



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Yhteisille Linjoille

Yhteistoiminnallinen tulevaisuustyöskentely
paikallisyhdistyksessä

Mika Vääränkivi

Yhteisöpedagogi ylempi AMK (90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 04 / 2018

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Mika Vääränkivi	Sivumäärä 89
Työn nimi Yhteisille Linjoille - Yhteistoiminnallinen tulevaisuustyöskentely paikallisyhdistyksessä	
Ohjaavat opettajat Pia Lundbom, Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja työelämäohjaaja Lyömätön Linja Espoossa ry, Kostas Tassopoulos	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tilaaja on lähisuhdeväkivaltatyön palveluita tuottava kansalaisjärjestö Lyömätön Linja Espoossa ry. Työn tavoitteena oli kehittää ja toteuttaa yhdistykselle yhteistoiminnallisen tulevaisuustyöskentelyn malli, joka on hyödynnettävissä myös muiden yhdistysten ja organisaatioiden käyttöön. Työssä kuvataan mallin suunnittelu, toteutus ja arviointi. Mallin arvioinnissa keskitytään erityisesti tutkimaan työskentelyn vaikutuksia yhdistyksen ja sen toimijoiden inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Näkökulma nousee työn tavoitteesta vahvistaa kansalaistoiminnan roolia, ennen kaikkea yhdistyksen jäsenistön ja vapaaehtoistoimijoiden osallisuuden mahdollisuuksia ja aktiivisuutta.</p> <p>Työssä kehitetty malli pohjautui kolmeen elementtiin, joista kerättiin myös työn pääasiallinen tutkimusaineisto. Tulevaisuusilta oli yhdistyksen toimijoille suunnattu, tulevaisuusverstaas-menelmästä sovellettu tilaisuus, jossa pohdittiin yhdistyksen toiminnan lähitulevaisuuden kannalta huomionarvoisia seikkoja sekä koottiin näkemyksiä yhdistyksen tavoitetilasta vuonna 2022. Illan tuottamaa tietoa hyödynnettiin ja syvennettiin yhdistyksen toimijajoukolle suunnatulla eDelphi-paneelilla. Kolmantena elementtinä työssä oli ulkopuolisille asiantuntijoille suunnattu eDelphi-paneeli, jossa keskityttiin arvioimaan sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien järjestöjen toimintaympäristön lähitulevaisuutta erityisesti väkivaltatyötä tekevän järjestön näkökulmasta. Paneelissa tietoa tuottivat asiantuntijat sosiaali- ja terveysalalta, julkishallinnosta sekä tiedemaailmasta.</p> <p>Aineiston mukaan vireillä olevat uudistukset, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, sote, tulee vaikuttamaan toimintaympäristöön monilla tasoilla. Palveluiden järjestämisvastuu on siirtymässä maakunnille, joskin arviot avoväkivaltatyön palveluiden järjestämisestä tulevaisuudessa olivat ristiriitaisia. Myös järjestöjen palvelutuotannon ja yleishyödyllisen toiminnan eriyttämisveloitteen uskottiin toteutuvan kohtuullisen todennäköisesti. Avoväkivaltatyön toimijakentän uskottiin kokevan suuria muutoksia Uudellamaalla lähivuosien aikana.</p> <p>Kerätyn aineiston perusteella toteutettu tulevaisuustyöskentely vahvisti siihen osallistuneiden henkilöiden innostusta ja sitoutumista yhdistystoimintaan. Tärkeimpinä seikkoina työskentelyssä pidettiin toisaalta pysähtymistä yhteisen, tärkeän asian äärelle ja toisaalta osallistujien välistä vuorovaikutusta ja työskentelyssä vallinnutta innostuksen ja kannustuksen henkeä. Työ tuotti konkreettisia ideoita, joita ehdittiin viedä käytäntöön jo prosessin aikana. Vaikutus yhdistyksen aineettomaan pääomaan oli kaiken kaikkiaan merkittävä. Aineistosta nousee myös selkeitä yhteisiä näkemyksiä siitä, mihin yhdistyksen toivotaan keskittyvän toiminnassaan lähivuosina. Syntynyttä aineistoa tullaan hyödyntämään yhdistyksen strategisen suunnittelun tukena. Työssä kuvattu tulevaisuustieto on niin ikään alan toimijoiden hyödynnettävissä.</p>	
Asiasanat järjestötoiminta, väkivaltatyö, tulevaisuudentutkimus, aineeton pääoma	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Mika Vääränkivi	Number of Pages 89
Title Looking for the Common Ground – Co-operative Future Work in the Non-governmental Organisation	
Supervisors Pia Lundbom, Merja Kylmäkoski	
Subscriber and Mentor Lyömätön Linja Espoossa ry, Kostas Tassopoulos	
<p>Abstract</p> <p>This Thesis is a developmental research project for the non-governmental organisation Lyömätön Linja Espoossa ry, which provides domestic violence intervention services. The aim of the thesis was to develop and implement a cooperative future work model for the association that can be utilized also for other associations and organisations. The design, implementation and evaluation of the model are described in this work. The assessment of the model focuses on examining the impact of work on the human and social capital of the association and its actors. The point of view arises from the objective of the work to strengthen the role of civic activity, mainly the participation and activity of the members of the association and the volunteers.</p> <p>The model developed in the work was based on three elements, of which the main research material was also collected. The future planning gathering, based on the Future Workshop method, was an opportunity for the actors of the association to think and discuss about what to consider concerning the foreseeable future of the association. Also the visions of the target status of the association in 2022 were discussed. The evening's information was utilized and deepened by the eDelphi panel targeted at the actors of the association. The third element was another eDelphi panel for experts, focusing on evaluating the immediate future of the social and health services organisations, particularly from the point of view of the organisation working on domestic violence issues. The panel produced information from experts in social and health care, public administration and science world.</p> <p>According to the material, pending reforms such as social and health care reform, will affect the work field at many levels. The responsibility for organizing services is shifting to the provinces, although estimates of the future of the domestic violence intervention work were contradictory. Also, the obligation to separate the fields of service production and public utility activities was believed to be reasonably probable. The field of domestic violence intervention work was believed to undergo major changes in the Uusimaa region over the next few years.</p> <p>Future-oriented working model, based on the collected material, strengthened the enthusiasm and commitment of the people involved to the association. The most important aspects of the work were the interaction between the participants and the spirit of enthusiasm and encouragement. The work produced concrete ideas that were put into practice already during the process. The impact on the immaterial capital of the association was overall significant. The material also provides clear common views on what the association wishes to focus on in the next few years. The material produced will be utilized to support the association's strategic planning. The future data described in the work can be used widely on the field of the social work.</p>	
Keywords organisational activities, violence preventive work, futurology, immaterial capital	

SISÄLLYS

1 Johdanto	5
2 Kehittämistyön tausta ja tavoitteet	8
2.1 Muuttuva toimintaympäristö	11
2.1.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistus	11
2.1.2 Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma	13
2.1.3 Istanbulin sopimus	13
2.1.4 Uudenlaisen kansalaisosallistumisen yleistyminen	15
2.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset	16
3 Strategiasta ja tulevaisuuden tutkimisesta	16
3.1 Strategia käsitteenä	17
3.2 Kohti yhteistä, kokonaisvaltaista tulevaisuustyötä	18
3.3 Strateginen ajattelu kehittämistyössä	20
3.4 Tulevaisuudentutkimus strategiatyön välineenä	21
4.1 Inhimillinen pääoma on henkilökohtaista aineetonta omaisuutta	23
4.2 Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa	24
4.3 Pääomat yhdistystoiminnassa ja kehittämistyön tavoitteissa	25
5 Kehittämistä kriittisen toimintatutkimuksen hengessä	29
5.1 Oma roolini tarkastelussa	30
5.2 Syklejä, kehiä ja spagetin kiemurtelua - pohdintaa prosessin etenemisestä	32
5.3 Pyrkimys rakenteiden ravisteluun - kriittinen tiedonintressi työssä	34
6 Kehittämistyön kulku jäsenkirjeestä eDelphi-paneeleihin	36
6.1 Tulevaisuusillan markkinointi eri kohderyhmille	37
6.2 Tulevaisuusillan suunnittelu, toteutus ja arviointi	43
6.2.1 Tulevaisuusillan arviointi palautteen perusteella	47
6.3 EDelphi-paneelit	50
7. Kehittämistyön tulokset ja pohdinta	55
7.1 Väkivaltatyötä tekevän järjestön toimintaympäristö vuonna 2022	55
7.2 Arviot Lyömätön Linja Espoossa ry:n toiminnasta vuonna 2022	60
7.3 Osallisuutta tukevan paikallisyhdistyksen tulevaisuustyöskentelyn elementit	68
7.4 Työskentelyn vaikutukset oli yhdistyksen inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan	71
8 Yhteenveto	75
8.1 Toimintaympäristön muutos on todellisuutta	75
8.3 Innostusta ja sitoutumista - mutta myös vähäistä osallistumisintoa	78
8.4 Huomioita ja ajatuksia tulevaisuustyöskentelyä suunnitteleville	79
Lähteet	82

1 JOHDANTO

Humanistisen ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaan opinnäytetyön tulee olla tutkimuksellinen tai toiminnallinen tilaustyö, joka on luonteeltaan työelämää kehittävä (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 4-5). Opinnäytetyöni on muodoltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tilaaja on Lyömätön Linja Espoossa ry. Työn tavoitteena oli kehittää ja toteuttaa paikallisyhdistykselle tulevaisuustyöskentelyn malli. Prosessin puitteissa tuotettiin tietoa yhdistyksen ja sen toimintaympäristön lähitulevaisuudesta yhdistyksen strategisen suunnittelun tueksi. Edelleen työssä kartoitettiin työskentelyn vaikutuksia yhdistyksen ja sen toimijoiden inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Kehittämisessä huomioitiin työn laajempi sovellusarvo niin, että kansalaisjärjestöillä ja muilla yhteisöillä on mahdollisuus hyödyntää kehittämistyön tuloksena syntyneitä tulevaisuustyöskentelyn mallia sekä tuotettua tulevaisuustietoa toimintojensa kehittämisen ja suunnittelun tueksi.

Työn tilaaja, Lyömätön Linja Espoossa ry, on vuonna 1979 perustettu kansalaisjärjestö. Sen toiminnan tarkoituksena on auttaa henkilöitä, jotka ovat joutuneet lähisuhte- tai perheväkivallan kohteeksi tai todistajaksi sekä auttaa ja tukea lähi- tai perhesuhteessaan väkivaltaa käyttäneitä tai sen käyttöä pelkääviä henkilöitä. Toiminnan pääasialliset rahoittajat ovat Espoon kaupunki sekä sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA. Yhdistyksellä on tällä hetkellä kuusi asiakastyöntekijää, taloudenhoitaja sekä toiminnanjohtaja sekä kahdeksanjäseninen hallitus. Jäseniä yhdistyksellä on noin 70. Yhdistyksen toiminta jakautuu neljään eri toiminta-alueeseen: (Lyömätön Linja Espoossa ry 2017b, 2.)

1. Ammatilliset väkivaltatyön erityispalvelut
2. Kansalaistoiminta
3. Verkostotoiminta
4. Vaikuttamistoiminta

Ammatilliset väkivaltatyön erityispalvelut pitävät sisällään suomen- ja englanninkieliset väkivallan katkaisuohteet sekä erilaisia väkivaltaa ennaltaehkäiseviä ryhmätöitä. Kansalaistoiminnan keskiössä on yhdistyksen vapaaehtoistoiminta Kaverin

Linja. Yhdistyksellä on vahva verkostomaisen työn perinne. Käytännössä se näkyy tiiviinä eri toimijoiden välisenä asiakasyhteistyönä sekä monipuolisina paikallisina, alueellisina, valtakunnallisina ja kansainvälisinä ammatillisina verkostoina. Vaikuttamistoimintaan kuuluu muun muassa oppilaitoksille ja sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille suunnatut koulutukset, viestintä omien sähköisten kanavien kautta sekä tutkimustoiminta ja väkivalta-aiheen esilläpito eri medioissa. (Lyömätön Linja Espoossa ry 2017b, 3-5.) Toiminta-alueiden rajat eivät luonnollisestikaan ole selkeitä ja ne limittyvät keskenään.

Olen toiminut tilaajayhdistyksen vakituksena työntekijänä vuodesta 2009. Opinnäyte-työ ja sen tavoitteet kumpuavat kolmesta henkilökohtaisesta havainnostani työntekijänä. Ensinnäkin koin yhdistyksen pitkän aikavälin strategian puuttumisen hankaloittavan eri työmuotoja kehittämistä. Kaipasin työni tueksi yhteistä näkemystä siitä, mihin suuntaan yhdistystä ja sen toimintaa halutaan viedä. Olin myös alkanut kantaa huolta yhdistystoiminnan ytimen, aktiivisen kansalaistoiminnan, tilasta yhdistyksessä. Tähän vaikutti roolini vapaaehtoistoiminnan koordinoinnista vastaavana työntekijänä. Sain vapaaehtoistoimijoilta viestiä, jossa kaivattiin yhteisiä kehittämisen ja keskustelun foorumeita yhdistyksen muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi olin havainnut, että yhdistyksen jäsenistö oli ollut varsin passiivista koko sen ajan, jolloin olin työskennellyt yhdistyksessä. Halusin selvittää millä tavalla tähän ilmiöön olisi syytä reagoida. Koin myös, että toimintaympäristö oli suurten muutosten edessä. Yksistään vireillä ollut sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, sote-uudistus, tuntui merkitsevän isoja muutoksia palveluiden tuottamiseen.

Vaikka työn lähtökohdat liittyivät omiin havaintoihini, myös yhdistyksen muu henkilöstö, operatiivinen johto ja hallitus tunnustivat niihin reagoimisen tärkeäksi. Havaitsemani haasteet eivät myöskään koskeneet vain Lyömätön Linja Espoossa ry:tä, vaan ne oli koettu merkittäviksi laajemminkin järjestösektorilla monissa raporteissa, tutkimuksissa ja selvityksissä (mm. Heikkala 2015, 25–27; Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2016, 75–77, 133; Halava, Pantzar & Lukin 2018, 10). Avaan tarkemmin työni perusteluja sekä yhdistyksen tasolla että sen koko toimintaympäristön kannalta seuraavassa luvussa.

Kehittämiprosessiin katsotaan usein sisältyvän työn lähtökohtien määrittelyn ja perustelujen lisäksi neljä muutakin tehtävää: siihen kuuluu myös organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi (mm. Toikko & Rantanen 2009, 56). Kuvaan työn organisointia eli sen hyväksymistä, virallistamista, ja toimeenpanon suunnittelua (emt., 58) luvuissa kaksi ja kuusi. Käytännön toteutuksen avaamisen keskityn luvussa kuusi. Työn arvioinnin olen sisällyttänyt työn kolmeen viimeiseen lukuun. Tämä työ ja työstä laadittu tiedote toimivat osaltaan työn ja sen tulosten levittämisen välineinä. Luvuissa seitsemän ja kahdeksan kuvaan myös sitä, millä tavoin työn tulokset tulisi jalkauttaa yhdistykseen.

Kehittämistyö koostui pääosin kolmesta elementistä: tulevaisuusverstas-menetelmän periaatteita ja sisältöjä soveltaneesta Tulevaisuusillasta sekä yhdistyksen toimijoille suunnatusta eDelphi-paneelistä. Prosessissa oli mukana edustajia yhdistyksen kaikilta tasoilta: hallituksen jäseniä, henkilöstöä, vapaaehtoisia, jäseniä sekä yhdistyksen palvelujen käyttäjiä, joita kutsutaan tässä työssä asiakkaksi. Lisäksi yhdistyksen ulkopuolisille asiantuntijoille toteutettiin toinen, erisisältöinen delfoi-paneeli. Siinä tietoa tuottivat asiantuntijat sosiaali- ja terveysalalta, julkishallinnosta sekä tiedemaailmasta. Tahot on esitelty tarkemmin luvussa 6.3.

Tutkimusaineiston muodostavat prosessin aikana kirjaamani havainnointi- ja haastattelumateriaali sekä Tulevaisuusillan ja delfoi-paneelien tuottama kirjallinen materiaali. Opinnäyteyössä tulee huomioida tutkimuksenteon yleiset eettiset periaatteet (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 9) ja siinä tulee noudattaa tieteellisen kirjoittamisen perussääntöjä (emt., 11). Työni on toteutettu tieteenteon eettinen normisto huomioiden.

Peilasin työtä ja sen tuottamaa aineistoa organisaatioiden strategisen suunnittelun perinteeseen ja käytäntöihin. Lainasin työssäni käsitteistöä ja menetelmiä tulevaisuudentutkimuksen tieteenalasta. Tarkastelin kehittämistyön tutkimusstrategista luonnetta ja rakennetta verraten sitä kriittisen toimintatutkimuksen perinteeseen. Työn vaikutusten arvioinnissa keskityin inhimillisen ja sosiaalisen pääoman käsitteisiin sekä muihin kansalaisjärjestötoiminnan elinvoimaisuutta vahvistaviin ilmiöihin.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Lyömättömän Linjan toiminnassa näkyy vahva kehittämisorientaatio. Yhdistyksen rahoituksesta noin puolet on jo yli kymmenen vuoden ajan tullut valtion rahapeli-tuotoista - RAY:ltä ja rahapeliuudistuksen jälkeen Veikkaukselta STEA:n koor-dinoimana (Lyömätön Linja Espoossa ry 2017a, 11). Nämä avustukset on kohdennet-tu pääosin kehittämistoiminnan toteuttamiseen. Vuosien varrella yhdistyksessä onkin kehitetty erilaisia valtakunnallisesti tunnustusta saaneita asiakastyön ja yhteistyön malleja. Esimerkiksi yhdistyksessä kehitetyt Lyömätön Tie - Väkivallan katkaisuo-hjelma sekä Perheväkivalta rikosprosessissa -yhteistyömalli ovat todettu sisäasiainmi-nisteriön sisäisen turvallisuuden ohjelmassa hyväksi käytännöiksi (Vertio 2013, 76–85). Kehittämistehtävät kytkeytyvät yhdistyksen perustehtävään, lähisuhdeväkivallan ehkäisemiseen ja vähentämiseen (Lyömätön Linja Espoossa ry 2017a, 2) sekä vuo-sittaisen toimintasuunnitelman tavoitteisiin. Toimintasuunnitelma onkin tällä hetkellä yhdistyksen sääntöihin kirjatun perustehtävän eli mission sekä arvojen ohella tärkein toimintaa suuntaava kirjallinen dokumentti.

Olin alun perin aikeissa kehittää Lyömätön Linja Espoossa ry:n vapaaehtoistoimintaa Kaverin Linjaa, jonka koordinoinnista vastasin tuolloin. Tätä aihetta pyöritellessäni huomasin, että kuviosta puuttuu jokin oleellinen palanen. Tai oikeastaan Kaverin Lin-jan palanen oli irrallinen; ympäriltä puuttuivat palapelin muut osat. Koin, etten pysty-nyt hahmottamaan yhdistyksen suurta tarinaa, isoa yhteistä linjaa, jota pitkin kul-kisimme tulevaisuutta kohti. Vuosittain laadittu, hyvin vahvasti käytäntöön keskittyvä toimintasuunnitelma ei tuntunut strategisessa mielessä riittävältä. Ymmärsin, että tarvitsisimme yhteisen tulevaisuudenkuvan, jonkinlaisen toimintaa ohjaavan vision.

Tulevaisuustyöskentely alkoi kutsua minua opinnäytetyöni aiheeksi muiltakin suunnil-ta. Koko toimintaympäristö oli suuren murroksen edessä. Sosiaali- ja terveysjärjestö-jä kartoittaneen vuoden 2016 järjestöbarometrin mukaan 59 % järjestöistä uskoi toi-mintansa eroavan paljon nykyisestä kymmenen vuoden kuluttua (Peltosalmi ym. 2016, 132). Jotain suurta oli tapahtumassa, mutta mitä? Päätin, että yhdistyksen toi-mintaympäristön muutoksen luonnetta tulee selvittää, jotta siihen olisi mahdollisuus reagoida.

Halusin työn kautta myös lisätä yhdistyksen toimijoiden aktiivisuutta tulevaisuuden pohtimiseen ja haastaa kehittämään strategista ajattelua. Ajattelin Åbergin tavoin, että yhteinen työskentely sitouttaa prosessissa mukana olevat henkilöt toiminnan kehittämiseen (Åberg 2002, 153) ja tukee osaltaan ennakoitukykyisen ja joustavan, ajattelevan organisaation vahvistumista (Santalainen 2009, 32–33).

Tarkasteluvuodeksi asetin vuoden 2022, joka siinsi työskentelyn aikana neljän-viiden vuoden päässä. Visiota hahmoteltaessa puhutaan usein jopa 10–30 vuoden aikajännteestä (esim. Kamensky 2004, 62), mutta koin, että yhdistyksessä on mielekkäämpää pohtia tulevaisuutta lyhemmällä aikavälillä. Ajattelen näin, koska uskon Dozin ja Kososen (2008, 16–17) tavoin, että yhteiskunnan muutosvauhti on kovempaa kuin koskaan. He puhuvat strategisesta ketteryudesta - herkkyydestä aistia muutosten merkityksiä sekä kyvykkyydestä hallita muutosta jatkuvana olotilana ja jopa viihtyä muutoksessa (emt., 15–16). Doz ja Kosonen painottavat strategisen ketteryyden merkitystä yritysmaailmassa (emt., 20), mutta tunnistan samoja lainalaisuuksia myös kolmannen sektorin toiminnassa. Monet myöhemmin tässä luvussa kuvaamani Lyömätön Linja Espoossa ry:n toimintaympäristön muutostekijöistä vaikuttavat kenttään jo nyt, ja ennustan, että vuonna 2022 yhdistyksen toimintaa määrittelevät ulkoiset puitteet ovat aivan eri mallilla kuin tätä kirjoitettaessa keväällä 2018.

Myös Lyömätön Linja Espoossa ry:n sisäiset ilmiöt puhuivat yhdistyksen eri toimijoiden yhteistyönä tapahtuvan tulevaisuustyöskentelyn tarpeen puolesta. Yhdistyksen alkutaipaleella 1970- ja 1980-luvuilla yhdistyksen toiminta perustui suurelta osin aktiivisten kansalaisten ja jäsenten ponnisteluihin sosiaalisten ongelmien vähentämiseksi. Vuosikymmenten varrella toiminta on muuttunut ammatillisemmaksi ja ammattimaisemmaksi. Tutkija Petri Pajun mukaan tämä ilmiö vaikuttaa olevan järjestömaailmassa varsin yleinen. Hän käytti eräässä seminaarissa termiä ”yhdistyksen teini-ikä” kuvaamaan sitä, että tietyssä elinkaarensa vaiheessa yhdistykset tapaavat ammattimaistua liikaakin unohtaen ne periaatteet, joihin toiminta on alun perin perustettu (Paju 2017).

Lyömätön Linja Espoossa ry:ssä vapaaehtoistyön ja jäsenten rooli yhdistyksen toiminnassa oli vähentynyt huomattavasti. Suuntaus oli tuonut mukanaan paljon hyvää, mutta samalla yhdistyksessä oli noussut huoli kansalaisjärjestön ytimen, kansalais-

toiminnan, kuihtumisesta. Tavoitteeni työssä oli, että yhteistoiminnallinen tulevaisuustyöskentely toimisi osaltaan keinona saattaa yhdistyksen eri toimijat yhteen yhteisen asian äärelle. Se voisi puhalttaa henkeä kansalaistoimintaan.

Tämä yhdistyksessä havaittu ilmiö ei ole alalla suinkaan poikkeuksellinen. Itse asiassa jäsenistön aktiivisuus ja henkilöiden saaminen yhdistyksen luottamustehtäviin ovat sosiaali- ja terveystalouden paikallisyhdistysten suurimmat huolenaiheet (Peltosalmi ym. 2016, 36). Heikkala (2015, 25) toteaa, että jäsenyyden merkityksen ja jäsenmäärän väheneminen sekä vähenevä kiinnostus hallitustyöskentelyyn ovat jo pitkään vallalla olleita ilmiöitä yhdistysmaailmassa. Heikkala näkee suhteet yhdistyksen toiminnan piirissä oleviin henkilöihin jopa eräänlaisena yhdistyskentän tulevaisuuden kohtalonkysymyksenä (emt., 25).

Kehittämistyölleni vaikutti siis olevan laajempaakin tarvetta paitsi hämärän peitossa olevan toimintaympäristön tulevaisuuden, myös yhdistystoiminnan sisäisten seikkojen vuoksi. Halusin työni kautta tuottaa toimialalle mallin, jonka avulla olisi mahdollista lisätä jäsenistön aktiivisuutta ja kenties intoa osallistua toimintaan luottamustehtävän kautta. Tämän vuoksi tavoittelin työssäni tiedontuotannon tasolla siirrettävyyttä - sitä että työ tuottaisi järjestömaailmassa laajemminkin hyödynnettävissä olevaa tietoa (ks. Eskola & Suoranta 2001, 69). Pysin työssäni teoreettiseen yleistettävyyteen, jossa tutkimusaineistosta nousevat tulokset ovat keskeisellä sijalla ja jonka pohjana on tutkimuksen huolellinen kuvaaminen ja onnistunut käsitteellistäminen (emt., 65–67). Toisin sanoen halusin voida sanoa jotain yhteistoiminnallisesta tulevaisuustyöskentelystä tutkimusaineistojeni perusteella. Teoreettiseksi näkökulmaksi valitsin yhdistyksen inhimillisen ja sosiaalisen pääoman käsitteet, koska katsoin niiden kuvaavan hyvin niitä yksilötason ja yhteisön ilmiöitä, joita halusinkin prosessissa vahvistaa ja selvittää.

Pyrkimys yhteistoimijuuden vahvistamiseen sopi hyvin myös yhteisöpedagogin ylempään ammattikorkeakoulututkinnon erityisosaamisprofiiliin, koska sen ydintä on "yhteisöjen kehittämiseen tähtäävän osaamisen syveneminen" (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 21). Yhteisöpedagogi (yamk) -koulutus on suunnattu järjestö- ja nuorisotyön toimialojen ammattilaisille (emt, 5), joten työn keskiössä ollut järjestökehittäminen kytkeytyy hyvin koulutuksen tavoitteisiin ja sisällöllisiin raameihin.

Kuten edellä kuvasin, koko tämän kehittämistyön idea nousi minulta itseltäni; omasta henkilökohtaisista tarpeistani ja havainnoista, joita oli yhdeksän yhdistyksessä vietetyn työvuoden aikana tehnyt. Sain onnekseni tukea ajatuksilleni ja ideoilleni yhdistyksen muilta työntekijöiltä, operatiiviselta johdolta ja hallitukselta. Esiin nostamiani teemoja ja tavoitteita pidettiin todella tärkeinä. Itse asiassa yhdistyksen pidemmän aikavälin suunnitelman työstämistä oli kokeiltukin lähimenneisyydessä, mutta erilaisten haasteiden johdosta prosessia ei ollut onnistuttu saattamaan loppuun. Myös yhdistyksen eri toimijoiden osallisuuden edistämistä oli pohdittu aiemmin. Sainkin hallitukselta hyväksynnän kehittämistyölle kannustusten ja tuen ilmausten kera.

2.1 Muuttuva toimintaympäristö

Yksi työni perusteluista liittyy väitteeseen, jonka mukaan sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaympäristö on suurien muutosten edessä. Olen koonnut tähän alalukuun väitettä tukevia yhteiskunnallisia muutostekijöitä. Tiedostan, että yhdistyksen toimintaympäristöön vaikuttavat myös lukematon joukko erilaisia trendejä, eli lähimenneisyydessä ja nykyhetkessä näkyviä muutoksen suuntia (Hiltunen 2012, 94–95) sekä globaaleja, hitaasti mutta väistämättömästi eteneviä muutosvoimia eli megatrendejä (Singh 2012, 4). Esimerkiksi väestön ikääntyminen, digitalisaatio tai kaupunkistuminen ovat muutostekijöitä, joilla uskotaan olevan jonkinlaisia tai jopa huomattavia vaikutuksia myös sosiaali- ja terveysalan järjestökentän toimintaan (Peltosalmi ym. 2016, 134–135). Tässä luvussa olen kuitenkin keskittynyt kuvaamaan lähinnä poliittisia yhdistyksen toimintaan vaikuttavia uudistuksia ja muutoksia, koska ne olivat fokuksessa myös tulevaisuustyöskentelyn eri vaiheissa.

2.1.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistus

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen silmissä eräs suurimmista järjestökenttää kohtaavista muutoksista on vireillä oleva sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämistä koskeva sote-uudistus (Peltosalmi ym. 2016, 135). Esimerkiksi Helsingin Sanomat totesi pääkirjoituksessaan maaliskuussa 2017, että “vireillä oleva sote-uudistus muuttaa kolmannen sektorin asemaa jälleen -kerran, mutta toistaiseksi kukaan ei osaa sanoa miten”

(Helsingin Sanomat 2017, A4). Hallituksen luonnosteleva sote-uudistus on itsessään hyvin laaja-alainen ja tätä kirjoitettaessa keväällä 2018 vielä keskeneräinen hanke (esim. valtioneuvosto a), joten keskityn kuvaamaan tässä sen järjestökentän kannalta keskeisimpiä suuntaviivoja.

Suurin sote-uudistuksen mukanaan tuoma muutos lienee kaikkien julkisesti rahoitettujen sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisvastuun siirtyminen kunnilta 18 uudelle maakunnalle. Tämä tarkoittaisi sitä, että kunnat eivät jatkossa hankkisi sosiaali- ja terveystalveluja järjestöiltä (valtioneuvosto 2018). Suunnitelmien mukaan tämä tulisi tapahtumaan 1.1.2020 (valtioneuvosto b). Väkivaltatyön näkökulmasta uudistuksen merkitys on ainakin oman ymmärryksen mukaan hämärän peitossa. Perustelen tätä sillä, että nykykäytäntö väkivaltaan liittyvien palvelujen tarjoamisessa vaihtelee kunnittain. Lain mukaanhan kunnat - ja sote-uudistuksen myötä tulevaisuudessa maakunnat - ovat velvoitettuja järjestämään sosiaalipalveluita muun muassa "lähisuhde- ja perheväkivallasta sekä muusta väkivallasta ja kaltoinkohtelusta aiheutuvaan tuen tarpeeseen" (sosiaalihuoltolaki 11 §). Nykyisin esimerkiksi väkivallan käyttäjille suunnatut väkivallan katkaisupalvelut - jollaisia myös Lyömätön Linja Espoossa ry tarjoaa - ovat pitkälti järjestöjen tuottamia ja rahapelituotoin rahoitettuja (mm. Rikoksentorjuntaneuvosto 2017).

Hallitus esittää sote-uudistuksen yhteyteen myös asiakkaiden valinnanvapauden lisäämistä. Se tarkoittaa, että henkilö voisi listautua valitsemansa sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen asiakkaaksi. Maakunnat voisivat myös myöntää asiakaseteleitä, joilla voisi hankkia palveluita toisilta palveluntuottajilta. (Valtioneuvosto c). Tämän merkitystä väkivaltatyölle on vaikea arvioida, koska ainakin oman tietämykseni mukaan väkivaltaerityiset palvelut toimivat tällä hetkellä matalan kynnyksen periaatteilla ja ovat asiakkaille maksuttomia.

Sote-uudistus tulee muuttamaan järjestöjen asemaa palvelujen tarjoajana ja jopa järjestöjen rakennetta. Uudistuksen myötä palveluja tuottavien järjestöjen on täytettävä samat palveluntuottajalaissa määritellyt edellytykset kuin muidenkin tuottajien. Palvelujen tuottamista, siinä määrin kun se on liiketaloudellista toimintaa, ei tulla jatkossa tukemaan julkisin varoin. (Valtioneuvosto 2018.) Nykyisin suurin osa ainakin Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistysten tuottamista avoväkivaltatyön palveluista

rahoitetaan Veikkauksen tuotoilla. Hallituksen reformissa (emt.) määritellään, että kolmannen sektorin toimijoiden tulee erottaa julkiseen tukeen oikeutettu yleishyödyllinen toiminta ja liiketaloudellinen palvelutuotanto selkeästi toisistaan. Järjestöt voivat joko yhtiöittää palvelutuotantonsa tai siirtää sen erilliseen yhdistykseen.

2.1.2 Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma

Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (tässä myöhemmin LAPE) on yksi Sipilän hallituksen kärkihankkeista. Sen tavoitteena on hankesuunnitelman mukaan muun muassa palvelujen parempi yhteensovittaminen ja koko lapsi- ja perhepalveluiden toimintakulttuurin uudistaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 3). LAPE-hankkeessa lapsi- ja perhepalvelut on jaettu matalan kynnyksen ja erityis- ja vaativan tason palveluihin (emt., 19–21). Hankesuunnitelmassa väkivaltaa kohdanneille lapsille ja perheille suunnatut palvelut on mainittu sekä matalan kynnyksen että vaativan tason palveluja kuvattaessa (emt., 22–23). Matalan kynnyksen palvelut kootaan perhekeskustoimintamallin toimintasuunnitelman (Pelkonen & Hastrup) mukaan maakunnallisten perhekeskusten palveluverkoston. Keskuksen yhdeksi tavoitteeksi on suunnitelmassa nimetty lähisuhdeväkivallan ehkäiseminen.

Osa LAPE-hanketta on myös lastensuojelun systemisen toimintamallin pilotoiminen maakunnissa. Mallin periaatteita ja reunaehtoja kuvaavassa työpaperissa (Lahtinen & Männistö & Raivio 2017, 5) todetaan, että lastensuojelutyön tueksi tarvitaan yhä useammin myös monia lasten ja aikuisten erityis- ja vaativan tason palveluita. Ennustan edellä avattuihin esimerkkeihin viitaten, että hallituksen kärkihanke tulee toteutua väistämättä lisäämään maakunnallisen tason yhteistyötä sosiaali- ja terveystyöpalveluiden tuottajien kesken. Väkivaltatyötä tekevän paikallisyhdistyksenkin lienee hyvä seurata tarkalla korvalla hankkeen etenemistä ja ottaa mahdollisuuksien mukaan osaa muutostyöhön.

2.1.3 Istanbulin sopimus

Istanbulin sopimus, viralliselta nimeltään Euroopan neuvoston yleissopimus naisiin kohdistuvan väkivallan ja perheväkivallan ehkäisemisestä ja torjumisesta (Euroopan

neuvosto 2011, 1), on ensimmäinen eurooppalainen nimenomaan naisia koskeva yleissopimus (ulkoministeriö 2015). Sopimus allekirjoitettiin Istanbulissa 11. toukokuuta 2011 (Euroopan neuvosto a). Kaiken kaikkiaan 45 maata sekä EU on allekirjoittanut sopimuksen. Näistä 28 maata on myös ratifioinut sen (Euroopan neuvosto b). Suomen osalta sopimus ratifioitiin huhtikuussa 2015 ja se astui voimaan elokuun alussa 2015 (emt.).

Euroopan neuvosto on jaotellut internetsivuillaan sopimuksen sisällön ja tavoitteet viiteen osa-alueeseen. Näitä ovat kaikenlaisen naisiin kohdistuvan väkivallan ja perheväkivallan ennaltaehkäisy, väkivallan kokijoiden suojaaminen, väkivallan käyttäjien vastuuseen saattaminen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen sekä sopimuksen velvoitteiden toteutumisen valvonta (Euroopan neuvosto c). Sopimus sisältää 81 artiklaa, joissa määritellään edellä mainittuihin tavoitteisiin tähtäävät toimet (Euroopan neuvosto 2011).

Istanbulin sopimus on juridisesti allekirjoittajamaita velvoittava, väkivaltatyötä tekevien järjestöjen kannalta merkittävä sopimus. Sopimuksessa tunnustetaan väkivaltaa torjuvien kansalaisjärjestöjen työn tärkeys sekä kehoitetaan järjestötyön tukemiseen ja vakiinnuttamiseen osana kansalaisyhteiskunnan väkivallan vastaista toimintaa (emt., 7). Allekirjoittajamaat veloitetaan antamaan väkivaltatyölle sen vaatimat rahoitus- ja henkilövoimavarat (emt., 6). Lyömätön Linja Espoossa ry:n ydintoiminnan, väkivallan katkaisutyön, osalta sopimuksessa veloitetaan maat toteuttamaan “tarvittavat lainsäädäntö- tai muut toimet ottaakseen käyttöön tai tukeakseen hoito-ohjelmia, joiden tarkoituksena on estää väkivallantekijöitä, erityisesti seksuaalirikollisia, uudesta rikoksiaan.” (emt., 9). Tämä tulee tehdä asettaen etusijalle väkivallan kokijoiden turvallisuus ja sovittamalla väkivallan osapuolten palvelut tiiviisti yhteen (emt., 9). Lisäksi sopimuksessa mainitaan valistustyön rooli osana lähisuhdeväkivallan ehkäisyä (emt., 8).

Suomessa Istanbulin sopimuksen toimeenpanoon tähtäävät lähivuosien toimet on kirjattu sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuun “Istanbulin sopimuksen toimeenpanosuunnitelma 2018–2021” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017). Sen on laatinut sopimuksen velvoitteiden mukaan perustettu toimielin, naisiin kohdistuvan väkivallan ja perheväkivallan torjunnan toimikunta (NAPE) (emt., 12). Ohjelmassa on Lyömätön

Linja Espoossa ry:n kannalta lukuisia mielenkiintoisia ja merkittäviä toimenpide-ehdotuksia. Valistustyön osalta toimenpiteitä kohdistetaan muun muassa turvapainhakijoille ja kotoutumisvaiheessa oleville maahanmuuttajille (emt., 16). Väkivallan katkaisutyön osalta todetaan, että “laaditaan väkivallan tekijäohjelmien laatustandardit pohjaten Ensi- ja turvakotien liiton laatustandardityölle” (emt., 19). Istanbulin sopimus tukee näkemykseni mukaan sekä yhdistyksen toiminnan riittävää resursointia että tarjoaa lukuisia vaikuttamisen, osallistumisen, tekemisen ja kehitettyjen mallien levittämisen mahdollisuuksia.

2.1.4 Uudenlaisen kansalaisosallistumisen yleistyminen

Lainasin otsikon SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry:n julkaisemasta vuoden 2016 järjestöbarometrista (Peltosalmi ym. 2016), jossa on selvitetty muun muassa yhdistysten näkemyksiä erilaisten muutosten ja trendien vaikutuksesta yhdistysten toimintaan (emt., 135). Sen mukaan lähes puolet paikallisyhdistyksistä ja jopa yli 90 % valtakunnallisista järjestöistä uskoo, että uudenlaisten kansalaisosallistumisen muotojen yleistyminen vaikuttaa yhdistysten toimintaan vähintään jonkin verran (emt., 134–135). Halusin nostaa tämän muutostrendin taustoittamaan opinnäytetyötäni, koska tutkimuksellinen ja yhdistyksen toiminnan kehittämiseen liittyvä mielenkiintoni kohdistuu osin tälle alueelle. Onhan työni yhtenä tavoitteena elvyttää ja uudistaa Lyömätön Linja Espoossa ry:n kansalaistoiminnan ja -osallistumisen roolia.

Salmenjoen ja Muukkosen Kansan sivistystyön liitolle tuottaman tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan yhdistysten lukumäärän ennustetaan kasvavan lähitulevaisuudessa, ja paikalliset asiat tullaan kokemaan vaikuttamisen kannalta tärkeinä. Tulevaisuudessa sitä, toimitaanko rekisteröityneessä yhdistyksessä tai vapaamuotoisemmin, ei koeta niin merkityksellisenä. Tärkeämmäksi tullaan kokemaan toiminnan kiinnostavuus ja mielekkyys. Lyhytkestoisten toimintamuotojen roolin arvioidaan tulevaisuudessa korostuvan. (Salmenjoki & Muukonen 2014, 21–22.) Yhdistyksissä tämänkaltainen kehitystrendi koetaan pääasiassa positiivisena mahdollisuutena (Peltosalmi ym. 2016, 135–136).

2.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Edellä kuvatuista lähtökohdista nousivat kehittämistyön neljä tavoitetta:

1. Työssä pyrittiin tuottamaan Lyömätön Linja Espoossa ry:n strategisen suunnittelun tueksi tulevaisuustietoa siitä, millainen on lähisuhdeväkivaltatyötä tekevän paikallisyhdistyksen toimintaympäristö vuonna 2022.
2. Tavoitteena oli selvittää tulevaisuustyöskentelyn keinoin yhdistyksen yhteinen näkemys siitä, millaisena yhdistyksen toiminta nähdään vuonna 2022.
3. Työskentelyn kautta pyrittiin lisäämään yhdistyksen eri toimijoiden osallisuutta yhdistyksen toimintaan.
4. Tutkimuksellisenä tavoitteena oli prosessin arviointi ja sen vaikutusten tutkiminen suhteessa yhdistyksen inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan.

Määrittelen tämän työn tutkimusotteeltaan toimintatutkimukselliseksi kehittämistyöksi. Sen luonteeseen kuuluu, että tutkimuskysymykset eivät ole tutkimuksen lähtökohta, vaan tutkimuskysymykset nousevat työlle asetetun tavoitteen pohjalta (Heikkinen 2015, 209). Lopulta työn tavoitteista nousivat seuraavat pääkysymykset, joihin työn puitteissa pyrittiin vastaamaan:

- Millainen on väkivaltatyötä tekevän järjestön toimintaympäristö vuonna 2022?
- Millaista on Lyömätön Linja Espoossa ry:n toiminta vuonna 2022?
- Mistä elementeistä koostuu osallisuutta tukeva tulevaisuustyöskentelyprosessi paikallisyhdistyksessä?
- Millaisia vaikutuksia yhteistoiminnallisella tulevaisuustyöskentelyllä on yhdistyksen inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan?

3 STRATEGIASTA JA TULEVAISUUDEN TUTKIMISESTA

Kehittämistyön tavoitteina oli tuottaa Lyömätön Linja Espoossa ry:n strategisen suunnittelun tueksi tulevaisuustietoa vuonna 2022 sekä paikantaa yhdistyksen toimijoiden yhteistä näkemystä toiminnasta vuonna 2022. Avaan tässä luvussa tavoitteiden kannalta keskeistä käsitteistöä. Keskityn strategia-käsitteeseen; miten se voi-

daan ymmärtää, mitä strateginen ajattelu on ja miten se näkyy työssäni. Lisäksi kuvaan organisaatioiden strategisen johtamisen ja strategiatyön kehittymistä peilaten nykyisin vallalla olevia periaatteita ja käytäntöjä omaan työhöni. Tarkastelen myös tulevaisuuden tutkimista keinona vahvistaa strategista ajattelua ja sitä miten tulevaisuudentutkimuksellinen ote näkyy tässä kehittämistyössä.

3.1 Strategia käsitteenä

Strategian juuret terminä ulottuvat antiikin Kreikkaan, jossa sillä oli sodankäynnin johtamiseen ja taktiikkaan liittyvä merkitys (Näsi 2002, 10). Liikkeenjohtoajatteluun strategia-termi vakiintui vasta 1960-luvulla, mutta on siitä lähtien ollut kenties yleisimmin käytetty ja puhutuin liikkeenjohdollinen käsite (emt., 11). Strategiaa on myös tutkittu runsaasti; tällöin puhutaan omasta tutkimusalueestaan, strategiatutkimuksesta (Kaivo-Oja 2003, 226).

Liike-elämän strategiatutkimuksessa strategian voi käsittää monella tavalla näkökulmasta ja koulukunnasta riippuen. Esimerkiksi Kaivo-Oja (2003, 226–227) viittaa Mintzbergiin ym. (1998) jaotelllessaan strategiakirjallisuuden 10 koulukuntaan niiden keskeisten ideoiden mukaan. Yrityksen hallinnon professori Juha Näsi on tiivistänyt - niin ikään Mintzbergiin (1987) viitaten ja hänen alkuperäisajatustaan hieman muunnellen - strategian määritelmän neljällä vaihtoehdoisella tavalla. Se voidaan nähdä ensinnäkin suunnitelmana, etukäteen määriteltynä vaiheittaisena prosessina, jolla on alku ja loppu. Se voi myös olla reviiri, jolloin strategia kertoo organisaation toimintalueen. Kolmanneksi strategia voidaan ajatella maailmankuvana: organisaation ideologiana ja hyvien periaatteiden systeeminä. Neljäntenä Näsi kuvaa strategiaa toimintamalliksi päätösten virrassa, jolloin strategian avulla navigoidaan organisaation ja sen toimintaympäristön jatkuvassa muutostilassa.

Näsi itse määrittelee strategian kaikeksi edellä kuvatuksi ja antaa strategialle oman määritelmänsä; strategia on organisaation "toiminnan juoni ja tapahtumisen punainen lanka". (Näsi 2002, 3; 13–15.) Tässä kehittämistyössä näen strategian Näsin tavoin laveammin kuin pelkkänä suunnitelmapaperina. Työskentelyn aikana syntynyt kollektiivinen näkemys siitä, mikä on Lyömätön Linja Espoossa ry:n toiminnan ydintä, on

näkemykseni mukaan myös strategisessa mielessä olennaista. Toisin sanoen: vaikka työ ei tähdännyt varsinaisen strategia-asiakirjan synnyttämiseen, prosessi itsessään oli mielestäni mitä suurimmassa määrin strategiatyötä - tai tulevaisuustyötä, kuten seuraavassa alaluvussa asian määrittelen.

3.2 Kohti yhteistä, kokonaisvaltaista tulevaisuustyötä

Strateginen johtaminen on kehittynyt vuosikymmenten saatossa johdon rahoittajille, omistajille ja ylimmälle johdolle laatimista strategioista koko organisaation asiaksi. Vielä 1990-luvulla Suomessa oli vallalla käytäntö, että strategioiden tekemiseen osallistui vain johtoryhmän edustajat ja että strategiat oli suunnattu vain johtohenkilöstön työkaluksi. 2000-luvulle tultaessa Suomessakin yleistyi ajatus vuorovaikutusjohtamisesta, johon liittyi ajatus koko organisaation mukaan ottamisesta strategioiden laatimiseen (Kamensky 2004, 34–36). Esimerkiksi Åberg esitteli jo 1990-luvun lopulla ihmislähtöisen visiotyön mallin, jonka hän katsoi olevan johdon laatimia “kelohonkstrategioita” toimivampi tapa luoda organisaatioiden tulevaisuudenkuvia (Åberg 2002, 9-10). Mallin periaatteet ja osaset, kuten koko yhteisön mukaan ottaminen jo vision pohdintavaiheessa (emt., 10) sekä erilaisten visiointifoorumeiden järjestäminen (emt., 226), ovat inspiroineet myös tämän kehittämistyön suunnittelua.

Myös strategioiden sisällöllinen painopiste on muuttunut ajan myötä. 2000-luvun alkupuolella alettiin yhä enemmän keskittyä huomioimaan ja hallitsemaan monimutkaisia organisaation menestymiseen vaikuttavia vuorovaikutussuhteita (Kamensky 2004, 36). 2010-luvulla strategiatyön keskeisiä käsitteitä ovat Vuorisen (2014, 24) mukaan erikoistuminen, verkostoituminen ja ydinosaaminen. Tämän kehittämistyön aikana edellä mainitut käsitteet tulivat moneen otteeseen vastaan. Yhdistyksen toimijoiden ja ulkopuolisten asiantuntijoiden arvioiden mukaan verkostojen ja perustehtävän merkitys myös Lyömätön Linja Espoossa ry:n toiminnassa tulevat korostumaan toimintaympäristön muuttuessa kiivaaseen tahtiin.

Strategia-käsite on saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Ketola (2015, 366) kuvaa väitöskirjassaan sitä, kuinka kansalaisjärjestökontekstissa strategia-termiä pidettiin vieraana “yritysjargonina”. Ketola tutki toimintatutkimuksella lähestymistavalla

Suomen luonnonsuojeluliiton strategiatyön prosessia (emt., 3). Prosessin aikana strategian käyttäminen käsitteenä korvautui puheella tulevaisuustyöstä, joka olikin prosessiin osallistuneiden mielestä strategiaa parempi ilmaus (emt., 366). Ketolan innoittamana otin itsekkin jo työskentelyn alkuvaiheessa käyttöön viestinnässäni tulevaisuus-alkuiset käsitteet, kuten Tulevaisuusillan. Samasta syystä olen käyttänyt kehittämistyön prosessista käsitteitä tulevaisuustyöskentely ja tulevaisuustyö.

Suomalaista tutkimustietoa strategiatyöstä kartoittaakseni tein katsauksen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin sekä yliopistojen pro gradu- ja väitöskirjatutkimuksiin. Tietokantoina käytin ammattikorkeakoulujen yhteistä opinnäytetyötietokanta Theseusta sekä Kansalliskirjaston ylläpitämää Melindaa, johon on koottu muun muassa metatiedot Suomen yliopistokirjastoista. Hain tutkimuksia hakusanoilla strategiatyö ja tulevaisuustyö.

Sain huomata, että viime vuosien aikana oli laadittu lukuisia toiminnallisia tutkimuksia, joissa oli kehitetty ja tarkasteltu yhteisöllisiä tai osallistavia tulevaisuustyöskentely- ja strategiaprosesseja yrityksissä (mm. Vehmasvaara 2013) sekä kansainvälisissä (mm. Heinonen 2017) ja valtakunnallisissa (mm. Ketola 2015; Laitinen 2014) järjestöissä. Kamenskyn (2004, 35) väite vuorovaikutusjohtamisen noususta 2000-luvulla näyttää todellakin pitävän paikkansa, sillä en löytänyt yhteisöllisistä strategiaprosesseista ainuttakaan viime vuosituhannen puolella tehtyä tutkimusta. Havaitsin myös, että Ketolan (2015, 3) ehdottama tulevaisuustyö-termi strategiatyön sijaan ei ollut vielä saanut ainakaan tutkimuskontekstissa jalansijaa; Ketolan väitöskirja oli ainoa hakutulos hakusanalla “tulevaisuustyö”.

Toisaalta tutkimuksiin tutustuessani huomasin, että strategiatyön osallistava ja yhteisöllinen luonne tarkoitti usein lähinnä henkilöstön mukaan ottamista prosessiin. Vapaaehtoistyöntekijöiden rooli strategiaprosesseissa oli yleisesti ottaen vähäinen. Järjestöjen asiakkaiden osallistumisesta strategiatyöskentelyyn en löytänyt lainkaan esimerkkejä. Tässä mielessä oma kehittämistyöni, johon asiakkaat kutsuttiin mukaan jo prosessin alkuvaiheessa, on jossain määrin urauurtava.

3.3 Strateginen ajattelu kehittämistyössä

Tässä kehittämistyössä syntyvää aineistoa on tarkoitus käyttää Lyömätön Linja Espoossa ry:n strategisen suunnittelun tukena. Olen pyrkinyt työskentelyn eri vaiheita toteuttaessani vahvistamaan yhdistyksen toimijoiden strategista ajattelua käyttämällä erilaisia menetelmiä ja taustoittamalla työskentelyä eri suunnista käsin. Mintzberg kuvaa strategista ajattelua näkemiseksi eri suuntiin. Visiointi on näkemistä eteenpäin. Organisaation on tärkeää myös muistaa ja tiedostaa juurensa ja katsoa taaksepäin. Suuren kokonaiskuvan näkemiseksi on hyvä myös katsoa ylhäältä alaspäin. Samalla tavalla toiminnan yksityiskohtien tarkastelu alhaalta ylöspäin lisää organisaatiosta ymmärrystä toiminnasta. Viides strategisen ajattelun kannalta tärkeä suunta on näkeminen sivuille eli sen hahmottaminen, mitä muilla samankaltaisilla toimialoilla tapahtuu. Kuudentena suuntana Mintzberg puhuu tulevaisuuden yli näkemisestä, joka ei ole ennakoimista vaan tähtää halutunlaisen tulevaisuuden luomiseen. (Mintzberg 1991, 21–25.)

Kehittämistyön aikana kurkisteltiin edellä kuvatuista kuudesta suunnasta ainakin viiteen. Yhdistyksen juuria ja sen historian opetuksia avattiin Tulevaisuusillan yhteydessä. Yhdistyksen toiminnanjohtaja, yli kaksikymmentä vuotta yhdistyksen työntekijänä toiminut Jari Hautamäki piti illan yhteydessä puheenvuoron, jossa hän esitti näkemyksiään yhdistyksen historian kannalta merkittävistä vaiheista ja siitä, mitä on historian valossa hyvä tiedostaa tulevaisuuden valintoja tehdessä. Myös yhdistyksen arvot ja perustehtävä olivat illan aikana esillä muistuttamassa siitä, mikä lopulta on yhdistyksen toiminnan ydintä. Ulkopuolisille asiantuntijoille suunnatussa eDelphi-paneelissa tavoitteena oli nimenomaan ylhäältä alaspäin katsominen eli koko sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön nykyhetken ja lähitulevaisuuden tarkastelu järjestönäkökulmasta.

Tulevaisuusillan taustamateriaaleissa esittelin yhdistyksen nykyhetken toimintaa ja sitä, millaisena se on yhdistyksen henkilökunnan, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palautteen mukaan koettu. Näin pyrin lisäämään iltaan osallistuneiden ymmärrystä yhdistyksen toiminnasta. Myös asiakkaiden ja vapaaehtoisten osallistuminen työskentelyyn vahvisti itsessään muidenkin osallistuneiden ymmärrystä yhdistyk-

sen toiminnan luonteesta. Heidän kokemuksensa ovat nimenomaan alhaalta ylöspäin tapahtuvaa, toiminnan yksityiskohdat huomioivaa tarkastelua.

Sivuille näkeminen jäi työskentelyn aikana varsin ohueksi. Lähinnä muihin toimijoihin ja toimialoihin viitattiin yksittäisissä eDelphi-paneelien väitteissä. Tähän prosessiin ei sen tavoitteista johtuen sisältynyt oikeastaan lainkaan tulevaisuuden yli näkemistä, jota Santalainen (2008, 26) pitää strategisen ajattelun eliittiluokan toimintana. Tässä työskentelyn fokus oli lähitulevaisuudessa ja visiointi tapahtui pitkälti olemassa olevissa puitteista ja lähtökohdista käsin.

3.4 Tulevaisuudentutkimus strategiatyön välineenä

Strategiatutkimus on perinteisesti ollut tärkeä osa tulevaisuudentutkimusta (Kaivo-Oja 2003, 226) ja myös toisin päin; skenaariotyöskentelyä eli tulevaisuuden ennustamista on käytetty strategioiden laadinnan tukena 1970-luvulta asti (Vuorinen 2014, 22). Strategioilla ja tulevaisuudentutkimuksella on siis tiivis liitto, mikä on toisaalta aivan luonnollista. Onhan strategian luonne strategiakoulukunnasta riippumatta pääosin kohti tulevaa orientoitunut (ks. Näsi & Aunola 2002, 13–14; Kamensky 2004, 24).

Myös tässä kehittämistyössä strategista ajattelua tukevan katseen suunta oli pääosin tulevaisuudessa. Työssä lainattiin elementtejä ja käsitteistöä tulevaisuudentutkimuksesta. Se on tieteenalana nuori ja luonteeltaan monitieteinen; tulevaisuudentutkimuksessa yhdistellään näkökulmia ja menetelmiä muun muassa yhteiskuntatieteiden, taloustieteiden ja humanististen tieteiden alueilta. (Niiniluoto 2002, 7.)

Nimensä mukaisesti tulevaisuudentutkimus pyrkii selvittämään, miten asiat voivat tulla etenemään tulevaisuudessa. Puhutaan vaihtoehtoisista tulevaisuuspoluista, jotka ovat tulevaisuuden mahdollisiin maailmoihin johtavia tapahtumainkulkuja. Mahdolliset maailmat ovat asiainkuloja, jotka voivat johonkin asiaan liittyen toteutua. Erilaiset rajoitteet - esimerkiksi fyysiset, biologiset ja jossain määrin myös yhteiskunnalliset - määrittelevät sitä, millaisia mahdollisia maailmoja voi olla. Skenaario on erityisen merkittävä - todennäköinen tai toivottu - mahdollinen maailma, johon tulevaisuutta tutkittaessa halutaan kiinnittää erityistä huomiota. (Kamppinen, Malaska & Kuusi

2002,

24–31.)

Tulevaisuudentutkimusta käytetään paitsi tulevaisuuden ennustamiseen, myös toivottuun mahdolliseen maailmaan pääsemisen tukena. Tulevaisuuspolustolla eteneviä toimijoita kutsutaan aktoreiksi. Ne ovat oppivia systeemejä, joilla on kyky päätöksentekoon (emt, 33–34). Tässä opinnäytetyössä työskentelyyn osallistuneet henkilöt ovat esimerkki aktoreista. Heidän tekemänsä valinnat ohjasivat prosessin kulkua kohti tavoiteltua tulevaisuuden asiaintilaa, ensin yhdistyksen tahtotilan hahmottamista ja sen jälkeen - toivottavasti - sinne kulkemista.

Tämän opinnäytetyössä piirrettiin yhdistyksen tulevaisuuskarttaa, joka tarkoittaa kuvausta nykytilasta, mahdollisista tulevaisuuspoluista sekä skenaarioista (Kamppinen & Malaska 2002, 115). Lisäksi prosessissa maalailtiin yhdistyksen visiota, joka on niin ikään tulevaisuudentutkimuksessa käytetty käsite. Visio-termillä ei ole yksiselitteistä määritelmää (Ketola 2015, 108), mutta yleistäen se on näkemys siitä mahdollisesta maailmasta, johon pyritään (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 35). Kokonaisuudessaan työssä syntynyttä tulevaisuustietoa voidaan kutsua kahdesta elementistä, tulevaisuuskartasta ja visiosta, koostuvaksi hahmotelmaksi yhdistyksen tahtotilasta (Kamppinen & Malaska, 115).

Tulevaisuusorientoituneisuus näkyi työssä myös menetelmävalinnoissa eli keinoissa, joiden avulla tulevaisuuskarttaa piirrettiin. Kehittämistyön keskeiset yhteistoiminnalliset elementit, Tulevaisuusillan innoittajana toiminut tulevaisuusverstas sekä sähköiset, delfoi-menetelmään perustuvat eDelphi-paneelit, ovat molemmat tulevaisuudentutkimuksessa käytettyjä tiedontuotannon menetelmiä (Rubin 2003, 889, 905).

4 Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma yhdistyksen elinvoimaisuustekijöinä

Pääomaan liitetään arkikielessä usein materiaallinen, taloudellinen luonne. Pääoman käsitteellä on kuitenkin laajempi merkitys: myös erilaisten aineettomien ominaisuuksien katsotaan olevan eräänlaisia pääoman muotoja. Tässä luvussa kuvaan sitä, mitä inhimillisen ja sosiaalisen pääoman käsitteillä tarkoitetaan sekä sitä, miten ne näkyvät yhdistystoiminnassa. Peilaan myös käsitteitä kehittämistyöni tavoitteisiin.

4.1 Inhimillinen pääoma on henkilökohtaista aineetonta omaisuutta

Tiivistetysti, laajasti katsottuna inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yksilötasolla kaikkia sitä osaamista sekä taitoja, kykyjä ja joidenkin määritelmien mukaan terveydellisiä seikkoja, joihin ihminen voi vaikuttaa itsensä kehittämisen avulla (mm. OECD 2007, 1-3). Inhimillinen pääoma yhtenä pääoman muotona on mainittu jo 1700-luvun loppupuolella (Turunen 2016, 6), vaikka termin käyttö yleistyikin vasta toisen maailmansodan jälkeen etupäässä Gary Beckerin tutkimusten myötä (emt., 56). Hän linkitti taloustieteilijänä yksilön inhimillisen pääoman vahvasti henkilökohtaiseen, työnantajan sekä yhteiskunnan taloudelliseen menestykseen ja esitti perusteluja sille, miksi inhimillisen pääoman kasvattamiseen kannattaa panostaa (emt., 59–60).

Beckerin mukaan koulutus ja terveydenhuolto ovat tärkeimmät investoinnit inhimilliseen pääomaan. Hän mainitsee inhimillisen pääoman muotoina henkilökohtaiset tiedot, taidot, terveyden ja arvot. (Becker 2008.) Itse keskityn tässä työssä tarkastelemaan inhimillisen pääoman ilmenemistä ennen kaikkea yhdistyksen elinvoiman näkökulmasta. Tämän vuoksi perustan tässä työssä tulkintani inhimillisen pääoman muodostumisesta yhdistystoimintaa tutkineen Jurvansuun inhimillisen pääoman muotojen jaottelun (2002, 132–133) mukaisesti. Jurvansuun jaottelu perustuu Koiviston ja Kosken (1999, 75) taulukkoon; sosiaalinen pääoma tarkoittaa henkilökohtaisia tietoja, taitoja ja normatiivisia orientaatioita. Jurvansuun fokus on yhdistystoiminnan tarkastelussa ja se näkyy hänen inhimillisen pääoman määritelmässään: jaottelussa ei ole mukana esimerkiksi terveyteen liittyvää ulottuvuutta.

Tiedot pitävät sisällään teoreettisen tiedon, käytännön kautta saadun tiedon - myös hiljaisen tiedon sekä teknisen tiedon. Tietopääoman avulla mahdollistuu tietämyksen syventäminen, ongelmanratkaisukykyjen kehittäminen sekä rohkeuden ja aloitekyvyn vahvistuminen. Tekniset tiedot viittaavat esimerkiksi tietämykseen erilaisista tietoteknisistä menetelmistä. Taitoihin kuuluu esimerkiksi kansainvälisyystaidot, kuten kielitaito, sosiaaliset taidot, esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiimityötaidot sekä hallinnolliset taidot, kuten projektinhallinta- ja markkinointitaidot. Normatiivisilla orientaatioilla tarkoitetaan asenne- ja motivaatiotekijöitä. Ne liittyvät ihmisten johtamiseen, sitoutumiseen ja vastuunkantokykyyn sekä kehittämisorientoituneisuuteen ja luovuuteen. (Jurvansuu 2002, 132–137.)

4.2 Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa

Sosiaalisen pääoman käsitteen juuret ulottuvat 1900-luvun alun Yhdysvaltoihin, jossa termiä käyttäen perusteltiin yhteisön osallistumisen merkitystä paikallisten koulujen menestystekijänä (Putnam 2000, 19). Sittemmin käsite on noussut aika-ajoin pinnalle, ja voidaan sanoa että 1980-luvulla termi vakiintui yleiseen käyttöön (Putnam 2000, 19–20; Ruuskanen 2002, 6). Sosiaalisen pääoman teoreettisesta taustasta puhuttaessa viitataan useimmiten juuri 1980- ja 1990-lukuun, jolloin sosiologit Pierre Bourdieu ja James Coleman sekä Robert D. Putnam nostivat käsitteen tutkimustensa kautta yhteiskunnalliseen keskusteluun (Ilmonen 2000, 9; Ruuskanen 2002, 6).

Sosiaalinen pääoma on käsitteenä monitulkintainen, laeva ja ristiriitainen (mm. Ilmonen 2000, 10). Jo käsitteen perusluonne määritellään eri tavoin riippuen koulukunnasta. Ranskalaisessa, Bourdieuhun pohjaavassa tutkimusperinteessä sosiaalinen pääoma nähdään samankaltaisista jäsenistä koostuvien ryhmittymien sisäisenä, niukkana ja kilpailtuna resurssina, eräänlaisten hyvä veli -verkostojen käyttövoimana (mm. Ilmonen 2000, 17; Ruuskanen 2002, 16–17). Anglosaksisessa tutkimustraditiossa, jonka edustajia edellä mainitut Coleman ja Putnam ovat, korostetaan sosiaalisen pääoman luonnetta kollektiivisena resurssina ja se nähdään pääosin positiivisena ilmiönä (Jokivuori 2005, 9). Toisaalta Putnamkin näkee myöhemmissä tutkimuksissaan (mm. 2000, 22), että sosiaalinen pääoma voi olla luonteeltaan eksklusiivista, poissulkevaa ja ryhmiä vain sisäisesti hyödyttävää tai inklusiivista, mukaan ottavaa ja yhteiskuntaan laajemmin vaikuttavaa.

Itse tarkastelen sosiaalista pääomaa työssäni anglosaksisesta näkökulmasta, sen kansalais- ja yhdistystoiminnan kannalta positiivisiin vaikutuksiin keskittyen. Niinpä huomioni kiinnittyy erityisesti Putnamin (2000, 19) määrittelemiin, hyvin kiteytettyihin sosiaalisen pääoman ilmenemismuotoihin: verkostoihin, vastavuoroisuuden normeihin sekä niistä syntyvään luottamukseen. Verkostojen olemassaolo hyödyttää sekä yksilöä että ympäristöä: yksilö voi hyvien verkostojensa avulla löytää esimerkiksi toiveidensa mukaisen työpaikan. Tällöin on Putnamin mukaan kyse nimenomaan sosiaalisesta eikä inhimillisestä pääomasta. Vastaavasti esimerkiksi alueensa kehittämi-

seen pyrkivä naapurustoverkosto voi toiminnallaan hyödyttää myös niitä alueella asuvia henkilöitä, jotka eivät itse aktiivisesti toimikaan verkostossa. Sosiaaliset suhteet ja verkostot sisältävät usein myös oletuksen siitä, että verkoston muut jäsenet ovat valmiita ja halukkaita auttamaan tukea tarvitsevia myös ilman vaatimusta "vastalahjasta". Putnam käyttää tästä termiä yleistetyn vastavuoroisuuden normi. Tämä synnyttää verkostossa tai yhteisössä luottamusta toisiin henkilöihin sekä yleisemmin koko yhteisön tai yhteiskunnan toimivuuteen. (Emt., 20–21.) Luottamus, vastavuoroisuuden normit ja verkostot muodostavat siis toisiaan tukevan rakenteen (Kaunismaa 2000, 125).

4.3 Pääomat yhdistystoiminnassa ja kehittämistyön tavoitteissa

Nyman ja Riikonen (2015, 9) näkevät kehittyvän järjestötyön voimavarana toimintaan liittyvät ihmiset sekä kehittymistä edistävän yhteisöllisen toiminnan. Jurvansuun (2002, 172) tutkimuksen mukaan paikallisyhdistysten keskeisimpiä menestystekijöitä ovat taloudellisten tekijöiden lisäksi toimintaan sitoutunut ydinjoukko, koulutusmyönteisyys, valmius kohdata haasteita ja sietää riskejä, jäsenten vaikutusmahdollisuudet toiminnan suhteen, avoimuus ulospäin ja pyrkimys verkostoitumiseen sekä monipuoliset toimintatavat ja mahdollisuudet osallistua. Menestystekijöitä tarkastellessa havaitsee, että toiminnassa mukana olevien henkilöiden inhimillinen pääoma ja yhteisön sosiaalinen pääoma ovat yhdistyksen elinvoiman kannalta suorastaan olennaisen tärkeitä.

Jurvansuu toteaa, että kansalaisjärjestötoiminta nousee ihmisten innostuneisuudesta, aktiivisuudesta ja halusta vaikuttaa. Hän pitääkin inhimillistä pääomaa yhdistyksen tärkeimpänä voimavarana (emt., 132). Tähän on helppo yhtyä etenkin pääasiassa jäsenten ja vapaaehtoisten voimin toimivien yhdistysten osalta. Lyömätön Linja Espoossa ry:n kaltaisten ammattimaisemmin toimivien yhdistysten kannalta tärkeää inhimillistä pääomaa ovat näkemykseni mukaan Jurvansuun mainitsemien asenne- ja motivaatiotekijöiden lisäksi formaalin koulutuksen kautta hankittu teoreettinen tieto, organisaatiokulttuurin ymmärryksestä nouseva hiljainen kokemustieto sekä erilaiset yhdistyksen toimijoiden erityistaidot.

Tässä kehittämistyössä tavoiteltiin lähinnä tiedollisella tasolla tapahtuvaa inhimillisen pääoman kasvattamista liittyen nimenomaan strategisen ajattelun kehittämiseen ja yhdistyksen toimintaympäristön tulevaisuuden hahmottamiseen. Lisäksi tavoitteena oli yksilöiden asennetasolla innostuksen ja kehittämisorientaation vahvistaminen.

Elinvoimainen yhdistys tarvitsee muutakin kuin osaavia ja innostuneita yksilöitä. Tarvitaan myös yhteistyötä ja luottamusta yksilöiden välille sekä kontakteja yhdistyksen ulkopuolelle. Tällöin puhutaan sosiaalisesta pääomasta, jolla on vahva merkitys yhdistystoiminnassa. Jurvansuu (2002, 148) pitää yhteisöllisyyttä ja tiiviitä vuorovaikutussuhteita jopa yhtenä kansalaistoiminnan tarkoituksena. Putnamin (2000, 49) mukaan kansalaisten osallistuminen yhdistystoimintaan on hyvä yhteisön osallisuuden mittari ja koko demokraattisen yhteiskunnan toimivuuden kannalta olennainen tekijä (ks. Kaunismaa 2000, 120). Yhdistystoiminta synnyttää sosiaalista pääomaa koko yhteiskunnan käyttövoimaksi.

Sosiaalista pääomaa esiintyy putnamilaisen ajattelun mukaan yhteisöissä, joissa toimijat luottavat toisiinsa, vuorovaikutus yhteisön sisällä ja suhteessa ulospäin on vahvaa ja vastavuoroisuuden normit sisältyvät yhteiseen ajatteluun ja arvomaailmaan (mm. Kaunismaa 2000, 121). Myös Jurvansuu (2002, 131) näkee sosiaalisen pääoman merkityksen yhdistystoiminnan kannalta tärkeänä: menestyvän paikallisyhdistyksen piirteisiin liittyy muun muassa selkeä näkemys tavoitteista ja perustehtävästä, päätöksenteon läpinäkyvyys, hyvät verkostot muihin yhdistyksiin, julkiseen sektoriin, rahoittajiin ja tiedemaailmaan sekä yhdistyksen hyvä paikallinen näkyvyys.

Arvioni mukaan Lyömätön Linja Espoossa ry:hyn oli jo ennen kehittämishankkeen aloittamista sitoutunut merkittävästi sosiaalista pääomaa. Se näkyy siinä, miten työntekijänä voi luottaa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja rakenteiden kunnioittamiseen. Se näkyy työtyytyväisyyskyselyiden erinomaisina tuloksina. Se näkyy myös siinä, miten sujuvasti yhdistyksen toimijat voivat pyytää apua lähialueen muilta organisaatioilta esimerkiksi tarvittaessa tiloja lainaksi kokouksia tai vertaisryhmätoimintaa varten. Vapaaehtoisten halu tukea yhdistyksen toimintaa auttamalla erilaisten tapahtumien järjestämisessä ja asiakkaiden tukemisessa kertoo niin ikään sosiaalisen pääoman esiintymisestä. Myös kutsut erilaisten hankkeiden ohjausryhmiin ja yhteis-

työrakenteet kertovat siitä, että toimintaan luotetaan ja että yhdistyksen asiantuntemusta arvostetaan.

Luottamusta erilaisten yhdistyksen yhteistyökäytäntöjen puitteissa on myös tutkittu. Esimerkiksi Poutanen ja Schavikin totesivat opinnäytetyössään, että kumppaniyhdistysten työntekijät luottivat Lyömättömän Linjan työntekijöiden asiantuntemukseen yhteistyönä toteutetussa isien vertaisryhmässä. Eri yhdistysten väliset erot luottamuksessa arveltiin johtuvan vähäisemmästä vuorovaikutuksesta, koska ne henkilöt ja tahot, joilla luottamus oli suurinta, myös tunsivat Lyömättömän Linjan työntekijät parhaiten. (Poutanen ja Schavikin 2015, 32–33.) Tulos tukee Putnamin (2000, 19) ajatusta siitä, että vuorovaikutus synnyttää luottamusta.

Edellä kuvatun perusteella voisi kysyä, tarvitseeko yhdistyksen sosiaalista pääomaa lainkaan kartuttaa erillisen kehittämistyön kautta. Näen, että Lyömätön Linja Espoossa ry:n henkilöstön ja hallituksen jäsenten kesken sosiaalinen pääoma on hyvällä tasolla. Tätä kirjoitettaessa yhdistyksen työyhteisö on pysynyt jokseenkin samana jo lähes kymmenen vuoden ajan. Se näkyy edellä kuvaamallani tavalla vahvana luottamuksena, hyvänä työssä viihtymisenä ja tiiviinä paikallisina, alueellisina, valtakunnallisina ja Euroopan tasoisina ammatillisina verkostoina. Myös hallituksen jäsenet ovat arvioni mukaan sitoutuneita luottamustehtäväänsä. Lisäksi heidän perinteisesti vahvat omat, yhdistyksen ulkopuoliset verkostonsa kasvattavat yhdistyksen sosiaalista pääomaa. Pieni yhdistyksen vapaaehtoisten joukko on myös ollut tiivis, kehittämisorientoitunut ja innokas.

Kehittämisen paikkana ja tärkeimpänä tämän kehittämistyön tavoitteena sosiaalisen pääoman näkökulmasta näin eri edellä mainittujen ryhmien keskinäisen vuoropuhelun. Tällä hetkellä yhdistyksen eri toimijoiden yhteisiä foorumeita ei käytännössä ole. Työntekijät näkevät toisiaan lähes päivittäin, hallitus kokoontuu kerran kuukaudessa, kuten myös vapaaehtoiset työhohjauksen merkeissä. Jäsenet tapaavat vuosikokouksissa, jos silloinkaan. Toisin sanoen nämä ryhmät eivät juuri keskustele keskenään. Ainoat rakenteelliset kontaktipinnat ovat vuosittaiset hallituksen ja työntekijöiden yhteiset dialogifoorumit, joissa suunnitellaan tulevaa toimintaa sekä niin ikään kerran vuodessa järjestetyt sisällöltään vapaamuotoisemmat joululounaat, jotka ovat avoimia niin työntekijöille, hallituksen jäsenille kuin vapaaehtoisillekin. Lisäksi työntekijät

ja vapaaehtoiset näkevät toki erilaisten tapahtumien yhteydessä ja vapaaehtoistyön koordinaattori osallistuu vapaaehtoisten kanssa kuukausittaisiin työnohjauksiin.

Yhteisöllisyys ja yhdessä toimiminen nähdään paikallisyhdistyksen menestystekijänä (Jurvansuu 2002, 131) ja jopa yhtenä toiminnan tarkoituksena (emt., 148). Vuorovai-
kutuksen lisäksi muita Jurvansuun (emt., 131) listaamia menestystekijöitä, joita halu-
sin työni kautta vahvistaa, olivat kollektiivinen innovatiivisuus, yhdistyksen perusteh-
tävän ja arvojen yhteinen pohtiminen ja kirkastaminen sekä demokraattisuuden vah-
vistaminen. Ne kaikki liittyvät siihen, että kun asioita tehdään enemmän yhdessä,
syntyy uutta ajattelua, tunne omista vaikutusmahdollisuuksista vahvistuu ja sitoutu-
minen toimintaan lisääntyy. Tässä yhteydessä näen positiivisena asiana Putnamin
kuvaaman eksklusiivisen, ryhmän sisäisen sosiaalisen pääoman, jota hän pitää
eräänlaisena yhteisön superliimana (Putnam 2000, 22–23).

Koko järjestötoiminnan paradigman eli ajattelu- ja toimintatavan uskotaan olevan
muutoksessa (Heikkala 2015, 23; Harju 2010, 166). Muutos liittyy vahvimmin yhdis-
tyksen päätöksentekoprosesseihin sekä ihmisten yhdistystoimintaan liittämiin tarpei-
siin ja toiveisiin. Ihmisten itseohjautuvuus yhdistystoiminnassa vahvistuu ja kiinnostus
matalan kynnyksen pienimuotoiseen osallistumiseen kasvaa samalla kun pitkäaikai-
nen sitoutuminen ja kiinnostus yhdistyksen jäsenyyttä kohtaan heikkenevät (Heikkala
2015, 23–26). Alhaalta ylöspäin ja verkostomaisesti tapahtuva demokraattinen vai-
kuttaminen ja aito osallistuminen voimistuvat. Uskotaan, että yhdistyksen hallinnon
määrittelemän tarjonnan sijaan yhdistyksen edustamasta asiasta kiinnostunut yksilö
tarpeineen nousee keskiöön. (Heikkala 2015, 23–30.) Tulevaisuudessa menestyvät
yhteisöt, joissa ihmisten erilaisuus ja persoonallinen läsnäolo sallitaan (Harju 2010,
77).

Tätä kirjoitettaessa tuoreimman katsauksen kansalaisjärjestötoiminnasta tarjoavat
Halava, Pantzar ja Lukin, jotka tarjoavat näkökulmia järjestön anatomiaan, yhteisölli-
syyteen ja sitoutumiseen. He pohtivat muun muassa pahan yhteisön käsitettä, johon
he liittävät liian tiukan normiston, sulkeutumisen ja epäterveen paremmuuden tunteen
muihin nähden (Halava, Pantzar & Lukin 2018, 6). He näkevät yhteisöjen keskeiseksi
rakennusaineeksi ihmisten sitoutumishalukkuuden (emt., 10), jota heidän mukaansa
edistävät muun muassa mielekkään toiminnan tarjoaminen, yhteisön vahva näkemys

tulevaisuudestaan, läpinäkyvän vallankäytön rakenteet, vuorovaikutus sekä yhteisön perustoimintaan liittyvän tiedon ja taloudellisten etujen tarjoaminen (emt., 12–13). Tätä vasten tarkasteltuna tämän kehittämistyön toimenpiteet sekä kehittämisen kohteena ollut asia, yhdistyksen tulevaisuuden hahmottaminen, edistivät vahvasti toimijoiden sitoutumista yhdistystoimintaan.

Näkemykset yhdistystoiminnan nykyhetkestä ja tulevaisuudesta ovat hyvin erilaisia kuin mikä oli tilanne Putnamin ja Jurvansuun tässä lähteinä käyttämäni teosten synnytyhetkellä vuosituhaten vaihteessa. Ihmisten tarpeet itsensä toteuttamisesta, merkityksellisestä tekemisestä sekä kuulumisesta yhteisöön eivät kuitenkaan ole hävinneet tai häviämässä mihinkään (Harju 2010, 54). Menestyvään yhdistystoimintaan viisi-toista vuotta sitten liitetyt lähtökohdat - ihmisten innostus, halu osallistua ja vaikuttaa - ovat niin ikään edelleen kansalaistoiminnan ydintä (ks. Heikkala 2015, 28–30; Pessi & Oravasaari 2010, 145) ja yhdistyksen aineettoman pääoman ensisijaisen tärkeä lähde.

5 KEHITTÄMISTÄ KRIITTISEN TOIMINTATUTKIMUKSEN HENGESSÄ

Toikko ja Rantanen (2009, 9) määrittelevät tutkimuksellisen kehittämistoiminnan systemaattiseksi kehittämistoiminnaksi, jossa pyritään myös tuottamaan tietoa. Tutkimuksellisuus osana kehittämistyötä on paitsi vaatimus ammattikorkeakoulun opinäytetyölle (mm. Valtioneuvoston asetus 423/2005, 7 a §), myös itsessään kehittämistyön laatua parantava tekijä (Toikko & Rantanen 2009, 11). Tutkimuksellisten seikkojen huomioiminen ja hyödyntäminen tukee kehittämistyön toteutusta sekä sen edistää työn tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä (emt., 11). Tässä luvussa keskityn kuvaamaan kehittämistyön luonnetta peilaten sitä toimintatutkimuksen perinteeseen. Avaan myös työni tutkimuksellisia lähtökohtia tarkastellen niitä kehittämistyön käytännön näkökulmasta. Pohdin myös omaa rooliani toiminnan sisältä tulleen kehittäjänä työn eettisyyden kannalta.

Paikallistan opinnäytetyöni tutkimukselliselta lähestymistavaltaan vahvasti toimintatutkimuksen perinteen alle. Toimintatutkimukselle ei ole helposti löydettävissä yksiselitteistä määritelmää (mm. Kuula 1995; Eskola & Suoranta 2001, 127). Sitä käytetään

yleisnimityksenä tutkimuksen lähestymistavoille tai strategioille, joihin sisältyy pyrkimys vaikuttaa tutkittavaan asiaan tutkimuksellisin keinoin (Kuula 1999, 11; Eskola & Suoranta 2001, 126). Opinnäytetyöni lähtökohta, paikallisyhdistyksen tulevaisuustyöskentelyn toteuttaminen, on mitä suurimmassa määrin pyrkimystä vaikuttaa yhdistyksen toimintaan. Työn tavoitteena oli sekä kehittää sisäistä toimintakulttuuria että parantaa yhdistyksen valmiuksia tehdä oikeita strategisia valintoja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Toimintatutkimus on tutkimusote, joka perustuu useaan aineistonkeruun menetelmään (Valli & Aaltola 2005, 8). Tähänkin työhön sisältyy tutkimusmenetelmien ja -aineistojen yhteiskäyttöä eli triangulaatiota (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 215). Tutkimuksen aineiston muodostavat prosessin aikana kirjaamani havainnointimateriaali, muistiot keskusteluista ja haastatteluista sekä osallistujien eri vaiheiden aikana tuottama kirjallinen ja sähköinen materiaali. Aineistoa käsiteltiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Työn yhteydessä voidaan puhua myös teoriatriangulaatiosta (emt., 215), sillä kehittämistyöhön liittyneitä ilmiöitä tarkasteltiin monien eri teorioiden ja tausta-aineistojen näkökulmasta.

5.1 Oma roolini tarkastelussa

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan tutkija ei ole ulkopuolinen, objektiivinen tarkkailija vaan aktiivinen toimija tutkittavassa ympäristössä (Eskola & Suoranta 2001, 127). Toisaalta ajatellaan, että tutkija ei saa ottaa liian vahvaa muutosta toteuttavaa ja ohjaavaa roolia (ks. Kuula 1999, 205). Tasapainottelin näiden keskenään hieman ristiriitaistenkin vaatimusten välillä luomalla puitteet työskentelyprosessille, mutta välttämällä samalla osallistumista itse työskentelyyn ja käsiteltäviin asiasisältöihin. Esimerkiksi Tulevaisuusiltaa suunnitellessani ja toteuttaessani pyrin toimimaan fasilitaattorina, jonka tehtävänkuvaan ja ominaisuuksiin kuuluu objektiivisuus, puolueettomuus, positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen, tavoitteisiin sitoutuminen ja sitouttaminen sekä huolellinen suunnittelu (Summa & Tuominen 2009, 9-10).

Toki roolini yhdistyksen vakituksena työntekijänä hankaloitti puhtaasti objektiivisen mahdollistajan rooliin heittäytymistä. En pidättäytynyt kehittämisprosessin aikana

työpaikan jokapäiväisessä arjessa käydyistä keskusteluista ja mielipiteiden vaihdosta. Tulini varmasti ohjanneeksi - osin tahtomattani - jonkun toisen työntekijän, asiakkaan tai vapaaehtoisen näkemyksiä työskentelyprosessin asiasisältöihin liittyen. Toisaalta tämä kuuluu toimintatutkimuksen periaatteisiin. Onhan toimintatutkimus tutkijan osallistuvasta roolista johtuen eräänlainen sosiaalinen ja yhteisöllinen prosessi (Heikkinen 2015, 205 ja 215), jossa tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutus on aktiivista ja pitkäjänteistä (Eskola & Suoranta 2001, 128).

Roolini vapaaehtoistyötä koordinoivana henkilönä sekä vertaisryhmän ohjaajana aiheutti minussa pohdintaa siitä, kuinka vapaaehtoista eri henkilöiden osallistuminen työskentelyyn lopulta oli. Asiantuntijapositioni ja tietynlaisen asiakkaisiin ja vapaaehtoihin liittyvän valta-asemaani sisältyi riski siitä, että he eivät olisi kokeneet osallistumistaan työskentelyyn vapaaehtoiseksi. Vaikka jäljempänä tässä luvussa mainitsenkin halunneeni pitää kiinni osallistavan toimintatutkimuksen periaatteista, halusin välttää mielestäni vääränlaista osallistamista eli liian ohjaavaa, painostamisen puolelle menevää ihmisten "aktivointia" kehittämistyöhön. Pikemminkin pyrin markkinoimaan työhön osallistumista vapaaehtoisuutta korostaen; tarjoamaan vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuden, johon saattoi tarttua omilla ehdoilla (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 90).

Voi myös ajatella, että oma roolini työn sisältä tulleenä kehittäjänä on hieman erilainen kuin ulkopuolelta tulevan - tietyn ajattelun mukaan oikeaoppisen (ks. Kuula 1995, 223) - toimintatutkijan, jolla ei ole historiaa tai tulevaisuutta organisaation jäsenenä. Tulen elämään tulosten kanssa ja ne vaikuttavat omaankin tulevaisuuteeni yhdistyksen työntekijänä. Tässä mielessä koen roolini tietynlaisena vaikuttavanakin subjektina prosessissa luontevana ja eettisenä. Silti koin, että toteutin kehittämistyötäni pyyteettömästi, eli en tavoitellut työtä toteuttaessani henkilökohtaista (Kuula 2011, 25–26) vaan yhdistyksen etua. Toki aina, kun tutkimuksellista kehittämistyötä toteutetaan omalle työnantajalle, voi ajatella, että siinä yhdistyvät organisaation ja jokaisen sen toiminnan piirissä olevien henkilöiden edut.

Eräs toimintatutkimukseen liitetty piirre on avoimuus tutkimuskohteen suuntaan: jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla osapuolella on selvitettävä avoimesti tutkimuksen tarkoitus (Eskola & Suoranta 2001, 127). Toimintatutkimusta tekevän tutkijan tulee

myös raportissaan selvittää avoimesti yhteytensä tutkittavaan kohteeseen, koska tutkija tuottama tieto on toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti subjektiivista (Heikkinen 2015, 214) Tämä vaatimus on tosin mielestäni läsnä kaikessa eettisyyteen pyrkivässä tutkimuksessa (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6).

Informoin omasta roolistani tilaajatahon työntekijänä sekä kehittämistyön tarkoituksesta jokaiselle prosessin eri vaiheissa mukana olleille jo prosessiin kutsun yhteydessä. Ajattelen Kuulan (2011, 105) tavoin, että tutkimuksen luonteen ja tarkoituksen avaaminen osallistujille on paitsi eettistä, myös osallistujien motivoitumisen kannalta tärkeää. Sainkin näkemystäni tukevaa palautetta Tulevaisuusillan yhteydessä: osallistujat kokivat hyvänä sen, että illan laajempi konteksti selvitettiin. Illasta jäi palautteen mukaan myös olo, että työskentelyllä oli laajempaa merkitystä ja että sen tuottamaa aineistoa tullaan hyödyntämään prosessin myöhemmissä vaiheissa.

5.2 Syklejä, kehiä ja spagetin kiemurtelua - pohdintaa prosessin etenemisestä

Tunnistan tämän kehittämistyön etenemisessä monille toimintatutkimuksen periaattein eteneville kehittämisprosesseille luonteenomaista spiraalimaisuutta sekä spagettimaisia piirteitä. Prosessimaisuus ja syklistyys ovatkin ominaista toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa. Siinä itse toiminta, toiminnan havainnointi ja reflektointi sekä uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan muodostaen syklisen spiraalin. (Heikkinen 2015, 211–213; Toikko & Rantanen 2009, 66). Spagettimaisella prosessilla kuvataan sitä, että kehittämisen todellisuus on monimutkaisempaa kuin mitä erilaisilla prosessia kuvaavilla malleilla voidaan kuvata (Toikko & Rantanen 2009, 69). Spagettimaisuus tarkoittaa sitä, prosessi voi edetä reagoiden vapaasti ympäristöönsä (emt., 71).

Spagettimaisuutta edustaa tapa, jolla työn vaiheet alkoivat muotoutua. Aivan prosessin minulla alussa oli tiedossa oikeastaan vain alustava hahmotelma työn vaiheista, joka sekä muuttui ensimmäisten työyhteisön kanssa käymieni keskustelujen aikana. Olin tutkimussuunnitelmaa tehdessäni hahmotellut, että verkossa toteutettava yhdistyksen toimijoille suunnattu delfoi-paneeli toimisi pääasiallisena tulevaisuustiedon tuottamisen menetelmänä. Olin ajatellut toteuttavani ennen paneelia suppean unel-

mointitilaisuuden, johon olisin kutsunut vain muutamia yhdistyksen toimijoita ja jonka tuottamien ajatusten pohjalta muotoilisin delfoi-paneelin väitteet. Paneelin jälkeen olisin kutsunut koolle työntekijöistä ja yhdistyksen hallituksen jäsenistä koostuvan työryhmän, joka olisi muotoillut paneelin vastausten perusteella strategisia linjauksia sekä työstänyt yhdistykselle visiota.

Työyhteisön kanssa prosessin alkuvaiheessa käymäni keskustelut saivat minut toisiin ajatuksiin. Esitettiin ajatus, että fyysisen kohtaamisen merkitystä tulee korostaa. Aiemmassa suunnitelmassanihan suurin osa toimijoista olisi kohdannut vain verkossa delfoi-paneelin yhteydessä. Keskustelun perusteella aloin hahmotella Tulevaisuusiltaa, johon oli avoimet ovet kaikille yhdistyksen toimijoille. Jälkeenpäin olin tyytyväinen, että suhtauduin prosessin etenemiseen spagettimaisen avoimesti ja reaktiivisesti enkä pitäytynyt alkuperäisessä suunnitelmassani. Ymmärsin, että toisten ihmisten aito fyysinen kohtaaminen on lopulta yhteistoiminnan ydintä.

Spiraalimaisuus näkyi ennen kaikkea siinä, miten varsinaisen kehittämistyön aihe syntyi vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja miten asetetuista tavoitteista johdettiin Tulevaisuusillan rakenne ja sisältö. Myös se, miten illan tuottamaa aineistoa hyödynnettiin yhdistyksen toimijoille suunnattua eDelphi-paneelia koottaessa, kulki havainnoinnin, reflektoinnin ja niitä seuranneen suunnittelun kehällä. Hankkeen alkuvaiheessa ei ollut käsillä kokonaisuuden tarkkaan suunnitteluun vaadittavaa tietoa; oli vain uusi hahmotelma prosessin vaiheista. Tällä kertaa etenin varsin pitkälti hahmotelman mukaisesti, mutta seuraavien vaiheiden sisällöt tarkentuivat sitä mukaa, kun edellisten vaiheiden tuottama informaatio oli käsitelty. Esimerkiksi Tulevaisuusillan rakenteeseen vaikutti luonnollisesti esimerkiksi tieto siitä, kuinka moni iltaan kutsunsaaneista ilmoitti osallistuvansa tilaisuuteen. Niin ikään eDelphi-paneelin sisällöt muotoutuivat muun muassa Tulevaisuusillan tuottaman aineiston ja sen analysoinnin pohjalta. Lisäksi säännölliset keskustelut työyhteisön ja tilaajan edustajien kanssa suuntasivat työni sisältöjä.

Toimintatutkimuksessa on tyypillistä myös, että kehämäisesti tai spiraalimaisesti etenevän työn rinnalle syntyy erilaisista odottamattomista muutoksista johtuen eräänlaisia sivuspiraaleita (Heikkinen 2015, 213), prosesseja, jotka voivat muuttaa kehittämistyön suunniteltua kulkua. Tässä työssä esimerkki sellaisesta oli ulkopuolisille asi-

antuntijoille suunnattu eDelphi-paneeli, joka ei kuulunut alkuperäiseen suunnitelmaan. Sen toteuttamisen tarve nousi prosessin aikana työyhteisön ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa käymieni keskustelujen pohjalta. Tämän sivuspiraalin tuloksena syntynyt materiaali tuki työn muiden vaiheiden yhteydessä tuotettua aineistoa ja vahvisti näin synnytetyn tulevaisuustiedon vakuuttavuutta.

Laajasti katsottuna prosessi jäi jossain mielessä kesken. Tässä päästiin vaiheeseen, jossa tulevaisuustieto on koottuna. Seuraava luonnollinen sykli olisi ollut yhteinen jatkotyöskentely asiantuntijoille suunnatun, toimintaympäristöön keskittyneen ja yhdistyksen toimijoiden toiminnan sisältöjä kartoittaneen eDelphi-paneelien tuottaman aineiston pohjalta. Työskentelyn lopullinen päämäärä, yhdistyksen strategian luominen, tapahtuu - toivottavasti - tulevaisuudessa. Ja toki prosessi jatkuu mahdollisesti strategian jalkauttamisena ja toteuttamisena. Työelämän kehittämiseen liittyy aina se piirre, että vasta tulevaisuus määrittelee työn lopulliset tulokset. Ja on lopulta vaikea määritellä, onko prosessilla varsinaista päätepistettä lainkaan.

5.3 Pyrkimys rakenteiden ravisteluun - kriittinen tiedonintressi työssä

Tunnistan kehittämistyön tavoitteiden asettelussa, käyttämässäni menetelmissä ja osallistujajoukon valinnassa samaistumispintaa toimintatutkimuksen kriittiseen orientaatioon. Kriittisen tiedonintressin lähtökohdista tuotetulla tiedolla ei tavoitella vain toiminnan ja osallisten tai tietoisuuden ja ymmärryksen kehittymistä. Niiden lisäksi kriittisellä tutkimusorientaatiolla tavoitellaan emansipatorista, perinteistä ja valtaasetelmista vapauttavaa ja niitä muuttavaa vaikutusta. (Heikkinen 2015, 215–216; Vilkka 2015, 64).

Kriittinen orientaatio näkyy työssäni työn lähtöasetelmassa, jossa perinteisesti yhdistyksen päätös- ja myös suunnitteluvaltaa käyttävän johtotason ja hallinnon rinnalle tulevaisuuden näkemysten tuottamisen keskiöön nostetaan myös muita ryhmiä, kuten asiakaskuntaa, vapaaehtoisia ja jäsenistöä. Halusin pitää kiinni osallistavan toimintatutkimuksen ajatuksesta, jonka mukaan eri toimijoiden osallisuudella on myös tärkeä itseisarvoinen merkitys. Toisin sanoen ajattelin, että koska yhdistyksen toiminta koskee myös asiakkaita, he ovat myös oikeutettuja osallistumaan. (Ks. Toikko &

Rantanen 2009, 90–91.) Menetelmävalintani, anonymiteetin periaatteella toimiva eDelphi -paneeli tuki perinteisistä valtarakenteista poikkeavaa demokraattista valtaa. Kun ei ole tiedossa, mistä asemasta käsin joku mielipide tai kommentti on annettu, korostui argumentoinnin voima ja asiantuntijavalta. Kehittämistyön yksi tehtävä olikin arvon palauttaminen kansalaistoiminnan alkuperäiselle ytimelle, kansalaisten aktiiviselle toiminnalle. Toisaalta korostin jo tutkimuslupaa yhdistykseltä hakiessani, että lopullinen valta ja vastuu kehittämistyön tulosten hyödyntämisestä ja mahdollisesta käyttöön otosta on luonnollisesti yhdistyksen hallituksen ja viime kädessä jäsenistön muodostaman vuosikokouksen käsissä.

Kriittisen asetelman voi työssä nähdä laajemminkin väkivaltatyön toimintaympäristön näkökulmasta. Se, että paikallisyhdistys määrittelee itse omat strategiset painopisteensä, vapauttaa tietyllä tavalla yhdistystä kattojärjestön tasolla määritellyistä laajemmista strategisista linjauksista. Ne ovat toki yhteisesti yhdistysten kanssa sovittuja, mutta silti tai juuri siksi niissä ei välttämättä näy erityyppisten paikallisyhdistysten erityisluonne. Ne voivat kahlita yksittäisen yhdistyksen luovuutta toiminnan suuntaamisessa. Ylipäättään luova tulevaisuuden skenaarioiden pohtiminen yhdessä on prosessi, jolla on jo itsellään perinteisiä ajatusmalleja uudistava ja kehittävä emergenttinen ominaisuus. Termi emergentti tarkoittaa lyhyesti sanottuna mekanismia, jossa todellisuuden ylemmillä tasoilla syntyy uusia ominaisuuksia, jotka muuttavat alempiäkin tasoja kehittyneemmiksi. Teorian mukaan, tähän kontekstiin tuotuna, tulevaisuustyöskentelyprosessiin osallistuvat yhteisön jäsenet saavat sen kautta uusia toimintamalleja, rooleja ja näkemyksiä. (Kamppinen & Malaska. 2002, 60–61).

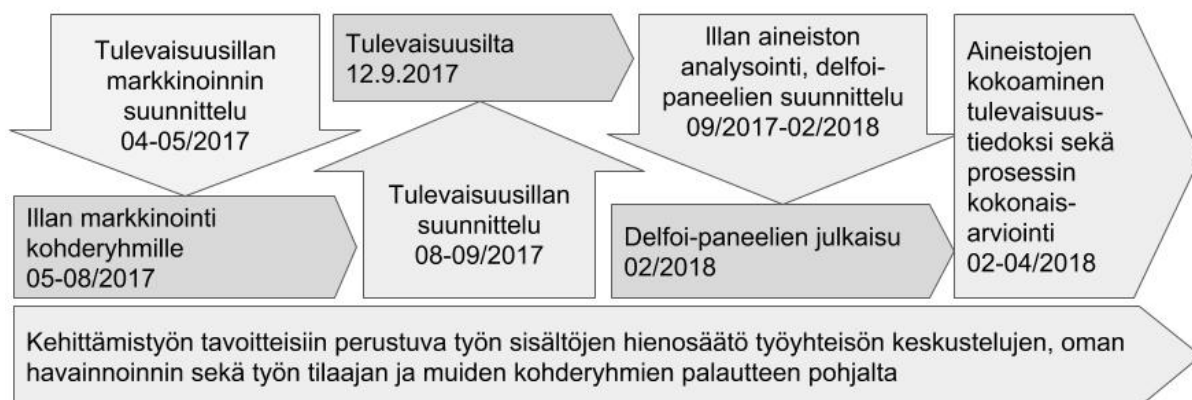
Toimintatutkimukseen liitetään siis monia ominaisuuksia, elementtejä ja näkökulmia, kuten kehittämiseen tähtäävän prosessimaisen toiminnan rooli, tutkimuksen ja toiminnan integroituminen toisiinsa sekä tutkijan ja tutkimuskohteen henkilöiden toimijuus ja tiivis, pitkäjänteinen vuorovaikutus. Luonnehdinnat ovat pitkälti samoja, joita Toikko ja Rantanen (2009, 10–11) nostavat tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmiksi. Heikkinen (2015, 207) määrittelee toimintatutkimuksellisen lähestymistavan jopa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan synonyymiksi. Tästä näkökulmasta voidaan aiheellisesti kysyä, ovatko jotakuinkin kaikki ammattikorkeakoulujen työelämälähtöiset, työelämää kehittämään tähtäävät opinnäytetyöt lopulta toimintatutki-

muksia. Toimintatutkimus-käsite on kuitenkin syntynyt aikana, jolloin kokeelliset, käytäntöön pohjaavat menetelmät tekivät vasta tuloaan sosiaalitieteisiin (ks. Kuula 1999, 34).

Jossain yhteyksissä on todettu, että toimintatutkija tulee tutkittavan organisaation ulkopuolelta (ks. esim. Kuula 1995, 223). Toimintatutkimuksessa pidetään tyypillisenä myös prosessia useita kierroksia kulkevana toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehänä (esim. Heikkinen 2015, 211). Näiden luonnehdintojen vuoksi en uskalla pitää opinnäytetyötäni puhtasverisenä toimintatutkimuksena. Monet toimintatutkimukseen liitetyt periaatteet ohjasivat kuitenkin työtäni. Lisäksi hyödynsin työssäni lukuisia toimintatutkimukselle tyypillisiä ja keskeisiä elementtejä. Koivavasti voin todeta, että opinnäytetyöni toteutettiin luvun otsikon mukaisesti toimintatutkimuksen henkeä kunnioittaen.

6 KEHITTÄMISTYÖN KULKU JÄSENKIRJEESTÄ EDELPHI-PANEELEIHIN

Edellisessä luvussa kuvasin sitä, miten kehittämistyöni sai lopullisen muotonsa. Tämä luvun keskiössä ovat tutkimuksellisen kehittämistyöni toteutuneet käytännöt. Kuvaan käytännönläheisesti ja täsmällisyyteen pyrkien sitä, mitä kehittämistyöhön sisältyi ja miten työhön eri vaiheissa osallistuneet henkilöt kokivat työskentelyn. Lisäksi avaun sitä, miten huomioin tutkimuksenteon eettisyyteen liittyvät periaatteet työssäni. Kuvaan ja perustelen myös työssäni tekemiäni tiedon tuottamiseen liittyviä metodologisia valintoja. Olen hahmotellut alla olevaan kuvioon (kuvio 1) kehittämistyön mallin. Kuviossa on esitelty konkreettiset työvaiheet toteuttamisajankohtineen sekä se, mitä eri vaiheiden välillä tehtiin.



Kuvio 1. Kehittämistyön malli; vaiheet ja aikataulu

Kehittäminen tähtää muutokseen eli sillä tavoitellaan parempia ja tehokkaampia toimintatapoja (Toikko & Rantanen 2009, 16). Tässä työssä etsittiin toimivia yhdistyksen eri toimijoiden yhteistyötä sekä toiminnan tulevaisuuden hahmottamista edistäviä käytäntöjä. Työssä korostuu myös kehittämistoiminnan ja tutkimuksen tiivis suhde niin, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksellisen toiminnan avulla saatua tietoa (emt., 19). Tässä tutkimustietoa koottiin havainnoimalla kehittämisen vaiheita sekä keräämällä niistä osallistujapalautetta sekä jäsentämällä työn eri vaiheiden aikana kerättyä tulevaisuustietoa tämän työn valmistumisen jälkeen tapahtuvan strategisen suunnittelun tueksi.

6.1 Tulevaisuusillan markkinointi eri kohderyhmille

Sain Lyömätön Linja Espoossa ry:n hallitukselta virallisen luvan opinnäytetyön toteuttamiseen hallituksen kokouksessa toukokuussa 2017. Samassa yhteydessä sovimme hallituksen kanssa Tulevaisuusillan päivämääräksi 12.9.2017 ja keskustelimme lyhyesti kehittämistyön yleisistä tavoitteista ja sisällöistä, etenkin Tulevaisuusillan markkinoinnin osalta. Tavoitteeksi asetettiin, että iltaan saapuisi edustusta yhdistyksen kaikilta tasoilta: tämä tarkoitti hallituksen jäsenten ja työntekijöiden lisäksi yhdistyksen vapaaehtoisia, toiminnan piirissä olevia asiakkaita sekä yhdistyksen jäsenistöä. Oma arvioni oli, että iltaan saattaisi osallistua noin 20 henkilöä. Määrä olisi ollut sopiva yhdistyksen tilojen kapasiteettia ajatellen. Toisaalta hallituksen puolelta todettiin kokouksessa myös, että olisi hienoa, jos innostusta toiminnan tulevaisuuden pohittamiseen olisi enemmänkin. Pohdittiin, että elleivät yhdistyksen omat tilat riitä, ilta voidaan järjestää suuremmisakin puitteissa.

Sovimme hallituksen kanssa, että Tulevaisuusilta tullaan käynnistämään yhdistyksen tarjoaman lämpimän aterian merkeissä. Ajateltiin, että ateria on perustarpeista ja sitä kautta osallistujien hyvinvoinnista huolehtimista. Aterian tarjoaminen nähtiin myös arvostuksen eleenä heitä kohtaan, jotka olisivat valmiita käyttämään aikaansa yhdistyksen toimintaan. Toki aterian ajateltiin myös olevan motivaatiotekijä iltaan osallistumiseen etenkin niille henkilöille, jotka eivät välttämättä kokisi illan kehittämiskäynnin itselleen niin merkitykselliseksi.

Vapaaehtoisten ja asiakkaiden osalta viestintä ja markkinointi ajateltiin sujuvan vaivattomasti, koska henkilöitä molemmista ryhmistä tavataan yhdistyksen toimitiloissa säännöllisesti. Illan markkinoinnin osalta keskityimme pohtimaan, miten yhdistyksen jäsenille viestittäisiin illasta. Sovimme kokouksessa, että laadin jäsenille kutsukirjeen iltaan; kutsu sovittiin liitettäväksi jokaiselle yhdistyksen jäsenelle lähetettävään toiminnanjohtajan laatimaan perinteiseen kesätervehdyskirjeeseen.

Tavoittelin kutsussa kolmea asiaa: informatiivisuutta, innostavuutta ja tiivistä ilmaisuja. Viestin informatiivisuuteen vaikuttaa se, kuinka selkeä, uutta tietoa sisältävä ja oikea-aikainen viesti vastaanottajan kannalta on (Åberg 2003, 16). Pyrin ilmaisemaan illan tarkoituksen ja iltaan liittyvät käytännöt seikat selväsanaisesti niin, että myös yhdistyksen toimintaa ulommilta kehiltä tarkkailevat henkilöt ymmärtävät mistä Tulevaisuusillassa on kysymys. Lisäksi pyrin viestimään iltaan liittyvät tutkimukselliset asiat tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Tätä kuvaan tarkemmin jäljempänä. Innostuksen johtamisessa on tärkeää tukea henkilöiden kokemusta siitä, että hän on yhteisönsä merkityksellinen jäsen jonka asiantuntemusta arvostetaan (Vuori & Kostamo 2017, 190). Painotinkin kutsussani jäsenistön tärkeyttä osana yhdistyksen toimintaa ja sen kehittämistä.

Pyrin myös sanavalinnoissani välttämään osallistumiskynnystä mahdollisesti nostavia ilmauksia. Pohdimme työyhteisön kanssa, että esimerkiksi "tulevaisuus"-sana otsikossa saattaisi vaikuttaa joidenkin kutsun vastaanottajien mielestä turhan kohtalokkaalta, hienolta ja vaikeasti lähestyttävältä. Niinpä otsikoin kutsun muotoon: "Tervetuloa suunnittelemaan yhdistyksen tulevaa toimintaa!" Noudatin kutsussa sisäisten tiedotteiden laatimisen liittyvää suositusta siitä, että viestin tulisi olla ilmaisultaan tiivistä ja mahtua yhdelle sivulle (Siukonsaari 2002, 105–106).

Pyrin huomioimaan tutkimuseettiset seikat kutsukirjeen osalta. Eettisiin periaatteisiin kuuluu, että tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä on saatu tähän suostumus (Kuula 2011, 100). Lisäksi hyvään tutkimuksenteon tapaan kuuluu, että osallistujilla on tiedossa tutkijatahon yhteystiedot, tutkimuksen tavoite, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä aineistonkeruun tapa ja aineiston käyttötarkoitus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). Niinpä lisäsin kirjeeseen maininnan siitä, että Tulevaisuusilta

liittyy tekeillä olevaan opinnäytetyöhöni. Lisäksi kerroin, että tulen käyttämään illassa käytäviä keskusteluja, illan aikana toteuttamaani havainnointia sekä tilaisuuden tuloksena syntyvää kirjallista materiaalia tutkimukseni aineistona.

Kerroin myös kirjeessä yleisluontoisesti, että tulen käsittelemään, säilyttämään ja tuhoamaan aineistot tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Tässä kohdassa olisin voinut eritellä tarkemminkin millaisia käytäntöjä eettisten periaatteiden noudattamisella tämän tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan eli sen, että fyysisiä aineistoja - paperimateriaaleja, muistiinpanojani sekä videotallenteen sisältävää muistitikkoa - säilytetään yhdistyksen toimitiloissa, työhuoneeni lukitussa kaapissa ja että yhdistyksen hallituksen kanssa on sovittu, että ne tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua. Päätin kuitenkin olla ilmaisussani tiivis enkä tämän vuoksi maininnut yksityiskohtaisempia tutkimuksellisia seikkoja. Liitin kutsuun yhteystietoni ja ilmoitin vastaavaani mielelläni Tulevaisuusiltaan ja tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. Ajattelin, että näin tarkempaa tietoa haluavat osallistumisesta kiinnostuneet voivat tiedustella haluamiaan asioista erikseen. En pyytänyt jäseniltä erillistä suostumusta tutkimukseen osallistumiseen, koska yleisesti nähdään, että tutkimuksesta informoiminen muodostaa suostumuksen sisällön (Kuula 2011, 100).

Kävin keskusteluja kirjeen sisällöstä muun henkilökunnan kanssa, joista osa oli hie- man eri linjoilla siitä, kuinka tarkasti edellä mainittuja asioita kannattaa kirjeessä mainita. Ajateltiin, että liian suuri määrä informaatiota kirjeessä saattaa vähentää ihmisten kiinnostusta osallistua pajaan. Jo maininnat tutkimuksesta, aineistojen käsittelystä ja muusta arveltiin saattavan jopa pelästyttää osan muuten asiasta kiinnostuneista jäsenistä. Tämä voi varmasti pitää paikkansa. Siitä huolimatta pidin kiinni kannastani pitää nämä tiedot tekstissä. Perustelin kantaani tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden periaatteella: tutkittavilla pitää olla jo ennakkoon tarvittavat tiedot tutkimuksesta ja aineistojen käytöstä. Muuten jouduttaisiin tilanteeseen, jossa tutkimuksesta tietämättömät henkilöt tulisivat paikalle ja tutkimuksesta olisi kerrottava siinä vaiheessa. Tällöin pajaan tulijoiden tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus olisi mielestäni kyseenalaista (vrt. Kuula 2011, 61). Toki tilaisuudesta olisi mahdollisuus siinä kohtaan jättäytyä pois, mutta se olisi vain tuhlannut turhaan paikalle tulleiden ihmisten aikaa ja vaivaa ja ollut näin sinällään epäeettistä toimintaa.

Tulevaisuusillan markkinointiin liittyi myös muunlaista eettistä pohdintaa. Edellä mainitussa yhdistyksen hallituksen kokouksessa käydyn keskustelun yhteydessä heräsi idea toteuttaa kutsukirjeen lähettämisen jälkeen jonkinlainen yhteydenottokierros kaikille tai ainakin osalle niistä jäsenistä, jotka eivät ole reagoineet siihen kirjeessä mainittuun ilmoittautumisen määräpäivään mennessä. Tämä tukisi kehittämistyölleni asetettua tavoitetta siitä, että se itsessään lisäisi yhdistyksen toimijoiden aktiivisuutta yhdistyksen toimintaa kohtaan. Soittokierros toimisi muistuttajana yhdistyksestä ja sen toiminnasta ja viestinä siitä, että jäsenten panosta toiminnan kehittämiseen pidetään arvokkaana. Se tarjoaisi jäsenille parhaimmillaan väylän innostua uudestaan yhdistyksessä toimimisesta ja antaisi ainakin mahdollisuuden miettiä osallistumista toimintaan muutenkin kuin jäsenmaksun maksamisen kautta.

Vasta-argumenttina idealle näin ihmisen perusoikeuden elää rauhassa ilman perusteetonta ulkopuolisten puuttumista yksityiselämään (ks. mm. Kuula 2011, 86). Idean toteuttamista rajoittivat myös yhdistyksen henkilökäytön säännökset siitä, kenellä on oikeus saada jäsenrekisterin tietoja käyttöönsä. Säännöksistä ja sen tulkinnoista tuntui vallitsevan kahdenlaista tulkintaa. Toisen tulkinnan mukaan hallituksen olisi mahdollista valtuuttaa ulkopuolinen henkilö saamaan rekisterin käyttöönsä yhdistyksen kehittämistarkoituksessa. Samoja pykälä on yhdistyksen piirissä tulkittu myös niin, että oikeus yhteydenottoon on vain hallituksella.

Yhteydenottoajatukseen kytkeytyi myös puhtaasti eettisiä kysymyksiä, kuten pohdinta siitä, tulisiko asiassa edetä velvollisuusetiikan vai seurausetiikan normien mukaan. Velvollisuusetiikka korostaa sääntöjen ehdotonta noudattamista ja seurausetiikka arvottaa tekoja sen mukaan, mitkä ovat siitä koituvat seuraukset (Kuula 2011 22–23 [Laitinen, Launis & Wennberg 2000, 16–17]). Voisi ajatella, että soittokierroksesta olisi voinut koitua enemmän hyvää kuin paha ihmisille: suurin osa ihmisistä olisi saattanut ilahtua yhteydenotosta ja siitä, että joku pitää heidän jäsenyyttään arvokkaana asiana. Soitosta olisi voinut seurata myös innostuminen yhdistyksen toimintaan osallistumisesta, joka taas olisi tuonut henkilölle itselleen hyvää mieltä. Tämä olisi ollut luonnollisesti myös tutkimukseni ja koko yhdistyksen kannalta positiivista. Velvollisuusetiikan kannalta ajatusta soittokierroksesta luopumista olisi voinut pitää ainakin turvallisena ratkaisuna: jos mitään ei tehtäisi, ei tehtäisi ainakaan mitään väärää.

Pohdin mielessäni kysymyksiä tieteen eettisistä normeista, perusoikeuksista, laeista, säännöksistä ja niiden tulkinnoista. Missä tällaisessa tilanteessa menevät yksityisyyden suojan rajat? Miten yhdistyksen säännöksiä pitäisi tulkita? Miten minun tutkimuksen käytännöistä vastaavana henkilönä tulisi suhtautua ideaan ja miten toimia? Olisiko tutkimukseen osallistuminen täysin vapaaehtoista, jos siitä tehtäisiin päätös tämänkaltaisen puhelun yhteydessä? Olisin ollut itse se henkilö, joka valtuutuksen saatuaan toteuttaisi soittokierroksen. Sen tekeminen olisi ollut ajatuksena houkutteleva sekä tutkimuksen tavoitteiden kannalta että kehittämisorientoituneena yhdistyksen työntekijänäkin. Päädyimme kuitenkin yhteisymmärryksessä yhdistyksen johdon kanssa toimimaan varman päälle ja jätimme soittokierroksen tekemättä.

Yhdistyksen vapaaehtoisille ja asiakkaille laadittiin samansisältöiset Tulevaisuusillan kutsukirjeet kuin jäsenille. Niissäkin oli tietoa illan tarkoituksesta ja kytkeytymisestä laajempaan kehittämistyöhön sekä työhön liittyvistä tutkimuksellisista seikoista. Työntekijät esittelivät iltaa ja antoivat kutsukirjeitä asiakkaille asiakastapaamisten aikana toukokuun ja elokuun 2017 välisellä ajanjaksolla. Läheskään jokaista asiakasta ei informoitu tulevasta illasta: kutsuttujen listalle valikoitui noin 15–20 asiakasta, jotka olivat työskennelleet väkivallan katkaisuohjelmassa jo pidemmän aikaa ja joille oli näin ollen kertynyt kokemusta yhdistyksen käytännön toiminnasta. Yhdistyksen viidelle aktiiviselle vapaaehtoiselle kerrottiin Tulevaisuusillasta heille suunnatun työnohjauksen yhteydessä. Tämän jälkeen iltaa markkinoitiin vielä vapaaehtoisten ja työntekijöiden yhteisessä suljetussa Facebook-ryhmässä.

Kehittämistyöhön liittyvissä työyhteisön keskusteluissa heräsi myös idea kutsua Tulevaisuusiltaan mukaan kaksi henkilöä, jotka eivät ole yhdistyksen varsinaisia toimijoita esimerkiksi jäsenyyden kautta, mutta jotka ovat kuitenkin seuranneet ja toiminnallaan tukeneet yhdistyksen toimintaa. Ajatus liittyi siihen, että heillä saattaisi olla pidemmän aikavälin hiljaista kokemustietoa yhdistyksestä ja toisaalta sopivasti ulkopuolista näkemystä yhdistyksen kehittämiseen liittyen. Ajateltiin myös, että kutsu iltaan olisi mukava ele ja viesti siitä, että heidän panostaan yhdistyksen toiminnalle pidetään arvossaan. Lähestyinkin heitä sähköpostitse edellä kuvatuin periaattein laaditun kutsukirjeen muodossa.

Etukäteisarvioni Tulevaisuusiltaan ilmoittautuvien määrästä oli hieman liian optimistinen, sillä heitä oli lopulta 15. Sen sijaan näytti siltä, että toinen tavoite täyttyy, sillä iltaan oli ilmoittautunut henkilöitä kaikilta toiminnan tasoilta: kolme hallituksen kahdeksasta jäsenestä, itseni lisäksi neljä yhdistyksen kahdeksasta työntekijästä, kaksi yhdistyksen noin 70 jäsenestä, kolme viidestä vapaaehtoista, yksi kutsutuita 15–20 asiakkaasta sekä molemmat kutsutut ulkopuoliset asiantuntijat. Kaksi hallituksen jäsentä, ainoa mukaan ilmoittautunut asiakas sekä yksi vapaaehtoisista ilmoittivat aivan viime hetkellä olevan estyneitä osallistumaan joten illan lopulliseksi osallistujamääräksi muodostui 11.

Määrä oli tyydyttävä, joskin toiveissani oli, että Tulevaisuusilta olisi houkutellut paikalle enemmänkin yhdistyksen toimijoita. Syyt viime hetken estymisille olivat sinällään aivan perusteltuja, mutta ylipäätään olisin toivonut, että ilta olisi herättänyt suurempaa mielenkiintoa. Jäsenistön vähäinen kiinnostus ei ennakkotietojen valossa ollut kovinkaan yllättävää: heidän osallistumisensa yhdistyksen toimintaan vuosikokouksia myöten on ollut jo useiden vuosien ajan lähes olematonta. Tulos sai minut kuitenkin pohtimaan toimivampia markkinoinnin kanavia ja innostamisen välineitä. Olisi ollut hyvin mielenkiintoista nähdä, miten markkinointivaihtoehto, jossa kutsun lisäksi olisi tavoiteltu jäseniä myös henkilökohtaisesti puhelinsoitolla, olisi vaikuttanut Tulevaisuusillan osallistujamäärään ja millaisia muita vaikutuksia sillä olisi ollut. Tulevaisuuden kannalta näkisin hyvin mielenkiintoisena kehittämisen kohteena jäsenistön yhdistystoimintaan liittämien näkemysten selvittämisen.

Myös asiakkaiden puuttuminen illasta ja etenkin hallituksen niukka osanotto oli itselleni prosessin organisoijan näkökulmasta pieni pettymys. Olihan illan päivämäärä ollut jo pitkään tiedossa ja hallituksen kiinnostus koko kehittämistyötä kohtaan merkittävää. En tiedustellut jälkikäteen syitä sille, miksi ihmiset eivät ilmoittautuneet mukaan, enkä siksi lähde niitä tässäkään arvailemaan. Asiakkaiden kohdalla mietin, olisiko illan markkinoinnin voinut toteuttaa paremmin. Suurin yksittäinen mieleen tuleva virhe liittyy markkinoinnin ajankohtaan asiakkaiden vertaisryhmässä: Tulevaisuusilta otettiin esille vasta elokuun ryhmätapaamisessa. Tällöin suurin osa asiakkaista ilmoitti välittömästi, että kyseinen ajankohta on varattu muille asioille.

6.2 Tulevaisuusillan suunnittelu, toteutus ja arviointi

Syyskuussa 2017 järjestetty Tulevaisuusilta oli sovellus Robert K. Jungkin kehittämästä tulevaisuusverstaas-menetelmästä. Tulevaisuusverstaas on Robert Jungkin jo 1950-luvulla kehittämä, tavallisia kansalaisia aktivoimaan pyrkivä ja heidän ehdotuksiinsa toivottavasta tulevaisuudesta perustuva menetelmä (Jungk & Müllert 1984, 5). Siinä perusajatuksena on tuottaa yhteisöllisesti ajankohtaisia nykyhetken ongelmia, joille lähdetään pohtimaan ratkaisuja (Jungk & Müllert 1989, 54–55). Verstaassa osallistujat - esimerkiksi jonkin alueen asukkaat tai organisaation henkilöstö - nähdään asiantuntijoina omaan tilanteeseensa tai ympäristöönsä liittyen (Rubin 2003, 905). Tulevaisuusverstaas sopi hyvin illan menetelmälliseksi pohjaksi, koska näin sen yhteisöllisen luonteensa vuoksi tukevan kehittämistyölleni asetettuja yhteistoiminnan vahvistamiseen liittyneitä tavoitteita. Pidin myös menetelmän vahvasti konkretiaan nojaavasta luonteesta: se ankkuroi illan osallistujat pohtimaan yhdistyksen tulevaisuutta käytännön toiminnan kautta antaen silti tilaa myös lennokkaammille ajatuksille.

Tyypillisesti tulevaisuusverstaas koostuu useista vaiheista. Valmisteluvaiheessa luodaan verstaan puitteet, tiedotetaan asiasta osallistujien mukaan saamiseksi sekä informoidaan heitä työskentelyn luonteesta. Ongelmavaiheessa kootaan aiheeseen liittyvä, osallistujilta nouseva kritiikki ja listataan ne sanoiksi tai lauseiksi kaikkien nähtävillä. Näistä valitaan yhteisesti tärkeimmät ja täsmennetään ne yhdessä kriittisiksi väitteiksi. Mielikuvitusvaiheessa toteutetaan aivoriihi, jossa synnytetään ratkaisuehdotuksia ongelmiin. Todellistamisvaihe pitää sisällään ratkaisuehdotusten kriittisen jälkipuinnin; tällöin arvioidaan ratkaisun toteuttamiskelpoisuutta ja suunnitellaan käytännön toimia ratkaisun saavuttamiseksi. Jälkitoimenpiteinä laaditaan työskentelystä raportti, julkistetaan syntyneet tulokset ja toteutetaan päätetty ratkaisuvaihtoehto. (Jungk 1989, 60–95.)

Yleensä tällaisen monivaiheisen verstaan kesto on kolme päivää (Jungk 1989, 64). Se voidaan järjestää myös tiiviimmin, yhden päivän mittaisena (emt., 141). Lyömätön Linja Espoossa ry:n Tulevaisuusilta oli kestoaltaan vain 3,5 tuntia, jonka vuoksi kaikkia edellä kuvattuja vaiheita ei ollut mahdollista toteuttaa. Muutenkin verstaan periaatteita sovellettiin vastaamaan illan tavoitteisiin. Illan päätavoitteena oli toisaalta tuottaa

ideoita ja näkemyksiä liittyen yhdistyksen tulevien vuosien toimintaan, toisaalta innostaa toimijoita osallistumaan yhdistyksen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Pääasiallisena erona Jungkin kehittämään tulevaisuusverstaas-menetelmään oli, että Tulevaisuusillassa keskityttiin ongelmien ja kritiikin sijaan ratkaisuihin: visiointiin ihanneellisesta yhdistyksen tilasta vuonna 2022. Suunnittelin illan rungon taulukon muotoon niin, että kirjasin taulukkoon eri sarakkeille illan kunkin vaiheen arvioidun keston, tavoitteet, sisällöt, menetelmät ja vaiheessa tarvittavat välineet. Lisäksi taulukossa oli arviointisarake, jonka täytin illan jälkeen seuraavana päivänä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on esitely suunnitellut Tulevaisuusillan vaiheet.



Kuvio 2. Tulevaisuusillan vaiheet

Illan käynnistäneen lämpimän aterian jälkeen toivotin osallistujat tervetulleiksi ja kerasin vielä iltaan liittyvät tutkimukselliset käytännöt. Olin varautunut tallentamaan illan keskustelut videonauhalle ja varmistin että se sopii kaikille osallistujille. Kerroin, että käytän tallennetta itse tutkimusaineistona ja että sen lisäksi luovutan tallenteen opiskelijakollegani käyttöön erästä toista opintotehtävää sekä iltaan liittyvää vertaisarviointia varten. Sainkin suullisen luvan videokameran käyttöön ja siihen, että sekä minä että opiskelijakollegani voivat katsoa tallenteen ja käyttää sitä tutkimustarkoituksessa tutkimuksen tekoon liittyvät eettiset seikat huomioiden.

Tutkimuksellisten seikkojen avaamisen jälkeen tehtiin esittelykierros, jossa osallistujat kertoivat lyhyesti itsestään. Olin aterian aikana ohjeistanut paikallaolijat kirjamaan ensin paperille ja kertomaan esittelykierroksen yhteydessä enintään yhdellä lauseella, millaisia toiveita heillä on illan suhteen. Toivekierroksella oli kolme tavoit-

ta: ensinnäkin saada tutkimusaineistoa, toisekseen toimia varsinaiseen illan ohjelmaan virittävänä ja myös osallistujia motivoivana ja heidän toimintaansa suuntaavana lyhyenä harjoituksena. Lisäksi olin varautunut tarvittaessa muokkaamaan hieman illan sisältöjä osallistujien toiveiden mukaan.

Osallistujien toiveet illan suhteen jakoutuivat karkeasti ottaen neljään kategoriaan: ideoiden tuottamiseen, tunteisiin, yhdistyksen toimintaan liittyvien näkemysten jakamiseen sekä strategian hahmottamiseen. Kolmen osallistujan toiveet luokittelin ideoiden tuottamisen kategoriaan. Toivottiin “tuoreita näkökulmia”, “toteutettavia kehitysideoita, joiden hedelmät kantaa seuraavat viisi vuotta” sekä “innovaatioita”. Tunteet-kategoriaan luokittelemisani vastauksissa mainittiin “unelmia ja toiveita”, “jotain uutta ja innostavaa”, “yllätyksellisyyttä” sekä “tukusa ote tulevaan”. Kotimaisten kielten keskus määrittelee tukusa-murresanan tarkoittavan *tukevaa, lujaa, vahvaa, ja kestäväää*. Näkemysten jakamisen kategoriaan liitin vastaukset “Kaverin linjan [yhdistyksen vapaaehtoistoiminta] tehtävä ja tulevaisuus selkenevät”, “parempi käsitys miesten kanssa tehtävän väkivaltatyön tulevaisuudesta” sekä “koolla olevien ajatuksia väkivallasta ja väkivaltatyöstä”. Vastaus “strategian hahmottelu” muodosti oman kategoriansa.

Alkuinfon ja esittäytymiskierroksen jälkeen siirryttiin kuuntelemaan Lyömätön Linja Espoossa ry: tarinaa vuosilta 1993–2016. Vaikka illan fokus oli tulevaisuudessa, halusin luoda silmäyksen yhdistyksen lähihistoriaan. Onhan strategisen ajattelun vahvistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää muistaa katsoa myös taaksepäin (mm. Mintzberg 1991, 22). Olin kutsunut yhdistyksen pitkäaikaisen työntekijän ja nykyisen toiminnanjohtajan Jari Hautamäen kertomaan siitä, millaisia vaiheita yhdistyksellä on ollut ja mitä asioita hän kokemustensa kautta nostaa huomion arvoiksi seikoiksi ja opeiksi yhdistyksen matkan varrelta.

Historiakatsauksen jälkeen illassa siirryttiin ajallisesti yhdistyksen nykyhetkeen. Olin koostanut puheenvuoroani tukevaan esitykseen yhdistyksen senhetkisen toiminnan kannalta keskeisiä kuvaajia, kuten yhdistyksen rahoitukseen, henkilöstöön ja jäsenistöön liittyviä perustietoja ja tunnuslukuja sekä yhdistyksen toimintamuotojen esittelyä. Halusin varmistaa, että osallistujilla on riittävä käsitys yhdistyksen tilanteesta, jotta lähtökohdat tulevaisuuden pohtimiseksi olisivat mahdollisimman hyvät.

Varsinainen tulevaisuustyöskentely aloitettiin kääntämällä fläppitaulusta esiin tyhjä sivu, johon oli kirjattu otsikoksi “Lyömätön Linja Espoossa ry 2022?”. Osallistujien tehtävänä oli pohtia tulevaisuusverstaan periaatteiden mukaisesti yhdistyksen lähitulevaisuuden kannalta merkittäviä ja huomionarvoisia huolia, kysymyksiä ja muita seikkoja. Listasin yhteisen keskustelun aikana esiin nousseet asiat fläpille. Asioita kertyi kaiken kaikkiaan 20, ja ne liittyivät erilaisten yhteiskunnallisten asioiden huomiointiin yhdistyksen toiminnassa sekä eri toimintamuotojen kehittämiseen. Listan valmistuttua osallistujat äänestivät tulevaisuusverstas-menetelmästä lainatun idean mukaan mielestään tärkeimmät ja eniten lisäpohdintaa vaativat asiat niin, että kukin sai äänestää kolmea asiaa. Listausta hyödynnettiin äänestystulos huomioiden illan jatko työskentelyn lisäksi prosessin seuraavassa vaiheessa, eDelphi-paneelissa.

Seuraavaksi ohjelmassa oli tauko, jota ennen osallistujille annettiin tehtäväksi jakautua kolmeen pienryhmään. Olin etukäteen sopinut, että iltaan osallistuneet kolme yhdistyksen työntekijää toimivat pienryhmissä epävirallisina puheenjohtajina, joten he sijoittuivat eri ryhmiin. Tauon jälkeen kukin ryhmä sai tehtäväkseen valita aiemmin koostetulta listalta yhden asian, johon he syventyisivät. Ryhmien työskentelyssä toivoin noudatettavan demokraattisen dialogin sääntöjä. Demokraattisen dialogin keskeinen kehittäjä on norjalainen Björn Gustavsen, joka on kiteyttänyt idean perusperiaatteet 13 sääntöön. Säännöissä muun muassa korostetaan keskusteluun osallistuvien tasavertaisuutta, edellytetään jokaisen osallisen aktiivista panosta dialogiin sekä painotetaan, että jokaisen osallistujan tulee ymmärtää, mistä puhutaan. (Lehtonen 2004, 16–18.) Olin koostanut säännöt paperiarkeille ja kiinnittänyt ne pienryhmien työskentelytilojen seinille. Ryhmien varsinaisena tehtävänä oli muodostaa yhteinen näkemys siitä, mikä heidän mielestään olisi tavoiteltava tulevaisuudentila valitun asian suhteen vuonna 2022. Lisäksi heidän tuli pohtia konkreettisia keinoja tähän ihanteelliseen tilaan pääsemiseksi.

Ryhmätyöskentelyyn varatun ajan päätyttyä kokoonnuttiin vielä yhteisen pöydän ääreen esittelemään ryhmissä aikaansaadut tuotokset ja keskustelemaan lyhyesti niistä. Illan lopuksi pyysin vielä osallistujilta kirjalliset palautteet. Lisäksi kerroin alustavan suunnitelman siitä, miten tulevaisuustyöskentely tulee etenemään ja pyysin luvan yhteydenottoon prosessin seuraaviin vaiheisiin liittyen. Jokainen osallistuja antoi lu-

van lähettää kutsun myöhemmin julkaistavaan eDelphi-paneeliin. Minulla oli myös tarkoitus toteuttaa koko prosessin suullinen arviointi ryhmähaastattelun muodossa jälkeenkäin. Alustavasti haastatteluun lupautui yhtä lukuun ottamatta jokainen illan osallistujista. Lopetellessamme iltaa yksi osallistujista esitti toiveen siitä, että illasta laadittaisiin jonkinlainen kooste osallistujille. En ollut itse ajatellut tätä, mutta idea oli mielestäni todella hyvä ja koin sen osallistujien sitoutumisen kannalta hyödylliseksi. Lupasin laatia koosteen ja saatuani sen valmiiksi joitakin päiviä Tulevaisuusillan jälkeen lähetin sen sähköpostitse jokaiselle osallistujille kiitosten kera.

6.2.1 Tulevaisuusillan arviointi palautteen perusteella

Toiminnan ja sen vaikuttavuuden arviointi kuuluu olennaisena osana tutkimukselliseen kehittämiseen; systemaattisella arvioinnilla on sekä toimintaa suuntaava että kehittämistyön tutkimuksellista laadukkuutta ja sitä kautta työn vakuuttavuutta ja siirrettävyyttä vahvistava rooli (Toikko & Rantanen 2009, 82–83; 121-126; 148). Tästä syystä halusin arvioida Tulevaisuusiltaa monipuolisesti ja täsmällisesti. Arvioinnin tukena minulla oli aineistoja neljältä tasolta; illan videotallenne sekä suunnitelmataulukkaan kirjaamani arvio illasta muodosti ensimmäisen aineiston. Lisäksi minulla oli käytössäni osallistujien kirjallisen palautteet illasta. Haastattelin myös lyhyesti työtoveriani, joka osallistui iltaan. Tämän lisäksi opiskelijakollegani arvioi esiintymistäni pedagogisten valmiuksien näkökulmasta videotallenteen perusteella. Jätän viimeksi mainitun arvioinnin tässä yhteydessä käsittelemättä, koska katson, ettei sen analysointi ole tämän kehittämistyön arvioinnin kannalta merkityksellistä.

Tein itsearviointia illasta havainnoimalla illan tapahtumia ja tunnelmia ja kirjaamalla ne tutkimuspäiväkirjaani seuraavana päivänä ennen kuin luin läpi osallistujien palautteet. Tällä halusin varmistaa, että havaintoni ovat mahdollisimman henkilökohtaisia eivätkä lukemani palautteen läpi suodattuneita. Havaintojeni mukaan yleisilmapiiri oli koko illan ajan innostunut ja kehittämisorientoitunut. Tuntui että osallistujilla oli jo valmiiksi hyvä käsitys siitä, mikä on illan tarkoitus. Tämä näkyi myös toiveissa, jotka käytiin alussa läpi; niissä käytettiin termejä unelmointi, ideointi, kehittäminen, visiointi, yllätyksellisyys ja innostus.

Kriittisesti illan kulkua ja sen johtamista tarkastellen totesin, että illan ohjelman olisi voinut mukauttaa paremmin osallistujien lähtötilanteeseen ja tarpeisiin. Toiminnan esittely oli tälle kohderyhmälle jossain määrin tarpeeton, koska he vaikuttivat olevan todella hyvin selvillä siitä, mitä yhdistyksessä tehdään. Tämän ajan olisi voinut käyttää yhteiseen pohdintaan, koska ihmiset selvästi odottivat keskustelua. Tämä näkyi vaiheessa, jossa tulevaisuuden asioita kirjattiin fläpille. Minun piti muutamassa kohdassa rajata puhetta tiukastikin, jotta pysyisimme illan aikataulussa. Tässä kohdassa aikataulu alkoi myös venyä suunnitellusta, ja loi havaintojeni mukaan kiireen tuntua jatkotyöskentelyyn.

Aikataulusyistä jouduin tiivistämään osuutta, jossa pienryhmien tulokset koottiin ja niistä keskusteltiin. Alun perin olin ajatellut, että pienryhmien laatimat fläppipaperit koottaisiin seinälle ja niitä kierrettäisiin arvioimassa yhdessä. Tämä osio toteutui lopulta niin, että ryhmät esittelivät tuotoksensa lyhyesti saatesanojen kera. Kiire saattoi vaikuttaa myös siihen, että ennen taukoa pienryhmätehtävää ohjeistaessani unohdin mainita ryhmätyöskentelyn keskusteluja ohjaamaan suunnitellut demokraattisen dialogin säännöt. Käydessäni havainnoimassa pienryhmien toimintaa avasin ryhmille lyhyesti sen, miksi säännöt oli kiinnitetty ryhmätilojen seinille.

Sain itsearviointin kanssa samansuuntaista palautetta tilaisuuden jälkeen työkollegani kanssa käydyssä palautekeskustelussa. Hän totesi, että olisin voinut antaa jo aiemmin pohdintatehtävän, koska ihmiset olivat selvästi tulleet nimenomaan keskustelemaan. Myös kollegani totesi, että yhdistyksen taustainfon olisi voinut jättää esittelemättä. Hän kiinnitti huomiota myös siihen, että keskustelun rajaaminen olisi voinut olla vieläkin napakampaa. Toisaalta kollegani arvioi tilaisuuden ilmapiiriä innostavaksi ja avoimeksi siten, että jokaista osallistujaa ja mielipidettä arvostettiin. Hänen mukaansa osallistujille tuntui jäävän kokemus siitä, että ilta ei jäisi yksittäiseksi tapahtumaksi, vaan että prosessi jatkuu illan antia hyödyntäen. Kollegani mukaan kiinnostus illan teemoja kohtaan säilyi koko illan ajan korkeana.

Illan osallistujilla keräsin illan päätteeksi lyhyen kirjallisen palautteen. Lomakkeessa kysyttiin ainoastaan: "millaiseksi koit Tulevaisuusillan?" Päädyin tähän ratkaisuun, sillä arvelin etukäteen, että aikataulu muodostuu tiukaksi. Lisäksi halusin kysyä pa-

lautetta mahdollisimman avoimella kysymyksellä, jotta vastaajilla on mahdollisuus antaa palautetta haluamastaan kulmasta. Yksi osallistuja joutui poistumaan ennen palautteen keruuta, joten tämä aineisto koostui kymmenen ihmisen palautteesta. Jokaisessa palautteessa mainittiin kolmesta viiteen huomiota illasta. Luokittelin palautteissa mainitut asiat seitsemään kategoriaan ja merkitsin alla olevaan listaukseen sulkeisiin määrän, kuinka monessa vastauksessa mainittiin kyseiseen kategoriaan kuuluva asia.

1. illan osallistujat (mainittiin kahdeksan osallistujan vastauksessa)

Todettiin, että paikalla oli hyvä ja kokenut joukko mukavia ihmisiä, jotka selvästi tiesivät, missä olivat ja mitä varten ja jotka lähtivät innostuneesti mukaan. Iltaa pidettiin tuttuutta rakentavana ja keskusteluja hyvänä. Arveltiin, että yhteisen pohdinnan avulla voi löytää uusia perspektiivejä.

2. illan ilmapiiri (6)

Iltaa kuvailtiin kolmessa vastauksessa innostavaksi. Lisäksi käytettiin termejä mukava, leppoisa, yllätyksellinen, kannustava, luova ja vaikuttava

3. illan teema; tulevaisuus (5)

Aihetta pidettiin tärkeänä ja todettiin, että relevantit asiat nousivat esille. Ilta jätti tunteen, että tulevaisuus on aika lähellä ja että sitä voi luoda itse eikä vain odottaa että se tulee. Painotettiin, että illan tuotoksia tulee nostaa toteutettavaksi nopealla aikataululla.

4. ilta kokonaisuutena/ työskentelymenetelmänä (5)

Iltaa pidettiin loistavana, tärkeänä pysähtymisen paikkana, suhteellisen tehokkaana ideointipalaverina ja hyvänä foorumina kerätä ideoita ja dataa.

5. palaute minun toiminnastani (4)

Todettiin että ilta oli hyvin vedetty kokonaisuus, ja että minulla oli kykyä joustaa ohjelman suhteen. Minua kuvailtiin innostavaksi, asiaan paneutuneeksi opiskelijaksi. Toisaalta koko palauteaineiston ainoa negatiivissävytteinen huomio liittyi siihen, että olisin voinut pitää alkupohjustukset tiiviimpinä.

6. ilta henkilökohtaisella tasolla; miten ilta vaikutti (3)

Ilta jätti kokemuksen, että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Kuvailtiin, että ilta laittoi rattaat pyörimään ja että odotukset prosessin seuraavia vaiheita kohtaan kasvoivat.

7. ruoka (2)

Ruokaa pidettiin hyvänä.

6.3 EDelphi-paneelit

Delfoi-termi juontaa juurensa antiikin Kreikkaan, jossa Delfoi oli perimätiedon mukaan tärkeä tulevaisuuskeskus. Tulevaisuudentutkimukseen liittyvänä käsitteenä delfoita alettiin käyttää 1950-luvulla. (Kuusi 2003, 204–205). Menetelmässä tulevan kehityksen “oraakkeleina” toimivat asiantuntijat (emt., 205), joiden mielipiteet ennalta määrätystä tulevaisuuteen liittyvästä teema-alueesta jalostetaan tiedoksi (Rubin 2003, 889). Delfoi poikkeaa perinteisistä asiantuntijakomiteoista siinä, että mielipiteet ja arviot muodostetaan itsenäisesti ja ne annetaan anonymisti. Anonymiteetin lisäksi delfoin periaatteisiin kuuluu myös useampi vastauskierros sekä vastaajien toisilleen prosessin aikana antama vertaispalaute. Näillä periaatteilla pyrittiin alun perin saavuttamaan vastaajien jonkinlainen yksimielisyys käsiteltävästä aiheesta. (Kuusi 2003, 205–207.) Ajatusta vastaajien yksimielisyyden saavuttamisesta ihanteellisena delfoin lopputuloksena on sittemmin kritisoitu ja monissa uudemmissa delfoi-sovelluksissa on pyritty konsensuksen sijaan nostamaan esiin nimenomaan ristiriitaisia näkemyksiä (emt., 210).

Tässä kehittämistyössä käytettiin eDelphi-ohjelmistoa. Se on tutkimus- ja organisaatiokäyttöön tarkoitettu Delfoi-menetelmätyökalu (Metodix oy), jossa vastaaminen tapahtuu verkossa. Päädyin käyttämään delfoi-menetelmää ja nimenomaan sen verkkopohjaista sovellusta, koska katsoin sen sopivan periaatteiltaan erittäin hyvin käsillä olleen kehittämistyön tavoitteisiin. Ensinnäkin se on kehitetty nimenomaan tulevaisuuden tutkimisen työkaluksi. Sähköisten kyselyiden etuina fyysisiin kyselyihin verrattuna pidetään nopeutta ja taloudellisuutta (Valli & Perkkilä 2015, 109). Verkkopohjaisena delfoi-paneelin laatiminen ja siihen vastaaminen oli myös hyvin vaivatonta ja osallistujien aikatauluista riippumatonta. Lisäksi pidin delfoi-menetelmään kuuluvaa

anonymiteetin periaatetta työni luonteen vuoksi todella tärkeänä. Halusin, että jokaisen vastaajan vastaus on vastaajan asemasta riippumatta samanarvoinen. EDelphissä korostuu monia muita verkkopohjaisia kyselyohjelmistoja enemmän myös sosiaalinen ulottuvuus paneelissa jokaiselle vastaajalle näkyvien omien vastausten argumentoinnin ja keskustelun johdosta.

Delfoi-paneelin onnistumiseen liittyvät tekijät eroavat hieman perinteiseen kyselyyn liitetystä tekijöistä. Molemmissa pidetään kuitenkin tärkeänä kysymysten tai väitteiden onnistunutta muotoilua (Valli 2015, 85; Kuusi 2003, 220). Sen sijaan siinä missä perinteisen kyselyn kysymysten etuna pidetään neutraaliutta ja johdattelemattomuutta (mm. Valli 2015, 85), delfoi-paneelin väitteissä jopa suositellaan tiettyä provosoivuutta (Linturi 2017). Tärkeänä delfoi-paneelin onnistumisen tekijänä mainitaan myös onnistunut vastaajien valinta niin, että asiantuntijajoukon laatu on määrää tärkeämpi tekijä (Kuusi 2003, 217). Pyrin huomioimaan nämä seikat laatiessani paneeleita ja kutsuessani siihen asiantuntijoita.

Olin etukäteen, kehittämistyön suunnitelmavaiheessa, ajatellut toteuttaa vain yhden yhdistyksen toimijoille suunnatun paneelin. Prosessin aikana käymieni keskustelujen perusteella aloin pohtia, että yhdistyksen strategista suunnittelua mahdollisimman paljon hyödyttävän aineiston saamiseksi olisi kenties hyvä toteuttaa myös toinen paneeli ulkopuolisille asiantuntijoille. Kävin tapaamassa Ensi- ja turvakotien liiton kehitysjohtaja Sari Laaksosta saadakseni uusia näkökulmia siihen, mitä delfoi-paneeleissa olisi hyvä kartoittaa. Keskustelut hänen kanssaan toimintaympäristön muutoksesta ja siihen liittyvistä huomiota vaativista seikoista tukivat käsitystäni siitä, että tulevaisuudesta on hyvä saada myös yhdistyskontekstin ulkopuolista näkemystä. Koin, että se tukisi strategisen ajattelun ylhäältä alaspäin tapahtuvaa, suuria kokonaisuuksia tarkastelevaa näkemisen suuntaa. Niinpä päätin toteuttaa kahdelle eri kohderyhmälle kaksi erillistä paneelia, joissa haettiin näkemyksiä hieman erityyppisiin tulevaisuusväittämiin.

Lyömätön Linja Espoossa ry:n toimijoille suunnatun paneelin keskeinen tavoite oli yhdistyksen toivotunlaisen tulevaisuuden tilan kartoittaminen sekä näkemysten selvittäminen yhdistyksen ytimestä - sen perustehtävästä ja arvoista. Vahva aatteellisuus ja selkeä näkemys yhdistyksen tavoitteista ja perustehtävästä nähdään paikallisyh-

distyksissä vahvuutena (Jurvansuu 2002, 143). Koin, että paneeli oli hyvä foorumi selvittää sitä, miten yhdistyksen toimijat näkevät nämä seikat Lyömätön Linja Espoossa ry:n osalta. Tutustuessani yhdistyksen virallisiin dokumentteihin havaitsin, että yhdistyksen arvoihin viitattiin monissa yhteyksissä, mutta eri dokumenteissa arvot oli kuvattu hieman eri tavoin. Päätin paneelin avulla selvittää, haluaako yhdistyksen toimijajoukko kirkastaa yhteiset arvot.

Halusin myös syventää ja tarkentaa Tulevaisuusillassa tuotettua tulevaisuustietoa. Illan aikanahan oli laadittu 20 asian lista yhdistyksen lähitulevaisuuden kannalta huomionarvoisista seikoista ja sen lisäksi oli äänestetty siitä, mitkä asioista olivat osallistujien mielestä kaikkein merkittävimpiä. Siirsin listan asiat paneeliin niin, että vastaajat pääsivät vielä luokittelemaan ne asian strategisen tärkeyden perusteella eri ryhmiin. Tulevaisuusillassa kaikkein tärkeimmäksi, eniten huomioita vaativaksi asiakasi äänestettiin yhdistyksen näkyvyys/tunnettuus. Halusin kunnioittaa äänestystulosta ja nostin aiheen omaksi väitteekseen delfoi-paneelissa. Kaikkiin paneelin väitteisiin oli liitetty tulevaisuusulottuvuus; panelisteja pyydettiin pohtimaan yhdistyksen tilannetta ja peilaamaan väitteitä vuoteen 2022. Lopulta teemat, joihin paneelin väitteet liittyivät, muodostuivat seuraaviksi:

1. Yhdistyksen perustehtävä vuonna 2022
2. Yhdistyksen arvot vuonna 2022
3. Toiminnan rahoitus vuonna 2022
4. Yhdistyksen ulkopuolisten muutostekijöiden ja trendien vaikutus yhdistyksen eri toimintoihin vuonna 2022
5. Yhdistyksen tunnettuus vuonna 2022
6. Toivotut toiminnan strategiset painopistealueet vuosina 2018–2022

Tämän lisäksi paneelissa oli kaksi taustoittavaa kysymystä. Toisessa kysyttiin vastaajan roolia yhdistyksessä ja toisessa tiedusteltiin sitä, oliko vastaaja osallistunut syyskuun 2017 Tulevaisuusiltaan. Lopussa vastaajia pyydettiin vielä antamaan palautetta paneelista.

Jokainen 11 Tulevaisuusiltaan osallistuneesta antoi suostumuksen lähettää kutsu myös eDelphi-paneeliin. Näiden lisäksi kutsun saivat myös hallituksen muut jäsenet,

työntekijät sekä vapaaehtoiset. Tiedustelin myös paneelin julkaisun aikaan väkivallan katkaisuohjelman vertaisryhmässä työskennelleiltä asiakasmiehiltä kiinnostusta osallistua paneeliin. Jokainen viidestä miehestä antoi luvan kutsun lähettämiseen. Näin ollen lähetin yhdistyksen toimijoille suunnattuun paneeliin yhteensä 26 kutsua. Paneeliin vastasi lopulta 16 henkilöä, joten vastausprosentti oli hieman yli 60.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden paneeliin valikoin kutsuttavia henkilöitä niin, että heidän edustamansa tahoilla olisi asiantuntemusta muuttuvaan toimintaympäristöön liittyen mahdollisimman laaja-alaisesti. Aiempaa tietoa yhdistyksemme toiminnasta en pitänyt kriteerinä asiantuntijoiden valinnassa, sillä olin lisännyt Lyömätön Linja Espoossa ry:stä perustietoja paneelin materiaaliosioon. Niinpä haarukoin osallistujia sosiaali- ja terveysalan kentän eri sektoreilta: järjestöpuolelta, ministeriöstä, kunta-alalta, tiedemaailmasta sekä politiikan saralta. Tiedustelin eri tahojen edustajien halukkuutta osallistua paneeliin sähköpostitse, jossa kuvasin lyhyesti myös paneelin tarkoituksen sekä keskeiset tutkimuseettiset periaatteet. Sain vastauksen yhtä lukuun ottamatta kaikista tahoista, ja kaikki vastanneet myös suostuivat siihen, että tulisin lähettämään kutsun paneeliin. Näin ollen lähetin tähän paneeliin yhteensä yhdeksän kutsua. Paneelin kutsun hyväksyi kahdeksan henkilöä, jotka edustivat Terveiden ja hyvinvoinnin laitosta, Kuntaliittoa, Sosiaali- ja terveysministeriötä, Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kattojärjestöä SOSTE ry:tä, Helsingin yliopistoa, Espoon kaupunginvaltuuston Vihreiden puolue ryhmää, Ensi- ja turvakotien liittoa sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä.

Tämä paneeli keskittyi yhdistyksen toimijoille suunnattua paneelia enemmän toimintaympäristön muutosten selvittämiseen. Keskiössä oli vireillä oleva maakuntauudistus ja siihen liittyvä sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuudistus monine järjestöjen toimintaan liittyvine vaikutuksineen. Tämän lisäksi paneelissa viitattiin vuonna Suomessa vuonna 2015 voimaan astuneeseen naisiin kohdistuvan väkivallan lopettamiseen tähtäävään Istanbulin sopimukseen sekä sen vaikutuksiin. Paneelin väitteet liittyivät seuraaviin teemoihin:

1. Väkivaltatyön palveluiden järjestämisvastuu vuonna 2022
2. Asiakkaan valinnanvapaus vuonna 2022
3. Väkivaltatyön toimijat vuonna 2022

4. Yhdistyksen ulkopuolisten muutostekijöiden ja trendien vaikutus yhdistyksen eri toimintoihin vuonna 2022
5. Väkivallan katkaisutyön käytännöt vuonna 2022
6. Yhdistyksen muoto/ yhtiöittämisvelvoitteen toteutuminen vuonna 2022

Lisäksi paneelin lopussa sai antaa palautetta paneelista.

Vielä juuri ennen paneelien julkaisua esittelin molemmat paneelit työyhteisölle. Tein heidän palautteensa pohjalta vielä pieniä muutoksia ja tarkennuksia paneelin sisältöihin. Olin kiinnittänyt huomiota paneelien pituuteen, sillä tiedostin, että liian pitkänä se voi saada vastaajat luopumaan sen täyttämistä jo ennen siihen perehtymistä (mm. Valli 2015, 87). Paneelin koettiin silti turhan työläiseksi täyttää, joten tein niihin muun muassa joitain tiivistyksiä. Siitäkin huolimatta muutamassa palautteessa paneeli koettiin turhan raskaaksi.

Olin lisännyt molempiin paneeleihin oli myös taustamateriaaleja, joiden tarkoitus oli tarjota vastaajille lisätietoa vastaamisen tueksi. Molempien paneelien materiaaleissa oli yhdistyksen viimeisin toimintakertomus sekä linkit niihin lähteisiin, joita oli käytetty paneelin väittämien laatumisen tukena. Yhdistyksen toimijoille suunnatussa paneelissa oli lisäksi yhdistyksen säännöt sekä Tulevaisuusillasta laadittu kooste. Lisäksi etusivulla kerroin yleisesti delfoi-menetelmän periaatteista sekä opastin paneelin oikeaoppiseen vastaamiseen. Kerroin myös, että tulen itse seuraamaan paneelia vastaajan puitteissa ja että voin antaa lisätietoja epäselvissä tai muuten kysymyksiä herättävissä kohdissa. Paneelin seuraaminen osoittautuikin hyödylliseksi: sain muun muassa palautetta siitä, että tiettyihin osioihin vastaaminen ei onnistunut kosketusnäytöllisissä laitteissa. En ollut itse huomionnut tätä, sillä oletin, että kysely toimisi suosituksen (mm. Valli & Perkkilä 2015, 110) mukaisesti kaikilla laitteilla. Lisäsin palautteen myötä tästä epäkohdasta maininnan molempien paneelien etusivulle.

Säilytin delfoi-paneelien henkilörekisteriä, joka tässä tapauksessa muodostui vastaajien sähköpostiosoitteista, sekä omalla eDelphi-ohjelmiston tililläni että henkilökohtaisella työsähköpostitililläni. Molemmat tilit oli suojattu salasanoilla. Tulen poistamaan kaikki henkilötiedot näistä tileistä tutkimuksen valmistuttua. Sen sijaan paneelin anonyymi aineisto tullaan säilyttämään mahdollisia jatkotutkimuksia sekä Lyömätön Linja

Espoossa ry:n toiminnan kehittämistä varten sähköisissä salasanoin suojatuissa ympäristöissä. Kerroin molempien paneelien etusivulla näistä henkilökisteriin ja aineiston säilytykseen liittyvistä seikoista, kuten myös paneelin käyttötarkoituksesta, anonymiteetistä ja vastaamisen vapaaehtoisuudesta tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti (ks. Kuula 2011, 102). Esittelen paneelien sisältöjä tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa kuvaan kehittämistyön tuloksia.

7. KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA POHDINTA

Tarkastelen tässä luvussa kehittämistyön tuloksia työlle asetettujen tavoitteiden pohjalta vastaten asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tulosten tausta-aineistoa ovat eDelphi-paneelien vastausmateriaali sekä kehittämistyön aikana syntynyt havaintomateriaali. Aineistoa ovat myös kirjalliset palautteet ja dokumentit sekä nauhoitteet työn eri vaiheista. Pohdin myös tulosten taustalla vaikuttavia tekijöitä ja arvioin kehittämistyön tuloksia luotettavuuden näkökulmasta. Suorat lainaukset eDelphi-paneelistä ja kehittämistyöhön osallistuneiden tuottamasta puheesta ja kirjallisesta aineistosta on ilmaistu tekstissä lainausmerkein.

7.1 Väkivaltatyötä tekevän järjestön toimintaympäristö vuonna 2022

Lähestyn tätä kysymystä Edelphi-paneelin aineistojen pohjalta, lähinnä lähitulevaisuudessa odotettavien poliittisten muutosten näkökulmasta. Niinpä tässä korostuvat valmisteilla olevien maakuntaudistuksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistukseen (sote) liittyvät mahdolliset vaikutukset palveluiden järjestämisvastuuseen, asiakkaiden valinnanvapauteen sekä palveluiden tuottamisen tapoihin. Nojaan tässä pääosin ulkopuolisten asiantuntijoiden antamiin arvioihin toimintaympäristön muutoksista. Kahdeksan asiantuntijaa oli vastannut paneelin kutsuun myöntävästi, mutta vastausaineiston perusteella vain viisi henkilöä oli lopulta vastannut paneeliin. EDelphiin rakennetun anonymiteetin vuoksi en osaa sanoa, ketkä kutsun hyväksyneistä vastasivat paneeliin, sillä paneelissani ei ollut taustakysymyksiä, joiden avulla asian voisi selvittää. Yhtä kaikki, jokaisella vastaajalla oli työnkuvansa johdosta asiantuntemusta paneelin teemoista.

Asiantuntijoille esitettiin väite, jonka mukaan “vuonna 2022 ensisijainen vastuu väkivallan käyttäjien kanssa tehtävän työn järjestämisestä on maakunnilla”. Asiantuntijoiden tuli arvioida väitteen todennäköisyyttä. Väitteeseen otti kantaa viisi vastaajaa, joista kolme piti väitettä melko todennäköisenä, yksi todennäköisenä ja yksi hyvin todennäköisenä. Kommentteissa oltiin kohtuullisen yksimielisiä siitä, että sosiaalihuoltolain määrittelemät tehtävät ovat siirtyneet kunnilta maakunnille. Sen sijaan väkivaltatyön erityispalveluiden siirtymistä maakuntien järjestämisvastuulle ei pidetty niin itsestään selvänä. Jotkut uskoivat, että näin tulee tapahtumaan. Toiset epäilivät, että “voi käydä niin että [väkivallan käyttäjien kanssa tehtävä työ] ei määriy lakisääteiseksi palveluksi, [sillä se on] nykyisinkin paljon järjestöjen varassa”. Lisäksi todettiin, että hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on jäämässä kuntien vastuulle, ja väkivallan ehkäisytyön arveltiin jatkossa kuuluvan tähän kuntien tehtävävalikkoon. Väkivallan ehkäisytyönä pidettiin muun muassa “hyvinvoinnin ja tasa-arvon vahvistamista”, “tukea elämän muutoskohtiin” ja “tietoa turvallisuudesta ja väkivaltailmiöstä sekä yhteistä pohdintaa sen pohjalta päiväkoteihin, kouluihin, työpaikoille, kirjastoihin, someen jne.”.

Seuraavaksi paneelissa väitettiin, että valmisteilla olevan valinnanvapauden lisääntymisen myötä “vuonna 2022 asiakas saa palvelusetelin, jolla "maksetaan" käynti Lyömätön Linja Espoossa ry:ssä”. Väite sai ristiriitaisia arvioita. Kaksi vastaajaa piti väitettä melko epätodennäköisenä, yksi vastaaja ei epätodennäköisenä eikä todennäköisenä, yhden mielestä väite oli melko todennäköinen ja viidennen vastaajan mukaan todennäköinen. Todettiin muun muassa, että “asiakas voi tosiaan saada Sote-uudistuksen jälkeen asiakassetelin, jolla hankkii tarvitsemiaan palveluja yksityisiltä palveluntuottajilta. Maakunnalla ei kuitenkaan ole velvoitetta myöntää niitä”. Todettiin, että palvelusetelitä voi myöntää vain maakunnan liikelaitos. Vastaajan käsityksen mukaan “asiakassetelin saaminen edellyttää palvelutarpeen arviointia ja sen pohjalta tehdyn asiakassuunnitelman. Tämä prosessi nostaa mielestäni kynnystä palveluun tulemiselle”. Ajatusta palvelusetelistä pidettiin osittain uhkana, osittain mahdollisuutena. Tässä yhteydessä palvelusetelijaatusta epäiltiin useassa vastauksessa ja toivottiin, että “[väkivallan katkaisu-]palvelu nähtäisiin jatkossakin ns. matalan kynnyksen palveluna, eikä palveluun tarvitsisi hakea jatkossakaan asiakasseteliä”.

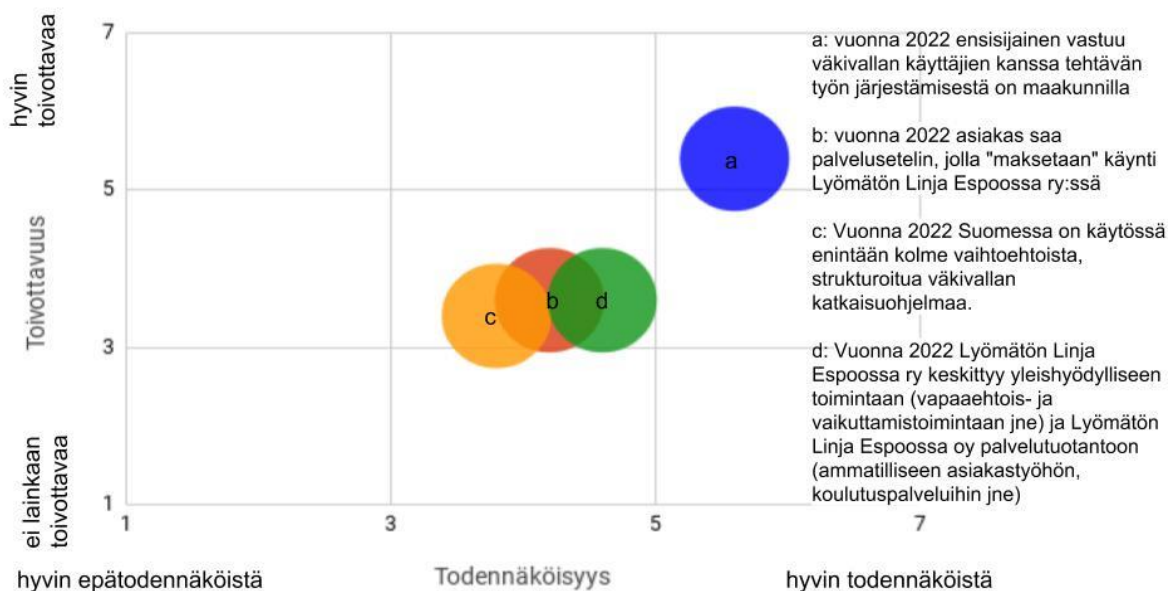
Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan sitä, millä tavalla väkivallan katkaisutyön käytännöt kehittyvät lähivuosina. Esitettiin väite, jonka mukaan “vuonna 2022 Suomessa on käytössä enintään kolme vaihtoehtoista, strukturoitua väkivallan katkaisuohjelmia”. Panelisteista kolme piti väitettä melko todennäköisenä ja kaksi epätodennäköisenä. Tätä väitettä oli kommentoinut vain yksi vastaaja; väite saatettiin kokea väkivallatyön erityisasiantuntemusta vaativana. Kommentissa todettiin, että “painetta strukturoitujen ohjelmien luomiseen on selkeästi ilmassa”. Hänen mukaansa ohjelmat etenevät paperilla loogisesti ja hyväksi todettuja ohjelmia halutaan levittää. Vastaaja itse piti parempana sitä, että “yhdenmukaista laatua pidetään yllä laatustandardeilla, joiden toteuttamiseen voi keksiä myös uusia tapoja”.

Viimeinen todennäköisyyttä ja toivottavuutta kartoittanut väite oli, että “vuonna 2022 Lyömätön Linja Espoossa ry keskittyy yleishyödylliseen toimintaan (vapaaehtois- ja vaikuttamistoimintaan jne.) ja Lyömätön Linja Espoossa oy palvelutuotantoon (ammatilliseen asiakastyöhön, koulutuspalveluihin jne.)”. Väite perustui valtioneuvoston reformiin siitä, että kolmannen sektorin toimijoiden tulisi jatkossa erottaa julkiseen tukeen oikeutettu yleishyödyllinen toiminta ja liiketaloudellinen palvelutuotanto selkeästi toisistaan (Valtioneuvosto 2018).

Tätä väitettä piti epätodennäköisenä yksi vastaajista. Muut pitivät sitä melko todennäköisenä tai todennäköisenä. Yhdessä vastauksessa yhdistyksen toimintojen eriyttämisvelvoitteen toteuttamista pidettiin hyvin hankalana ja epätarkoituksenmukaisena. Todettiin, että “[yleishyödyllinen toiminnan ja palvelutuotannon] erottaminen ei ole yksinkertaista - käytännössä monessa järjestössä työntekijät tekevät molempia, ja erottaminen tyypillisesti vähentää joustavuutta tai jopa rakentaa raja-aitoja tähän”. Toisaalta toisen vastaajan mukaan “järjestökentällä nähdään usein turhan negatiivisena yhtiöittämisajatus”.

Olen koostanut alla olevaan kuvioon (kuvio 3) neljän edellä kuvatun väitteen vastaukset niin, että olen laskenut keskiarvon väitteiden todennäköisyyksistä ja toivottavuuksista. Olen muuntanut paneelin sanallisen asteikon numeraaliseen muotoon niin, että vastauksilla “hyvin epätodennäköistä ja” “ei lainkaan toivottavaa” on arvo 1 ja vastaavasti asteikon toisen ääripään, vastausten “hyvin todennäköistä” ja “hyvin toivottavaa”, arvo on 7. Paneelin neljä väitettä on kuvattu eri värein ja kirjainsymbolein,

joiden selite on kuviossa. Kuvioista voi havaita, että väitettä järjestämisvastuun siirtymisestä maakunnille pidettiin sekä selvästi todennäköisempänä että toivotumpana kuin kolmea muuta väitettä. Nämä olivat keskenään varsin samanlaisia todennäköisyyden ja toivottavuuden suhteen ja sijoittuvat asteikon keskivaiheille.

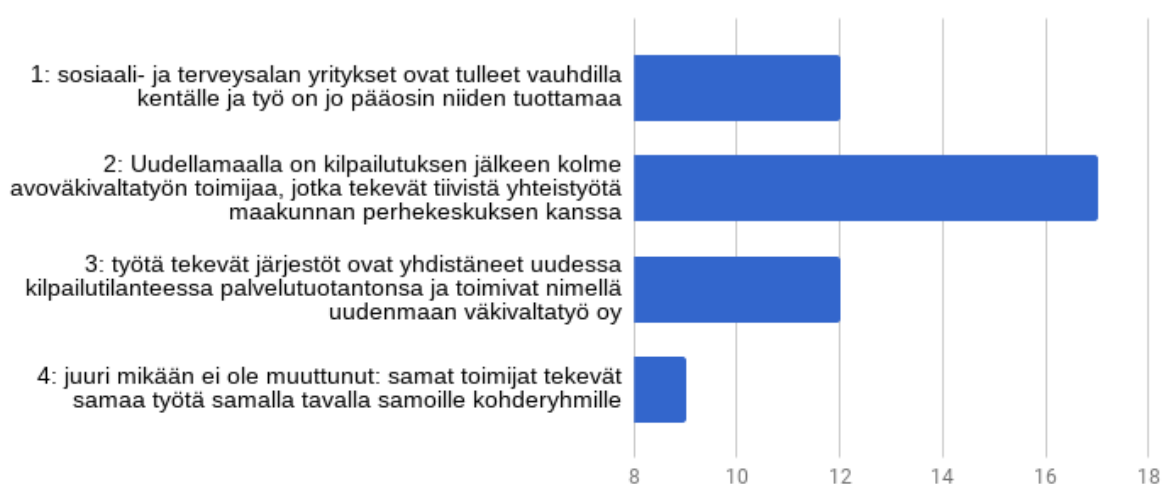


Kuvio 3. Arviot paneelin toimintaympäristöön liittyvien väitteiden todennäköisyyksistä ja toivottavuuksista.

Paneelissa pyydettiin myös arviota siitä, millaisena väkivaltatyön kenttä nähdään Uudellamaalla vuonna 2022. Tähän olin laatinut neljä vaihtoehtoista skenaariota, joissa olin pyrkinyt huomioimaan toimintaympäristössä vaikuttavia muutostekijöitä. Skenaariot olivat:

1. sosiaali- ja terveysalan yritykset ovat tulleet vauhdilla kentälle ja työ on jo pääosin niiden tuottamaa
2. Uudellamaalla on kilpailituksen jälkeen kolme avoväkivaltatyön toimijaa, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä maakunnan perhekeskuksen kanssa
3. työtä tekevät järjestöt ovat yhdistäneet uudessa kilpailutilanteessa palvelutuotantonsa ja toimivat nimellä Uudenmaan väkivaltatyö oy sekä
4. juuri mikään ei ole muuttunut: samat toimijat tekevät samaa työtä samalla tavalla samoille kohderyhmille

Vastaajien tuli asettaa skenaariot järjestykseen niiden toteutumisen todennäköisyyden mukaan. Todennäköisimmäksi arvioitiin skenaario 2, jossa Uudellamaalla toimisi kilpailutuksen jälkeen kolme palveluntuottajaa. Tämän oli arvioinut todennäköisimmäksi vaihtoehdoksi kolme vastaajaa viidestä. Skenaarioita, joissa yritykset ovat tulleet vauhdilla mukaan väkivaltatyöhön sekä sitä, että väkivaltatyötä toteuttavat järjestöt ovat yhdistäneet uudessa kilpailutilanteessa voimansa, pidettiin melko todennäköisinä. Neljättä skenaariota, jossa juuri mikään ei ollut muuttunut, pidettiin kolmessa vastauksessa vähiten todennäköisenä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) vastaukset on muunnettu pylväsdiagrammin muotoon niin, että vastaajien arvioima järjestys todennäköisyydelle on pisteytetty. Todennäköisimmäksi arvioidun skenaarion arvo on neljä pistettä, seuraavaksi todennäköisimmän kolme pistettä ja niin edelleen.



Kuvio 4. Eri skenaarioiden arvioitu todennäköisyys

Kaksi vastaajaa arvioi skenaarioita myös sanallisesti kommenttiosiossa. Molemmat vastaajat pohtivat Veikkauksen tuottoja jakavan sosiaali- ja terveysministeriön avustuskeskuksen STEA:n roolia tulevaisuudessa. Toinen arveli, että “jos Sote-uudistuksen myötä tulee paljon uusia toimijoita (yrityksiä) kentälle, syntyy uusia markkinoita ja se voi johtaa STEA-rahoituksen vetäytymiseen”. Toisen arvion mukaan “STEA:n rahoitus jatkuu kuten ennenkin”. Molemmat vastaajat korostivat järjestöjen yhteistyön tärkeyttä ja etenkin toisessa kommentissa uskottiin, että järjestöt tulevat yhdistämään toimintaansa ja verkostoitumaan tiiviimmin. Maakunnan tulevan perhekeskuksen roolia pidettiin epäselvänä. Maakunnallisten perhekeskusten lisäksi Suomeen todettiin perustettavan “viisi osaamisen tukikeskusta OT keskusta joissa tulee olemaan myös osa väkivaltatyöstä”.

7.2 Arviot Lyömätön Linja Espoossa ry:n toiminnasta vuonna 2022

Edellä kuvatuista vastauksista voidaan tehdä joitain tulkintoja siitä, millaiseksi yhdistyksen toiminta muotoutuu. Poliittisten uudistusten sanelemien muutosten lisäksi toimintaan sisältöihin vaikuttavat toki myös erilaiset yhteiskunnalliset trendit sekä se, mihin yhdistystä ylipäätään halutaan kuljettaa. Näiden seikkojen selvittämiseksi sekä ulkopuolisilta asiantuntijoilta että yhdistyksen toimijoilta kysyttiin, miten trendit vaikuttavat yhdistyksen eri toimintamuotoihin. Lisäksi yhdistyksen sisäisessä paneelissa tiedusteltiin suoraan, mihin toimintoihin ja asioihin halutaan keskittyä tulevan neljän vuoden aikana. Arvioitavana oli 18 eri toimintaa, jotka oli koostettu suoraan Tulevaisuusillan aikana laaditusta asialistasta.

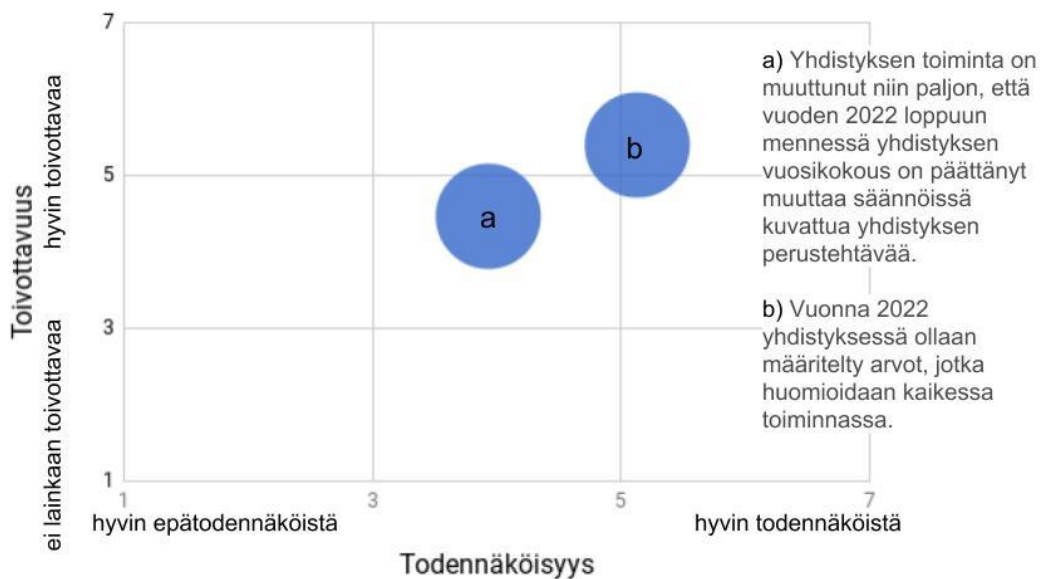
Tulevaisuuden tutkiminen ja siihen reagointi - riskien, vision ja mission kartoittaminen sekä päätöksenteko - perustuvat pohjimmiltaan arvoihin (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 38). Niinpä tiedustelin yhdistyksen toimijoille suunnatun paneelin alussa vastaajien arvioita siitä, millaisena he näkevät yhdistyksen perustehtävän ja arvot. Tässäkin esitettyjä väitteitä peilattiin vuoteen 2022. Ensimmäinen väite oli, että "yhdistyksen toiminta on muuttunut niin paljon, että vuoden 2022 loppuun mennessä yhdistyksen vuosikokous on päättänyt muuttaa säännöissä kuvattua yhdistyksen perustehtävää". Väitteen taustatietona oli ote yhdistyksen sääntöihin kirjatusta yhdistyksen tehtävästä ja toimintamuodoista.

Arviot väitteen todennäköisyydestä ja toivottavuudesta vaihtelivat melko paljon. Sannallisissa kommentteissa sääntöihin kirjattua perustehtävää pidettiin pääsääntöisesti hyvänä ja kattavana. Useammassa kommentissa tosin mainittiin, että sääntöjä on hyvä päivittää tarpeen mukaan. Joissain vastauksissa viitattiin siihen, että yhdistyksen toiminta on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Esimerkiksi turvakotitoiminnasta luovuttiin vuonna 2012. Vastauksissa pohdittiin, tulisiko sääntöjä päivittää vastaamaan paremmin nykyistä, avopalveluihin keskittyvää toimintaa. Ylipäätään toivottiin, että erikoistuminen väkivallan käyttäjien kanssa tehtävään työhön tehtäisiin paremmin näkyväksi myös sääntöjen tasolla. Lisäksi toivottiin, että säännöissä mainittaisiin

selkeämmin koko perheen näkökulma toiminnassa - myös lasten huomioiminen, vaikka varsinaista lapsityötä ei yhdistyksessä tällä hetkellä tehdäkään.

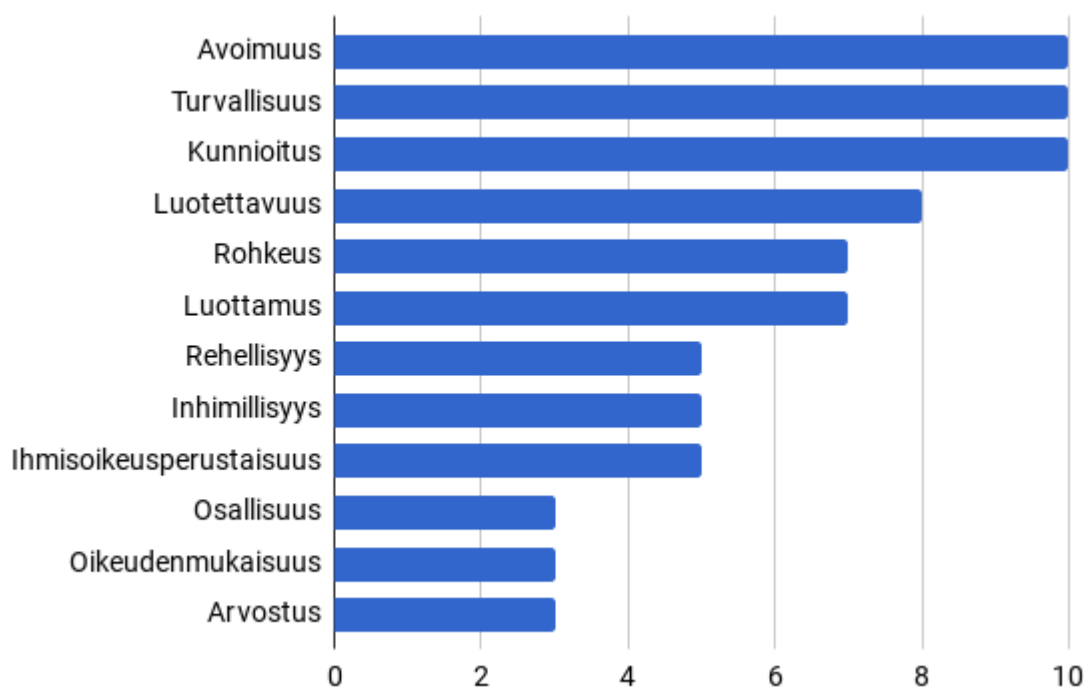
Paneelissa käytiin myös arvokeskustelua. Esitin väitteen, jonka mukaan “vuonna 2022 yhdistyksessä on määritelty arvot, jotka huomioidaan kaikessa toiminnassa”. Pohjustuksena totesin, että tällä hetkellä selkeitä yhdistyksen arvoja ei ole, vaan eri dokumenteissa arvot on määritelty hieman eri tavoin. Tämä väite arvioitiin kohtuullisen yksimielisesti sekä varsin todennäköiseksi että toivottavaksi. Myös kommentteissa painotettiin kautta linjan sekä säännöllisen arvokeskustelun tarvetta että arvojen määrittelyn tarvetta. Todettiin, että “arvokeskustelu on jatkuvana aina paikallaan. Se selkeyttää perustehtävää sekä yhtenäistää työntekijöiden toimintatapaa”. Arvojen tulisi “kuitenkin olla sellaisia, joiden takana voidaan seistä ja jotka on helppo ottaa omaksi. Tällöin vähennetään riskiä sille, että arvot jäisivät ohuiksi ja koristamaan paperia”.

Alla olevaan kuvioon (kuvio 5) on laskettu kahden yllä kuvatun väitteen vastausten keskiarvo niin, että asteikko on jälleen muutettu numeraaliseen muotoon. Tässä asteikon toisen ääripään, vastausten “hyvin epätodennäköistä” ja ei “lainkaan toivottavaa” arvo on 1 ja toisessa päässä enimmäisarvo on 7.



Kuvio 5. Perustehtävään ja arvoihin liittyneiden väitteiden vastausten keskiarvot.

Koska olin jo aloittanut arvokeskustelun paneelissa, koin luontevaksi jatkaa ja tarkentaa sitä. Vastaajien piti kuvitella tilanne, jossa “edellisen väitteen skenaario on toteutunut ja Lyömätön Linja Espoossa ry:ssä on määritelty toimintaa ohjaavat ja suuntaavat arvot”. Pyysin vastaajia arvioimaan, mitkä olisivat “vuonna 2022 yhdistyksen viisi, kaiken toiminnan läpileikkaavaa arvoa”. Tähän olin listannut valmiita vaihtoehtoja niin, että poimin yhdistyksen virallisista dokumenteista jokaisen niissä mainitun arvon. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus äänestää arvoja myös listan ulkopuolelta. Kukin sai siis valita viisi mielestään yhdistyksen toimintaa parhaiten kuvaavaa arvoa. Listan ulkopuolelta ehdotettiin arvoja “väkivallattomuus”, “ratkaisukeskeisyys”, “asiakaslähtöisyys”, “toiveikkuus” ja “toivoa antava”, “yhdenvertaisuus”, “valo tunnelin päässä” sekä “huonoja perinteitä rikkova”. Kuviossa 6 on esitelty mainintojen määrä visuaalisessa muodossa.



Kuvio 6. Yhdistyksen arvot; mainintojen lukumäärä.

Nostin yhdistyksen näkyvyyden ja tunnettuuden paneelissa Tulevaisuusillan äänestyksen perusteella omaksi teemakseen. Taustaksi listasin tuloksia Takkisen (2017) opinnäytetyöstä, jossa oli tutkittu yhdistyksen brändiä, siihen liitettyjä mielikuvia ja tunnettuutta. Väitin, että “Lyömätön Linja Espoossa ry on vuonna 2022 huomattavasti tunnetumpi yhdistys kuin vuonna 2018 ja sen maine on hyvä”. Kysyin vastaajilta, mil-

lainen merkitys eri toimilla on ollut siinä, että väitteen tilanteeseen on päästy. Listasin 12 viestinnällistä ja muuta toimintamuotoa, jotka tuli ryhmitellä neljään eri kategoriaan: “merkitys on ollut olematon - merkitys on ollut vähäinen - merkitys on ollut kohtuullisen suuri - merkitys on ollut huomattava”. Vastauksissa nousi tärkeimmiksi viisi seikkaa tässä järjestyksessä:

1. toimiminen verkostoissa
2. kehitetyt mallit ja toimivat käytännöt
3. henkilökohtainen vuorovaikutus
4. tiedotteet, kannanotot ja uutiset sekä
5. henkilökohtaiset mediasuhteet

Kommenteissa todettiin, että tunnettuudessa on kaksi ulottuvuutta: “ammattilaisten tietoisuus palveluista on yksi asia, potentiaalisten asiakkaiden tietoisuus toinen”. Arvioitiin, että “koulutukset ja toimivat käytännöt palvelevat yhteistyökumppaneita ja alan ammattilaisia” ja uskottiin, että “ennen kaikkea tunnettavuutta täytyy saada tavallisten ihmisten, "kansan" parissa”.

Pyysin sekä ulkopuolisille asiantuntijoille että yhdistyksen toimijoille suunnatussa paneelissa vastaajia arvioimaan, “kuinka voimakkaasti erilaiset trendit (kuten digitalisaatio, yhteiskunnan kansainvälistyminen tai asenneilmapiirin muutokset) ja toimintaympäristön muutokset (kuten sote-uudistus, Istanbulin sopimus tai muutokset lainsäädännössä) vaikuttavat yhdistyksen eri toimintamuotoihin vuonna 2022”. Toimintamuodot olin valikoinut yhdistyksen nykyisen toiminnan piiristä mahdollisimman hyvään kattavuuteen pyrkien. Tämä kysymys tarjosi myös mahdollisuuden tulevaisuudesta kantautuvien, nykyhetkessä jo jollain tavalla näkyvien heikkojen signaalien paikallistamiseen (ks. Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 33). Arviointiasteikkona käytin tulevaisuudentutkimuksessa paljon käytettyä virallista tuulen nopeusasteikkoa, jossa tuulen voimakkuus kuvasi tässä yhteydessä “yhdistyksestä riippumattomien, ulkopuolisten ilmiöiden eri toimintoihin tuottamaa positiivista painetta tai "draivia””.

0 m/s tyyntä

8–13 m/s navakkaa tuulta

1–3 m/s heikkoa tuulta

14–20 m/s kovaa tuulta

4–7 m/s kohtalaista tuulta

21–32 m/s myrskyä
yli 32 m/s hirmumyrskyä

(Ilmatieteen laitos)

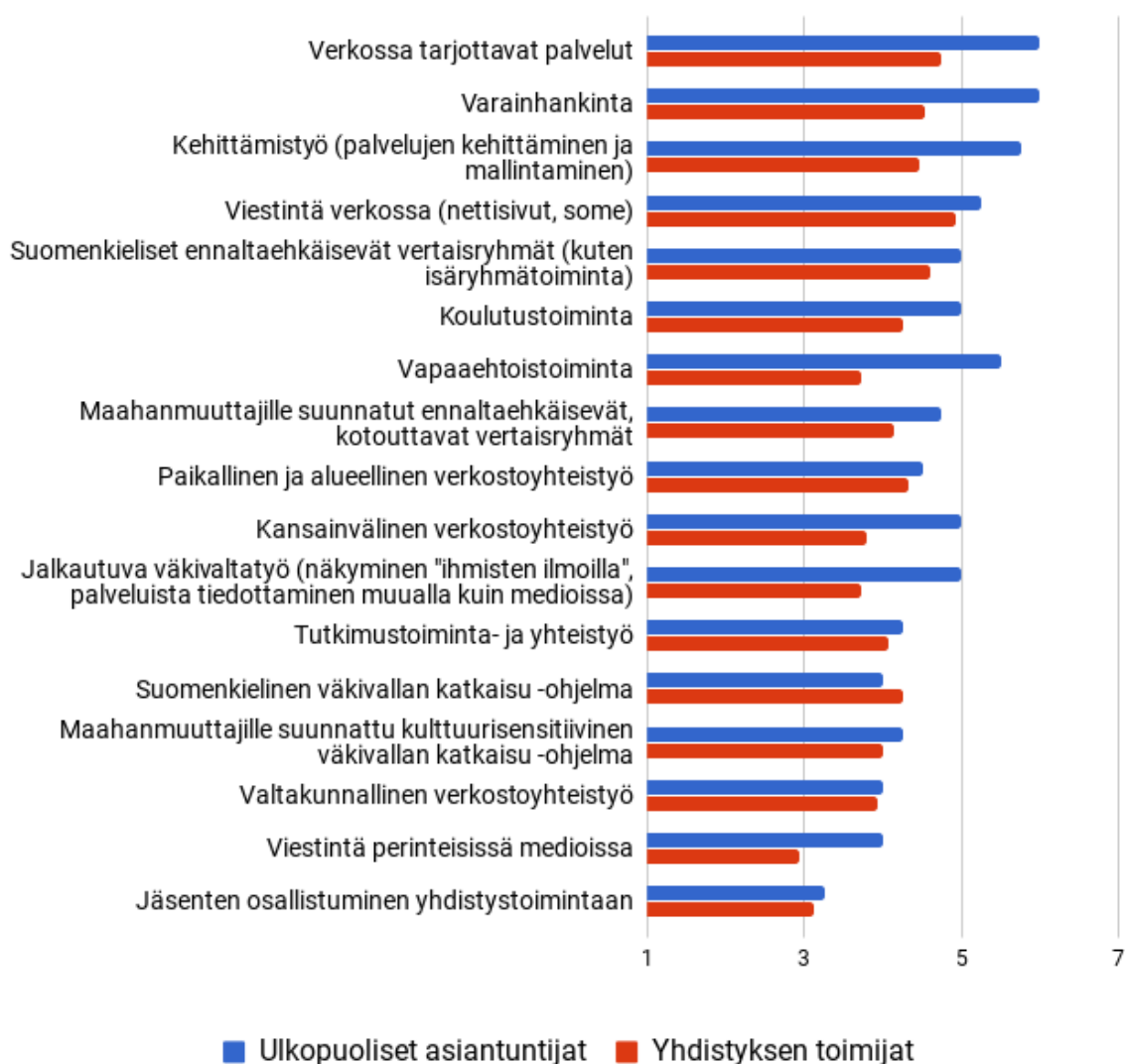
Vastausten hajonta oli toimintamuodosta riippumatta varsin suurta. Se saattaa kertoa siitä, että tämä kysymys saattoi olla hankalasti tulkittavissa. Eri ihmiset saattoivat myös arvioida hyvin eri tavoin trendien vaikutuksia ja ylipäättään ottaa arvioissaan huomioon toisenlaisia trendejä ja muutosvoimia kuin toiset. Vastauksista voi kuitenkin tulkita sitä, millainen toiminta nähdään lähitulevaisuudessa olevan nosteessa ulkoisten muutostekijöiden vaikutuksesta.

Vastauksissa korostuvat ensinnäkin digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Sekä verkossa tarjottavat palvelut että verkossa tapahtuva viestintä arvioidaan lähitulevaisuuden kannalta huomionarvoisiksi työmuodoiksi. Myös varainhankinnan roolin ajatellaan korostuvan; tämä johtunee järjestökentän rahoitukseen liittyvistä epävarmuustekijöistä. Kehittämistyön ja koulutustoiminnan nähdään niin ikään olevan nosteessa muutostekijöiden vaikutuksesta. Ulkopuoliset asiantuntijat näkevät vapaaehtoistoiminnan, kansainvälisen verkostoyhteistyön sekä jalkautuvan väkivaltatyön roolin huomattavasti korostuneempana kuin yhdistyksen toimijat. Asiantuntijoiden arviot eri toimintojen ”draivista” olivat kautta linjan - suomenkielistä väkivallan katkaisuohjelmalla lukuun ottamatta - korkeampia kuin yhdistyksen toimijoilla. Mielenkiintoista on myös, että väkivaltaa ennaltaehkäisevät ryhmätoiminnat nähdään olevan selvästi enemmän nosteessa lähivuosina kuin yhdistyksen ydintoiminta - väkivallan katkaisuohjelmalla. Jäsenten rooli yhdistystoiminnassa nähtiin kautta linjan pienenä vuonna 2022.

Kysymys tuotti paljon dataa, jonka selkeä visuaalinen esittäminen kokonaisuudessaan vaatisi suuren määrän kuvioita. Päädyin havainnollistamaan vastaajien arvioita kuviossa (kuvio 7), johon on laskettu keskiarvot sekä yhdistystoimijoiden että ulkopuolisten asiantuntijoiden vastauksista. Keskiarvojen laskemiseksi tuulen seitsenportainen nopeusasteikko on muutettu numeraaliseen muotoon niin, että arvo tyyntä on 1 ja vastaavasti arvo hirmumyrskyä on 7. Yhdistyksen toiminnot on järjestelty kuvioon niin, että suurimman arvojen yhteissumman saanut toiminto on ylimpänä.

Tätäkin osiota oli mahdollisuus kommentoida sanallisesti. Asiantuntijoiden paneelissa oli yksi kommentti, jossa todettiin, että “kaikki nämä ovat tärkeitä - ja perustyö on luonnollisesti olennaista, vaikka se ei trendituulien harjalla olekaan”. Kommentoija kertoi myös huomanneensa, että tuli antaneeksi suurimpia tuulia perustyön kannalta välttämättömimmille asioille.

Yhdistyksen toimijat kommentoivat tätä osiota aktiivisemmin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin peilaten. Eräs vastaaja arveli, että “perhevapaa-uudistus mennee läpi seuraavalla hallituskaudella, jolloin tulee jälleen uusi buumi isätyölle”. Pohdittiin myös, että Istanbulin sopimuksen veloitteet lisäävät paikallista ja kansallista yhteistyötä. Sote-uudistuksen ajateltiin voimistavan palveluiden kehittämistä ja mallintamista ja nähtiin, että se vaatii rinnalleen tutkimustoimintaa. Varainhankinnan roolin arveltiin olevan “kaikkialla tapetilla uudenlaisen järjestömaailman rakentumisen myötä”. Joku kommentoi provosoivasti mutta nähdäkseni varsin realistisesti, että “Eurooppa pitää ottaa haltuun. Monessa maassa ollaan vielä kivikaudella meidän aihepiirissä”. Yhdistyksen vapaaehtoistoimintaa pidettiin tärkeänä, mutta sen elinvoimaisuudesta oltiin myös hyvin huolestuneita. Todettiin, että “sen pitäisi olla koko yhdistyksen visio”. Kommenttien perusteella näyttää siltä, että joillakin vastaajilla saattoi sekoittua muutostekijöiden vaikutusten arviointi ja se, millä tavoin toiminta näyttäytyy yhdistyksen sisällä. Tämän vuoksi tämän osion tulosten luotettavuuteen on syytä suhtautua hieman varauksellisesti.



Kuvio 7. Ulkoisten muutostekijöiden vaikutus yhdistyksen eri toimintamuotoihin vuonna 2022.

Yhdistyksen toimijat saivat myös tehdä paneelissa suuntaa-antavia strategisia valintoja. He luokittelivat Tulevaisuusillan aikana listatut 18 yhdistyksen toimintaan liittyvää asiaa tärkeyden mukaan neljään kategoriaan: ei lainkaan tärkeää - melko tärkeää - tärkeää - todella tärkeää. Ohjeistuksessa sanottiin, että kuhunkin kategoriaan tuli valita vähintään neljä asiaa. Asiat - jotka kyselyssä avattiin tarkemminkin - olivat:

1. väkivaltailmiö;

2. sukupuolten moninaisuus;
3. ennaltaehkäisevä työ;
4. jäsenmäärä;
5. asiakasmäärä;
6. palvelujen erityisyys;
7. nuoret;
8. työn valtakunnallistaminen;
9. koulutustoiminta;
10. vapaaehtoistoiminta;
11. verkostotyö tässä ajassa;
12. arvot;
13. säännöt;
14. monikulttuurisuustyö;
15. ikääntyvät;
16. tutkimus;
17. osaamis- tai palvelukeskus ja
18. neuvolat ja koulut

Arviot eri toimintojen tärkeydestä jakautuivat melko tasaisesti. Jotkut toiminnot saivat kuitenkin muita suurempaa kannatusta. Todella tärkeää - ryhmään nousi kaksi muita enemmän ääniä saanutta toimintamuotoja. Nämä olivat palvelujen erityisyys ja ennaltaehkäisevä työ. Myös monikulttuurisuustyö, neuvolat ja koulut, työn valtakunnallistaminen sekä nuoret saivat muita enemmän ääniä. Toisessa ääripäässä sukupuolten moninaisuuden huomioiminen, osaamis- ja palvelukeskusajattelu sekä työ ikääntyvien kanssa arvioitiin muita useammin vähiten tärkeäksi painopistealueeksi. Moni vastaaja kommentoi, että oli hankalaa ryhmitellä toimintoja, koska kaikki teemat olivat jollain tavalla tärkeitä.

7.3 Osallisuutta tukevan paikallisyhdistyksen tulevaisuustyöskentelyn elementit

Osallisuus nähdään usein kolmen ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen ulottuvuus liittyy riittävään toimeentuloon, hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Toiseen ulottuvuuteen on liitetty käsitteet toiminnallinen osallisuus, valtaisuus ja toimijuus. Osallisuuteen kuuluu lisäksi yhteisöön kuulumisen ulottuvuus, joka pitää sisälleen ajatuksen yhteisyydestä ja jäsenyydestä. (Raivio & Karjalainen 2013, 16–17). Tarkastelen tässä ulottuvuuksista kahta jälkimmäistä, sillä perusturvallisuutta tuottavien tekijöiden tarkastelu ei ole työn kannalta relevanttia tai edes mahdollista. Vastatakseni tähän työlle asettamaani kysymykseen arvioin prosessia sekä sen onnistumisten kautta että kriittisesti sillä ajatuksella, mitä prosessissa olisi voinut tehdä vielä paremmin. Arvioinnin pohjana ovat prosessin aikana tekemäni havainnot sekä eri vaiheiden yhteydessä kerätty palautemateriaali.

Toiminnallinen osallisuus ja yhteisöön kuuluminen kulkevat työssä tiiviisti käsi kädessä - tulevaisuustyöskentelyyn osallistuneet henkilöt liittyivät automaattisesti osaksi kehittäjäyhteisöä, jonka fokuksena oli nimenomaan yhteinen toiminta. Prosessin aikana pyrittiin huomioimaan eri taustoista tulevat ja eri kompetensseilla varustetut osallistujat niin, että yhteisölle syntyisi tarpeeksi yhtenäinen käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä ja mistä lähtökohdista käsin.

Etenkin Tulevaisuusillassa panostin aiheeseen orientoitumiseen. Kirjallisen palautteen ja muun arvioinnin perusteella Tulevaisuusilta vahvasti osallisuuden ulottuvuuksia. Palautteissa korostettiin sekä yhteisen toiminnan että illassa vallinneen yhteisyyttä ja yhteenkuuluvuutta tukeneen ilmapiirin merkitystä. Illan osallistujat ja myönteinen ilmapiiri saivat palautteessa eniten yksittäisiä positiivisia mainintoja. Kirjallisen palautteen kommentti ”innostava, kannustava. tuttuutta rakentava ilta” kuvastaa mielestäni hyvin yleisemminkin illassa vallinnutta tunnelmaa.

Pyrin rakentamaan myös yhdistystoimijoille suunnatusta delfoi-paneelistä osallisuuden kokemusta tukevan kokonaisuuden. Olin taustoittanut paneelin väittämiä niin, että jokaisella olisi mahdollisuus lausua mielipiteensä ja arvionsa omista lähtökohdistaan käsin. Vahvasta taustoittamisesta huolimatta osa vastaajista, etenkin asiakkaan roolista käsin vastanneesta, koki, että joihinkin väitteisiin vastaamiseen oli heidän positiostaan käsin hankalaa tai että väitteen aihepiiri ei tuntunut koskettavan heitä. Esimerkiksi yhdistyksen tunnettuus-osioon joku asiakkaan roolista käsin vastannut oli kommentoinut, että ”ei minulle relevantti”. Myös koko paneelin palautteessa oli todettu, että ”vähän oli vaikea näin asiakkaana vastata kysymyksiin”. Toinen asiakas kommentoi, että ”kysymysten asetelu on todella haastava, sillä muutaman kuukauden asiakkuuden perusteella on vaikea arvioida koko yhdistyksen toimintaa ja asettaa prioriteetteja. Epäilen että ovatko vastaukseni mitenkään hyödyllisiä ja jopa että olisinko tehnyt paremman palveluksen jättämällä vastaamatta osaan”. Eräs vastaaja pohti, olisiko ”taustalla [voinut] olla hiukan enemmän tietoutta yhdistyksen menneisyydestä, jotta kaikkiin kysymyksiin osaisi vastata halutulla/vaaditulla tietotasolla”. Edelphi-paneelia pidettiin myös jossain määrin pinnallisena menetelmänä: ”Ei ollut mahdollista käsitellä asioita kunnolla. ”Ryhmätyö” olisi tuottanut erilaiset ja erilaatuiset tulokset”.

Uskon että eDelphi-paneelistä saatuun kriittiseen palautteeseen liittyy myös se tosiasia, että lähes puolet vastaajista, seitsemän kuudestatoista, ei osallistunut Tulevaisuusiltaan. Heillä ei ollut samaa kokemusta ilmapiiristä, muiden osallistujien fyysisestä läsnäolosta eikä tulevaisuusajatteluun orientoitumisesta yhdistystasolla. On varmasti totta, että verkossa tapahtuva paneeli on sekä syvyydeltään että hengeltään aivan erilainen kuin fyysinen Tulevaisuusillan kaltainen

tilaisuus. Sen voi tulkita myös palautteista: eDelphi-paneelissa yksikään vastaaja ei kommentoinut paneelin ilmapiiriä tai yhteistoiminnan merkitystä toisin kuin Tulevaisuusillassa. Palautteet - sekä positiiviset että kriittiset - liittyivät hyvin vahvasti käsiteltyyn asiaan eli yhdistyksen toimintaan ja tulevaisuuteen sekä paneelin sisältöön ja tekniseen toteutukseen.

Jälkeenpäin pohdin, olisiko kehittämistyön voinut toteuttaa vahvemmin vertikaalisessa suunnassa etenevän tasomallin, esimerkiksi bikva-mallin mukaisesti. Siinä kehittäminen etenee alhaalta ylöspäin - asiakkaan kautta työntekijälle ja siitä edelleen johdolle ja poliittisille päättäjille (Toikko & Rantanen 2009, 68–69). Tällainen ajattelu olisi hyvinkin voinut olla sovellettavissa tähän kehittämistyöhön. Asiakkaiden palaute ja työntekijöiden reflektio olisivat esimerkiksi voineet taustoittaa Tulevaisuusillan pohdintoja. Näin yhdistyksen eri toimijat olisivat voineet osallistua kehittämistyöhön vahvemmin heidän omista lähtökohdistaan käsin. Toisaalta eri toimijatasojen vuoropuhelu olisi tällöin jäänyt vähäisemmäksi. Pidän tässä työssä arvokkaana sitä, että asiakkaille ja hallituksen jäsenille tarjottiin mahdollisuus istua saman pöydän ääreen.

Kokoavasti voidaan todeta, että kehittämissuunnitelma tukee kokonaisuudessaan osallisuuden osatekijöitä hyvin niiden yhdistystoimijoiden osalta, jotka ottivat työhön osaa. Osallisuuden kannalta olennaiseksi kysymykseksi nousee lisäksi se, kuinka hyvin yhdistyksen toimijoita onnistuttiin innostamaan työhön mukaan. Määrällisesti katsottuna tulos ei ollut kaikilta osin mairitteleva, joskin jossain määrin odotettu. Yhdistyksellä on noin 60 jäsentä, jotka eivät ole yhdistyksessä muussa roolissa - työntekijänä, hallituksessa tai vapaaehtoisena. Näistä Tulevaisuusillan ja sitä kautta eDelphi-paneeliin ilmoittautui siis vain kaksi. Tämän kokemuksen perusteella voi todeta, että jäsenten aloitteellisuuteen perustuva kutsu ei ollut kovinkaan tehokas tilanteessa, jossa jäsenten aktiivisuus yhdistyksen toiminnassa on muutenkin matala. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia vaikutuksia aktiivisemmalla - kuten puhelimitse tapahtuvalla - yhteydenottotavalla olisi jäsenistön innostamiseen.

Vapaaehtoisten ja asiakkaiden osallistuminen tulevaisuustyöskentelyyn oli olosuhteisiin nähden huomattavasti vahvempaa. Huomionarvoista oli, asiakkaat eivät osallistuneet Tulevaisuusillan, mutta eDelphi-paneeliin kävi vastaamassa

neljä viidestä asiakkaasta, joille sitä markkinoitiin. Osasy Tulevaisuusillan vähäiseen osanottoon saattoi olla markkinoinnin ajankohta liian lähellä iltaa. Toisaalta tämä saattoi kertoa myös siitä, että erilaiset yhdistyksen toimijaryhmät saattavat kaivata erilaisia osallistumisen muotoja. Anonyymi verkossa täytettävä paneeli lienee sosiaalisesti turvallisempi tapa osallistua yhdistyksen toimintaan kuin kasvokkainen kohtaaminen entuudestaan tuntemattomien henkilöiden kanssa.

7.4 Työskentelyn vaikutukset oli yhdistyksen inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan

Aineettoman pääoman, etenkin sosiaalisen pääoman mittaaminen on varsin hankalaa useasta syystä (mm. Simpura 2002, 200–201; Alanen, lisakka, Nieminen & Simpura 2005, 70). Ensinnäkin itse käsitteiden monitulkintaisuus asettaa haasteensa sille, mitä asioita ylipäätään tulisi mitata (Simpura 2002, 200). Toisekseen esimerkiksi sosiaalinen pääoma nähdään etupäässä yhteisön ominaisuutena, mutta pääomaa mitattaessa on jouduttu käytännön syistä keskittymään yksilötason tilastotietoihin ja kyselyaineistoihin (Simpura 2002, 205; Alanen ym. 2002, 70). Sosiaalista pääomaa on mitattu lähinnä alueellisella tasolla erilaisten määrällisten aineistojen, kuten yhdistystoiminnan määrän ja laadullisten kyselyaineistojen, esimerkiksi naapurisuhteita ja muihin ihmisiin luottamista selvittävien kyselyiden avulla (Simpura 2005, 205–207). Myös inhimillisen pääoman mittaamiseen liittyy erimielisyyksiä, vaikka se on käsitteenä vanhempi (Simpura 2005, 201) ja jollain lailla yksinkertaisempi. En pyri tässä yhteydessä eksaktiin mittaamiseen perustuvaan tutkimustietoon. Pikemminkin pohdin tavoitteen toteutumista prosessin aikana kerätyn aineiston - Tulevaisuusillan havainnoinnin, siitä saadun palautteen, eDelphi-paneelien palautteen sekä prosessin aikana keräämieni muistiinpanojen pohjalta.

Jo Tulevaisuusiltaan liitetyissä toiveissa oli luettavissa toivetta aineettoman pääoman vahvistamisesta. Toiveissa korostuivat selvästi inhimillisen pääoman kasvattamiseen liittyvät seikat: toisaalta tiedollisiin valmiuksiin liittyvät toiveet, kuten toiveet yhdistyksen toimintaan liittyvän asiantuntemuksen vahvistumisesta. Toivottiin myös normatiivisten orientaatioiden kvalifikaatiotyyppiin lukeutuvaa luovuuden ja innostuksen vahvistumista (ks. Jurvansuu 2002, 132–133). Vas-

tauksissa oli nähtävissä myös sosiaalisen pääoman kasvattamiseen liittyviä toiveita. Tulkitsen, että toive koolla olevien väkivaltatyöhön liittyvien ajatusten kuumemisesta liittyy tarpeeseen luoda yhteistä ymmärrystä ja todellisuutta. Perustehtävään liittyvän yhteisen näkemyksen kirkkaus on sosiaalisen pääoman ilmenemiseen liitetty yhdistyksen menestystekijä (mm. Jurvansuu 2002, 131).

On myös mielenkiintoista tarkastella sitä, mikä ei näyttäytynyt osallistujien toiveissa. Toiveet liittyivät vahvasti käsiteltävään olleeseen asiaan: yhdistyksen tulevaisuuden tarkasteluun. Olin itse odottanut myös vahvemmin sosiaalisen pääoman muotoutumiseen liittyviä toiveita, kuten uusiin ihmisiin tutustumista, vuorovaikutusta ja mielipiteiden vaihtoa. Tällaisten toiveiden puuttumiseen saattoi vaikuttaa ohjeistus siitä, että toive tuli ilmaista yhdellä lauseella. Illan havainnoinnin perusteella uskon, että usealla osallistujalla oli tämänsuuntaisia sekundaarisia toiveita.

Illan aikana keskustelu oli vilkasta, jopa siinä määrin, että arvioitua aikataulua ja sisältöjä tuli soveltaa, jotta ilta saataisiin päätökseen ajallaan. Vaikka vuorovaikutus muiden kanssa ja toisiin tutustuminen ei ollutkaan kenenkään päällimmäinen toive illalta, illan aikana kävi selväksi, että ihmiset olivat tulleet iltaan nimenomaan vaihtamaan ajatuksia ja keskustelemaan. Illasta saamani palaute tuki tätä huomiota: osallistujat pitivät arvokkaana ylipäätään keskustelua yhdistyksen yhteisistä asioista ja sitä innostuksen ilmapiiriä, joka illan aikana vallitsi. Näin ollen voi todeta että Tulevaisuusillalla oli suuri vaikutus nimenomaan inhimillisen pääoman henkilökohtaiseen innostukseen, kehittämisorientaatioon ja luovuuteen liittyviin ulottuvuuksiin.

Tulevaisuusilta vaikutti jääneen ihmisten mieliin. Esimerkiksi yksi osallistujista lähetti myöhemmin samana iltana sähköpostia, jossa hän kertoi vielä jälkeensä saamistaan yhdistyksen kehittämiseen liittyneistä ideoistaan. Hän myös ilmaisi kiinnostuksensa tarjota yhdistykselle ajallista panostaan vapaaehtoistoiminnan muodossa. Tulkitsen, että tässä on kyse innostuksen kanavoitumisesta toiminnaksi ja jollain tapaa inhimillisen pääoman muuntumisesta osaksi yhdistyksen sosiaalista pääomaa. Jokainen sosiaaliseen pääomaan liitetystä ulottuvuuksista - luottamus, vuorovaikutus ja vastavuoroisuuden normit - näkyvät tässä spontaanissa illan myötä syntyneessä reaktiossa. Ilta tuotti myös joukon

konkreettisia ideoita, joista osaa alettiin jatkojalostaa nopealla aikataululla. Jo samana syksynä toteutettiin idea mieserityisestä mainoskampanjasta yhdistyksen toimiston lähellä sijaitsevassa kauppakeskuksessa.

Huomionarvoista on myös, että toinen jäsenen roolissa Tulevaisuusiltaan osallistuneesta haki myöhemmin samana vuonna yhdistyksen hallituksen jäsenyyttä ja tulikin valituksi. Kysyin tältä henkilöltä jälkeensä, voinko mainita tämän yksityiskohdan opinnäytetyöraportissani siitäkin huolimatta, että henkilö voisi periaatteessa olla tunnistettavissa asiayhteydestä. Lisäksi tiedustelin häneltä, millaisen yhteyden hän henkilökohtaisesti kokee Tulevaisuusiltaan osallistumisen ja hallitusjäsenyyden hakemisen välillä. Henkilö antoi luvan asian mainitsemiseen tässä raportissa ja kertoi, että hallituksen jäsenyyden hakeminen oli ollut suunnitelmassa jo ennen Tulevaisuusiltaa. Hän kertoi, että “olin toki jo pitkään ollut tietoinen toiminnasta ja kiinnosti päästä siitä paremmin perille, joten tulin tulevaisuusiltaan”. Hän pohti myös, että Illassa “vallinnut innostava ja innovatiivinen tunnelma toki puhui puolestaan myös kun uudelleen harkitsin hallituspaikkaa”.

Sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuus ja yhteistoiminta on sosiaalisen pääoman kannalta merkityksellistä: osallistujat muodostavat verkostoja ja pääsevät niiden avulla muotoilemaan itseään koskevia yhteisiä normeja. Se vahvistaa normiyhteisyyttä, sosiaalisen pääoman tukijalkaa, joka vastaavasti edistää yhteisyyden tunnetta ja sitä kautta luottamusta. (Ilmonen 2000, 21–22.) Näin sosiaalisen pääoman ulottuvuudet tukevat toisiaan (Kaunismaa 2000, 125). Tulevaisuusillan ja eDelphi-paneelin puitteissa tapahtunut osallistujien välinen vuorovaikutus ja yhteisten normien luominen edistivät näin ollen sosiaalisen pääoman muodostumista. Vuorovaikutus oli luonnollisesti tiiviimpää Tulevaisuusillassa, jonka yhteiset keskustelut ja pienryhmätyöskentelyvaihe perustuivat nimenomaan osallistujien väliseen vuorovaikutukseen. Myös eDelphi-paneelissa tapahtui vuorovaikutusta esimerkiksi niin, että vastaajat kommentoivat toistensa vastauksia ja vastasivat väitteiden kommenttikentissä muiden vastaajien esittämiin tarkentaviin kysymyksiin.

Pyrin selvittämään aineettoman pääoman muodostumista yhdistystoimijoiden eDelphi-paneelissa sen palauteosiossa. En halunnut johdatella vastaajia liian

tarkoin muotoillulla palautteella, vaan pyysin vastaajia kuvailemaan yleisluontoisesti "omin sanoin, mitä paneelista "jäi käteen" tiedollisella tasolla". Lisäksi pyysin vastaajia kuvailemaan paneelin vastaamisen vaikutuksia "tunnetasolla ja henkilökohtaisessa suhtautumisessa Lyömättömän Linjan toimintaan". Kuvaan seuraavaksi aineettoman pääoman muodostumiseen liittyneitä vastauksia.

Muutamissa vastauksissa todettiin, että paneeli loi uskoa tai toivoa liittyen yhdistyksen toimintaan. Niin ikään ilmaistiin kiinnostus osallistua yhdistyksen kehittämiseen jatkossakin. Näin ollen paneelilla vaikutti olevan joillekin yhdistystoimintaan sitouttava vaikutus. Moni asiakkaan roolissa vastanneista pohti, olivatko heidän lyhyeen yhdistyksen toimintaan liittyvään kokemukseensa perustuvat vastaukset merkittäviä. Toisaalta moni heistä korosti yhdistykseltä saamansa avun merkitystä ja näin perustelivat halukkuuttaan vastata paneeliin.

Monessa vastauksessa keskityttiin arvioimaan paneelin sisältöä, sen merkitystä yhdistyksen toiminnalle ja teknistä toteutusta. Lisäksi useassa palautteessa kommentoitiin vielä yhdistyksen toimintaa ja sitä, miten sitä voisi kehittää. Pääsääntöisesti paneelia pidettiin tärkeänä; mainittiin muun muassa, että "paneeli on todella tärkeä ja odotettu avaus yhdistystoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen". En siis kuitenkaan saanut niin paljoa henkilökohtaisia vaikutuksia kuvaavia palautteita kuin olisin toivonut. Tämä voi kieliä siitä, että paneelin vaikutus inhimillisen ja sosiaalisen pääoman muodostumiseen ei ollut kovinkaan merkittävä. Toisaalta yhdistyksen toimintaan liittyvien huomioiden avaaminen palautteissa kertovat siitä, että vastaajat tuntevat todella kokevansa yhdistyksen itselleen hyvin merkitykselliseksi ja tärkeäksi - omakseen.

Myös ulkopuolisille asiantuntijoille suunnatun eDelphi-paneelin voi nähdä itsessään yhdistyksen sosiaalista pääomaa kasvattavana seikkana. Esimerkiksi Juvansuun (2002, 131) mukaan verkostoituminen yhdistyksen ulkopuolelle sekä näkyvyys paikallisympäristössä ovat sosiaaliseen pääomaan liitettyjä paikallisyhdistysten menestystekijöitä. Näin ollen jo se, että ulkopuoliset tahot pohtivat muuttuvaa toimintaympäristöä Lyömätön Linja Espoossa ry:n näkökulmasta, teki osaltaan yhdistystä ja sen toimintaa tunnetummaksi.

8 YHTEENVETO

Mikä oli kehittämistyön arvo tilaajalle, Lyömätön Linja Espoossa ry:lle? Millä tavoin työlle asetettuihin tavoitteisiin onnistuttiin vastaamaan? Millaista toimialalla hyödynnettävissä olevaa tietoa työ tuotti ja mihin olisi syytä pureutua tarkemmin jatkotutkimusten muodossa? Punon lopuksi työn langat yhteen ja arvioin tiiviisti työtä vastaten edellä esittämiini kysymyksiin.

8.1 Toimintaympäristön muutos on todellisuutta

Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaympäristön lähitulevaisuudesta. Työ tuottikin monipuolista ja hyödynnettävissä olevaa näkemystä siitä, mitä on odotettavissa siirryttäessä seuraavalle vuosikymmenelle. Asiantuntevan, monialaisen eDelphi-paneelin tuottaman tulevaisuustiedon perusteella on syytä varautua palveluiden järjestämiseen ja tuottamiseen liittyviin suuriin uudelleenjärjestelyihin. Lakisääteisten sosiaali- ja terveysalan palveluiden järjestämisen uskotaan siirtyvän maan hallituksen kaavaileman uudistuksen myötä maakunnille.

Avoväkivaltatyön palveluiden kannalta tilanne vaikuttaa epävarmemmalta, koska tulkinnat niiden lakisääteisydestä vaihtelivat paneelin asiantuntija-arvioissa. Turvakotien rahoitus siirtyi joitain vuosia sitten valtiolle, mutta avoväkivaltatyön koetaan olevan enemmän harmaalla alueella. Tässä tilanteessa onkin tärkeää, että toimialalla panostetaan siihen, että näiden tärkeiden palveluiden rooli tunnustetaan ja huomioidaan linjauksia tehtäessä. Tässä yhteydessä on syytä nojata myös Istanbulin sopimuksen velvoitteisiin ja sen pohjalta laaditun sopimuksen toimeenpanosuunnitelman kohtiin.

Myös avoväkivaltatyön sisällä uskotaan tapahtuvan merkittävää palveluiden uusjakoa. Jo nyt monilla toimialoilla, joiden palvelut ovat perinteisesti olleet pääosin järjestöjen tuottamia, on nähtävillä yksityisen sektorin voimakas tulo markkinoille. Väkivaltatyö on edelleen pääosin kolmannen ja julkisen sektorin tuottamaa, mutta asiantuntijat arvioivat tilanteen olevan murroksessa. Kuvaavaa on, että skenaariota, jossa samat toimijat tekevät samaa työtä samoille kohderyhmille, pidettiin epätodennäköisimpänä. Myös väkivaltatyön palveluiden järjes-

tämisvastuun mahdollisen siirtymisen maakunnille arvioitiin vaikuttavan palveluntuottajien lukumäärään vähentävästi. Ratkaisuna haasteeseen pidettiin yhteistyön tiivistämistä ja jopa joidenkin toimintojen yhdistämistä järjestöjen kesken. Ensi- ja turvakotien liitossa on tehty Istanbulin sopimuksen toimeenpanosuunnitelman mukaisesti työtä väkivaltatyön laatukriteerien luomiseksi. Se onkin tässä tilanteessa joidenkin asiantuntija-arvioiden mukaan ensiarvoisen tärkeää ja paras tapa yhtenäistää työn käytäntöjä.

Asiantuntijoiden mukaan on myös kohtuullisen todennäköistä - joskaan ei niin toivottavaa - että yhdistyksissä joudutaan lähitulevaisuudessa miettimään yleishyödyllisen toiminnan ja palvelutuotannon eriyttämistä toisistaan. Myös tähän maan hallituksen reformiin perustuvaan vaihtoehtoon on siis syytä varautua ainakin ajatuksen tasolla. STEA:n rooli kilpailutettavien palveluiden rahoittajana on tulosten perusteella vähintäänkin vähentymässä merkittävästi. Järjestöissä on syytä hioa tuottamansa palvelut ja koko järjestörakenteensa selkeään muotoon niin, että valmius palvelutuotannon järjestämiseen liittyvien muutosten kohtaamiseen on kunnossa.

Tässä työssä ei pyritty kartoittamaan toimintaympäristön muutosta sen kaikilla tasoilla vaan tässä keskityttiin lähinnä Suomen hallituksen tekeillä oleviin, edellä mainittuihin merkittäviin reformeihin. Kaiken kattavan tulevaisuuskartan luominen olisi ylipäätään hyvin hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Jo tässä työssä, näillä tulevaisuuteen liittyneillä poiminnoilla haasteeksi osoittautui eDeplhi-paneelien pitäminen vastaajaystävällisen tiiviinä. Sainkin vastaamisen työläydestä palautetta ja paneelin laajuus saattoi olla myös yksi asiantuntijapaneelin vastaajakatoa selittävä seikka. Siinähan väitteet keräsivät keskimäärin viisi vastausta, vaikka paneelin oli aktivoinut kahdeksan vastaajaa. Tosin viidenkin vastaajan tuottama aineisto tarjosi merkityksellisiä ja mielenkiintoisia arvioita toimintaympäristön tilasta vuonna 2022.

8.2 Työ yhdistyksen strategisen suunnittelun pohjana

Yksi tärkeimmistä tämän kehittämistyön liikkeellepanneista voimista oli henkilökohtainen havaintoni työntekijänä siitä, että toisinaan toimintaa kehittäessäni kaipasin yhdistyksen yhteistä pitkän tähtäimen näkemystä. Teema koettiin tär-

keäksi myös yhdistyksen muilla tasoilla, ja minulle annettiin vahva mandaatti tulevaisuustyöskentelyn toteuttamiseen. Sain eri toimijoille kohdistetun markkinoinnin myötä työskentelyn eri vaiheisiin mukaan edustajia kaikilta yhdistyksen tasoilta.

Työn yhteistoiminnalliset elementit - Tulevaisuusilta sekä verkkopohjaiset eDelphi-paneelit - tuottivat runsaasti näkemyksiä siitä, mitä yhdistyksen lähitulevaisuuden toiminnan suunnittelussa on syytä ottaa huomioon. Tärkeimmäksi yhdistyksen toiminnan painopistealueeksi nousi lähisuhdeväkivaltaa ennaltaehkäisevä työ sen eri muodoissa. Erikseen painotettiin lapsille ja nuorille järjestettävää valistustyötä sekä monikulttuurisuustyötä. Ne koettiin huomionarvoisiksi myös ulkoisten, toimintaympäristöön liittyvien trendien kannalta. Yhteiskunnassa puhaltavien muutosten tuulien arveltiin lisäksi tukevan ja korostavan verkossa tarjottavia palveluita, viestintää sähköisissä medioissa sekä yhdistyksen varainhankintaa. Työ tuotti myös keskustelua yhdistyksen arvoista. Yhdistyksen toimijat peräänkuuluttivat arvokeskustelun tärkeyttä ja nostivat esiin arvojen määrittelyn tarpeen. Tulosten pohjalta rohkenen ehdottaa, että yhdistyksessä määriteltäisiin yhteiset, kaiken toiminnan läpileikkaavat arvot. Kehittämistyön aineisto tarjoaa tähänkin valmista, käyttökelpoista materiaalia.

Kaiken kaikkiaan työn tuottama aineisto tarjoaa hyvät lähtökohdat yhdistyksen lähivuosien strategisen suunnittelun tueksi. Prosessiin osallistunut toimijajoukko oli kattava, joskin eri tahojen edustus oli vaihtelevaa. Toisaalta työn puitteissa tarjottiin mahdollisuus osallistumiseen hyvin suurelle joukolle yhdistyksen toimijoita, joten syntyneen aineiston voidaan olettaa kuvaavan todella hyvin yhdistysaktiivien käsityksiä. Prosessi jää tämän työn osalta vaiheeseen, jossa tulevaisuustieto ja prosessiin osallistuneiden käsityksen toiminnan tulevaisuudesta on koottu ja jäsenelty. Tarpeen mukaan prosessia voidaan jatkaa tästä eteenpäin tarkentaen ja kiteyttäen strategisia painopisteitä sekä pohtimalla käytännön toimenpiteet valittuihin strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tässä olisi mielestäni luonteva täsmäkohta myös jatkotutkimukselle. Tutkimuksellisesti toteutettu jatkotyöskentely loisi yhdessä tämän työn kanssa käyttökelpoisen, laajemmin vastaavan kaltaisissa yhteisöissä hyödynnettävissä olevan kokonaisuuden.

8.3 Innostusta ja sitoutumista - mutta myös vähäistä osallistumisintoa

Halusin selvittää työssäni, millä tavoin tulevaisuustyöskentely vaikuttaa prosessiin osallistuviin yhdistyksen toimijoihin. Peilasin työn aikana syntynyttä aineistoa etenkin inhimillisen ja sosiaalisen pääoman käsitteisiin, sillä aineetonta pääomaa pidetään yhtenä paikallisyhdistystoiminnan merkittävimmistä menestystekijöistä (Jurvansuu 2002, 131). Aineiston perusteella työ vaikutti ihmisiin monilla tasoilla: se sai aikaan innostusta, herätteli ajatuksia ja toi uskoa yhdistykseen tulevaisuuteen lisäten näin osallistujien yhdistystoimintaan valjastettavissa olevaa inhimillistä pääomaa. Toisten yhdistystoimijoiden kanssa työskentely, yhdessä tekeminen, nousi palautteen perusteella monien osallistujien mielissä prosessin tärkeimmäksi anniksi. Oli erityisen mukava havaita, kuinka aktiivisesti yhdistyksen asiakkaat pohtivat toimintaa ja sen henkimiä arvoja. Se oli hyvä muistutus siitä, että ihmiset tarjoavat mielellään apuaan saatuaan hyvää palvelua. Prosessin aikana luotiin myös yhteistä ymmärrystä yhdistyksen toiminnan ytimestä. Keskustelu Lyömätön Linja Espoossa ry:n perustehtävästä ja sen arvoista sekä osallistujien välinen vuorovaikutus ylipäättään vahvistivat yhdistyksen sosiaalista pääomaa.

Kehittämistyön muotoutumiseen vaikutti huoli yhdistyksen kansalaistoiminnan kuihtumisesta. Niinpä alusta alkaen työhön pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman kattava osallistujajoukko. Etenkin jäsenistön innostaminen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen nostettiin työn keskiöön. Tässä mielessä työssä ei saavutettu toivottua tavoitetta: kaksi osallistujaa yli 60 jäsenestä ei ole millään mittarilla onnistunut lopputulos. Pohdin edellisessä luvussa erilaisia vaihtoehtoja, joilla osallistujajoukkoa olisi voinut yrittää kasvattaa. Ehdottaisin tämän työn pohjalta, että yhdistyksessä kannattaa jatkossakin miettiä toimia, joilla olemassa olevat jäsenet tavoitettaisiin paremmin. Aktiivisempi kontakti jäsenistön suuntaan - kun se tehdään yhdistyksen sääntöjen mukaan ja eettisesti - olisi kokeilemisen arvoinen lähestymistapa asiaan.

Viime aikoina useat väkivaltatyötä tekevät yhdistykset ovat juhlineet täysiä kymmeniä vuosia täyttäneitä toimintaansa erilaisten jäsenretkien ja muiden tapahtumien muodossa. Myös Lyömätön Linja Espoossa ry:ssä voitaisiin harkita tällaisia kokemuksellisia, matalan kynnyksen tapoja jäsenistön mukaan kutsu-

miseksi toimintaan. Uskon, että yksi uusi kontakti yhdistyksen toimintaan voisi innostaa myös tiiviimpään osallistumiseen. Tämä tulevaisuustyöskentely on tästä rohkaiseva esimerkki: kun lähdettiin mukaan, koettiin innostumisen ja onnistumisen elämyksiä. Lisäksi olisi syytä keskittyä siihen, miten tavoitettaisiin yhdistyksen toiminnasta kiinnostuneita, innokkaita henkilöitä, joista voisi tulla uusia jäseniä.

Tämän kehittämistyön voi nähdä edistävän uusien aktiivijäsenten kiinnostusta yhdistyksen toiminnasta. Selvitysten mukaan (mm. Halava, Pantzar & Lukin 2018, 11) yhteisöön liittymisen motivaatiota lisää se, että yhteisö on onnistunut määrittelemään tulevaisuuden tavoitetilansa. Toiminnan jatkuvuuden kannalta uskon, että myös tulevaisuudessa on hyvä järjestää tämän kaltaisia ihmisiä yhteen kokoava foorumeita. Niissä yhdistyvät monet toimijoiden sitoutumista lisäävät tekijät - kokoontuminen yhteisiin tiloihin, mielekäs toiminta, vuorovaikutus ja sen kautta tapahtuva henkilökohtainen tietopääoman lisääntyminen (emt., 12–13). Sitoutumis- ja motivaatiotekijöiden selvittäminen myös yhdistystasolla olisi mielestäni nyt tärkeää: yhdistyksen jäsenten yhdistystoimintaan liittyvien käsitysten ja toiveiden selvittäminen olisi erittäin kannatettava aihe jatkotutkimukselle. Sieltä epäilemättä nousisi teemoja ja ajatuksia, joihin yhdistyksessä voitaisiin sen sisäistä toimintaa ja viestintää edelleen kehitettäessä reagoida.

8.4 Huomioita ja ajatuksia tulevaisuustyöskentelyä suunnitteleville

Olen koonnut loppuun huomionarvoisia seikkoja yhteisöille, joissa on kiinnostusta tässä työssä esitellyn tulevaisuustyöskentelyn kaltaisen kehittämisen toteuttamiseen. Lista perustuu työssä saamiini kokemuksiin sekä sen puitteissa kerättyyn aineistoon.

1. **Kannattaa kutsua mahdollisimman laaja joukko mukaan.** Toiminnan suunnittelu on parhaimmillaan yhteispeliä, ja toimijoilla yhteisön jokaiselta tasolta on merkityksellistä tarjottavaa. On varmasti houkuttelevaa pitää kehittämisen langat perinteisten aktiivitoimijoiden käsissä, mutta uusien ryhmien mukaan ottaminen työskentelyyn saattaa hyvinkin tuottaa uutta

näkökulmaa. Kokemukseni perusteella palvelun käyttäjillä, asiakkailla on usein halukkuutta tarjota panostaan yhteiseen hyvään. Samoin yhteisön ulkopuolisten toimijoiden mukaan ottaminen laajemman näkökulman saamiseksi on suositeltavaa. Näyttää siltä, että myös heillä on halu tukea ja tarjota asiantuntemustaan muille yhteisöille, vaikka yhteisö ei olisikaan entuudestaan tuttu. Laaja osallistujajoukko tuottaa tietoa laajemmasta perspektiivistä, ja yhteistoiminta itsessään tuottaa yhteisölle aineetonta hyvää.

2. On hyvä pohtia, miten ja millä tasolla eri toimijat työskentelevät.

Tässä kehittämistyössä kävi ilmi, että kaikkien toimijoiden saattaminen yhteen on vuorovaikutuksen kannalta sinällään arvokasta, mutta erot osallistujien pohjatiedoissa saattavat hankaloittaa työskentelyä ja vähentää motivaatiota sitoutua siihen. Vähemmillä tiedoilla varustetut henkilöt saattavat kokea oman panoksensa vähäiseksi ja miettiä jopa oman roolinsa mielekkyyttä. Voi olla paikallaan miettiä alhaalta ylöspäin tapahtuvaa kehittämistä. Siinä tieto ja kehitysideoita kerätään asiakkailta työntekijöille, jota vastaavasti jalostavat sen lisäävät oman näkökulmansa asiaan ja toimittavat syntyneen tiedon edelleen päättävälle taholle. Tällainen eteneminen voisi toimia ainakin osana kehittämistyötä, eikä sen tarvitsisi välttämättä sulkea pois yhteisiä foorumeita. Eri työskentelykanavien käyttöä kannattaa myös pohtia. Sähköinen keskustelufoorumi osoittautui tässä toimivaksi ja sujuvaksi jatkotyöskentelyn alustaksi, mutta fyysiseen paikkaan sidottu tilaisuus koettiin monessa mielessä vaikuttavammaksi kokemukseksi.

3. Suunnittele huolella ja ajoita viestintä hyvin.

Ihmisten (vapaa-)aika on arvokasta ja sitä on syytä kunnioittaa. On syytä suunnitella työskentelyn kokonaisuus sekä sen eri vaiheet huolellisesti, jotta osallistujat kokevat saavansa käyttämälleen aikaresurssille vastinetta. Etenkin yhteiset tilaisuudet, joissa ollaan fyysisesti samassa tilassa, on syytä hyödyntää tehokkaasti ja osallistujien toiveet huomioiden. Tämän työn Tulevaisuusilän alkuvaiheessa oli pientä tyhjäkäyntiä, kun toiminnan esittelyyn käytettiin osallistujien mielestä liian paljon aikaa. Vuorovaikutuksen roolia iltaa suunniteltaessa ei voi korostaa liikaa. On hyvä tarjota mahdollisimman

paljon tilaa ja aikaa keskusteluille kuitenkin niin, että prosessissa myös edetään. On myös tärkeää pohtia ennakkoon sitä, miten työskentelyn antia hyödynnetään. Tässä osallistujat kokivat hyvin merkittäväksi sen, että illan tuottamalla tiedolla on merkitystä myös jatkotyöskentelyssä. Mikään ei liene niin turhauttavaa kuin istua arki-iltana tilaisuudessa, jonka merkitys ja hyöty jäävät jälkeensä epäselväksi. Viestinnässä kannattaa olla ajoissa liikkeellä, sillä ihmisten kalenterit tuntuvat täyttyvän nopeasti. Tulevaisuudellaan markkinointi noin kuukausi ennen tilaisuutta osoittautui aivan liian myöhäiseksi ajankohdaksi.

- 4. On syytä varautua positiivisiin vaikutuksiin.** Tulevaisuuden pohtiminen yhdessä vaikuttaa työntekijöiden perusteella olevan lähtökohtaisesti innostavaa. Innostui kanavoitui konkretiaksi: käytännön ideoiksi ja halukkuudeksi tarjota omaa panosta yhdistyksen hyväksi. Työskentely lisäsi myös vuorovaikutusta eri toimijaryhmien kanssa, mitä pidettiin arvokkaana. Tulevaisuuden suunnittelun lomassa luotiin myös yhteistä ymmärrystä: jaettiin näkemyksiä perustehtävästä ja keskusteltiin yhdistyksen arvoista. Jos yhteisön ydin tuntuu olevan hukassa tai on pienintäkään epävarmuutta siitä, ymmärtävätkö yhteisön jäsenet mistä yhteisössä ja sen toiminnassa on kysymys, suosittelen lämpimästi panostusta yhteisten keskusteluhetkien luomiseksi. Tulevaisuuden tutkiminen tarjoaa yhteiselle toiminnalle innostavat puitteet ja auttaa yhteisöä hahmottamaan paikkansa ja suuntansa muuttuvassa maailmassa.

LÄHTEET

- Alanen, Aku & Iisakka, Laura & Nieminen, Tarja & Simpura, Jussi 2005. Sosiaalisen pääoman mittaaminen tilastoissa. Teoksessa Jokivuori, Pertti (toim.) 2005. Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva-kustannus.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Helsinki: Akatiimi Oy
- Becker, Gary S. 2008. Human Capital. Teoksessa The Concise Encyclopedia of Economics. Library of Economics and Liberty. <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html> Viitattu 21.3.2018
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteruus auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Alkuperä: Fast strategy - How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Käännös: Mauri Laukkanen. Helsinki: Talentum
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (5. painos). Tampere: Vastapaino
- Euroopan neuvosto 2011. Euroopan neuvoston yleissopimus naisiin kohdistuvan väkivallan ja perheväkivallan ehkäisemisestä ja torjumisesta. Euroopan neuvoston sopimussarja - numero 210. <https://rm.coe.int/1680462532>. Viitattu 16.1.2018
- Euroopan neuvosto a. The Negotiations. <https://www.coe.int/en/web/istanbul-convention/cahvio>. Viitattu 23.1.2018.
- Euroopan neuvosto b. Chart of signatures and ratifications of Treaty 210. <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/210/signatures>. Viitattu 23.1.2018
- Euroopan neuvosto c. The Convention in brief. <https://www.coe.int/en/web/istanbul-convention/the-convention-in-brief>. Viitattu 23.1.2018
- Harju, Aaro 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. Sivistysliitto kansalaisfoorumi SKAF ry
- Halava, Ilkka & Pantzar, Mika & Lukin, Elisa 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Helsinki: Stea. https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjestotoiminnan_tulevaisuus. Viitattu 23.4.2018
- Heikkala Juha 2015. Järjestötoiminnan paradigman muutos. Teoksessa Nyman, Tarja & Riikonen, Satu (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 22-30

- Heikkinen, Hannu L.T. 2015. Toimintatutkimus. Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus; 204-219
- Heinonen, Jenni 2017. Yhteisön punainen lanka. Rural Youth Europe:n strategiatyö yhteistä ajattelua kehittämässä. Opinnäytetyö (ylempi amk). Humanistinen ammattikorkeakoulu
- Helsingin Sanomat 12.3.2017. Pääkirjoitus. Kotimaa A4
- Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita (6. painos) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöopas. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi amk-tutkinto. <file:///home/chronos/u-e5e72e4eb9e4f1f691c08115483d8ad6f57b0530/Downloads/opinnaytetyo-opas-yhteis%C3%B6pedagogi-yamk-17-19.pdf>. viitattu 19.2.2018
- Ilmatieteen laitos. Tuulet ja myrskyt. <http://ilmatieteenlaitos.fi/tuulet>. Viitattu 12.4.2018
- Ilmonen, Kaj 2000. Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen ongelmaisuus. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi, 9-38
- Jungk, Robert 1984. Esipuhe suomalaisen laitokseen. Teoksessa Jungk, Robert & Müllert, Norbert 1989. Tulevaisuusverstaat. Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista (suom. Kai Vaara). Lataamo, 5-7
- Jungk, Robert & Müllert, Norbert 1989. Tulevaisuusverstaat. Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista (suom. Kai Vaara). Lataamo
- Kaivo-Oja, Jari 2003. Tulevaisuuden tekeminen strategisen ajattelun valossa. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset (2. painos). Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura, 226-249
- Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen (7. painos). Helsinki: Talentum
- Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti & Kuusi, Osmo 2002. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura, 19-53.
- Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti 2002. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura, 55-115.
- Kaunismaa, Pekka 2000. Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.) 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi, 119-143

- Ketola, Tarja 2015. Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön. Toiminnallinen tapaus-tutkimus Suomen Luonnonsuojeluliitossa. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin Yliopisto
- Kuula, Arja 1995. Tutkijoille lähetetty seminaaripaperi. Teoksessa Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätystä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino; 217-228
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätystä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. painos). Tampere: Vastapaino
- Kuusi, Osmo 2003. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset (2.painos). Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura, 204-225
- Lahtinen, Piia & Männistö, Leena & Raivio, Marketta 2017. Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaeh-toja. Työpaperi 7/2017. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132169/TY%C3%962017_7_Koh-ti%20suomalaista_040417.pdf?sequence=1. Viitattu 27.2.2018
- Laitinen, Juuso 2014. Strategiatyö voittoa tavoittelemattomassa urheiluorgani-saatiossa: tapaus-tutkimus Suomen Hiihtoliiton osallistavasta strategiapro-cessista. Pro gradu -tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto
- Lehtonen, Jarmo 2004. Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa Lehto-nen, Jarmo (toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perus-tuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus; 15-55. https://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf. Viitattu 4.4.2018
- Linturi, Hannu 2017. Puheenvuoro Humanistinen ammattikorkeakoulun eDelfoi-päivänä 2.3.2017.
- Lyömätön Linja Espoossa ry 2017a. Yhdistyksen toimintakertomus vuodelta 2016
- Lyömätön Linja Espoossa ry 2017b. Yhdistyksen toimintasuunnitelma vuodelle 2018
- Methodix oy. Edephi. <https://methodix.fi/virtuaalikirjastot/> Viitattu 9.4.2018
- Mintzberg, Henry 1991. Strategic Thinking as "Seeing". Teoksessa Näsi, Juha (toim.) 1991. Arenas of Strategic Thinking. Helsinki: Foundation of Economic Education.
- Niiniluoto, Ilkka 2002. Alkusanat. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura, 7-10

- Nyman, Tarja & Riikonen, Satu 2015. Kohti elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua. Teoksessa Nyman, Tarja & Riikonen, Satu (toim.) 2015. Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 9
- Näsi, Juha & Aunola, Manu 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja 12/2002. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus oy
- OECD 2007. Human Capital: How what you know shapes your life. OECD-katsauksia. Tiivistelmä. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9789264029095-sum-en.pdf?expires=1521545356&id=id&accname=guest&checksum=739965AD2BD87C8419D2883DA33FA442>. Viitattu 20.3.2018
- Paju, Petri (Yhteiskuntatieteiden tohtori, tutkija) 2017. Puheenvuoro Valtakunnallisilla lastensuojelupäivillä 27.9.2017.
- Pelkonen, Marjaana & Hastrup, Arja. Matalan kynnyksen palvelujen verkostominen - Perhekeskustoimintamalli. Suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi (projektisuunnitelma). Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/19/article-1079>. Viitattu 27.2.2018
- Peltosalmi Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2016. Järjestöjen tulevaisuus. Järjestöbarometri 2016. Helsinki: Soste - Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Pessi, Anne Birgitta & Oravasaari, Tomi 2010. Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.
- Poutanen, Minna & Schavikin, Heli 2015. Lyömätöntä yhteistyötä. Opinnäytetyö (amk). Diakonia-ammattikorkeakoulu
- Putnam, Robert D. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster
- Raivio, Helka & Karjalainen, Jarno 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat. Osallisuuden rakentaminen 2010-luvun tavoite- ja toimintaohjelmissa. Teoksessa Era, Taina (toim.) 2013. Osallisuus - oikeutta vai pakkoa? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 156. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.4.2018
- Rikoksantorjuntaneuvosto 2017. Järjestöjen tuottamia palveluita. Julkaistu 22.6.2017. <http://www.vakivallanvahentaminen.fi/fi/index/uhrinjatekijanauttaminen/jarjestoentuottamiapalveluita.html>. Viitattu 27.2.2018.

- Rubin, Anita 2003. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset (2.painos). Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura, 887-906
- Ruuskanen, Petri 2002. Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen, Petri 2002. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 5-27
- Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu (2. painos). Helsinki: Talentum
- Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum
- Simpura, Jussi 2002. Sosiaalista pääomaa mittaamassa. Teoksessa Ruuskanen, Petri 2002. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 200-222
- Singh, Sarwant 2012. New Mega Trends. Implications for our Future Lives. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Siukonsaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas (2. painos). Helsinki: Tietosanomama
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Hankesuunnitelma.
http://stm.fi/documents/1271139/1953486/Hankesuunnitelma_Lapsi-ja%20perhepalveluiden%20muutosohjelma.pdf. Viitattu 27.2.2018
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Istanbulin sopimuksen toimeenpanosuunnitelma 2018-2021. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:16. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>. Viitattu 27.2.2018
- Summa, Terhi & Tuominen Kaisu 2009. Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Kepa ry
- Takkinen, Tanja 2017. Tunnettuus- ja mielikuvatutkimus Lyömätön Linja Espoossa ry:lle. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131928/OpinnaytetyoTakkinenTanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 13.4.2018
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere university press
- Turunen, Olli 2016. The Emergence of Intangible Capital Human, Social, and Intellectual Capital in Nineteenth Century British, French, and German Economic Thought. Väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49288/978-951-39-6596-9__vaitos__22042016.pdf?sequence=3. Viitattu 20.3.2018

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa>. Viitattu 26.3.2018
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta
- Ulkoministeriö 2015. Istanbulin sopimus tulee Suomen osalta voimaan. <http://um.fi/public/default.aspx?contentid=332281&contentlan=1&culture=fi-FI>. Viitattu 16.1.2018
- Valli, Raine & Aaltola, Juhani 2015. Sisällys. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus; 7-8
- Valli, Raine & Perkkilä, Päivi 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus; 109-120
- Valtioneuvosto 2018. Järjestöjen asema sote- ja maakuntamallissa. Julkaistu 8.3.2018. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/7168024/08+J%C3%A4rjest%C3%B6jen+asema+sote-+ja+maakuntamallissa.pdf/>. Viitattu 22.3.2018
- Valtioneuvosto a. Maakunta- ja sote-uudistuksen aikataulu. <http://alueuudistus.fi/aikataulu>. Viitattu 27.2.2018
- Valtioneuvosto b. Maakunta järjestäjänä. <http://alueuudistus.fi/maakunta-jarjestajana>. Viitattu 27.2.2018
- Valtioneuvosto c. Valinnanvapaus. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaan-valinnanvapaus>. Viitattu 27.2.2018.
- Valtioneuvoston asetus 423/2005. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta. Annettu Helsingissä 16 päivänä kesäkuuta 2005. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050423>. Viitattu 20.2.2018
- Vehmasvaara, Tiia 2013. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön. Opinnäytetyö (amk). Savonia-ammattikorkeakoulu
- Vertio, Kia 2013. Tie turvallisempaan huomiseen. Sisäisen turvallisuuden ohjelman hyvät käytännöt. Sisäasiainministeriön julkaisuja 29/2012. Sisäasiainministeriö. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79493/sm_292012.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 19.3.2018
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus

Vuori, Johanna & Kostamo, Tuukka 2017. Pistä hyvän kehä pyörimään! - suosituksia hankkeen tulosten pohjalta. Teoksessa Kostamo, Tuukka (toim.) 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu; 189-201 https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/ Viitattu 27.3.2018

Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja - 20 työkalua (2. painos). Helsinki: Talentum

Åberg, Leif 1996. Viestintä - tuloksen tekijä (9.painos). Helsinki: Inforviestintä oy

Åberg, Leif 2002. Viestinnän strategiat (3. painos). Helsinki: Inforviestintä oy