

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

## Organisaatioidentiteetin lähteellä

Tapaustutkimus kahdesta järjestöpohjaisesta  
vanhuspalveluiden tuottajasta.

*Suvi Hiltunen*

Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
4/2019



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)

---

Tekijä: Suvi Hiltunen

Opinnäytetyön nimi: Organisaatioidentiteetin lähteellä. Tapaustutkimus kahdesta järjestöpohjaisesta vanhuspalveluiden tuottajasta.

Sivumäärä: 79 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja: Hanna Laitinen

Työn tilaaja: Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry

---

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus kahden vanhuspalveluita tuottavan järjestön organisaatioidentiteetistä. Työn tavoitteena oli tutkia, millaisia Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry:n vanhusten palveluita tuottavat jäsenyhteisöt ovat. Tätä kautta pyrittiin kehittämään Valli ry:n jäsenyhteisöille suunnattua tukea.

Tapaustutkimuksessa hyödynnettiin organisaatioidentiteetin teoriaa etsimällä tapausorganisaatioista organisaation keskeisiä, suhteellisen pysyviä ja omaperäisiä piirteitä. Tutkimuksen edetessä ilmeni, että tapausorganisaatioiden identiteetissä on myös prosessimainen luonne. Tutkimusmenetelminä käytettiin valmiisiin aineistoihin perehtymistä, asiantuntijahaastatteluja sekä teemahaastatteluja. Analyysina käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, joiden avulla aineistosta etsittiin identiteettiä kuvaavia teemoja.

Tuloksena tapausorganisaatioista löytyi neljä identiteetin piirrettä: yhteisöllisyyden, solidaarisuuden, arvoperustaisen ammattilaisen sekä resilientin toimijan identiteetti. Tulkintani mukaan nämä identiteetin piirteet eivät ole toistensa kanssa kilpailevia, vaan sidoksissa ja jopa riippuvaisia toisistaan. Kummastakin tapausorganisaatiosta oli selkeästi löydettävissä samat identiteetin piirteet, mutta ne painoutuivat ja ilmenivät joiltakin osin eri tavoin.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että vastoin ennako-oletustani tapausorganisaatioiden identiteetti ei ainakaan tällä hetkellä ole uhattuna huolimatta yhä käynnissä olevista voimakkaista toimintaympäristön ja lainsäädännön muutoksista. Suosituksenani onkin, että tapausorganisaatiot jatkavat identiteettityötään prosessimaisen organisaatioidentiteetin luonteen mukaisesti ja kehittävät itselleen identiteettistrategian. Identiteettistrategialla luodaan perusta sille, kuinka organisaation identiteettiä on mahdollista jalkauttaa toimintaan ja kuinka sitä voi hyödyntää oman organisaation profiilin ja imagon kirkastamisessa niin palvelumarkkinoilla kuin kansalaistoiminnassa.

Identiteetin piirteistä nousseista kehittämis ehdotuksista työn tilaaja Valli ry saa vahvistusta ja suuntaa sille, mikä järjestöpohjaisista vanhuspalveluiden tuottajista tekee erityisiä ja mihin sen kannattaa keskittyä jäseniin kohdistuvassa tuessaan. Tällaisia ovat esimerkiksi alustayhteistyön ja klustereiden edelleen kehittäminen, jäsenyhteisöissä tapahtuvan toiminnan tasalaatuisuuden vahvistaminen, kansalaistoimintaan panostaminen sekä vaikuttamistyössä sen esiin nostaminen, että jäsenyhteisöt ovat suomalaisen ikääntymispolitiikan edelläkävijöitä.

---

Asiasanat: organisaatioidentiteetti, organisaatio, järjestöt, vanhuspalvelut, kansalaistoiminta

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
NGO & Youth Work, Master of Humanities

---

Author: Suvi Hiltunen

Title: The Source of Organizational Identity: A Case study of two Non-profit Organizations Who Provide Elderly Services.

Number of Pages: 79 and 3 attachment pages

Supervisor: Hanna Laitinen

Subscriber: The Union for Senior Services Valli ry

---

This thesis is a case study on the organizational identity of two non-profit organizations that provide elderly services in Finland. The project investigates the member organizations of The Union for Senior Services (Valli ry). The second goal of this research was to develop Valli ry's support for its member organizations. The thesis applies the theory of organizational identity to determine the central, enduring, and most distinctive features of the case organizations.

As the study progressed, it appeared that the case organizations also had a process-based organizational identity. The research methods that were utilized included familiarization with the completed materials, expert interviews and theme interviews. The theory-guided approach for a quality content analysis was utilized here. Themes that described organizational identity were determined by reviewing the prior study material.

Four identity features were identified for these case organizations: Communality, solidarity, value-based professionalism and resilient identity. According to the interpretation offered herein, these identity features do not compete, but they are linked and even dependent on one another. The same identity features were found for both case organizations but emphasized and expressed differently for each.

The research study concluded that, contrary to the pre-assumption, the identity of these case organizations is not threatened currently, despite ongoing strong changes in their operating environment and related legislation. The recommendation is that the case organizations continue their identity efforts applying the process-like organization identity and in so doing develop their own identity strategy. An identity strategy can provide the basis for how an organization's identity can be implemented in everyday work, and also be utilized to enhance the profile and image of an organization in its markets and for civic activities.

For identity-related development proposals, the work subscriber, Valli ry, will receive confirmation and direction of what makes the non-profit elderly service provider organizations special and what areas are worth focusing to support members. These can include the further development of the platform economy and its clusters, strengthening the homogeneous quality in member organizations, investing in civic activities and highlighting the advocacy work about member organizations who are currently pioneers in Finnish aging policy.

---

Keywords: organizational identity, organization, non-profit organizations, elderly services, civic activities

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	6
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	7
2.1 Vanhusjärjestöt kansalaisyhteiskunnan toimijoina .....	7
2.2 Vanhusjärjestöt palveluntuottajina.....	9
2.3 Opinnäytetyön tarve .....	10
2.4 Tutkimusongelma.....	11
3 ORGANISAATIOIDENTITEETTI.....	12
3.1 Organisaatioidentiteetin lähtökohtia .....	12
3.2 Identiteetin rakentuminen .....	14
3.3 Moni-identtisyys.....	16
3.4 Muuttumaton identiteetti vai prosessi-identiteetti?.....	18
3.5 Suomalaisten organisaatioiden identiteettitutkimuksista.....	18
3.6 Organisaatioidentiteetin lähestymistapa opinnäytetyössä.....	19
4 STRATEGIANA TAPAUSTUTKIMUS .....	21
4.1 Tutkimuksen rajaus .....	22
4.2 Tapausten esittely.....	23
5 AINEISTONKERUUPROSESSI.....	24
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	24
5.2 Aineistonkeruu .....	26
5.3 Haastatteluihin liittyvät eettiset huomiot .....	28
5.4 Analyysimenetelmästä.....	29
6 IDENTITEETIN PIIRTEET .....	31
6.1 Yhteisöllisyyden identiteetti .....	31
6.1.1 Lähiyhteisöön kiinnittyminen .....	32

6.1.2 Me -henki .....	34
6.1.3 Omistajuuden ja osallisuuden tunne .....	36
6.2 Solidaarisuuden identiteetti .....	39
6.2.1 Sosiaalinen vastuu .....	39
6.2.2 Solidaarisuuden konkretiana kansalaistoiminta ja vaikuttamistyö .....	40
6.2.3 Osa suurempaa arvoverkoston .....	43
6.3 Arvoperustaisen ammattilaisuuden identiteetti .....	44
6.3.1 Kaiken keskiössä vanhus .....	44
6.3.2 Uskottava liiketoimija arvoista huolimatta vai niiden ansiosta? .....	46
6.3.3 Erityisyys voimavarana .....	48
6.4 Resilientin eli muutosjoustavan toimijan identiteetti .....	50
6.4.1 Tulevaisuuspositivismi .....	50
6.4.2 Edelläkävijyys vaatii riskinottoa .....	52
6.4.3 Hybridisellä toiminnalla joustoa .....	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TAPAUSORGANISAATIOIDEN IDENTITEETEISTÄ .....	55
7.1 Keitä me organisaationa olemme nyt ja tulevaisuudessa? .....	56
7.2 Organisaatioidentiteetti paljastaa erityisyyden .....	59
7.3 Mikä on oikea tapa tehdä kansalaistoimintaa? .....	60
7.4 Järjestöt yhteisenä rintamana palvelumarkkinoilla .....	63
7.5 Identiteettistrategiasta identiteetin todeksi elämiseen .....	64
7.6 Valli ry:n rooli jäsenyhteisöjensä identiteettityössä .....	67
8 POHDINTA .....	70
8.1 Identiteettien tulkinnasta tapausorganisaatioissa .....	70
8.2 Miksi organisaatioidentiteettiä on tärkeää tutkia? .....	72
8.3 Opinnäytetyön kriittinen tarkastelu ja työelämälähtöisyys .....	72
LÄHTEET .....	75
LIITTEET .....	80

## 1 JOHDANTO

Suomalainen hyvinvointivaltio on kehittynyt hyvinvointiyhteiskunnaksi, jossa julkinen sektori toimii yhteistyössä yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan kanssa (Möttönen & Niemelä 2005, 3). Vallitsevissa olosuhteissa on pohdittu jo pitkään, miten järjestösektorin eri toimijat sijoittuvat tulevaisuuden suomalaiseen yhteiskuntaan. Yhteiskuntamme lähestyy aikaa, jossa järjestöt joutuvat tekemään suuria strategisia valintoja oman toimintansa suhteen (ks. esim. Särkelä 2016, 345–346).

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta kiinnostavin kysymys onkin, mikä on yksittäisten järjestöjen rooli yhteiskunnassa hyvinvointipalveluiden tuottajina. Samalla kiinnostava kysymys on, mikä näiden toimijoiden rooli on kansalaisyhteiskunnan edustajina. (Halava & Pantzar & Lukin 2018, 20.) Oman paikan löytäminen tulevaisuuden suomalaisen yhteiskunnan ekosysteemissä riippuu muun muassa siitä, miten järjestö osaa kiteyttää oman erityisyytensä, vahvuutensa ja muista erottuvuutensa (emt. 20).

Opinnäytetyössä tarkastellaan vanhuspalveluita tuottavia järjestöjä niiden organisatioidentiteetin kautta. Aihe on ajankohtainen, sillä vanhusten palvelut ja niiden järjestäminen ovat erinomainen teema, kun halutaan tutkia julkisten palveluiden muutosta sekä yksityisten palveluiden roolia siinä (Anttonen, Häikiö & Valokivi 2012, 19). Lisäksi tulevaisuus vaatii yhteiskuntaamme mukautumaan kasvavaan huoltosuhteeseen. Mukautuminen puolestaan edellyttää löytämään eri ratkaisuja järjestää ikääntyvien palvelut. Järjestösektorin tarjoamat palvelut ja niiden sosiaalista pääomaa ja toimintakykyä tukeva kansalaistoiminta on tässä merkittävässä roolissa. (Kuntaliitto 2018.)

Vanhuspalveluita tuottavista järjestöistä moni hakee paikkaansa muuttumassa olevassa ajassa ja toimintaympäristössä. Järjestön omaa asemaa ja ydintä muutoksen partaalla hahmottaakseen järjestötoimijoiden täytyisi tarkastella tätä asemaa ja keskeyttä eri näkökulmista. Identiteetin tutkimus paitsi tarjoaa uusia näkökulmia, myös auttaa selittämään organisaatiokäyttäytymistä tilanteessa, jossa muista selitysmalleista ei välttämättä ole ollut hyötyä. (Puusa 2008, 91.)

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii työnantajani Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry (jatkossa Valli ry). Valli ry on vuonna 1953 perustettu valtakunnallinen vanhusalan asiantuntijaliitto. Liitto toimii yleishyödyllisenä järjestönä yhteistyössä 69 jäsenyhteisönsä ja muiden sidosryhmien kanssa eri puolilla Suomea. Liiton missiona

on edistää hyvää ikäpolitiikkaa, moniäänistä kansalaisyhteiskuntaa ja tasapuolisia palveluja. Liiton toimintaa ohjaavat jäsenyhteisöistä nousseet tarpeet ja toimintaympäristön muutokset. (Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry 2016.) Jäsenyhteisöjen toimintaympäristön muutoksista polttavimpana puheenaiheena oli pitkään maakunta- ja soteuudistus, jonka valmistelu kuitenkin keskeytettiin maaliskuussa 2019 hallituksen kaatumisen myötä. Selvää on, että jonkinlaisia uudistuksia tulevaisuudessa tullaan tekemään, joten jatkossakin on tehtävä töitä jäsenyhteisöjen toimintaedellytysten vahvistamiseksi. (Valtioneuvosto 2019.)

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Vuonna 2030 jo joka neljäs suomalainen on yli 65-vuotias. Suomessa väestön ikääntymistähti on Euroopan nopeinta. (Sisäministeriö 2018, 11.) Samaan aikaan kun yhteiskunta ikääntyy, työkäisten ja lasten määrä vähenee. Koko yhteiskunnan toimivuuden kannalta iäkkäiden tarpeisiin on syytä panostaa entistä enemmän. Hoivan lisäksi sosiaaliin tekijöihin panostamalla ikääntyneet voidaan valjastaa yhteiskunnan voimavaraksi. (Kuntaliitto 2018.) Ikääntyneiden hyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan niin viranomaisten kuin järjestöjen yhteistyötä yhä enenevässä määrin (Sisäministeriö 2018, 9).

Vaikka sosiaali- ja terveysjärjestöillä on ollut aina keskeinen, jopa perustavanlaatuinen rooli suomalaisissa sosiaali- ja hyvinvointipalveluissa, vanhuspalveluita tuottavien järjestöjen asema on viimeisten vuosikymmenten aikana heikentynyt huomattavasti. Vanhuspalveluiden järjestämisessä alettiin miettiä yhä enemmän talousnäkökulmia, ja kansainväliset pääomasijoittajat löysivät alan. Suurten monikansallisten yritysten kanssa kilpaillessa monilla järjestöillä ja pienillä yrityksillä ei ollut enää mahdollista selvitä markkinoilla. Monet järjestöt ovat joutuneet myymään palvelutuotantonsa suuryrityksille. (Helsingin Sanomat 2019; Niemelä 2019.)

### 2.1 Vanhusjärjestöt kansalaisyhteiskunnan toimijoina

Hyvinvointiyhteiskuntamme tarvitsee toimiakseen järjestöjä siinä missä julkisia tai muita yksityisiä toimijoita. Vanhusjärjestöt, kuten muutkin järjestöksi tai yhdistykseksi rekisteröityneet yhteisöt, voidaan perinteisesti määritellä kansalaisyhteiskunnan eli valtiosta vapaan toiminnan institutionaalisiksi välineiksi. Järjestöjen toimintaa oh-

jaa voittoa tavoittelemattomuuden periaate. (Möttönen & Niemelä 2005, 28.) Järjestöjä luonnehditaan myös aatteelliseksi tai yleishyödylliseksi toimijaksi, joita yhdessä voittoa tavoittelemattoman (non-profit) käsitteen kanssa käytetään monesti toistensa synonyymeina, vaikka käsitteitä tulkintaankin eri yhteyksissä eri tavalla (Särkelä 2016, 37). Muita tunnusomaisia ja nimenomaan järjestöjen toimintaa luonnehtivia piirteitä ovat esimerkiksi vapaaehtoisten osallistuminen, yhteisöllisyyden ja yhteisvastuullisuuden luonne, vertaisuuden ja luottamuksen synnyttäminen, kansalaisten demokratia ja heidän äänensä kuuluminen, vahva arvojen edustaminen ja yhteiskunnan sosiaalisen pääoman ylläpitäminen (emt., 37; Möttönen & Niemelä 2005, 59-60;). Tällä vuosituhanella myös identiteettityö, edunvalvonta ja innovaatioiden synnyttäminen on noussut tärkeiksi kohteiksi monien järjestöjen toiminnassa (emt., 71; 74; 76).

Vaikka yhteiskunnan lohkoaminen eri sektoreihin ei olekaan kritiikitöntä ja yksiselitteistä, tässä opinnäytetyössä käytetään perinteistä kolmi-, tai pikemminkin nelijaottelua vanhuspalveluita tuottavien järjestöjen toimintaympäristön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Tässä jaottelussa perinteisesti järjestöjen toteuttama toiminta organisoituu kolmanneksi sektoriksi tai kansalaisyhteiskunnaksi, muiden sektoreiden ollessa julkinen (toinen sektori) ja yksityinen (ensimmäinen sektori tai markkinat). (Helander 2002, 22-25.) Neljännellä sektorilla nyky-yhteiskunnassamme ymmärretään lähiyhteisöissä ja kotitalouksissa tapahtuvaa toimintaa, joukkoistamista sekä alustataloutta (Halava ym. 2018, 37; Helander 2002, 25). Vanhuspolitiikasta puhuttaessa neljännen sektorin näkyväksi tekeminen on tärkeää, koska informaali eli läheisten tuottaman hoivan tarve ja merkitys kasvaa siinä missä virallisenkin hoivan (Anttonen & Häikiö & Valokivi 2012, 19-20).

Suomessa oli marraskuun 2018 lopussa 106 050 rekisteröityä yhdistystä sekä noin 2700 säätiötä (PRH 2018a; PRH 2018b). Tarkkaa tietoa vanhus- tai ikääntyneiden järjestöjen määrästä Suomessa ei ole saatavilla. SOSTE jakaa vanhusjärjestöt vanhusten yleis-, asumis-, ja palvelujärjestöihin sekä eläkeläis- ja veteraanijärjestöihin (Järjestöbarometri 2018, 19). Opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat vanhusten asumis- ja palvelujärjestöt. Tuoreinta Järjestöbarometriä työstäessä SOSTE lähetti kyselykutsun 17 valtakunnalliselle vanhusjärjestölle sekä 711 paikalliselle vanhusyhdistykselle. Näissä luvuissa on mukana kaikki edellä mainitut vanhusjärjestöjen kategoriat. (Emt., 22-23.) Vaikka Järjestöbarometri ei annakaan tarkkaa tietoa siitä, kuinka suuri osa 711



vanhusalan paikallisyhdistyksestä on nimenomaan vanhusten asumis- ja palvelujärjestöjä, voidaan arvella luvun olevan kuitenkin satoja. Tässä opinnäytetyössä vanhusjärjestöistä puhuttaessa tarkoitetaan asumis- ja palvelujärjestöjen lisäksi myös vastaavaa toimintaa ja palveluita tuottavia säätiöitä. Säätiöt toimivat järjestöjen tavoin voittoa tavoittamattomalla periaatteella (Helander 2002, 72).

## 2.2 Vanhusjärjestöt palveluntuottajina

Möttösen ja Niemelän (2005, 57) mukaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen syntyyn on vaikuttanut paikallinen tarve tai ongelma, johon nimenomaisella alueella julkinen sektori ei ollut pystynyt vastaamaan lainkaan tai tarpeeksi, tai jota ei vielä oltu tunnistettu. Järjestöjen kehityskaaressa on voinut tulla vaihe, jossa järjestö on katsonut parhaaksi alkaa tuottaa näihin tarpeisiin tai ongelmiin vastaavia palveluita ja kehittää aiheeseen liittyvää asiantuntijuuttaan (emt. 58). Järjestöillä on ollut vahva rooli sosiaalipalveluiden tuottamisessa aina 1980-luvulta lähtien. Järjestöjen palvelutoiminnan kehittymisen aikana yhteistyö kuntien kanssa on ollut kumppanuusperusteista. (Särkelä 2016, 40.)

Historia osoittaa, että kansalaisyhteiskunnan ja valtion keskinäinen sidos on ollut edellytyksenä ja tuloksena nykyiselle yhteiskunnallemme (Laitinen 2018, 25). Vanhus-tenhuollon näkökulmasta tarkasteltuna esimerkkinä on tästä juuri edellä mainittu julkisen sektorin järjestölle kohdistama paine alkaa tuottaa vanhusten asumispalveluita tilanteessa, jossa kunnalla ei ollut tarpeeksi omia resursseja reagoida räjähdysmäisesti kasvavaan kysyntään. Myös 1950-luvulla kunnalliseksi palveluksi siirtynyt kotihoito on täysin vanhusjärjestöjen itsensä alun perin aloittamaa toimintaa (mm. Anttonen ym. 2012, 25).

Yhteiskunnan eri sosiaalipalveluissa yksityisillä palveluntuottajilla on merkittävä rooli. Esimerkiksi vanhusten tehostetussa palveluasumisesta vuonna 2017 lähes puolet oli yksityisten palveluntuottajien järjestämää. (Arajärvi & Väyrynen & Kuronen 2018.) Etenkin ikääntyvien palveluissa järjestöpohjaisten palveluntuottajien suhdetta koko yksityisten palveluntuottajien kokonaisuuteen on haastavaa erotella.

Särkelän (2016) väitöstutkimuksen perusteella on nähtävissä järjestöpohjaisten palveluntuottajien aseman paradoksi. Yhtäältä yksityisen sektorin osuus sosiaalipalveluiden järjestämisessä on kasvanut, toisaalta nimenomaan järjestöjen palveluntuotanto on

supistunut ja supistunee edelleen. Järjestöt ovat monesti päätyneet yhtiöittämään – monesti pakon sanelemana – palvelutoimintaansa (emt. 49-50.)

Osa järjestöistä on ratkaissut markkinaistumisen ja arvoideologian yhteentörmäyksen ottamalla käyttöön Yhteiskunnallinen yritys -merkin. Yhteiskunnallinen yritys tarkoittaa yritystä, joka toimii yhteiskuntavastuullisesti ohjaten tuotot yhteiskuntavastuullisten tai sosiaalisten päämäärien mukaan. Osinkojen jakaminen ei ole siten yrityksen päätavoite. (Bland 2010, 14; 16.) Yhteiskunnallinen yritys voi erottautua muista alan yrityksistä hakemalla siihen tarkoitettua merkkiä. Suomessa yhteiskunnallisen yrityksen merkin myöntää Suomalaisen Työn Liitto. (Suomalaisen Työn Liitto 2019a.) Yhteiskunnallisen yrityksen merkin saaneista sosiaalihuollon avo- ja laitospalveluiden toimijoista noin puolet on vanhuspalveluiden tuottajia (Suomalaisen Työn Liitto 2019b).

Järjestöä, joka syntyessään tai myöhemmin toimintansa ja painotustensa muuttuessa ylittää yhteiskunnan niin sanotusti perinteiset sektorirajat, voidaan kutsua hybridiksi organisaatioksi. Tämän viime aikoina hybridioorganisaatioiden tutkimuksissa vallinneen painotuksen mukaan hybridi organisaatio muun muassa omaksuu toimintatapoja ja osaamista muilta sektoreilta, toteuttaa osaltaan muiden sektoreiden tehtäviä, tekee hankintoja ja solmii sopimuksia näiden kanssa. Tähän liittyy myös hallinnon lisääntymistä ja hierarkkisuuden kasvua organisaation resurssien kasvaessa; organisaatio kaupallistuu ja ammattimaistuu. (Laitinen 2018, 22; 58-59.)

### 2.3 Opinnäytetyön tarve

Opinnäytetyön tilaaja Valli ry on olemassa jäsenyhteisöjään varten (Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto 2016). Aloittaessani yhteisöpedagogin YAMK-opinnot minulle oli selvää, että opinnäytetyöni tulisi liittymään jollakin tavalla jäsenyhteisöihimme, tarkoituksenaan kehittää Vallin tarjoamaa tukeaan jäsenyhteisöille.

Vallin nykyinen hallitus varajäsenineen koostuu 11 jäsenyhteisön edustajista. Lisäksi jäsenyhteisöjen kanssa tehdään yhteistyötä erilaisen kehittämistoiminnan, tapahtumien, koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksien sekä vaikuttamisen ja viestinnän parissa. Jäsenyhteisöjen toiveet ja tarpeet liittoaan kohtaan tulevat siten esiin monenlaisissa yhteyksissä. Aika ajoin Valli kerää myös kirjallista tietoa jäsenyhteisöjensä senhetkisestä tilanteesta kokonaisuudessaan.

Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry:n jäsenyhteisökyselyssä (2017) kysyttiin jäsenyhteisöjen ajatuksia omasta toiminnastaan. Niin kyselystä nousseiden vastausten kuin jäsenistön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella nousi selvä huoli, joka jäsenyhteisöillä oli maakunta- ja soteuudistukseen sekä valinnanvapauslain uudistukseen liittyen. Jäsenyhteisöt joutuvat tekemään ratkaisuja pärjätäkseen palvelumarkkinoilla, ja yleensä se tarkoittaa sitä, että ikäihmisille ilman julkista rahoitusta tarjottavaa maksutonta toimintaa täytyy supistaa. Voiko Valli jäsentensä edunvalvojana vielä tehdä jotain sen eteen, että jäsenyhteisöt voivat sekä tuottaa palveluita että vahvistaa ja ylläpitää omaa kansalaistoimintaansa? Mitä mahdollisuuksia jäsenyhteisöillä on yhteiskunnallisesti merkittävien muutosten myötä?

Opinnäytetyössä yhtenä läpileikkaavana teemana on muutos. 2000-luvun toimintaympäristön jatkuva muutostila näkyy suomalaisen järjestötutkimuksen vastauksissa. Vuosina 2014, 2016 ja 2018 tehdyistä Järjestöbarometreista käy ilmi, että työttömien järjestöjen lisäksi vanhuspalvelujärjestöt ovat juuri niitä, jotka ennakoivat toimintansa olevan suuressa muutoksessa. Muutoksen voimakkuutta vuonna 2014 kysyttäessä yksi viidesosa vanhusten yleis- asumis- ja palveluyhdistyksistä ilmoitti muutoksen olevan voimakasta, kun vuosina 2016 ja 2018 se oli voimakasta yli kolmasosalla kyseisten järjestöjen mielestä (Järjestöbarometri 2014, 23; Järjestöbarometri 2016, 28; Järjestöbarometri 2018, 29.) Myös Valli ry:n jäsenyhteisökyselyssä vuonna 2017 kysyttiin, miten jäsenyhteisöt arvioivat toimintansa määrän muuttuvan seuraavan kahden vuoden aikana. Suurin osa kyselyyn vastanneista ilmoitti, että ne ennakoivat yhteisönsä toiminnan säilyvän ennallaan. Opinnäytetyön kannalta kiinnostavimpia olivatkin ne jäsenyhteisöt, jotka ilmoittivat ennakoimastaan tai jo käynnissä olevasta muutoksesta organisaatiossaan.

## 2.4 Tutkimusongelma

Koko 2000-luvun voimakkaasti muuttunut toimintaympäristö on herättänyt pohtimaan niin liittotasolla kuin paikallistasolla, millaisia Vallin jäsenyhteisöt ovat. Tulevaisuuden turvaamiseksi yhtä tärkeä pohdinnan paikka on myös, keitä jäsenyhteisöt haluavat olla. Jäsenyhteisön identiteetin tiedostaminen auttaa sekä hahmottamaan jäsenyhteisön nykytilaa että rakentamaan yhteisön tulevaisuutta. Yhtä tärkeää on selvit-

tää, miten Valli voi jäsenyhteisöjen identiteetin avulla edelleen nostaa järjestöpohjaisten vanhuspalveluiden tunnettuutta ja asemaa osana suomalaisia hyvinvointipalveluita.

Tarkastelen tätä tutkimusongelmaa kahden tapausorganisaation kautta. Tutkimusongelman vastaamisen tukena käytän seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Mistä piirteistä muodostuu tapausorganisaatioiden organisaatioidentiteetti? Millaisia tulkintoja tapausorganisaatioiden jäsenet antavat organisaationsa identiteetistä?
2. Mitä erityistä on Vallin vanhuspalveluita tuottavissa jäsenyhteisöissä?
3. Miten Valli voi kehittää jäsenyhteisöihinsä kohdistuvaa tukea ja edunvalvontatyötä jäsenyhteisöjensä organisaatioidentiteetin avulla?

### 3 ORGANISAATIOIDENTITEETTI

Organisaatiotutkimuksen alati kasvava kiinnostuksen kohde liittyy identiteettiin. Identiteetin viitekehyksen voi linkittää melkein mihin tahansa organisaatioihin liittyviin ilmiöihin; olipa kyse esimerkiksi organisaatioiden fuusioitumisesta, yrittäjyydestä, ammatillisista identiteeteistä, jäsenten motivaation tutkimuksesta, vallasta tai organisaation johtamisesta. (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2008, 5.) Organisaatiokontekstiin liittyvien teorioiden ja lähestymistapojen risteyskohtana voidaan pitää organisaatioidentiteetin käsitettä (Pratt, Schultz, Ashforth & Ravasi 2016, 4). Organisaatioidentiteetin käsitteestä on moninaisia ja jopa ristiriitaisia tulkintoja tutkijoiden toimesta. Jopa samasta näkökulmasta aihetta lähestyvät tutkijat ja tutkijaryhmät tuottavat kilpailevia määritelmiä organisaatioidentiteetille. Moninaisista ja kiistellyistäkin teorioista huolimatta organisaatioidentiteetti on edelleen sangen tuore tutkimuksen aihe, etenkin empiirisen tutkimuksen osalta. (Puusa 2007, 47.)

#### 3.1 Organisaatioidentiteetin lähtökohtia

Organisaatioidentiteetin käsitettä käytettiin ensimmäistä kertaa vuonna 1985. Käsitteen luojat Stuart Albert ja David Whetten pohtivat tuolloin identiteetin muodostuvan siitä, mitä organisaatiossa ymmärretään olevan keskeistä (Central), pysyvää (Enduring) ja omaperäistä tai muista erottuvaa (Distinctive). Albert ja Whetten lähestyivät

”CED” ominaisuuksia kysymällä: Keitä me organisaationa olemme? (Alvesson 2013, 34; Gioia & Hamilton 2016, 23.)

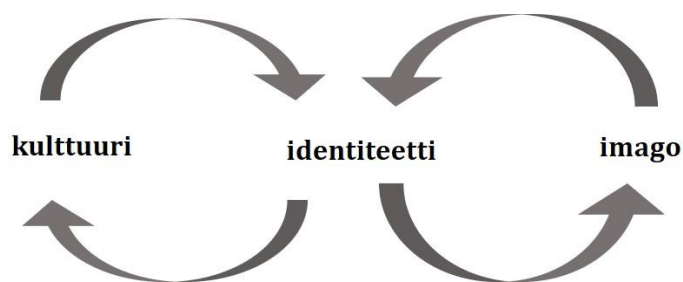
Organisaatioidentiteetin käsite ja tutkimus pohjautuu paljon kauemmin tutkimuksen kohteina olleisiin yksilöiden ja ryhmiin liittyvien identiteettien käsitteisiin (Saranpää 2017, 12). Organisaatioidentiteettiä lähestytäänkin usein sosiaalisen identiteetin näkökulmasta. Tällöin organisaation identiteetti kootaan siitä, kuinka organisaation jäsenet määrittelevät itsensä osana organisaatiota ja kuinka jäsenet määrittelevät oman organisaationsa suhteessa muihin (kilpaileviin) organisaatioihin. (Alvesson 2013, 34.) Perinteisimmissä organisaatioidentiteettitutkimuksissa SIT:iä (social identity theory) hyödynnetään tarkastelemaan organisaation jäsenten havaintoja itsestä ja organisaatiosta. Nämä havainnot ovat yhteydessä organisaation toimintakyvyn kannalta tärkeisiin tietoihin, kuten sitoutumiseen, uskollisuuteen ja motivaatioon. Puusan ja Tolvasen (2006, 31) mukaan organisaatioidentiteetin yksi avaintekijä on luottamus. Selkeä organisaatioidentiteetti helpottaa jäsenten identifioitumista organisaatioon, ja tuottaa siten jäsenten kokemaa luottamusta organisaatiotaan kohtaan. Luottamus synnyttää taas voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin, ylläpitäen ja vahvistaen organisaation identiteettiä entisestään. (Emt.)

Organisaation kompleksisuuden ja siinä esiintyvien useiden tasojen on viime aikoina huomattu vaikuttavan myös sosiaaliseen identiteettiin, löytäen myös sosiaalisen identiteetin avulla joustavampia ja päällekkäisiä organisaatioidentiteetin muotoja. Organisaation sisällä olevia ilmiöitä, ammattiryhmiä, osastoja tai eri tuotantoketjuja edustavat jäsenet identifioivat itsensä organisaation hyvin eri tavoilla. (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2008, 13.) Vaikka sosiaalisen identiteetin ja organisaatioidentiteetin välillä onkin yhteneväisyyksiä, on organisaatioidentiteetti tutkimusaiheena syytä pitää erillään muista identiteetin lähikäsitteistä. Muuten organisaatioidentiteetti käsitteenä jää pelkäksi abstraktiksi kielikuvaksi, eikä sen potentiaalia saada valjastettua käytäntöön. (Puusa 2007, 24.)

Sosiaalisesti jaetut merkitykset ovat perustana organisaatioidentiteettiä paremmin tunnetussa organisaatiokulttuurin ilmentymässä. Organisaatiokulttuuri ilmentää organisaation arvoja, uskomuksia, symboleita ja organisaation itsestään käyttämien määritelmien joukkoa. Nämä ovat rakentuneet organisaation jäsenten enemmistön rakentavaa yhteisen merkityksentämisen ja uskomusten kautta. Organisaation kulttuuri

on sosiaalisen vuorovaikutuksen alusta. (Alvesson 2013, 5.) Organisaatiokulttuuri on kuitenkin organisaatioidentiteettiin verrattuna abstraktimmin hahmotettava. Kulttuuri pohjautuu organisaation hiljaisen tiedon varaan, ja sen muuttaminen on työläämpää kuin identiteetin. Organisaation identiteettiä on helpompi sanottaa ja siten se on myös helpommin löydettävissä. (Emt., 38.)

Organisaation kulttuuri voi siis olla vaikea valjastaa esimerkiksi imagon rakentamiseen. Siten rakennettu imago voi poiketa organisaation kulttuurista. Vaikka edellä todettiin, että kulttuuri on vaikeasti hahmotettava, kuluttajat, media ja muut sidosryhmät alkavat olla yhä enenevässä määrin kiinnostuneita myös organisaation niin sanotusta yksityiselämästä. Siten kulttuurilla on merkittävä markkinoilla pärjäämisen vaikutus. Identiteetti tuo kulttuurin ja imagon väliseen suhteeseen tarvittavan suodattimen. (Hatch & Schultz 2002, 990.)



Kuvio 1. Kulttuurin, identiteetin ja imagon dynamiikka (Hatch & Schultz 2002, 991).

Identiteetti siis ilmentää organisaation kulttuuria tuomalla kulttuurin näkyväksi identiteettiväittämissään. Julkiesitetyt ja ilmaistut identiteettiväittämät taas luovat vaikutelmia muille, organisaation ulkopuolisille henkilöille, ja nämä vaikutelmat kiteytyvät organisaation imagoksi. Imagoa peilataan organisaation identiteettiin, ja reflektoinnin tuloksena identiteettitekijöitä sulautetaan osaksi organisaation kulttuuria. (Hatch & Schultz 2002, 991.)

### 3.2 Identiteetin rakentuminen

Identiteetin rakentumisessa varteenotettava kysymys on, mikä on legitiimi tapa muodostaa organisaation identiteetti, ja kuka sen muodostamisesta vastaa. Kysymystä voi tarkastella sosiaalisen toimijuuden, sosiaalisen konstruktionismin ja institutionaalista näkökulmasta (Gioia & Hamilton 2016, 23-27).

Sosiaalisen toimijan näkökulma kuvastaa organisaation formaalia toimintaa. Identiteetin avulla vahvistetaan organisaation legitimitettä ja itsemääriteltyä asemaa yhteiskunnassa. Formaalia toimintaa on organisaation viralliset väittämät, jotka ilmaisevat olemassa olevia odotuksia liittyen siihen, kuinka organisaatio tulisi nähdä ja kuinka sen pitäisi toimia sekä sisäisesti että ulospäin. Materiaaleista, asiakirjoista ja puheista muodostuvat ne organisaation signaalit, joihin muiden organisaatioiden oletetaan samastuvan ja joihin organisaatio itse haluaa samastua. Tämän näkökulman mukaan identiteetin muodostumiseen on oikeus vain organisaation johdolla. (Tapanainen 2013, 11; Gioia & Hamilton 2016, 23-24.)

Sosiaalisesti konstruoitu organisaatioidentiteetti painottaa jäsenten kollektiivisesti ylläpitämiä uskomuksia ja käsityksiä siitä, minkä he näkevät sopivan itselleen. Sosiaalisessa konstruktionismissa itsereflektiolla ja kokemuksellisuudella on keskeinen osa. Organisaation jäsenet kokevat sellaisen identiteetin kuvastavan omaa organisaatioitaan, jonka jäsenet kokevat sopivan itselleen. Identiteetistä johdetut leimat, esimerkiksi brändi, ja muut identiteettiin viittaavat merkitykset tulee siis taten olla organisaation jäsenten yhteisesti hyväksymiä. Sosiaalisesti konstruoitu identiteetti näyttäytyy ulospäin muihin organisaatioihin erottavana tekijänä, koska identiteetti nojaa sen jäsenten yhteisiin uskomuksiin. Sosiaalisesti rakennettu identiteetti on altis vuorovaikutukselle ja muutokselle. (Emt. 24-25.)

Institutionaalinen puoli organisaatioidentiteetissä näkee organisaatioidentiteetin laajemmassa, organisaation ulkopuolisessa kontekstissa. Institutionaalisen näkökulman mukaan organisaatiot pärjäävät paremmin, kun niiden identiteettiväitteet heijastuvat paremmin ympäröivään kontekstiin, vastaten näin ulkopuolisten ilmiöiden tarpeisiin. (Emt. 26.)

	Identiteetti sosiaalisena toimijuutena	Identiteetti sosiaalisena konstruktiona	Identiteetti institutionaalisesti rakennettuna
<b>Kuka määrittelee identiteetin</b>	Johto	Organisaation jäsenet yhdessä, myös dialogi ulkopuolisten kanssa	Identiteetti on sisäisesti rakennettu, mutta siihen vaikuttaa laajemmat yhteiskunnalliset voimat
<b>Miten identiteetti määritellään ja tuodaan esiin</b>	Virallisilla väittämällä, johdon määrittelemällä strategialla	Yhteisesti jaetuilla uskomuksilla ja merkityksillä organisaatiosta	Identiteettiä reflektoidaan ympäristöön, koska sillä tavalla organisaatio pärjää ja selviytyy paremmin
<b>Identiteetin tavoite</b>	Kuinka ulkopuolisten tulisi nähdä organisaatio, organisaation olemassaolon oikeutus	Ymmärtää, mihin jäsenet identifioituvat organisaatiossa, hyödyntää merkityksenantoja identiteetin päivittämisessä	Olemassaolon oikeutus, legitimitietin saavuttaminen, menestyminen
<b>Suhde muihin (vastaaviin) organisaatioihin</b>	Samastutaan muihin vastaaviin toimijoihin (olemme pankki, kuten muutkin pankit)	Haetaan erottuvuutta (emme ole vain pankki, vaan olemme juuri tällainen pankki)	Toimintaympäristön tarpeisiin vastaaminen olennaisinta

Kuvio 2. Organisaatioidentiteetin muodostumiseen liittyvät näkökulmat. Soveltaen Gioia & Hamilton (2016, 23-27) ja Tapanainen (2013, 10-11).

Vaikka organisaatioidentiteettiä voidaankin kategorisoida edellä mainitulla tavalla, tutkijat huomauttavat, etteivät näkökulmia tarvitse lähestyä kilpailuasetelmasta. Pikemminkin organisaation identiteetti tarvitsee rakennusaineita niin formaalista kuin tulkinnallisesta lähestymistavoista (Gioia & Hamilton 2016, 25). Yhtä lailla institutionaaliset logiikat vaikuttavat identiteettityössä, sillä organisaatiolla on aina tarve selviytyä ja pärjätä omalla alallaan. Ympäristön vaikutteiden sulauttaminen identiteettiin edesauttaa organisaatioiden kykyä pärjätä mahdollisissa konfliktitilanteissa ja organisaatiomuutoksissa. (Emt., 27.)

### 3.3 Moni-identtisyys

Eri sektoreilla yhtäaikaaisesti toimivan eli hybridin organisaation ajatellaan olevan moni-identtisiä. Esimerkiksi Jäger ja Schröer (2013, 1289-1293) määrittelivät hybrideille organisaatioille oman identiteettikriteeristön. Saranpää (2017, 24) suomensi kriteeristön omassa hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen identiteettitutkimuksessaan organisaation liiketoiminnalliseksi (market identity), yhteiskunnalliseksi (civil society identity) ja hybridiseksi identiteetiksi (hybrid identity).

Organisaation hybridi-identiteetistä voidaan puhua silloin, kun organisaation eri sektoreilla toteuttama toiminta antaa vaikutteita sitä sektoria edustavaan identiteettiin,



joka on organisaation perinteisin sektori (Jäger & Schröer 2013, 1287). Siten esimerkiksi puhtaasti kansalaistoiminnalla aloittanut organisaation identiteetin juuret ovat kansalaistoiminnassa, mutta se saa vaikutteita organisaation liiketoiminnallisesta puolesta, muodostaen organisaatiolle hybridin identiteetin (emt., 1291). Pratt (2016, 107) taas huomauttaa, ettei hybridi-identiteettiä saisi sekoittaa sellaisenaan hybridiorganisaatioon. Prattin tulkinnan mukaan hybridi-identiteetti viittaa identiteetteihin, jotka ovat keskenään ristiriidassa, mutta jotka kuitenkin ovat organisaatiolle välttämättömiä identiteettejä (emt.)

Moni-identtisydessä identiteetti muodostuu paitsi siitä, mikä organisaatiossa on keskeistä, muista erottuvaa ja jatkuvaa, myös siitä, minkä kriteerin pohjalta näitä ominaisuuksia tarkastelee. (Jäger & Schröer 2013, 1284.) Organisaation menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus vaikuttavat myös siihen, mikä organisaatiosta tekee omaperäisen ja mikä siinä on keskeisintä (Puusa 2008, 92).

Organisaatioidentiteetin tutkimusta on kritisoitu sen kompleksisuuden takia. Käsitteelle ei ole onnistuttu sopimaan yksiselittäistä ontologisesta määritelmää, jolloin herää kysymys, miksi siitä on tarpeen tehdä tutkimuksia (emt., 92). Identiteetti ei ole ainoa tutkijoita eri koulukuntiin jakava ominaisuus organisaatioita tarkastellessa. Kompleksisuus on yleensäkin perustavanlaatuisena haasteena organisaatiotutkimuksissa. Yksi organisaatioiden kompleksisuuden piirre on vuorovaikutus, jota tapahtuu eri toimijoiden kesken, eri ajassa ja eri osayhteyksissä, eri painotuksin samalla ympäristön, historian ja tulevaisuuden muokatessa sitä. (Saastamoinen 2008, 76-77.)

Kompleksisuus, muutos sekä moni-identtisyys sisältävät kaikki ajatuksen dynaamisesti ja kaikilla tasoilla vuorovaikutteisesti toimivasta organisaatiosta. Dynaamisen, eri tasoilla vaikuttavan organisaation identiteetin ymmärtämisessä tarvitaan muitakin tasoja kuin Albertin ja Whettenin vuonna 1985 lanseeraamaa ”CED” -attribuuttien joukkoa. Siinä missä organisaatioidentiteetin ”CED” eli keskeinen, pysyvä ja omaperäinen -määritelmä ajatellaan luovan identiteetin suhteellisen pysyvän kokonaisuuden, dynaamisille ja kompleksisille, ympäristölle ja ajalle altista identiteettiä voi tarkastella kokonaisuuden sijaan prosessina (Gioia & Hamilton 2016, 27).

### 3.4 Muuttumaton identiteetti vai prosessi-identiteetti?

Johtava näkökulma organisaatioidentiteetin tutkimukseen näyttää Gioian ja Hamiltonin (emt., 27) mukaan olevan identiteetin käsittäminen joukoksi staattisia ja pysyviä ominaisuuksia. Tätä suhteellisen muuttumatonta kokonaisuutta tutkijat nimittävät entiteetiksi (emt.; Shultz & Maguire 2013, 8). Siinä missä perinteinen, entiteettinä ymmärretty identiteetti ei ota huomioon ajan, toimintaympäristön tai ilmiöiden muutoksia, prosessina ajateltu identiteetti taas ottaa näistä tekijöistä vaikutuksia. Avainkysymyksenä entiteettinä ymmärretyssä identiteetissä on se, keitä me organisaationa olemme. Prosessimaisessa identiteetissä pohditaan myös, miksi olemme tulossa ja kuinka. (Emt.) Aiemmin tässä luvussa organisaatioidentiteettiä vertailtiin sosiaalisen toimijuuden, sosiaalisen konstruktionismin sekä institutionaalisten vaikutteiden näkökulmasta. Identiteetin dynaamisuutta eli prosessimaisuutta ilmentää organisaation jäsenten yhteisesti jaetut uskomukset ja merkityksenannot. Samalla nämä uskomukset saavat vaikutteita ulkopuolisilta yksilöiltä. Identiteetin täytyy myös heijastaa institutionaalisiin voimiin ja ympäristön muutoksiin, jotta organisaatio pysyy hengissä ja pärjää muutoksissa. (Gioia & Hamilton 2016, 25; 27.)

Kun organisaation identiteettiä käsitellään prosessina, siitä voi löytää hengellisyyden tai läsnäolon kaltaisia, metamorfisia aineksia. Tällöin identiteetti ymmärretään eläväksi, ikään kuin joksikin koko ajan kehittyväksi olennoiksi. (Emt., 28-29.) Prosessiin pohjautuvassa ajattelussa organisaatio omaksuu maailman luontaisen kompleksisuuden ja siihen liittyvän organisaation jäsenten omakohtaisen kokemuksellisuuden (Schultz & Maguire 2013, 9). Prosessimainen identiteetti toimii tähän tapaustutkimukseen valitussa teoriakehikossa, ja tätä kehikkoa tarkastelen tarkemmin luvussa 3.5.

### 3.5 Suomalaisten organisaatioiden identiteettitutkimuksista

Jos organisaatioidentiteetti empiirisenä tutkimuskohteena on yhä sangen harvinaista, ei suomalaista kontekstia ole myöskään vielä paljoa tarjolla. Haen omaan kehittämistyöni tukea Anu Puusan (2007) ja Ella Saranpään (2017) tutkimuksista. Puusan (2007) väitöskirjassa rakennetaan organisaatioidentiteettiä kohdeorganisaation muutostilanteesta käsin, sen jäsenten tulkitsemana ja merkityksellistämänä (emt. 19). Organisaatioidentiteetin ei nähdä tässä tutkimuksessa olevan muuttumaton, vaan se muovautuu ja saa erilaisia painotuksia niin jäsenten keskinäisessä kuin organisaation ulospäin

suuntautuneessa vuorovaikutuksessa. Se, millaiseksi organisaation identiteetin tulkitaan kussakin ajassa ja kontekstissa olevan, antaa osviittaa siitä, vastaako organisaation olemassaolo ja ydintehtävät käytännön toimintaa. Lähinnä tätä opinnäytetyön tutkimusaihetta on Saranpään (2017) pro gradu hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetistä. Saranpää löysi tutkimuksessaan kolme identiteetin kategoriaa, joista käsin organisaation jäsenet tulkitsivat organisaatiotaan: liiketoiminnallisen, arvojen ja hybridin identiteetin (emt., 42-43). Saranpään tutkimustuloksissa hybridioorganisaation identiteetin nähdään olevan ristiriitainen muun muassa arvojen suhteen. Osa identiteeteistä oli sellaisia, joita jäsenet tunnistivat, mutta eivät kokeneet omakseen tai organisaation arvojen mukaiseksi. (Emt., 76.)

Saranpään tutkimuksen lähtökohdat yhtenevät ovat yhteneväisiä tämän opinnäytetyön kanssa. Organisaation liiketoiminnan ja yleishyödyllisen toiminnan suhteen kirkastaminen niin ulkoisesti kuin sisäisesti toimi motivaattorina myös tämän opinnäytetyön tapausten valinnassa. Yhtä lailla yhteiskunnallisen toimintaympäristön muutos näytti ajavan niin oman kuin Saranpään aiheen valintaa (emt. 1). Tämän opinnäytetyön tapausorganisaatioiden valikoitumiseen vaikutti organisaatioiden kokema toimintaympäristön muutostilanne. Puusan (2007, 29) mukaan muutostilanne organisaatiossa voi olla yksi lähtökohta tarkastella valitun organisaation identiteettiä. Tätä lähtökohtaa Puusa on tutkinut haastateltaviensa tulkintojen ja käsitysten avulla (emt.). Toisin kuin Puusan tutkimuksen kohdeorganisaatio, oman kehittämistyöni tapausorganisaatiot eivät varsinaisesti ole organisaatiomuutoksessa. Siitä huolimatta ulkoa tulevat muutokset heijastuvat väistämättä organisaation sisäisiin muutospaineisiin ja halukkuuteen.

### 3. 6 Organisaatioidentiteetin lähestymistapa opinnäytetyössä

Organisaatioidentiteettikeskustelussa on esitetty väitteitä, että epämääräinen määrittely ei ole määrittelyä lainkaan. Jos organisaatioidentiteetti käsitteenä tarkoittaa kaikkea mahdollista, se ei yhtäkkiä olekaan mitään. (Whetten 2006, 220.) Kritiikin vuoksi Whetten palaa hänen ja Albertin alkuperäisen määritelmän juurille tähdentääkseen, että organisaatioidentiteetti käsitteenä on selvä ja yksiselitteinen. Jäykän ja tähän aikaan sopimattoman määritelmän maineen hän kumoo uudelleensanoittamalla alkuperäisen (1985) identiteetin kuvauksen. Whettenin uudelleensanoittama organisaati-

tioidentiteetti koostuu kolmesta osasta: ideaalinen, määritelmällinen ja fenomenologinen. Organisaatioidentiteetin ideologista tilaa havainnoi kysymys siitä, keitä me organisaationa olemme. CED – eli keskeiset, pysyvät ja omaperäiset – ominaisuudet edustavat puolestaan identiteetin määritelmällistä puolta. Fenomenologinen piirre organisaatioidentiteetistä muodostuu organisaatioon liittyvistä kokemuksista, tarinoista ja tulkinnoista. (Whetten 2006, 220.) Edellä esitelty Whettenin tarkennus ei siis mielestäni poissulje identiteetin prosessimaisuutta tai dynaamisuutta, päinvastoin.

Tässä työssä lähtökohtana on ajatus, että organisaatioidentiteetti täytyy ensin nähdä organisaation olemuksellisena, perustavanlaatuisena asiana, ennen kuin siitä voidaan löytää prosessimaisia, tulevaisuuteen katsovaa ja vuorovaikutukselle alttiita piirteitä. Näin ollen identiteetin entiteetti ei ole sen prosessuaalisuuden vastakohta, eikä jyrkästi rajattavissa. Jotta organisaatio voi itse ylläpitää tai kehittää identiteettiään, on sen saatava tietää, mitkä ovat ne kriteerit, joita ylläpidetään ja joita kehitetään.

Tässä työssä määrittelen tapausorganisaatioiden identiteettiä kahteen eri teoriaan nojaten:

- 1) Whettenin (2006) uudelleensanoittama, alkuperäisen organisaatioidentiteetin (CED-attribuutit sekä kysymys siitä, keitä me organisaationa olemme) kuvaus sekä
- 2) Schultzin & Maguiren (2013) prosessimaisen identiteetin ilmentyminen.

<b>Avainkysymys</b>	Keitä me olemme nyt ja tulevaisuudessa?
<b>Identiteetin ydinkäsite</b>	Identiteetti nähdään organisaation keskeisimpien ominaisuuksien joukkona, joka on jatkuvan uudelleenmuotoilun kohteena.
<b>Suhde ulkopuolisiin</b>	Identiteetti muodostuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden ja sidosryhmien kanssa. Identiteetti säilyttää kuitenkin omaperäisyyden, eli sen, mikä sen erottaa muista.
<b>Ajan merkitys</b>	Identiteetti on ajalle ehdollinen. Menneisyyden hyödyntäminen ylläpitää identiteetin pysyviä ominaisuuksia, mutta ajan hengessä ja tulevaisuuteen katsoen.
<b>Identiteetin hallitseminen</b>	Selkeästi omaksuttu joukko identiteettiväittämiä, joita fasilitoidaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa käydyin dialogin perusteella.

Kuvio 3. Organisaatioidentiteetin lähestymistapa opinnäytetyössä. Soveltaen Whetten (2006) sekä Schultz & Maguire (2013).

Käytännössä lähden etsimään tapausorganisaatioiden identiteettiä tulkinnallisen tutkimusparadigman kautta. Tällöin käsitettä tarkastellaan tapausorganisaatiosta sosiaalisena konstruktiona, jonka haastateltavat rakentavat omista kokemuksistaan ja tulkinnoistaan. Tulkinnallinen lähestymistapa antaa tilaa identiteetin muuttuvuudelle ja jatkuvalle uudelleentulkinnalle, ja tukee näin rakentamaani teoreettista viitekehystä organisaatioidentiteetistä prosessimaisena, aikaan ja tilanteisiin sidoksissa olevana organisaation voimavarana.

Organisaatioon kuulumisen tunne ei ole automaattinen. Organisaatio itsessään voi merkitä eri henkilöille ja eri tilanteissa eri asioita. Koska organisaatiolla on jäsentensä tuottamana samanaikaisesti useita ja jopa toistensa kanssa kilpailevia identiteetin narratiiveja, voivat jäsenet myös samastua yhtenä hetkenä yhdenlaiseen ja toisena seuraavaan identiteetin ilmentymään saman organisaation sisällä. (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2008,13-14). Tulkinnallisessa tutkimusparadigmassa katsotaankin, että kaikki organisaation jäsenet ovat tärkeitä identiteetin muotoilussa – se ei ole vain ylhäältä, johdon toimesta annettu valmis määritelmä. (Puusa 2007, 102-103.)

#### 4 STRATEGIANA TAPAUSTUTKIMUS

Opinnäytetyöni aiheen kirkastuessa havaitsin luonnollisimmaksi tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimuksen edelläkävijän Robert K. Yinin määritelmä on suomennettu seuraavasti:

Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa, sen omassa ympäristössä (Eskola & Suoranta 2001, 65).

Tapaustutkimus useimmiten tarkoittaa useista tutkimusmenetelmistä koostuvaa tutkimusstrategiaa (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Häikiön ja Niemenmaan mukaan (2008, 42) tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä kokonaisuutena, sijoitettuna yhteiskunnalliseen kontekstiin. Kokonaisuudessa voi olla mukana erilaisia prosesseja ja näkökulmia (emt). Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus sisältää monia prosesseja, mutta näiden prosessien aikana näkökulma on pysynyt muuttomattomana; tarkoitukseni on selvittää eri aineistonkeruumenetelmin sekä teorian ja ympäristön tuoman taustan avulla, millainen on Valli ry:n jäsenyhteisöjen organisaatioidentiteetti.

#### 4.1 Tutkimuksen rajaus

Tulkinnallisen tutkimusparadigman mukaan yleistämistä tärkeämpää on tapausorganisaatioiden identiteetin syvällinen ymmärtäminen. Kuten tapausstudium yleensä, tulkinnallisen organisaatioidentiteetin tutkimuksessa ilmiötä lähdetään tarkastelemaan induktiivisesti, keskeisenä tapana ilmiön tarkka kuvailu. (Puusa 2007, 102.)

Tapauksen valintaa tehdessä tärkeintä on miettiä, mikä tai millainen tapaus palvelee tutkimuskysymyksiin vastaamisessa parhaiten (Yin 2009, 26; 30). Opinnäytetyöni tutkimusongelma on Vallin jäsenyhteisöjen organisaatioidentiteetti. Tutkimusongelmaa purkaakseni tulin siihen tulokseen, että tapauksena tulisi täten olla joku jäsenyhteisöistä. Vaarana tässä on, että tutkimusongelma on liian suurpiirteinen; kattaahan tämä noin 70 mahdollista jäsenyhteisöä mahdollisina tapauksina. Tällöin tapausstudiumin tekeminen hankaloituu. (Emt. 30.) Toisaalta, Yinin (emt. 32) esimerkin mukaisesti tietyn alueen paikallispalvelut tapausstudiumin kohteena edellyttävät, että tutkija valitsee, mitä palveluita hän koko palveluiden joukosta valitsee tapauksiksi. Samalla tavalla tässä opinnäytetyössä tapausten valintaa on muiden perustelujen ohella ohjannut yksinkertaisesti päätöksen tekeminen.

Esittelin luvussa 2.3. opinnäytetyön läpileikkaavaa ja samalla työn tarvetta perustelemaa teemaa eli muutosta. Muutos jäsenjärjestöjen toimintaympäristössä vaikuttaa myös niiden organisatorisiin, sisäisiin ja toiminnallisiin edellytyksiin. Valitsin tapausstudiumin kohteet Valli ry:n jäsenyhteisökyselyn (2017) tulosten perusteella käyttäen muutoksen teemaa valintakriteerinä. 1. tapausorganisaatio ilmoitti kyselyssä palveluidensa määrän vähentyneen, mutta vapaaehtoistensa määrän kasvaneen viimeisten kahden vuoden aikana. 2. tapausorganisaatio puolestaan ilmoitti palveluidensa määrän pysyneen ennallaan, mutta vapaaehtoistensa määrän vähentyneen viimeisten kahden vuoden aikana. Lisäksi 2. tapausorganisaatio ilmoitti pohtivansa, miten se tasapainoilee tulevaisuudessa palvelutuotannon ja kansalaistoiminnan välillä. Tämä pohdinta on yhteneväinen opinnäytetyön tutkimusongelman kanssa. Kahden eri tapauksen valinnassa oli myös tärkeää varmistaa tyypillisen tapausstudiumin mukainen asetelma, ja siksi tapausten valinnassa halusin varmistaa, että valitut organisaatiot olivat kooltaan ja maantieteelliseltä sijainniltaan erilaisia.

## 4.2 Tapausten esittely

Tapaustutkimukseni kohteena on Valli ry:n jäsenyhteisöjen organisaatioidentiteetti. Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valikoitui lopulta kaksi jäsenyhteisöä eli kaksi tapaista. Perustelut näiden tapausten valikoitumisesta esittelin edeltävässä luvussa. Näitä perusteluita käytän myös johtopäätöksissä vertaillen tapauksia toisiinsa.

Tapauskohteet olivat itse aidosti kiinnostuneet aiheesta. Molemmissa tapausorganisaatioissa on jo jonkun aikaa työstetty ajatusta organisaation ydintehtävän kirkastamisesta toimintaympäristön muutosta silmällä pitäen, joten tutkimuspyyntöni koettiin organisaatioissa ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi.

Yhteistä molemmille tapauksille on se, että molemmat ovat palveluita tuottavia, järjestöpohjaisia toimijoita, eli hybridejä organisaatioita. Molemmat tapausorganisaatiot on viime vuosina tunnustettu yhteiskunnalliseksi yritykseksi.

### **Tapaus 1**

Pirkanmaalla toimivalla tapausorganisaatiolla on pitkä historia paikallisten vanhuspalveluiden tuottajana ja ikäihmisten kohtaamispaikkana. Organisaatio on perustettu vuonna 1968. Tapausorganisaatiossa työntekijöitä on 20. Organisaatio toteuttaa muun muassa päivätoimintaa ikäihmisille ja kehitysvammaisille. Se omistaa useita kiinteistöjä, ja vuokraa asuntoja ikäihmisille. Kotihoidosta vastaa kaupungin omistama osakeyhtiö. Tapausorganisaatiolla on tällä hetkellä Stean tukemaa kehittämistoimintaa.

### **Tapaus 2**

Uudellamaalla toimiva, vuonna 1996 perustettu organisaatio on ensimmäiseen tapausorganisaatioon verrattuna sangen nuori. Se on kuitenkin perustamisensa jälkeen pyrkänyt nopeasti varteenotettavaksi vanhuspalveluiden tuottajaksi omassa kunnassaan. Organisaatio perustettiin vastaamaan voimakkaaseen tarpeeseen saada vanhukille palveluasuntoja, joita organisaation sijaintikunnassa oli tuolloin liian vähän tarjolla. Valli esitti perustamispyynnön, jonka jälkeen organisaation perustajahenkilöt lähtivät neuvottelemaan kunnan kanssa konkreettisesta palvelutalon rakentamisesta. Tapausorganisaatiolla on kaksi eri kiinteistöä, ja se on yhtiöittänyt toisen niistä. Organisaatio tuottaa muun muassa kotipalvelua ja tehostettua palveluasumista. Tällä hetkellä se ei saa Stea -avustuksia tai muita järjestöavustuksia, mutta toteuttaa kuitenkin

innovatiivisesti uusia kokeiluja ja kehittää toimintaansa sitä kautta. Organisaatio työllistää noin 75 henkilöä.

## 5 AINEISTONKERUUPROSESSI

Työelämälähtöinen tutkimus on valintojen ja ratkaisujen kokonaisuus. Valintatilanteet eivät tule tutkimusprosessin aikana loogisesti, vaan ongelmia voi tulla yllättäen. Valinnat tutkimuksessa liittyvät aina toisiinsa, ja ohjaavat tutkimuksen suuntaa joka ratkaisun kohdalla. Joka valinta- ja ratkaisutilanteen kohdalla avoimuus ja itsereflektio varmistavat sen, että tutkimus on luotettava ja pätevä kokonaisuus. Tässä kappaleessa perustelen aineistonhankintaan liittyviä ratkaisuja, jotta lukijan on mahdollista päätellä, ovatko menetelmät ovat sopusoinnussa tutkimusongelman ja koko kokonaisuuden kanssa. (Eskola & Suoranta 2014, 209; Häikiö & Niemenmaa 2008, 41.) Opinnäyte-työni eettiset huomiot kulkivat tutkimusprosessin rinnalla, aina tapausten valinnasta ja aineistonkeruun suunnittelusta lähtien (Kuula 2011, 102).

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tavoitteenani oli tutkia valittuja tapauksia mahdollisimman syvästi ja monipuolisesti. Yin (2009, 100) painottaa, että tapaustutkimusta tekevällä tulee olla tarpeeksi dataa tutkittavasta tapauksesta. Riittävä data tarkoittaa Yinin mielestä sitä, että tutkijalla on vahvistettua todistusaineistoa useammasta lähteestä liittyen tutkittaviin ilmiöihin, ja että näissä todistusaineistoissa piilee pyrkimys tutkia tapaukseen liittyvien ilmiöiden kilpailevia hypoteeseja tai selityksiä (emt., 100). Päädyin käyttämään sekä eri aineistoja että eri menetelmiä niiden keräämiseksi saadakseni riittävää dataa tutkittavista tapauksista. Aineistoja ja menetelmiä trianguloimalla saadaan tutkittavasta tapauksesta esiin eri näkökulmia ja syventävää tietoa. Tapaustutkimuksen tulokset ja johtopäätökset vahvistuvat, jos niihin on päästy erilaisin ja eri tavoin hankituin todistein. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 24.)

Suomalaisissa organisaatioidentiteetin tutkimuksissa on etsitty organisaation jäsenten antamia tulkintoja, merkityksiä ja käsityksiä liittyen organisaationsa identiteettiin. Puusa (2007, 120) ja Saranpää (2017, 34) käyttivät tulkintojen ja käsitysten keräämiseen haastatteluita, kun taas Tapanainen (2013, 50) valmiita verkkokeskusteluaineis-



toja. Pidin myös itse tärkeänä organisaation jäsenten omaa kerrontaa etsiessäni organisaatioidentiteetin ilmentymistä tapauskohteissa. Päädyin menetelmäkirjallisuuteen perehdyttyäni teemahaastatteluihin, joka Eskolan & Vastamäen (2015, 27) mukaan on yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmävalinta. Teemahaastattelu antaa tilan haastateltavien tulkinnoille ja näiden merkitysten esiintuomiselle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Teemahaastattelu ilmentää puolistrukturoitua haastattelulajia: haastatteluprosessin aikana käydään läpi samat kysymykset kaikkien haastateltavien kanssa, mutta järjestyks on vapaa eikä tutkija ole antanut haastateltaville valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkija on määritellyt haastattelulle etukäteen teemat eli aiheet, jotka käydään kunkin haastateltavan kanssa läpi. (Ruusuvaori & Tiittula 2005, 11; Eskola & Vastamäki 2015, 29.) Teemahaastattelurungon rakentaminen on samalla analyysin alusta. Aineiston saaminen analysoitavaan muotoon melko kivuttomasti onkin teemahaastattelun yksi eduista moniin muihin menetelmiin verrattuna. (Emt., 43.)

Tapausorganisaatioiden valmiilla aineistoilla pyrin saamaan syvyyttä tutkittaviin tapauksiin. Käyttämäni valmiit aineistot olivat organisaatioiden erilaisia asiakirjoja sekä verkkosivut. Organisaation viralliset asiakirjat ja sähköiset julkilausumat edustavat organisaatioidentiteetin institutionaalisia piirteitä. Ne ovat ikään kuin yksi ainesosa reseptistä, jolla organisaatio muodostaa virallisen muodon ja mielikuvan itsestään. (Whetten & Mackey 2002, 398.) Valmiita aineistoja oli käytössäni niistä samaani uuteen tietoon nähden paikoin runsaastikin, joten jouduin jo tässä kohtaa tekemään valintoja ja karsimaan osan tarjotuista dokumenteista pois (Eskola & Suoranta 2014, 120). Alla olevassa taulukossa on koonti kummankin tapauskohteen kohdalla käytetyistä aineistoista.

Taulukko 1. Tapaustudkimuksessa käytetyt aineistot.

	<b>Haastatteluaineistot</b>	<b>Valmiit aineistot</b>
<b>Tapaus 1</b>	3 teemahaastattelua (kesto yht. 2 h 41 min, litteroituna 15 sivua) 1 asiantuntijahaastattelu (litteroituna 5 sivua) 1 sähköinen teemakysely	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkosivut</li> <li>• Toimintakertomukset vuodelta 2006, 2010, 2015, 2016</li> <li>• Toimintasuunnitelma vuodelle 2018</li> <li>• Omavalvontasuunnitelma vuodelle 2015</li> <li>• Markkinointisuunnitelma 2012-2016</li> <li>• Henkilöstön perehdyttämisopas</li> <li>• Swot 2017</li> <li>• Yhdistyksen säännöt</li> <li>• Viestintäohjelma 2014-2016</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkosivut</li> <li>• Esittelyvideot</li> </ul>

<b>Tapaus 2</b>	3 teemahaastattelua (kesto yht. 3 h 19 min, litteroituna 26 sivua) 1 asiantuntijahaastattelu (litteroituna 4 sivua)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintakertomus vuosilta 1996, 1997, 2002, 2014, 2017</li> <li>• Yhdistyksen säännöt</li> <li>• Yhdistyksen perustaman säätiön säännöt</li> <li>• Markkinointistrategia 2018</li> </ul>
-----------------	--	---

## 5.2 Aineistonkeruu

Alkukesästä 2018 otin yhteyttä yhteen uusimaalaiseen ja yhteen pirkanmaalaiseen Vallin jäsenyhteisöön. Molemmat organisaatiot lupautuivat mukaan tutkimuksen. Lähetin organisaatioiden toiminnanjohtajille tutkimuslupahakemuksen sekä opinnäyte-työni senhetkisen suunnitelman. Sain jo tässä vaiheessa toisesta organisaatiosta heidän asiakirjojaan luettavaksi. Luin näitä asiakirjoja samaan aikaan menetelmäkirjallisuuden sekä organisaatioidentiteettiä koskevien tutkimusten ja artikkeleiden kanssa. Lisäksi tutkin molempien tapausorganisaatioiden internetsivuja. Tämä vaihe auttoi luomaan asiantuntija- ja teemahaastattelurungot. Myöhemmässä vaiheessa sain myös toisenkin organisaation asiakirjoja luettavakseni.

Valmiiden aineistojen tutkimisen lisäksi halusin tietää, mitä eri rooleissa olevat henkilöt tapauskohteena olevissa jäsenyhteisöissä ajattelevat aiheesta. Valitsin tähän pääasialliseksi menetelmäksi teemahaastattelun, joita toteutin lopulta kuusi. Lisäksi toteutin kaksi asiantuntijahaastattelua sekä käytännöllisistä syistä yhden sähköisen kyselyn.

Aloitin haastattelut molempien tapausorganisaatioiden toiminnanjohtajien asiantuntijahaastatteluilla. Asiantuntijahaastatteluilla halusin saada laajemman kuvan organisaatioiden toiminnasta ja mahdollisista muutoksista perustamishetkestä aina tähän päivään saakka. Asiantuntijahaastattelun yhteydessä kävin läpi kummankin toiminnanjohtajan kanssa hahmottelemani teemahaastattelurungon ja tavoitteita, joita minulla oli tulevien teemahaastattelujen suhteen. Puusan (2007, 19) mukaan organisaatioidentiteetin tutkimusta on tähän saakka tehty enimmäkseen johdon näkökulmasta käsin. Itse halusin välttää tätä, ja valita haastatteluihin mahdollisimman eri rooleissa olevia organisaation jäseniä.

Molempien organisaatioiden toiminnanjohtajat halusivat suullisesti esitellä tutkimusideani haastateltaviksi ajatelluille henkilöille. Tämän jälkeen sain haastateltavien ehdokkaiden yhteystiedot, ja lähetin kullekin henkilölle haastattelupyynnön sähköpos-

tilla. Kukin haastateltavaksi pyytämäni henkilö sai myös jo tässä vaiheessa nähtäväkseen teemahaastattelurungon sekä haastattelupyyntökirjeeni. Osa halusi lukea myös opinnäytetyösuunnitelmani ennen päätöstä haastatteluun suostumisesta.

Kaikki alun perin haastatteluun pyydyt henkilöt siis suostuivat mukaan, mutta 1. tapausorganisaation yhden haastateltavan kohdalla tuli yllättävä henkilövaihdos viime hetkellä. Haastattelutilanteeseen saapui eri henkilö, joka kertoi alun perin haastatteluun lupautuneen henkilön olevan estynyt tulemasta paikalle. Varmistin tilalle tulleelta henkilöltä vielä suullisesti, että hän on ymmärtänyt, millaiseen haastatteluun hän on tulossa ja muistutin, että hän voi peruuttaa osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Molempien tapausorganisaatioiden toiminnanjohtajien haastatteluita lukuun ottamatta nauhoitin kunkin haastattelun puhelimen äänitallennuksella. Olin kertonut nauhoituksesta jo haastattelupyyntökirjeessä.

Ensimmäisen tapausorganisaation teemahaastateltavat edustivat työntekijöitä, joiden työsuhteen kesto haastatteluhetkellä oli toisella jatkunut yli 15 vuotta ja toisella ehtinyt olla vasta alle vuoden. Lisäksi haastattelin noin 15 vuotta organisaation hallituksessa toiminutta henkilöä. Sähköiseen haastattelulomakkeeseen vastasi toinen hallituksen jäsen, joka on ollut luottamustoimessaan saman ajan.

Toisessa tapausorganisaatiossa teemahaastateltavat edustivat kohta 10 vuotta organisaatioon työsuhteessa ollutta esimiestä sekä kaksi hallituksen jäsentä. Toinen hallituksen jäsenistä on organisaation perustaja, ja toinen hallitusroolinsa lisäksi organisaation ylläpitämän palvelutalon asukas ja asiakas. Hän toimii myös vapaaehtoistehtävissä samaisessa palvelutalossa.

Haastateltavissa oli pitkään ja toisaalta varsin lyhyen aikaa organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä ja keskijohtoa, jotka tehtävänkuvat liikkuvat niin asiakastyön, projektityön, muun kehittämisen, henkilöstöhallinnon ja johtamisen välimaastossa. Lisäksi ajatuksia tutkimusaiheeni tiimoilta sain organisaatioiden luottamushenkilöiltä, joista yksi edusti organisaation asukasta ja siten myös asiakasta ja joka toimi myös organisaation vapaaehtoistehtävissä aika ajoin.

Haastatteluista litteroin haastateltavien puheen ilman tauotuksia, äännähdyksiä tai muita reaktioita, ja omista täydentävistä tai tarkentavista kysymyksistäkin litteroin vain ne, jotka koin aineistolle tarpeelliseksi. Haastattelujen tarkkaa litterointia ei siis ole välttämätöntä tehdä, mutta toisaalta en jättänyt mitään haastateltavien kertomaa

pois, koska en siinä vaiheessa ollut vielä valinnut analyysimenetelmää. (Eskola & Vastamäki 2015, 42.)

### 5.3 Haastatteluihin liittyvät eettiset huomiot

Etenkin haastatteluihin osallistuneiden, molempien tapausorganisaation työntekijöiden ja hallitusten jäsenten, kohdalla pohdin, kuinka aito ja omasta tahdosta lähtevä haastatteluun suostuminen oli, kun tilannetta pohjustettiin ensin organisaation sisällä. Erään haastateltavan viime hetken vaihtuminen toiseen henkilöön sai myös pohdittamaan, oliko haastateltavalla ollut tarpeeksi aikaa perehtyä tulevaan haastatteluun ja ylipäänsä harkitsemaan siihen tuloa. Haastattelupyynnötkirjeessä ja haastatteluajan kohdasta käydyissä sähköpostikeskusteluissa ilmeni tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja haastateltavien mahdollisuus kieltäytyä tai perua osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Korostin sitä myös haastattelutilanteessa heti alkajaisiksi, joten päätin luottaa siihen, että haastateltavien itsemääräämisoikeus opinnäytetyössäni toteutuisi. (Kuula 2011, 86-87.)

Itsereflektio on osa tutkijan ammattietiikkaa ja siten osa eettisesti kestävästä tutkimuksesta. Itsereflektiolla tutkija on tietoinen omista tulkinnoistaan, ennako-oletuksistaan ja muista lähtökohdista, jolla hän tutkimuksen parissa työskentelee (Laine 2015, 36). Toikko & Rantanen (2009, 18) mainitsevat miksi -kysymyksen mukana pitämisen kehittämistoiminnassa. Mielestäni se sopii myös omaan tapaustutkimus -prosessiini: miksi minä tätä työtä teen, millä minä sen perustelen ja kenen näkökulmasta teen perusteluja (emt.)

Roolini Valli ry:n työntekijänä, eli tapaustutkimuskohteina olevien organisaatioiden kattojärjestön edustajana, saattoi olla haastattelutilanteille sekä hyödyksi että haitaksi (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 25). Entuudestaan tuttuja henkilöitä olivat molempien tapausorganisaatioiden toiminnanjohtajat. Molemmista tapausorganisaatioissa myös haastattelemani hallituksen jäsenet tiesivät jo etukäteen työroolistani, ja se luultavasti vaikutti haastatteluissa ajoittaisiin mainintoihin keskusjärjestön tuesta ja roolista suhteessa tapausorganisaatioihin. Molempien tapausorganisaatioiden työntekijöille kerroin niin ikään sidonnaisuudestani tutkimukselle, mutta se ei tuntunut olevan merkittävä tieto heille, koska keskusjärjestön kanssa tehtävä yhteistyö ei ehkä samalla tavalla ole tuttua, tai siihen ole kosketuspintaa, kun organisaation johdolla. Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, jolloin tutkimus kohdistuu nimenomaan

oman taustaorganisaationi kehittämiseen jäsenyhteisöjemme kautta. Tätä kautta olen myös itse osa tutkimuskohdetta, tuntien toimintaympäristön ja omaten jo etukäteen tietoa tapausorganisaatioista. Tiedostin kuitenkin etukäteen eettiset riskit, ja yritin minimoida omat ennakko-oletukseni haastatteluista nousevia asioita kohtaan sekä toimia muutenkin tilanteessa neutraalisti, tutkijapositiona käsin. (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 71.)

Vaikka edellä mainitut asiat on hyvä tiedostaa, laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ihmillisyyttä, omia näkökulmiaan tai tulkintojaan ei voi täysin kiistää. (Kuula 2011, 155). Tutkija on itse asiassa tutkimuksen tärkein tutkimusväline, jonka kautta tutkimustulokset syntyvät ja välittyvät edelleen yleiseen tietoon (Eskola & Suoranta 2001, 19-20). Haastattelutilanne itsessään on vuorovaikutustapahtuma (Eskola & Vastamäki 2015, 32).

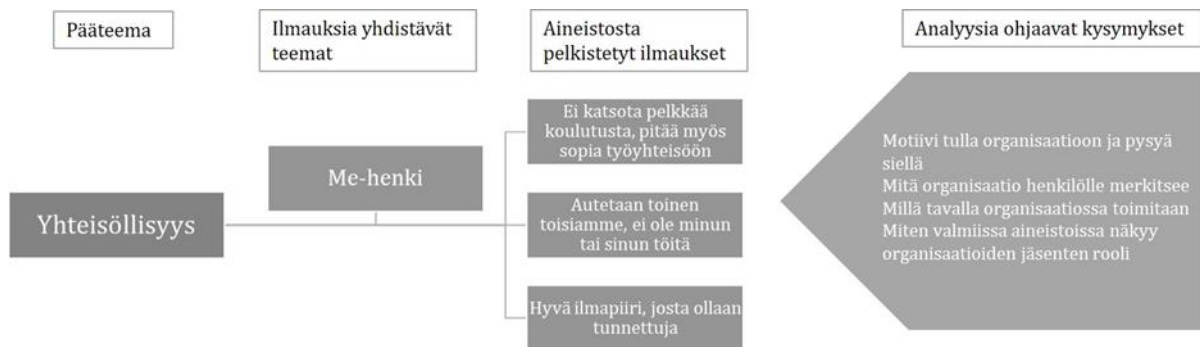
#### 5.4 Analyysimenetelmästä

Päädyin käsittelemään aineistoa teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä sananmukaisesti painottuu jo tiedossa oleva teoreettinen käsitys tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Toisaalta analyysiprosessissani vaikutti myös abduktiivinen päättely. Siinä aineistosta nousevat sisällöt ja valitsemani teoria vaikuttivat analyysiprosessiin vuorotellen ja osin päällekkäin (emt).

Organisaatioidentiteetin tutkimuskentästä löytyy ainakin yksi hyvin tarkkaan määritelty teoreettinen malli (ks. esim. Jäger & Schröer 2013, 1289-1293). En itse halunnut kategorisoida valmiiksi sitä, millaisia identiteettejä tapausorganisaatioista löytyy vaan kiinnitin huomiota siihen, millaisia organisaation identiteettiin viittaavia asioita aineistoista on teorian ohjaamana löydettävissä. Usein tutkimuksen raportointivaiheessa voi olla vaikeakin erottaa, onko kyseessä tiukasti valmiiseen raamiin sijoitettu analyysi vai onko teoria pikemminkin analyysin tekoa ohjaava ja tietyllä tapaa innoittava apuväline (emt. 111). Organisaatioidentiteettiä voi lähteä käsittelemään myös aineistolähtöisellä analyysillä, kuten Tapanainen (2013) on tutkimuksessaan tehnyt.

Teorialähtöisyys osoittautui lopulta varmimmaksi aineiston lähestymistavaksi, kun halusin löytää aineistoista muun muassa organisaatioidentiteettiin liittyviä keskeisyyden, jatkuvuuden ja muista erottuvuuden ominaisuuksia (Whetten 2006, 220). Samalla analyysin teossa etsin esimerkiksi vuorovaikutukseen ja identiteettidialogiin

viittaavia asioita, sekä sitä, millaisia merkityksiä organisaation menneisyydelle ja tulevaisuudelle aineistosta oli löydettävissä (Schultz & Maguire 2013, 9).



Kuvio 4. Esimerkki teemojen muodostumisen prosessista.

Analyysiin tarvitaan myös tapa, jolla järjestää aineisto. Valitsin järjestämistavaksi teemoittelun, jossa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään tiettyjen aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.) Tein teemoittelun kummastakin tapausorganisaatiosta erikseen, koska siinä vaiheessa minulla ei ollut tiedossa, millaiseksi organisaatioiden identiteetit lopulta muodostuvat. Teemoittelu eteni niin, että jäsensin ja ryhmittelin aineistoa aihepiireittäin teoriasta nousseita kysymyksiä hyödyntäen. Samoja kysymyksiä hyödynsin myös teemahaastattelurungossa, jolloin analyysivaiheessa aineiston ryhmittely haastattelussa esiintyvien teemojen alle oli mutkatonta Ryhmittelyn jälkeinen jäsenitys eteni kohti pelkistettyjä ilmauksia identiteetin piirteistä. (Eskola & Vastamäki 2015, 43). Tässä vaiheessa palasin tutkimaan teoriaa. Vertasin pelkistämistä syntyneitä kattoteemoja alkuperäiseen aineistoon ja tein korjauksia ensimmäisellä teemoittelukierroksella syntyneisiin kokonaisuuksiin. Vasta sitten vertasin tapausorganisaatioiden teemakokonaisuuksia toisiinsa, ja huomasin niiden olevan yhtenevät sisällöltään. Merkityksenannot, tulkinnat ja ilmaisut näihin teemoihin painotuivat osittain eri tavalla, ja seuraavan kappaleen analyysin raportointivaiheessa tuon esiin nämä eroavaisuudet.

## 6 IDENTITEETIN PIIRTEET

Tässä kappaleessa vastaan osittain ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni, joka oli: Mistä piirteistä muodostuu tapausorganisaatioiden organisaatioidentiteetti? Millaisia tulkintoja tapausorganisaatioiden jäsenet antavat organisaationsa identiteetistä? Analyysissäni muodostui lopulta neljä kattoteemaa eli identiteetin piirrettä, joita avaam tarkemmin tässä kappaleessa. Kuten todettua, teen samalla vertailua tapausorganisaatioiden kuhunkin identiteetin piirteeseen siltä osin, kun huomasin tulkintojen ja merkityksenantojen eriävän.



Kuvio 5. Neljä kattoteemaa ja niihin johtaneet alateemat

Käytän tässä kappaleessa suoria lainauksia haastatteluista. Olen jättänyt lainauksista pois sellaisia tietoja, josta voisi tunnistaa henkilöiden ja paikkojen nimiä, suojaan näin haastateltavien anonymiteettia. Olen merkinnyt haastateltavat tapausorganisaatioiden mukaan, jotta lukija pystyy peilaamaan analyysia esiteltyihin tapauksiin. Tällöin merkinnät haastateltavien suorissa lainauksissa ovat esimerkiksi T1H1, joka viittaa 1. tapausorganisaation ensimmäiseen haastateltavaan ja niin edelleen.

### 6. 1 Yhteisöllisyyden identiteetti

Tapausorganisaatioiden yhteisöllisyyden identiteetti koostuu niistä tutkimusaineistoista esiin tulleista teemoista, jotka kuvastavat organisaatioon eri tavoin sidoksissa olevien yksilöiden vuorovaikutussuhdetta toisiinsa ja itse organisaatioon. Yhteisöllisyys tässä opinnäytetyössä ymmärretään kuvastavan organisaation sosiaalisia rakenteita, joissa vaikuttavat voimakkaasti yhteenkuuluvuuden tunne ja sitoutuminen organisaation muodostamaan yhteisöön, luottamus ja yhteisesti jaetut arvot ja uskomukset. (Ks. myös Kangaspunta, Aro & Saastamoinen 2011, 246-247.) Yhteisöllisyyden

identiteetti muodostuu tässä työssä tutkittavien yhteisöjen affektiivisista ja emotionaalisisista tavoista jäsentää organisaatioissa tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta. (Emt.)

Yhteisöllisyyden identiteetissä korostuu vahvasti tapausorganisaatioiden ja alueen lähiyhteisön välinen side. Lähiyhteisöllä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan tapausorganisaatioiden ylläpitämien palvelutalojen lähialuetta sen asukkaiden, alueella olevien palvelujen piirissä käyvien, lähipalveluiden ja luonnon yhdessä muodostamaa kokonaisuutta (ARA 2017).

### 6.1.1 Lähiyhteisöön kiinnittyminen

Molempien tapausorganisaatioiden haastateltavat jäsentävät organisaationsa toimintaa ja olemassaolon tarkoitusta paikallisuuden ja lähialueen yhteisösidonnaisuuden kautta. Kaikki toiminta on saanut alkunsa lähialueen ja lähiyhteisön tarpeista. Haastatteluiden ja valmiiden asiakirjojen perusteella voi ajatella, että tapausorganisaatiot ovat yhtä kuin heidän lähialueensa. 1. tapausorganisaation sijainti keskellä kylää antaa piirteitä keskustalon keskeisyydestä. Haastatteluista ilmenee, että ikäihmiset ja ikäihmisten parissa toimivat tuntevat talon lähipaikkakuntia myöten.

2. tapausorganisaatio korostaa viestinnässään lähipalveluita. Luonnon ja palveluiden läheisyys olivat palvelutalojen rakentamisen aikaan tekijöitä, jotka vetivät tulevia asukkaita puoleensa. Muut tekijät, kuten yhteisöllisyys, tulivat monesti asukkaille yllätyksenä. Sijainti siis toimi yhtenä ratkaisevimmista tekijöistä palvelutaloon hakeutumiseen. Rakentamista suunniteltaessa sijainnilla oli merkitystä – ensimmäistä palvelutaloa ei haluttu rakentaa minne tahansa. Lähiyhteisö on ollut siten osana organisaation identiteettiä alusta alkaen.

Myös 1. tapausorganisaatio jäsentää julkilausumissaan itseään oleellisena osana paikallista lähiyhteisöä. Paikallisuuden ja lähiyhteisön korostaminen vahvistaa käsitystä, ettei kummankaan tapausorganisaation taloista ole sellaisenaan monistettavissa.

Silloin kun sä meet raha edellä, sulla on konsepti. Sillä konseptilla rakennat kaikki talot samalla tavalla, kun piirustukset on kerran tehty. Se on kuin McDonald's, syötpä sitten Hong Kongissa tai Helsingissä, se on sama asia. Siihen se sopii, mutta sopiiko tällainen konsepti vanhustenhoitoon? Siinä ei huomioida yksilöllisyyttä eikä ihmisen, talon, lähiympäristön historiaa.  
T1H1



Molemmat tapausorganisaatiot ovat lähteneet käyntiin asuntotuotannolla. Asuntotuotanto oli jo tuolloin arvoperusteista, koska taustalla oli ideologia yhteiskunnallisesta vastuusta. Niin sanottua arvoperustaista asuntotuotantoa ilmentää myös se, että 1. tapausorganisaatio sai rakentamiseen Raha-automaattiyhdistyksen tukea, mikä oli tuolloin hyvin yleistä.

Organisaatioiden perustajat halusivat parantaa vanhusten asuin- ja elinolosuhteita, ja asuntotuotanto oli yksi konkreettinen keino vastata tähän muun vaikuttamistyön ohella. 1. tapausorganisaation perustamisen aikaan oli vielä yleistä, että vanhat ihmiset asuivat mökeissä, joihin ei tullut vettä eikä sähköä. Toimintakyvyn heiketessä asuminen tällaisissa mökeissä kävi liian hankalaksi. 2. tapausorganisaatio aloitti rakentamisen alueella, jolla siihen aikaan oli niin ikään pula ikäihmisten palveluasunnoista. Asuntotuotanto lähti molemmilla organisaatioilla alkuun siis konkreettisesta tarpeesta ja yhteiskunnallisen velvollisuuden tunteesta, eikä bisnesideasta. Yhteinen yhteiskunnallinen tavoite keräsi ympärille talkooporukkaa, joka osallistui talon rakentamiseen. Yhteisöllisyys oli mukana siis tontin kaivamisesta alkaen.

Tapausorganisaatioiden toiminnan sydän ovat niiden keskustalot. 1. tapausorganisaatiolla on niin sanotun keskustalon lisäksi omia rivitaloasuntoja vähän matkan päässä, mutta kaiken keskus on tuo keskustalo. 2. tapausorganisaatio rakennutti muutamia vuosia sitten uuden talokompleksin, jossa organisaatio toteuttaa palvelu- ja tehostetua asumista sekä innovatiivista, uudenlaista asumista ja asumiskokeiluja. Haastateltavina olleet henkilöt kuvailivat organisaation toimintaa pitkälti sen talon kautta, jonka rakentamisen myötä organisaation toiminta alun perin käynnistyi. Rakennukset sijaitsevat samalla alueella, muodostaen näin organisaation lähiyhteisön. Molempien organisaatioiden niin sanottuihin keskustaloihin ladattiin haastatteluissa tunteellisia merkityksiä.

Mä muistan kun mä tulin haastatteluun niin tulin tuohon aulaan --- tuli heti älyttömän hyvä fiilis, sellainen kodikas ja lämmin olo. Ihan tästä miljööstä.  
T2H2

Organisaatioissa ei ajatella palveluasumista asiakaspaikkojen perusteella, vaan lähtökohtana on tarjota asukkaille hyvä koti ja vaiherikas elämä. Arvot ikään kuin sanelivat rakennustuotantoa.

Meillä oli tavoitteena, että niin hyvä ja kaunis talo kuin mahdollista. Arkkitehti kysy minulta, minkälainen, mikä on tavoite. Minä sanoin, että semmoinen, kun vanhus tai kuka tahansa tulee sisään, et sen ei tarte hävetä, että hän tulee tämmöseen murjuun, eikä omaisten tarte ajatella, että voi kun minun isä tai äiti tulee tänne. T2H4

Arvoperustaista asumispalvelua toteutetaan molemmissa organisaatioissa edelleen. Ajatus siitä, että organisaatioiden palvelutalot ovat joidenkin ihmisten koteja, eikä vain työntekijöiden työpaikkoja, haluttiin haastatteluissa tuoda näkyväksi. Haastatteluissa esiintyneet keskeiset talot eivät ole itseisarvo, vaan taloilla tulee olla jokin funktio.

Jos ne palvelut ei oo täällä, ne menee muualle, niin mitä me näillä seinillä tehdään? T1H4

Käytettävien neliöiden valjastaminen käyttöön vaatii rohkeutta ja innovatiivisuutta. Oman haasteensa tuovat remontoitotarpeet, joita molempien tapausorganisaatioiden keskeiset talot tarvitsevat. 2.tapausorganisaation haastateltava pohti, kuinka saisi asukkaat ymmärtämään, että mahdollinen liiketoiminnan voitto ei aina tarkoita ilmaisia tarjoiluja, vaan että rahoilla remontoidaan ja kehitetään toimintaa.

Kotimaisuuden korostaminen tapausorganisaatioiden virallisissa julkilausumissa kuin myös haastatteluissa nivoutuu lähiyhteisön vaalimiseen. Oma keittiö ja ruokala, joka on avoinna myös talon ulkopuolisille, koettiin haastateltavien kertomuksissa organisaation riippumattomuutta ja autonomisuutta vahvistavina toimintoina. 2. tapausorganisaatiossa kotimaisuusaste halutaan viedä niin pitkälle kuin mahdollista, alkaen lähiruoan suosimisesta. Oma ruokala koettiin molemmissa organisaatioissa myös kilpailuvalttina, joka vetää puoleensa monipuolista käyttäjäkuntaa. Lähiyhteisöstä seuraava taso on kotimaa ja kotimaisen palvelun korostaminen. Kotimaisuuden korostamisella halutaan tehdä erontekoa monikansallisiin palveluntuottajayrityksiin.

#### 6.1.2 Me -henki

Yhdistyksestä puhutaan isolla Y:lla, täällä on hyvä henki ollu koko ajan. T1H4

Molempien tapausorganisaatioiden haastatteluissa nousi esiin vahva me-henki. Hyvällä hengellä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia jaksaa raskasta hoivatyötä tai selvitä vaikeiden talousaikojen yli. Vaikka 2.tapausorganisaatioiden haastatteluissa nousi ensimmäisenä perustetun talon keskeisyys, työntekijöiden identifioituminen nimen-

omaan yhdistyksen työntekijäksi koettiin tärkeämmäksi kuin missä talossa tai yksikössä kukin työntekijä työtään suorittaa. Samalla pohdinta siitä, keitä ”me” olemme, nousi esiin.

Kyl sillä on hirveesti merkitystä et kuka sieltä ovesta tulee ja millasta se kohtaaminen on ja mitä hän osaa kertoa, et mä toivosinkin et kysyttäis sellasia kysymyksiä, just vaikka arvoista tai miten näkee tämmöset, miten näkee itesä niinku osana tällaista toimintaa tai minkälaista hyvää hänellä on tuoda tänne eikä niinkään tosissaan sitä et mites tää lääkkeen anto, lääkkeen jako sujuu et se voidaan niinku olettaa et se osaaminen on, tempuut voi osata mut se et se ihminen on niinku oikeenlainen tekemään meillä tätä työtä, niin se on paljon tärkeempää. T2H2

Me-henkeä näyttää aineistojen perusteella ylläpitävän myös luottamus. Työntekijöiden osaamiseen ja asiantuntijuuteen luotetaan. 2.tapausorganisaation yhdessä haastattelussa mainittiin myös, että työntekijöiden muutakin elämää halutaan kaikin keinoin arvostaa, esimerkiksi työaika-autonomian käyttöönotolla. 1.tapausorganisaatiossa hyvän yhteishengen eduksi katsottiin pieni organisaatio, jolloin kaikki tietävät ja tuntevat toisensa. Eräs haastateltavista kertoi haastatteluhetken aikaan työskentelevänsä yksin tietyn asiakasryhmän parissa, muttei kokenut olevansa yksin tehtävässään. Molemmissa organisaatioiden haastateltavien kertomuksissa siis vahvistui ajatus meistä organisaationa.

Me-henkeä kuvastaa osaltaan 1. tapausorganisaation virallisissa dokumenteissa korostuva ja haastateltavien puheissa toistuva sisäisen yrittäjyyden käsite. Sisäisen yrittäjyyden merkitys korostuu organisaatiossa yhteen hiileen puhaltamisen ajatuksena – jos siistijä sairastuu, tehtävät jaetaan paikalla olevan porukan kesken, esimiehet mukaan lukien.

Semmosia ei vaan oo sit tullu töihin, jotka ei pysty tekee tätä, et kyllä meillä on ollut työntekijä, fysioterapeutti, jonka olisi pitänyt tehdä myös ryhmän-ohjausta, vaikka pitää muistikuntoilua tai jotain, niin se vaan ei ollu hänen ajatuksensa, että pitää tehdä jotain muuta kuin pelkästään sitä fysioterapian työtä. T1H3

Molemmissa tapausorganisaatioissa pitkiä työsuhteita pidettiin osoituksena hyvästä me-hengestä. Työntekijöiden pysyvyyden katsottiin myös antavan toiminnan ja palveluiden piirissä oleville vanhuksille turvallisuuden tunteen. 2.tapausorganisaation haastateltavat kertoivat, että joskus työntekijät haluavat käydä kokeilemassa, millaista vanhustyö muualla on. Yksi haastateltavista totesi, ettei organisaatio pysty kilpaile-

maan henkilöstöeduilla, mutta muilla tavoin joustaminen ja parempi henkilöstömitoit-  
tus vetää työntekijöitä lopulta takaisin. Pitkien työsuhteiden ansiosta jotkut haastatel-  
tavat kokivat pystyneensä uudistumaan ammattilaisina, jolloin työn mielekkyys on säi-  
lynyt. 2.tapausorganisaatiossa harjoitetaan sisäistä työnkiertoa, jolloin työntekijöillä  
on mahdollisuus saada vaihtelua arkityöhön. 1.tapausorganisaation haastatteluissa si-  
vuttiin samaa ajatusta yhtenä tulevaisuuden kokeiluna, joskin se tapahtuisi tuolloin  
lähipaikkakunnan toisen pienen järjestöpohjaisen palveluntuottajan kanssa, jos suun-  
nitelmat niin pitkälle kantavat.

### 6.1.3 Omistajuuden ja osallisuuden tunne

Opinnäytetyön haastatteluaineistosta piirtyi kuva molempien organisaatioiden mata-  
lasta hierarkiasta. Matala hierarkia organisaatioissa näkyi helposti lähestyttävällä joh-  
dolla sekä hallitusten jäsenten osallistumisella virallisten kokousten lisäksi organisa-  
ation arkeen. Molempien tapausorganisaatioiden matala hierarkia vaikuttaa haastatte-  
luiden perusteella edistävän työntekijöiden oman työn hallinnan tunnetta ja sitoutu-  
mista organisaatioon. Työntekijät kokevat olevansa osa organisaatiota työntekijäroolia  
syvemmissä muodossa. Kun joillekin haastatelluille esimerkiksi kuntaorganisaatioi-  
den päätöksenteko näyttäytyi hahmottomalle ja kaukaiselle, oman organisaatiossa  
pätöksenteko vaikuttaa haastatelluille läpinäkyvämpänä ja enemmän alhaalta ylös-  
päin etenevänä prosessina.

Omistajuuden tunne organisaatiota kohti oli vahva etenkin pitkiä työsuhteita tai luot-  
tamusvuosia omaavilla haastateltavilla. Se, missä asemassa ja tilanteessa organisaatio  
nähtiin olevan nyt, koettiin vahvasti yhtä lailla omaksi kuin koko organisaation muun  
yhteisön ansioksi. Nämä haastateltavat pystyivät katsomaan organisaation historian  
kaarta, ja kertoivat kehitystä järjestelmällisempään ja entistä ammattimaisempaan  
suuntaan vuosien varrella.

Kyllähän meidän toiminta on muuttunu ihan hirveesti alkuajoista, et meillä  
jatkuvasti tulee kaikkee uutta, ja meidän pitää miettiä ja saadaan miettiä  
kaikkee uutta. T1H3

Tää on oikeestaan tää hallitustyöskentely muuttunut sellasesta kahvikuppi-  
kerhosta niinku oikeestaan aika vastuulliseen hommaa et tää on mun mie-  
lestä kehittyny niinku ihan hirveesti näitten vuosien aikana. T1H4

Yhtä lailla kun hallituksen jäsenet itse haluavat myös näkyä ja olla osallisena organisaation toiminnassa muillakin tavoilla kuin luottamustehtävästään käsin, on organisaation muille jäsenille tärkeää, että hallitus näkyy arjessa.

Ja sitten se, se on jännä, kun hallitus kokoontuu, on kokous tulossa, sen niinku tiiät --- ei se nyt vaikuta arkiseen työhön, mut jotenkin tietää ja tietää miten nää hommat niinku etenee, jos me täällä nyt jotakin asiaa suunnitellaan pienessä porukassa niin pistetään tietoo toiminnanjohtajalle joka vie sinne kokoukseen. Et on ehkä silleen, kun on näin pieni porukka, voi jopa ihan silleen mennä [toiminnanjohtajalle] sanomaan et mites tällainen onnistuisko. T1H2

Kummankin tapausorganisaatioiden haastateltavien joukossa on hallituksen jäseniä, joiden suhde organisaatioihin perustui vahvaan emotionaaliseen siteeseen sekä vastuunkantoon.

Ensin tehtiin hyvää palvelua, sitten sitä on jotenkin ollu mukava nähdä, kuinka se kehittyi. Sitten ei oo voinu luovuttaa, kun ei oo menny hyvin, sit täytyy, mun täytyy olla tässäkin mukana. Että ku mä oon ollu tätä aikaansaamassa niin kyllä mun täytyis koittaa viedä tätä eteenkinpäin. T1H4

Hallitustyöskentely näille haastateltaville merkitsi siis kaikkea muuta kuin keinoa ajaa omia pyrkimyksiään. 1. tapausorganisaation haastattelussa ilmeni, että aikojen saatossa ne hallituksen jäsenet, joiden havaittiin ajavan omia tai esimerkiksi kunnan etua, koettiin haitalliseksi organisaation oman toiminnan kannalta. Talousorientoitumista pidettiin hyvänä asiana, mutta se ei saa mennä asiakaslähtöisyyden edelle. Molempien organisaatioiden haastatteluiden perusteella myös hallituksen jäsenillä tulee olla luottamustehtävän perimmäisenä tavoitteena vaikuttaa positiivisesti vanhojen ihmisten asioihin.

Hallituksessa pitää olla jäseniä, jotka pystyy vaikuttamaan, vie tietoa eteenpäin, ja joka pitää sen yhdistyksen puolta. Että ei olisi kaksinaismoralistinen. T1H1

Organisaatioon sitoutumiseen nähtiin liittyvän vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi vastuunkanto. Siinä, missä hallituksen jäsenet tuntevat olevansa vastuussa molemmissa tapausorganisaatioissa, korostui 1. tapausorganisaation kohdalla myös työntekijöiden tuntema vastuu. Vastuuntunne kattoi oman roolin organisaation osana laajemmin kuin oman työtehtävän hoitamisen. Vastuuntunne näyttäytyi haastateltavien kertomuksissa positiivisena asiana, vaikka liiallinen työtehtävien joustavuus ja moneen

rooliin asettuminen saattaa yhden haastateltavan mielestä vaarantaa palveluiden tasa-laatuisuuden.

1. tapausorganisaation osa haastateltavista puhui kehittämisen oikeudesta. Kaikilla työntekijöillä tulee olla tunne siitä, että pystyy halutessaan kehittämään tai kehitty-mään. Tämä ei tarkoita, että jokaiseen ideaan tulee tarttua, vaan pääasia on, että kaikki tulevat kuitenkin kuulluksi ja jokainen idea käsitellään, otetaanpa niitä lopulta käyt-töön tai ei. 2. tapausorganisaation yksi haastateltavista puhui myös asukkaiden kehit-tämishdotuksiin liittyen, että toiminnan suuntaa ei tarvitse muuttaa yksittäisen pa-lautteen antajan mukaisesti, vaan kaikelle uuden kehittämisen pitää olla vankempi oi-keutus. Pääasia, että asukkaat tulevat kuulluksi, ja heille myös perustellaan, jos kaikki muutosehdotukset eivät mene läpi. 2. tapausorganisaatiolla on tavoitteena osallistaa työntekijöitä organisaation strategiseen suunnitteluun entistä enemmän. Työntekijöi-den osallistamisella nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia strategian käytäntöön vie-miseen, mutta myös työntekijöiden arjesta nousevien ideoiden esiintuomiseen, jolla niin ikään saataisiin strategialle konkreettista pohjaa. Myös asukkaiden osallisuutta muutoin kuin palvelunkäyttäjänä halutaa organisaation toiminnassa korostaa.

Ikäihmiset ovat mukana kaikilla portailla, ei pelkästään, että vain hoitajat ovat vanhuksiin yhteydessä vaan johtoportaalta asti. T2H1

2. tapausorganisaation yksi haastateltava edustaakin itse niin hallitusta, asukkaiden ääntä kuin vapaaehtoisen näkökulmaa. Haastateltava koki oman roolinsa paitsi tärke-äksi, jopa vastuulliseksi.

Jollain tavalla tuntuu siltä et on monet langat käsissä, nyt etenkin ku jatku-vasti tulee niin paljon muutoksia, sotet ja muut. T2H3

Molempien tapausorganisaatioiden haastatteluissa kävi ilmi, että asukasdemokratiaa halutaan parantaa entisestään. 2. tapausorganisaatiolla on aina ollut aktiivinen asu-kastoimikunta, mutta iän myötä voimavarojen heikkeneminen sekä entistä huonokun-toisempien vanhusten muuttaminen palvelutaloon asettaa organisaation pohtimaan uudenlaisia osallistamisen ja vaikuttamisen tapoja omalle asukas- ja asiakaskohderyh-mälleen. 1. tapausorganisaation yksi haastateltavista pohti puolestaan, kuinka saada kehitysvammaisten asiakkaiden oma tahto paremmin esiin.

## 6.2 Solidaarisuuden identiteetti

Toinen analyysistani nouseva identiteetin piirre nousi organisaation solidaarisuutta kuvastavista teemoista. Solidaarisuus näyttäytyi molempien organisaatioiden olemassaolon perusteluissa, niiden toimintaa ohjaavissa arvoissa sekä oman organisaation yhteiskunnallisessa asemoinnissa. Vaikka solidaarisuuden ja yhteisöllisyyden voidaan ymmärtää olevan toistensa synonyymeja (Laitinen & Pessi 2011, 12; 18), tässä työssä solidaarisuudella tarkoitetaan tapausorganisaatioiden altruistista toimintaa sekä organisaatioissa vallitsevaa käsitystä siitä, että niillä on moraalinen velvollisuus puuttua omalta osaltaan yhteiskunnan epäkohtiin (emt., 13). Karkeasti ottaen yhteisöllisyyden identiteetti kuvastaa siis organisaation ja sen lähiyhteisön yhteenkuuluvuutta ja muita emotionaalisia piirteitä. Solidaarisuuden identiteetti taas kuvastaa organisaation moraalista vastuuta ja tekoja, joilla se toimii altruistisesti ja myös laajemmalti kuin oman lähiyhteisönsä piirissä.

### 6.2.1 Sosiaalinen vastuu

Vastuu kanssaihmisistä, niin ikäihmisistä kuin muistakin heikommassa asemassa olevista henkilöistä, on sisäänkirjoitettuna kummankin tapausorganisaation sääntöihin, jossa määritellään organisaation olemassaolo.

Yhdistyksen tarkoituksena on toimia solidaarisen lähimmäisvastuun herättämiseksi ja sosiaalisten olojen kehittämiseksi toiminta-alueellaan--- T2

Yhdistyksen toiminnan tarkoituksena on edistää ja kehittää eläkeläisten, vammaisten, yksinäisten ja avun tarpeessa olevien hyvinvointia, terveyttä, virkeyttä ja omatoimisuutta sekä kehittää ja ylläpitää edellä mainittujen ryhmien asumisolosuhteita. T1

Sosiaalinen vastuu näyttäytyi molempien organisaatioiden haastatteluissa organisaation altruistisena toimintatapana. Vuosien varrella on otettu riskejä suuremman hyvän edestä, ja välillä se on johtanut myös taloudellisesti kannattamattomiin päätöksiin. Toiminnan pääasiallisen kohderyhmän, vanhusten, parasta on ajateltu talojen rakentamisesta saakka. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että 2. tapausorganisaatiossa vanhusten asuintaloista haluttiin tehdä mahdollisimman hyvä, ei mahdollisimman halpa. 1. tapausorganisaatiossa on kipuilltu lähialueen ikäihmisille tarjottavan maksuttoman toiminnan supistamisesta organisaation taloustilanteen kiristyessä, ja päätökset taloudellisten korjausliikkeiden tekemisestä on ollut vaikeaa. Molemmat organisaatiot ovat

haastatteluiden perusteella jatkuvassa valintojen tilanteessa, missä toiminta tasapainoilee yleisen hyvän maksimoimisen ja organisaation taloudellisen selviytymisen kesken.

Sosiaalinen vastuu, yhteiskuntavastuu, ollaan aina tehty sitä. Ei me olla vain ikäihmisiä varten, vaan me voidaan auttaa opiskelijoita, työttömiä, maahanmuuttajakieliopiskelijoita, oppisopimusopiskelijoita. Kaupunki ottanut vastikään kilpailutukseen sosiaaliset kriteerit, me on tehty sitä jo ennen sitä. On luotu työmahdollisuuksia sen mukaan, mitä on pystytty. Tää on iso ja tärkeä asia. T2H1

Niin haastatteluissa kuin tutkimusaineistossa välittyy etenkin 2. tapausorganisaation halu profiloitua sosiaaliseksi työllistäjäksi. Tällä tavoin organisaatio myös toteuttaa sääntöjen mukaista tehtäväänsä. Ilman nykyisellään tapahtuvaa palvelutoimintaa ei sosiaalinen työllistäminen olisi organisaatiossa mahdollista.

#### 6.2.2 Solidaarisuuden konkretiana kansalaistoiminta ja vaikuttamistyö

Tapausorganisaatioissa solidaarisuuden identiteettiin liittyvät lähimmäisauttamisen ja yhteiskunnallisiin epäkohtiin puuttumisen nähdään tapahtuvan konkreettisesti myös kansalaistoiminnan eli kaikille avoimen ja maksuttoman toiminnan kautta. Kansalaistoiminta tapausorganisaatioissa lähtee ennaltaehkäisevän ja voimaannuttamisen merkeissä sekä heikompien äänen esiin tuomisen narratiiveina esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja muissa vaikuttamisen foorumeissa.

Kansalaistoimintaan ja omaan järjestöpohjaisuuteen liittyvä pohdinta poikkesi tähänastisessa analyysissäni tapausorganisaatioiden välillä selkeästi. Haastateltavien käsitykset kansalaistoiminnan merkityksestä oman organisaation olemassaoloon johdatti tulkintaan, jossa 1. tapausorganisaatio nojaa vahvasti niin sanottuun konkreettiseen kansalaistoimintaan ja sen tuomiin sisällöllisiin ja resurssimahdollisuuksiin osana organisaation kokonaisuutta. 2. tapausorganisaatio taas yrittää hakea tasapainoa kansalaistoiminnan ja palvelutoiminnan välillä, kokien jopa, ettei heidän palvelutoimintansa lisäksi toteuttama ”muu” toiminta ole niin sanotusti oikeaa kansalaistoimintaa.

Entisen Raha-automaattiyhdistyksen avustusten vaiheittainen vähentyminen ja lopulta lakkaaminen vaikutti 2. tapausorganisaation toimintaan siten, että monet aiemmin maksuttomat asiat muuttuivatkin avustusten loppumisen myötä maksulliseksi.



Tämä saattoi aika-ajoin aiheuttaa hämmennystä asukkaissa. Organisaatio ei kuitenkaan sen vuoksi lakannut osallistumasta yhteiskunnallisesti merkittäviin tapahtumiin tai toteuttamasta niitä itse.

Meillä oli suomi 100 projekti, jossa oli 4 sukupolvea. Tehtiin itse ihan omakustanteisesti. Me haluttiin olla mukana, vaikka ei saatu siihen rahoitusta, asukkaat ja me nähtiin tärkeäksi se, vaikka olisi voitu halvemalla ottaa kuvaajat ja niin edelleen. Niin haluttiin silti panostaa kunnolla, niinkun osallistua yhteiskunnallisesti tähän kampanjaan. T2H1

2. tapausorganisaatio hyödyntää kontaktejaan ja verkostojaan mahdollistamalla kaikille avoimia yleisötilaisuuksia, tapahtumia ja konsertteja. Se on lanseerannut yleisöluentosarjan, joka sisällöllään vetää etenkin ikäihmisiä puoleensa. Parin haastateltava kuitenkin pohti sitä, mikä on kansalaistoimintaa ja mikä ei. Haastatteluista piirtyi esiin henkinen kamppailu siitä, onko legitiimiä sanoa organisaation maksutonta, avointa toimintaa kansalaistoiminnaksi, jos siihen ei saa ulkopuolista taloudellista tukea.

Yhellä tavalla joskus ollaan mietitty, jääkö järjestön vapaaehtoistyö palvelutuotannon jalkoihin, paljonko me satsataan palvelutuotantoon ja paljonko järjestötoimintaan ja vapaaehtoistyön kehittämiseen. T2H1

Meidän vaikutuspiirissä on jo aika paljon ihmisiä ihan normaalin elämän puitteissa. Sitten kun meillä on niitä esitelmiä ja toimintaa, niin mä mietin että tottakai sitä vois sitä kansalaistoimintaa... ei ois mitään sitä vastaan ja pitäis varmaan sitä vielä kehittää --- mietin että miten --- paljon sitä porukkaa pitäis olla, että se ois sitä kansalaistoimintaa. Tässähän on se yhdistys, joka järjestää ja henkilökunta, joka organisoii. T2H4

1. tapausorganisaatio puolestaan nojaa vahvasti Stea -avusteiseen tukeen. Tuen katsotaan olevan elinehto yhdistyksen olemassaololle. Projektitoiminta nähdään mahdollisuutena kehittää organisaation toimintaa, ja sitä kautta luoda lisää mahdollisuuksia alueen ikäihmisten psyko-fyysiselle hyvinvoinnille. Projektitoiminta tuo organisaatiolle myös taloudellista turvaa, sillä palvelutuotanto ei yksinään riittäisi pitämään organisaation rakenteita nykyisellä tasolla.

Organisaatiossa projektitoiminnalla on saatu myös juurrutettua pysyviä toimintamalleja, esimerkiksi vapaaehtoistoimintaan liittyen. Organisaation vahva näkemys alueensa resurssikeskuksena edellyttää monipuolista toimintaa, tilaa ja resurssia toiminnan ylläpitämiseen, ja se taas konkretisoituu organisaation suunnitelmissa panostaa jatkossakin kansalaistoimintaan. Tällä hetkellä käynnissä oleva Stea-avusteinen hanke

ulottaa organisaation toiminnan myös oman keskustalon ulkopuolelle järjestämällä ikäihmisille kohtaamispaikkoja ja osallistumisen mahdollisuuksia lähialueella.

Vaikka aineistonkeruuhetkellä 2. tapausorganisaatio ei toteuttanutkaan julkisen rahoituksen tukemaa toimintaa, on vaikuttamistoimintaan haluttu organisaatiossa panna nostaa edelleen.

Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys tekee esityksiä ja aloitteita viranomaisille yksinäisten ja avun tarpeessa olevien ehtojen parantamiseksi, harjoittaa tiedotus-, valistus-, julkaisu- ja koulutustoimintaa --- T2

Haastatteluista käy ilmi, että organisaation hallituksen jäsenten suhteet erilaisiin toimielimiin koetaan organisaation vahvuutena näkyä ja kuulua ulospäin yleiseen ikääntymispolitiikkaan ja ikääntyneiden palveluiden järjestämiseen liittyen. Vaikuttamistyö on aineiston perusteella johdon ja luottamushenkilöstön keskeinen tehtävä, ja saattaa kin siltä osin näyttäytyä organisaation arjessa epämääräisenä tai abstraktina asiana.

Moni kysyy, että mikä on meidän hyöty, että minä ramppaan tuolla joka paikassa. Mehän lobataan sen ikäihmisen, kansalaisen hyväksi. Onhan kaupalliset yhtiötkin lobbaamassa ja antamassa lausuntoja eduskuntaan, mutta heillä on eri motiivi. T2H1

Vaikka vaikuttamistoiminnan yksi motiiveista onkin tuoda esiin järjestölähtöisen tai voittoa tavoittelemattoman organisaation tuottamia palveluita ja sitä kautta edistää omaa palvelutoimintaa, on vaikuttamistoiminnan taustalla valmiiden aineistojen ja haastatteluiden perusteella myös solidaarinen motiivi. Vaikuttamistoiminnassa keskiössä on lopulta vanhus itse, ei niinkään organisaation palvelut. Näin ollen vaikuttamistoiminnan voidaan ajatella olevan osa 2. tapausorganisaation kansalaistoimintaa. Myös 1. tapausorganisaation säännöissä viitataan vaikuttamistoimintaan, mutta siitä organisaation haastateltavat eivät ottaneet sitä erityiseksi puheenaiheeksi.

Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys voittoa tavoittelematta---tekee esityksiä ja aloitteita viranomaisille ikäihmisten, yksinäisten ja avuntarpeessa olevien elinolojen parantamiseksi. T1

Sen sijaan 1. tapausorganisaation tähän tutkimukseen valituista toimintakertomuksista ilmenee, että organisaatiolla on jäsenyyksiä muissa toimielimissä, ja se voidaan tulkita olevan omalta osaltaan organisaation vaikuttamistoimintaa.

### 6.2.3 Osa suurempaa arvoverkostoa

Molemmat tapausorganisaatiot painottavat virallisissa dokumenteissaan yhteistyötä erilaisten toimijoiden kesken. Tällä hetkellä tapausorganisaatioiden tekemä yhteistyö konkretisoituu lähinnä monipuolisen toiminnan tarjoamisena organisaation piirissä oleville ikäihmisille ja muille kohderyhmille. Tällöin yhteistyön osapuolia ovat esimerkiksi erilaiset eläkeläis- ja asiantuntijajyhdistykset, oppilaitokset, seurakunnat, koulut ja päiväkodit sekä erilaiset kulttuuritoimijat. Vaikka monet yhteistyöverkoston toimijat ovat julkisten instituutioiden edustajia, arvoajattelu ohjaa silti verkoston osapuolia: yhteistyöllä synnytetään yleistä hyvää ilman, että yhteistyön osapuolet hyötyisivät siitä esimerkiksi rahallisesti. 2. tapausorganisaation pari haastateltavaa totesi, että organisaatio on aiemmin ollut yhteistyön suhteen hieman sisäänpäin kääntynyt, ja viime vuosina avoimuutta erilaisten yhteistyömuotojen suhteen on systemaattisesti haluttu lisätä.

Molemmat tapausorganisaatiot ovat yhteiskunnallisia yrityksiä, ja ne tuovat sitä virallisissa julkilausumissaan vahvasti esille. Verkostot, joihin tapausorganisaatiot näyttävät aineiston perusteella kiinnittyvän tai haluavan kiinnittyä, on paitsi järjestölähtöisen tai kansalaistoimintaan liittyviä verkostoja mutta myös verkostoja, joissa toimitaan palveluntuottajina, yrityksinä ja työnantajina vahvalla arvopohjalla ja yhteiskunnallisina vastuunkantajina. 2. tapausorganisaation haastatteluissa nousi esiin näkemys eräänlaisesta arvoverkostosta, jossa organisaatio haluaa olla mukana. Arvoverkosto-ajattelussa organisaatio katsoo yli toiminta- ja kohderyhmärajojen, identifioiden itsensä osaksi suurempaa voittoa tavoittelemattomien toimijoiden joukkoa.

Me ei olla vain vanhustyötä tekeviä vaan ollaan osa isompaa verkostoa Suomessa, ja jaetaan se sama arvomaailma. T2H1

Yhteistyötä myös tehdään ja sitä halutaan edelleen lisätä muiden järjestöpohjaisten vanhuspalveluiden tuottajien kanssa. Vaikka samalla nämä muut saman alan toimijat ovat kilpailijoita silloin, kun ne osallistuvat saman alueen kilpailutuksiin, on kummasakin organisaatiossa vahvana käsitys, että yhteistyö tuo enemmän synergiaetuja kuin kilpailuasetelmia. 1. tapausorganisaatiossa on käynnistetty yhteistyö läheisen paikkakuntaan järjestöpohjaisen vanhuspalveluorganisaation kanssa, ja osalla haastateltavista oli jo monenlaisia visioita siitä, kuinka tällä yhteistyöllä on mahdollista vahvistaa

pienien toimijoiden asemaa. Arvoverkostoajattelu kiinnittyy täten myös resilientin toimijan identiteettiin, jossa tulevaisuuteen varaudutaan yhdistämällä voimia yhteiseksi rintamaksi paitsi kansalaisyhteiskunnassa myös palvelutuotannon puolella.

### 6.3 Arvoperustaisen ammattilaisuuden identiteetti

Analyysini tuloksena kolmanneksi identiteetin piirteeksi muodostui tapausorganisaation arvojen ohjaama ammatillisuus. Tässä kategoriassa identiteettiin liitettiin vahvasti tapausorganisaatioiden tekemän työn laatu ja eettisyys. Samalla haastatteluissa tehtiin erontekoa muista, eritoten voittoa tavoittelevien yritysten vanhuspalveluyksiköihin. Olennaista arvopohjaisen ammattilaisen identiteetissä on organisaatioiden liiketoiminnan yhdistäminen organisaatioiden arvoihin ja säännöissä määriteltyihin olemassaolon tarkoitukseen. Tutkimusaineiston perusteella niin palvelutoiminnan kuin kansalaistoiminnan keskiössä ja lähtökohtana on lopulta aina ikäihminen. Vaikka organisaatioiden palvelu- ja asuntotoiminta tarvitsee tuloja, ei niiden toiminta rajoitu vain maksaviin asiakkaisiin. Ammattimaisuutta haluttiin korostaa niin organisatorisesta näkökulmasta kuin työntekijöiden henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen ja sen kehittämisen kautta.

#### 6.3.1 Kaiken keskiössä vanhus

Molempien tapausorganisaatioiden niin haastatteluissa kuin virallisissa asiakirjoissa organisaation toimintaa kuvailtiin ikäihmisten, vanhusten, kautta. Kun aikoinaan palvelutoimintaa ja asuntotuotantoa käynnistettiin, oli taustalla visio parantaa ikäihmisten ja vanhusten elinolosuhteita. Asiakaslähtöisyys, tässä tapauksessa vanhuksen hyvän hoivan sekä mielekkään ja arvokkaan loppuelämän takaaminen, on molemmille tapausorganisaatioille tavoitteita, joista ei tingitä.

Ja se mikä, kun aloitti työt täällä, tuntu kans hirveen kivalle, ku aikaisemmassakin työpaikassa oli tällainen hoivakotipuoli, niin musta tuntu et se oli sellainen, et jotenkin että voitais tehdä enemmän ja pitää niistä ihmisistä parempaa huolta, niin mulle tuli sellainen fiilis täällä et näistä ihmisistä oikeesti välitetään ja täällä tehdä asioita oikein. Ja täällä oli se asiakas jo silloin ja nyt vielä ehkä enemmän tehty töitä sen eteen, on jotenkin keskiössä ja me ollaan täällä asukkaita varten. Ihan just se tapa millä tavalla täällä halutaan, että kaikki tietyllä tapaa sitoutuu ja me ollaan asukkaita varten, niin se oli se mikä sit niinku viehätti. T2H2

Vanhuksille tarjottaviin palveluihin liitettiin haastatteluissa hyvin henkilökohtaisia merkityksiä omien ikääntyvien läheisten sekä oman tulevan vanhuuden kautta. Oman organisaation tapaan kohdata vanhuksia jäsennettiin vahvasti myös sen kautta, millainen organisaatio ei ole, ja millä tavalla se ei toteuta vanhustaloutta. Vertailua tehtiin omien tai läheisten kokemusten sekä uutisoinnin perusteella. Monen haastateltavan organisaatioon sitoutumisen yksi motiiveista oli halu olla osallisena hyvää ja arvokasta vanhustyötä tekevässä organisaatiossa ja toisaalta halu vaikuttaa omalta osaltaan arvokkaan vanhuuden toteutumiseen omassa organisaatiossa jatkossakin sekä koko yhteiskunnassa.

Tarjottavien palveluiden – ja 2. tapausorganisaation toteuttaman hoivan – asiakaslähtöisyyttä pyritään korostamaan myös asukkaiden ja asiakkaiden kuulemisella. Asukkaiden ja asiakkaiden kuulemista sivuttiin jo yhteisöllisyyden identiteetin piirteiden kuvailussa luvussa 6.1. Ihmisarvon kunnioitus näkyy niin ikään arjen pienissä teoissa. Molemmat tapausorganisaatiot panostavat siihen, että henkilökunta sisäistää organisaatioiden tavan kohdata vanhuksia, vammaisia ja muita toimintansa piirissä olevia henkilöitä.

Päivän sanomiset ja tervehtimiset, ne pitää olla hallussa. Meidän henkilökunnalle on kyllä iskostunut se, että tervehditään vaikka sata kertaa päivän aikana. Ja jos asiakkaalle jotain luvataan, niin se pidetään. Ja jos se ei ole mahdollista, se käydään sanomassa, että nyt on tilanne muuttunut. T1H1

Tapausorganisaatioissa asiakaslähtöisyys näkyy sekä arkityön että palveluiden räätälöintinä. Vanhukset nähdään yksilöinä, eikä valmiissa muotissa olevien palveluiden nähdä vastaavan yksilöllisiin tarpeisiin. Asiakaslähtöisyyteen ei aina tarvita suuria panostuksia. Asukkaiden ja asiakkaiden autonomisuuden tunnetta halutaan edistää pienillä, arkisilla asioilla, jotka usein liittyvät siihen, että ikäihmiselle tarjotaan vaihtoehtoja ja että hän saa itse päättää. Organisaatioiden omat keittiöt esimerkiksi takaavat sen, että ruoalle on erilaisia vaihtoehtoja. Työn tekemistä pyritään soveltamaan käytössä olevien resurssien ja vanhuksen omien toiveiden ja mieltymysten mukaan, ja monesti se vaatii henkilökunnalta paitsi luovuutta, myös vahvaa tahtotilaa.

Molemmissa tapausorganisaatioissa asukkaille on tarjolla erilaisia palveluita, joista asukas voi valita itselleen tarpeellimmat. Yksi haastateltava totesi, että monilla muilla palvelutalon tai hoivakodin asukkaaksi muuttavan täytyy ottaa tietty ennalta määritelty palvelupaketti huolimatta siitä, onko se henkilölle tarpeellista. Varsinkin 2.

tapausorganisaation pari haastateltavaa korostivat, että asiakaslähtöisyydessä tärkeää onkin, että palvelua on saatavilla, mutta se ei ole pakollista.

Me räätälöidään aika paljon, joskus tosi pitkälle, vaikka se ei olisi meille järkevää. T2H1

Palveluiden räätälöinti aiheuttaa organisaatioille aika ajoin ponnisteluja talouden kanssa, kun tiettyä standardia halutaan pitää yllä, vaikka se ei korreloisi palvelutoiminnasta saatavien tuottojen kanssa. 1. tapausorganisaation yksi haastateltava myöntää, että organisaatio on joutunut kilpailun kiristyessä luopumaan heille tärkeistä asioista, jotta se on pystynyt tarjoamaan kilpailukykyisiä hintoja. Analyysissa käytettyjen asiakirjojen mukaan organisaatio tekee jatkuvaa työtä pysyäkseen mukana kilpailussa heikentämättä asiakkaille annettavan palvelun laatua.

2. tapausorganisaation haastatteluista piirtyi hoivatyön toteuttamisen tavaksi hoivakumppanuus. Organisaatiossa paitsi pidetään vahvasti yhteyttä vanhusten omaisiin, myös tuetaan vanhusten ja omaisten välistä keskinäistä suhdetta.

Halutaan tukea [asukkaiden] omatoimisuutta ja yhteistyötä suvun ja läheisten kanssa. T2H1

Kyllä se on tosi tiivistä ja hoitajille ne [omaiset] soittaa tosi paljon, hoitajien ovet on aina auki, koska meillä on tää hiljainen raportti -käytäntö --- se antaa enemmän meidän asukkaille aikaa ja omaisille myöskin. Omaiset käy tosiaan aika paljon tossa hoitajien toimistolla niinku tavallaan ilman mitään ajanvarauksia. Ja samaten tässä [haastateltavan työhuoneessa]. T2H2

### 6.3.2 Uskottava liiketoimija arvoista huolimatta vai niiden ansiosta?

2. tapausorganisaatio panostaa henkilökunnan koulutukseen ja johtamisen kehittämiseen. Koulutusmyönteisyys paitsi kehittää henkilökunnan omaa ammattitaitoa ja siten työn laatua, myös toimii organisaatioon sitouttavana tekijänä. Hyvän palvelun edellytyksenä koettiin, että henkilöstön vaihtuvuus olisi mahdollisimman pieni eli henkilökunta olisi vanhuksille mahdollisimman tuttu ja turvallinen. Hoivatyössä organisaatiolla henkilöstömitoitus on yli lakisääteisen minimin, joka niin ikään antaa enemmän resurssia hyvään, asiakaslähtöiseen työhön. Yksi haastateltava kertoi, että organisaatio ei ehkä pysty kilpailemaan työntekijöistä erilaisilla henkilöstöeduilla, mutta suurempi hoitajamitoitus, joustavuus työntekijöiden työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistä-

misessä, koulutusmyönteisyys sekä yhteisöllisyys ovat lopulta osoittautuneet vetovoimaisemmiksi tekijöiksi kuin muiden työnantajien tarjoamat edut. Henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja viihtyvyyteen halutaan panostaa myös 1. tapausorganisaatioissa, sillä organisaatioissa on nähty yhteys näiden tekijöiden ja hyvän vanhustyön välillä.

Molempien tapausorganisaatioiden haastattelusta käy ilmi, kuinka organisaatioissa on kehitetty ja kehitytty myös hallinnollisessa ja liiketoiminnallisessa osaamisessa. Hallitustyöskentelyssä nähdään kehittymistä, ja jatkossa hallitukseen halutaan valikoida jäseniä sen pohjalta, millaista osaamista organisaatioissa nähdään tarvittavan. Johtamiseen nähdään organisaatioiden haastatteluissa tarvittavan rautaista otetta talousasioihin.

Julkisen rahoituksen myötä tapausorganisaatiot ovat tottuneita evaluoitsijoita. Toimintaa on esimerkiksi 2. tapausorganisaation haastateltavan mukaan mitattu jo silloin kun julkinen rahoittaja ei sitä vielä vaatinut. Mittaaminen ja evaluaatio on sittemmin jäänyt myös osaksi palvelutoimintaa.

Et ku aattele tota meidän ikäihmisten kuntouttavaa päivätoimintaakin, et sieltähän se niinku asiakaspalautteesta tulee, et kuinka se vaikuttaa näiden ikäihmisten elämään, kun käy säännöllisesti jumpalla ja näkee muita, että kyl me sit pyritään sitä todentamaan et tehdään erilaisia testejä ja näin ja sit viedään niitä tietoja eteenpäin, kunnan päättäjille ja tuodaan sitä vaikuttavuutta esiin. T1H3

Organisaatioiden kahden eri toimintalogiikan – liiketoiminnan sekä kansalaisjärjestölähtöisen toiminnan – välimaastossa toimiminen on edellyttänyt ammattimaisuuden lisäämistä molempiin osa-alueisiin. 1. tapausorganisaation kansalaistoiminnan puolen näytellessä vahvaa osaa organisaation kokonaisuudessa, on siihen haluttu – niin omasta tahdosta kuin rahoituksen myötä tulleista vaateista – myös panostaa.

Me ollaan omalla toiminnallamme näytetty, ettei tää ole mitään puuhastelua. Monesti ajatellaan, että vapaaehtoistoiminta on puuhastelua, mutta ei se ole. Siellä pitää osata, siellä pitää tehdä jotain ja sen pitää tehdä tuloksia. Ja jos on kotikutoinen, onko se välttämättä huono asia? Kotikutoinenhan viittaa kotiin, kotona on hyvä olla, kotona on turvassa. T1H1

Arvot tuntuivat ilmentävän haastateltaville sitä, että oma organisaatio ei tuota voittoa ja siten toimi pääomasijoittajien ehdoilla. Voittoa tavoittelemattomuus on ilmaistu

vahvasti myös tapausorganisaatioiden virallisissa julkilausumissa, ja toimii siten organisaatioiden muista erottavista ominaisuuksista, joita muille halutaan viestittää. Vaikka talouden ja liiketoiminnan korostaminen tuli esiin niin haastatteluissa kuin valmiissa aineistoissa, ne eivät liittyneet tuottavuuden kasvuun vaan organisaatioiden hengissä pysymiseen.

--- mä luen talouslehtiä, siellä arvioidaan mikä on kaikkein tuottoisin vanhustenhoitopaikka, tuottosin! Meidän porukka pyörtys, jos me mietittäis tuottoja. T2H4

2. tapausorganisaation haastatteluissa pohdittiinkin sitä, että järjestöpohjaisuus näyttää välillä riesana varsinkin, kun organisaatioiden pitäisi panostaa talousosaamiseen, haastateltavien tulkinnat vahvistavat käsitystä siitä, että arvopohja ei vie palveluilta uskottavuutta tai ammattimaisuutta vaan pikemminkin näyttää palveluissa laatuun viittaavana tekijänä. 1. tapausorganisaation haastateltava pohti taas sitä, miten palveluiden laatu pysyy mahdollisimman tasaisena silloin, kuin resurssit ovat pienet.

### 6.3.3 Erityisyys voimavarana

Kumpikaan tapausorganisaatioista ei aineistojen mukaan halua profiloitua pelkästään vanhuksille suunnattujen palvelujen tarjoajiksi, vaikka suurin osa palveluista on kuitenkin tällä hetkellä suunnattu kyseiselle kohderyhmälle. Etenkin 1. tapausorganisaation vahva visio on, että organisaation toiminnan piirissä tulee tulevaisuudessa olemaan yhä enemmän eri ikäisiä palvelunkäyttäjiä esimerkiksi organisaation oman lounasravintolan, talossa sijaitsevan uima-altaan ja muiden oheispalveluiden, kuten hierontapalveluiden kautta. Yksi haastateltavista visioi organisaation omistamien rivitaloasuntojen hyötykäyttöä esimerkiksi vapaa-ajan majoituskohteina.

Oon ollu vanhusalalla 25 vuotta niin näen, että yhteiskunta on mennyt valmiisiin tuotteisiin, et kaikki on samassa muotissa. Se ennen hyväksyttiin erimuotoisuus. Ehkä valinnanvapauslailla ollaan menossa takaisin monimuotoisuuteen. T2H1

Molemmissa tapausorganisaatioissa niiden taloissa asuville tai toiminnan piirissä muuten oleville ikäihmisille halutaan tarjota kokonaisvaltaista palvelua. Ikäihmistä ei siis nähdä tietyn bisnes- tai toimintaraon täyttävänä palasena.

Tiedätsä kun mä luen näitä lehtiä, niin maailman helpoin olis olla joku kansalaisjärjestö, joka tarjoo vaan asuntoja, niinku [säätio] --- Tai sitten että ois



joku teema, puhutaan vaan asioita. --- Mutta meillä on ne sadat ihmiset, joille me annetaan palvelut. --- Semmosen yhistyksen puheenjohtaja ois helppo olla, tai helpompi, jossa ois vaan, että no edistetäänkö jonkun muistisairaana elämää, siihen vaan asiantuntijaluennoksijoita, varattais paikat, mut ei annettais mitään palveluita. Tässä on kokonaisvastuu. Kokonaisvastuu asumisesta, palveluista, henkilökunnasta, talon kunnosta. Tää on se. T2H4

[Yhdistyksen] valttina on kokonaisvaltaisten palveluiden tarjoamisen mahdollisuus. Asiakas voi samalla kertaa saada virkistys- ja kuntoutus-, hyvinvointi- ja ateriapalveluja. T1

Kokonaisvaltaisuus tuli aineistossa esiin lähes aina, kun erontekoa tehtiin muihin palveluntarjoajiin. Siten se näyttäytyy tapausorganisaatiossa yhtenä erityisyyden konkreettisena piirteenä. Molemmat tapausorganisaatiot toivat haastatteluissa esiin myös monipuolisuuteen ja moninaisuuteen liittyviä teemoja arvioidessaan sitä, mikä heidät erottaa muista vanhuspalveluiden tuottajista. Esimerkiksi 1. tapausorganisaatiolla oli aineistonkeruuhetkellä 18 erilaista liikuntaryhmää, ja 2. tapausorganisaatiolla puolestaan eri teemojen mukaisia toimintaryhmiä niin monta, että organisaation palvelutalon asukkaana oleva haastateltava ilmoitti joutuvansa välillä tekemään valintoja, mihin mielekkäiksi kokemaansa toimintaan hän milloinkin ehtii. Vapaaehtoistoiminnalla, avoimilla tilaisuuksilla ja monipuolisilla ryhmätoiminnoilla organisaatiot tekevät toteen niiden virallisia tavoitteita edistää ikäihmisten aktiivista ja omannäköistä arkea, heidän toimintakykyään sekä ennaltaehkäistä yksinäisyyttä. Monipuolisuudella myös koettiin olevan ylipäänsä vanhuuteen elämänvaiheena kantaaottava puoli:

Se toiminta se harrastus, vai mikskä sitä nyt sanotaan. Sen pitää olla selaista, että sitä ei ylhäältä anneta ihmisille, heille pitää antaa mahdollisuus osallistua siihen. Taide on hyvä --- nehän käy siellä meillä ja järjestävät sitten niitä näyttelyitä, ja se on erittäin hienoa. Eli kytkeydytään niinku yhteiskuntaan. Asukkaat ei oo erillinen saareke, vaikka he asuu niin sanotusti palvelutalossa. T2H4

Vaikka täällä nyt ikäihmisiä on, niin jotenkin [yhdistys on] semmonen nuorekas. Ja niinku semmonen elämänhalu ja ilo, mitä halutaan viestittää asukkaille. Niinku aattelee, että asukkaat on sitä 80-90, niin sitä sitten mennään kuntosalille bodailee, no tottakai et toimintakyky pysyy yllä, mut niin. T1H2

2. tapausorganisaation asumis- ja hoivapalveluita ei haluta nähdä vain siten, että loppuelämäksi tarjotaan hyvää hoivaa, vaan nimenomaan niin, että vanhus saa omannäköisen ja kokemusrikkaan elämän, kuin kuka tahansa muu ihminen. Vaikka kaikki hoivapalveluiden piirissä olevat eivät enää esimerkiksi toimintakyvyn heiketessä voikaan

elää yhtä täyttä elämää kuin ennen, on kummallakin tapausorganisaatiolla ideologisella tasolla näkemys siitä, että huonokuntoisinkin vanhus on yhteiskunnan täysinäinen jäsen.

Kaikkien eritys erityisyys tapausorganisaatiossa näyttäytyy analyysissä kaikissa teemoissa ja siten myös identiteetin piirteissä. Tapa ajatella, toimia, olla ja vaikuttaa, toteuttaa ja kasvattaa liiketoimintaa sekä vaikuttaa kansalaisyhteiskunnassa ovat erityisyyden tekijöitä. Erityisyyteen vaikuttaa myös konteksti. Esimerkiksi jo analyysin alussa yhteisöllisyyden identiteetin piirteissä esiin nousut paikallisuuden korostaminen ja paikallishistorian merkitys organisaatioiden identiteetille on merkittävä.

#### 6.4 Resilientin eli muutosjoustavan toimijan identiteetti

Neljänneksi identiteetin piirteeksi analyysissäni nousi tapausorganisaatioiden resilienssiä kuvaavat teemat. Resilienssi organisaatiokontekstissa tarkoittaa organisaation muutosjoustavuutta. Resilienssi organisaatio pystyy toimimaan ennakoimattomissa tilanteissa ja selvitä vastoinkäymisistä. Yleensä vastoinkäymiset saattavat jopa uudistaa organisaatiota positiivisempaan suuntaan. Resilienssiin liittyy kyky kokeilla ja toimia rohkeasti uudella tavalla. (Anttila 2017.) Resilientin eli muutosjoustavan toimijan identiteetin keskeisiä teemoja ovat haastatteluissa esiin nousut vahva tulevaisuuspositivismi sekä tapausorganisaatioissa havaittava kokeilukulttuuri ja joustava työyhteisö. Resilientin toimijan identiteettiin liittyy myös tapausorganisaatioiden hybridisyys ja sen tuomat mahdollisuudet.

Resilienttiä identiteettiä ilmaisevissa haastateltavien pohdinnoissa nostettiin esiin myös Valli ry:n vastuu tapausorganisaatioiden muutosjoustavuuden vahvistamiseen. Toimintaympäristön ja lainsäädännön muutoksiin varautumisessa ja mukauttamisessa koettiin keskusjärjestön tuki tärkeäksi. Valli ry:ltä odotettiin muutamissa haastatteluissa asiantuntijuutta ja asioiden toimeenpanemista.

##### 6.4.1 Tulevaisuuspositivismi

Aineistonkeruun aikaan vielä käynnissä ollut maakunta- ja soteuudistuksen valmistelu nousi molempien tapausorganisaatioiden haastatteluista vahvasti esille. Yhtäältä uudistuksista oltiin huolestuneita, varsinkin organisaatioiden kilpailukyvyn kannalta, toisaalta osa haastateltavista näki siinä myös mahdollisuuksia. Vaikka haastatteluissa

nousi eriäviä mielipiteitä siitä, onko kolmannen sektorin tuottamat vanhuspalvelut kalliimpia kuin monikansallisten yhtiöiden tai kunnan tuottamat palvelut, järjestöpohjaisen vaihtoehdon katsottiin olevan ehdoton osa suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa. Kummankin tapausorganisaatioiden haastateltavat katsoivat kuitenkin optimistisesti tulevaisuuteen, eivätkä nähneet tilannetta niin vakavana, etteikö organisaatioita olisi lainkaan olemassa edes jonkinlaisen toiminnan muodossa, huolimatta yhteiskunnan rakenteellisten uudistusten lopputuloksesta.

On luottavainen mieli [yhdistyksen] säilyvyyteen, kun miettii, miten tää on lähteny ihan nollapisteestä --- kyl mä nään erittäin positiivisena ja uskon tulevaisuuteen hyvin vahvasti. T2H3

Mun mututuntuma on, että [yhdistys] vielä viiden vuoden päästä on, onhan tämä ollut 50 vuotta. --- Jollakin tavalla aivan varmasti [yhdistys] on vuosien päästä vielä pystyssä. [Yhdistys] jatkaa, sisällöt ehkä muuttuu, ja voi olla, että joutuu karsimaan, mut jotenkin tuntuis, et miten yhtäkkiä...No ei sitä tiedä. T1H2

Vahva yhteisöllisyydestä kumpuava tuki ja yhteen hiileen puhaltaminen, sekä jatkuva tulevaisuusorientoitunut ajattelu on kasvattanut organisaatioiden selviytymiskykyä. Tulevaisuusorientoituneessa ajattelun voi nähdä olevan seurausta sille, että tapausorganisaatioilla on kyky kuunnella herkällä korvalla niin toimintansa kohderyhmää kuin yhteiskunnasta kumpuavia signaaleja.

Me nähdään, että on tilaus moninaisuudelle ja arvomaailmalle tulevaisuudessa vahvemmin, mietitään vaan mitkä ovat ne keinot, miten voidaan erot-tautua yhteiskunnassa vahvemmin. --- Halutaan pysyä kuitenkin uskollisena juurilleen, eli ikäihmiset rakentavat itselleen tulevaisuutta, eikä niin että palvelut rakentavat heille tulevaisuutta. T2H1

Tulevaisuuspositivismiin viittaa myös se, että tapausorganisaatioissa myös haaste nähdään mahdollisuutena. Esimerkiksi 1.tapausorganisaation omiin kiinteistöihinsä tuottaman palvelun määrä vaiheittaisen supistuminen aiheuttaa organisaatiossa huolta, mutta samaan aikaan siinä nähdään mahdollisuuksia uudelle innovatiiviselle toiminnalle ja sitä kautta jopa täysin erilaiseen elinkeinotoimintaan siirtymiselle. Tulevaisuuspositivismi antaa näkymän siitä, että mahdollisen tulevaisuuden organisaatiouudistusten koittaessa kyky vastaanottaa isojakin muutoksia organisaatiossa on lähtökohtaisesti myönteinen.

#### 6.4.2 Edelläkävijyys vaatii riskinottoa

Kuten jo aiemmin mainituista tapausorganisaatioiden identiteettien piirteistä paljastui, tapausorganisaatioilla on sisäänrakennettu tapa ajatella ja toimia eri tavalla. Tapa toimia johtaa monesti myös organisaation astumista oman toimintansa mukavuusalueen ulkopuolelle. Esimerkiksi jo aiemmin mainittu sosiaalinen työllistäminen oli luonnollinen osa 2. tapausorganisaation toimintaa kauan ennen kuin kaupunki sisällytti sen kilpailutus kiteereihin.

Viime vuosina eri toimijat ovat heränneet sukupolvirajoja ylittävään ajatteluun järjestäessään toimintaansa ja palveluitansa. Vaikka tapausorganisaatiot eivät ole ainoaa laatuaan sukupolviälykkään toimintansa pitkässä historiassa, on siinä piirteitä erilaisesta ajattelusta ja monelta osin eturintamana toimimisesta. Organisaatioiden kiinteistössä on ollut kunnallista lasten päivä- ja perhepäivähoitoa, ja päiväkotien ja koulujen kanssa on tehty tiivistä yhteistyötä erilaisten tapahtumien, kerhojen ja retkien ja muiden ikäihmisten ja lasten kohtaamisen puitteissa. 2. tapausorganisaatio on vuodesta 2016 alkaen toteuttanut vanhusten ja nuorten yhteisasumista omissa taloissaan. Sukupolviälykstä toimintaa toteutetaan kummassakin tapausorganisaatiossa samantyyppisellä pietetillä kuin muutakin toimintaa.

Julkinen rahoitus on osaltansa tuonut etulyöntiaseman kokeilla ja kehittää erityisesti ennaltaehkäisevää työtä vanhusten parissa, ja hyväksi todettuja kokeiluja on näin voitu juurruttaa ja hyödyntää omaan asiakastyöhön. Halu kiinnittyä ympäröivään maailmaan auttaa organisaatioita olemaan ajan hermolla ja hyödyntämään toimintaympäristöstä nousevia vihjeitä oman organisaation tulevaisuutta ja jatkuvaa kehittymistä vaativassa työssä.

Edelläkävijyys ei tule valmiiksi annettuna tapana toimia, vaan se vaatii määrätietoisuutta ja työtä. Sisäinen yrittäjäyys – ominaisuus, josta 1. tapausorganisaation haastateltavat puhuivat, mutta jonka analyysistä tunnistin myös 2. tapausorganisaationkin tavaksi toimia – henkii jatkuvaa innovatiivista ajattelua, riskinottoa ja myös oman toiminnan kriittistä tarkastelua.

--- ollaan ketteriä, että pystytään aika nopeesti muuttamaan toimintatapoja. Ja jos aatellaan ihan tossa oman yksikön sisällä, jos halutaan kokeilla jotain toimivampaa tapaa, niin se käy aika nopeesti se muutos. Ja kyl mä niinku lähdän siitä että työntekijät, hoitajat tietää oman alueensa ja he osaa sen. He ovat asiantuntijoita siinä. T2H2

Sisäisen yrittäjyyden ja organisaation jäseniä kohtaan osoitetun luottamuksen myötä organisaation innovatiivisuus on yhtä kuin sen jäsenten kyky hahmottaa kokonaisuutta ja tietynlaisia syy-seuraussuhteita. Tapausorganisaatiot näyttävät analyysin perusteella tunnistavan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä sen mitä pitäisi tehdä, jotta organisaatio pysyy vuosienkin päästä pystyssä. Organisaation viralliset suunnitelmat eivät kaikilta osin kuitenkaan vastaa haastattelussa esiin nousevia arvioita siitä, kuinka innovatiivinen ja rohkea organisaatio todella on. 1. tapausorganisaation pari haastateltavaa koki, että välillä organisaatiossa toimitaan vanhanaikaisesti tai jälkijätöisesti.

Sisäinen yrittäjyys on tapa, jolla 1. tapausorganisaatiossa on aina toimittu, mutta sellaisenaan se ei näyttäytynyt riittävän toimintaympäristön muutospaineesiin vastaamiseen. Haastatteluista nousikin eriäviä mielipiteitä organisaation rohkeudesta ottaa riskejä tuntemattoman edessä.

Silloin kun mietittiin kaikkia vaihtoehtoja, niin esitin että kyllä meidän pitäis näkyä isoissakin kaupungeissa. [Iso paikkakunta] on kuitenkin tos aika lähellä. Saattaa hyvinkin tuoda asiakkaita tänne, kun kerrotaan että täällä on hyvät palvelut. Mutta sekin jäi taas, sekin jäi. Ja niitä tarttis selvittää. Ja kyllähän se sitten maksaa se viestintäosaaminen ja sitten pitää tehdä päätös, että jostain muusta pitää nipistää. T1H4

Yhtä mieltä oltiin siitä, että riskialttiissa kokeiluissa hallituksen kokoonpanolla on suuri merkitys. Hallituksesta pitäisi löytyä sellaista taloudellista ja innovatiivista osaamista, jolla olisi vahva näkemys esimerkiksi siitä, mikä on haastatteluissakin esiin tulut organisaation rivitalokiinteistöjen kohtalo sekä osaamista myös päätöksen toimeenpanoon.

Molemmissa tapausorganisaatiossa on huomattu, että pärjätäkseen niiden tulee uskaltaa ottaa riskejä myös taloudellisessa mielessä. Priorisointi on välttämätöntä, jos valmiiksi niukoista resursseista täytyy valita, mihin asiaan minäkin toimintavuonna satsataan. Edelläkävijyyden tavoite ja sen todeksi elämisen raja on joskus hiuksenhieno, ja tapausorganisaatioista on löydettävissä vahvaa halua ja osittain onnistuneita esimerkkejä tämän rajan ylittämiseen.

### 6.4.3 Hybridisellä toiminnalla joustoa

Aineistojen perusteella kummallakin tapausorganisaatiolla on ollut perustamisestaan lähtien tietynlainen altavastaajan rooli. Vaikka organisaatioilla oli alusta saakka selkeä funktio asumispalveluiden tuottajana, roolista varteenotettavana palveluntuottajana on joutunut aika ajoin taistelemaan.

Kun mä käyn niissä [kaupungin] elinkeinotilaisuuksissa, niin siellä ylistetään kun on kolmen hengen yritys, palkitaan tietysti eri aloilta. Sit kun mä sanon, että käviskö meidän elinkeinojohtaja tervehtimässä meidän palveluyritystä, hän että ”ai onko meillä semmosiakin?” T2H4

Molemmat tapausorganisaatiot korostavat olevansa alueellaan merkittäviä palveluntuottajia. 2. tapausorganisaation yksi haastateltava tuo esille myös organisaation merkityksen kunnan elinkeinolle, kun se työllistää 75 henkilöä.

Kansalaistoiminnan toteuttaminen palvelutuotannon rinnalla on niin ikään aiheuttanut hallinnollisia, verotuksellisia ja resurssihaasteita. Kummatkin organisaatiot ovat päässeet yli vuosien varrella tapahtuneista haasteista ja niistä huolimatta kehittyneet organisaationa ammattimaisempaan suuntaan. Epävarman palvelutoiminnan kuin myös kansalaistoiminnan rahoitus on pakottanut organisaatioita soveltamaan ja mukauttamaan toimintaansa jatkuvasti.

Altavastaajan roolista huolimatta molempien tapausorganisaatioiden haastatteluissa organisaatioiden hybridinen toiminta nähtiin positiivisena asiana. Palvelutoiminta ja projektirahoitteiset kehittämistoiminnan katsottiin paitsi tuottavana kokonaisvaltaisempaa ja siten laadukkaampaa palvelua ikäihmisille, myös antavan monipuolisuutta haastateltavien työnkuviin. Paitsi hyvä me-henki ja muut sitoutumiseen vaikuttavat seikat, myös työn vaihtelevuuden kerrottiin olevan yksi keskeinen tekijä, miksi haastateltavat olivat kokeneet työn mielekkääksi vielä useidenkin työvuosien jälkeen. Tapausorganisaatiossa työtehtävien vaihtuminen vuosien mittaan puhtaan palvelutoiminnan ja kansalaistoiminnan kesken nähtiin rikkautena ja antavan perspektiiviä kumpaankin organisaation ydintehtävään.

Mikä mua motivoi ja tiedän että muitakin motivoi, on se työn vaihtelevuus ja vapaus tehdä. T1H3

Sillon 2009 täällä oli paljon Rahiksen projekteja ja mä tulin tänne projektityöhön --- Sit mä tein täälläkin vähän aikaa fysioterapeutin hommia, ehkä 1,5 vuotta. --- Sitten kävi niin, että tänne haettiin hoitajien yksikön esimiestä --- ja niin siinä sitten kävi, että mä tulin tähän lähiesimieheks. T2H2

Tapausorganisaatioiden institutionaaliset rakenteet luovat mahdollisuuden resilienssille toimijalle ominaisen sisäisen yrittäjyyden toimintatavoille. Organisaatioiden matala hierarkia ja päätöksenteon selkeys ovat avainasemassa. Kolmannen sektorin organisaatiolla ei ole samanlaisia toimintaa rajoittavia hallinnollisia raameja, joita esimerkiksi kunnallisorganisaatioilla saattaa olla. Tapausorganisaatiot ovat verrattain pieniä, joka taas mahdollistaa muutokset joustavammin kuin raskaan organisaatorakenteen omaavissa suuryrityksissä tai kaupungin vanhuspalvelukokonaisuudessa.

Kaupungin suhtautuminen [palvelutalon rakentamiseen] oli tottakai myönteinen, koska ne asukkaat jotka tuli sinne, nehan oli pois kaupungin vastuulta. Kato nämähän oli itse maksavia kaikki, itsenäisiä ihmisiä. Mehän olemme yksityinen, mutta yleishyödyllinen. Kaupunki ei antanu penniäkään. Paitsi rakensimme alakertaan --- siinä talossa silloin ensimmäinen niin sanottu dementiakoti. Sen asukaspaikat osti kaupunki. Muuten ei oo kaupunki mitenkään avustanu. Me toimittiin itsenäisesti. Mä sanon näin, että puhutaan tällaisesta yleishyödyllisyydestä ja mikä oli se into, oli se, että saatiin itse määrätä. T2H4

Varsinkin 2.tapausorganisaatio haluaa korostaa itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Vaikka esimerkiksi Stea-rahoitteisen toiminnan päätyminen onkin aiheuttanut tulokintani mukaan huolta kansalaistoiminnan merkityksestä organisaation nykyisessä kokonaisuudessa, on riippumattomuus muusta rahoituksesta organisaatiolla lopulta eräänlainen meriitti ja ylpeyden aihe. Samaa riippumattomuuden korostamista on löydettävissä myös muissa identiteetin piirteissä molempien tapausorganisaatioiden korostaessa omaa erilaisuuttaan ja itsemääräämisoikeuttaan suhteessa muilla toimintalogiikoilla operoiviin vanhuspalveluiden tuottajiin. Aineiston perusteella näyttää siltä, että hybridisiksi organisaatioiksi jo valmiiksi perustetut tapausorganisaatiot ovat voineet hyödyntää hybridisyyden tuomaa pelivaraa säilyttääkseen itsenäisyytensä ja omalaatuisuutensa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TAPAUSSORGANISAATIOIDEN IDENTITEETEISTÄ

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millaisista piirteistä koostuu työn tilaajan Valli ry:n kahden vanhuspalveluita tuottavan jäsenyhteisön organisaatioidentiteetti. Teorialähtöisen sisällönanalyysin perusteella erotin tapausorganisaatioista neljä eri-

laista identiteetin piirrettä: yhteisöllisyyden, solidaarisuuden, arvoperustaisen ammattilaisen sekä resilientin eli muutosjoustavan identiteetin. Teen yhteenvedon ja vertailua keskeisimmistä huomioista tapausorganisaatioiden identiteettien ilmentymisessä ja painottumisessa. Peilaan löytämiäni identiteettejä teoriaan, muuhun tutkimukseen ja toimintaympäristöön yleisemmin. Annan myös ehdotuksia, mihin tapausorganisaatioiden itsensä kannattaa kiinnittää huomiota, jos ja kun löytämäni identiteetin piirteet koetaan tärkeäksi säilyttää ja vahvistaa.

Tavoitteena oli myös pohtia, millä tavoin Valli ry pystyy tämän tapausorganisaation avulla kehittämään jäsenpalveluitaan. Annan kehittämisehdotuksia ja suosituksia pitkien lukujen. Johtopäätöksissä myös vastataan siihen, mitä erityistä on Vallin vanhuspalveluita tuottavissa jäsenyhteisöissä.

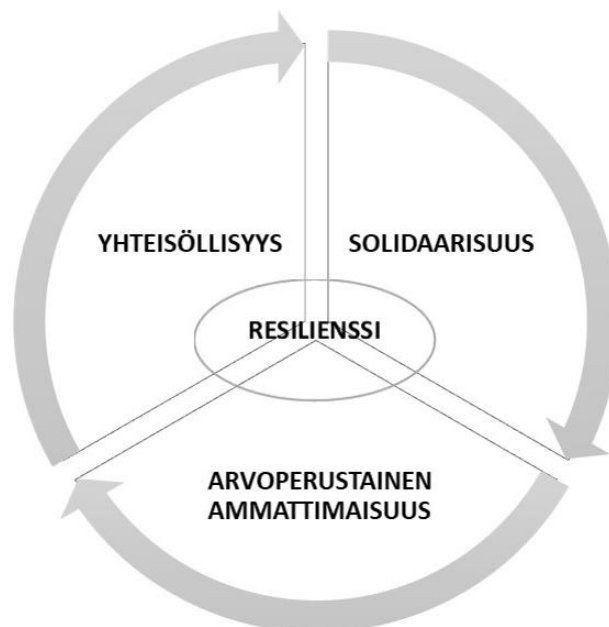
Tulosten perusteella ennako-oletukseni tapausorganisaatioiden identiteettikriisistä osoittautui vääräksi. Valli ry:ssä on jo pidemmän aikaa tiedostettu jäsenyhteisöjen pohtivan sitä, keitä he organisaationa ovat. Jäsenyhteisöjen toimintaedellytyksiä ovat rajoittaneet koko 2000-luvun ajan kansallisen ja EU-lainsäädännön muutokset, julkisen avustuksen kiristyminen sekä maakunta- ja soteuudistuksesta johtuva epätietoisuus. Nämä ilmiöt johdattivat oletustani identiteettikriisistä. Kuitenkin tuloksista päätellen pohdinta siitä, keitä me organisaationa olemme tai keitä meidän pitäisi olla, liittyy tapausorganisaatioissa pikemmin oman identiteetin kirkastamiseen ja vahvistamiseen kuin siihen, että identiteettiä uhkasi murros- ja uudelleenmäärittelyn vaihe.

### 7.1 Keitä me organisaationa olemme nyt ja tulevaisuudessa?

Vastaus siihen, keitä me organisaationa olemme eli mikä organisaatiomme identiteetti on, muodostuu Whettenin (2006, 220) mukaan organisaation keskeisistä (Central), suhteellisen pysyvistä (Enduring) ja omaperäisistä (Distinctive) eli CED -piirteistä. Nämä piirteet muodostavat organisaation itsensä määrittelemän ainutlaatuisen sosiaalisen tilan, joka erottuu muista vastaavista organisaatioista (emt.). Vastasin luvussa 6 kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli millaisia Vallin jäsenyhteisöt ovat ja mitä erityistä niistä on löydettävissä. Tutkimuskysymyksiin vastatessani löysin tapausorganisaatioista neljä identiteetin piirrettä: yhteisöllisyyden, solidaarisuuden, arvoperustaisen ammattilaisen sekä resilientin eli muutosjoustavan identiteetin. Tulkin-



tani mukaan kyseessä eivät ole keskenään kilpailevat identiteetit, vaan tapausorganisaatioiden identiteetin eri piirteet, jotka kaikki ovat sidoksissa ja jopa riippuvaisia toisistaan.



Kuvio 6. Tapausorganisaatioiden neljä identiteetin piirrettä.

Vaikka tapausorganisaatioista on tunnistettavissa suhteellisen keskeisiä ja pysyviä ominaisuuksia, ne ovat silti vaikutteille alttiita. Keskeisiin ja pysyviin ominaisuuksiin siis vaikuttavat aika, eri tasoilla toimivat sidosryhmät ja toimintaympäristön muutokset. Identiteetin piirteet saavat erilaisia sisältöjä, painotuksia ja merkityksiä (Schultz & Maguire 2013, 9-11). Vaikutteille alttiit eli prosessimaiset identiteetin piirteet mahdollistavat organisaatioiden dynaamisen, eteenpäin katsovan toiminnan.

Prosessimaisuus tapausorganisaatioiden identiteetin piirteissä vastaa siihen, miksi analyysini tuotti molemmille tapausorganisaatioille samanlaiset identiteetin piirteet. Kummassakin tapausorganisaatiossa oli selkeästi löydettävissä yhteisöllisyyden, solidaarisuuden, arvoperustaisen ammattilaisen ja resilientin toimijan identiteetit. Monelta osin nämä identiteetit kuitenkin ilmenivät ja painottuivat tapausorganisaatioissa eri tavalla.

Tulkintani mukaan yhteisöllisyyden ja arvopohjaisen ammattimaisuuden identiteettiin liittyvät tulkinnat ja merkitykset yhdistävät tapausorganisaatioita eniten. Sen sijaan solidaarisuuden identiteettiä eletään monelta osin eri tavoin. Resilientin toimijan

identiteettiin viittaavat tulkinnat erosivat siltä osin, että 1. tapausorganisaatiossa organisaation edelläkäviisyys ja rohkea kokeilunhalu koettiin vielä olevan ajatuksen tasolla, ja tarvitsevan selkeitä toimenpiteitä. Organisaatio ilmentää kuitenkin resilienssiä hybridisellä joustavuudella, toiminnan jatkuvalla mukauttamisella ja sisäisen yrittäjyyden tavoilla. Resilienssin avaintekijöitä molemmissa tapausorganisaatioissa on vahva usko tulevaisuuteen, joka on kantanut molempia organisaatioita läpi haastavien aikojen.

1. tapausorganisaation toiminnassa on painottunut viime vuosina Stea -avusteinen kehittämistoiminta ja sitä kautta lähialueen ikäihmisille tarjottava avoin ja maksuton, osallistujien hyvinvointiin ja voimaantumiseen tähtäävä toiminta. Yhteistyö alueen muiden toimijoiden kanssa on kehittynyt ja kehittyä edelleen. Niin ikään organisaatio on kasvattanut asemaansa ennaltaehkäisevän ja kuntouttavan palvelutoiminnan tarjoajana ja ilmentää tällä profiilillaan arvopohjaisen ammattimaisuuden identiteettiään. Organisaatio on vakiinnuttanut paikkansa kylän yhteisökeskuksena, tarjoten monenlaisille kohderyhmille toimintaa ja palvelua. Yleishyödyllinen toiminta, jossa julkisella rahoituksella on ratkaiseva rooli, mahdollistaa järjestelmällisen, organisaation kaikille ikäihmisille avoimen ja maksuttoman toiminnan. Kansalaistoiminta on siten organisaation solidaarisuuden identiteettiä selkeimmin kannatteleva ominaisuus.

2. tapausorganisaatio on puolestaan alueensa vanhusten asumis- ja hoivapalveluiden edelläkävijä. Tämä profiili todentaa organisaation arvopohjaisen ammattimaisuuden identiteettiä. Ammattimaisuuteen panostetaan monelta osin arvopohjan ohjatessa organisaation uudistumista ja kehittymistä rakenteellisten, johtamisen, henkilöstön sitoutumisen ja uusien innovatiivisten palveluiden lanseeraamisen näkökulmasta. Solidaarisuuden identiteettiä organisaatio sosiaalisella työllistämällä, yhteiskunnallisella vaikuttamistyöllä sekä ikäihmisten hyvinvointiin liittyvillä avoimilla tilaisuuksilla.

Resilientille organisaatiolle ominaiseen tapaan toiminnan painotus tulee kummassakin tapausorganisaatiossa muuttumaan ja muovautumaan ajan, tarpeen ja toimintaympäristön mukaisesti. Profiloituminen on jopa suotavaa. Väitän, että tuolloinkaan yhteisöllisyyden ja solidaarisuuden henki sekä arvoja ohjaava tapa tehdä työtä ei katoa.

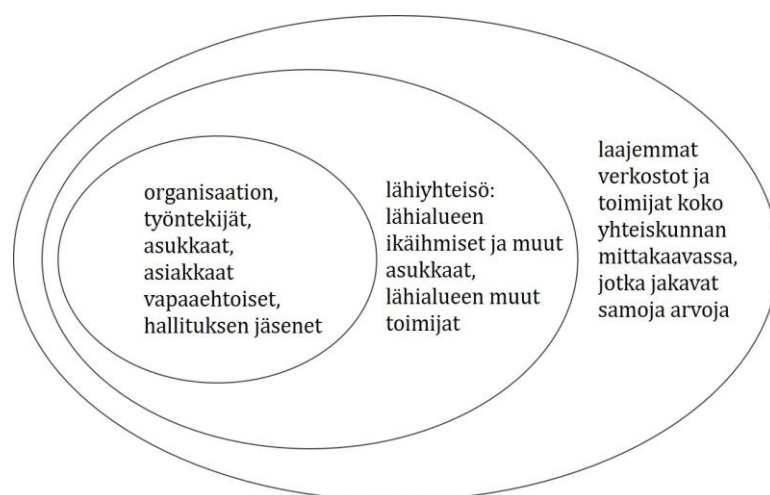
## 7.2 Organisaatioidentiteetti paljastaa erityisyyden

Opinnäytetyön tulokset vahvistavat omaa ennakkokäsitystäni siitä, että järjestöpohjaisten vanhuspalveluiden tuottajia ei voi sellaisenaan monistaa. Tapausorganisaatioiden identiteetin piirteistä löydetyistä tulkinnoista ja merkityksistä päätellen niiden erityisyys piilee juuri siinä, että ne ovat organisaatioina ainutlaatuisia. Haastatteluista nousi voimakkaasti esiin eronteko monikansallisiin yhtiöihin sekä sarjarakentamisen ja -palveluiden tuottamiseen suhteessa oman organisaation tapaan olla ja toimia.

Molemmat tapausorganisaatiot ovat syntyneet tarpeesta ja motivaatiosta parantaa vanhojen ihmisten asumisolosuhteita alueellaan. Vanhojen ihmisten elämänlaadun ja hyvinvoinnin edistäminen toimi arvopohjaisena intressinä ja moraalisen velvoitteenä asuntotuotannon aloittamiselle. Vapaaehtoisuus ja yhteisesti jaetut intressit olivat edellytys yhdistysten heti alkumetreistä käynnistyneelle palvelu- eli liiketoiminnalle. Tapausorganisaatioiden ensimmäisissä rakennustöissä talkoolaisilla oli suuri rooli. Yhdistysten hallituspaikkoihin ei tultu taloudellisten intressien takia. Tapausorganisaatioiden keskustaloista tuli paitsi vanhusten koteja, myös oman lähialueensa keskeisiä, avoimia tiloja niin ikäihmisille kuin muillekin kohderyhmille. Ajatus vanhusten elämänlaadun parantamisesta laajeni suurempaan yhteiskunnalliseen velvollisuudentuntoon. Etenkin 2.tapausorganisaatiossa mietittiin, millä tavalla organisaatio voi edistää myös muiden kohderyhmien hyvinvointia esimerkiksi työllistämällä vaikeasti työllistyviä henkilöitä. 1.tapausorganisaatiossa palveluita ja toimintaa kehitettiin niin, että niitä saattoivat hyödyntää lähialueen asukkaat, esimerkiksi lounasravintolan tai erilaisten kunto- ja liikuntapalveluiden muodossa.

Tapausorganisaatioiden neljästä identiteetin piirteestä näyttää löytyvän yksi tärkein muista organisaatioista erottava tekijä: organisaatioiden toimintaa ohjaava motivaatio ja logiikka. Suhteessa julkisiin vanhusten asumispalveluihin, jotka perustuvat valtiollisen tehtävän täyttämiseen tai monikansallisten suuryritysten vastaaviin vanhuspalveluihin, jotka perustuvat voiton tavoitteluun, tapausorganisaatioiden toiminnan perimmäisenä taustana on yleishyödylliseen tarpeeseen vastaaminen ja yhteiskunnallisen vastuun kantaminen. Analyysistani muodostuneet neljä identiteetin piirrettä näyttävät tältä osin mukailevan Laitisen (2018, 95-98) väitöstutkimuksen johtopäätöksiä, jossa valtakunnallisista nuorisojärjestöistä oli löydettävissä muun muassa altruistista, demokraattista, moraalista ja yhteisöllistä toimintalogiikkaa.

Tapausorganisaatioiden identiteetit eivät tapahdu tyhjiössä. Kuten aiemmin mainittua, paikalla ja sen ympäröivällä lähiyhteisöllä on perustavanlaatuinen sija organisaatioiden tavassa mieltää itsensä ainutlaatuisiksi. Eteenpäin katsova asenne ja avoimuus uusille ilmiöille ei kuitenkaan vie tapausorganisaatioilta halua pysyä uskollisena juurilleen. Samalla vuorovaikutus niin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa ja toimintaympäristön signaaleihin reagoiminen edellyttää identiteettityötä monella tasolla yhtäaikaaisesti. Alla olevassa kuviossa olen hahmottanut tämän vuorovaikutuksellisuuden identiteetin kehiksi.



Kuvio 7. Identiteetti tapahtuu eri tasoilla niin ajan, paikan, ilmiöiden ja sidosryhmien tasolla. Tulkinta tapausorganisaatioiden yhteisöllisyyden identiteetin kehistä.

Erityisyyden edelleen kirkastamisessa auttaisi tarkempi tutkiminen, kuinka organisaation menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen viittaavat piirteet ja ominaisuudet yhdistyvät toisiinsa, kun organisaatio muuttaa muotoaan (Shultz & Maguire 2013, 11).

### 7.3 Mikä on oikea tapa tehdä kansalaistoimintaa?

2. tapausorganisaation haastatteluissa pohdittiin, onko kansalaisjärjestöksi mieltäminen vain jäännös organisaation perustamisajoilta, eikä sillä ole siten todellista yhteyttä nykyiseen toimintaan. Organisaation legitimaation kannalta järjestöpohjaisuutta pidettiin jopa taakkana eikä suomalainen hallintojärjestelmä ole tänäkään päivänä tarpeeksi selkeä yhdistyksen kiinteistöomistusten ja liiketoiminnan suhteen. Stea -avustusten päättyminen näytti olevan yhtenä syynä haastateltavien pohdintaan, voiko heitä

pitää kansalaisjärjestönä. Tulkintani mukaan asia ei ole kuitenkaan niin mustavalkoinen. Jos kansalaistoiminta jätetään täysin pois, miten käy solidaarisuuden ja yhteisöllisyyden identiteetin, jotka nojaavat organisaation avoimelle toiminnalle, sen altruistiselle, lähiyhteisön ja suuremman yhteiskunnallisen hyvän tuottamisen eetokselle? Niemelä (2018) toteaa, että palveluntuottajajärjestöjä tarvitaan suomalaisen hyvinvointijärjestelmän legitimitietin, sen kestävyuden ja demokratian toteutumisen vuoksi.

Analyysini mukaan näyttää siis siltä, että julkinen rahoitus ei ole ollut ratkaiseva tekijä 2.tapausorganisaation identiteetin piirteiden ylläpitämisessä. Tämä saattaa osin johtua siitä, että organisaatio on saanut kasvatettua volyymiaan siten, että myös yleishyödyllistä toimintaa on mahdollista toteuttaa jossakin määrin ilman erillistä rahoitusta. Sen sijaan 1.tapausorganisaatio näyttää tällä hetkellä nojaavan pitkälti juuri julkiseen rahoitukseen pystyäkseen elämään toteen analyysistä esiin nousseita identiteettejä. 1.tapausorganisaation ollessa toista tapausorganisaatiota pienempi, ei omarahoitus kattaisi nykyistä toimintaa koko laajuudessaan ilman julkista rahoitusta. 1. tapausorganisaation haastatteluista oli kuitenkin löydettävissä resilientin identiteetin mukaista tulevaisuusorientoitunutta ja ennakoivaa ajattelua, ja suositukseni mukaan niitä kannattaisi lähteä viemään käytäntöön nyt, kun se on vielä mahdollista.

Tapausorganisaatiot ovat tulkintani mukaan enemmän kuin yhteiskunnallisia yrityksiä. Tapausorganisaatioiden toiminta on vahvemmin solidaarista kuin mitä yhteiskunnallisen yrityksen legitimaatio vaatisi. Näkemykseni mukaan yhteiskunnallisen yrityksen ja kansalaistoimintaa painottavan järjestön välimaastoon mahtuu siis tapausorganisaatioiden kaltaisia yhteisöjä, joiden yhteiskunnalliseen toimijakenttään asemoimisessa Valli ry:llä riittää edelleen työtä.

Kansalaistoiminnan oikeellisuuteen liittyen tapaus tutkimukseni osoitti myös, että tapausorganisaatioissa joskus vahvasti vaikuttaneet vapaaehtoiset ja vapaaehtoistoiminta on sittemmin alkanut hiipua. Vapaaehtoistoiminta nykyisellään on tapausorganisaatioissa pitkälti ulkoistettua: organisaatioissa toimivat vapaaehtoiset ovat yleensä jonkun muun yhteisön, kuten SPR:n tai seurakunnan, kautta tulevia henkilöitä. Haastatteluissa ilmeni, että osasyitä tähän ovat esimerkiksi vapaaehtoisten ikääntyminen sekä vapaaehtoiskoordinointiin tarvittavien resurssien puute. Resilientille toimijalle

ominaiseen tapaan tapausorganisaatiot ovat mukauttaneet toimintaansa siten, että yhteistyötä lähialueen muiden toimijoiden kanssa on tiivistetty myös vapaaehtoistoiminnan merkeissä. Näin organisaatioiden piirissä olevien ikäihmisten arki on pystytty pitämään mahdollisimman rikkaana huolimatta niin sanottujen omien vapaaehtoisten ikääntyessä tai muulla tavoin vähentyessä. Tässä opinnäytetyössä en ota kantaa siihen, tulisiko tapausorganisaatioiden elvyttää omaa vapaaehtoiskantaansa, koska työ ei keskity vapaaehtoistoimintaan, mutta mikäli tapausorganisaatiot kokevat sen tärkeäksi, vapaaehtoistoiminnan elvyttäminen saattaisi vahvistaa solidaarisuuden identiteettiä, eikä se olisi niin riippuvainen ulkopuolisen rahoituksen turvin tehtävästä yleishyödyllisestä toiminnasta.

Kuten solidaarisuuden identiteetti, myös yhteisöllisyyden identiteetti kaipaa vahvistavia toimenpiteitä, ettei siitä tule vain tapausorganisaatioiden arvopohjaan nojautuva jäännös ja siten kokonaisidentiteettiä uhkaava piirre. Laitinen (2018, 105) toteaa omassa tutkimuksessaan, että organisaation yhteisölogiikka tarvitsee osallistujien aktiivista toimijuutta. Myös oman tapausorganisaationi perusteella tapausorganisaatioiden yhteisöllisyyden identiteetti tarvitsee sen eri rooleissa toimivien jäsenten osallisuutta ja yhteishenkeä. Yhteisöllisyys molemmissa tapausorganisaatioissa näyttäytyy vahvana erityisesti luottamushenkilöiden ja henkilökunnan keskuudessa. Aidon yhteisöllisyyden takaamiseksi on hyvä panostaa entisestään myös sidosryhmien, palvelunkäyttäjien sekä asukkaiden osallistamiseen organisaatioiden toimintaan. Tässä oman haasteensa tuo asukkaiden ja muiden palveluiden käyttäjien entistä korkeampi ikä ja sen tuomat haasteet. Kun korkean iän tai muuten heikon kunnan vuoksi omaehtoinen ja itseohjautuva osallistuminen ei ole enää mahdollista, tapausorganisaatioiden on löydettävä resursseja etsiä muotoja, jolla yhteisöllisyyttä pystyttäisiin ylläpitämään organisaation jokaisella tasolla organisaation jäsenille sopivalla tavalla. Näen, että jälleen Valli ry:llä keskusjärjestönä on välttämätön rooli kehittää ja innovoida yhdessä jäsenyhteisöjensä kanssa sellaista toimintaa, joka tukisi jäsenyhteisöjen yhteisöllisyyttä kestäväällä tavalla.

Tutkimusaineistosta nousee myös vahva käsitys siitä, että kumpikaan tapausorganisaatio ei jäsennä toimintaansa maksavien asiakkaiden kautta, vaikka palvelutoiminta on kummallekin elinehto. Tapausorganisaatioissa on aina tilaa ikäihmisten vapaalle, omaehtoiselle toiminnalle, ja organisaatiot panostavat siihen myös omien resurssiensa mukaan. Sen lisäksi, että palvelutoiminta on elinehto tapausorganisaation hengissä

säilymiseen, on huomattava, että se on edellytys kansalaistoiminnalle. Tapausorganisaatiot ovat kuitenkin aloittaneet toimintansa asuntotuotannolla ja sittemmin palvelutoiminnalla, ja kansalaistoiminta on tullut järjestäytymismuodon, säännönmukaisen tarkoituksen sekä arvojen myötä osaksi organisaation ydintoimintaa. Ilman palvelutoiminnan tuottoja eli organisaatioiden omarahoitusta ei olisi tiloja tai niitä vähäisiäkin resursseja toteuttaa avointa ja maksutonta toimintaa.

#### 7.4 Järjestöt yhteisenä rintamana palvelumarkkinoilla

Tulokset osoittivat, että tapausorganisaatioiden identiteettiin liittyy vahva verkosto- ja kumppanuusajattelu. Vaikka molempien organisaatioiden haastatteluissa nousi esiin tarve olla entistä enemmän ulospäin suuntautunut ja erilaisille yhteistyötarjouksille avoimia, ovat tapausorganisaatiot tässäkin asiassa edelläkävijöitä moniin julkisiin tai voittoa tavoitteleviin yksityisiin organisaatioihin verrattuna. Etenkin solidaarisuuden identiteetin piirteissä löydettävä halu olla mukana vaikuttamassa yhteiskunnallisesti tärkeisiin asioihin ja olla siten osa suurempaa arvoketjua viittaavat siihen, että tapausorganisaatioilla on halua ja tarvetta löytää paikkansa muiden voittoa tavoittelemattomien palvelutoimintaa toteuttavien organisaatioiden kanssa. Tapausorganisaatioiden ollessa valmiina avoimia yhteisen rintaman järjestämiselle, sitä ei voi jättää keskusliiton taholta huomioimatta.

Koska yleistä, selkeää konsensusta järjestö- ja säätiöpohjaisten palveluntuottajien eri rajapinnoilla toimimisesta ei ole vielä löytynyt (Niemelä 2018), Valli ry:n kannattaa edelleen panostaa jäsenyhteisöjensä yhteen saattamiseen ja alustatalouden puolesta puhumiseen. Esimerkiksi alustayhteistyöhön perustuva Sociala Oy, jonka yhtenä perustajajäsenistä on Valli ry, pystyy vastaamaan suoraan palveluita tuottavien jäsenyhteisöjen palvelutoimintaosaamisen vahvistamiseen sekä yhteistyön avulla markkinoilla pärjäämiseen (Sociala Oy 2018).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018) ennusti, että valinnanvapauslain toteutuessa yksityisten palveluntuottajien osuus esimerkiksi ikääntyneiden sosiaalipalveluiden tuottamisessa tulee kasvamaan. Vaikka lain valmistelu on toistaiseksi keskeytetty (Valtioneuvosto 2019), valinnanvapauden lisääntyminen on vääjäämättä osa tulevaisuuden hyvinvointi- ja terveyspalveluita. Seppänen ja Koskinen (2010, 389) toteavat, että alati kehittyvä myöhäismoderni eläkeikä ja vanhuusvaihe lisää yksilöllistä kuluttamista ja

palveluntarpeita. Tarve monenlaisille palveluntuottajille voidaan tästä näkökulmasta todeta olevan pikemminkin kasvamassa kuin vähenemässä. Avainkysymys onkin, kuinka Vallin vanhuspalveluita tuottavat jäsenyhteisöt pysyvät kilpailussa mukana, koska tutkimustulosten perusteella uudenlaiseen vanhenemisen ja palveluiden järjestämisen kulttuuriin ne erityisyydellään juuri vastaavat.

Markkanen (1999, 9) väittää organisaation identiteetin olevan lopulta kilpailuasetelmassa muista erottava ja siten ratkaiseva tekijä. Uuden hankintalain astuessa voimaan 1.1.2017 palveluiden hankinnoissa veloitetaan ottamaan huomioon myös muun muassa palvelun laatuun ja innovointiin sekä palvelunkäyttäjien erityistarpeisiin ja heidän osallistumiseensa ja vaikutusmahdollisuuksiensa lisäämiseen liittyviä tekijöitä (SOSTE 2019).

Vanhuspalveluita tuottavien järjestöjen identiteetin valjastaminen kilpailuvaltiksi vastaisi suoraan myös edellä mainittuihin hankintalain kriteereihin, ja siten identiteetin tutkiminen edesauttaa kilpailussa. Tapaus tutkimuksessa nousseista identiteetin piirteistä voidaan päätellä, että tapausorganisaatioilla on kyky vastata hankintalain veloitteeseen huomioida hankintojen sosiaaliset näkökulmat. Työ- ja elinkeinoministeriön (2017, 9) ohjeistuksessa hankintoja tekevien julkisten toimijoiden olisi tunnistettava ne sosiaaliset tavoitteet, joita kyseisessä kunnassa halutaan edistää. Edelleen sosiaalisten tavoitteiden tunnistamisesta hankintoja tekevien tulisi myös miettiä, miten kullakin hankinnalla näihin tavoitteisiin päästään (emt.).

Yhtä lailla julkisia hankintoja tekevien tahojen – tässä tapauksessa vanhuspalveluita hankkivien – pitäisi tunnistaa kilpailutuksessa ne palveluntarjoajat, joiden sosiaaliset tavoitteet korreloivat kunnan tavoitteiden kanssa. Tunnistamista helpottaa, jos organisaatiolla itsellään on selkeä käsitys omasta identiteetistään suhteessa edellä mainittuun kilpailutusesimerkkiin.

### 7.5 Identiteettistrategiasta identiteetin todeksi elämiseen

On selvää, että niin tämän opinnäytetyön tapausorganisaatioiden kuin Valli ry:n jäsenyhteisöjen yleisemmin on syytä tehdä ratkaisuja oman identiteettinsä suhteen. Kaikki organisaation vakiintuneet ominaisuudet – esimerkiksi juuri käsitelty kansalaistoiminta tapausorganisaatioiden yhä kasvavan palvelutoiminnan rinnalla – eivät ole päteviä organisaation identiteetin piirteitä, mutta kaikki identiteetin piirteet täytyy



vakiinnuttaa organisaation ominaisuudeksi (Whetten 2006, 228). Näin ollen onkin tärkeää tehdä strategia sen suhteen, millaisia kukin Valli ry:n jäsenyhteisö haluaa tulevaisuudessa olla. Identiteettistrategian avulla organisaatio voikin itse määrittellä, mitä identiteettiä se haluaa elää, ja missä menee rajat sen suhteen, mistä asioista organisaatiossa ei tehdä kompromisseja (Markkanen 1999, 168; 197).

Identiteetin todeksi elämiseen tarvitaan identiteetilähettiläitä (identity custodians) eli valittuja organisaation jäseniä, jotka pitävät yllä identiteettidialogia organisaation puolesta (Schinoff, Rogers & Corley 2016, 220). Identiteetilähettiläät voivat lähestyä todeksi elämiseen eli identiteetin käytäntöön viemiseen kolmella askeleella.



Kuvio 8. Yksinkertaistettu kuvio identiteetin todeksi elämiseen (Schinoff, Rogers & Corley 2016, 220).

1. Identiteetistä tehdään narratiiveja siitä, keitä me organisaationa olemme. Kerrominen voi tapahtua monilla tavoilla ja tasoilla.
2. Identiteetti vietään toimintaan; jos esimerkiksi tapausorganisaatioiden yhteisöllisyyden identiteettiä halutaan elää todeksi, kaikki yhteisöllisyyteen viittaavat tavat kuten työkavereiden auttaminen ja asukkaiden kuuleminen ylläpitävät tätä identiteettiä arjessa.
3. Organisaation jäsenten mahdollisuudet vaikuttaa identiteettidialogiin eli siihen, keitä me olemme ja keitä haluamme organisaationa olla. Tästä esimerkkinä voisi olla se, kuinka 2. tapausorganisaatiossa haluttiin osallistaa työntekijöitä seuraavan strategian tekoon. (Emt.)

Tulkintani mukaan identiteetin käytäntöön vieminen ei siis vaadi mittavia tai kalliita toimenpiteitä. Jotta identiteettistrategia ei jää vain paperille sille voi antaa tietyn ajanvälein toimeenpanotavoitteita, evaluointia unohtamatta. Yhtenä toimeenpanotavoitteena voisi edellä kuvatun esimerkin lisäksi olla se, kuinka me kerromme organisaat-

tiostamme esimerkiksi rekrytointitilaisuuksissa tai perehdytyskansiossa, jos tavoitteena on yhteisöllisyyden identiteetin mukaisesti ylläpitää organisaatioon sitoutumista ja etsiä tietynlaisia, juuri omaan työyhteisöön sopivia henkilöitä.

Prosessimaisen identiteettikäsitelmän mukaan ajan merkitys on olennainen osa organisaation identiteettiä. Schultz ja Maguire (2013, 11) esittelevätkin kaksi onnistunutta identiteettityön tulosta erilaisissa organisaatioissa, joihin keskeisimpänä onnistumisen tekijänä toimi paluu organisaation syntyjuurille. Ensimmäisessä onnistuneen identiteettityön tapauksessa olutpanimo halusi kunnioittaa paikallisyhteisön merkitystä panimon synnyssä onnistuen luomaan tuottamistaan käsityöoluistaan autenttisen ja puoleensavetävän kuluttajien silmissä. Toisessa tapauksessa LEGO Group onnistui tuomaan uuden menestysaallon legomarkkinoille, kun se hyödynsi organisaation perustajien visiota leikistä käyttäen narratiiveja historiasta ja osallistaen jo aikuisuneita legoilla leikkijöitä uusiin legoinnovaatioihin. (Emt.)

Yhtä lailla tapausorganisaatioista on löydettävissä omien syntyjuurien ja historian merkitys siinä, keitä organisaatiot tänä päivänä ovat ja keitä he myös tulevaisuudessa haluavat yhä olla. Suosittelenkin, että identiteettistrategiassa onkin yhtä lailla tärkeää katsoa taaksepäin kuin tulevaankin. Molempien tapausorganisaatioiden pitkäjänteinen työ oman lähiyhteisönsä ja -alueensa hyväksi on yksi suurimmista vahvuuksista, joita ne voivat nykyisessä toimintaympäristön turbulenssissa hyödyntää.

Identiteettistrategiaan liittyy tulkintani mukaan aina tarve muuttua tai uusiutua. Jos organisaatiota käsiteltäisiin kokonaisuudessaan muuttumattomana yksikkönä eli entiteettinä, myös organisaatiossa toteutettavat muutokset jäävät keinotekoiseksi, ylhäältä päin annetuiksi vaateiksi ilman selkeää kytköstä organisaation jäsenten arkeen. Yksi perinteisimmistä organisaatiomuutoksen malleista on jäädytä – sulata – jäädytä -malli, jossa akuutti muutoksen tarve pakottaa johdon käynnistämään muutosprosessin, joka tietyn ajanjakson jälkeen lopetetaan, ja organisaatio palaa muuttumattomaan, pysyvään tilaan. (Shultz & Maguire 2013, 8.) Samantapainen, kestävä organisaatiomuutoksen malli on niin sanottu input – output malli, jossa yleisempänä heikkoutena on muutosprosessin usein inhimillisistä tekijöistä aiheutuvien esteiden tai sivupolkujen huomiotta jättäminen (Markkanen 1999, 136). Tapaustutkimukseni perusteella näyttää siltä, että prosessimaisen identiteetin omaksuvien organisaatioiden etu

organisaatiomuutoksessa on muutoksen moniulotteisuuden ja -äänisyyden huomioiminen. Tällöin organisaatiossa tapahtuvia isompia ja pienempiä muutoksia osataan ennakoida ja niihin varautua siten, että muutokset eivät ole vain johdon sanelemia, ilman dialogia veistettyjä hienoja strategisia lauseita, joita kukaan ei osaa viedä käytäntöön. Opinnäytetyöni tulokset osoittavat, että tapausorganisaatioiden suhde muutokseen on erilainen; muutos on jatkuvasti läsnä ja se on luonnollinen osa organisaation olemusta.

### 7.6 Valli ry:n rooli jäsenyhteisöjensä identiteettityössä

Valli ry:ssä paraikaa käynnissä olevassa strategiatyössä pohditaan, mihin liitto seuraavalla strategiakaudella fokusoi ja profiloi toimintaansa. Saman kysymyksen äärellä ovat myös jäsenyhteisöt. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että tapausorganisaatiot yhtäältä haluavat profiloitua tiettyihin osa-alueisiin ja kohderyhmiin, toisaalta ne haluavat olla avoimia moninaisuudelle ja tulla siitä myös tunnetuksi. Profiloitutyö ei kuitenkaan tulkintani mukaan ole ristiriidassa moninaisuuden ajatukselle. Vaikka toimintaa segmentoidaankin, tapausorganisaatioiden yhteisöllisyyden ja solidaarisuuden identiteetti itsessään avaa ovia lähialueen ihmisille, eri kohderyhmille ja erilaisten toimijoiden kanssa tehtävälle yhteistyölle.

Suomalaisessa ikääntymispolitiikassa vanhusalan asiantuntijajärjestöillä, kuten Valli ry:llä, on tärkeä rooli. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että tapausorganisaatioina toimineet Valli ry:n jäsenyhteisöjen identiteetti perustuu niille tavoitteille, joita ikääntymispolitiikassakin ajetaan. Näitä ovat muun muassa ikääntyneiden itsemääräämisoikeuden, elämänhallinnan ja voimavarojen edistäminen sekä ikääntyneiden sosiaalisen osallisuuden edellytysten luominen. (Seppänen & Koskinen 2010, 399-400.)

Valli ry:n tehtävänä on tukea jäsenyhteisöjensä kansalaistoimintaa. Vapaaehtoistoiminta on alue, jota molemmat organisaatiot haluavat edelleen lisätä ja siihen panostaa. Tekemäni analyysin tulokset osoittavat, että vapaaehtoistoiminta ja Stea -avusteinen toiminta mielletään tapausorganisaatiossa selkeimmin kansalaistoiminnaksi, ja niiden vähyys tai puuttuminen aiheutti huolensekaista pohdintaa, onko organisaatio ”tarpeeksi” järjestö. Solidaarisuuden identiteetti osoittaa, että tapausorganisaatioista löy-

tyy muitakin aineksia kansalaistoiminnan toteuttamiseksi ja edistämiseksi. Solidaarisuuden identiteetti kaipaa kuitenkin keskusliiton eli Valli ry:n, entistä vahvempaa tukea.

Niemelä (2018) toteaa, että hyvinvointia ja terveyttä edistäviin järjestöihin verrattuna palvelutuotantojärjestöillä ei ole edustusta maakunnallisissa yhteistyöelimissä. Yhtenä ongelmana hän näkee, että keskusjärjestöjen riippuvuus Stea -rahoituksesta estää keskusjärjestöjä tukemasta palveluita tuottavia jäseniään (emt.) Tämä on huomioitu myös Valli ry:ssä, ja oman rahoituspohjan vahvistaminen onkin nostettu vuoden 2019 strategiatyöhön. Hyviä kokemuksia liiton rahoituspohjan laajentamisesta on jo saatu. Esimerkiksi Vapaavuoren (2018) toteuttamassa tutkimuksessa ilmeni, että Valli ry:n ja erään yrityksen välinen strateginen yhteistyö ikäihmisten digitaatioita edistävässä hankkeessa tuotti jaettua arvoa ja molemminpuolista hyötyä. Näen, että Valli ry pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia myös jäsenyhteisöjensä toimintaedellytyksiä tukevaan ja heidän identiteettejään vahvistavaan työhön. Rahoituspohjan laajentaminen sisältyy niin ikään Braxin (2018, 76; 78-79) selvitystyön suosituksiin. Tapausorganisaatioiden haastatteluista kävi ilmi, kuinka organisaatiot ovat kehittyneet niin johtamisen, hallitustyöskentelyn, toiminnan evaluaation kuin liiketoimintaosaamisen suhteen, mutta näkemyksiä organisatoriseen edelleen kehittymiseen oli havaittavissa. Rahoituspohjaa on vaikea laajentaa, jos osaamista siihen ei ole.

Jaetun arvon tuottamisessa toimii erilaisten klustereiden muodostaminen. Klusteri nähdään yksinkertaisimmillaan olevan yhteistyötä tekevä rypäs organisaatioita, jotka toimivat samalla alalla (Sitra 2009). Klustereita ovat myös organisaatiot, jotka edustavat eri toimialaa, mutta jotka toimivat samalla maantieteellisellä alueella yhteisen tavoitteen eteen. Klusterit, kuten alustayhteistyö, toimivat innovaattorina, tukiverkkona ja synergiaetujen tuojana. (Hyvinvointiklusteri.fi 2018.) Tapausorganisaatioilla, kuten oletettavasti useimmat muutkin Vallin jäsenyhteisöillä verkostoajattelu avoimuus mitä erilaisimpiin yhteistyökeskittymiin on organisaatioille luontaista, mutta tulkintani mukaan siitä puuttuu vielä järjestelmällisyys. Jos klusteri- tai muusta verkostoyhteistyöstä halutaan saada hyötyä, on siihen todella sitouduttava. Vallin rooli verkottajana korostuu siis entisestään. Jäsenyhteisöjen yhteen saattaminen tai yrityskumppaneihin tutustuttaminen ei riitä, vaan tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, jossa Vallin itsensä tulee ainakin siinä määrin olla mukana, jotta jäsenyhteisöjen osaaminen alusta-, yritys- tai klusteriyhteistyöhön karttuu.

Kevään mittaan hoivakohuun liittyneessä mediakeskustelussa näkyi vastakkainasettelu julkisten ja yksityisten vanhushpalveluiden kesken. Asiasta sen enempää tietämättömien kansalaisten keskuudessa ei välttämättä eroteta voittoa tavoittelevia yhtiöitä ja yleishyödyllisiä toimijoita toisistaan, jotka molemmat edustavat palveluiden näkökulmasta yksityistä sektoria. Monet järjestöt, opinnäytetyöni 2. tapausorganisaatio mukaan lukien, ovat yhtiöittäneet omaa palvelutoimintaansa muun muassa siksi, koska se on juridisilta osin selkeämpää. Yhdistysten liiketoimintaa ei kuitenkaan voi pelkäättään tämän perusteella arvioida voittoa maksimoivaksi yhtiöksi, kuten suuri yleisö saattaa ajatella. Liiketoimintaa toteutetaan arvopohjalla, jolloin mahdollinen voitto saadaan palautettua toimintaan. Monesti palvelutuotanto on edellytys sille, että järjestöpohjaiset toimijat pystyvät toteuttamaan kansalaistoimintaa tai muita yhteiskunnallisesti hyvää tuottavia tekoja.

Onkin tärkeää tuoda yhteiskunnalliseen keskusteluun mukaan yksityisten toimijoiden laaja kirjo. Mustavalkoiseen keskusteluun täytyy saada vivahteita. Kun ennen järjestöt ovat joutuneet näyttämään ammattimaisuutensa, olisi nyt aika puhua vanhushpalveluiden tuottajista niiden omissa konteksteissaan. Siinä, missä kaikkia monikansallisten yhtiöiden tuottamia asumis- ja hoivapalveluita ei voida tuomita huonoksi, ei yksityistä toimijaa voi arvioida hyväksi tai huonoksi sen järjestäytymismuodon tai toimintalogiikan mukaan. Tähän keskusteluun Valli onkin ottanut osaa kuluvana keväänä yhteistyössä toisen valtakunnallisen liiton kanssa (ks. esim. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry & Vanhustyön Keskusliitto ry 2019a; 2019b).

Järjestöpohjaisten vanhushpalveluiden tuottajien yksi keskeisin tehtävä oman erityisyyden ja arvopohjan esiintuomisen lisäksi on tasalaatuisuuden huomioiminen. Tasalaadun ei nähdä tässä yhteydessä tarkoittavan samalla tavalla toteutettua palvelua, hoivaa ja kansalaistoimintaa, vaan se on pikemminkin takeena siitä, että ikäihmisen tai hänen omaistensa harkitessa palveluntuottajien rikkaasta kirjosta juuri omannäköistään tai omaiselleen parhaiten soveltuvaa palvelua, on heillä oltava tae tietyntasoisesta laadusta. Lainsäädäntö määrittelee jo nyt tietyn standardin vanhushpalveluille, mutta selvästikään se ei ole riittävä tae sille, että ikäihminen saa eettistä, hyvää ja laadukasta hoivaa ja muita palveluita.

Avoimuus, toiminnan läpinäkyvyys ja eettisyys tuleekin olemaan yhä tärkeimpiä tekijöitä kilpailutuksissa ja asiakkaiden oman valinnanvapauden lisääntyessä. Tapausorganisaatiot kokivat läpinäkyvyyden olevan ikään kuin kunnian asia, haluten kehittää sitä jatkuvasti. Läpinäkyvyys ja avoimuus on tärkeää kaikilla tasoilla. Itsekritiikki ja jatkuva arviointi tarkoittaa hengissä säilymisen lisäksi sitä, että organisaation tarjoamassa toiminnassa käyvät ja palveluita käyttävät ikäihmiset ja muut kohderyhmät ovat kuultuna. Asiakslähtöisyyden takaamiseksi toiminnan on oltava läpinäkyvää ja korjausliikkeitä pitää olla mahdollista tehdä ketterästi. Asukkaiden, vapaaehtoisten ja muiden organisaation piirissä toimivien ihmisten äänen kuuluminen vahvistaa organisaatioidentiteettiä. Valli ry:n jäsenyhteisöjensä äänitorvena on tärkeää tukea yhteisöjään tasalaatuun edistämisessä, jotta vaikuttamistyöllä voittoa tavoittelemattomien vanhuspalveluiden puolesta saa uskottavuutta.

## 8 POHDINTA

Organisaatioiden identiteettiä voi tutkia monella eri tapaa ja monen eri teoreettisen lähestymistavan mukaisesti. Nostan tässä kappaleessa esiin muutamia seikkoja, jotka eivät toteutuneet omassa tapaustutkimuksessani, mutta joiden huomioonottaminen tai omaksi tutkimukseksi nostaminen on mielestäni kiinnostavaa tapausorganisaatioiden kannalta. Samalla pohdin työelämälähtöisenä kehittämistyönä toteuttamaani tapaustutkimusta luotettavuuden, käytettävyyden ja yleistettävyyden kannalta.

### 8.1 Identiteettien tulkinnasta tapausorganisaatioissa

Vaikka tulkinnallisen paradigman mukaisesti kaikkien organisaation jäsenet ovat legitimoituja konstruoimaan organisaatioidentiteettiä, monesti kuitenkin ne, jotka organisaatiossa käyttävät valtaa, muovaavat käytännössä organisaatiosta nousevia merkityksiä. Siten johdon rakentamat merkitykset vaikuttavat tiedostetusti tai tiedostamattomasti organisaation muiden jäsenten tulkintoihin organisaation identiteetistä. (Puusa 2007, 103.) Tapaustutkimuksessani haastateltavat edustivat enimmäkseen tapausorganisaatioiden johtoa: hallituksen jäseniä, toiminnanjohtajia sekä keskijohtoa. Kiinnostavaa tutkia, millaisia tulkintoja perustyötä tekevät eli suoraan asiakkaiden kanssa työskentelevät, organisaationsa identiteetistä antaisivat.

Joidenkin organisaatioidentiteettitutkimusten myötä on huomattu, että organisaation jäsenet tulkitsevat organisaation identiteettiä omiin työtehtäviin liittyvien tilannesidonnaisuuksien kautta, vaikka olisivatkin muutoin samassa toimenkuvassa tai organisaation toimintayksikössä (Pratt 2016, 109). Jos siis tapausorganisaatioiden haastateltavista vaikkapa suurin osa olisikin koostunut hoivahenkilökunnasta, identiteettien piirteet olisi saattaneet muodostua hyvinkin erilaisiksi. Tapausorganisaatioista muodostamani identiteetit eivät kuitenkaan ole tyypillisten hybridien organisaatioiden identiteettitutkimusten mukaisia, suoraan tiettyä organisaation toimintaa kuvaavia identiteettejä. Täten yhteisöllisyyden, solidaarisuuden, arvopohjaisen ammattimaisuuden ja muutosjoustavuuden piirteet saattaisivat hyvinkin näyttäytyä hoivahenkilökunnalle organisaation keskeisinä ja omaperäisinä ominaisuuksina.

Opinnäytetyö antaa Valli ry:n jäsenpalveluiden kehittämiseksi suosituksia. Jotta nämä suositukset ovat koko jäsenkentän kannalta valideja, Valli ry:n on syytä tavalla tai toisella kysyä, millä tavalla tässä työssä nousseet tulokset vastaavat jäsenistönsä tarpeisiin ja tunnistavatko muut vanhuspalveluita tuottavat jäsenet itsensä tässä tapaustutkimuksessa esitetyistä identiteeteistä. Tapausorganisaatioiden identiteettien muodostamisessa merkitystä oli sillä, millä tavalla identiteettejä tulkittiin, eli millaisen konstruktion tuote kukin identiteetti on. Vaikka siis palvelu – esimerkiksi ympärivuorokautinen hoiva tai kuntouttava päivätoiminta – itsessään olisi samanlainen (tietyt kilpailutuksessa määritellyt, lain edellyttämät raamit), sillä, miten palvelu tuotetaan ja kuinka siihen osallistetaan henkilökunta ja palvelunkäyttäjät on ainutlaatuisessa sosiallisessa tilassa tapahtuva prosessi. Siten identiteettidialogia Valli ry:ssä kannattaa jatkaa

Ikäihmisten ja muiden tapausorganisaatioiden toimintojen ja palveluiden piirissä olevien henkilöiden tulkinnat organisaatioista antaisivat myös sellaista tietoa, mitä organisaatiossa ei välttämättä ole aiemmin havaittu. Toisaalta mainitun kohderyhmän identiteettidialogiin mukaan ottamisella organisaatiot voisivat vahvistaa sitä suuntaa, jota kohden organisaatioissa ollaan menossa, esimerkiksi tiettyihin palveluihin profiloitumisen kannalta.

Organisaatioidentiteetin tutkimisella on mahdollista vaikuttaa organisaation imagoon. Identiteetti on tärkeää myös organisaation brändityössä. Tässä työssä imagoa

sivuttiin vain organisaatioidentiteetin teoreettisessa organisaatiotutkimuskenttään sijoittamisessa. Brändäys jätettiin taas tietoisesti ulkopuolelle, koska imagon lisäksi brändin rakentaminen on niin laaja kokonaisuus, että identiteetin, imagon ja brändin välistä suhdetta kannattaa käsitellä omassa tutkimuksessaan.

## 8.2 Miksi organisaatioidentiteettiä on tärkeää tutkia?

Alvesson ja kumppanit (2008, 17) listaavat yleisimpiä syitä siihen, miksi organisaatioidentiteetin tutkiminen on tärkeää. Ensinnäkin se saattaa tarjota ratkaisuja organisaation ongelmiin. Toisekseen, organisaatioidentiteetin tutkiminen auttaa ymmärtämään organisaation jäsenten kokemuksia organisaatiostaan. Kuten tämän opinnäytetyön johdannossa totesin, ikääntyneiden määrä ja samalla hoivan tarve Suomessa on nousujohteinen. Kun tähän yhdistetään tieto siitä, että vuonna 2014 Suomessa oli noin 72 000 sosiaali- ja terveysalan koulutettua henkilöä töissä eri alalla, on yhtälö huolestuttava (THL 2018, 5). Opinnäytetyössä tarkastelemassani toisessa tapausorganisaatiossa mietitään tälläkin hetkellä keinoja sitouttaa nykyistä henkilöstöä hoivatyöhön, mutta myös sitä, miten tulevaisuudessa houkutella hoitohenkilökuntaa omaan organisaatioonsa. Organisaatioidentiteetin tutkimisella saadaan esiin organisaatioon sitouttavia tekijöitä mutta myös kirkastettua tulevalle henkilökunnalle, mikä juuri tässä organisaatiossa on omaperäistä ja erilaista muihin mahdollisiin työnantajavaihtoehtoihin verrattuna. Kolmantena organisaatioidentiteetin tutkimista puoltavana seikkana Alvesson ja kumppanit listaavat organisaatioidentiteetin paljastavan organisaation kulttuurisia ja poliittisia epäloogisuuksia. (Alvesson ym. 2008, 17.) Jos esimerkiksi kulluttajan kokemus vanhuspalveluita tuottavasta organisaatiosta poikkeaa organisaation virallisesta viestinnästä, kokemus lopulta ratkaisee palvelun hankintapäätöksen (Markkanen 1999, 20).

## 8.3 Opinnäytetyön kriittinen tarkastelu ja työelämälähtöisyys

Tapaustudkimusta pidetään kaikista haastavimpana strategiana tutkimuksenteossa, joskin se on suosittu lähestymistapa ihmistieteissä (Yin 2009, 3-4). Kuten aina laadullisessa tutkimuksessa, myös tapaustudkimuksen tulosten yleistettävyyteen kannattaa suhtautua aina varauksella.



Tapaustudkimuksen osalta yleistettävyyttä saa rakennettua tapauksen mahdollisimman monipuolisella käsittelyllä. Jos tapausta tai siitä nousseita tuloksia voi verrata muihin vastaaviin tutkimuksiin tai tulkintoihin, saadaan tutkimuksesta jo paljon johtolankoja yleistyksiin. (Eskola & Suoranta 2001, 65-66.) Tarkoitus on siis tuottaa niin hyvä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, että siitä nousseita johtopäätöksiä voisi periaatteessa testata myös toisessa kontekstissa (Laine ym. 2007, 28). Toisaalta tapaustudkimuksen yleistämistä tärkeämpää on tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen, ja tämän opinnäytetyön myötä toivon laajentavan keskustelua sote-palveluita tuottavista järjestöistä yleisemminkin (Saarela- Kinnunen & Eskola 2015, 185). Tulkintaani tapausorganisaatioiden identiteetistä hain vahvistettavuutta muista organisaatioidentiteettitutkimuksista (Eskola & Suoranta 2001, 212).

Organisaatioidentiteetissä haetaan yleensä organisaation omaperäisiä, keskeisiä ja muista erottuvia piirteitä. Kahden eri tapauksen analysointi samassa tutkimuksessa ilman varsinaista vertailuasetelmaa on saattanut johtaa siihen, että minulta on tutkijana jäänyt huomaamatta sellaisia identiteetin piirteitä, jotka olisivat selkeästi tehneet tapausorganisaatioiden identiteeteistä selkeästi omanlaisensa. Puhuttaessa Vallin palveluntuottaja-asemassa olevista jäsenjärjestöistä yhtenä joukkona oletetaan, että niitä määrittäisi jokin yhteinen muoto tai piirre. Laitinen (2018, 108-109) toteaa, että kolmannelle sektorilla toimivilla saman alan toimijoille on vaikea kuvitella jotain yhtä yhteistä toimintalogiikkaa. Esimerkiksi voittoa tavoittelemattomuus tai hallinnollinen itsenäisyys ei itsestään riitä niputtamaan toimijoita samaan muottiin (emt.).

Tapaustudkimuksen haastavuus piilee myös siinä, kuinka pitää konkreettinen kehittämistyö läsnä koko tutkimusprosessin aikana, eikä vain suositusten tasolla tutkimuksen lopullisissa johtopäätöksissä. Toikko & Rantanen (2009, 29-34). Valitessani tutkimusstrategiaksi tapaustudkimuksen, jonka aineiston käsittelyä ohjasi teorialähtöinen sisällönanalyysi, on selvää, että opinnäytetyössäni tutkimuksellisuus painottuu enemmän kuin konkreettinen kehittäminen. Uskon kuitenkin, että tuloksista nousseet kehittämis ehdotukset ja suositukset ovat työn tilaajalle Valli ry:lle hyödyllisiä jäsenpalveluiden kehittämistyössään.

Tutkija vaikuttaa aina tahtomattaankin siihen, millaisia tuloksia tutkimuksesta syntyy. Tutkijan täytyy kuitenkin omaksua hypoteesittomuus, eli tutkijalla ei saa olla ennakkoon lukkoonlyötyjä olettamuksia tutkimustaan kohtaan. Itselläni oli esiolettamuksia

esimerkiksi tapausorganisaatioiden identiteettikriisistä, mutta koska tiedostin sen, pyrin jättämään oletukseni taka-alalle, ettei se vaikuta tutkimuksen etenemiseen. Lopulta esioletukseni osoittautui vääräksi. Onkin suotavaa, että tutkimus yllättää myös tutkijan itsensä. (Eskola & Suoranta 2001, 19-20.) On mahdollista, että olen ohittanut huomaamattani tässä työssä jotain mielenkiintoista tai tehnyt väärä valintoja. Lohdullista on se, että jollakulla muulla henkilöllä on mahdollista myöhemmin esittää vaihtoehtoisia tulkintoja tai nostaa esiin asioita, joita tässä työssä on jätetty huomioimatta. Tätä kutsutaan tieteen itsensäkorjaavuudeksi. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 123).

Tutkimusaiheena organisaatioidentiteetti oli mielenkiintoinen, mutta erittäin vaikeasti haltuun otettava kokonaisuus. Jälkeenpäin ajateltuna olisin saattanut päästä helpommalla jollakin aiheella, jonka taustateoria olisi paremmin ja yksiselitteisemmin tutkittu ja myös empiirisesti suomalaisessa kontekstissa enemmän testattu. Vilka (2005, 13-14) luonnehtii työelämälähtöisen tutkimuksen kriteereiksi sen, että tulokset palvelevat työelämän käytäntöjä kehittämisen, muuttamisen, ylläpitämisen tai jopa täysin uusien käytäntöjen luomisen näkökulmasta. Tämän myötä pidän omaa opinnäytetyötäni jonkinlaisena avauksena sille keskustelulle, jota työn tilaaja Valli ry on käynyt jäsentensä kanssa vuosia – millaisia jäsenyhteisöt ovat ja miksi ne ovat erityisiä omassa toimintaympäristössään. Työelämälähtöinen tutkimus vaatiikin riskinottoja, ja kehittämistyön tarkoitus on paitsi kehittää työelämää, myös tutkijaa itseään.

## LÄHTEET

- Alvesson, Mats & Ashcraft, Karen Lee & Thomas, Robyn 2008. Identity Matters: Reflection on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization* 15(1)/ 2008, 5-28.
- Alvesson, Mats 2013. *Understanding organizational culture* (2. painos). London: SAGE Publications Ltd.
- Anttila, Marjaana 2017. Resilienssi auttaa oppimaan: Joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. *Työ terveys turvallisuus* 1/2017. Viitattu 28.2.2019. <https://www.tttlehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>
- Anttonen, Anneli & Häikiö, Liisa & Valokivi, Heli 2012. Vastuu, valinta ja osallistuminen sosiaalipalveluissa: Vanhuspolitiikan muutos ja arkinen hoivavastuu. Teoksessa Anttonen, Anneli & Haveri, Arto & Lehto, Juhani & Palukka, Hannele (toim.) *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampere University Press, 19-46.
- ARA Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus 2017. Käsitteistö. Viitattu 28.2.2019. [https://www.ara.fi/fi-FI/Ohjelmat/Arjen\\_keskiossa/Kayttajalahtoinen\\_asuntosuunnittelu/Kasitteisto](https://www.ara.fi/fi-FI/Ohjelmat/Arjen_keskiossa/Kayttajalahtoinen_asuntosuunnittelu/Kasitteisto)
- Arajärvi, Miina & Väyrynen, Riikka & Kuronen, Raija 2018. Kotihoito ja sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2017. Tilastoraportti 41/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Arajärvi, Esa & Väyrynen, Riikka 2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009. Tilastoraportti 33/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Bland, Jonathan 2010. Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Ison-Britannian malli ja sen kokemukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Strategiset hankkeet 22/2010. Edita Publishing Oy.
- Brax, Tuija 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote- uudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26/2018.
- Gioia, Dennis & Hamilton, Aimee 2016. Great debates in organizational identity study. Teoksessa Pratt, Michael & Shultz, Majken & Ashforth, Blake & Ravasi, Davide (toim.) 2016. *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. United Kingdom: Oxford University Press, 21-38.
- Gioia, Dennis A. & Patvardhan, Shubha D. & Hamilton, Aimee L. & Corley, Kevin G. 2013. Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, 123–192.
- Grann, Mirva 2016. Hoitotyöntekijöiden resilienssi vanhustyön muutoksessa. Opin- näytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (5. painos). Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Tampere: Vastapaino.

- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 27-44.
- Halava, Ilkka & Pantzar, Mika & Lukin, Elisa 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhdistyksessä. Järjestötoiminnan tulevaisuus. Helsinki: STEA.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55 (8): 989-1018.
- Helander, Voitto 2002. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista (3. painos). Helsinki: Gaudeamus.
- Helsingin Sanomat 2019. 30 vuoden sota. Artikkelit 3.2.2019. Sunnuntai B3.
- Hyvinvointiklusteri.fi 2018. Talouden klusterit – monta syytä olla mukana. Artikkelit 14.1.2018. Viitattu 28.4.2019. <http://hyvinvointiklusteri.fi/talouden-klusterit-monta-syyta-olla-mukana/>
- Hyvärinen, Matti 2017 [versio 5/2018]. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja.
- Häikiö, Liisa & Niemenmaa, Vivi 2008. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito (2. painos). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 41-56.
- Jeronen, Eeva 2009. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. Helsinki: OK-Opintokeskus.
- Jäger, Urs P. & Schröer, Andreas 2013. Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas* (2014) 25, 1281-1306.
- Järjestöbarometri 2014. Peltosalmi, Juha & Hakkarainen, Tyyne & Londén, Pia & Kiuukas, Vertti & Särkelä, Riitta. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Järjestöbarometri 2016. Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Järjestöbarometri 2018. Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Näätänen, Ari-Matti & Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Kangaspunta, Seppo & Aro, Jari & Saastamoinen, Mikko 2011. Epilogi: Yhteisyyden jatkumo. Teoksessa Kangaspunta, Seppo (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampere University Press, 245-266.
- Kuntaliitto 2018. Iäkkäiden palvelut. Viitattu 6.1.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/sosiaalihuolto/iakkaiden-palvelut>
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. painos). Tampere: Vastapaino.
- Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito (2. painos). Helsinki: University Press, 9-38.

Laine, Timo 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 29-51.

Laitinen, Arto & Pessi, Anne Birgitta 2011. Moniongelmainen solidaarisuus. Teoksessa Laitinen, Arto & Pessi, Anne Birgitta (toim.) Solidaarisuus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7-29.

Laitinen, Hanna 2018. Nuorten, valtion vai markkinoiden asialla? Nuorisojärjestöjen hybridit toimintalogiikat. Väitöskirja. Sosiologian laitos. Jyväskylän yliopisto.

Markkanen, Tuula-Riitta 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen – tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niemelä, Jorma 2018. Järjestöt ja sote. Luentomateriaali 2.10.2018. Viitattu 9.2.2019. [https://ssyk.fi/wp-content/uploads/2018/10/Niemela\\_SOTE.pdf](https://ssyk.fi/wp-content/uploads/2018/10/Niemela_SOTE.pdf)

Niemelä, Jorma 2019. Sote-järjestöjen laajassa kirjossa keskitytty liiaksi vain ääripäihin. Blogi 23.1.2019. Viitattu 9.2.2019. <https://doktriini.fi/2019/01/23/sote-jarjestojen-laajassa-kirjossa-keskitytty-liiaksi-vain-aaripaihin/>

Niemelä, Jorma 2019b. Hoivakohu ja mietteitä järjestöjen palvelutuotannosta. Blogi 28.1.2019. Viitattu 9.2.2019. <https://doktriini.fi/2019/01/28/hoivakohu-ja-mietteita-jarjestojen-palvelutuotannosta/>

Pratt, Michael & Shultz, Majken & Ashforth, Blake & Ravasi, Davide 2016. Introduction: Organizational Identity. Mapping where we have been, where we are, and where we might go. Teoksessa Pratt, Michael & Shultz, Majken & Ashforth, Blake & Ravasi, Davide (toim.) 2016. The Oxford Handbook of Organizational Identity. United Kingdom: Oxford University Press.

PRH Patentti- ja rekisterihallitus 2018a. Yhdistysrekisterin tilastoja. Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät 30.11.2018. Viitattu 8.12.2018. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>

PRH Patentti- ja rekisterihallitus 2018b. Säätirekisteri. Viitattu 8.12.2018. <https://www.prh.fi/fi/saatiorekisteri.html>

Puusa, Anu 2007. Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?” Väitöskirja. Kauppa- ja oikeustieteen tiedekunta. Joensuun yliopisto.

Puusa, Anu 2008. Keitä me organisaationa oikeastaan olemme? – Tarkastelu organisaatioidentiteetistä. Teoksessa Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (toim.) 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress Suomi.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22-56.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2015. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 180-190.

Saastamoinen, Mikko 2008. Organisaatioista organisoitumiseen – kompleksisuus ja toimijaverkot organisaatiotutkimuksen haasteina. Teoksessa Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIPress, 71-90.

Saranpää, Ella 2017. Kaksi tavoitetta, hybridi-identiteetti? Tulkintoja hybridimallisen yhteiskunnallisen yrityksen organisaatioidentiteetistä. Pro gradu -tutkielma. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Helsingin yliopisto.

Schinoff, Beth S. & Rogers, Kristie M. & Corley, Kevin G 2016. How Do We Communicate Who We Are? Examining How Organizational Identity Is Conveyed to Members. Teoksessa Pratt, Michael & Shultz, Majken & Ashforth, Blake & Ravasi, Davide (toim.) 2016. The Oxford Handbook of Organizational Identity. United Kingdom: Oxford University Press, 219-238.

Seppänen, Marjaana & Koskinen, Simo 2010. Ikääntymispolitiikka. Teoksessa Niemelä, Pauli (toim.) Hyvinvointipolitiikka. Helsinki: WSOYpro, 388-414.

Shultz, Majken & Maguire, Steve 2013. Identity In and Around Organizations. The European Business Review May-June 2013, 8-12.

Sisäministeriö 2018. Turvallinen elämä ikääntyneille – toimintaohjelman päivitys. Sisäministeriön julkaisu 6/ 2018.

Sitra 2009. Olisiko klustereista taas laman tappajiksi? Artikkelit 20.10.2009. Viitattu 28.4.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/olisiko-klustereista-taas-laman-tappajaksi/>

Sociala Oy 2018. Alusta sote-alan järjestöille. Viitattu 22.4.2019. <http://www.sociala.fi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Julkinen ja yksityinen tuotanto valinnanvapausmallissa. Viitattu 5.2.2019. <https://alueuudistus.fi/documents/1477425/5331079/Yksityisen+tuotannon+osuus+sote-palveluissa.pdf/a45e6e84-ed6c-4f3c-9bb9-fa096b7ef10e/Yksityisen+tuotannon+osuus+sote-palveluissa.pdf.pdf/Yksityisen+tuotannon+osuus+sote-palveluissa.pdf.pdf>

SOSTE 2019. Järjestöopas: Hankintalaki. Viitattu 6.4.2019. <https://www.soste.fi/jarjestoipas/hankintalaki/>

Suomalaisen Työn Liitto 2019a. Yhteiskunnallinen yritys -merkin säännöt. Viitattu 6.2.2019. <https://suomalaintyoy.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/yhteiskunnallinen-yritys-merkin-saannot/>

Suomalaisen Työn Liitto 2019b. Jäsenyritykset. Viitattu 6.2.2019. <https://suomalaintyoy.fi/tietoa-meista/jasenyrytykset/>

Särkelä, Riitta 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajina vuosina 1990-2010. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 40.

Tapanainen, Anne 2013. Organisaatioidentiteetti merkityksen tuottajana. Pro gradu -tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Tilastoraportti 1/2018. Viitattu 6.4.2019. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135915/TR\\_01\\_18.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135915/TR_01_18.pdf?sequence=1)
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon (3. painos). Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Opas sosiaalisestivastuullisiin julkisiin hankintoihin. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2017. Viitattu 6.4.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3\\_2017\\_Opas\\_Sosiaalisesti\\_vastuulliset\\_hankinnat\\_31052017\\_WEB.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3_2017_Opas_Sosiaalisesti_vastuulliset_hankinnat_31052017_WEB.pdf)
- Valtioneuvosto 2019. Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistus ajetaan hallitusti alas – tehtyä työtä voidaan hyödyntää. Tiedote 8.3.2019. Viitattu 24.3.2019. [https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistus-ajetaan-hallitusti-alas-tehtya-tyota-voidaan-hyodyntaa](https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistus-ajetaan-hallitusti-alas-tehtya-tyota-voidaan-hyodyntaa)
- Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry 2016. Hyvä ikääntyminen ja vaikuttava vanhustyö. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry:n strategia 2017–2019. Viitattu 14.10.2018. [http://www.valli.fi/fileadmin/user\\_upload/Liittoa\\_koskevat\\_asiakirjat/Valli\\_strategia\\_2017-2019.pdf](http://www.valli.fi/fileadmin/user_upload/Liittoa_koskevat_asiakirjat/Valli_strategia_2017-2019.pdf)
- Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry 2017. Jäsenyhteisökysely. Julkaisematon.
- Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry 2018.
- Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry & Vanhustyön Keskusliitto ry 2019a. Vanhuksemme ansaitsevat hyvän hoidon ja huolenpidon - kaikissa olosuhteissa! Kannanotto 31.1.2019. Viitattu 22.4.2019. <https://www.valli.fi/ajankohtaista/uutiset/vanhuksemme-ansaitsevat-hyvaen-hoidon-ja-huolenpidon-kaikissa-olosuhteissa/>
- Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry & Vanhustyön Keskusliitto ry 2019b. Vanhustenhuollon viisi viisautta. Suositukset hallitusohjelmaan 2019. Viitattu 22.4.2019. <https://www.valli.fi/ajankohtaista/uutiset/vanhustenhuollon-viisi-viisautta/>
- Vapaavuori, Sari 2018. Yrityksen ja kansalaisjärjestön strateginen yhteistyö jaetun arvon tuottajana. EMBA -kehittämistehtävä. Tampereen yliopisto.
- Vilka, Hanna 2005. Tutkija ja kehittäjä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Väyrynen, Riikka 2011. Yksityiset sosiaalipalvelut 2010. Tilastoraportti 25/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Whetten, David & Mackey, Alison 2002. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business and Society* vol. 41, no. / 2002, 393-414
- Whetten, David 2006. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry* vol. 15, no. 3/ 2006, 219-234.
- Yin, Robert K. 2009. Case Study Research. Design and Methods (4. painos). Applied Social Research Methods series volume 5. SAGE Publications.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelupyyntö



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

#### HAASTATTELUPYYNTÖ

Haastattelu liittyy Yhteisöpedagogi yamk -opinnäytetyöhöni Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia järjestöpohjaisten ja yleishyödyllisten vanhuspalveluita tuottavien organisaatioiden identiteettiä. Opinnäytetyön tilaaja on Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry.

Vallin 70:stä jäsenyhteisöistä on valittu kaksi jäsenorganisaatiota muodostamaan tutkimuksen tapauksen. Haastatteluun tavoitellaan eri roolissa toimivia henkilöitä monipuolisen näkökulman saamiseksi.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jossa keskustellaan ennalta päätetyistä teema-alueista liittyen organisaatioidentiteettiin. Haastattelu toteutetaan yhteisesti sovitussa paikassa ja se nauhoitetaan. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 1-1,5 tuntia. Aihetta ei tarvitse tuntea etukäteen pystyäkseen osallistumaan haastatteluun.

Haastattelu tapahtuu täysin luottamuksellisesti, ja vain opinnäytetyötä tekevä tutkija käsittelee siitä saatuja aineistoja. Yksittäistä haastateltavaa ei voi tunnistaa julkaistavasta opinnäytetyöstä. Haastattelunauhoitus hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. **Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit keskeyttää osallistumisesi missä vaiheessa tahansa.**

Voit halutessasi ottaa yhteyttä minuun kysyäksesi lisätietoja.

*ystävällisesti,*

Suvi Hiltunen

yhteisöpedagogi yamk -opiskelija

suvi.hiltunen@humak.fi

puh. 045 206 9910

#### SUOSTUMUS

Olen ymmärtänyt edellä olevan ja suostun osallistumaan haastatteluun. Suostun siihen, että haastattelu nauhoitetaan ja nauhoituksesta saatuja tietoja käytetään Suvi Hiltusen opinnäytetyössä.

**Paikka ja päivämäärä** \_\_\_\_\_

**Allekirjoitus ja nimenselvennys** \_\_\_\_\_

*KIITOS, ETTÄ HALUAT VAIKUTTA A YLEISHYÖDYLLISTEN VANHUSPALVELUITA JA KANSALAISTOIMINTAA  
TARJOAVIEN JÄRJESTÖJEN TULEVAISUUTEEN OSALLISTUMALLA TÄHÄN HAASTATTELUUN!*



## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### TAUSTATIEDOT

- rooli organisaatiossa (+aikaisemmat roolit, jos muuttunut)
- keskeisin tehtävä organisaatiossa
- onko aikaisempaa kokemusta kyseisestä tehtävästä muissa organisaatioissa/virastoissa tms.
- työ/vapaaehtois/luottamustehtävävuodet (tai kuukaudet) organisaatiossa

### OMA TOIMIJUUS

- motiivi tulla organisaatioon ja pysyä siellä
- mitä organisaatio sinulle merkitsee
- vaikuttamismahdollisuudet, päätöksenteko
- kuinka paljon valtaa ja miten sitä voi käyttää
- mikä roolissasi on tärkeintä/ mielekkäintä

### ORGANISAATIO

- miten kuvailisit organisaatiota (arvot, visio)
- mikä organisaatiossa on keskeistä
- millä tavalla organisaatiossa viestitään sen arvoista ymv. ja miten ne näkyvät arjessa
- miten kuvailisit muita vanhustalveluita tuottavia (lähialueen) toimijoita
- mikä organisaatiossa erottaa sen muista vastaavista
- mitä sinulle merkitsee, että organisaatio on yleishyödyllinen/ järjestöpohjainen
- mitä organisaation nimi sinulle merkitsee

### YHTEISÖ

- miten kuvailisit organisaatiossa toimivia jäseniä (työntekijöitä, vapaaehtoisia, omaisia..?)
- miten kuvailisit yleistä suhdetta
  - asiakkaisiin
  - työntekijöihin
  - johtoon
  - omaisiin
  - vapaaehtoisiin
- millainen vuorovaikutus on organisaation sisällä eri kohderyhmien välillä

- esim. työntek-johto
- työntek-vapaaeht
- omaiset-työntek

## MUUTOS

- millä tavalla oma roolisi/tehtäväsi on muuttunut
- millä tavalla organisaation tehtävä/arvot/visio/strategia/rooli on muuttunut
- miten näet organisaation tulevaisuuden
  - uhat
  - mahdollisuudet
  
- mitä org. pitäisi tehdä toisin
- onko muutoksessa/ vuosien varrella säilynyt/hävinnyt/vahvistunut jotain organisaatiolle keskeistä