



Muutostarpeiden tarkastelu ja muutosprosessin johtaminen va- paaehtoisjärjestössä: Case Oi- keutta Eläimille

Tuomas Aalto

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Muutostarpeiden tarkastelu ja
muutosprosessin johtaminen
vapaaehtoisjärjestössä: Case Oikeutta
Eläimille**

Tuomas Aalto
Tulevaisuuden johtaminen ja asia-
kaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2019

Tuomas Aalto

Muutostarpeiden tarkastelu ja muutosprosessin johtaminen vapaaehtoisjärjestössä: Case Oikeutta Eläimille

Vuosi 2019

Sivumäärä 76

Opinnäytetyö keskittyi vapaaehtoisjärjestön strategisen ja rakenteellisen muutosprosessin hallintaan. Kohdeorganisaationa oli suomalainen eläinoikeusjärjestö. Järjestö oli murroksessa ja järjestön sisällä oli muutospaine keskitetympään toimintaan.

Opinnäytetyö pyrki ensinnäkin selvittämään miten ja millä keinoin lähestyä vapaaehtoisjärjestön muutosprosessia kohti strukturoidumpaa toimintamallia. Toisena opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mihin suuntaan järjestö on menossa siirryttäessä 2020-luvulle, ja millainen organisaatorakenne parhaiten tukisi tuota kehitystä.

Teoreettinen viitekehys koostui organisaation muutosprosessin eri ulottuvuuksista. Prosessia tarkasteltiin organisaation ja yksilön näkökulmasta. Viitekehukseen sisältyi lisäksi hallitun muutoksen johtamisen ja kohdejärjestölle tarkoituksenmukaisten muutosmenetelmien tarkastelu. Myös kansalaistoimintaa tarkasteltiin, erityishuomion kiinnittyessä vapaaehtoisjärjestöihin ja niiden erityispiirteiden huomioon ottamiseen muutosjohtamisessa.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä oli hallintoa ja päätöksentekoa tarkastellut kysely. Backcasting toimi yhteiskehittämisen menetelmänä, jonka avulla hahmotettiin toivottavaa tulevaisuudenkuvaa. Kyselyn ja backcastingin pohjalta luotiin väittämiä, joita Delfoi-menetelmän avulla päästiin anonyymisti argumentoimaan.

Oikeutta Eläimille järjestön sisällä vaikutti olevan avoin suhtautuminen muutostoiimiin jäsen-tyneemmän tulevaisuuden suhteen. Vapaaehtoistyöhön perustuvan järjestön muutoksen johtamisessa työntekijöiden luottamuksen säilyttäminen osallistamisen ja avoimen dialogin kautta on kuitenkin erityisen tärkeää. Järjestön tulisi sitouttaa toimijoitaan aktiiviseen rooliin muutoksen jokaisessa vaiheessa.

Järjestön päätöksentekoa ja hallinnollista toimivuutta heikensi tutkimustulosten valossa epäselvät vastualueet ja struktuurin puute. Muutospaine oli selkeästi kohti keskitetympää toimintaa. Toivottavaan tulevaisuuteen sisältyi muun muassa kirjoittamattomien sääntöjen purkaminen, päätöksentekoprosessin selkeyttäminen, kokouskäytäntöjen inklusiivisuuden lisääminen, ja järjestösihteerin palkkaaminen koordinoimaan hallinnollisia asioita.

Opinnäytetyön tulokset keskittyvät kohdeorganisaation tilanteeseen, mutta samankaltainen alhaisen hierarkian vapaaehtoisjärjestö voisi mahdollisesti löytää suosituksista ja kehittämissuhteista työkaluja oman muutoksensa hallintaan.

Asiasanat: muutosprosessi, vapaaehtoisjärjestö, delfoi, backcasting

Tuomas Aalto

**Examining the need for change and leading the change process in a voluntary organiza-
tion: Case Oikeutta Eläimille**

Year	2019	Pages	76
------	------	-------	----

The thesis concentrated on the strategic and structural change process management of a voluntary organisation. The case organisation was a Finnish animal rights organisation. The organisation was in a turning point, and there was pressure inside the organisation towards a more centralised way of operations.

Firstly, the thesis attempted to figure out how to approach the change process of a voluntary organisation towards a more structured operation model. Secondly, the thesis sought to clarify the direction in which the organisation is moving in the 2020s, and what kind of organisational structure would best support that development.

The theoretical framework consisted of various dimensions of organisational change process. The process was examined from the perspective of the organisation and the individual. The framework also included examination of controlled change management and the appropriate change methods for the case organisation. In addition, civil action was examined and a special attention was paid to voluntary organisations and their distinct characteristics in regard to change management.

The first research method of the thesis was a survey reviewing management and decision-making. Backcasting was used as a collaborative design tool, which helped to outline a preferred future for the organisation. Propositions were made based on the survey and backcasting, and they were anonymously argued with the use of the Delphi-method.

Inside the case organization, there appeared to be an open attitude towards changes for a more structured future. In an organization which is based on voluntary work, it is crucial however to maintain the trust of the employees through inclusion and open dialogue. The organization should engage its members actively to every step of the change process.

According to the study, the decision-making and administrative functionality were undermined by undefined areas of responsibilities and lack of structure. There was a clear push towards a more centralized way of operating. A preferred future for the organization included aspects such as elimination of unwritten rules, clarification of the decision-making process, increasement of inclusion in the meeting practises, and hiring of an organization secretary to coordinate administrative issues.

The results of the thesis concentrated on the situation of the case organization, but a similar low hierarchy voluntary organization could possibly find some tools to their change management from the recommendations and the development proposals.

Keywords: process of change, voluntary organization, delphi, backcasting

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma	8
1.3	Opinnäytetyön eteneminen	9
2	Organisaation muutosprosessi	10
2.1	Muutosprosessi organisaation näkökulmasta	11
2.1.1	Strateginen muutos	11
2.1.2	Rakenteellinen muutos	12
2.2	Muutosprosessi yksilön näkökulmasta	14
2.2.1	Epävarmuus	14
2.2.2	Muutosvastarinta	15
2.2.3	Luottamus	16
2.3	Muutoksen johtaminen	17
2.3.1	Muutosprosessin hallinta	18
2.3.2	Työntekijöiden osallistaminen	19
2.3.3	Muutosprosessin viestintä	20
2.4	Muutosmenetelmät	21
2.4.1	Systemaattinen vaiheittainen muutos	21
2.4.2	Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli	23
2.4.3	Beckhardin ja Harrisin yhtälö	23
2.4.4	Strategisen lähentymisen muutosmalli	24
2.5	Vapaaehtoisjärjestöt osana kansalaisyhteiskuntaa	24
2.5.1	Kansalaistoiminta	25
2.5.2	Kansalais- ja vapaaehtoisjärjestöt	26
2.5.3	Järjestötoiminnan hybridisaatiokehitys	28
2.6	Yhteenveto	29
3	Kohdeorganisaation esittely	32
3.1	Eläinoikeusjärjestöjen toiminta Suomessa	32
3.2	Oikeutta Eläimille -järjestö	34
4	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus	35
4.1	Kysely	36
4.1.1	Kyselyn kohderyhmä	37
4.1.2	Aineiston keruu ja analyysi	37
4.2	Backcasting yhdessä kehittämisen menetelmänä	38
4.2.1	Backcastingin kohderyhmä	39
4.2.2	Aineiston keruu ja analyysi	39

4.3	Delfoi-menetelmä.....	39
4.3.1	Delfoi kohderyhmä	41
4.3.2	Aineiston keruu ja analyysi.....	42
5	Tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset	42
5.1	Kysely hallinnosta ja päätöksenteosta	42
5.1.1	Päätöksenteon tehokkuus.....	42
5.1.2	Päätöksenteon demokraattisuus.....	44
5.1.3	Hallinnollinen toimivuus	45
5.2	Backcasting toivottavan tulevaisuudenkuvan hahmottamiseksi	47
5.3	Anonyymi argumentointi Delfoi avulla.....	51
6	Johtopäätökset	56
6.1	Suositukset muutosprosessiin	57
6.2	Kehittämissuositukset järjestön hallinnon ja päätöksenteon suhteen	58
6.3	Luotettavuuden arviointi	60
6.4	Tulosten laajempi hyödynnettävyys	62
	Lähteet	63
	Kuviot	68
	Kuvat	68
	Taulukot	68
	Liitteet.....	69

1 Johdanto

Yhteiskuntamme muuttuu kiihtyvään tahtiin väkevien voimien muokatessa elinympäristöämme. Digitalisaatio on vauhdittanut globaalia kaupankäyntiä ja kansalaisvaltioiden merkityksen heikkenemistä. Globalisaatio yhdistettynä työn rakenteiden muutokseen on polarisoinut vallan jakautumista. Eriarvoisuuden lisääntyminen nakertaa uskoa ja luottamusta yritysmaailmaan sekä julkiseen hallintoon. Edustuksellinen demokratia on vaikeuksissa ihmisten kokiessa epäluottamusta politiikan toimivuuteen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin.

Samanaikaisesti kun luottamus valtaa pitäviin on heikentynyt, merkityksellisyyden tavoittelu on kasvanut. Ihmiset pyrkivät tekemään elämässään ratkaisuja, jotka perustuvat johonkin muuhun kuin rahaan ja valtaan. Sosiaalinen pääoma on korostunut, ja ihmiset verkostoituvat monin eri tavoin edistääkseen itselleen merkityksellisiä arvoja ja tavoitteita. Kansalaistointiminta nähdään kasvavassa määrin tapana pystyä vaikuttamaan yhteiskunnassa. Järjestöt antavat ihmisille mahdollisuuden toimia luottamuksellisessa ja vastavuoroisuuteen perustuvassa ympäristössä.

Kolmannen sektorin korostunut yhteiskunnallinen merkitys asettaa painetta järjestöille kehittää toimintamallejaan tehokkaammiksi. Pääosin vapaaehtoisvoimin toimivat järjestöt ovat haasteellisen tehtävän edessä, pyrkiessään kasvupaineessa strukturoimaan rakennettaan ja strategiaansa tehokkaammaksi, menettämättä samalla kuitenkin työvoimansa luottamusta ja auttamishalua.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämä opinnäytetyö keskittyy vapaaehtoisjärjestön strategisen ja rakenteellisen muutosprosessin hallintaan. Muutos on jokaisessa organisaatiossa epävarmuutta lisäävä tekijä. Muutoksen ytimessä on uuden luominen, mutta samalla väistämättä jotain vanhaa poistuu. Huonosti suunniteltu ja toteutettu muutosprosessi voi korostaa epäluotettavuutta ja lisätä vastarintaa muutokselle. Vapaaehtoisjärjestössä huonosti johdettu muutosprosessi voi pahimmillaan rämpäuttaa toiminnan. Vapaaehtoisuus toimintaan edellyttää tekijöiltään luottamusta ja vakaudesta työn päämääriin. Ilman luottamusta järjestöön ja sen toimintaperiaatteisiin, vapaaehtoisten sitoutuminen toimintaan saattaa heiketä huomattavasti. Myöskin, vaikka vapaaehtoistyö on luonteeltaan useimmiten pääosin altruistista, haluavat silti usein vapaaehtoistyön tekijät kokea olevansa merkityksellisiä ja saada arvostusta tekemästään työstä. Opinnäytetyöni lähtökohtana onkin muutosprosessin suunnittelun hallinta konsultoimalla ja sitouttamalla työntekijöitä ja vapaaehtoisia muutosprosessiin.

Kohdeorganisaationa on suomalainen eläinoikeusjärjestö Oikeutta Eläimille. Oikeutta Eläimille on murroksessa. Järjestön sisällä on muutospainetta keskitetympään toimintaan. Järjestö on palannut ensimmäiset työntekijät noin neljä vuotta sitten. Järjestö pyrkii fokusoimaan

toimintaansa ja suunnittelee uutta strategiaa. Uuden strategian ohella järjestö haluaa miettiä uudelleen rakennettaan, ja haluaa konsultoida paikallisjärjestöjä siitä, minkälaisia rakenteellisia muutoksia he toivoisivat. Nykyisellään järjestö on epähierarkkinen ja paikallisjärjestöt toimivat varsin itsenäisesti ja itseohjautuvasti.

Opinnäytetyön tietoperusta tutkii muutosprosessia niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Myös kansalaistoimintaa käydään läpi, erityishuomion kiinnittyessä vapaaehtoisjärjestöihin ja niiden erityispiirteiden huomioon ottamiseen muutosjohtamisessa.

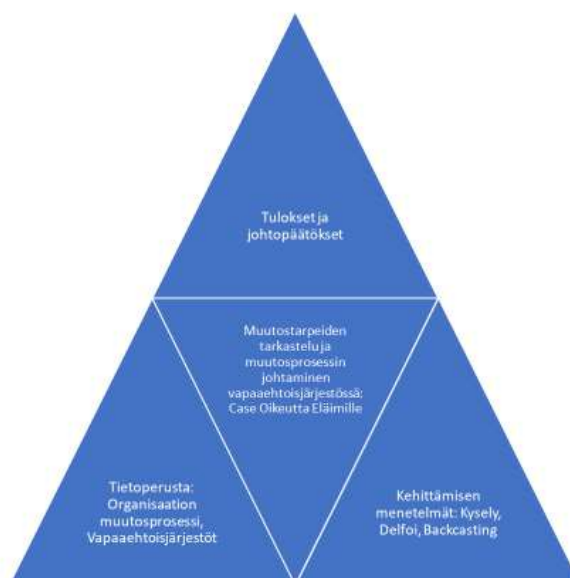
1.2 Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on kaksiosainen. Kohteena olevan vapaaehtoisjärjestön muutosprosessin suhteen pyrkimys on vastata kysymyksiin ”mitä?” ja ”miten?”.

Ensinnäkin opinnäytetyö pyrkii selvittämään miten ja millä keinoin lähestyä vapaaehtoisjärjestön muutosprosessia kohti strukturoidumpaa toimintamallia. Muutosjohtamisen kirjallisuus integroituna tutkimustietoon vapaaehtoisjärjestöjen erityisluonteesta, luovat viitekehysten tämän tutkimusongelman ympärille.

Toisena opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mihin suuntaan Oikeutta Eläimille on menossa siirryttäessä 2020-luvulle, ja millainen organisaatorakenne parhaiten tukisi tuota kehitystä. Kehittämistehtävä toteutetaan perehtymällä järjestön työntekijöiden ja järjestöaktiivien ajatuksiin ja toiveisiin tulevaisuuden suhteen. Tutkimusmenetelminä ovat käytössä kysely ja Delfoi-menetelmä. Yhteiskehittämisen menetelmänä on käytössä backcasting.

Kehittämistehtävän tulosten perusteella ja tietoperustaan pohjaten, tehdään suositus järjestön muutosprosessin ja tulevan rakenteen suhteen. (Kuvio 1)



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

1.3 Opinnäytetyön eteneminen

Projekti lähti käyntiin yhteydenotosta Oikeutta Eläimille -järjestöön lokakuussa 2018. Järjestön Sörnäisten toimistolla järjestetyn tapaamisen jälkeen päätettiin, että tämä opinnäytetyö toimisi järjestön muutosprosessia tukevana ja täydentävänä prosessina. Lokakuisen tapaamisen jälkeen alkoi välittömästi suunnan ja fokuksen hahmottaminen opinnäytetyölle.

Marraskuun alussa järjestö teki kyselyn jäsenilleen, kartoittaen tulevaa järjestön strategiaa. Opinnäytetyöprosessin kannalta olennaisia kysymyksiä liitettiin kyselyyn. Kyselyn vastauksien pohjalta, sekä valittuun opinnäytetyön näkökulmaan perustuen, päätettiin kerätä lisää tietoa käyttäen yhteiskehittämismenetelmää. Marraskuun lopulla suoritettiin Backcasting -työpaja järjestön työntekijöille. Näin saatiin kerättyä tietoa järjestön ydinryhmän näkemyksistä nykyisyyteen, tulevaisuuteen, sekä mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Vuoden 2019 ensimmäiset kuukaudet etenivät opinnäytetyön tietoperustaa kootessa. Maaliskuun lopulla prosessiin liitettiin vielä yksi tutkimusmenetelmä. Järjestön aktiivisista jäsenistä koostunut ryhmä pääsi sähköisen Delfoi -paneelin muodossa pohtimaan aiemmin opinnäytetyöprosessissa käytettyjen tutkimusmenetelmien kautta kerättyjen aineistojen pohjalta luotuja tulevaisuuden väittämiä.

Kevään ja kesän aikana rakentui opinnäytetyön kirjallinen runko, ja tietoperustan anti integroitui tutkimusmenetelmien kautta kerättyyn tietoon. Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset valmistuivat elokuun 2019 loppuun mennessä.

Kokonaisuudessaan prosessi eteni lähestulkoon ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyön tietoperustan kokoaminen oli ehkäpä työläin osio raportin kokoamisessa. Prosessin alussa tehty tilannekatsaus järjestön kanssa, yhdistettynä marraskuiseen strategiakyseleyn, antoivat suhteellisen selkeän suunnan jatkotutkimuksille. Muutosjohtaminen on kuitenkin laaja käsite, ja sen pohjalta löytyy valtava määrä aineistoa. Tapaukselle relevantin tiedon suodattaminen ja soveltaminen olivat haastavia tehtäviä, ja vapaaehtoisjärjestöjen erityisluonne spesifioi entisestään tiedonhakua.

Raportin kokoaminen oli mielenkiintoista työtä, ja kolmen erilaisen tutkimusmenetelmän kautta työskentely oli alati vaihtelevaa. Tutkimusmenetelmien tulokset täydensivät paljolti toisiaan, ja näin ollen tiettyjen tulosten toistuminen menetelmästä toiseen ikään kuin alleviivasi havaintojen merkitystä.

2 Organisaation muutosprosessi

Muutos on väistämätöntä ja jatkuvaa, ja nyky maailmassa alati kiihtyvää. Se miten hyvät valmiudet organisaatiolla on muutoksen hallintaan, on ratkaisevan tärkeää. Pysyäkseen relevanttina, organisaation on useimmiten muokattava itseään kehityksen mukana. Reagointi muutokseen ei kuitenkaan ehkä riitä. Muutostahdin nopeuden vain kasvaessa, organisaatio on alituisesti askeleen perässä, jos se vain muokkaa itseään muiden vanavedessä. Muutoksen tulisikin olla ennakoivaa ja jatkuvaa. Suuret murrokset muun muassa työelämän ja teknologian suhteen vaativat myös organisaatioilta syvällistä kulttuurillista muutosvalmiutta.

Realistinen suhtautuminen muutokseen ottaa huomioon organisaatioiden transitionaalisen perusluonteen. Mattila (2007, 15) havainnoi, että organisaatio on huomattavasti enemmän kuin hierarkkinen rakennekaavio, kuvaus prosesseista, tai sopimussuhteet ja rajapinnat asiakkaisiin, omistajiin ja viranomaisiin. Organisaatio on jatkuvasti muuntuva ja itseään korjaava organismi. Organisaation sanattomat sitoumukset, alayhteisöt lojaliteetteineen ja oma kulttuuri jäsenineen, määrittävät ja säätelevät organisaation koostumusta.

Juuti & Lindström (1995, 1-2) vertaavat organisaation syvällistä muutosta psykoanalyyysiin. Psykoanalyyssissa tunteiden siirrolla ja tulkinnalla on merkittävä rooli, ja tarvitaan asiantuntijuutta, jotta syvällisen tason ongelmat tulevat käsitellyiksi, sen sijaan että keskityttäisiin vain pinnallisen tason haasteisiin. Samoin organisaation kehittämistoiminnassa vaatimustaso on kasvanut kohti syvempien organisaatiokulttuurissa ilmenevien rakenteiden ja merkitysten käsittelemistä. Vaarana on heikon asiantuntijuuden ja väärin menetelmien käytön kautta tapahtuva muutos, joka tuhoaa keskeisiä elementtejä organisaation kulttuurista, rakentamatta uutta suuntaa energioiden kohdistamiseen. Kehittäjän on kyettävä syvällisiin kulttuurin tulkintoihin ollakseen merkityksellinen, ja tulkinnan tulisi särkemisen sijaan rakentaa ja auttaa.

Juuti & Lindström (1995, 2) huomauttavat, että muutoksesta ei tule syvälinen, ellei se tapahdu systemaattisesti muutosinterventioiden sarjana tarvittavan pitkällä ajanjaksolla, ja lisäksi muutoksen tulee perustua laajan joukon osallistumiseen.

2.1 Muutosprosessi organisaation näkökulmasta

Opinnäytetyön tutkimuskohteen kannalta on tarkoituksenmukaista tarkastella organisaation muutosprosessia kahdesta, toisaalta osittain päällekkäisestä, mutta kuitenkin painotukseltaan erilaisesta näkökulmasta: Organisaation strategisen muutoksen tarkastelu keskittyy enemmänkin organisaatiota kannattelevan ydinajatuksen ympärille, kun taas rakenteellista muutosta tarkastellaan huomattavasti operatiivisemmalla otteella.

2.1.1 Strateginen muutos

Strategialle ei ole yhtä universaalista määritelmää. Passila (2009, 247) toteaa, että organisaation käyttämä ja määrittelemä strateginen malli riippuu muun muassa toimialasta ja erityisongelmista, joita organisaatio kohtaa muuttuvassa toimintaympäristössään. Organisaation strateginen muutos lähtee havainnosta tarpeelle muuttaa jotain aspektia toiminnassa. Carnall (2007, 11) nivoo strategisen muutoksen olevan samanaikaisesti älyllinen haaste, ja prosessi ihmisten ja epävarmuuden hallintaan.

Strategista suunnittelua voidaan lähestyä eri näkökulmista: tavanomainen toimintasuunnitelma on harkittu suhtautuminen muuttuviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Suunnitelma voi myös keskittyä tarvittavien resurssien määrittelyyn ja hankintaan. Toimintasuunnitelma saattaa keskittyä organisaation uudelleen asemoimiseen kilpailukentässä. Kyseessä voi olla myös kehityssuunnitelma, joka varautuu kokonaisvaltaisesti muutoksiin toimintaympäristössä, ja luo kattavan suunnitelman tulevaisuuden toimintatapojen hahmottelemiseksi. On huomioitava, että edellä mainitut lähestymistavat eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, vaan edustavat eri painotuksia strategisessa suunnittelussa. (Passila 2009, 247.) Oli painotus mikä hyvänsä, strategiatyön tulisi olla organisaatiossa läsnä jatkuvasti. Kehusmaa (2010, 27-28) painottaa, että strateginen ja operatiivinen toiminta tapahtuvat limittäin, eikä toisistaan irrallisina funktioina. Strategiatyön läsnäolo ei tarkoita päivittäistä strategian purkamista alkutekijöihin, vaan sillä on toimintaa ohjaileva vaikutus. Strategialinjausten käytännön toteutus onkin otettava huomioon strategiaa laadittaessa.

Carnall (2007, 5) nostaa kunnianhimoisen strategisen muutoksen keskiöön kilpailukykyisyyden, ja ymmärryksen siitä mihin kilpailukykyisyys perustuu. Toisaalta hän myös lisää, että kilpailuedun tulisi olla kestävä. Carnall (2007, 5) huomioi myös, että johtaminen, joka pohjautuu arvoihin, on hyvin ajankohtaista. Arvojen ollessa tärkeä osa organisaation kulttuuria, on kohdentaminen tärkeää. Organisaation strategisen arkkitehtuurin tulee kohdentaa visio, missio, arvot, strategia, rakenne, ym. Eli organisaation eri osat tukevat ja vahvistavat toisiaan. Carnall (2007, 8) määrittelee muutoksen arkkitehtuurin työpalikoita: Ensinnäkin on luotava

uskottavia ja valideja mittausmenetelmiä oman suorittamisen tason määrittämiseen. On pysyttävä tutkimaan omaa asemaa holistisesti monien eri arvojen pohjalta; Toiseksi tulevaisuutta on havainnoitava monista eri perspektiiveistä. Ihmisten osallistaminen ja dialogi on keskeistä eri näkökulmien haalimisessa; Kolmanneksi on luotava sitoutumista toimintasuunnitelmiin. Sitoutumisen eteen on varmistettava, että ihmisten taidot ovat riittäviä, menestyksen ja etenemisen mahdollisuudet on luotu, ja motivaation eri premissit on huomioitu.

Strategisen muutoksen myötä tapahtuu väistämättä myös muutos organisaation visiossa. Sama pätee usein myös toisinpäin, eli kun visio muuttuu, niin samalla muuttuu myös strategia. Lanning, Roiha & Salminen (1999, 84-86) määrittelevät vision kuvaksi organisaation tulevaisuuden tilasta, eli se näyttää kehittämisen suunnan. He yhdistävät vision kehitysprojektin toteutukseen näkökulmasta, että visio ilmaisee organisaation halun kehittyä johonkin tiettyyn suuntaan. Tärkeää onkin, että kaikilla on samanlainen käsitys kehitysprojektin jälkeisestä organisaatiosta. Yhtenäisen vision avulla organisaatio kehittyy ehjänä kokonaisuutena, ja ihmiset tuntevat varmuutta ja turvallisuutta matkalla kohti haluttua tulevaisuutta.

Jaynes (2015, 97-98) tutki diskursiivisia prosesseja, jotka ovat perustavanlaatuisia strategiselle muutokselle. Sen sijaan, että perinteisen lähestymisen mukaan keskustelu heijastaa strategiaa, diskursiivisessa mallissa keskustelun nähdään muodostavan strategian. Mäkkeli & Kostamo (2017, 167-168) tuovat esiin samankaltaisen lähestymistavan innostuksen ja johtamisen puheen tutkimiseen. He lähestyvät aihetta sosiaalisen konstruktionismin kautta, eli näkemyksestä, että todellisuuden kuvauksen lisäksi, puhe myös luo ja muokkaa ympäröivää todellisuutta. Lähestymistapa on hyvin subjektiivinen ja tulkinnallinen, kuten Mäkkeli ja Kostamo tuovatkin esiin. Jaynes (2015, 109) argumentoi, että diskursiiviset prosessit ovat keskeisiä ymmärryksen ja käytännön tasolla organisaatioiden strategisen muutoksen luomiselle, artikuloimille ja sitouttamiselle johtajiin ja työntekijöihin. Korkean tason aiheet, kuten liiketalous ja tiede, yhdistettynä paikallisen tason keskusteluun itsestä, legitimoivat yhdessä muutosohjelman (Jaynes 2015, 110). Toisin sanoen korkeat diskurssit asettavat yksilön tilanteen keskiöön, selvittämään haasteet ja ongelmat kohti uuden strategian luomia mahdollisuuksia.

2.1.2 Rakenteellinen muutos

Organisaation rakenne antaa mahdollisuuden organisoida ja valjastaa resursseja. Rakenteen myötä on mahdollista määritellä työtehtävät, velvollisuudet ja vastualueet. Rakenteen avulla luodaan valtarakenteet, päätöksenteko ja tiedonkulku. Rakenne vaikuttaa organisaation identiteettiin ja imagoon, sekä muokkaa ihmisten asenteita ainakin osittain. (Carnall 2007, 12.) On siis selvää, että rakenteellinen muutos vaikuttaa suuresti henkilöstön toimintaan. Lanning, Roiha & Salminen (1999, 235) huomioivat, että organisaation rakenteellisessa muutoksessa, ei muutos ole ainoastaan tittleiden ja nimikkeiden vaihtumista, tai uusien organisaatiokaavioiden luomista. Muutoksessa muuttuvat myös valtuudet ja vastuut, sekä

työnjaot ja ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Tämän lisäksi pyrkimys on usein myös asenteiden, arvojen ja normien muutokseen.

Carnall (2007, 13-16) esittelee kuuden tyypillisen hallintorakenteen mallia. Rakenne saattaa olla esimerkiksi kietoutunut tuotteen tai yrittäjän ympärille, tai organisaatiolla saattaa olla funktionaalinen tai jaettu rakenne. Carnall (2007, 16) huomauttaa, että käytännössä organisaatiot ovat yhdistelmiä eri rakenteellisista malleista. Carnall (2007, 18-26) linjaa lisäksi hallinnolle kuusi keskeistä ratkaistavaa ongelmaa, joiden suhteen organisaation on kaiken aikaa tehtävä linjauksia:

Organisaation on tasapainoiltava keskittämisen ja hajauttamisen välillä. Useat organisaatiot luovat rakenteita, joissa keskitetään avainasioita kuten rahoitus, yritysstrategia ja johtamisen kehittäminen. Toisaalta samaan aikaan toiminnallinen ja tuotollinen vastuullisuus on hajautettu yksiköihin. (Carnall 2007, 18-20.)

Globaali lähestyminen suhteessa paikalliseen lähestymiseen on toinen ratkaistava ongelma. Organisaation tulee käsitellä skaalautumisen myötä nousevia haasteita, kuten henkilöstön motivointi onnistuneeseen toimintaan tietyllä paikallisella alueella erityisine tarpeineen, heijastettuna kasvavaan tarpeeseen luoda globaalia kehitystä ja yhtenäisyyttä. (Carnall 2007, 21.)

Kolmantena on tehokkuuden ja suorituskyvyn välinen tasapaino. Kyseessä on käytännössä fokuksen painotus sisäisten ja ulkoisten toimien välillä. Kun suorituskykyinen organisaatio keskittyy sisäiseen tehokkuuteen ja kontrolliin, tehokas organisaatio pyrkii varmistamaan toimiansa ulkoisten kriteerien pätevyyden. Toisin sanoen tehokkaalla organisaatiolla on muokausvalmius ulkoisten olosuhteiden muutoksille. (Carnall 2007, 21-22.)

Neljäntenä ratkaistavana ongelmana on organisaation luottamus ammattilaisten asiantuntijuuteen suhteessa linjajohtajien käytännön tietoon. Ammatillisilla viitataan esimerkiksi kirjanpitäjiin tai insinööreihin, joilla on tietty erityistaito ja tieto hallussaan. Organisaation haasteena on sovittaa näiden ammattilaisten panos toimivaksi osaksi työryhmää, jolla on omanlaisensa sisäiset dynamiikat ja motivaatiot, ja jossa on paikallisen liiketoiminnan ja tarpeiden ymmärrystä. (Carnall 2007, 22-24.)

Viidentenä on kontrollin ja sitoutumisen välinen suhde. Vähentämällä kontrollia ja tarkkaan rajattuja työtehtäviä, ja samaan aikaan lisäämällä sitoutumista ja kannustamalla jatkuvaa parannusta, on mahdollista saada korkeatasoisia tuloksia henkilöstöstä. Niin sanotussa sitoutumismallissa työtehtävät ovat laajempia ja ryhmät ovat yksilön sijaan vastuussa tuloksesta. Tiltanne ei ole kuitenkaan aivan yksioikoinen, sillä kontrolli ja vastuu työryhmistä on kuitenkin usein yksittäisellä esimiehellä. (Carnall 2007, 24-27.)

Kuudes ratkaistava ongelma liittyy muutoksen ja vakiintuneisuuden väliseen tasapainotteluun. Tämä tasapaino on hyvin keskeinen ja pitää sisällään monia aspekteja organisaation muutoksesta. Muutoksen aikana on organisaation kuitenkin pystyttävä saamaan ihmiset tuottamaan normaalisti, vaikkakin samanaikaisesti heiltä vaaditaan enemmän käsitellessään muutosta. Onkin kriittistä yrittää selvittää minkä kaiken tulee muuttua muutoksessa. (Carnall 2007, 27.)

Niin sanotun muodollisen rakenteen lisäksi on huomioitava organisaation epäviralliset ja vapaamuotoiset rakenteet. Epävirallinen kommunikaatio ja sisäiset hierarkiat ovat läsnä muodollisten rakenteiden rinnalla. Carnall (2007, 17) näkee epävirallisen tiedon olemassaololle sosiaalisen ja laadullisen syyn. Muodollisen järjestelmän ulkopuolinen tieto on usein laadullista ja merkityksellistä. Esimerkiksi tunnelma työosastossa antaa epävirallista tietoa osaston hyvinvoinnista. Toisaalta ihmiset ohittavat muodollisia järjestelmiä omista henkilökohtaisista syistä, kuten omien etujen tavoittelun tai ihmisten välisten suhteiden takia. Lanning, Roiha & Salminen (1999, 236) varoittavat, että jos epäviralliset valtasuhteet jätetään huomiotta, organisaatiomuutoksen vaarana on kariutua vastustukseen ja ihmisten haluttomuuteen tarttua uusiin työtehtäviin. Asianomaisten henkilöiden aktiivinen osallistuminen kehitysprojektiin onkin usein edellytys sille, että epäviralliset valtarakenteet tulevat huomioon otetuiksi muutoksessa.

2.2 Muutosprosessi yksilön näkökulmasta

Organisaation muutosprosessi koskettaa väistämättä ihmisiä, jotka ovat sidoksissa organisaatioon. Carnall (2007, 238) huomioi, että muutos aiheuttaa ahdistusta, epävarmuutta ja stressiä jopa niille, jotka hallinnoivat muutosta ja jotka ovat täysin sitoutuneet muutokseen. Harvoin on mitään takeita uuden lähestymistavan toimivuudesta, ja muutos vaatii ylimääräistä työtä ja ongelmien ylipääsyä. Onkin tärkeää havainnoida muutosprosessia yksilön näkökulmasta, ja kohdistaa huomio ilmiöihin, jotka ovat yksilötasolla kriittisiä tekijöitä muutoksessa.

2.2.1 Epävarmuus

Bethin (1992) tutkimus epävarmuuden ja lähdeluotettavuuden vaikutuksesta asenteisiin organisaatiomuutoksessa alleviivaa kommunikaation tärkeyttä. Organisaatiomuutos on hyvin epävarma tilanne työntekijöille. Näin ollen organisaation johdon tulee huomioida, miten suuri vaikutus on tavalla jolla muutosta kommunikoidaan työntekijöille. Nelissen & Martine (2008, 315) painottavat, että kommunikoinnin suunnittelussa organisaation johdon tulee yhdistää tulevaisuuden päämääränsä menneisiin tapahtumiin, jotka johtivat muutoksen tarpeeseen. Johdon on kuunneltava työntekijöitään pystyäkseen ymmärtämään ja uudistamaan heidän ajattelu- ja toimintatapoja. Näin edeten työntekijöistä voi muutoksessa tulla esimiestensä vertaisia ja luotettuja. Työntekijät voivat haastaa ja jopa muuttaa johdon olettamuksia ja päämääriä, ja loppujen lopuksi olla osatuottajina kommunikaatiossa, joka johtaa aiottuun muutokseen. Nelissen & Martine (2008, 315) huomauttavat, että yhteisymmärryksen löytämiseksi on

johdon ja työntekijöiden tarkistettava dialogin kautta, että yhteinen tarkoitus, ajattelutapa ja toiminta on muodostettu.

Beth (1992) huomioi, että epävarmuus ja ahdistus kulkevat käsi kädessä. On havaittu, että työntekijät, jotka eivät saa mitään tietoa muutoksesta suhtautuvat muutokseen negatiivisemmin kuin työntekijät, jotka saavat negatiivista informaatiota muutoksesta. Toisaalta informaation lähde on myös tärkeää, ja informaation tulisikin tulla työntekijän näkökulmasta luotettavalta ja itseen rinnastettavalta lähteeltä. Maheshwari & Vohra (2015, 878) huomioivat, että henkilöstöhallinnon toimet ovat keskeisessä osassa muokkaamassa työntekijän näkemystä organisaatiomuutoksen hetkellä. Henkilöstöhallinnon toimet nähdään työntekijöiden hyvinvointia edistävänä tahona, ja näin ollen muutoksen hetkellä kyseiset toimet tulevat entistä huomattavammiksi ja ilmeisiksi. Ympäristö, jossa on luotettavaa kommunikaatiota ja yhteistyötä, nähdään tärkeänä perustana organisaation muutoksen päämäärien saavuttamisessa.

2.2.2 Muutosvastarinta

Vastarinta muutokselle on hyvin keskeinen tekijä muutosprosessissa, ja on usein tärkeässä roolissa epäonnistuneissa muutosprosesseissa. Etenkin vastarinnan syvyys ja laajuus saattavat muodostua ongelmalliseksi. Mattila (2007, 26) havainnoi, että muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuorta. Suurin osa on näkymättömissä ja vaikeaa hahmottaa. Kriitikki ja vastustus tulevat johdon tietoon viiveellä, ja näin ollen ilmiö on saattanut vaikuttaa ja akkumuloida näkymättömissä jo hyvän aikaa.

Simoes & Esposito (2014) huomioivat, että vastarinnan voi kääntää hyödylliseksi muutoksen työkaluksi. Muutosta vastustavat argumentit auttavat parantamaan muutosehdotuksen objektiivien selkeyttä ja laatua. Mattila (2007, 26) näkee vastarinnan kanavoimisen rakentavaan suuntaan parhaimmillaan muutoksen toimeenpanoa rakentavana voimana ja samalla onnistumisen mahdollisuutta lisäävänä tekijänä. Bareil (2013, 65) suosittelee muutoksen fasilitaattoreilta keskustelemaa lähestymistä muutosta vastaanottavien huolien esille tuomiseen. Muutoksen aikaisissa kokouksissa, kohderyhmissä ja henkilökohtaisissa tapaamisissa tulisi esittää kysymys suurimmista huolista muutoksen suhteen. Dialogi mahdollistaa nopeamman muutoksen omaksumisen ja siihen sitoutumisen.

Toisaalta muutosvastarinta ei välttämättä ole itse asiassa vastarintaa itse muutosta kohtaan. Carnall (2007, 3) väittää, että suurin osa ilmiöstä, jota kutsumme muutosvastarinnaksi, on itse asiassa vastarintaa epävarmuudelle. Vastarinta kumpuaa itse muutoksen sijaan muutoksen hallinnan ja käsittelyn prosessista. Vakola (2014, 203) toisaalta huomioi, että työntekijöillä, jotka ovat luottavaisia omista kyvyistään ja kykeneviä hallitsemaan stressaavia tilanteita, on tendenssi nähdä muutos positiivisena ja ovat valmiimpia muutokseen.

Mattila (2007, 21) havainnoi, että on myös tilanteita, joissa ruohonjuuritason tiedon ja kriitisten terveisten välittäminen ylemmän tason päätöksenteon käyttöön saatetaan virheellisesti tulkita vastarinnaksi, kun kysymys on enemmänkin osallistumisen halusta. Mattila näkee kuitenkin, että suurin osa vastarinnasta kumpuaa juuri ruohonjuuritasolta, ja siihen osaltaan vaikuttaa vähäinen osallistuminen muutoksen valmisteluun. Simoes & Esposito (2014) huomioivatkin, että yhteistyö ei tule koskaan toimimaan, jos sitä käytetään vain työkaluna ohjailemaan hyväksyntää, ja saamaan muutosagentin tahto läpi. Tilanne saattaa johtaa vain aiempaa syvempään ja jopa piilotetumpaan vastarintaan muutokselle. Aito yhteistyö perustuu kunnioitukseen, joka kumpuaa aidosta tarpeesta saada ja kerätä ihmisten mielipiteitä ja ideoita. Yhteistyön kautta voidaan saada hyviä ideoita ja välttää turhia virheitä.

2.2.3 Luottamus

Mattila (2007, 50-51) kuvailee luottamuksen antautumiseksi epävarmuuteen hyvässä uskossa. Luottamuksen roolia muutoksessa ei tule väheksyä. Jos organisaatiossa vallitsee epäluottamus, se heijastuu negatiivisesti organisaation kykyyn kohdata uutta ja kohdistaa energiaansa yhteisiin tavoitteisiin. Cameron & Green (2004, 66) huomioivat, että muutoksen aikana ihmisten stressitasot nousevat. Samaan aikaan on kuitenkin tendenssi, että keskittyminen kohdistuu tehtäviin enemmän kuin ihmisiin. Korkea luottamuksen taso ryhmän sisällä on tukeva perusta tällaisen konfliktin hallintaan.

Mattila (2007, 52-57) erittelee luottamusta neljään eri kategoriaan luottamuksen kohteen perusteella. Luottamusta voidaan kokea työnantajaa, johtoa, työyhteisöä ja itseä kohtaan.

Työnantajaa eli organisaatiota kohtaan tunnetun luottamuksen tärkeimmäksi attribuutiksi nousee menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Jos muutosprosessissa menettelytavat ovat koettu oikeudenmukaisiksi, koetaan lopputulos useimmiten oikeaksi vaikkei se olisikaan omalta kannalta edullisin. (Mattila 2007, 52.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on yksi sosiaalisen luottamuksen palasista. Pech (2009, 29) kuvailee sosiaalisen luottamuksen rakentuvan työntekijän näkemyksestä muiden tahojen motiivien oikeellisuudesta ja pyrkimyksestä hyvään. Jos sosiaalista luottamusta ei organisaatiossa ole, henkilöstö on alttiimpaa irtaantumiseen. Heistä on tullut epäileväisiä ja he ovat puolustuskannalla.

Organisaation johtoa kohtaan tunnettu luottamus taas kohdistuu yksittäisiin henkilöihin. Se on täysin erivahvuinen sidos. Muutosprosessin myötä saattaa johdossa tapahtua paljonkin muutoksia, ja luottamus johtoon onkin sidoksissa henkilöstön turvallisuuden tunteeseen. (Mattila 2007, 53.) Toisaalta koetut muutoksen vaikutukset ja työntekijän muutosvalmius ovat sidoksissa johtoa kohtaan tunnettuun luottamukseen. Vakola (2014, 204) huomioi, että työntekijä, joka luottaa organisaation johtoon on stressaavina epävarmuuden aikoina valmiimpi muuttamaan, jos hän uskoo muutoksen positiivisten vaikutusten olevan negatiivisia vaikutuksia suurempia. Alasadi ja Askary (2014, 43) näkevätkin, että johdon tulisi painottaa muutoksen

positiivisia vaikutuksia lisätäkseen työntekijöiden sitoutumista muutoksen toimeenpanoon. Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004, 194) puolestaan lähestyvät luottamusta diskurssien näkökulmasta. He havainnoivat, että luottamuksen rakentuminen johdon ja henkilöstön välillä edellyttää diskurssien sekoittumista. Kun johdon puheessa alkaa olla osallistumisen ja osallistamisen puolesta puhuvia ääniä ja samaan aikaan työntekijöiden diskurssissa on ääniä organisaation tuloksen puolesta, kehittämistyö organisaation tasolla voi onnistua.

Työyhteisöä ja -tovereita kohtaan tunnetun luottamuksen keskiössä on solidaarisuuden ja yhteisyyden kokeminen. Luottamusta rakentaa kokemus yhteisön jäsenten yhdenvertaisuudesta. (Mattila 2007, 54-55.) Bowler, Paul, Gavin, Joplin ja Bowler (2018, 457-458) korostavat johtajan merkitystä myös työyhteisön keskinäisessä luottamuksessa. Ilmiössä luottamuksen vihjeitä omaksutaan muilta. Jos johtaja on luotettu ja kommunikoi verkoston jäsenten kanssa, hänellä on keskeinen rooli luottamuksen kehittämisessä verkoston sisällä.

Itseä kohtaan tunnettuja luottamusta vahvistavia tekijöitä ovat omat onnistumiset ja ansiot, kuin myös kokemus oman työn ja ajan hallinnasta. Niin sanottu voimaistuminen on ilmiö, jota pyritään usein saavuttamaan valmentavalla ja osallistavalla johtamisotteella. (Mattila 2007, 56.) On huomionarvoista, että työntekijän tuntiessa suurempaa kontrollia päätöksistä oman työnsä suhteen, kasvaa myös työntekijän tunne johdon luottamuksesta häntä kohtaan. Sillä on puolestaan positiivinen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon ja tunteeseen työn hallinnasta. (Bernstrøm & Svare 2017, 43-44.)

Krot ja Lewicka (2012, 230-231) nostavat luottamuksen avainelementiksi organisaation sisäisissä suhteissa. Luottamuksen dimensioiden painotukset muuttuvat sitä mukaa kun organisaatio muuttuu. Tutkimustulokset viittaavat siihen suuntaan, että uusissa organisaatioissa sisäisten suhteiden luonnissa pätevyydellä on suurempi rooli kuin hyväntahtoisuudella ja rehellisyydellä. Kypsemmissä organisaatioissa taas rehellisyys korostuu sisäisten suhteiden ylläpitämisessä.

Luottamuksen ollessa tärkeä elementti muutosprosessin onnistumisen kannalta, on epäluottamus toisaalta haittaava ja lamauttava voima. Mattila (2007, 58-59) erittelee epäluottamusta samaan tyyliin kuin luottamusta, kohteen mukaan. Organisaatiota kohtaan tunnettu epäluottamus kumpuaa usein oman työpaikan säilymisen epävarmuudesta. Johdon toiminnan kokeminen epäeettiseksi on myös mahdollinen syy. Työyhteisön huono henki saattaa myös eskaloitua epäluottamuksen taustatekijäksi.

2.3 Muutoksen johtaminen

Johtamisen merkitys muutosprosessin hallinnassa on keskeistä. Oikeanlaiseen johtamistyyliin vaikuttaa paljolti organisaation toimintatyyli ja kulttuuri. Hyödyllinen lähestyminen on tutkia organisaation toimintaa Morganin (1986) luomien organisaationaalisten metaforien kautta.

Morganin metaforat valottavat ihmisten ajatuksia ja ymmärrystä erilaisten organisaatioiden toiminnasta. Näillä oletuksilla on vaikutus uskomuksiin ja oletuksiin organisaation muutoksesta. Morganin kahdeksasta metaforasta, organismi on vertauskuvista lähimpänä tässä opinnäytetyössä käsiteltävää organisaatiota.

Organismi organisaation toimintamallina viittaa elävään ja adaptoituvaan systeemiin. Yhtenä avainuskomuksena on, ettei ole yhtä parasta tapaa suunnitella tai johtaa tällaista organisaatiota. Metafora kuvaa organisaatiota avoimena systeeminä, jossa toisiinsa liittyvät alasysteemit tasapainottavat ympäristön vaatimuksia suhteessa ryhmän ja yksilön sisäisiin tarpeisiin. Tiedonkulun virtaamisen tärkeys systeemien ja ympäristön välillä on toinen organisaation menestyksen avain. On myös tärkeää pystyä mahdollisimman hyvin sovittamaan yksilön, tiimin ja organisaation tarpeet. (Cameron & Green 2004, 90-91.)

2.3.1 Muutosprosessin hallinta

Muutosprosessin hallinnan kautta uudistusten läpivienti tapahtuu kontrolloidusti ja tehokkaasti. Carnall (2007, 225) listaa hallinnollisia aspekteja, jotka ovat relevantteja tehokkaalle ja hallitulle muutosprosessille. Organisaatiolla on muun muassa oltava kykyä luoda uusia yhdistelmiä henkilöstön, resurssien, ideoiden, mahdollisuuksien ja tarpeiden pohjalta. Ihmisiin on pystyttävä vaikuttamaan, osastollisia rajoja on ylitettävä ja uusille työskentelytavoille on oltava avoimia. Organisaation sisäinen politiikka on ratkaisevaa. Tukea muutokselle on mobilisoitava, koalitioita muodostettava, vastustus tunnistettava ja huomioitava. Ihmisten on tultava toimeen stressin, ahdistuksen ja epävarmuuden kanssa. Joitain perinteitä ja jatkuvuuksia joudutaan katkaisemaan. Toisaalta perinteet ja jatkuvuus antavat tukea ja merkitystä, joten muutos tulisi rajata vain tarpeellisiin alueisiin.

Hallinnollinen kompetenssi edesauttaa sulavaa muutosprosessin etenemistä. Carnall (2007, 225-235) erottelee kolme keskeistä hallinnollista osaamisaluetta muutosprosessin aikana: Siirtymän hallinta, Organisaation kulttuurin hallinta, ja Organisaation muutoksen politiikka.

Carnall (2007, 225-229) painottaa oppimisen tärkeyttä siirtymävaiheessa. Ihmiset tulisi saada ymmärtämään ongelmia ja haasteita, joita organisaatio kohtaa. Avoin ilmapiiri muutokselle on luotava kaikilla organisaation tasoilla, ja ihmisiä on osallistettava etsimään yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Relevanttia muutoksen hallinnalle on luoda rakentava ilmapiiri, joka mahdollistaa osallistumisen ongelmien ratkaisuun ja samaan aikaan luo puitteet oppimiselle koulutuksen ja kommunikaation kautta.

Carnall (2007, 231) nostaa organisaation kulttuurin hallinnassa esiin kulttuurien välisten aiheiden huomioimista. Tässä yhteydessä eri kulttuureja voidaan nähdä ammatillisella, paikallisella ja kansallisella tasolla. Tärkeäksi taidoksi nousee empatia. Muutoksen hallinta sisältää tarpeen vaikuttaa ihmisiin. Keskeistä on empatia ja herkkyyt sekä ymmärrys kulttuurillisiin

eroavaisuuksiin. Tämän lisäksi on kyettävä kommunikoimaan kaikille ymmärrettävällä tavalla. Cameron ja Green (2004, 222-224) nostavat esille kulttuurisen muutoksen avainasioita. Muutos ei voi tapahtua tyhjiössä, vaan sen tulee linkittyä organisaation visioon, missioon ja tavoitteisiin. On muistettava organisaation ydinarvot, jotka määrittävät miten asioita tehdään. Kulttuurisen muutoksen on tapahduttava linjassa näiden arvojen kanssa. Nykyistä kulttuuria on tarkasteltava monesta kulmasta ja on analysoitava sen positiivisia ja negatiivisia seikkoja. Nykyisen kulttuurin vahvuuksia tulee vaalia ja pitää perustana uuden luomiselle.

Organisaation johdossa ja muutoksessa on ymmärrettävä organisaation tekemistä ohjaavaa politiikkaa. Mikä tahansa merkittävä organisaationaalinen muutos vaatii, että olemassa oleva ajattelu ja puhe oman tekemisen suhteen on kumottavissa. Kerätäkseen tukea uusille ideoille, on johdon oltava sensitiivinen poliittisille prosesseille. (Carnall 2007, 234.)

2.3.2 Työntekijöiden osallistaminen

Osallisuuden käsitettä voidaan määritellä vastakäsitteiden kautta. Osallisuus ei ole passiivisuutta, välinpitämättömyyttä, osattomuutta, syrjäytymistä tai vieraantumista. Osallisuus voidaan nähdä aktiivisena osallistumisena ja haluna vaikuttaa omaan ympäristöön. Se näkyy myös kiinnostuksena yhteisiin resursseihin tai mahdollisuuksista osallisena olemiseen. Osallisuus on yhteyden kokemista itseensä ja toisiin, sekä oman paikan löytämisenä yhteisöissä. (Niivala & Ryyänen, 2013, 19-20.) Osallistavalla työpaikalla, luottamuksella organisaation johtoon ja sitoutuneilla työntekijöillä on positiivinen yhteys keskenään. Goswami ja Kishor (2018, 67-80) havainnoivat, että osallistaminen työpaikalla on positiivisesti yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Lisäksi luottamus johtoon on positiivisesti yhteydessä niin luottamukseen johtoa kohtaan, kuin myös kokemukseen osallistavasta työpaikasta.

Organisaation muutoksen strategiaa pohdittaessa yksi ratkaistavista asioista on se, miten paljon ja missä vaiheessa henkilöstöä ja organisaation eri tasoja halutaan osallistaa suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuuksia, laajan sitoutumisen ohella, ovat osallistamisen perehdyttävät ja valmentavat vaikutukset, mahdollisuus useiden näkökohtien huomioimiseen, arjen operatiivisen tuntemuksen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen, sekä muutoksen nopea käytäntöön vienti ja vakiinnuttaminen. (Mattila 2007, 147.) Alasadi ja Askary (2014, 43) näkevät työntekijöiden voimaannuttamisen palvelevan motivaation lisäämisen ohella niin, että se luo työntekijöissä tunteen oman roolin ratkaisuudesta prosessissa. Carnall (2007, 252) kiteyttää, että osallistaminen ohjaa energiaa muutoksen tueksi, muutoksen vastustamisen sijasta. Toisaalta esimerkiksi tehtävänannosta rönsyäminen ja lopputuloksen ennakoimattomuus voidaan nähdä vahvan osallistamisen haittapuolina (Mattila 2007, 147). Suunnitteluvaihe kestää tällöin myös pidempään, ja enemmän aikaa ja vaivaa tarvitaan muutoksen alkuvaiheessa (Carnall 2007, 252).

Lehto (1990, 110) luettelee tapoja, joilla henkilöstön osallistaminen vaikuttamaan yrityksen toimintaan voi tapahtua: seminaareissa, opetustilaisuuksissa, organisoiduilla kyselytunneilla, sekä muutoin henkilöstön näkemyksiä kuunneltaessa. Avoimuuden kautta ongelmien molemminpuolinen ymmärtäminen lisääntyy, ja samalla tyytyväisyys työhön ja työn tuottavuus kasvavat. Osallistamisen onnistumisen kannalta vaikuttaisi tärkeältä, että osallistaminen on osa organisaation toiminnan arkea. Parkes, Scully, West ja Dawson (2007, 315) havainnoivat, että henkilöstön osallistamisen tekniikat tuntuvat olevan tehokkaimpia, kun ne linkittyvät ryhmässä työskentelyyn ja etenkin kun päätöksentekoprosessit ovat integraalinen osa prosessia. Osallistaminen toimii parhaiten, kun se on luontainen osa päivittäistä työskentelyä. Toisaalta henkilöstön osallistamisen toteuttamisen esteiksi havaittiin henkilöstön mielipiteiden arvostuksen puute ja osallistamisen käyttö lyhytaikaisena kriisinhallinnan keinona.

2.3.3 Muutosprosessin viestintä

Johtaminen on pohjimmiltaan viestintää eri muodoissa. Ongelmaksi organisaatioille muodostuu usein strategian vaikea hahmotettavuus ja sen viestiminen ymmärrettävästi. Tämän lisäksi monet organisaatiot aliarvioivat viestinnän merkitystä ja suhtautuvat siihen liian kapealla näkemyksellä. (Kehusmaa 2010, 31-32.) Rogiest, Segers ja Arjen (2015, 1101-1102) nostavatkin korkeatasoisen muutosviestinnän jopa tärkeämmäksi kuin henkilöstön osallistamisen. Selkeällä, tarkalla ja oikein ajoitetulla viestinnällä on heidän mukaansa suurempi vaikutus asenteisiin muutosta kohtaan kuin ihmisten osallistamisella. Mattila (2007, 171) huomioi, että jakamalla informaatiota avoimesti sekä huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä ja koulutuksesta, on mahdollista helpottaa uusien mallien käyttöönottoa ja vakiintumista. Lisäksi informaatio ja koulutus auttavat myös laimentamaan vastarintaa. Elving (2005, 134-136) esittää käsitteellisen mallin, jossa viestinnän rooli muutoksessa on jaettu kahteen osa-alueeseen. Viestinnällä on toisaalta informoiva rooli, ja viestinnällä voidaan myös pyrkiä luomaan yhteisöllisyyden tunnetta. Viestinnällä on vaikutus epävarmuuden tunteeseen, ja viestintä yhdistettynä epävarmuuteen määrittää valmiutta muutokseen.

Suurin osa organisaatio- ja johtamisviestinnästä on lopulta päivittäistä kahden- tai monenkeskistä viestintää (Kehusmaa 2010, 32). Cameron & Green (2004, 180-181) painottavatkin viestinnässä personalisoitua lähestymistä. Eri sidosryhmillä on erilaiset tarpeet viestinnän suhteen. On mietittävä mitä, milloin ja miten viestitään. Muutosprosessiin liittyviä keskeisiä kysymyksiä ihmisten mielissä ovat esimerkiksi: Mikä on muutosprosessin tarkoitus, miten se tapahtuu käytännössä, keihin se vaikuttaa ja miten, mikä on uusi rakenne ja mitkä ovat uudet roolit, onko valmennusta tarjolla. Salem (2008, 344) havaitsee yhteneväisiä ominaisuuksia epäonnistuneiden muutosprosessien viestinnässä. Usein mahdollisuuksia viestintään ei ole tarpeeksi ja viestintä aiheuttaa epäluottamusta. Nämä ongelmat pahenevat puutteellisten henkilökohtaisen viestinnän taitojen, sekä konfliktin välttelyn takia.

2.4 Muutosmenetelmät

Muutosmenetelmiä on useita, ja painopiste sekä lähestyminen eri menetelmissä on hyvin vaihteleva ja kirjava. Ottaen huomioon Oikeutta Eläimille -järjestön organismimaisen toimintamallin ja muutoksen pääosin rakenteellisen tyyppin, on perusteltua lähestyä muutosta tukeutuen systemaattisen vaiheittaisen muutosmenetelmän viitekehukseen.

Organismimaiselle toimintamallille sopivia muutosmalleja ovat niin ikään Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli, Beckhardin ja Harrisin yhtälö ja Carnallin strategisen lähentymisen muutosmalli. Systemaattisen vaiheittaisen muutosmenetelmän ohella voisivat kyseiset mallit potentiaalisesti sisältää hyödyllisiä elementtejä Oikeutta Eläimille -järjestön muutosprosessin hallittuun etenemiseen.

2.4.1 Systemaattinen vaiheittainen muutos

Al-Haddad ja Kotnour (2015, 244) jakavat muutosmenetelmät kahden eri kategorian alle: systemaattiset muutosmenetelmät ja muutoksenhallinnan metodit. Systemaattiset muutosmenetelmät ovat käytännönläheisempiä, ja sisältävät työkaluja ja prosesseja muutoksen hallintaan. Muutoksenhallinnan metodit ovat konseptuaalisempia ja laajempia luonteeltaan, ja auttavat organisaatiota käsittelemään muutosta suhteessa strategian ja mission kanssa. Opinnäytetyön tutkimusaiheen kannalta keskeisempää on tarkastella lähemmin systemaattisia muutosmenetelmiä.

Esimerkki systemaattisen muutosmenetelmän kulusta on Mattilan (2007, 131-201) esittämä lähestyminen muutokseen vaiheittain. Mattila (2007, 131) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään eri vaiheeseen: Perustan luomiseen, käynnistystoimiin, hallittuun etenemiseen ja vakiinnuttamiseen. Mattila (2007, 133) huomauttaa, että niin sanottujen luotsien käytössä on syytä käydä kriittistä pohdintaa muun muassa oman organisaation tarpeiden, resurssien ja soveltuvuuden kannalta. Mattilan kuvaamista neljästä avaintekijästä on kuitenkin hyvä nostaa muutama keskeinen ajatus esille.

Perustan luominen lähtee muutoksen tarpeen tunnistamisesta ja täsmentämisestä. Tämän jälkeen tulisi lähtökohtaa arvioida kriittisesti, eli tehdä realistinen selvitys siitä, miten kaukana tavoitteesta ollaan. Vision muotoileminen ja artikuloiminen on tärkeää. Sitä kautta on mahdollista luoda uskottava perustelu ja viestintä muutokselle. Vision tulisi olla houkutteleva, kunnianhimoinen, realistinen, ja sen tulisi huomioida organisaation perusarvot ja kulttuuriset tekijät. Seuraavaksi muutoksen visioon pääsemiseksi on luotava strategia. On päätettävä, muutetaanko rakennetta ja sen jälkeen ihmisten toiminta mukautuu uuteen rakenteeseen, vaiko toisinpäin. On myöskin päätettävä miten paljon henkilöstä osallistetaan suunnitteluun ja toteutukseen. Muutokselle tulisi muodostaa konkreettisia tavoitteita ja ne tulisi kohdentaa selkeästi vastuualueittain. Lopuksi on vielä tunnistettava muutosaloitteen riskit ja arvioitava miten niitä hallitaan. (Mattila 2007, 135-153.)

Muutoksen käynnistystoimet tulisi panna vireille ripeästi ja päättäväisesti, jotta luodaan uskottavuutta toimille ja voitetaan aikaa mahdollisten ilmenevien ongelmien korjaamiseen. Muutokselle tulisi luoda vahva koalitio, koostuen johtoryhmästä ja vähintään muutamasta mielipidevaikuttajasta. Muutokselle tulee nimetä selkeä operatiivinen johto, ja muutoshankkeelle tulee luoda heterogeeninen ryhmä keräten laajasti asiantuntemusta eri organisaation osista. Huomionarvoista rekrytoinnissa on epäilijöiden mukaan ottaminen projekteihin. Näin vähennetään suoraa vastarintaa ja kriittiset havainnot myös usein parantavat kehitystoimenpiteiden laatua. Muutoksen toimien järjestyksessä tulee harkita tehtävien laajuutta ja tulosvaikutusta. Mittakaavaltaan pienemmät toimet voivat olla joskus hyvä tapa aloittaa. Tärkeää olisi konkretisoida muutoksen tarkoitusta, luonnetta ja hyötyjä. Ensimmäisten tehtävien onnistuminen on tärkeää, sillä ne toimivat hyvin vastarinnan pienentämisessä. Käynnistysvaiheen aloittaa lähtökäsky, ja siihen tulisi panostaa riittävästi. Olennaista on käynnistuksen yhteydessä tarjota samanaikaisesti informaatiota ja luoda innostusta hankkeelle. Viestinnän tulisi pystyä loogisesti kertomaan organisaation tason muutoksista ja samalla avata asioita henkilöstön arjen kannalta. (Mattila 2007, 153-164.)

Hallittu eteneminen tuo muutoksen organisaation arkipäivään ja kattaa suurimman osan muutosjohtamisen tehtävistä. Tässä vaiheessa hyvin hoidettu perustan luominen maksaa itsensä takaisin. Muutoshanke laajenee osaksi mahdollisimman monen arkea, ja olisi suotavaa, että kaikkien tulisi saada osallistua kehittämiseen. Sääntöjen vahvistaminen muun muassa henkilöstön asemiin liittyvissä ratkaisuisissa ja vastuualueissa on tärkeää. Näin vähennetään epävarmuutta ja vahvistetaan luottamuspääomaa. Tiedon levittäminen ja osaamisen kasvattaminen on omiaan luomaan uusia omistajia muutokselle ja vähentämään vastarintaa. Muutoksen laajan kokonaiskuvan rinnalla on varmistettava, että osatehtävät tulevat tunnistetuiksi, rajatuiksi ja seuratuiksi. Tehtävähierarkian luominen auttaa osatehtävien parissa työskentelevien ymmärrystä kokonaisuudesta, ja tavoitteiden määrittäminen ja yksilöinti lisää sitoutumista. Muutoksen edetessä operatiivisten johtajien tulee olla hereillä, jotta muutoshanke ei paisu liikaa tai menetä fokustaan. Säännöllinen ohjausryhmätyöskentely auttaa hallitsemaan muutoksen mittakaavaa, suuntaa, painopistettä ja rajauksia. Esimiesten läsnäolon ja rutiinien kautta luodaan turvallisuuden tunnetta. Sisäisen viestinnän tehokkuus ja toimivuus edistää osaltaan sitoutumista ja estää huhujen ottamasta valtaa epävirallisten kanavien kautta. (Mattila 2007, 164-192.)

Muutoshankkeen vakiinnuttamisen kautta lopputulos kirkastuu ja hankkeen hyödyt alkavat konkretisoitua. Osa hankkeen avainhenkilöistä tulisi käyttöönoton jälkeen säilyttää tukemassa ja perehdyttämässä. Palautteille ja kehitysideoille tulisi myös säilyttää kanava avoinna. Huolehtimalla muutoksen säilyvyydestä tukitoimin edistetään projektivaiheen intensiteetin säilymistä. Muutoshankkeen päätteeksi on hyvä suorittaa loppuarviointi, jossa analysoidaan tavoitteiden saavuttamista ja toisaalta myös hankkeen kautta opittuja asioita. Onnistuneita tuloksia

on syytä juhlia, ja antaa tunnustusta laaja-alaisesti muutoksen mahdollistaneelle henkilölle. (Mattila 2007, 192-201.)

2.4.2 Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli

Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli sisältää nimensä mukaisesti kolme vaihetta muutosprosessin läpiviemiseksi: Ensimmäisessä vaiheessa nykytila niin sanotusti sulatetaan. Käytännössä se tapahtuu määrittelemällä organisaation nykytila. Liikellepanevat ja vastustavat voimat tulee tuoda esiin ja hahmotella toivottava lopputilanne; Toisessa vaiheessa liikutaan kohti haluttua lopputilannetta osallistumisen ja osallistamisen kautta; Kolmannessa vaiheessa niin sanotusti jäädytetään lopputilanne luomalla säännöksiä, palkitsemalla onnistumisia ja määrittelemällä uudet standardit. (Cameron & Green 2004, 96-97.) Rosenbaum, More, & Steane (2018, 288) painottavat, että Lewinin mallin toimivuus nojaa useaan muutoksen mahdollistajaan: Pysyvän muutoksen saavuttamiseksi vastakkaiset voimat on tunnistettava. On ymmärrettävä liikettä aikaansaavia ominaisuuksia muutosprosessissa. Vastarinta on ymmärrettävä muutokselle altistettavan ryhmän tapana toimia. Lisäksi on ymmärrettävä ryhmän päätöksentekoa tukevinä voimina henkilökohtaiset ja ryhmän motivaatiot.

2.4.3 Beckhardin ja Harrisin yhtälö

Beckhardin ja Harrisin yhtälö on hyvin käyttökelpoinen missä kohdassa tahansa muutosprosessia analysoimaan miten asiat sujuvat. Yksinkertaisuudessaan yhtälö kirjoitetaan näin:

$$C = (A \times B \times D) > X$$

Yhtälössä C tarkoittaa muutosta. A viittaa tyytymättömyyden määrään status quon suhteen. B kuvastaa ehdotetun muutoksen tai lopputilanteen haluttavuutta. D tarkoittaa muutoksen käytännöllisyyttä, huomioiden muutoksen aiheuttama riski ja häiriö. Suurempi kuin merkin oikealla puolella oleva X kuvastaa muutoksen hintaa. (Cameron & Green 2004, 102-103.)

Yhtälö siis määrittää, että jos jokin arvoista vasemmalla puolella suurempi kuin merkkiä on nolla tai lähellä nollaa, tulee muutoksen hinta olemaan suurempi, joka tarkoittaa, että muutos tulee luultavasti kohtaamaan vastarintaa ja on todennäköisempi epäonnistumaan. Näin ollen tyytymättömyys nykytilaan, muutoksen haluttavuus ja käytännöllisyys tulisivat olla olemassa, jotta muutokselle on otolliset olosuhteet. Rosenbaum, More, & Steane (2018, 292) huomauttavat, että yhtälö kuvastaa Lewinin muutosmallia sillä erotuksella, että painotus on muutosprosessin avaintilojen kuvailemisessa yksityiskohtaisten toimintapisteiden sijaan. Cameron & Green (2004, 103) painottavat yhtälön hyödyllisyyttä seuraavien ongelmakohtien hahmottamisessa: työntekijät eivät koe tyytymättömyyttä nykytilanteessa; ehdotettu lopputilanne ei ole selkeästi kommunikoitu avainhenkilöille; ehdotettu lopputilanne ei ole haluttava muutoksen toimeenpanijoille; muutosprosessin tehtävät ovat liian hankalia tai huonosti määriteltyjä.

2.4.4 Strategisen lähentymisen muutosmalli

Carnall (2007, 326-327) lähtee oletuksesta, että vakavasti otettavan muutosohjelman on otettava huomioon usean samanaikaisesti tapahtuvan muutoksen todellisuus. Hän esittelee strategisen lähentymisen muutosmallin, jossa muutoksen arkkitehtuurin kautta luodaan käytännöllinen malli muutoksen hallintaan. Mallin rungon keskiössä on kunnianhimo ja muutoksen arkkitehtuuri, joita ympäröivät muutoksen kulttuuri, muutoksen johtajuus, muutoksen mahdollistaminen, resonanssi, ja sopiva organisaation rakenne. Carnall (2007, 329) nostaa kunnianhimoisen muutosohjelman kautta havainnoitavissa olevia ominaisuuksia organisaatiossa:

- Luova tuhoaminen. Miten laajasti nykyiset osastot, aktiviteetit ja infrastruktuuri ovat syrjäytetyt, jotta mahdollistetaan huomattava resurssien siirto kohti uusia prioriteetteja.
- Erottava arvo. Missä laajuudessa aiotut muutokset tulevat luultavasti tuottamaan selvää ja eroteltavaa kasvua yrityksen arvossa tai organisaation toiminnassa.
- Erottava operationaalinen tehokkuus. Miten paljon suunnitellut muutokset tulevat luultavasti tuottamaan selviä ja eroteltavia operationaalisia tehokkuuksia.
- Integraatio. Missä laajuudessa muutoksen suunnittelu ja toteutus on riippuvainen sisäisen ja ulkoisen tiedon integraatiosta, muun muassa organisaation, toimintaympäristön ja kilpailijoiden suhteen.
- Samanaikainen muutos. Tapahtuuko samanaikaisesti monia muutoksia organisaatiossa.

Tämän mallin keskiössä on siis muutoksen arkkitehtuuri ja sen läsnäolon tärkeys. Arkkitehtuurin komponentit ovat: johdon sitoutuminen; ohjausprosessi tehokkaan johdon varmistamiseen; työvirtojen integroinnin prosessi; työvirtojen määrittely, jako ja resursointi; infrastruktuurin mahdollistajien olemassaolo; henkilöstöhallinnan muutosprosessin hallinta; muutoksen toteutukselle olemassa oleva tuki operationaaliselta sekä muilta yksiköiltä. (Carnall 2007, 330.)

2.5 Vapaaehtoisjärjestöt osana kansalaisyhteiskuntaa

Saari ja Pessi (2011, 20-21) jakavat suomalaisen yhteiskunnan markkinoihin, kansalaisyhteiskuntaan ja hyvinvointivaltioon. Markkinoilla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan ostajan ja myyjän välistä kohtaamista, joka edistää molempia osapuolia. Hyvinvointivaltion perustehtävänä taas on historiallisesti ollut resurssien uudelleenjakaminen sosioekonomisten ryhmien välillä. Kansalaisyhteiskunnan toimintaa puolestaan hallitsee yleistetyin vastavuoroisuuden periaate. Kyseisen periaatteen mukaan kansalaisyhteiskunnan toimijat ovat yhteistoiminnassa toistensa kanssa ikään kuin kehämäisessä suhteessa, ja toimijoiden välillä vallitsee pääosin luottamus.

Kansalaisyhteiskunta tunnustetaan laajalti keskeiseksi osaksi nykyaikaista yhteiskuntaa. Akaateemikot sekä päättäjät ovat perinteisesti yhdistäneet kansalaisyhteiskunnan vapaaehtoisten yhdistyksiin ja järjestöihin. Yhdistyksellinen toiminta on nähty ideaalina välittäjänä kansalaisten ja hallinnon välillä. Kansalaisyhteiskunnan alkuperä sijoitetaan yleisesti 1700-luvulle, jolloin kansalaistoiminnan syntyä edistivät maallistuminen, valistusajattelu, julkisuuden synty, sekä kasvava vapautuminen sortavista rakenteista kuten kirkosta ja valtiosta. (Van Dijck, De Munck, & Terpstra 2017, 1.)

Joutsenvirta ja Kourula (2011, 211) määrittelevät modernin uusliberalistisen näkemyksen kansalaisyhteiskunnasta. Se koostuu: ”hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoisjärjestöistä, joilla on keskeinen rooli valtion toiminnan yksityistämässä (mm. demokratian rakentamisessa ja humanitaarisessa toiminnassa).” Van Dijck, De Munck, & Terpstra (2017, 14) taas lähestyvät kansalaisyhteiskunnan määritelmää spesifien kriteerien kautta. Ensinnäkin kansalaisyhteiskunta sisältää kasvokkaista vuorovaikutusta. Toiseksi kansalaisyhteiskunnan toiminnot ovat myöskin juridisesti puhuttuna vapaaehtoisia ja suhteellisen rajoittamattomia poliittisten instituutioiden toimesta. Kolmanneksi nämä vuorovaikutussuhteet ja toiminnot ovat kohdistetut tietyn päämäärän tuotantoon tai organisointiin. Päämäärä viittaa ryhmän jaettuihin arvoihin, jotka ylittävät yksilölliset tarpeet.

Evers ja Laville (2004, 21-22) huomauttavat, että kansalaisyhteiskunnan identifiointi liian läheisesti kolmannen sektorin kanssa ei ole täysin yksioikoista. Selkeäjakoisesta sektorista puhuminen ei ole perusteltua kolmannen sektorin eikä kansalaisyhteiskunnankaan osalta. Kolmas sektori on osa modernien demokraattisten yhteiskuntien julkista tilaa, joka ei ole homogeeninen kokonaisuus. Kansalaisyhteiskuntaa ei voi asettaa suoraan vastakkain julkisen sektorin kanssa. Jotkut kansalaisyhteiskunnan julkisista tiloista ovat hyvin järjestäytyneitä ja voimarakenteiden lävistämiä. Toiset taas muotoutuvat itsenäisiksi foorumeiksi vapaalle keskustelulle. Kolmannen sektorin suhteet julkisiin auktoriteetteihin ovat primäärisessä roolissa. Ne vaikuttavat poliittisen yhteisön jäsenien mahdollisuuksiin toimia. Samoin ne määrittävät myös kolmannen sektorin vaikutusmahdollisuuksia.

2.5.1 Kansalaistoiminta

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisten suhteiden tila ovat keskeisiä kysymyksiä suomalaisen yhteiskunnan nykytilan ja tulevaisuuden kannalta. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus viittaa yhteiskuntapoliittisessa kehityksessä lähinnä hyvinvointivaltion uudelleenjakavaan vaikutukseen. Muun muassa progressiivinen verotus, sekä yrityksille ja yhteisöille kohdennetut velvoitteet ja helpotukset ovat tuon vaikutuksen ensisijaisia mekanismeja. Sosiaaliset suhteet puolestaan liittyvät kansalaisyhteiskunnan sisäiseen yleistettyyn vastavuoroisuuteen. Kyseisen vastavuoroisuuden keskeisiä elementtejä ovat esimerkiksi vapaaehtoistyö, yhteisöllisyyden edistäminen ja vertaistuki. (Saari & Pessi 2011, 15-16.)

Lewis (2004, 171) painottaa kolmannen sektorin organisaatioiden tärkeyden kasvua potentiaalisina vaihtoehtoina valtiolle työnantajan ja hyvinvoinnin tuottajan rooleissa. Juholin (2004, 122) näkee yhteiskunnalliset liikkeet, kansalaisjärjestöt ja kolmannen sektorin ilmiönä, joka vapaassa demokratiassa vahvistaa moniarvoisuutta, kyseenalaistaa itsestäänselvyyksiä, sekä toimii yhteiskuntakriittisenä voimana. Globalisaatio nähdään yleisesti yhtenä keskeisenä syysävänä voimana kansalaisjärjestöjen toiminnassa. Kansalaisjärjestöjen merkitys yritysten vastuullisuuden kohentamisessa on kasvanut, kun kansallisvaltioiden valta monikansallisiin yrityksiin nähden on kutistunut (Joutsenvirta & Kourula 2011, 226). Särkelä (2011, 295-297) huomioi myös, että kansalaisten kiinnostus demokraattisen järjestelmän tarjoamista osallistumismahdollisuuksista on laskenut. Samalla kun valtaosa suomalaisista kokee tärkeänä mahdollisuuksiaan vaikuttaa yhteiskuntaan, eivät kansalaiset kuitenkaan koe perinteisten edustuksellisen osallistumisen muotojen tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia riittäviksi. Kansalaisjärjestöt voivat toimia tärkeinä kanavina tarjoamaan osallistumisen mahdollisuuksia. Kouvo (2011, 216-217) tuo esille kansalaistoiminnan mahdollisen vaikutuksen luottamuksen kasvuun. Teorian mukaan luottamus ja kansalaisosallistuminen voimistavat toisiaan ja muodostuu ilmiö, jota voidaan kuvata voimistuvana piirinä. Kansalaistoiminta parantaa luottamusta toisiin ihmisiin sekä myös yhteiskunnallisten instituutioiden toimintaan, kun kansalaisten intressit järjestötoiminnan kautta välittyvät yhteiskunnalliseen päätöksentekoon.

2.5.2 Kansalais- ja vapaaehtoisjärjestöt

Kansalaisjärjestöt ovat useimmiten voittoa tavoittelemattomia järjestöjä. Sektoria, jossa kyseiset järjestöt toimivat, kutsutaan monella eri nimellä kuten esimerkiksi kolmas sektori, vapaaehtoissektori, järjestökenttä, tai kansalaissektori. Rönneberg (1999, 79) sijoittaa kolmannen sektorin suhteessa yrityksiin, valtioon ja perheisiin. Kolmas sektori on kyseisten sosiaalisten perusinstituutioiden muodostaman kolmion keskiössä, näiden instituutioiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta generoiva mekanismi. Worth (2012, 22) lähtee määrittelyssään vapaaehtoisjärjestöissä siitä, mitä ne eivät tee. Vapaaehtoisjärjestöt eivät jaa voittoja yksityisille omistajille osinkojen muodossa, tai käytä kyseisiä voittoja edistääkseen omistajien vaurautta kasvattamalla yrityksen arvoa. Rönneberg (1999, 79) lisää, että kolmannen sektorin toimintaa ylläpidetään, vaikka se ei kattaisikaan kokonaiskustannuksia. Syy on perimmäisessä sosiaalisessa arvossa, eli yhteiskunnallisessa ja yhteisöllisessä merkityksessä. Worth (2012, 22) huomauttaa kuitenkin, että nämä järjestöt voivat tuottaa voittoa, mutta kyse on tulojen ja kulujen erotuksesta. Nämä tulot tulee pitää järjestön sisällä ja ne tulee käyttää järjestön ohjelmien edistämiseen. Tämä tulojen jakamisen sääntö (non-distribution constraint) on yksi määräävä tekijä vapaaehtoisjärjestöissä.

Yritysten toiminnan suhteen Juholin (2004, 123) erittelee kolme kansalaisjärjestöjen kiinnostuksen kohdetta: ne haluavat vaikuttaa yritysten päätöksiin ja toimintaan; ne ovat kiinnostuneita yhteistyöstä; ne haluavat saada tukea tai rahaa yritykseltä. Vaikuttaminen toimintaan

vaihtelee yhteistyölähtöisyydestä kriittisyyteen. Joutsenvirta ja Kourula (2011, 227) huomioivatkin, että kansalaisjärjestöjen tulee tilannekohtaisesti määritellä lähestyminen, joka tukee parhaiten yhteiskunnallista muutosta. Joutsenvirta ja Kourula (2011, 213-214) ottavat esiin vastuukiistoja, joita on esiintynyt yritysten ja kansalaisyhteiskunnan välillä siitä lähtien kun yritysten merkittävyys yhteiskunnallisina toimijoina on kasvanut. Modernien vastuukiistojen taustalla ympäristön suhteen on muutos yleisessä käsityksessä ihmisen ja luonnon välisestä suhteesta. Juholin (2004, 144-148) kertoo tutkimuksesta kansalaisjärjestöjen nostamien aiheiden näkyvyydestä suomalaisessa mediassa tutkimusjakson aikana maaliskuussa 2004. Ihmisoikeusasioiden jälkeen ympäristöasiat olivat näkyvimmin esillä medioissa.

Marquez (2016, 471) tutki kansalaisjärjestöjen rakenteen vaikutusta niiden päätöksentekoprosessiin. Kansalaisjärjestön ulottuvuudet, jotka määrittelevät järjestön kykyä päätöksenteossa ovat resurssit, sääntely ja normatiivinen ulottuvuus. Resurssit viittaavat seikkoihin, jotka mahdollistavat järjestön tavoitteiden saavuttamisen. Niitä ovat esimerkiksi taloudellinen tuki, jäsenyys ja henkilöstö. Sääntely viittaa lailliseen ja rakenteelliseen järjestykseen järjestön sisällä, ja siihen miten valta on jaettu sisäisten ryhmien kesken. Se voidaan nähdä hallintotapana, joka määrittää järjestön strategian, menettelytavat ja jäsenten sisäiset suhteet. Normatiivinen ulottuvuus kattaa järjestön periaatteet, etiikan ja keskeiset uskomukset. Se on järjestön identiteetin ytimessä ja kuvastaa jäsenten kognitiivisia, moraalisia ja tunneperäisiä yhteyksiä järjestöön. Marquez (2016, 483-484) painottaa järjestön päätöksenteon keskiössä olevien toimijoiden identifioinnin merkitystä menettelytapojen muodostumiseen. Keskeiset päätöksentekijät ovat muutoksen välineitä. Kansalaisjärjestöjä vievät osaltaan eteenpäin vuorovaikutus sisäisen vallan, sääntöjen ja normien kesken. Resurssit ovat tärkeitä järjestön tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta ne ovat merkityksettömiä ilman sisäisten päätösten ja neuvottelun antamaa suuntaa. Resurssien jakaminen eri tavoitteisiin on määritelty aiempien päätösten pohjalta, liittyen siihen kuka hallinnoi järjestöä ja miten järjestö sisäisesti määrittää oman toiminnan normatiiviset rajat.

Hess ja Bacigalupo (2013) tutkivat päätöksentekoa ja tunneälykkyyttä voittoa tavoittelemattomissa yhteisöissä. He näkevät, että näiden yhteisöjen operoidessa niin sanotusti tietoon perustuvassa taloudessa, ne ovat harvinaisen riippuvaisia johtonsa laadusta ja päätöksentekokyvystä. Hess ja Bacigalupo (2013, 203) linjaavat, että kun ulkoisten muuttujien hallinta on vaikeampaa, korostuvat humanien muuttujien hallinta ja identifiointi. Esimerkiksi tunteiden hallinta ja logiikka ovatkin ratkaisevassa roolissa pyrkimyksessä nostaa päätösten ja päätöksentekoprosessien laatua. Parsons ja Broadbridge (2004, 240) korostavatkin sisäisen fokuksen tärkeyttä muutosta lähestyttäessä, sillä potentiaalisesti negatiiviset vaikutukset työntekijöiden moraalisiin ovat laajasti havaittuja vapaaehtoisjärjestöissä.

Stirling, Kilpatrick, ja Orpin (2011, 332-334) tutkivat vapaaehtoisjärjestöjen hallinnollisten toimien suhdetta vapaaehtoistyön kestävyteen. Tutkimustulokset viittaavat vapaaehtoisten

preferenssiin hallinnolliseen tyyliin, joka on yksilöllinen, suojeleva, ja ei byrokraattinen. Vapaaehtoiset haluavat pääosin keskittyä järjestön avainkysymyksen parissa työskentelyyn ja olla vähemmän tekemisissä paperitöiden ja hallinnollisten muodollisuuksien parissa. Vapaaehtoisjärjestöjen hallinnon haasteena onkin löytää oikea balanssi siihen mitkä ovat vapaaehtoisten näkökulmasta tarpeellisia hallinnollisia käytäntöjä. Vapaaehtoisten sitoumus järjestöön perustuu suurelta osalta sosiaaliseen pääomaan eli luottamukseen, sosiaalisiin normeihin ja verkostoihin, sekä vastavuoroisuuteen. Toisaalta vapaaehtoiset haluavat olla informoituja siitä, mitä järjestössä tapahtuu. He kokevat tärkeinä muodolliset tukirakenteet kuten esimerkiksi vastuuvakuutukset ja työterveys- ja -turvallisuustoimet. Posner (2015, 896) tekee yhteenvedon, että vapaaehtoisten johtaminen vaatii yleisesti enemmän energiaa ja panostusta kuin johtaminen monissa muissa asetelmissa. Selkeänä erona työntekijöiden ja vapaaehtoisten välillä on tietysti kompensatio tehdystä työstä. Vapaaehtoiset toimivat suurimmaksi osin sisäisten motivaatioiden kautta. Yksi tärkeistä seikoista on tietoisuus siitä, että he tekevät jonkinlaista merkityksellistä muutosta.

Boezeman ja Ellemers (2009, 908-911) tarkastelivat sisäisten tarpeiden tyydyttämistä tutkimuksessaan, joka vertaili vapaaehtoisten ja palkkatyöläisten motivaatioita ja työhön asennoitumista vapaaehtoisjärjestössä. He havaitsivat, että vapaaehtoisille työntekijöille yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttäminen on ensisijaisen tärkeää työtyytyväisyyden suhteen, sekä organisaation kanssa työskentelyn jatkamisen kannalta. Autonomian tarpeiden tyydyttäminen havaittiin toiseksi relevantiksi tarpeeksi vapaaehtoisilla, kun taas osaamisen tarpeiden tyydyttäminen oli vähemmän merkityksellistä. Palkkatyöläisten osalta autonomian tarpeiden tyydyttäminen nousi tärkeimmäksi ennustajaksi työtyytyväisyyden ja työssä säilymisen suhteen.

2.5.3 Järjestötoiminnan hybridisaatiokehitys

Worth (2012, 41) tuo esiin nousevan trendin vapaaehtoisjärjestöjen toiminnassa, joka asettaa ne kaupallisen toiminnan ja hyväntekeväisyyden välimaastoon. Tällaisten niin sanottujen hybridijärjestöjen toimintaa voidaan kutsua alhaisen tuoton järjestöiksi, ja tämä kehitys voidaan nähdä neljännen sektorin alkuna hallituksen, yritysten ja perinteisen vapaaehtoisjärjestötoiminnan rinnalla. Pelkona tässä kehityksessä on, että eri sektorien rajojen häilyminen ajaa vapaaehtoisjärjestöjä kauemmas sosiaalisista missioistaan. Parsons ja Broadbridge (2004, 241) huomioivat lisäksi, että yrityskulttuurin sulautuminen vapaaehtoisjärjestöihin, eli kaupallisten tuottoa tavoittelevien toimintojen ilmestyminen varainkeruun rinnalle, on ajanut järjestöjä identiteettikriisin partaalle.

Billis (2010, 58-59) määrittelee eri tasoja hybridisaation kehittämisessä kolmannella sektorilla. Pintapuolisen hybridisaation tarve nousee usein halusta säilyttää tai laajentaa järjestön toimintaa. Alkuun järjestö saattaa palkata työntekijöitä operatiivisia toimintoja tukeviin tehtäviin. Jossain vaiheessa järjestö saattaa päättää tarvitsevänsä yhden tai jopa muutaman palkatun työntekijän myös operatiivisen työn suorittamiseen. Vaikkakin jännitteitä saattaa

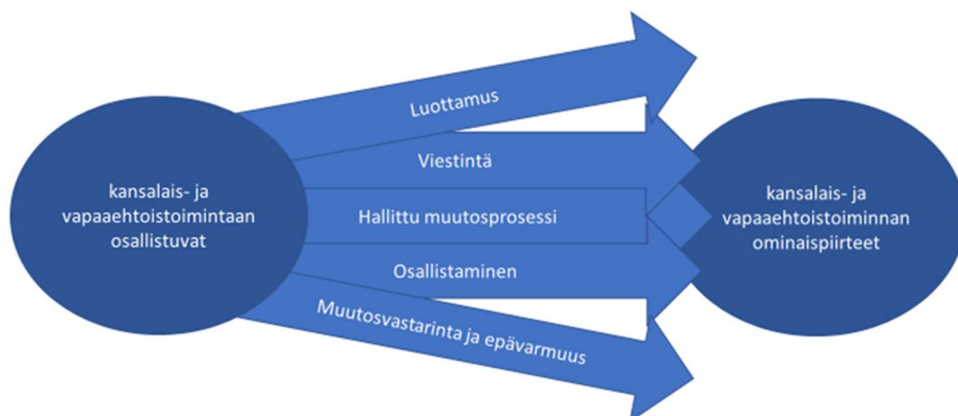
syntyä palkatun työvoiman ja vapaaehtoisten välillä, tilanteen voidaan silti nähdä kuuluvan pintapuolisen tason hybridisaatioon.

Juurtuneen hybridisaation tasolla sen sijaan järjestön operatiivisen työn tuottamisesta vastaa hallitsevasti palkattu työvoima, ja hallinnolliseen rakenteeseen muodostetaan useita hierarkisia tasoja. Järjestön voidaan nähdä sisällyttäneen rakenteeseensa yritysmäisiä ja virastomaisia ydinominaisuuksia. Palkattu työvoima tuo mukanaan uudet pelisäännöt. Nämä ihmiset ovat järjestön suhteen muun muassa riippuvaisia elannostaan, työehdoista ja tunteista, sekä urakehityksestään. Järjestö organisoituu ja selvittää ongelmia pääasiallisesti muodollisten hallintorakenteiden kautta. Vapaaehtoiset saattavat ihmetellä miksi toiset saavat palkkaa, kun he työskentelevät ilmaiseksi uskoon ja sitoutumiseen perustuen. On kuitenkin huomionarvoista, että vaikkakin työn hierarkiat luovat jännitteitä, tällaiset hybridijärjestöt saattavat olla vähemmän alttiita eksymään missiostaan. Billis (2010, 60.) Lisäksi palkatut henkilöt saattavat olla aktiivisia toimijoita, ja osoittavat aidon sitoutumisensa järjestöön vapaaehtoisella työpanoksella normaalin työroolinsa lisäksi (Billis 2010, 61-62).

2.6 Yhteenveto

Tämän yhteenvetokappaleen tarkoitus on koota keskeisiä näkemyksiä organisaation muutosprosessista, ja myöskin hahmottaa ja eritellä kansalaistoiminnan erityispiirteiden vaikutusta muutoksen hallintaan.

Kuvio 2 visualisoi ideaalisesti etenevää hallittua muutosprosessia kansalais- ja vapaaehtoisjärjestössä. Työntekijöiden osallistaminen ja avoin viestintä ovat tärkeässä osassa koko prosessin ajan. Muutosta peilataan ja kohdistetaan kansalaistoiminnan arvopohjan ja ominaispiirteiden kautta. Yhteistyön ja kommunikaation kautta luottamus prosessiin kasvaa ja samanaikaisesti muutosvastarinta ja epävarmuus heikkenevät.



Kuvio 2: Hallittu muutosprosessi kansalais- ja vapaaehtoistoiminnassa

Organisaation strateginen ja rakenteellinen muutos:

- Strateginen muutos on samanaikaisesti älyllinen haaste, ja prosessi ihmisten ja epävarmuuden hallintaan.
- Strategisen muutoksen arkkitehtuurin työpalikoita: On pystyttävä tutkimaan omaa asemaa holistisesti monien eri arvojen pohjalta, tulevaisuutta on havainnoitava monista eri perspektiiveistä. Ihmisten osallistaminen ja dialogi on keskeistä eri näkökulmien haalimisessa. On myöskin luotava sitoutumista toimintasuunnitelmiin.
- Organisaation rakenteellisessa muutoksessa ei muutos ole ainoastaan titteleiden ja nimikkeiden vaihtumista tai uusien organisaatiokaavioiden luomista. Muutoksessa muuttuvat myös valtuudet ja vastuut, sekä työnjaot ja ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Tämän lisäksi pyrkimys on usein myös asenteiden, arvojen ja normien muutokseen.
- Jännitteitä, joiden suhteen organisaation on kaiken aikaa tehtävä linjauksia: keskittäminen ja hajauttaminen, globaali ja paikallinen lähestyminen, tehokkuus ja suorituskyky, luottamus asiantuntijuuteen ja käytännön tietoon, kontrolli ja sitoutuminen, muutos ja stabiilius.

Muutosprosessi yksilön näkökulmasta:

- Henkilöstöhallinnan toimet ovat keskeisessä osassa työntekijöiden epävarmuuden vähentämiseksi muutosprosessissa. Tärkeää on luoda ympäristö, jossa on luotettavaa kommunikointia ja yhteistyötä muutoksen päämäärien saavuttamiseksi.

- Suuri osa muutosvastarinnasta on itse asiassa vastarintaa epävarmuutta kohtaan. Avoin dialogi ja aito yhteistyö vähentävät vastarintaa. Argumentit muutosta vastaan tulisi pyrkiä hyödyntämään työkaluina muutoksen objektiivien selkeyttämiseen.
- Luottamuksen rooli muutoksessa on tärkeä. Luottamukseen vaikuttavia attribuutteja ovat muun muassa menettelytapojen oikeudenmukaisuus, johdon nauttima luottamus, solidaarisuuden ja yhteisyyden kokeminen, ja työntekijöiden voimaistuminen.
- Epäluottamus heijastuu negatiivisesti organisaation kykyyn kohdata uutta ja kohdistaa energiaansa yhteisiin tavoitteisiin.

Muutoksen johtaminen:

- Hallinnollinen kompetenssi edesauttaa sulavaa muutosprosessin etenemistä. Organisaatiolla on oltava kykyä luoda uusia synteesejä henkilöstön, resurssien, ideoiden, mahdollisuuksien ja tarpeiden pohjalta. Ihmisiin on pystyttävä vaikuttamaan, osastollisia rajoja on ylitettävä, ja uusille työskentelytavoille on oltava avoimia.
- Työntekijöiden muutokseen osallistamisen positiivisia vaikutuksia ovat sitouttaminen, perehdyttävät ja valmentavat vaikutukset, mahdollisuus useiden näkökohtien huomioimiseen, arjen operatiivisen tuntemuksen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen, ja muutoksen nopea käyttäntöön vienti ja vakiinnuttaminen
- Selkeällä, tarkalla ja oikein ajoitetulla muutosviestinnällä on potentiaalisesti suurempi vaikutus asenteisiin muutosta kohtaan kuin ihmisten osallistamisella. Jakamalla informaatiota avoimesti sekä huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä ja koulutuksesta, on mahdollista helpottaa uusien mallien käyttöönottoa ja vakiintumista. Lisäksi informaatio ja koulutus auttavat myös laimentamaan vastarintaa.

Muutosmenetelmät:

- Ottaen huomioon kohdeorganisaation organismimaisen toimintamallin ja muutoksen pääosin rakenteellisen tyypin, voisi potentiaalisesti hyödyllisiä elementtejä muutosprosessiin löytyä systemaattisen vaiheittaisen muutosmenetelmän viitekehyksestä, Lewinin 3-vaiheisesta muutosmallista, Beckhardin ja Harrisin yhtälöstä ja Carnallin strategisen lähentymisen muutosmallista.
- Systemaattinen vaiheittainen muutosmenetelmä pitää sisällään perustan luomisen, käynnistystoimet, hallitun etenemisen ja vakiinnuttamisen.
- Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli sisältää nykytilan sulatuksen, lopputilanteeseen liikkumisen ja lopputilanteen jäädyttämisen.

- Beckhardin ja Harrisin yhtälö on hyödyllinen analysoitaessa muutosprosessin tilaa suhteessa tyytymättömyyteen, muutoksen tai lopputilanteen haluttavuuteen, ja muutoksen käytännöllisyyteen.

- Strategisen lähentymisen muutosmalli nojaa muutoksen arkkitehtuuriin, jonka kautta luodaan käytännöllinen malli muutoksen hallintaan.

Kansalaistoiminnan erityispiirteiden huomioiminen muutoksen hallinnassa:

- Kansalaisjärjestö toimii tietyn yhteisen päämäärän puolesta. Ryhmällä on jaettuja arvoja, jotka ylittävät yksilölliset tarpeet. Vapaaehtoiset toimivat suurimmaksi osin sisäisten motivaatioiden kautta. Yksi tärkeistä seikoista on tietoisuus siitä, että he tekevät jonkinlaista merkityksellistä muutosta.

- Vapaaehtoisille työntekijöille yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttäminen on ensisijaisen tärkeää työtyytyväisyyden suhteen sekä organisaation kanssa työskentelyn jatkamisen kannalta. Autonomian tarpeiden tyydyttäminen on toinen relevantti tarve.

- Luottamuksen merkitys korostuu kansalaistoiminnassa. Vapaaehtoisten sitoutuminen järjestöön perustuu suurelta osalta sosiaaliseen pääomaan eli luottamukseen, sosiaalisiin normeihin ja verkostoihin, sekä vastavuoroisuuteen.

- Järjestön normatiivinen ulottuvuus antaa toiminnalle suuntaa. Se kattaa järjestön periaatteet, etiikan ja keskeiset uskomukset, ja on näin ollen järjestön identiteetin ytimessä.

- Päätöksenteon sääntely määrittää miten valta on jaettu sisäisten ryhmien kesken. Resurssit ovat merkityksettömiä ilman sisäisten päätösten ja neuvotteluiden kautta määritettyjä päätöksentekijöitä. Ne määrittävät järjestön strategian, menettelytavat ja jäsenten sisäiset suhteet.

- Kansalaisjärjestöjen hybridisaatiokehitys asettaa haasteita muutoksen hallintaan. Yhteisen linjan löytäminen esimerkiksi palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten kesken on monimutkaista. Yksilöiden laajasti vaihtelevat sitoumukset järjestöön merkitsevät hyvin erilaisia tarpeita ja valmiuksia muutokseen.

3 Kohdeorganisaation esittely

3.1 Eläinoikeusjärjestöjen toiminta Suomessa

Konttinen ja Peltokoski (2004, 167-173) nostavat eläinten oikeudet ympäristöprotestin neljännen aallon leimallisimmaksi yksittäiseksi vaatimuskysymykseksi. Ensimmäisessä aallossa, 60-

luvun loppupuolella, keskeisimpiä ympäristöasioita olivat ympäristön saastuminen ja metsäky-symykset. Toisessa aallossa, 70- ja 80-luvun vaihteessa, keskiössä olivat esimerkiksi paikalliset ympäristöt, vesistöt ja ydinvoima. Kolmannen aallon fokuksena, 80-luvun lopulla, taas olivat vanhat metsät ja kaupunkiympäristön kulttuurikohteet.

Vuosina 1995-1998 tapahtunut ympäristöprotestin neljäs aalto oli liikehdintää, jonka ytimessä olivat ympäristökysymykset yleisesti, eläinten oikeudet ympäristökysymysten viitekehyksessä, sekä myös antimilitarismi ja solidaarisuus kolmatta maailmaa kohtaan. Neljäs aalto toi suoma-laisten tietoisuuteen erityisesti eläinoikeuskysymykset ja veganismin. Asiakokonaisuuden tee-mallisessa ytimessä olivat oikeudenmukaisuusetiikan laajennus sekä ympäristöajattelun radi-kalisointi markkinoiden globalisaatiokritiikin viitekehyksessä. Neljännen aallon pyrkimys muu-tokseen ei tapahtunut vakiintuneiden valta-asetelmien valtaamisella. Pyrkimys muutokseen tapahtui vaikuttamalla yleiseen mielipiteeseen huomiota herättävällä julkisuustoiminnalla, yhteiskunnallisten käytäntöjen muuttamisella kohdistamalla niihin suoraa toimintaa, sekä po-litisoimalla omaa elämäntapaa liikkeen ajamien päämäärien mukaisesti.

Suomen eläinoikeusliikkeen julkiseksi alkusysäykseksi nähdään usein Pohjanmaalla 1995 ta-pahtuneet turkistarhauskut. On kuitenkin huomioitava, että jo ennen liikekannalle edenneitä tapahtumia, on liike kehittynyt suurelta yleisöltä piilossa. Sitomatta liikkeen alkua mihinkään tiettyyn konkreettiseen tapahtumaan tai aikaan, liikkeen alussa joukko yksilöitä koki tyyty-mättömyyttä vallitsevaan asioiden tilaan ja heillä oli valmiuksia ja tahtoa toimintaan tilan-teen muuttamiseksi. Radikaalin eläinoikeusliikkeen varhaisista vaikuttajista useat olivat aiem-min toimineet eläinsuojelujärjestöissä. Vakiintuneet järjestöt koettiin kuitenkin tehottomiksi. Tunnettiin tarvetta eläinten oikeuksien tuomisesta ihmisten silmien eteen, kaduille ja julki-seen keskusteluun.

Yksi ensimmäisistä ryhmittymistä, jotka alkoivat tukea eläinoikeusteemaa Suomessa, oli vuonna 1991 perustettu Suomen Punk-Anarko-yhdistys. Anarkistiliikkeen ohella, 90-luvun alku-puolella syntyi myös toinen merkittävä ruohonjuuritason toimija, Antifa. Antifasisti- ja anar-kistiliikkeet elivät toiminnallista huippuaikaansa vuonna 1993, mutta järjestöjen toiminta kuihtui vuosikymmenen loppuun mennessä muun muassa sisäisten ristiriitojen ja organisatoris-ten vaikeuksien takia. Järjestöjen merkityksen vähenemiseen vaikuttivat myös ympäristökysy-mysten tulo radikaaliliikehdinnän keskiöön. Anarkisti- ja antifasistiaktivistit ovat sittemmin keskittäneet toimintaansa pienempiin projekteihin ja asiakeskeisiin ryhmiin, kuten esimerkiksi boikottikampanjoihin tai Oikeutta Eläimille -järjestöön.

Eläinoikeusliike kasvoi siis tyytymättömyydestä vallitsevaan tilanteeseen ja vakiintuneisiin järjestöihin. Perinteiset järjestöt nähtiin lukkiutuneina ja lokeroituneina omiin sektoreihinsa, ja ne koettiin tehottomiksi. Uuden ympäristöliikehdinnän nousun yhteydessä 90-luvulla syntyi järjestöjä kuten Vegaaniliitto, Oikeutta Eläimille, Maan ystävät ja Dodo - tulevaisuuden elävä

luonto. Niin sanotun protestiaallon siivittämänä nämä järjestöt pyrkivät synnyttämään maahan uutta radikaalia ruohonjuuritason kansalaistoimintaa. Protestiaalto institutionalisoitui nopean mobilisaatiovaiheen jälkeen, ja järjestöt kuten Dodo, Vegaaniliitto ja Maan ystävät rekisteröityivät yhdistyksiksi. Edellä mainituista järjestöistä, Oikeutta Eläimille on säilyttänyt eniten verkostomaisen organisaatorakenteen. (Konttinen & Peltokoski 2004, 11-28.)

Juppi (2004, 27-28) pitää Oikeutta Eläimille -järjestön perustamista ratkaisevana eläinoikeusliikkeen synnylle Suomessa. Se avasi selkeän kanavan eläinoikeusasioista kiinnostuneille järjestäytyneeseen kollektiiviseen toimintaan, ja mahdollisuuden ihmisille identifioida itsensä eläinaktivisteiksi, erotuksena esimerkiksi eläinsuojelijoihin ja aiempiin yhteiskunnallisiin liikkeisiin.

3.2 Oikeutta Eläimille -järjestö

Oikeutta Eläimille on eläinten oikeuksia ja kasvissyöntiä ajava järjestö. Oikeutta Eläimille perustettiin vuonna 1995. Järjestön pääasialliset kampanjointikohteet ovat turkistarhaus, tehotuotanto, eläinkokeet, eläinten käyttö viihteessä, sekä metsästys ja kalastus. Mukaan toimintaan voivat tulla kaikki, jotka kannattavat yhdistyksen päämääriä ja toimintatapoja. Järjestö on puoluepoliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton. Järjestö toimii laillisin keinoin, kansalaistotelemattomuutta lukuun ottamatta.

Oikeutta Eläimille -järjestön alkutilannetta voisi kuvailla ruohonjuuritason ryhmien yhteenliittymisenä ilman virallista järjestöä. Toiminta keskittyi muun muassa tapahtumiin, lehtien painamiseen, mielenosoitukseen ja katutoimintaan. Päätökset tehtiin konsensuksella. Toiminnassa oli mukana satoja ihmisiä, ja toimintaryhmiä oli 15 - 20 kaupungissa. Yhdistys rekisteröitiin vuonna 1999. Rekisteröinnin taustalla oli lähinnä byrokraattinen muodollisuus täyttää lain puitteet, jotta järjestö saa keräyslupan. Järjestössä ei tuohon aikaan koettu, että järjestön olisi tarkoitus kasvaa organisaatioksi, vaan toimia edelleen ruohonjuuritasolla.

Tätä nykyä Oikeutta Eläimille toimii edelleen pääosin vapaaehtoisvoimin. Järjestöllä on seitsemän työntekijää. Järjestö ei saa valtioneuvostoa, vaan toimii puhtaasti lahjoitusvaroin. Päätöksenteko järjestössä tapahtuu hallituksen ja valtakunnallisen kokouksen kautta.

Valtakunnalliseen kokoukseen osallistuu noin 10 ihmistä, joihin sisältyy työntekijöitä, hallituksen jäseniä ja valtakunnallinen neuvosto. Neuvosto on päätetty usein isommassa kokoontumisessa. Siihen kuuluu ihmisiä, jotka ovat aktiivisia ja toimivat yhdistyksen toiminnan linjauksen ja periaatteiden mukaisesti. Valtakunnallinen kokous kokoontuu kerran kuukaudessa ja päättää toiminnanlinjauksista, juoksevista asioista ja kampanjalinjauksista. Sen lisäksi kokous päättää rahankäytöstä ja arvioi strategian toteutumista.

Hallitus valitaan jäsenten toimesta kerran vuodessa syyskokouksessa. Hallitus kokoontuu sääntömääräisten kokousten mukaisesti. Valtakunnallinen kokous tekee päätösehdotukset

hallitukselle. Käytännössä hallitus päättää lähestulkoon aina valtakunnallisen kokouksen ehdotusten mukaisesti.

Päätösvaltaa on myös työntekijöillä. Kristo Muurimaa vastaa paljolti käytännön toiminnasta ja ohjaa työntekijöitä. Hän ei ole kuitenkaan virallisesti nimetty toiminnanjohtaja, eikä sinänsä hoida hallintoa, mutta Muurimaa ohjaa ja hänen päätöksillään on merkitystä. Loppujen lopuksi jokainen työntekijä kuitenkin pääsijaisesti ohjaa itse itseään ja omaa kampanjaansa. Tässä tilanteessa kahdelta työntekijältä on tullut toive, että päätöksenteko selkeytyisi myös työntekijöille. Toisaalta muut pitkäaikaisemmat aktiivit ja työntekijät ovat nauttineet itseohjautuvasta työskentelystä.

Nyt järjestö suunnittelee strategiaa vuosille 2019-2020. Strategialla selkeytetään toiminnalliset, viestinnälliset, varainhankinnalliset ja hallinnolliset tavoitteet. Järjestö aikoo strategian laatimisen avuksi lähettää kyselyn aktiiveille, työntekijöille ja entisille aktiiveille. Kyselyn tarkoituksena on kerätä näkemyksiä ja osallistaa jäseniä päätöksentekoon.

Nykyisessä tilanteessa järjestö kokee tarvetta muutokselle löytääkseen itselleen sopiva toimintamalli. Tilanne on haasteellinen, sillä yhdeltä kantilta selkeä tavoite on fokusoida ja tehostaa toimintaa. Samaan aikaan kuitenkin järjestössä toimijat haluavat joustavaa, itseohjautuvaa, tuloksellista, ei-byrokraattista päätöksentekoa, joka perustuu niin pitkälle kuin mahdollista konsensukseen.

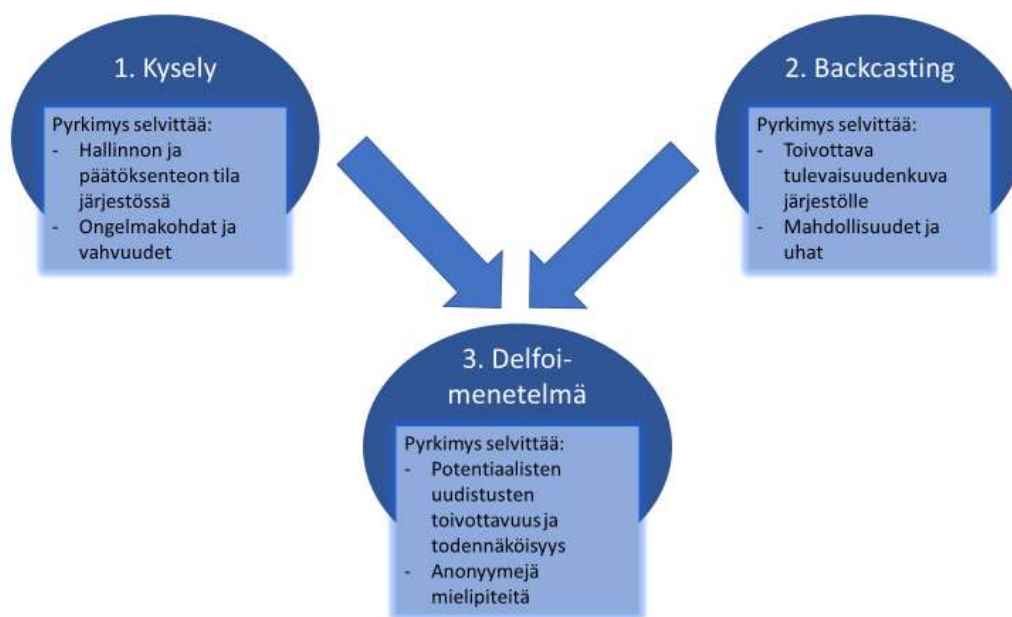
Nykyisellään järjestön hallinto on heikkoa. Järjestö kasvaa, ja kasvun myötä ulkopuolisia tekijöitä saattaa ohjautua toimintaan yhä enemmän mukaan. Tällöin pitkäaikaiset normit, kuten henkilökemiat ja kirjaamattomat rakenteet, saattavat olla epäselviä. Pelkona on myös, että ulkopuolelta tuleva kasvu saattaa potentiaalisesti haitata järjestön tavoitteellista toimintaa. (Nyholm 2018.)

4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on vaikea antaa yleispätevää määritelmää, mutta ehkäpä ainoa havaittava yhdenmukaisuus on tietyn rajatun tapauksen tarkastelu. Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite on tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu. (Eriksson & Koistinen 2005, 1-4.) Yin (2014, 16) määrittelee tapaustutkimuksen empiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii syvällisesti ajankohtaista ilmiötä tosielämän kontekstissa, erityisesti silloin kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole välttämättä selvät. Baxter ja Jack (2008, 546) huomioivat, että tapaustutkimuksen yleinen ongelma on pyrkimys yrittää vastata kysymykseen, joka on liian laaja. Toisaalta tapaustutkimuksella saattaa myös olla liian monta tavoitetta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Oikeutta Eläimille -järjestön muutosprosessia. Järjestöä voidaan tässä kontekstissa kutsua tutkimuksen näyttämöksi.

Tutkimusmenetelmä on tekniikka tiedon keräämiseen. Tiedon keräämiseen liittyy usein erityinen väline, kuten kysely tai haastattelu. (Bryman 2008, 31). Likitalo ja Rissanen (1998, 8) ilmaisevat tutkimusmenetelmien olevan aineiston hankkimisen ja analysoinnin tapoja ja normeja. Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä on käytössä yhdistelmä määrällisiä ja laadullisia tutkimuksia. Järjestön sisäinen kysely koostuu mielipidevääntämisestä. Kyselyn vastauksia on mahdollista analysoida määrällisin menetelmin. Toisaalta kyselyn avoimien kysymysten vastaukset antavat sijaa laadulliselle analyysille. Organisaation avainhenkilöiden kanssa käytävä Delfoi-menetelmä on toinen osa laadullista tutkimusta tässä opinnäytetyössä. Tämän lisäksi backcasting on opinnäytetyön yhteiskehittämismenetelmä, joka antaa järjestön työntekijöille mahdollisuuden hahmotella tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia.

Kuvio 3 havainnoi opinäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien tavoitteet ja kuinka nämä tutkimusmenetelmät linkittyvät toisiinsa. Kysely ja backcasting toteutetaan toisistaan riippumatta, ja niiden tulosten pohjalta luodaan väittämiä Delfoi-menetelmään.



Kuvio 3: Tutkimusmenetelmät

4.1 Kysely

Kysely viittaa tiedonkeruumenetelmään, jossa käytetään kyselylomakkeita tai haastattelutekniikoita vastaajien verbaalisen käyttäytymisen tallentamiseen. Kysely on tehokas tapa kerätä mielipiteitä, tutkia asenteita, hankkia kuvailuja ja selvittää syysuhteita. (Ghauri & Grønhaug 2002, 93.) Tämän opinnäytetyön kysely on puolistrukturoitu, eli kyselyssä on avoimia ja suljettuja kysymyksiä (Likitalo & Rissanen 1998, 26). Kyseessä on kuvaileva kysely (descriptive survey), jossa fokuksena on saada edustava otos relevantista kohderyhmästä. Kuvailevia kyselyitä käytetään usein esimerkiksi yrityksen työntekijöiden näkemysten ja

mielipiteiden selvittämiseen. (Ghuri & Grønhaug 2002, 95.) Kysely on luonteeltaan induktiivinen, eli empiirisistä havainnoista vedetään yleistettäviä johtopäätöksiä. Induktio on siis prosessi, jossa faktojen havainnoinnin perusteella luodaan teoriaa. Useimmat tutkijat liiketalouden alalla käyttävät tätä metodia tutkimusprosessin alussa. (Ghuri & Grønhaug 2002, 13-14.)

Vaikkakin vastaajien mielipiteet ovat laadullista tietoa luonteeltaan, on kyselyn vastausten tulkinta pääosin tehty käyttäen määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimus käyttää pääasiallisesti lukuja ja taulukoita analyyseissaan, ja on myös suurelta osin positivismiin sävyttämää. Positivismilla on muun muassa seuraavanlaisia ominaisuuksia: tieto on tuotettu induktiivisesti todettujen faktojen keräämisen kautta, hypoteesit on johdettu deduktiivisesti tieteellisistä teorioista tullakseen empiirisesti testatuiksi, ja havainnot ovat lopullinen välitystuomari teoreettisissa kiistoissa. (Snape & Spencer 2003, 6.) Avoimien kysymysten vastaukset ovat laadullisia luonteeltaan. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden saada lisätietoa vastaajien ajatuksista, ja näin ollen vastaukset tukevat strukturoitua osuutta. Laadullisen ja määrällisen menetelmän yhdistelmää samassa kyselyssä kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaation kautta on mahdollista parantaa loppupäätelmien tarkkuutta (Ghuri & Grønhaug (2002, 181).

4.1.1 Kyselyn kohderyhmä

Kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki Oikeutta Eläimille -järjestön parissa toimivat ihmiset. Tämä sisälsi paikallisryhmäaktivistit, työntekijät, hallitusjäsenet, neuvoston jäsenet, entiset järjestön toimijat, ja satunnaiset tapahtumissa auttajat. Vastauspyyntö lähetettiin noin sadalle henkilölle, ja kyselyyn vastasi 43 henkilöä. Valtaosa kyselyyn vastanneista, lähes 60 prosentin edustuksella, oli järjestön paikallisryhmäaktivisteja. Suurin osa muista vastaajista oli työntekijöitä ja hallitusjäseniä. Maantieteellisesti vastauksia tuli monelta eri paikkakunnalta Suomessa, Tampereen ja Helsingin ollessa eniten edustettuina.

4.1.2 Aineiston keruu ja analyysi

Oikeutta Eläimille teki tämän sisäisen strategiakyselyn marraskuussa 2018. Järjestö pyrki saamaan tietoa ja suuntaa siihen, mihin järjestön tulisi panostaa tulevina vuosina. Kysely karsoitti osa-alueita, joissa Oikeutta Eläimille on onnistunut, sekä niitä joissa olisi toivottavaa kehittää osaamista ja toimintaa.

Kysely toteutettiin sähköpostin välityksellä. Kyselyn aineisto kerättiin Google Forms -ohjelman avulla. Kysely ei ollut anonyymi, mutta vastaajille kerrottiin kyselyn yhteydessä, että vastaukset pysyvät työryhmän sisällä luottamuksellisina. Anonyymiuden puutetta perusteltiin sillä, että työryhmä saattaa olla vastaajaan yhteydessä ja tehdä esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä.

Kysely oli jaettu viiteen eri osa-alueeseen: Oikeutta eläimille -järjestön periaatteet, vaikuttamistyö, eläinoikeusliike ja paikallisryhmät, viestintä, hallinto ja päätöksenteko. Opinnäytetyön tutkimuksen ja kehityshankkeen kannalta keskeisin osio kyselyssä liittyi hallintoon ja päätöksentekoon, ja siksi olinkin mukana laatimassa kyseisen osa-alueen kysymyksiä. Muiden osa-alueiden kysymyksistä oli vastuussa Oikeutta Eläimille. Kysymyksiä hallinnon ja päätöksenteon osalta oli yhteensä 23. Näistä 16 oli väittämiä, joihin vastaajien tuli ilmaista 10-portaisella numeraaliasteikolla, kuinka samaa mieltä he olivat väittämän kanssa. Kaksi kysymystä oli kyllä tai ei -kysymyksiä, ja loput viisi kysymystä olivat avoimia.

Google Forms tuotti vastauksista jo valmiiksi taulukot, joissa näkyy vastausten hajonta määrällisesti ja prosentuaalisesti. Strukturoiduissa väittämässä oli käytössä vastausten skaala yhdestä kymmeneen. Kuitenkin skaala yhdestä viiteen tuntui tässä opinnäytetyössä relevantimmalta, joten väittämien vastaukset on ryhmitelty seuraavasti: 1-2 täysin eri mieltä, 3-4 joksikin eri mieltä, 5-6 ei samaa eikä eri mieltä, 7-8 joksikin samaa mieltä, 9-10 täysin samaa mieltä.

4.2 Backcasting yhdessä kehittämisen menetelmänä

Bibri (2018, 10-11) kuvailee backcastingin olevan menetelmä, jolla visioidaan toivottava tulevaisuuden päätepiste, ja sen jälkeen kuljetaan ajassa taaksepäin miettien mitä toimia tarvitaan tuon määritetyn tulevaisuuden saavuttamiseksi, tai rakennetaan uskottava syy-seurausjatkumo, joka johtaa tästä hetkestä sinne. Bibri (2018, 11) näkee backcastingin olevan lähellä perinteistä skenaariosuunnittelua. Perinteiseksi tavaksi työskennellä skenaarioiden kanssa voidaan nähdä tulevaisuuksien ennakointi, eli toisin sanoen forecasting. Farrington, Crews ja Green (2013, 57) erittelevät skenaarioiden deduktiivisen ja induktiivisen työskentelytavan. Deduktiivisissa skenaarioissa lähestytään tulevaisuutta tutkimalla trendejä, ja suunnittelemalla strategisia toimia trendien mahdollisen kehityksen mukaan. Induktiivinen lähestyminen taas lähestyy skenaariota toisesta suunnasta. Monien trendien sekä heikkojen signaalien interaktioiden avulla pyritään luomaan kausaalinen jatkumo, joka muodostaa skenaarion systeemin.

Backcasting on siis induktiivinen työskentelytapa. Backcastingissa luodaan kuvitteellinen skenario, jonka sisällä matkataan ajassa taaksepäin niin monta vaihetta kuin on tarpeellista. Näin pystytään yhdistämään tulevaisuus nykyhetkeen ja paljastamaan mekanismi, jonka kautta nykytoimet voivat johtaa tiettyyn haluttuun tulevaisuusskenaarioon (Bibri 2018, 11-12.) Farrington, Crews ja Green (2013, 57) huomioivat induktiivisten skenaarioiden haastavuuden suhteessa deduktiivisiin skenaarioihin. Induktiivisia skenaarioita on vaikeampi luoda, mutta toisaalta ne myös kuvastavat paremmin, miten maailma ja innovaatiot kehittyvät. Näennäisesti riippumattomien systeemien kontaktit ja odottamattomat interaktiot luovat muutoksia ja mahdollisuuksia innovointiin. Ghauri & Grønhaug (2002, 13) huomauttavatkin, ettei induktiivisiin johtopäätöksiin voi koskaan aukottomasti luottaa, koska ne perustuvat

empiiriseen havainnointiin. Farrington, Crews ja Green (2013, 57) näkevät induktiivisten skenaarioiden hyödyn erityisesti innovoinnissa sekä tutkimus- ja kehitystyössä.

Bibri (2018, 10) hahmottaa, että backcasting ei keskity tulevaisuuden ennustamiseen, vaan on strateginen menetelmä ongelmanratkaisuun. Backcasting pyrkii löytämään vastaamaan kysymykseen, miten saavuttaa tiettyjä lopputulemia tulevaisuudessa. Eli backcasting keskittyy todennäköisten tulevaisuuden tapahtumien kartoittamisen sijaan siihen, miten toivottavat tulevaisuudenkuvat pystytään luomaan ja saavuttamaan.

4.2.1 Backcastingin kohderyhmä

Backcastingin kohderyhmänä oli järjestön työntekijät. Tutkimuksen kannalta oli mielekästä saada organisaation keskeinen ydinryhmä kokonaisuudessaan osallistumaan yhteiskehittämiseen tämän menetelmän avulla. Backcasting-työpajaan osallistuivat kaikki seitsemän sen hetkistä Oikeutta Eläimille -järjestön työntekijää.

4.2.2 Aineiston keruu ja analyysi

Maanantaina 26.11.2018 järjestettiin Backcasting -työpaja järjestön toimistolla Sörnäisissä. Onnistuimme saamaan kaikki työntekijät työpajaan mukaan. Paikalla fasilitaattorin lisäksi oli kuusi henkilöä, ja yksi henkilö oli mukana etänä Skype-yhteyden kautta. Osallistujille kerrottiin alkuun taustaa Backcastingistä työkaluna, ja opinnäytetyön pyrkimyksestä auttaa järjestöä muutosprosessissaan. Työpajan alkuun kaikille osallistujille jaettiin ohjeistus työpajan kuluksi. Osallistujat työskentelivät alkuun itsenäisesti, ja kirjasivat lappuihin toivottavia tulevaisuudenkuvia Oikeutta Eläimille -järjestölle. Tarkastelun aikajänne oli noin viisi vuotta. Samaten järjestön nykytilannetta hahmoteltiin itsenäisesti. Viimeisenä työvaiheena työntekijät jakautuivat kahteen pienryhmään ja miettivät mahdollisuuksia ja uhkia aikajanelle. Lopuksi pienryhmät esittelivät pohdintansa toisilleen.

4.3 Delfoi-menetelmä

Delfoi-menetelmällä ei ole yhtä oikeaa tai tarkkaa määritelmää. Mullen (2003, 37) varoittaa, että Delfoi-menetelmän liiaksi tarkka määrittely tai suppea raja-alue saattavat olla haitaksi Delfoin monipuoliselle käytölle. Linstone ja Turoff (1975, 3-12) näkevätkin, että ei ole olemassa montaa tilannetta, jossa Delfoin soveltaminen viestintäprosessina ei olisi mahdollista. Ng ja Coakes (2013, 135) huomauttavat siltikin, että tutkijat käyttävät Delfoi-menetelmää pääasiallisesti tilanteissa, joissa arviointitietojen saavuttaminen on ehdotonta. Antaakseen menetelmälle varsin yleisluontoisen määritelmän, Linstone ja Turoff (1975, 3-12) kuvailevat Delfoita menetelmänä, ”joka jäsentää ryhmän viestintäprosessin niin, että prosessi on tehokas sallimaan yksilöistä koostuvan ryhmän käsittelemään monimutkaista ongelmaa koko ryhmän voimin.” Menetelmällä pyritään arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia, ja varsinkin alun perin pyrkimys oli tuottaa yksimielisyys asiantuntijoiden keskuudessa. Yksimielisyyden

tavoittelu on kuitenkin ajan myötä joutunut yleisesti kritiikin kohteeksi, ja Delfoi-menetelmän osaavimmat soveltajat tavoittelevatkin nykyään kritiikin kestäviä näkemyksiä. (Kuusi, Bergman & Salminen, 2013, 213-225.)

Linstonen ja Turoffin (1975, 3-12) kuvauksen mukaan Delfoi-menetelmä esiintyy kahdessa eri muodossa. Perinteinen Delfoi on paperi ja kynä-tyylinen kysely, jossa suppea monitorointiryhmä laatii kyselyn laajemmalle vastaajaryhmälle. Kyselyn vastausten keruun jälkeen monitorointiryhmä tekee yhteenvedon tuloksista, ja muodostaa uuden kyselyn tulosten pohjalta. Vastaajat pääsevät tutustumaan ryhmän vastauksiin kokonaisuudessa, ja vastaajilla on tyypillisesti ainakin yksi mahdollisuus muokata omaa alkuperäistä vastausta. Uudempi Delfoi-menetelmä on pääasiallisesti tietokoneen hallinnoima, ja tietokone on tällöin ohjelmoitu keräämään ryhmän tulokset. Uudemman lähestymistavan etu on viiveen poistaminen vastauskierrosten välissä. Tulee kuitenkin huomioida, että ilman monitorointiryhmän panosta kierrosten välissä, on Delfoin kommunikaation ominaisuuksien tarkka määrittely ennen kyselyn aloittamista pakollista.

Ymmärrettävästi nykyään suurin osa Delfoi tutkimuksista suoritetaan verkossa, ja näin ollen Delfoi-menetelmän erilaisten teknisten toteuttamisten vertailun sijaan keskeisempää onkin kiinnittää huomiota erilaisiin Delfoin käyttötarkoituksiin. Franklin ja Hart (2007, 238) jaottelevat kolme eri Delfoita. Klassisen Delfoin avulla kerätään faktoja tietystä aiheesta tai tilanteesta. Päätöksenteko Delfoi taas avustaa kollektiivisessa päätöksenteossa, ja niin sanottu menettelytapa Delfoi toimii ideoinnin työkaluna. Donohoe, Stelfson ja Tennant (2012, 40) yleistävät, että Delfoi on menetelmänä erityisen toimiva tutkimuskysymyksissä, joihin lineaariset ja tarkat analytyttiset menetelmät eivät sovellu, ja joihin subjektiivinen arviointi kollektiiviselta pohjalta voi antaa uusia näkökulmia.

Delfoi-menetelmän selkeäksi vahvuudeksi voidaan nähdä ryhmässä tapahtuvan mielipiteen muodostamisen luotettavuus verrattuna yksittäisen henkilön mielipiteeseen. Myös päätöksenteon objektiivisuus ryhmässä on suurempaa suhteessa yksilön päätöksentekoon. Asiantuntijoiden keskeinen rooli Delfoi-menetelmässä on hyvin tärkeää ajankohtaisen tiedon keruun kannalta. Asiantuntijoilla on usein hallussaan viimeisintä tietoa, jota ei löydy edes alan kirjallisuudesta. Delfoin muita selkeitä vahvuuksia ovat muun muassa ryhmäajattelun välttäminen, hallitsevien persoonallisuuksien vaikutuksen välttäminen, strukturoidun kommunikaation luoma fokus, ja kyselytavan suoma riittävä aika ajatteluun ja reflektointiin. (Franklin ja Hart 2007, 241-245.) Delfoi on myös hyvin joustava menetelmä käyttää, sillä se ei vaadi läheisyyttä tai kasvokkain kohtaamisia tutkijan ja vastaajien välillä. Tämä seikka säästää matkakuluissa ja estää ryhmädynamiikan muodostumista vastaajien välillä. (Donohoe, ym. 2012, 40)

Delfoi-menetelmän rajoitteena voidaan nähdä ensimmäisen kyselyn tärkeyden korostuminen. On ensisijaisen tärkeää, että ensimmäisen kyselyn kysymysten tulisi olla osuvia ja keskittyä

tutkimusaiheen keskeisiin elementteihin, sillä ensimmäinen kysely antaa alkusysäyksen prosessille ja tuleville jatkokyselyille. (Franklin ja Hart 2007, 237-246.) Donohoe ym. (2012, 42-43) nostavat esiin myös ongelman verkossa tapahtuvan e-Delfoi kyselyn edustuksellisuuden todentamisessa. Vastajaan identiteetin todentaminen on potentiaalisesti huolenaihe, kun haetaan hyväksyntää tutkimuseettiseltä neuvottelukunnalta. Kontrollia on mahdollista lisätä esimerkiksi tarjoamalla vastaajille turvallinen hyperlink-yhteys ja salasanat erillisillä sähköposteilla, mutta vedenpitävää kontrollikeinoa ei kuitenkaan ole pystytty löytämään verkossa tapahtuviin kyselyihin. de Meyrick (2003, 13) huomioi myös riskin vastaajien valinnan suhteen. Tutkijan on varmistettava, että asiantuntijaryhmä edustaa laaja-alaisesti näkökulmia tutkittavaan kysymykseen. Asiantuntijoilla, joilla on hyvin läheinen suhde tutkittavaan aiheeseen, tai yhteen näkökulmaan aiheesta, saattaa olla vaikeuksia nähdä ongelmaa ja ratkaisua erilaisesta näkökulmasta. Jos asiantuntijaryhmä painottuu johonkin tiettyyn näkökulmaan, koko projektin tulokset voivat sitä kautta nojautua puolueellisiksi kyseiseen suuntaan.

Delfoi-menetelmä on selkeästi tehokas työkalu kompleksien ongelmien tutkimisessa, ja asiantuntijoiden subjektiivisten mielipiteiden anonyymiyys auttaa avaamaan keskustelua ilman painetta vastaajan kasvojen menetykseen. Tutkijalla on Delfoin menestyksen kannalta ilmeisen kriittinen rooli. Liian kapea otos asiantuntijoita tai alkuperäisen kyselyn heikkous tai fokuksen puute, voivat ohjata erheellisesti vastauksien suuntaa ja vaikuttaa puolueellisesti kyselyn lopputuloksiin.

Tässä opinnäytetyössä käytettyä Delfoi-menetelmää voidaan kutsua argumentoivaksi Delfoi-tekniikaksi. Se perustuu niin kutsuttuun päätöksentekoon Delfoihin. Kamppinen, Boström, Kuusi, & Söderlund (2002, 213-225) määrittelevät argumentoivan Delfoi-tekniikan sopivaksi panelistimääräksi 15-50 panelistia. Kyseisen tekniikan yksi haasteista on avata niin kutsuttuja proxy-argumentteja. Proxy-argumentit muistuttavat tosiasiaväitteitä, mutta ovat kuitenkin vain viittaussuhteessa todellisiin argumentteihin. Oikeutta Eläimille -järjestön panelisteille laadittujen kysymysten pohjana on käytetty kyselyn ja Backcastingin avulla nousseita ajatuksia ja argumentteja. Kamppinen, Boström, Kuusi & Söderlund (2002, 222) toteavatkin, että Delfoi-menetelmän avulla on mahdollisuus vaikuttaa tutkimuskohteissa, joissa muutokset ovat vielä niin sanotusti idulla. Delfoin kautta voidaan yhdessä hahmotella toivottavaan kehitykseen johtavaa toimintastrategiaa.

4.3.1 Delfoin kohderyhmä

Koska Delfoi-menetelmä toimi jatkumona marraskuun strategiakyselylle, Delfoin kohderyhmäksi valikoitui strategiakyselyyn vastanneet 43 henkilöä. Kyseiset henkilöt olivat osoittaneet aktiivisuutensa ja kiinnostuksensa järjestön tulevaisuuteen osallistumalla kyselyyn, eli oletettavasti jokaisella Delfoi-paneeliin kutsutulla oli tahto olla mukana muokkaamassa järjestön tulevaisuutta myös Delfoin kautta. Kutsutuista 43:sta henkilöstä 18 hyväksyi sähköpostilla lähetetyn kutsun.

4.3.2 Aineiston keruu ja analyysi

Delfoi-paneelille luotiin neljä väittämää marraskuisen strategiakyselyn vastausten analyysin pohjalta. Backcastingin tulokset tukivat myös osaltaan väittämien luontia, ohjaamalla väittämien aikajänteiden määrittämistä. Paneeli suoritettiin sähköisesti eDelphi.org -sivustolla (eDelphi.org 2019) maaliskuussa 2019. Panelistit saivat kutsun osallistumiseen keskiviikkona 20. maaliskuuta. Paneeli oli auki viikon, eli keskiviikkona 27. maaliskuuta paneeli sulkeutui. Tämän lisäksi maanantaina 18. maaliskuuta kutsun saaneille panelisteille lähetettiin vielä sähköposti, joka muistutti paneeliin osallistumisesta. Panelisteille kerrottiin myös, että viikon vastausajan jälkeen vastauksien analyysin perusteella luodaan tarvittaessa toinen kyselykierros, jossa on jälleen viikko aikaa vastauksiin ja kommentteihin.

Panelisteja pyydettiin antamaan arvio jokaisen väittämän toivottavuudesta ja todennäköisyydestä, ja sen lisäksi panelisteja kannustettiin ilmaisemaan avoimesti ajatuksensa väittämästä. Toivottavuuden ja todennäköisyyden suhteen panelisteilla oli viisiportainen vastausvaihtoehtojen Likert-asteikko: --, -, +/-, + ja ++. Panelistit pystyivät myös kommentoimaan vapaasti muiden panelistien kommentteja. Vastausten analysoinnissa laskettiin keskiarvo väittämien toivottavuudesta ja todennäköisyydestä, ja kyseisiä tuloksia heijastettiin avoimiin vastauksiin.

5 Tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset esitellään menetelmä kerrallaan ja kronologisessa järjestyksessä. Tutkimusmenetelmät ovat väistämättä kytköksissä toisiinsa, ja niiden tulokset täydentävät toisiaan.

5.1 Kysely hallinnosta ja päätöksenteosta

Järjestön marraskuisessa strategiakyselyssä oli siis kysymyksiä hallintoon ja päätöksentekoon liittyen yhteensä 23 kappaletta. Näistä 16 oli väittämiä, joihin vastaajien tuli ilmaista asteikolla 1-10 kuinka samaa mieltä he olivat väittämän kanssa. Kaksi kysymystä oli kyllä tai ei -kysymyksiä, ja loput viisi kysymystä olivat avoimia. Seuraavaksi tarkastellaan ja analysoidaan vastauksia, ja tehdään yhteenveto järjestön sisäisestä näkemyksestä hallintoon ja päätöksentekoon. Väittämät on ryhmitelty kolmeen alakategoriaan: Päätöksenteon tehokkuus, Päätöksenteon demokraattisuus, ja Hallinnollinen toimivuus. Väittämien vastaukset on ryhmitelty seuraavasti: 1-2 täysin eri mieltä, 3-4 jokseenkin eri mieltä, 5-6 ei samaa eikä eri mieltä, 7-8 jokseenkin samaa mieltä, 9-10 täysin samaa mieltä.

5.1.1 Päätöksenteon tehokkuus

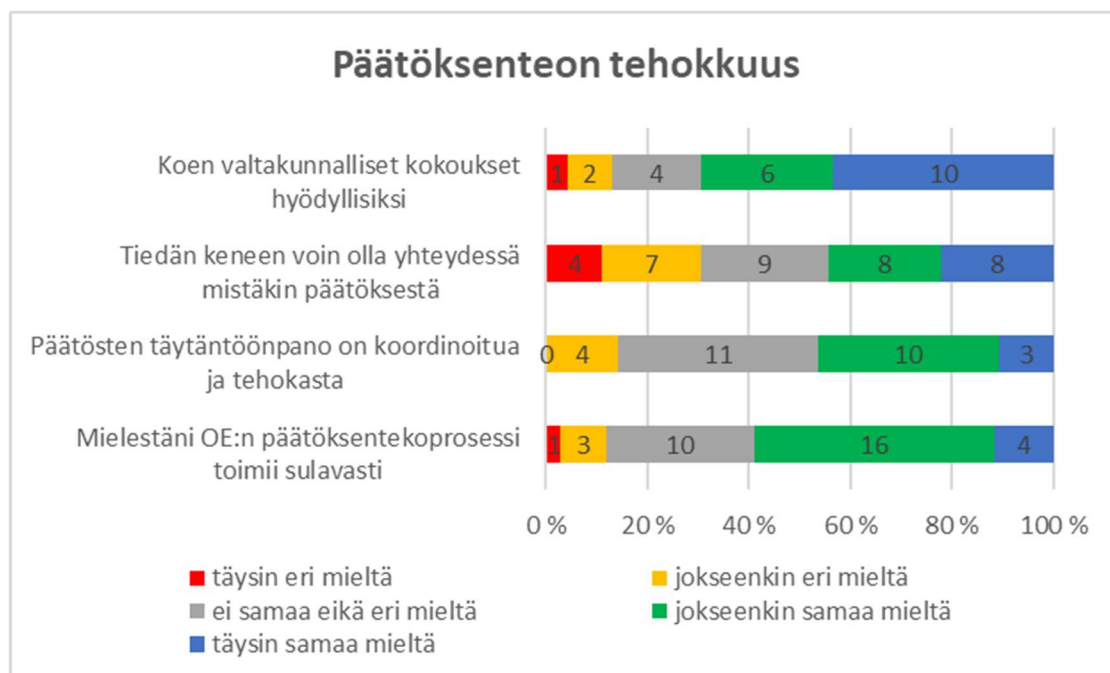
Mielipideväittämien vastauksista kävi ilmi, että päätöksiin sidotut yhteyshenkilöt olivat useille vastaajille epäselviä (Taulukko 1). Alle puolet vastaajista ilmaisi olevansa perillä päätösten

vastuuhenkilöistä. Myöskin päätöksenteon täytäntöönpanon suhteen vastaukset kielivät kehitystarpeesta. Vastausten keskiarvo väittämään ”Päätösten täytäntöönpano on koordinoitua ja tehokasta” oli 6,11 ja yli 39 prosenttia vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vaikuttaa siltä, että monilla vastaajista ei ollut selkeää mielipidettä asiaan. Tulos on linjassa väitteen ”Tiedän keneen voin olla yhteydessä mistäkin päätöksestä” vastausten kanssa. Vastausten keskiarvo väitteeseen oli 6,08.

Toisaalta vastaajat kokivat valtakunnalliset kokoukset pääosin hyödyllisiksi. Lähes 70 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen ”Koen valtakunnalliset kokoukset hyödyllisiksi” kanssa, ja vastausten keskiarvo oli 7,57. Lähes 60 prosenttia vastaajista koki myös päätöksentekoprosessin sulavaksi.

Valtakunnallisista kokouksista siis koetaan pääosin olevan hyötyä, ja päätöksentekoprosessin sulavuuskin nähdään pääosin positiivisessa valossa. Päätöksenteon tehokkuutta alentaa vastausten perusteella epäselvyys vastuuhenkilöistä, sekä puutteet päätöksenteon täytäntöönpanon koordinoinnissa ja tehokkuudessa.

Taulukko 1: Päätöksenteon tehokkuus



Avointen kysymysten vastaukset tukivat mielipideväittämien vastausten tuloksia. Yksittäinen seikka, joka useimmiten nousi esiin vastauksissa, oli päätöksenteon selkeyden puute (11 vastausta), jonka vuoksi päätöksenteon tehokkuus kärsii. Valtakunnalliset kokoukset kyllä koetaan hyödyllisiksi, mutta kokouksien rakennetta ja sisältöä tulisi hioa organisoidumpaan suuntaan.

Valtakunnalliset kokoukset ei ehkä tunnu monelle kovin helpolta osallistua. Myös oman mielipiteen kertominen ehkä hankalaa.

Osallistuminen viime vuoden vegaanihaastekokouksiin jätti mielikuvan aikaa vievistä ja lievästi sekavista keskusteluista, joissa päätöksenteko oli hidasta.

Useissa vastauksissa heijastui myös toive, että kirjoittamattomia sääntöjä tulisi purkaa kirjaimella toimintatavat ja prosessit ylös.

Kaikilla ei ole samanverran päätäntävaltaa ja se olisi ehkä hyvä myös olla muukin kuin kirjoittamaton sääntö, että aktiivisilla ja pitempään järjestössä olleilla on enemmän päätösvaltaa. Läpinäkyvyys luo luottamusta ja ehkä vähentää riskitiritoja. Täytyisi lukea jossakin. Uusille voi tulla yllärinä ja luoda jännitteitä.

Kokouksien asialistaa toivottiin myös valmisteltavan ja alustettavan paremmin. Myöskin kokouksien hajauttamista ehdotettiin, jotta osallistujat olisivat relevantteja käsiteltävien asioiden suhteen. Vaikkakin useimmat vastaajat näkivät päätöksentekoprosessin melko sulavaksi, tulisi päätöksenteon perusteena olla kuitenkin konsensuksen etsimisen sijaan jonkinlainen järjestelmä.

5.1.2 Päätöksenteon demokraattisuus

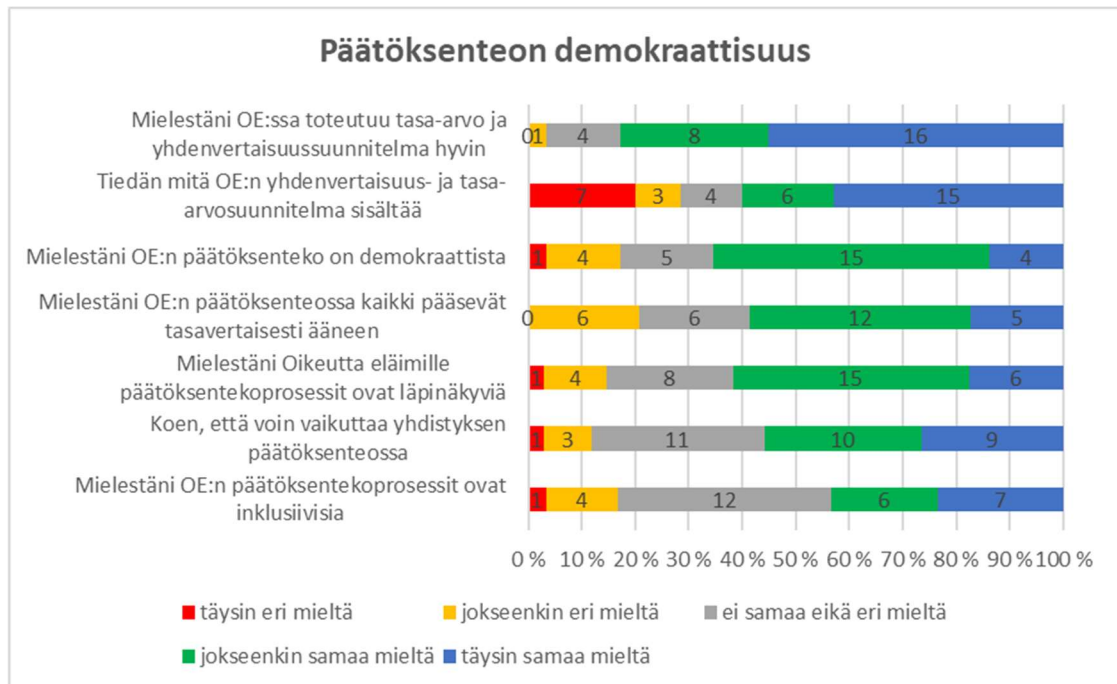
Päätöksenteon demokraattisuuden suhteen vastaajat olivat kohtalaisen myönteisiä (Taulukko 2). Yli 65 prosenttia vastaajista kallistui olemaan samaa mieltä väitteen ”Mielestäni OE:n päätöksenteko on demokraattista” kanssa. Siltikin päätöksentekoprosessien inklusiivisuuden suhteen 40 prosentilla vastaajista ei ollut näkemystä puoleen eikä toiseen, ja vain reilut 43 prosenttia näki prosessin inklusiivisena.

Etenkin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden suhteen tuntuu järjestössä olevan tilanne hyvällä mallilla. Lähes 62 prosenttia vastaajista koki järjestön päätöksentekoprosessit läpinäkyviksi. On kuitenkin huomioitavaa, että vaikkakin yli 80 prosenttia vastaajista koki, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma toimii hyvin tai melko hyvin järjestössä, vain 60 prosenttia tiesi mitä kyseinen suunnitelma sisältää. Lähes 30 prosentilla vastaajista ei ollut selkeää tietoa suunnitelman sisällöstä.

Yli puolet vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämiin ”Koen, että voin vaikuttaa yhdistyksen päätöksenteossa” ja ” Mielestäni OE:n päätöksenteossa kaikki pääsevät tasavertaisesti ääneen”.

Päätöksenteon demokraattisuus on siis monelta osilta varsin hyvällä mallilla. Vastauksista heijastuu heikkona kohtana päätöksentekoprosessien inklusiivisuus. Myöskin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman sisältö ei ole läheskään kaikilla tiedossa.

Taulukko 2: Päätöksenteon demokraattisuus



Avoimissa vastauksissa päätöksenteon demokraattisuuden suhteen päällimmäisenä oli havaittavissa tunnetta, että päätöksenteko-oikeus painottuu vain muutamiin vakiintuneihin toimijoihin.

Ääntään on vaikeampi saada kuuluviin ellei ole vakiintunut toimija.

Tuntuu usein, että tietty sisäpiiri tekee päätökset, eikä muita välttämättä edes haluta mukaan päättämään asioista.

Myöskin paikallisryhmien edustuksen vahvistamista toivottiin. Laajennettua vastuuta sisäpiirin ulkopuolelle ja kaikille yhteisiä pelisääntöjä peräänkuulutettiin muutamissa vastauksissa.

Meidän paikallisryhmästä ei tällä hetkellä kukaan osallistu vk kokouksiin, minkä takia koemme olevamme hieman syrjässä varsinaisesta päätöksenteosta.

Voitaisiin yhdessä päättää ehkä tarkemmin ihmisten työtehtävät/ vastualueet, jolloin kaikille on selkeää, mistä joku vastaa ja mistä hän saa päättää itse.

Ehkä voidaan järjestäytyä paremmin, asioiden selkeys luo helppoutta toimintaan, kun asiat ovat järjestyksessä, rakenne, vastuut ja tehtävät selkeitä.

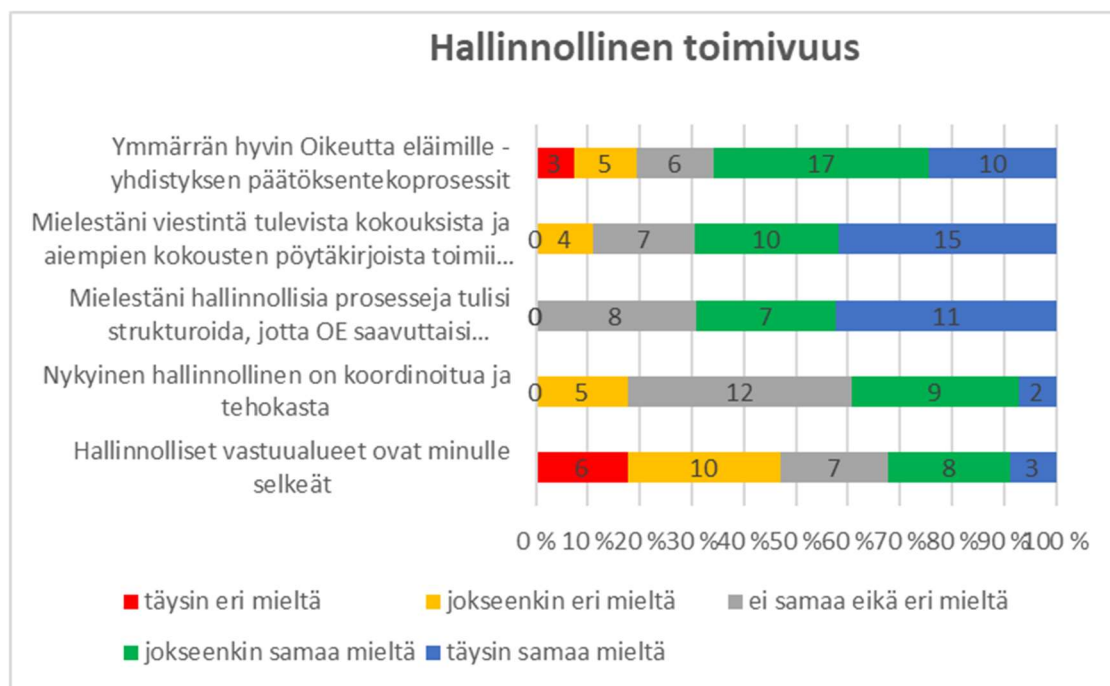
5.1.3 Hallinnollinen toimivuus

Hallinnollisessa toimivuudessa järjestöllä on selkeitä parannustarpeita (Taulukko 3). Hallinnolliset vastualueet olivat epäselviä suurelle osalle vastaajia. Vain 32 prosenttia koki olevansa perillä vastualueista, ja vastausten keskiarvo oli 4,88. Nykyistä hallintotyyliä ei myöskään kovin moni kokenut järin koordinoituksi ja tehokkaaksi, vain alle 40 prosenttia vastaajista.

Vastaajat olivat kyllä varsin hyvin perillä järjestön päätöksentekoprosesseista, ja viestintä kokouksista ja pöytäkirjoista sujui hyvin. Molempien väittämien kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä olivat kaksi kolmesta vastaajasta. Siltikin suurella osalla vastaajista oli näkemys, että järjestön hallinto tarvitsee lisää struktuuria ja selkeyttä. Keskiarvo vastauksissa väittämään ”Mielestäni hallinnollisia prosesseja tulisi strukturoida, jotta OE saavuttaisi strategisensa tavoitteensa” oli 7,73.

Hallinnollista toimivuutta heikentää selvästi vastualueiden epäselvyys ja hallinnon koordinaation ja tehokkuuden puute. Tulos ei sinänsä yllätä ottaen huomioon, että vastualueet sekä koordinaatio ja tehokkuus koettiin ongelmallisiksi myös päätöksentekoon liittyen. Näkemys hallinnollisten prosessien struktuurin lisäämisen hyödyllisyydestä on myös läheisesti yhteydessä edellä mainittuihin kehitystä kaipaaviin kohteisiin.

Taulukko 3: Hallinnollinen toimivuus



Useissa hallinnollisen toimivuuden parantamiseen liittyvien avointen kysymyksien vastauksissa toistui toive ja tarve selkeydelle ja ylös kirjatuille toimenkuville ja vastuualueille.

Jos halutaan pitää kiinni nykyisestä tavasta pitää kokouksia, parempi fasilisatio ja jäykempi kokousjärjestys ja selkeämmät roolit vastuuhenkilöiden ja vapaaehtoisten kesken voisi ehkä olla kokeilemisen arvoisia. Mahdollisesti vain osa kokouksista avoimiksi kaikille.

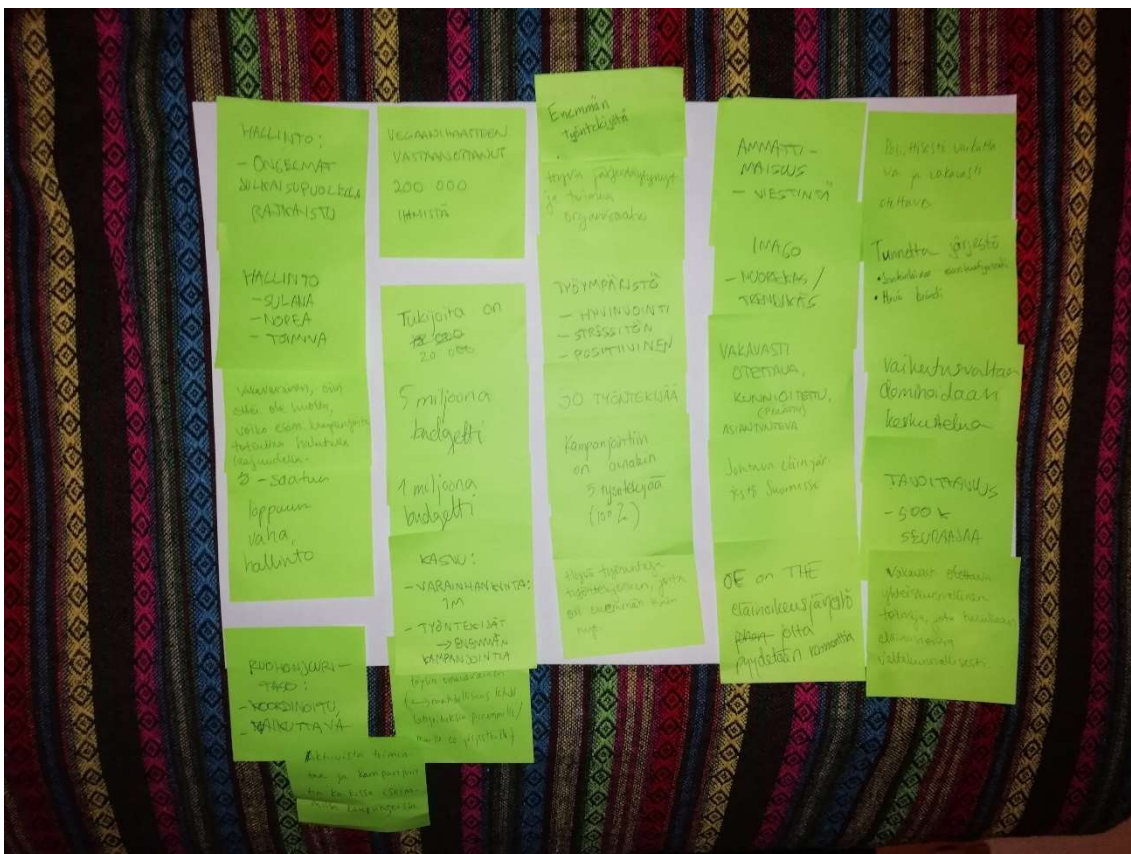
Hallitukselta toivottiin lisää vastuunottoa. Vastauksissa heijastui myös tarve henkilöstä koordinoimaan toimintaa ja hallinnollisia asioita.

Enkä voisi olla joku joka huolehtii esim. työntekijöistä. Paikallisryhmissä on koordinaattori, joka huolehtii vapaaehtoisista.

En tiedä olisiko sitten pakko olla joku valtarakenne vai voitaisiinko koordinointi ja järjestelmällisyys toteuttaa jotenkin muuten.

5.2 Backcasting toivottavan tulevaisuuden kuvan hahmottamiseksi

Backcastingin alkuun kaikille osallistujille jaettiin ohjeistus työpajan kulusta ([Liite 1](#)). Tämän jälkeen osallistujat miettivät ja kirjasivat omia ajatuksiaan siitä, mikä olisi heidän näkemyksissään toivottava tulevaisuuden kuva Oikeutta Eläimille -järjestölle. Osallistujia ohjeistettiin miettimään asiaa laajasti monesta näkökulmasta, esimerkiksi käyttämällä hyväksi PESTE-analyysiä (poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T) ja ekologinen (E)). Osallistujat kirjasivat ajatuksensa lappuihin ja tulokset jaoteltiin aihepiireittäin ([Liite 2](#)). (Kuva 1) Toivottavan tulevaisuuskuvan suhteen ajatuksia löytyi hallinnosta, taloudesta, työympäristöstä, tavoittavuudesta, sekä viestinnästä ja imagosta. Tulosten selkeyttämiseksi vastaukset eriteltiin vielä aihepiireittäin ranskalaisin viivoin joka työvaiheen osalta ([Liite 2](#), [Liite 3](#), [Liite 4](#)).



Kuva 1: Tulevaisuus

Hallinnollisesti tulevaisuudelta toivottiin muun muassa koordinoitua ja sulavaa toimintaa, ruohonjuuritasosta keskusjohtoon. Organisaation toivottiin olevan hyvin järjestäytynyt ja toimiva.

Hyvin järjestäytynyt ja toimiva organisaatio

Hallinto sulavaa, nopeaa, toimivaa

Taloudellisesti toivottiin käytössä olevan budjetin kasvua, ja sitä kautta omavaraisuutta ja lisää mahdollisuuksia kampanjointiin ja lahjoituksiin.

Taloudellisesti täysin omavarainen, ja sitä kautta mahdollisuus tehdä lahjoituksia pienemmille/muille eläinoikeusjärjestöille

Työympäristön toivottiin olevan hyvinvoiva, stressitön ja positiivinen. Sen lisäksi toive on työntekijöiden määrän kasvulle.

Hyvä työnantaja työntekijöilleen, joita on enemmän kuin nyt

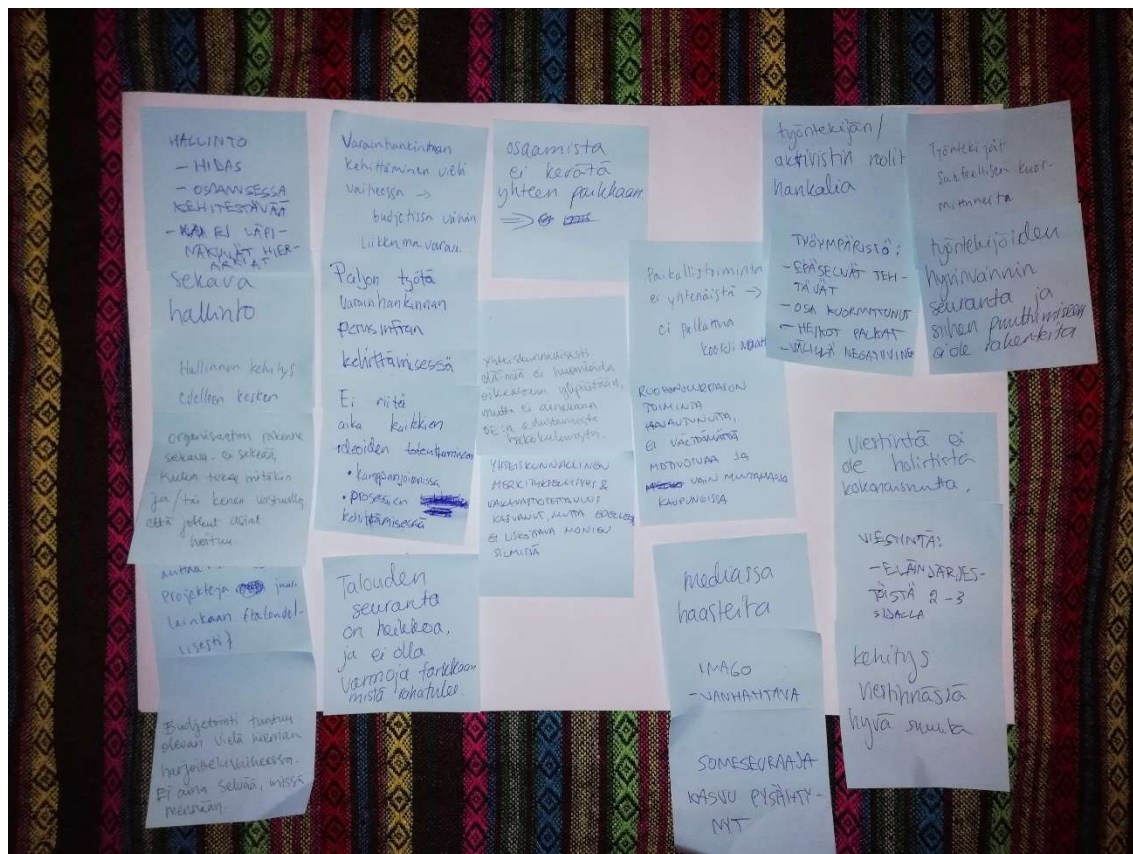
Tavoittavuudessa toivottiin kasvua niin tukijoissa, seuraajissa, kuin myös vegaanihaasteen vastaanottajissa.

Aktiivista toimintaa ja kampanjointia kaikissa isoimmissa kaupungeissa

Viestinnän ja imagon suhteen toiveissa on, että tulevaisuudessa Oikeutta Eläimille on johtava eläinoikeusjärjestö Suomessa, jolla on asiantuntijarooli ja vaikutusvaltaa. Viestinnän tulisi heijastaa ammattimaisuutta, ja imagon tulisi olla nuorekas ja trendikäs. Valtakunnallisesti olisi toiveissa olla kunnioitettu ja asiantunteva taho, jota kuunnellaan valtakunnallisesti eläinasioissa.

OE on THE eläinoikeusjärjestö jolta pyydetään kommenttia

Seuraavaksi osallistujat peilasivat toivottavan tulevaisuuden kautta ilmenneiden ajatusten pohjalta nykytilannetta. Osallistujat kirjasivat ajatuksensa jälleen lappuihin ja jaottelimme tulokset aihepiireittäin ([Liite 3](#)). (Kuva 2)



Kuva 2: Nykytilanne

Hallinnollisesti nykytilanne nähtiin osaltaan sekavana. Vastuualueiden selkeyden ja koordinaation suhteen olisi parannettavaa.

Organisaation rakenne sekava. Ei selkeää, kuka tekee mitään ja/tai kenen vastuulla että jotkut asiat hoituu

Järjestön talouden kehittämisessä tarvittaisiin myös strukturointia, ja selkeästi tämänhetkinen budjetti antaa hyvin vähän liikkumavaraa toiminnassa.

Varainhankinnan kehittäminen vielä vaiheessa, budjetissa vähän liikkumavaraa

Työntekijöiden kuormittuneisuus on huolenaihe tällä hetkellä, ja hyvinvoinnin seurannan rakenteet puuttuvat.

Epäselvät tehtävät, osa työntekijöistä kuormittunut, heikot palkat..

Tavoittavuuden suhteen kasvu on pysähtynyt ainakin someseuraajien osalta. Myöskään järjestön edustamaa linjaa eläinoikeusasioissa ei koeta yhteiskunnallisesti tarpeeksi huomioiduksi.

Yhteiskunnallisesti eläimiä ei huomioida oikeastaan ylipäättään, mutta ei ainakaan OE:n edustamasta näkökulmasta

Viestintä kaipaisi yhtenäistä linjaa, ja imagoa tulisi päivittää nuorekkaammaksi. Uskottavuudessa olisi myös parannettavaa.

Yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja vakavasti otettavuus kasvanut, mutta edelleen ei uskottava monien silmissä

Tässä vaiheessa, kun toivottava tulevaisuudenkuva ja nykytilanne oli kartoitettu, osallistujat lähtivät pohtimaan aikajanelle mahdollisuuksia ja uhkia. Aikajänteen ollessa noin 5 vuotta, oli lisäksi pyydetty, että mahdollisuuksia ja uhkia myös kategorioidaan sen mukaan mihin kohtaan aikajanaa ne sijoittuvat (ts. lyhyt aikaväli <1v., keskipitkä aikaväli 1-3v., pitkä aikaväli 3-5v.) Tätä työvaihetta varten työntekijöitä pyydettiin jakaantumaan kahteen ryhmään. Tämä ensinnäkin siksi, että työntekijät yhdessä keskustelisivat ja miettivät mahdollisuuksia ja uhkia. Toisaalta pienryhmissä työskentelyllä haluttiin varmistaa, ettei vain muutama harva dominoi keskustelua, vaan että kaikki varmasti pääsevät ääneen. Ryhmissä tapahtuneen mietiskelyn päätteeksi ryhmiä pyydettiin vuorotellen kertomaan tuloksensa toisille, liittäen samalla laput aikajanelle ([Liite 4](#)). (Kuva 3)



Kuva 3: Mahdollisuudet ja uhat

Yhdessä todettiin tulosten esittelyn jälkeen, että molemmilla ryhmillä oli samansuuntaisia näkemyksiä uhkakuvista ja mahdollisuuksista. Lyhyellä aikavälillä uhkakuvissa nähtiin yllättäviä nopeita muutoksia. Muun muassa rahankeräysluvan epäminen, tai mahdolliset oikeusjutut ja

negatiivinen julkisuus nähtiin mahdollisina uhkina. Taloudenpidon kehittäminen ja brändin uudistaminen nähtiin mahdollisuuksina ohjaamaan järjestöä lyhyellä aikavälillä kohti toivottua tulevaisuudenkuvaa.

Keskipitkällä aikavälillä uhkina nähtiin muun muassa politiikan kallistuminen oikealle, lisähierarkian haaste hallinnon toimivuudelle, ja kosketuspinnan kadottaminen milleniaaleihin. Mahdollisuuksina nähtiin järjestön toiminnan jalostaminen ja laajentaminen. Edistystä visioitiin työntekijöiden kouluttamisella, sekä uusien työntekijöiden ja vastualueiden kautta. Uudet kanavat ihmisten saavuttamiseen ovat myös mahdollisuus, kuin myös varainhankinnan prosessien organisointi.

Pitkällä aikavälillä potentiaalisena uhkana koettiin lahjottamismuotojen muutos, ja kyvyttömyys reagoida kyseiseen muutokseen. Myös osaamisvuoto koettiin uhkana, kuten myös järjestön ulkopuolelta tulevien työntekijöiden palkkaaminen keskeisiin rooleihin. Toivottavan tulevaisuuden pitkällä aikavälillä mahdollistavat ammattitaitoiset työntekijät, toimiva hallitus, ja järjestösihteerin palkkaaminen koordinoimaan toimintaa. Viestinnässä ammattimainen digiosaaja ja sisällön tuottaja ovat keskeisessä roolissa.

5.3 Anonyymi argumentointi Delfoin avulla

Delfoi-panelisteille esitettiin neljä väittämää, ja jokaisen väittämän yhteydessä oli vielä selite, joka taustoitti väitteen sisältöä. Kahdessa väittämistä oli aikajänteenä 3-4 vuotta, ja muissa kahdessa 1-2 vuotta. Aikajänteiden erot muodostuivat backcastingin pohdintojen kautta, ja pyrkimyksenä oli haastaa panelisteja havainnoimaan väittämiä myös ajallista ulottuvuutta varioimalla. Viikon vastausajan jälkeen panelistien vastaukset analysoitiin, ja harkittiin mahdollisen jatkokyselyn luomista. Panelistien ensimmäisen kierroksen vastauksissa ei kuitenkaan ollut avauksia tai haasteita, joiden myötä olisi noussut varsinaista tarvetta toiselle kyselykierrokselle.

Ensimmäinen Delfoi-panelisteille esitetty väittämä liittyi järjestön päätöksentekoon:

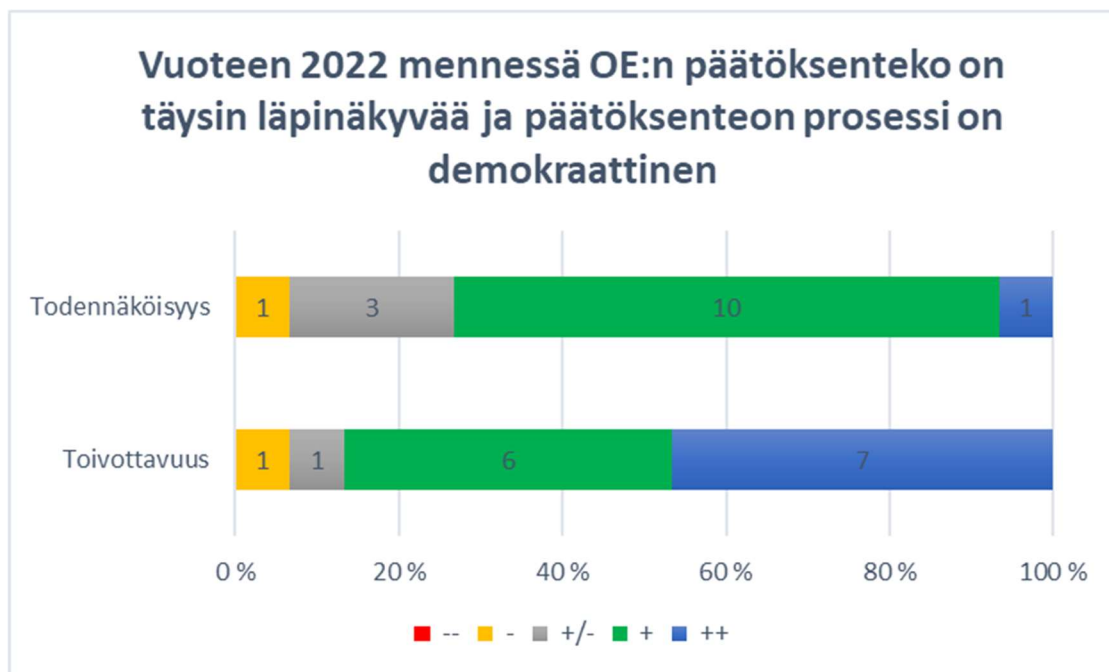
Vuoteen 2022 mennessä OE:n päätöksenteko on täysin läpinäkyvää ja päätöksenteon prosessi on demokraattinen.

Sisäisten hierarkioiden purkaminen päätöksenteosta. Valtakunnallisessa kokouksessa päätettävät asiat valitaan etukäteen neuvoston toimesta. Kokouksessa asia esitellään, käydään läpi mahdolliset puheenvuorot ja äänestetään. Äänioikeus rajataan aihealueen mukaan. (esim. Hallinnolliset asiat => vain neuvosto, Vaikuttamistyö => kaikki)

Päätöksenteon läpinäkyvyyden ja demokraattisuuden toivottavuus (4,27) ja todennäköisyys (3,73) olivat korkeinta luokkaa neljästä Delfoin väittämästä. Toivottavaksi väitteen koki lähes 87 prosenttia panelisteista (86,7 %). Merkillepantavaa on, että yli puolet edellä mainituista 87

prosentista koki väitteen erittäin toivottavaksi. Todennäköiseksi väitteen koki reilut 73 prosenttia panelisteista (73,3 %). (Taulukko 4)

Taulukko 4: Päätöksenteko



Avoimissa vastauksissa painotettiin jäsenten osallistumismahdollisuuksien parantamista kokouksiin. Etäkokoustamista voisi kehittää esimerkiksi mahdollistamalla kokoukset ryhmässä Skype-yhteydellä paikallisosastojen toimitiloissa.

Eri kaupungeissa asuvilla pitäisi olla yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kokouksiin.

Toisaalta myös valtakunnallisen kokouksen sijaintia Helsingistä muualle silloin tällöin vaihtamalla voitaisiin mahdollistaa useampia ihmisiä mukaan päätöksentekoon. Roolien selkeytys neuvoston ja hallituksen välillä otettiin myös esille.

Mä ajattelen et olis hyvä selkeyttää rooleja niin että vaikka hallinnolliset asiat on neuvoston tai hallituksen käsissä. Sit pitäisin päätöksenteon läpinäkyvänä huolehtimalla siitä et näitten päättävien elinten rooli olis selkeä ja niihin liittyminen olis demokraattista.

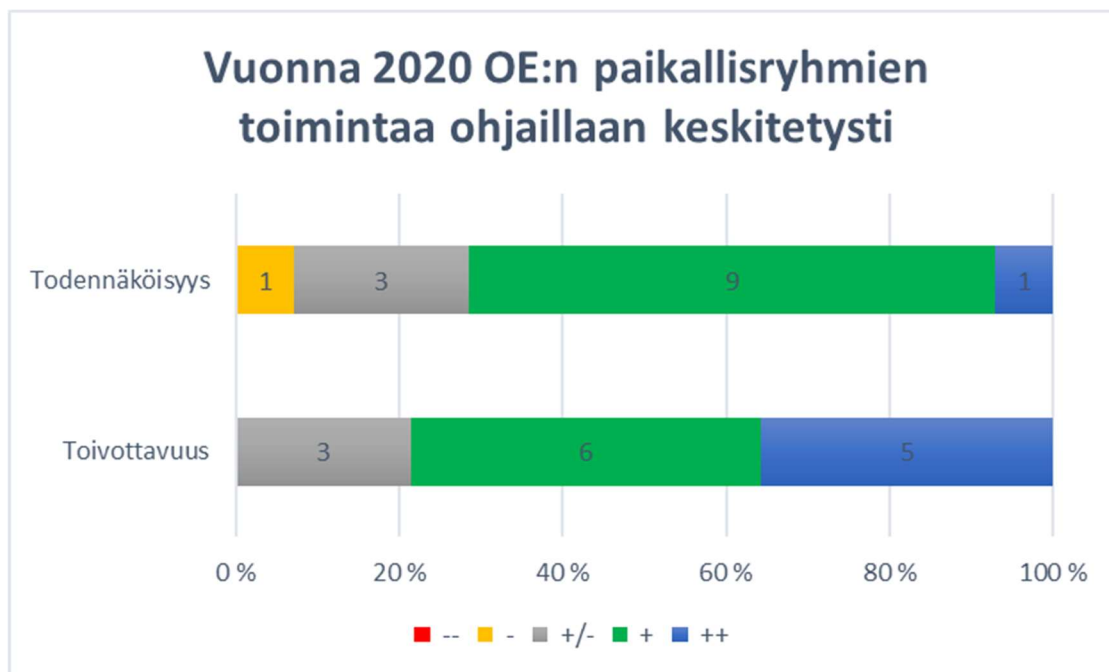
Toinen paneelin väittämistä kohdistui paikallisryhmien toimintaan:

Vuonna 2020 OE:n paikallisryhmien toimintaa ohjaillaan keskitetysti.

Jotta toimintaa saadaan tehostettua, on paikallisryhmien toimintaa yhtenäistettävä. Näin luodaan yhtenäinen viestinnällinen imago, ja kohdistetaan paikallisaktiivien voimavaroja vaikuttamistyöhön tehokkaammin.

Paikallisryhmien toiminnan keskitettyyn ohjailuun kohdistetun väittämän toivottavuus (4,14) ja todennäköisyys (3,71) olivat korkealla tasolla. Lähes 80 prosenttia (78,6 %) koki keskitetyn ohjailun toivottavaksi, ja huomionarvoista on myös se, ettei yksikään panelisteista kokenut sitä ei toivottavaksi. Todennäköiseksi väittämän koki reilut 70 prosenttia panelisteista (71,4 %). (Taulukko 5)

Taulukko 5: Paikallisryhmien toiminta



Avoimissa vastauksissa korostui myöskin yksimielisyys toiminnan keskitetyn ohjailun puolesta. Yhtenäiset kampanjat luovat yhtenäisyyttä ja säästävät energiaa. Muutamassa vastauksessa nousi esiin huoli ja toive, että kuitenkin omalle ideoinnille ja luovuudelle jätetään tilaa, ja että paikallisryhmät otetaan mukaan kampanjoiden ideointiin.

Jos paikallisaktiivit kokevat kampaniat omikseen niin tästä on vaikea keksiä haittapuolia. Riskinä tietenkin se että OE:n kampaniat ja metodit voivat mahdollisesti sulkea ihmisiä pois jos omalle ideoinnille ei ole tilaa. Tämä voi kuitenkin olla lähinnä toreittinen huoli sillä lähinnä tuntuu että ihmiset kaipaavat nimenomaan valmiita kampanioita joista tarttua, varsinkin alussa.

Mielestäni erittäin toivottavaa! Todennäköisyys tuntuu lähinnä resurssikysymykseltä.

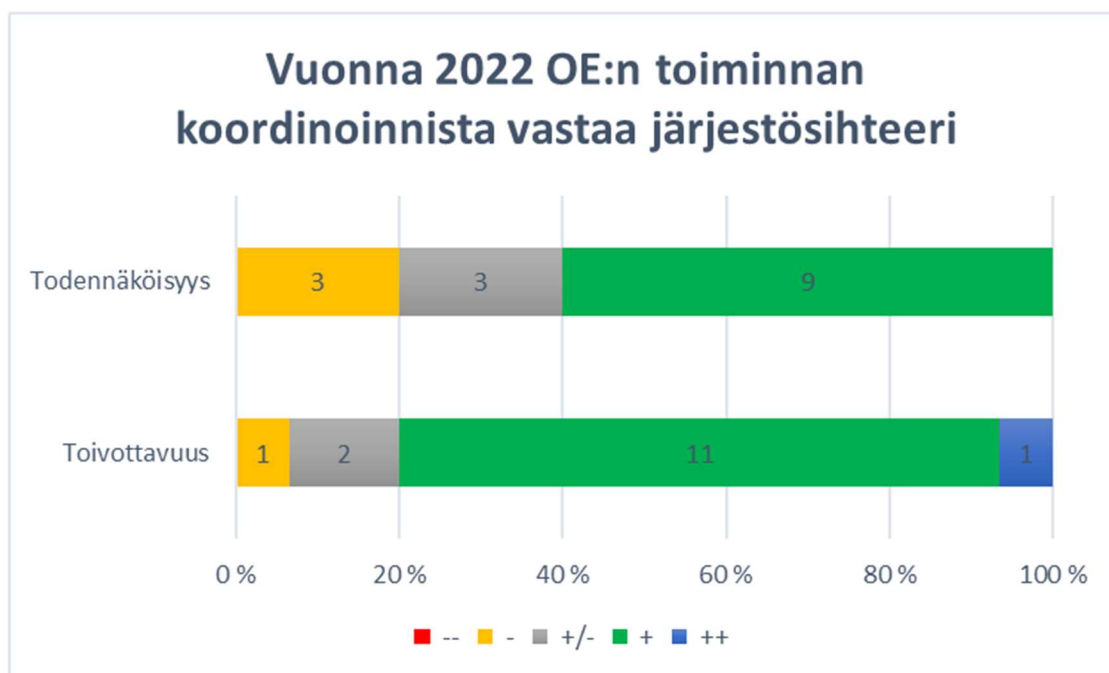
Kolmas väittäjä liittyi järjestön hallinnon koordinointiin:

Vuonna 2022 OE:n toiminnan koordinoinnista vastaa järjestösihteeri.

Järjestösihteeri luo selkeät rajat vastualueiden suhteen. Hänen vastuullaan on kokousten käytännön järjestelyt, aktiivien ja toimiston välisen viestinnän ohjaus, ja järjestötoimintaan liittyvät selvitykset.

Delfoi -paneelille esitetyistä väittämistä, kyseiselle väittämälle muodostui alhaisin toivottavuus (vastausten keskiarvo 3,80) ja todennäköisyys (3,40) panelistien keskuudessa. Siltikin 80 prosenttia panelisteista koki järjestösihteerin roolin toivottavaksi, ja myöskin 60 prosenttia koki sen todennäköiseksi. (Taulukko 6)

Taulukko 6: Hallinnon koordinointi



Avoimissa vastauksissa korostettiin tarvetta valtakunnallisen tason järjestökoordinaattorille. Paikallisella tasolla ratkaisua pidettiin turhan jyrkkänä. Uhkana nähtiin muun muassa, että vastuun kasautuessa yhdelle henkilölle voi mahdollinen henkilökemioiden ristiriita olla haitallista aktivismimotivaatiolle.

Paikallistasolla tämä kuulostaa vähän liian jyrkältä, varsinkin jos ja kun kokoustoiminnot menevät nykyisellään varsin kivuttomasti. Paikallisryhmien ja toimiston välillä tapahtuvaa viestintää olisi varmasti mukava lisätä, mutta ehkä jollain muulla keinolla kuin että yksi ihminen pitää käsissään tiedonkulun ja läpinäkyvyyden toteutumisen...

Sisäinen rekrytointi järjestösihteerin rooliin nähtiin myös tarpeellisena, joskin haastavana.

Tällaiselle tehtävälle on suuri tarve, mutta rekrytointi täytyy tapahtua yhdistyksen sisäلتä, mikä voi olla vaikeaa.

Paneelin viimeinen ja neljäs väittämä keskittyi järjestön tekemään vaikuttamistyöhön:

Vuonna 2020 OE:ssa on käytössä projektimuotoinen työskentely.

Kampanjoille ja tilaisuuksille kootaan työryhmiä. Työryhmiin tehdään avoin sisäinen haku, ja työryhmälle nimetään vastuuhenkilö. Projekteja pyritään työstämään mahdollisimman paljon sähköisesti ja etäkokouksin, jotta maantieteelliset kysymykset eivät vaikeuta halukkaiden osallistumista.

Projektimuotoisen työskentelyn toivottavuus (4,14) ja todennäköisyys (3,64) olivat myöskin varsin korkealla tasolla. Lähes 80 prosenttia panelisteista (78,6 %) koki projektimuotoisen työskentelyn toivottavaksi, ja todennäköiseksi väittämän koki reilut 70 prosenttia (71,4 %). (Taulukko 7)

Taulukko 7: Vaikuttamistyö



Avoimissa vastauksissa heijastui positiivinen vastaanotto projektimuotoiseen työskentelyyn siirtymisestä, joskin muutamin varauksin. Yksi vastaajista koki henkilöresurssien puutteen ongelmaksi, eli huolena on, josko on mahdollista löytää tarpeeksi ihmisiä, jotka pystyvät sitoutumaan projekteihin.

Projektiluonteisuus kuulostaa sanana kivalta mutta onko EO:lla niin paljon ihmisiä jotka luottavat omiin kykyihinsä ja visioonsa tarpeeksi ja joilla on niin paljon ylimääräistä aikaa että tällainen projektiluontoinen toiminta voisi millään toimia?

Myöskin samojen ihmisten toistuminen nähtiin todennäköisenä. Toisaalta läpinäkyvyyden, demokratian ja ihmisten sitouttamisen kannalta väittämän hahmottama toimintamalli koettiin hyväksi.

Projektimuotoinen työskentely kuulostaa hyvältä! Tosiaan kaikilla pitäisi olla samanlaiset mahdollisuudet päästä mukaan työryhmään ja kaikkien ideat otettaisiin yhtä tosissaan. Nykyisin uudet aktiivit varmasti eivät hirveästi uskalla omia ideoitaan esittää, kun tuntuu, että varsinkin slackissa aina saa vaan vastarintaa ideoille.

6 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö on keskittynyt vapaaehtoisjärjestön strategisen ja rakenteellisen muutosprosessin hallintaan. Opinnäytetyön viimeisessä osiossa yhdistetään tutkimustulokset tietoperustaan, ja esitetään Oikeutta Eläimille -järjestölle kehittämissuhteita ja suosituksia. Muutosprosessin suhteen tehtyjen suositusten perusteena on muutoskirjallisuudesta koottu tietoperusta, huomioimalla vapaaehtoisjärjestöjen erityisluonteen vaikutus prosessiin. Tutkimusmenetelmien avulla kootut tulokset tukevat ja validoivat suosituksia.

Järjestölle luotujen hallinnon ja päätöksenteon kehittämissuhteiden pohjana ovat kyselyn, backcastingin ja Delfoi-menetelmän tutkimustulokset. Tietoperusta muutoksesta tarjoaa kehittämissuhteille hallitun siirtymäväylän.

Opinnäytetyön viimeinen osio reflektoi prosessia ja tuloksia. Opinnäytetyöprosessin luotettavuutta arvioidaan, ottaen huomioon eettiset seikat sekä tutkimuksen validiteetti. Lopuksi vielä pohditaan tulosten laajempaa hyödynnettävyyttä.

Organisaation muutosprosessia suunniteltaessa on tilannetta pyrittävä tarkastelemaan mahdollisimman holistisesti, ottaen huomioon muutoksen vaikutuksia kaikilla mahdollisilla tasoilla. Muutoksen toteuttaminen on haasteellinen tehtävä organisaation johdolle. Jokainen prosessi on kompleksi ja ainutkertainen kokonaisuus, johon vaikuttaa lukematon määrä muutujia, ja takeita onnistuneelle muutoksen läpiviennille ei ole. On olemassa kuitenkin toimia, joiden avulla voi selkeästi parantaa onnistumisen mahdollisuuksia. Avoimella viestinnällä ja työntekijöiden osallistamisella, voidaan laskea epävarmuutta ja samalla luoda puitteita luottamukselliseen siirtymään.

Mille tahansa organisaatiolle on työntekijöiden luottamus toimintaan tärkeää. Vapaaehtoisjärjestön muutosprosessissa luottamuksen rooli korostuu entisestään, sillä vapaaehtoiset toimivat suureksi osaksi sisäisten motivaatioiden innoittamina. Muutokseen osallistaminen on ehdottoman tärkeää mahdollisen muutosvastarinnan vähentämiseksi. Oikeutta Eläimille on pyrkinyt toimimaan hierarkiattomasti ja konsensukseen perustuvalla päätöksenteolla. Muutosta järjestö lähestyy sitouttamalla jäseniään ottamaan aktiivisen roolin muutosprosessissa. Sitouttava tyyli heti muutosprosessin alkumetreiltä saakka on lisännyt muutosvalmiutta ja luonut otolliset puitteet uudistumiseen.

6.1 Suositukset muutosprosessiin

Parantaakseen mahdollisuutta onnistua muutosprosessissaan, Oikeutta Eläimille -järjestön tulisi harkita tarkkaan minkälainen muutosprosessi olisi sopiva oman järjestön tilanteen, toimintamallin ja muutostarpeen mukaan. Järjestön tilanteen peilaaminen muutoskirjallisuuden kuvaamiin menetelmiin auttaakin hahmottamaan ja kohdistamaan sopivaa lähestymistä järjestön muutosprosessiin.

Al-Haddad & Kotnour (2015, 242-243) lähtevät näkemyksestä, että organisaation muutostyyppi tulisi linjata muutosmenetelmän kanssa. Luomansa taksonomian kautta he jäsentävät muutoskirjallisuuden avulla muutoksia neljällä eri muuttujalla: muutoksen tyyppi, muutoksen mahdollistajat, muutosmenetelmä, ja muutoksen seuraukset. Oikeutta Eläimille -järjestön muutosta voisi näiden muuttujien avulla kuvailla seuraavasti:

Muutoksen tyyppi on asteittainen ja pitkäaikainen, ja sen magnitudi on suurehko. Järjestön toiminta kasvaa. Se on keskittämässä toimintaansa ja myös kehittämässä uudenlaista organisaatiomallia vastaamaan kasvavan organisaation tarvetta. Oikeutta Eläimille on tähän asti toiminut epähierarkkisesti ruohonjuuritasolla. Paikallisjärjestöt ovat olleet varsin itseohjautuvia ja itsenäisiä. Järjestön päätöksenteko on ollut konsensushakuista ja hallinnolliset roolit ovat olleet hieman epäselviä. Luomalla struktuuria ja hierarkioita järjestön sisälle, järjestö siirtyy kohti yritysmäisempää toimintaa, eli on kyse niin sanotusta hybridisaatioprosessista.

Muutoksen mahdollistajien keskiössä ovat ihmiset ja prosessit. Järjestön toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön, ja ihmisten sitoutuminen toimintaan perustuu yhteiseen visioon ja arvoihin. Järjestön konsensushakuinen toimintamalli on tukeutunut hierarkiattomaan yhteistyöhön, ja säilyttääkseen vapaaehtoisten luottamuksen, on avoimen dialogin oltava läsnä jokaisessa muutoksen vaiheessa. Järjestön tulee suunnitella ja etenkin kommunikoida muutoksen prosessit huolellisesti, jotta ihmiset sitoutuvat muutokseen mahdollisimman vahvasti. Palkatun työvoiman tulisi olla sensitiivisiä mahdollisille jännitteille, joita rakenteellinen kehitys saattaa aiheuttaa järjestön sisällä. Jännitteitä ja epäarvoisuuden tunnetta lieventämään, järjestön tulisi kannustaa työntekijöitä mahdollisuuksiensa puitteissa osallistumaan myös järjestön vapaaehtoistyöhön.

On hyvin tärkeää, että järjestön toimintaa muokattaessa muutosprosessit räätälöidään jäsenistö- ja arvolähtöisiksi. Järjestössä tapahtuvan hybridisaatiokehityksen myötä yritysmäisiä toimintoja ja ominaisuuksia sulautuu osaksi järjestön toimintaa. Luomalla muutosprosessit jäsenten ja arvojen ympärille, luodaan otolliset puitteet järjestön identiteetin ja normatiivisen ulottuvuuden säilymiseen. Muutosmenetelmän suhteen Oikeutta Eläimille selkeästi pyrkii osallistamaan ihmisiä järjestössä aktiiviseen rooliin muutoksen läpiviennissä ja suunnittelussa. Marraskuussa 2018 järjestetty strategiakysely voidaan nähdä alkuna muutosprosessille. Peilattaessa tilannetta systemaattiseen vaiheittaiseen muutosmenetelmään, kyselyn avulla on luotu

perustaa muutokselle. Seuraavaksi ja Lewinin 3-vaiheiseen muutosmalliin viitaten, Backcastingin ja Delfoi -menetelmän avulla on siirrytty nykytilan sulatukseen. Työntekijät ja aktiivit ovat päässeet ilmaisemaan ajatuksiaan järjestön nykytilasta, sekä toiveitaan ja huoliaan tulevaisuuden suhteen. Muutosprosessin edetessä hallitusti kohti lopputilannetta tulee hyödylliseksi työkaluksi strategisen lähentymisen muutosmalli. Mallin avulla voidaan strukturoida ja hallita monia järjestössä samanaikaisesti tapahtuvia muutoksia.

Muutoksen seurauksia on vaikea Oikeutta Eläimille -järjestön tapauksessa määritellä määrällisesti. Muutoksen onnistumista pystytään tietysti tarkastelemaan aikataulullisten ja päämäärällisten seikkojen kautta, mutta kyseisen tyyppisessä enimmäksi sisäisessä muutoksessa paras tapa on varmasti mitata työntekijöiden ja aktiivien tyytyväisyyttä muutoksen lopputulemaan, esimerkiksi tyytyväisyys- tai mielipidekyselyn muodossa. Beckhardin ja Harrisin yhtälön avulla on myös mahdollista analysoida muutoksen vaikutuksia monen eri muuttujan osalta.

6.2 Kehittämissuhteet järjestön hallinnon ja päätöksenteon suhteen

Päätöksenteon demokraattisuutta lisääville toimille on selkeä kysyntä järjestön sisällä. Vaikkakin yleisesti ottaen järjestön toimijoilla on positiivinen tunne omista vaikuttamismahdollisuuksista, käytännössä päätöksenteon prosessit eivät kuitenkaan palvele kovinkaan optimaalisesti laajaa inklusiota päätöksentekoon.

Ongelmia demokraattisuuteen tuottaa vakiintuneiden toimijoiden ja tietyn sisäpiirin domianssi päätöksenteossa. Näennäisesti inklusiiviset ja avoimet prosessit päätöksenteossa eivät onnistu käytännössä sisällyttämään laajaa joukkoa päättämään asioista. Vahvasti vaikuttavan sisäpiirin vuoksi konsensushakuisuus päätöksenteossa ei välttämättä tue pyrkimyksiä laajennettuun vastuuseen ja yhteisiin pelisääntöihin. Myöskin epäselvyydet ja vaillinaisuus järjestön yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmasta sekä päätöksenteon vastuualueista alentavat osaltaan päätöksenteon demokraattisuutta.

Demokraattisempaa päätöksentekoa tukemaan, järjestön tulisi aktiivisesti edistää tietoisuutta ja läpinäkyvyyttä järjestön toimijoiden rooleista, oikeuksista ja vastuualueista. Päätöksenteon prosessit tulee kirjata ylös selkeästi, ja enemmistön haluama lopputulos tulisi olla laajenevassa määrin päätöksentekoperuste. Paikallisryhmien osallistamista päätöksentekoon tulisi tukea toimilla helpottamaan etäkokoustamista. Etäkokoukseen vaadittavien puitteiden järjestäminen kootusti koko paikallisjaostolle voisi kannustaa laajempaan osallistumiseen, ja alentaa kynnystä osallistua keskusteluun. Valtakunnallisten kokousten maantieteellisen sijainnin vaihtaminen aika ajoin voisi myös toimia järjestön toimijoiden yhdenvertaisuutta kasvattavana toimenpiteenä.

Päätöksenteon tehokkuuteen vaikuttavat seikat menevät laajalti päällekkäin edellä mainittujen päätöksenteon demokraattisuuteen vaikuttavien seikkojen kanssa. Päätöksenteko kärsii

nykyisellään selkeyden puutteesta. Valtakunnalliset kokoukset koetaan kyllä yleisesti ottaen hyödyllisiksi, mutta päätöksentekoprosessin koordinoinnin ja tehokkuuden tehostamisen eteen tulisi tehdä toimia.

Järjestön tulisi alustaa kokouksia paremmin, jotta itse kokoukset etenisivät jouhevammin. Päätöksentekovallan hajauttamista tietyiltä osin tulisi harkita. Osallistava ja inklusiivinen päätöksenteko itse vaikuttamistyössä on edelleen toivottavaa, mutta tiettyjen hallinnollisten päätösten kohdistaminen järjestön sisällä relevanteille tahoille voisi nopeuttaa ja tehostaa prosessia. Kirjoittamattomia sääntöjä tulisi purkaa selkeyttämällä järjestön sisäiset roolit ja vastuut mahdollisimman yksiselitteisesti.

Hallinnollista toimivuutta alentaa tutkimustulosten valossa epäselvät vastuualueet ja struktuurin puute. Ongelmakohtat ovat odotetusti linjassa ja samansuuntaisia päätöksentekoon liittyvien haasteiden kanssa.

Oikeutta Eläimille kasvaa ja sitä kautta lisääntyy muun muassa järjestön hallinnollinen työ määrä. Työntekijät kokevat jo nykyisellään kuormitusta, ja tehtävissä sekä vastuualueissa on epäselvyyttä. Järjestön tulisi harkita henkilöä koordinoimaan hallinnollisia asioita. Järjestön työn orgaaninen luonne yhdistettynä rajallisiin resursseihin vaikuttavat väistämättä mahdollisuuksiin roolittaa ja spesifioida kaikkien tehtäviä. Työn painopisteet muuttuvat nopeasti muun muassa poliittisten päätösten ja yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Järjestösihteerin avulla olisi kuitenkin mahdollista pyrkiä organisoimaan työntekoa ja selkeyttämään toimintaa niin työntekijöille kuin myös vapaaehtoisille. Hallinnollisten toimien kohdentaminen järjestösihteerin vastuulle myös vapauttaisi ja fokusoisi työntekijöiden sekä vapaaehtoisten resursseja itse vaikuttamistyöhön eläinten oikeuksien puolesta.

Kaiken kaikkiaan järjestön muutospaine on selkeästi kohti keskitetympää toimintaa, ja järjestön sisällä vaikuttaisi olevan avoin suhtautuminen muutostoiimiin strukturoidumman hallinnon ja päätöksenteon puolesta. Järjestön täytyisi löytää oikea balanssi kontrollin ja autonomian välillä. Tutkimustulosten perusteella paikallisjärjestöt ovat halukkaita organisoidumpaan hallintoon ja selkeämpiin pelisääntöihin, mutta samanaikaisesti on toive säilyttää toiminta mielekkäänä ja luovana paikallistasolla. Työntekijät toivovat erityisesti kirjoittamattomien sääntöjen purkamista, ja selkeyttä työnkuviinsa. Rakenteellisesti suurin haaste vaikuttaisikin olevan selkeiden roolien ja vastuualueiden luominen.

Edellä mainittuja kehittämissuhteita, kuten myös muita muutostomia, tulisi lähestyä ottamalla huomioon vapaaehtoisjärjestöjen erityispiirteet muutoksen johtamisessa. Muutoksia mietittäessä on otettava huomioon järjestön normatiivinen ulottuvuus, ja varmistettava että muutos ei ole ristiriidassa ryhmän jaettujen arvojen kanssa. On pyrittävä uudistamaan toimintaa niin, että vapaaehtoisilla säilyy tunne merkityksellisestä toiminnasta luottamuksellisessa ympäristössä. Työntekijöiden ja vapaaehtoisten tarpeet ja valmiudet muutokseen eivät ole

identtisiä, ja se tulisi huomioida muutosten toteuttamisessa yksilöidysti järjestön sisäisten ryhmien kesken.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Tieteen sisäinen etiikka viittaa jokaisen tieteenalan luotettavuuteen ja totuudellisuuteen. Lähtökohtaisena perusvaatimuksena on, ettei tutkimusaineistoa luoda tyhjästä tai väärennetä. (Mäkinen 2006, 34.) Toisaalta tieteen ulkopuolinen tutkimusetiikka taas käsittelee tieteen ulkopuolisten intressien vaikutusta tutkimukseen. Mäkinen (2006, 10) tuo esiin tutkimusetiikan kaksi käsiteltävää ongelmaa. Ensinnäkin on tutkimuksen päämääriin liittyvä moraalinen ja keinot millä tavoitteita pyritään saavuttamaan. Toiseksi on pohdittava tämän määrittelyn moraalin ylläpitämiseen liittyviä kysymyksiä. Bryman (2008, 113) painottaa, että eettisiä kysymyksiä tutkimuksessa ei voi sivuuttaa, sillä ne liittyvät suoraan tutkimuksen ja siihen sitoutuneiden tieteenalojen integriteettiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu yhteistyössä Oikeutta Eläimille -järjestön kanssa. Opinnäytetyön aiheena on järjestön sisäisen muutosprosessin hallinta, ja aihe valikoitui yhteistyössä opinnäytetyön tekijän ja järjestön johtoryhmän kanssa. Opinnäytetyön edesauttamiseksi järjestön strategiakyselyyn lisättiin relevantteja kysymyksiä opinnäytetyön osalta. Delfoi-menetelmä ja backcasting toteutettiin puhtaasti opinnäytetyön tekijän toimesta ja opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta. Ulkopuolisten intressien läsnäoloa ei tämänkaltaisessa hankkeessa ole havaittavissa. Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu järjestön sisällä vaikuttaviin henkilöihin. Kyselyn kautta on järjestön henkilöstölle annettu mahdollisuus avata näkemyksiään nykyisestä tilanteesta ja ajatuksista tulevaisuuden suhteen. Delfoi-menetelmä ja backcasting ovat antaneet vielä lisää työkaluja toivottavan tulevaisuuden hahmottamiseen. Tutkimustulokset on esitetty kokonaisuudessaan, ja niiden pohjalta tehty analyysi on pyritty perustelemaan mahdollisimman objektiivisesti. Objektiivisuus tässä yhteydessä viittaa tutkimuksen johtamiseen tavalla, joka on vapaata arvoista (Bryman 2008, 13). Tulosten pohjalta annetut suositukset ovat väistämättä subjektiivisia ja nojautuneita opinnäytetyön teoriaosuuteen, mutta niiden tehtävä ei olekaan antaa absoluuttista totuutta, vaan ainoastaan tarjota mahdollinen toimintamalli kohti toivottavaa tulevaisuudenkuvaa.

Luotettavuus on tilastollinen määre, jolla määritellään tutkimusmenetelmän toistettavuutta. Bryman (2008, 149) havainnoi luotettavuuden perimillään liittyvän toimenpiteiden johdonmukaisuuteen. Kyselytutkimuksessa virhe koostuu kahdesta eri komponentista, satunnaisvirheestä ja mittausvirheestä. Satunnaisvirhe on ennakoimaton virhe, jota tapahtuu kaikessa tutkimuksessa monista eri syistä, eritoten näytteenottomenetelmän vuoksi. Mittausvirhe viittaa siihen, miten hyvin tai huonosti tutkimusmenetelmä toimii mitattavassa ryhmässä. (Litwin 1995, 5-6.)

Oikeutta Eläimille -järjestölle tehdyn kyselyn kohderyhmä kattoi kaikki järjestön aktiiviset toimijat. Näin ollen satunnaisvirheen mahdollisuus minimoitiin otosryhmässä. Vastausprosentti kyselyssä oli reilut 40 prosenttia, eli kohtuullinen. Kyselyn mittausvirhettä alensi yhdistelmä strukturoituja kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Tehdyn kyselyn objektiivisuutta alensi anonymiteetin puute. Mäkinen (2006, 114) huomauttaa, että henkilöllisyyden salaaminen rohkaisee vastaajia puhumaan rehellisesti ja kiertelemättä. Vaikkakin vastaajille oli luvattu luotamuksellisuus vastausten käsittelyssä, jo pelkästään anonymiuden puute kyselyn työryhmän osalta vaikuttaa vastausten objektiivisuuteen.

Delfoi-menetelmän kohderyhmä muodostui kyselyyn vastanneista henkilöistä. Näin saatiin muodostettua suora jatkumo kyselyyn, ja 43 henkilöä oli varsin sopiva koko Delfoi-paneelille. Lopulta kutsun paneeliin hyväksyi 18 henkilöä, eli reilut 40 prosenttia. Tulosten luotettavuuden suhteen otos on jälleen kohtuullinen.

Backcasting oli tarkoituksella rajattu kattamaan vain järjestön työntekijät. Tällä yhteiskehittämisen menetelmällä pystyttiin saamaan keskeinen järjestön osa miettimään yhdessä toivottavaa tulevaisuutta. Kaikkien työntekijöiden ollessa mukana työpajassa, voidaan tulosten luotettavuutta pitää korkeana. Työpajan pohdiskelevan luonteen vuoksi, mittausvirheen mahdollisuus on alhainen.

Tutkimuksen validiteetilla viitataan siihen, miten hyvin tutkimus mittaa asiaa, jota se pyrkii mittaamaan (Litwin 1995, 33). Bryman (2008, 32) näkee validiteetin monella tapaa tärkeimmäksi tutkimuksen kriteeriksi. Validiteettia voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Mittauksen validiteetti keskittyy määrittelemään kuinka hyvin tutkimus kuvastaa ja mittaa konseptia, jota se määrittelee. Sisäinen validiteetti määrittää tutkimuksen kausaalisuutta, eli syy-seuraussuhdetta. Ulkoinen validiteetti arvioi tutkimuksen yleistettävyyttä erityisen tutkimuskontekstin ulkopuolelle. Ekologinen validiteetti taas havainnoi tutkimustulosten sovellettavuutta ihmisten jokapäiväiseen ja luonnolliseen sosiaaliseen ympäristöön.

Oikeutta Eläimille -järjestölle tehty kysely ja Delfoi-paneeli ovat molemmat yhdistelmiä määrällistä ja laadullista tutkimusta. Delfoin panelistit pystyivät jatkamaan kyselyn pohjalta muodostuneiden asioiden käsittelyä, ja näin ollen syventämään koko tutkimuksen sisäistä validiteettia. Backcasting toi osaltaan tutkimukseen vielä yhden uuden lähestymiskulman. Tutkimuksen sisäisen validiteetin kannalta triangulaatio on hyödyllinen lähestyminen, sillä eri lähestymiskulmat antavat kokonaisemman, holistisemman ja kontekstuaalisemman kuvan tutkittavasta aiheesta (Ghauri & Grønhaug 2002, 181-182). Ulkoinen validiteetti tämän tutkimuksen tuloksissa ei ole kovin korkea, sillä tutkimustulokset keskittyvät erityisiin Oikeutta Eläimille -järjestön olosuhteisiin ja dynamiikkoihin. Toisaalta johtopäätökset muutosprosessin hallinnasta vapaaehtoisjärjestössä ovat yleistettävyydeltään korkeammalla tasolla. Tutkimusmenetelmien kysymykset ovat varsin suoria ja yksiselitteisiä. Tämän johdosta mittauksen

validiteetti on suhteellisen korkea. Mittaustulokset kuvastavat järjestön työntekijöiden ja aktiivien mielipiteitä ja ajatuksia järjestön toiminnasta, eli tulosten ekologinen validiteetti on hyvä tasoa.

6.4 Tulosten laajempi hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tulokset ovat pääosin vahvasti sidoksissa Oikeutta Eläimille -järjestöön, ja näin ollen niiden suora laajempi hyödynnettävyys on siksi varsin alhainen. Tuloksia on kuitenkin mahdollista soveltaa muihin yhteyksiin, ja ne voivat esimerkiksi toimia referenssinä jonkin toisen vapaaehtoisjärjestön muutosprosessissa.

Suosituksat muutosprosessiin ovat räätälöidyt järjestön nykytilanteen pohjalta, mutta samankaltainen hierarkiaton vapaaehtoisjärjestö voi mahdollisesti ammentaa suosituksista työkaluja oman muutoksen hallintaan. Suositukset on luotu tekemällä johtopäätöksiä tietoperustan ja järjestöstä saadun tiedon pohjalta, ja syy-seuraussuhteet on pyritty perustelemaan. On tietysti huomioitava, että suositusten käyttöönotto, sekä niiden toimivuuden arviointi on tämän opinnäytetyön laajuuden ulkopuolella.

Kehittämisehdotukset hallintoon ja päätöksentekoon on derivoitu yhdistämällä eri tutkimusmenetelmien kautta saatuja tuloksia. Tulokset luovat kuvan järjestön sisäisestä näkemyksestä nykytilan ja tulevaisuuden suhteen, ja kehittämisehdotukset ovat linjassa kyseisten näkemysten kanssa. Järjestön sisäinen rakenne ja dynamiikka ovat siis kehittämisehdotusten pohjana, ja näin ollen ehdotukset ovat varsin spesifejä.

Vapaaehtoisjärjestön muutosprosessin hallinta on itsessään aihe, jonka pohjalta on paljon potentiaalia ja tarvetta lisätutkimuksiin. Kansalaistoiminnan merkityksen kasvu kansallisvaltioiden roolin supistuessa, lisää painetta kansallisjärjestöjen hallinnollisen tehokkuuden kohentamiseen. Järjestöjen kasvulle on luotava hallitut puitteet pitäen mielessä järjestöjen erityispiirteet. Oikean balanssin löytäminen hallinnollisen struktuurin lisäämisen ja ruohonjuuritason toiminnan ylläpitämisen välillä on yksi suurimmista haasteista, joita kasvupaineessa olevat järjestöt kohtaavat. Tämä opinnäytetyö lähestyy vapaaehtoisjärjestön muutosprosessia integroimalla järjestön aktiiveja muutoksen hallintaan ja kehitystyöhön kolmen eri osallistavan menetelmän kautta. Itse muutoksen läpivienti on tämän opinnäytetyön laajuuden ulkopuolella, mutta työssä kuvailtu muutosprosessin käynnistäminen ja sen raportointi voivat mahdollisesti toimia reimareina jollekin toiselle muutosprosessille.

Lähteet

Painetut

Billis, D. 2010. *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Palgrave Macmillan: Hampshire.

Bryman, A. 2008. *Social research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.

Cameron, E. & Green, M. 2004. *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. London: Kogan Page.

Carnall, C. A. 2007. *Managing change in organizations*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Evers, A. & Laville, J. 2004. *Defining the third sector in Europe*. Teoksessa Evers, A. & Laville, J. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Ghuri, P. N. & Grønhaug, K. 2002. *Research methods in business studies*. 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Joutsenvirta, M. & Kourula, A. 2011. *Kansalaisaktivistit yritysten vastuun asialla*. Teoksessa Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas, M. & Mäkinen, J. *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 210-230.

Juholin, E. 2004. *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. [Helsinki]: Inforviestintä.

Juuti, P. & Lindström, K. 1995. *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti, P. Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe: Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsingissä: Otava.

Kamppinen, M. Boström, S. Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. *Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovelluksia*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö: Organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari.

Konttinen, E. & Peltokoski, J. 2004. *Ympäristöprotestin neljäs aalto: Eläinoikeusliike ja uuden polven ympäristöradikalismi 1990-luvulla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kouvo, A. 2011. *Järjestöt sateentekijöinä. Suomalainen järjestöaktiivisuus luottamuksen lähteenä*. Teoksessa Pessi, A. B. & Saari, J. *Hyvien ihmisten maa: Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kuusi, O. Bergman, T. & Salminen, H. 2013. *Miten tutkimme tulevaisuuksia?* 3. uud. p. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. *Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari.

Lehto, S. T. 1990. *Muutoksen johtaminen: Strategioita ja pohdintoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Lewis, J. 2004. *The state and the third sector in modern welfare states: independence, instrumentality, partnership*. Teoksessa Evers, A. & Laville, J. *The third sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät: Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille: opetusmoniste. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Litwin, M. S. 1995. How to measure survey reliability and validity. Thousand Oaks (CA): Sage.

Rönberg, L. 1999. Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa Matthies, A. Pohjola, A. Rönberg, L. Nylund, M. Laitinen, R. Koskinen, S. Juanto, L. Siisiäinen, M. Hokkanen, L. Kinnunen, P. Siisiäinen, M. Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Morgan, G. 1986. Images of organization. Beverly Hills, (Calif.): Sage.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Ng, W. & Coakes, E. 2013. Business research: Enjoy creating, developing and writing your business project. London: Kogan Page.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa: Teoria ja käytäntö. Lahti: Fopco.

Saari, J. & Pessi, A. B. 2011. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Teoksessa Pessi, A. B. & Saari, J. Hyvien ihmisten maa: Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Snape, D. & Spencer, L. 2003. The Foundations of Qualitative Research. Teoksessa Ritchie, J. & Lewis, J. (toim.) Qualitative Research Practice. London: Sage.

Särkelä, R. 2011. Sosiaali- ja terveysjärjestöt kilpailukyky-yhteiskunnassa. Teoksessa Pessi, A. B. & Saari, J. Hyvien ihmisten maa: Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Worth, M. 2012. Nonprofit management: Principles and practice. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Yin, R. K. 2014. Case study research: Design and methods. 5th ed. Los Angeles: Sage.

Sähköiset

Alasadi, R. & Askary, S. 2014. Employee Involvement and the Barriers to Organizational Change. International Journal of Information, Business and Management, 6 (1), 29-51. Viitattu 9.5.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1511381944/fulltextPDF/7255EE1A1CD84551PQ/16?accountid=12003>

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change, Journal of Organizational Change Management, 28 (2), 234-262. doi: 10.1108/JOCM-11-2013-0215. Viitattu 14.3.2019. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/JOCM-11-2013-0215>

Bareil, C. 2013. Two Paradigms about Resistance to Change. Organization Development Journal, 31 (3), 59-71. Viitattu 2.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1467438141/57AFCD4F16EF491APQ/4?accountid=12003>

Baxter, P. & Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. The Qualitative Report, 13 (4), 544-559. Viitattu 5.6.2019. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>

- Bernström, V.H. & Svare, H. 2017. Significance of Monitoring and Control for Employees' Felt Trust, Motivation, and Mastery. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7 (4), 29-49. Viitattu 2.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1991062241/24FA9B14567F4317PQ/19?accountid=12003>
- Beth, H. 1992. the effects of uncertainty and source credibility on attitudes about organizational change. *Management Communication Quarterly : McQ* (1986-1998), 6 (1), 34. Viitattu 30.10.18. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/232860967/ED078825E0074437PQ/1?accountid=12003>
- Bibri, S. E. 2018. Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. *European Journal of Futures Research*, 6 (1), 1-27. doi: 10.1186/s40309-018-0142-z. Viitattu 22.11.2018. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40309-018-0142-z#Sec12>
- Boezeman, E. J. and Ellemers, N. 2009. Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82 (4), 897-914. Viitattu 18.6.2019. <http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3de3a5af-5785-4590-8c41-556df08b1855%40sessionmgr102>
- Bowler, W.M. Paul, J. Gavin, M. Joplin, T. & Bowler, C.A. 2018. Understanding Trust Transference between Leaders, Followers and Coworkers: Testing Two Three-Way Interactions. *Journal of Managerial Issues*, 30 (4), 444. Viitattu 2.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2186483301/24FA9B14567F4317PQ/12?accountid=12003>
- de Meyrick, J. 2003. The delphi method and health research. *Health Education*, 103 (1), 7-16. Viitattu 3.12.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/214710622/fulltextPDF/EC18E10896BC4157PQ/9?accountid=12003>
- Donohoe, H., Stellefson, M., & Tennant, B. 2012. Advantages and limitations of the e-delphi technique: Implications for health education researchers. *American Journal of Health Education*, 43 (1), 38-46. Viitattu 3.12.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/922006029/fulltextPDF/CODF026C02734D7DPQ/1?accountid=12003>
- Elving, W.J.L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10 (2), 129-138. Viitattu 9.5.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/214190251/fulltextPDF/ECF9D72D46C642E2PQ/11?accountid=12003>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 5.6.2019. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1
- Farrington, T., Crews, C. & Green, L. 2013. Exploring the Future through Scenarios. *Research Technology Management*, 56 (5), 57-59. Viitattu 27.11.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1445000587/C2FB6FBB0854442FPQ/1?accountid=12003>
- Franklin, K. K., & Hart, J. K. 2007. Idea generation and exploration: Benefits and limitations of the policy delphi research method. *Innovative Higher Education*, 31 (4), 237-246. Viitattu 02.12.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/763446446/fulltextPDF/46AD606AB9184457PQ/1?accountid=12003>
- Goswami, S. & Kishor, B. 2018. Exploring the Relationship between Workforce Diversity, Inclusion and Employee Engagement. *Drishtikon : A Management Journal*, 9 (1), 65-89. Viitattu 9.5.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2024034410/fulltextPDF/C17B7895BD4446D3PQ/1?accountid=12003>

- Hess, J.D. & Bacigalupo, A.C. 2013. Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations, *Administrative Sciences*, 3 (4), 202-220. Viitattu 5.11.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1524605704/fulltextPDF/146A545A08C948DAPQ/5?accountid=12003>
- Jaynes, S. 2015. Making strategic change: a critical discourse analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (1), 97-116. Viitattu 27.2.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2154276396/fulltextPDF/729217115024DB2PQ/2?accountid=12003>
- Juppi, P. 2004. ”Keitä me olemme? Mitä me haluamme?” Eläinoikeusliike määrittelykamppailun, marginalisoinnin ja moraalisen paniikin kohteena suomalaisessa sanomalehdissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 23.4.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13457/9513920348.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Krot, K. & Lewicka, D. 2012. The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10 (3), 224-233. Viitattu 1.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1240365052/29B10E3D16704810PQ/7?accountid=12003>
- Linstone, HA. & Turoff, M. 1975. Introduction to the Delphi method: techniques and applications. Teoksessa Linstone, HA. & Turoff, M. (toim.), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 3-12. Viitattu 27.11.2018. <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html>
- Maheshwari, S. & Vohra, V. 2015. Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (5), 872-894. Viitattu 30.10.18. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1710607315/ED078825E0074437PQ/4?accountid=12003>
- Marquez, L. 2016. The Relevance of Organizational Structure to NGOs' Approaches to the Policy Process. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 27 (1), 465-486. Viitattu 19.6.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1759911298?accountid=12003>
- Mullen, P.M. 2003. Delphi: Myths and reality. *Journal of Health Organization and Management*, 17 (1), 37-52. Viitattu 27.11.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/197367432/fulltext/EF5F7D5E20F044D2PQ/1?accountid=12003>
- Mäkkeli J. & Kostamo, T. 2017. Miten innostuksesta ja johtajuudesta puhutaan?. Teoksessa Kostamo T. (Ed). *Ihan intona!: miten innostusta johdetaan*. Haaga-Helion julkaisut, In: Haaga-Helion julkaisut, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.2.2019. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf
- Nelissen, P. & Martine, v.S. 2008. Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications*, 13 (3), 306-318. Viitattu 30.10.18. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/214190276/F677D90617C04108PQ/1?accountid=12003>
- Nivala, E. & Rynnänen, S. 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja*, 14, 9-41. Academia.edu. Viitattu 4.4.2019. https://www.academia.edu/11188409/Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia
- Parkes, C. Scully, J. West, M. & Dawson, J. 2007. "High commitment" strategies. *Employee Relations*, 29 (3), 306-318. Viitattu 17.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/235183312/fulltextPDF/7868F689056D4A96PQ/3?accountid=12003>

- Parsons, E. & Broadbridge, A. 2004. Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights from the UK Charity Retail Sector. *Voluntas*, 15 (3), 227-242. Viitattu 13.6.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/235927336/B628C1D0AC894CD7PQ/12?accountid=12003>
- Pech, R.J. 2009. Delegating and devolving power: a case study of engaged employees. *The Journal of business strategy*, 30 (1), 27-32. Viitattu 1.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/202678295/29B10E3D16704810PQ/12?accountid=12003>
- Posner, B.Z. 2015. An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 36 (7), 885-898. Viitattu 13.6.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1704306478/E91EF9E4F9C64FE3PQ/4?accountid=12003>
- Rogiest, S. Segers, J. & Arjen, v.W. 2015. Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (6), 1094-1106. Viitattu 17.4.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2154279890/fulltextPDF/2B03D7997EAD4FD1PQ/1?accountid=12003>
- Rosenbaum, D. More, E. & Steane, P. 2018. Planned organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (2), 286-303. Viitattu 14.3.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/2015741368/fulltextPDF/7DB9C0F5ECB14D5FPQ/1?accountid=12003>
- Salem, P. 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications*, 13 (3), 333-348. Viitattu 9.5.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/214190473/fulltextPDF/ECF9D72D46C642E2PQ/18?accountid=12003>
- Simoes, P. M. M. & Esposito, M. 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change, *Journal of Management Development*, 33 (4), 324-341. doi: 10.1108/JMD-05-2012-0058. Viitattu 4.11.2018. <https://www.emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/JMD-05-2012-0058>
- Stirling, C., Kilpatrick, S. & Orpin, P. 2011. A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations' management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14 (3), 321-336. doi: 10.1080/13678868.2011.585066. Viitattu 7.11.2018. <http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=43100154-5e1f-4ece-8950-6be145a8e50b%40sessionmgr4009>
- Vakola, M. 2014. What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (3), 195-209. Viitattu 8.5.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1519209465/fulltextPDF/6C478357C7AB4B08PQ/7?accountid=12003>
- Van Dijck, M. F., De Munck, B. & Terpstra, N. 2017. Relocating Civil Society: Theories and Practices of Civil Society between Late Medieval and Modern Society. *Social Science History*, 41 (1), 1-17. Viitattu 4.6.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1991113394/fulltextPDF/CD3D5BA7CAD44A0EPQ/10?accountid=12003>
- Julkaisemattomat
- eDelphi.org 2019. Viitattu 16.4.2019. <https://www.edelphi.org/>
- Nyholm, L. 2018. Kampanjapäällikön haastattelu. 18.10.2018. Oikeutta Eläimille. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2: Hallittu muutosprosessi kansalais- ja vapaaehtoistoiminnassa	30
Kuvio 3: Tutkimusmenetelmät.....	36

Kuvat

Kuva 1: Tulevaisuus.....	47
Kuva 2: Nykytilanne	49
Kuva 3: Mahdollisuudet ja uhat	50

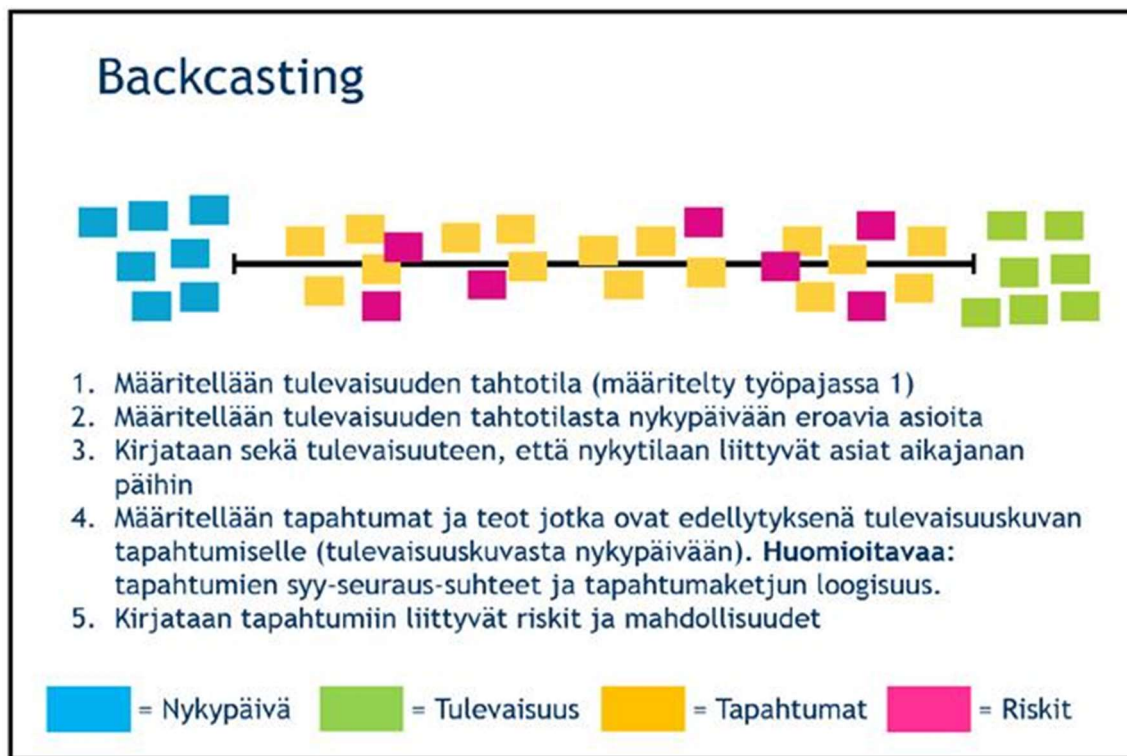
Taulukot

Taulukko 1: Päätöksenteon tehokkuus	43
Taulukko 2: Päätöksenteon demokraattisuus	45
Taulukko 3: Hallinnollinen toimivuus.....	46
Taulukko 4: Päätöksenteko.....	52
Taulukko 5: Paikallisryhmien toiminta	53
Taulukko 6: Hallinnon koordinointi	54
Taulukko 7: Vaikuttamistyö	55

Liitteet

Liite 1: Backcasting ohjeistus.....	70
Liite 2: Tulevaisuudenkuva.....	71
Liite 3: Nykytilanne.....	73
Liite 4: Mahdollisuudet ja uhat.....	75

Liite 1: Backcasting ohjeistus

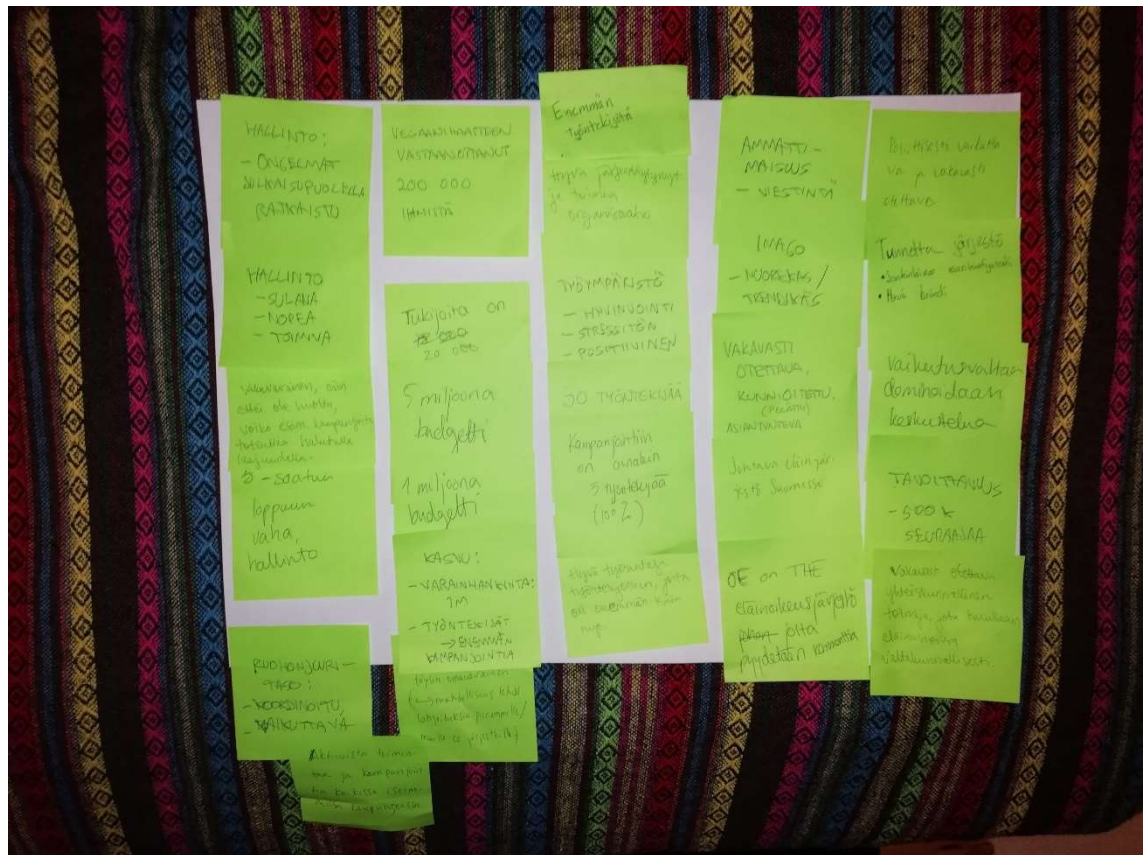


(Laurea, 2016. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105206/59.%20Tarkkanen%20Leppanen%20Italiikenteen%20kehitykseen%20vaikuttavaat%20tekijät.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

- Ensimmäisenä visioidaan tulevaisuuden tahtotila (aikajänne voisi olla noin 5 vuotta) eli jokainen miettii ja kirjaa ajatuksia millainen haluaisi **Oikeutta Elämille** olevan viiden vuoden päästä, aikaa tähän **5 min**
- puretaan kaikki ajatukset aikajanelle, ja jos mahdollista teemme yhteenvetoa visiosta. **10 min**
- koko ryhmänä tai jakaannutaan kahteen pienryhmään, mietitään mitä eroavaisuuksia on nykypäivään verrattuna, **10 min**
- lähdetään hahmottamaan loogista ja johdonmukaista polkua toivottavasta tulevaisuudenkuvasta takaisinpäin kohti nykyhetkeä. Päämääränä on selvittää millaisia mahdollisia seuraamusvaikutuksia eri tapahtumakäänteillä ja päätöksillä on kelaamalla tapahtumia ja niiden seuraamuksia auki. **15 min**
- hahmotetaan aikajanelle tapahtumat mahdollisuuksineen ja riskeineen, eritellään lyhyt (<1v.) keskipitkä (1-3v.) ja pitkä (3-5v.) aikaväli ke **10 min**
- jos on aikaa niin hahmotetaan vielä pelkistetysti strateginen Roadmap **5-10 min**

KIITOS PALJON OSALLISTUMISESTA!! 😊

Liite 2: Tulevaisuudenkuva



Backcasting 26.11.2018, Oikeutta Eläimille -järjestön toimisto, Sörnäinen, Helsinki.

Osallistujat: OE:n seitsemän työntekijää

Fasilitaattori: Tuomas Aalto

Toivottava tulevaisuuskuva (aikajänne noin 5 vuotta),

Osallistujien ajatukset järjesteltyinä aihepiirittäin:

Hallinto:

- hallinto sulavaa, nopeaa, toimivaa
- ongelmat julkaisupuolella ratkaistu
- ruohonjuuritaso koordinoitua ja vaikuttavaa
- aktiivista toimintaa ja kampanjointia kaikissa isoimmissa kaupungeissa
- hyvin järjestäytynyt ja toimiva organisaatio

Talous:

- taloudellisesti täysin omavarainen, ja sitä kautta mahdollisuus tehdä lahjoituksia pienemmille/muille eläinoikeusjärjestöille
- vakavarainen, niin ettei ole huolta voiko esim. kampanjoita toteuttaa halutulla laajuudella
- kasvu: varainhankinta 1 milj. €, lisää työntekijöitä ja sitä kautta lisää kampanjointia
- budjetti 1 milj. €
- budjetti 5 milj. €

Työympäristö:

- hyvä työnantaja työntekijöilleen, joita on enemmän kuin nyt
- työympäristö: hyvinvointi, stressitön, positiivinen
- kampanjointiin on ainakin 5 täysipäiväistä työntekijää
- 30 työntekijää
- enemmän työntekijöitä

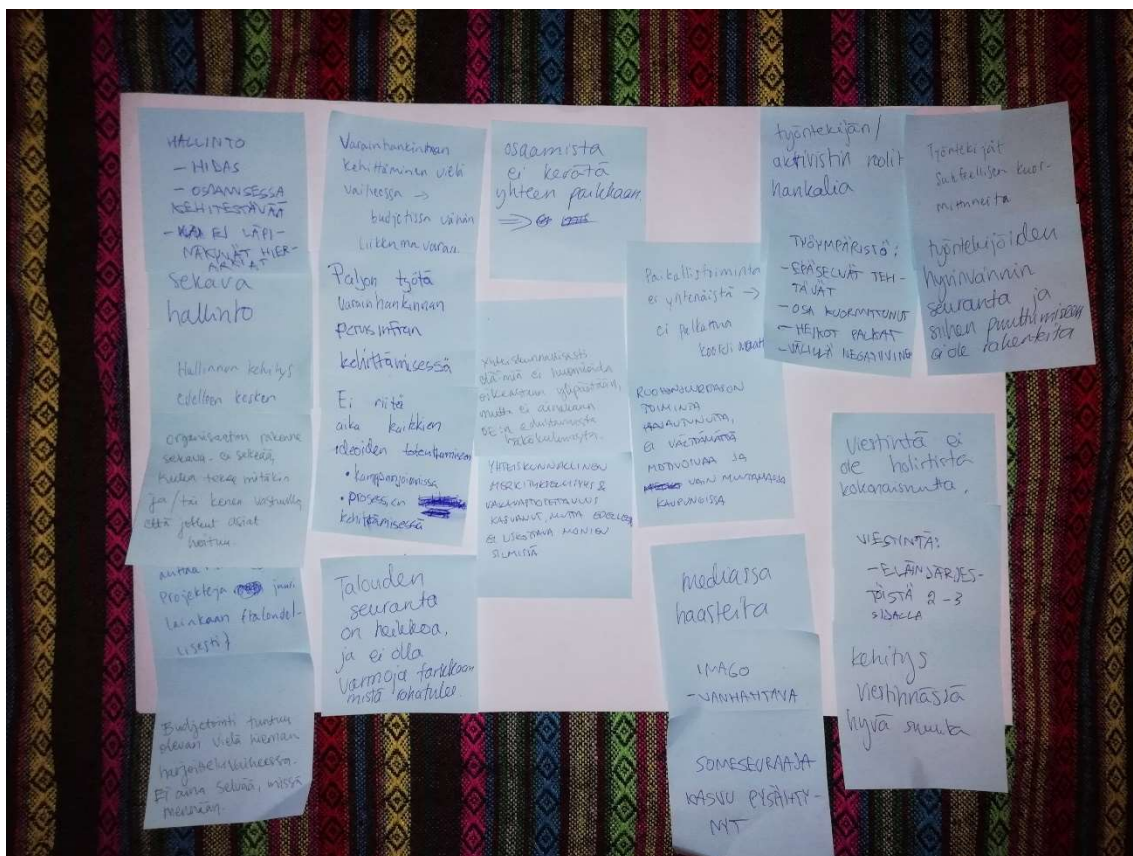
Tavoittavuus:

- tukijoita on 20 000
- tavoittavuus: 500 000 seuraajaa
- vegaanihaasteen on vastaanottanut 200 000 ihmistä

Viestintä ja imago:

- viestintä heijastaa ammattimaisuutta
- imago nuorekas ja trendikäs
- vakavasti otettava, kunnioitettu (pelätty), asiantunteva
- johtava eläinjärjestö Suomessa
- OE on THE eläinoikeusjärjestö jolta pyydetään kommenttia
- poliittisesti vaikuttava ja vakavasti otettava
- tunnettu järjestö: jonkinlainen asiantuntijarooli, hyvä brändi
- vaikutusvaltaa, dominoidaan keskustelua
- vakavasti otettava yhteiskunnallinen toimija, jota kuullaan eläinasioissa valtakunnallisesti

Liite 3: Nykytilanne



Backcasting 26.11.2018, Oikeutta Eläimille -järjestön toimisto, Sörnäinen, Helsinki.

Osallistujat: OE:n seitsemän työntekijää

Fasilitaattori: Tuomas Aalto

Nyky päivän tilanne,

Osallistujien ajatukset järjesteltyinä aihepiirittäin:

Hallinto:

- hallinto hidias, osaamisessa kehitettävää, ei läpinäkyvät hierarkiat
- sekava hallinto
- hallinnon kehitys edelleen kesken
- organisaation rakenne sekava. ei selkeää, kuka tekee mitään ja/tai kenen vastuulla että jotkut asiat hoituu
- paikallistoiminta ei yhtenäistä, ei palkattua koordinaattoria
- osaamista ei kerätä yhteen paikkaan

Talous:

- varainhankinnan kehittäminen vielä vaiheessa, budjetissa vähän liikkumavaraa
- paljon työtä varainhankinnan perusrakenteen kehittämisessä
- talouden seuranta on heikkoa, ja ei olla varmoja tarkkaan mistä raha tulee
- tällä hetkellä ei mahdollista auttaa muita eläinoikeusprojekteja juuri lainkaan taloudellisesti
- budjetointi tuntuu olevan vielä hieman harjoitteluvaiheessa. Ei aina selvää, missä mennään

Työympäristö:

- työntekijän/aktivistin roolit hankalia
- epäselvät tehtävät, osa työntekijöistä kuormittunut, heikot palkat, välillä negatiivinen
- työntekijät suhteellisen kuormittuneita
- työntekijöiden hyvinvoinnin seuranta ja siihen puuttumiseen ei ole rakenteita
- ei riitä aika kaikkien ideoiden toteuttamiseen; kampanjoinnissa, prosessien kehittämisessä

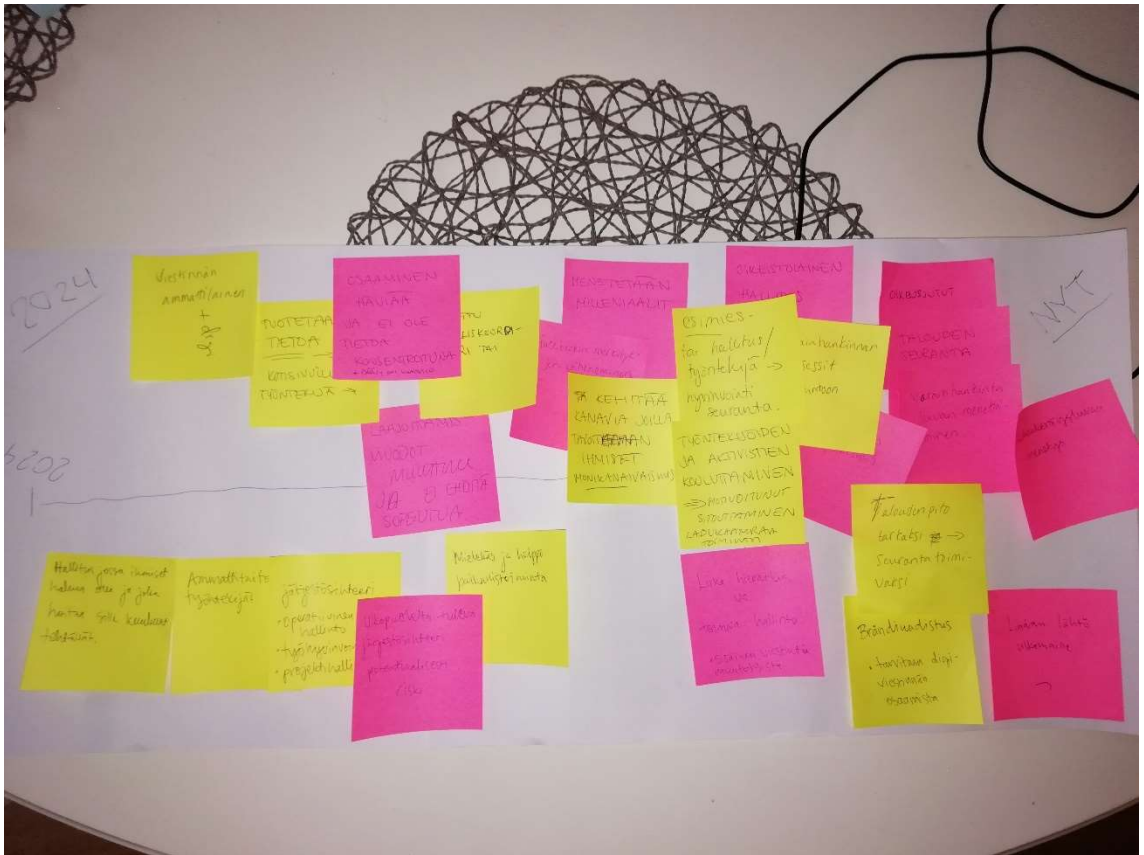
Tavoittavuus:

- ruohonjuuritason toiminta hajautunutta, ei välttämättä motivoivaa, vain muutamassa kaupungissa
- someseuraaja kasvu pysähtynyt
- yhteiskunnallisesti eläimiä ei huomioida oikeastaan ylipäättään, mutta ei ainakaan OE:n edustamasta näkökulmasta

Viestintä ja imago:

- viestinnässä ei ole holistista kokonaisuutta
- yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja vakavasti otettavuus kasvanut, mutta edelleen ei uskottava monien silmissä
- eläinjärjestöistä 2.-3. sijalla
- viestinnässä hyvä suunta
- imago vanhahtava
- mediassa haasteita

Liite 4: Mahdollisuudet ja uhat



Backcasting 26.11.2018, Oikeutta Eläimille -järjestön toimisto, Sörnäinen, Helsinki.

Osallistujat: OE:n seitsemän työntekijää

Fasilitaattori: Tuomas Aalto

Mahdollisuudet ja uhat,**Lyhyt aikaväli (<1v.)****Mahdollisuudet:**

- taloudenpito tarkaksi, seuranta toimivaksi
- brändi uudistus, tarvitaan digiviestinnän osaamista

Uhat:

- Lindan (yritysvastuukampanjoitsija) lähtö ulkomaille
- talouden seuranta
- oikeusjutut
- varainhankintaluvan menettäminen
- rahankeräysluvan menettäminen
- negatiivinen julkisuus

Keskipitkä aikaväli (1-3v.)**Mahdollisuudet:**

- työntekijöiden ja aktivistien kouluttaminen, motivoitunut sitouttaminen, laadukkaampaa toimintaa
- kehittää kanavia joilla tavoitetaan ihmiset, monikanavaisuus
- esimies- tai hallitustyöntekijä, hyvinvoinnin seuranta
- varainhankinnan prosessit kuntoon
- mielekäs ja helppo paikallistoiminta
- palkattu paikalliskoordinaattori tai kaksi

Uhat:

- oikeistolainen hallitus
- liika hierarkia vs. toimiva hallinto, sisäinen viestintä muutoksista
- menetetään milleniaalit
- facebookin merkityksen väheneminen

Pitkä aikaväli (3-5v.)**Mahdollisuudet:**

- hallitus jossa ihmiset haluaa olla ja joka hoitaa sille kuuluvat tehtävät
- ammattitaitoiset työntekijät
- järjestösihteeri: operatiivinen hallinto, työhyvinvointi, projektihallinta
- työntekijä tuottamaan tietoa kotisivuilla
- viestinnän ammattilainen, digiosaaja

Uhat:

- osaaminen häviää ja ei ole tietoa konsentroituna, pääsy eri kanaviin
- lahjoittamismuodot muuttuu ja ei ehditä sopeutua
- ulkopuolelta tuleva järjestösihteeri potentiaalisesti riski