kanssa
- 69 laadukkaat palvelut
- 70 kilpaillaan laadulla
- 71 ei tavoitella voittoa
- 72 muuttua ympäristön mukaisesti
- 73 kunnossa oleva organisaatio
- 74 laatu = asiakaslähtöisyys
- 75 aatteellisuus
- 76 nopea reagointi
- 77 sopeutumis- ja muuntumiskyky
- 78 hyvä strategia
- 79 lainsäädäntö pysyy nykyisellään
- 80
- 81 hyvä maine (yrityskuva) inhimillisenä toimijana
- 82 laatu
- 83
- 84
- 85 toiminnan kehittäminen jatkuvasti
- 86 yksilöllisyys, yhteisöllisyys
- 87 hyvä palvelu ja laatu korkeatasoista
- 88 joustavuus päätöksenteossa organisaatiossa
- 89 ympäristön muutosten seuraaminen
- 90 perustoiminnan kannattavuus
- 91
- 92
- 93 joustavuus päätöksenteossa organisaatiossa
- 94 erityisosaaminen/ammattitaito
- 95 palvelun laatu

Mahdollisuus 2

- 1 Muutos on vietävä myös organisaatioon
- 8 Olla aktiivisti ajan hermolla, mieluiten askel edellä
- 3 joustavuus

- 2 Toiminnan laadukkuus
- 7 Joustavuus
- 6 Vahva ammattiosaaminen
- 3 vedota vanhoihin perinteisiin yleishyödyllisyydestä
- 2 jatkuva toiminnan kehittäminen asiakkaan näkökulmasta
- 7 Hyvä toimintaympäristö
- 5 laadukkaasta toiminnasta kiinnittäminen taloudellisuutta unohtamatta
- 5 sitoutunut henkilökunta
- 1 toiminnalla ei tavoitella voittoa
- 6 toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa, vaikkei merkittäviä voittoja tavoitellakaan
- 2 Korkea laatu ja ammatillinen osaaminen yhdistyneenä inhimillisyyteen

- 5 vapaaehtoistoiminta
- 6 Inhimillisyys
- 4 keskittyminen oman erityisalueen osaamisen kehittämiseen
- 1 haasteisiin vastaaminen
- 6 Toimivat ja hyvät verkostot sekä yhteistyökumppanit
- 4 toimia asiakkaiden ehdoilla ja rinnalla yhteisönä
- 5 yhteiskunta tarvitsee voittoa tavoittelematonta toimintaa
- 4 ei pakkoa tavoitella voittoa
- 4 laatu
- 1 hinta/laatusuhde
- 4 yhteistyö kuntien kanssa
- 6 hyvä henkilöstöpolitiikka
- 5 toiminnalla ei tavoitella voittoa
- 8 palvelujen kysynnän kasvu

- 6
- 7 Pitkäaikainen kokemus
- 2 innovatiivisuus
- 1 Osaaminen

- 4 palvelutoiminnan eriyttäminen liiketoiminnaksi
- 6 hallitusten jäsenten ammattitaito parempi=) ei jäähdytteleviä politikkoja
- 5 reagointiherkkyyys
- 3 omaleimaisuus
- 6 Kustannustehokkuus (talous on ollut "aina" tiukka)
- 4 Joustavuus
- 1 Hinta kohdallaan
- 1 vetovoimainen työnantaja
- 1 paikallisuus (pinellä paikkakunnalla)
- 4 omaleimaisuus-toimintakulttuuri
- 2 yhteisöllisyys
- 6 henkilöstön sitouttaminen

- 1 koulutettu henkilökunta

- 6 kustannustietoisuus
- 6 toiminnan kehittäminen
- 2 kannattava toiminta
- 6 yhteistyö muiden toimijoiden kanssa (aktiivinen, rakentava vuoropuhelu)
- 5 jatkuva kehittyminen
- 1 osaaminen
- 4 joustavuus
- 3 luotettavuus
 - seurata valppaana toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja mukauttaa toimintaa
- 1 tarpeen mukaan
- 2 koulutettu, motivoitunut henkilökunta
- 7 hallinnon kyky katsoa muutama vuosi eteenpäin
- 7 hyvä ja vastuuntuntoinen työyhteisö
- 6 hoidon porrastuksessa kunta ja yleishyödyllisten yhteisöjen työnjako
- 6 bisnesajattelu ihmisten mielestä ei sovi kaikkeen
- 5 Kustannustehokkuus (talous on ollut "aina" tiukka)
- 5 organisaation ja henkilöstön motivoiminen muutoksiin
- 3 laadukas palvelutarjonta
- 1 ihmisläheinen toiminta
- 1 arvoperustan säilyttäminen
- 4 talkoohenki
- 5 talous/toiminta sopusoinnussa
- 6 katse tulevaisuudessa
- 1 omaleimaisuus
- 4 joustavuus
- 5 joustavuus
- 5
- 8 hyvä johtaminen
 - kuntatalouden tilanteen parantaminen (valtio), koska kuntatalous vaikuttaa suoraan kuntien
- 4 ostamiin palveluihin

- 2 motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilöstö
- 1 erikoistuminen

- 5 vapaaehtoisten löytyminen niin luottamustehtäviin kuin muuhunkin toimintaan
- 2 koulutettu henkilökunta
- 1 paikallisuus (pinellä paikkakunnalla)
- 5 laatu
- 5 valmius uudistua ja kehittyä
- 6 palvelujen kilpailukykyisyys

- 5 monitoimisuus
- 7 vapaaehtoisuus
- 1 kilpailukykyisyys

Mahdollisuus 3

- 5 henkilökunnan tukeminen muutoksessa
- 5 Laadukas, taloudellisesti turvattu toiminta
- 2 henkilöstöpolitiikka

- 1 toiminnan taloudellisuus
- 2 Vahvuuksien hyödyntäminen
- 7 Hallituksen asiantuntemus
- 4 vakaa talous
- 5 palvelujen hyvä vaikuttavuus
- 3 Laatu johon liittyy hyvä yhteistyö ja verkostoituminen
- 1 ei tarvitse tavoitella voittoa
- 7 vahvat strategiat
- 4 pienet kodinomaiset yksiköt
- 6 laadukkaat palvelut, jotka toteutetaan ammattitaitoisella henkilöstöllä
- 1 Arvopohja ja eettinen toimintatapa

- 4 yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
- 4 Laadukkuus
- 6 tehokas verkostoituminen
- 5 henkilökunnan pätevyys
- 3 Motivoitunut, riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö sekä asiantunteva ja osallistuva johto
- 2 huolehtia työnantajakuvastaan eettisesti ja ennakoiden
- 4 vahvat perusarvot ja asiakaslähtöinen laadukas palvelu
- 4 joustava verkostoituminen
- 1 riittävä rahoitus
- 6 tarjottavien palvelujen määrä
- 3 muutokseen vastaaminen
- 7 verkottuminen ja ehkä yhdistyminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi
- 4 pitkät perinteet toiminnassa
- 6 vahva osaminen

- 2 Pysyvyys
- 5 RAYn avustukset uudenlaisiin toimintatapoihin
- 7 Kustannukset

- vanhojen rakennuskantojen investointiavustusten helpottaminen ja aravalainoitettujen
- 6 asuntojen vapauttaminen
- 8 verotuksen järjeistäminen
- 5 johtaminen
- 4 imago, yhteisön tuki
- 6 Aito asiakkaista välittäminen (liikekielellä ylipalvelu)
- 2 Tärkeä asema yhteiskunnassa
- 6 Vaikuttaminen päättäjiin
- 2 matala hierarkia
- 2 tehokkuus
- 4 riittävästi toteuttajia
- 4 pienuus
- 2 hyvä laatu, hyvä imago
- 7 muutosherkkyys
- 6 toiminnan vaikuttavuuden selkeyttäminen
- 5 yhteistyö
- 6 henkilöstöpolitiikka

- 3 voimien yhdistäminen verottajan ja kuntapuolen suuntaan
- 5 hyvä maine ja talous
- 7 hinta
- 2 osaaminen
- 2 hinta-laatusuhde kohdallaan
- 5 korostaa julkisuudessa yleishyödyllisten yhteisöjen ja liikeyritysten eroja
- 7 kohtuulliset resurssit ja asianmukaiset työtilat
- 5 verkostot, yhteistyö
- 2 luotettavuus
- 6 kuntien taloudellisten mahdollisuuksien kaventuminen
- 8 hyvä hoidon taso ja henkilökunta + vapaaehtoistyö + 3. sektori
- 6 käytännönläheisyys
- 5 palvelutuotannon monipuolistaminen
- 1 uskottava imago
- 4 hinta/laatusuhde
- 4 taloudellista voittoa tavoittelematon kulttuuri
- 4 avoimuss ja läpinäkyvyys
- 6
- 5 jatkuva kehittyminen ja kehittäminen
- 4 joustavuus
- 2 pitkäjänteisyys
- 2

- 6 yhteistyö ja verkostoituminen
- 8 verotuskäytäntöä ei saisi muuttaa

- 7 aikaansa seuraava ja reagoitukykyinen johto
- 6 muutosvalmius

- 4 talouden tarkka hoitaminen
- 7 kohtuullisuus, kaikille mahdollisuus tulosta riippumatta valita
- 2 luotettavuus
- 1 osaaminen
- 5 yhteisön tavoitteiden ja periaatteiden kunnioittaminen
- 6 työyhteisön hyvinvointi

- 2 talkoohenki/vapaaehtoiset
- 4 aatteenpalo/ avun tarve
- 6 henkilökunta