

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

”Kun tässä hommassa mua tarvittiin”

Kokemuksia erään ammattijärjestön kehittämishankkeesta

Kirsi Huhtamäki-Nasri

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK (90 op)

06/2010

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelman (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Kirsi Huhtamäki-Nasri	Sivumäärä 85 ja 8 liitesivua
Työn nimi "Kun tässä hommassa mua tarvittiin" – Kokemuksia erään ammattijärjestön kehittämishankkeesta	
Ohjaava opettaja Merja Kylmäkoski	
Työelämäohjaaja Pertti Nummi/Palkansaajajärjestö Pardia	
Tiivistelmä <p>Monissa ammattijärjestöissä pohditaan parhaillaan kahta asiaa: kuinka saada uusia toimijoita mukaan toimintaan ja kuinka edistää jäsenten ja toimijoiden välistä vuoropuhelua? Kysymykset ovat ajankohtaisia, sillä lähitulevaisuudessa häämöttää pitkänmatkan puurtajien ruuhkautuva eläkepysäkki.</p> <p>Tekemisen meininkiä hidastaa paitsi keski-ikäns nousu, myös hiljaisen tiedon katoaminen. Odotukset kohdistuvat nyt nuorempiin sukupolviin. Kuinka ammattijärjestö saa aikaan mukaansatempaavaa virtausta vanhaan, kulttuuriperinteistä ammentavaan koneistoon?</p> <p>Toimintatutkimuksen kohteena olevan valtakunnallisen ammattijärjestön 11. jäsenyhdistyksessä suoritettu kehittämistyö osoitti, että uskallus ottaa riskejä voi synnyttää uutta energiaa ja voimaantumisen tunnetta. Uusien toimintamuotojen kehittämiseen täytyy kuitenkin löytyä riittävästi aikaa, avointa keskustelua ja yhteistä tahtoa. Kun nämä kolme perusasiaa on varmistettu, ovat onnistumisen edellytykset olemassa. Kun kehittämissuunnitelmaa tehdään samanaikaisesti useassa jäsenyhdistyksessä, voidaan tuloksia jakaa ja juurruttaa yli yhdistysrajojen. Näin kehittämisen myönteiset vaikutukset leviävät koko järjestöön.</p> <p>Tutkimuskysymykset olivat: Kuinka saada "etulinja" eli aktiivitoimijat innostumaan ja motivoitumaan? Kuinka saada jäsenten kiinnostus ay-toimintaa kohtaan heräämään? Kuinka saadaan toimintaan proaktiivista tekemisen meininkiä?</p> <p>Kehittämissuunnitelmassa uudistustyötä lähdettiin tekemään käytännönläheisistä askelista. Alkuun lähdettiin nykytilaa arvioivien kyselyjen, SWOT-analyysien ja tuplatiimimenetelmällä johdettujen tavoitteiden kautta. Hankkeita toteutettiin projektisuunnitelman mukaan välitavoitteita asettaen. Toimijat arvioivat kukin omaa järjestöosaamistaan, joista johdettiin yhdistyksen osaamiskompetensseja kuvaava osaamiskartta. Hankkeessa käytettiin erilaisia työskentelymenetelmiä, joiden tarkoituksena oli tehostaa kokouskäytäntöjä, kannustaa uuden oppimiseen ja avoimeen yhteisökuulttuuriin. Samalla kun osallistujat perehtyivät kehittämisen prosesseihin ja tavoitteisiin, lisääntyi myös tietoisuus oman panostuksen merkityksestä kokonaisuudessa. Hanketta arvioitiin toimijoille lähetetyn loppukyselyn avulla.</p> <p>Yhdistystoiminnan kehittämisessä strategialähtöinen toiminta on hyvä valinta. Se on kuitenkin vain työkalu, jota ei saa ylikorostaa. Huomio tulee kiinnittää demokraattisen keskusteluilmapiirin luomiseen, yhteisöllisyyttä edistävien toimintaelementtien lisäämiseen ja osallistujien vapaaehtoistoimijuuden tiedostamiseen. Pienetkin edistysaskeleet ovat tärkeitä motivaatiomooottoreita, jotka lisäävät uskoa ja myönteistä asennetta kehittämistä kohtaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että matkan varrelle asetetaan helpoltakin tuntuvia tavoitteita. Kehittäminen edellyttää erityisesti johdon aktiivista osallistumista.</p> <p>Opinnäytetyöni osoittaa, että toiminnan uudistaminen kysyy myönteistä, yhdessä tekemisestä ammentavaa asennetta. On tärkeää, että yksilölle muodostuu tunne omasta osallisuudesta ja vastuusta yhteisön tilaan vaikuttavana toimijana. Puolen vuoden kehittämissarja ei välttämättä riitä muuttamaan sidosryhmien mielikuvia toimintaa kohtaan, mutta kokemukset tuovat esiin elementtejä, joista syntyy dynaamista yhdistystoimintaa.</p> <p>Asiasanat Kehitysstrategia, innostaminen, demokraattinen dialogi, osallistaminen, yhteisöllisyys, yhteisökuulttuuri, motivointi, voimaantuminen, erilaisuudesta ammentaminen</p>	

ABSTRACT
HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Master's Degree Programme in NGO and Youth Work

Author Kirsi Huhtamäki-Nasri	Number of Pages 93
Title "In this case now I am needed" - Experiences from a professional development project	
Supervisor Merja Kylmäkoski	
Mentor Pertti Nummi/Palkansaaajärjestö Pardia	
<p>Abstract</p> <p>Many trade unions are currently under consideration because of two things: How to get the new actors engaged in activities and how to promote dialogue between members and interactions?</p> <p>Issues are topical, which looms in the near future as many of the staff and actors will retire. Challenges are the average age increases and the loss of tacit knowledge. We are now focusing our expectations of the younger generation. How do we develop the professional activities of the Organization?</p> <p>The subject of this action research is a nationwide trade association with eleven member associations. The development of associations showed that the daring to take risks can rise to a new sense of energy. However, operators must have sufficient time to develop new forms of action. A good outcome also needs open discussion and a common will. Once these three basic factors have ensured the conditions for success are set.</p> <p>Research questions were: How to get active players excited and motivated? How to get the members' interest towards union activities to wake up? How to act proactively?</p> <p>At first, the current state of the member association was examined. The next steps were SWOT analysis and targets settings. The project used a variety of working methods aimed to improve meeting practices, encourage new learning and guide to an open community culture. At the same time increased awareness of the importance of effort as a whole. Operators obtained the final survey when the project ended.</p> <p>For developing, it's important to create a climate of democratic debate. It should also be taken into account that the actors are volunteers. Even small advances are important motivation engines. They increase the optimism and positive attitude towards development. It is important that along the way are also set simple goals. Development requires the active participation of management in particular.</p> <p>Half-year development cycle is not necessarily enough to change the images of the activities of stakeholders in point, but experience suggests the elements which generate a dynamic associations.</p>	
Keywords Development Strategy, inspiring, community, community culture, empowerment	

Sisällysluettelo

JOHDANTO	5
1 TAUSTAA	6
2 KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1 Yhdistystoiminta	11
2.2 Yhteisöllisyys järjestötoiminnassa	15
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄN RAJAUS	21
4 TUTKIMUSMENETELMÄ	22
4.1 Toimintatutkimuksen keskeiset piirteet	24
4.2 Menetelmän hyvät ja huonot puolet	26
4.3 Menetelmän soveltuvuudesta	28
5 TYÖN TOTEUTUS	29
5.1 Tutkimuksen aikataulu	30
5.2 Aloituskyselyn tavoitteita ja taustaa	31
5.3 Aloituskyselyn tuloksista	34
5.4 Valmistautuminen hankkeeseen	48
5.5 Case: Keski-Suomen Verovirkailijat ry	52
5.5.1 Toimijat	53
5.5.2 Hankkeen käynnistys	53
5.5.3 Tavoitteet ja tarkoitus	55
5.5.4 Menetelmät	58
5.5.5 Seuranta ja arviointi	61
5.5.6 Esimerkki ohjaamistilanteesta kentällä	64
6 LOPPUKYSELYT	66
7 HANKKEEN ARVIOINTI	72
7.1 Arvioita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta	72
7.2 Arvioita tutkimussuunnitelman toteutuksesta	75
7.3 Arvioita opinnäytetyöllä saavutetusta lisäarvosta	79
8 PÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISIDEAT JATKOON	80
LÄHDELUETTELO	83
LIITTEET	86

JOHDANTO

Monissa ammattijärjestöissä pohditaan parhaillaan kahta asiaa: kuinka saada uusia toimijoita mukaan toimintaan ja kuinka edistää jäsenten ja toimijoiden välistä vuoropuhelua? Muuallakin kuin ay-toiminnassa järjestötoiminnan kehittäminen haastaa toimijoita vaativammin kuin koskaan. Tarve voi nousta toimintaympäristön rakenteellisista uudistuksista, kiivastempoisen työelämän vaatimuksista tai yhteiskunnallisista ja asenteellisista muutoksista. Tosiasia on myös se, että yhä useammat aktiivitoimijat väsyvät paisuvan työtaakkansa alla ja uusia toimijoita on vaikeaa saada tilalle. Lisäksi monissa järjestöissä suuri osa palkatusta työvoimasta lähestyy eläkeikää.

Talouden viime vuosien nousukiidossa ammattijärjestöjen toiminta ja tarkoitus kyseenalaistettiin ehkä lama-aikoja herkemmin. Vielä muutamia vuosia sitten elettiin vahvaa individualismin aikakautta, jolloin korostettiin yksilöllisyyttä ja riippumattomuutta, ei niinkään yhteisöllisyyttä tai yhteisiin päämääriin pyrkimistä. Suotuisassa työllisyystilanteessa on helpompaa ajatella, että fikset pärjäävät omillaan. Tällainen ajattelutapa tukee myös yksityisen työttömyyskassan, ns. Loimaan kassan toiminta-ajatusta. Menossa olevan taloudellisen taantuman aiheuttama epävarmuus työmarkkinoilla näkyy jo merkittävinä irtisanomisina ja lomautuksina. Epävarmuus tulevasta nostaa ennen pitkää myös tarvetta sosiaalisten suhteiden vaalimiseen ja yhteisölliseen toimintaan.

Toimintatutkimuksena suoritettavan opinnäytetyöni sisäankirjoitettuna ajatuksena on, että ammattiyhdistyksissä toimijoiden ja jäsenten välistä vuoropuhelua voidaan parhaiten edistää kehittämällä ja uudistamalla toimintaa. Punaisena lankana kulkee ajatus siitä, että motivoitunut toimijajoukko välittää innostuksen hehkua sekä teoissa että viesteissä. Näin saadaan myös uusia toimijoita mukaan toimintaan. Innostusta ja osallisuuden vahvistumista seuraa parhaimmillaan luova pyörre, itseään ruokkiva kehä (Stähle; Wilenius 2006,181). Tietovirrassa mukana oleva ihminen käsittelee aktiivisesti tietoa ja luo uutta yhdessä muiden kanssa tuottaen samalla energiaa, joka puolestaan synnyttää uusia ideoita.

1 TAUSTAA

Heikkala (2003, 12) toteaa että yhdistystoiminnan selkärankana olevien vapaaehtoistoimijoiden määrälliset ja laadulliset muutokset ovat merkityksellisiä yhdistystoiminnan tulevaisuuden kannalta. Nykypäivänä varsinkaan nuoret eivät välttämättä kiinnity yhdistyksen hallintoon, vaan osallistuvat mieluiten itse toimintaan. Nuorille ominaista on myös sukulointi useiden eri toimintojen välillä. Projektimaisuus, pätkittäisyys ja lyhytjänteisyys on yleistymässä ja tämä näkyy myös yhdistysten toiminnassa ja hallinnossa. Mieluiten haistellaan ja maistellaan pienissä erissä, mutta ei haluta sitoutua pitkäjänteiseen toimintaan. Perinteinen rekisteröity yhdistystyyppi on myös saanut haastajakseen löyhempiä yhden ajatuksen liikkeitä ja vapaamuotoisia toimintaryhmiä, joita syntyy ja hajoaa. (Emt., 12.) Heikkalan mukaan yhdistyksillä organisaationa on silti yhä kysyntää ja mahdollisuuksia. Yhdistystoiminta tarjoaa pysyvyyttä ja kotipesän tekemisen tarpeille ja muodoille.

Yleiset ja yhteiskunnalliset paineet järjestötoimintaa kohtaan lisääntyvät, mikäli julkinen sektori vetäytyy osasta sille asetetuista palvelutehtävistään ja markkinoilla toimivat yritykset keskittyvät lähinnä maksukykyisiin asiakkaisiin (emt. 13). Tämän seurauksena kansalaisten odotetaan ottavan vapaaehtoisvoimin osaa talkoisiin, joissa edistetään kansanterveyttä, ehkäistään nuorten syrjäytymistä ja tuetaan työllistymistä. Heikkala toteaa että kyseinen kehitys tarjoaa uusia mahdollisuuksia koskien toiminnan sisältöjä ja resursseja, mutta pahimmillaan hämärtää yhdistyksen perustehtävää ja toiminta-ajatusta. Yhdistysten haluan tai kykyyn ottaa vastaan julkisia palvelutehtäviä ja -vastuita suhtaudutaan myös kriittisin sävyin.

Lyhyesti Verovirkailijain Liitosta

Verovirkailijain Liitto ry on Verohallinnossa työskentelevien virkamiesten ja asiantuntijoiden valtakunnallinen ammattijärjestö, johon on järjestäytynyt n. 5 200 jäsentä. Liitto perustettiin vuonna 1947 sodan jälkeisessä tilanteessa, jossa valtion virkamiesten asema ja arvostus oli heikko. Voidaan sanoa, että tilapäisissä työsuhteissa toimivat verovirkailijat olivat tuolloin tämän joukon pohjakastia. Nykyään liitto on alansa suurin ammattijärjestö, johon on järjestäytynyt noin 90 % Verohallinnon eri tehtävissä toimivia ammattilaisia. Liitto on vahva vaikuttaja Palkansaajajärjestö Pardiassa ja osa STTK-laista järjestökenttää.

Opinnäytetyönä toteutettavan kehittämishankkeen perustelut ovat samat, joita Verovirkailijain Liitto ry:n organisaatiouudistusprojektia valmistellut työryhmä perusteluissaan vuonna 2008 esitteli: liiton toimintaympäristön muutoksista aiheutuneet rakenteelliset paineet ja tarve kehittää ja tehostaa toimintaa. Puolitoista vuotta kestäneen valmistelutyön tuloksena syntynyt organisaatioesitys hylättiin helmikuun lopussa 2009 jäsenyhdistysten antamien lausuntojen perusteella.

Vaikka esitys menikin niukasti kiville, nousi kannanotoista esiin yhtenäinen viesti siitä, että nykyistä toimintaa on syytä kehittää ja uudistaa. Lausunnoista välittyi huoli alueellisen yhdistystoiminnan tilaa kohtaan. Moni aktiivitoimija lähestyy eläkeikää, eikä uusia toimijoita ole helppoa saada houkuteltua jatkajiksi. Tarvittiin piristysruisketta, joka sitouttaisi ja innostaisi osallistumaan niin nykyisiä kuin uusiakin toimijoita. Hallitus saavutti samassa seminaarissa keskustelujen pohjalta yhteisen näkemyksen siitä, että kehittämistyötä voidaan jatkaa yhdistysnäkökulmaa painottaen.

Työryhmän organisaatioesityksen hylkääminen ei onneksi aiheuttanut ongelman lakaisemista maton alle. Kokemukseni mukaan suuren uudistuksen pohjustaminen tapahtuu varmemmin laajan, avoimen ja tasavertaisen vuoropuhelun avulla. Kiinnittämällä huomio etulinjan kehittämisen prosesseihin ja tuloksiin, saavutetaan luontevasti yhteinen tahtotila ja näkemys myös valtakunnallisen organisaation rakenteiden uudistamisesta.

2 KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Järjestöjen parissa kymmenien vuosien ajan kouluttajana, konsulttina ja työn-ohjaajana toiminut Kari Loimu (2007,16) toteaa että järjestön ainutkertainen tehtävä on aina palvella jäseniään. Loimu kertoo että järjestöjen luottamushenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa on joskus tuntunut siltä, että järjestöbyrokratian pyörittäminen on noussut perustehtävää tärkeämmäksi asiaksi. Pitkän järjestökokemuksen omanneena en ole välttynyt samoilta havainnoilta.

Aktiivinen järjestötoimijuus merkitsee erityislaatuiseen yhteisökulttuuriin sukeltamista. Tämä käsitys sai vahvistuksen jonkin aikaa sitten kun liiton toimistoon palkattiin sijaiseksi liikemaailmasta työkokemuksen hankkinut henkilö. Kansainvälisessä pörssiyrityksessä työskennelleenä hän ihmetteli usein ääneen uuden työpaikkansa toimintakulttuuria ja näki erot sekä hyvässä että pahassa. Vastasin usein ihmetteleviin kysymyksiin, joiden avulla hän halusi hahmottaa miksi toimimme, kuten toimimme. Viimeisenä työpäivänään hän arvioi kokeemaansa ja korosti diplomaattisesti järjestötyön ideologisia ja inhimillisiä piirteitä, jotka olivat vertailussa tehneet häneen vaikutuksen.

Organisaatiokulttuuri ilmentää yhteisön todellisuutta

Järjestömaailman toimintakulttuurin sisäistäminen vie aikaa. Ryhtyy sitten vapaaehtoistoimijaksi tai palkatuksi toimihenkilöksi, on tavalla tai toisella tutustuttava organisaation peruskysymyksiin ja missioon, tapaan toimia, tavoitteisiin, visioon, arvoihin, sääntöihin, vuosirytmiiin ja moniin erilaisiin rutiineihin. Järjestöissä, kuten missä tahansa yhteisössä, vaikuttavat näkyvien sääntöjen lisäksi myös ääneen lausumattomat säännöt. Nämä ilmenevät yhteisössä ihmisten tavassa toimia, ruumiin kielessä, merkitysten painotuksissa, ääneen lausutuissa tai lausumattomissa asioissa ja monessa pienessä yksityiskohdassa, jotka tulkas oppii tuntemaan ajan kuluessa. Kysymys on organisaatiokulttuuriin liittyvistä tiedostamattomista prosesseista, joissa Jurvansuun (1998, 48) mukaan vaikuttavat sekä päivittäistoiminnan ”pinnallinen” ulkokuori, että ”syvärakenne”, joka määrää organisaation tosiasiallisen toiminnan. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin symbolinen järjestelmä, jossa jaetut merkitykset antavat muodon ko-

kemukselle. Se on ajan saatossa syntynyt ja välitetty merkityskaava, jonka ilmaisu tapahtuu ihmisten välityksellä. Huomio kielellisissä tai symbolisissa viesteissä kiinnittyy ideologioihin, rituaaleihin, kertomuksiin ja metaforiin, joita uusi tulokas oppii tulkitsemaan sosiaalistumisvaiheessaan. (Emt., 47–48.) Åberg (2000, 82) käyttää organisaatiokulttuurista nimitystä yhteisökulttuuri. Hän toteaa, että kulttuurien tuntemus on tärkeää, sillä siihen liittyvät elementit voivat olla muutosta jarruttavia vastavoimia.

Kehittäminen edellyttää jumiutuneiden valtarakenteiden uudistamista

Järjestötoimijuus merkitsee väistämättä myös sisäisessä hierarkiassa johonkin tasoon sijoittumista. Pitkälti yhdistystoimijan tai toimihenkilön omista intresseistä ja henkilökohtaisista tavoitteista riippuu, kuinka oma taso koetaan suhteessa muihin toimijoihin. Mitä näen, mitä uskallan nähdä, mitä teen ja mitä voin tehdä, voivat olla yhteydessä siihen, minkälaiset henkilökohtaiset motivaatioperusteet, valta- ja vaikuttamisen tarpeet toimijalla on. Tekemisiä ohjaa tällöin arvio siitä, kuinka yhteisökulttuuri suvaitsee esimerkiksi avoimuutta, rohkeutta, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta. Kysymys on myös vallasta, joka on usein yhteisöissä keskittynyt vain muutamien toimijoiden käsiin. Yhteisöjen kehittämisessä on tärkeää, että todellisuus kohdataan realistisesti ja selvitetään kenellä on valtaa, voimaa ja rohkeutta käynnistää muutos. Yksilöt kestävät muutosta eri tavoin. Siinä missä yksi ihminen voimaantuu, toinen kokee muutokset stressaavina tai itsetuntoa uhkaavina. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 15.)

Valta on hyvä, neutraali ja tarpeellinen asia, joka elää ja muuntuu uuden oppimisen myötä. Yhteisön perustehtävää aidosti tukeva valta mahdollistaa aina myös uusia kehitysnäkymiä. Tällöin on tärkeää, että yksilöiden ja organisaation valtarakenteilla on mahdollisuus uusiutua, voimaantua. (Emt., 22.) Uskon että Loimun esittämässä ongelmassa, ”pelkässä rutiinien pyörittämisessä” kysymys on usein siitä, missä määrin yhteisössä keuhetaan muutosta ja uskalletaan voimaantua. Yhteisvoimaa keuhetaan valtaa jakamalla, mutta jos valta halutaan pitää tiukasti keskitettynä, voimaantuminen estyy. Tähän liittyy usein eräänlainen oman reviiirin vahtiminen, mikä useimmiten aiheuttaa tehottomuutta ja muita ongelmia yhdistyksen toiminnalle. Jos yhdistyksen vallanjaossa ei tapahdu riit-

tävästi muutoksia, vaarana on, että yhdistys alkaa elää omaa elämäänsä. Aktiivitoimijat saumautuvat yhteen, mutta huomaamattaan vieraantuvat jäsenistä. Ennen pitkää kaikki ulkopuolinen, uusi tai vieras koetaan uhkana. Voi syntyä jopa virheellinen käsitys siitä, että asiat ovat hallinnassa, kunhan edetään yhdistyssääntöjen ja pykälien perusteella tilanteesta toiseen. Toiminta voi tuntua jämäkältä, kun kokousdynamiikka kaikkine kuriositeetteineen hoituu, kokouspöytäkirjoja syntyy ja pidetään ylipäätään kaikista muodollisista asioista huolellisesti kiinni. Jos pelkkä byrokratian pyörittäminen riittää toimijoille, ajaudutaan ennemmin tai myöhemmin vastaantulevien kaistalle. Rutiineista, rakenteista ja säännöistä ei saa tulla itsetarkoitus, sillä yhdistyksen ainoa olemassaolon peruste on sen missio, johon kuuluu velvollisuus huolehtia jäsenten eduista. Yhdistystä ei synnytetty muodollisia rakenteita tai toimijoita varten, vaan nämä kaikki on olemassa vain tarkoituksen mukaisen perustehtävän mahdollistamiseksi.

Heikkilä & Heikkilä (emt., 22) toteavat, että valtarakenteita voi pohtia seuraavien kysymysten avulla:

- Missä ovat organisaation paikoilleen jumiutuneet vallan lähteet?
- Ketkä niitä pönkittävät?
- Miten valta on välineellistetty?
- Miten ja missä tarkoituksessa valtaa on käytetty? Mitä seurauksia siitä on ollut?
- Tarvitaanko vallan muuttumista, jakamista ja kaikkien ihmisten voimaantumista, yhteisvoimaa?

Opinnäytetyöni yhtenä päämääränä on vaikuttaa asenteisiin, jotka edistävät aktiivista ja uudistumishaluista toimintaa. Jäsenkunnan palveleminen on oltava aina tärkein lähtökohta niin toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä kuin muussakin tekemisessä. Perustehtävän sisäistäminen ja siitä käsin luotaaminen muuttuvissa olosuhteissa, on osaavan ay-toimijan tunnusmerkki.

2.1 Yhdistystoiminta

Suomessa on sekä rekisteriin merkittyjä, että rekisteriin merkitsemättömiä yhdistyksiä. Päätäväältä rekisteriin merkityissä yhdistyksissä kuuluu aina jäsenille. Yhdistyksen tunnusmerkit täyttyvät kun siinä on vähintään kolme jäsentä, sillä on aatteellinen tarkoitus, ja sen toiminta on tarkoitettu pysyväksi. Aatteellisuutta tulkitaan nykyään laajasti. Se voi merkitä mm. tietyn aatesuunnan edistämistä, jonkin ryhmän etujen valvontaa, hyväntekeväisyyttä ja joko jäsenille tai muille kuin jäsenille tarkoitettujen palvelujen tuottamista, tai yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista esimerkiksi jonkin urheilulajin merkeissä. Yhdistyslain (YhdL 2§) mukaan toiminta ei saa tuottaa voittoa tai muuta välitöntä taloudellista etua eikä sen tarkoitus tai toiminnan laatu saa olla pääasiassa taloudellinen. Yhdistysten muodostama yhdistys on usein liitto, vaikkakaan sana ”liitto” ei aina merkitse sitä, että se muodostuisi muista yhdistyksistä.

Yhdistyslain (YhdL 35§) mukaan hallitus on lakisääteinen toimielin, jossa tulee olla vähintään kolme jäsentä ja puheenjohtaja, joka voi olla yksi jäsenistä. Hallitus on toimielin, joka edustaa yhdistystä ja vastaa yhdistyksen päättävälle elimille toiminnastaan (emt., 136). Hallituksen tehtävä on toimeenpanna jäsenten tai valtuutettujen päätökset ja vastata yhdistyslaissa määrättyjen tehtävien hoitamisesta.

Opinnäytetyölle asettamani henkilökohtainen tavoite on yhdistyksen hallituksen työn tehostaminen ja kehittäminen, mutta myös sen toimihenkilöiden motivoiminen ja innostaminen tehtävien hoitamisessa. Hallituksen nimeämillä toimihenkilöillä on kullakin oma erityinen vastuualueensa. Seuraavassa tarkastelen yhdistysten toimihenkilöiden yleisempiä tehtäväkuvia lyhyesti:

Puheenjohtaja

on yhdistyksen tärkein toimihenkilö, jonka toiminnasta riippuu pitkälti yhdistyksen sisäinen työskentelykyky ja yhdistyksen ulkoinen kuva (emt., 150). Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu sekä lakisääteisiä että muita tehtäviä. Loimun mukaan puheenjohtajan tulisi keskittyä lähinnä neljään asiaan: hallituksen työskentelyn

johtamiseen, ulkoisten suhteiden hoitoon, yhdistyksen kehittämiseen ja kaikkein tärkeimpien käytännön asioiden hoitamiseen. Yhdistyksen puheenjohtajan tehtäviin kuuluu vapaaehtoistoimijoiden luotsaaminen. Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia yhdistyksen johtamiselle, sillä vapaaehtoistoimijaa ei voi käskeä. Tämän vuoksi luottamuksen synnyttäminen on puheenjohtajan ensimmäinen merkittävä haaste (Loimu 2005, 14).

Puheenjohtajan tulee lain mukaan olla hallituksen jäsen, yli 18 vuotta täyttänyt luonnollinen henkilö, jonka kotipaikka on Suomessa. Hän ei saa olla konkursissa tai holhouksen alainen. Puheenjohtaja allekirjoittaa perusilmoituksen yhdistyksen merkitsemiseksi rekisteriin (YhdL 48 §). Puheenjohtajan vastuu on sama kuin muiden hallituksen jäsenten vastuu. Yhdistyksen asioita on hoidettava tavalla, jolla huolellinen kansalainen hoitaa omia asioitaan. Puheenjohtajan on oltava selvillä velvollisuuksistaan ja pyrkiä parhaansa mukaan täyttämään ne. (Emt., 20–21.)

Sihteeri

on yhdistyksen tärkeä toimihenkilö, joka vastaa monesta käytännön asiasta. Yleisen käytännön mukaan sihteeri huolehtii pöytäkirjojen laatimisesta, ilmoitusten ja lausuntojen toimittamisesta viranomaisille ja liittoon, toimintakertomuksen luonnoksen laatimisesta, toimintasuunnitelman luonnoksen kokoamisesta ja kokousten valmistelusta. Sihteeri vastaa yleensä myös kokouksiin liittyvien käytännön järjestelyjen valmistelusta ja arkistonhoidosta.

Jäsensihteeri

huolehtii jäsenten liittymisilmoitusten, erojen ja muiden muuttuneiden tietojen kokoamisesta ja toimittamisesta sihteerille hallituksen kokouksen käsittelyä varten. Jäsensihteeri voi toimia myös eräänlaisena yhdyshenkilönä jäsenistöön päin.

Tiedotusvastaava

huolehtii yhdistyksen jäsentiedottamisesta sovitulla tavalla. Hän vastaa yleensä sisäisestä tiedottamisesta itsenäisesti esimerkiksi tiedotussuunnitelman pohjalta. Ulkoisesta tiedottamisesta vastaa puheenjohtaja ja tiedotusvastaava tämän apuna. Sama tehtäväjako toimii myös Verovirkailijain Liitossa. Ulkoinen lausuntovastuu liiton asioista on ainoastaan liiton puheenjohtajalla.

Rahastonhoitaja

hoitaa yhdistyksen taloutta. Hänen kauttaan hoituu maksuliikenne, kirjanpito ja käteiskassan pitäminen. Rahastonhoitaja auttaa hallitusta talouden suunnittelussa, tekee luonnoksen tilinpäätökseksi ja veroilmoitukseksi.

Koulutusvastaava

osallistuu yhdistyksen hallituksen kanssa koulutuksen suunnitteluun ja hoitaa yleensä tilaisuuksia koskevat käytännön järjestelyt sekä mahdollisesti osallistuu myös itse jäsenten kouluttamiseen.

Hallituksen tehtävät

Hallituksen tehtävänä on toimia yhdistyksen toimeenpanevana elimenä. Se on myös kollektiivinen päätöksentekuelin, joka toimii puheenjohtajan johdolla. Loimu (emt., 32–50) jakaa hallituksen tehtävät a) lakimääräisiin tehtäviin, b) tehtäviin jotka hallitus voi hoitaa, ja c) muihin tehtäviin. Jäljempänä Loimun tehtävälistaa:

A. Lakimääräiset tehtävät

- Jäsenluettelon pitäminen
- Yhdistyksen kokouksen koollekutsuminen, erillisen äänestystilaisuuden ja postiäänestyksen järjestäminen ja näistä pöytäkirjan laatiminen
- Yhdistyksen edustajana toimiminen
- Selvitysmiehenä toimiminen yhdistyksen purkautuessa
- Yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen konkurssiin
- Kirjanpitoon ja tilintarkastukseen liittyvät tehtävät
- Henkilötietolain mukaiset tehtävät

B. Tehtävät jotka hallitus lain mukaan voi hoitaa

- Jäsenluettelotietojen luovuttaminen ulkopuolisille
- Jäsenten ottaminen yhdistykseen
- Jäsenten erottaminen yhdistyksestä, mikäli säännöissä niin on sanottu
- Kanteen nostaminen yhdistystä vastaan moitteenvaraisen tai mitättömän päätöksen johdosta
- Yhdistyksen nimenkirjoitusoikeuden antaminen
- Yhdistyksen omaisuuden myyminen, vaihtaminen ja kiinnittäminen

C. Muut tehtävät

- Lähellä jäsentä olevien toimijoiden tukeminen
- Muu yhdistyksen edustaminen
- Päätösten toimeenpano
- Rutiiniasioiden hoitaminen
- Rahavarojen ja muun omaisuuden hoitaminen
- Sisäisen toiminnan valvonta ja johto
- Päätösten valvonta
- Toimintaa koskevien kehittämisaloitteiden tekeminen

Hallituksen jäsenen vastuu

Hallituksen vastuu (emt., 50) jakaantuu niin ikään kolmeen osaan:

- Parlamentaariseen vastuuseen:
 - hallituksen jäsen voidaan erottaa toimestaan milloin tahansa
- Siviilioikeudelliseen vastuuseen:
 - hallituksen jäsenen korvausvastuu tahallisesta tai tuottamuksellisesta vahingosta
- Rikosoikeudelliseen vastuuseen:
 - sellaiseen päätöksentekoon osallistuminen, jonka perusteella yhdistyksen oikeuksia on voimakkaasti loukattu
 - huolellisuusvastuun täydellinen laiminlyöminen

2.2 Yhteisöllisyys järjestötoiminnassa

Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogi-opiskelijan yksi asiantuntijuutta haastava kysymys on, kuinka voimme parhaalla mahdollisella tavalla toimia yhteisöllisyyden vahvistajina ja kehittäjinä. Yhteisöllisyys on ihmiskunnan erottamaton, pysyvä ja alati uusia muotoja saava ilmiö, johon on kohdistettu teoreettista ajattelua aina Aristoteleen ajoista saakka. (Hautamäki 2005, 13.) Yhteisöllisyys on osa ihmisyyteen liittyvää kanssakäymistä. Se on osa yhdessä olemista, toimimista ja vaikuttamista. Johdannossa totean, että yhteisöllisyys jäi taloudellisen nousukiidon huumassa monessa yhteydessä sivuosan esittäjän rooliin. Individualismin nousua ja yhteisöllisyyden murtumista edesauttoi myös pari vuosikymmentä sitten alkanut työelämän kiihtyvä tempo. Leena Eräsaaren artikkelin mukaan yhteisöllisyys muodostuu kolmesta perusedellytyksestä:

1. ihmiset ovat läsnä ja heillä on aikaa toisilleen
2. on olemassa yhteinen paikka yhteiselle ajalle
3. pysyvyys, rutiinimaisuus, muuttumattomuus.

Nämä tekijät muodostavat yhdessä luottamuksen, joka on yhteisöllisyyden edellytys. Luottamus syntyy siitä että ihmiset tuntevat toisensa ja heidän tapansa. (Eräsaari, 2007, A1)

Sosiaalinen pääoma ja luottamus

Sosiaalisen pääoman käsitteen vakiinnuttanut Robert Putnam julkaisi vuonna 1993 teoksen ”How to Make Democracy Work”, jossa hän vertaa Pohjois- ja Etelä-Italiaa keskenään. Putnam toteaa, että Pohjois-Italia on tullut taloudellisesti toimeen etelää paremmin siksi, että pohjoisessa on jo kauan ollut enemmän sosiaalista pääomaa kuin etelässä. Pohjois-Italialle ovat olleet ominaisia sosiaaliset verkostot (yhdistykset, oma-apujärjestöt jne.), joiden jäseniä ovat liittäneet toisiinsa keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Pohjois-Italia on ollut pitkään monessa suhteessa kansalaisyhteiskuntana vahvempi kuin eteläinen Etelä-Italia. (Ilmonen 2000.)

Putnamin kaksi johtopäätöstä on, että ”sivilisoituneet” markkinat toimivat paremmin kuin muutoin. Talous on yhteyksissä olemassa oleviin sosiaalisiin rakenteisiin, institutionaalisiin järjestelyihin ja niiden väliseen luottamukseen, eikä muusta yhteiskunnallisesta toiminnasta irrallinen saareke. Vahvana kansalaisyhteiskuntana myös koko valtio voi hyvin ja toimii paremmin. Sosiaalinen pääoma on niin talouden kuin politiikankin sujuvuuden ehto. Putnam Sosiaalisen pääoman tärkeimpänä elementtinä Putnam pitää luottamusta. Luottamus synnyttää yhteistoimintaa, helpottaa toimintojen koordinaatiota ja kommunikaatiota. Nämä puolestaan voimistavat vastavuoroisuuden normeja, yhteisyyden tunnetta ja yhteistä identiteettiä. Kaikki edellä mainittu vahvistaa keskinäistä luottamusta, joka on sitä vahvempi mitä pidempään vastavuoroista kanssakäymistä on ilmennyt ja mitä suljetumpi vastavuoroisuuden verkosto on. (Emt.)

Tekemisen tempo kiihtyy

Tommi Nieminen (2008, D1) kuvaa klassisen musiikin temmon kiihtymistä ja vertaa sitä samoihin aikoihin maailmassa tapahtuneisiin muihin kiihdytyksiin; ”rahamarkkinat vapautettiin, kommunistinen itäblokki mureni, elokuvien leikkaukset nopeutuivat, pikajuoksijat tekivät uusia ennätyksiä ja Suomi pääsi mukaan ensimmäiseen kulutusjuhlaan”. Työyhteisöjen monet samanaikaiset uudistukset edellyttävät sekä yhdistyksen järjestöaktiivilta, että ammattijärjestöissä työskenteleviltä toimihenkilöiltä myös muutoksissa toimimisen kykyä. Hyvin yleistä on, että varsinaiseen toimenkuvaan liittyvien tehtävien lisäksi järjestötyöntekijän odotetaan ottavan monin tavoin osaa työyhteisön kehittämiseen. Työn ohessa pitäisi aktiivisesti osallistua erilaisten hankkeiden ja projektien suunnitteluun ja toteutukseen. Eräsaaren (2007, A1) mukaan julkisella sektorilla pysyvää muutosta pidetään takeena siitä, että touhu on viriiliä ja tehokasta. Ei kiinnitetä huomiota siihen, että yhteisöt eivät perustu jatkuvalle muutokselle vaan vastakohdalle: hitaudelle, rutiineille, toistoille ja totutussa pitäytymiseen.

Terhi Takasen (2005,31) mukaan pitkäkestoinen kiire ja ulkoa tulevat muutos-paineet saattavat johtaa jatkuvaan puolustusmekanismeista käsin toimimiseen, jotka vaikeuttavat yhteistyötä, oppimista ja kehittymistä sekä edesauttavat asioiden syvempien merkitysten katoamista. Takanen toteaa, että muutoksista johtuvan kaaoksen keskellä toimiva ihminen turhautuu ja alkaa helposti tuntea turvattomuutta. Aletaan toimia pelon tunteesta käsin, jolloin huomio kiinnittyy asioihin, jotka edistävät vastarintaa ja jotka eivät tue näkemään selviytymisen mahdollisuuksia (emt., 31). Rouvinen-Wilenius (2008, 23) puhuu koherenssin tunteesta. Koherenssi on Aaron Antonovskyn kehittämän salutogeenisen ajatteluteorian ydinkäsite.

Teoriaan liittyy kolme tekijää:

- merkityksellisyys (meaningfulness)
 - ihmisen tulee tuntea elämänsä merkitykselliseksi. Tämä edellyttää sitä, että elämän tuomat haasteet koetaan vaivan arvoisiksi.

- suoriutuminen (manageability)
 - ihmisellä tulee olla tunne, että omat voimavarat riittävät haasteen suorittamiseen, tai ainakin että apua on saatavilla.
- ymmärrys (comprehensibility)
 - ihmisen tulee hahmottaa maailma ymmärrettävänä, merkityksellisenä ja rakenteellisesti selkeänä, eikä ennalta-arvaamattomana, pelkkänä kaaoksena tai sattumanvaraisuutena.

Omassa järjestötoimijan työssäni olen havainnut, että pitkäkestoisessa paineessa pienemmässäkin muutoksessa on helpompi nähdä uhkia kuin mahdollisuuksia. Sosiaalista pääomaa ruokkiva luottamus heikkenee eikä uuden oppimiselle jää halua eikä aikaa.

Muutospaineet ja kiire nakertavat yhteisöllisyyttä

Tilastokeskuksen Työoloraportin (2008) mukaan yksilöllisen työsuorituksen korostaminen lisää kilpailua työpaikoilla. Kilpailu ei puolestaan edistä asiantuntijuuden tai osaamisen jakamista. Verohallinnon työtyytyväisyys todettiin VMBaron* (2009) mukaan olevan laskusuunnassa. Laskusuuntaa osoittavia indikaattoreita olivat työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa, jaksaminen ja energisyys sekä työtilat ja välineet. Huomiolle pantavaa on, että tyytyväisyys omaan jaksamiseen on heikointa 40–49-vuotiaitten keskuudessa. Juuri tämän ikäisiä toimijoita ja jäseniä myös ay-toiminnassa tarvitaan.

On mahdollista, että työtyytyväisyyttä ja jaksamista tarkasteltaessa omat vaikutuksensa ovat Verohallinnon suurella organisaatiouudistuksella, samanaikaisella henkilöstön vähentämisellä ja merkittävillä työmenetelmien ja työn sisällön muutoksilla. Kiire, työpaineet ja pitkäkestoinen muutostilanne turhauttavat ja vaikuttavat siihen, että työn hallinnan tunne saattaa kadota. Takanen (emt, 34) toteaa, että yhteisöllisyyden luominen ottaa aikaa ja se syntyy hienovireisesti

* Valtiovarainministeriön alaisissa virastoissa henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaava, vuosittain suoritettava tutkimus.

ilmapiiriä rakennellen. Prosessissa vaikuttavat jokaisen yhteisöön kuuluvan ajatukset, teot ja sanat. Työelämän kaaokseen vastaaminen alkaa siitä, että hyväksymme ja antaudumme tietoisesti kaaoksessa olemiselle. Selviytymisen kannalta oleellista on rohkeus antaa periksi hallinnan tarpeesta. Samalla katse on siirrettävä pois asioista, jotka estävät onnistumista. On alettava näkemään ja tekemään asioita, jotka edistävät selviytymistä. Onnistumisen tilanne on nähtävä sielun silmin ja tätä tunnetta on tietoisesti vahvistettava (Emt., 34.)

Hieman samoilla eväillä ratkaisua tavoittelevat Furman ja Ahola (2002, 68) puhumalla ongelmien tavoitteistamisesta. Tuplatähdeksi nimetyssä menetelmässä oleellista on tehdä ongelmasta analyysi, joka sitten käännetään tavoitteeksi. Menetelmä perustuu huomioon, jonka mukaan ihmiselle ominaista on esittää toiveensa ns. tuplanegatiivina, esimerkiksi ”en halua pahaa keittoa”. Tässä tapauksessa tuplanegatiivi kääntyy positiiviksi ilmaisulla: haluan hyvää keittoa. Furmannin ja Aholan menetelmässä lähtökohta on ajattelun tietoinen suuntaaminen niin, että työyhteisössä esiin nousevat tuplanegatiivit käännetään mahdollisimman pikaisesti positiiviksi, jolloin keskusteleminen muuttuu helpommaksi. Molemmissa menetelmissä lähtökohtana on, että yksilö näkee oman vastuunsa osana yhteisön tilaa, tuntee halua toimia ja lähtee tietoisesti kehittämään ja voimaannuttamaan yhteisöä. Menetelmiä yhdistää myös usko ajatusten voimaan. Avainsanoja ovat mielestäni vastuunottaminen ja innostaminen.

Yhteisöllisyyden edistämiseksi ihmisiä on osattava motivoida yhdessä toimimisen suuntaan. Pirjo Ståhlen ja Markku Wileniuksen (2006, 181) luovan tietopääoman käsite jakautuu kolmeen elementtiin; tietoon, liittymiseen ja innostukseen, jotka kaikki ovat myös sidoksissa toisiinsa.

Kehittämisen ytimessä on yksilö

Hankkeen suunnittelutyössä johtoajatuksenani oli, että kehittämisen ytimessä on yksittäinen toimija, joka tulee nähdä erillisenä ja ainutlaatuisena tulevaisuuden muokkaajana. Toimija on samalla myös oppija, joka yhdessä muiden

kanssa vaikuttaa siihen, että yhteisössä syntyy uutta tietoa, joka on enemmän kuin toimijoiden oppimisen summa. (Moilanen 2001, 17.) Samalla kun huomio kiinnittyy yksilöön, korostuu ajatus yhteisöstä, joka kehittää toimintaa toinen toistaan tukien.

Hankkeen perustamisvaiheessa määrittelin yksilön näkökulmasta keskeiset tiedolliset ja persoonalliset tavoitteet seuraavasti:

Kehittämishankkeen tavoitekuvaus:

- Tiedollisena tavoitteena on
 - Antaa osallistujille työkaluja yhdistystoiminnan kehittämiseen.
 - Kannustaa uuden oppimiseen, avoimeen yhteisökulttuuriin.
 - Perehdyttää osallistujat kehittämisen prosesseihin ja tavoitteisiin.
 - Motivoida vastuunottoon projektityössä.

- Persoonallisina tavoitteina on
 - kannustaa epävarmuuden sietämiseen ja oman mukavuusalueen ylittämiseen.
 - Innostaa osallistumiseen ja osallistamiseen.
 - Vertaistyöskentelyn suuntaan ohjaaminen.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄN RAJAUS

Toiminnan tehostaminen edellyttää vaikeidenkin asioiden pohtimista: kuinka ajoittain puuduttavaa arkipäiväänsä elävien jäsenten ja toimijoiden tietoisuutta voidaan koskettaa? Kuinka intressejä herätellään niin, että huomio saadaan kiinnittymään toimintaan, joka koetaan arvokkaaksi ja merkitykselliseksi? Vastauksia on saatava myös siihen, mikä yhdistyksen toiminnassa kaipaa uudistamista, mikä elvytystä. Kaiken taustalla on ajatus, että kehittämisen tuloksena syntyy toimintaa, joka parantaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta sekä viestii yhdistyksestä ulospäin entistä myönteisempiä signaaleja. Profiloinnin tavoitteena on vaikuttaa mielikuviin. Kehittämishankkeeseen liittyvässä opinnäytetyössä opiskelijan tavoitteena on löytää vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- kuinka saada jäsenet aidosti kiinnostumaan ammattiyhdistyksen toiminnasta?
- kuinka saada ”etulinja” eli aktiivitoimijat motivoitua toimintaan?
- kuinka yhdistyksen toimintaan saadaan pro-aktiivinen ote ja yhdessä tekemisen hyvä meininki, joka näkyy myös ulospäin myönteisenä, yhdistyksen profiilia nostattavana vaikutuksen?

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä tavoitellaan uuden tiedon tuottamista, jossa pyrkimyksenä usein on työelämän käytäntöjen ja menetelmien parantaminen ja kehittäminen. Tutkimustoiminnan periaatteena on tuottaa sovellettua, ajankohtaista, totuudenmukaista ja luotettavaa aineistoa muiden toimijoiden käyttöön. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää ja uudistaa työyhteisöni, Verovirkailijain Liiton jäsenyhdistysten toimintaa. Järjestön näkökulmasta kysymys oli yhdistysten kehittämisprojekteista, jossa toiminnan tarkastelu, suunnittelu ja toteutus perustuivat alueellisen toiminnan vahvistamiseen ja profiloimiseen.

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus, jonka laajempaan tavoitteena on tehostaa ja kehittää Verovirkailijain Liiton jäsenyhdistysten toimintaa ja aikaansaada sitä kautta myös järjestön tavoitteita tukevaa kehitystä. Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa käytetään välineenä useita erilaisia menetelmiä ja jossa ratkaistaan konkreettisia ongelmia. Ominaista on myös se, että tutkija toimii aktiivisena muutosagenttina yhteistyössä asiakkaan tai kohdeyhteisön kanssa. (Ruohonen 2009.)

Toimintatutkimus innostamisen välineenä

Koko kehittämishankkeen yhtenä peruspontimena oli ajatus, että motivoitunut ja aktiivinen joukko toimijoita nostattaa omalla osallistumisellaan yhdistyksen profiilia ja innostaa myös muita mukaan toimintaan. Innostaminen liittyy Leena Kurjen (2002, 71) mukaan läheisesti ja luontevasti toimintatutkimuksen metodologiseen lähtökohtaan. Kurki toteaa että toimintatutkimus merkitsee parhaimmillaan samaa asiaa kuin innostaminen; ihmisten omaa vapaaehtoista osallisuutta ja aktiivista osallistumista yhteisen kulttuurin luomiseen.

Toimintatutkimuksessa ratkaistaan konkreettisia ongelmia. Tarkoitukseni oli toimia hankkeessa eräänlaisena muutosagenttina yhteistyössä jäsenyhdistysten kanssa. Verovirkailijain Liiton näkökulmasta tämä tutkimus toteutettiin hankkeena, jossa jokainen yhdistys muodostu yhden erillisen, mutta toisiinsa nähden samankaltaisen puoli vuotta kestävä projektin.

Kullekin hankkeen projektille ominaista oli käytännönläheisyys ja pyrkimys siihen, että kohteen toimijat sitoutetaan alusta lähtien muutosprosessin läpiviemiseen yhdistyksessä. Liiton näkökulmasta kysymys oli projektista, jossa toiminnan tarkastelu, suunnittelu ja toteutus perustuvat ammattiyhdistyksen alueellisen toiminnan vahvistamiseen ja profiloimiseen. Tavoitteena oli aikaansaada hyvää vaikutusta valtakunnallisen järjestön rakenteista alhaalta ylöspäin. Yhdistysten systemaattinen kehittäminen ja uusien käytäntöjen juurruttaminen yli yhdistysrajojen sai aikaan sen, että myönteiset vaikutukset leviävät myös horisontaalisessa suunnassa nostaten koko liiton profiilia. Yhdistyksen näkökulmassa tärkein painopiste oli omassa sisäisessä kehittämisprojektissa.

Projekteissa edetään projektityölle tunnusomaisten vaiheiden kautta alusta loppuun. Projektityön tunnuspiirteitä (Makkonen 2002, 138) ovat projektin erityinen tarkoitus, määräaikaisuus ja kertaluoneisuus, rajattu tehtäväkokonaisuus, vastuiden ja valtuutuksien määrittely ja oma ohjausrakenne. Jokaisessa käynnistettävässä projektissa luodaan visio ja hahmotellaan toimenpiteitä vision saavuttamiseksi. projektin vaiheita ovat:

- Projektisuunnitelma
- Työsuunnitelma
- Projektin toteutus
- Toimeenpano
- Seuranta
- Pättäminen

Kehittämishankkeeseen sisältyi kaksi Webropol-kyselyä. Ensimmäinen oli yhdistyksen hallitukselle ja toimihenkilöille suoritettu ns. alkukysely, jonka tehtävänä oli kartoittaa nykytilannetta. Loppukyselyn avulla haluttiin selvittää, min-

käläisiä ajatuksia, kokemuksia ja mielikuvia kehittämisprojekti oli toimijoissa herättänyt ja kuinka he itse tuloksia oman yhdistyksen näkökulmasta arvioivat. Hankkeen aikana muutamissa jäsenyhdistyksissä suoritettiin myös henkilökohtaisia haastatteluja eri toimijaryhmien ja/tai yhdistyksen jäsenten kesken. Aineiston pohjana käytettiin myös Verovirkailijain Liiton vuoden 2008 jäsenkyselyjen tuloksia, 2007–2008 aikana suoritetun organisaatiouudistusprojektin materiaalia.

4.1 Toimintatutkimuksen keskeiset piirteet

Lyhyesti kiteytettynä toimintatutkimus on toiminnan kehittämistä tutkimuksen avulla. Toimintatutkimuksen keskeisimpiä tekijöitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10). Heikkinen (2006, 10) määrittelee toimintatutkimuksen käytännön kehittämiseksi, jossa tutkitaan ihmisen toimintaa ja ”kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä”. Oleellista on, että toiminta perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jossa toimintaa ohjaa yhteinen näkemys toiminnan tarkoituksesta. Menetelmälle ominaista on, että tutkimus- ja kehittämistoiminta määrittyy ajallisesti rajattuun projektiin, jonka aikana kokeillaan ja kehitellään uusia menettelytapoja. Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa käytetään välineenä useita erilaisia menetelmiä ja jossa ratkaistaan konkreettisia ongelmia. Keskeistä on, että tutkija toimii aktiivisena muutosagenttina yhteistyössä asiakkaan tai kohdeyhteisön kanssa. (Ruohonen 2009).

Tieteellisenä lähestymistapana toimintatutkimus sai alkunsa 1940-luvulla USAssa, kun sosiaalipsykologian uranuurtajana tunnettu Kurt Lewin otti käyttöön käsitteen *action research*. (Aaltola & Syrjälä 1999, 13.) Lewinin vaikutuksesta toimintatutkimus nähdään paljolti ”todellisuuteen” vaikuttamisena, joka edellyttää sosiaalista tilaa ja sen hyväksi käyttämistä. Toimintatutkimus kiinnittyy näin sosiaalisen tilan avaamiin merkitysyhteyksiin. Tämä tekee toimintatutkimuksesta perusluonteeltaan sosiaalisen prosessin. Kuula (1999, 34.) siteeraa Lewiniä (1946, 206; Hartin & Bondin mukaan 1995,15), ja hänen kehittämänsä toimintatutkimuksen kehää: ”toimintatutkimus alkaa yleisideasta ja tavoitteesta,

joita täytyi tutkia suhteessa käytettävissä oleviin keinoihin keräämällä kohteesta fakta-tietoja.” Toimintatutkimus on spiraalimaisesti etenevä muodostelma, joka koostuu suunnittelusta, toiminnasta ja toiminnan tuloksista kerättävästä tiedosta. Edellä mainitut vaiheet johtavat lopulta evaluaation kehään, jonka avulla voidaan arvioida tulevia vaiheita ja sen tuloksia ja valmistella kolmas vaihe, jossa kokonaissuunnitelma modifioidaan uudelleen.

Lewinin toimintatutkimuksista Kuula (2006) nostaa esimerkiksi ns. Harwoodin tutkimuksen, jossa tehtaan ongelmia olivat matala tuottavuus, työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja työntekijöiden johtoa kohtaan osoittama aggressiivisuus. Lewin toteutti Harwoodin tehtaassa kenttäkokeen, jossa käytettiin kolmea työntekijöiden ryhmää, joiden työtehtäviä muutettiin ja uudistettiin. Ensimmäinen ryhmä ei osallistunut muutosten suunnitteluun, toinen ryhmä osallistui suunnitteluun edustajiensa välityksellä ja kolmas ryhmä osallistui kokonaisuudessaan muutosten suunnitteluun tehtaan johdon kanssa neuvotellen. Ensimmäisessä ryhmässä tuottavuus ja työmoraali laskivat. Kahdessa muussa ryhmässä näin ei tapahtunut. Muutoksen suunnitteluun osallistunut kolmas ryhmä saavutti muutosta edeltäneen tuottavuuden ja kasvatti sitä edelleen. Tutkimuksella Lewin osoitti, että työntekijöiden demokraattisilla osallistumismahdollisuuksilla on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen, työmoraaliin ja tuottavuuteen. Lisäksi myönteisessä kehityksessä merkityksellistä oli demokraattinen osallistuminen. (Emt.)

Kuula (1999, 218) toteaa että toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä. Tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan ensiaskelia ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan näitä jne. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi.

Toimintatutkimuksen sykleihin kuuluu konstruoivia ja rekonstruoivia vaiheita. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 78–82.) Ensiksi mainittu on uutta raken-

tava, jälkimmäisessä sananmukaisesti uudelleen rakennetaan, arvioidaan ja havainnoidaan toteutunutta toimintaa. Sykliä välit vuorottelevat suunnittelun, koekulun, havainnon, arvion ja reflektoinnin jatkuvassa kehässä, joka voi alkaa kehällä mistä vaiheesta tahansa. Ymmärryksen kasvaessa alkavat sykliä välit usein muodostaa spiraalia, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät jatkuviin uusiin kehittämisisideoihin. Näin syntyy Lewinin kehittämä spiraalimalli. Sykliä määrä ei ole kuitenkaan oleellinen arviointiperusta, sillä toimintatutkimuksessa ominainen jatkuvuus voi sisältyä yhteenkin sykliin. (Heikkinen ym. 2006, 82.) Tärkeää on omaksua tutkiva ote työhön ja kiinnittää huomiota perusideaan, suunnitteluun, toiminnan ja arvioinnin toteutumiseen.

Tiedon kehittymiseen vaikuttaa myös kenttätyön pituus ja leveys. Leveällä kenttäjaksolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteena on samanaikaisesti mukana useita ryhmiä. Pitkällä kenttäjaksolla tutkija työskentelee kauan yhden tapauksen kanssa (emt.83.) Tutkimuksessani kysymys oli leveästä kenttäjaksosta, sillä tarkastelun ja kehittämishankkeen kohteena on 11 jäsenyhdistystä. Leveälle jaksolle pidetään hyvänä perusteluna lyhyempää kenttäjaksoa, joten uskon että valitsemani puolenvuoden aikaväli on tähän tarkoitukseen sopiva.

4.2 Menetelmän hyvät ja huonot puolet

Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen toimintaa tehdään yhteisössä eri tavalla kuin ennen sitä. (Emt., 86.) Tällöin voidaan todeta, että menetelmän avulla on syntynyt entistä parempaa käytäntöä. Uuden merkityksellisen tiedon synty on aikaansaanut muutoksia, jotka näkyvät yhteisön sosiaalisten ja toiminnallisten käytänteiden edistymisenä. Opinnäytetyöhöni liittyvässä kehittämishankkeessa lähtökohtana on kommunikatiivinen toimintatutkimus, joka nojautuu ajatukseen vuorovaikutuksen kehitymisestä edellytyksenä organisaatioiden muutoksille ja laajemman työelämän innovaatioille (Kuula 1999, 90).

Keskeisenä työmenetelmänä olen pyrkinyt käyttämään innostamista. Innostaminen (Kurki 2002, 71) liittyy läheisesti ja luontevasti toimintatutkimuksen metodologiseen lähtökohtaan. Kurjen mukaan toimintatutkimus merkitsee parhaimmillaan samaa asiaa kuin innostaminen; ihmisten omaa vapaaehtoista osallisuutta ja aktiivista osallistumista yhteisen kulttuurin luomiseen.

Toimintatutkimuksen tekemisessä tutkija voi kokea turhautumista siitä, ettei voi laatia tarkkaa tutkimussuunnitelmaa eikä esimerkiksi tiedonhankinnan etene mistä voi kuvata tarkasti. Tutkija edistyy ja oppii hankkeen edetessä samalla kuin tutkimuskohteesta ja menetelmistä on saatavissa enemmän tietoa. Ongelmaksi toimintatutkimuksessa saattaa muodostua myös se, että tutkittavaa ainestoa kertyy helposti suuria määriä. Tutkijan on tällöin syytä keskittyä oleelliseen, tiedostaen kuitenkin samalla, että valmius tarttua kokonaisuuden kannalta merkityksellisiin, ennakoimattomiin ajatuksiin ja löydöksiin on säilytettävä.

Merkittävän dilemman muodostaa toisaalta kysymys tutkijan roolista auktoriteettina ja toisaalta tasavertaisena osallistujana (Kuula 1999, 90). Tutkijan on tästä syystä osattava tasapainotella vetäytymisen ja osallistumisen välillä. Myös neutraalina ja kriittisenä tutkijana toimiminen edellyttää, että kohteeseen otetaan säännöllisesti etäisyyttä. Tämä on arvioinnin kannalta välttämätöntä.

Rooliristiriitojen välttämiseksi tutkijan kannattaa pyrkiä toimimaan ennen kaikkea muutokseen kannustajana ja subjektiivisena kanssaeläjänä. Jo hankkeen alkuvaiheessa tutkijan on hyvä keskittyä luottamuksen saavuttamiseen tutkimuskohteeseen osallistuvien suhteen. (Heikkinen ym. 2006, 102.) Esiintyminen yli-innokkana ideanikkarina tai kaikkietävänä guruna ei ole omiaan edistämään osallisuutta ja avointa dialogia osallistujien kesken. Tutkijana tehtäväni ei ollut siis ratkoa ongelmia muiden puolesta, vaan esittää näkökulmia kehittämisen perustaksi ja auttaa osallistujia arvioimaan omaa toimintaa ja taitojaan. Luottamuksen syntymistä ja ylläpitämistä tutkija voi edistää myös noudattamalla seuraavia periaatteita: osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys (Huovinen & Rovio 2006,102).

4.3 Menetelmän soveltuvuudesta

Opinnäytetyössäni ammattijärjestön kehittämishankkeessa, onnistumisen kannalta merkittäviä avainsanoja ovat yhteisöllisyys, innostaminen, avoimuus, demokraattinen dialogi ja osallisuus. Kehittämistyötä suoritettiin jäsenyhdistyksissä erillisinä projekteina ennakkoon sovittuna aikajaksona, jolle on määritelty alku ja loppu. Kehittämishankkeen käynnistämisen edellytyksenä oli, että yhdistyksen toimijat osallistuivat projektiin vapaaehtoisesti ja omasta halustaan. Kaikki nämä hankkeeseen liittyvät lähtökohdat ja ominaisuudet sisältyvät myös toimintatutkimuksen keskeisiin piirteisiin. Lisäksi hankkeessa kehitettiin konkreettisia käytäntöjä, osallistujat muodostuivat tutkijan lisäksi toimijayhteisöön sidoksissa olevista ryhmistä, hankkeessa käytettiin useita menetelmiä ja osallistujien toiminnan merkitys kehittämisessä oli erityisen tärkeä.

Kehittämisteemassa yhteisökulttuurilla on suuri merkitys. Åberg (2000,82) toteaa, että yhteisökulttuuri on vuosien mittaan yhteisössä muodostuva kulttuurien kokonaisuus. Erityisesti vanhoilla järjestöillä vuosikymmenten saatossa kehittynyt yhteisökulttuuri voi muodostua muutosta jarruttavaksi vastavoimaksi, joka edellyttää tietoista sisäisen kulttuurin tuntemusta. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhdistyksen yhteisökulttuuriin tietoisesti tutustutaan ja että sitä yritetään ymmärtää. Näin muutoskeskusteluun voidaan nostaa teemoja, joiden avulla piiloisistakin päätöksentekoperusteista tullaan herkemmin tietoisiksi. Toimintatutkimus vuorovaikutteisuutta ja yhteisöllisyyttä korostavana tutkimusmenetelmänä antaa tutkijalle tähän hyvät mahdollisuudet.

Myös yhteisön arvoilla on merkitystä, sillä arvot nousevat kulttuurisesta perimästä ja niillä on toimintaa ohjaava tarkoitus. Arvot ovat pysyviä uskomuksemme tiettyjen tavoitteiden tai käyttäytymisen paremmuuteen. Nämä uskomukset ohjaavat ja suuntaavat kaikkea toimintaamme. (Emt., 293.) Arvot toimivat kahdella tasolla. Sisäistetyt yhteiset arvot suuntaavat ongelmanratkaisua uusissa tilanteissa vaistonvaraisesti kohti ratkaisua, jotka muut samoin arvostavat voivat hyväksyä. Mutta mikäli ihminen ei voi hyväksyä virallistettuja arvoja, ne kääntyvät itseään vastaan. Mielenkiintoisen näkökulman asiaan tuo ns. Row-

leyn ja Rovensin muutosmalli, joka väittää että odottamattomiin asioihin reagointi on nopeinta silloin, kun sisäiset arvot ohjaajat jokaisen käyttäytymistä. Jos arvot on sisäistetty, ne suuntaavat ratkaisuja vaistomaisesti kohti oikeana pidettyä ratkaisua. Tässä ohjauksessa tulisi asiakkaan arvojen olla määräävässä asemassa. (Emt., 63.)

Viimeistään yhteisön muutostilanteessa olisi hyvä käynnistää arvoprosessi, jonka aikana suoritetaan testausta ja aitoa keskustelua siitä, kuinka yhteisön viralliset arvot sisäistetään; tuntevatko toimijat niitä ja hyväksytäänkö ne. Jos arvot koetaan toimiviksi, ne vahvistavat toimintaa, jos ei, niitä tulisi muuttaa (Emt. 85–86.) Samalla voidaan käydä avointa ja läpinäkyvää keskustelua tavoitteellista toimintaa hidastavista ja edistävästä tekijöistä. Åbergin mukaan arvoprosessia läpikäyvät yhteisöt törmäävät usein johonkin kolmesta ongelmasta: he huomaavat usein, että arvot on määritelty liian vaativiksi, yritysjohto ei ole toiminut määrittelemiensä arvojen mukaisesti, tai henkilöstö on jätetty arvoprosessin ulkopuolelle. Yhteisössä vaikuttavien arvojen tutkiminen on vaikeaa, sillä ne eivät ole suoraan kysyttävissä tai havaittavissa. Helpompi tapa aloittaa arvoprosessi on jalostaa niitä arvokeskustelun kautta.

5 TYÖN TOTEUTUS

Koska tarkastelu tutkimuksessa keskittyy alueellisten jäsenyhdistysten kehittämishankkeisiin, otan lähtökohdaksi Kari Loimun yhdistystoimijan käsikirjan (2007), ja lähimpään tarkasteluun kirjassa esitetyt väitteet (emt., 361–373), joihin Loimu kertoo konsulttina usein ammattijärjestöissä törmänneensä. Väitteille ominaista on, kuten Loimukin toteaa, niiden kliseemäisyys. Ne ovat ikään kuin valitettavia, mutta lopullisia tosiasioita, joille vain hieman naiivit tai yli-innokkaat (usein ”vihreät”) toimijat kuvittelevat jotain voivansa tehdä.

Kirjassaan Loimu esittää kunkin väitteen taustaksi arkielämästä nousevia, ymmärrettäviä selityksiä sekä kutakin väitettä vastaan muutamia käytännönläheisiä ja yhdistyksissä kohtuullisen helposti toteutettavia vinkkejä ja ohjeita.

Kari Loimun konsulttina usein kuulemat väitteet 1-8:

1. jäsenet ovat passiivisia.
2. nykyiset toimijat väsyvät, uusia aktiiveja on mahdoton saada
3. jos joku uusi saadaan hallitukseen, hän jättää paikkansa seuraavassa vuosikokouksessa
4. Kokoukset ovat tylsiä, eikä niissä tehdä todellisia päätöksiä
5. hallituksessa kukaan ei tee mitään – kaikki kaatuu puheenjohtajan niskoille
6. päätöksiä kyllä tehdään, mutta mitään ei tapahdu
7. tässä olisi niin paljon tekemistä, että emme tiedä mistä alkaisimme.
8. järjestö ei kerta kaikkiaan kykene muuttumaan

Opinnäytetyössäni lähdin Loimun esittämien väitteiden ja kehittämiseen haastavien vinkkien innoittamana käytännön yhdistystyössä selvittämään, voiko ohjeita toteuttamalla ja niitä hieman mukaillen saada aikaan tehokkaampaa ja innostavaa yhdistystoimintaa. Kussakin projektissa yhdistystoimijat toteuttivat laatimiani tehtäviä ja raportoivat niistä sovitulla tavalla. Tärkeää oli saada toimijat alusta lähtien aidosti motivoitumaan ja tuntemaan, että kysymys on heidän kehitystarinastaan.

5.1 Tutkimuksen aikataulu

Jatkossa esittelen kehittämishankkeen eri vaiheita siten kun ne lopullisessa työn etenemisjärjestyksessä todellisuudessa tapahtuivat. Alkuperäisessä projektisuunnitelmassa tarkastelujakso oli määritelty päättyämään joulukuussa 2009. Kuten toimintatutkimuksessa usein käy, myös tässä tutkimuksessa elävä elämä poikkesi suunnitellusta. Omalle kohdalleni osui tarkastelujaksolla yllättäen vastuullisempiin työtehtäviin siirtyminen. Tämä vaikutti hankkeeseen siten, että osallistumiseni kenttätoimintaan jäi suunniteltua vähäisemmäksi. Hankkeen aikana ehdin ohjata yhdeksää jäsenyhdistystä kenttäkäynnillä. Kuudessa yhdistyksessä vaihtui kehittämishankkeen aikana puheenjohtaja ja kaikissa yhdistyksissä vaihtui ainakin osa hallituksen jäsenistä. Kaikki nämä muutokset näkyvät hankkeiden lopputuloksissa ja yleisenä piirteenä voidaan todeta, että ne vaikuttivat myös aikatauluihin siten, että tarkastelujakso eli yli vuodenvaihteen päät-

tyen maaliskuuhun 2010. Vastaavasti myös hankkeen loppukyselyiden aikataulu venyi kahdella kuukaudella suunniteltua pidemmälle.

5.2 Aloituskyselyn tavoitteita ja taustaa

Koska kehittämishankkeessa tarkastelun kohteena oli ennen kaikkea toiminnan kehittäminen ja toimijoiden osallistaminen, käynnistin hankkeen jäsenyhdistysten hallituksen jäsenille ja toimihenkilöille suunnatulla kyselyllä. Mielikuvat, uskomukset, ajatukset ja tuntemukset ovat asioita, joita voidaan hyvin kartoittaa kyselylomakkeiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 172). Webropol-kysely toimitettiin kohderyhmälle sähköpostilla parin viikon vastausajalla. Karhukirjeet lähtivät 16.6 ja vastausaika päättyi 18.6.2009. Kyselyjä lähti yhteensä 188 kappaletta. Vastauksia palautui 114, joten kyselyn vastausprosentiksi tuli 61 %.

Aloituskyselyn tavoitteena oli selvittää:

- tekijöitä, jotka synnyttävät kiinnostuksen ja kimmokkeen ryhtyä ammattiyhdistyksen toimijaksi.
- tekijöitä, jotka motivoivat ay-toimijaa
- tekijöitä, jotka edistävät tavoitteellisen toiminnan onnistumista
- tekijöitä ja asioita, jotka nykyisessä toiminnassa tulisi muuttaa
- toimijoiden arvioita yhdistystoiminnan nykytilasta

Metodin valinnassa tärkeimpiä perusteita olivat taloudellisuus, nopeus ja vastaamisen vaivattomuus. Anonymisti suoritettuna kyselyn sisällöllinen rakenne perustui kaikille vastaajille yhdenmukaiseen kysymysosioon. Kyselyyn otettiin mukaan erillinen osio, jossa vastaajia pyydettiin ilmoittamaan kaikki voimassa olevat yhdistystehtävät, sekä toimijuuden pituus ko. tehtävässä. Näin oli mahdollista selvittää, vaikuttivat erilaiset tehtävät ja näissä tehtävissä toimittu aika vastaukseen. Lomakkeessa oli sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä. Kysymysten määrä oli 20 kappaletta. Aikaa vastaamiseen kului arviolta 15–20 minuuttia/kysely. Metodina sähköposti sopii hyvin Verovirkailijain Liiton toimintaan,

sillä liitolla on käytännössä mahdollisuus tavoittaa kaikki yhdistystoimijansa sähköpostin avulla. Kyselyihin liitettiin saate, jossa selostettiin lyhyesti hankkeen taustaa ja tarkoitusta.

Mistä toimija saa sytykkeen?

Suosittu Amerikkalainen evankelista ja positiivisen ajattelun filosofi Norman Vincent Peale on todennut että motivaatio on kuin ravintoa, jota ihmisen on saatava säännöllisesti, jotta pysyy voimissaan. Vapaaehtoistoiminnassa on kysymys tärkeäksi koetulle asialle omistautumisesta. Päätös toimijaksi ryhtymisestä siihen kuuluvine vastuineen on samalla valinta, joka sulkee pois muita vapaa-ajan toimintaan liittyviä asioita. Mielestäni loogiselta syy-seuraussuhteelta vaikuttaa selitys, että ay-toiminnan osallistumiskynnys nousee harrastusmuotojen ja vapaa-ajan palveluiden tarjonnan kasvaessa. Työelämän paineet ja kiireen tunteen lisääntyminen vaikuttavat siihen, että yhä enemmän vapaa-aikaa halutaan käyttää matkailuun, kulttuuriin, liikuntaan ja hyvinvoinnin edistämiseen. Kun talouden käytettävissä olevat tulot ovat viime vuosikymmeninä lisääntyneet, kyseisiin harrastusmuotoihin on mahdollista myös satsata.

(Liukkonen ja Jaakkola. 2002,139) toteavat, että ihmiset tekevät valintoja arviointujen seuraamusten perusteella. Tätä kutsutaan hyötysuhdeajatteluksi tai odotusmalliksi, joka keskittyy ihmisten henkilökohtaiseen taloudelliseen hyötyyn. Valintatilanteissa tutkaillaan ensin käytettävissä olevia vaihtoehtoja, sitten mahdollisia lopputuloksia kunkin vaihtoehdon osalta ja lopuksi näiden arvioitua hyödyllisyyttä. Tutkimuksissa on usein todettu, että ihmiset kertovat kokeneensa eniten onnistumisen ja tyytyväisyyden tunnetta tilanteissa, joissa monet olivat heidän suorituksistaan riippuvaisia tai he saivat merkittävän työn tehtyä. Yksi tällainen tärkeä tehtävä liittyy toisten ihmisten auttamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. (Emt., 131.) Ruohotie (1998, 37) kuvaa motivaatiota motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Motiivit antavat energiaa, aktivoivat, virittävät, ylläpitävät ja ohjaavat käyttäytymistä kohti päämääriä. Ruohotie lähestyy aihetta opiskelijan näkökulmasta käsin: ”Palkkioilla ja kannusteilla on suuri merkitys siihen, kuinka innokkaasti opiskelulle asetettuihin tavoitteisiin pyritään.” Kannusteet

voivat palkita sisäisesti, jolloin opiskelija tuntee oppimisen iloa, tai ulkoisesti, jolloin opiskelija ponnistelee arvosanan eteen.

Vain merkityksellisiin asioihin halutaan panostaa

Työelämässä tapahtuvan ikärakennemuutoksen, organisatoristen ja toiminnallisten muospaineiden alla monet saattavat kokea, ettei heillä ole enää riittävästi tarmoa tai aikaa ay-toimintaan, vaikka asia kiinnostaisikin. Myös perhelanteet ja oma terveydentila vaikuttavat osallistumismahdollisuuksiin. Suora yhteys osallistumisinnostukseen on myös ay-toimintaan liittyvillä mielikuvilla, uskomuksilla ja yleisellä mielipiteellä. Kaikkien näiden näkökulmien valossa ay-toimijuus näyttäisi edellyttävän nykyajan osallistumispäätöksen tekevältä aitoa ja tietoista harkintaa. Tarvitaan sitoutumisen tahtoa sekä valmiutta panostaa aikaa ja vaivaa. Ay-toimintaan ei enää "ajauduta", vaan aktiivisen toimijuuden valitsevalla syyt ovat entistä harkitumpia. Päätöstä sitoutua toimintaan edellyttää yhä useammin vahva tunne osallistumisen merkityksellisyydestä. Ay-toimijuuden harkinnassa kysymys voi olla myös ihmisten valmiudesta ja tahdosta kohdata erilaisuutta. Valintojen kynnyksellä ihminen tarvitsee myönteisen minäkäsityksen lisäksi päätöksentekotaitoja, itseluottamusta ja vastuunkantamista. (Heikkilä & Heikkilä. 2005, 42).

Vaikka haasteita muuttuvassa maailmassa riittää, voi ay-toimintaan osallistumisen suosio kääntyä tulevaisuudessa vielä nousuunkin. Vielä vuosituhannen vaihteessa selkeästi vallalla ollut individualismi, yksilöllisyyden korostuminen vaurauden ja noususuhdanteen siivellä, piti yhteiskunnassa yllä yleistä luottamuksen ilmapiiriä. Suotuisassa taloustilanteessa usko elämän hallintaan ja toivotun tulevaisuuden luomiseen näyttää olevan herkässä. Tunne omasta heruudesta ja siitä, että voi itse säädellä ja vaikuttaa omaan ja perheen tulevaisuuteen on kuitenkin illuusio, johon saatetaan havahtua vasta laman kynnyksellä. Epävarmuus tulevaisuudesta voi vaikuttaa siihen, että kiinnostus ay-toimintaa kohtaan lisääntyy. Kuntaliiton vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet kuntalaisista osallistuu järjestötoimintaan ja ammattiyhdistyksen toimintaa osallistuu runsas viidennes asukkaista. Yhdistystoimintaan osallistu-

mista arvioitiin lisäksi melko hyvänä tapana vaikuttaa, myös niiden keskuudessa, jotka eivät itse osallistu yhdistystoimintaan.

5.3 Aloituskyselyn tuloksista

Aloituskyselyssä kartoitin mielipiteitä ja perusteluja, jotka olivat synnyttäneet kiinnostuksen ja päätöksen sitoutua johonkin yhdistystoimijan rooliin. Asian selvittämiseksi varoin johdattelemasta vastaajia, joten laadin yksinkertaisen avoimen kysymyksen:

Kysymys: Mikä sai sinut kiinnostumaan yhdistystoiminnasta?

Kysymykseen annettiin 89 vastausta. Avoimien kysymysten koodaamiseen kuuluu aikaa, mutta vaiva kannattaa, sillä todellisen syyn selvittämiseksi on oleellista, että vastaaja itse osoittaa, mikä on hänen näkemyksensä mukaan keskeistä ja tärkeää. Ryhmittelin vastaukset seitsemään luokkaan seuraavasti:

Kiinnostus ja halu sitoutua toimintaan syntyvät silloin kun:

- Tulee tunne, että voi omalla toiminnalla vaikuttaa asioihin (25 %)
- Muut innostavat ja kannustavat hoitamaan yhteisiä asioita (22 %)
- Toimijaroolin kautta hankittu ajankohtaisen ja merkittävän tiedon saanti koetaan tärkeäksi (20 %)
- Tarve kuulua yhteisöön ja tuntee osallisuutta on merkittävä (9 %)
- Yhdistyksen toiminnan vaikutukset koetaan merkittäviksi yhteisölle (9 %)
- Toimija kokee saavansa tehtävästä hyötyä toisen ay-tehtävän hoitamisessa (8 %)

Vastauksissa heijastui myös lapsuudessa syntyneet myönteiset asenteet sekä vanhemmilta saatu malli. Yllättävän moni (6 %) toi esiin avoimessa vastaukses-

saan, että osallistumiseen vaikutti vanhempien aktiivisuus ay-toiminnassa tai jossain muussa vapaaehtoistoiminnassa.

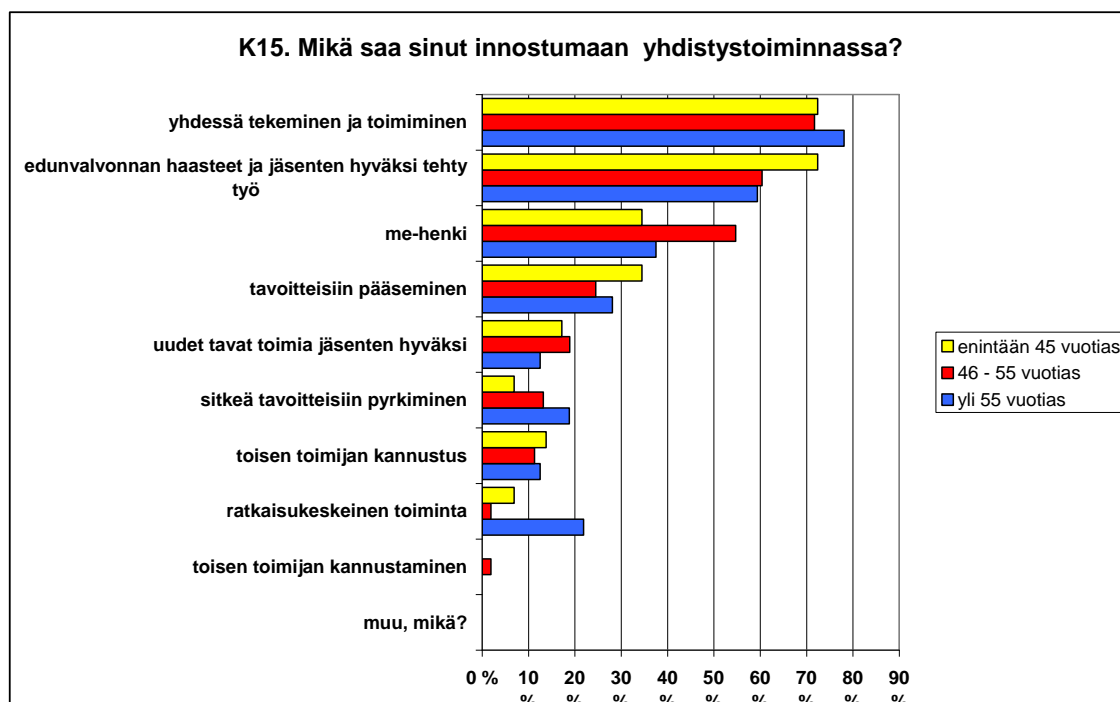
Yleisen luottamuksen nauttiminen työyhteisössä on selkeästi innostava kannustin, jolla on vaikutusta osallistumiseen ja vastuunottoon. Työtovereiden ve-toaminen toimijaksi ryhtymisestä nousi esille 24 % vastauksessa. Osallisuuden ja oman toiminnan merkitys korostuu vastauksessa, jossa toimijaksi ryhtymistä selostettiin työtovereiden kannustuksella ja omalla perustelulla: ”Kun tässä hommassa mua tarvittiin”.

Motivaatiotekijöiden kartoittaminen

Konsultti Kari Loimun usein toimijoilta kuulema väite oli, että kun joku uusi saadaan hallitukseen, hän jättää paikkansa seuraavassa vuosikokouksessa. Tämä väite mielessäni halusin selvittää, mitkä tekijät saavat toimijat innostumaan yhdistystoiminnassa. Mistä saadaan energiaa, mikä yhdistää ja voimaannuttaa. Mikä tai mitkä voisivat olla sellaisia motivaatiomooottoreita, joka saavat toimijan sitoutumaan syvemmin ja jatkamaan tehtävässä pidempään kuin yhden kauden?

Kysymys: Mikä saa sinut innostumaan yhdistystoiminnassa?

Vastausta lähdin hakemaan monivalintakysymyksen kautta, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan luettelosta kolme tärkeintä seikkaa, jotka yhdistystoiminnassa innostavat:



Kuvio 1 Mikä sai sinut innostumaan yhdistystoiminnasta? n=111

Kysymykseen annettiin 111 vastausta. Yhdessä tekeminen nousee vastauksissa selvästi suosituimmaksi innostusta selittäväksi tekijäksi. Merkille pantavaa on se, että asia näyttää iän myötä vain korostuvan. Toinen esiin nouseva seikka on, että alle 45-vuotiaiden ikäpolvi pitää edunvalvonnan haasteita innostavimpana asiana kuin ikääntyneempi sukupolvi. Hyvästä yhteishengestä innostuvat selvästi muita enemmän 46–55-vuotiaat vastaajat. Yli 55-vuotiaiden vastauksissa korostuu merkittävästi ratkaisukeskeisen toiminnan arvostaminen sekä tavoitteisiin sitkeästi pyrkiminen ja tavoitteisiin pääseminen. On mahdollista, että pitkäaikainen toimijuus auttaa hahmottamaan paremmin pitkäjänteisen työn tuloksia. Samalla on ehkä muodostunut käsitys ratkaisukeskeisen toiminnan eduista. Nämä päätelmät saavat vahvistusta kun tarkastellaan vastaajien ikäjakamaa suhteessa toimijuuden keston. 55-vuotiaiden yhdistystoimijuus on kestänyt keskimäärin selvästi pidempään kuin muiden ryhmien. Kyselyyn vastanneista yli 55-vuotiasta on 42 % toiminut jossain yhdistystehtävässä yli 10 vuotta, 46–55-vuotiaista yli 10 vuotta on yhdistystoimintaan osallistunut 10 % ja alle 45 vuotiaista prosenttiluku on 5.

Lähestyin motivaatiotekijöitä kartoittavia seikkoja myös avoimella kysymyksellä:

Kysymys: Mikä on mielestäsi yhdistystoiminnan parasta antia?

Vastauksia, joissa vastaaja saattoi esittää useitakin seikkoja, annettiin yhteensä 61 kappaletta, jotka koodasin viiteen luokkaan:

Ay-toiminnan parasta antia on:

- sosiaalinen kanssakäyminen, vuorovaikutus muiden kanssa ja uusiin ihmisiin tutustuminen (40 %)
- tiedon jakaminen ja tiedon saaminen (30 %)
- yhteisiin asioihin vaikuttaminen (26 %)
- neuvottelutuloksiin ja muihin yhteisiin tavoitteisiin pääseminen (15 %)
- virkistäytyminen (7 %)

Sosiaalinen vuorovaikutus ja kanssakäyminen, uusiin ihmisiin tutustuminen ja verkostoituminen korostuvat myös vastauksissa. Yhteisöllisyys ja kuuluminen johonkin joukkoon, osallisena oleminen on vastaajien mielestä ollut merkityksellistä. Tällaisista vastauksista esimerkkejä ovat seuraavat:

- ”tavata muita samassa veneessä olevia ja kuulla kuulumisia”.
- ”porukalla saamme miettiä rauhassa ratkaisua ongelmiin ja kehitysehdotuksia toimintaan jne. eli niin sanotusti yhdessä tehden!”
- ”oppii uusia asioita, saa näkemystä siitä mitä muut ajattelevat samasta asiasta”.

Myös tiedon saantia, ajan tasalla pysymistä toimijuuden avulla, pidettiin tärkeänä lisäetuna. Tiedolla tässä yhteydessä tarkoitettiin useimmiten tietoa virkamiehen asemasta, työyhteisön tulevaisuutta koskevista uudistuksista, ay-toimintaan liittyvistä asioista ja palkkauskysymyksistä. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että tietoa koetaan saatavan luotettavammin, monipuolisemmin ja ajantasaisemmin suoraan ammattiyhdistyksen toimijana esimerkiksi erilaisten koulutustilaisuuksien ja kokousten yhteydessä, kuin jos ei oltaisi mukana toi-

minnassa lainkaan. Tämän päätelmän analysointi edellyttää kuitenkin lisäselvitystä.

Esimerkkejä vastauksesta:

- ”Sen (toimijuuden) kautta saa tietoa hallinnossa tapahtuvista asioista. Useimmiten liiton/yhdistyksen kautta tieto tulee aiemmin kuin työnantajan kautta”.
- ”Asioista saa tietoa ajoissa ja eri näkökulmista”.
- ”Pysyy paremmin ajan tasalla hallinnon asioista.”
- ”Tietää mitä tapahtuu muualla kuin omassa toimistossa. Mielipiteiden vaihto.”

Osaaminen ja taidot tavoitteellisen toiminnan edistävinä tekijöitä

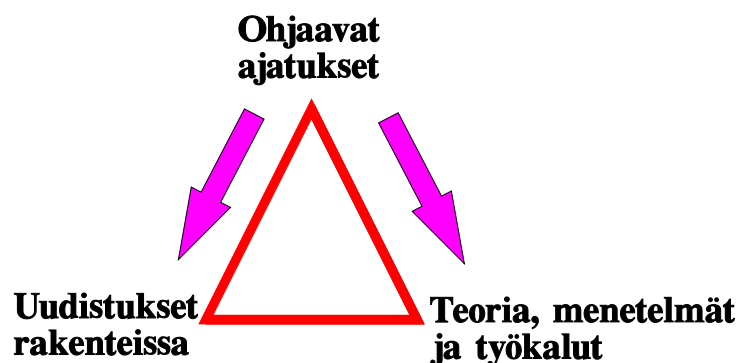
Heikkilä & Heikkilä (2007, 40) toteavat, että ihminen rakentaa voimaantumisprosessinsa olemassa olevien vaihtoehtojen varaan. Oman valinnan tekeminen ilmaisee, että ihminen tiedostaa olevansa ainutlaatuinen yksilö, jolla on valinnan vapautta ja mahdollisuuksia. Monipuolisen yhteistyön kehittäminen on voimaantuvan yhteisön edellytyksiä. Kehittämishankkeen tavoitteiden mukainen toiminta ja tavoitteissa onnistuminen ovat kiinni monesta yksityiskohdasta, mutta erilaisuuden hyväksyminen on tärkeää, sillä ihmisellä on aina jotakin sanottavaa yhteisössä. Erilaisuuden hyväksyvässä ilmapiirissä on helpompaa tehdä valintoja riippumatta yhteisön auktoriteettien tai muiden yhteisön jäsenten valinnoista (emt., 40). Edellä on jo lueteltu hyvä joukko tekijöitä, jotka vaikuttavat paitsi kiinnostuksen herättämiseen, haluun ryhtyä toimijaksi sekä sitoutumisen asteeseen. Kun pohditaan ammattiyhdistyksen tavoitteellisen onnistumisen osatekijöitä, on arvioitava myös ammattiyhdistystoiminnan ydinosaamisalueita ja toiminnassa tarvittavia taitoja.

Ryhmäpohjaisiin organisaatioihin, kuten ay-toimintaan liittyy Helakosken (2006) mukaan *oppivan organisaation* käsite. Oppiva organisaatio tuottaa korkealatuista tuloksia edellyttäen, että sillä on selkeät tavoitteet ja pohditut menettelyta-

vat. Ei riitä, että toimintaa ylläpidetään, vaan sitä on jatkuvasti kehitettävä. Kehittämisen suuntaamisessa oleellista on asiakaskeskeisyys, osallistuva hallinnointi, tuottava ja laadukas toiminta.

Parhaat yritykset ovat päässeet hyviin tuloksiin vain kun koko henkilöstö yksilöinä, ryhmissä ja yksiköissä ovat mieltäneet toiminnan tavoitteet ja tarkoituksen sekä oman roolinsa siinä. Oleellista on sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja toimintatapoihin. Helakosken (2006) mukaan Sengen (Senge1990;Senge ym 1994) toteaa, että syvällisen oppimisen edellytyksenä on uusi organisatorinen arkkitehtuuri. Kyseessä on erityisten olosuhteiden luominen siten, että se antaa tilaa taitojen, tietoisuuden ja asenteiden muuttumiselle. Heikkilä ja Heikkilä (2007, 47) toteavat, että organisaation jäsen alkaa laatimansa kehittämissuunnitelman kautta osoittaa tehtävänsä kohtaan aikaisempaa suurempaa mielenkiintoa ja innostuu jostakin tehtävään liittyvästä asiasta. Hänelle syntyy usein tahto oppia lisää uusia asioita ja samalla vastuunottoon tulee enemmän syvyyttä.

Oppivan organisaation arkkitehtuuria Helakoski (2006) havainnoi Sengen kolmiolla, jonka osatekijät ovat ohjaavat ajatukset, rakenteissa tehtävät uudistukset ja erilaiset menetelmät



Kuvio 2 Oppivan organisaation arkkitehtuuri (Senge ym. 1994)

Pyysin vastaajia arvioimaan kehittämishankkeessa tarvittavia osaamista ja taitoja seuraavalla avoimella kysymyksellä:

Kysymys: Minkälaista osaamista ja mitä taitoja ammattiyhdistyksen toimintaan liittyvässä kehittämissuorituksessa mielestäsi tarvitaan?

Kysymykseen vastasi 37 henkilöä. Vastaukset koodasin esiintymistiheyden perustella seuraavasti:

- luovuutta (21 %)
- sitoutumiskykyä (16 %)
- kykyä aktivoita ja innostaa muita (14 %)
- pitkäjänteisyyttä (13 %)
- tahtoa (13 %)
- arviointikykyä (11 %)
- positiivisuutta (11 %)
- yhteistyötaitoja (11 %)
- rohkeutta (11 %)
- viestintätaitoja (8 %)

Merkille pantavaa on, että vastauksissa korostettiin henkilökohtaisia ominaisuuksia, ei niinkään ammattiyhdistystoiminnan ydinosaamisalueisiin liittyvää substanssiosaamista. Tämä oli kiintoisa tulos ammattikunnan edustajilta, jotka havaintojeni mukaan yleensä kiinnittävät huomiota asiantiedon merkitykseen ja hallintaan. Ay-toiminnan kannalta tärkeinä osaamisen ydinalueina voidaan pitää esimerkiksi neuvottelutaitoja, mutta nämä mainittiin vain kahdessa vastauksessa. Edunvalvontaosaaminen, joka voisi laajana käsitteenä sisältää kykyä hahmottaa ammattijärjestötoimintaan liittyviä asiakokonaisuuksia ja asiayhteyksien taustoja ja merkityksiä, nostettiin esiin vain yhdessä vastauksessa. Kokoustekniikkaosaaminen liittyy olennaisesti yhdistystoiminnan ydinosaamisalueisiin, mutta tämä mainittiin niin ikään yhdessä vastauksessa.

Kehittämistyön onnistumisen näkökulmasta asenteilla ja motivaatiolla nähtiin olevan suurempi vaikutus lopputulokseen kuin ammattiyhdistystoiminnan teo-

riaosaamisella. Onnistuminen näyttäisi edellyttävän enemmän tiettyjä persoonallisia taitoja ja valmiuksia kuin ydinosaamisen kannalta merkittäviä tietoja ja taitoa. Kehittämisen edistäminen nähtiin mahdolliseksi kun toimijoilla on riittävästi luovuutta, kykyä sitoutua haasteisiin, kykyä innostaa muita sekä pitkäjänteisyyttä eteen tulevien ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.

Jurvansuu (2003,28) kuvaa yhdistyksen inhimillistä pääomaa kvalifikaation käsitteen kautta. Hän jakaa menestyvään paikallisyhdistykseen liittyvät piirteet pääomakenttiin:

- inhimilliseen pääomaan, joka sisältää toimijoiden tiedot, taidot, kokemukset ja asenteelliset valmiudet.
- sosiaaliseen pääomaan, joka syntyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa sisältäen luottamuksen ja vastavuoroisuuden normit
- fyysiseen pääomaan, joka on yhtä kuin yhdistyksen käytettävissä olevat varat.

Asennoitumis- ja motivaatiotekijät liittyvät inhimillisen pääoman ulottuvuuteen, joka kuvastaa sitä, kuinka hyvin tekijät ovat valmiita hyväksymään muutoksia, olemaan oma-aloitteellisia ja vastuullisia ja suhtautuvat myönteisesti uuden oppimiseen. Menestyvässä yhdistyksessä toimijat etsivät vastauksia ja kompromisseja ristiriitatilanteissa, pyrkivät uuden tuottamiseen ja aloitteellisuuteen ja tarttuvat innokkaasti uusiin haasteisiin. He sietävät riskejä ja osaavat hahmottaa uusia tarpeita. He luovat ammattimaisesti yhdistyksestä hyvän ja luotettavan yhteistyökumppanin (emt., 30).

Tekijöitä, joita nykyisessä toiminnassa tulisi muuttaa

Aloituskyselyn tavoitteena oli myös kartoittaa tekijöitä, joita nykyisessä toiminnassa tulisi vastaajien mielestä muuttaa. Koska kysymys lähti yhdelletoista jäsenyhdistykselle, oli selvää, että vastauksissa oli erilaisia arvioita riippuen kunkin yhdistyksen nykytilasta. Yhteisellä kysymyksellä haluttiin kuitenkin saada yleiskäsitys siitä, onko jokin yksittäinen asia nousemassa yleiseksi ongelmaksi ja toisaalta vastauksia pystyttiin käsittelemään myös yhdistyksittäin, jolloin saa-

tiin käsitys siitä, heikentävätkö vai vahvistavatko toimijoiden näkemykset toisi-
aan.

**Kysymys: Mikäli katsot, että yhdistyksen toiminta kaipaisi tehostamista tai
uudistamista, mitä yksittäistä asiaa pidät tärkeimpänä kehittämisen koh-
teena?**

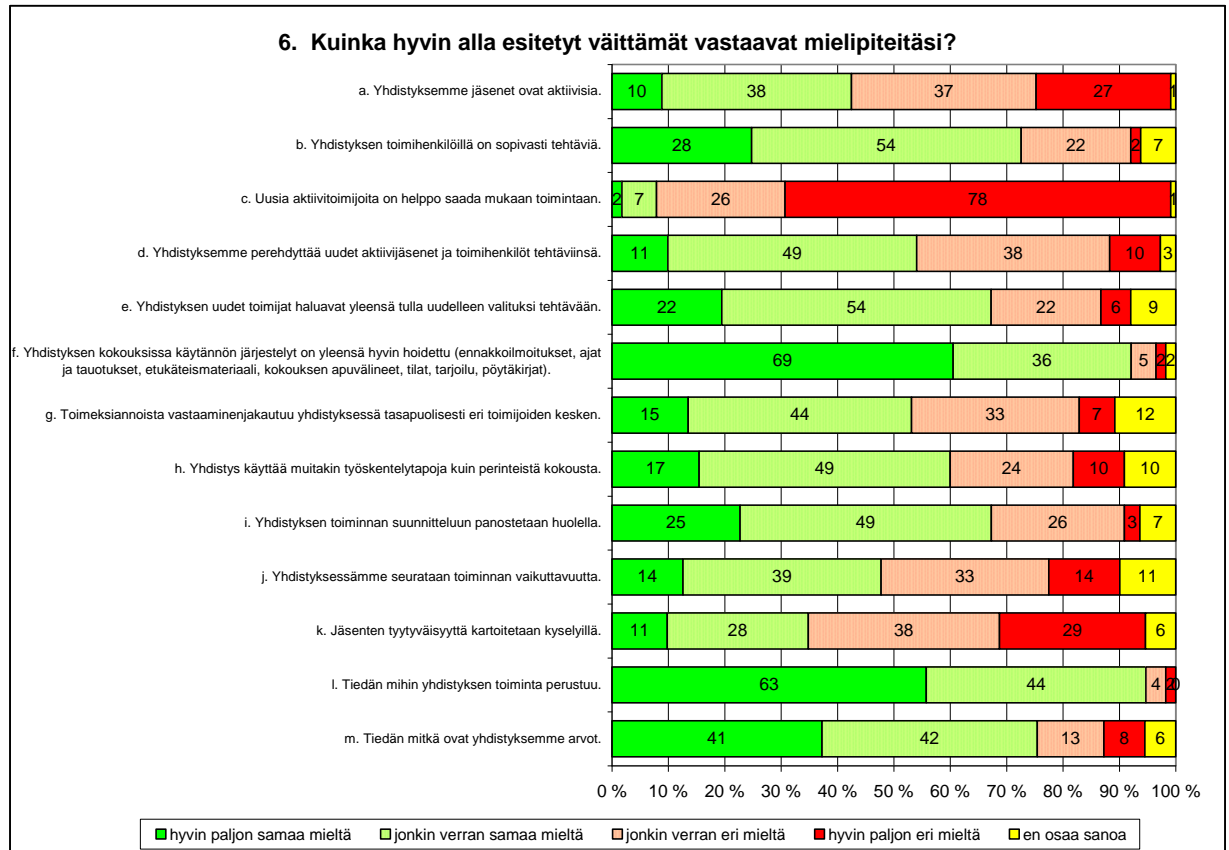
Kysymykseen saatiin 34 vastausta, jotka on koodattu esiintymistiheyden pe-
rusteella seuraaviin ryhmiin:

- yhdistyksen jäsenten aktivointi (30 %)
- hallitustyöskentelyn tehostaminen (24 %)
- uudistumiskykyyn panostaminen (12 %)
- hallituksen jäsenten aktivointi (12 %)
- jäsendemokratian parantaminen (9 %)
- jäsenten tietoisuuden nostaminen: yhdistyksen tehtävät ja visio (9 %)

Vastauksissa nousi esiin tuttu huoli, jota oli tuotu esiin jo tutkimuksen aloitta-
misvaihetta edeltäneessä keskustelussa, kun kehittämishanketta perusteltiin
jäsenten kiinnostuksen herättämisellä, aktiivitoimijoiden sitouttamisella ja uusien
innokkaiden henkilöiden saamisella mukaan toimintaan.

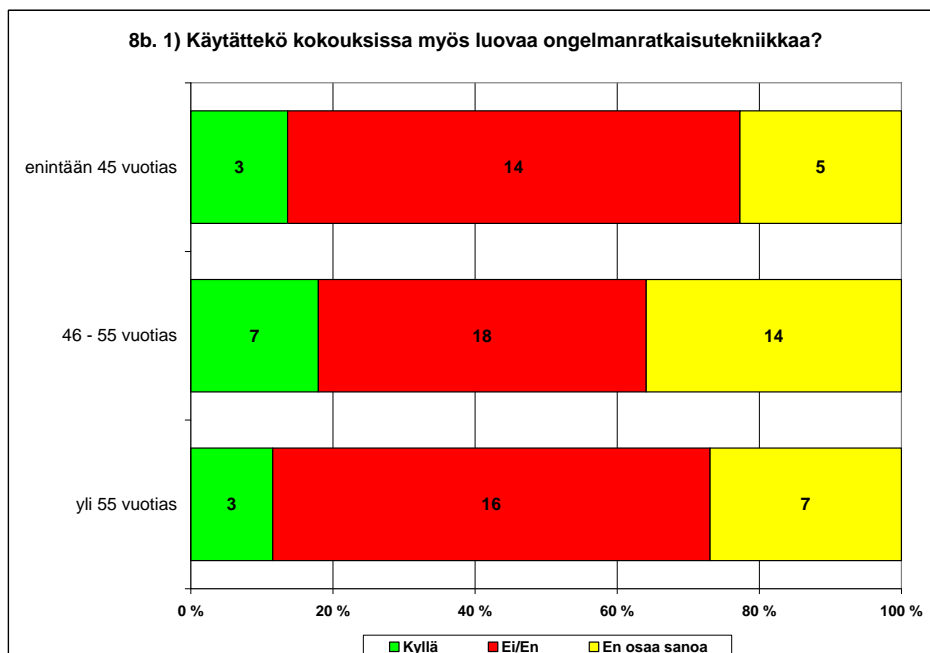
Vastaajien arvioita yhdistystoiminnan nykytilasta

Kyselyn tavoitteena oli myös kartoittaa yhdistystoimijoiden arvioita toiminnan
nykytilasta. Arvioilla oli tutkijalle merkitystä kokonaiskuvan saamiseksi ja
yhdistyksille kehittämishankkeiden tavoitteiden asettamisessa. Alkuun lähdettiin
esittämällä sarja monivalintakysymyksiä, joiden väittämien paikkaansapitävyyttä
vastaajien tuli arvioida asteikolla (1-5).



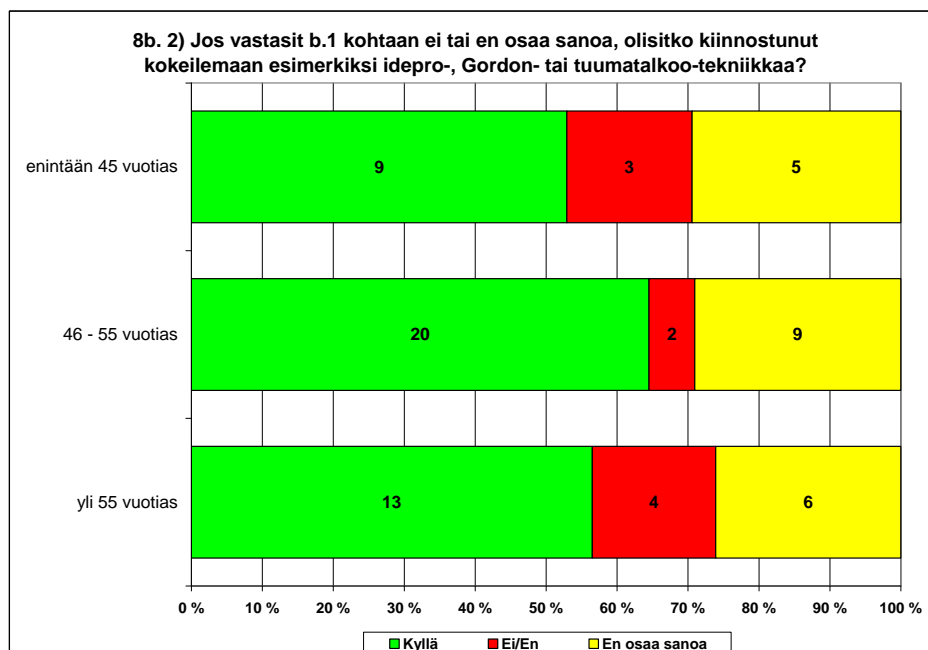
Kuvio 3 Kuinka hyvin alla esitetyt väittämät vastaavat mielipiteitäs? n=114

Nykytilaa arvioitiin myös kysymällä kokoustoimintaan liittyviä toimintamuotoja. Niitä selvitettiin alla olevalla kysymyksellä.



Kuvio 4 Käytättekö kokouksissa myös luovaa ongelmanratkaisutekniikkaa? n=87

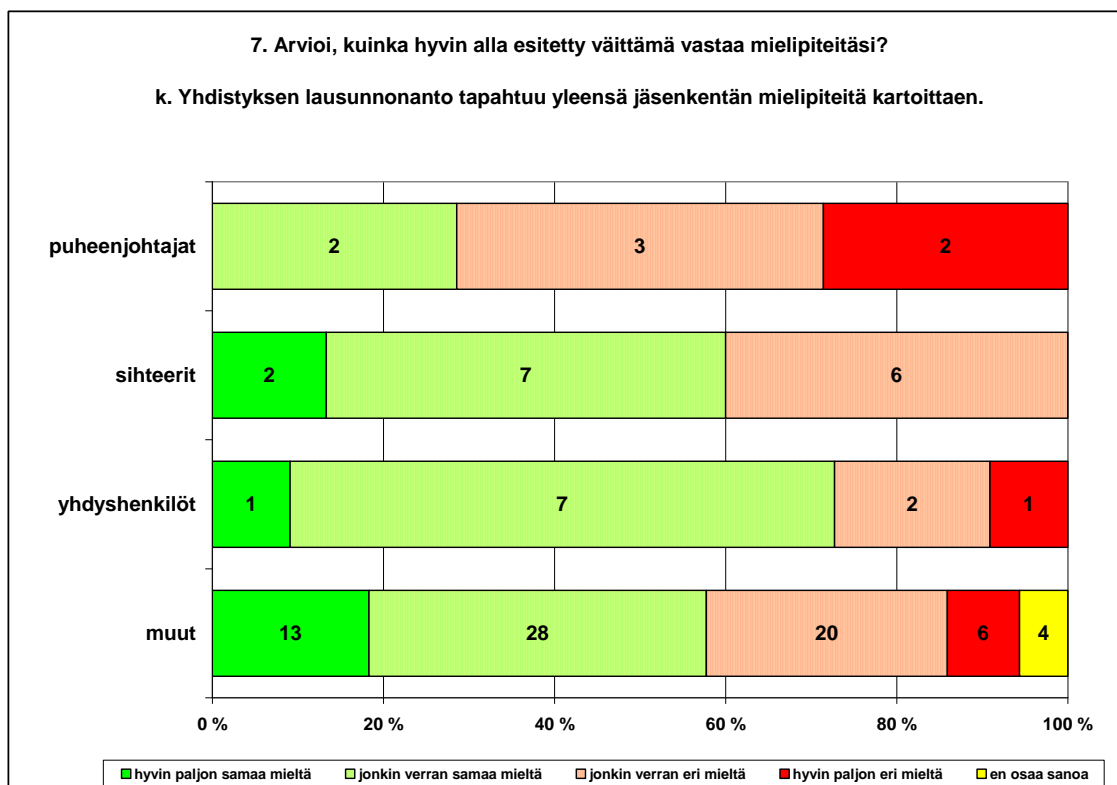
Jatkokysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien kiinnostusta ja asenteita vaihtoehtoisiin toimintatapoihin.



Kuvio 5 Jos vastasit ei tai en osaa sanoa, olisitko kiinnostunut kokeilemaan uusia toimintatapoja? n=87

Merkittävää edellisen sivun jatkokysymysten vastauksissa oli, että ikäryhmittäin kielteisesti suhtautuvia oli nuoremmissa ryhmässä, alle 45-vuotiaissa. Lähtöoletuksena voisi pitää, että nuorempi ikäpolvi on luontevammin tottunut käyttämään myös perinteisestä kokoustoiminnasta poikkeavia ryhmätyöskentelytapoja.

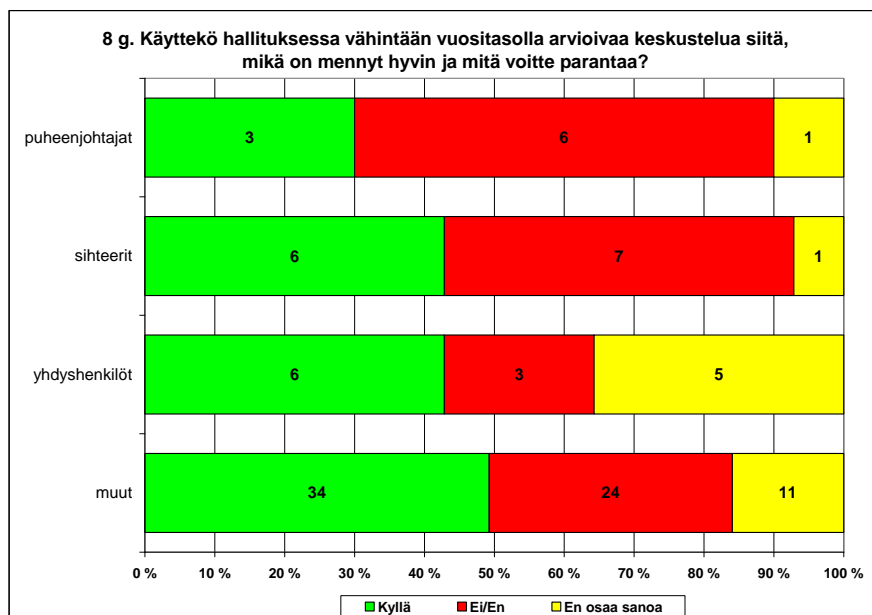
Yksi yhdistyksen hallituksen tehtävä on antaa lausuntoja liiton ja muiden tahojen esittämiin asioihin. Lausunnonanto on tärkeä tehtävä, koska jäsenyhdistysten näkemyksillä on vaikutusta valtakunnallisen liiton linjauksiin ja siihen, kuinka eri asiat painotetaan ja miten niitä priorisoidaan esimerkiksi tavoitteenasettelussa ja tulevissa toimintasuunnitelmissa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka yleinen tapa lausuntoa edeltävä jäsenkartoitus on yhdistyksen toiminnassa:



Kuvio 5 Yhdistyksen lausunnonanto tapahtuu yleensä jäsenkentän mielipiteitä kartoittaen n=82

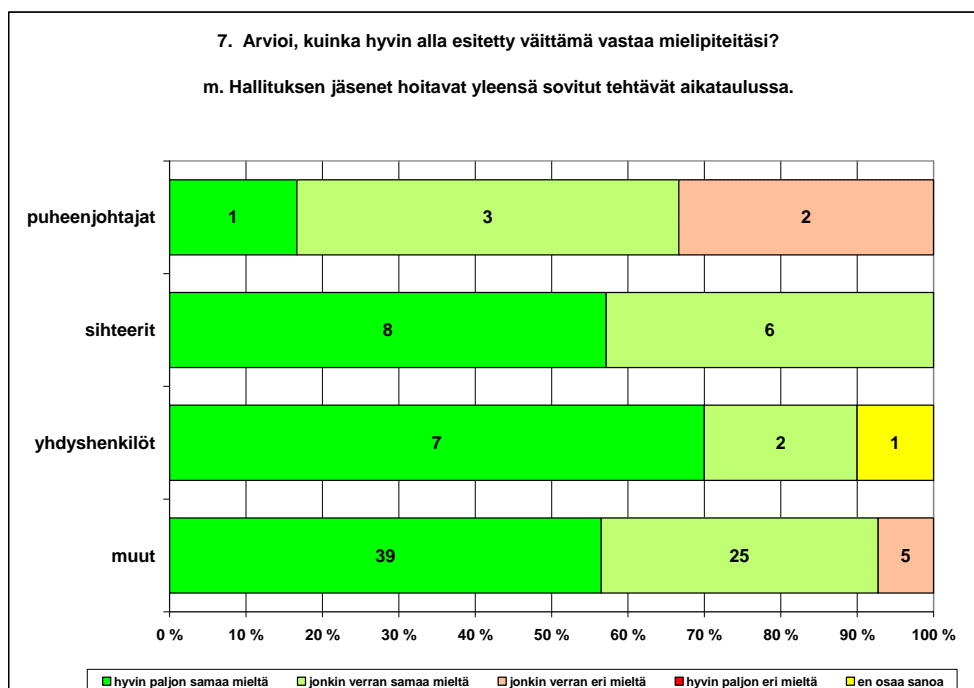
Vastauksia ilmentävästä kuvasta selviää, että varsinkin puheenjohtajien arvion mukaan jäsenkentän mielipiteitä ei juurikaan kartoiteta ennen lausunnon antoa. Vastaukset herättävät kysymään, miksi näin on. Syitä on varmasti monia. Useissa yhdistyksissä hallitukseen on pyritty valitsemaan jäseniä siten, että se kokonaisuudessaan edustaa mahdollisimman hyvin yhdistyksen eri sidosryhmiä. Ehkä hallituksessa arvellaan, että hallituksen jäsenten mielipiteet riittävät kattamaan jäsenkentän näkökulman. Toisaalta nykypäivänä erilaisia lausuntopyyntöjä voi jäsenyhdistykselle tulla valmisteltavaksi niin kireällä aikataululla, ettei asioita ehditä kunnolla kartoittaa. Mitä kukin kartoittamisella tarkoittaa, on tietenkin yksi asia. Mielipidekartoitus ei tarvitse välttämättä tarkoittaa laajaa survette-kyselyä, vaan olisi hyvä huomata, että pienimuotoinenkin jäsenkysely, teemahaastattelu tai käytäväkysely voisi toimia hyödyllisenä luotauksen välineenä. Joskus, varsinkin toimintaympäristön muuttuessa voi olla tarpeen muuttaa alkuperäisiä pidemmän aikavälin suunnitelmia. Yhdistystoiminnassa tarkemmat linjaukset tehdään yleensä edellisen toimintavuoden syyspuolella, kun tulevaa vuotta suunnitellaan. Viimeistään silloin avoin ja demokraattinen

keskustelu, ideointi- ja kehittämispalaverit ovat paikallaan. Toiminnan jatkuvuuden arviointia haluttiin selvittää alla olevassa:



Kuvio 7 käyttekö vähintään vuositasolla arvioivaa keskustelua toiminnasta? n=87

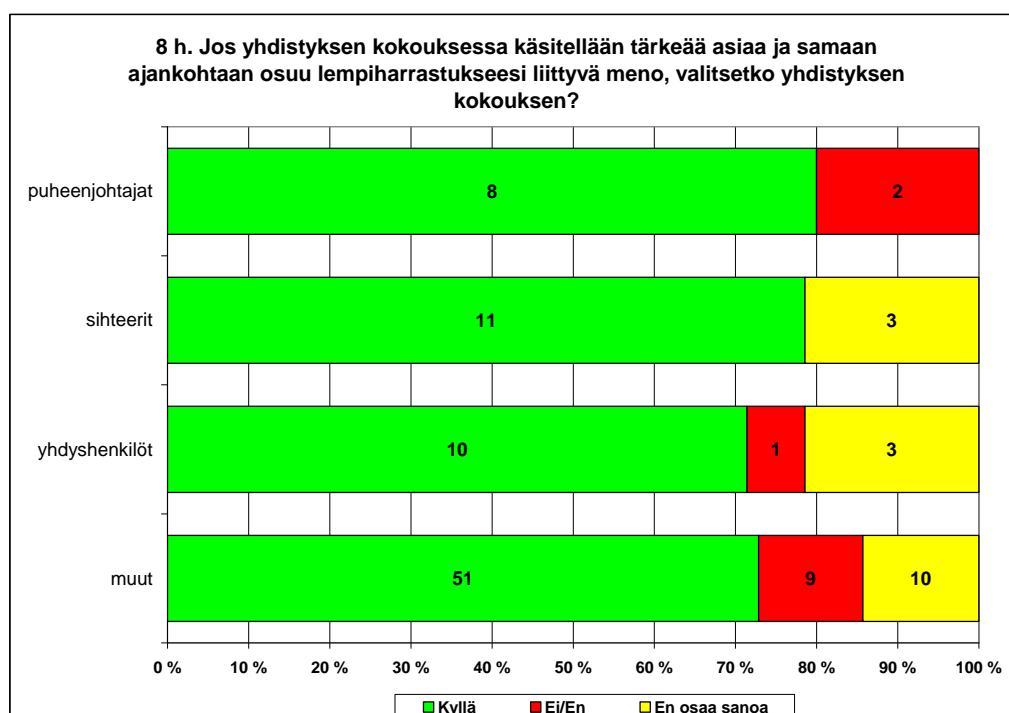
Halusin kyselyn avulla selvittää myös, kuinka hallituksen jäsenet selviytyvät sovitusta aikatauluista. Alla olevasta kuviosta ilmenee toimijaryhmittäin vastaajien arviot.



Kuvio 8 Väite: hallituksen jäsenet hoitavat yleensä sovitut tehtävät aikataulussa n=80

Puheenjohtajilla on tässä väittämässä hieman muita ryhmiä kriittisempi arvio tilanteesta. Tilanne vastaa yhdistysten puheenjohtajien seminaarikeskustelua elokuussa 2009, jossa tuotiin esiin hieman tuskastunuttakin viestiä siitä, että moni asia kaatuu puheenjohtajan niskaan. Tulos on kuitenkin myös kokonaisuutena varsin myönteinen.

Seuraavalla kysymyksellä kartoitettiin osallistujan motivaatioastetta:



Kuvio 1 Valitsetko yhdistyksen kokouksen, jossa käsitellään tärkeää päätöstä, vai lempiharrastukseesi? n=88

Yllättävää hieman on, että kaksi puheenjohtajaa valitsi mieluummin lempiharrastuksensa kuin yhdistyksen tärkeän kokouksen. Tämä tarkoittaa joko sitä, että varapuheenjohtaja joutuu paikkaamaan varsinaista puheenjohtajaa, tai sitten tilaisuus joudutaan perumaan puheenjohtajan harrastuksen vuoksi. Yhdistyksen sihteeri oli tässä kysymyksessä ehkä motivoitunein toimija, tosin joukossa oli myös epäröiviä.

5.4 Valmistautuminen hankkeeseen

Toimintatutkimuksessa toimijan ja tutkijan kaksoisrooli ei ole aivan ongelmaton. Tutkijan roolissa hankkeessa korostui sekä auktoriteetin että tasavertaisen osallistujan rooli (Kuula 1999,90). Omassa roolissani oleellista oli varmistaa luottamuksen saavuttaminen, toimijoiden innostaminen ja sitouttaminen, oman osallistumisen ja vetäytymisen välinen tasapaino, sekä neutraalina ja kriittisenä tutkijana toimiminen. Liiton toimiston toimihenkilönä olin jo valmiiksi tuttu suurelle osalle kentän edustajia. Toimihenkilön rooli toi siis asetelmaan kolmannen aspektin: liiton palkollisen työntekijän roolin.

Arvioni mukaan historiataustani kentän toimijoiden keskuudessa toisaalta helpotti alkuasetelmia, toisaalta toi siihen haasteita. Vaikka kuvasin toimijoille roolini ja tehtäväni hankkeen vetäjänä selkeästi, ei aikaisempia kokemuksia ja mielikuvia voi toimijoiden mielistä pois sulkea. Kuulan (2006) mukaan aloite toimintatutkimukseen tulee usein tutkimuskohteelta itseltään tai sitä edustavan järjestöltä. Organisaation sisältä tulevana tutkijana tunsin kokonaisuutena liiton historiaa, toimijoita ja toimintakulttuuria, mutta yksittäisen jäsenyhdistysten osalta tilanne oli toinen. Tämä tarjosi minulle myös mahdollisuuden oppia jäsenyhdistyksen toimintakulttuuria, joka syntyy läheisestä vuorovaikutuksesta henkilöjäseniin, omiin toimijoihin, alueelliseen työnantajaorganisaatioon ja toisaalta liiton hallitukseen ja toimistoon.

Roolien ja tehtävien selkiyttäminen on tärkeää

Alkuvaiheen haasteena koin myös sen, kuinka onnistuisin sitouttamaan toimijat hankkeeseen siten, että merkitykset koettaisiin henkilökohtaisesti, eikä ulkopuolelta asetettuna vaatimuksena osallistua toimihenkilön opintoihin liittyvään tutkimukseen. Alun suunnitteluvaiheessa merkitsin kenttäpäiväkirjaani seuraavat huomioon otettavat kysymykset:

- Kuinka tutkijaan suhtaudutaan uudessa roolissa?
 - liiton tiedottaja vai tutkija?

- Minkälaisia odotuksia tutkijaan hankkeessa kohdistetaan?
 - tekijä/ohjeistaja/suunnannäyttävä/käskijä/ongelmanratkaisija?

- Kuinka rajaan tekemisiäni ja toimintaani?
 - Minkälaista on osallistumiseni?
 - Milloin osallistun, milloin vetäydyn?
 - Mitkä tehtävät kuuluvat minulle, mitkä toimijoille?
 - Kuinka aikaisemmat yhteistyökuviot kentän toimijoiden kanssa vaikuttavat taustalla?
 - Kuinka innostan ja motivoin?
 - Kuinka saavutan luottamuksen?

Vastauksia kysymyksiin lähdin hakemaan sekä teoriakirjallisuudesta, että toimintaympäristön tarjoamista mahdollisuuksista. Mielestäni roolikysymyksiin liittyviin ristiriitoihin voidaan parhaiten vaikuttaa siten, että roolit tehdään näkyväksi. Roolin antaminen ja ottaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa sekä julkilausuttujen että julkilausumattomien odotusten ja henkilön omien odotusten kanssa (Kaski & Kiander. 2007, 66). Toimijan on hyvä tuoda esiin, missä roolissa milloinkin toimitaan ja mikä tähän rooliin liittyvä perustehtävä on. Ongelmaa helpottaakseni laadin hankkeeseen osallistuville ensimmäisen projektikirjeen, joissa kuvasin hankkeeseen liittyvät toimijat, heidän roolinsa sekä tehtävät. Odotukset syntyvät usein joko tietoisesti tai tiedostamatta. Täsmällinen ja selkeä roolikuvaus ohjaa tehtävään liittyviä odotuksia realistiseen suuntaan.

Roolien tiedostaminen ja tehtäväreviirien kartoittaminen auttavat ehkä osaltaan myös luottamuksen syntymistä. Muistiinpanoihini roolien selkiyttämisen merkityksestä olen kirjannut seuraavaa:

” Roolien selkiyttäminen helpottaa tehtävän hahmottamista. Se rajaa, ohjaa ja sitouttaa. Roolikuvauksesta voidaan nähdä seuraavia asioita: tämä on minun tehtäväni ja tämä sinun, tätä sinulla on lupa odottaa minulta, tätä ei, näitä asioita selvitämme yhdessä.”

Alusta lähtien oli selvää, että rooleihin liittyvät asiat eivät tule kerralla selväksi, vaan perusviestejä on toistettava yhä uudestaan hankkeen aikana.

Kehittämishankkeessa on kyse siirtymisestä peruskysymysten äärelle. Missio, arvot ja visio muodostavat nykyaikaisen ammattiyhdistystoiminnan strategiseen suunnitteluun liittyvän pohjakäsitteistön. Missio eli toiminta-ajatus vastaa kysymykseen miksi olemme, mitä teemme. Yhteisössä vaikuttavat arvot ovat puolestaan ikään kuin toimintaan liittyviä perusasetuksia, eettisiä ohjaimia, joista liike siivilöityy tekemisten ja tekemättä jättämisten myötä ulkopuoliseen maailmaan. Visio on yhteinen mielikuva tulevaisuudesta, jota kohti ollaan menossa. Se on ulapalla siintävä palmusaari, jonne on vielä matkaa. Nämä yhteisön peruskivet viitoittavat tietä kehittämiseen sisältyville monille askelmerkeille, joita strategiapolulle on varattu nykytilan selvityksestä tavoitteen asetteluun, toimenpiteiden määrittelyyn, toteutukseen ja arviointiin.

Sudenkuoppiin on varauduttava ajoissa

Joskus tehokkaalta vaikuttava strategiasuunnitelma tuottaa runsaasti materiaalia, mutta jää tuloksiltaan toivottua ohuemmaksi. Palaverit, tutkimukset ja analyysit synnyttävät kyllä uutta tietoa, mutta eivät johda toivottuun muutokseen. Kehittämistyössä mukana olevat toimijat stressaantuvat aikataulujen puristuksissa ja tulosodotusten kasvaessa. Tilanne voi synnyttää syyttelyä ja epäilyjä toimijoiden kesken Tämä hankaloittaa entisestään tilannetta, varsinkin kun intensiivistä ajatustyötä, projektiosaamista ja epävarmuuden sietokykyä edellyttävä kehittäminen tapahtuu useimmiten muun toiminnan ohella. Ei ihme, että toimijat väsyvät ja hanke alkaa tuntua piinaavalta sarjalta pakkoliikkeitä. Jo pelkkä termi kehittäminen saattaa kalskahtaa stressitekijältä ja melkein pä kirosanalta.

Motivaation synnyttämiseksi on päästävä jyvälle motiiveista

Uuden luominen ei ole aina hauskaa. Avoin ja rehellinen työskentelytapa kysyy kykyä katsoa asioita uusien silmin. Se ei ole aina helppoa eikä mukavaa, sillä joskus voi joutua jopa myöntämään asioita, joista olisi paljon mukavampi vaieta. On siirryttävä askel syrjään ja nähtävä realiteetit kuin vieraalta planeetalta.

Tämä voi tuntua ahdistavalta. Itsensä likoon laittaminen on rohkeaa työtä, joka tarvitsee jotain vastapainoksi.

Motivaatio ei ole ilmiö, jota ihmisillä joko on tai ei ole. Se on tila, joka voidaan ajatella sijaitsevan ihmisen ja asian välillä. Ihmiset ovat aina suhteessa asioihin ja itsestämme riippuu, kuinka tavoiteltavana jonkin asian näemme, kuinka siihen panostamme ja minkälaiset ovat onnistumisen mahdollisuutemme. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 33–34.) Motivaatiota kuvataan myös ilmiöksi (Liukkonen & Jaakkola. 2002, 13), joka on jatkuvasti ympärillämme. Se on myös sisällämme ja vaikuttaa suoraan käyttäytymiseemme, tulimmepa sitä itse huomanneeksi tai emme. Motivaatio on dynaaminen prosessi, joka yhdistää persoonallisuuden, tunne- ja järkitekijät sekä sosiaalisen ympäristön (emt.). Myös arvot ja arvotukset otetaan nykyään mukaan motivaatiotutkimuksen kohteeksi. Motivaatiota tarkasteltaessa on perustavaa laatua oleva kysymys: miksi? Miksi joku tekee mitä tekee? Miksi osallistumme ja miksi valitsemme nykyisen työtehtävämme? Tutkimukset (emt.) osoittavat asian liittyvän

- tiettyyn intensiteettiin, kovaan yrittämiseen
- sitoutumiseen
- haasteelliseen tehtävään
- suorituksen laatuun

Henkilö, jolla on voimakas motivaatio yrittää muita enemmän, sitoutuu lujemmin, keskittyy muita paremmin ja onnistuu tehtävässään laadukkaammin.

Ilo, unelmat, onnistuminen, innostuminen ja innostaminen edustavat mielentilaan ja tunteisiin liittyvää sanastoa, joita oman kokemukseni perusteella käytetään varsin maltillisesti strategisen suunnittelu- ja kehittämissanaston sisällyksessä. Näillä kaikilla on varmasti myös selvä yhteys motivaatioon, haluun saavuttaa visio ja päämäärä. Uskon, että kehittäminen ja uudistaminen onnistuvat yhteisöissä parhaiten silloin, kun strategisessa suunnittelussa tiedon ja intensiivisen ajattelun maaperälle varataan tilaa myös motivaatiota edistävälle innostuksen majakalle. Mistä lähdettäisiin siis liikkeelle?

Loimu (2000,16) toteaa, että järjestön ainutkertainen tehtävä on aina palvella jäseniään. Jäsenen etu on lähtökohta, josta alkaa kaikki toiminnan suunnittelua ja kehittämistä koskeva toiminta. Perustehtävän sisäistäminen ja siitä käsin luotaaminen järjestötoiminnan muuttuvissa olosuhteissa, on osaavan ay-toimijan tunnusmerkki.

5.5 Case: Keski-Suomen Verovirkailijat ry

Tässä luvussa otan tarkastelun kohteeksi yhden kehittämishankkeeseen osallistuneen jäsenyhdistyksen, Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n. Selostan ja kuvaan yhdistyksen prosessin etenemistä opinnäytetyön tarkastelujaksolla. Huomio kiinnittyy paitsi hankkeen tuloksiin, myös yhteisölliseen oppimisprosessiin ja sen merkitykseen kehittämishankkeen kokonaisuudessa.

Keski-Suomen Verovirkailijat ry on perustettu vuonna 1953. Yhdistyksen sääntöihin kirjattuna tarkoituksena on toimia jäsentensä ammatillisena yhdyselimenä, joka edustaa heitä, valvoo heidän ammattiinsa liittyviä oikeudellisia, palkkauksellisia ja sosiaalisia etujaan sekä edistää heidän ammatillista kehitystään ja yhteistoimintaansa. Yhdistyksen jäsenmäärä vuonna 2009 oli 285. Keski-Suomen Verovirkailijat ry esittelee liiton nettisivuilla (www.verovl.fi, 2009) toimintaansa mm. näin:

”Yhdistys tukee aktiivitoimijoita kouluttamalla luottamusmiehiä, yt:n henkilöjäseniä sekä erilaisissa hallinnon työryhmissä toimivia. Yhdistys välittää työpaikoille jäsentiedotteita, joissa kerrotaan toiminnan ajankohtaisasioista ja tulevista tapahtumista.

Keväällä ja syksyllä jäsenille järjestetään virkistystapahtumia kuten yhteisiä teatteriretkiä, risteilyjä, konsertteja ja liikunnallisia tilaisuuksia. Tutustumismatkoja on tehty esim. Eduskuntaan, Verohallitukseen, Verovirkailijain Liittoon, Rahamuseoon ja ”Karhulinnaan”.

5.5.1 Toimijat

Yhdistyksen kehittämishankkeessa toimijat koostuivat hallituksen jäsenistä, toimihenkilöistä ja yhdyshenkilöistä. Oma roolini oli toimia hankkeen vetäjänä, tehtävänäni suunnitella, ohjata, raportoida, aikatauluttaa, seurata ja arvioida hankkeen etenemistä ja tuloksia. Roolissani korostui myös aktiivinen vuorovaikutus yhdistyksen puheenjohtajan ja kontaktihenkilön kanssa, jotka olivat merkittävässä roolissa paikallistoimijoiden motivointiin ja innostamiseen liittyen.

Hankkeen aloittamisvaiheessa yhdistyksen hallitus valitsi keskuudestaan kontaktihenkilön, jonka tehtävänä oli ylläpitää projektin dokumenttiarkistoa ja toimia yhteyshenkilönä hankkeen vetäjään nähden. Kontaktihenkilö huolehti, että tehtävistä suoriuduttiin suunnilleen sovitussa projektiaikataulussa. Hän myös toimitti raportit ja muut aineistot hankkeenvetäjälle. Yhdistyksen puheenjohtajan tehtävänä oli osallistaa hallitusta kehittämistyöhön sekä huolehtia siitä, että hankkeelle varattiin riittävästi aikaa.

Projektin yhtenä tavoitteena oli selvittää hallituksen ja toimihenkilöiden tehtäviin liittyviä osaamisvaatimuksia ja niitä vastaavia, käytössä olevia osaamiskompetensseja. Keski-Suomen hallituksessa toimihenkilöitä on puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan lisäksi sihteeri, jäsensihteeri, tiedotusvastaava, rahastonhoitaja ja koulutusvastaava. Tämän lisäksi yhdistyksellä on myös yhdyshenkilöitä, jotka eivät välttämättä ole hallituksen jäseniä. Yhdyshenkilöiden tehtävänä on toimia mm. tiedonvälittäjänä yhdistyksen ja rivijäsenten välillä.

5.5.2 Hankkeen käynnistys

Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n kehittämisprojektin suunnittelu- ja päätöksentekovaihe liittyy kokonaishankkeen suunnitteluun. Tavoiteasetannan pohjaksi tarvitaan tietoa siitä, missä nyt ollaan. Tarvitaan tutkimuksen avulla saatua tietoa. Kesäkuun 2009 alussa oli yhdistyksen hallitukselle ja toimihenkilöille lähetetty toiminnan nykytilaa kartoittava Webropol-kysely, joihin saatiin

vastaukset 25.6.2009. Keski-Suomen yhdistyksen osalta kyselyn palautti 10 toimijaa 11:stä, eli vastausprosentti oli 99 %.

Kehittämiprojekti yhdistyksessä käynnistyi elokuussa 2009, jolloin nykytilan arviointi syventyi toimijoiden laatimalla Swot-analyysillä. Kukin mukana oleva yhdistys asetti tämän jälkeen hankkeelle tavoitteensa, keinot sen saavuttamiseksi sekä menetelmät, joiden avulla tuloksia arvioitiin. Kussakin yhdistyksessä järjestettiin hankkeen vetäjän toteuttamia ns. kehittämispalavereja ja koulutus-tilaisuuksia. Tarkastelujakson aikana toimitin projektisuunnitelmani mukaan yhdistyksille projektikirjeitä, jotka toimittivat ikään kuin hyvää vanhanajan kirjekursseja vastaavaa tarkoitusta tehtävineen ja kehittämistä tukevine materiaaleineen. Projektikirjeet olivat siis yhdistyksen ulkopuolelta tulevaa ohjausta, kädenojennus, joka ei anna vastauksia, vaan herättää kysymään ja rohkaisee esimerkkien ja harjoitusten myötä toimimaan yhdessä uusien asioiden parissa.

Projektikirjeitä yhdistyksille lähti kolme kappaletta. Koko hankkeen tavoitteena oli, että joulukuun 2009 loppuun mennessä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä olisi kussakin jäsenyhdistyksessä otettu käyttöön ja niistä tehty myös alustavia arvioita. Hankkeille sovittu puolen vuoden tarkastelu-aika oli yhdistysten näkökulmasta varsin lyhyt. Korostinkin ohjeistuksessa, että ideaalitapauksessa projekti jatkuu, vaikka tutkimukseen liittyvä tarkastelu-aika päättyy. Kehittäminen on osa normaalia yhdistystoimintaa, joka on yhdistyksen puheenjohtajan ja hallituksen vastuulla. Loimun (2000,154) mukaan erityisesti puheenjohtajan, mutta myös hallituksen jäsenten jatkuvasti pohtia, mitä voisimme tehdä toisin, jotta pystyisimme paremmin huolehtimaan jäsentemme eduista.

Yhteistä Verovirkailijain Liiton jäsenyhdistysten kehittämiprojekteissa oli tarkastelujakson ajankohta, aloitus selvitykset ja – kartoitukset, projektikirjeiden sisältö ja kehittämiprojektia tukevat tehtävät. Yhteistä oli myös liiton tilaisuuksissa käyty kehittämistä koskeva keskustelu ja tulosten jakaminen. Kukin yhdistys teki laatimaani projektisuunnitelmaa hyödyntäen omaa hankettaan ja eteni kohti itselleen yhdessä asetettuja tavoitteita.

5.5.3 Tavoitteet ja tarkoitus

Toimitin Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n hallitukselle elokuussa ensimmäisen projektikirjeen, aloitustehtäviä, yhdistystoimintaa ja sen kehittämistä käsittelevän kirjallisuuslistan ja muuta ohjeistusta. Käynnistysvaiheessa tärkeintä oli, että hallitus varasi aloitukseen riittävästi aikaa sekä rauhallisen ympäristön, jossa olisi helppo synnyttää avointa ja demokraattista keskustelua.

Loimu (2005,170) kuvaa Swot-analyysia keinoksi tarkastella yhdistyksen sisäisiä ja ulkoisia asioita. Sisäiset vahvuudet ovat asioita, jotka ovat hyvin ja joita kannattaa todennäköisesti myös vahvistaa, sisäiset heikkoudet puolestaan asioita, joihin on syytä kiinnittää huomiota toiminnan suunnittelussa. Tyypillisiä sisäisiä asioita ovat organisaatio, resurssit, ihmiset ja heidän osaamisensa sekä motivaatio (emt.). Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n hallituksen laatimassa Swot-analyysissä tarkasteltiin sisäisiä näkökulmia. Ulkoisiin asioihin yhdistys ei kovin tarkalla tasolla puuttunut, vaikka niitä sivutaankin uhkia pohdittaessa. Loimu (2005,171) suosittaa analyysin tekemistä koko yhdistyksen toiminnasta. Silloin voidaan pohtia erikseen yhdistyksen inhimillisiä, sosiaalisia ja fyysisiä tekijöitä.

Swot-analyysissä nousi esiin hallituksen käsitys monipuolisesta ja muuntautumiskykyisestä toiminnasta, joka on muuten onnistunut melko mukavasti, mutta jonka on ollut vaikeaa tavoittaa nuoria jäseniä tai saada heitä ainakaan aktiivisiksi toimijoiksi. Heikkous koetaan myös mahdollisuudeksi, yhdistyksen käyttämättömäksi voimaksi, mikäli vain nuorten huomio ja kiinnostus saataisiin syttymään. Uhkaksi tilanne nähdään muuttuvan, mikäli haasteeseen ei löydy ratkaisua, varsinkin kun samaan aikaan toimintaympäristö on hallinnon rakenneuudistuksen myötä muuttumassa. Tämä luo yhdistykselle myös tilanteen, jossa on pohdittava tulevaisuutta ja myös oman toimintarakenteen kannalta. Kaksi jäsenyhdistystä samalla alueella saattaa tuoda toimintaan turhaa byrokratiaa sekä nakertaa uskottavuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia.

SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet Mitkä ovat yhdistyksen sisäiset vahvuudet ja kuinka niitä voidaan edelleen vahvistaa ja vauhdittaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktiivinen ja muuntautumiskykyinen hallitus ▪ Aktiivinen jäsenoiminta: monipuolinen tarjonta erilaisten jäseniä kiinnostavien tilaisuuksien järjestämisessä 	<p>Heikkoudet Mitkä ovat yhdistyksen sisäiset heikkoudet ja miten ne voitaisiin mahdollisesti poistaa ja ennakolta ehkäistä?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuorten/uusien jäsenten rekrytointi vaikea koska uutta työvoimaa ei rekrytoida ▪ Ay-toiminta ei suosittua nuorten keskuudessa
<p>Mahdollisuudet Mitkä ovat yhdistyksen (käyttämättömät) sisäiset mahdollisuudet ja miten mahdollisuudet voidaan "valjastaa" yhdistyksen käyttöön?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Työyhteisössä olevan nuoremman sukupolven innostaminen toimintaan elävöittäisi ja vahvistaisi yhdistystä sisäisesti ja ulkoisesti. ▪ nuorille kohdistetun "oman jutun" keksiminen lisäisi kiinnostusta ja nostaisi yhdistyksen profiilia. ▪ Keksittävä keinoja, joiden avulla saadaan rivijäsenen aito ääni ja ajatukset kuuluviin niin, että niitä voidaan käyttää toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. 	<p>Uhat Mitä sisäisiä uhkia, esteitä ja rajoitteita on tunnistettavissa yhteisössä ja miten niitä voidaan estää ja kääntää mahdollisuuksiksi?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminta hiipuu esim. hallituksen jäsenten eläköitymisen myötä. ▪ Uuden johdon suhtautuminen alueella toimivaan kahteen yhdistykseen on epävarmaa. Voi aiheuttaa kilpailua ja jäsenkalastelua, joka kääntyy yhdistystä vastaan.

Kuvio 10 Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n SWOT

Nyt oli aika lähteä etsimään sopivan haasteellisia ja osuvia tavoitteita projektille. Tavoitteita lähdettiin hakemaan **Tuplatiimi-menetelmän avulla**.

Innotiimi Oy:n rekisteröimä Tuplatiimi-menetelmä on ryhmätyöskentelytapa, jossa pyritään ratkaisemaan olemassa oleva ongelma keksimällä uusia ratkaisuja, ja valitsemalla näistä parhaimmat käytännössä toteutettavaksi. Menetelmä sopii hyvin avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa. Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan ratkaisua vaativia tilanteita, joihin ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta tai absoluuttista totuutta. Keskeistä tällaisten ongelmien ratkaisemisessa on osallistujien näkö-

kulmien esiin saaminen, niistä keskusteleminen, vaihtoehtoisten ideoiden yhteensovittaminen ja johtopäätöksiin/toimenpiteisiin sitoutuminen. Useimmat järjestötyön kehittämiseen liittyvät teemat ovat avoimia ongelmia esimerkiksi toimintasuunnitelman painopisteet, jäsenhankintakampanjan pääteemat ja jäsenpalvelujen kehittäminen. Tuplatiimi-menetelmän käyttö helpottaa luovaa ideointia ja aktivoi koko ryhmän toimintaan. Yhdessä valittuihin ratkaisuihin on todennäköisesti kaikkien myös helpompi sitoutua toiminnan kautta. Innotiimi Oy:stä on ostettavissa tekniikkaan kehitelty seinätaulu, mutta ilman sitäkin pärjää: tarvitaan puhtaita A4 papereita, maalarinteippiä ja tusseja. Myös pienet Postit – laput toimivat hyvin.

Keski-Suomen Verovirkailijat ry määritteli seuraavat tavoitteet kehittämishankkeelle:

- Kokousdynamiikan tehostaminen
- Uusien jäsenten hankkiminen hallitukseen
- Jäsentoiminnan kehittäminen

Loimun (2005, 191) mukaan yhdistystoiminnan kehittämiseksi asetetut tavoitteet tulee olla mitattavia, haastavia, saavutettavissa olevia, hyväksyttävissä olevia sekä sopivia yhdistyksen perustehtävään. *Mittaamista* voidaan tehdä sekä subjektiivisesti (esim. mutu-tunne, haastattelu, havainnointi), että objektiivisesti (esim. eurot, osallistumiskerrat, jäsenmäärä). *Haastavuudella* Loimu tarkoittaa tavoitetta, joka antaa tunteen että kyseessä on enemmän kuin puuhastelu, tarvitaan myös ponnistelua. Toisaalta tavoitteen on oltava realistinen ja *saavutettavissa*. *Hyväksytyksi* tavoitteen tekee sen, että sitä pidetään kaikkien toimijoiden mielestä tarpeellisena ja oikeana.

On tärkeää huomata, että voimistuneiden tuottavuus- ja kustannustehokkuusvaatimusten ja yleisen muutostahdin kiihtymisen raskauttavat toimijat tarvitsevat vapaaehtoistoimintaan myös tietynlaista armoa. Tavoitteenasettelu ei saa olla liian tosikkomaista puurtamista, tarvitaan myös iloa, toivoa ja palkitsemista, silloin kun se on paikallaan. Pienet onnistumiset ovat kuin kevätroudan alta ulos

pyrkiviä leskenlehtiä. Ne virkistävät ja lisäävät nälkäistä asennetta suurempien tavoitteiden saavuttamiseen. On aina hieman vaikeampaa heittää kirvestä kiveen, kun on yhdessä nähty, että toivottua muutosta kohtaan ollaan jo hyvää vauhtia matkalla.

Oma kokemukseni hankeen vetäjänä on, että pienetkin asiaa eteenpäin vievät onnistumiset ovat tärkeitä motivaatiomooottoreita, jotka sitouttavat ja innostavat eteenpäin. Yhdessä tekemisen tuloksena syntyneet pikavoitot sitovat väen yhä tiiviimmäksi ryhmäksi. Vaativia tavoitteita on muistettava pilkkoa pienempiin osa-tavoitteisiin. Myös palkitseminen, kehuminen ja hyvän tuloksen huomioiminen valavat toimijoihin uskoa. Aiheesta annettu luonteva kehuminen kannattelee eteenpäin ja inspiroi ratkaisemaan eteen tulevia pulmakohtia. Syntyy luotamusta, joka lisää rohkeutta kokeilla uusia ratkaisutapoja.

5.5.4 Menetelmät

Kun nykytilan arviointi oli tehty ja tavoitteet asetettu, on aika pohtia menetelmiä niiden saavuttamiseksi. Loimun (2005, 193) mukaan yhtä tavoitetta kohden on hyvä pohtia niin monta keinoa, että ne varmasti yhdessä riittävät tavoitteen saavuttamiseen. Yhdistys otti 1.9.2009 Jyväskylässä järjestetyn kehittämispalaverin yhteydessä käyttöönsä laatimani Excel-taulukon, jota alettiin kutsua tavoitematriisiksi. Tavoitematriisin avulla aloitettiin yhdessä keskustellen avaaminen ja käytännön toimintaan liittyvä konkreettinen kehittämisen suunnittelutyö. Matriisi toimi ikään kuin käsitteellistämisen välineenä, siirtäen teoreettisen strategia-työskentelyn suunnittelupöydältä arjen toimintaan. Käsitteet täsmennettiin yhdessä, jolloin suunnitelmat saivat vastineensa toiminnan työssä. Keskustellen selkiytyi, että kyseessä on tuttujen asioiden ympärillä tapahtuvaa toimintaa: asioiden kuvaamista, konkretisointia, arviointia, ideointia ja uudelleenjärjestelyä.

Matriisin avulla saatiin vastauksia kysymyksiin: mihin pyritään, miten, millä menetelmillä, milloin, kuka ja kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan. Työskentelyn ja keskustelun pohjalta yhdistyksen toimijat kirjasivat matriisiin asioita, jotka siirtyivät suunnittelutyön myötä osittain jo syksyn aikana suoraan yhdistyksen toimintaan. Keskustelu aloitettiin pohtimalla liiton ja jäsenyhdistyksen

perustehtävää, missiota. Miksi olemme olemassa – kysymys on lähtökohta järkevälle ja tehokkaalle toiminnalle ja toiminnan kehittämiseksi. Missio yhdessä vision ja arvojen kanssa muodostavat strategisen suunnittelun ytimen, jotka on syytä ottaa kehittämistoimissa tarkastelun kohteeksi. Visio on organisaation mielikuva tulevaisuudesta. Se on tila, jota kohti pyritään. Arvot ovat yhteisössä arvostettuja ja tärkeitä asioita. Arvojen vallitessa on mahdollista päästä visioon (Juholin 2001, 290).

Loimu (2005,179) kehottaa käymään perustehtävää koskevaa keskustelua kolmivaiheisesti:

- Pohditaan kysymystä, mikä on perustehtävämme? Mieliin palautetaan sääntöjen mukainen tarkoituspäykälä, siitä puhutaan ja sitä täsmennetään. Sen jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen:
- Mitä tapahtuisi, jos meitä ei olisi ja jos kukaan muukaan ei hoitaisi nykyistä tehtäväämme? Tätä vaihtoehtoa pohditaan yhdessä ja siitä laaditaan kuvaus.
- Palataan takaisin kysymykseen, mikä onkaan perustehtävämme? Edellisen kohdan keskustelu on todennäköisesti täsmentänyt ja avartanut yhdistystoiminnan todellista tarkoitusta ja perustehtävää koskeva keskustelu lähtee ehkä uudestaan käyntiin. Tämän jälkeen keskustelua voi jatkaa, kunnes yhteisymmärrys löytyy.

Uskon että menetelmästä on hyötyä varsinkin, kun ollaan suurten rakenteellisten kysymysten edessä. Kun toimintaympäristö muuttuu merkittäväällä tavalla, on syytä pohtia yhdistyksen perimmäisiä kysymyksiä ja sitä, vastaako olemassa olo alkuperäistä tarkoitusta, ja jos vastaa, missä muodossa ja minkälaisessa rakenteellisessa mallissa se parhaiten toimii nykypäivän haasteissa.

Osaamiskartta

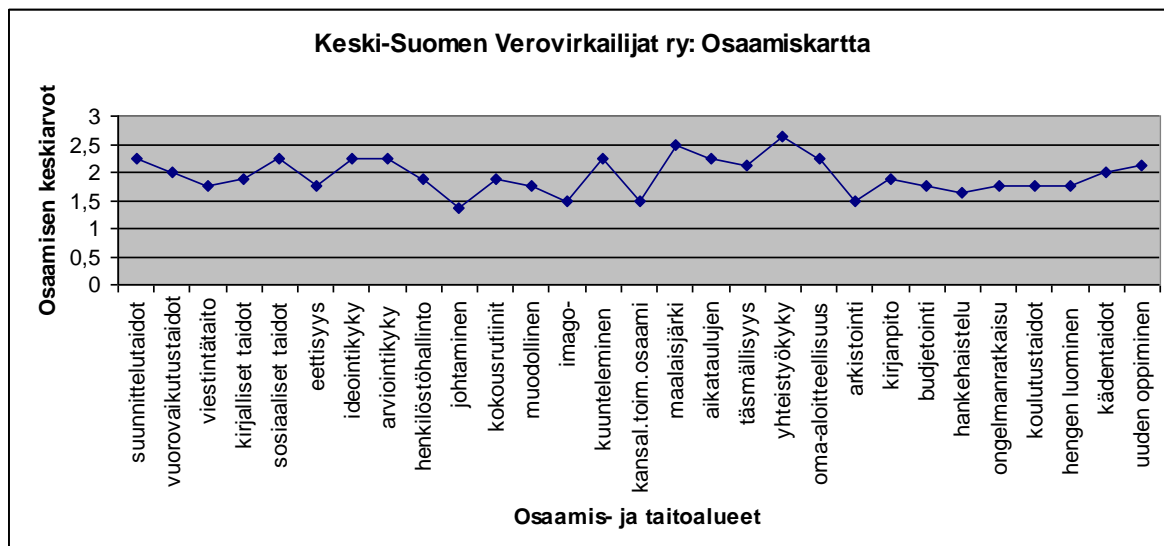
Sanotaan, että yhteisön osaaminen on enemmän kuin kunkin yksilön osaamisen summa yhteensä. Asia tunnustetaan todennäköisesti erityisesti tilanteissa, joissa ihmiset ahkerovat tiiviisti yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. On sel-

vää, että osaaminen on suoraan yhteydessä yhteisön menestykseen ja sen kykyyn saavuttaa asetetut tavoitteet. Ei kuitenkaan riitä, että osaamisen tärkeys tiedostetaan. Osaamisen määrittelylle luo edellytyksiä erityisesti tilanteet, joissa yhteisöä uudistetaan tai kehitetään.

Osaamiskartoitusten avulla saadaan selville mitä osataan ja kuka osaa. Näin tuotetaan tietoa yhteisön osaamisen tasosta suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin (Hätönen 2003, 49). Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n hallituksen jäsenet arvioivat osaamistaan täyttämällä yhdistystoiminnassa tarvittavia osaamis- ja taitoalueita kartoittavan osaamislomakkeen. Lomakkeen osaamisalueet todettiin syyskuun kehittämispalaverissa yhdistystoiminnan kannalta tärkeiksi ydinosaamisalueiksi.

Osaamiskartan laatimisen ensisijaiseksi tarkoitukseksi määriteltiin yhteisen käsityksen luominen käytössä olevista yhdistystoimintaan liittyvistä osaamiskompetensseista. Yksittäisillä toimijoilla oli arviointia tehdessään mahdollisuus arvioida omaa osaamistaan ja tulla tietoiseksi toiminnan kannalta hyödyllisistä taidoistaan. Näin kukin voi yksin tai yhdessä muiden kanssa pohtia sitä, mitä osa-alueita voisi vielä kehittää.

Yhdistyksen tulevaisuuden kannalta merkitykselliseksi nähtiin yhteenvedoksi koottu osaamiskartta. Kartan pohjalta yhdistyksen toimijat voivat yhdellä silmäyksellä saada käsityksen käytössä olevasta osaamisesta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Osaamiskartta on keskiarvo-yhteenvedo kaikkien kahdeksan vastaajan laatimista itsearviointi-lomakkeista.

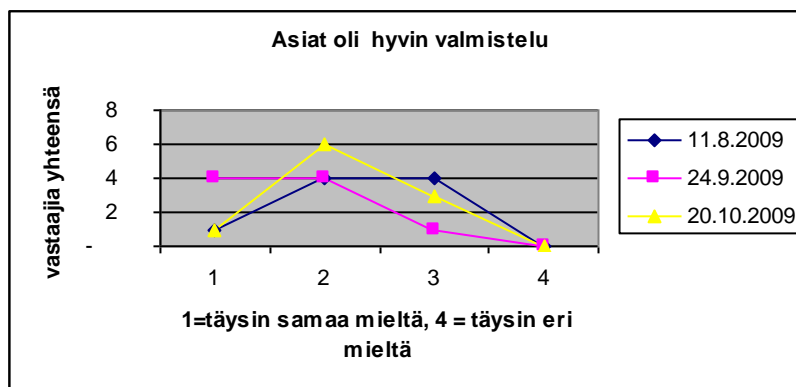


Kuvio 11 Keski-Suomen Verovirk.ry:n hallitus, Osaamiskartta

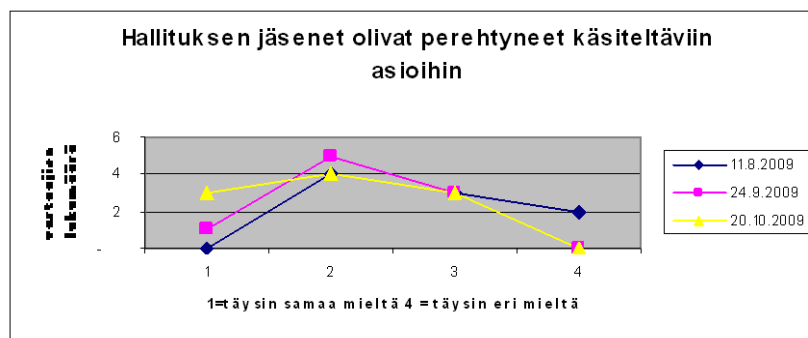
5.5.5 Seuranta ja arviointi

Kehittämishankkeissa seuranta ja arviointi ovat osa strategista suunnittelu- ja toteutustyötä. Yhdistyksen hallitus määritteli tavoitematriisissa omia arviointi- ja seurantatapojaan kullekin yksittäiselle tavoitteelle. Hallitus arvioi myös omaa hallitustyöskentelyään keräämällä osallistujien arviot kokouksen päätteeksi. Tätä tarkoitusta varten muokkasin erään toisen arvioinnin pohjana käytetystä lomakkeesta yhdistykselle ”Hallitustyöskentelyn arviointilomakkeen”. Vastaajat toimittivat arviot yhdistyksen kontaktihenkilölle, joka toimitti tiedoista yhteenvedon minulle. Laadin kokousyhteenvedoista koosteet kehitystä kuvaaviin kaaviioihin. Yhdistysten kehittämisen yhtenä tarkoituksena on seurata säännöllisesti toiminnan laatua ja puuttua sen heikkouksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hallitustyöskentelyn arviointilomake on yksi esimerkki käytännöstä, jonka avulla yhtä perustehtävän laatua voidaan seurata ja säädellä. Tavoitteena oli, että edellisen kokouksen arviointilomakkeen yhteenvedot käytiin läpi seuraavan kokouksen alussa. Tällöin voitiin yhdessä sopia, mihin käytännön seikoihin alkavassa kokouksessa pyritään kiinnittämään huomiota, jotta kokous sujui paremmin kuin viime kerralla. Yhteenvedoista koostettujen kaavioiden avulla oli tilanteen kehittymistä mahdollista seurata useamman kokouksen osalta. Näin saatiin kuvaa siitä, onko pysyvää kehitystä tapahtunut.

Kokouksen asioiden etukäteisvalmistelulla on vaikutusta kokouksen onnistumiseen. Onko puheenjohtaja valmistellut päätösasioita. Näitä asioita kuvaavat kysymykset, ovatko jäsenet perehtyneet etukäteismateriaaliin ja kokouksessa esillä oleviin asioihin.

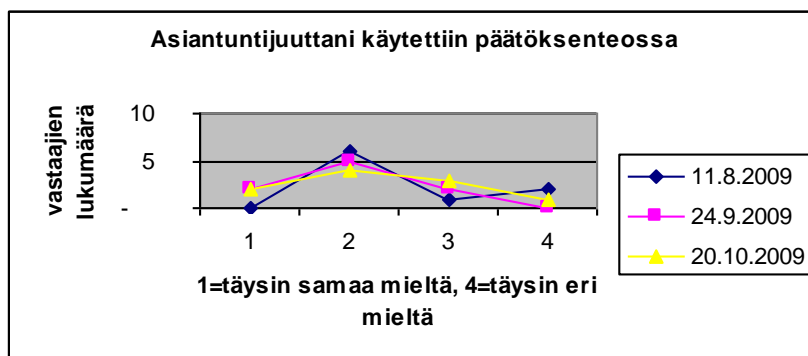


Kuvio 12 Asiat oli hyvin valmisteltu

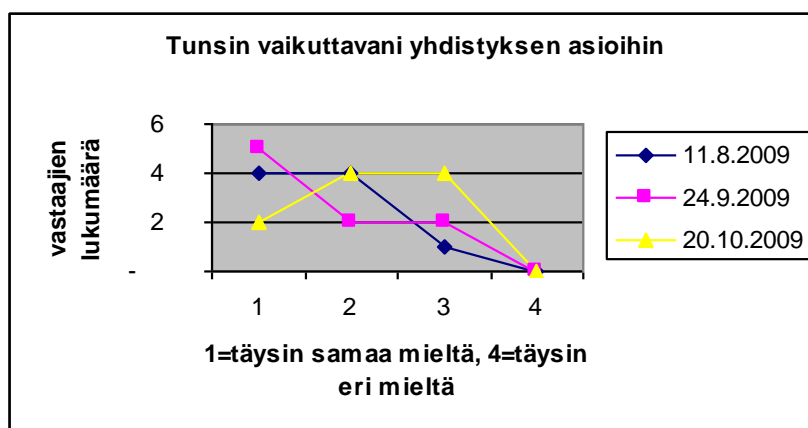


Kuvio 13 Hallituksen jäsenet olivat perehtyneet käsiteltäviin asioihin

Osallistujan motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa osittain, kuinka tarpeelliseksi hän näkee oman roolinsa toiminnassa. Vastaukset antavat yhdistyksen puheenjohtajalle hyvää palautetta siihen, hyödynnetäänkö asiantuntijuutta riittävästi. Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia seuraavassa.

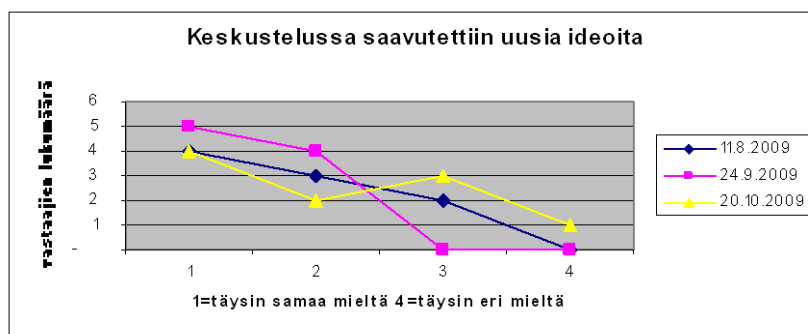


Kuvio 14 Asiantuntijuuttani käytettiin päätöksenteossa



Kuvio 15 Tunsin vaikuttavani yhdistyksen asioihin

Tärkeitä seurattavia asioita ovat myös kysymykset siitä, kuinka tehokkaina ja vaikuttavina osallistujat kokouksia pitävät. Kehittävää otetta haluttiin myös seurata kiinnittämällä huomiota siihen, saavutettiinko keskusteluissa uusia ideoita ja ratkaisuja. Kyselylomake toimikin näin paitsi arvioinnin välineenä, myös muistilistana asioille, joihin toimijoiden tulisi säännöllisesti kiinnittää huomiota.



Kuvio 16 Keskustelussa saavutettiin uusia ideoita

5.5.6 Esimerkki ohjaamistilanteesta kentällä

Syyskuussa 2009 olin ohjaamassa Keski-Suomen Verovirkailijoiden kehittämispalaveria Jyväskylässä. Tilaisuuteen osallistui yhdistyksen hallitus ja varajäsenet. Kuvaan jatkossa tapaamisen sisältöjä muistiinpanoihin perustuen. Tilaisuuden ensimmäinen huomio oli se, että toimintaa on vaikeaa, ellei mahdotonta uudistaa, mikäli kehittämistyölle ei varata riittävästi aikaa. Ideat syntyvät yleensä keskustelujen ja ajatustenvaihdon tuloksena. Käytännön toimintaan kehittämisehdotukset ja ideat on myös helpompi jalostaa, kun asiasta on käyty yhteistä pohdintaa.

Todettiin, että kehittämishanketta tukevaa materiaalia kootaan toimijoiden työkalupakkiin liiton kotisivuille. Ideoita, työskentelyä helpottavia menetelmiä ja teoriakirjallisuutta löytyi myös projektikirjeissä, joita toimitin kontaktihenkilölle. Yhdistystoimijat huomasivat myös, että oli aika hyödyntää vuoden 2008 jäsenkyselyn tuloksia. Pieniä ideoitakin syntyi jutustelun lomassa. Haastattelin toimijoita ja sain selville, minkälaisia muistamisen tapoja heillä on jäseniin päin. Eläkkeelle lähtevät saavat kukin puisen karhun, mutta kun totesin, että joutuupa sitten nuori jäsen tuota muistamista pitkään odottamaan, heitti joku idean pikkukarhusta, joka voidaan antaa jäsenelle jo huomattavasti aikaisemmin.

Pohdinta innosti miettimään myös keinoja, joiden avulla yhdistys voisi kohottaa profiiliaan. Todettiin, että keinotekoinen mainostaminen ei toimi, tarvitaan ennen kaikkia toimintaa, tekoja, jotka tukevat viestejä. Yhteistyön mahdollisuuksia halettiin kartoittaa ja pohdittiin keinoja laajentaa toimintaa naapuriyhdistyksen kanssa. Syntyi pieni porinatuokio kysymyksestä: Mitä Sisä-Suomi ja Keski-Suomi voisivat jäsenille yhdessä tarjota? Voimavarojen yhdistäminen nähtiin hyvänä asiana, josta voi jatkossa poikia vielä muutakin toimintaa.

Yhteisöllisyysnäkökulmaa, yhdessä tekemistä, innostamista ja asioiden jakamista pohdittiin myös monesta näkökulmasta. Syntyi idea yhdistyksen hovikuvaajasta ja reportterista. Päätettiin että vastedes jokaisessa yhdistyksen tilai-

suudessa tapahtumia tallennetaan kuvin ja sanoin. Tästä on hyötyä yhdistyksen toiminnan markkinoimisessa, ja samalla asiat dokumentoituvat jälkipolville.

Osaamiskompetensseja ja osaamiskartoituksen ideaa avatessani sovittiin, että kaikki yhdistystoimintaa tukeva osaaminen on yhdistyksessä osattava hyödyntää. Viestintä nähtiin seikkana, johon erityisesti halutaan tulevaisuudessa panostaa. Yhdistyksen tiedotusvastaavan kouluttaminen nousi puheenaiheeksi, joka sai heti kannatusta. Tutkimusten ja selvitysten tuloksista keskusteltaessa huomautin, että pieniä jäsenkyselyjä voi tehdä myös henkilökohtaisesti. Puhelin- ja käytäväkyselyt, teema- ja ryhmähaastattelut onnistuvat myös melko nopeasti ja vaivattomasti milloin vain.

Monipolvinen keskustelu nosti esiin myös kysymyksen toimijoiden palkitsemisesta. Mietittiin keinoja motivoida ja palkita hyvästä työsuorituksesta. Keskusteltiin siitä, minkälaista palkitsemista toivotaan ja minkälaisissa tilanteissa kiitoksen lisäksi olisi hyvä olla jokin muukin kannustin. Kysymys on kuitenkin vapaaehtoistoiminnasta, valinnasta antaa oma panos yhteisen asian edistämiseksi. Kannustaminen ja palkitseminen on paikallaan ja näistä asioita tulee myös keskustella. Tilaisuus päättyi kiintoisaan dialogiin, toimijoiden esille nostamaan aiheeseen, osallistavaan päätöksentekoon.

Puolen päivän mittaisessa tilaisuudessa ehdittiin näin käydä varsin hedelmällistä keskustelua sen lisäksi, että alussa olin esitellyt johdatuksen kehittämishankkeen taustoihin, suunnitelmiin ja toimijoiden rooleihin ja tehtäviin.

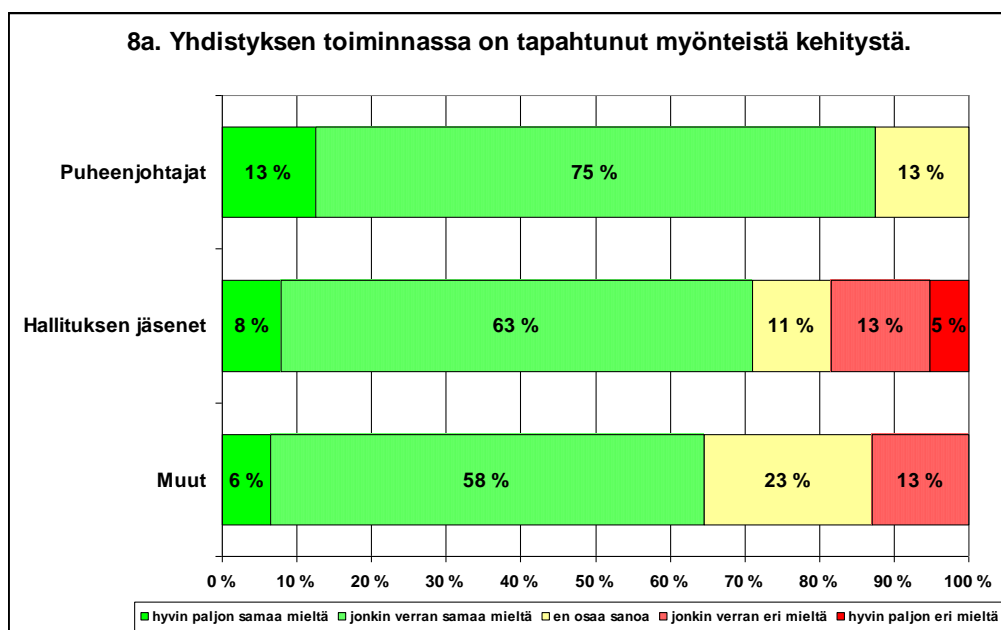
Kehittämishankkeen käynnistäminen ja tarkasteluajankohta määriteltiin opinäytetyön tilaustyössä päättymään 31.12.2009. Toimitin Keski-Suomen Verovirkailijat ry:lle 7.1.2010 projektin yhteenvetokirjeen, jossa raportoin hanketta alkaen kevään 2009 suunnitteluvaiheesta joulukuun loppuun.

6 LOPPUKYSELYT

Kehittämishankkeen loppukysely toimitettiin yhdistystoimijoille huhtikuussa 2010. Kysely lähti samalla otoksella kuin aloituskyselykin, eli toimijoille, jotka olivat jäsenyhdistyksen hallituksen jäseniä tai muita toimijoita kesällä 2009. Vastauksia saatiin yhteensä 88 kappaletta, vastausprosentti oli näin ollen 47 %.

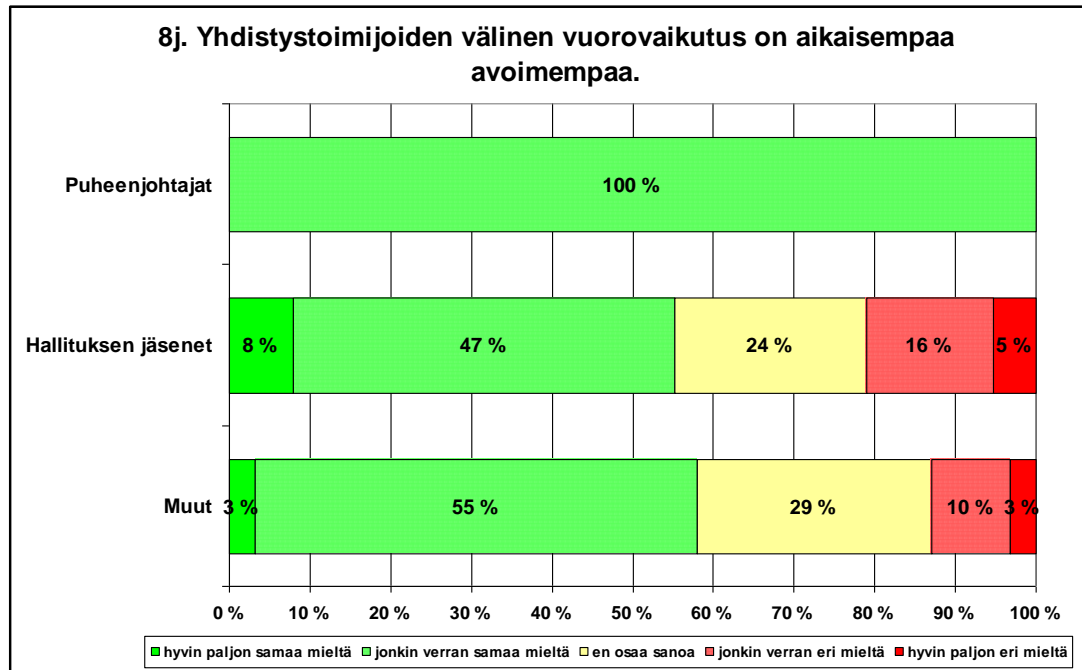
Pikakatsaus tuloksiin:

- 70 % oli sitä mieltä että yhdistyksen toiminnassa on tapahtunut kehitystä
- 66 % katsoi, että hallituksen arviointilomakkeesta oli hyötyä kokoustoiminnan tehostamisessa
- 61 % koki, että vuorovaikutus on avoimempaa
- 61 % ajatteli, että kehittämiseen löytyy nyt enemmän yhteistä tahtoa
- 58 % arveli että kehittämiseen panostetaan nykyään entistä enemmän
- 58 % arvioi suunnitteluun panostettavan entistä enemmän
- 52 % arvioi että hallituksen kokoukset ovat jämäköityneet



Kuvio 17 Väite: Yhdistyksen toiminnassa on tapahtunut edistystä n=76

Puheenjohtajat arvioivat myönteisemmin kehittämishankkeen tuloksia. Tämä oli nähtävissä myös väittämässä, jossa kysyttiin vastaajien arviointia vuorovaikutuksen paranemisesta hallitustyöskentelyssä:



Kuvio 18 Väite: vuorovaikutus on aikaisempaa avoimempaa n=77

Yhdistystoiminnan eri vaiheet olivat kehittyneet tarkasteluajanjaksolla vastaajien mukaan seuraavasti:

- 65 %: Toiminnan toteutusvaiheet
- 49 %: Arviointivaiheet
- 29 %: Suunnitteluvaiheet

Muuta arviota:

Toimintaan oli tullut enemmän iloa:

- EOS 44 %
- Kyllä 40 %
- Ei 16 %

Tavoitteeseen pääsemistä tarkastelujakson päättymiseen mennessä vastaajat arvioivat seuraavasti:

- EOS 54 %

- Ei 29 %
- Kyllä 17 %

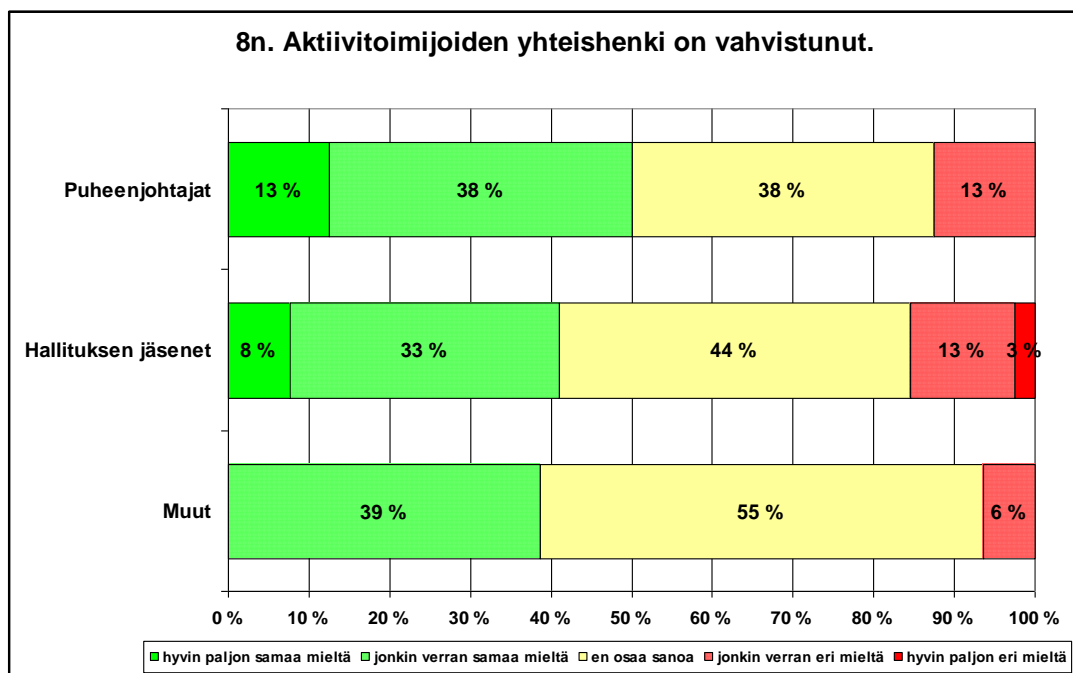
Aikaisemmin todettiin, että puolenvuoden tarkastelujakso on kovin lyhyt jäsenyhdistyksen elämässä. Tarkastelujakso oli myös siinä mielessä haastava, että kyseisenä aikana yhdistyksissä pidettiin sääntömääräinen kokouksen, joissa myös toimijoiden osalta tapahtui paljon vaihdoksia. Syksyn 2009 aikana mm. kuudessa jäsenyhdistyksessä vaihtui puheenjohtaja. Uuden puheenjohtajan astuminen remmiin ei voi olla vaikuttamatta kehittämisprojektiin. Vaikka uusi puheenjohtaja olisikin innokas ja motivoitunut asian puolestapuhuja, uudet haasteet ja arjen pyörittäminen vaativat oman sisään menoaikansa, jolloin kaikki muu vaatii kovasti ylimääräistä ponnistusta. Toisaalta monessa yhdistyksessä hankkeet jatkuivat vielä tarkasteluajan jälkeen, mikä toisaalta tarkoittaa sitä, että tavoitteitakin oli vielä hankkeen päättymisen jälkeen saavuttamatta.

Hankeenvetäjänä halusin saada selville motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Vastajia pyydettiin arvioimaan sitä, mitkä seikat kaikkein eniten vaikuttavat kehittämistyössä heidän innokkuuteensa toimia asetettujen tavoitteiden hyväksi. Vastauksia kartoitettiin monivalintakysymyksellä:

Kysymys: Mainitse kolme tärkeintä tekijää, jotka motivoivat työskentelemään yhdistyksen kehittämisen puolesta.

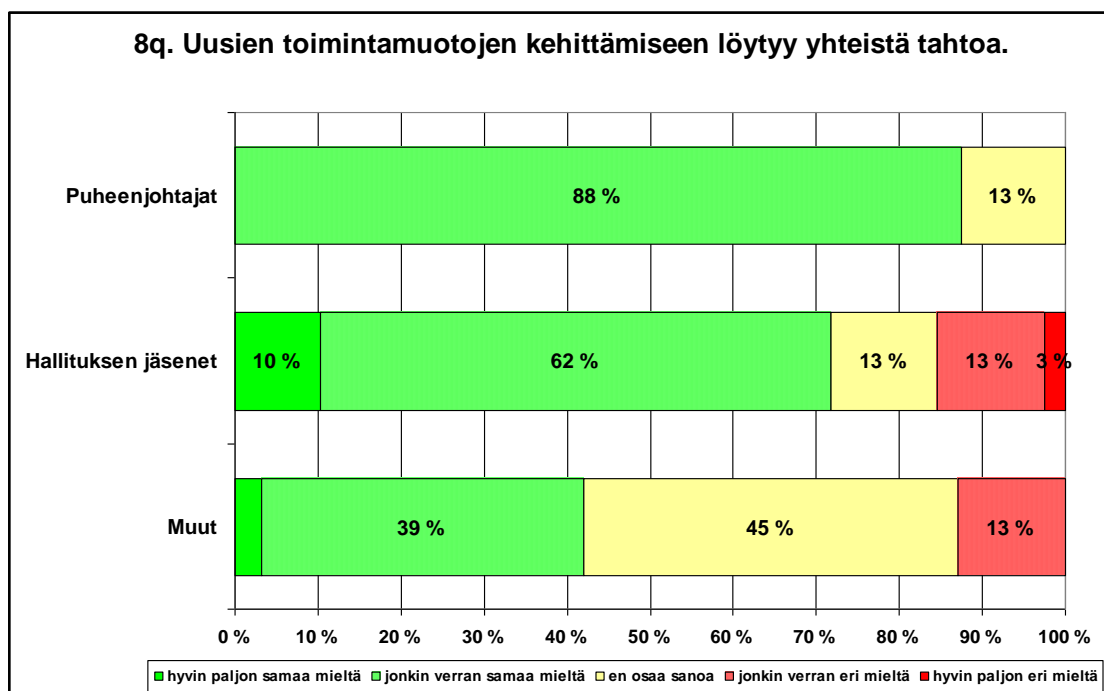
Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

- 60 % vastaajista piti seuraavia seikkoja tärkeimpänä motivaatiotekijänä:
 - Tieto siitä, että voin toiminnallani vaikuttaa lopputulokseen
 - Haluan yhdessä muiden kanssa saavuttaa jotain, josta voimme olla ylpeitä
 - Avoin ja innostava keskusteluilmapiiri



Kuvio 19 Väite: Aktiivitoimijoiden yhteishenki on vahvistunut n=77

Puheenjohtajien arvio osui sivun väittämiin myönteisempään kuin muiden toimijoiden, mutta ero hallituksen jäseniin on melko vähän. Hallituksen jäsenet olivat myös vahvasti sitä mieltä, että uusien toimintamuotojen kehittämiseen löytyy yhteistä tahtoa. Huomiolle pantavaa on, että näihin molempiin väittämiin 3 % hallituksen jäsenistä vastasi olevansa täysin eri mieltä.



Kuvio 20 Väite: uusien toimintamuotojen kehittämiseen löytyy tahtoa n=77

Tavoitteenasettelun epäonnistumisia johtuvia selityksiä kartoitettiin avoimella kysymyksellä: Mikäli yhdistyksessänne ei projektin toteuttamisaikana saavutettu kaikkia kehittämiselle asetettuja tavoitteita, mistä arvelet sen johtuvan?

Vastaajien määrä oli 34. Vastaukset koodattiin esiintymistiheyden perusteella seuraavasti:

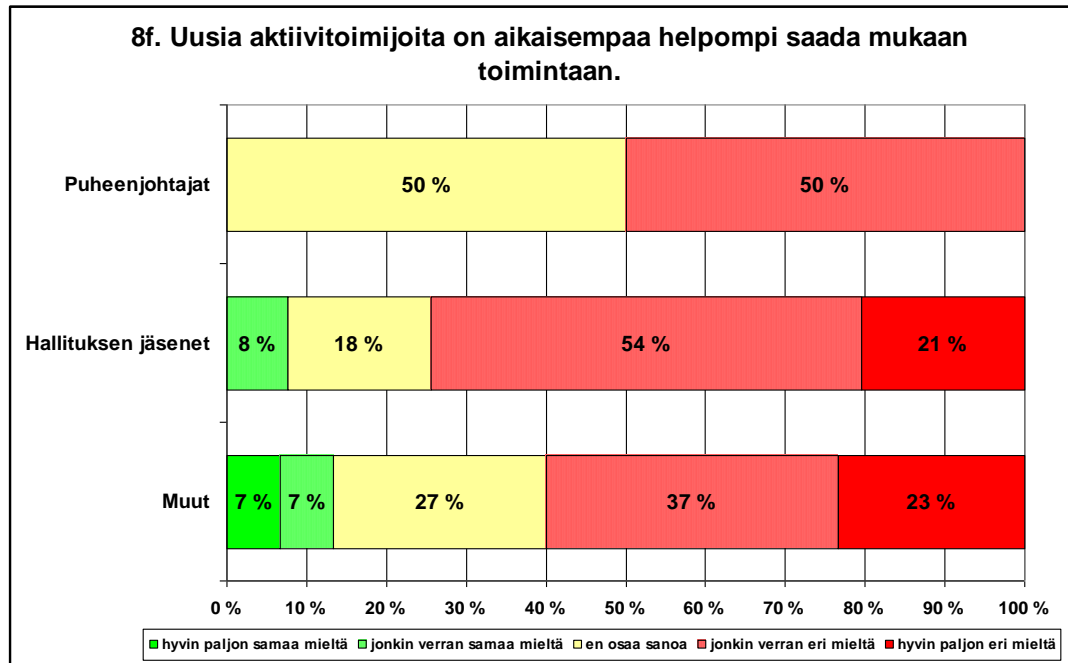
- Aikapula/kiireet (26 %)
- Muutos tapahtuu hitaasti, suunta on oikea (18 %)
- Ei ollut tarpeeksi yhteistä tahtoa (12 %)
- Puheenjohtaja vaihtui (6 %)
- Ei keskusteltu riittävästi (6 %)

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin myös sitä, mikä saavutus tuotti eniten iloa. Kysymykseen saatiin 14 vastausta, jotka koodattiin seuraavasti:

- Hallituksen kokoukset sujuvat hyvin (36 %)
- Hallituksessa on nyt entistä avoimempi ilmapiiri (21 %)
- Jäsenistö aktivoitui hiukan (14 %)
- Keskitymme oleelliseen (14 %)

Jäsenten aktiivisuuden ja osallistamisen lisääminen oli monella jäsenyhdistyksellä yksi kehittämisprojektille asetettu tavoite. Puolen vuoden pituinen tarkastelujakso ei vielä tähän ongelmaan tuo riittävästi vastauksia.

Tämä ilmenee seuraavan sivun vastauksista, ”uusia aktiivitoimijoita on aikaisempaa helpompaa saada mukaan toimintaan”. Puheenjohtajilla oli hieman vaikeuksia arvioida asiaa, mikä saattaa johtua siitä, että puolet puheenjohtajista vaihtui hankkeen aikana, eikä heillä ollut välttämättä vertailutietoa.



Kuvio 21 Väite: Uusia aktiivitoimijoita on helpompaa saada mukaan n=76

Kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen. Risuja ja ruusuja esitettiin yhteensä 25. vastauksessa. Vastauksista koodasin seuraavia palautteita:

- Hanke on hyvä (48 %)
- Hyvä että oli yhdistyksen ulkopuolinen vetäjä (24 %)
- Tulin vasta mukaan toimintaan/jäin pois toiminnasta/olen varajäsen, ei tietoa (24 %)
- Hanketta pitäisi jatkaa (21 %)
- Toiminnan kehittämistä varten on varattava enemmän aikaa (16 %)

Yksittäisinä palautteina huomio kiinnittyi seuraaviin vastauksiin:

- ”Jämähtänyt joukko ei paljoa taivu, mutta hiljaiset jäsenet ovat alkaneet puhua vapaammin, yhdessä on iloisempaa nyt”.
- ”Päämäärä selkiytyy, kun tavoitteita mietitään.”
- ”Kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, se tulee sitoa osaksi tavallista arkea.”

7 HANKKEEN ARVIOINTI

Kehittämishanketta voidaan arvioida ainakin kolmesta näkökulmasta:

- Kuinka tutkimukselle asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan?
- Kuinka projektisuunnitelma onnistui?
- Mitä lisäarvoa kehittämishanke tuo ay-toimintaan?

7.1 Arvioita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta

Kehittämishankkeen onnistumista voidaan lähteä arvioimaan sen pohjalta, kuinka hyvin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimuskysymykset olivat:

- kuinka saada jäsenet aidosti kiinnostumaan ammattiyhdistyksen toiminnasta?
- kuinka saada ”etulinja” eli aktiivitoimijat motivoitua toimintaan?
- kuinka yhdistyksen toimintaan saadaan pro-aktiivinen ote ja yhdessä tekemisen hyvä meininki, joka näkyy myös ulospäin myönteisenä, yhdistyksen profiilia nostattavana vaikutuksen?

Jäsenten kiinnostuksen herääminen

Kokemukseni hankkeen vetäjänä on, että jäsenten kiinnostus yhdistyksen toimintaa kohtaan herää silloin kun jokin asia on henkilökohtaisesti merkittävä ja silloin, mikäli yhdistys itse onnistuu omilla teoillaan kiinnittämään jäsenen huomion. On huomattava, että ammattiyhdistysjäsenyys merkitsee useimmiten ennen kaikkea edunvalvontaturvan hankkimista, ei niinkään tarvetta osallistua toimintaan tai kiinnostusta ryhtyä toimijaksi. Myös tämä ovat henkilökohtaisesti merkittäviä seikkoja jäsenyyden valinneille. Ammattiyhdistyksessä jäsenyyden ei tulekaan velvoittaa toimijuuteen. Verovirkailijain Liiton jäsenkyselyssä vuonna 2008 90 % vastaajista piti jäsenyyden kannalta tärkeimpänä asiana palkka-edunvalvontaa.

Näkemykseni on, että jäsenten erityisen kiinnostuksen herääminen voi onnistua, mikäli tätä tavoitetta lähdetään edistämään avoimella asenteella, yhteisellä tahdolla ja asialle varataan sen tarvitsemat resurssit. Puolen vuoden pituinen tarkastelujakso on liian lyhyt, jotta merkittäviä muutoksia jäsenistön asenteissa tai mielikuvissa voi syntyä.

Mielikuvat ovat aina subjektiivisia. Ne voivat olla tietoa tai luuloa, kohteensa mielestä neutraalia, myönteistä tai kielteistä, sekä oikeaa että väärää (Juholin 2006, 381). Mielikuviin vaikuttaminen edellyttää pitkäjänteistä toimintaa, jossa monet erilaiset signaalit tukevat toisiaan. Yksittäinen myönteinen kokemus ei vielä riitä. Mielikuvat muuttuvat myönteisemmäksi vasta kun teot, viestit ja ulkoinen ilme ovat sopusoinnussa keskenään. Tärkeää tässä yhteydessä on myös se, että toiminta on tietyllä tavalla loogista ja ennustettavaa. Luottamus syntyy johdonmukaisesta toiminnasta. Uskon että myönteisiin mielikuviin vaikuttaminen onnistuu vasta useista toisiaan seuraavista myönteisistä kokemuksista. Jäsen on ehkä saanut osallistumiskokemuksen onnistuneesta jäsenilaisuudesta, on luettu mielenkiintoinen juttu jäsenlehdestä, saatu ystävällistä ja asiantuntevaa opastusta liiton toimistosta ja tämän lisäksi koettu tietyssä tilanteessa, että palvelu on ylittänyt odotukset. Juuri odotusten ylittyminen on raja, jonka avulla ruokitaan myönteisten käsitysten syttymistä.

Aktiivitoimijoiden motivoinnin salaisuus

Toiseen tutkimuskysymykseen opinnäytetyö antaa jo hieman enemmän vastauksia. Tutkimuksen aikana järjestämässäni ohjaustilanteissa sain olla havainnoijana toteamassa, kuinka into toiminnan kehittämiseen syntyy käytännönläheisistä askelista. Tutkimuksessa alkuun lähdettiin nykytilaa arvioivien kyselyjen, Swot-analyysien ja tuplatiimimenetelmällä johdettujen tavoitteiden kautta. Hankkeita toteutettiin projektisuunnitelman mukaan välitavoitteita asettaen. Toimijat arvioivat kukin omaa järjestöosaamistaan, joista johdettiin yhdistyksen osaamiskompetensseja kuvaava osaamiskartta. Hankkeessa käytettiin erilaisia työskentelymenetelmiä, joiden tarkoituksena oli tehostaa kokouskäytäntöjä, kannustaa uuden oppimiseen ja avoimeen yhteisökuulttuuriin.

Samalla kun osallistujat perehtyivät kehittämisen prosesseihin ja tavoitteisiin, lisääntyi myös tietoisuus oman panostuksen merkityksestä kokonaisuudessa.

Jo ensimmäisissä ohjaustilanteissa vakuutuin siitä, että huomio tulee kiinnittää demokraattisen keskusteluilmapiirin luomiseen, yhteisöllisyyttä edistävien toimintaelementtien lisäämiseen ja osallistujien vapaaehtoistoimijuuden tiedostamiseen. Näin toimijoista monissa ohjaustilanteissa sen, että pienetkin edistysaskeleet ovat tärkeitä motivaatiomooottoreita, jotka lisäävät uskoa ja dynaamista asennetta kehittämistä kohtaan. Tämä tuli ilmi erityisesti keskusteluissa, joissa käytiin läpi yhdessä saavutettuja tuloksia. Kokemukseni pohjalta uskon, että matkan varrelle on tärkeää asettaa helpoltakin tuntuvia tavoitteita.

Opinnäytetyöni osoittaa, että toiminnan uudistaminen edellyttää yhteistä tahtoa uudistaa ja kehittää toimintaa. Oleellista on, että toiminta perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jossa tekemistä ohjaa yhteinen näkemys toiminnan tarkoituksesta. On tärkeää, että yksilölle muodostuu tunne omasta osallisuudesta ja vastuusta yhteisön tilaan vaikuttavana toimijana. Puheenjohtajan merkittävää roolia ei myöskään sovi unohtaa yhdistyksen kehittäjänä ja kehittämisen aloitteentekijänä.

Elämyksistä syntyy yhdessä tekemisen meininkiä

Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen toimintaa tehdään yhteisössä paremmin kuin ennen sitä. On syntynyt uutta tietoa, jonka avulla on kehitetty käytäntöjä. Uuden merkityksellisen tiedon synty on aikaansaanut muutoksia, jotka näkyvät yhteisön sosiaalisten ja toiminnallisten käytänteiden edistymisenä. Avainasana on innostus ja innostaminen. Innostusta käytiin panevana voimana tarvitaan eräänlaisia rohkeita suunnanmuuttajia, herättämään toivoa. Tahto ja kiinnostus voi syntyä eräänlaisena sysäyksenä tai poikkeuksellisenä kokemuksena. Tämä edistää uskoa uudenlaisen toiminnan mahdollisuuksiin. Vaikka työelämä olisi kiireistä, kotona olisivat tehtävät rästissä, niin ajatus mielenkiintoisesta tekemisestä houkuttaa. Yksi tulisielu ei vielä riitä herättämään koko kylää. Rohkeita, itsensä likoon pistäviä suunnan muuttajia tarvitaan aina-

kin kaksi. Sen lisäksi tukea on tultava johdolta. Tutkimukseni mukaan 60 % toimijoista koki motivoivana tiedon, että oma toiminta vaikuttaa lopputulokseen. Saman verran motivoi ajatus yhdessä saavutetuista tavoitteista ja avoimesta, innostavasta keskusteluilmapiiiristä.

7.2 Arvioita tutkimussuunnitelman toteutuksesta

Projektisuunnitelman aikataulu näytti jo suunnittelupöydällä melko tiukalta. Toimintatutkimukselle ominaista kuitenkin on, ettei siitä voi etukäteen kirjoittaa täsmällistä tutkimussuunnitelmaa, eikä tiedonhankinnan etenemistä voi kuvata yksityiskohtaisesti. Näin tutkimussuunnitelmalla on oltava myös mahdollisuudet joustaa elävässä elämässä (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2008, 86). Tutkimussuunnitelman laadinnassa otin huomioon kaikki tiedossani olevat detaljit, jotka saattaisivat työn etenemiseen vaikuttaa. Puolen vuoden pituinen toimintatutkimus on mielestäni melko lyhyt, varsinkin kun kyseessä oli 11 jäsenyhdistyksen hankkeiden läpivienti. Tutkija ei voi kuitenkaan aina vaikuttaa edes suunnitteluvaiheessa kaikkiin tutkimukseen liittyviin osatekijöihin. Opinnäytetyössäni minulla ei ollut mahdollisuutta valita ihanteellisinta tarkasteluperiodia. Usein opintoihin liittyvissä opinnäytetöissä kysymys onkin lähinnä käytännöllinen: on löydettävä mielenkiintoinen tutkimuskohde ja laadittava mahdollisimman realistinen aikataulu hankkeen viemiseksi alusta päätökseen siten, että aikaa jää myös teorian reflektointiin, tulosten analysointiin ja kirjoittamiseen. Aikuisopiskelijalla kaikki tämä on usein soviteltava myös työelämän haasteisiin, jotka eivät aina ole vähäisiä nekään.

Syyskokoukset merkitsivät haasteita

Opinnäytetyöhöni liittyviä haasteita oli näköpiirissä jo ennakkoon, sillä syksy on ammattiyhdistyskentällä perinteisesti sääntömääräisten kokousten aikaa. Tyyppillistä on, että kokouksissa valitaan uusia toimijoita eronneiden tilalle. Tarkastelujaksolle sijoittui sekä jäsenyhdistysten kokouksia, että liiton oma nelivuotiskauden päättävä liittokokous, jossa myös puheenjohtajavaihdos oli odotettavissa. Avaintoimijoiden vaihtuminen kesken kehittämishankkeen on aina suuri

uhka tavoitteiden loppuun viemisen kannalta. Kokousten vaikutus oli lopulta arvioituakin suurempi, sillä 13. jäsenyhdistyksen kuusi puheenjohtajaa ja jonkin verran muita toimijoita vaihtui tutkimuksen aikana. Koska toimintatutkimuksessa on kysymys aina tutkittavien osallistumisesta tutkimukseen, on tilanne erityisen haastava, sillä toimijuuden päätyminen merkitsi myös tutkimukseen osallistumisen päättymistä. Muutokset syksyllä eivät koetelleet ainoastaan tutkittavia, vaan ne koskettivat omakohtaisesti myös tutkijaa. Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa en voinut mitenkään ottaa huomioon, että tulisin valituksi liiton uudeksi puheenjohtajaksi. Toimijaroolissani tapahtui siis merkittävä muutos, vaikkakaan sen ei olisi pitänyt vaikuttaa tutkijan rooliini. Hankkeen vetäjänä ja tutkijana olin kuitenkin yhtäkkiä päässyt näköalapaikalle, josta käsin vaikuttaminen oli periaatteessa entistäkin helpompaa. Todellisessa elämässä asia ei ole näin mutkatonta.

Valtakunnallisen liiton puheenjohtajuus toi mukanaan uusia velvollisuuksia ja edustustehtäviä. Olin yhtäkkiä mukana monissa organisaatiota ja henkilöstön edustusta käsittävissä työryhmissä. Uudet tehtävät edellyttivät paneutumista monimutkaisiin ja laajoihin asiakokonaisuuksiin, ja tämän lisäksi oli otettava vastuu liiton toimintasuunnitelmaan liittyvien koulutus- ja jäsentilaisuuksien valmistelusta sekä muista toiminnan pyörittämiseen liittyvistä asioista. Tilanne edellytti tutkimussuunnitelman ja projektiaikataulun uudelleen päivitystä. Kaikki tämä tapahtui lokakuun puolen välin jälkeen, jolloin alkuperäisen aikataulutuksen mukaisesti hankkeesta oli jäljellä vielä puolitoista kuukautta.

Opinnäytetyössä korostuu määrällinen aineisto

Kaikkiaan 11. jäsenyhdistyksen ohjaaminen puheenjohtajatehtävien ohella oli haastavaa aikatauluttamista. Kenttäkäynnit jäivät suunniteltua vähäisemmäksi ja oma osallistumiseni ja raportointini hankkeen etenemisestä jäi aiottua ohuemmaksi. Pääosin edellä mainituista syistä työssäni korostuu määrällinen aineisto, eikä esimerkiksi kenttäpäiväkirja, jota usein käytetään toimintatutkimuksessa. Havaitsin käytännössä erittäin vaikeaksi, ellei mahdottomaksi seurata 11. jäsenyhdistyksen hankkeiden kehittymistä kaikissa yhdistyksissä. Ylei-

seensä ns. leveällä kenttäjaksolla mukana on samanaikaisesti useita ryhmiä ja tutkija tekee yhteistyötä monien asiantuntija- tai organisaatiosta muodostettujen ryhmien kanssa (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2008, 87). Olin haukannut itselleni aivan liikaa tekemistä. Opinnäytetyössäni valitsin lähempään tarkasteluun Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n. Uskon, että tämä yhdistys antaa hyvää kuvaa siitä, kuinka keskimääräisesti yhdistyksissä edettiin. Toiset saivat aikaan enemmän kuin toiset, mutta kaikissa tapahtui muutoksia ja uudistuksia. Tutkimuksen tarkasteluajanjakso päättyi Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n osalta virallisesti joulukuussa. Kokonaishankkeen aikataulusuunnitelman päättämisaikajankohta venyi pari kuukautta. Oli kuitenkin hyvä, että aikataulun oli mahdollisuus hieman joustaa, sillä viimeisten kuukausienkin aikana tapahtui vielä merkittäviä asioita.

Toimijaroolien muutokset aiheuttivat epävarmuustekijöitä

Liiton toimijana uusi roolini aiheutti muutakin kuin aikataulutukseen liittyvää huolta. Pohdiskelin hankkeen näkökulmasta kehittämishankkeeseen osallistuvien suhtautumista uuteen tilanteeseen. Kokevatko toimijat minut enemmän puheenjohtajana kuin tutkijana, tasavertaisena osallistujana ja hankkeen vetäjänä? Luottamus ja demokraattinen dialogi toimijoiden välillä voi herkästi joutua koetukselle, jos puheenjohtajalle ei haluta kertoa avoimesti yhdistyksen sisäisiä asioita, joita tutkijalle kerrottaisiin. Rooleistani johtuvia vaikutuksia, niiden osuutta toimintaan ja tuloksiin on mahdotonta tarkasti osoittaa. Arvioin kuitenkin että liiton puheenjohtajaksi tulon jälkeen aktiivisuus kentällä lisääntyi, minua kuunneltiin kehittämishanketta koskevissa asioissa entistä tarkemmin ja yhdistykset ottivat aloitteellisemmin yhteyttä omaan projektiinsa liittyvissä kysymyksissä.

Toimintatutkimuksen aikana myös jäsenyhdistysten uusien puheenjohtajien perehdyttämisestä ja sitouttamisesta hankkeen loppuun viemiseksi olisi tullut erityisesti huolehtia. Ihanteellista olisi ollut, mikäli tehtävä olisi voitu valtuuttaa väistyville puheenjohtajille. Puheenjohtajavaihdoksia ei voida kuitenkaan aina

ennakoida. Vaikka tehtävän jättäneen moraalisen velvollisuutena olisikin kehittämishankkeeseen perehdyttäminen, tätä ei voida edellyttää. Minulla ei ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka moni puheenjohtaja perehdytti seuraajansa, mutta loppukyselyn vastauksista päätellen, kaikki eivät tätä tehneet. Tässä kohtaa huomioni kiinnittyi Rowleyn ja Roevensin muutosmalliin, jonka mukaan odottamattomiin asioihin reagointi on nopeinta silloin, kun sisäiset arvot ohjaajat jokaisen käyttäytymistä. Jos arvot on sisäistetty, ne suuntaavat ratkaisuja vaistomaisesti kohti oikeana pidettyä ratkaisua. Tässä ohjauksessa tulisi asiakkaan arvojen olla määräävässä asemassa. (Åberg 2000, 63.) Edellisestä voidaan johdattaa, että perusteellinen arvokeskustelu voisi olla jatkossa hyvä tapa edetä. Jos arvot koetaan toimiviksi, ne vahvistavat toimintaa, jos ei, niitä tulisi muuttaa (Emt. 85–86.)

Uudessa tilanteessa on osattava luovia

Hankkeen loppuvaiheessa eräänlaista helpotusta aikatauluongelmien kanssa painimiseen tuli, kun keksin yhdistää kehittämishankkeen teemoja liiton omiin koulutustilaisuuksiin. Kehittämishankkeiden peruskysymyksistä keskusteltiin liiton hallituksen kokouksissa ja yhdistysten puheenjohtajien koulutustilaisuudessa. Asiaan uutta näkökulmaa saatiin luottamusmieskursseilla pohtimalla, kuinka luottamusmies voi vaikuttaa järjestyksen kehittämiseen. Paneelikeskustelussa osallistujat toivat esiin näkemyksiään luottamusmiesten ja yhdistystoimijoiden yhteistyön tärkeydestä.

Eriyisen näyttävästi teema oli esillä liiton valtakunnallisella toimihenkilökurssilla, jossa yhdistyksen toimijat selostivat kehittämiseen liittyviä kokemuksia ja saatuja tuloksia. Teemaa käsiteltiin myös liiton jäsentiedotteissa ja Veroväki-jäsenlehdessä. Lisäksi hallituksen jäsenten intranet-sivuille avattiin kehittämishankkeen työkalupakki, jonne päivitettiin saatuja tuloksia. Yhtenä tavoitteena olikin hyvien käytäntöjen jakaminen jäsenyhdistysten kesken. Kaikissa näissä tapahtumisissa ja eri kanavilla koin yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseni yhteisöllisen toiminnan ja innostuksen synnyttämisen sekä myönteisen ilmapiirin ylläpitämisen.

Esittelytilaisuus välitti kehittämisen ilosanomaa

Verovirkailijain Liiton toimihenkilökurssilla lokakuussa käytiin esittelyä jäsenyhdistysten kehittämishankkeissa saaduista kokemuksista. Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n esittelyn suoritti hallituksen jäsen. Persoonallinen ja hauska, eräänlaisen monologin muotoon laadittu esitys oli mainio esimerkki yhdistyksessä piileksivästä imago-osaamisesta. Oivaltava, satiirisen osuva ja lämminhenkinen kuvaus valotti kuulijoille selkein esimerkein sitä, mitä yhdistystoiminnan kehittäminen parhaimmillaan ja ”pahimmillaan” on. Kun aikaa on vähän ja toimijoilla kiitettävästi kehitettävää myös työelämässä, täytyy osata olla itselleen armollinen. Esitetystä puheesta välittyi se riemullinen ja innostava ilmapiiri, jota tämän hankkeen avulla halusin edistää. Karismaattinen esitys sai lämpimän vastaanoton. Yhteensä tähän koulutustilaisuuteen osallistui lähes 80 liiton toimihenkilöä.

7.3 Arvioita opinnäytetyöllä saavutetusta lisäarvosta

Monet ammattijärjestöt pohtivat tänä päivänä samaa asiaa; kuinka elävöittää ja kehittää järjestötoimintaa siten, että se virkoaisi uuteen kukoistukseen. Puoli vuotta kestäneen toimintatutkimukseni jälkeen kohderyhmästä 70 % oli sitä mieltä, että yhdistyksen toiminnassa oli tapahtunut kehitystä. 61 % koki vuorovaikutuksen muuttuneen avoimemmaksi ja saman verran arvioi, että kehittämiseen löytyy entistä enemmän yhteistä tahtoa. Uskon, että dynaamiseen, mukaansatempaavaan toimintaan on voi vaikuttaa kollektiivisen, vastuuntuntoisen, tavoitteellisen tekemisen avulla. Jo lyhyellä tarkastelujaksolla saatiin aikaan myönteisiä tuloksia. On huomattava, että myös toimijoiden osallisuutta ja motivaation astetta on ruokittava pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Yksittäiset tilaisuudet ovat tärkeitä kiinnostuksen herättäjiä, mutta niiden vaikutus väljähtyy ja taantuu, mikäli kokemukset eivät saa jatkoa. Opinnäytetyöni osoittaa, että toiminnan uudistamiseen on panostettava laajassa mittakaavassa, ja pitkällä aikajänteellä. Kehittäminen on jatkuvaa toimintaa.

8 PÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISIDEAT JATKOON

Opinnäytetyöni sisäänkirjoitettuna ajatuksena on, että ammattiyhdistyksissä toimijoiden ja jäsenten välistä vuoropuhelua voidaan parhaiten edistää kehittämällä ja uudistamalla toimintaa. Myönteiset mielikuvat voivat osaltaan vaikuttaa myös järjestäytymisasteen suotuisaan kehitykseen ja uusien innokkaiden toimijoiden kiinnostuksen heräämiseen. Monissa tilaisuuksissa ohjaajana, vetäjänä ja osallistujana toimineena olen nähnyt, että motivoitunut toimijajoukko välittää innostuksen hehkua sekä teoissa että viesteissä. Hankkeen aikana on jäsenyhdistyksissä saatu uusia toimijoita mukaan toimintaan, vaikkakaan määrällisesti heidän osuutensa jää puolen vuoden tarkasteluajanjaksona vähäiseksi. Tässä kappaleessa kuvaan kokemuksiini perustuvia huomioita ja kehittämisajatuksia, joita voi mielestäni vastaavissa hankkeissa hyödyntää.

Strateginen keskustelu muutoksen lähtökohdaksi

Kaiken tavoitteellisen ja yhteisöllisen toiminnan ydinasia on perustehtävä, eli missio. Olemassaoloon liittyvä keskustelu on tärkeää suorittaa kehittämishankkeen alkumetreillä. Miksi olemme, mitä ja kenelle teemme? Tämän lisäksi on hyvä käydä perustavaa laatua oleva arvokeskustelu. Mitkä ovat todelliset arvomme ja kuinka ne näkyvät toiminnassa? Todellisia arvoja testataan usein vasta yllättävissä tilanteissa, jotka vaativat nopeaa reagointia. Mikäli tällaisia tilanteita on ollut, niitä kannatta keskustellen ja arvioiden käydä läpi. Tärkeää on, että toimijat sisäistävät ja hyväksyvät yhdessä sovitut arvot. Samalla on pohdittava tulevaisuutta. Ydin kysymyksiä ovat: Mihin kehittämisellä tähtäämme? Miksi se on tärkeää? Miten toiveidemme mukainen tulevaisuus poikkeaa nykyisesti? Mistä tiedämme, että olemme onnistuneet?

Resursseihin on syytä panostaa

Odotukset kehittämistyötä kohtaan ovat usein suuret. Myönteisiä muutoksia toivotaan tapahtuvaksi tässä ja nyt. Se ei ole kuitenkaan mahdollista. Onnistuneen lopputuloksen kannalta ei resurssien riittävyyden varmistamista kehittämishankkeissa voi koskaan ylikorostaa. Kokemukseni perusteella tärkein ja kehittämishankkeita eniten haastava resurssitekijä on aika. Kehittämistehävää suunnittelevan on otettava huomioon, että demokraattista keskustelua, osallistamista ja luottamuksen synnyttämistä ei voi tehdä pikakelauksella. Mikäli uusia entistä toimivimpia tekemisen muotoja lähdetään hakemaan alimitoitettulla aikaresurssilla, jää tulokset laihaksi ja loppupeleissä kaikille toimijoille pettynyt mieli. Huomiota tulee kiinnittää myös paikkaan. Suunnittelutyölle on löydyttävä tarkoituksenmukainen ja häiriötön tila, jossa keskittyminen oleelliseen on mahdollista.

Itse huomasin vasta hankkeen loppuvaiheessa, että käynnistämävaiheessa olisi ollut hyödyllistä perustaa työryhmä, joka olisi koonnut yhdistysten tilannereportteja, päivittänyt ideapankkia ja tuonut hankkeen käyttöön myös omia esityksiä ja ehdotuksia. Olin kuvitellut, että tehtäviini kuuluu vastata liian monesta asiasta.

Sitkeys ja periksi antamattomuus on valttia

Kokemukseni mukaan yhdistyksen kehittämistyössä kaiken a ja on pitkäjänteinen ja sitkeä työ. Roomaakaan ei rakennettu päivässä, joten on hyvä muistaa, että suuret muutokset edellyttävät usein monia pieniä edistysaskeleita. Pienistäkin kehitystä eteenpäin vievistä seikoista voi iloita, mikäli niissä nähdään jatkumollinen merkitys, eli havaitaan niiden osuus hankkeen kokonaiskaarta edistävänä tekijänä. Kehittäminen on syklistä toimintaa, jossa tekeminen ja arviointi vuorottelevat. Suunnittelutyötä tehtäessä on otettava huomioon myös tarkastelujaksolle osuvat toiminnan kulmakivet sekä niiden asettamat haasteet. Myös yllätyksiin on varauduttava. Nurkan takana väijyvää kaaosta ei saa kuitenkaan pelästyä, vaan se on nähtävä toimintaan luonnollisesti sisältyvänä osatekijänä. Suunnitteluvaiheessa on syytä kartoittaa hankkeen riskitekijöitä ja

niiden todennäköisyyskertoimia. Tätä varten on olemassa erilaisia riskianalyysimalleja.

Motivaation ylläpitämiseen on kiinnitettävä huomiota

Sitouttamisessa on järkevää varmistaa, että vuorovaikutus eri toimijoiden välillä sujuu. Erilaisuudesta ammentaminen, toimijoiden vahvuudet ja heikkoudet, sekä kyvyt ilmaista itseään tulee ottaa yhteistyössä huomioon. Demokraattisen keskusteluilmapiirin rakentaminen, jossa on sijaa toisistaan poikkeaville näkemyksille, on hedelmällisen suunnittelutyön pohja. Toimijoiden välinen luottamus edistää sosiaalisen pääoman syntymistä. Tähän on kuitenkin varattava riittävästi aikaa.

Motivaatiokeinoja pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon myös palkitsemisnäkökulma. Kehittämistoiminta on arjen toiminnan ohella tapahtuvaa ”ylimääräistä” toimintaa, joka syö miestä ja naista, huolimatta siitä, kuinka kiinnostavana hanke koetaan. Palkitsemiskeinoista kannattaa keskustella ja sopia yhdessä. Mitkä ovat asioita, joita arvostamme, minkälaisia palkitsemistapoja käytämme? Toteutuksessa tulee ottaa huomioon tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja kohtuus.

Osaamiskompetenssien vahvistaminen

Myös olemassa olevien ydintehtävää tukevien osaamiskompetenssien kartoittaminen, hyödyntäminen ja osaamisalueiden kehittäminen ovat kehittämisen kannalta oleellisia resurssivarantoja. Taitojen kehittäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen ovat uudistamisen ja kehittämisen peruseikkoja. Keskustelu siitä, mitä osaamista toimintamme menestyksekkäs pyörittäminen edellyttää, on usein varsin hedelmällinen. Osaamiskeskustelu auttaa näkemään myös ydinasiat, perustehtävän entistä kirkkaampana ja selkeämpänä.

LÄHDELUETTELO

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus

Eräsaari, Leena. Viitattu 19.5.2010

<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Julkista+sektoria+on+tehostettu+yhteis%C3%B6llisyydenkustannuksella/HS20071119SI1MA01dgo?free=leena%20eräsaari&date=year2007&advancedSearch=&>

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 2. painos. Tampere: Ben Furman, Tapani Ahola ja Kustannusosakeyhtiö Tammi

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

Helakorpi, Seppo. Ammattikasvatuksen www.sivut. Osaaminen ja sen arviointi. <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/osaamismittarit/index.htm>
Viitattu 13.5.2010

Heikkala, Juha 2003. Yhdistystoiminta muutoksessa – Yhdistys – liikettä ja päämäärätietoista toimintaa. Teoksessa Lihavainen, Lea 2003 (toim.) Vaikuttava yhdistys. Vantaa: Opintotoiminnan Keskusliitto

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena (1-2. painos). Helsinki: WSOY

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T & Rovio, Esa & Syrjälä Leena (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2003. Ratkaisun Taito (1-4.painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja Kirjoita (6-9.painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2006. Toimintatutkija kentällä: Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006 (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura

Hätönen, Heljä 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen (5.painos). Helsinki: EUROOPAN YHTEISÖ, Rakennerahastot

Ilmonen, Kaj 2000. Viitattu 29.5.2010

<http://www.kansalaisfoorumi.fi/sosiaalinen-pma-ja-yhteisyys/sosiaalinen-pma-ja-luottamus.html>

Järjestötoiminnan tietopalvelu. Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys. (verkkojulkaisu) Jyväskylä: Kansalaisfoorumi

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön (4.uudistettu painos). Helsinki: Elisa Juholin ja Inforviestintä Oy

Jurvansuu, Riitta 1998. Organisaatiokulttuuritutkimuksen käsitteelliset viitekehukset. Teoksessa Keskinen, Soili 1998 (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja

Jurvansuu, Sari 2003 Menestyvä paikallisyhdistys. Teoksessa Lihavainen, Lea 2003 (toim.) Vaikuttava yhdistys. Vantaa: Opintotoiminnan Keskusliitto

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita

Kuntalaistutkimus 2008. Viitattu 13.5.2010.

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;60;41070;41946

Kurki, Leena 2002. Sosiaalipedagoginen lähestymistapa yhteisötyöhön ja kansalaisuuteen kasvamiseen. Teoksessa Sivonen, Seppo (toim.) Yhteisö kehittämisen kentällä. Joensuu: Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino

Kuula, Arja 2006. Viitattu 28.5.2010

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu) Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toim.) 2002.

Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes työelämäpalvelut

Loimu, Kari 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen. Helsinki: WSOY Oy.

Loimu, Kari 2007. Yhdistystoimijan käsikirja. (3., uudistettu painos). Helsinki: WSOY

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi

Nieminen, Tommi 2008. Thahanovien maa. Helsingin Sanomat 21.12.2008, D1

Rouvinen-Wilenius, Päivi 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 4/2008

Ruohonen, Sirkka. Viitattu 5.5.2009

<https://www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047909591.html.stx>

Sihvonen, Seppo (toim.) 2002. Yhteisö kehittämisen kentällä. Joensuun yliopiston täydennyskeskuksen julkaisu.

Stähle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. Luova tietopääoma tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita

Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? 1. painos. Helsinki: Sun Innovations

Työolotutkimus. 2008. WWW-dokumentti. Viitattu 5.5.2009

<http://www.stat.fi/til/tyoolot/>

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen (2.painos). Keuruu: Åberg, Leif ja Inforviestintä Oy

Verohallinnon VMBaro.2009.

LIITTEET

Liite 1: Toimintasuunnitelman aikataulu

Aloituskysely

- Kesäkuussa 2009
- Hanke käynnistyi jäsenyhdistysten hallituksen jäsenille ja toimihenkilöille lähetettävällä Webropol-kyselyllä. Kartoituksen apuna käytettiin myös liiton jäsenkyselyn tuloksia (2008).

Vastausten käsittely ja analysointi

- Kesäkuussa 2009

Tarkemmat projektisuunnitelmat

- Elo-Syyskuussa 2009
- yhdistyskohtaiset projektisuunnitelmat kunkin yhdistyksen tavoitteenasettelun perusteella.

Projektien käynnistykset

- Elo-syyskuussa 2009

Projektisuunnitelmien toteuttaminen

- Elokuu 2009 – Helmikuu 2010
- Yhdistyksen toimijat sovelsivat annettuja tehtäviä normaaliin toimintaansa liittyvissä kokonaisuuksissa. Erityistoiveet huomioitiin mahdollisuuksien mukaan.

Koulutustilaisuudet

- Elokuu 2009 – maaliskuu 2010 (toiveiden ja mahdollisuuksien mukaan)
- Yhdistyksen puheenjohtajille, hallitukselle ja toimijoille voidaan yhdistyksen aloitteesta järjestää myös koulutustilaisuuksia.

Loppukyselyt

- Huhtikuussa 2010
- Yhdistyksen hallitukselle, toimihenkilöille ja jäsenille lähetettiin Webropol-kysely, jonka avulla kerätään tietoa hankkeiden vaikuttavuudesta, sekä toimijoiden ja jäsenten mielipiteistä.

Hankkeen päättyminen

- Helmikuussa 2010
- Ohjattu hanke päättyi helmikuussa 2010. Kuudessa yhdistyksessä projekti jatkui tutkimusjakson jälkeen.

Analyysi ja johtopäätökset

- Huhti-toukokuussa 2010
- Yhdistysten loppuraporttien vastauksista koottiin analyysi ja johtopäätökset, jotka esitellään tässä raportissa.

Liite 2: Hallituksen arviointilomake

Kyselyn tarkoituksena on kerätä avointa ja rakentavaa palautetta hallituksen kokoustyöskentelyn arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Lomake palautetaan anonymisti/ nimellä varustettuna jokaisen kokouksen jälkeen **sovittuun aikaan mennessä** hankkeen kontaktihenkilölle. Vastauksista laaditaan yhteenveto, joka käydään läpi seuraavan kokouksen alussa. **Millaiseksi koit työskentelyn yhdistyksen hallituksen kokouksessa?**

Huom: merkitse kokouksen **päivämäärä tähän:**

asiat on hyvin valmisteltu	1	2	3	4	asiat tuotiin keskeneräisenä päätöksentekoon
päätöksenteko oli avointa	1	2	3	4	päätöksenteko oli suljettua, "salaisista"
hallituksen jäsenet olivat perehtyneet asialistan asioihin etukäteen	1	2	3	4	hallituksen jäsenet olivat heikosti valmistautuneet kokoukseen
asiantuntijuuttani käytettiin hyväksi päätöksenteossa	1	2	3	4	asiantuntijuuttani ei käytetty hyväksi päätöksenteossa
koin että yhdistyksellä on selkeät tavoitteet	1	2	3	4	yhdistyksen tavoitteet ovat epäselkeät
voin vaikuttaa käsittelyyn tuleviin asioihin	1	2	3	4	en voi vaikuttaa käsittelyyn tuleviin asioihin
hallituksen työskentely oli kehittyvää	1	2	3	4	hallituksen työskentely oli paikallaan polkevaa
tunsin vaikuttavani yhdistyksen asioihin	1	2	3	4	en tuntenut voivani vaikuttaa asioihin
kokouksessa kaikki osallistuivat keskusteluun	1	2	3	4	työskentelytapa oli keskustelua välttävää
kokouksessa kunnioitettiin myös eriäviä mielipiteitä	1	2	3	4	kokouksessa eriävää mielipidettä ei arvostettu
päätöksenteon periaatteet ovat selkeät	1	2	3	4	päätöksenteon periaatteet ovat epäselkeät
keskusteluissa keskityttiin oleelliseen	1	2	3	4	keskusteluissa käytettiin liikaa aikaa "puuta heinää" - osastoon
keskusteluissa saavutettiin yhteisiä uusia ideoita	1	2	3	4	keskustelut eivät olleet innovatiivisia; uusia ideoita ei syntynyt
keskusteluissa nousi hyvin esiin jäsennäkökulma	1	2	3	4	keskusteluissa jäsennäkökulma ei tullut riittävästi huomioiduksi
osallistumiseni kokoukseen kuormittaa perustyötäni/vapaa-aikaa	1	2	3	4	osallistumiseni kokoukseen virkistää työnteokoani/mieltäni
päätöksenteko oli joustavaa	1	2	3	4	päätöksenteko oli joustamatonta
työskentely oli luovaa	1	2	3	4	työskentely ei ollut luovaa
hallituksen jäsenten henkilösuhteet ovat hyvät.	1	2	3	4	henkilösuhteissa on kehitettävää
kokoustyöskentely oli tehokasta	1	2	3	4	työskentely oli tehotonta
työtapa oli yhteistyötä korostavaa	1	2	3	4	työtapa oli yhteistyötä välttelevää
Kokouksen ilmapiiri rohkaisi avoimuuteen ja oli osallisuutta tukeva	1	2	3	4	ilmapiiri ei rohkaisut avoimuuteen eikä tukenut osallistumista
osallistumiseni hyödyttää yhdistyksen toimintaa	1	2	3	4	osallistumiseni ei hyödytä toimintaa

Minkä muun osaamisalueen haluat tuoda esiin?

Liite 3: Ote projektikirjeestä 7.8.2009

Selvittäkää yhdessä, mitä syksyn kehittämisprojektilta tavoittelette; minkä asioiden parantamiseen/uudistamiseen haluatte hankkeen yhdistyksessänne vaikuttavan? Mitkä asiat ovat projektin jälkeen paremmin, kuin sitä ennen? Käyttäkää apuna hieman mukailtua Tuplatiimimenetelmää:

1. Jakakaa kullekin ryhmän jäsenelle kolme erikokoista paperilappua. Jokainen merkitsee lapuille toivomansa kehittämiskohteet tärkeysjärjestyksessä: suurin lappu on tärkeintä asiaa varten, toiseksi suurin toiselle tilalle tulevaa.
2. Tuloksia tarkastellaan ensin pareittain niin, että valitaan lapuista yhdessä kolme asiaa. Asiat kirjoitetaan tärkeysjärjestyksessä paperille (A4) ja kiinnitetään seinälle kaikkien nähtäväksi. Esitetyt aiheet ryhmitellään, jonka jälkeen jokainen käy vuorollaan merkitsemässä tärkeimpänä pitämänsä asiat (1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, 3= kolmanneksi tärkein).
3. Valitkaa lopuksi kehittämishankkeen tavoitteeksi ainakin kolme eniten ääniä saanutta asiaa. Kirjatkaa tavoitteet ylös ja tehkää asioista tarvittaessa kokouspöytäkirjaan hallituksen virallinen tavoitepäätös.
4. Raportoikaa valitsemanne kehittämiskohteet projektin vetäjälle

Mitä tästä hyödyimme, tehtävän tavoitteet?

- Menetelmää käyttäen saadaan kartoitettua ne asiat, jotka mielestänne kaipaavat kehittämistä tai uudistamista juuri teidän yhdistyksessänne.
- Asiat priorisoituvat
- Uusia, yllättäviä huomioita voi nousta esiin
- Tärkeä paperi projektisuunnitelmanne laatimisessa

lisävinkki:

Tupla-tiimimenetelmän avulla voitte käynnistää myös arvokeskustelun tai päivittää yhdistyksenne visiota. Kysymys voisi olla esim. millainen yhdistys on ihanteellisin sinun näkökulmastasi ja taustaorganisaatiosi tarpeita ajatellen?

Liite 4. Tuplatiimin vaiheet

- Auta ryhmää määrittelemään käsiteltävä ongelma tai aihe.
 1. Pyydä jokaista miettimään annettua aihetta yksin ja kirjoittamaan paperille 5-10 ehdotusta, ajatusta tai ideaa.
 2. Valitaan parit tai pienryhmät. Pyydä pareja/pienryhmiä tutustumaan toistensa ehdotuksiin ja valitsemaan niistä keskustellen 4- 5 parasta ehdotusta.
 3. Parien ehdotukset viedään seinälle allekkain ryhmän ehdotukset asettaen. Pyydä pareja esittelemään lyhyesti ehdotuksensa. Niistä ei keskustella sen pidempään vielä tässä vaiheessa. Varsinkaan kritiikkiä tehdyistä ehdotuksista ei ohjaajan pidä sallia.
 4. Pyydä pareja keskustelemaan keskenään seinälle kiinnitetyistä ehdotuksista ja valitsemaan niistä viisi parasta (esim. tussiaänestyksellä = vedetään viiva valittuun lappuun). Hyvä keino on edellyttää osallistujilta ristiinäänestystä eli että ryhmä saa viidestä äänestään käyttää korkeintaan yhden oman ryhmän ehdotuksen kannattamiseen, muiden äänien on mentävä toisten ryhmien ehdotuksien kannatukseksi.
 5. Eniten ääniä saaneet valitaan jatkoon. Poista muut laput seinältä.
 6. Ryhmittele jäljelle jääneet laput aihepiireittäin ryhmän avustuksella. Näistä keskustellaan ja tarvittaessa äänestetään uudelleen, jos valittujen ehdotusten määrää on supistettava.
 7. Auta ryhmää muodostamaan seinälle syntyvien ryhmien avulla konkreettinen toimenpidesuunnitelma.

Liite 5. Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n tavoitematriisi

Tavoite toiminnan parantaminen	Tarkoitus mihin pyritään?	Valitut menetelmät Mitä/kuka/koska?	Seuranta- ja arviointitapa
kokousdynamiikka	<p>asialistassa pysyminen</p> <p>selkeiden päätösten aikaansaaminen</p> <p>hallituksen jäsenten motivointi ja osallistaminen</p>	<p>rajatut puheenvuorot, työjärjestyksessä pysyminen, puheenjohtajan jäämäkkyys, Kokouksen alussa kaikille lyhyet puheenvuorot, päät.aika etukäteen, valmistautuminen kokoukseen, ennakkotietona tulevan kokouksen asioita, sähköpostikeskustelua etukäteen, kokouspöytäkirjat koneelle: yhtenäinen pohja lisätään kokouskutsuun päätösesitykset</p> <p>Milloin: edellisestä kokouksesta lähtien</p> <p>Kuka vastuussa: pj+hallitus pöytäkirja: Marita</p>	kokousten arviointilomakkeiden tulokset
uusien jäsenten hankkiminen hallitukseen	<p>jäsenten tietoisuuden kasvattaminen innostaminen, aktivointi, nuoret mukaan</p>	<p>lisätään koulutusta, vuoden 2010 alussa yhteistä koulutusta mahd. SISV, asiantuntevat tahot sisällön suunnittelussa, tietoiskuja, ”markkinointia”, lobbausta, ennen syyskokousta mitä maksaa, tehdäänkö yhteistyötä SISV?</p> <p>Viestinnän tehostaminen: tiedotussihteeri kurssille, esim. TJS-opintokeskus, liiton viestintästrategian jalkauttaminen porkkanoita jäsenille: pikkukarhu, arvontaa tilaisuuksien yhteydessä avoimet hallituksen kokoukset toimipisteissä</p>	<p>yhteenveto koulutuksesta</p> <p>jäsenmäärän kehitys</p> <p>hallituksen itsearviointi</p>
virkestystoiminnan kehittäminen	<p>luovuutta virkestystoimintaan, mieluviin vaikuttaminen</p>	<p>jäsenkysely(henkilökohtainen), vastaajien kesken arvontoja, kuka: sihteeri, tiedottaja koska: ennen syyskokousta ennakkovalmistelut päätöksentekoa varten; vastuuteaanko jollekin henkilölle/työryhmä?</p>	

Liite 6 Kehittämishankkeen ohjaus- ja koulutustilaisuudet

Kehittämishankkeeseen liittyvät ohjaustilaisuudet ja koulutukset:

- Toukokuu 2009
 - Yhdistysten puheenjohtajille johdatus kehittämishankkeeseen

- Elokuu 2009
 - Hallituksen jäsenten koulutuspäivä
 - perehdytys jatkuu
 - keskustelua, ideointia ja kokemustenvaihtoa

- Syyskuu 2009
 - Luottamusmiesten neuvottelupäivät:
 - johdatus kehittämishankkeeseen
 - paneelikeskustelu aiheesta: luottamusmies järjestötoiminnan kehittäjänä

 - Keski-Suomen Verovirkailijat ry:n kehittämishaus Jyväskylässä
 - Uudenmaan Verovirkailijat ry:n kehittämishaus Helsingissä

- Lokakuu 2009
 - Lounais-Suomen Verovirkailijat ry:n kehittämishaus Turussa
 - Pohjanmaan Verovirkailijat ry:n kehittämishaus Seinäjoella

- Marraskuu 2009
 - Toimihenkilökurssi Tampereella, teemana yhdistystoiminnan kehittäminen
 - Luentoja ja ryhmätöitä teemaan liittyen
 - Yhdistystoimijoiden puheenvuoro: kuvauksia kehittämishankkeen edistymisestä
 - Kokemusten ja saavutusten jakaminen

- Tammikuu 2010

- Keski-Suomen Verovirkailijat ry ja Sisä-Suomen verovirkailijat ry:n hankeohjaus Keurusselällä

- Helmikuu 2010
 - Kaakkois-Suomen Verovirkailijat ry, Pohjois-Karjalan Verovirkailijat ry ja Savon verovirkailijat ry:n kehittämishanke Mikkeli

- Maaliskuu 2010
 - Lapin Verovirkailijat ry:n ohjaustilaisuus Luostolla

- Huhtikuu 2010
 - Verovirkailijain Liiton hallituksen kokous: hallituksen jäsenen tehtävät ja vastuut – luento (Kari Loimu) huhtikuu 2010