

OPINNÄYTETYÖ

**Strategiatyöskentely yhdistyksen tavoitteiden
kirkastamisen ja toiminnan kehittämisen välineenä**
Loviisan Kameraseuran strategia

Sami Niskanen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

240 op

3/2025

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

Tekijä: Sami Niskanen

Opinnäytetyön nimi: Strategiatyöskentely yhdistyksen tavoitteiden kirkastamisen ja toiminnan kehittämisen välineenä: Loviisan Kameraseuran strategia

Sivumäärä: 79 ja 14 liitesivua

Työn ohjaaja: Jari Hoffrén

Työn tilaaja: Loviisan Kameraseura ry - Lovisa Kameraklubb rf

Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajayhdistyksen ensimmäisen strategiaproessin toteuttaminen ja yhdistyksen strategian laatiminen. Yhdistyksissä on tarve tehdä pidemmän aikavälin suunnitelmia uusien jäsenien hankkimiseksi, yhteistyökumppanuuksien solmimiseksi sekä rahoituksen varmistamiseksi. Työn tilaaja oli Loviisan Kameraseura ry – Lovisa Kameraklubb rf, vuonna 1972 perustettu valokuvausta harrastavien yhdistys. Yhdistyksellä ei ole aiemmin ollut varsinaista strategiaa, vaan toiminta-ajatus ja kehittämisen suunta ovat olleet aktiivien ajatuksen tasolla. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kartoitettiin yhdistyksen nykytilaa, kirkastettiin missio sekä arvot ja selkeytettiin toiminnan tavoitteita tulevaan.

Opinnäytetyön tietoperustaa varten perehdyttiin strategiatyöhön ja strategian toteutukseen voittoa tavoittelemattoman organisaation näkökulmasta. Toimeksiantajayhdistyksen nykytilaan perehdyttiin tutustumalla yhdistyksen toimintaan dokumenttien ja seuran aktiivien antaman tiedon pohjalta. Kehittämistyön menetelminä käytettiin haastattelua, kyselyä, esikuva-arviointia ja ryhmätyöskentelyä. Haastattelulla ja seuran toiminnassa mukana oleville toteutetulla kyselyllä selvitettiin, vastaako seuran toimihenkilöiden käsitys nykytilanteesta ja kehittämistarpeista jäsenistön odotuksia. Esikuva-arviointia käytettiin luovaan harrastustoimintaan keskittyvän yhdistyksen strategiatyön hyvien käytäntöjen etsimiseen ja strategian painopisteiden vertailuun. Ryhmätyöskentelyssä kirkastettiin Loviisan Kameraseuran missio, arvot ja visio sekä määriteltiin strategian painopisteet tuleville vuosille.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi yhdistyksen strategia vuosille 2025–2029. Strategia sisältää kirkastetun mission, arvot ja vision, toiminnan strategiset päätavoitteet sekä toimenpiteitä tuleville vuosille, jotta tavoitteisiin päästään. Lopputuloksena toimeksiantaja sai myös suosituksia strategian jalkauttamiseen sekä jatkotyöskentelyyn. Pienikin yhdistys voi hyötyä strategiatyöskentelystä ja pidemmän aikavälin tavoitteiden määrittelystä. Pitkään toimineelle yhdistykselle strategiaproessi on mahdollisuus kirkastaa ajan kuluessa hämärtyneitä yhdistyksen perustehtävää ja tarkistaa arvot ajanmukaisiksi. Pienessä organisaatiossa käytettävät strategiatyökalut tulee valita siten, että strategiaproessi on toimijalle sopivan kevyt ja vuosittaiset toimenpiteet pidemmän aikavälin tavoitteisiin pääsemiseksi ovat mahdollisia toteuttaa osana perustoimintaa.

Asiasanat: strategiat, strategiatyö, pitkän aikavälin suunnittelu, järjestöt, kameraseurat

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

Author: Sami Niskanen

Title: Strategic work clarifies objectives and develops activities: strategy of the camera club

Number of Pages: 79 and 14 attachment pages

Supervisor: Jari Hoffrén

Commissioned by: Camera club Loviisan Kameraseura ry - Lovisa Kameraklubb rf

This thesis was commissioned by the camera club Loviisan Kameraseura ry, a small non-profit association of photography enthusiasts. The aim of the thesis was to implement the first strategic process for the association and to develop its strategy.

This thesis is needed to address the common problem of declining membership and fundraising difficulties in non-profit organisations. Associations need long-term planning to attract new members, build partnerships and secure funding. The theoretical framework of the thesis focused on strategy work and strategy implementation from the perspective of a non-profit organisation.

The state of the association was analysed through documentation and information from its most active members. The research methods used in this thesis were interview, online survey, benchmarking and workshop. Members of the association were interviewed and surveyed to assess their perceptions of the current situation and development needs. Benchmarking was used to identify best practice in strategic planning for creative hobby associations. The workshop refined the camera club's mission, values and vision and defined strategic priorities.

The work resulted in a strategy for the association for 2025-2029. This includes a mission, values and vision, goals and means to achieve them. The commissioner also received recommendations for implementation.

Keywords: strategies, strategy work, long term planning, organisations, camera clubs

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
	2.1 Yhdistykset vastaavat haasteisiin harvalukuisella aktiivien joukolla ja vaihtelevalla osaamisella	8
	2.2 Kameraseurat valokuvauksen harrastajien yhteisinä	10
	2.3 Loviisan Kameraseura ry - Lovisa Kameraklubb rf	11
3	STRATEGIATYÖ JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	14
	3.1 Strategiatyöllä tavoitellaan pidemmän aikavälin menestystä	14
	3.2 Strategiatyön tulee olla jatkuvaa	15
	3.3 Strateginen johtaminen organisaatiossa	17
	3.4 Strategian vieminen käytäntöön vaatii sitoutumista	17
4	STRATEGIA YHDISTÄÄ ORGANISAATION PERUSTEHTÄVÄN, ARVOT JA TULEVAISUUDEN SUUNNAN	20
	4.1 Mission tulee olla tiedossa organisaatiossa ja näkyä myös ulkopuolisille	20
	4.2 Arvot yhdessä mission kanssa ovat yhdistyksen perusta	21
	4.3 Visiolla määritellään tavoiteltava suunta	22
5	YHDISTYKSEN STRATEGIATYÖN KÄYNNISTÄMINEN	23
	5.1 Strategiatyö helpottaa vuosittaista suunnittelua	23
	5.2 Ensimmäisen strategian laatimisessa tehty taustatyö helpottaa tulevia päivityksiä... ..	25
	5.3 Strategiatyöskentelyä tulee tehdä organisaatioon sopivalla tavalla	26
6	KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	28
	6.1 Konstruktiivinen lähestymistapa strategiatyöskentelyn käynnistämisessä	28
	6.2 Aineiston hankintamenetelmät.....	30

6.2.1	Haastattelu	32
6.2.2	Kysely.....	33
6.2.3	Esikuva-arviointi	34
7	AINEISTON ANALYYSI	36
7.1	Haastattelu täydensi taustatietoja toiminnassa lyhyen ajan mukana olleen näkemyksillä	36
7.2	Kyselyn toteutus ja vastaajien taustatiedot	37
7.3	Kyselyn ja haastattelun tuottama tieto seuran perustehtävän kirkastamisen tueksi... 41	
7.4	Loviisan Kameraseuran vahvuudet ja seuraan kuulumisen syyt	46
7.5	Haasteet, kehittämiskohteet ja tulevaisuuden uhkat	50
7.6	Tulevaisuuden tavoitteet ja odotukset strategialle	53
7.7	Loviisan Kameraseuran jäsenhankinta ja nuorten saaminen mukaan toimintaan	56
7.8	Esikuva-arviointi täydensi muilla menetelmillä hankittua tietoa.....	59
8	YHTEENVETO, STRATEGIATYÖPAJA JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS	62
8.1	Johtopäätökset haastattelun, kyselyn ja esikuva-arvioinnin tuloksista.....	62
8.2	Työpajatyöskentely lopullisen strategian laatimiseksi.....	65
8.3	Loviisan Kameraseuran strategia ja suositukset strategiatyöskentelyn hyödyntämiseksi jatkossa.....	67
9	LOPUKSI	72
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Yhdistystoiminta on Suomessa perinteinen osallistumisen ja kansalaistoiminnan areena (Harju 2022) ja suuri osa suomalaisista kuuluu elämänsä aikana johonkin yhdistykseen. Yhdistystoimijoiden rooli kansalaisten hyvinvoinnin edistäjänä on entisestään korostunut, kun julkisten palveluiden tuottamiseen kohdistuu säästöpainetta. Yhdistystoiminnan laadun parantamisella on laaja vaikutus, sillä yhdistykset liittyvät jollakin tavalla lähes jokaisen suomalaisen elämään, vaikka varsinaisesti yhdistyksiin ei kuuluttaisikaan (Harju 2004, 22). Työskentelen itse kunta-alalla, jossa teen yhteistyötä erilaisten yhdistysten kanssa ja näen useiden yhdistysten kamppailevan samojen haasteiden kanssa. Yhdistyksissä joudutaan entistä enemmän ponnistelemaan jäsenmäärän ja rahoituksen varmistamiseksi sekä pohtimaan, miten vastataan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja tehdään yhdistyksen luottamustehtävissä toimimisesta houkuttelevaa myös nuoremmalle sukupolvelle.

Loviisan Kameraseurassa on monelle yhdistykselle tyypillisesti pieni aktiivien joukko, joka pyrkii toteuttamaan jäseniä palvelevaa toimintaa. Seuralla ei ole ollut aiemmin pidemmän aikavälin strategiaa. Toiminta-ajatus on seuran toimihenkilöiden käsityksen varassa. Rahoituksen suunnittelu tehdään lyhyelle aikavälille, eikä esimerkiksi avustuksia haettaessa ole käytettävissä pidemmän ajan suunnitelmaa. Tiedetään, että uusia jäseniä tarvitaan jatkossa, mutta jäsenien houkuttelemiseksi ei ole selkeää, ulospäin näkyvää suuntaa. Toimintaa toteutetaan laajasti, jolloin pidemmän aikavälin tavoitteet ja kehittämisen suunta helposti katoavat.

Strategia on pidemmän aikavälin suunnitelma, jossa organisaatio määrittelee tavoittelemansa suunnan ja keinot tavoiteltuun suuntaan pääsemiseksi. Strategia auttaa organisaatiota hahmottamaan, miten se voi hyödyntää resurssejaan tavoitteisiin pääsemiseksi, vastaten muita paremmin markkinoiden ja sidosryhmien odotuksiin. (Juuti & Luoma 2022, 18–19.) Strategisella johtamisella tavoitellaan pidemmän aikavälin menestystä ja onnistuneessa strategiassa määritellään toiminnan tarkoitus sekä tulevaisuuden suunta askelmerkkeineen. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot yrityksistä poiketen tavoittelevat pidemmän ajan suunnittelulla muuta kuin taloudellista menestystä. (Vuorinen 2013, 15.)

Opinnäytetyö on lähestymistavaltaan konstrukttiivinen ja tavoitteena on tehdä pienelle, luovaan harrastustoimintaan keskittyvälle yhdistykselle ensimmäinen strategia. Kehittämisiongelmana on strategian puuttuminen ja strategian laatimiseksi kartoitetaan toimeksiantajayhdistyksen

nykytilaa sekä kirkastetaan toiminta-ajatus ja arvot. Tavoitteena on luoda pohja yhdistyksen toiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle ja strategia hyödynnettäväksi tulevien vuosien toiminnan suunnittelussa. Kehittämisiongelman ratkaisemiseksi kartoitan yhdistyksen nykytilaa, selvitän jäsenistön odotuksia toiminnalle sekä yhdistyksen toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Tavoitteena on toteuttaa strategiatyöskentely siten, että sitä on mahdollista toteuttaa jatkossa yhdistyksestä löytyvällä osaamisella ja resurssilla ilman, että ulkopuolista tarvitaan viemään prosessia eteenpäin. Opinnäytetyön tarkoituksena ei kuitenkaan ole varsinaisten, yhdistyksen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden toteuttaminen tai suunnittelu. Strategiatyöskentelyn ja yhdistykselle laadittavan strategian on tarkoitus toimia työvälineenä, kun yhdistys kehittää toimintaansa omista lähtökohdistaan ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Yhdistyksen tulee varautua toimintaympäristön muutoksiin ja olla valmiina vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Strategia auttaa yhdistyksen avainhenkilöitä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen tähtäävien toimenpiteiden suunnittelussa. Strategia ja strategiatyöskentely voivat auttaa suuntamaan ajatuksia pidemmällekin tulevaisuuteen kuin seuraavaan strategian uusimisvuoteen. Lisäksi ne auttavat hahmottamaan kohderyhmän tulevia tarpeita sekä mahdollisuuksia yhteistyötahojen kanssa tehtävään työhön. Strategiatyöskentely voi auttaa myös hahmottamaan toiminnan yhteyttä osallistujien hyvinvointiin ja terveyteen, jolla on entistä suurempi painoarvo yhteistyössä julkisten toimijoiden kanssa ja julkisen rahoituksen myöntämisessä yhdistyksille. Lisäksi strategia voi auttaa yhdistystä keskittämään voimavaroja ajankohtaisiin varainhankintatapoihin ja erottautumaan kilpailussa muiden yhdistysten kanssa.

Opinnäytetyöni toisessa luvussa kerron yhdistystoiminnasta yleisesti, valokuvausharrastukseen keskittyvistä yhdistyksistä ja esittelen työn tilaajan. Luvussa 3 käsittelen strategiatyöskentelyä yleisesti ja sen mahdollisuuksia yhdistysten toiminnan kehittämisen työvälineenä. Luvussa 4 kerron missiosta, arvoista ja visiosta, joiden tulee olla organisaatiossa tiedossa strategiaa laadittaessa. Luvussa 5 käsittelen strategiatyön käynnistämistä Loviisan Kameraseuran kaltaisen, pienen yhdistyksen kannalta. Luvussa 6 kerron kehittämistyössä käyttämäni menetelmistä ja luvussa 7 analysoin aineistoa. Luvussa 8 esittelen keskeiset johtopäätökset aineistosta ja kerron lopullisen strategian laatimiseksi toteuttamastani työpajasta, minkä jälkeen esittelen työn tulokset.

2 TYÖN TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Työn tilaaja on Loviisan Kameraseura ry - Lovisa Kameraklubb rf, noin neljäkymmenenviiden valokuvausharrastajan yhdistys. Loviisan Kameraseura toteuttaa toimintaa jäsenilleen, tarjoaa jäsenien käyttöön valokuvausvälineistöä, järjestää tapahtumia ja toteuttaa koulutuksia. Myös kaikille avointa toimintaa toteutetaan, eikä siihen osallistuminen edellytä seuran jäsenyyttä. (Loviisan Kameraseura ry 2024a.)

2.1 Yhdistykset vastaavat haasteisiin harvalukuisella aktiivien joukolla ja vaihtelevalla osaamisella

Yhdistykset kuuluvat Suomessa kolmannelle sektorille, yritystoiminnan ja julkisen sektorin edustaessa ensimmäistä ja toista sektoria. Kolmannen sektorin toimijat toteuttavat toimintaansa tavoittelematta voittoa ja yleensä toimivat vapaaehtois pohjalta. Edellisten lisäksi puhutaan myös neljänestä sektorista, joka niin ikään toimii vapaaehtois pohjalta, mutta ei ole yhdistystoiminnan tavoin järjestäytyntä. (Harju 2020a.) Yhdistystoiminnan tunnusmerkkejä on, että joukko ihmisiä toimii vapaaehtoisesti jotakin asiaa edistääkseen. Tavoitteena on pitkäaikainen toiminta, jolla tavoitellaan yhteistä hyvää. Yleishyödyllisen yhdistyksen toiminta on aatteellista: aatteella voidaan tarkoittaa esimerkiksi hyväntekeväisyyttä, kulttuurin ja perinteiden vaalimista tai harrastustoimintaa. Aatteellisuus on monessa yhdistyksessä käytännönläheistä ja yhdistyksessä toimiminen usein lisää jäsenien merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemusta. (Iso-Markku & Rosengren & Törrönen 2018, 8–9.)

Käsitteitä yhdistys ja järjestö käytetään kuvaamaan vapaaehtoisuuteen pohjautuvia, yhteiseen hyvään tähtääviä ja voittoa tavoittelemattomia yhteenliittymiä, eikä eroa käsitteiden välille ole yleensä tarpeen tehdä (Siisiäinen 1989, 26). Yhdistyksellä voidaan tarkoittaa henkilöjäsenistä koostuvaa, paikallista yhteenliittymää. Järjestöllä taas voidaan tarkoittaa yhdistyksiä laajempia yhteenliittymiä, kuten piirijärjestöjä tai valtakunnallisia keskusjärjestöjä, mutta yhtä lailla pientä, henkilöjäsenistä koostuvaa paikallisyhdistystä. Valokuvausharrastukseen keskittyvät yhdistykset käyttävät usein nimessään yhdistyksen sijaan käsitteitä seura tai kerho. Keskusjärjestöistä voidaan käyttää myös nimitystä liitto, kuten Suomen Kameraseurojen Liitto ry.

Yhdistysten haasteena on aktiivisten jäsenien väheneminen, taloudellinen epävarmuus ja muutokset toimintaympäristössä, minkä vuoksi pitkäjänteinen kehittäminen voi olla hankalaa.

Kehittämistyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayhdistyksen käytettäväksi väline, jota se voi hyödyntää haasteisiin vastatessaan ja joka voi auttaa hahmottamaan tulevia kehittämistarpeita. Strategia ja strateginen suunnittelu eivät yksinään ratkaise yhdistysten pulmia, eivätkä toimenpiteet haasteisiin vastaamiseksi välttämättä vaadi strategian olemassaoloa. Strategiatyöskentely voi kuitenkin auttaa hahmottamaan pulmien syitä ja kehittämään ratkaisuja. Lisäksi tehtyjen toimenpiteiden arviointi auttaa hahmottamaan, onko kehittämiseen valittu oikea suunta.

Yhdistystoiminnalle on entistä suuremmat odotukset, jäsenet osallistuvat aiempaa enemmän omilla ehdoillaan ja toimintaympäristön muutoksista seuraa haasteita esimerkiksi rahoitukseen (Harju 2020b). Yhdistykset joutuvat entistä enemmän panostamaan kilpailuun jäsenistä ja siihen, että jäsenet kokevat yhdistyksessä pysymisen mielekkäänä, sillä nykyisin ihmiset jäävät aiempaa helpommin pois toiminnasta tai siirtyvät toisiin yhdistyksiin (Harju 2004, 15). Yhdistyksessä tulee tunnistaa kilpailevat tahot ja mitä ne tekevät. Kaikki vapaa-ajanviettotavat, kuten muut harrastukset, tapahtumat ja myös ajan viettäminen kotona, kilpailevat keskenään. (Katsioloude 2006, 279).

Hyvin toimivassa yhdistyksessä yhdistyksen perustehtävä on kirkkaana toimintaa toteuttavien mielessä ja toiminta on sen mukaista, jäsenet ovat sitoutuneita ja voivat vaikuttaa toimintaan. Toimivassa yhdistyksessä jäseniä arvostetaan sekä ymmärretään, että jäsenet ovat yhdistyksen tärkein resurssi. Yhteistyötä tehdään myös muiden toimijoiden kanssa. Yhdistyksen toimintaa halutaan kehittää ja oppia uutta. (Iso-Markku ym. 2018, 17.) Filosofian tohtori, järjestöneuvos Aaro Harjun (2004, 9) mukaan yhdistyksissä on tyypillisesti eri tasoilla toimivia jäseniä: osa osallistuu toimintaan aktiivisesti ja osa on mukana satunnaisemmin, joillekin taas pelkkä toimintaan osallistuminen ei riitä, vaan he toteuttavat toimintaa muille jäsenille tai toimivat yhdistyksen luottamustehtävissä. Haasteena yhdistyksissä on nuoremman polven innostaminen aktiiviksi vanhemman polven jäädessä pois. Aktiivien sukupolvenvaihdos ei onnistu, jos vastuunkantajiksi ei ole riittävästi innokkaita. Haasteena on myös aktiivien osaaminen yhdistystoiminnan toteutuksessa ja toimintaan sopivassa johtamisessa: yhdistyksessä toimimista oppii kasvamalla toimintaan, ja osaamisen vahvistamiseksi myös järjestötoiminnan koulutus voi auttaa ylläpitämään toiminnan laatua (mt., 13–14). Hiljaisen tiedon ja osaamisen saattaminen kehittämisen tueksi voi myös osaltaan tuoda uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2015, 27–28).

Yhdistyksissä vahvuuksia ovat pitkäjänteisyys ja vakaa tilanne organisaatioissa sekä toiminnoissa, mutta riskinä on toiminnan paikalleen jämähtäminen ja sen myötä kuihtuminen (Harju 2004, 79). Yhdistyksen toiminnan kehittäminen ja jatkuvuuden varmistaminen on mahdollista ilman yrityksille tyypillisiä, suuria ja nopeasti toteutettavia uudistuksia esimerkiksi brändissä tai organisaatiossa. Käytännöt ovat kuitenkin usein kymmenien vuosien takaa, aiemmilta aktiiveilta uusille periytyneitä ja voivat heikentää erityisesti nuorempien kiinnostusta luottamus- ja vastuutehtävissä toimimiseen (mt. 2004, 89).

2.2 Kameraseurat valokuvauksen harrastajien yhteisöinä

Valokuvausharrastus on mahdollista suurimmalle osalle suomalaisista, sillä harrastuksen aloittaminen onnistuu puhelimien kameroilla. Valokuvausta harrastaa neljäsosa suomalaisista ja harrastus on suosittua kaikissa ikäryhmissä (Tilastokeskus 2025a). Harrastuksessa on mahdollista kehittyä erilaisiin kuvausaiheisiin, valokuvuksen tekniikkaan ja kuvauskohteen tunnelman väittämiseen liittyen (Suomen lehtikuvaajat 2024) ja sitä voi harrastaa yksin, osallistumalla kursseille tai verkostoitumalla muiden harrastajien kanssa. Valokuvat voivat olla väline merkityksellisten hetkien tallentamisessa sekä oman luovuuden kehittämisessä ja harrastus mahdollistaa kuulumisen harrastuksen ympärille muodostuneisiin yhteisöihin (Tanskanen 2023). Valokuvauksen suosio kaikkien ikäluokkien harrastuksena poikkeaa muusta luovasta harrastamisesta. Esimerkiksi soittaminen ja kuvataide ovat myös suosittuja harrastuksia, mutta niissä harrastajien määrä on suurin alle 15-vuotiaissa ja laskee reilusti vanhemmissa ikäluokissa, kun taas valokuvauksen harrastajien osuus on kaikissa ikäluokissa samalla tasolla. (Tilastokeskus 2022.)

Kameraseurojen tarkoitus on niiden koko historian ajan ollut edistää valokuvausharrastusta. Suomen ensimmäinen valokuvauksen harrastajien yhdistys, Fotografiamatörklubben i Helsingfors, perustettiin vuonna 1889. 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa kameraseurojen määrä kasvoi ja vuonna 1932 kaksitoista seuraa perustivat Suomen Kameraseurojen Liiton. Harrastus ei aluksi ollut kaikkien yhteiskuntaluokkien saavutettavissa välineistön ollessa saatavissa vain paremmin toimeentuleville ja alkuaikojen kameraseurat kokoontuivat ravintolailallisten merkeissä. Kun seurojen jäsenmäärät kasvoivat ja mukaan tuli harrastajia, joille pitkät ravintolailalliset eivät olleet mahdollisia, syntyi seurojen sisäisiä osastoja, jaostoja ja kerhoja, jotka kokoontuivat jäsenien kodeissa. Koulutustoiminnan tarve kameraseuroissa kasvoi, kun mukaan toimintaan tuli uusia harrastajia helpommin saatavilla

olleiden välineiden mahdollistaessa valokuvauksen harrastamisen laajemmalle joukolle. Kameraseurat ovat myös mahdollistaneet kuvien valmistukseen ja käsittelyyn tarvittavan välineistön käyttämisen sekä niihin liittyvän oppimisen myös heille, jotka eivät ole voineet tai halunneet hankkia välineitä tai osaamista yksin. (Saraste 2004, 51–52, 65, 94, 105.)

Suomen Kameraseurojen Liitto on noin kahdeksankymmenen paikallisen kamerayhdistyksen keskusliitto ja toimii valokuvausharrastajien edunvalvojana (Suomen Kameraseurojen Liitto ry 2024). Suomen Kameraseurojen Liitto järjestää vuosittain tapahtumia, joiden isäntänä toimiminen on paikallisille yhdistyksille keino tuoda toimintaansa esille, hankkia lisää jäseniä ja solmia yhteistyökumppanuuksia. Kameraseurojen merkitys kuvakokoelmien keräämisessä ja säilyttämisessä on tiedostettu kameraseurojen alkuaajoista lähtien ja erillisestä, valokuvataiteeseen keskittyneestä museosta on käyty kameraseuroissa keskustelua jo 1930-luvulla (Saraste 2004, 143). Suomen Kameraseurojen Liiton kokoelmaa ryhdyttiin kokoamaan suunnitelmallisesti 1950-luvulla (mt., 150) ja Suomen valokuvataiteen museo perustettiin vuonna 1969 (Suomen valokuvataiteen museo 2024).

Kameraseurojen ja valokuvausharrastuksen historiassa uhkana on pidetty esimerkiksi pienkameran yleistymistä, sillä sen koettiin heikentävän valokuvauksen laatua. Myös harrastajien päätyminen markkinoille, ammattikuvaajien kilpailijoiksi, on koettu uhkaksi. (Saraste 2004, 65, 73–74.) 2020-luvulla keskustellaan luovien teosten tekijänoikeuksista ja tekoälyn myötä syntyneestä tarpeesta yhteisille pelisäännöille: teknologinen kehitys mahdollistaa uusia työvälineitä, mutta uhkana on muun muassa epäselvyys siitä, kuka on teoksen tekijä ja toteutuvatko tekoälyn kouluttamiseen käytettyjen teosten tekijöiden oikeudet (Kangasniemi 2024; Kostiainen 2024).

2.3 Loviisan Kameraseura ry - Lovisa Kameraklubb rf

Loviisan Kameraseura on perustettu vuonna 1972. Alkuaikoina seuran tavoitteena oli, että kaikki loviisalaiset, joilla on kamera, liittyisivät seuraan. Toimintaan kuuluivat näyttelyt, koulutukset, retket ja valokuvauslehtien lainaus. Jo seuran toisen toimintavuoden aikana suunniteltiin pimiön perustamista parantamaan valokuvien kehittymismahdollisuuksia. (Wahlström 2022.) Kameraseurojen historiassa haasteet tilojen ja tarvikkeiden saatavuudessa ovat vaikuttaneet toiminnan aktiivisuuteen ja saaneet seurojen toiminnan ajoittain hiipumaan (Saraste 2004, 58). Loviisan Kameraseuran toiminta keskeytyi ensimmäisen kerran jo ennen 1970-luvun puoliväliä, kun valokuvien kehittymismahdollisuudet olivat puutteellisia. Vuonna

1976 seura sai Loviisan kaupungilta käyttöönsä tilan, josta kunnostettiin pimiö harrastajien käyttöön. Toisen kerran Loviisan Kameraseuran toiminta hiipui 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa, jonka jälkeen vuodesta 1981 lähtien toimintaa organisoitiin jakamalla vastuita kokoontumisten ohjelman toteutuksessa ja perustamalla toimikunta huolehtimaan näyttelyiden järjestämisestä. Aiempaa organisoidumman toiminnan myötä myös rahoituksen järjestämisestä tuli monipuolisempaa. Jäsenmaksujen lisäksi tuloja saatiin haetuista avustuksista ja yhteistyötahojen tuesta, lisäksi Loviisan Kameraseura toteutti projekteja, joissa dokumentoitiin kaupungin toimeksiannosta kulttuurihistoriallisesti arvokkaita tiloja. (Wahlström 2022.)

1990-luvulla seura toteutti jäsenistölle suunnatun toiminnan ohella tapahtumia ja näyttelyitä, lisäksi yhteistyöhön muiden kameraseurojen kanssa panostettiin. Loviisan Kameraseuran pitkäaikainen aktiivi Marko Wahlström (2022) kuvaa 1990-lukua uuden, yhteistyön ja voimakkaan kasvun ajaksi Loviisan Kameraseurassa:

Näyttelytoiminta oli erittäin vireää: parhaimmillaan seuralla oli neljä vakituista näyttelypaikkaa sekä kaksi isompaa yhteisnäyttelyä ja Tallinna, nyt -kuvista koottu Kuvarastit-näyttely. (Wahlström 2022.)

1990-luvun alusta alkaen seura on julkaissut omaa Loisto-lehteään, jonka tarkoituksena on tarjota julkaisukanava jäsenistön kuville ja jutuille. Loviisan Kameraseura liittyi Suomen Kameraseurojen Liittoon vuonna 1997 ja vuodesta 1999 alkaen seura on vuokrannut käyttöönsä studio- ja kerhotilaa. Tilasta on tullut tärkeä harrastajien kokoontumispaikka ja tilan sekä toimintaan hankitun välineistön myötä toiminnan mahdollisuudet ovat vahvistuneet. 2000-luvulla Loviisan Kameraseura on edelleen laajentanut yhteistyöverkostoaan ja verkostoitunut myös kansainvälisesti. Loviisan Kameraseuran jäsenet ovat saavuttaneet kansainvälisesti arvostettuja, korkeita arvonimiä. Suuria ponnistuksia pienelle yhdistykselle ovat olleet Suomen Kameraseurojen Liiton vuosinäyttelyn järjestäminen vuosina 1999 ja 2010, liiton teemanäyttelyn järjestäminen vuonna 2022 sekä esimerkiksi kansainvälisen taidevalokuvajärjestö FIAP:n diabiennaalin järjestäminen. (Wahlström 2022.)

Kerhotila välineineen ja aktiiviset jäsenet ovat pitäneet toiminnan toteutumisen mahdollisena. Kerhotila on toiminnassa tärkeä, mutta vaatii seuran talouden kannalta suunnitelmallisuutta. Loisto-lehti on edelleen osa Loviisan Kameraseuran ydintoimintoja ja mahdollistaa näkyvyyden lisäksi yhteistyön yritysten ja muiden toimijoiden kanssa sekä muodostaa osan seuran taloudellisesta toiminnasta (Haimi 2024). Jäsenmaksut on haluttu pitää maltillisina (mt. 2024), joten muu varainhankinta on tärkeää. Seuran rahoitus koostuu monesta lähteestä:

avustuksia haetaan, kaupungin ja kansalaisopiston kanssa yhteistyössä toteutetaan kerho- ja päiväleiritoimintaa, lisäksi toteutetaan muun muassa potrettikuvauksia, joista tulee seuralle tuottoja (Loviisan Kameraseura ry 2023).

3 STRATEGIATYÖ JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategiatyöskentelyssä keskeistä on organisaation menestyminen kilpailussa ja kilpailuasetelmien ymmärtäminen. Yrity maailmassa erottautuminen kilpailijoista on ehto, mutta myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kilpailevat. Ne eivät tavoittele kilpailulla taloudellista hyötyä, vaan sitä, miten organisaatio säilyttää elinvoimaisuutensa ja onnistuu vastaamaan olemassaolonsa tarkoitukseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Myös organisaatiot, jotka ovat täysin kilpailun ulkopuolella, voivat hyötyä strategioista toimintaa kehittäessään tai resursseja kohdentaessaan. (Kamensky 2014, 17–18.) Kuntalain (410/2015, 37§) mukaan kuntien on laadittava itselleen strategia ja laissa määrätään strategian vähimmäissisällöstä sekä sen yhteydestä vuosittaiseen suunnitteluun. Julkisten toimijoiden strategisessa suunnittelussa voidaan huomioida, että moni julkisista palveluista on käyttäjälleen ainoa vaihtoehto, kun taas yritysten ja yhdistysten tulee huomioida strategisessa suunnittelussaan se, miten vedotaan mahdolliseen kohderyhmään kilpailijoita paremmin (Katsioloude 2006, 257–258). Suurissa organisaatioissa strategioita voi olla useita: esimerkiksi kansainvälistymiselle ja markkinoinnille omansa (Juuti & Luoma 2022, 17), mutta pienessä organisaatiossa usean erillisen strategian laatiminen ei palvele toiminnan tarkoitusta.

3.1 Strategiatyöllä tavoitellaan pidemmän aikavälin menestystä

Strategisen ajattelun historia on pitkä: sodankäynnin strategiat ja teollisen vallankumouksen strateginen johtaminen liittyivät tarpeeseen hallita suuria kokonaisuuksia, myöhemmin strategista johtamista tarvittiin talouden ja tuotannon kehittämiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritystoiminnan johtamisen kehittämisessä strategioita on käytetty tietoisesti 1960-luvulta alkaen. Ennakoiminen ja kriisien hallinta on liittynyt strategiseen johtamiseen 1970-luvulta alkaen, jolloin talouden epävarmuus pakotti yrity maailman keskittymään jatkuvan kasvun sijaan toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen. (Juuti & Luoma, 2022, 11; Vuorinen 2013, 20–24.) 2000-luvulla strategista johtamista on leimannut verkostojen johtaminen, organisaatioiden osallistaminen strategiatyöskentelyyn ja toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen (Vuorinen 2013, 24–26). Toimintaympäristö muuttuu aiempaa nopeammin ja ennakointi sekä strateginen suunnittelu ovat entistä tärkeämpiä organisaatioille, jotta ne voivat vastata asiakkaidensa tarpeisiin paremmin sekä pärjätä kilpailussa (Katsioloude 2006, 4–8).

Yrityksille menestymisen edellytys on jatkuva kehittyminen ja toimintaympäristön muutosten huomioiminen toimintaa kehitettäessä. Myös muutosten ennakointi ja vaikuttaminen siihen, mihin suuntaan toimintaympäristö muuttuu, ovat yrityksille mahdollisuuksia menestykseen. (Moilanen ym. 2015, 12–13.) Toiminnan kehittämässä strategia on yksi työväline ja parhaimmillaan strategiatyöskentely on jatkuvaa ja kiinteä osa organisaation toimintaa (Vuorinen 2013, 16, 17). Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tarve strategiselle suunnittelulle syntyy useimmiten rahoittajien edellyttäessä toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä, organisaation kohdatessa sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä johtuvan kriisin, toiminnan todetaan tarvitsevan ajanmukaistamista tai edellinen strategiakausi on päätymässä (Appleyard 2011, 34).

Harjun (2004, 96) mukaan järjestössä tehtäviä päätöksiä tulee peilata järjestön missioon, arvoihin ja visioon sekä strategiaan. Kun edellä mainitut ovat kirkkaina mielessä ja yhdistettävissä toimintaan, helpottuu taustatyön ja päätösten tekeminen. Strategiassa määritellään toiminnalle pidemmän ajan painopisteitä, jotka ohjaavat vuosittaisia suunnitelmia. Osana strategiatyöskentelyä tulee tehdä valintoja siitä, millä aikajänteellä mitäkin tapahtuu (Kamensky 2014, 42–43) ja tulevaisuuden tavoitteisiin pääsemiseksi tulee toimenpiteitä tehdä myös lyhyellä aikavälillä. Vaikka pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, tulee erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kiinnittää huomiota myös onnistumisiin välitavoitteissa ja arkisen, jo olemassa olevan toiminnan merkityksellisyyteen (Rossi 2011, 20–21).

3.2 Strategiatyön tulee olla jatkuvaa

Kauppätieteiden tohtori, dosentti Tero Vuorisen (2013, 252–254, 259) mukaan yritysten strategiatyö tavallisesti sisältää määrittelyn päämäärille, tavoitteille ja toimenpideohjelman laatimisen niiden saavuttamiseksi. Myös toimintaympäristöä ja omia vahvuuksia sekä heikkouksia määritellään, minkä pohjalta vaihtoehtoja arvioidaan ja valitaan tavoiteltu suunta. Strategiatyökalujen valinta tulee tehdä organisaation lähtökohdat ja sen tarpeet huomioiden. Suurten yritysten strategiatyöskentelyssä tavallisia työkaluja ovat SWOT-analyysi, Balanced Scoreboard, laatujohtaminen ja benchmarking. Pienten organisaatioiden strategiaprocessit ovat yleensä vapaamuotoisempia ja niissä strategiatyötä tehdään enemmän ajatusten tasolla. Niissä käytetään vain vähän strategiatyökaluja ja tavallisimmin työkaluna on SWOT-analyysi.

Kun strategiatyöskentely on osa organisaation normaalia toimintaa, voidaan prosessin ajatella Vuorisen (2013, 41–44) mukaan jakautuvan kolmeen vaiheeseen, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan. Strategisen aseman analyysin vaihe sisältää organisaatioon ja ympäristöön liittyviä analyysejä siitä, mikä on organisaation tarkoitus ja mihin tarpeisiin se vastaa sekä mitä toimintaympäristön haasteita, kuten kilpailijoita, on vastassa. Strategisen valinnan vaiheessa tunnistetaan ja arvioidaan vaihtoehtoja sekä tehdään valintoja esimerkiksi siitä, miten toimintaa kehitetään ja mitä keinoja kehittämisessä käytetään. Strategian toimeenpanon vaihe sisältää käytännön toimet valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, arvioinnin ja riskeihin varautumisen.

Perinteisesti strategioita laadittaessa luodaan pitkälle tulevaisuuteen ulottuvia oletuksia tulevaisuudesta, mutta on tärkeää tunnistaa skenaarioiden muuttumisen mahdollisuus ja uudistaa strategiaa sitä mukaa, kun oletukset tarkentuvat. (Ritakallio & Vuori 2018, 15, 24–25). Strategiaa tulee seurata ja päivittää jatkuvasti ja tavoitteita tulee asettaa useille eri ajanjaksoille (Lammi 2021). Kun strategiassa ja toiminnassa tehdään jatkuvasti tarvittavia muutoksia, vältetään tarve suurille, kertaluonteisille muutoksille (Ritakallio & Vuori 2018, 159–164). Strategiaa ei ole tarkoitukseen saada valmiiksi, vaan dynaamisella strategiatyöskentelyllä rakennetaan aktiivisesti tavoiteltua tulevaisuutta jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Heikkala 2020).

Johtamisen asiantuntijat, johtamisen ja organisaatioiden professori Pauli Juuti ja kauppatieteiden tohtori Mikko Luoma (2022, 21) ovat havainneet, että strategiat koetaan tarpeellisiksi tilanteissa, joissa jotakin on tarpeen muuttaa ja pohtivat, voisiko mielikuvaa strategioiden tarpeellisuudesta laajentaa hyvistä asioista kiinni pitämiseen ja edelleen parantamiseen. Hyväntekeväisyysorganisaatioiden varainhankinnan ja järjestöjen johtamisen asiantuntija James Appleyard (2011, 36) korostaa, että strategisen suunnittelun kannalta organisaatiossa on tärkeää tunnistaa, mitä tehdään parhaiten, mitä pidetään tärkeimpänä ja mitkä ovat tulevaisuuden kannalta merkityksellisimpiä asioita sekä miten onnistumista arvioidaan. Inhimillisen, tulevaisuuden johtamisen ja dialogisuuden asiantuntija, kauppatieteiden tohtori Paula Kilpinen (2022, 84–88) korostaa koko organisaation roolia ja osallisuuden merkitystä strategiayön onnistumisessa: jatkuva dialogi organisaation suunnasta ja strategian tuntuminen merkitykselliseltä saavat strategian toteutumaan arjen toiminnassa. Strategian toteutumisen edellytyksiä ovat yli 50 vuotta liikkeenjohdon konsulttina toimineen, kauppatieteiden tohtori Mika Kamenskyn (2014, 63) mukaan strategian riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen,

strategian toteutumisen valvonta, strategian ymmärtäminen laajasti organisaatiossa ja sen vieminen tiiviisti organisaation kaikille tasoille sekä ammattimainen strategiatyöskentely.

3.3 Strateginen johtaminen organisaatiossa

Strategisella johtamisella tarkoitetaan johtamisen osa-aluetta, joka keskittyy käytännön tason operatiivisen johtamisen sijaan tulevaisuuden menestykseen (Juuti & Luoma 2022, 42; Huikkola & Vuorinen 2023, 14). Strateginen johtaminen pitää sisällään strategian laatimisen, siitä viestimisen ja sen toteutumisen kaikilla organisaation tasoilla. Juuti ja Luoma (2022, 281) jakavat strategisen johtamisen käytön kuudelle tasolle sen mukaan, kuinka edistynyttä strateginen johtaminen organisaatiossa on. Tasolla 0 oleva organisaatio ei ole laatinut strategiaa, vaikka joitakin strategisia ajatuksia organisaation yksittäisillä henkilöillä voi olla. Loviisan Kameraseuran lähtötilanne ennen ensimmäisen strategian työstämistä on tasolla 0: ymmärretään, että tulevaa on syytä suunnitella ja muutoksiin on varauduttava, mutta pidemmän aikavälin suunnittelulle tai ainakaan suunnitelmien dokumentoinnille ei ole ollut yhteisiä foorumeita. Juutin ja Luoman (2022, 281) mukaan strategiatyössään tasolla 1 olevassa organisaatiossa johto on laatinut strategian, joka ei kohtaa käytäntöä, sillä strategiaa ei koeta koko organisaatiolle yhteiseksi. Tasolla 2 johto käy jatkuvaa strategiakeskustelua ja strategiaa viestitään organisaatiossa, strategia myös näkyy toiminnassa. Tason 3 organisaatiossa on käytössä monipuolisia strategiatyökaluja ja strategia koetaan yhteiseksi. Tason 4 organisaatiossa strategia ja toiminta kulkevat saumattomasti käsi kädessä. Tason 5 organisaatio on ihannetilanteessa, jossa organisaatio ja asiakkaat jakavat saman kokemusmaailman ja ajattelu, tunteet sekä toiminta rakentuvat tavoitelluksi tulevaisuuskuvaksi. Tasot eivät sulje toisiaan pois ja organisaation on eri toiminnoissaan mahdollista olla usealla tasolla samaan aikaan.

3.4 Strategian vieminen käytäntöön vaatii sitoutumista

Strategiselta johtamiselta odotetaan muuttuvassa toimintaympäristössä entistä enemmän, mutta strategioiden laatiminen on usein kaukana käytännöstä ja niiden vieminen käytäntöön on haastavaa. Ymmärrykseen strategisesta ajattelusta vaikuttaa itse kunkin kokemuksen pohjalta rakentunut käsitys strategioista. (Juuti & Luoma 2022, 5–6.) Strategiatyössä on vaarana, että strategia laaditaan organisaation ylimmällä tasolla tai ulkopuolista tahoja hyödyntäen ja strategia jää vieraaksi sitä käytännössä toteuttaville, vaikka strategian jalkauttamisen tärkeys

ymmärretään ja strategiaa esitellään organisaatiossa (Kilpinen 2022, 18). Vuorinen (2013, 255–262) pitää strategiatyöskentelyn riskinä koko organisaation sitouttamisen puutteen lisäksi sitä, että strategiaprosessia toteutetaan usein jäykästi ja kaavamaisesti, eikä työskentelyä tehdä oman organisaation tarpeisiin sopivimmilla menetelmillä. Strategiatyö myös jää usein pinnalliseksi tai perustuu liikaa laskelmiin ja ennusteisiin jättäen intuition ja kokeilemisen mahdollisuudet työskentelyn ulkopuolelle.

Organisaation arvot voivat olla syy kuulua yhteisöön. Strategisten tavoitteiden ja arvojen näkyvä yhteys sekä normittaminen voi auttaa organisaation yhteisen käyttäytymisen muuttamisessa strategisten tavoitteiden suuntaiseksi. (Kauppinen & Piispanen 2013, 27, 66–68.) Yhdistyksen johtaminen on jaettavissa ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen, aate- ja arvojohtamiseen sekä kulttuurin johtamiseen. Asioiden johtamisen voi jakaa pidemmän aikavälin strategiseen johtamiseen, vuosittaisen toiminnan johtamiseen ja hallinnolliseen johtamiseen. Arvojohtaminen on yhdistyksissä mahdollisuus, johon kannattaa kiinnittää huomiota: kun yhteiset arvot näkyvät ulospäin, voi toiminta houkutella uusia jäseniä. Ihmisillä on tarve arvoille ja yhdistystoiminnasta haetaan erityisesti inhimillisiä, ihmisyyteen liittyviä arvoja lisäämään turvallisuuden kokemusta. Jäsenet sitoutuvat toimintaan pitkäksi ajaksi, kun arvot ovat näkyvästi mukana toiminnassa. (Harju 2004, 110–134).

Yhdistyksen johtamisessa ratkaisevaa on hiljaisen tiedon ja yhdistykseen pidemmän ajan kuluessa syntyneiden toimintatapojen tunnistaminen. Yhdistyksen kulttuuri on syytä tunnistaa, vaikka kulttuurin muuttamiselle ei olisikaan tarvetta. Yhdistystä tukevaa toimintakulttuuria voi vahvistaa ja tehdä siitä kilpailuvaltin. Haitallisen kulttuurin muuttaminen taas on vaikeaa ja vaatii aikaa, mutta haluttaessa kehittää yhdistystä, on haitallisen kulttuurin muuttamiseen panostettava. (Mt., 110–134). Organisaation sitoutumisen aste strategian toteutukseen vaikuttaa strategian mukaisen toiminnan toteutumiseen. Juuti ja Luoma (2022, 31–33) jakavat strategiaa toteuttavat organisaation jäsenet kolmeen ryhmään: kieltäytyjiin, mukana kulkeviin ja tulisieluihin. Kieltäytyjät suhtautuvat koko strategiaan negatiivisesti. Strategian toteutuksen kannalta kieltäytyjät ovat pulmallinen ryhmä, sillä he voivat omalla asenteellaan heikentää onnistumisen mahdollisuuksia. Mukana kulkijat ovat mukana strategiatyöskentelyssä ja toimivat strategian mukaisesti, vaikka eivät varsinaista intohimoa strategiaa kohtaan tunnekaan. Juutin ja Luoman tulisielueiksi nimittämät taas ovat aktiivisimpia strategian laatimisessa ja käytäntöön viemisessä.

Vaikka varsinaista johtamisjärjestelmää ei pienessä yhdistyksessä välttämättä tarvitse miettiä, voivat luottamustehtävissä olevat ohjata mukana olevia jäseniä toimimaan yhteisen hyvän eteen jakamalla tietoa, vastuuttamalla jäsenistöä ja toimimalla itse esimerkkeinä. Järjestön johtaminen on toiminnan luonteen vuoksi moniulotteista, sillä järjestötoiminnassa ollaan mukana vapaaehtoisesti ja osallistujille tärkeiden asioiden vuoksi (Heikkala & Peltö-Huikko 2019, 49). Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia yhdistyksen strategia ja tukea toiminnan kehittämistä, eikä keskittyä yhdistyksen johtamisen kehittämiseen. Strategia voi kuitenkin toimia työvälineenä yhdistyksen toimintaa johtaville ja päätöksiä tekeville. Pidemmän ajan suunnittelu auttaa päätöksentekijöitä esimerkiksi suuntaamaan resursseja tavoitteiden mukaisiin toimintoihin.

Strategiatyöskentely voi auttaa Loviisan Kameraseuraa sanoittamaan toiminnan tarkoitusta sekä tuomaan pidemmän ajan suunnittelun osaksi yhdistyksen arkea. Kun jäsenistön odotukset ovat tiedossa, toiminta on jäsenien arvojen mukaista ja yhdistyksen suunnasta on yhteinen näkemys, on toiminnan kehittämiseksi edellytyksiä. Strategiatyöskentelyn yhteys käytäntöön ja strategiasta viestiminen voivat myös sitouttaa aiempaa laajemman joukon toiminnan toteutukseen.

4 STRATEGIA YHDISTÄÄ ORGANISAATION PERUSTEHTÄVÄN, ARVOT JA TULEVAISUUDEN SUUNNAN

Jotta strategian voi tehdä, tulee organisaation perustarkoituksen, mission, olla selvillä. Missio yhdessä arvojen kanssa luo pohjan toiminnalle. Visio määrittää sen, mitä kohti organisaatio on matkalla. Strategia on väline, joka yhdistää mission, päämäärän ja tavoitteet sekä auttaa saavuttamaan sen, mitä organisaatiossa pidetään menestymisen kannalta tärkeimpänä. Parhaimmillaan strategiatyöskentely auttaa organisaatiota vahvuuksien kasvattamisessa, heikkouksien vähentämisessä, mahdollisuuksien hyödyntämisessä sekä uhkiin varautumisessa ja lopulta toivotun tulevaisuuden saavuttamisessa. (Katsioloudes 2006, 13–14, 17.) Yhdistysten kehittämistyötä tulee tehdä huomioiden niiden erityislaatuisuus verrattuna yrityksiin ja julkisiin toimijoihin. Kehittämistyössä tulee olla mahdollisimman laajasti mukana koko jäsenistön ja kehittämisen tulee entistä enemmän olla osa yhdistysten normaalia toimintaa, jotta kehittäminen ei jää yksittäisiksi projekteiksi. Osa kehittämistä on yhdistyksen mission, arvojen, vision ja strategian tarkastelu ja uudistaminen säännöllisesti. (Harju 2004, 135–137)

4.1 Mission tulee olla tiedossa organisaatiossa ja näkyä myös ulkopuolisille

Organisaatiot ovat olemassa jotakin tarkoitusta varten, ja tarkoitus on lähtökohtana kaikelle organisaation toiminnalle. Yritysten lähtökohdat voivat hahmottua yhdistysten olemassaolon tarkoitusta yksinkertaisemmin, sillä yrityksissä lähtökohta on kilpailla asiakkaista tuotteilla tai palveluilla. Yhdistysten kehittämisessä yrityksille tyypillinen markkinasta lähtevä kilpailutilanne tai siihen vastaaminen ei perinteisesti ole organisaation elinehto. Yhdistyksissä myös toimitaan vaihtelevammalla ammattitaidolla kuin yrityksissä (Harju 2004, 24, 27). Aatteellisessa yhdistyksessä aate voi olla poliittinen tai tahto tehdä hyvää, mutta myös yhteinen harrastus tai muu toiminta (Patentti- ja rekisterihallitus 2022), jonka ympärille toiminta rakentuu. Loviisan Kameraseura on syntynyt valokuvauksesta innostuneiden tarpeesta organisoitua ja luoda foorumi yhteisen intohimon toteuttamiselle. Loviisan Kameraseuran toiminnan ydin on jäsenistön tukeminen valokuvaajana kehittymisessä (Haimi 2024). Kun yhdistyksessä pidetään Loviisan Kameraseuran tapaan kiinni ajatuksesta, että toiminnan tulee olla mielekästä ja motivoivaa (mt.), on käytäntöjen kehittämiseksi edellytyksiä. Yhdistyksen missio, tarkoitus yhdistyksen olemassaololle, on toimintaa käynnistävillä kirkaana mielessä.

Vaarana pitkään toimineissa yhdistyksissä on, että missio vuosien saatossa unohtuu ja uusien aktiivien myötä toiminta pyörii ilman, että toiminnan tarkoitusta tiedostetaan. On mahdollista, että yhdistyksellä ei ole lopulta olemassaolon tarvetta, vaan toiminnan lopettaminenkaan ei juuri vaikuttaisi jäseniin. Mission on syytä olla tiedossa toiminnan eri tasoilla, jotta kaikki mukana olevat ymmärtävät toiminnan perimmäisen tarkoituksen. Hyvä missio on koko organisaation hyväksymä ja sen pohjalta toimintaa voidaan kehittää eri tasoilla sekä suunnitella toimenpiteitä jopa vuosiksi eteenpäin. Sen lisäksi, että missio vaikuttaa toiminnassa mukana oleviin, on sen pohjalta myös muiden helpompi hahmottaa yhdistyksen tarkoitus. Hyväkään missio ei kuitenkaan kannu yhdistystä ikuisesti, vaan sitä on toisinaan syytä pysähtyä tarkastelemaan kriittisesti. (Harju 2004, 34, 36–37.)

4.2 Arvot yhdessä mission kanssa ovat yhdistyksen perusta

Arvot yhdessä mission kanssa luovat perustan sille, miksi yhdistys on olemassa ja antavat jäsenille syyn olla mukana. Yhdistyksissä on hyvät lähtökohdat arvojen sanoittamiselle, sillä toiminta perustuu kaikin puolin vapaaehtoisuuteen. Voittoa tavoittelevissa yrityksissä ja kunnissa on tavallista, että arvot määritellään ylhäältä käsin, eivätkä ne näy käytännön toiminnassa tai pahimmassa tapauksessa edes ole käytännön tasolla työskentelevien tiedossa. Yhdistyksissäkin arvot voivat jäädä korulauseiksi, jos ne eivät ole liitettävissä yhdistyksen perusajatukseen. Arvojen vienti käytännön toimintaan onnistuu, jos arvot ovat toiminnassa mukana olevia puhuttelevia, sopivalla tavalla yleviä. Liian laveat tai toiminnasta kaukana olevat arvot jäävät käytännön toiminnasta irrallisiksi, vaikka ne periaatteessa olisivatkin toiminnassa mukana oleville tärkeitä. (Harju 2004, 40–43.) Kamenskyn (2014, 75–78) mukaan organisaation arvot ovat usein pelkistetty kuvaus organisaation toimintakulttuurista. Organisaation kulttuuri syntyy perustajien ja avainhenkilöiden toiminnan pohjalta sekä toimintaympäristön vaikutuksesta. Organisaation kulttuuria on syytä tarkastella kriittisesti aika ajoin, sillä toimintaympäristö muuttuu nopeasti, eikä toimintakulttuuri välttämättä enää vastaa ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Arvojen määrittelyprosessin tulee olla vuorovaikutteinen, vaikka lopullisen päätöksen arvoista tekee organisaation ylin johto. Vuorovaikutteisuus arvojen määrittelyssä auttaa perusarvojen sisäistämisessä koko organisaatiossa ja niiden soveltamisessa toimintaan kaikilla tasoilla.

4.3 Visiolla määritellään tavoiteltava suunta

Visio on kuva tulevaisuudesta ja kertoo siitä, mihin yhdistys on matkalla. Vision määrittelyssä toimintaympäristön muutosten arvioiminen on tärkeää, ja muutosten arvioinnissa kannattaa hyödyntää olemassa olevia arvioita skenaarioista ja trendeistä. Vision määrittelyssä tulee arvioida huolellisesti halutun suunnan vaikutuksia ja riskejä sekä sitä, onko esimerkiksi toimijoiden osaamisen kannalta todellisia mahdollisuuksia saavuttaa tavoiteltavaksi valittava tulevaisuus. Hyvä visio on mahdollinen saavuttaa, mutta ei kuitenkaan itsestään selvä. (Harju 2004, 44–46.) Visio antaa kuvaa siitä, kuinka kunnianhimoinen organisaatio on ja usein hyvä visio kohtaa vastustusta, kun sitä pidetään mahdottomana saavuttaa. Parhaimmillaan visio kuitenkin lisää organisaation yhteishenkeä, kun yhteiseen, liiankin kunnianhimoiseen tavoiteltuun tulevaisuuteen halutaan päästä. Vision tulee olla linjassa organisaation perustehtävän kanssa ja se on tiukasti vuosittaista toimintaa ohjaava, vaikka joustavuuttakin tulee löytyä toimintaympäristön muutoksiin vastaamiseksi. Strategisessa suunnittelussa ja strategian toteuttamisessa hyvä visio auttaa muun muassa hahmottamaan ympäristön muutosten vaikutuksia organisaatioon, valitsemaan tavoitteita tukevia toimenpiteitä, kiinnittämään huomion oikeanlaiseen osaamiseen, vakuuttamaan sidosryhmiä ja keskittymään tavoitellun tulevaisuuden kannalta olennaiseen. (Kamensky 2014, 82–89.)

Juuti ja Luoma (2022, 231–235) korostavat asiakkaalle organisaatiosta markkinoinnilla aikaansaattavan mielikuvan ja asiakaskokemuksen vastaavuuden tärkeyttä. Vaikka yhdistyksen toiminta poikkeaa voittoa tavoittelevasta liiketoiminnasta, eikä jäsen ole varsinaisesti asiakas, voidaan ajatusta soveltaa yhdistykseen: potentiaalisella jäsenellä on tietty mielikuva toiminnasta ja mielikuvan pohjalta tehdään valinta joko tulla mukaan toimintaan tai jäädä ulkopuolelle. Jos yhdistyksen antama mielikuva toiminnasta ei vastaa odotuksia, ei alkujaan kiinnostunut pysy mukana. Yhdistyksen arvot, missio ja visio voivat parhaimmillaan näkyä kaikessa toiminnassa ja myös viestinnässä. Näin vältetään pettymyksiä, kun se, mikä on ulkopuolista puhutellut, puhuttelee edelleen toiminnassa mukana ollessa ja vastaa osallistujan arvoja. Yhdistyksen kehittämisessä kokonaisuus on syytä pitää kirkkaana mielessä ja ymmärtää, että toiminnassa ollaan mukana osallistujille tärkeiden asioiden vuoksi (Harju 2004, 17–21).

5 YHDISTYKSEN STRATEGIATYÖN KÄYNNISTÄMINEN

Strateginen ajattelu ei usein kuulu voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintakulttuuriin. Toimintaa toteutetaan vapaaehtoisuuspohjalta, eikä toiminnalla ajatella olevan kilpailijoita. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa toiminnassa syynä strategisen ajattelun puutteeseen voi olla myös vapaaehtoisten vähäinen osaaminen strategisesta suunnittelusta sekä käytettävissä oleva aika (Katsioloudes 2006, 246). Voittoa tavoittelemattoman organisaation strategisen suunnittelun riskinä on, että tehdään vain luettelo asioista, joita jo tehdään, eikä esimerkiksi pysähdytä pohtimaan, miksi tehdään, mitä toiminnan osa-alueista halutaan kehittää ja vastaako toiminta ympäristön muuttuessa kohderyhmän tarpeisiin (Appleyard 2011 36; Oesch 2011, 31). Harjun (2004, 16) mukaan julkisen tahon toimijat odottavat järjestöiltä jatkuvasti vahvempaa sitoutumista hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseksi julkisen sektorin ja yritystoiminnan rinnalla. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kilpailevat vapaaehtoisten halusta antaa aikaansa toiminnalle, rahoituksesta ja siitä, mikä toimija onnistuu vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin parhaiten (Katsioloudes 2006, 245–246, 257).

5.1 Strategiatyö helpottaa vuosittaista suunnittelua

Yhdistyksen toimintaa on suunniteltava vähintään vuosittaisten toimintasuunnitelmien ja talousarvioiden muodossa. Hyvässä suunnitelmassa määritellään tavoitteet perustehtävän edistämiseksi, työnjako, aikataulu sekä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava resurssi ja se, miten toteutumista arvioidaan. Vuodenkin aikajänteellä tehtävä suunnittelu auttaa hahmottamaan perustehtävää sekä tarvittavaa resurssia ja lisää jäsenistön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi toimintasuunnitelmat ja -kertomukset voivat auttaa yhdistyksen kehittymisessä, kun niiden pohjalta voidaan arvioida, miten on onnistuttu ja mitä voidaan tehdä paremmin. Vuotta pidemmän ajan suunnitelmia voidaan yhdistyksissä tehdä esimerkiksi yksittäistä toimintoa koskien tai laatimalla koko yhdistyksen pidemmän aikavälin suunnitelma, yhdistyksen strategia. Strateginen suunnittelu yhdistyksissä on periaatteeltaan samanlaista kuin vuosittainen suunnittelu, ainoastaan aikajänne on pidempi. (Iso-Markku ym. 2018, 19)

Pidemmän ajan suunnitelmassa luonnollisesti keskitytään vuosittaista suunnitelmaa suurempiin linjoihin. Vuosittaisten suunnitelmien tulee olla linjassa pidemmän aikavälin tavoitteiden kanssa ja strategisia tavoitteita tulee arvioida vuosittain. Strategiset tavoitteet ja eri vuosille

asetettavat välitavoitteet on syytä kirjata vuosittaisiin suunnitelmiin ja niiden toteutumista on syytä arvioida toimintakertomuksen yhteydessä. (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 30–31.) Pidemmän aikavälin suunnittelu kannattaa aloittaa arvioimalla, mikä nykyisessä toimii hyvin, missä on kehitettävää, mitä mahdollisuuksia on ja mitä haasteita toiminnalle on odotettavissa. Nykytilanteen arvioinnin jälkeen valitaan painopisteet, joihin panostamalla päästään valittuun suuntaan. Painopisteiden pohjalta suunnitellaan konkreettiset toimet, tehdään työnjako ja arvioidaan resurssin riittävyys. (Iso-Markku ym. 2018, 20–22.) Harjun (2004, 49) mukaan organisaatiossa voidaan puhua ydintehtävien määrittelemisestä, jos strategiset painopisteet terminä ei tunnu luontevalta.

Strategisella suunnittelulla määritellään, mitkä ydintehtävät nostetaan muun tekemisen yläpuolelle ja mihin panostamalla tavoitellaan visioon pääsemistä. Suunnitelmallinen arviointi voi auttaa yhdistystä kehittymään tehokkaammin. Arvioinnin mittareina voidaan käyttää määrällisiä mittareita, kuten toimintaan osallistuneiden määriä tai laadullisia mittareita, esimerkiksi palautteita tai keskusteluja, joissa onnistumista on arvioitu. (Iso-Markku ym. 2018, 20–22.) Tavoitteiden asettelussa tulee huomioida tavoitteiden määrän realismi: keskittymällä tärkeimpien toimintojen kehittämiseen vältetään liian kunnianhimoisista tavoitteista seuraava tilanne, jossa tavoitteiden toteutumisesta tulee mahdotonta (Appleyard 2011, 35). Harju (2004, 50) neuvoo opettelemaan tavoitteiden asettamista määrällisillä tavoitteilla ja osaamisen kehittyessä ottamaan mukaan laadullisia tavoitteita.

Kilpisen (2022, 96–97) mukaan dialogia tulee käydä strategiaa muodostettaessa ja erityisen tärkeää organisaation jäsenien osallisuus on strategian toimeenpanossa. Dialogisuus kartuttaa tietoa strategiaprosessissa ja rakentaa yhteyden jäsenien ja strategian välille, tehden siitä henkilökohtaisen jäsenille. Toisaalta, jos strategian määrittelyssä on mukana liian laaja joukko, on vaarana pettymys, kun jokaisen mukanaolijan odotuksia ei voida huomioida lopullisessa strategiassa (Appleyard 2011, 34). Jos strategiaprosessissa ja painopisteiden valinnassa joudutaan tekemään paljon kompromisseja, voi strategiasta tulla niin ylimalkainen, että se ei auta visioon pääsemisessä (Harju 2004, 49). Yhdistystoiminnassa ollaan mukana kutsumuksesta: intohimon ja arvojen ohjatessa toimintaa voi toiminnan suunnan ja kehittämisen painopisteiden valinnassa olla hyötyä, jos käytettävissä on toiminnan ulkopuolinen fasilitaattori (Appleyard 2011, 35). Varsinaista suunnitelmaa ei ulkopuolinen kuitenkaan voi tehdä, vaan toiminnan kehittämisen valinnat ja päätökset tulevaisuuden tavoitteista tehdään organisaatiossa (Saul, 2011, 15–16).

Harjun (2004, 55–62) mukaan toiminnalta odotetaan laatua, jotta siihen lähdetään mukaan. Sen lisäksi, että laadukas toiminta on houkuttelevaa, toiminnan laadulla voi olla merkitystä ulkopuolista rahoitusta haettaessa. Kun organisaatiossa on työskennelty arvojen, mission ja vision kirkastamiseksi ja laadittu strategia, on organisaatiossa hyvä pohja kehittää toiminnan laatua. Kilpisen (2022, 174–192) mukaan organisaation kulttuuri sitoo organisaatioon kuuluvat yhteisiin päämääriin: arvot, asenteet ja yhteinen käsitys siitä, missä yhteisö on ylivoimainen muihin verrattuna, tekevät toiminnasta merkityksellistä. Kun organisaation strategiatyöskentely ja strategian käytännön toteutus on organisaation kulttuuriin mukaista, on strategisiin tavoitteisiin mahdollista päästä. Strategian sanoittaminen arkeen helposti yhdistettävällä tavalla auttaa strategian viemisessä käytäntöön (mt., 215).

5.2 Ensimmäisen strategian laatimisessa tehty taustatyö helpottaa tulevia päivityksiä

Organisaation mission, vision, arvojen ja strategian määrittelemineen vaatii asiaan paneutumista ja aikaa, mutta huolellisesti tehtynä työ auttaa toiminnassa useiden vuosien ajan. Lisäksi ensimmäisen, huolella toteutetun strategiaprosessin pohjalta on helpompi jatkaa tulevien strategioiden työstämistä. (Harju 2004, 55) Loviisan Kameraseurassa ei ole aiemmin tietoisesti tehty strategiatyötä, vaikka toimintaa on kehitetty pitkäjänteisesti. Juuti ja Luoma (2022, 20) pitävät todennäköisenä, että myös suurin osa organisaatioista, jotka ilmoittavat toimivansa ilman strategiaa, hyödyntää strategisen ajattelun lähtökohtia toiminnassaan. Jo se, että Loviisan Kameraseura tarjoaa välineistöä jäseniensä käyttöön, vaatii pidemmän aikavälin suunnittelua: tiedetään tarpeita uusille välineille, pohditaan hankintoja varainhankinnan kannalta ja jaksotetaan hankintoja eri vuosille. Lopulta hankinnat saattavat houkutella uuden jäsenen liittymään seuraan tai mahdollistaa uudenlaisen varainhankinnan tavan.

Nykytilan analysointi nimensä mukaisesti keskittyy määrittelemään ja arvioimaan organisaation tämänhetkistä tilannetta. Loviisan Kameraseura on toiminut yli 50 vuotta ja vaikka kauempaa menneisyydestä löytyy syitä sille, miksi yhdistys on nyt sellainen kuin on, ei tulevaan suuntaamista tule sitoa liikaa menneeseen. Harjun (2004, 28–29) mukaan yhdistysten pitkän historian ja niiden toiminnan luonteen vuoksi nykytilaa arvioitaessa kiinnitytään helposti kaukana menneisyydessä vaikuttaneisiin asioihin. Moni asia niin yhdistyksessä kuin toimintaympäristössäkin on kuitenkin muuttunut yhdistyksen olemassaolon aikana. On tärkeämpää keskittyä nykyiseen tilanteeseen ja keskeisiin asioihin lähimenneisyydestä.

Lähimenneisyydestä tarkasteltavaksi valituissa asioissa voidaan arvioida onnistumista sekä sitä, miten niistä opittua voidaan hyödyntää tulevassa. Nykyistä toimintaa tulee analysoida kriittisesti ja huomioida erityisesti, että kehittämisellä varmistetaan toiminnan jatkuminen, rahoituksen ja muun resurssin riittävyys sekä toiminnan vetovoimaisuus nykyisille ja tuleville jäsenille.

Järjestötyössä osaamisen voi jakaa kolmeen osa-alueeseen: asenteeseen, taitoon ja tietoon (Harju 2004, 70). Taito on osaamista, johon liittyy käytännön kyvykkyyttä. Se menee osin limittäin tiedon kanssa, onhan taitamisen takana yleensä tietoja, jotka taitamisen ovat tietylle tasolle saaneet. Harju (2004, 70) jaottelee järjestöissä tarvittavaa tietoa tiedoksi toimintaympäristön muutoksista, tiedoksi järjestön toiminnasta (substanssitieto), tiedoksi ihmisten asenteiden, käyttäytymisen ja mieltymysten muutoksista, tiedoksi johtamisesta, motivoinnista ja ohjaamisesta sekä tiedoksi uuden tekniikan mahdollisuuksista. Olemassa olevan tiedon määrän vuoksi on mahdotonta tietää kaikkea, eikä se ole tarpeenkaan. Strategia voi auttaa hahmottamaan, mitä tietoa tulevina vuosina tarvitaan: löytyykö jonkin tietyn aiheen tietäjiä olemassa olevista jäsenistä, haluaako joku lisätä omaa tietoaan ja sen kautta yhdistyksen tietoa, tai onko jotakin tietoa mahdollista saada lisää jäsenille toteutettavilla koulutuksilla. Lisäksi strategia voi olla yksi väline, joka auttaa hahmottamaan, miten tietoa ja osaamista hyödynnetään. Harjun (2004, 72) mukaan keskusjärjestöt ovat tärkeässä roolissa jäsenyhdistysten tarvitseman tiedon tuottamisessa. Keskusjärjestön resurssi on yleensä parempi tiedon tuottamiseen ja sen tuottama tieto hyödyttää useampaa pientä jäsenyhdistystä.

5.3 Strategiatyöskentelyä tulee tehdä organisaatioon sopivalla tavalla

Strategiatyöskentelyn tueksi on kehitetty erilaisia työkaluja, joita organisaatiot voivat hyödyntää pidemmän ajan suunnitelmia tehdessään. Osa työkaluista sopii hyödynnettäväksi resurssien, tehokkuuden ja osaamisen hahmottamisessa sekä niiden parantamisessa, osa uuden luomisessa ja osa ympäristön muutoksiin vastaamisessa sekä ennakoinnissa. Työkalut eivät vastaa tarkoitustaan, jos niitä ei sovelleta organisaation tilanteeseen sopivilla tavoilla tai pidetään liian tiukasti kiinni laaditusta strategiasta. (Vuorinen 2013, 31–32, 36.) Juutin ja Luoman (2022, 101) mukaan on tavallista, että organisaatioissa käytössä olevat strategiatyökalut pysyvät samoina, vaikka organisaatiota johtavat vaihtuvat. Tärkeää on, että strategiatyötä tehdään organisaation lähtökohdista ja valitaan tarkoituksenmukaisia työkaluja, eikä jäädä kiinni ensimmäisenä käytettyihin työkaluihin, vaan vähintään sovelletaan niitä

tulevia strategioita tehtäessä. Ensimmäinen strategia on organisaatiossa uudenlaisen ajattelutavan opettelua ja toteutuksesta on hyvä painaa mieleen erityisesti se, minkä pohdintaan olisi ollut syytä panostaa enemmän tai mitä olisi voinut punnita joltakin toiselta kannalta.

Harjun (2004, 46) mukaan järjestön visio tulee purkaa osatavoitteiksi. Kamenskyn (2014, 219–220) mukaan strategisten tavoitteiden määrä on syytä suhteuttaa toiminnan laajuuteen: pienissä yksiköissä viidestä kymmeneen tavoitetta on sopiva määrä. Kunnianhimoinen ajatus voi olla asettaa suuri määrä tavoitteita, mutta se harvoin auttaa vision saavuttamisessa (Harju 2004, 49). Liian vähäinen tavoitteiden määrä taas ei johda strategialla tavoiteltuun, pitkän aikavälin kehittämiseen. Tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia ja samalla realistisia, lisäksi tavoitteiden tulee olla mitattavia. Tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida esimerkiksi määrällisillä mittareilla tai laatuasteikoilla. Jos valitulle tavoitteelle ei ole olemassa valmista mittaria, tulee mittausjärjestelmä laatia, jotta tavoitteen toteutumista on mahdollista arvioida. (Kamensky 2014, 229–231.) Mittareita voidaan muuttaa, kun organisaatiossa opitaan, minkä asioiden seuraamisesta on eniten hyötyä (Appleyard 2011, 36).

Appleyardin (2011, 36) mukaan strategian tulee olla käytännönläheinen ja joustava, jotta se voi toimia kehittämisen työvälineenä. Vuorinen (2013, 271–274) esittää strategiaprosessille yksinkertaistetun mallin, jossa organisaation strategian pääkohdat voi kuvata yhdelle sivulle tiivistettynä. Mallissa keskeistä on kuvata tiiviisti, mitä organisaatio haluaa olla ja mitä organisaatio tavoittelee. Tahtotilan lisäksi kuvataan neljään erilliseen osioon viidestä kymmeneen keskeisintä, osioon liittyvää teemaa. Ensimmäinen osio sisältää organisaation toimintaympäristöstä, kuten toimialasta, kilpailijoista, sidosryhmistä ja asiakkaista kerätyn ja analysoidun tiedon tiivistettynä. Myös organisaation omat vahvuudet ja heikkoudet sekä tuotteet kuuluvat ensimmäiseen osioon. Toiseen osioon listataan menestystekijät, joilla organisaatio onnistuu toiminnassaan ja joilla organisaatio vastaa ensimmäisessä osiossa kuvatun toimintaympäristön vaatimuksiin. Kolmas osio sisältää hankkeet ja projektit, joita toteutetaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljänteen osioon listataan keskeisimmät strategiset tavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteiden onnistumista voidaan arvioida. Malli helpottaa strategiatyön olennaisimpiin asioihin keskittymistä ja strategian päivittämistä, lisäksi sen avulla on helppo viestiä strategiastyöstä. Vuorisen (2013, 271–272) mukaan malli helpottaa strategian kokonaisuuden hahmottamista ja sen sisältöjä voidaan päivittää aina tarpeen vaatiessa, esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa.

6 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

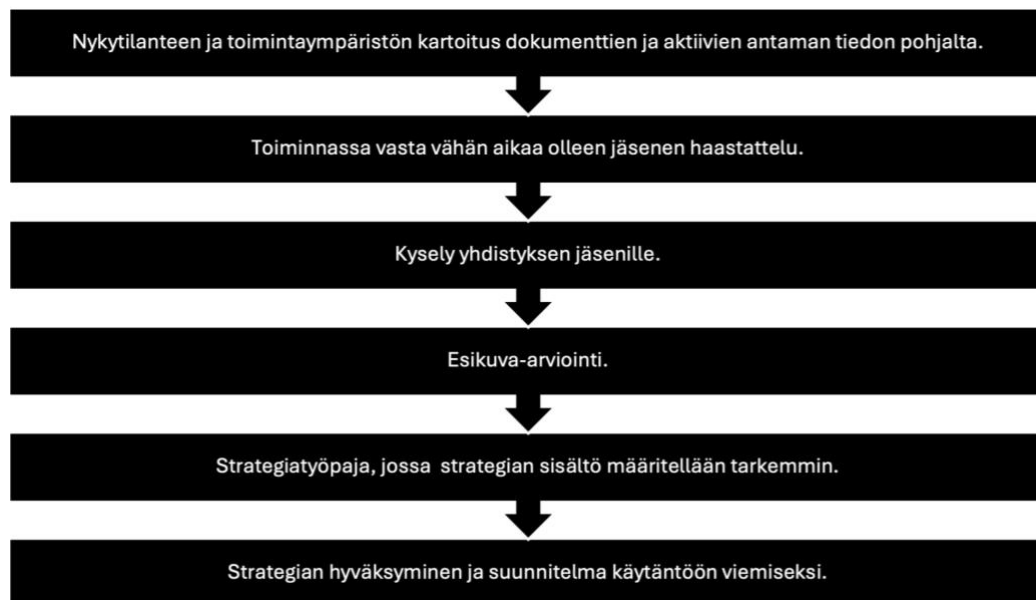
Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on kehittää toimintaa siten, että kehittämisen pohjaksi on systemaattisesti kerättyä teoria- ja käytännön tietoa. Kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen etsitään käytännön tietoa ja olemassa olevaa teoriatietoa. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta muun muassa siinä, että uuden teorian luomisen sijaan etsitään ratkaisua käytännöstä nousevaan ongelmaan tai uudistetaan käytäntöjä. Arkiajatteluun perustuvasta kehittämisestä tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tiedon keräämisen systemaattisuudessa ja siinä, että arkiajatteluun perustuvassa kehittämisessä ei tietoon suhtauduta kriittisesti tai perustella ratkaisuja. Arkiajatteluun perustuvaa kehittämistyötä tehdään käytännössä paljon ja se soveltuu monen asian kehittämiseen. Arkiajatteluun perustuva kehittäminen voi kuitenkin johtaa kehittämiseen, joka ei vastaa tarpeeseen tai aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä. Tutkimuksellisuus kehittämistyössä tuottaa perusteltuja, monistettavissa olevia ratkaisuja, eivätkä kehittämisen tulokset ole sattumanvaraisia. (Moilanen ym. 2015, 18–22.)

6.1 Konstruktiivinen lähestymistapa strategiatyöskentelyn käynnistämisessä

Kehittämistehtävä vaikuttaa lähestymistavan valintaan ja lähestymistapa puolestaan määrittää sitä, miten erilaisia menetelmiä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään. Lähestymistapa ei kuitenkaan edellytä tiettyjen menetelmien käyttämistä, vaan käytettävät menetelmät valitaan sen mukaan, mikä parhaiten tukee kehittämistä. Konstruktiiviselle lähestymistavalle on tyypillistä jonkin uuden, konkreettisen ratkaisun luominen, tiivis yhteys aikaisempaan teoriaan ja käytännön toteutus arviointeineen. Keskeistä on jonkin uuden mallin, mittarin tai toimintatavan luominen olemassa olevan teoriatiedon ja kehittämistyön aikana kerätyn uuden tiedon pohjalta. Konstruktiivisen tutkimuksen tai tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta luodun, uuden rakenteen tai tavan on tärkeää osoittautua toimivaksi ympäristöön, johon ratkaisu luodaan, mutta se voi olla myös laajemmin hyödynnettävissä. Lähestymistapa on vuorovaikutteinen ja edellyttää käytännön toimijoiden osallistumista ratkaisun laatimiseen ja kommunikaatiota tutkimuksen toteuttajan ja hyödyntäjien välillä. Konstruktiiviselle lähestymistavalle on tyypillistä, että aineiston keräämisen menetelmät ovat monipuolisia ja

kehittämistyötä tehdään yhteistyössä. (Moilanen ym. 2015, 36–38, 51, 65–68, 104.) Konstruktiivinen lähestymistapa voi lisätä organisaation osaamista teoreettisen tutkimuksen ja käytännöllisen kehittämisen yhdistämisessä (mt., 66), mikä voi olla Loviisan Kameraseuralle hyödyksi tulevassa kehittämistoiminnassa.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on lähestymistavaltaan konstruktiivinen ja tavoitteena on ratkaista kehittämisiongelma, strategian puuttuminen toimeksiantajayhdistykseltä, ja luoda toimeksiantajan käyttöön ensimmäinen kirjalliseen muotoon laadittu strategia. Käytin kehittämistyön menetelminä haastattelua, kyselyä, esikuva-arviointia ja työpajatyöskentelyä. Haastattelulla syvensin toimeksiantajayhdistyksestä olemassa olevaa ja pitkäaikaisilta, aktiivisilta jäseniltä saamaani tietoa. Olemassa olleen ja haastattelulla hankkimani tiedon pohjalta toteutin jäsenistölle kyselyn. Kyselyllä selvitin jäsenien ajatuksia nykyisestä toiminnasta, yhdistyksen heikkouksista ja vahvuuksista sekä tulevaisuuden uhkista ja mahdollisuuksista. Esikuva-arviointia käytin strategiatyön ja varsinaisen strategiadokumentin laatimisen hyvän käytännön etsimiseen. Hyödynsin muilla menetelmillä hankkimaani tietoa työpajatyöskentelyssä, jonka pohjalta laadin varsinaisen strategiadokumentin. Käsittelem työpajatyöskentelyä luvussa 8.2. Kuviossa 1 kuvaan suunnitelmaa kehittämistyön vaiheista ja siitä, miten käyttämäni menetelmät sijoittuvat työn vaiheisiin.



Kuvio 1: Suunnitelma kehittämistyön vaiheista ja käytettävien menetelmien järjestyksestä.

6.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimusasetelma koostuu tutkimuskysymyksestä, aineistosta sekä menetelmistä (Heikkilä 2014, 21). Tutkimuskysymyksestä eli kehittämisiongelma johdin tietoperustan ja taustatietojen pohjalta alakysymyksiä, joihin tuli etsiä vastauksia valittavilla menetelmillä. Varsinainen kehittämisiongelma oli yhdistyksen strategian puuttuminen, jotta strategiaa voisi hyödyntää toiminnan suunnittelun ja kehittämisen välineenä. Alakysymykset, joihin oli etsittävä vastauksia kehittämisiongelman ratkaisemiseksi, olivat yhdistyksen nykytilanteen selvittäminen, perustehtävän tarkentaminen, arvojen ajanmukaistaminen sekä halutun tulevaisuuden hahmottuminen. Mission ja arvojen määrittelyssä on hyvä olla mahdollisimman laaja kokoonpano (Harju 2004, 48), vision voi määrittellä pienempikin joukko. Strategisten tavoitteiden määrittely sekä toimenpiteiden hahmottuminen työpajatyöskentelyssä olisi mahdollista vasta, kun yhdistyksen missio ja arvot olisivat selvillä ja vision hahmottelemiseksi olisi tietoa siitä, mitä jäsenistö odottaa seuran tulevaisuudelta.

Kehittämisen kohteen tunteminen on tärkeää ennen kuin kehittämistyötä suunnitellaan tarkasti (Moilanen ym. 2015, 28). Kehittämistyön menetelmiä valittaessa tulee määrittellä, mitä tietoa kehittämiseen tarvitaan ja mihin tietoa tullaan käyttämään. Monipuolisen tiedon ja erilaisten näkökulmien saamiseksi kehittämistyössä kannattaa käyttää useaa eri menetelmää (mt., 40). Kartoitettavaa tutkimusta käytetään usein ennen varsinaista tutkimusta vapaamuotoisemmin esitutkimuksena, kun tutkimusongelmaan liittyviä lisätietoja etsitään, eikä siinä tietojen keruu ja analyysi ole systemaattista (Heikkilä 2014, 13). Loviisan Kameraseurassa on aktiivisten jäsenien joukko, joka esimerkiksi suunnittelee tapahtumia yhdessä. Joukossa on jäseniä, jotka ovat olleet toiminnassa mukana pitkään sekä jäseniä, jotka ovat olleet aktiiveja vähemmän aikaa. Toimintaan tutustumisessa auttoi toimeksiantajan edustajien kanssa käyty yhteinen keskustelu jo ennen kehittämistyön tarkempaa suunnittelua. Keskustelussa käytiin läpi Loviisan Kameraseuran historiaa ja nykyistä toimintaa sekä aktiivien ajatuksia toiminnan tulevaisuudesta ja kehittämisen tarpeista.

Loviisan Kameraseurasta olemassa olevaan materiaaliin ja kameraseuroista yleisesti saatavilla olleeseen tietoon perehtyminen sekä kerättyyn aineistoon vertaaminen sisältää piirteitä dokumenttianalyysistä, mutta analysointi ei ole niin systemaattista (Moilanen ym. 2015, 137), että sitä voisi pitää tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettynä menetelmänä. Kehittämistyössä on myös piirteitä havainnoinnista, mutta havainnointi rajoittuu tilanteisiin, joissa organisaation edustajat tekevät yhteistyötä jonkin ratkaisun aikaansaamiseksi, eikä

havainnointi ole varsinaiseksi menetelmäksi riittävän laajaa ja teoriaan perustuvien olettamuksien ohjaamaa (mt., 115–117).

Valitsemieni menetelmien ja niiden järjestyksen tarkoitus oli tuottaa tietoa seuraavan menetelmän pohjaksi: taustatyössä hankkimani tieto täydentyi haastattelulla, joka taas auttoi kyselyn suunnittelussa. Aloitin mahdollisten esikuva-arvioinnin kohteiden kartoittamisen jo työn alkuvaiheessa samalla, kun tutustuin kameraseurojen toimintaan. Esikuva-arvioinnilla etsin tietoa siitä, miten strategiassa voisi huomioida muilla menetelmillä keräämääni tietoa ja hyvää käytäntöä siihen, mitä strategiaa laadittaessa voi olla hyvä huomioida. Tarkensin esikuva-arvioinnin suunnitelmaa ja menetelmällä tavoittelemani tietoa muiden menetelmien tuottaman tiedon pohjalta. Myös työpajatyöskentelyn tarkempi suunnitelma rakentui työn edetessä ja muotoutui lopullisesti vasta, kun muiden menetelmien avulla hankittu tieto oli kerätty ja analysoitu.

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyvää tietoa, jolla saadaan kuvaa tilanteesta, ei kuitenkaan syitä tilanteeseen. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella päästään määrällistä tutkimusta paremmin kiinni syihin, miksi tilanne on tietynlainen (Heikkilä 2014, 15). Määrällistä aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyllä, mutta määrällisen tiedon lisäksi kyselyiden avoimet kysymykset tuottavat laadullista tietoa. Laadullisia menetelmiä käytetään tutkimuksessa tilanteissa, joissa on tarpeen saada syvällisempää tietoa esimerkiksi haastattelujen muodossa. (Moilanen ym. 2015, 105, 134.) Laadullisen tutkimuksen etuna voidaan pitää syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon saamista, mutta analysoitavaa aineistoa kertyy paljon, eikä aineiston pohjalta voi tehdä samanlaisia yleistyksiä kuin määrällisillä menetelmillä hankitun aineiston pohjalta. Tutkimuksessa voidaan käyttää kyseistä tutkimusta varten hankittua primaarista aineistoa tai alun perin muuta tarkoitusta varten hankittua sekundaarista aineistoa (Heikkilä 2014, 13). Käytän työtäni varten hankkimani aineiston lisäksi sekundaariaineistona harrastamiseen liittyvää tilastotietoa, kuten valokuvausta harrastavien määrää ja kouluikäisten kiinnostusta harrastaa tai kokeilla valokuvausta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin eli sen, mitataanko tutkimuksella sitä, mitä on tarkoituskin selvittää, ja reliabiliteetin, eli tulosten tarkkuuden kannalta (Heikkilä 2014, 27–28). Kyselyn validiteettiin voi vaikuttaa se, että selvitetessä yhdistyksen jäsenistön näkemyksiä yhdistyksestä, kyselyyn oli mahdollista vastata myös sellaisten, jotka eivät ole jäseniä. Toivoin saavani ratkaisulla esille sellaista tietoa, joka voisi auttaa yhdistykseen

kuuluvia ottamaan toiminnan suunnittelussa huomioon asioita, joilla toiminnasta kiinnostuneet, ei-jäsenet voisivat kiinnostua liittymään yhdistykseen. Vastajaan taustatietona kysyin yhdistykseen kuulumisesta, joka mahdollisti yhdistykseen kuulumattomien vastausten erottamisen jäsenistä. Reliabiliteetti on sitä heikompi, mitä pienemmästä otoskoosta on kyse (mt., 28). Lisäksi tulosten yleistettävyyden on heikko, jos otoskoko on pieni. Otoksen on myös edustettava kattavasti koko tutkittavaa perusjoukkoa ja otos on vinoutunut, jos otoksessa on edustettuna vain joitakin perusjoukkoon kuuluvia ryhmiä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija suhtautuu puolueettomasti, eikä esimerkiksi anna omien poliittisten tai muiden näkemystensä vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen tai tuloksiin. (Mt., 28.)

6.2.1 Haastattelu

Dokumentteihin perehtymisen sekä nykyiseen toimintaan tutustumisen lisäksi valitsin haastattelun menetelmäksi, sillä haastattelun avulla arvioin saavani toiminnassa vasta vähemmän aikaa mukana olleen kokemuksen kautta vahvistusta muiden menetelmien pohjaksi. Järjestötoiminnassa merkityksellinen sisältö on tärkeä tekijä toimintaan sitoutumisen kannalta (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 63) ja osallistujalle merkitykselliset, tunteisiin liittyvät asiat eivät välity kirjoitetusta samalla tavalla kuin puheesta. Haastattelu on käyttökelpoinen menetelmä, kun tarvitaan tietoa näkökulmista ja syvällistä tietoa aroista tai inhimillisistä kokemuksista (Moilanen ym. 2015, 106).

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää tutkimuksellisessa kehittämistyössä esimerkiksi tilanteissa, joissa ei olla täysin varmoja siitä, mitä haastateltavat arvostavat ja halutaan jättää vastaajalle tilaa vastata laajemmin kuin strukturoidussa haastattelussa (mt., 41). Haastattelun käyttämisen etuna aineiston hankkimisessa on sen joustavuus, sillä haastattelussa tutkija voi tarvittaessa selventää kysymyksiä haastateltavalle ja varmistaa, että haastateltava ymmärtää kysymyksen sekä esittää kysymyksiä luontevassa järjestyksessä (Pitkäranta 2014, 91). Valitsin puolistrukturoidun haastattelun menetelmäksi, sillä strukturoitu haastattelu ei olisi antanut tarpeen mukaista tietoa. Haastattelun tarkoituksena oli tarkentaa tietoja kyselyn suunnittelua varten ja tarkennettavat tiedot liittyvät arvoihin, syihin kuulua yhdistykseen ja siihen, mitä haastateltava kokee syiksi yhdistyksen jäsenenä pysymiselle. Avoin haastattelu olisi tavoitteiden kannalta voinut antaa tarvittavaa tietoa. Avoimen haastattelun liittyessä syihin toimintaan sitoutumisen takana, avoimen haastattelun luonteen vuoksi olisi kuitenkin ollut haastavaa varmistaa, että saan tarpeellisen tiedon haastattelutilanteessa kerättyä.

Haastattelukysymykset tai aiheet on syytä antaa haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi, jotta haastattelussa saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta (Pitkäranta 2014, 91). Lähetin haastateltavalle etukäteen aiheet, joita haastattelussa oli tarkoitus käsitellä. Näin haastateltavalla oli mahdollisuus pohtia etukäteen, oliko tämä esimerkiksi kiinnittänyt huomiota joihinkin asioihin yhdistykseen kuulumisensa aikana. Kerroin haastateltavalle etukäteen myös sen, että jos johonkin aiheeseen ei ole ajatuksia tai jostakin asiasta Loviisan Kameraseurassa ei ole vielä kokemusta, en toivo haastateltavan esimerkiksi selvittävän asiaa etukäteen, vaan sellaisessa tapauksessa hyvää tietoa on sekin, että jokin aihe ei ole oleellinen kyseisen jäsenen kannalta.

6.2.2 Kysely

Järjestön vision määrittelyssä tarvittavaa pohjatietoa kannattaa Harjun (2004, 45) mukaan täydentää faktatiedon, skenaarioiden ja nykytilan analysoinnin lisäksi jäsenille tehtävällä kyselyllä. Kyselyä voidaan käyttää tilanteissa, joissa tutkittavaa aihetta tunnetaan ja halutaan varmistua tiedon paikkansa pitävyydestä. Kysely sopii tutkimuksellisessa kehittämistyössä alkuvaiheen selvitystyöhön tai loppuvaiheen arvioinnissa tarvittavan, suurelta joukolta kerättävän aineiston hankkimiseksi. Kysely on menetelmänä määrällinen, tutkija ei kohtaa tutkittavia, eikä näin ollen vaikuta tutkimuksen kohteeseen. Kyselyllä saatava tieto voi kuitenkin olla pinnallista ja siksi hyvä suunnittelu on tärkeää. Myös aktiivisuus kyselyihin vastaamisessa heikentää mahdollisuuksia kyselyllä saatavan aineiston hyödyntämiseen. (Moilanen ym. 2015, 40, 104–105, 122, 129). Kyselyitä toteutetaan jatkuvasti enemmän ja niihin vastataan entistä vähemmän ja vastaaminen saatetaan jättää kesken aiempaa helpommin, mikä voi heikentää tulosten reliabiliteettia (Vehkalahti 2019, 41, 48).

Kyselylomakkeen suunnittelussa taustatyö on tärkeää, jotta lomakkeeseen osataan valita kaikki kysymykset, joiden avulla saadaan vastauksia tarvittaviin asioihin, kuitenkin siten, että mukana ei ole sellaisia kysymyksiä, jotka eivät ole tavoitteen kannalta tarpeellisia (Moilanen ym. 2015, 130–131). Kyselytutkimuksella keräsin vastaajan mielipidettä ja kokemuksia erilaisista, yhdistykseen liittyvistä asioista. Kyselyn valmistelu ja käsitteiden operationalisointi on erityisen tärkeää, jotta kyselyn pohjalta on mahdollisuus tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Vehkalahti 2019, 17, 18). Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa se, mitattiinko tutkimuskysymyksen kannalta oikeita asioita (Vehkalahti 2019, 40, 41). Kyselylomakkeen laatimisessa hyödynsin järjestötoiminnasta saatavilla olevaa tietoa, tietoa Loviisan Kameraseuran historiasta sekä strategiseen suunnitteluun liittyvää teoretista tietoa. Kysymysten

laatimisen yhteydessä vuoropuhelu seuran edustajien kanssa oli tarpeellista, sillä ulkopuolisena halusin varmistua, että hahmottelemani kysymykset ja vastausvaihtoehdot vastaavat toimintaa ja käyttämäni käsitteet hahmottuvat vastaajille. Pyrin varmistamaan kysymysten ymmärrettävyyden ja tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisten mitattavien asioiden valinnan tutustumalla saatavilla olleeseen tietoon etukäteen sekä käymällä keskustelua yhdistyksen aktiivien kanssa, jotta oma tulkintani tiedosta ei olisi ollut ristiriidassa esimerkiksi yhdistyksessä käytettyjen toimintojen nimitysten kanssa.

6.2.3 Esikuva-arviointi

Esikuva-arviointi (benchmarking) on kehittämisen menetelmä, jossa vertailemalla pyritään parantamaan kehittämisen kohteeksi valittua toimintaa. Vertailun pohjalta tavoitteena on oppia parhaista käytännöistä sekä soveltaa opittua organisaation oman toiminnan kehittämisessä. Esikuva-arviointia voidaan kutsua myös esikuva-analyysiksi tai vertailuanalyysiksi (Maamies, 1997). Esikuva-arvioinnin tavoitteena on hakea oppia sellaisilta, jotka ovat onnistuneet tekemään jotakin paremmin kuin arvioinnin toteuttava taho tekee. Lähtökohtana on oman toiminnan arviointi: kun kehittämisen tarpeet ovat tiedossa, voidaan määritellä arvioinnin tavoitteita. Vertailua voidaan tehdä kilpailijoiden toimintaan, oman organisaation eri osastojen välillä, toisen toimialan organisaatioihin tai toimialalta saatavilla olevaan tilastolliseen tietoon. Esikuva-arviointi voidaan toteuttaa tutustumalla vertailukohteeksi valittuun tahoon esimerkiksi perehtymällä vertailukohteesta saatavilla olevaan aineistoon tai vieraillemalla kohteessa. (Moilanen ym. 2015, 43, 186) Esikuva-arviointi on järjestelmällistä: siinä arvioidaan organisaation omaa toimintaa, tunnistetaan kehittämistarpeita, verrataan omaa toimintaa muiden toimintaan, opitaan itseä paremmilta ja sovelletaan opittua oman toiminnan kehittämisessä (Niva & Tuominen 2021, 5, 28, 33). Vaikka esikuva-arvioinnin tavoitteena on ottaa menestyvien organisaatioiden toimintatapoja osaksi oman organisaation toimintaa, tulee havaittua arvioida kriittisesti. Kaikkea opittua ei ole mahdollista soveltaa omaan toimintaan ja toisaalta arvioinnissa voi tulla esille myös jotakin yllättävää, kuitenkin hyödynnettävissä olevaa tietoa. (Moilanen ym. 2015: 186.) Esikuva-arvioinnin hyötynä voi olla myös verkoston laajentaminen, kilpailijan heikkojen kohtien huomaaminen ja sen selvittäminen, mitä muut ovat kokeilleet, jotta omassa toiminnassa voitaisiin keskittyä kokeilemaan sellaista, mitä joku muu ei ole jo todennut toimimattomaksi (Stapenhurst 2009, 12–14).

Esikuva-arviointia käytetään myös strategioiden vertaamiseen, kun etsitään keinoja valita merkittävimpiä painopisteitä pidemmän aikavälin menestykseen (mt., 11). Esikuva-arviointia

voidaan käyttää myös siihen, että selvitetään kehittämistä kaipaavia puolia toiminnassa sekä kartoitetaan erilaisia keinoja toiminnan kehittämiseen ja sitä, mihin oma organisaatio voisi keskittyä saavuttaakseen korkeamman tason kehittäessään toimintaansa. Esikuva-arviointi on perinteisesti ollut yritystoiminnassa käytetty strategiatyökalu, mutta nykyisin sitä käytetään myös julkisissa ja muissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Huikkola & Vuorinen 2023, 187,194). Esikuva-arvioinnissa tulee huomioida vertailukohteesta saatavan tiedon luonne ja luottamuksellisuus. Saatua tietoa tulee hyödyntää vain siten, kuin vertailukohteen kanssa on sovittu ja huolehtia siitä, että tietoa ulkopuolisille annettaessa on siihen alkuperäisiä tietoja antavan lupa. (Niva & Tuominen 2021, 106–109.)

Rajasin jo kehittämistyön alkuvaiheessa esikuva-arvioinnin kohteen etsimisen valokuvausharrastukseen keskittyviin yhdistyksiin, vaikka vertailukohteeksi olisi voinut olla myös muu yhdistys, jossa strategiaa on hyödynnetty pidemmän ajan suunnittelun välineenä. Kartoitin kameraseuroihin tutustuessani, kuinka yleistä strategiatyöskentelyn hyödyntäminen on kameraseurojen toiminnan kehittämisessä ja tavoitteenani oli tarkentaa esikuva-arvioinnin tavoitteita Loviisan Kameraseuran nykytilanteen kartoituksen, haastattelun sekä kyselyn pohjalta. Nykytilanteen kartoituksen ja haastattelun pohjalta esikuva-arvioinnin tavoitteeksi muodostui kysymys siitä, miten strategiatyöskentelyä voisi toteuttaa osana muuta toiminnan suunnittelua siten, että strategiatyöskentely on luontevasti mukana vuosittaisessa toiminnassa ja mitä asioita vertailukohteen strategiaan sisältyy. Kyselyn pohjalta esikuva-arvioinnin tavoite tarkentui vielä kysymyksellä siitä, onko vertailukohteen strategian painopisteissä sellaista, joka vastaa Loviisan Kameraseuran jäsenistön ajatuksia kehittämiskohteista, vahvuuksista ja haasteista. Kartoitin myös mahdollisia hyviä mittareita strategisten tavoitteiden seuraamiseksi.

7 AINEISTON ANALYYSI

Analysoin haastatteluaineistoa ja kyselyn aineistoa yhdessä niiltä osin kuin se oli järkevää. Haastattelun tarkoituksena oli osittain täydentää kyselyn toteutuksessa tarvittavaa pohjatietoa, mutta haastatteluaineisto sisältää haastatellun näkemyksiä samoihin kysymyksiin, joita käytin kyselyssä. Haastatteluaineisto ja vastaukset kyselyn avoimiin kysymyksiin ovat teemoiltaan samanlaisia, joten niiden analysointi yhdessä on järkevää. Kerron ensin haastattelun ja kyselyn toteutuksesta ja niiden tuottamasta tiedosta yleisesti, jonka jälkeen analysoin aineistoja siten, että analyysi tuottaa tietoa alakysymysten ratkaisemisen tueksi. Strategiaa laadittaessa yhdistyksen perustehtävän eli mission tulee olla tiedossa ja sitä on myös toisinaan syytä tarkastella kriittisesti sekä kirkastaa organisaation yhteistä näkemystä. Käsittelen perustehtävään liittyvät kysymykset omassa alaluvussa, arvoihin ja seuran vahvuuksiin liittyvät kysymykset omassaan, toiminnan haasteet sekä tulevaisuuden uhkat omassaan ja strategian painopisteisiin liittyvät kysymykset omassa alaluvussa. Lisäksi käsittelen jäsenmäärään liittyvää tietoa omassa alaluvussa, sillä jäsenmäärä ja aktiivisten jäsenien määrä tulivat vahvasti esille aktiivien huolenaiheena taustatyötä tehdessäni. Esikuva-arvioinnin tuottamaa tietoa analysoin erikseen.

7.1 Haastattelu täydensi taustatietoja toiminnassa lyhyen ajan mukana olleen näkemyksillä

Haastatteluaineiston analyysissä pyritään löytämään yhteyksiä kehittämistyössä käytettyyn teoriaan (Moilanen ym. 2015, 110). Haastattelu täydensi yhdistystoiminnasta ja Loviisan Kameraseurasta keräämäni taustatietoa: saatavilla oli kirjallisia dokumentteja seuran historiasta sekä nykytilasta, lisäksi sain yhdistyksen pitkäaikaisilta aktiiveilta tietoa heidän ajatuksistaan nykytilanteesta, jota haastattelu täydensi. Valitsemalla haastateltavaksi yhdistyksen jäsenen, joka on ollut mukana vasta noin vuoden, eikä ole toiminut vastuuhenkilönä, pyrin saamaan tietoa, joka joko tukee pitkäaikaisten aktiivien näkemyksiä tai antaa niihin toisenlaista näkökulmaa. Lisäksi haastattelun tavoitteena oli saada lisätietoja toteutettavaa kyselyä varten. Haastattelun runko on liitteessä 1.

Haastateltava on liittynyt kameraseuraan ja aktivoitunut harrastuksessa, kun kiireisen elämänvaiheen jälkeen on ollut käytettävissä aikaa harrastukselle ja haastateltava on kaivannut toimintaa yhdessä muiden samasta harrastuksesta kiinnostuneiden kanssa. Harrastukset

ylipäättään ovat olleet haastateltavalle tuttuja, ja haastateltava on harrastanut valokuvaamisen lisäksi joukkueurheilua. Haastateltava on myös nuoruudessaan kuulunut toisen paikkakunnan kameraseuraan. Haastattelu antoi kuvan yhden, toiminnassa vähän aikaa mukana olleen jäsenen kokemuksesta ja tälle syntyneestä mielikuvasta. Haastateltavan tausta luonnollisesti vaikuttaa kokemukseen seuran toiminnasta. Teemahaastattelussa korostuu tutkittavan kokemus tutkittavasta asiasta ja yksilön käsityksen ollessa subjektiivinen, ei kaikille yleistettävissä olevaa tulkintaa voida haastattelulla saada (Puusa 2020, 102, 104).

Haastateltava kertoi olleensa Loviisan Kameraseurassa rivijäsenenä, eikä ole toiminut esimerkiksi yhdistyksen hallituksessa tai muissa vastuurooleissa. Haastateltava kuvasi omaa asemaansa yhdistyksessä tarkkailijaksi, joka vielä tutustuu toimintaan. Haastattelu vahvisti käsitystä siitä, että kameraseuraan liitytään ja toiminnassa ollaan aktiivisesti mukana, kun ruuhkavuodet ovat ohi ja vapaa-aikaan haetaan sisältöä, johon oma toimintakyky riittää. Valokuvauksen harrastaminen on ollut haastateltavalle tuttua, ja harrastukseen on ollut luontevaa lähteä, kun kipinä valokuvaukseen ja myös kameraseuratoimintaan on ollut olemassa jo nuoruudessa. Haastateltava on osallistunut kameraseuran kuvausretkille, Toimintatorstai-tapaamisiin ja kilpailutoimintaan. Valokuvanäyttelyiden järjestäminen on haastateltavalle tuttua muusta yhteydestä, eikä hän ole vielä osallistunut Loviisan Kameraseuran näyttelytoimintaan. Haastateltava piti kuitenkin mahdollisena, että osallistuu jatkossa seuran näyttelytoimintaan ja piti jäsenien pääsemistä mukaan säännöllisesti järjestettäviin näyttelyihin tärkeänä osana seuran toimintaa.

7.2 Kyselyn toteutus ja vastaajien taustatiedot

Toteutin kyselyn sähköisenä Webropol -kyselynä ja se lähetettiin Loviisan Kameraseuran jäsenille sekä uutiskirjeen tilanneille, jotka eivät ole jäseniä. Kyselyn kysymykset ovat liitteessä 2. Saatekirjeessä kerroin opinnäytetyöstäni, kyselyn tarkoituksesta sekä siitä, miten kyselyn tuloksia hyödynnetään. Tutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan sitä joukkoa kokonaisuudessaan, josta tietoa halutaan (Heikkilä 2014, 12). Kyselyssä varsinainen perusjoukko on Loviisan Kameraseuran jäsenistö. Lisäksi kyselyyn oli mahdollista vastata myös sellaisten, jotka eivät ole jäseniä, mutta ovat kiinnostuneita seuran toiminnasta ja tilanneet seuran uutiskirjeen. Kiinnostuneiden ei-jäsenten vastaukset voisivat mahdollisesti tuottaa tietoa siitä, miten tätä joukkoa voisi houkutella liittymään jäseneksi tai miltä toiminta näyttää sellaiselle, joka ei ole varsinaisesti mukana, mutta kuitenkin lähellä toimintaa.

Kysely sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, mistä syystä analysointi oli sekä määrällistä että laadullista. Kysymykset, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot, antavat tilastollisesti analysoitavissa olevaa tietoa, jota on avoimia vastauksia helpompi käsitellä (Vehkalahti 2019, 25), mutta käytin kyselyssä myös useaa avointa kysymystä. Pääsääntöisesti laadin lomakkeen siten, että vastausvaihtoehtoja sisältävät kysymykset olivat pakollisia ja avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Sijoitin avoimet kysymykset osioiden viimeisiksi, jolloin vastaajan oli helppo ohittaa kysymys ja edetä todennäköisemmin kyselyn loppuun asti. Vastaajat olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin odottamaani aktiivisemmin ja osa vastauksista oli monipuolisempia kuin odotin. Analysoin kyselyn monivalintakysymyksiä määrällisesti siten, että tulokset opinnäytetyön tavoitteiden kannalta samoihin aiheisiin liittyvistä kysymyksistä tukisivat ja täydentäisivät toisiaan. Avoimien vastausten analysoinnissa hyödynsin luokittelua ja etsin usein toistuvia teemoja, joista muodostin yläkäsitteitä, joista oli mahdollista tehdä tietoperustaan yhdistettävissä olevia johtopäätöksiä ja muodostaa kokonaiskuva Loviisan Kameraseuran jäsenistön vastausten sekä haastattelun antaman tiedon mahdollisista yhtäläisyyksistä ja eroista seuran dokumenttien ja aktiivien antaman tiedon välillä.

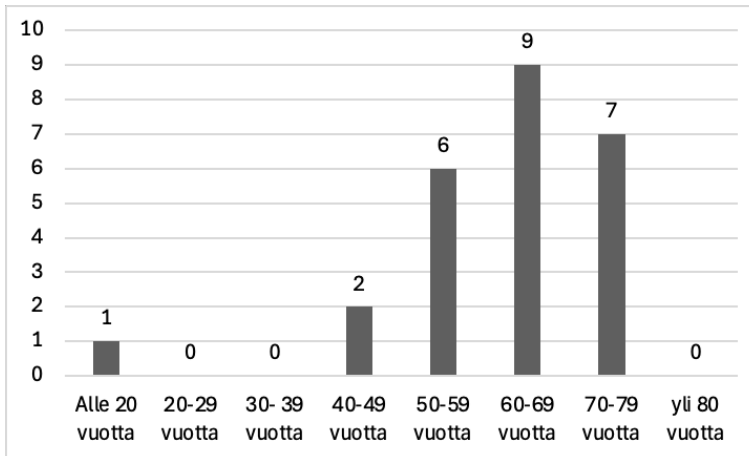
Loviisan Kameraseuran jäsenmäärä on noin 45 ja pidin todennäköisenä, että suuri osa jäsenistä ei vastaa kyselyyn. Kysely oli avoinna 4.-26.1.2025 ja siihen vastasi yhteensä 25 henkilöä, joista 24 ilmoitti olevansa seuran jäseniä. Kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrä eli kato väistämättä aiheuttaa vinoutumista aineistoon: todennäköisesti aktiivisemmin yhdistyksen toiminnassa mukana olevat vastaavat myös aktiivisemmin kyselyyn. Osa yhdistysten jäsenistä osallistuu aktiivisemmin (Harju 2004, 9) ja osa taas pysyy jäsenenä siitä huolimatta, että eivät osallistu toimintaan lainkaan. Jos yhdistyksen kehittäminen painottuisi passiivisten jäsenien näkemyksiin, voisi seurata tilanne, jossa aktiivit kehittävät toimintaa, johon aiemmin osallistumattomat eivät edelleenkään osallistu. Kato voi lisääntyä myös lomakkeen pituuden kasvaessa ja avoimiin kysymyksiin jätetään sähköisissä kyselyissä helposti vastaamatta (Heikkilä 2014, 18).

Kyselyllä voi saada mission ja vision määrittelyssä tarvittavaa tietoa jäsenien tyytyväisyydestä nykyiseen toimintaan sekä heidän odotuksistaan ja toiveistaan. Kyselyssä oli mukana muiden kanssa tehtävään yhteistyöhön ja verkostoon liittyviä kysymyksiä, jotta jäsenistön kanta kumppanuuksien ja verkoston hyödyntämisestä olisi selvillä tulevien vuosien strategisia painopisteitä valittaessa. Verkostoitumisesta puhutaan paljon, mutta käytännössä sitä ei

välttämättä tehdä tai tehdään suunnittelemattomasti (Harju 2004, 85–89). Verkostoitumista ei tule tehdä vain verkostoitumisen vuoksi, vaan sen tulee olla suunnitelmallista ja kaikille osapuolille hyödyllistä (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 32). Arvoihin pohjautuva toiminnan toteutus on Harjun (2004, 91) mukaan hyvä keino varmistaa, että toiminnan perimmäinen tarkoitus pysyy kirkkaana ja jäseniä palveleva ilmapiiri säilyy sellaisena, että toiminnassa mukana oleminen on mielekästä.

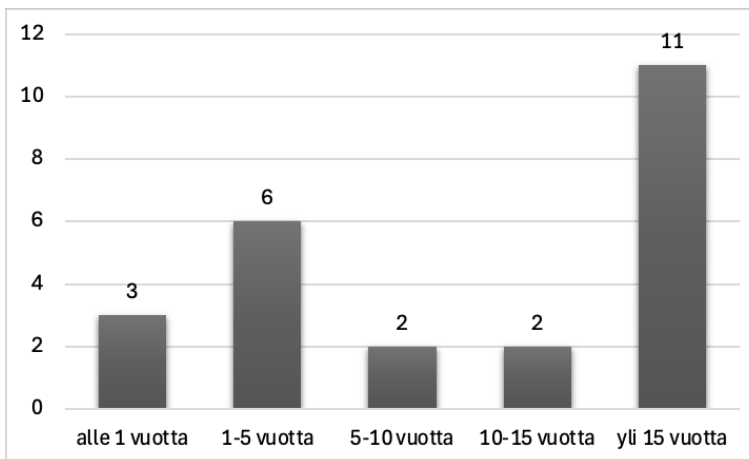
Kyselyn valinta- ja monivalintakysymykset tuottivat määrällistä tietoa muun muassa siitä, mitä Loviisan Kameraseuran jäsenet pitävät yhdistyksen vahvuuksina, heikkouksina ja toimintaa uhkaavina tekijöinä. Yhden haastattelun ja kyselyn 25 vastauksen tuottama aineisto on pieni, mutta vastaa kehittämistyön tarpeeseen ja kyselyn vastaajamäärä on riittävä otos Loviisan Kameraseuran 45 jäsenen perusjoukosta. Otokoko vaikuttaa tilastollisten menetelmien käyttöön, eikä pieni otos ole riittävä esimerkiksi keskiarvojen vertailuun tai ristiintaulukointiin eri ryhmien välillä (Taanila, 2019). Tuon analyysissä esille eroja esimerkiksi pitkäaikaisten jäsenien ja uudempien jäsenien vastauksissa, jos erot tulevat esille aineistosta ja voivat olla merkityksellisiä Loviisan Kameraseuran tulevien vuosien kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Aineiston pienen koon vuoksi vertailu eri vastaajaryhmien välillä ei kuitenkaan ole riittävän luotettavaa, jotta sen perusteella voisi tehdä yleistettävissä olevia tulkintoja, eikä strategian valintoja tule perustaa ainoastaan näihin.

Taustakysymyksenä kysyin vastaajan ikää: vastausvaihtoehdot oli jaoteltu kymmenen vuoden tarkkuudella lukuun ottamatta alle 20-vuotiaita ja yli 80-vuotiaita. Päädyin vastaajan iän kysymiseen luokittain kohdejoukon koon vuoksi ja vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi. Tarkkaa ikää vastaajalta kysyttäessä voitaisiin analyysivaiheessa tehdä tarkempia vertailuja eri ikäisten vastaajien välillä (Heikkilä 2014, 50) Arvioin, että valitsemallani jaottelulla saan analyysivaiheessa tutkittua, onko eri elämänvaiheissa olevilla vastaajilla erilaisia näkemyksiä seuraan tai toimintaympäristöön liittyen.



Kuvio 2: Vastaajan ikäluokka.

Vastaajat olivat yhtä lukuun ottamatta vähintään keski-ikäisiä, valtaosa yli 60-vuotiaita. Vastaajan ikä ei ole merkittävästi yhteydessä muihin vastauksiin ja vastaajien painottuminen vanhempiin ikäryhmiin tekisi ikäryhmien välisestä vertailusta epäluotettavaa. Lisäksi vastaajamäärät alle 20-vuotiaiden ja 40–49-vuotiaiden ryhmässä olivat niin pieniä, että vastaajien anonymiteetin varmistaminen olisi haastavaa tarkassa vertailussa. Ikäjakauma vastaa etukäteen saamaani kuvaa vanhenevasta jäsenistöstä (Haimi 2024). Kyselyn taustatietoina kysyin jäseniltä tietoa myös jäsenyyden kestosta. Suurin osa (11) vastaajista kertoi olleensa jäsenenä yli 15 vuotta.



Kuvio 3: Vastaajan Loviisan kameraseuran jäsenyyden kesto.

Loviisan Kameraseuran jäsenet ovat pääasiassa loviisalaisia, mutta jäsenistöön kuuluu myös lähikunnissa asuvia, kuten kotkalaisia, lapinjärveläisiä, porvoolaisia ja pyhtääläisiä (Loviisan Kameraseura ry 2023). Lisäksi yksittäisiä jäseniä asuu muissa kunnissa. Kyselyn taustatietona asuinpaikka on merkityksellinen, sillä vastaajilla voi erilaisia näkemyksiä sen mukaan, missä

he asuvat tai syy Loviisan Kameraseuraan kuulumiselle voi poiketa Loviisassa asuvien vastauksesta. Tarkan kotipaikan kysyminen kyselyssä olisi ollut haastavaa anonyymiteetin kannalta, sillä joillakin paikkakunnilla asuu vain yksi seuraan kuuluva. Muotoilin kysymyksen siten, että vastaaja kertoi, asuuko Loviisassa vai ei. 14 vastaajaa ilmoitti asuvansa Loviisassa ja 11 ilmoitti asuvansa muualla kuin Loviisassa. Loviisalaisten ja muualla asuvien vastaajien määrän suhde ei vastaa seuran koko jäsenistön asuinpaikkojen suhdetta, vaan aineisto on tältä osin vinoutunut. Vinouman vuoksi tuon analyysissä esille, jos vastauksissa on merkittäviä eroja Loviisassa ja muualla asuvien välillä.

7.3 Kyselyn ja haastattelun tuottama tieto seuran perustehtävän kirkastamisen tueksi

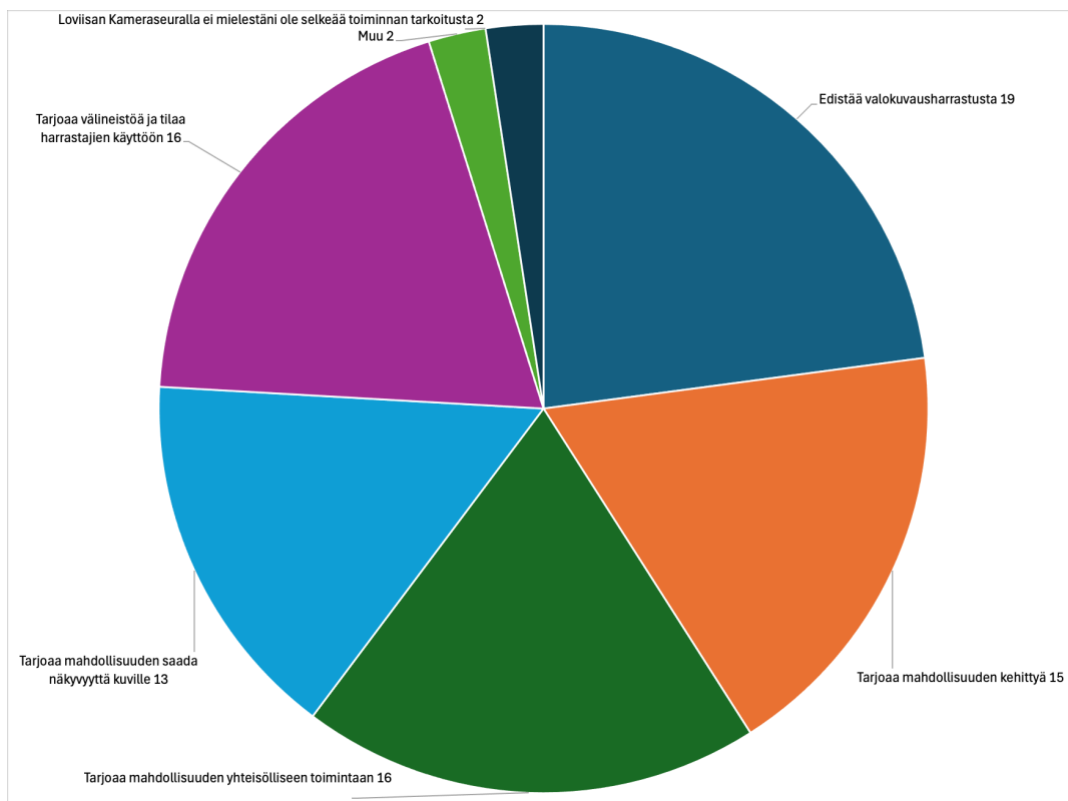
Kysymyksessä 8 pyysin vastaajaa ottamaan kantaa kahdeksaan asenneväittämään kertomalla, onko väittämän kanssa samaa vai eri mieltä. Vastaajan oli myös mahdollista valita vaihtoehto "en osaa sanoa". Muodostin väittämät aktiiveilta ja dokumenteista saamani tiedon pohjalta. Aineisto voisi antaa tietoa siitä, onko aktiivien käsitys toiminnasta yhtenevä koko jäsenistön käsityksen kanssa. Jos aineisto ei kaikilta osin vastaisi aktiivien käsitystä, voisi se olla merkki tarpeesta muutokselle joko aktiivien käsityksessä, viestinnässä tai toiminnassa. Likertin asteikon pulmana pidetään väittämien yksiselitteisyyttä kyselyn laatijalle ja erilaisille vastaajille, sekä vastaajan päätymistä neutraaliin vaihtoehtoon joko liian pitkän kyselyn tai vaikeasti hahmotettavien kysymysten vuoksi (Vehkalahti 2019, 20, 36). Sijoitin väittämät kyselyn alkupuolelle ja kysymys toimi johdantona tuleville, seuran nykytilaa ja vastaajan toiveita koskeville kysymyksille. Likertin asteikolla kerätyt vastaukset on myös mahdollista yksinkertaistaa analyysivaiheessa ja tarkastella aineistoa dikotomisesti, joko-tai-tyyppisesti (Vehkalahti 2019, 39) ja erityisesti seuran tulevien vuosien kehittämiskohteita valittaessa yksinkertaistetut tulokset voivat olla tarkoituksenmukaisia.

Taulukko 1: Vastaukset väittämiin Loviisan Kameraseuran toiminnasta. 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä, eos = en osaa sanoa, n = vastausten määrä.

Väittäjä	1	2	3	4	5	eos	n
Loviisan Kameraseura tarjoaa mielekästä tekemistä	1	1	0	12	10	1	25
Loviisan Kameraseuran kautta on mahdollista saada omille kuville näkyvyyttä	1	2	0	11	11	0	25
Loviisan Kameraseurassa voi jakaa omia kokemuksia ja osaamista	2	0	0	4	19	0	25
Loviisan Kameraseura mahdollistaa uuden oppimisen	1	2	0	7	15	0	25
Loviisan Kameraseura tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä kilpailutoiminnan kautta	1	1	2	5	16	0	25
Loviisan Kameraseura kehittyy ja toimintaa toteutetaan ketterästi vastaten ajankohtaisiin tarpeisiin	2	3	4	9	4	3	25
Loviisan Kameraseura tekee yhteistyötä tarkoituksenmukaisten tahojen kanssa	0	1	2	10	10	2	25
Loviisan Kameraseura on kansainvälisesti verkostoitunut	0	2	2	9	8	4	25
Yhteensä	8	12	10	67	93	10	200

Vastaukset kysymyksen 8 väittämiin Loviisan Kameraseuran toiminnasta sijoittuvat asteikolla pääasiassa kohtiin 5 "täysin samaa mieltä" ja 4 "osittain samaa mieltä". Väittämän "Loviisan Kameraseura kehittyy ja toimintaa toteutetaan ketterästi vastaten ajankohtaisiin tarpeisiin" vastaukset jakautuvat hieman muita enemmän asteikon molempiin päihin ja väittämään on muita useammin (4 vastaajaa) valittu neutraali "En samaa enkä eri mieltä". Väittämään on valittu vaihtoehto "En osaa sanoa" kolme kertaa. Väittämään "Loviisan Kameraseura on kansainvälisesti verkostoitunut" "En osaa sanoa" on valittu neljä kertaa. Ero muiden väittämien "En osaa sanoa"-vastausten määriin ei ole suuri, mutta voi erityisesti kansainvälisen verkostoitumisen osalta kertoa siitä, että kansainvälinen verkostoitumisen parissa toimivat sellaiset aktiivit, jotka ovat siitä henkilökohtaisesti kiinnostuneita. Haastattelemani jäsen kertoi huomanneensa pitkäaikaisilla aktiiveilla olevan merkittävää kokemusta verkostoitumiseen, kilpailutoimintaan ja kansainväliseen toimintaan liittyen. On mahdollista, että kansainvälinen verkostoituminen on enemmän henkilöiden verkostoitumista kuin seuran yhteistä toimintaa tai siihen liittyvästä osaamisesta on tullut hiljaista tietoa, jota voisi hyödyntää laajemmin seuran toiminnassa.

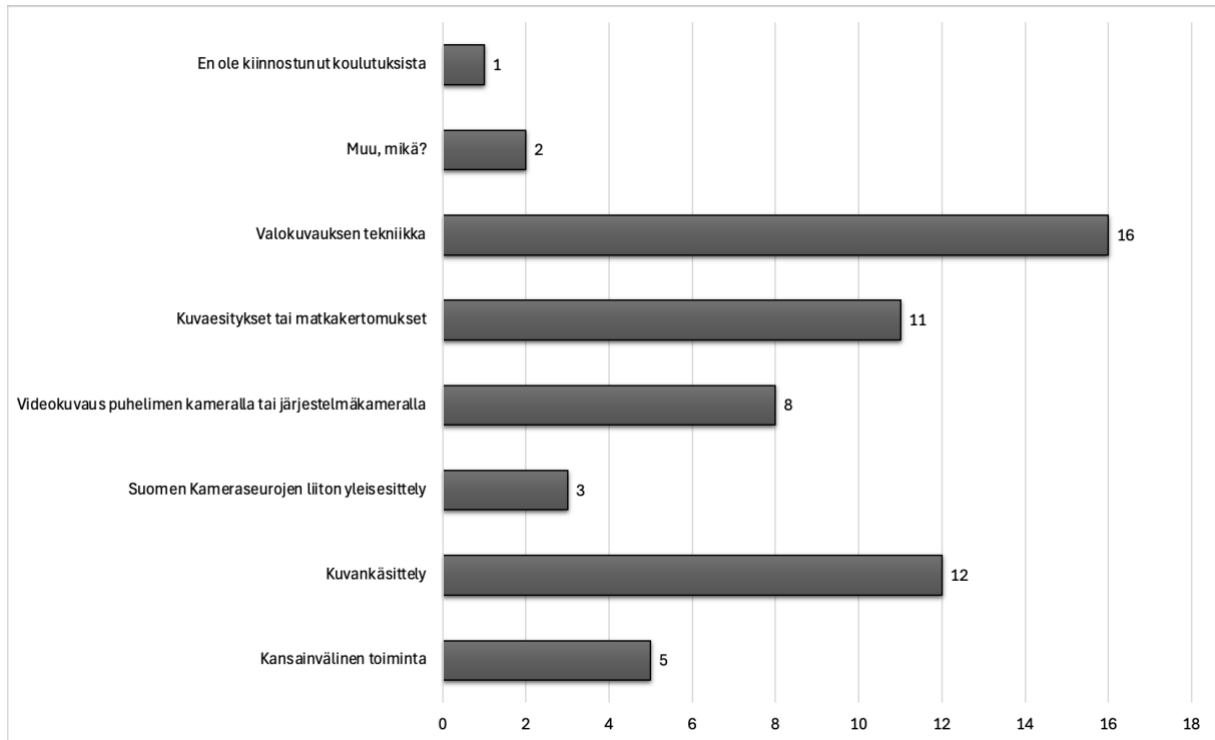
Mission tulee Harjun (2004, 34) mukaan olla tiedossa organisaation kaikilla tasoilla, mutta se saattaa ajan kuluessa hämärtyä. Loviisan Kameraseuran dokumenteista ja aktiiveilta saamieni tietojen pohjalta minulla oli toiminnan tarkoituksesta hahmotelma, joka sisälsi perustehtäviä, mutta oli hieman jäsentymätön. Haastattelemani seuran jäsen kertoi, että perustehtävä voisi olla kirkkaampi. Kyselyn kysymys 9 oli monivalintakysymys, johon muotoilin viisi yksinkertaista väittämää perustehtävästä, lisäksi vaihtoehtoina olivat "Muu" ja "Loviisan Kameraseuralla ei mielestäni ole selkeää toiminnan tarkoitusta". Viisi muotoilemani vaihtoehtoa eivät olleet toisiaan pois sulkevia, mutta niiden pohjalta on mahdollista muodostaa ytimekäs kuvaus seuran toiminnan tarkoituksesta. Eniten valittu vaihtoehto oli "Edistää valokuvausharrastusta" (19 vastaajaa). "Muu" -vaihtoehto oli valittu kaksi kertaa ja toinen vaihtoehdon valinneista mainitsi avoimessa vastauksessaan tapaamiset Suomen Kameraseurojen Liiton tapaamisissa. Toinen avoin vastaus oli enemmänkin palaute toiminnasta ja huomioin sen käsitellessäni seuran kehittämiskohteita. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että heidän mielestään Loviisan Kameraseuralla ei ole selkeää toiminnan tarkoitusta.



Kuvio 4: Vastaukset kysymykseen Loviisan Kameraseuran toiminnan tarkoituksesta.

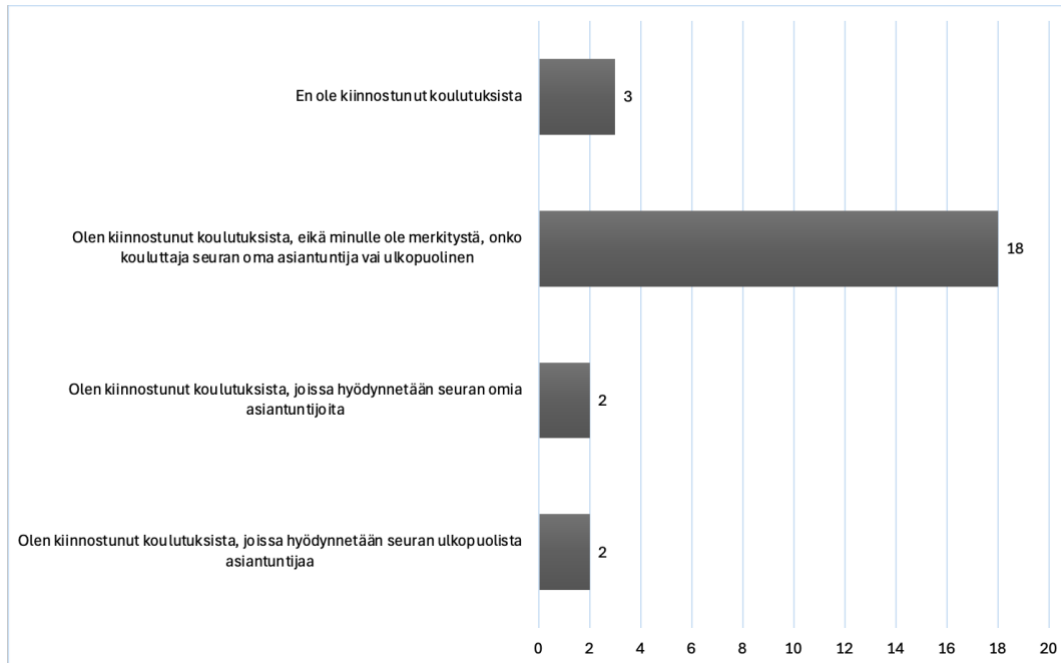
Kyselyssä oli myös kaksi koulutukseen liittyvää kysymystä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa jäsenistöä kiinnostavia koulutusaiheita ja koulutusten toteutustapaa, jotta koulutuksia

suunnittelevat osaisivat vastata jäsenistön koulutustarpeisiin. Käsittelen koulutuksiin liittyvien kysymysten vastaukset tässä alaluvussa, sillä koulutustoiminta on yksi seuran perustoiminnoista, ja koulutusaiheet ovat yhteydessä myös kysymyksen 8 asenneväittämiin. Eniten kiinnostusta on valokuvauksen tekniikkaan liittyvään koulutukseen (16 vastausta) ja kuvankäsittelyyn liittyviin koulutuksiin (12). Molemmat edellä mainitut koulutusvaihtoehdot liittyvät väittämiin kehittämisestä ja uuden oppimisesta, samoin koulutus videokuvaukseen (8). Koulutusvaihtoehtoihin sisältyi myös koulutus kuvaesitysten ja matkakertomusten pitämisestä, joka liittyy paitsi uuden oppimiseen myös omien kokemusten jakamiseen. Koulutusvaihtoehdoissa verkostoitumiselle läheinen vaihtoehto "Suomen Kameraseurojen Liiton yleisesittely" kiinnosti kolmea vastaajaa ja oli koulutusvaihtoehdoista vastaajia vähiten kiinnostava. On mahdollista, että vaihtoehto ei ole houkutteleva esimerkiksi sen vuoksi, että yleisesittely voi antaa kuvan koulutuksesta, jonka sisältö olisi jokaisen itse saatavilla tutustumalla liiton verkkosivuihin. Suomen Kameraseurojen Liiton tapaamiset ja Loviisan Kameraseuran asema valtakunnan tasolla on mainittu muiden kysymysten avoimissa vastauksissa, joten on mahdollista, että jonkinlaista suunnitelmallista yhteistyötä liiton kanssa kaivataan, vaikka keskusjärjestöä yleisesti esittelevä koulutus ei vastaajia kiinnostaisikaan. Koulutusvaihtoehtojen listassa oli mahdollisuus valita myös vaihtoehto "En ole kiinnostunut koulutuksista" (1 vastaus) tai "Muu", jolloin oli mahdollista antaa avoin vastaus. Avoimessa vastauksessaan yksi vastaaja kertoi olevansa kiinnostunut vanhan kuva- ja negatiiviaineiston käsittelyyn liittyvästä koulutuksesta.



Kuvio 5: Vastaukset kysymykseen "Mikä tai mitkä koulutusaiheet kiinnostavat sinua?".

Koulutusaiheisiin liittyvän kysymyksen yhteydessä pyysin vastaajaa ottamaan kantaa myös kysymykseen kouluttajasta: koulutuksia on mahdollista toteuttaa ulkopuolisia asiantuntijoita hyödyntäen tai seuran jäsenien toteuttamana. Suurin osa (18 vastaajaa) ilmoitti olevansa kiinnostuneita koulutuksista riippumatta siitä, onko kouluttaja seuran oma asiantuntija vai ulkopuolinen. Kysymys oli pakollinen ja mahdollista oli valita vain yksi vaihtoehto. Vaihtoehdon "En ole kiinnostunut koulutuksista" valitsi tässä kysymyksessä kolme vastaajaa, kun sen koulutusaiheisiin liittyvässä kysymyksessä valitsi vain yksi. Ero vaihtoehdon valinneiden määrässä voi johtua siitä, että vaikka olisi kiinnostunut koulutuksista, ei välttämättä ole kiinnostunut osallistumaan seuran toteuttamaan koulutukseen. Ero voi johtua myös virheestä tai turhautumisesta vastaamiseen.



Kuvio 6: Vastaukset kysymykseen kouluttajasta.

7.4 Loviisan Kameraseuran vahvuudet ja seuraan kuulumisen syyt

Kyselyn kysymykset Loviisan Kameraseuraan liittymisen syystä, seuran vahvuuksista sekä jäsenille tärkeimmistä toiminnoista auttavat muodostamaan kuvaa seuran veto- ja pitovoimasta sekä voivat auttaa arvojen määrittelyssä. Kysyin vastaajilta seuraan liittymisen syytä avoimella kysymyksellä. Kysymykseen vastaaminen oli pakollista niille 24 vastaajalle, jotka ilmoittivat olevansa seuran jäseniä. Lisäksi avoimessa kysymyksessä 7 pyysin vastaajaa kertomaan, mikä on parasta Loviisan Kameraseurassa. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja siihen vastasi 23 vastaajaa.

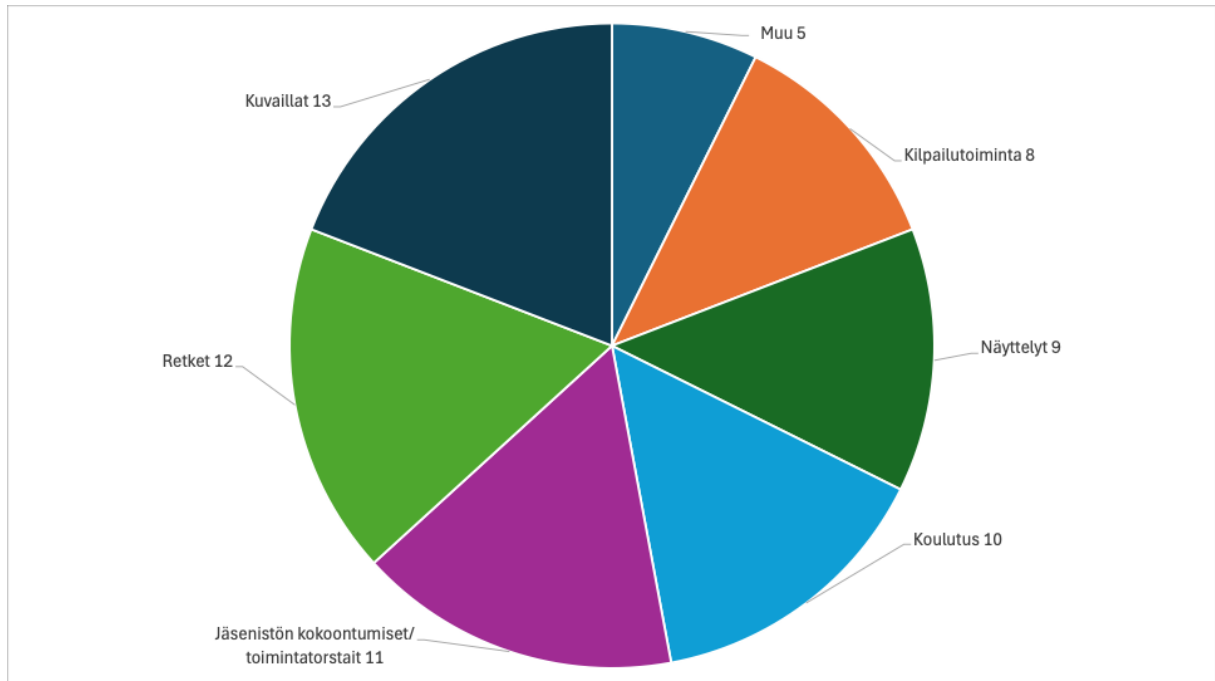
Analysoin seuraan liittymisen syitä ja vastaajien parhaina pitämiä puolia etsimällä kahden kysymyksen vastauksista samankaltaisuuksia käymällä vastauksia läpi useamman kerran. Luokittelin samankaltaisuuksia usein toistuviksi teemoiksi. Usein esiintyviä, alustaviksi teemoiksi valikoituneita sisältöjä vastauksissa olivat yhdessä tekeminen, harrastaminen, valokuvauksen oppiminen, seuran muiden jäsenien asiantuntemus, aktiivisuus ja ilmapiiri. Myös tilat ja Loisto-lehti mainittiin vastauksissa useaan kertaan. Lopulliset teemat muodostin valokuvausharrastukseen liittyvän yhdistystoiminnan tunnusmerkeistä.

Yhdistykseen kuuluvilla on yhteinen kiinnostuksen kohde (Iso-Markku ym. 2018, 8–9.), kameraseurojen tapauksessa kiinnostuksen kohteena on valokuvaaminen sekä siihen liittyvät

mahdollisuudet ja muodostin yhdeksi lopullisista teemoista valokuvauksen harrastamisen. Sisällytin teemaan myös vastaukset, jotka liittyivät tilaan ja välineistöön. Yhdistystoiminta tarjoaa osallistujilleen mahdollisuuden olla osallisena muiden saman aatteen jakavien yhteisössä (mt. 8–9) ja toiseksi teemaksi muodostin yhteisöllisyyden. Yhteisöllisyys-teemaan luokittelin vastaukset, jotka sisälsivät mainintoja muiden kanssa tekemisestä tai ihmisistä. Jätin teeman ulkopuolelle vastaukset, joissa oli mainittuna ainoastaan harrastaminen. Oppiminen, kehittyminen ja oman osaamisen jakaminen ovat olleet keskeinen osa kameraseurojen toimintaa koko niiden historian ajan (Saraste 2004, 51–51) ja ne esiintyivät vastauksissa usein. Oppiminen on osa harrastusta ja sisältyy todennäköisesti myös osaan vastauksista, jotka sisältävät mainintoja harrastamisesta tai tiloista ja välineistä, vaikka sitä ei olisi erikseen tuotu esiin vastauksessa, eikä teemoittelun pohjalta voi näin ollen tehdä täysin yksiselitteisiä johtopäätöksiä. Valitsin kolmanneksi teemaksi osaamisen, sillä se sisältää sekä vastaajan oman oppimisen että oman kokemuksen jakamisen muille. Valokuvaus harrastuksena ja tilat esiintyivät kahden kysymyksen vastauksissa yhteensä 22 kertaa, yhteisöllisyys 19 ja osaaminen 12 kertaa.

Seuraan liittymisen syinä yksittäisissä vastauksissa oli mainintoja myös siitä, että vastaajan omalta paikkakunnalta on puuttunut kameraseura, tai vastaaja on kuulunut aiemmin toiseen kameraseuraan ja liittynyt Loviisan Kameraseuraan muutettuaan paikkakunnalle. Myös haastatteleman seuran jäsen kertoi liittyneensä Loviisan Kameraseuraan, sillä asuinpaikkakunnalla ei ollut sopivaa seuraa. Kameraseuran toimintaan liittyminen on tapahtunut haastateltavan tunteman harrastajan myötävaikutuksella, sillä haastateltava on lähtenyt mukaan, kun hänen tuntemansa henkilö on jo ollut yhdistyksessä jäsenenä.

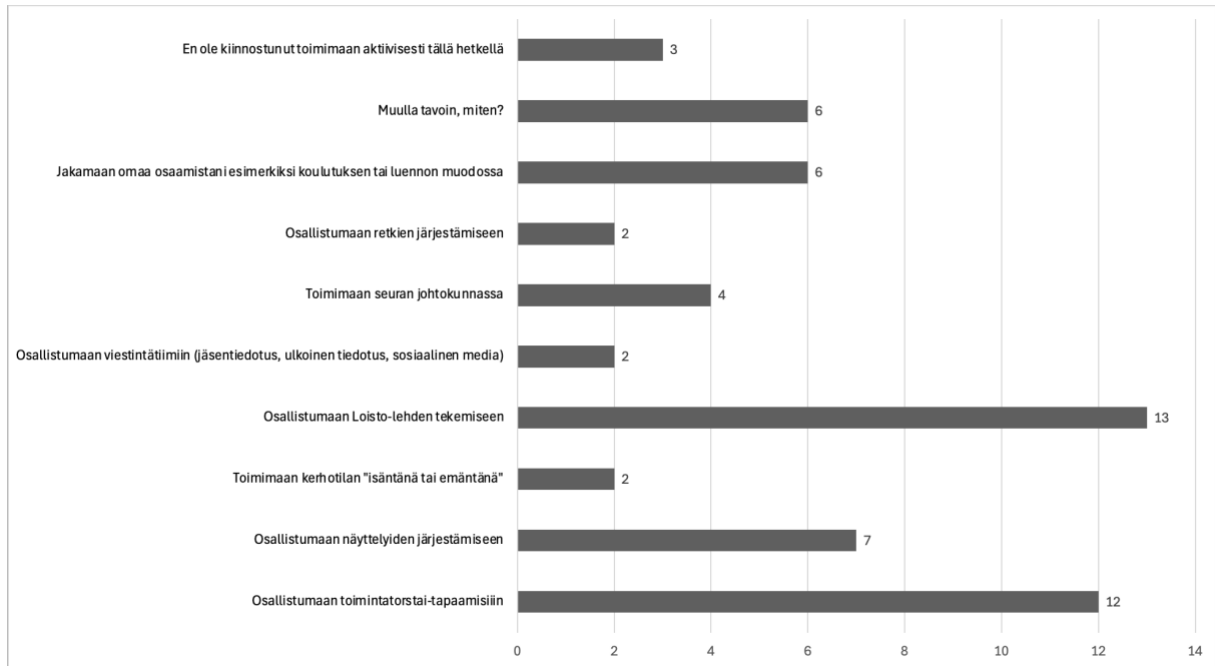
Kysymys 10 oli monivalintakysymys, jossa vastaaja valitsi itselleen tärkeimpiä toimintoja kuuden seuran perustoiminnon listasta, lisäksi vastausvaihtoehtona oli "Muu", jonka valitessaan vastaaja kertoi avoimessa vastauksessaan itselleen tärkeän toiminnon, jos sitä ei ollut valmiiden vaihtoehtojen listassa. Kysymykseen tehtiin yhteensä 68 valintaa. Jokaista listalla ollutta toimintoa pidetään kyselyn perusteella tärkeänä, mikä kertoo siitä, että turhia toimintoja ei toteuteta. Eniten valintoja tehtiin toiminnoille Kuvailut, jotka ovat avoimia myös seuraan kuulumattomille (13 valintaa), retket (12) ja jäsenistön säännölliset Toimintatorstai-tapaamiset (11).



Kuvio 7: Vastaukset kyselyn kysymykseen vastaajille tärkeimmistä toiminnoista.

Avoimissa vastauksissa kerrottiin Loisto-lehden, pimiön, muiden seurojen kanssa tehtävän yhteistyön ja tiedotustoiminnan olevan vastaajille tärkeitä. Kuvailtojen, jäsenistön tapaamisten ja retkien tärkeys näyttää aineistossa hieman kasvavan ikäryhmän mukaan, mutta aineisto on pieni, eikä kasvun perusteella voi tehdä luotettavaa tulkintaa. On kuitenkin mahdollista, että toiminnot joko vetoavat vanhempiin jäseniin tai ovat paremmin mahdollisia, kun ikää karttuu.

Kysymyksessä 11 pyysin vastaajaa kertomaan, miten tämä olisi itse valmis toimimaan seuran hyväksi. Valittavana oli osallistuminen toimintoihin, kuten tapaamisiin sekä vaihtoehtoja, jotka sisälsivät järjestely- tai muuta vastuuta, kuten johtokunnassa toimiminen ja näyttelyiden järjestäminen. Loisto-lehden tekemiseen olisi valmis osallistumaan 13 vastaajaa, jäsenien tapaamisiin 12, näyttelyiden järjestämiseen 7 ja johtokunnassa toimimiseenkin olisi valmiita neljä vastaajaa. Järjestöjen vastuuhenkilöiksi ryhtymistä ei pidetä houkuttelevana (Harju 2004, 94), mikä voi olla toiminnan kannalta pulma tulevaisuudessa. Harjun (2004, 119) mukaan järjestöissä tarvitaan aiempaa enemmän panostusta luottamushenkilöiden etsimiseen muun muassa koulutuksen ja motivoinnin keinoin.



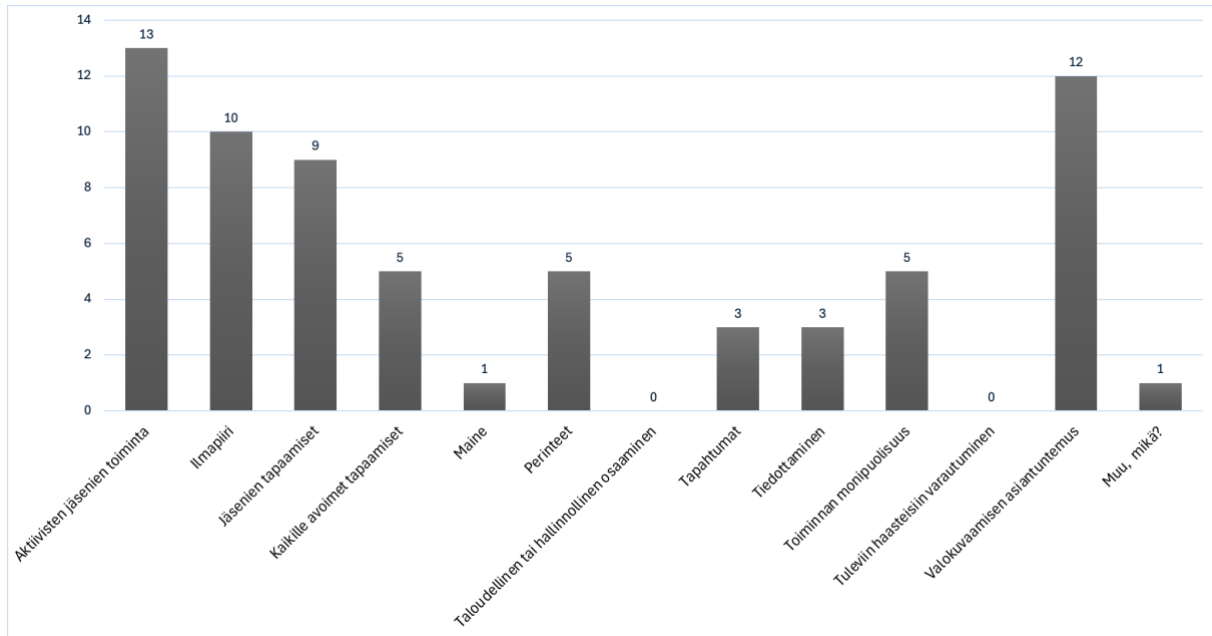
Kuvio 8: Valinnat kysymyksen 11 "Miten olisit itse valmis toimimaan seuran hyväksi?" vastausvaihtoehtoihin.

Avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat olevansa valmiita osallistumaan, mutta eivät välttämättä järjestäjän roolissa. Lisäksi avoimissa vastauksissa mainittiin talkoot ja yhteiset projektit. Kuusi vastaajaa ilmoitti olevansa kiinnostuneita jakamaan omaa osaamistaan esimerkiksi koulutusten tai luentojen muodossa, mikä voi olla hyödyllinen tieto, kun seuran tulevia koulutuksia suunnitellaan.

Avoimessa kysymyksessä 12 vastaajan oli mahdollista antaa palautetta tai kertoa kehittämissuhteita seuran toimintaa toteuttaville aktiiveille ja toimihenkilöille. Vastaajan 1 vastaus kuvaa sitä, että vaikka jäsen ei ole aktiivinen toiminnan järjestämisessä, saattaa hän olla hyvinkin tyytyväinen toimintaan:

Itse olen rivijäsen mutta kunnioitan suuresti seuran aktiiveja jotka näkevät paljon vaivaa toiminnan pyörittämiseksi. Suuret kiitokset! (V1)

Kysymyksessä 18 pyysin vastaajaa valitsemaan yhdestä kolmeen tärkeimpänä pitämäänsä Loviisan Kameraseuran vahvuutta kahdentoista vahvuuden listalta. Valintoja tehtiin yhteensä 66 ja eniten valintoja oli vaihtoehtoisissa "Aktiivisten jäsenien toiminta" (13), "Valokuvaamisen asiantuntemus" (12), "Ilmapiiri" (10) ja "Jäsenien tapaamiset" (9).



Kuvio 9: Valinnat kysymykseen Loviisan Kameraseuran vahvuuksista.

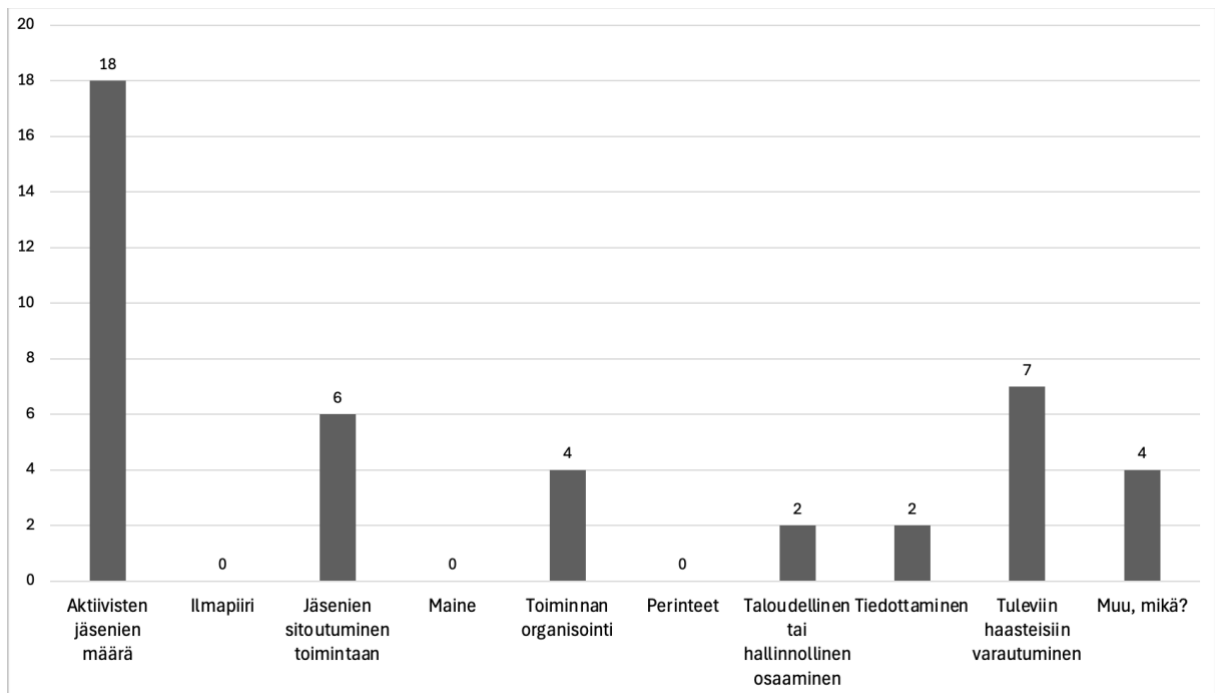
Haastattelemani seuran jäsen mainitsi seuran vahvuuksina yhdessä toimimisen hyvien tyyppien kanssa ja sen, että seuran aktiiveilla on vankka asiantuntemus muun muassa kilpailutoiminnasta ja kansainvälisestä toiminnasta. Lisäksi Suomen Kameraseurojen Liiton kanssa tehtävä yhteistyö on haastatellun mukaan Loviisan Kameraseurassa hyvä asia. Aktiivisuus ja monipuolisuus esiintyivät usein, yhteensä 11 kertaa, seuran parhaita puolia koskevan kysymyksen 7 avoimissa vastauksissa. Esimerkiksi vastaajan 11 vastaus "Aktiivinen toimija seutukunnalla." ja vastaajan 17 vastaus "Valokuvaukseen liittyvä monipuolinen toiminta." kuvaavat, miten vastaajat kokevat nämä sinänsä abstraktit käsitteet.

7.5 Haasteet, kehittämiskohteet ja tulevaisuuden uhat

Loviisan Kameraseuran toimintaa pyritään toteuttamaan siten, että vastataan jäsenistön toiveisiin ja tarpeisiin nopeallakin aikataululla (Haimi 2024), mutta aktiivisten jäsenien määrä on vähäinen toiminnan laajuuteen nähden. Haastatellun mukaan toiminnan organisointi ja johtaminen vaikuttavat puutteellisilta. Toiminnan suunnitelmallisuus tuli esille myös kyselyn avoimissa vastauksissa muun muassa toiveina vuoden tapahtumien suunnittelemisesta hyvissä ajoin ja tapaamisten teemojen suunnittelusta sekä tiedottamisesta jäsenistölle. Seura toimii aktiivisesti järjestämällä koulutuksia, retkiä ja tapaamisia jäsenistölle, toteuttamalla ja osallistumalla näyttelyihin sekä kilpailuihin ja julkaisemalla Loisto-lehteä (Haimi 2024). Lisäksi esimerkiksi vuonna 2022 on toteutettu lasten kerhotoimintaa, päiväleiri,

valomaalauksen esittelyä koululaisille ja potrettikuvauksia (Loviisan Kameraseura 2023). Toimintoja on paljon, aktiivisia tekijöitä taas on vähän ja aktiivien ikääntyessä uusien kiinnostuminen toteutuksesta on haastavaa, jolloin toiminta saattaa näyttää suunnittelemattomalta ja tiedottaminen puutteelliselta.

Kyselyn kysymyksessä 19 pyysin vastaajaa valitsemaan yhdestä kolmeen tärkeimpänä pitämäänsä Loviisan Kameraseuran heikkoutta yhdeksän heikkouden listalta. Osa vaihtoehdoista oli samoja kuin vahvuuksien listalla kysymyksessä 18. Tarkoituksenani oli näin saada selville, onko vastaajien kokemus esimerkiksi ilmapiiristä ristiriitaista. Valintoja heikkouksia käsittelevään kysymykseen tehtiin yhteensä 43 ja eniten (19 vastaajaa) valintoja oli vaihtoehdossa "Aktiivisten jäsenien määrä". "Muu"-kohdan avoimessa vastauksessa yksi vastaaja toi esille urautumisen seuran heikkoutena. Mainetta, ilmapiiriä ja perinteitä ei valittu heikkouksien listasta kertaakaan. Kyselyn muissa avoimissa vastauksissa toivottiin kerhotilaan ja välineistöön järjestelmällisyyttä.

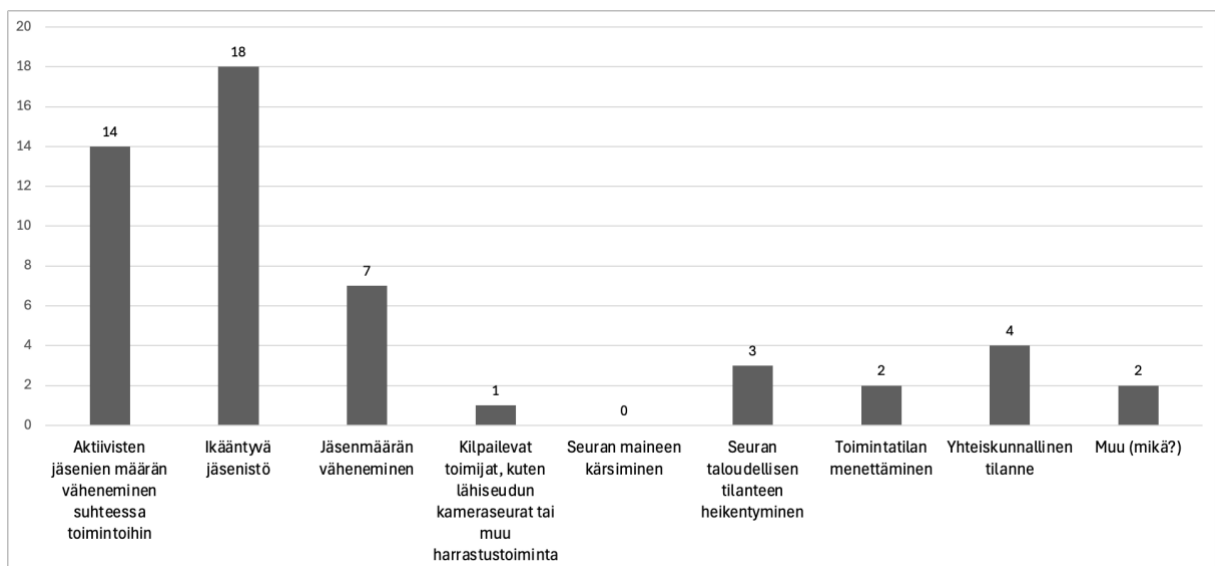


Kuvio 10: Vastaajien valinnat kysymykseen Loviisan Kameraseuran heikkouksista.

Haastattelun kysymys ammattimaisesta valokuvaamisesta ja harrastamisesta liittyi kameraseurojen historiassa käytyyn keskusteluun siitä, sopivatko sekä ammattilaiset että harrastajat samoihin kameraseuroihin (Saraste 2004, 73–74, 79, 211–215) ja halusin pitää kysymyksen mahdollisimman avoimena. Haastateltava pohti vastauksessaan monipuolisesti

muun muassa amatöörien markkinoille suuntautumisen riskejä ja kaupallisen valokuvaamisen laatua. Vastaus sisälsi kuvaavaa pohdintaa siitä, mitkä ovat kameraseurojen historiassakin olleet harrastaja-ammattilainen-asetelman taustalla, mutta toisilta oppiminen ja erityisesti se, että ammattilainen voi hyötyä oman osaamisensa jakamisesta, oli haastateltavan mukaan yksi hyöty ammattilaisten ja harrastajien yhdessä toimimisesta.

Kyselyn kysymyksellä 20 selvitin vastaajien ajatuksia seuran tulevaisuuden uhkista. Pyysin vastaajaa valitsemaan yhdestä kolmeen mielestään merkittävintä vaihtoehtoa kahdeksan vaihtoehdon listasta tai kertomaan avoimella vastauksella merkittävänä uhkana pitämänsä asian. Valintoja kysymykseen tehtiin yhteensä 50, joista 18 tehtiin kohtaan "Ikääntyvä jäsenistö", 14 kohtaan "Aktiivisten jäsenien määrä suhteessa toimintoihin ja seitsemän kohtaan "Jäsenmäärän väheneminen. Kaikki edellä olevat liittyvät siihen, onko jäseniä ja toimintaa toteuttavia jatkossa tarpeeksi.



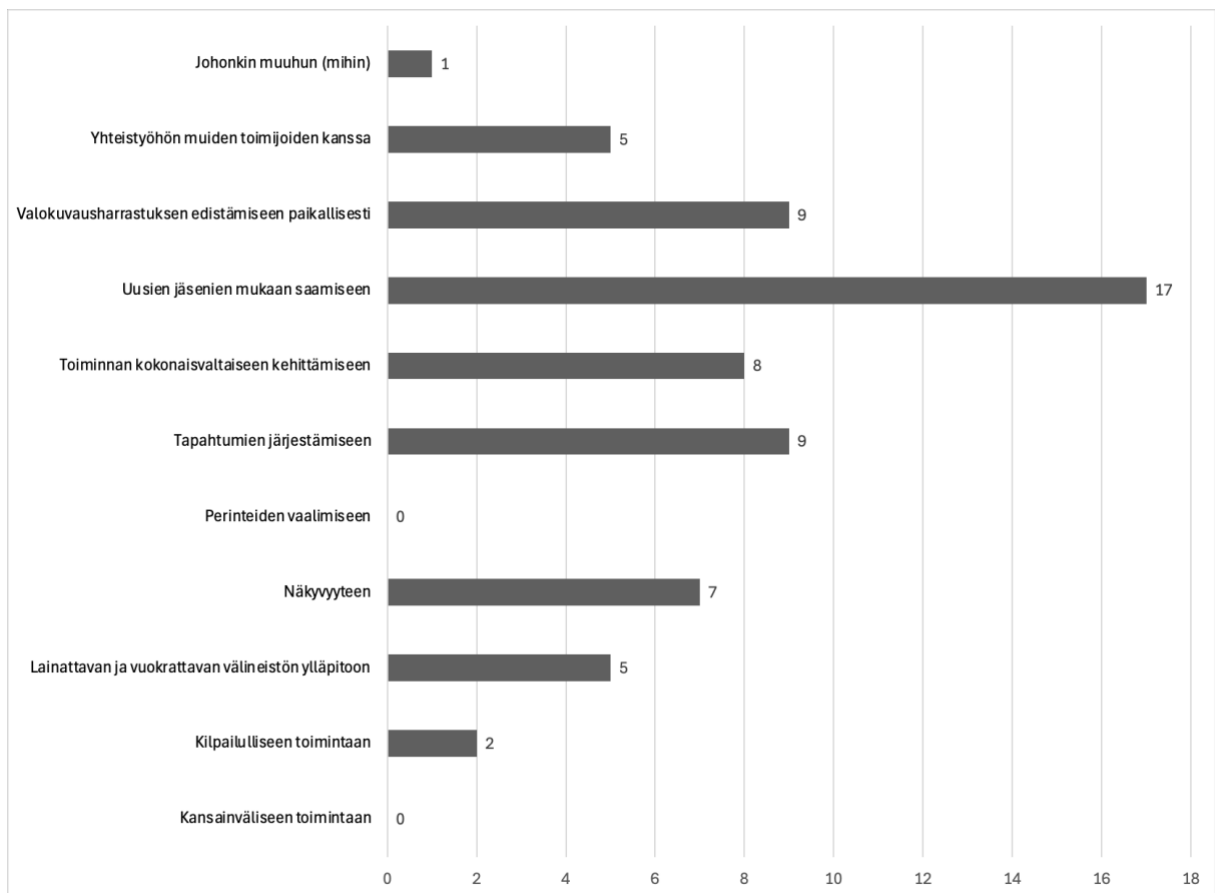
Kuvio 11: Vastaajien valinnat kysymykseen Loviisan Kameraseuran tulevaisuuden uhkista.

Seuran taloudellisen tilanteen heikentymisen merkittävänä uhkana valitsi kolme vastaajaa, "Muu"-kohtaan vastannut piti uhkana Loisto-lehden ilmoitusmäärien laskemista yleisen taloustilanteen vuoksi. Myös yhteiskunnallinen tilanne (4) ja toimintatilan menettäminen (2) voivat olla yhteydessä seuran talouteen, vaikka valintoja näille vaihtoehdoille tulikin vähän.

7.6 Tulevaisuuden tavoitteet ja odotukset strategialle

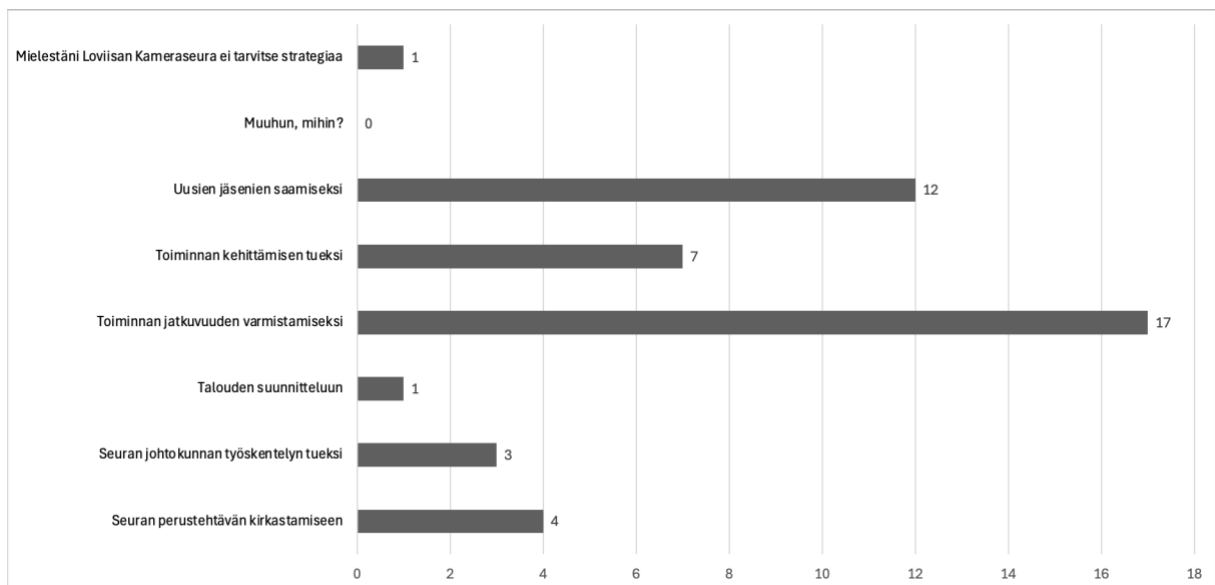
Kyselyn eri kysymysten avoimissa vastauksissa toivottiin sosiaalisen median vahvempaa hyödyntämistä sekä viestintään ja verkkosivuihin panostamista. Kritiikkiä esitettiin siitä, että seura on pienen piirin pyörittämä, eikä esimerkiksi uuden jäsenen ole mahdollista saada jalansijaa toiminnan toteutuksessa tai suunnittelussa. Mielikuva on mahdollisesti yhteydessä jo aiemmin todettuun aktiivien pieneen määrään suhteessa toimintoihin, jolloin asioita hoidetaan ikään kuin ohimennen, jotta aktiivit itsekin pääsevät tekemään sitä, miksi ovat seurassa mukana, eli harrastamaan. Suuri työmäärä pienen aktiivien joukon toteutettavana voi johtaa myös siihen, että tiedottaminen jää heikoksi ja kehittämistoimenpiteet joko toteutuvat hitaasti tai eivät ole lainkaan mahdollisia.

Kysymyksessä 22 pyysin vastaajaa valitsemaan kymmenen vaihtoehdon listasta yhdestä kolmeen asiaa, joihin seuran tulee keskittyä tulevaisuudessa. Valintoja kysymykseen tehtiin yhteensä 63.



Kuvio 12: Tehtyjen valintojen määrät kysymyksen "Tulevaisuudessa Loviisan Kameraseuran tulisi keskittyä" vastausvaihtoehtoihin.

Kysymyksessä 23 "Mihin Loviisan Kameraseuran pidemmän aikavälin strategiaa tarvitaan" vastaaja sai valita haluamansa määrän kahdeksasta vaihtoehdosta, joissa oli mukana myös "Muu" (ei vastauksia) ja "Loviisan Kameraseura ei tarvitse strategiaa" (yksi vastaus). Valintoja eri vaihtoehtoihin tehtiin yhteensä 45, joista 17 tehtiin kohtaan "Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi" ja 12 kohtaan "Uusien jäsenien saamiseksi".



Kuvio 13: Valinnat kysymyksen "Mihin Loviisan Kameraseuran pidemmän aikavälin strategiaa tarvitaan?" vastausvaihtoehtoihin.

Avoimessa kysymyksessä 24 oli mahdollisuus kertoa, mitä strategiassa tulee vastaajan mielestä huomioida. Vastauksissa toivottiin strategiassa huomioitavan viestintä, sosiaalinen media, paikalliset olosuhteet, yhteistyö muiden seurojen kanssa, toiminnan monimuotoisuus, jäsenhankinta ja jäsenistön pysyvyys, talous sekä seuran perustehtävä. Lisäksi pyysin avoimella kysymyksellä 21, ennen varsinaisia tulevaisuuden painopisteitä ja strategiaan liittyviä kysymyksiä, vastaajaa kuvailemaan Loviisan Kameraseuraa viiden vuoden kuluttua. Kysymyksen tarkoitus oli tuottaa tietoa hyödynnettäväksi työpajatyöskentelyssä.

Toisilta oppiminen ja kokemusten jakaminen sekä jäsenistön osallisuus toiminnassa ovat seuran aktiivien ja dokumenttien perusteella kameraseurassa tärkeä osa yhteisöllisyyttä sekä sitä, että jäsenet voivat kehittyä kuvaajina. Jäsenistön kuvien esittelyt ja toisten kuviin perehtyminen on ollut osa toimintaa Loviisan Kameraseuran alkuajoista lähtien (Wahlström 2022). Myös haastateltava piti tärkeänä, että jäsenistö on tuottamassa sisältöä yhteisiin tapaamisiin ja esimerkiksi toimintatorstaiden suunnitelmissa olisi mahdollista valita aiheita sen mukaan,

miten jäsenet ovat kiinnostuneita ohjelmaa järjestämään. Haastattelun mainitsemat toimintatorstai-tapaamiset ovat vapaamuotoisia tapaamisia jäsenille ja niiden sisältö rakentuu muun muassa koulutuksista, kilpailutoimintaan valmistautumisesta, keskusteluista ja esimerkiksi erilaisten kuvaustyylien kokeilemisesta yhdessä muiden kanssa (Loviisan Kameraseura ry 2024a). Tapaamisten aiheina on ollut muun muassa tekoäly valokuvauksessa, lapsikuvaus, kameran säätöihin tutustuminen, kuvaustrendit ja eri ohjelmien hyödyntäminen kuvien käsittelyssä sekä yhteiset kuvauskävelyt lähiympäristöön (Loviisan Kameraseura ry 2024b).

Haastattelun mukaan kehittämiskohteita tiedonkulun lisäksi ovat tavoitteellisuus, toiminnan kehittäminen jäsenistöä palvelevaksi, toimintatapojen kehittäminen modernimpaan suuntaan tietoteknisesti sekä sosiaalisessa mediassa aktivoituminen. Haastateltava kaipaa läpinäkyvyyttä asioiden hoitamiseen ja päätöksentekoon: asioita kyllä hoidetaan ja päätetään, mutta tavat ovat muodostuneet pitkäaikaisten aktiivien pienen porukan tavoille sopivaksi, mikä antaa vaikutelman sattumanvaraisuudesta ja johtamisen puutteesta. Tulevaisuuteen haastateltava toivoo seuran perustehtävän selkeää määrittelyä ja tavoitteiden hahmottumista: visio siitä, missä halutaan olla tietyn ajan kuluttua ja organisaation rakenne kaipaavat selkeyttä. Haastateltava kuitenkin huomioi, että yritysmaailman johtamisrakenteita ei voi suoraan soveltaa kameraseurassa, vaan strategiatyötä tulee tehdä huomioiden yhdistystoiminta vapaaehtoisena, harrastuksen ympärille rakentuvana toimintana.

Strategiaa haastateltava kuvaa punaisena lankana, joka määrittelee mission, vision ja arvot ja joka toimii runkona, jonka pohjalta tekeminen helpottuu. Strategiaan liittyvänä uhkana haastateltava pitää sen johtamista käytäntöön. Muita tulevaisuuden haasteita haastateltavan mukaan ovat jäsenmäärän laskeminen ja mielekkään toiminnan puute nuoremmille jäsenille sekä vanhoihin toimintatapoihin juuttuminen siten, että toiminta ennen pitkään näivettyy.

Kysymysten laadinnassa huomioin myös sen, että joitakin kysymyksiä on mahdollista hyödyntää mittareina strategisten tavoitteiden seurannassa, jos ne sopivat kuvaamaan strategian onnistumista. Kokonaisarvosana seuran toiminnasta on yksinkertainen esimerkki kysymyksestä, jota voi hyödyntää tulevissa kyselyissä toiminnan kehittämisen yhtenä mittarina. Numeerinen arvosana antaa mahdollisuuden tavoitella tiettyä arvosanaa, jolloin tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi 3,5. Kokonaisarvosana tuli antaa yhden ja viiden välillä, ja jokaiselle numerolle oli myös sanallinen selitys vastaajan arvion tueksi. Perinteinen kouluarvosana-asteikko neljästä kymmeneen voisi olla houkutteleva tapa mitata tyytyväisyyttä

toimintaan, mutta se tuo muun muassa vastaajan omiin kouluarvosanoihin perustuvia epävarmuuksia tulosten analysointiin (Vehkalahti 2019, 38). Niiden 24 vastaajan, jotka ilmoittivat olevansa jäseniä, antamien kokonaisarvosanojen keskiarvo oli 3,96 suurimman osan vastauksista ollessa joko 3 hyvä (4 kpl), 4 kiitettävä (10 kpl) tai 5 erinomainen (8 kpl). Muualla kuin Loviisassa asuvien osuus kyselyyn vastanneista oli suurempi kuin Loviisan Kameraseurassa todellisuudessa on, mistä aiheutuu aineistoon vinouma. Loviisassa asuvien antamat kokonaisarvosanat ja muualla asuvien antamat kokonaisarvosanat eroavat toisistaan, mistä saattaa seurata, että otos vääristää koko jäsenistön käsitystä. Loviisassa asuvien antamien kokonaisarvosanojen keskiarvo oli 3,78 ja muualla kuin Loviisassa asuvien kokonaisarvosanojen keskiarvo oli 4,10.

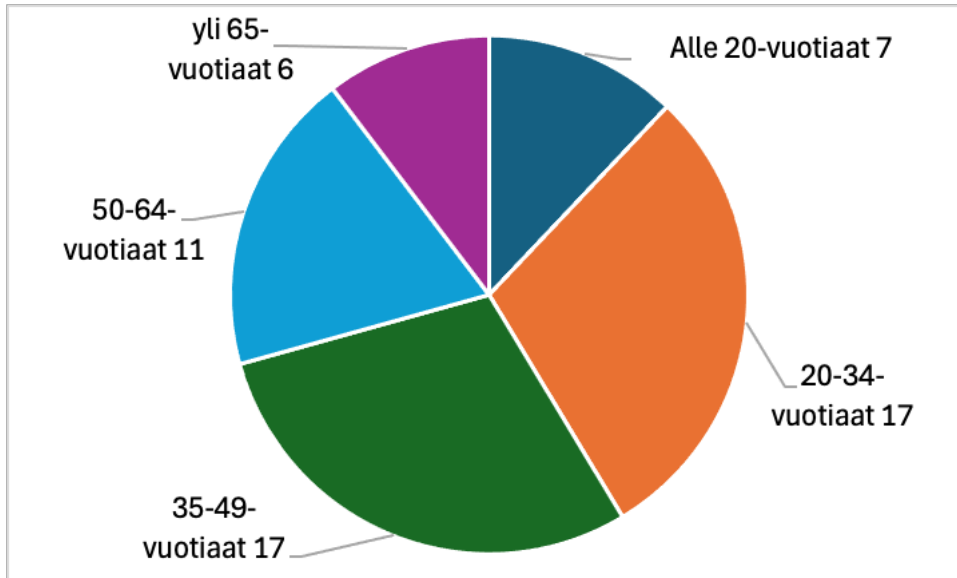
Taulukko 2: Vastaukset kysymykseen kokonaisarvosanasta Loviisan Kameraseuralle: Loviisassa asuvat, muualla asuvat ja kaikki vastanneet jäsenet.

Arvosana	Asuu Loviisassa	Asuu muualla	Kaikki vastanneet jäsenet
1 välttävä	1	0	1
2 tyydyttävä	0	1	1
3 hyvä	4	0	4
4 kiitettävä	5	5	10
5 erinomainen	4	4	8
yhteensä	14	10	24

7.7 Loviisan Kameraseuran jäsenhankinta ja nuorten saaminen mukaan toimintaan

Kysymyksellä 15 "Minkä ikäisiin uusien jäsenien hankkimisessa tulisi mielestäsi panostaa" selvitin vastaajien näkemyksiä siitä, mihin ikäryhmiin jäsenhankinta tulee ensisijaisesti kohdentaa. Vaihtoehtoista oli mahdollista valita yksi tai useampi, ja vastausvaihtoehtojen ikäryhmät olivat alle 20-vuotiaita ja yli 65-vuotiaita lukuun ottamatta jaettu 15 vuoden ryhmiin. Vastauksissa vaikuttaa olevan pieniä eroja riippuen vastaajan omasta ikäluokasta: vanhimmat vastaajista valitsivat useamman ikäryhmän jäsenhankinnan suuntaamiselle ja vastaajan iän laskiessa vastaaja kohdentaisi jäsenhankintaa rajatummalle ikäryhmälle. Pienen aineiston vuoksi vertailu eri vastaajaryhmien välillä ei tuota luotettavaa tietoa, mutta vastaajan iän vaikutusta siihen, minkä ikäisiin uusien jäsenien hankinnassa olisi syytä panostaa, voisi tutkia tarkemmin. Jos yhteys varmistuisi, voisi selvittää syitä ilmiölle, mikä taas voisi auttaa jäsenhankinnan toimenpiteiden suunnittelussa tai yhteisen näkemyksen muodostamisessa.

Valintoja eri vastausvaihtoehtoihin tehtiin yhteensä 58. Uusien jäsenien hankinta tulisi kohdentaa pääasiassa 20–34-vuotiaisiin ja/tai 35–49 vuotiaisiin. Molemmat ikäryhmät olivat tärkeimpiä 17 vastaajan mielestä.



Kuvio 14: Vastaukset kysymykseen siitä, minkä ikäisiin Loviisan Kameraseuran jäsenhankinta tulisi kohdentaa.

Kysymyksessä 16 vastaajan oli mahdollista perustella edelliseen kysymykseen tekemiään valintoja. Avoimissa vastauksissa vastaajat muun muassa toivat esille huomioita siitä, että hieman vanhempana harrastamiselle on enemmän aikaa ja toisaalta sitä, kuinka myös nuoret voisivat hyötyä toiminnasta ja kasvaa aktiiveiksi. Vastaaja 1 pohti vastauksessaan eroa seuran kuulumisen ja harrastuksen edistämisen kohderyhmien välillä:

Mielestäni seura on luonteeltaan aikuisten seura joten jäsenhankinta tulisi kohdentaa nuoriin aikuisiin. Lapset ja teini-ikäiset ovat hyvä kohderyhmä koulutukselle ja kuvausharrastuksen edistämiseksi mutta seuran pyörittämiseen tarvitaan, ainakin lyhyellä tähtäimellä, aikuisia ihmisiä. (V1)

Kysymyksessä 17 pyysin vastaajaa ottamaan kantaa keinoihin, joilla nuoria voisi saada innostumaan valokuvausharrastuksesta. Kolme valmista vastausvaihtoehtoa syntyivät seurassa aiemmin pohdittujen keinojen pohjalta, lisäksi vaihtoehtona oli "Muu", jolloin vastaajan oli mahdollista kertoa avoimella vastauksella omia ajatuksiaan. Vapaamuotoisten hengailuiltojen järjestäminen valittiin 13 kertaa, nuorten valokuvaajien kutsuminen esittelemään harrastusta valittiin 12 kertaa ja nuorten valokuvauskerhon toteuttaminen kymmenen kertaa. Avoimissa

vastauksissa muistutettiin sosiaalisen median tärkeydestä ja ehdotettiin tapahtumien järjestämistä sekä koululaisten kanssa tehtävän Nuoriso-Loiston tekemistä seuran avustuksella.

Jäsenmäärä ja erityisesti aktiivisten jäsenien määrä on yleinen huolenaihe yhdistyksissä, myös Loviisan Kameraseurassa jäsenmäärää ja erityisesti toimintaa toteuttavien määrää on aktiivien mukaan pidetty uhkana. Jäsenmäärä ja valokuvausharrastuksen suosio nousivat kyselyn vastauksissa selvästi esille ja strategiamielessä jäsenmäärän kasvattaminen voi olla pidemmän aikavälin tavoitteena mahdollinen. Myös jäsenistön aktiivisuus sekä toiminnan tekeminen tunnetuksi tulevaisuuden kannalta potentiaalisille jäsenille ovat vastausten perusteella merkittäviä asioita. Vuonna 1982 Loviisan Kameraseurassa asetettiin tavoitteeksi jäsenmäärän kaksinkertaistamisen yhden toimintavuoden aikana kampanjoinnin ja tiedotustoiminnan avulla: jäsenmäärä kasvoi vuodessa 23 jäsenestä 62 jäseneseen (Wahlström 2022). Tavoite jäsenmäärän kaksinkertaistamisesta vuodessa voi olla nykyisin vaikea saavuttaa, eikä kaksinkertaistaminen välttämättä ole realistinen tavoite strategiakauden aikanakaan, mutta jokin määrällinen tavoite voi olla jäsenmäärän kohdalla järkevä.

Olemassa olevien jäsenien määrästä voidaan arvioida, kuinka moni nykyisistä jäsenistä jää strategiakauden aikana pois ja kuinka monta toiminnasta osittain jo nyt kiinnostunutta saataisiin liittymään ilman erityisiä toimenpiteitä. Näiden tietojen pohjalta voidaan arvioida, kuinka monta täysin uutta jäsentä voidaan hankkia ja minkälaisia toimenpiteitä tehdään tavoitteen saavuttamiseksi, jonka jälkeen vuosittaisten tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelu on helpompaa. Mahdollisten jäsenien määrää voi arvioida valokuvausta harrastavien määrästä ja harrastuksesta kiinnostuneiden määrästä, lisäksi on mahdollista verrata jäsenmäärää muiden kameraseurojen jäsenmääriin. Vertailukohteen valinnassa tulisi huomioida muun muassa se, mikä vertailukohteen vaikutusalue on ja esimerkiksi se, onko alueella muita kameraseuroja sekä olisiko tarvetta verrata toimintoiltaan samankaltaiseen seuraan vai tehtäisiinkö vertailukohteen valinta ainoastaan toimintaympäristön perusteella.

Valokuvausharrastuksen suosio kasvoi voimakkaasti 1990-luvun ja 2000-luvun taitteessa ja vuonna 2021 valokuvausta harrasti 25 prosenttia suomalaisista. Digitaalisuuden ja sosiaalisen median käytön lisääntyminen on lisännyt myös videokuvausta harrastavien määrää ja vuonna 2021 videokuvausta harrasti hieman yli kymmenen prosenttia suomalaisista. (Tilastokeskus 2022.) Koko väestöä koskevan tilastotiedon lisäksi perusopetusikäisiä koskevaa tilastotietoa kerätään säännöllisesti. Opetus- ja kulttuuriministeriön säännöllisesti toteuttamassa, koululaisille suunnatussa harrastuskyselyssä perusopetusikäisiltä kysytään heidän

toiveharrastuksiaan ja harrastuksia, joita he haluaisivat kokeilla sekä sitä, mitkä ovat syitä harrastamiseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a). Kyselyn vastausten perusteella koululaiset pitävät tärkeänä, että harrastaminen on kivaa ja että harrastuksissa voi kehittää omia taitojaan. Myös eri harrastuksiin tutustuminen on vastaajien mielestä tärkeää. Vuonna 2022 toteutetun kyselyn (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b) perusteella valokuvaus on harrastus, joka kiinnostaa vähintään kokeilemisen muodossa: kaikista kyselyyn vastaajista 29 prosenttia valitsi valokuvauksen yhdeksi vaihtoehdoksi joko kysymykseen harrastustoiveesta tai harrastuksesta, jonka kokeileminen kiinnostaa. Varsinaisena, jatkuvana harrastuksena valokuvaus ei esiinny kymmenen suosituimman toiveen joukossa, mutta kysyttäessä harrastuksia, joita vastaaja olisi kiinnostunut kokeilemaan, valokuvaus esiintyy kymmenen esiintyneimmän harrastuksen joukossa yläkouluikäisillä tytöillä, alakouluikäisillä tytöillä ja alakouluikäisillä pojilla.

Loviisassa oli 1547 peruskoululaista vuonna 2022 (Tilastokeskus 2025b), joista koululaiskyselyyn on vastannut 460 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023). Vastauksista on saatavilla tarkempaa tietoa niiden koulujen osalta, joista vastaajia on vähintään kolme. Alakoululaisia vastaajista oli 434, joista 125 ilmoitti olevansa kiinnostuneita vähintään kokeilemaan valokuvausta. Yläkoululaisia vastaajista oli 25, joista kahdeksan ilmoitti olevansa kiinnostunut vähintään kokeilemaan valokuvausharrastusta. Yläkoululaisten vastaajien määrä on pieni, eikä vastausten pohjalta voi tehdä yleistystä kaikkien loviisalaisten yläkouluikäisten kiinnostuksesta valokuvausharrastukseen. Huomionarvoista on, että loviisalaisten yläkouluikäisten vastaajien kymmenen kiinnostavinta harrastusta ovat kaikki jollakin tavalla luovaan toimintaan liittyviä, kuten kuvataide, animaatio ja soittaminen. Koko maan tuloksissa yläkoululaisten kymmenen kiinnostavinta harrastusta sisältävät luovien harrastusten lisäksi myös liikunnallisia harrastuksia, kuten kuntosali, pallopelit ja tanssi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a).

7.8 Esikuva-arviointi täydensi muilla menetelmillä hankittua tietoa

Kartoitin vertailun kohdetta etsimällä kameraseuraa, jossa olisi tehty pidemmän aikavälin suunnitelma ja jonka toiminnassa olisi samankaltaisia kehittämistarpeita kuin Loviisan Kameraseuralla. Kartoittaessani vertailun kohteita selvisi, että strategiatyöskentelyä ei ole juuri toteutettu kameraseuroissa. Helsingin Kameraseurassa on tehty pidemmän aikavälin strategia (Kameraseura ry 2018a), joka sisällöltään vastasi tarpeita, lisäksi Suomen Kameraseurojen

Liitossa oli käynnistynyt strategian laatiminen (Mussalo 2024a). Vertailukohteiden kartoitus vahvisti Juutin ja Luoman (2022, 20) näkemystä siitä, että vaikka varsinaista strategiaa ei organisaatioissa olisikaan tehty, pidemmän aikavälin linjauksia tehdään ja vuosittaisissa toimintasuunnitelmissa huomioidaan pidemmän aikavälin tavoitteita. Esimerkiksi Tampereen Valokuvausseura on yli neljänsadan jäsenen yhdistys (Tampereen Valokuvausseura ry 2025), joka toteuttaa ja kehittää toimintaansa ilman erikseen laadittua, kirjallista strategiaa:

Kun seuroissa on kyse vapaaehtoistyöstä, jossa henkilöt mm. hallituksessa saattavat vaihtua nopeastikin, niin me ollaan Tampereen Valokuvausseurassa mietitty noita asioita vuosittain toimintasuunnitelmaan. Isoista linjoista puhutaan aina silloin tällöin, mutta paperille asti niitä ei ole tehty. (Korpela 2024.)

Helsingin Kameraseuran edellinen strategia on laadittu vuosille 2018–2020 ja strategian laatiminen aloitettiin maaliskuussa 2017. Strategian suunnittelussa toteutettiin työpaja seuran toimihenkilöille ja strategia julkaistiin vuonna 2018. (Kameraseura ry 2018a, 4.) Strategiadokumentissa on kolme sivua, joista ensimmäisellä esitellään seuran missio ja visio sekä lyhyesti seuratoiminta, sidosryhmät, tiedotus ja taloudellinen toiminta. Kaksi muuta sivua sisältävät seuratoiminnalle, sidosryhmätyölle ja tiedotustoiminnalle määritellyt, tarkentavat visiot sekä toimintojen yksityiskohtaisemmat kuvaukset tavoitteineen sekä mittareineen. (Kameraseura ry 2018b.) Helsingin Kameraseuran strategian päivitystyö on käynnistynyt ja strategia päivitetään vuonna 2025 (Kameraseura ry 2024). Vertasin dokumenttia tietoperustan ja Loviisan Kameraseuran aineiston pohjalta muodostamaani käsitykseen siitä, mitä Loviisan Kameraseuran strategiadokumentissa olisi syytä huomioida.

Muodostin Helsingin Kameraseura ry:stä verkossa saatavilla olleen tiedon, tietoperustan ja aineiston pohjalta kysymyksiä, joihin vielä kaipasin vastauksia. Kaipasin tietoa siitä, onko Kameraseura toteuttanut strategiatyöskentelyä laajemmin kuin verkkosivuilta löytyy tietoa ja onko strategia todettu toimivaksi. Myös mittareihin liittyvät kokemukset olisivat hyödyksi. Kameraseuran strategian 2018–2020 mittarit ovat määrällisiä ja osittain samoja, joita olin hahmotellut mahdollisiksi mittareiksi Loviisan Kameraseuran strategiassa. Lisäksi strategian päivittämistyöhön osallistuva kokoonpano ja jäsenistön osallistuminen strategiatyöhön esimerkiksi kyselyiden tai työpajojen muodossa oli tarpeellinen tieto Loviisan Kameraseuran tulevien strategian päivitysten kannalta.

Lähetin kysymykset sähköpostilla Kameraseuran puheenjohtaja Leena Saarelalle ja sain kaipaamani tiedon lisäksi myös laajemmin tietoa siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet Kameraseuran strategiatyöskentelyyn ja parhaillaan käynnissä olevan strategian päivitystyön

toteutukseen. Kameraseuralla on ollut useita strategioita ja strategian päivitystä valmistellaan parhaillaan työpajoissa ja työskentelyssä hyödynnetään tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita. Seuran hallituksen ja toimihenkilöiden välinen vuoropuhelu on tärkeää ja toimihenkilöille toteutetaan säännöllisesti tapaamisia, joissa kehittämistä ideoidaan. Lisäksi hyödynnetään jäsenistölle toteutettavilla kyselyillä saatavaa tietoa. Saarelan (2025) mukaan strategian mittareita tarkastellaan strategian päivittämisen yhteydessä. Edellisessä strategiassa on ollut yksi mittari, jota ei ole mahdollista seurata, eikä mittarista näin ollen ole hyötyä tavoitteiden toteutumista arvioitaessa. Määrälliset mittarit ovat olleet hyviä ja käytännöllisiä ja ne auttavat toiminnan houkuttelevuuden ja viestinnän tehokkuuden arvioinnissa. Saarela myös arvioi, että kyselyiden pohjalta voidaan mahdollisesti muodostaa uusia mittareita. Myös toimihenkilöihin liittyvälle mittarille voisi olla tarvetta, sillä toimintaa toteuttamassa olevien lopettaessa on uusien toimihenkilöiden rekrytointi haastavaa. Saarelan mukaan on myös tärkeää pyrkiä strategiassa käytännönläheisyyteen ja siihen, että strategia on resurssien ja tarpeiden kannalta tarkoituksenmukainen.

Suomen Kameraseurojen Liitossa on aloitettu vuoteen 2029 ulottuvan strategian laatiminen elokuussa 2024 ja osana strategiaprosessia on tehty SWOT-analyysi (Mussalo 2024b). SWOT-analyysia on Suomen Kameraseurojen Liitossa hyödynnetty laajentaen sitä edelleen TOWS-malliin, jossa peilataan vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa mahdollisuuksiin ja uhkiin (Mussalo 2025). Vertasin Suomen Kameraseurojen Liiton ja Loviisan Kameraseuran heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia ja etsin yhteneväisyyksiä sen kannalta, missä voimia voisi yhdistää ja miten seura- ja liittotason osaamiset voisivat täydentää toisiaan. Hyödynsin vertailun tuloksia työpajatyöskentelyssä, kun Loviisan Kameraseuran toimihenkilöt ja aktiivit valitsivat strategian painopisteitä tuleville vuosille sekä suunnittelivat toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

8 YHTEENVETO, STRATEGIATYÖPAJA JA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOS

8.1 Johtopäätökset haastattelun, kyselyn ja esikuva-arvioinnin tuloksista

Loviisan Kameraseuraan liitytään, kun valokuvausharrastus on tuttua ja halutaan harrastaa yhdessä muiden kanssa sekä kehittyä valokuvaajina. Seurassa pysytään yhteisöllisyyden ja aktiivisen, monipuolisen toiminnan vuoksi. Omaa asiantuntemusta halutaan jakaa ja lisäksi muiden asiantuntemusta halutaan hyödyntää, jotta kehitytään valokuvaajina. Jäsenistö on pääasiassa tyytyväistä toimintaan ja myös toiminnan toteuttamiseen halutaan osallistua. Seuran nykyinen toiminta vastaa jäsenien odotuksia, mutta toimintaan kaivataan suunnitelmallisuutta ja organisointia. Loisto-lehti on osa Loviisan Kameraseuran toimintaa ja yhdistää jäseniä: lehti on osa varainhankintaa, mutta tarjoaa myös kanavan tiedotustoiminnalle ja seuran sekä jäsenien näkyvyyden edistämiseksi. Kerhotila välineineen on tärkeä toimintojen toteuttamisen kannalta ja sen kehittämiseen on tarpeen panostaa. Seuraan kuuluu myös muualla kuin Loviisassa asuvia, joten potentiaalisia jäseniä on kaupunkia laajemmalla alueella. Jäsenistön ikä painottuu keski-ikäisiin ylittäneisiin ja uhkana pidetään aktiivisten jäsenien ikääntymistä sekä aktiivien määrää. Jäsenhankintaa halutaan kohdentaa 20–49-vuotiaisiin, mutta tärkeänä kohderyhmänä pidetään myös 50–64-vuotiaiden ikäryhmää, jolla on aikaa ja toimintakykyä harrastus- ja seuratoimintaan osallistumiseksi. Aktiivisten jäsenien joukon ollessa pieni ja vastuun pysyessä pitkään saman joukon harteilla, voi uudempien jäsenien aktivointi olla vaikeaa: asioita tehdään rutiinilla, eikä hiljainen tieto siirry uudemmille. Seurauksena uudet, mahdolliset aktiivit voivat turhautua ja tuntea jäävänsä ulkopuolisiksi.

Seuran tunnettuuden parantamiseen on tarpeen panostaa ja esimerkiksi sosiaalista mediaa toivotaan hyödynnettävän nykyistä enemmän. Myös muuhun verkkosisältöön kaivataan ajanmukaistamista ja toiminnan tuomiseksi tutuksi Loisto-lehteen liittyvän verkkosisällön kehittäminen on yksi mahdollisuus. Yhdistystoiminta ei välttämättä houkuta nuoria, mutta toiminnan ollessa nuoruudesta tuttua, voi liittyminen myöhemmin olla helpompaa. Nuoria voidaan innostaa valokuvausharrastuksen pariin ja tehdä heille toimintaa tutuksi vapaamuotoisen toiminnan ja nuorten esikuvien avulla. Myös tapahtumat ja Loisto-lehden hyödyntäminen koululaisille toimintaa esiteltäessä siten, että koululaiset tekevät seuran avustuksella oman lehtensä, ovat mahdollisuuksia nuorten mukaan saamiseksi.

Loviisan Kameraseuran strategiassa tulee painottua uusien jäsenien hankinta, aktiivisten jäsenien määrän lisääminen ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Jo olemassa olevien ja tulevien jäsenien tyytyväisyyden ja aktiivien määrän kasvattamiseksi toimenpiteitä voidaan tehdä tiedotustoimintaa ja toiminnan suunnitelmallisuutta kehittämällä sekä huolehtimalla siitä, että aktiiveja ja toimihenkilöitä on riittävästi tehtävien määrään nähden. Myös luottamustehtävä on harrastus ja sen tulee olla tekijälleen enemmän mukavaa kuin rasite (Harju 2004, 98). Yhdistyksessä on syytä toisinaan pysähtyä tarkastelemaan tehtävien organisointia, jotta tehtävät eivät kasaudu samoille vastuuhenkilöille. Työnjaon pohtiminen myös mahdollistaa jäsenistön aidon osallistumisen ja tuo näkyviksi jäsenillä olevan osaamisen sekä yhteiseen toimintaan käytettävissä olevan ajan. (Isomarkku ym. 2018, 35.) Loviisan Kameraseurassa tunnustetaan tarve "leveämmille hartioille" toiminnan toteutuksessa (Haimi 2024), sillä pieni joukko vastuuhenkilöitä ei pysty hoitamaan kaikkea ilman laajemman joukon osallistumista. Loviisan Kameraseurassa ei ole tarkoituksenmukaista määrittää aktiiveille lisää vastuita, vaan valita kehittämisen painopisteitä ja toimenpiteitä olemassa olevan resurssin mukaisesti. Strategia voi näin hyödyttää käytännön toimissa antamalla vapautta suunnata kunkin panosta tiettyihin asioihin ilman, että niitä tarvitsee erikseen pohtia esimerkiksi suuremmalla joukolla.

Strategian tulee olla joustava ja joissakin tilanteissa se voi olla taka-alalla. Toisaalta strategian olemassaolo voi yllättävien haasteiden tullessa vastaan helpottaa perustoiminnan pyörittämisessä, kun vastuuhenkilöiden panosta tarvitaan jonkin akuutin asian ratkaisemiseen. Toimihenkilöiden ja aktiivien määrä ja toimihenkilönä toimimisen houkuttelevuus on järjestötoimijoiden yhteinen huoli. Hyviä käytäntöjä houkuttelevuuden lisäämiseksi pohditaan yhdistyksissä ja keskusjärjestöissä. Strategiasta päätettäessä tulee päättää toteutukseen suunnattavasta resurssista ja vastuutahoista (Heikkala & Peltto-Huikko 2019, 29). Strategian tulee olla selkeä ja johdonmukainen, tavoitteille tulee olla mittarit ja strategiasta tulee kommunikoida organisaatiossa aktiivisesti (Juuti & Luoma 2022, 270–271). Kun strategia on kiinteästi mukana toiminnan kaikilla tasoilla ja tuntuu jäsenille merkitykselliseltä, onnistuu strategian vieminen käytäntöön varmemmin (Kilpinen 2022, 105, 108). Loviisan Kameraseuran ensimmäisen strategiakauden tavoitteena voikin olla kehittää toimintaa siten, että entistä useampi ei-aktiivinen jäsen saa kokemuksia vaikuttamisesta seuran toimintaan. Loviisan Kameraseurassa, kuten pienissä yhdistyksissä yleensäkin, ei ole yritysten kaltaista johtamisjärjestelmää, mutta aktiivien ryhmä voi vaikuttaa strategian viemisessä käytännön tasolle. Strategia voi toimia yhteishengen herättäjänä ja strategia on tarpeen tuoda näkyväksi jokaiselle mukana olevalle.

Strategian tulee näkyä vuosittaisissa suunnitelmissa ja sen tulee olla mukana toimintaa arvioitaessa. Toimintasuunnitelmissa strategian tavoitteita voi olla hyvä miettiä taloudellisen resurssin, henkilöresurssin sekä osaamisen kannalta. Jako on yksinkertainen ja esimerkiksi tapahtumien suunnittelussa asioita on todennäköisesti mietitty aiemminkin näiden kannalta. Kun ajattelu on mukana toimintasuunnitelmissa ja kirjattuna, voidaan ennakoida esimerkiksi tarpeita ulkopuolisilta tarvittavalle osaamiselle. Jäsenmäärän kehittyminen sekä toimintojen ja osallistujien määrät ovat hyviä määrällisiä tavoitteita Loviisan Kameraseuran kaltaisessa, pienessä yhdistyksessä. Koulutusten sisällöt tai julkaisutoiminnan kiinnostavuus voivat olla sopivia ensimmäisiksi laadullisiksi tavoitteiksi. Ulkoisia tavoitteita ei yhdistyksissä tavallisesti aseteta (Harju 2004, 51), mutta Loviisan Kameraseuran kaltaisen, laajassa yhteistyöverkostossa toimivan yhdistyksen voi olla tarkoituksenmukaista käsitellä esimerkiksi seuran suhdetta muihin seuroihin ja kuntaan. Kunta voi olla varainhankinnan kannalta yhteistyökumppani myös muuten kuin avustusten muodossa: seuran osaamista on aiemminkin hyödynnetty esimerkiksi kerho- ja leiritoiminnan toteutuksessa.

Yhdistyksen toiminnan arvioinnissa itsearvioinnin lisäksi olisi hyvä, jos toiminnan arvioinnissa voitaisiin hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa (Harjun 2004, 63). Ulkopuolisen arvioijan hyödyntäminen voi yhdistyksissä olla käytännössä mahdotonta, mutta kameraseurat tekevät muuten yhteistyötä. Sparrauskuppanuus yhteistyötahojen kanssa voisi olla kevyt ratkaisu ulkopuolisen, asian kuitenkin tuntevan tahon arviointiin. Myös keskusjärjestön tuki seurojen välisessä arvioinnissa on mahdollisuus, jota paikallisten kameraseurojen voi olla syytä viedä eteenpäin. Harju (mt., 63) painottaa osallistujien kiinnostusta ja yhteistä tahtotilaa arvioinnissa, sillä ilman niitä arviointi ei toimi kehittämisen välineenä. Oma kokemukseni laatuajattelusta ja säännöllisestä arvioinnista on kunnallisista vapaa-ajanpalveluista ja olen huomannut, että ne, jotka kokevat esimerkiksi itsearvioinnin käyttökelpoisena oman työn kehittämisen välineenä, hyödyntävät laatuajattelua laajemmin. Jos arviointi koetaan lisätyönä tai jopa epämiellyttävänä, ei sen pohjalta toiminnan laatu tavallisesti parane.

Toiminnan kokonaisuus rakentuu erilaisista, pienistä prosesseista. Harju (2004, 53–54) toteaa prosessikuvausten laatimisen vaativan resurssia, mutta kuvaukset ydintoiminnoista voivat olla hyödyksi toiminnassa ja tukea toimintasuunnitelmien laatimista. Loviisan Kameraseuran aktiiveilla on mielessä esimerkiksi tapahtumien ja koulutusten järjestämisen vaiheet ja päätöksenteon sekä tilinpäätöksen prosessit. Kokeneemman jäsenen tuki uudemmalle jäsenelle toimintojen toteutuksessa voi olla mahdollisuus hiljaisen tiedon siirtymiseen uusien aktiivien

sukupuolville. Myös kirjallinen kuvaus voi olla hyödyksi tilanteissa, joissa uusi henkilö toteuttaa esimerkiksi koulutustilaisuuden. Jo muistilista jonkin toiminnan toteutukseen vaiheineen on hyvä lähtökohta, eikä pienessä seurassa prosessikuvauksiin välttämättä ole sen enempää tarkoituksenmukaista panostaa. Lisäksi järkevää olisi, jos perustoimintojen kirjalliseen kuvaamiseen ei tarvitsisi jokaisessa vastaavassa yhdistyksessä käyttää resurssia, vaan esimerkiksi keskusjärjestö tarjoaisi jäsenyhdistyksilleen tukimateriaalia, jonka pohjalta kukin yhdistys voisi johtaa omat kuvauksensa.

8.2 Työpajatyöskentely lopullisen strategian laatimiseksi

Harjun (2004, 48) mukaan strategian valinnat tekevät keskeiset henkilöt yhdistyksessä. Valintojen pohjaksi oli käytettävissä muilla menetelmillä kerättyä ja analysoitua tietoa seuran nykytilanteesta. Esittelin pääkohdat tuloksista Loviisan Kameraseuran puheenjohtajalle 3.2.2025. Laajemman joukon tapaamista tulosten esittelylle ei järjestetty ennen työpajaa, sillä aktiivit olivat työllistettyjä kilpailukuvien valinnassa. Päädyimme puheenjohtajan kanssa siihen, että toimitan tuloksista esittelyn sähköpostilla seuralle, jotta aktiivit voivat tutustua siihen omiin aikatauluihinsa sopivina ajankohtina. Valitsin työpajatyöskentelyn kehittämistyön menetelmäksi, jotta varsinaisen strategian laatimisessa ja strategian valintojen tekemisessä olisivat mukana keskeiset henkilöt yhdistyksestä. Yhdistyksellä on johtokunta, jonka jäsenistä osa vaihtuu vuosittain. Lisäksi aktiivit ovat keskeisiä toiminnan suunnittelun ja toteutuksen kannalta. Päädyimme toimeksiantajan edustajien kanssa ratkaisuun, että työpaja oli johtokunnan jäsenien lisäksi avoin strategiatyöskentelystä kiinnostuneille aktiiveille. Työpajan sisältö muotoutui muiden menetelmien tuottaman tiedon pohjalta ja toteutustapa tarkentui työn edetessä. Opinnäytetyötä suunnitellessani pohdin SWOT-analyysin työstämistä vaihtoehtona työpajaan, mutta työn edetessä arvioin yhdistyksen vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien tulleen esille muilla menetelmillä. Lisäksi SWOT-analyysi on tavanomainen strategiatyökalu ja halusin tuoda esille muitakin vaihtoehtoja strategiatyöskentelyn toteutukseen, jotta Loviisan Kameraseurassa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää useampaa työkalua.

Skenaariotyöskentelyä on hyödynnetty yritysten strategisen johtamisen työkaluna 1970-luvulta alkaen. Nykyisin, epävarmuustekijöiden lisääntyessä ja ympäristön muuttuessa aiempaa nopeammin, skenaariotyöskentelyllä varaudutaan suuntaamaan toimenpiteitä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvan mukaan. Tutkivassa skenaariotyöskentelyssä rakennetaan useita

vaihtoehtoisia kuvauksia tulevaisuudesta menneiden ja nykyhetken trendien pohjalta arvioiden, miten kehitys jatkuu nykyhetkestä eteenpäin. Tavoitteellisessa skenaariotyöskentelyssä huomioidaan tutkivan skenaariotyöskentelyn tapaan vaihtoehtoisia kehityskulkuja, mutta lähtökohtana on tavoiteltuun tulevaisuuteen pääseminen mahdollisista epävarmuustekijöistä huolimatta. (Huikkola & Vuorinen 2023, 187,194) Päädyin soveltamaan skenaariotyöskentelyä osana työpajaa.

Laadin työpajaa varten kolme erilaista skenaariota ja hyödynsin skenaarioiden muotoilussa tekoälysovellus ChatGPT:tä. ChatGPT:n hyödyntämisellä pyrin siihen, että skenaariot eivät mahdollisesti henkilöitysi seuran yksittäisiin jäseniin tai ryhmiin. Lisäksi halusin tuoda esille tekoälysovelluksen hyödyntämisen strategiatyöskentelyn mahdollisena apuvälineenä. Jäsenkyselyssä olin pyytänyt vastaajia kuvailemaan lyhyesti Loviisan Kameraseuraa vuonna 2029 ja vastauksista yhdessä seuran vahvuuksien, heikkouksien ja tulevaisuuden uhkien kanssa oli mahdollista muodostaa erilaisia tulevaisuuskuvia. Laatimani tulevaisuuskuvat ulottuivat vuoteen 2035. Kärjistin kyselyssä nousseita, vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, jotta ne vapauttaisivat työpajaan osallistuvia luovempaan ideointiin. Yhdessä tulevaisuuskuvassa seuran toiminta on päätetty lopettaa, toisessa seura hiipuu hitaasti, kolmannessa seura on virkeä ja vahvuuksia hyödyntämällä kasvaa sekä kehittyy edelleen.

Toteutin työpajan 20.2.2025 ja siihen osallistui kymmenen jäsentä, joista kahdeksan paikan päällä ja kaksi etäyhteydellä. Työpajan aluksi kertosin seuran nykytilannetta sekä esittelin haastattelun ja kyselyn keskeiset tulokset sekä esikuva-arvioinnin tulokset, jotka liittyivät muiden menetelmien tuottamaan tietoon. Osaan esikuva-arvioinnin tuloksista palasin myöhemmin työpajassa, sillä ne liittyivät enemmän varsinaisen strategian laatimiseen. Esittelin myös laatimani strategiadokumentin luonnoksen ja siihen liittyvän Vuorisen (2013, 271–274) yksinkertaistettua strategiaprosessin mallia mukailevan pohjan, joihin oli tarkoitus koota ryhmätyöskentelyn tuloksia.

Seuraavaksi esittelin kolme vaihtoehtoista kuvaa seuran tulevaisuudesta, joista keskusteltiin valmistelemieni apukysymysten pohjalta. Kysymyksiä oli kaksi: "Mitä pitää välttää, etteivät skenaariot 1 ja 2 toteudu?" ja "Mitä realistisia keinoja on skenaarion 3 saavuttamiseksi?". Skenaario hitaasti hiipuvasta seurasta herätti osallistujissa keskustelua siitä, että vaihtoehto on todellinen, jos kaikki jatkuu ennallaan: aktiiveista osa osallistuu aiempaa vähemmän, sillä iän vuoksi toimintakyky ei riitä aiemman tasoiseen osallistumiseen. Uusia aktiiveja ei löydy samaan tahtiin kuin vanhoja jää taka-alalle. Myös osan kyselyn tuloksista koettiin liittyvän

samaan pulmaan: kun aika tai osaaminen ei riitä kehittämiseen, eikä vastuutehtäviin ole yrityksistä huolimatta löytynyt innokkaita jatkajia, on esimerkiksi koulutusten tai tapaamisten teemojen suunnittelu haastavaa. Toisaalta erityisesti koulutusten toteutuksessa on kiinnostavia aiheita kysytty jäseniltä ja suuremman joukon ollessa kiinnostuneita koulutuksista, sellaisia on järjestetty. Lopulta koulutuksiin ei ole kuitenkaan saatu riittävästi osallistujia. Skenaario 3 oli liioitellun positiivinen kuva tulevaisuudesta, mutta sisälsi elementtejä, jotka jo ovat Loviisan Kameraseuran vahvuuksia ja työpajassa todettiin pienilläkin askeleilla päästävän tilanteeseen, jossa seuran hiipuminen on mahdollista välttää ja suunnata kohti kolmannen skenaarion ihannetilannetta. Jäsenistön ja aktiivien nykyisen ikärakenteen vuoksi jäsenmäärän pitäminen nykyisellään vaatii ponnistelua. Aktiivien määrä ja heillä käytettävissä oleva aika on vähentynyt, joten erityisesti tulee kiinnittää huomiota siihen, että toimenpiteet ovat mahdollisia toteuttaa ja uusille jäsenille voidaan jakaa vastuuta kokeneiden opastuksella.

Työpajaan osallistuvat pitivät muiden menetelmien pohjalta nousseita asioita tärkeinä tulla näkyviksi strategiassa, mutta täydentävää keskustelua käytiin siitä, miten eri kameraseuroissa painottuvat erilaiset asiat ja saman alan seurat siten ovat erilaisia. Lisäksi keskustelua käytiin harrastuksen monimuotoisuudesta: valokuvaaminen luo pohjan harrastukselle, jossa voi keskittyä valokuvaamisen tekniikkaan ja osaamiseen, mutta myös jalostaa osaamista edelleen. Valokuvaaminen on lähtökohta erilaisia tekniikoita hyödyntävien kuvateosten luomiselle esimerkiksi useita kuvia yhdistämällä. Kameraseuroissa yhdistyvät perinteisen valokuvataiteen osaaminen sekä valokuvien pohjalta luotavan taiteen osaaminen. Esittelen työpajassa valittuja painopisteitä, toimenpiteitä ja mittareita työn tuotoksen esittelyn yhteydessä luvussa 8.3. Työpajassa myös tarkennettiin seuran missiota, kirkastettiin arvot sekä määritettiin visio muiden menetelmien tuottaman tiedon ja työpajaan osallistuneiden näkemyksen pohjalta.

8.3 Loviisan Kameraseuran strategia ja suositukset strategiatyöskentelyn hyödyntämiseksi jatkossa

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi Loviisan Kameraseuran ensimmäinen strategia, jossa on kirkastettuna toiminnan tarkoitus, arvot sekä vuoteen 2029 ulottuva visio. Tavoitteita sekä osatavoitteita on työstetty keskeisten toimihenkilöiden kanssa. Strategia toivottavasti päätyy keskusteluihin ja kehittyä edelleen, luoden pohjaa strategisen ajattelun omaksumiselle osaksi yhdistyksen toimintakulttuuria. Strategia on tiivis, viiden sivun dokumentti, joka sisältää myös antamani suositukset strategian jalkauttamiseen sekä jatkotoimenpiteisiin. Strategiadokumentti

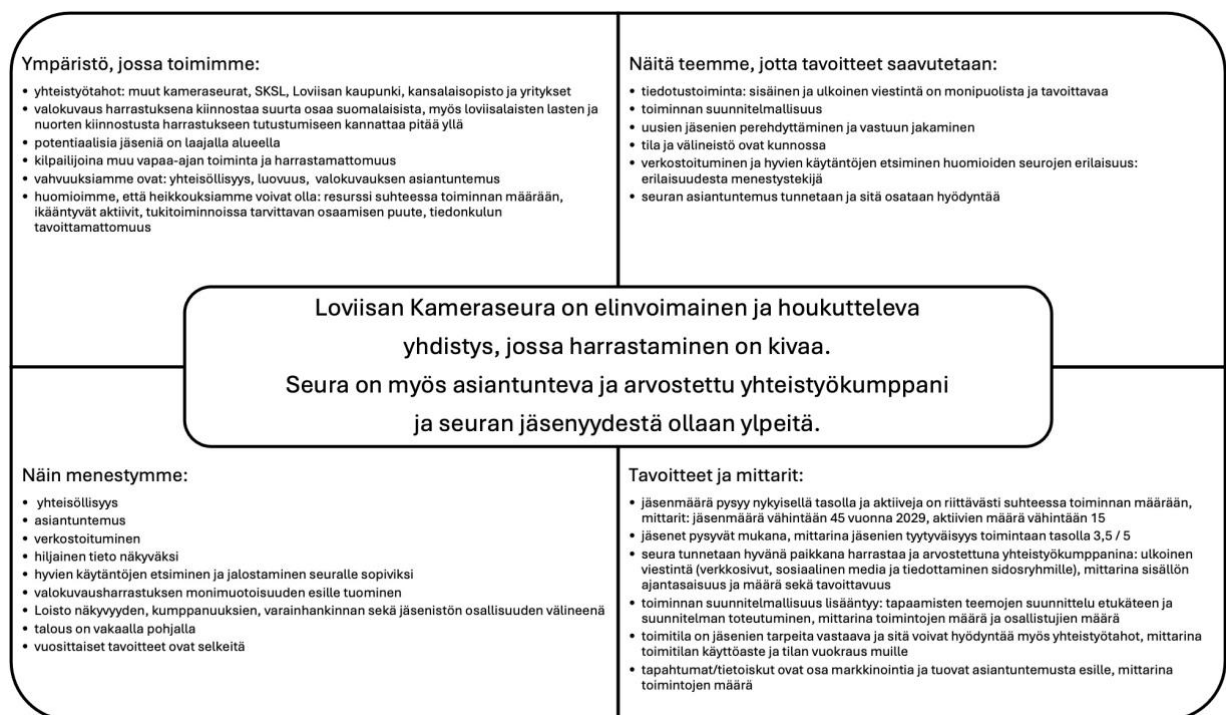
on liitteessä 3. Dokumentti on mahdollisimman yksinkertainen, jotta sitä on helppo jalkauttaa yhdistyksen arkeen. En halunnut yhdistyksen ensimmäistä strategiaa laatiessani tehdä määritelmiä, jotka ohjaavat myös tulevien strategioiden ajatuksia. Hedelmällisin strategia on sellainen, joka muotoutuu ajan mukaiseksi ja jonka soveltamisessa on mahdollista olla luova. Loviisan Kameraseurassa voidaan hyödyntää ensimmäisen strategiakauden tavoitteita ja suunniteltuja toimenpiteitä myös tulevaisuudessa, mutta mahdollista on, että esimerkiksi varainhankintaan löytyy uusia, innovatiivisia malleja -niiden edelleen kehittäminen voi olla strategiatyötä parhaimmillaan. Asenne Loviisan Kameraseuran aktiiveilla on toiminnan kannalta hyvällä tasolla, yhdistyksen toimintaan ei todennäköisesti lähde mukaan, jos omaa motivaatiota yhteisöön liittymiselle ja siinä toimimiselle ei olisi. Harrastukseen ja yhdessä toimimiseen on Loviisan Kameraseurassa taitoa, jonka ylläpitämiseen ja edelleen kehittämiseen mukana olevat haluavat panostaa.

Strategian ensimmäisellä sivulla on tiivistettynä seuran missio ja arvot. Työpajatyöskentelyssä seuran missioksi tarkentui "Loviisan Kameraseura edistää valokuvausharrastusta ja tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden kehittyä valokuvaajina." ja arvoiksi "Yhteisöllisyys", "Asiantuntemus", "Luovuus" ja "Valokuvauksen monimuotoisuus". Strategian toisella sivulla on työpajassa muotoutunut seuran visio vuodelle 2029:

Loviisan Kameraseura on elinvoimainen ja houkutteleva yhdistys, jossa harrastaminen on kivaa. Seura on myös asiantunteva ja arvostettu yhteistyökumppani ja seuran jäsenyydestä ollaan ylpeitä.

Missio ja arvot kirkastuivat kyselyn ja työpajatyöskentelyssä käydyn keskustelun pohjalta. Missioon ja arvoihin sisältyy ajatus siitä, että Loviisan Kameraseura on jäsenilleen paikka oppia ja toimia yhdessä, mutta seurasta löytyy osaamista myös edistää valokuvausharrastajien mahdollisuuksia paikallisesti sekä toisaalta ajaa loviisalaisten valokuvaajien asiaa valtakunnallisesti. Luovuus ja valokuvauksen monimuotoisuus tuovat esille valokuvausharrastuksen taiteellisen ulottuvuuden, joka teknisen osaamisen ohella on harrastuksen ydintä. Visioon sisältyy tavoite välttää toiminnan hiipuminen ja kääntää suuntaa pienin askelin kohti entistä vakaampaa tilannetta. Visiossa korostuu myös asiantuntemus, jolle on aiemminkin ollut kysyntää, mutta johon on helppo suhtautua turhan vaatimattomasti. Visio on mahdollinen saavuttaa, mutta ilman toimenpiteitä siihen ei päästä, vaan vaarana on työpajatyöskentelyssäkin todettu toiminnan hiipuminen.

Strategian kolmannella sivulla on Vuorisen (2013, 271–274) yksinkertaistettua jatkuvan strategiaproessin mallia mukaillen Loviisan Kameraseuran strategia tiivistettynä yhteen kuvaan. Kuvan keskellä on seuran vuoteen 2029 ulottuva visio ja sen ympärillä keskeiset vision saavuttamiseen vaikuttavat tekijät ja toimenpiteet mittareineen. Sivua voi käyttää strategiasta erillisenä työvälineenä, kun toimintaa suunnitellaan tai tarkastellaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mahdollisia vaikutuksia seuran toimintaan. Lisäksi se auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, ohjaa keskittymään olennaiseen ja auttaa strategiatyöstä viestimisessä. Sivun sisältöä voidaan päivittää aina tarpeen vaatiessa, viimeistään strategian päivityksen yhteydessä.



Kuvio 15: Loviisan Kameraseuran strategia Vuorisen (2013, 271–274) yksinkertaistettua jatkuvan strategiaproessin mallia mukaillen.

Dokumentin neljännellä sivulla on seuran keskeisten henkilöiden valitsemat kolme painopistettä strategiakaudeksi ja niihin liittyvät avaintoimenpiteet sekä mittarit. Painopisteiksi työpajatyöskentelyssä valittiin "Jäsenmäärä nykyisellä tasolla ja aktiivisten jäsenien osuus kasvaa", "Toiminta on suunnitelmallista" ja "Viestintä on ajanmukaista ja tavoitettavaa". Jokaiseen painopisteeseen liittyy osatavoitteita, joita on tarkennettu painopisteen yhteydessä. Painopisteiden yhteydessä on myös niiden seurantaan valitut mittarit.

Dokumentin viimeisellä sivulla on muistilistan muodossa suositukset strategian jalkauttamiseksi ja strategiatyöskentelylle jatkossa. Suositukset sisältävät strategian jalkauttamiseen tähtäävän ohjeen viestiä strategiasta sekä hyödyntää kirkastettuja arvoja ja missiota paitsi jäsenistön sitouttamisessa, myös ulkoisessa viestinnässä. Ohje jäsenistön osallisuuden lisäämiseksi strategian toteutuksessa ja toiminnan suunnittelussa voi auttaa lisäämään toteutuksessa tarvittavaa resurssia: jäsenistöstä voi löytyä osaajia eri toimenpiteiden toteutukseen, kunhan heillä on tieto tarpeesta.

Konstruktiiiviselle lähestymistavalle on ominaista, että kehitettyä ratkaisua kokeillaan käytännössä (Moilanen ym. 2015, 68). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ratkaisun kokeilemisen aikatauluna voidaan pitää Loviisan Kameraseuran ensimmäistä strategiakautta. Strategian varsinainen toteutus, seuranta, arviointi ja tulevat päivitykset jäävät toimeksiantajan toteutettavaksi. Suositteen tuomaan strategian tavoitteet ja toimenpiteet osaksi vuosittaisia suunnitelmia ja arvioimaan säännöllisesti tavoitteiden toteutumista. Lisäksi seuraavaa strategiaa laadittaessa on hyvä arvioida, mikä on sopiva määrä tavoitteita ja kuinka pieniksi osatavoitteiksi niitä on syytä jakaa. Antamani suositukset auttavat tekemään strategiatyöskentelystä jatkuvaa ja osan yhdistyksen normaalia toimintaa. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on mahdollisuus, jota suosittelen käyttämään yhdistyksen kehittämisessä. Lisäksi verkoston osaamista kannattaa hyödyntää silloin, kun seurassa tarvitaan osaamista, jota omasta takaa ei löydy. Suositukset sisältävät myös muistutuksen siitä, että harrastuksen tulee olla myös aktiiveille mielekästä ja vastuuta tulee jakaa siten, että toimenpiteet onnistuvat ilman aktiivien uupumista. Muistutan myös siitä, että strategian tulee olla joustava ja tavoitteita sekä mittareita on tärkeää muuttaa tarvittaessa, mutta viimeistään ne tulee tarkistaa strategian päivittämisen yhteydessä.

Kehittämistyön tarkoitus on luoda yhdistykselle ensimmäinen pidemmän aikavälin suunnitelma. Suunnitelma auttaa yhdistystä tavoittelemaan valittuja asioita. Kehittämistyö itsessään ei tavoittele esimerkiksi yhdistyksen jäsenmäärän kasvamista tai nykyisellään pitämistä. Rajasin antamani suositukset strategiatyöhön opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti, enkä näissä suosituksissa tuonut esille varsinaiseen toimintaan liittyviä kehittämisehdotuksia. Toin kuitenkin ilmi tekemiini havaintoihin, tietoperustaan ja kokemukseeni perustuvia kehittämismahdollisuuksia toimeksiantajalle työn eri vaiheissa. Esimerkiksi kyselyn toteutuksen yhteydessä suosittelin toteuttamaan kyselyitä säännöllisesti ja tuomaan niiden tuloksia jäsenistön tietoon, sillä oma kokemukseni on, että säännöllisiin kyselyihin vastaamisen

aktiivisuus kasvaa, kun tuodaan näkyväksi aiempien kyselyiden pohjalta toteutetut toimenpiteet. Lisäksi työpajatyöskentelyn yhteydessä ja tuotosta esitellessäni kerroin myös omia näkemyksiäni toiminnan kehittämismahdollisuuksista.

Loviisan Kameraseuran strateginen johtaminen oli ennen strategiatyöskentelyn käynnistämistä Juutin Luoman (2022, 281) kuusitasoisella strategisen johtamisen edistymistä kuvaavalla asteikolla tasolla 0. Toteutetun strategian laatimisprosessin myötä, toteuttamalla strategiatyöskentelyä jatkossa ja huomioimalla antamani suositukset, on seuran mahdollista olla vuonna 2029 strategisessa johtamisessaan tasolla 2, jolla johto käy jatkuvaa strategiakeskustelua, strategiaa viestitään organisaatiossa ja strategia näkyy toiminnassa. Tasoille 3 ja 4 pääseminenkin ei ole mahdotonta, jos strategiatyöhön panostetaan, käytetään sopivia strategiatyökaluja ja strategia ja toiminta ovat saumattomasti yhteydessä toisiinsa. Strategiatyöskentelyn tullessa osaksi organisaation normaalia toimintaa, vaihtelevat strategisen analyysin vaihe, strategisen analyysin vaihe ja strategian toimeenpanon vaihe luontevasti tilanteen mukaan (Vuorinen 2013, 41–44).

Esittelin valmiin strategiadokumentin ja suositukseni toimeksiantajalle 27.2.2025. Samalla kävimme palautekeskustelun työn toteutuksesta. Toimitin tuotoksen toimeksiantajayhdistykselle PowerPoint-esityksen muodossa ja sitä on mahdollista muokata tarpeen mukaan. Toimitin myös kyselyn kysymykset vastausvaihtoehtoiseen tekstimuodossa, jotta seurassa voidaan hyödyntää kyselyssä käytettyjä kysymyksiä soveltaen myös tulevilla kyselyillä, jotka toteutetaan seuran käyttämällä kyselytyökalulla.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyön kehittämisiongelmana oli yhdistyksen strategian puuttuminen ja tavoitteena oli luoda yhdistykselle ensimmäinen kirjalliseen muotoon laadittu strategia pidemmän ajan suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Tavoitteenani oli toteuttaa strategian laatimisprosessi siten, että Loviisan Kameraseurassa voidaan toteuttaa strategiatyötä jatkossa pienelle yhdistykselle sopivalla tavalla ilman ulkopuolisen apua. Kehittämisiongelman ratkaisemiseksi tuli selvittää yhdistyksen nykytilanne, tarkentaa perustehtävää, ajanmukaistaa arvoja ja määritellä haluttu tulevaisuus.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi toimeksiantajayhdistyksen ensimmäinen strategia, jossa on päivitettyä yhdistyksen missio ja arvot sekä tulevien vuosien tavoitteet ja päätoimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Strategiassa on mukana suosituksia strategian jalkauttamiseen ja jatkossa toteutettavaan strategiatyöskentelyyn. Tilaa voi tulevaisuudessa hyödyntää opinnäytetyössä käyttämiäni menetelmiä soveltamalla niitä ajankohtaisiin tarpeisiin. Haastattelun ja kyselyn teemoihin voi palata, kun toiminnan tarkoitusta tai kehittämiskohteita suunnitellaan ja arvioidaan. Kyselyssä käyttämäni kysymykset ovat hyödynnettävissä jatkossa toteutettavissa jäsenkyselyissä.

Yhdistysten on entistä tärkeämpää tehdä pidemmän ajan suunnitelmia ja strategiatyöskentely voi tuottaa tietoa syistä, miksi asiat ovat siten kuin ovat. Strategiaprosessi on mahdollisuus kirkastaa ajan kuluessa hämärtyneitä organisaation perustehtävää ja ajanmukaistaa arvoja. Strategiatyöskentelystä ja pidemmän aikavälin tavoitteiden määrittelystä on hyötyä pienenkin organisaation toiminnan kehittämisessä. Pienessä organisaatiossa käytettävät strategiatyökalut tulee valita siten, että strategiaprosessi on toimijalle sopivan kevyt ja käytettävissä oleva resurssi riittää pidemmän aikavälin menestykseen tähtäävien toimenpiteiden toteuttamiseen. Kun yhdistyksissä aika ajoon pysähdytään tarkastelemaan toimintaa kriittisesti, on mahdollista saada aikaan muutoksia, joilla yhdistysten kaipaama nuorempi sukupolvi saadaan mukaan. Uusi sukupolvi ei hyppää mukaan vuosikymmenien saatossa rakentuneisiin toimintamalleihin, vaan saadessaan riittävästi tilaa toiminnan muuttamiseen, kasvaa aktiivisiksi toteuttajiksi.

Opinnäytetyön menetelmien valinta osoittautui toimivaksi ja menetelmien tuottama tieto auttoi kehittämisiongelman ratkaisemisessa. Vasta vähän aikaa yhdistykseen kuuluneen haastattelu tuotti tietoa, jota ilman seuran nykytilanteen arviointi olisi perustunut pitkään mukana olleiden aktiivien näkemyksiin. Haastattelu auttoi kyselyn suunnittelussa ja tuotti taustatietoa, joka

auttoi ymmärtämään kyselyn tuloksia. Kyselyn kysymykset olivat toimivia erityisesti yhdistyksen veto- ja pitovoiman selvittämisen sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden hahmottumisen kannalta, mikä oli työpajatyöskentelyn kannalta tärkeää. Kysely tuotti myös tietoa konkreettisista kehittämiskohteista, joihin yhdistyksessä voidaan tarttua tulevien vuosien aikana.

Esikuva-arvioinnin vaiheeseen jäi melko vähän selvitettävää, mutta se vahvisti tietoperustan ja muiden menetelmien pohjalta muodostamaani kuvaa yhdistyksen strategiatyöskentelystä ja tuotti työpajatyöskentelyyn tietoa siitä, mitä yhteisiä haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia toimijoilla on. Esikuva-arvioinnin tuottama tieto oli hyödyksi toimeksiantajan strategian laatimisessa, vaikka arvioinnin kohteiden antamia yksityiskohtaisia tietoja ei voi opinnäytetyössä sen julkisuuden vuoksi tuoda esille. Vertailukohteiden strategiat tulevat julkisiksi valmistuttuaan ja ovat siinä vaiheessa muidenkin toimijoiden hyödynnettävissä. Esikuva-arvioinnin myötä Loviisan Kameraseuran strategiaprosessi herätti kiinnostusta muissa kameraseuroissa ja keskusjärjestössä. Hyvien käytäntöjen etsiminen ja verkoston osaamisen hyödyntäminen valikoituivat myös Loviisan Kameraseuran strategian toimenpiteiksi. Työpajatyöskentelyssä mission, arvojen ja vision määrittely sekä strategian painopisteiden valinta onnistui siitä huolimatta, että olin itse hieman epävarma, onko muiden menetelmien tuottama tieto seuran toimihenkilöille ja aktiiveille riittävää yksiselitteisten valintojen tekemiseksi. Epävarmuuteni todennäköisesti johtui siitä, että olen yhdistyksen toiminnasta ulkopuolinen ja aineistosta nousseet kehittämistarpeet eivät täysin vastanneet aktiiveilta alun perin saamaani kuvaa nykytilanteesta.

Kyselyyn vastanneiden määrä oli pieni, vain 25 vastaajaa. Tulosten perusteella voi tehdä Loviisan Kameraseuran jäsenien kokemusta kuvaavia päätelmiä, mutta laajempia yleistyksiä aineistosta ei tule tehdä. Haastatteluun ja kyselyyn vastaajiksi valikoitui todennäköisesti sellaisia jäseniä, jotka ovat keskimääräistä kiinnostuneempia yhdistyksen toiminnasta. Tuotoksen kannalta ei ole merkitystä, että siihen eivät ole vaikuttaneet jäsenet, jotka maksavat jäsenmaksunsa vuodesta toiseen osallistumatta toimintaan, mutta kehittämistoimenpiteiden myötä myös aiemmin osallistumattomat saattavat aktivoitua. Pohdin kehittämistyön eri vaiheissa omaa objektiivisuuttani, sillä oma kokemukseni yhdistyksistä rajoittuu pääasiassa työhöni, jossa teen kunnan edustajana yhteistyötä yhdistysten kanssa. Yhdistysten toiminta on laajempaa kuin yhteistyö julkisen sektorin kanssa ja onnistuin välttämään riskin siitä, että taustani olisi ohjannut näkökulmaa julkinen sektori - kolmas sektori -keskeiseksi.

Tilaaajan palautteen mukaan strategiaprosessi oli hyvä keino virkistää ajatuksia ja hakea ryhtiä toimintaan, vaikka ensimmäinen strategia sisällöltään keskittyikin perusasioihin. Yhdistys tavoittelee ensimmäisen strategiakauden aikana toiminnan jatkuvuuden varmistamista ja perusasioiden selkiyttämistä. Strategiatyöskentely auttoi tilaajaa hahmottamaan kehittämistarpeita ja sen myötä eri toimintoihin liittyviä kehittämistoimenpiteitä sekä suunnittelua on jo käynnistetty. Eri kameraseurojen toiminnassa painottuvat erilaiset asiat ja Loviisan Kameraseurassa erityisesti kansainvälistä toimintaa ja kansainvälistä menestystä halutaan pitää erottautumistekijänä. Kilpailumenestys liittyy jäsenistön kehittymiseen valokuvaajina ja sille pohditaan myös mittareita jatkossa.

Käytäntöjen muuttaminen vaatii yleensä paljon aikaa (Moilanen ym. 2015, 23) ja opinnäytetyö on osa muutosta, jonka päätyminen käytäntöön vaatii paitsi suunnitelmaa tulosten jalkauttamisesta, myös tilaaajan edustajien sitoutumista toiminnan kehittämiseen tulevina vuosina. Työpajassa työstettyjä toiminnan kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä on jo käynnistetty ja esimerkiksi tulevien tapaamisten aiheita on suunniteltu sekä tiedotettu niistä. Verkkosivujen kehittämiseen on ryhdytty ja uusien verkkosivujen käyttöönotolle on päätetty aikataulu. Myös keskusjärjestön tuottamaa markkinointimateriaalia on hyödynnetty yhdistykselle sopivalla tavalla. Kun pieniä toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi otetaan käyttöön heti, on niiden pohjalta helppo edetä kohti muita toimenpiteitä.

Tilaaajan mukaan jatkotutkimus yhdistyksen tunnettuudesta voisi olla tarpeellinen ja auttaa kohdentamaan viestintää. Omat havaintoni tarpeellisista jatkotutkimuksen aiheista liittyvät verkoston yhteistyön hyödyntämiseen joko valtakunnallisesti kameraseurojen kesken tai paikallisesti usean luovaan harrastustoimintaan keskittyvän toimijan kesken. Kameraseurojen toiminnoissa on paljon samanlaisia elementtejä ja yhteisiä kehittämisen tarpeita. Yhteistyössä keskusjärjestön kanssa toteutettavat kehittämistoimenpiteet palvelisivat kaikkia alan yhdistyksiä ja auttaisivat luomaan ratkaisuja, joissa verkoston osaamista ja resurssia voisi hyödyntää tehokkaammin. Paikalliset toimijat voisivat hyötyä verkostotyöskentelyn kehittämisestä ja hyödyntää toistensa osaamista sekä yhdistää resurssejaan nykyistä enemmän. Suunnitelmallisella yhteistyöllä toimenpiteiden näkyvyys ja vaikuttavuus voisivat kasvaa ja esimerkiksi tapahtumiin, koulutukseen ja viestintään voisi luoda yhteisiä malleja. Yhteistyön kehittämiseksi tulisi tutkia verkostossa olemassa olevaa osaamista ja resurssia sekä tarpeita, joihin toimijoiden yhteistyöllä olisi mahdollista vastata. Jatkossa myös pidemmän ajan taloudellista suunnittelua edistävä tutkimus olisi Loviisan Kameraseuralle hyödyllinen.

Kameraseurojen toimintaan tutustuessani ja esikuva-arvioinnin kohdetta kartoittaessani opinnäytetyö ja strategiatyöskentely herättivät kiinnostusta muissa kameraseuroissa. Valmiin strategiadokumentin ja suositusten esittelytilaisuus 27.2.2025 järjestettiin ennen Kuvailtaa, jossa Loviisan Kameraseuran vieraina oli lähiseudun kameraseurojen edustajia. Vasta perustetussa lähiseudun kameraseurassa oli juuri laadittu strategia, joka keskittyi melko samanlaisiin asioihin kuin Loviisan Kameraseuran strategia. Toisessa lähiseudun seurassa oltiin erittäin kiinnostuneita Loviisan Kameraseuran strategiaprosessista ja toivottiin opinnäytetyön auttavan seuran oman strategiatyöskentelyn käynnistämisessä. Moilasen ym. (2015, 46) mukaan tärkeä osa kehittämistyötä ovat työstä tuotettavat julkaisut. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa ja on tilaajan lisäksi myös muiden organisaatioiden käytettävissä. Muut seurat voivat omaa strategiatyöskentelyään suunnitellessaan soveltaa käytettyjä menetelmiä omiin tarkoituksiinsa sopivalla tavalla. Tilaajan edustajat ovat myös ehdottaneet työn esittelyä Suomen Kameraseurojen Liiton vuosikokouksen yhteydessä ja olen luvannut tarvittaessa esitellä toteutettua strategiatyöskentelyä ja sen tuloksia.

Kulttuurituottajan strategisen osaaminen ja kehittämisosaaminen voivat olla hyödyksi niin yhdistysten kuin muidenkin organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja toiminnan pidemmän aikavälin suunnittelussa. Strateginen osaaminen on tärkeää erilaisten projektien toteutuksessa, yhteistyössä ja välittäjätoiminnassa. Organisaation strategiatyöskentelyssä voi olla hyödyksi, jos käytettävissä on ulkopuolinen asiantuntija. Kulttuurituottajan osaamista voidaan hyödyntää yhdistyksissä esimerkiksi tapahtumien toteutuksessa ja sisältöjen tuotannossa. Kulttuurituottajan osaaminen mahdollistaa myös organisaatioiden strategiatyöskentelyn fasilitoinnin ja menetelmiin liittyvä osaaminen voi olla fasilitoinnissa hyödyksi. Luovien alojen toimijoiden pidemmän aikavälin suunnittelu voi auttaa alalla toimivia tekemään yhteistyötä aiempaa suunnitelmallisemmin. Strategiatyö voi auttaa toimijoita tunnistamaan toimintansa vaikutuksia osallistujien hyvinvointiin ja terveyteen, jolloin kumppanuuksia julkisten toimijoiden kanssa on helpompi solmia. Työni tietoperusta käsitteli strategiatyöskentelyä strategiaan liittyvien haasteiden kannalta ja toisaalta keskittyi melko suuriin strategisen ajattelun tuottamiin hyötyihin. Strategian on mahdollista toimia myös välineenä, jolla pienet onnistumiset saadaan näkyviksi ja joka yhdistää organisaatioon kuuluvia.

LÄHTEET

- Appleyard, James 2011. Strategic Planning. Teoksessa Broadbent, Alan & Omidvar, Ratna (toim.) Five good ideas: practical strategies for non-profit success. 1. painos. (E-kirja.) Toronto: Coach House Books.
- Haimi, Ari 2024. Alustus Loviisan Kameraseuran strategiatyöskentelyn käynnistämispalaverissa. Ei julkaistu.
- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. 1. painos. Sivistysliitto Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, Aaro 2020a. Suomalainen kansalaisyhteiskunta. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Viitattu 5.1.2025. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/suomalainen-kansalaisyhteiskunta/>
- Harju, Aaro 2020b. Muutosprosessi järjestössä. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Viitattu 8.3.2025. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/muutosprosessi-jarjestossa/>
- Harju, Aaro 2022. Järjestömuotoisen kansalaistoiminnan pitkä linja. Teoksessa Tapio, Mari & Wevelsiep, Anneliina (toim.) 2022. Kansalaiset, toimikaa! Kansalaistoiminta 2020-luvulla. 1. painos. (E-kirja.) Helsinki: Kansalaisfoorumi.
- Heikkala, Juha & Peltö-Huikko, Antti 2019. Järjestöjen strateginen johtaminen. (E-kirja.) Helsinki: Juha Heikkala.
- Heikkala, Juha 2020. Strategian luonne muuttuu. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Viitattu 8.3.2025. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/strategian-luonne-muuttuu/>
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. (E-kirja.) Helsinki: Edita Oppiminen Oy.
- Huikkola, Tuomas & Vuorinen, Tero 2023. Strategiatyökirja. 25 työkalua. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.
- Iso-Markku, Perttu & Rosengren, Pirjo & Törrönen, Anneliina 2018. Yhdistystoiminnan avaimet. Uudistettu painos. (E-kirja.) Helsinki: Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus. Viitattu 10.11.2024. https://www.ksl.fi/app/uploads/2022/01/Yhdistystoiminnan-avaimet_verkkoversio_FINAL.pdf
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. painos. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.
- Kameraseura ry 2018a. Toimintakertomus 2017. Viitattu 18.1.2025. https://kameraseura.fi/wp-content/uploads/2018/08/toimintakertomus_2017_final.pdf
- Kameraseura ry 2018b. Kameraseuran strategia 2018–2020. Viitattu 20.11.2024. <https://kameraseura.fi/wp-content/uploads/2018/01/Kameraseuran-strategia-2018-2020.pdf>
- Kameraseura ry 2024. Toimintasuunnitelma 2025. Viitattu 9.2.2025. <https://kameraseura.fi/wp-content/uploads/2024/11/toimintasuunnitelma-2025.pdf>

- Kangasniemi, Hanna 2024. Tekoälytaide on jo täällä – millaisia vaikutuksia sillä on tekijänoikeuteen? Ajankohtaista-artikkeli 23.4.2024. Luovan työn tekijät ja yrittäjät – Luovat ry. Viitattu 11.1.2025. <https://luovat.org/ajankohtaista/tekoalytaide-on-jo-taalla-millaisia-vaikutuksia-silla-on-tekijanoikeuteen/>
- Katsioloudes, Marios I. 2006. Strategic management. Global cultural perspectives for profit and non-profit organizations. 2. painos. Burlington, MA: Elsevier / Butterworth-Heinemann.
- Kauppinen, Tero J. & Piispanen, Hannele 2013. Niskalenkki strategiasta. PK-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. 1. painos. (E-kirja.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen strategia. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent Oy.
- Korpela, Raimo 2024. Re: Tiedustelu: strategiat kameraseurojen toiminnassa. Email sami.niskanen@humak.fi 18.10.2024.
- Kostiainen, Pasi 2024. Tekoäly ja EU – myös tekoälyn on kunnioitettava tekijöiden oikeuksia. TeoStory-artikkeli 29.4.2024. Säveltäjän Tekijänoikeustoimisto Teosto ry. Viitattu 11.1.2025. <https://www.teosto.fi/teostory/tekoaly-ja-eu-myoys-tekoalyn-on-kunnioitettava-tekijoiden-oikeuksia/>
- Kuntalaki 410/2015
- Lammi, Harri 2021. Seitsemän asiaa strategiasta. Artikkelit TALEMENT-lehdessä. TALEMENT Oy. Viitattu 9.3.2025. <https://talementlehti.fi/lehtiarkisto/talement-2021/seitseman-asiaa-strategiasta>
- Loviisan Kameraseura ry 2023. Toimintakertomus vuodelta 2022. Viitattu 12.10.2024. <https://www.loviisankameraseura.fi/data/420/files/toimintakertomus2022toimintasuunnitelma2023.pdf>
- Loviisan Kameraseura ry 2024a. Kameraseurasta. Viitattu 8.12.2024. <https://www.loviisankameraseura.fi/>
- Loviisan Kameraseura ry 2024b. Toimintatorstait. Viitattu 8.12.2024. <https://www.loviisankameraseura.fi/toimintatorstait.html>
- Maamies, Sari 1997. Benchmarking. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 24.1.2025. <https://kielikello.fi/benchmarking/>
- Moilanen, Teemu & Ojasalo Katri & Ritalahti Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. (E-kirja.) Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mussalo, Petteri 2024a. Re: Tiedustelu: strategiat kameraseurojen toiminnassa. Email sami.niskanen@humak.fi 17.10.2024.
- Mussalo, Petteri 2024b. Re: Strategia keskustelua.... + Materiaalia. Email sami.niskanen@humak.fi 21.11.2024.
- Mussalo, Petteri 2025. Re: Strategia keskustelua.... + Materiaalia. Email sami.niskanen@humak.fi 14.2.2025.
- Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2021. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja. Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. (E-kirja.) Turku: Oy Benchmarking Ltd.

- Oesch, John 2011. *Influencing change*. Teoksessa Broadbent, Alan & Omidvar, Ratna (toim.) *Five good ideas: practical strategies for non-profit success*. 1. painos. (E-kirja.) Toronto: Coach House Books.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a. *Koululaiskysely 2022: Harrastamisen tärkein syy on, että se on kivaa ja tekee iloiseksi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote 15.12.2022. Viitattu 30.11.2024. <https://okm.fi/-/koululaiskysely-2022-harrastamisen-tarkein-syy-on-etta-se-on-kivaa-ja-tekee-iloiseksi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b. *Valtakunnallisen Koululaiskyselyn 2022 tulokset*. Opetus- ja kulttuuriministeriön esitys koululaiskyselyn tuloksista 15.12.2022. Viitattu 30.11.2022. <https://okm.fi/documents/1410845/4059654/2022+koululaiskyselyn+tulokset+15.12.2022.pdf/6ae3376a-4fec-1005-cf10-50c340add9f3/2022+koululaiskyselyn+tulokset+15.12.2022.pdf?t=1671094204184>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023. *Koululaiskyselyn 2022 tulokset ylä- ja alakoulut 1.2.2023*. Viitattu 30.11.2024. [https://okm.fi/documents/1410845/4059654/Koululaiskysely2022Kaikki+\(002\).xlsx/a2d26259-18e8-e336-0381-406da28a97fd?t=1675238992514](https://okm.fi/documents/1410845/4059654/Koululaiskysely2022Kaikki+(002).xlsx/a2d26259-18e8-e336-0381-406da28a97fd?t=1675238992514)
- Patentti- ja rekisterihallitus 2022. *Yhdistyksen perustajalle*. Viitattu 14.12.2022. https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistyksen_perustajalle.html
- Pitkäranta, Ari. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Työkirja ammattikorkeakouluun. (E-kirja.) Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Puusa, Anu 2020. *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Ritakallio, Timo & Vuori, Timo O. 2018. *Elävä strategia*. *Kyky tarttua tulevaisuuteen*. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.
- Rossi, Rocco 2011. *Leadership*. Teoksessa Broadbent, Alan & Omidvar, Ratna (toim.) *Five good ideas: practical strategies for non-profit success*. 1. painos. (E-kirja.) Toronto: Coach House Books.
- Saarela, Leena 2025. *VS: Kameraseuran strategia*. Email sami.niskanen@humak.fi 21.1.2025.
- Saraste, Leena 2004. *Valo, muoto vai elämä*. *Kameraseurat kohti modernia 1950-luvulla*. 1. painos. Helsinki: Musta Taide.
- Saul, Nick 2011. *Remaining your organization*. Teoksessa Broadbent, Alan & Omidvar, Ratna (toim.) *Five good ideas: practical strategies for non-profit success*. 1. painos. (E-kirja.) Toronto: Coach House Books.
- Siisiäinen, Martti 1989. *Järjestöt, julkisuus ja poliittinen järjestelmä*. *Media & viestintä* 2/1989. Viitattu 11.1.2025. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/73977/35817>
- Stapenhurst, Tim 2009. *The Benchmarking Book*. *A how-to-guide to best practice for managers and practitioners*. 1. painos. (E-Kirja.) Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Suomen Kameraseurojen Liitto ry 2024. Järjestö ja yhteystiedot. Viitattu 3.12.2024. <https://www2.sksl.fi/jarjesto-ja-yhteystiedot/>
- Suomen lehtikuvaajat 2024. Valokuvaus harrastuksena. Kaikki valokuvauksesta. Viitattu 14.12.2024. <https://suomenlehtikuvaajat.fi/>
- Suomen valokuvataiteen museo 2024. Museon esittely. Viitattu 28.12.2024. <https://www.valokuvataiteenmuseo.fi/fi/museoinfo/museon-esittely>
- Taanila, Aki 2019. Akin menetelmäblogi. Otokoko. Viitattu 31.1.2025. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/>
- Tampereen Valokuvausseura ry 2025. Harrasta, opi ja innostu Valokuvausseurassa! Tampereen Valokuvausseuran verkkosivu. Viitattu 12.1.2025. <https://www.valokuvausseura.com/>
- Tanskanen, Ella 2023. Valokuvauksen hyödyt. Viivelehti 3.5.2023. Viitattu 14.12.2024. https://viivelehti.fi/2023/05/03/valokuvauksen_hyodyt/
- Tilastokeskus 2022. Ajankäyttö. Katsaus 13.12.2022. Viitattu: 9.1.2025. <https://stat.fi/julkaisu/cku2djfk8hgc0b50rhiey50r>
- Tilastokeskus 2025a. Näyttelemisen, runonlausunnan, valokuvauksen tai videokuvauksen harrastaminen, 10 vuotta täyttäneet (1981, 1991, 2002, 2009, 2017) % muuttujina Sukupuoli, Taustamuuttuja, Vuosi, Tiedot ja Vastaus. Viitattu 9.1.2025. https://stat.fi/til/vpa/2017/01/vpa_2017_01_2018-11-21_tau_027_fi.html
- Tilastokeskus 2025b. Peruskoulun oppilaat muuttujina. Alue, oppilaitoksen opetuskieli, vuosiluokka, sukupuoli, oppilaitostyyppi, vuosi ja tiedot Viitattu 10.2.2025. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin_Passiivi/StatFin_Passiivi__vpa/statfinpas_vpa_pxt_085.px/table/tableViewLayout1/
- Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Finn Lectura.
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiatyökirja. 20 työkalua. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.
- Wahlström, Marko 2022. LoKa 50 vuotta 1972–2022. Loviisan Kameraseuran historia. Ei julkaistu.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun runko

Kuinka pitkään olet ollut Loviisan Kameraseuran toiminnassa mukana?

Mikä/mitkä tekijät saivat sinut liittymään seuraan?

Valokuvaus harrastuksena; kuinka kauan olet harrastanut valokuvausta?

- oletko aiemmin kuulunut kameraseuraan tai muuhun harrastusyhdistykseen?
- harrastuneisuus yleisesti ja miten valokuvaus asemoituu muuhun harrastamiseen
- harrastaja – ammattilainen: mielikuva siitä, miten eroavat toisistaan ja voivatko hyötyä toisistaan tai ovatko toisilleen uhkia (Kameraseurojen historiassa harrastaja/ammattilainen - asetelma jakanut mielipiteitä)

Mihin Loviisan Kameraseuran toimintoihin olet osallistunut?

- lisäkysymykset vastauksen mukaan

Loviisan Kameraseuran hyvät puolet (vahvuudet) ja kehittämistä kaipaavat asiat (heikkoudet)

- mikä saa pysymään jäsenenä?
- toiminnan tarkoitus ja arvo sinulle?
- onko toiminnasta saatavilla tietoa riittävästi?

Mikä mielestäsi on Loviisan Kameraseuran toiminnan tarkoitus (missio)?

Ajatukset Loviisan Kameraseuran tulevaisuudesta

- mitä mahdollisia uhkia ja toiminnan kehittymismahdollisuuksia mielestäsi seurassa voi olla odotettavissa?

Onko jotakin muuta, jota haluaisit tuoda tässä esille?

LIITE 2: Loviisan kameraseuran jäsenkyselyn kysymykset

Taustakysymykset

1. Oletko Loviisan Kameraseuran jäsen

Kyllä

Ei

2. Seuran jäsenyyden kesto

alle 1 vuotta

1–5 vuotta

5–10 vuotta

10–15 vuotta

yli 15 vuotta

3. Mikä sai sinut alun perin liittymään seuraan?

4. Ikäsi

Alle 20 vuotta

20–29 vuotta

30–39 vuotta

40–49 vuotta

50–59 vuotta

60–69 vuotta

70–79 vuotta

yli 80 vuotta

5. Asutko Loviisassa?

Kyllä

En

Loviisan Kameraseuran nykyinen toiminta

6. Kokonaisarvosanani Loviisan Kameraseuralle

1 välttävä

2 tyydyttävä

3 hyvä

4 kiitettävä

5 erinomainen

7. Mikä mielestäsi on parasta Loviisan Kameraseurassa?

8. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Loviisan Kameraseura tarjoaa mielekästä tekemistä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

Loviisan Kameraseuran kautta on mahdollista saada omille kuville näkyvyyttä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

Loviisan Kameraseurassa voi jakaa omia kokemuksia ja osaamista

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

Loviisan Kameraseura mahdollistaa uuden oppimisen

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

Loviisan Kameraseura tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä kilpailutoiminnan kautta

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

Loviisan Kameraseura kehittyy ja toimintaa toteutetaan ketterästi vastaten ajankohtaisiin tarpeisiin

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

Loviisan Kameraseura tekee yhteistyötä tarkoituksenmukaisten tahojen kanssa

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

Loviisan Kameraseura on kansainvälisesti verkostoitunut

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

9. Mikä on mielestäsi Loviisan Kameraseuran toiminnan tarkoitus?

Edistää valokuvausharrastusta

Tarjoaa mahdollisuuden kehittyä

Tarjoaa mahdollisuuden yhteisölliseen toimintaan

Tarjoaa mahdollisuuden saada näkyvyyttä kuville

Tarjoaa välineistöä ja tilaa harrastajien käyttöön

Muu, mikä?

Loviisan Kameraseuralla ei mielestäni ole selkeää toiminnan tarkoitusta

10. Toiminnoista tärkeitä itselleni ovat

Kuvaillat

Näyttelyt

Kilpailutoiminta

Jäsenistön kokoontumiset/toimintatorstait

Koulutus

Retket

Muu, mikä?

11. Miten olisit itse valmis toimimaan seuran hyväksi?

Osallistumaan toimintatorstai-tapaamisiin

Osallistumaan näyttelyiden järjestämiseen

Toimimaan kerhotilan "isäntänä tai emäntänä"

Osallistumaan Loisto-lehden tekemiseen

Osallistumaan viestintätiimiin (jäsentiedotus, ulkoinen tiedotus, sosiaalinen media)

Toimimaan seuran johtokunnassa

Osallistumaan retkien järjestämiseen

Jakamaan omaa osaamistani esimerkiksi koulutuksen tai luennon muodossa

Muulla tavoin, miten?

En ole kiinnostunut toimimaan aktiivisesti tällä hetkellä

12. Halutessasi voit antaa palautetta tai kehittämissuhteita seuran nykyisille toimijoille tässä

Koulutukset

13. Mikä tai mitkä koulutusaiheet kiinnostavat sinua?

Kansainvälinen toiminta

Kuvankäsittely

Suomen Kameraseurojen Liiton yleisesittely

Videokuvaus puhelimen kameralla tai järjestelmäkameralla

Kuvaesitykset tai matkakertomukset

Valokuvauksen tekniikka

Muu, mikä?

En ole kiinnostunut koulutuksista

14. Koulutuksia voidaan toteuttaa esimerkiksi Suomen Kameraseurojen Liiton koulutuksina tai seuran omia asiantuntijoita hyödyntäen. Valitse sinulle parhaiten sopiva vaihtoehto

Olen kiinnostunut koulutuksista, joissa hyödynnetään seuran ulkopuolista asiantuntijaa

Olen kiinnostunut koulutuksista, joissa hyödynnetään seuran omia asiantuntijoita

Olen kiinnostunut koulutuksista, eikä minulle ole merkitystä, onko kouluttaja seuran oma asiantuntija vai ulkopuolinen

En ole kiinnostunut koulutuksista

Uusien harrastajien saaminen mukaan toimintaan

15. Minkä ikäisiin uusien jäsenien hankkimisessa tulee mielestäsi panostaa? Voit halutessasi valita useamman vaihtoehdon.

Alle 20-vuotiaat

20–34-vuotiaat

35–49-vuotiaat

50–64-vuotiaat

yli 65-vuotiaat

16. Voit halutessasi perustella vastaustasi edelliseen kysymykseen

17. Mikä olisi mielestäsi hyvä tapa saada nuoret innostumaan valokuvauksesta?

Nuorten valokuvakerhon toteuttaminen

Järjestämällä vapaamuotoisempia hengailuiltoja kameroiden kanssa

Kutsumalla nuoria valokuvaajia pitämään luentoja/esittelemään harrastusta

Muulla tavoin, miten?

Loviisan Kameraseuran vahvuudet, heikkoudet ja tulevaisuuden uhkat

18. Mielestäni Loviisan Kameraseuran vahvuuksia ovat tällä hetkellä (valitse 1–3 mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa)

Aktiivisten jäsenien toiminta

Ilmapiiri

Jäsenien tapaamiset

Kaikille avoimet tapaamiset

Maine

Perinteet

Taloudellinen tai hallinnollinen osaaminen

Tapahtumat

Tiedottaminen

Toiminnan monipuolisuus

Tuleviin haasteisiin varautuminen

Valokuvaamisen asiantuntemus

Muu, mikä?

19. Mielestäni Loviisan Kameraseuran heikkouksia ovat tällä hetkellä (valitse 1–3 mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa)

Aktiivisten jäsenien määrä

Ilmapiiri

Jäsenien sitoutuminen toimintaan

Maine

Toiminnan organisointi

Perinteet

Taloudellinen tai hallinnollinen osaaminen

Tiedottaminen

Tuleviin haasteisiin varautuminen

Muu, mikä?

20. Mielestäni merkittävimmät uhkat seuran tulevaisuudessa ovat (valitse 1–3 mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa)

Aktiivisten jäsenien määrän väheneminen suhteessa toimintoihin

Ikääntyvä jäsenistö

Jäsenmäärän väheneminen

Kilpailevat toimijat, kuten lähiseudun kameraseurat tai muu harrastustoiminta

Seuran maineen kärsiminen

Seuran taloudellisen tilanteen heikentyminen

Toimintatilan menettäminen

Yhteiskunnallinen tilanne

Muu (mikä?)

Kohti tulevaa

21. Kuvaile lyhyesti, minkälainen Loviisan Kameraseura on mielestäsi viiden vuoden kuluttua

22. Tulevaisuudessa Loviisan Kameraseuran tulee keskittyä (valitse 1–3 mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa)

Kansainväliseen toimintaan

Kilpailulliseen toimintaan

Lainattavan ja vuokrattavan välineistön ylläpitoon

Näkyvyyteen

Perinteiden vaalimiseen

Tapahtumien järjestämiseen

Toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen

Uusien jäsenien mukaan saamiseen

Valokuvausharrastuksen edistämiseen paikallisesti

Yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa

Johonkin muuhun (mihin)

Loviisan Kameraseuran strategia 2029

23. Mihin Loviisan Kameraseuran pidemmän aikavälin strategiaa tarvitaan? Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Jos valitset vaihtoehdon "Mielestäni Loviisan Kameraseura ei tarvitse strategiaa", voit halutessasi perustella vastausta.

Seuran perustehtävän kirkastamiseen

Seuran johtokunnan työskentelyn tueksi

Talouden suunnitteluun

Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi

Toiminnan kehittämisen tueksi

Uusien jäsenien saamiseksi

Muuhun, mihin?

Mielestäni Loviisan Kameraseura ei tarvitse strategiaa

24. Voit halutessasi kertoa vapaasti, mitä Loviisan Kameraseuran strategiassa tulisi huomioida

LIITE 3: Loviisan Kameraseuran strategia vuosille 2025–2029



Kuva 1: Loviisan Kameraseuran strategiadokumentin ensimmäinen sivu.



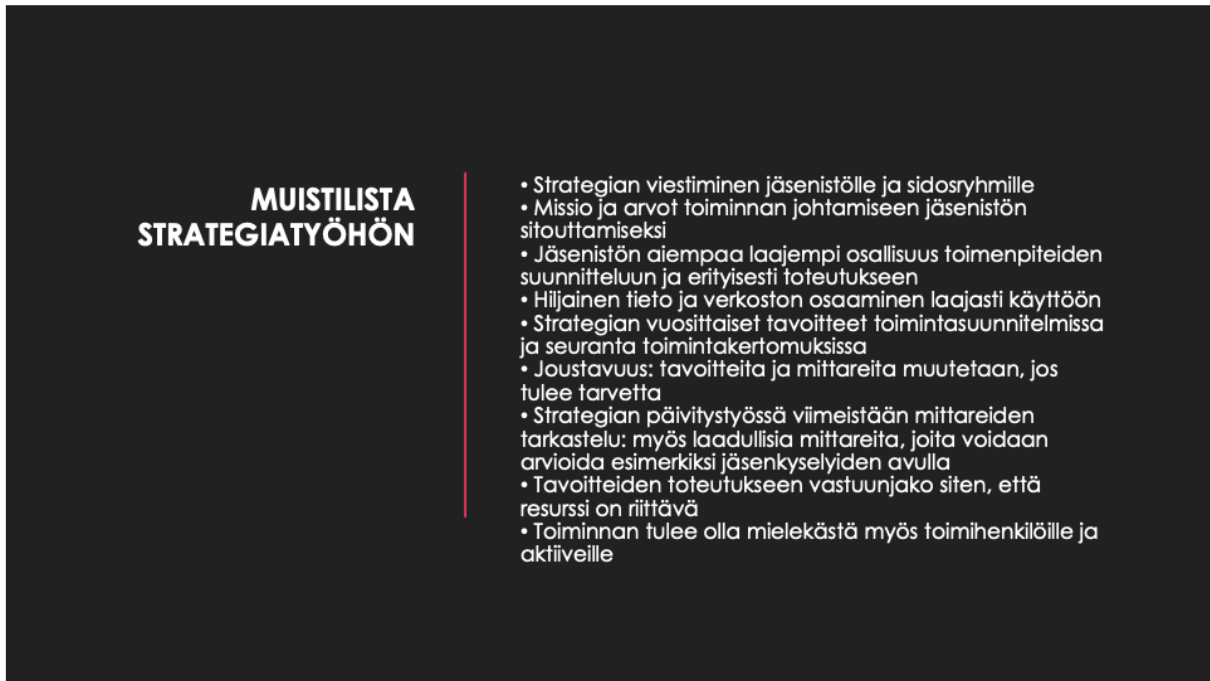
Kuva 2: Loviisan Kameraseuran strategiadokumentin toinen sivu.



Kuva 3. Loviisan Kameraseuran strategiadokumentin kolmannella sivulla Loviisan Kameraseuran strategia on tiivistetty mukaillen Vuorisen (2013, 271–274) yksinkertaistettua jatkuvan strategiaprosessin mallia.

STRATEGINEN TAVOITE 1 JÄSENMÄÄRÄ NYKYISELLÄ TASOLLA JA AKTIIVISTEN JÄSENIEN OSUUS KASVAA	STRATEGINEN TAVOITE 2 TOIMINTA ON SUUNNITELMALLISTA	STRATEGINEN TAVOITE 3 VIESTINTÄ ON AJANMUKAISTA JA TAVOITAVAA
Mittarit: jäsenmäärä, uusien jäsenien osuus, aktiivien määrä, jäsenistön tyytyväisyys toimintaan.	Mittarit: osallistujamäärät, jäsenistön tyytyväisyys, suunnitelmien toteutuminen, toimitilan käyttöaste.	Mittarit: sisällön ajantasaisuus ja määrä, tavoitavuus.
Vuosittain toimenpiteitä uusien jäsenien hankintaan: kohdennetusti ikäryhmittäin, muistetaan myös muualla asuvat.	Vastuut on sovittu ja vastuita jaetaan siten, että aktiivien on mahdollista toteuttaa tavoitetta.	Sosiaalisen median käyttämiseen keskittyvät jäsenet ja kohderyhmään vetoava sisältö.
Valokuvausharrastusta ja seuran toimintaa esitellään potentiaalisille jäsenille.	Toimintatorstaiden ja muiden toimintojen teemojen suunnittelu pidemmälle ajalle (joustavuus kuitenkin huomioidaan).	Verkkosivut ajan tasalla ja selkeät, selvitetään vaihtoehtoja uudistamiseen (maksuton/ maksullinen, opiskelija tai aloittava yritys vaihtoehtoina toteutukseen).
Valokuvausharrastuksen monimuotoisuus sekä seuran asiantuntemus ja yhteisöllisyys kilpailuvaltteina esille.	Tila on kunnossa monipuolista käyttöä varten.	Loisto edelleen vahvasti mukana: yhteistyön mahdollisuus, näkyvyyden edistäminen, varainhankinta, jäsenistön osallisuus.
Aktiivisia jäseniä kasvaa toiminnan toteuttajiksi, kokeneet mentoreina.	Kumppanuudet ja verkoston hyödyntäminen hyvien käytäntöjen etsimiseksi.	Hyvät asiat näkyväksi: potentiaaliset jäsenet kiinnostuvat ja verkosto laajenee.
Toiminnan suunnitelmallisuus ja viestintä vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen.	Viestinnällä suunnitelmallisuus näkyväksi.	

Kuva 4. Loviisan Kameraseuran strategiadokumentin neljännellä sivulla on strategiset tavoitteet vuosille 2025–2029, mittarit ja avaintoimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuva 5. Loviisan Kameraseuran strategiadokumentin viimeinen sivu sisältää suositukset strategian viemiseksi käytäntöön ja strategiatyön jatkamiseen muistilistan muodossa.