

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

”YKE on meidän juttu!”

Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeen arviointi

Jouni Hotti

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

Huhtikuu 2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jouni Hotti	Sivumäärä 95 ja 10 liitesivua
Työn nimi ”YKE on meidän juttu!” Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeen arviointi	
Ohjaava opettaja Annikki Ahlqvist	
Työn tilaaja Invalidiliitto ry, järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni tilasi Invalidiliiton järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto. Tarkoitukseni oli arvioida Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeen pilottiyhdistysten kehittämistä puoli vuotta niiden aloittamisen jälkeen. Arviointiaineiston hankin haastattelemalla 28 paikallisyhdistyksen puheenjohtajaa. Arvioin kehittämistä neljän tutkimuskysymyksen avulla. Tarkastelen ”voimaannuttava arviointi” kehittämismenetelmän toimivuutta. Tutkin mitä hankkeessa tulisi ottaa huomioon kehittämisen tuloksellisuuden parantamiseksi sekä sen jatkuvuuden turvaamiseksi. Tutkin hanketta myös kehittämisen yleisestä näkökulmasta – sitä, mitä yhdistystoiminnan kehittämisessä tulisi huomioida. Työni tietoperusta rakentuu arvioinnin, kokemustiedon, voimaantumisen ja sosiokulttuurisen innostamisen varaan.</p> <p>Voimaannuttava arviointi menetelmä osoittautui toimivaksi. Toimivuutta selittivät menetelmän sopivuuden lisäksi yhdistysten hyvät mahdollisuudet vaikuttaa kehittämisen kokonaisuuden määrittelyyn sekä yhdistyksiin kasaantunut kehittämistarve, joka lisäsi kehittäjien motivaatiota. Invalidiliiton apua kehittämisen käynnistäjänä ja sen tukena pidettiin tärkeänä. Kehittämisen tuloksellisuuden ja jatkuvuuden kysymyksiin löysin osittain samoja vastauksia. Tärkeimmiksi tekijöiksi osoittautuivat yhteistyö, yhdistysten resurssien hyödyntäminen osallistumista parantamalla ja Invalidiliiton toiminta kehittämiskokemusten, yhdistyksissä olevan osaamisen ja käytäntöjen kokoajana ja jakajana. Kehittämisen jatkuvuuden turvaajiksi osoittautuivat lisäksi kehittäjien motivaatio ja heidän käsityksensä kehittämisen prosessista ja sen vaikutuksista yhdistystoiminnalle. Kehittämisessä huomioitaviksi asioiksi osoittautuivat toiminta ja kohtaaminen. Toiminta tuli esiin yhdistystoiminnan mahdollistajana, keinona saada ihmisiä yhteen – parantaa osallistumista, yhteistyötä, näkyvyyttä, imagoa, jäsenhankintaa ja uskottavuutta sidosryhmiin nähden. Toiminta ilmeni reitiksi kohtaamisiin. Päädyin olettamukseen, missä yhdistyksen ilmapiiri – henki – kumuloituu kahden ja monenkeskisissä kohtaamisissa. Henki palautuu kehittämisen yhteyteen siten, että tuloksellinen kehittäminen ja hyvä henki kulkevat yhtä matkaa.</p> <p>Työni antaa hankkeeseen osallistuville Invalidiliiton työntekijöille mahdollisuuden tarkastella paikallisyhdistysten kehittämistä avaamistani näkökulmista. Työstäni on mahdollista seuloa käytännön kehittämisen tarpeisiin soveltuva aines, jota on mahdollista viedä edelleen paikallisyhdistyksiin järjestötyön keinoin. Työni saa merkityksen vasta kun siitä valikoidut tulokset tulevat osaksi paikallisyhdistysten kehittämisen käytäntöä.</p> <p>Opinnäytetyössäni lähestyin kehittämistä Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeen lähtökohdista. Invalidiliiton paikallisyhdistysten kehittämisen tarpeet ja toteuttamisen resurssit eivät nähdäkseen eriydy muusta yhdistyskentästä. Tätä kautta työni tulokset voivat toimia kehittämisen tarkastelun apuvälineinä yhdistystoiminnassa laajemmin.</p>	
Asiasanat arviointi, voimaannuttava arviointi, kehittäminen, yhdistystoiminta, toiminta, kohtaaminen, kokemustieto, yhteistyö	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Jouni Hotti	Number of Pages 105
Title "YKE is our thing!" Evaluation of development project of The Finnish Association of People with Physical Disabilities	
Supervisor Annikki Ahlqvist	
Subscriber The Finnish Association of People with Physical Disabilities	
Abstract <p>This final thesis was ordered by department of project and influence of the Finnish Association of People with Physical Disabilities. Aim of the thesis is to evaluate activity of the pilot associates, which are members of The FAPPD, six months after development project started. Data for evaluating was collected through interviewing chairmen of twenty-eight local associates. Development was evaluated based on four study question. Main focus is whether empowering evaluation is accurate as a development method. Furthermore, this thesis examines factors that need consideration in projects, so that development project would lead to improving results and thus secures continuity. Foundation of this work is based on evaluating, praxis, empowerment and socio-cultural inspiring.</p> <p>Empowering evaluation proved efficient method. This was explained by suitability of the method, which gave associates great possibilities for influencing definition of development. Most associates had mounted need for developing projects and this improved motivation. The FAPPD was regarded as an important factor for development projects and its support were seen crucial. The most important factors proved to be cooperation and use of resources of the associates by improving participation and role of the FAPPD as a collector of "know-how" and practices in various associates. Continuity of the development was secured by motivation of the developers and their perception of the process of development and its influence to society activities. Noticeable factors proved to be action and encountering. Action enables society activity. It collects people together; improve participation, visibility, image, collecting of new members and credibility according to interest groups. Action served as a route to encounters. Conclusions include presumption where an atmosphere, spirit, of the society, cumulates encounters between two or more people. Spirit returns to the core of the development so that productive development and good spirit goes hand in hand.</p> <p>This final thesis allows workers of The FAPPD who partake to development project study development projects of local associates from new perspectives. It allows possibility to select most suitable material for needs of practical development and forward it to local associates by means of organization work. This final thesis and work done within receives its full meaning when selected results became part of practical activities of development projects conducted by local associates.</p> <p>In this final thesis, development of The FAPPD association activity was main focus and base of the study. Need of the development and realization are not separated from other fields of organizations. Thus, results of the final thesis can serve as tool in a broader scale.</p>	
Keywords evaluation, empowerment evaluation, development, society activity, action, encounter, know-how, cooperation	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 INVALIDILIITTO JA SEN PAIKALLISYHDISTYKSET	8
2.1 Invalidiliitto ry	8
2.2 Aluetoiminta	9
2.3 Yhdistykset	9
2.4 Järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto	10
3 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY	11
3.1 Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet	12
3.2 Hankkeen toteutus ja aikataulu	14
4 VOIMAANNUTTAVA ARVIOINTI, HANKKEEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄ	15
4.1 Voimaannuttava arviointi menetelmän sisältö	15
4.2 Menetelmästä muualta saatuja kokemuksia	17
4.3 Voimaannuttava arviointi kehittämispäivässä	19
4.4 Voimaannuttava arviointi kehittämisen viitekehystenä	21
5 HYVÄ KYSYMYS ON JO PUOLI VASTAUSTA	22
6 TIETOPERUSTA, VÄYLIÄ HANKKEEN ARVIOINTIIN	24
6.1 Arviointi, mitä ja miksi?	24
6.2 Kokemustieto ja konstruktivismi	27
6.2.1 Kokemustietoa karttuvalta talletustililtä	29
6.3 Voimaantuminen – yhdistys voimaantumisen kasvualustana	30
6.3.1 Yhteisvoimaa yhdistyksiin	31
6.4 Sosiokulttuurinen innostaminen	33
7 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI	35
7.1 Paikallisyhdistysten puheenjohtajien haastattelut	37
7.2 Puhelinhaastattelun tavoitteet	38
7.3 Arviointitiedon palauttaminen	38
8 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTIKOOSTE	40
8.1 Kehittämisen hyötyjä	41
8.2 Kehittämisen eteneminen yhdistyksissä	43
8.3 Kehittämisen ongelmia	46

8.4	Kehittämisen onnistumisia	47
8.5	Kehittämisapua liitolta	49
8.6	Yhdistystoiminnan kehittämisen jatkuvuus	50
8.6.1	Muutosvastarinta on osa kehittämistä	54
8.7	Ja vielä lisäksi, kehittämisen sivutuotteita	57
9 KEHITTÄMISEN TULOKSELLISUUDEN PARANTAMINEN		58
9.1	Verkostoituminen on yhteistyöhön hakeutumista	58
9.2	Yhteistyö on yhdistystoiminnan kehittämisen paras mahdollisuus	60
9.3	Invalidiliitto kehittämishankkeen koordinaattorina	62
9.4	Kehittäminen yhdistyksen yhteiseksi asiaksi	63
10 YHDISTYSTOIMINNAN YTIMESSÄ		65
10.1	Kohtaaminen – yhdistystoiminnan kohtalon kysymys	67
10.1.1	Kohtaaminen yhdistyksen hengen ytimessä	71
10.1.2	Tuloksellinen kehittäminen ja hyvä henki kulkevat yhtä matkaa	72
10.2	Toiminta on yhdistystoiminnan sydän	73
10.2.1	Huomio yhdistystoiminnan huomiseen	73
10.2.2	Toiminta on yhdistystoiminnan mahdollistaja	75
10.2.3	Toiminta jäsenhankinnan vetovoimana	78
10.2.4	Tiedottaminen on toiminnan työpari	81
11 YHTEENVETO TULOKSISTA		83
11.1	Voimaannuttava arviointi, toimiva kehittämisen menetelmä	83
11.2	Tuloksellista kehittämistä	83
11.3	Jatkuvaa kehittämistä	85
11.4	Toimintaa, kohtaamisia ja muuta kehittämisessä huomioitavaa	86
12 POHDINTAA		88
LÄHTEET		93
LIITTEET		96
	Liite 1: Kehittämispäivän raportointilomakkeet	96
	Liite 2: Kehittämissuunnitelma-lomake	100
	Liite 3: Kehittämispäivän palautelomake	101
	Liite 4: Puhelinhaastattelun lomakkeet	102

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kiinnostava siinä määrin kuin Invalidiliiton paikallisyhdistystoiminta, arviointi, kehittäminen ja voimaannuttava arviointi menetelmänä ovat mielenkiintoa herättäviä. Työssäni tarkastelen toimintaa yhdistystoiminnan mahdollistajana ja kohtaamista – yhdistystoiminnan kohtalon kysymyksenä, unohtamatta yhteistyön ja osallistumisen merkitystä kehittämiselle. Kerron tässä työssä miten hyvä henki saadaan aikaan yhdistyksessä ja mikä saa ihmisen tulemaan toisenkin kerran. En jätä kertomatta, mikä on yhdistystoiminnan tärkein vetovoimatekijä – väylä yhdistyksen parempaan huomiseen.

Käsittelen tässä työssä Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishanketta (YKE). Opinnäytetyöni on Invalidiliiton tilaustyö Humanistiselta ammattikorkeakoululta (Humak). Kehittämishankkeen alkuvaiheessa Invalidiliitossa oli tarve saada tietoa siitä miten kehittämisen menetelmäksi valittu voimaannuttava arviointi toimii, miten hanke on edennyt paikallisyhdistyksissä, millaiseksi se on yhdistyksissä koettu ja minkälaisia näkymiä kehittämisen jatkuvuudelle on olemassa. Liitossa haluttiin tietää onko yhdistyksillä avun tarpeita kehittämisen tai muun yhdistystoiminnan suhteen. Toimeksiantoni oli koota hankkeen pilottikohteiden kokemukset ja arvioida niitä. Tehtäväni oli tuoda esiin merkityksiä ja esittää ongelmiin ratkaisuja.

Työni perustan muodostavat kehittämishankkeen 28 pilottiyhdistyksen puheenjohtajalle tekemäni puhelinhaastattelut. Haastattelut tein suunnitellusti kahdessa erässä, noin puoli vuotta kehittämisen yhdistyksissä käynnistäneen kehittämispäivän jälkeen. Haastattelujen tekeminen oli osa tilaustyön kokonaisuutta. Invalidiliiton järjestö- ja vaikuttamistoimintaosaston koulutussuunnittelija Auli Tynkkynen on ohjannut tekemisiäni pilottikohteiden tarkastelun osalta.

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta. Edellä kuvaamani arviointi on opinnäytetyön perusosa, jonka kooste on luvussa ”yhdistystoiminnan kehittämishankkeen arviointikooste”. Arviointikooste koostuu sekin kahdesta eri aikaan tehdystä arvioinnista, jotka olen palauttanut työni tilaajalle jo aiemmin. Opinnäytetyöni kokonaisuus on tekemieni kahden arvioinnin laajennusosa ja mahdollisuus tarkastella kehittämishan-

ketta arviointeja tarkemmin. Arviointikoosteen osalta työni tukeutuu minun ja yhdistysten puheenjohtajien haastatteluissa esiin tuomaan kokemustietoon. Muissa osissa työtäni sen tietoperusta rakentuu kokemustiedon ohella arvioinnin, voimaantumisen ja sosiokulttuurisen innostamisen varaan.

Tämän työn tärkein käsite on arviointi, kun asiaa tarkastellaan kehittämisen menetelmällisestä ja teknisestä näkökulmasta. Kun asiaa tarkastellaan ihmisen näkökulmasta, yhdistyksen vetovoiman avulla, tärkein käsite on kohtaaminen. Tärkein käsite voisi olla myös toiminta koska se on yhdistystoiminnan monipuolinen mahdollistaja. Se voisi olla myös kehittäminen koska juuri kehittämiseen tämä työ liittyy. Entä yhteistyö? Ilman sitä kehittäminen, ja yhdistystoiminta ylipäätään, hyytyy ennemmin kuin myöhemmin.

Kun tarkastelen näitä käsitteitä tulen ajatelleeksi, että kohtaaminen, mahdollisuus tuntee jonkun olevan minulle läsnä on ylittämätön. Kuitenkin, sitä on myös arviointi. Mitä olisi kehittäminen ilman arviointia? Ilman arviointia ei olisi kehittämistä sen varsinaisessa merkityksessä. Minulle arviointi on ollut tässä työssä toimeksianto ja puheenjohtajien haastattelujen avulla väylä esittämiini käsitteisiin. Arviointi on työni tärkein käsite, tämän työn läpäisevä punainen lanka.

Neljästä tutkimuskysymyksestä kolme ensimmäistä ovat kiinteästi yhteydessä paikallisyhdistysten puheenjohtajille esittämiini haastattelukysymyksiin. Nämä tutkimuskysymykset kohdentuvat kehittämisen niihin aiheisiin, jotka ovat Invalidiliiton mielenkiinnon kohteena ja kehittämiselle oleellisia. Neljäs tutkimuskysymys on opinnäyte-työni vapaaohjelma, mahdollisuus tarkastella kehittämistä valitsemistani näkökulmista. Tutkimuskysymykset avaavat puheenjohtajille tekemiini haastattelukysymyksiin nähden uusia tapoja tarkastella vastauksia ja kehittämistä ylipäätään. Tutkimuskysymysten lisäksi työni tietoperusta tarjoaa herätteitä pohdinnoille. Käsitteiden mukaan ottaminen parantaa mahdollisuksiani löytää yhdistystoiminnan kehittämiseen sitä tukevia asioita.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haen vastauksia voimaannuttava arviointi menetelmän toimivuuteen. Toinen kysymys suuntaa huomion kehittämisen tuloksellisuuden kysymyksiin ja kolmas kehittämisen jatkuvuuden edistämiseen. Neljäs tutki-

muskysymys lähestyy yhdistystoiminnan kehittämistä yleisellä tasolla ja kysyy mitä siinä tulisi huomioida.

Oletan löytäneeni esittämiini tutkimuskysymyksiin vastauksia, joiden avulla Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishanketta voidaan parantaa vastaamaan niitä tavoitteita joita sille on asetettu. Katson tämän työn eduksi sen, että uskallan olla asioista jotakin mieltä. Koen uskaltamisen tässä samoin kuin päätösten tekemisessä. Tärkeämpää kuin olla oikeassa on kyky tehdä päätöksiä. Joskus osuu ja joskus uppoaa, mutta opinnäytetyöni kokonaisuuden kanssa koen pysyväni pinnalla.

2 INVALIDILIITTO JA SEN PAIKALLISYHDISTYKSET

2.1 Invalidiliitto ry

Invalidiliitto on fyysisesti vammaisten ihmisten valtakunnallinen vaikuttamisen ja palvelutoiminnan monialajärjestö. Invalidiliitto ry on perustettu Helsingissä vuonna 1938 nimellä Suomen Siviili- ja Asevelvollisuusinvalidien liitto ry. Liitto määrittelee tehtävänsä seuraavasti: ”Invalidiliitto tekee työtä yhteiskunnassa niin, että toimiva arki mahdollistaa fyysisesti vammaiselle ihmiselle itsenäisen ja hyvän elämän”. Invalidiliiton perusarvot ovat ihmisarvo, luotettavuus, rohkeus ja oikeudenmukaisuus.” (Invalidiliitto 2012.)

Invalidiliitto-konserniin kuuluvat Invalidiliitto ry, Invalidiliiton Asumispalvelut Oy ja Invatieto Oy sekä Invalidiliiton kiinteistöyhtiöt. Asumispalvelut Oy:llä on asumispalvelutoimintaa monilla paikkakunnilla eri puolilla Suomea. Invalidiliitolla on monia toimintayksiköjä ympäri maata, koulutuskeskus Järvenpäässä ja kuntoutuskeskukset Helsingissä, Lahdessa ja Rovaniemellä. (Invalidiliitto 2012.)

Invalidiliitto-konserniin kuuluu 33 000 henkilöjäsentä, 2000 työntekijää ja 156 jäsenyhdistystä, joista 144 on paikallisia ja 12 diagnoosipohjaisia. Invalidiliiton korkein päättävä elin on 57-jäseninen liittovaltuusto, joka valitsee liittohallituksen. Invalidiliiton

puheenjohtaja on Pekka Tuominen ja toimitusjohtaja Marja Pihkala. (Invalidiliito 2012.)

2.2 Aluetoiminta

Valtakunnallisesti Invalidiliiton toiminta on jaettu kahdeksaan suomenkieliseen alueeseen, joista kolmessa on omaa ruotsinkielistä toimintaa. Aluetoimintaa suunnittelee, hallinnoi ja toteuttaa aluetoiminnan ohjausryhmä yhteistyössä paikallisyhdistysten kanssa. Liiton aluetoiminnan strategiassa vuodelta 2008 on määritelty aluetoiminnan keskeiseksi haasteeksi jäsenistön oikeuksien toteutumisen turvaaminen. Tätä kautta tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu alueellinen vammaispoliittinen vaikuttaminen. Aluetoiminnan tavoitteena on mahdollistaa toimiva arki asuinpaikasta riippumatta fyysisesti vammaisille ihmisille. (Invalidiliito 2008.)

Strategian mukaisesti aluetoiminta tukee paikallisia jäsenyhdistyksiä, toimii alueellisena yhteistoimintakanavana ja alueellisen vaikuttamistoiminnan koordinoijana. Paikallisyhdistysten toiminnan kehittäminen tapahtuu osallistumalla yhdistystoiminnan kehittämishankkeeseen. Aluetoiminnalle on liiton strategiassa asetettu yhteistoiminnan moottorin rooli yhdistysten toiminnan tukemisen ja muiden vammaisjärjestöjen kanssa tehtävän alueellisen vaikuttamistoiminnan osalta. Aluetyö mainitaan strategiassa välineenä voimaannuttaa paikallisyhdistyksiä vertaistuen avulla. (Invalidiliito 2008.)

2.3 Yhdistykset

Itsenäisten jäsenyhdistysten tehtäviin kuuluu toimiminen pysyvästi vammautuneiden henkilöiden yhdysiteenä, edistää vammaisten henkilöiden mahdollisuuksia toimia yhdenvertaisina ja täysivaltaisina kansalaisina, parantaa jäsenten oikeuksien toteutumista, ylläpitää ja kehittää vammaisten henkilöiden toimintakykyä ja laajentaa yhteiskunnallista tietoutta. (Invalidiliitto 2012.)

Jäsenyhdistykset tarjoavat jäsenilleen neuvoa ja koulutusta, jäsenetuja, yhdessäoloa ja vertaistukea, liikuntaa ja virkistystä, kulttuuria ja harrastusmahdollisuuksia, matkoja ja retkiä sekä IT-lehden. Liiton jäsenyhdistykset kuuluvat Suomen Vammaisurheilu- ja liikunta VAU ry:hyn. (Invalidiliitto 2012.)

Yhdistyksen varsinaiseksi jäseneksi voidaan hyväksyä henkilö, joka luotettavalla tavalla osoittaa, että hänellä on pysyvä fyysinen vamma, joka aiheuttaa toimintarajoitteen. Yhdistykseen voi liittyä myös kannatusjäseneksi. (Invalidiliitto 2012.)

Suurimmassa osassa jäsenyhdistyksiä on alle 200 jäsentä. Pienimmissä yhdistyksissä on muutamia kymmeniä jäseniä ja suurimmassa yli 2000. Yhdistykseen kuuluvista ihmisistä 59 % on yli 65-vuotiaita. Alle 34-vuotiaita on 4 % ja loput 37 % ovat iältään haarukassa 35–65 vuotta. Naisia jäsenistöstä on 55 % ja miehiä 45 %. Invalidiliiton vuonna 2001 tekemän kyselyn mukaan yhdistykset olivat huolissaan jäsenistön ikääntymisestä, nuorten saamisesta mukaan yhdistystoimintaan sekä jäsenistön aktivoimisen keinoista. Yhdistykset toivoivat tuolloin liitolta koulutusta ja materiaalia etenkin vaikuttamistoimintaan ja tiedotukseen. (Invalidiliitto 2012.)

2.4 Järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto

Invalidiliiton järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto organisoii liiton järjestötoimintaa. Osaston asiantuntijoiden työn päämääränä on vammaisten ihmisten täysivaltaistumisen ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien turvaaminen. Osaston käytännön tehtäviin kuuluvat mm. yhteiskunnallinen vaikuttaminen, paikallisyhdistysten toimintaedellytysten turvaaminen, aluetoiminta, koulutus ja neuvonta. (Invalidiliitto 2012.)

Tekemäni opinnäytetyö yhdistystoiminnan kehittämishankkeesta on tehty tämän osaston koulutussuunnittelijan Auli Tynkkysen ohjauksessa.

3 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

Tässä yhteydessä kuvaamani yhdistystoiminnan kehittämishankkeen ja siinä käytetyn voimaannuttava arviointi menetelmän esittely perustuu Invalidiliiton koulutussuunnittelija Auli Tynkkysen tekemään hankkeen pilotoinnin arviointisuunnitelmaan ja muihin Invalidiliiton sisäisiin asiapapereihin. Hankkeen perustelut, tavoitteet ja taustatiedot olen saanut liiton asiapapereista ja Auli Tynkkysen kanssa käymistäni keskusteluista.

Invalidiliitto vuoteen 2020 – liiton visiot ja strategiat (Invalidiliitto 2010) on kooste liiton toimintaan vaikuttavista ja sen toimintaa ohjaavista peruserätyksistä. Kooste pitää sisällään toiminta-ajatuksen, tavoitetilan, visio, strategia ja arvot. Tähän, Liiton linja II:ksi nimettyyn peruslinjaukseen, kuuluvat myös liiton nykytilan arviointi ja kuvaus toimintaympäristön muutoksista. Näiden muutosten vaikutuksia huomioidaan liiton keskeisissä, sen toimintaa koskevissa, yleisissä linjauksissa. Nämä linjaukset ovat edelleen vaikuttamassa mm. yhdistyksille suunnattuun koulutukseen ja tätä työtä koskien yhdistystoiminnan kehittämishankkeen (YKE) syntyyn, siihen valittuun menetelmään ja sen toteutuksen ajankohtaan.

Invalidiliitto on tehnyt yhteistyötä Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa paikallisyhdistysten toiminnan kehittämiseksi vuodesta 2004 alkaen. Tällä yhteistyöllä on saatu aikaan mm. malli yhdistysten johtokuntien jäsenten peruskoulutuksesta, yhdistystoiminta tutuksi verkkokurssi, vapaaehtoistoiminnan johtajuuskoulutus, jäsenkysely, yhdistysten markkinointi- ja varainhankintasuunnitelmat, uusia kehittämis- ja kouluttamismenetelmiä ja vaikuttavuusarviointi. Yhteistyö on tuonut hedelmällistä kanssakäymistä opiskelijoiden ja liiton ammattilaisten ja vapaaehtoisten välille. Opinnäytetyöni on luonnollinen jatko oppilaitoksen ja liiton yhteistyölle.

Invalidiliiton järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto valitsi yhdistystoiminnan kehittämishankkeen kehittämisen menetelmäksi voimaannuttavan arvioinnin menetelmän, joka perustuu David Fettermanin lanseeraamaan empowerment-arvioinnin malliin. Empowerment-arviointi suomennetaan tavallisesti voimaannuttavaksi, valtaistavaksi tai kompetenssi arvioinniksi. Menetelmän valinnan perusteena oli Invalidiliiton paikall-

lisyhdistysten vähäinen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen tuntemus. Menetelmän rakenteellisen selkeyden katsottiin olevan eduksi hankkeen onnistumisen kannalta. Lisäksi menetelmän katsottiin tarjoavan paikallisyhdistyksiä arvostavan lähestymistavan kehittämiseen.

Invalidiliitossa kehittämishankkeen toteuttaa, muiden työtehtävien ohella, järjestö- ja vaikuttamistoimintaosaston viisi järjestötyön suunnittelijaa, koulutussuunnittelija ja järjestöpäällikkö. Hankkeelle haettiin rahoitusta Raha-automaattiyhdistykseltä suunnittelijan palkkaamiseksi, mutta rahoitusta ei saatu. Jo hanketta suunniteltaessa on aiottu rekrytoida Humakin yhteisöpedagogi-opiskelijoita mukaan projektin toteutukseen.

3.1 Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Yhdistystoiminnan kehittämisen keskeisiä lähtökohtia Invalidiliitossa ovat olleet yhdistysten esittämät toiveet saada liitolta tukea oman toimintansa kehittämiseen. Yhdistyksissä merkittävänä kannustimena toiminnan kehittämiseen on ollut jäsenistön ikääntyminen ja huoli toiminnan hiipumisesta. Yhdistyksen toiminnan kehittämisen myötä yhdistyksiin toivotaan saatavan uusia jäseniä.

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat niin liittoon kuin yhdistyksiin. Liittotason reagointi muutoksiin ei yksinään riitä, vaan myös paikallisyhdistysten tulee omata kykyä havainnoida, reagoida ja toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. Osa toimintaympäristön muutoksista voidaan nähdä mahdollisuutena ja osa uhkana. Joissakin muutoksissa mukana ovat nämä molemmat tekijät. Invalidiliiton keinoja vastata toimintaympäristön muutoksiin ovat mm. aluestrategian mukaisen alueellisen vaikuttamistoiminnan tehostaminen ja paikallistasolla yhdistystoiminnan kehittäminen.

Liiton linja II:ssa (ks. edellä) toimintaympäristön keskeisinä muutoksina nähdään mm. taloudellinen eriarvoisuus, talouden ja tehokkuuden merkityksen korostuminen, työelämän muutokset ja teknologian käytön muutokset. Myös kunta- ja palvelurakennemuutos ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset ovat muutospaineiden taustalla. Yhdistystoiminnan kehittämisen tarpeen taustalla ovat myös Raha-

automaattiyhdistyksen nykyiset linjaukset, joissa edellytetään arviointia ja kehittämistä.

Koen kehittämisen yhdistysten energian lähteenä ja osana yhdistysten ja liiton välistä kanssakäymistä. Hyvin toimivat yhdistykset ovat liiton välttämätön voimavara ja toisaalta kehittäminen on osa sitä toimintaa, jolla liitto ansaitsee olemassa olonsa oikeutuksen suhteessa paikallisyhdistyksiin. Kehittäminen toimii, varsinaisten tavoitteidensa lisäksi, koko yhdistystoiminnan kenttää tukevana ja koossapitävänä liimana.

Kehittämishankkeen periaatteena on Auli Tynkkysen (2008) mukaan auttaa yhdistyksiä auttamaan itseään ja samalla Invalidiliittoa vahvistumaan kokonaisuutena. Hankkeen visiona on vireä yhdistystoiminta, joka antaa jäsenille hyvän mielen ja tempaa mukaansa. Kehittämisen tuloksena yhdistysten toimijoilla on intoa ja osaamista arvioida ja uudistaa toimintatapojaan. Hankkeen tavoitteena on antaa yhdistyksille toimivia välineitä arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. Hankkeen tuloksena yhdistykset:

1. Ovat kehittäneet omaa toimintaansa valitsemansa kehittämisprojektin mukaisesti.
2. Ovat ottaneet käyttöön toiminnan arviointi, seuranta – ja kehittämismenetelmiä.
3. Ovat ottaneet käyttöön uusia, innostavia työtapoja.
4. Ovat kirkastaneet perustehtävänsä ja toimivat sen mukaisesti, lisäksi tuotetaan:
5. Yhdistysnettiin työkalupakki arviointi-, seuranta- ja kehittämismenetelmistä

Tavoitteeksi on kirjattu myös ”kehittämishankkeen lopputuloksena on syntynyt uusilla, innostavilla toimintatavoilla toimivat ja voimaantuneet yhdistykset, jotka ovat paikallisesti arvostettuja. Myös yhdistyksen jäsenmäärä sekä aktiivijäsenten määrä on lisääntynyt.”

3.2 Hankkeen toteutus ja aikataulu

Yhdistystoiminnan kehittämishankkeen suunnittelu on alkanut vuonna 2008. Hanke on pilotoitu syksyllä 2008 ja varsinainen projekti on alkanut vuonna 2009. Pilottikohteiden valinnassa oli periaatteena saada niitä tasaisesti kunkin järjestöyön suunnittelijan alueelta. Vuoden 2012 loppuun mennessä on tarkoitus viedä kehittämisprosessi läpi kaikissa Invalidiliiton 144 paikallisessa ja 12 diagnoosipohjaisessa jäsenyhdistyksessä. Hankkeen toteutuksesta vastaa Invalidiliiton järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto yhteistyössä yhdistysten vapaaehtoisten toimijoiden kanssa. Hankkeen ensisijainen resurssi on yhdistysten johtokunnissa toimivat yhdistysaktiivit.

Arvioinnin eteneminen

21.11.2009	Invalidiliitto, arvioinnista ja opinnäytetyöstä sopiminen, koulutussuunnittelija Auli Tynkkynen
27.11.2009	Invalidiliitto, arvioinnin sisällöstä sopiminen, koulutussuunnittelija Auli Tynkkynen
4.12.2009	Kehittämispäivä, Riihimäen paikallisyhdistys, järjestöyön suunnittelija Tarja Honkanen
14.12.2009	Invalidiliitto, arvioinnin etenemisen suunnittelu
4.1–7.1.2010	Invalidiliitto, arvioinnin suunnittelu ja käytännön työtoimet
10–14.1.2010	Invalidiliitto, ensimmäinen soittokierros
8.1.2010	Opinnäytetyön ohjaajan Annikki Ahlqvistin vierailu Invalidiliitossa
21.1.2010	Invalidiliitto, järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto, YKE aktiivointi- ja kehittämispäivä: arviointitiedon palauttaminen
30.1.2010	Kehittämispäivä, Helsingin paikallisyhdistys, järjestöyön suunnittelija Mirva Kiiveri
21.5–8.6.2010	Hyvinkää, toinen soittokierros
8.6.2010	Invalidiliitto, järjestö- ja vaikuttamistoimintaosaston osastokokous, alustus YKE:sta: arviointitiedon palauttaminen

15.9.2010	Invalidiliitto, tulosten esittelystä sopiminen/ järjestöpäivät
29.1.2011	Invalidiliiton järjestöpäivät Ikaalinen, YKE:n tulosten esittely (arviointitiedon palauttaminen)

4 VOIMANNUTTAVA ARVIOINTI, HANKKEEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄ

4.1 Voimaannuttava arviointi menetelmän sisältö

Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt - hankkeen (Hyke) loppuraportissa Katri Vataja ja Riitta Seppänen-Järvelä lainaavat Krogstrupia (2004) määritellesään kompetenssi – työyhteisön kehittämisen menetelmän. Kompetenssi-menetelmä on rakennettu tanskalaisessa kehittämisprojektissa. Menetelmä perustuu David Fettermanin (2001) empowerment-arvioinnin malliin. Tavallisin suomennos empowerment-arvioinnista on valtaistava, voimaannuttava tai kompetenssi arviointi. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 17–18.)

Empowerment-arviointi on demokraattinen prosessi, jossa ryhmä itse vastaa arvioinnin toteuttamisesta. Menetelmän tavoitteena on parantaa organisaation tuloksia lisäämällä yksilöiden ja ryhmien vaikutusmahdollisuuksia heidän omaan toimintaansa ja työhönsä nähden. ”Kompetenssi-arvioinnissa on tavoitteena vahvistaa arviointiprosessin kautta työyhteisöjen kykyä luoda yhteyksiä ongelmien ja ratkaisujen välille.” (Emt., 17–18.)

Voimaantumisen käsite mainitaan Invalidiliiton Liiton linja II:ssa vertaistuen yhteydessä. Hankkeen suunnittelija ja koordinaattori Auli Tynkkynen viittaa Juha Siitoseen (1999) kuvatessaan voimaantumisen prosessia. Voimaantuminen tarkoittaa Siitosen mukaan prosessia, jossa yksilön tai ryhmän vaikutusmahdollisuudet omaan elämäänsä vahvistuvat, vallan puute ja avuttomuus vähenevät. Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi. Voimaa ei voi toiselle antaa, mutta ihmiset voivat tietoisesti rakentaa voimaannuttavia ympäristöjä. Siitonen näkee voimaantumisessa yhteyden seitsemään kategoriaan, jotka ovat vapaus, vastuu, arvostus, luot-

tamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Yhdistykset joissa jäsenet voivat kokea näitä asioita voimaannuttaa sen jäseniä ja myös yhdistystä yhteisönä. Voimaantuneet jäsenet sitoutuvat yhdistyksen toimintaan ja ovat valmiita kehittämään sitä. (Invalidiliitto 2008.)

Kuvatessaan voimaannuttavan arvion teoreettista ja menetelmällistä viitekehystä Auli Tynkkynen viittaa Vogtin ja Murrelin (1990) voimistumisen prosessimalliin. Mallissa kuvataan voimistumisprosessin kulkua yksittäisestä ihmisestä aina organisaation hyvinvointiin saakka. Keskeisenä tekijänä prosessissa nähdään sitoutuminen, jonka puuttuminen katkaisee voimistumisen prosessin. Mallissa ”minä” voimistuu, mikäli organisaation kulttuuri mahdollistaa kommunikaation ja osallistumisen sekä molempuolisen luottamuksen. Sitoutuminen yhdistää ihmisiä toisiinsa ja nostaa jokaisen henkilökohtaista arvon tunnetta ja kokemusta siitä, että on merkittävä omassa organisaatiossaan. Sitoutuneet ja voimistuneet ihmiset luovuttavat organisaation käyttöön oman erityisosaamisensa. Menetelmän kuvauksen lopputulemana on, että organisaatio tuottaa laadukasta tulosta ja ihmiset voivat siellä hyvin. (Invalidiliitto 2008.)

Tynkkynen tuo menetelmän kuvaukseen Heikkilä & Heikkilän (2001) käsityksen prosessimallin mukaisesta organisaatiokulttuurista, jossa jokaisen tulee arvostaa avoimuutta, ihmisten välistä myönteisyyttä, vuorovaikutusta ja persoonallista hyvinvointia, jotta kokonaisprosessi voi toteutua. Ihmisten tulee saada tuntee, että jokaisen panos on arvokas. (Invalidiliitto 2008.)

Voimaannuttavan arvioinnin menetelmän piirteinä liiton selonteossa nähdään demokraattisuus ja moniäänisyys. Eduiksi tässä tarkastelussa koetaan vision ja mission määrittelyn edellytys perustehtävän kirkastamiseksi, vallan säilyminen yhdistyksellä kehittämisen sisällöistä ja melko helppokäyttöiset arvioinnin työkalut. Vammaisjärjestön ideologisen perustan nähdään tukeutuvan samalle jalustalle voimaannuttavan arvioinnin lähtökohtien kanssa. Tätä yhteistä perustaa ovat itsemääräämisoikeuden käsite ja voimaantumisteoria. (Invalidiliitto 2008.)

Stina Högnappan (2008) näkökohtia on mukana Auli Tynkkynen arviointisuunnitelmassa. Högnappan kertoo voimaannuttavaa arviointia käytetyn Suomessa mm. työyhteisöjen ja yhdyskuntatyön kehittämisessä. Högnappan mukaan menetelmä sopii

käytettäväksi silloin kun määritellään ja täsmennetään perustehtävää, työn tavoitteita tai sen tekemistä. Hänen mukaansa menetelmä on sopiva kun parannetaan seuranta, dokumentointia ja arviointia. Högnappa näkee menetelmän käytännön toteutuksessa vetäjän työn haasteelliseksi. Vetäjän tulee huomioida kaikkien näkökulmat, äänet ja arvot sekä pyrkiä prosessin valtaistavaan vaikutukseen. (Invalidiliitto 2008.)

Voimaantuminen on osa opinnäytetyöni tietoperustaa. Käsittelen voimaantumisen käsitettä myöhemmin tässä työssä otsikon ”tietoperusta, väyliä hankkeen arviointiin” yhteydessä. Voimaantuminen on käsite, teoria voimaantumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Voimaantumisen käsite on voimaannuttava arviointi – yhteisön toiminnan kehittämisen menetelmän – lähtökohta. Voimaantuminen on teoria ja voimaannuttava arviointi menetelmä on sen kehittämiseen tarkoitettu käyttösovellutus.

4.2 Menetelmästä muualta saatuja kokemuksia

HYKE, sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt – tutkimusavusteinen kehittämishanke, on valtakunnallinen tutkimus- ja kehittämishanke, jossa kokeillaan ja arvioidaan, millaisin kehittämismenetelmin ja rakenteellisin ratkaisuin sosiaalitoimistojen työkäytäntöjä, työn organisointia ja työhyvinvointia voidaan parhaiten kehittää. Kompetenssi-menetelmää (voimaannuttava arviointi) toteutettiin viidessä työyhteisössä. Jäljempänä esittämäni tulokset perustuvat Katri Vatajan ja Riitta Seppänen-Järvelän loppuraporttiin (2007).

Vatajan ja Seppänen-Järvelän mukaan kompetenssi on monella tapaa haastava menetelmä. Tutkituissa viidessä tapauksessa yhdessäkään menetelmää ei siirretty mekaanisesti työyhteisöön, vaan sitä toteutettiin kussakin omiin tavoitteisiin ja ympäristöön soveltaen. Menetelmästä kehitettiin käsikirjaan (Krogstrup 2004) nähden poikkeavia sovellutuksia. Myös toteutuksissa, sisällöissä ja kehittämistavoitteissa oli variaatioita kaikissa viidessä työyhteisössä. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 25.) Invalidiliiton toteuttama menettely menetelmän räätälöinnistä vastaa edellä esitettyjä käytäntöjä. Paikallisyhdistyksissä toteutetaan samaa kehittämisen perusmallia, mutta toteutuksen toistuminen samankaltaisena yhdistyksissä lienee mahdotonta ja tarpee-

tonta. Vaihtelevuus osallistujista, yhdistyksen tilanteesta ja sen toiminnoista sekä kehittämispäivän vetäjästä johtuen huomioi tilanteen ja jättää tilaa luovuudelle.

Kehittämisen alkuvaiheessa kompetenssi-menetelmä näyttäytyi muutamassa työyhteisössä ongelmakeskeisempänä kuin toimintaa ja positiivisia puolia vahvistavana. Hankkeen edetessä positiivisuus vahvistui. (Emt., 25.) Yhdistysten kehittämistä ajatellen on luonnollista, että hankkeen alkuun liittyy tunnekuohua enemmän kuin sen loppuun. Hankkeen alussa herätään kehittämiseen usein horroksesta ja yhdistyksen toimintaan liittyvät monet asiat nousevat pintaan, myös muutosvastarinta saattaa nostaa päätään.

Menetelmän vahvuutena Vatajan ja Seppälä-Järvelän tutkimuksessa nähtiin sen ominaisuus tehdä työyhteisössä vallitsevia jännitteitä näkyväksi. Näkyvyys mahdollisti keskustelun jännitteitä aiheuttaneista yksilöiden ja ammattiryhmien erilaisista tavoitteista. Keskustelun avulla yhteinen ymmärrys työn tavoitteista löytyi. Kompetenssi-menetelmä auttoi tiedostamaan työyhteisön kulttuurisia piirteitä, työnkuvaa ja työyhteisöä itseään. Menetelmän heikkoudeksi tässä tarkastelussa koettiin demokraattisuuden periaatteen ”vääristävä” vaikutus priorisoinnin ja pisteytyksen kautta kehittämiskohteisiin ja tavoitteisiin. Tämä aiheutti edelleen ristiriitoja ja heikensi sitoutumista. Menetelmä aiheutti jännitteitä eri ammattiryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka ristiriitojen käsitteleminen koettiin haasteelliseksi, niin lopulta työyhteisöllisyyden lisääntyminen vei voiton lähes kaikissa tapauksissa. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 25–26.)

Menetelmän käyttämisen kannalta pidettiin keskeisenä kehittämistyön riittävää pohjustamista. Tällä tarkoitetaan työyhteisön perehtymistä menetelmään, kehittämisen yleisiin ja yhteisöä koskeviin tarkoituksiin ja tavoitteen määrittelyyn. Paneutumista siihen ketkä kehittämiseen osallistuvat ja miksi siihen ryhdytään. Suurimpana haasteena työyhteisöt kokivat kehittämisprosessin ylläpitämisen, tapaamisten välillä prosessi katkesi. Yhteisten tapaamisten riittävän tiheä toistuvuus, tapaamisten pitkäjänteinen suunnittelu ja kehittämisen dokumentointi auttoivat tämän ongelman ratkaisussa. (Emt., 26–27.)

Menetelmän käytössä saa varautua runsaaseen keskusteluun myös vaikeista asioista. Kompetenssi-menetelmä edellyttää näiden kokemusten mukaan suhteellisen tervettä työyhteisöä. Terveiden vaatimusta voidaan hieman vähentää jos apuna käytetään ulkopuolista vetäjää. HYKE-hankkeen kokemusten mukaan kehittämistavoitteet on määriteltävä mahdollisemman konkreettisiksi. Vastuut tulee määritellä selkeästi ja vastuuta tulee jakaa useammalle kuin yhdelle tai kahdelle henkilölle. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 27.)

Kokemukseni kompetenssi menetelmästä ovat samansuuntaisia Vatajan ja Seppälä-Järvelän tutkimuksen tulosten kanssa. Heidän esiin tuomaansa menetelmän ongelmakeskeisyyttä en havainnut. Sen sijaan menetelmä, tai kehittäminen ylipäätään, toi yhdistyksissä vallinneita jännitteitä näkyviin. Puheenjohtavat toivat haastatteluissa esiin yhdistysten henkeen ja sisäiseen yhteistyöhön liittyviä ongelmia. Menetelmän demokraattinen periaate on sen heikkous ja vahvuus. Riskinä on se, että kehittäminen ei kohdennu yhdistyksen toiminnan kannalta oleellisimpiin asioihin. Demokraattisuuden vahvuudeksi koen sen osallistumista ja sitoutumista lisäävän vaikutuksen. Yhdistystoiminta ja sen tuloksellinen kehittäminen ilman demokraattista päätöksentekoa ei liene mahdollista.

Kehittämistyön riittävä pohjustaminen koettiin Vatajan ja Seppälä-Järvelän tutkimuksessa keskeiseksi. Tällä kohdin Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa on parannettavaa. Kehittämispäivä tulee yhdistyksiin ilman riittävää pohjustamista. Tällä voi olla kehittämiseen osallistumista ja sitoutumista vähentävä vaikutus. Jäljempänä (kehittäminen yhdistyksen yhteiseksi asiaksi) esitän jäsenillat mahdollisuutena muokata maaperää kehittämiselle.

4.3 Voimaannuttava arviointi kehittämispäivässä

Invalidiliiton käyttämä voimaannuttava arviointi menetelmä sisältää viisi vaihetta. Auli Tynkkysen mukaan menetelmä on pääosin Fettermanin (2001, 23–34) mallin mukainen täydennettynä Tuija Lindqvistin ja Hanna Heinosen luennoilta poimituilla lisäyksillä. Invalidiliitto on räätälöinyt voimaannuttava arviointi menetelmän YKE:n sopivaksi. Tässä yhteydessä esittämäni menetelmän vaiheiden kuvaus on referaatti Auli

Tynkkysen tekemästä arviointisuunnitelmasta (2008) ja Invalidiliiton muusta materiaalista.

Kehittämispäivä aloittaa yhdistystoiminnan kehittämishankeen Invalidiliiton paikallisyhdistyksissä. Päivän vetää yhdistyksen toiminta-alueen järjestötyön suunnittelija ennalta laaditun mallin mukaan (kehittämispäivän raportointilomakkeet, liite 1). Yhdistyksen osalta kokoonpano on sen hallitus täydennettynä mahdollisesti mukaan valituilla henkilöillä. Voimaannuttava arviointi menetelmän mukaisesti päivä etenee vaiheittain kohti kehittämiskohteiden ja -tavoitteiden valintaa. Kehittämispäivä alkaa esitelyllä, ohjeistuksella ja sopimalla päivän pelisäännöistä. Henkisen lämmittelyn kautta edetään varsinaiseen asiasisältöön. Päivää rytmittävät lounas, tauot ja aivojumppa.

Invalidiliiton arviointisuunnitelmaan on kirjattu kehittämispäivän kuhunkin vaiheeseen liittyvät toiminnan kehittämiseen sitouttavat oletukset tai hypoteesit ja käytännöt. Tuon esiin pääkohdat kehittämispäivän vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa jakaudutaan ryhmiin ja määritellään yhdistyksen toiminta-ajatus, perustehtävä ja missio tai visio. Taustalla on ajatus siitä, että toiminnan rutinoituessa yhteinen käsitys toiminnan tarkoituksesta on unohtunut.

Toisessa vaiheessa kartoitetaan yhdistyksen perustehtävän kannalta tärkeimmät avaintoiminnot. Ryhmä keskustelee avaintoiminnoista ja valitsee keskustelun pohjalta kymmenen tärkeintä. Tämän jälkeen osallistujat saavat äänestää mielestään tärkeimpiä avaintoimintoja. Jokaisella osallistujalla on kolme ääntä. Äänestyksessä kolme eniten ääniä saanutta avaintoimintoa valitaan yhteisesti arvioitavaksi.

Kolmannessa vaiheessa jokainen osallistuja arvioi asteikolla 1-10 kolmea valittua avaintoimintoa. Numeeriset arviot ja niiden perustelut kirjataan. Numeerisista arvioista lasketaan keskiarvot. Menettelyn avulla saadaan selville toiminnan vahvuuksia ja kehittämisideoita. Arvioinnin jälkeen keskustellaan mikä/mitkä avaintoiminto/avaintoiminnot otetaan yhteiseksi kehittämiskohteeksi.

Neljännessä vaiheessa katse suunnataan tulevaisuuteen. Osallistujat täyttävät ryhmässä kehittämissuunnitelma-lomaketta (liite 2), jossa asetetaan kehittämiselle tavoitteet, osatavoitteet sekä sovitaan tehtäville tekijä tai tekijät, aikataulu ja se millä mittaa-

reilla tavoitteen saavuttamista konkreettisesti arvioidaan. Mittareiden huolellinen kehittäminen tukee kehittämistoimenpiteiden onnistumista. Keskustelun ja yhteisen ideoinnin avulla osallistujat sitoutuvat kehittämistoimiin. Suuntautuminen tulevaisuuteen ei kaivele vanhoja, vaan luo intoa kehittämiseen.

Viides vaihe selkeyttää kehittämispäivän kokonaisuutta. Tässä vaiheessa tehdään yhteenveto päivästä. Keskustellaan siitä mitä tavoitteet, avaintoiminnot ja niille annetut pisteet kertovat yhdistyksen toiminnasta. Kerrataan mihin on sitouduttu ja mitä apua kehittämiseen on saatavissa. Viidennessä vaiheessa järjestötyön suunnittelija, joka toimii päivän vetäjänä, kertoo järjestö- ja vaikuttamistoimintaosaston tarjoamasta kehittämisavusta, koulutuksista, yhdistysnetistä, yhdistystiedotteesta, seuranta-tapaamisesta ja Humakin kanssa yhteistyössä kehitetystä materiaalista.

Kehittämispäivän päätteeksi täytetään palautelomake (liite 3). Tämän jälkeen käydään palautekeskustelu päivän annista. Kehittämispäivän jälkeen järjestötyön suunnittelija koostaa yhteenvedon ja lähettää sen yhdistyksen puheenjohtajalle. Järjestötyön suunnittelija on puheenjohtajaan yhteydessä kehittämishankkeeseen liittyen kahden kuukauden kuluessa kehittämispäivästä. Hankesuunnitelman mukaan yhdistysten asettamien kehittämistavoitteiden edistymistä tiedustellaan yhdistyksen puheenjohtajalta noin puolen vuoden kuluttua yhdistysten rypästapaamisessa sekä vuoden kuluttua aluetapaamisessa.

4.4 Voimaannuttava arviointi kehittämisen viitekehystenä

Vaikka Invalidiliiton paikallisyhdistys on monella tapaa erilainen yhteisö kuin sosiaalitoimisto, niin HYKE-hankkeesta saaduilla kokemuksilla on käyttöarvoa paikallisyhdistysten kehittämisessä. Invalidiliitossa käytettiin yhtenä menetelmän valintaperusteena sen käytettävyyden helppoutta. HYKE-hankkeessa menetelmän kokeminen haastavaksi ei kyseenalaista sen käytettävyyttä YKE:ssä. Voimaannuttava arviointimenetelmä on Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeen teoreettinen ja menetelmällinen viitekehys.

Fettermanin (1996, 4) mukaan arviointiprosessit ovat valtaistavia (voimaannuttavia) auttaessaan yksilöitä tai ryhmiä kehittämään taitojaan itsenäisten päätösten ja ratkaisujen tekemisessä (Högnabba 2008, 79). Tämän luonteisesta prosessista YKE:ssä on kysymys. Yhdistystoiminta perustuu vapaaehtoistoimintaan. Yhdistyksen toimintaan kiinnitytään koska siihen liittyy jokin tai joitakin seikkoja, jotka koskettavat itseä. Yhdistys on tietyillä reunaehdoilla jo itsessään voimaannuttava ympäristö. Tällaisiksi reunaehdoiksi koen suvaitsevaisuuden, avoimuuden, keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen. Kun voimaannuttavaan ympäristöön tuodaan liiton ammattilaisen toimesta kehittämisen menetelmä, on voimaantumisen hyvät edellytykset. Yksi päivä ei tee kesää mutta Invalidiliiton järjestötyöntekijän ohjaama kehittämisspöivä on osallistujille mahdollisuus päästä voimaantumisen polun alkuun.

Hyvin suunniteltu, alustettu ja johdettu kehittämisspöessi on voimaantumisen väylä jäsenille ja heidän voimaantumisen kumuloitumisen kautta yhdistykselle. Kehittäminen on yhdistystoimintaa, palkitsevaa yhteistä tekemistä joka lisää sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta sekä ylpeyttä omasta yhdistyksestä. Kehittäminen palkitsee prosessin ja lopputulosten kautta. Toisinaan on vaikea sanoa, kumpi tapa on yhdistyksen ja sen jäsenten kannalta merkittävämpi.

Yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa voimaannuttavaa arviointia ei tuoda menetelmänä esiin kehittämispöivän aikana. Voimaannuttava arviointi on kehittämispöivänä päivän menetelmällinen kehys ja yksilöä arvostava ja tukeva työmuoto. Krogstrup (2004, 11) antaa tukensa menettelylle kertoessaan, että joissakin tapauksissa kompetenssi-arvioinnin (voimaannuttava arviointi) käsitteitä ja tekniikoita on tarkoituksenmukaista soveltaa ilman, että osallistujille tuodaan esiin arviointimenetelmän kokonaisuutta.

5 HYVÄ KYSYMYS ON JO PUOLI VASTAUSTA

Opinnäytetyöni on Invalidiliiton Humanistiselta ammattikorkeakoululta tilaama työ. Työn tilaaja on suunnitellut kehittämishankkeen, johtaa sitä ja koordinoi paikallisyhdistysten kehittämiseen liittyvää tekemistä. Tekemäni paikallisyhdistysten puheenjo-

tajien haastattelu ja siihen liittyvä arviointi on osa Invalidiliiton hankkeen suunnitelmaa. Tilaustyön luonteen mukaisesti tilaaja on hanketta suunnitellessaan tehnyt ratkaisut siitä mitä kehittämisen kussakin vaiheessa tehdään. Kohdallani tämä on tarkoittanut sitä, että Invalidiliitolta saamani tehtävän rajaus on ollut selkeä.

Työn rajaus ei ole vähentänyt tekemisen iloa lainkaan. Pilottikohteiden kehittämiskemusten palauttaminen hieman jalostettuna takaisin yhdistysten kehittämisen ravinnoksi on ollut tärkeä ja mielekäs tehtävä. Rajattu rooli suuren hankkeen tärkeässä vaiheessa on motivoinut minua.

Tutkimuskysymysten lähtökohdan muodostaa hankkeen vastuuhenkilön, Invalidiliiton koulutussuunnittelija Auli Tynkkysen, antama tehtävä arvioida yhdistystoiminnan kehittämishankkeen pilottikohteita. Arvioinnin tavoite kuvataan hankkeen pilotoinnin arviointisuunnitelmassa seuraavasti: ”Arvioinnin tavoitteena on saada tietoa voimaannuttavan arvioinnin toimivuudesta yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa.” (Tynkkynen 2008.) Tämä tavoite oli lähtökohdana haastattelukysymyksille (puheenjohtajille tekemäni puhelinhaastattelu) ja edelleen tutkimuskysymyksille.

Hyvä kysymys on jo puoli vastausta. Tutkimuskysymykseni eivät saavuta tämän vanhan sanonnan vaatimusta, vaikka kysymysten ja tulosten vuorovaikutus on jatkunut opinnäytetyöni prosessin ajan. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoite on vastata hankkeessa arvioinnille asetettuun kysymykseen liittyen kehittämisen menetelmän toimivuuteen. *Miten voimaannuttava arviointi menetelmä toimii Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa?*

Toisen tutkimuskysymyksen koen luonnollisena osana arvioinnin tavoitteisiin nähden. Kehittämisen menetelmän toimivuuden arviointi yksinään tekisi hankkeen arvioinnista varsin rajallisen. Toisena tehtävänä haen vastauksia siihen miten kehittämishankkeen tuloksellisuutta voidaan parantaa. *Mitä yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa tulee huomioida sen tuloksellisuuden parantamiseksi?*

Kolmas tutkimuskysymys liittyy hankkeen kehittämisen jatkuvuuden turvaamiseen. Jatkuvuuden turvaamisen merkitys korostui työn edetessä. Kolmannella tutkimuskysymyksellä on yhteys kahteen edelliseen. Ensimmäinen tehtävä kysyy – miten toimi

ja toinen katsoo tuloksellisuuden suuntaan. Kolmas kysymys huolii näistä molemmista suuntaamalla huomion jatkuvuuteen ja tulevaisuuteen. *Kuinka yhdistystoiminnan kehittämisen jatkuvuutta tulee edistää Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa?*

Neljäs tutkimuskysymys liittyy opinnäytetyön riittävään laajuuteen. Opinnäytetyötä ohjaava lehtori opasti tarkastelemaan hanketta myös yhdistystoiminnan yleisen kehittämisen näkökulmasta. Invalidiliiton paikallisyhdistysten puheenjohtajat toivat esiin puhelinhaastattelun yhteydessä kehittämiseen ja yhdistystoiminnan nykytilaan liittyviä seikkoja, jotka auttavat kohdentamaan tarkastelun ajankohtaisiin kysymyksiin. *Mitä yhdistystoiminnan yleisessä kehittämisessä tulee huomioida?*

6 TIETOPERUSTA, VÄYLIÄ HANKKEEN ARVIOINTIIN

Tietoperusta tässä opinnäytetyössä rakentuu arvioinnin, kokemustiedon ja konstruktivismin, voimaantumisen ja sosiokulttuurisen innostamisen varaan. Arviointi on opinnäytetyöni lähtökohta ja toimeksianto. Voimaantuminen liittyy YKE:ssä käytettyyn voimaannuttava arviointi menetelmään, kokemustieto ja konstruktivismi on se tietoperusta, jonka varaan tein opinnäytetyöni perusosan Invalidiliitolle ja joka on työssäni muutoinkin vahvasti läsnä. Sosiokulttuurinen innostaminen on osallistumiseen ja aktiivisuuteen suuntaava malli, joka sopii mielestäni hyvin Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeen yhteyteen.

6.1 Arviointi, mitä ja miksi?

Mitä yhdistystoiminnan kehittämishankkeelle tapahtuisi jos sitä ei arvioitaisi välillä lainkaan? Porskutettaisiin projektin alusta sen loppuun ja katsottaisiin vasta silloin mihin on tultu. Mukailin tässä edellä Verkko-tutorissa (Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2002.) esitettyä kysymystä, joka on auttamassa suuntaamaan ajatusta arvioinnin merkityksen pariin. Seppänen-Järvelän luonnehdinta arvioinnista on selkeä. Hänen mukaansa arviointi (evaluaatio) on asian arvon tai ansion määritte-

lyä. Arviointi tuottaa tarvittavaa tietoa päätöksenteon tai toiminnan pohjaksi. Hänen mukaansa arviointi ei ole itsetarkoitus, vaan siinä on tärkeää soveltaminen ja hyödyllisyys. (Seppänen-Järvelä, 2005).

Högnabba ja Korteniemi lainaavat Helsingin kaupungin sosiaaliviraston, Arviointi työtavaksi, opaskirjassa Markia & Henryä & Julnesia (2000, 4–5) tuodessaan esiin, ettei arviointi ole uusi ilmiö, vaan paremminkin perusinhimillistä toimintaa. Ihminen pyrkii löytämään havainnoimastaan säännönmukaisuutta ja suhteuttamaan toimintaansa havaintojensa mukaan. Tässä prosessissa on havainnoiva ja arvioiva suhde ympäristöön kaiken tekemisen takana. Aivan näin pelkistettynä arvioinnin kokonaisuutta ei nähdä, vaan samassa yhteydessä todetaan tällaisella luonnollisella merkityksenannolla olevan riskinsä. Ilman yhdessä hyväksytyjä kriteerejä ja systemaattisia menetelmiä subjektiiviset arviot saattavat johtaa harhapoluille. Järjestelmällisyyttä tarvitaan arvioinnissa ja arviointitutkimuksessa tuomaan luotettavuutta toimintaamme ohjaavalle merkityksenannolle. (Högnabba, Korteniemi 2008, 12).

Kurki varoittaa luottamasta arvioinnissa pelkkiin tunnelmiin ja mielipiteisiin. Arvioinnin apuna tarvitaan dokumentteja ja muita objektiivisia kriteerejä. Saadun informaation pohjalta analysoidaan ja määritellään arvioinnin tulokset ja pohditaan niihin vaikuttaneita syitä. Kurki tarkastelee arviointia sosiokulttuurisen innostamisen näkökulmasta. Hän tähdentää hyödyllisyyden, eettisyyden, tarkkuuden ja käyttökelpoisuuden näkökulmia. Arvioinnin ydin on hänen mukaansa kriittinen, arvopohjainen, jatkuva, joustava, dynaaminen ja systemaattinen reflektio, joka kohdentuu kaikkiin projektiin vaikuttaviin tekijöihin. Arvioinnin tehtävinä hän mainitsee diagnostisoinnin, ennustamisen, orientoinnin ja kontrolloinnin. (Kurki 2000, 150–153).

Kurjen esiin tuomat näkökulmat soveltuvat hyvin myös tämän työn pääomaksi. Kurki pitää tärkeänä arvioinnissa tulosten kertomista niille ihmisille, jotka ovat olleet mukana varsinaisessa toiminnassa. Sosiokulttuurisesta näkökulmasta arvioinnin tulokset tulisi esittää henkilökohtaisesti esimerkiksi keskustelutilaisuuden muodossa. Tilaisuudessa käytyjen keskustelujen pohjalta tulisi tehdä yhdessä päätöksiä ja parannusehdotuksia. Tässä tarkastelussa hyvin toteutetun arvioinnin nähdään parantavan ihmisten osallistumista arkipäivänsä rakentamiseen ja oman kohtalonsa luomiseen.

(Emt., 150–153.) Tämä periaate sopii hyvin YKE-hankkeessa käytetyn voimaannuttava arviointi menetelmän henkeen ja tavoitteisiin.

Arvioinnin parhaana muotona Kurki näkee koko toiminnan ajan jatkuvan prosessiarvioinnin, jonka päätavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. Kurjen tarkastelussa arviointia voidaan tehdä myös projektin vaiheiden mukaan. Sijansa hän näkee myös toiminnan päättymisen jälkeen tehtävällä loppuarvioinnilla. Hän jakaa arvioinnin varsinaiseen toimintaan osallistuvien tekemään sisäiseen arviointiin ja ulkoiseen arviointiin. (Emt., 150–151.) Kurjen tapaan myös Harju jakaa arvioinnin samoin, sisäisen arvioinnin lisäksi hän näkee ulkopuolisen arvioijan käyttämisen hyväksi. Ulkopuolinen arviointi voi nostaa esiin sellaisia näkökulmia ja tulkintoja, joita sisäisessä tarkastelussa ei välttämättä huomata. Harju viittaa Michael Pattoniin (1997, 24) kertoesaan yleisiä arvioinnin tekemiseen johtavia syitä, joita ovat kehittämistyön ja päätöksenteon tukeminen, eri vaihtoehtojen kartoittaminen ja toimintaympäristön analysoiminen. Arviointitieto mahdollistaa toiminnan harkitun suuntaamisen. (Harju 2004, 63.)

Harjun tarkastelussa paras tapa tehdä sisäistä arviointia on itsearviointi. Seuraavat poiminnat liittyvät Harjun kuvaukseen itsearviointiin, mutta mielestäni ne sopivat ohjeistamaan myös ulkopuolista arviointia. Palvellakseen toiminnan kehittämistä järjestötyössä itsearviointi tulee liittää kiinteästi toiminnan suunnitteluun, päätöksentekoon ja käytännön työhön. Arvioinnin tulee lähteä aina rakentavasta asenteesta ja sen tavoitteena on oltava ihmisten hyvä ja järjestön etu. (Harju 2004, 62–70.)

Arvot ovat osa Invalidiliiton visioita ja strategiaa. Harjun mukaan arvot ovat järjestön toiminnan ankkuri ja sen henkinen selkäranka. Jäsenille arvot ovat yhdysside ja henkinen pohja työlle. Hänen mukaansa kansalaisjärjestöissä toiminnan mieli löytyy arvoista. (Harju 2004, 37.) Käsitellessään arviointia sosiokulttuurisen innostamisen näkökulmasta Kurki (2000, 152) tuo esiin – Ander-Eggiä (1997, 252–275) lainaten – arvot arvioinnin osana. Tässä tarkastelussa arviointi ei voi olla koskaan neutraalia (arvovapaata), koska kyseessä on aina ihmisten elämän parantaminen.

6.2 Kokemustieto ja konstruktivismi

Seminaarin, Equal Teematyö – Muutoksessa mukana, ryhmätyön koosteessa Marja-Liisa Manka (2004) kertoo, että kokemustiedon määrittely ei ole yksiselitteistä. Hän kertoo ammatillisen osaamisen koostuvan kokemustiedosta, hiljaisesta tiedosta ja teoreettisesta tiedosta. Tässä yhteydessä tuon esiin kokemustiedon ja konstruktivismin oppimiskäsityksenä, tärkeänä osana työni tietoperustaa. Kokemustieto on vahvasti läsnä tässä työssä; Invalidiliiton puheenjohtajien haastatteluvastauksissa ja tarkastellessani Invalidiliiton kehittämishanketta. Invalidiliiton puheenjohtajien haastatelluista tekemäni kooste ja sen arviointi perustuvat lähes yksinomaan kokemustietooni (yhdistystoiminnan kehittämishankkeen arviointikooste).

Humanistisen ammattikorkeakoulun AMK-tutkintoon johtavan koulutuksen opinnäytesyöoppaan (2009/2010, 7) mukaan kokemustietoon perustuva toimivuuden arviointi on pätevyydeltään yhtä kyselylomakkeilla ja haastatteluanalyyseilla saadun tutkimustiedon kanssa. Saarisen (1999, 102–103) ja Tuomen (2005, 100–101) mukaan empiirisessä tiedonfilosofiassa kokemustieto nähdään kaiken tiedon lähtökohtana. Kokemuksen jälkeistä tietoa ovat luomassa omakohtaiset havainnot ja aistikokemukset. Kokemustietoa on kahdenlaista. Välitöntä omista kokemuksista hankittua ja välillistä muiden toiminnan ja toiminnan seurausten kautta saavutettua. (Koski, Österberg 2010.)

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen Verkko-tutorin (2002) mukaan konstruktivistisessa oppimisprosessissa oppija rakentaa – konstruoi – tietoa kokemuksensa kautta, tulkitsee ja valikoi tietoa ja jäsentää sitä aikaisempiin tietoihinsa ja näkemyksiinsä verraten. Huomio on yksilön oppimisprosessin sisäisissä prosesseissa ja oppimisen yksilöllisessä luonteessa. Nykysuomen käyttötiedon mukaan konstruoida tarkoittaa ”liittää järjestetyksi kokonaisuudeksi” (Nykysuomen käyttötieto 1996, 156). Konstruktivismiin sisältyy useita eri suuntauksia, kuten realistinen, kognitiivinen ja sosiokulttuurinen.

Kognitiivinen psykologia on konstruktivismin perusta, joka tutkii ihmisen sisäisiä prosesseja kuten ajattelua, muistia ja havaitsemista. Keskeinen ajatus kognitiivisessa psykologiassa on ihminen informaation käsittelijänä. Konstruktivistiseksi tiedoksi voi-

daan kutsua sellaista tietoa, joka on syntynyt yksilön konstruoinnin tuloksena ja on olemassa yksinomaan subjektin kautta. Konstruktivismi on luonteeltaan enemmän tietoteoreettinen viitekehys kuin oppimisteoria, koska sen suurin huomio on tiedon alkuperässä. (Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2002.)

Uuden tiedon käsittely ja tulkinta perustuu ihmisen aiemmista tiedoista, taidoista ja asenteesta muotoutuneen kognitiivisen rakenteen varaan. Oppiminen on prosessi missä uusi tieto vaikuttaa vanhaan tietoon; kyseenalaistaa, vahvistaa, rikkoo jne. Vaikka konstruktivismiin lähestymistapa on yksilökeskeinen, huomioi se silti oppimisen sosiaalisen kontekstin. Tässä tarkastelussa oppiminen on riippuvainen paikasta ja ympäristöstä – se on kulttuuri- ja tilannesidonnaista. (Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2002.) Vesterinen ja Kauppinen (2006) viittaavat Tynjälään (1999, 162) kertoessaan, että konstruktivismiin mukaan tietoa ei voida siirtää sellaisenaan toiseen ihmiseen, vaan kukin yksilö rakentaa oman tietonsa.

Kokemustieto on osa asiantuntijuutta. Ranta lainaa Eteläpeltoa (1997, 87–99) kertoessaan asiantuntijuuden syntyvän asiantiedon, kokemustiedon ja metakognitiivisen tietouden (liittyä itsesäätelyyn, oman toiminnan suunnitteluun, tarkkailuun ja arviointiin) vuorovaikutuksessa. Kokemustieto on kokemuspohjaista, toiminnallista ja henkilökohtaista, käytännön ongelmanratkaisun tuloksena hankittua tietoa. Kokemustiedon luonteeseen kuuluvat kokemuspohjaisuus, toiminnallisuus, henkilökohtaisuus ja tilannesidonnaisuus. (Ranta 2010, 9.)

Enkenberg viittaa von Glasersfeldin (1995) konstruktivismiin ajatuksiin kertoessaan todellisuutemme muodostuvan niistä asioiden suhteista ja riippuvuuksista, joihin uskomme ja joiden varaan perustamme päivittäisiä toimiamme. Tulkitsemme ja rakennamme todellisuutta kokemusmaailmamme ja maailman kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen perusteella. Tietomme on tulkittua, persoonallista ja samanaikaisesti yhteisössä jaettua. (Enkenberg 2001.) Säljölle konstruktivismi on kognitiivismin muunnelma, jonka suurin merkitys on oppimiskäsityksen yhteydessä. Konstruktivismi korostaa yksilön omaa toimintaa hänen muodostaessaan käsitystä ulkomaailmasta. Yksilö ei ole hänen mukaansa passiivinen tiedon vastaan ottaja. (Säljö 2001, 54.) Kognitiivisen kehityksen näkökulmasta käsite on yksilön aktiivista sosiaalisen maailmansa rakentamisesta (Helkama, Myllyniemi, Liebkind 1998, 95).

6.2.1 Kokemustietoa karttuvalta talletustililtä

Invalidiliiton YKE-hankkeessa puheenjohtajien tieto ja kokemus tulee yhdistyksen sisältä, usein pitkältä ajanjaksolta koostettuna ja syvältä yhdistyksen olemuksen syövereistä. Tekemäni arviointi ja tämä opinnäytetyö tarkastelee ja esittää oletuksia – tunnustelee – paikallisyhdistysten kehittämistä ja toiminnan yleisiä perusteita ulkopuolelta kokemustietoni ja työni muun tietoperustan avulla.

Paikallisyhdistysten puheenjohtajien kokemustiedon taustalla otaksun olevan koulutuksia, ammatillista- ja vapaaehtoistyötä ja erilaisia kokemuksia elämän eri saroilta. Takeena puheenjohtajien kokemustiedosta pidän sitä, että paikallisyhdistysten jäsenet ovat valinneet heidät yhdistysten johtoon. Tekemäni haastattelu osoitti, että paikallisyhdistysten puheenjohtajilla on runsaasti kehittämisessä tarvittavaa kokemustietoa.

Omalla kohdallani kokemustiedon hankinnan väylät ovat paremmin tiedossa. Kokemusoppimispolkuni on ollut mutkainen ja se on ollut pitkä. Suora reitti olisi tuottanut erilaisen tuloksen, mutta olisiko se ollut parempi YKE-hankkeen arviointiin sitä en tiedä. Olen saanut koulutuksen seuraaviin ammatteihin: metsuri, metsätalousteknikko, nuoriso- ja vapaa-ajanohjaaja, kansainvälinen erä- ja luonto-opas ja laivuri. Kevään 2012 aikana valmistun yhteisöpedagogiksi (amk). Palkkatyötä olen tehnyt metsätalouden, teollisuuden myynnin ja markkinoinnin sekä sosiaalialan eri tehtävissä. Yrittäjänä olen toiminut teollisuuden, luontomatkailun, maatilamatkailun, sisävesilaivaliikenteen risteilyjen ja vapaa-ajan palvelutuotannon parissa.

Ammatillisia koulutuksia enemmän olen opiskellut muita aloja ja asioita. Lukemalla erilaista kauno- ja tietokirjallisuutta olen saanut raaka-ainetta ajatteluni ravinnoksi. Oletan lukemisen vaikuttaneen kokemustietoni jäsentymiseen ja sen muotoutumiseen. Osa lukemastani lienee sulautunut kokemustiedokseni suoraan tai mutkan kautta. Unohtaessani tiedon alkuperän koen sen omakseni. Kestävyysvalmennus, ravinto, psyykinen valmennus ja muut ihmisen suorituskyvyn parantamiseen liittyvät aiheet ovat olleet erityisiä kiinnostukseni kohteita. Yhdistystoiminta on minulle tuttua mm. urheiluseuratoiminnan kautta. Olen ollut kahden urheiluseuran puheenjohtaja. Nykyinen työnantajani on yhdistys ja edellinen yhdistysten kattojärjestö. Perheemme

on ollut mukana monenlaisessa vapaaehtoistoiminnassa, millä on ollut merkitystä elämänkatsomukseeni ja kokemustietooni.

Kokemusvuodet ovat tuoneet luottamuksen omaan osaamiseen ja vahvuutta tuoda kainostelematta omia mielipiteitä esiin. Mielestäni on tärkeämpää kertoa mielipiteensä kuin olla aina oikeassa. Mielipiteet ovat heräte muiden ajattelulle. Opiskelu Humak:ssa on antanut mahdollisuuden oppimiseen. Tämän mahdollisuuden olen käyttänyt mielestäni hyvin. Opiskelu Humakissa on nivonut aiemmin kokemani ja oppimani kansalais- ja järjestötoiminnan kontekstiin. Tätä ymmärrystä – kokemustietoaani – olen käyttänyt Invalidiliiton YKE-hankkeen arvioinnissa.

6.3 Voimaantuminen – yhdistys voimaantumisen kasvualustana

Voimaantumisen käsite on se alusta, jonka perustalle Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa käytetty voimaannuttava arviointi menetelmä on rakennettu. Avasin voimaantumisen käsitettä edellä menetelmän esittelyn yhteydessä. Tässä yhteydessä avaan voimaantumisen käsitettä lisää osana työni tietoperustaa. Voimaantuminen on YKE:ssä isossa roolissa. Menetelmällisen ulottuvuuden lisäksi se on henkinen viitekehys tavassa toteuttaa kehittämistä. Tässä työssä voimaantuminen on paikoin kehittämishankkeen arvioinnin silmälasit – tapa tarkastella kehittämistä tietyn kehyksen läpi.

Heikkilä & Heikkilän kirjassa ”Voimaantuminen työyhteisön haasteena” lähestytään työorganisaatioiden toimintaympäristöä voimaantumisen käsitteen kautta. Vaikka kirja tarkastelee voimaantumista työyhteisön näkökulmasta, pidän siinä esiin tuotuja asioita yleispätevinä ja Invalidiliiton paikallisyhdistysten tarpeisiin sopivana. Heikkilöiden (2005) mukaan voimaantuminen (empowerment/ valtautuminen) on ihmisten ja työyhteisöjen menestymisen edellytys.

Heikkilät avaavat voimaantumisen olemusta kertomalla voimaantumisen avainten olevan jokaisella itsellään. Heidän mukaansa oman minän ulkopuolelta voi kukin odottaa vain tukea, turvallisuutta ja rohkaisua (Heikkilä & Heikkilä 2005, lukijalle). YKE lienee ollut Heikkilöiden kuvauksen kaltainen sysäys ja mahdollistaja muutok-

seen tämän puheenjohtajan kipparoimassa yhdistyksessä, ”Kipinää toimintaan, toimi, yhdistys kaipaa uutta. Omista lähtökohdista voimaantumista ei tapahdu.” (Puh.joht. 2010.) Heikkilöiden avaama näkökulma on hyvä lähtökohta voimaantumisen käsitteen ja yhdistystoiminnan kehittämisen mahdollisuuksien tarkasteluun voimaantumisen näkökulmasta.

Sanatarkan voimaantumisen määrittelyn sijaan Heikkilät suosittelevat rakentamaan käsitteen merkityksen seuraaville periaatteille: yksityisyys, osallistuminen, yhteisö ja resurssien uusjako. Yksityisyys liittyy tässä yhteydessä ihmisarvoon ja yksityisyyteen, sekä oikeuteen suojella sitä – voimaantuminen perustuu itsetunnon kehittymiselle. Osallistuminen on demokratiaa ja yhteistä vastuunkantoa. Ilman aktiivista osallistumista eivät ihmissuhteet voimaannu. Yhteistyössä korostuu avoin dialogi ja – voimaantumisen edellyttämä – tasapainotila yksilön ja yhteisön etujen suhteen. Resurssien uusjako edellyttää vapauden, demokratian ja joustavuuden ilmapiiriä tiedollisten resurssien ja fyysisten välineiden suhteen. (Emt., 32–33.) Tätä taustaa vasten verrattujen arvopohjainen paikallisyhdistys on mitä parhain ympäristö voimaantumiseen.

Kehitys voimaantumiseen saa sysäyksen kun ihminen tunnistaa valinnan mahdollisuuksia (emt., 40). Kehittäminen on yhdistyksen jäsenille mahdollisuus osallistua, tuoda esiin omia mielipiteitä ja vaikuttaa. Kehittämisen ja voimaantumisen yhtälössä yhdistys voi yhteisönä voimaantua vain jäsentensä voimaantumisen kautta. Yhdistyksessä voimaantumisen edellytyksiä voidaan lisätä helpottamalla jäsenten osallistumista kehittämisen prosesseihin ja antamalla heille aitoja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

6.3.1 Yhteisvoimaa yhdistyksiin

Heikkilät tuovat esiin yhteisvoiman käsitteen, joka liittyy organisaatiossa toimivien ihmisten yhteistoiminnallisiin suhteisiin, toimintatapaan jossa yksilösuoritukset korvataan yhteisöllisillä työskentelytavoilla. Yhteisvoima on toisiin kohdistuvan vallan – kykyyn tai ominaisuuteen perustuva valta kontrolloida muita – inhimillinen vaihtoehto. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 25–28.) Yhteisvoiman käsite selittää ja avartaa voimaantumisen käsitettä. Ymmärrän sen voimaantumisen alakäsitteeksi ja voimaantumisen

merkityksen avartajaksi. Yhteisvoima on yhdistykseen sopiva yhteisöllinen tapa toimia, tapa joka luo edellytyksiä voimaantumiseen.

Yhteisvoimaa voidaan kehittää tekemällä asioita, yksilösuoritusten sijaan, yhteisöllisillä työskentelytavoilla. Yhteisvoimallinen työskentelytapa sopii hyvin Invalidiliiton paikallisyhdistysten kehittämiseen, kuten Heikkilöiden määrittelystä voidaan todeta. Heidän mukaansa yhteisvoimaa lisätään avoimuudella, yhteisillä tilanteilla ja verkostoitumalla. Yhteisvoiman kehittyessä jokainen toimintaan osallistuva kehittää omaa voimaansa. Heikkilöiden mukaan yhdessä tehtävän suunnittelun, toteuttamisen ja vastuunkantamisen edellytyksiä ovat yhteisvoimaan uskomisen, sen määrätietoinen kehittäminen ja keskinäinen luottamus. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 27.)

Heikkilät korostavat yhteisvoiman merkitystä työyhteisön voimaantumisen ehtona. Voimaantumisprosessin onnistumista kuvaa ihmisten kehittyminen itsenäisiksi, riippumattomiksi ja keskinäiseen riippuvuuteen luottaviksi. Ihmisenä kasvamista tukee parhaiten avoin sosiaalinen kanssakäyminen, missä osapuolet kasvattavat valtaa suhteessa itseensä ja hyväksyvät samalla muiden kasvun sitä tukien. Voimaantumisen prosessissa ei ole apua voimattomasta, sillä hän ei kykene toisen tukemiseen. (Emt., 28–29.)

Rakentava keskinäinen riippuvuus on Heikkilöiden tarkastelussa olennainen osa kaikkea yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja työyhteisön voimaantumista. Rakentava keskinäinen riippuvuus luo tasapainoa riippuvuuden ja riippumattomuuden välille. (Emt., 28.) Tätä en nylkemättä niele. Voin ymmärtää tämän siten, että keskinäinen riippuvuus edellyttää voimaantumista ja lisää sitä. Henkilökohtaisen voimaantumisen lisääntyminen vahvistaa luottamusta itseen mikä mahdollistaa luottamuksen lisääntymisen prosessin toiseen osapuoleen. Luottamuksen saaminen lisää toisen osapuolen voimaantumista ja vahvistaa edelleen keskinäisen riippuvuuden ja riippumattomuuden vahvistavaa kierrettä. Oletan Heikkilöiden tarkoittavan tällä tilannetta missä luottamus toiseen ja itseen on tasapainossa.

Yhdistystoiminnan kehittämishanke ja siihen liittyvä kehittämistyö ovat yhteisvoimalle ja voimaantumisellemme hyvä kasvualusta. Yhteisvoimallinen toimintatapa sisältää mahdollisuuksia yksilöä, yhdistystä ja yhteistyökumppaneita vahvistavaan toimintaan. Voi

myös kysyä onko jatkuva ja tuloksellinen kehittäminen mahdollista ilman siihen osallistuvien ihmisten voimaantumista ja yhteisvoimallista toimintatapaa.

6.4 Sosiokulttuurinen innostaminen

Sosiokulttuurinen innostaminen on osa työni tietoperustaa. Sosiokulttuurisella innostamisella on ansioita, jotka selittävät sen läsnäolon. Se antaa kehittämishankkeen tarkasteluun sen kaipaamat latinorytmit, korostaa yksilön omaa vastuuta, osallistumisen merkitystä, sitoutumista ja mikä hienointa – toiminnan merkitystä.

Kurki (2000, 14, 21) mainitsee seuraavat keskeiset käsitteet, kuvatessaan sosiokulttuurisen innostamisen olemusta: yhteisöllisyys, osallistuminen, herkistyminen, dialogi, luovuus ja toimintaan sitoutuminen. Kun innostamisen kuvaukseen tuodaan Kurjen esittämä Ander-Eggin määritelmä, ovat innostamisen peruspilarit jo pystyssä.

Sosiokulttuurinen innostaminen on ihmisten elämänlaadun kehittämiseen liittyvien, osallistuvaan pedagogiikkaan perustuvien sosiaalisten käytäntöjen yhdistelmä. Käytäntöjen lopullinen tavoite on edistää ihmisten omaa osallistumista kulttuuriseen kehitykseensä luomalla tilanteita ja mahdollisuuksia ihmisten väliselle kommunikaatiolle ja vuorovaikutukselle. (Kurki 2000, 21.)

Kurki tuo esiin innostamisen kaksi päätavoitetta, jotka sopivat hyvin Invalidiliiton kehittämishankkeeseen. Innostamisen avulla ”herätetään henkiin elämää siellä missä sitä ei ole” – ja toiseksi – ”tukea ja saada liikkeelle niitä kykyjä, jotka jo ovat olemassa.” (Emt, 23.) Kehittäminen voi herättää elämää kehittämisen prosessin ja kehittämisen tulosten kautta. Kykyjen liikkeelle saaminen liittyy ajatuksiini saada paikallisyhdistysten kehittämiseen mukaan enemmän yhdistysten jäseniä ja aktivoida kehittämisessä jo mukana olevia. Mikäli yhdistyksessä on pitkään laiminlyöty kehittämistä, saattaa kehittämiseen innostuminen herätellä yhdistyksen elämään horrostamisen vaiheen jälkeen. Kehittämisessä ja sosiokulttuurisessa innostamisessa on potentiaalia.

Invalidiliiton paikallisyhdistykset ovat mielestäni Kurjen (emt., 130) seuraavan määritelmän mukaisia yhteisöjä. Kurki pitää aitona yhteisönä ”sellaista sosiaalisen suhteen

muotoa, jonka välityksellä sosiaalinen toiminta on intressien ja arvojen ohjaamaa.” Tällainen yhteisö ei Kurjen mukaan kadota yksilöä hänenä itsenään, vaan persoonien joukko ja kunkin osallistujan subjektiivinen tunne jakavat yhteiset tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet. Koen Invalidiliiton paikallisyhdistyksen tiiviinä kokoonpanona. Jaetut intressit ja arvot toimivat toiminnan perustana ja jäsenten henkisenä yhdyssi-teenä. Uskon paikallisyhdistysten yhteisöllisen olemuksen olevan hyvä lähtökohta kehittämiselle. On sillä riskinsäkin. Yhdistyksen toiminnan kokeminen erityisenä, erilisenä muiden yhdistysten toiminnasta, tuo riskin eristäytymisestä.

Sosiokulttuurisen innostamisen näkökulma korostaa ihmisen oman toiminnan ensisijaisuutta muutoksen aikaansaamisessa. Ihminen nähdään tässä tarkastelussa oman arkensa avaintoimijana, joka saa aikaan kulttuurista ja sosiaalista liikettä. Kurjen mukaan ihmisten saattaminen yhteen, dialogin ja liikkeen aikaansaamiseksi, on innostamisen ammatillisen toiminnan perusedellytys. (Kurki 2000, 24.) Yhdistys on luonnollinen ja olemassa oleva alusta jossa dialogia ja liikettä voi tapahtua.

Kurjen mukaan toiminta integroi ihmisen inhimillisen olemassaolon, tavoitteet, ajattelun ja tahdon. Kurki jatkaa kertomalla, ”ihminen ilmaisee spesifiä tilannettaan ainoastaan toimintojensa kautta, ja toiminnassa persoona harjoittaa vapauttaan eli luo ja rakentaa itseään.” Hän lisää vielä, että toiminnassa on aina mukana toimijan kehittymiseen tähtäävä eettinen dimensio, mihin liittyy sitoutuminen. Kurki korostaa sitoutumista ihmisen persoonallisen elämän integroivana osa. (Emt., 29–30.)

Kurki kertoo tehokkaassa toiminnassa olevan mukana neljä elementtiä. Toimintaan sitoutumisen vaiheessa ihmisen tulisi tarkkailla ovatko toiminnan arvot hänen arvonsa mukaisia. Toiseksi sitoutumisen vaiheessa tulisi irrottautua kaikista epäoikeudenmukaisista rakenteista, jotka ovat haitaksi sosiaaliselle oikeudenmukaisuudelle ja ihmisen persoonan kunnioittamiselle. Kolmanneksi ihmisen tulisi sitoutua toimintaan tietoisesti ja neljänneksi sitoutumisen tietoisuus on välttämätöntä tietoisuuden, teorian, vahvistamiseksi tai sen vääräksi todistamiseksi. Teoriaa voidaan arvioida vain käytännön toiminnassa. (Kurki 2000, 30.)

Osallistuminen on innostamisen ydin (Kurki 2000, 88).

7 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI

YKE on ollut kiitollinen hanke arvioida. Se on ollut arviointia tehdessäni hyvässä menossa. Sen toteutus on perusteellisesti suunniteltu ja huolella dokumentoitu. Hanketta kohtaan on laajalti myönteisiä tunteja. YKE on osoittanut tarpeellisuutensa ja sillä on saatu aikaan tuloksia. Tärkeäksi olen kokenut sen, että sitä arvioidaan – ja arvioinnin avulla edelleen kehitetään.

Opinnäytetyöni muodostuu kahdesta osasta. Jäljempänä oleva – yhdistystoiminnan kehittämishankkeen arviointikooste – on työni alkuperäinen perusosa, jota vastaavan asiasisällön olen palauttanut työni tilaajalle Invalidiliitolle aiemmin eri yhteyksissä. Työni perusosa vastasi liiton tarpeeseen saada kerättyä pilottiyhdistysten puheenjohtajien kokemuksia kehittämisestä noin puoli vuotta kehittämispäivän jälkeen. Tein koosteen puheenjohtajien haastatteluvastauksista molempien tekemieni haastattelukierrosten jälkeen.

Palauttamani arvioinnit sisälsivät puheenjohtajien haastattelukysymykset, koosteen vastauksista ja kokemustietooni perustuvan arvioinnin haastatteluvastausten merkityksestä. Arvioinneissa toin esiin haastatteluissa esiin nousseita asioita ja tulkitsin niiden merkitystä. Jäljempänä oleva opinnäytetyöni perusosa, arviointikooste, on yhdistelmä näistä kahdesta arvioinnista siten, että puheenjohtajien vastauksia olen ottanut mukaan valikoiden. Yhdistelmän arvioinneista esitän otsikon – yhdistystoiminnan kehittämishankkeen arviointikooste – alla. Muu osa työtäni on arvioinnin laajenusosa, joka yhdessä arviointikoosteen kanssa muodostaa opinnäytetyöni kokonaisuuden. Opinnäytetyöni on tekemieni kahden arvioinnin laajenusosa, jossa olen huomioinut niitä vaatimuksia, joita opinnäytetyöltä edellytetään.

Puheenjohtajien haastatteluvastaukset ovat tämän työn arvokkain osa. Niiden perustalta päädyin niihin tuloksiin, joita tuon esiin tässä työssä. Arviointeihin liittyneiden haastattelukysymysten ja -vastausten lisäksi tarkastelen paikallisyhdistysten kehittämistä varsinaisten tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymysten kautta päädyin pohtimaan mm. kohtaamiseen ja yhdistyksen henkeen, osallistumiseen – osaamisen hyödyntämiseen, toimintaan, yhteistyöhön ja Invalidiliiton rooliin liittyviä kysymyksiä.

Haastatteluissa puheenjohtajien vastausten ja tekemieni kysymysten kohtaavuus ei mennyt aina yksiin. Tämä avasi arviointiin mahdollisuuksia, jotka olisivat rajatussa tarkastelussa saattaneet jäädä löytymättä. Arvioinnissa olen käyttänyt vapauttani tuoda esiin aineistosta nousseita puheenvuoroja, joilla on mielestäni annettavaa yhdistystoiminnan kehittämiseen, tai jotka mallintavat yhdistysten toimintaa tai tilannetta.

Olen osallistunut kahden yhdistyksen YKE-päivään tutustuakseni kehittämispäivän sisältöön ja voimaannuttava arviointi menetelmän toimivuuteen kohderyhmässä. Arviointiin liittyen olen ollut kaksi viikkoa töissä Invalidiliitossa. Arviointitietoa olen palauttanut Invalidiliittoon kahdessa järjestö- ja vaikuttamistoimintaosaston tilaisuudessa. Lisäksi olen kertonut kehittämishankkeen pilottikohteista saaduista kokemuksista Invalidiliiton järjestöpäivillä yhdistysten puheenjohtajille ja liiton työntekijöille. Arviointia ajatellen koen olleeni kylliksi sisällä ja riittävästi ulkona kehittämishankkeesta. Olen päässyt tutustumaan hankkeen syntytarinaan ja puheenjohtajien kertomana sen ensikokemuksiin. Minusta tuntuu, että olen tehnyt arviointia – en sisältä, enkä ulkoa, vaan eteisestä. Se on mielestäni hyvä paikka katsella molempiin suuntiin.

Kontekstin sisällä oleminen ja vuorovaikutus ovat olennaisia asioita laadullisessa tutkimuksessa. Eskola ja Suoranta pohtivat asiaa tutkijan näkökulmasta. He esittävät, että tutkija ei voi sosiaali- kuin kasvatustieteellisessä tutkimuksessa jättäytyä tutkimuskohteen ulkopuolelle, vaan hän on osa tutkittavaa kokonaisuutta. Tämä läheisyys tutkimuksen aiheeseen luo heidän mukaansa vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkittavan välille. Kyse on enimmäkseen tutkimussuhteesta kuin tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 57–58.)

Osa tekemästäni käytännön työstä on ollut perehtymistä Invalidiliittoon järjestönä, tutustumista sen toimintaan, tavoitteisiin, visioihin, strategiaan ja arvoihin. Työssäolojaksoni liiton järjestö- ja vaikuttamistoimintaosastolla auttoi ymmärtämään paikallisyhdistysten toiminnan realiteetteja, syitä kehittämishankkeen käynnistämiseen, sen tarkoituksen, tavoitteet ja käytännön toteutustavan. Arvioinnin taustatyöhön on liittynyt voimaannuttava arviointi kehittämismenetelmään tutustuminen teoriassa ja käytännössä.

7.1 Paikallisyhdistysten puheenjohtajien haastattelut

Yhteyden ottaminen puhelimitse yhdistysten puheenjohtajiin ja haastattelu tekeminen sisältyy liiton hankkeesta tekemään suunnitelmaan. Varsinaisen kehittämispäivän ja haastattelun välinen aika oli vähintään puoli vuotta. Osaan yhdistyksiä oltiin oltu yhteydessä hankeen osalta jo aiemmin. Haastattelun tekemiseen aiemmalla yhteydenotolla ei ollut vaikutusta. Puhelinhaastattelut tein kahdessa erässä, tammikuun puolivälissä 2010 (20 kpl) ja keväällä – alku kesällä 2010 (8 kpl).

Ensimmäisen soittokierroksen osalta lähetettiin yhdistysten puheenjohtajille ennakotietona sähköpostiviesti, jossa oli haastattelukysymykset, haastattelun tekemisen perusteet, haastattelijan nimi ja muuta taustatietoa. Sähköpostiviesti tavoitti noin kolmasosan haastatelluista. Osalla puheenjohtajia ei ole sähköpostia, sähköposti ei toiminut tai sitä ei ollut ennätetty katsoa.

Puheenjohtajat suhtautuivat haastatteluun myönteisesti. Haastattelu tuli useimmille puheenjohtajista yllättäen, eikä kehittämispäivän asioiden muistuminen mieleen ollut aina helppoa. Tarvittaessa kertasin kehittämiskohteen tai kohteet lukemalla ne kehittämissuunnitelmasta (kehittämissuunnitelma-lomake, liite 2). Puhelinhaastattelun apuna toimi esitäytetty lomake (liite 4), johon olin merkinnyt esittäytymisestä alkaen puhelun teknisen etenemisen, muistutukset itselleni ja varsinaiset haastattelukysymykset. Puheluun kului aikaa viidestätoista minuutista reiluun puoleen tuntiin. Haastattelujen tekeminen herätti halukkuuden perehtyä syvällisemmin kehittämishankkeisiin. Parempi perehtyminen olisi edellyttänyt henkilökohtaista tapaamista puheenjohtajien kanssa, mikä ei ollut mahdollista. Arviointikysymysten vastausten löytämisen kannalta raskaampi menettely ei olisi ollut tarkoituksenmukainen. Puhelinhaastattelu antoi riittävän tarkat vastaukset kysymyksiin.

Haastattelun aikana pyrin olemaan neutraali ja olemaan vaikuttamatta puheenjohtajien vastauksiin. Niissä tapauksissa, joissa haastateltava oli ilmaisutavaltaan tai mieliteiltään värikäs, tuli toisinaan lähdettyä mukaan kehittämisen kysymyksiä ratkomaan. Pysyin roolissani kuitenkin niin, etten lähtenyt viemään kuten lavatansseissa toisella osapuolella on tapana. Kaikissa haastattelutapauksissa esitetyt arviot, vasta-

ukset ja käsitykset ovat puheenjohtajien kertomia. Kirjasin puheenjohtajien vastausten ydinasiat ylös puhelun yhteydessä.

Puhelinhaastattelu menetelmänä toimi hyvin tässä kohderyhmässä. Vastajaat olivat kokeneita ja monilla heistä oli kokemusta, puheenjohtajana toimimisen lisäksi, muista vastuullisista tehtävistä järjestö- ja työelämässä. Haastattelu mahdollisti puheenjohtajille persoonallisen ja vaivattoman tavan vastata kysymyksiin ja kertoa mielipiteitään. Haastatteluista ei jäänyt minulle sellaista käsitystä, että kainous tai mielistely olisi vaikuttanut vastauksiin millään tavalla.

Menetelmänä puhelinhaastattelu antoi mahdollisuuden muistuttaa puheenjohtajaa yhdistyksen tekemistä päätöksistä ja palata kysymykseen uudelleen. Joidenkin puheluiden kohdalla mietitytti kuinka usein voin palata samaan kysymykseen ja selventää sitä.

7.2 Puhelinhaastattelun tavoitteet

Yhdistysten puheenjohtajille tekemääni soittokierrokseen liittyi monia tavoitteita. Tavoitteet suunnittelin yhdessä Invalidiliiton Auli Tynkkysen kanssa. Tavoitteet liittyvät hankkeen kehittämiseen ja kehittämisen tukemiseen. Puhelinhaastattelun tavoitteita olivat: 1) Muistuttaa puheenjohtajaa ja motivoida häntä yhdistystoiminnan kehittämisen jatkamiseen ja kannustaa kehittämistyökalun käyttämiseen. 2) Antaa viesti puheenjohtajalle (yhdistykselle), että hanke ja yhdistysten asiat kiinnostavat liittoa. 3) Antaa puheenjohtajalle mahdollisuus avautua hankkeen aihepiirin osalta ja pyytää epäsuorasti apua hankkeen eteenpäinviemiseen. 4) Kentän äänen ja mielteiden kerääminen koosteen, arvioinnin ja kehittämisen raaka-aineeksi.

7.3 Arviointitiedon palauttaminen

Hyttinen kokee haasteeksi arviointitiedon hyödyntämisen. Palautuuko tieto hankkeeseen ja miten se vaikuttaa siihen? Onko arviointitiedon toimiminen hankkeen yhtenä ohjausvälineenä aitoa vai näennäistä? Sulautuuko arviointitieto takaisin hankkeeseen

ja lisääkö se työntekijöiden osaamista? Tiedon palauttaminen yhdistysten toimijoille on arvioinnin yksi osa ja Hyttisen huolet aiheellisia. (Hyttinen 2006, 34.)

YKE:ssa tekemäni arviointi on prosessiarviointia, joka tarkoittaa projektin käytännön toiminnan seuraamista ja arviointia toiminnan jatkuessa. Prosessiarvioinnin tuottaman tiedon avulla toimintaa voidaan ohjata kohti tavoitetta. Hyttinen tuo esiin kehittämisarvioinnin keskeisenä kriteerinä kysymyksen, ”auttaako arviointi projektin tavoitteiden etenemistä?” (emt., 21). Vastaan Hyttisen kysymyksen – kyllä, jos arviointi on suunniteltu huolella ja se on toteutettu hyvin. Ja edelleen, jos arviointi kohdentuu projektin kannalta oleellisiin asioihin ja arviointitieto palautuu yhdistyksen käytettäväksi ajoissa, ymmärrettävässä muodossa ja asianmukaisella tavalla. Tällaisiin tuloksiin ovat arviointiin perehtyneet tutkijat tulleet, niihin seuraavaksi.

Kurki pitää arvioinnissa tärkeänä tulosten kertomista niille ihmisille, jotka ovat olleet mukana varsinaisessa toiminnassa. Sosiokulttuurisesta näkökulmasta arvioinnin tulokset tulisi esittää henkilökohtaisesti esimerkiksi keskustelutilaisuuden muodossa. Tilaisuudessa käytyjen keskustelujen pohjalta tulisi tehdä yhdessä päätöksiä ja parannusehdotuksia. Tässä tarkastelussa hyvin toteutetun arvioinnin nähdään parantavan ihmisten osallistumista arkipäivänsä rakentamiseen ja oman kohtalonsa luomiseen. (Kurki 2000, 150–153.) Kurjen esittämät periaatteet sopivat hyvin YKE-hankkeessa käytetyn voimaannuttava arviointi menetelmän henkeen ja tavoitteisiin. Harju viittaa Räisänen & Vainioon (1996, 52) tuodessaan esiin, että itsearviointin tulosten tulee johtaa tarpeellisiin kehittämistoimiin tai korjaaviin toimenpiteisiin mahdollisimman nopeasti. Mikäli itsearviointin tulokset eivät näy nopeasti muutoksina käytännön arjessa, ihmisten innostus asiaan heikkenee. (Harju 2004, 69.)

Arviointitieto tulee jakaa arvioinnin tilaajalle sovitulla tavalla, arvostavasti, vuorovaihteisesti ja eteenpäin suuntautuen. Hyväkin arviointitieto voidaan menettää esittämällä se väärällä tavalla. Arviointitiedon jakamisen tulevaisuutta rakentavan hengen tulee säilyä riippumatta tiedon jakamisen tavasta. Jos arvioinnin vastaanottajilla nousee ihokarvat pystyyn, on niitä vaikea silitellä normaalin asentoon. Mikäli arvioinnin tulokset eivät vastaa niille asetettuja odotuksia tai tulosten jakaminen on tehty harkitsemattomasti, on riskinä, että arvioinnin tulokset eivät kytkeydy arvioinnin tilaajaor-

ganisaation toimintaan lainkaan. Parhaimmillaan arviointi on kiinteä osa hanketta – rinnalla kulkija ja osa hankkeessa käytävää vuoropuhelua.

Olen palauttanut arviointitietoa kehittämishankkeesta työni tilaajalle Invalidiliitolle kolmessa eri tilaisuudessa siten, että palautteeni on sisältänyt suullisen esityksen ja kirjallisen palautteen. Tämä opinnäytetyö on osaltani arviointitiedon palauttamisen viimeinen näytös.

8 YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTIKOOSTE

Yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa käytetään voimaannuttavan arvioinnin menetelmää. Hankkeen alkuvaiheessa puheenjohtajien haastatteluiden pohjalta tekemäni arviointi antoi mahdollisuuden tarkastella menetelmän toimivuutta Invalidiliiton paikallisyhdistyksissä ja tehdä tarkennuksia menetelmään ja sen käyttöön. Tässä yhteydessä lähestyn arviointia kokemustietooni tukeutuen. Alkuperäisten arviointien tapaan tämä osa työtäni on lähes vapaa ulkopuolisista lähteistä hankitusta tiedosta. Valinnan arvioinnin tietoperustasta tein yhteisymmärryksessä työn tilaajan kanssa.

Pilottiyhdistysten puheenjohtajien haastattelu toi esiin yhdistysten kehittämiskohteiden erilaisuuden. Kehittämiskohteiden lukumäärä ja laajuus poikkeavat yhdistyksissä toisistaan suuresti. Myös yhdistysten mahdollisuuksissa toteuttaa kehittämistyötä on merkittäviä eroja. Yhdistysten keskinäinen vertaaminen tavoitteiden merkittävyyden ja kehittämisen etenemisen suhteen on tarpeetonta, koska lähtökohdat ovat kussakin yhdistyksessä omanalaisensa. Kehittämistä tulee arvioida yhdistyskohtaisesti niiden itsensä määrittämällä mittareilla.

Yhdistysten kehittämisen etenemistä tukevat sille asetetut aikataulut sovittuine yhteydenottoineen. YKE-hankkeen pitäminen aktiivisena tiedottamisen ja yhdistyskohtaisen yhteydenpidon avulla turvaa prosessin etenemistä. Yhdistysten suuri lukumäärä verrattuna yhdistysten kanssa työtä tekevien järjestötyön suunnittelijoiden määrään asettaa rajoituksia YKE:n seurannalle ja sen aktiivisena pitämiselle. Tämä korostaa viestinnän ja aluetyön merkitystä hankkeen ylläpitäjänä.

Osassa yhdistyksiä asetetut kehitystavoitteet ovat helposti saavutettavia. Tämä ei mielestäni poista YKE:n merkitystä näissä tapauksissa, koska voimaannuttava arviointi menetelmänä on turvaamassa tavoitteiden saavuttamista. Saavutettavat tavoitteet todennäköisesti lisäävät kehittämisen jatkuvuutta. On tapauksia, joissa kehittämisen toimenpide olisi tehty yhdistyksessä ilman YKE:ä. Tämäkään ei vähennä YKE:n merkittävyyttä, koska menetelmän käyttäminen koko laajuudessaan todennäköisesti parantaa lopputulosta, turvaa tavoitteen saavuttamista ja jättää menetelmäosaamista yhdistykseen.

Yhdistystoiminnan kehittämishankkeen menestymiselle on tärkeää se miten yhdistysten puheenjohtajat hankkeen kokevat. Haastatteluissa korostui yhdistysten hierarkkisuus ja kehittämishankkeen kiinnittyminen vahvasti yhdistyksen hallitukseen. Kehittämispäivien kokoonpano oli pääsääntöisesti yhdistyksen hallitus.

8.1 Kehittämisen hyötyjä

Kehittämisen hyötyjä puheenjohtajat pääsivät arvioimaan seuraavan kysymyksen avulla, mielipiteesi kehittämispäivän hyödyllisyydestä yhdistyksellenne? YKE koettiin tervetulleena lisänä yhdistysten kehittämiseen. Hyödyllisyyden suhteen puheenjohtajat olivat varsin yksituumaisia, vaikka aivan ilman soraääniä ei hankkeen hyödyllisyyttä arvioitu.

Noin puolessa haastatteluista tuotiin esiin voimaannuttavan arvioinnin menetelmään suoraan tai välillisesti liitettäviä myönteisiä tekijöitä. YKE oli aikaa yhdistyksen tilanteen läpikäymiseen ja kehittämiseen, ”YKE-päivä antoi vauhtia. Ehti kerrankin miettiä kehittämisasiota. Kokousten yhteydessä ei ehdi. Oli aikaa yhdistyksen tilanteen läpikäymiseen.” (Puh.joht. 2010.) Muistiin paneminen on osa menetelmän toimivuutta, ”Tavoitteet on muodostettu kymmenestä erilaisesta mielipiteestä. Kirjattuina ne on pelkistetty ja niihin on näin helpompi palata myöhemmin.” (Puh.joht. 2010) Asiakeskeisyyden lisääntyminen ei ole aivan asiatonta jäsenilloissa, ”jäseniltojen painotus on muuttunut ammattimaisempaan suuntaan, asiakeskeisemmäksi” (puh.joht. 2010). Yhdistyksessä asioista puhumista tärkeämpää toimintaa on vaikea keksiä, ”Nyt hallituksessa puhutaan asioista. YKE:n toiminnot ja perustehtävät nousevat hallituksessa

esiin. YKE:n ansiosta tuli tehtyä kartoitus ja todettua yhdistyksen toimintojen monipuolisuus.” (Puh.joht 2010.)

YKE auttoi, muuten olisi jäänyt tekemättä (puh.joht. 2010).

Noin kolmasosa puheenjohtajista toi esiin yhteistyön ja yhdessä tekemisen merkitystä päivän sisällössä, ”Isompi ryhmä koolla, hyvä! Yhdessä tekeminen, paljon mielipiteitä, mietitään porukalla, ehdottoman hyvä.” (Puh.joht 2010.) Yhteistyö kaikissa muodoissaan on yksi yhdistystoiminnan kehittämisen tärkeimpiä asioita, ”Opittiin lähestymään toisia yhdistyksen jäseniä. Tiedottaminen nousi esiin, myös yhteyksien pitäminen muihin vammaisjärjestöihin – konkreettisen yhteistyön tekeminen.” (Puh.joht. 2010.)

Kehittämiseen liittyvän motivaation merkitys korostui puheenjohtajien haastatteluissa, ”kaikkia tavoitteita on pidetty tärkeinä” (puh.joht. 2010). Motivaatio on yhdistystoiminnan kehittämisen moottori, ”YKE motivoi hallituksen jäseniä työskentelemään kehittämissasioiden suuntaan” (puh.joht. 2010). Tässä vastauksessa piilee yleistettävä totuus, ”YKE auttoi, muuten olisi jäänyt tekemättä” (puh.joht. 2010). Menetelmän, yhteistyön ja motivaation merkityksen lisäksi viestintään ja imagoon liittyvät asiat korostuivat, ”Kehittämistoiminta on suuntautunut imagon parantamiseen. Ilmoittelussa imagokysymykset on huomioitu.” (Puh.joht. 2010.) Tiedottaminen on avoimuutta ja tärkeä osa yhdistystoiminnan perustaa, ”järjestettiin tiedotustilaisuus” (puh.joht. 2010).

Kysyin puheenjohtajilta kehittämispäivän hyödyllisyydestä edellä esittämäni avoimen kysymyksen avulla. Jotta arviot hyödyllisyydestä saatiin mitattaviksi, käytin apuna viisi portaista valikkoa (alla). Hyödyllisyyden keskiarvo on hyödyllinen vahvalla plus-salla, mikä tarkkuus tässä yhteydessä riittää kuvaamaan puheenjohtajien keskimääräistä tuntoa.

Puheenjohtajien arviot yhdistystoiminnan kehittämispäivän hyödyllisyydestä

- | | |
|---------------------|--------|
| - ei mitään hyötyä | 0 kpl |
| - melko hyödyllinen | 5 kpl |
| - hyödyllinen | 12 kpl |

- hyvin hyödyllinen 8 kpl
- erittäin hyödyllinen 3 kpl

Voimaannuttava arviointi menetelmän ideologiaa ei kehittämispäivän osallistujille esitellyt tai tuotu käsitteenä voimaantumista esiin. Krogstrup antaa tukensa menettelylle kertomalla, ”joissakin tapauksissa voi olla tarkoituksenmukaista soveltaa kompetenssi-arvioinnin käsitteitä ja tekniikoita ilman, että osallistujille välttämättä esitellään kaikkea, mitä siihen kaiken kaikkiaan sisältyy” (Krogstrup 2004, 11). Puheenjohtajilta kysyttiin kehittämispäivän hyödyllisyydestä. Menetelmän toimivuudesta tai sen hyödyllisyydestä ei kysytty suoraan koska menetelmän ideologiaa tai menetelmää ylipäätään ei tuotu kehittämispäivänä esiin. YKE-päivänä kehittämisen lähestyminen oli asiakaskeistä menetelmäkeskeisyyden sijaan ja mielestäni se on perusteltua. Tästä huolimatta kehittämispäivän arviointi hyödylliseksi antaa myönteisiä viitteitä voimaannuttava arviointi menetelmän toimivuudesta. Hyödylliseksi koettu kehittämispäivä ei liene mahdollinen ilman toimivaa menetelmällistä rakennetta, sisältöä ja ohjausta.

Lopuksi puheenjohtajan haastattelusta poimittu lainaus, joka pitää sisällään suuren viisauden. Hauskuus ei poista tehokkuutta tai hyödyllisyyttä, mutta sen puute voi vähentää osallistumista yhdistyksen toimintaan. Jollei hauskaa ole omassa yhdistyksessä pidetään sitä jossakin muualla – ja se hauska on pois omalta yhdistykseltä.

Yhdistyksen toiminnan tulee olla hauskaa yhdessä tekemistä, YKE oli juuri sitä (Puh.joht 2010).

8.2 Kehittämisen eteneminen yhdistyksissä

Haastatteluissa pyysin puheenjohtajia arvioimaan kuinka paljon, jäljempänä olevan taulukon asteikolla, kehittämiskohteen tai kehittämiskokonaisuuden kohdalla on edetty. Taulukko kertoo miten kehityshankkeet ovat yhdistyksissä edenneet. Kooste antaa aktiivisen kuvan yhdistysten osallistumisesta varsinaiseen kehittämistyöhön. Kolmasosassa kehittämishankkeista tavoitteet on saavutettu, reilussa kolmannek-

sessä on edistytty paljon, neljäosassa päästy liikkeelle ja ainoastaan vajaassa kuudessa prosentissa tapauksista ollaan vielä lähtöruudussa.

Tavoitteiden edistyminen yhdistyksissä haastatteluhetkellä (noin puoli vuotta kehittämispäivän jälkeen)

- menty taaksepäin	0 %
- ei edistytty yhtään	5,6 %
- edistytty hiukan	25 %
- edistytty paljon	36,1 %
- tavoite saavutettu	33,3 %
- ei osaa sanoa	0 %

Tavoitteissa edistymisen seuranta ei huomioi yhdistysten itselleen laatimia aikatauluja lainkaan, vaan kertoo puheenjohtajan arvion hankkeiden edistymisestä annettuihin vaihtoehtoihin nähden. Tässä arvioinnissa en vertaa hankkeiden edistymistä ja yhdistysten itselleen asettamia aikatauluja keskenään. On yhdistyksiä joissa aikataulu on ylitetty ja toisaalta yhdistyksiä joissa aikaa itse asetettuun aikatauluun nähden olisi vielä jäljellä vaikka tavoitteet on saavutettu. Tavoitteiden edistyminen on monen tekijän summa mm. vastuuhenkilöiden aktiivisuus toteutuksessa, asetettujen tavoitteiden haastavuus, kehitystyön toteutustapa, sekä tavoitteiden toteutuksen riippuvuus ulkopuolisista tekijöistä kuten yhteistyökumppaneista tai julkishallinnosta ovat vaikuttamassa etenemiseen.

Kehittämispäivän hyödyllisyyden kokemuksen ja tavoitteissa edistymisen tarkastelu rinnakkain laittaa miettimään onko näiden tulosten välillä jotakin riippuvuutta. Arvioivatko puheenjohtajat yhdistyksen saaman hyödyn kehittämispäivästä suureksi koska tavoitteissa on edistytty hyvin? Tämä on luultavaa. Mikäli tavoitteissa olisi edistytty vain hieman, se vaikuttaisi oletettavasti siihen millaiseksi kehittämispäivän hyödyllisyyttä arvioitaisiin. Voiko olla niin, että kehittämisen hyödyllisyys on arvioitu suureksi jo alun perin ja se on ruokkinut hyvää tekemistä tavoitteiden suunnassa? Myös tätä pidän uskottavana vaihtoehtona. Kehittämispäivän osallistujat pitivät kehittämispäivän palautteessaan päivää hyödyllisenä (kehittämispäivän palautelomakkeen täyttivät kaikki osallistujat). Oletettavaa on, että puheenjohtajien kanta kehittämispäivän

hyödyllisyyteen on jo aiemmin ollut samansuuntainen kuin puhelinhaastattelussa. Joka tapauksessa kehittämisen jatkuvuudelle on tärkeää se, että kehittäminen koetaan hyödylliseksi.

Uskon yhdistykseen patoutuneen kehittämisenergiaa, jolle YKE tarjosi väylän purkautua. Ajatukseni saa tukea haastattelupoiminnasta, ”YKE riitti sysäämään asioita liikkeelle ja käynnistämään yhteistyökuvioita” (puh.joht. 2010). Hieno esimerkki kehittämisen arkipäivästä, ongelmasta ja pyrkimyksestä ratkaista se tuodaan esiin seuraavassa puheenvuorossa, ”yhdistyksen jäsenten asenteet estävät tavoitteiden saavuttamista ja nyt etsimme tapaa vaikuttaa asenteisiin” (puh.joht. 2010). Kehittämisessä voidaan luottaa siihen, että määränpäättä ei yleensä saavuteta ilman mitään ongelmia. Edellinen lainaus kertoo kehittämisen prosessin ymmärryksestä. Kehittäminen kohtaa esteen, tilanne analysoidaan, tehdään diagnoosi ja määritetään oireen mukainen hoito. Toipumisen jälkeen kehittäminen jatkuu yhtä kokemusta rikkaampana.

Kehittämisen tavoitteita tulisi mielestäni tarkastella, olemassa olevien kriteerien lisäksi, kehittämisen jatkuvuuden turvaamisen ja kehittämisen onnistumisen todennäköisyyden avulla. Jos kehitettäviä kohteita on vähän ja ne kohtaavat esteitä jotka pysäyttävät tai hidastavat merkittävästi kehittämisen prosessia, on vaarana, että innostus kehittämiseen vähenee. Kehittämistavoitteiden saavuttamisen tärkeyteen havahduin seuraavan haastattelussa sanotun johdosta, ”Yhdistyksen osalta on tehty se mitä suunniteltiin. Silti mitään ei tapahdu koska asioiden varsinainen hoitaminen on muista kiinni.” (Puh.joht. 2010.)

”Asiat ovat selkeytyneet ja edenneet aika hyvin YKE- päivän ansiosta. Tehtävien jakaminen ja laittaminen paperille auttaa asiaa. Yhdistyksen ulkopuolinen liiton asiantuntija pystyy vaikuttamaan ihmisiin.” (Puh.joht. 2010.) Tämä puheenvuoro kiinnittyi voimaannuttavan arvioinnin menetelmään, vastuun jakamiseen ja vaikuttamiseen. Kehittämistavoitteiden kirjaaminen tuotiin esiin haastatteluissa muistamisen apuvälineenä ja kehittämisen tukena.

Ensiksi tarvitsee olla yksituumaisuus asian merkittävydestä, vasta sitten voidaan toimia tehokkaasti (Puh.joht. 2010).

8.3 Kehittämisen ongelmia

Noin puolet haastatelluista puheenjohtajista kertoi kantanaan, että heidän yhdistyksensä oli selvinnyt kehittämisessä ilman haasteita tai ongelmia. Kysyin asiaa heiltä seuraavasti, minkälaisia haasteita tai ongelmia kehittämishankkeen kanssa on ollut? Haasteiden ja ongelmien puutetta ilmentää hyvin seuraava haastattelussa esitetty kanta, ”Osatavoitteet 1. ja 2. menivät ilman probleemia. Kaksi muuta menivät omalla painollaan.” (Puh.joht. 2010.) Realismi ja oivaltaminen sisältyvät seuraavaan haastattelusta poimittuun, ”Ei ollut erityistä. Erilaisia mielipiteitä asioista – pitää ollakin.” (Puh.joht. 2010.) Seuraava vastaus haastattelukysymykseen esitettiin ongelmana, mutta sen voi ajatella myös vahvuutena, ”yhdistyksessä oli erilaisia mielipiteitä liikunnasta” (puh.joht. 2010). Mitä kertoisi yhdistyksen toiminnasta tilanne jossa vallitsisi yksituumaisuus kaikista kehittämiseen liittyvistä asioista?

Suurimmaksi haasteeksi tai ongelmaksi kehittämisen suhteen yhdistyksissä koettiin jäsenten osallistumisen vähäisyys. Noin neljäsosassa haastatelluista osallistumattomuus tuotiin esiin tavalla tai toisella, ”Yhdistyksen ulkopuolelta on vaikea löytää tekijöitä yhdistystoimintaan. Samat kaverit tekevät kaiken.” (Puh.joht 2010.) Aitojen vaikuttamisen mahdollisuuksien tarjoaminen auttaa usein seuraavan kaltaisiin ongelmiin, ”Suurin ongelma on saada jäsenistö liikkeelle. Tämä on ongelmallista koska kehittäminen on yhteistoimintaa.” (Puh.joht. 2010.) Aktivoinnin ongelma on se, että sen pitäisi käynnistyä yhdistyksen sisältä, ”Aktiivisia tekijöitä, vetäjiä, puuttuu toiminnasta. Aktivoiminen on suurin ongelma.” (Puh.joht. 2010.)

Osallistumattomuus liitettiin syynä tai seurauksena erilaisiin asioihin. Yleisenä haluttomuutena osallistua, erityisesti nuoria koskevana, tiettyihin tapahtumiin kohdentuvana, ikääntymiseen ja jaksamiseen liittyvänä, vetäjien ja aktiivien puuttumiseen yhdistettynä, passiivisuuteen kytkettynä, tiedottamisen ongelmana, imagon ongelmana, syrjäytymisen yhteydessä, vastuun pakoiluna, ihmisten erilaisuuteen kuuluvana ilmiönä, eri-ikäisyyteen liittyvänä tai yhdistyksen sisäänpäin lämpiävyytenä, ”Toiminta on sisäänpäin lämpiävää. Ulkosuhteet ovat vaikeita.” (Puh.joht. 2010.) Diagnoosi on tässä yhdistyksessä tehty, hoito-ohje on valmiina, on tekemisen aika, ”Aktiivisuus ei ole lisääntynyt. Olisi tarpeen ottaa viestinnän keinot käyttöön imagon parantamisessa.” (Puh.joht. 2010.) Toisinaan kehitystehtävät ovat haastavia, ”ikähaarukka on laa-

ja, on miehiä ja naisia, erilaisia vammoja ja mielenkiinnot vaihtelevat eri ihmisillä.” (Puh.joht. 2010.) Joskus vastaukset ongelmiin ovat ilmeisiä. Tämän yhdistyksen jäsenten keski-ikä on 73 vuotta, ”Nuoret puuttuvat toiminnasta. Nuoret eivät ota vastuuta, eivät tule hallitukseen eivätkä osallistu toimintaan muutenkaan.” (Puh.joht. 2010.) Kehittämiseen kytketty jäsenhankinta olisi pitänyt aloittaa jo ennen YKE:ä.

Osallistumattomuuden, nuorten puuttumisen yhdistyksen toiminnasta ja jäsenistön ikääntymiseen liittyvien ongelmien lisäksi yhdistyksen kehittämiseen liittyviä ongelmia koettiin olevan yhdistyksen ilmapiirissä, ”jotkut naisista on hyvin tietäviäisiä, naisilla on ristivetoa, henki pitäisi saada paremmaksi” (puh.joht 2010). Henkilösuhteet ovat ongelma täälläkin, ”ongelmia on ollut henkilökemioiden suhteen” (puh.joht. 2010). Kehittämisen esteitä havaittiin myös yhdistyksen ulkopuolella, asioissa, joihin yhdistys pystyy vaikuttamaan ainoastaan välillisesti.

Osatavoitteet 1. ja 2. menivät ilman probleemia. Kaksi muuta menivät omalla painollaan (Puh.joht. 2010).

8.4 Kehittämisen onnistumisia

Tiedustelin yhdistysten puheenjohtajilta kehittämisen onnistumisia kysymällä, Minkälaisia onnistumisia hankkeen kanssa on ollut? Kuten muut haastattelukysymykset esitin tämänkin 28 yhdistyksen puheenjohtajalle. Onnistumisia kehittämisessä oli saavutettu 23 yhdistyksessä. Jäljelle jäävien viiden yhdistyksen osalta onnistumisen puutteen kuvaukset olivat lyhyitä eikä niistä pysty tekemään päätelmiä: ”Ei vielä ole ollut onnistumisia” – ”Ei onnistumisia, en osaa sanoa.” – ”Vaikea sanoa.”

Kaksi kokonaisuutta onnistumisissa nousi ylitse muiden. Yhdistysten sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön suoraan ja välillisesti liittyvät teemat olivat suurin kehittämisen onnistumisien ryhmä. Noin kymmenessä yhdistyksessä yhteistyöhön liittyvät asiat olivat kohentuneet kehittämisen toimien ansioista, ”hyvä yhteistyö oli haasteena ja se on prosessin aikana parantunut” (puh.joht. 2010). Yhteydenpito ja ylpeys omasta yhdistyksestä pursuaa seuraavasta, ”Melkein sanoisin, että me ollaan edelläkävijöitä. Hoidamme asioita talkoilla ja pidämme yhteyttä kaupungin päättäjiin. Asioiden hoita-

misessa on tullut onnistumisia ja hyvin menee.” (Puh.joht. 2010.) Yhteistyön ohella tunnettuus on parantunut seuraavan yhdistyksen kohdalla, ”Suurin onnistuminen on koettu liikuntatoiminnan osalta. Olemme aloittaneet yhteistyön kahden paikallisyhdistyksen kanssa. Yhdistyksen tunnettuus ja näkyvyys ovat parantuneet.” (Puh.joht. 2010.) Haastattelussa esitettiin myös tunteja, joissa kerrottiin liiton avun olevan tarpeen, ”järjestöjen väliseen yhteistyöhön ja yhteistyön käynnistämiseen tarvitaan liiton apua” (puh.joht. 2010).

Toinen merkittävästi kehittynyt kokonaisuus oli yhdistyksissä vallitseva henki. Hengen parantuminen ei ilmennyt monesti puheenjohtajien vastauksista suoraan. Tulkituin hengen kohentuneen reilussa neljäsosassa yhdistyksiä. Hengen paranemista tunnistin mm. seuraavissa vastauksissa, ”osallistuminen on hyvällä tasolla ja henkilökemiat kunnossa” (puh.joht. 2010). Seuraavan vastauksen mielihyvän kokeminen ja onnistumisen kokemukset kertovat hyvästä hengestä, ”Kehityshankkeen eteenpäin vieminen on tuottanut mielihyvää. Talkoot ovat tuottaneet onnistumisen kokemuksia.” (Puh.joht. 2010.) Myös yhteenkuuluvuus ilmentää hyvää henkeä yhdistyksessä, ”lisännyt, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta” (puh.joht. 2010).

Yhteistyön ja hengen lisäksi lievässä määrin korostuivat jäsenmäärän lisääntyminen ja tiedottamisen osa-alue, ”uusia aktiivisia jäseniä on tullut mukaan yhdistykseen” (puh.joht. 2010). Porukan lisääntymistä ei tarvitse ihmetellä kun asiat toimivat, ”Porukka on lisääntynyt jäsenilloissa. Asioiden toimivuus lisää puheenjohtajan ja jäsenien innostusta.” (Puh.joht. 2010.) Yhdistyksen tiedotustoiminnan onnistumiseen viittaa seuraava lainaus, ”yhdistys on ollut esillä ja yleinen tietoisuus sen olemassaolosta on parantunut” (puh.joht. 2010). Vastaavista onnistumisen kokemuksista on päästy nauttimaan myös täällä, ”yhdistyksen tunnettuus ja näkyvyys on parantunut” (puh.joht. 2010).

Muut kuin edellä mainitut kehittämisen aihe-alueet saivat osakseen yksittäisiä mainintoja. Onnistumisien kuvaukset ilmentävät hyvien tulosten saavuttamista ryhmätoiminnan, taloudenpidon ja osallistumisen osalla. Hanke on tuottanut tyytyväisyyttä kehittämismenetelmää kohtaan, mielihyvää tavoitteiden saavuttamisesta, lisännyt motivaatiota sekä tuottanut intoa ja tyytyväisyyttä. Seuraavat lainaukset haastateluista heijastavat näitä tunteja, ”kirjatut tavoitteet helpottavat kehittämistoimiin palaa-

mista, koska ne rajaavat kehittämisen jo päätettyjen kehittämiskohteiden hoitamiseen” (puh.joht. 2010). Tuttuus lienee arkinen ilmaus nykyisen trendi-ilmaisun verkostoituminen lopputulemana, ”tuttuus on auttanut asioiden hoitamisessa, ihmiset ovat tuttuja keskenään” (puh.joht. 2010).

Kehittämisen edellytyksiä ja onnistumisia on kasaantunut seuraavan yhdistykseen, ylpeyttä, yhteistyötä, yhteydenpitoa ja hyvää tekemisen meininkiä. Tämän yhdistyksen toimintaan olisi paikallaan perehtyä paremmin:

Melkein sanoisin, että me ollaan edelläkävijöitä. Hoidamme asioita talkoilla ja pidämme yhteyttä kaupungin päättäjiin. Asioiden hoitamisessa on tullut onnistumisia ja hyvin menee. (Puh.joht. 2010.)

8.5 Kehittämistä apua liitolta

Tiedustelin yhdistysten avuntarpeita kysymällä, minkälaista tukea/apua yhdistyksessä toivotaan tai olisi tarvittu liitolta kehittämishankkeen edistämiseksi tai yleensä yhdistystoimintaa ajatellen? Puheenjohtajien ilmaisemat avuntarpeet liiton suuntaan voitiivistää seuraavan haastatteluvastaukseen, ”Yleisellä tasolla aika paljonkin on ollut avun tarvetta. YKE:ssä ei ole ollut avuntarvetta tähän saakka. Jos on ollut joitakin isompia asioita, niin järkky (järjestötyön suunnittelija) kutsutaan mukaan.” (Puh.joht. 2010.)

Haastatteluissa puheenjohtajat kertoivat yhdistysten selviävän omillaan YKE:n liittyvistä kehittämisen käytännön toimista. Liiton osaamiselle ilmaistiin tarvetta liittyen yhdistystoimintaan yleensä, esimerkiksi, ”aina tarvittas, kokouskoulutusta tarvittas hallituksen jäsenille” (puh.joht. 2010). Esiin tuotiin tuen tarpeita erityiskysymysten ja osaamisen kohdalla kuten esteettömyys- ja henkilösuhde asioissa, ristiriitojen sovittelun, osallistumisen edistämisen, tietokonekurssin, kokous- ja ryhmänvetäjien koulutuksen järjestämisessä ja imagon rakentamisessa. Erityinen tarve oli saada apua kirjallisiin töihin – juttupohjien tekemiseen, lausuntopohjien laatimiseen, tervetulo-paketin tekemiseen ja jäsenkirjeiden pohjien suunnitteluun.

Yhdistysten avuntarve liiton suuntaan, YKE tai yhdistystoiminta yleensä

- ei avuntarvetta	10	yhdistystä
- avuntarvetta	17	yhdistystä
avuntarve YKE	(3 yhd.)	
yleinen apu	(14 yhd.)	
- ei viitsi vaivata	1	yhdistystä

Oletan YKE:n liittyvän vähäisen avuntarpeen johtuvan osittain siitä, että yhdistykset saavat määrittää kehittämisen tehtävät itse. Tavoitteiden asettamisessa tulevat osallistujien ja yhdistyksen resurssit huomioiduksi. Tämä on luonnollista kun tavoitteiden määrittely ja toimet niiden saavuttamiseksi tehdään pääosin samojen ihmisten toimesta. Joissakin tapauksissa saattoi olla näinkin, ”apua ei tarvittu koska pienet suunnitelmat” (puh.joht. 2010). Pohjanmaalla on otettu käyttöön keino, jonka avulla avuntarpeet ja avun saaminen on saatu kohtaamaan, ”kysymällä on kulloinkin saatu sitä apua mitä on tarvittu” (puh.joht. 2010).

Kehittämisen alkuun saattamisessa tarvittiin liiton apua, mutta jatko on mennyt hyvin paikallisin voimin (puh.joht. 2010).

8.6 Yhdistystoiminnan kehittämisen jatkuvuus

Kehittämisen jatkuvuuden edistäminen liittyy kolmanteen tutkimuskysymykseen. Yhdistystoiminnan kehittämisen jatkuvuuden turvaaminen on tärkeä ja monisyinen asiakokonaisuus. Sen ymmärtämiseksi tulisi kehittämiseen osallistuvilla olla selkeä kokonaiskäsitelmä kehittämisen prosessista ja kehittämisen vaikutuksista yhdistystoiminnalle. Kehittämisen jatkuvuuden tarpeellisuutta tulisi pohtia suhteessa yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja näiden muutosten vaikutuksista ihmisiin. Kehittämisen merkittävyyden ymmärtäminen antaa tilaa kehittämismotivaation kasvuille. Ilman yhdistyksen aktiivitoimijoiden hyvää motivaatiota ei kehittämisen jatkuvuudelle ole edellytyksiä.

Puheenjohtajien haastatteluissa esiin tuomat näkemykset YKE:n kokemisesta hyödylliseksi, kehittämisen hyvä edistyminen yhdistyksissä ja kehittämisen onnistumisien

suuri lukumäärä ovat kehittämisen jatkuvuuden kannalta tärkeitä. Tuloksia tuottava kehittämistoiminta saa aikaan mielihyvää, josta yhdistyksissä halutaan nauttia jatkosakin. Yhdistyksissä vallitsevista hyvistä kehittämisen tunnoista huolimatta kehittämisen jatkuvuuden turvaaminen edellyttää toimintaa.

Kehittämisen jatkuvuus on yhteydessä kehittämisen prosessiin ja yhdistyksen aktiivitoimijoihin, heidän motivaatioonsa, jaksamiseen, kokemukseen, näkemykseen ja henkilösuhteisiin. Kehittämisestä saadut kokemukset ja tulokset ruokkivat innostusta kehittämiseen tai näännyttävät sen nälkään. Jatkuvuuden turvaamisessa on tärkeää, että kehittäminen on yhdistyksen yhteinen asia. Laaja osallistuminen mahdollistaa tehtävien jakamisen, lisää jaksamista ja luo yhdessä tekemisen henkeä. Osallistumisen ohella luovuus tukee kehittämisen jatkuvuutta, *”On ollut puhetta käyttää menetelmää aina kun hallitus vaihtuu. Tarkoituksena on perehdyttää uudet hallituksen jäsenet yhdistyksen aiempaan toimintaan ja saada heidän – yhdistykselle uudet – ideansa kansiin.”* (Puh.joht. 2010.)

Haastattelun bonuskysymyksenä kysyin puheenjohtajilta: Aiotteko käyttää kehittämispäivänä käytettyä kehittämismallia/ menetelmää jatkossa (itsenäisesti)?

Kehittäminen jatkossa, itsenäisesti tai liiton avulla

- | | |
|---|------|
| - käytetään omatoimisesti | 25 % |
| - käytetään liiton avustuksella | 45 % |
| - ei ole mietitty/ ei ole ajankohtainen | 30 % |

Kehittämisen jatkuvuuden avaimet ovat osittain samoja, joita tuon esiin jäljempänä otsikon – kehittämisen tuloksellisuuden parantaminen – alla. Tuloksellisuuden tarkastelussa tärkeimpinä tekijöinä esitän yhdistyksestä ulospäin suuntautuvan yhteistyön, yhdistyksen resurssien hyödyntämisen kehittämiseen osallistumista parantamalla ja Invalidiliiton toimimisen kehittämiskokemusten, yhdistyksissä olevan osaamisen ja käytäntöjen kokoajana ja jakajana.

Monissa puheenjohtajien vastauksissa kuului kokemuksen mukanaan tuoma realismi siitä, että suunnitelmallinen yhdistystoiminnan kehittäminen ilman liiton apua ei ole todennäköistä, ”kehittämismallin käyttäminen omin voimin on hankalaa, malli on aika

vaikea” (puh.joht. 2010). Liittoa kaivataan tueksi monessa yhdistyksessä, niin täälläkin, ”olisi liiton tehtävä miettiä YKE:n jatkoa ja sen kehittämistä” (puh.joht. 2010). Yhdistyksen jäsenten ja puheenjohtajan ikään viitattiin monissa puheenvuoroissa, ”vaatisi sukupolvenvaihdoksen yhdistyksessä” (puh.joht. 2010). Muutamassa yhdistyksessä kehittämisohjelman siipien suojaan on otettu kehittämiskohteita, joita ei ole mainittu kehittämissuunnitelmassa. Tällainen omatoimisuus on juuri sitä mihin hankkeessa pyritään – yhdistysten lisääntyvään omatoimisuuteen toimintansa kehittämässä.

*Olisi liiton tehtävä miettiä YKE:n jatkoa ja sen kehittämistä
(puh.joht. 2010).*

Kehittämisen jatkuvuuden turvaamiseksi on yhdistysten esittämiin tarpeisiin pystyttävä vastamaan, ”yhdistysnettiin olisi saatava työkalupakki ja sinne erilaisia työkaluja (mm. YKE). Liiton tulisi järjestää työkalujen käyttöä tukevaa koulutusta.” (Puh.joht. 2010.) Kouluttaminen vaatii resursseja mutta kehittämiseen suuntautuvien vertaistukihenkilöiden kouluttaminen lisäisi niitä, ”tarvittas liiton apua, tai joku pystyvä vertaistukihenkilö alueelta” (puh.joht. 2010). Kehittämisen jatkuvuutta voidaan turvata liiton toimesta toteuttamalla tämän yhdistyksen puheenjohtajan neuvoa, ”YKE:n jatko-osa vakiona ja lisäosat 2-3 vuoden välein. Lisäksi tulisi olla seuranta osana kehittämisen kokonaisuutta.” (Puh.joht. 2010.) Arvioinnin merkityksen ymmärtäminen on osa haastatteluissa esiin tullutta kokemusasiantuntijuutta, ”Arviointikokous tästä kehityshankkeesta olisi välttämätön, liiton työntekijän pitäisi olla mukana. Vaikka liiton resurssit ovat rajalliset, niin olisi liiton tehtävä miettiä YKE:n jatkoa ja sen kehittämistä.” (Puh.joht. 2010.)

Invalidiliittoon kohdentuva avuntarve kehittämisen jatkamiseen liittyen on ymmärrettävää. Kehittämisen käytännön toimet ovat sujuneet yhdistyksiltä hienosti, mutta voimaannuttava arviointi menetelmän käyttöön ja kehittämispäivän läpiviemiseen harvoilla yhdistyksillä riittää osaamista. Kehittämispäivä on vain yksi päivä, se ei mahdollista menetelmän omaksumista, ”Liiton kouluttajan apu olisi tarpeen menetelmän käytössä. Omassa porukassa ei ole sopivaa henkilöä menetelmää käyttämään.” (Puh.joht. 2010.)

On myös yhdistyksiä, jotka tunnistavat itsellään resursseja kehittämisen omatoimiseen jatkamiseen, ”mallin käyttäminen omin voimin onnistuu, kunhan saadaan nyt vireillä olevat asiat tehtyä” (puh.joht. 2010). Terve luottamus osaamiseen on kehittämisen edellytys, ”yhdistyksessä on työssä käyviä ihmisiä, osaamista on” (puh.joht. 2010). Kehittämisoaamista omaavat yhdistykset olisivat apua tarvitseville yhdistyksille luontevia kumppaneita. Tässä liitto voisi toimia konsulttina.

Yhdistystoiminnan kehittämishanke on jaksotettu liiton resursseista johtuen muutamalle vuodelle. Kun osassa yhdistyksiä kehittämistavoitteet on jo saavutettu, monissa yhdistyksissä odotetaan omaa kehittämispäivää. Tämän vuoksi tulisi tehdä suunnitelma siitä mitä kehittämisen eri vaiheissa olevien yhdistysten kehittämistyön edistämiseksi tulee tehdä.

Kehittäminen on yhdistystoiminnassa elämän ja kuoleman kysymys (Hotti, 2010).

Kehittämistä voidaan edistää tuomalla kehittämisen teemoja esiin normaalin järjestötyön osana. Yhdistysten puheenjohtajille tekemäni haastattelu oli muistutus kehittämisen tärkeydestä ja siitä, että liitto pysyy mukana yhdistysten kehittämisessä. Hankkeen näkyminen osana liiton viestintää antaa tukea kehitystyölle. Kehittämisen näkyminen on tärkeää sen jatkuvuudelle. Viestinnän keinoin voidaan kertoa kehittämisen merkityksestä, keinoista, onnistumisista ja ihmisistä niiden takana. Viestinnän avulla voidaan kannustaa kehittämiseen ja ohjata yhdistyksiä hakeutumaan yhteistyöhön muiden kanssa.

YKE:n oleminen mukana aluetyössä on tärkeää. Alueellinen yhteistyö tarjoaa tilaisuuden vaihtaa kokemuksia kehittämisestä. Koska käytännön järjestötyötä yhdistysten kanssa tekevien järjestötyön suunnittelijoiden resurssit ovat rajalliset, olisi mietittävä heistä riippumattomia tapoja edistää kehittämistä. Harkittavia mahdollisuuksia ovat mielestäni aluetyön ja muun kehittämissyhteistyön lisäksi YKE:n omatoimista käyttämistä tukevan koulutuksen järjestäminen (kurssi, verkkokurssi tai muu koulutus) ja alueellisen vertaisohjaaja-toiminnan käynnistäminen.

Yhdistyksen vastuuhenkilöiden toimiminen esimerkkinä on tärkeää kehittämistyössä. Ilman heidän antamaansa mallia on muiden jäsenten vaikea motivoitua kehittämiseen. Itsensä likoon laittaminen vetää muut mukaan ja muuttaa sanat teoiksi. Albert Schweitzerin toteamus korostaa esimerkin voimaa: "Esimerkki on pääasiallinen tapa vaikuttaa toisiin. Itse asiassa se on ainoa tapa!"

Kehittämisen toteuttamisessa tulisi toteuttaa Invalidiliiton perusarvoa rohkeutta kun käytännön kehittämistoimia suunnitellaan ja toteutetaan. Rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta tulisi käyttää ottamalla henkilökohtaiset kontaktit käyttöön yhdistyksen hyväksi, pyytämällä ihmisiä jäseniksi tai yhteistyöhön. Rohkeutta tarvitaan kun kehittämisessä yritetään toteuttaa uusia asioita ja otettaessa käyttöön aktiivisia kehittämisen toimia.

YKE on hyvässä vauhdissa ja kehittämishankkeista on saatu kokemuksia, jotka auttavat kehittämään hanketta edelleen. Tässä vaiheessa hanketta tulee tärkeäksi antaa yhdistyksille viesti kehittämisen jatkuvuudesta:

YKE ei ole kertarykäisy, vaan uuden ajattelu- ja toimintatavan alku (Hotti 2010).

8.6.1 Muutosvastarinta on osa kehittämistä

Yhdistys on eri ihmisille erilaisia asioita ja erilaisia merkityksiä, joihin yhdistys vastaa – yksilön arvostuksista riippuen – paremmin tai huonommin. Jokainen yhdistyksen jäsen kokee kehittämisen omalla tavallaan. Jollekin se on hieno mahdollisuus kääriä hihat ja toiselle ikävä riippa tai jopa riski joutua luopumaan jostakin tutusta ja turvallisuudesta. Mitä ne vanhat hyvät ajat ovat olleet, ovatko ne muisto menneestä, johon muutokset ja ajan hammas eivät pysty? Toisaalta, mitä annettavaa kehittämisellä – muutoksen tuloksilla – on minulle? Jos en näe mitään konkreettista tavoittelemisen arvoista, on mahdollista, että halukkuuteni pitää kiinni menneen ajan muistoista ja nykyisestä on vahva.

Muutosvastarinta on osa kehittämisprosessia, osoitus halusta vaikuttaa projektin kulkuun ja yhdistyksen toimintaan. Osallistuvat, mielipiteitään kertovat ihmiset ovat yhdistyksen rikkaus ja arvokkain pääoma. Vastakkaista mielipidettä on joskus vaikea laskea yhdistyksen varallisuudeksi ainakaan reaaliaikaisesti. Omaan mielipiteeseen nähden vastakkaiset näkemykset ovat kiusallisia siksi, että joudumme paneutumaan vastakkaiseen mielipiteeseen ja näkemään vaivaa perustelemalla oman mielipiteemme. Kehittämishankkeessa ei pidä pelästyä kun saadaan sitä mitä tilataan – mielipiteitä, keskusteluja ja osallistumista. Perusteeton yhteisymmärrys ei yhdistystä kehitä.

Muutosvastarinta tulee ymmärtää yhtä luonnollisena kuin pimeän pelko, molemmat lienevät olleen eduksi lajimme säilymiselle menneinä aikakausina. Menneisyudessa innokkaasti totuttuja käytäntöjä muuttanut henkilö, joka on vielä ollut peloton pimeässä, on tuskin jäänyt jatkamaan sukua. Muutosvastarinta tulee ymmärtää ja suhtautumistapa hyväksyä, kehittäminen tarvitsee monenlaisia mielipiteitä. Vastarinnan tulee kuitenkin olla vastavuoroista, edellytyksenä vastavuoroisuudelle on vaihtoehtojen esittäminen. Ilman vaihtoehtoja vastarinnalle ei ole moraalista oikeutusta.

Kehittämishankkeessa ei pidä pelästyä kun saadaan sitä mitä tilataan – mielipiteitä, keskusteluja ja osallistumista (Hotti 2010).

Kehittämiseen voi liittyä monenlaisia muutosvastarintaa aiheuttavia pelkoja. Yksi Heikkilä & Heikkilän mainitsemista viidestä tekijästä on uhat vallitsevia sosiaalisia suhteita kohtaan. Jäsenhankinnan avulla yhdistykseen voi tulla ennestään tuntemattomia ihmisiä, mikä saattaa aiheuttaa pelkoja vallitsevan hierarkian, ilmapiirin ja ystävyyssuhteiden kohdalla. Jäsenten pelkoja ja ennakkoluuloja ei pidä väheksyä. Sama kehittämisen tavoite voi olla jollekin mahdollisuus ja toiselle uhka. Heikkilöiden mukaan muutoksen vastustaminen johtuu yleensä sekä yksilöllisistä, että työyhteisöllisistä syistä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34–35). Harju käyttää muutoksen vastustamisen työyhteisöllisistä syistä sanaa organisatorinen vastustus, tarkoittaen likipitään samaa asiaa. Harjun esiin tuomia muutoksen yksilöllisen vastustuksen syitä ovat tunteet, asenteet ja pelot. Hän näkee syinä myös henkisen velttouden ja osaamattomuuden, jotka estävät tehokkaasti muutoksen (Harju 2004, 100).

Heikkilöiden esittämät muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät liittyvät työelämään ja Nadlerin (1987) esittämään näkemykseen: *Taloudellinen epävarmuus* ei ole käsittääkseni päällimmäisiä tekijöitä suurimmassa osassa yhdistyksiä, mutta seuraavat neljä kylläkin. *Tuntemattoman pelko* (tuttuus ja hallittavuus), *sosiaaliset suhteet uhattuna* (suhteiden menettämisen pelko), *totutut tavat* (energiaa uusien taitojen opetteluun) ja *muutoksen tarvetta ei ymmärretä* (yhteinen etu on kadoksissa). (Heikkilä & Heikkilä 2005, 34–35). Yhdistyksissä olisi mielestäni sija kehittämällä aikaansaatavien tulosten mielikuvamarkkinoinnille. Kehittämistulosten näkeminen riittävän suurena ja tavoiteltavan arvoisena saa prosessiin kuuluvat uhat näkymään oikean kokoisena.

Muutosvastarinta ilmenee monessa eri muodossa ja tämä tekee toisinaan sen tunnistamisen vaikeaksi. Aktiivinen vastarinta on usein tunnistettavissa, mutta kuinka on laita passiivisen vastarinnan kanssa. Asenteisiin kiinnittynyt vastarinta voi olla osa henkilön persoonaa ja sen tunnistaminen voi olla hänelle itselleenkin mahdotonta. Tekemissäni puhelinhaastatteluissa ilmaisua muutosvastarinta ei suoraan käytetty, mutta rivien välissä ja muulla tapaa vastarinnan olemassaoloa tuotiin esiin. Puheenjohtajat toivat esiin jäsenten iäkkyyttä monessa yhteydessä, ”porukka on niin ikäännytynyt, puheenjohtaja joutuisi yksinään tekemään eikä sitä enää jaksaa” (puh.joht. 2010). Vetoaminen ikään ja siihen liittyvään väsymykseen on varmasti osa totuutta, mutta silti ei voi sulkea pois muutosvastarinnan ja Harjun (2004, 100) mainitseman henkisen velttouden ja osaamattomuuden merkitystä muutoksen vastustamisessa.

Muutosvastarinnan olemuksen monimuotoisuus ei anna useinkaan mahdollisuutta tehdä varmoja tulkintoja siitä, mikä vastarintaa perimmältään aiheuttaa. Edes siitä, onko kyseessä muutosvastarinta vai jokin muu syy, joka on vaikeuttamassa kehittämisen etenemistä yhdistyksessä, ei voi olla aina varma. Tästä huolimatta on hedelmällistä pohtia mitä seuraavat haastattelusitaatit pitävät sisällään, ensiksi, ”luottamusmiestasolla ei jaksaa keskittyä moneen asiaan, vaatisi sukupolvenvaihdon yhdistyksessä” (puh.joht. 2010). Ja toiseksi, ”vammaisneuvosto on vain paperilla, se ei toimi” (puh.joht. 2010). Voisiko näissä kahdessa sitaatissa olla kysymys asenteesta? ”Kehittämismalli ja työtapana on hyvä ja hyödyllinen, ei käytetä ensimmäisen puolen vuoden aikana” (puh.joht. 2010). Jos kehittäminen on ollut odottamassa puoli vuotta, niin on vaikea uskoa sen liikkeelle lähtöön tämän jälkeenkään. Olisiko voimaantu-

misprosessi kesken seuraavassa yhdistyksessä tai tavoitteet asetettu harkitsemattomasti? ”Yhdistyksen vaikutusmahdollisuudet ovat pienet” (puh.joht. 2010). Yleistä passiivista muutosvastarintaa – tyytymisen henkeä – seuraavassa? ”Ihmiset eivät ole lähteneet toteuttamaan asioita, aktiivisuus ei ole lisääntynyt” (puh.joht. 2010).

Kehittämispäivän pakettiin on hyvä liittää varoitus lääkkeiden tapaan. Kehittäminen saattaa aiheuttaa erilaisia mielipiteitä, väittelyitä ja ohimenevää mielen ummetusta (mielipaha). Huumori on vahva lääke ja kehittämispäivän aluksi kerrottuna se voi toimia rokotuksen tavoin.

Kehittäminen saattaa aiheuttaa erilaisia mielipiteitä, tunnekuohua ja ohimenevää mielen ummetusta (mielipaha) (Hotti 2010).

8.7 Ja vielä lisäksi, kehittämishankeen sivutuotteita

Kehitystyö paransi jäsenten tietoisuutta yhdistyksen olemuksen kokonaisuudesta. Yhdistyksen vahvuudet ja sen toiminnan monimuotoisuus tulivat esiin monissa yhdistyksissä ja haastatteluissa. Kuvatun kaltaiset myönteiset huomiot ovat lisänneet oman yhdistyksen arvostusta. Kutsun hankkeen sivutuotteiksi puheenjohtajien esittämiä monia merkityksiä, vaikutuksia ja huomioita, jotka liittyvät välillisesti kehittämisen menetelmään tai kehittämisen tavoitteisiin. Kehittämisen vaikutusten erittely varsinaisiin ja sivutuotteisiin sisältää keinotekoisen jaottelun riskin. Jaottelu sinänsä ei ole kuitenkaan oleellista, vaan haastatteluissa esitettyjen kehittämiseen liittyvien näkökulmien esiin tuominen.

YKE:n sivutuotteena saavutettiin paljon hyviä asioita yhdistystoimintaan. Näistä seiakoista puheenjohtajat kertoivat monessa tapauksessa. Esiin nousivat mm. tiedon saaminen Invalidiliiton toiminnasta, tutustuminen yhdistyksen uusiin jäseniin ja liiton työntekijöihin, yhdistystoiminnan kokonaisuuden avautuminen, yhdistyksen toiminnan arvostuksen parantuminen, johdonmukaisen työtavan oppiminen, parempi tietoisuus yhdistyksen tilanteesta, asiakaskeisyyden lisääntyminen, yhteishengen paraneminen, jäsenistön motivaation paraneminen, yhdessä tekeminen ja yhdessä oleminen. Osallistuminen kehittämiseen vähensi yhdistykseen kohdistuvaa arvostelua.

Sivutuotteiden havaitsemisen merkitys on kehittämishankkeelle ja yhdistyksen toiminnalle tärkeää yhteishengen kehittymisen, kehittämisen jatkuvuuden ja sen tuloksellisuuden kannalta. Sivutuotteiden tiedostamisen avulla voidaan edelleen muodostaa täydellisempi käsitys kehittämishankkeen kokonaisuudesta.

9 KEHITTÄMISEN TULOKSELLISUUDEN PARANTAMINEN

Tässä yhteydessä vastaan toiseen tutkimuskysymykseeni siitä mitä yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa tulee huomioida sen tuloksellisuuden parantamiseksi. Lähestyn kysymystä pääosin yleisellä tasolla, mutta tuon esiin myös joitakin seikkoja menetelmän käyttöön liittyen.

Kolme asiakokonaisuutta nousee ylitse muiden. Nämä ovat yhdistyksessä olevan osaamisen hyödyntäminen (osallistuminen), yhdistyksen ulkopuolelle suuntautuva yhteistyö sekä Invalidiliiton toiminta kehittämiskokemusten, osaamisen ja käytäntöjen kokoajana ja jakajana. Nämä asiakokonaisuudet vastaavat osaltaan muihin tutkimuskysymyksiini kehittämisen jatkuvuuden turvaamiseen ja yhdistystoiminnan yleiseen kehittämiseen liittyen, mutta koen niillä olevan erityistä merkitystä kehittämisen tuloksellisuuden parantamisessa. Tämän vuoksi olen pitänyt tämän tutkimuskysymyksen ja siihen vastaamisen erillään muista yhteyksistä.

9.1 Verkostoituminen on yhteistyöhön hakeutumista

Harju lainaa Paul Lillrankia (1999, 107) määritellään verkostoitumista. Verkostoituminen on aiemmin irrallaan ja erillään vaikuttaneiden markkina-aktoreiden toistensa löytämistä ja yhteistyön tekemistä (Harju 2004, 86). Harju tarkastelee yhteistyötä järjestöjen tasolta, mutta samat periaatteet toimivat mielestäni paikallistason välisessä yhteistyössä. Harju täsmentää verkostoitumisen tarkoittavan vakiintuneen vuorovaikutussuhteen rakentamista järjestöjen kesken. Hänen mukaansa resursseiltaan rajal-

liset järjestöt voivat verkostoitumalla lisätä etenkin henkisiä voimavarojaan. (Emt., 86–89.)

Sotarauta ja Linnamaa (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 30) syventävät verkostoitumisen merkitystä kertomalla organisatoristen verkostojen olevan toisiinsa vaikutussuhteessa olevien toimijoiden välisiä, eri tavoin ja eriasteisesti vakiintuneita sosiaalisia suhteita. Näitä keskenään verkostoituneita toimijoita yhdistää organisoituminen yhteisen intressin ympärille. (Harju 2004, 86.) Tämän työn yhteydessä tarkoitan verkostoitumisella yhdistyksen hakeutumista yhteistyöhön muiden ryhmittyneiden toimijoiden kanssa. Varsinainen yhteistyö on verkostosuhteessa olevien toimijoiden välistä tekemistä. Verkostoituminen ja yhteistyö kulkevat käsi kädessä siten, että verkostoituminen tulee ensin ja yhteistyö vasta kun verkosto ja toimintamalli yhteistyölle on saatu luotua.

Harju kertoo verkostoitumisesta puhuttavan paljon, mutta sitä tehtävän vähän. (Harju 2004, 86.) Verkostoitumista tulee ajatella ennakkoluulottomasti ja paikkakuntaakohtaisesti. Helpoin tapa paikallisyhdistysten verkostoitumisen laajentamiseen lienee yhteistyö Invalidiliittoon kuuluvien naapuriyhdistysten kanssa. Luontevia kumppaneita voivat olla esim. paikalliset ja alueelliset potilas- ja vammaisyhdistykset, kotiseutu- ja perinneyhdistykset, kulttuuriyhteisöt, sivistykselliset toimijat, käsityökerhot, A-killat, Martat, kalastusseurat, luontokerhot, urheiluseurat, kuorot jne. Yhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa toimii kehittämisen peilinä yhdistyksen toimintaan ja sen kehittämiseen nähden.

Harjun näkemyksen mukaan verkoston on kyettävä tuottamaan aina lisäarvoa, koska lisäarvo on yhteistyön ainoa motiivi. (Harju 2004, 87.) Lisäarvo on riittävän laaja ja väljä termi kuvaamaan verkostotoiminnan etuja. Lisäarvo voi olla kullakin verkostotoimintaan osallistuvalla omanlaisensa. Yhteistyön palkkapäivä ei ole aina samaan aikaan, eikä palkka ole samansuuruinen, mutta se on toissijaista. Pikavoittojen toivossa ei yhteistyöhön tule lähteä.

9.2 Yhteistyö on yhdistystoiminnan kehittämisen paras mahdollisuus

Invalidiliiton paikallisyhdistysten kehittämishankkeen loppuraportissa Tiina Lehtovirta tuo esiin Jurvansuun (2002) esittämät pääomakentät, joiden kautta voidaan hahmottaa paikallisyhdistysten menestystekijöitä. Näitä ovat inhimillinen, sosiaalinen ja fyysinen pääoma. Jurvansuun mukaan toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat sosiaalisen pääoman muodostumisen tilaisuuksia. Hän kertoo sosiaalisen pääoman olevan tärkein edellytys inhimillisen pääoman kertymiselle, jota saadaan aikaan jakamalla osaamista ja kokemuksia ihmisten välillä. (Lehtovirta 2004, 18–19.) Sosiaalinen pääoma kuvaa ihmisten ja ryhmien välisiä suhteita ja niissä syntyvää vastavuoroisuutta ja luottamusta.

Lehtovirran esittämistä paikallisyhdistysten menestystekijöistä sosiaalinen pääoma on vahvimmin yhteydessä kehittämisen tuloksellisuuteen ja yhteistyöhön. Hyvin johdettu, tavoitteellinen ja yhdistystoiminnan kehittämiseen kiinnittyvä yhteistyö tukee yhdistyksen kehittämistä myös yksilöiden kautta. Yksilöiden hyvä tuntee yhdistyksen arjessa – yksilöiden saama yhteistyön anti on lisä yhdistyksen sosiaaliseen pääomaan. Yhteistyö antaa yksilön elämään sisältöä, tuttavuuksia, näkökulmia, kokemuksia, keskustelun aiheita, toimintatapoja, virkistystä ja iloa. Yhteistyö on jakamista; antamista ja saamista. Yhdistys on erilaisilla painotuksilla yhteenlaskettava yksilöiden summa. Tätä kautta yhteistyö on kehittämisen arvioinnin apuväline, sekä kehittäjien motivaation ja jaksamisen lähde.

Yhteistyön perusteet, muodot ja toistuvuus määräytyvät kunkin yhdistyksen ja sen kumppaneiden kanssa erikseen. Yhteistyössä voidaan täydentää osapuolten pääomavajetta (ks. edellä Lehtovirran esittämät pääomakentät) ja täydentää yhdistyksen resursseja kehittämisen menetelmällisen osaamisen lisäksi toimitilojen, toiminnan vetäjien, erityisosaamisen ja toimintaan osallistumisen suhteen. Tapahtumat, koulutukset sekä toiminnan arvioimisen ja kehittämisen asiat ovat luontevia yhteistyön tapoja. Haastatteluissa puheenjohtajat toivat esiin yhteistyön seuraavien toimijoiden kanssa: Invalidiliitto ja sen paikallisyhdistykset, VAU, Sydän-, reuma- ja MS-yhdistykset, kaupungit, kunnat ja vammaisneuvostot. Yhteistyötä mainittujen tahojen kanssa on ollut jo ennen YKE:ä.

Harju lainaa Mustikkamäki & Viljamaata (2001, 30) viitatessaan Anderssonin huomi-oon yhteistyöstä. Anderssonin mukaan yhteisöjen välisessä yhteistyössä ratkaisevaa on se, että ihmiset ovat sitoutuneet keskinäisiin ja molempia osapuolia hyödyntäviin toimintoihin. Ruuskasen (1999, 40) mukaan verkostojen syntyminen edellyttää sekä systemaattisen perusluottamuksen että henkilöiden välisen luottamuksen olemassa-oloa. Muita verkostosuhteen ominaisuuksia ovat Niemelän (2002, 43, 85) mukaan vastavuoroisuus, sisäinen yhteistyökyky, osaamisen täydentävyys, avoimuus, läpinäkyvyys, yhdessä ja toisilta oppiminen, pitkäjänteisyys ja kulttuurien yhteensopi- vuus. (Harju 2004, 87.)

Yhteistyötä saatetaan pohtia sen alkumetreillä enemmän osallistujien henkilökohtais-ten tuntemusten kuin yhteisön mahdollisuuksien kautta. Yhteistyön alussa tarvitaan aikaa tutustumiseen. Tuttuuden myötä yhteisen tekemisen kohteet ja muodot löytyvät luonnostaan. Hyvä yhteistyö edellyttää toimivia ihmissuhteita ja rakentuu niiden va-araan. Onnistumisien taustalta löytyy yhteistyötä haluavia ja siihen kykeneviä ihmisiä. Liika tavoitteellisuus ja rajaaminen vaikeuttavat yhteistoiminnan aloittamista. Yhteis-työn aloittamista helpottaa pienimuotoisuus ja yhteistyön kohteiden kokeminen tar-peelliseksi kaikkien osapuolten osalta.

Yhteistoiminnan laajentaminen vakiintuneita yhteistyökumppaneita laajemmalle vaatii paljon. Ensi askeleita otettaessa tunnelmat voivat olla kuin lavatansseissa, hakijan pelokkuuden voittaa vain tanssiin kutsutun hämmennys. Yhteistyöhön hakeutumises- sa rohkeus palkitaan. Harju kertoo yhteistyön antavan siihen osallistuville tahoille mahdollisuuden keskittyä ydintoimintoihinsa ja hyödyntää muiden osaamista. Muiksi yhteistyön eduiksi hän kokee toiminnalliset hyödyt, mahdollisuuden tehostaa toimin- taa, lisävoiman ja lisäresurssit. (Harju 2004, 86–89.)

Muun yhdistystoiminnan tuntemus ja muiden yhdistysten toimintaan tutustuminen yhteistyön avulla auttaa jäsentämään kuvaa omasta yhdistyksestä. Yhteistyö voi tuo- da esiin vahvuuksia ja paljastaa kehittämistarpeita. Kehittäminen on yhteistyön yksi ulottuvuus.

*Hyvä yhteistyö oli haasteena ja se on prosessin aikana parantunut
(puh.joht. haastattelu 2010).*

9.3 Invalidiliitto kehittämishankkeen koordinaattorina

Puheenjohtajien haastattelut osoittivat Invalidiliiton paikallisyhdistyksissä olevan riittävästi osaamista ja kokemusta kehittämisestä. Ongelmana on se, että tieto on hajallaan eri yhdistyksissä. Tämä korostaa liiton tehtävää hankkeen koordinoijana. Liiton apua tarvitaan tiedon ja kokemusten kokoamisessa ja jakamisessa yhdistyksille. YKE:stä tekemäni arviointi ja arviointitiedon palauttaminen hanketta toteuttavan Invalidiliiton järjestö- ja vaikuttamistoimintaosaston henkilöstölle tuki tämän tavoitteen saavuttamista. Myös mahdollisuus kertoa YKE:n avulla saavutetuista tuloksista yhdistysten puheenjohtajille Invalidiliiton järjestöpäivillä vastasi arviointitiedon palauttamisen tarpeeseen. Yhdistyksissä olevan osaamisen keräämisen ja sen jakamisen keinot ovat myös liittojohtoinen aluetyö, jalkautuva työ yhdistykseen, viestinnän paperiset ja sähköiset muodot ja koulutukset. Kehittämistyöhön osallistuvan henkilöstön rajallisesta määrästä johtuen pidän paikallisyhdistyksestä esitettyä toivetta vertaiskehittäjästä harkitsemisen arvoisena.

Astun osittain kehittämisen jatkuvuuden turvaamisen ruudulle käsitellessäni paikallisyhdistysten kehittämisen kriittistä vaihetta tässä yhteydessä. Kriittisessä pisteessä yhdistykset ovat saavutettuaan asettamansa kehittämistavoitteet. Edellä toin esiin tekemääni arviointiin liittyvän, paikallisyhdistysten puheenjohtajille esittämäni, kysymyksen voimaannuttava arviointi menetelmän käyttämisestä jatkossa itsenäisesti (ilman liiton apua). Vastausten perusteella neljäosassa yhdistyksiä on voimavaroja menetelmän itsenäiseen käyttöön uusien kehittämishankkeiden käynnistämiseksi. Noin 45 %:ssa yhdistyksistä kehittämismenetelmää käytettäisiin liiton avustamana. Menetelmäosaamista näissä yhdistyksissä koettiin olevan, mutta kehittämistä ilman ulkopuolista apua ei pidetty todennäköisenä. Asiaa ei ollut mietitty tai se ei ollut ajankohtainen 30 %:ssa yhdistyksistä.

Kehittämisen kulttuurin aikaansaamiseksi tulisi kriittinen vaihe kyetä ylittämään jouhevasti. Kehittämisen pysähtyminen pitkäksi aikaa kadottaa menetelmällistä osaamista ja ennen kaikkea haalentaa kehittämiseen liitettyjä myönteisiä tunteita, jotka ovat tehokkaan yhdistystoiminnan ja sen kehittämisen polttoainetta. Ilman liiton merkittävää panosta kehittämisen kuolemanpisteen kohdalla on riskinä, että monessa yhdistyksessä kehittämisestä tulee kulttuurin sijaan kertosuorite.

Tarvittas liiton apua, tai joku pystyvä vertaistukihenkilö alueelta (puh.joht. haastattelu 2010).

9.4 Kehittäminen yhdistyksen yhteiseksi asiaksi

”Yhdistyksen toimintaa pitkään arvostellut henkilö kutsuttiin mukaan YKE-päivään. Hän pääsi mukaan osallistumaan toiminnan kehittämiseen. YKE-päivän jälkeen myyräntö on vähentynyt ja henkilö on palannut asialinjalle.” (Puh.joht 2010.) Näillä lainasanoilla lähestyn sisä- ja ulkopuolisuuden, osallisuuden ja osattomuuden kysymyksiä yhdistyksen sen kehittämisen ja jäsenen näkökulmista.

Yhdistystoiminnan kehittämishanke kytkee kehittämisprosessin osallistujat mukaan hankkeeseen. Mitä yhdistyksen kehittämisestä miettii jäsenten enemmistö, jonka mahdollisille toiveille ja aloitteille ei ole mahdollisuutta tulla esiin? Ei yksistään kehittämisen vuoksi, vaan myös yhdistyksen yleisen edun vuoksi, olisi tärkeää saada mahdollisimman paljon ihmisiä osallistumaan kehittämiseen. Miten tämä olisi mahdollista?

Kehittäminen kiinnittyy paikallisyhdistyksissä niiden hallituksiin. Koen riskinä sen, että hallituksen ulkopuolella oleva osaaminen jää kehittämishankkeessa ainakin osittain käyttämättä. Osallistumisen mahdollisuuden antamisessa on kysymys yhdistyksen kehittämisen laadusta. Yhdistyksen tulevaisuuden turvaamiseksi on kaikki yhdistyksessä oleva osaaminen saatava käyttöön. Osallistumisen mahdollisuuden antaminen – tai sen epääminen – on monitahoinen asia. Kysymys on osaamisen ohella inhimillisyydestä, tuloksellisuudesta, vastuusta, vallasta, ihmissuhteista, kokemuksesta, jakamisesta, muutosvastarinnasta ja monesta muusta asiasta. Henkilötasolla osallistumisen oikeuden rajaaminen voidaan kokea päättymättömänä porttikieltona.

Isompi ryhmä koolla, hyvä! Yhdessä tekeminen, paljon mielipiteitä, mietitään porukalla, ehdottoman hyvä. (Puh.joht 2010.)

Kehittämisen kokoonpanona hallitus yksinään ei ole tyydyttävä ratkaisu. Yhdistyksen puheenjohtaja antaa yhden toimivan ratkaisun kehittämisen järjestämiseen, ”Teema-keskustelukerhon ryhmät ovat toimineet aivoriihenä ideoiden tuottamisessa ja niiden

kehittämisessä. Aiemmin tämä on ollut vain hallituksen tehtävä. Nyt näitä ideoinnin ja kehittämisen ryhmiä on kaksi yhden sijaan.” (Puh.joht. 2010.) Tähän toimintatapaan sisältyy paljon hyvää. Vastuun jakaminen merkitsee hallitukselle mahdollisuutta keskittyä hallitustyöhön. Vähentynyt kuorma lisää heidän jaksamistaan. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ottavat osan kuormasta, osallistuvat ja saavat mahdollisuuden vaikuttaa. Suurempi joukko osallistujia merkitsee laajempaa kontaktipintaa muuhun jäsenistöön ja tämä edesauttaa tiedon välittymistä. Vastuuta jakamalla muutosvastarinta oletettavasti vähenee ja samalla luodaan edellytyksiä jäsenten voimaantumiselle ja edelleen yhdistyksen voimaantumiselle.

Teemakeskustelukerhon keskusteluryhmät ovat toimineet aivoriihenä ideoiden tuottamisessa ja niiden kehittämisessä. Aiemmin tämä oli vain hallituksen tehtävä. Nyt näitä ideoinnin ja kehittämisen ryhmiä on kaksi yhden sijaan. (Puh.joht. 2010.)

Edellä esitetyn lisäksi voisi miettiä muita keinoja jäsenistön osallistumisen parantamiseksi kehittämishankkeessa. Miten ja missä jäsenistön enemmistön toiveet ja aloitteet voivat tulla kuulluiksi? Jätän miettimättä resurssit, koska kaikelle kehittämiselle löytyy aina jarrumateriaalia – ja maanviljelyssanastosta ammentaen kysyen – olisiko mahdollista muokata maaperää ennen varsinaista kehittämispäivää? Yhdistyksessä muokkaus voisi tapahtua kaikille avoimessa tilaisuudessa, jossa kerrottaisiin pääpiirteet YKE-hankkeesta. Tilaisuudessa olisi mahdollista tuoda esiin omia kehittämiseen liittyviä ajatuksia, toiveita ja aloitteita, pelkoja, mitä vaan – periaatteella sana on vapaa ja jos huudetaan, niin ei samaan aikaan. YKE:stä voisi olla kertomassa liiton edustaja, YKE-vertaiskouluttaja tai kehittämisprosessin jo läpikäyneen yhdistyksen edustaja tai edustajia.

Invalidiliiton esteettömyyssivustolla (esteeton.fi) kerrotaan esteettömyyden tarkoittavan mm. ”mahdollisuutta osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon.” Asenteellisen esteettömyyden näkökulmasta osallistuminen yhdistystoiminnan kehittämishankkeeseen tulisi olla jollakin tapaa avoin mahdollisuus kaikille yhdistyksen jäsenille. Jäsenillat olisivat mielestäni hyvä tapa osallistua kehittämiseen. Kehittämisen aiheisiin keskittyvä jäsenilta muutaman kerran vuodessa tai kehittämisen valikoidut teemat osana jäseniltaa antaisivat mahdollisuuden vuoropuheluun kehittämisen ydinryhmän

ja perusjäsenten välillä. Mahdollisuus esittää mielipiteensä on aina tärkeä yksilölle. Tavalla tai toisella se on sitä myös yhdistyksen kehittämiseksi.

Yhdistystoiminnan kehittäminen on mahdollisuus tulla mukaan. Kehittäminen on toimintaa, yhdessä tekemistä, mahdollisuus vaikuttaa, se on myös tulevaisuuteen suuntautunutta. Nämä yhdistyksen toimintaan ja sen kehittämiseen liittyvät ulottuvuudet saattavat kiinnostaa ihmisiä, joita yhdistyksen toiminnan olemassa olevat muodot eivät innosta. Puheenjohtajat esittivät haastatteluissa huolensa nuorten puuttumisesta yhdistysten toiminnasta. Nuoret itse ovat paras mahdollinen ryhmä suunnittelemaan toimintaa itselleen. Suunnitteluun osallistuminen sitouttaa heitä mukaan toimintaan. Vaikka nuorten suunnittelema toiminta olisi irrallaan yhdistyksen perinteisestä toiminnasta, on se kuitenkin napanuora yhdistykseen.

Liiton ammattiapu on tarpeen näissä kehittämissasioissa. Liitto voisi tuoda kehittämiseen alueellisia tai valtakunnallisia teemoja. Kehittäminen voisi olla aluepalavereiden osana. Alueen yhdistykset voisivat tehdä yhteistyötä kehittämisessä ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. (Puh.joht. 2010.)

10 YHDISTYSTOIMINNAN YTIMESSÄ

Yhdistystoiminnan ytimessä - otsikon alla vastaan neljänteen tutkimuskysymykseen: Mitä yhdistystoiminnan kehittämisessä tulisi huomioida Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa?

Yhdistystoiminnan ytimessä on yhdistystoiminnassa vallitseva henki ja ymmärrys siitä miten se saadaan aikaan, tai miten se menetetään. Siellä on myös käsitys siitä mikä saa ihmisen osallistumaan toimintaan. Yhdistyksen suurin vetovoimatekijä on, tutustumisen vaiheen jälkeen, toinen ihminen, hänen kohtaamisensa. Toiminta on houkuttin – syötti – saada ihmisiä yhdistykseen, mukaan toimintaan. Tiedotus tuo näkyvyyttä. Tiedotus on keino tuoda syötti näkyviin, tiedottamisella houkutellessaan osallistumaan ja vaikutetaan yhdistyksen imagoon. Toiminta, tiedottaminen ja hyvä imago palvelevat jäseniä ja jäsenhankintaa. Tiedottaminen on kutsu osallistua toimintaan.

Yhdistyksen ulkopuoliselle se avaa mahdollisuuden tulla mukaan ja antaa varmuuden siitä, että yhdistyksen ovi on luvallista avata. Toiminta on alusta kohtaamisille ja edelleen hyvälle hengelle yhdistyksessä.

Heikkala antaa hyvän lähtökohdan yhdistystoiminnan yleiseen kehittämiseen kertoessaan, että järjestöjen keskeinen pääoma muodostuu ihmisistä ja heidän resursseistaan. Järjestöjen toiminnassa on keskeistä ei-materiaalinen osaaminen ja tämän osaamisen hyödyntäminen tuotteiden, toiminnan ja palveluiden tuottamisessa. Heikkalan mukaan järjestöt ovat tässä yhteydessä tarkasteltuina asiantuntijaorganisaatioita. (Heikkala 2001, 101.) Heikkalan ajatus ihmisten keskeisyydestä yhdistystoiminnassa on itsestään selvä, mutta onko se sitä yhdistystoiminnan käytännön tasolla. Huolehditako keskeisestä pääomasta, turvataanko sen pysyminen ja kasvu?

Kehittämisessä tulee huomioida Heikkalan kuvaus järjestöjen tarpeellisuudesta tulevaisuudessa. Heikkalan tarkastelussa moderni yhteiskunta koostuu tiettyjä tavoitteita ajavien organisaatioiden ja organisoitujen ryhmien yhteenliittymistä mm. järjestöistä. Hän otaksuu järjestöjen merkityksen olevan lähitulevaisuudessa modernia länsimaista yhteiskuntaa merkittävästi leimaava tekijä. Ympäröivän maailman muutoksiin sopeutuakseen ihmiset tarvitsevat henkilökohtaisen kiinnittymisen pintoja, mielekästä toimintaa, yhdessäoloa, vertaistukea ja yhteistä identiteettiä. (Heikkala 2001, 73.) Heikkalan kuvaus järjestöjen merkityksestä ja ihmisten tarpeista on mahdollisuus Invalidiliiton paikallisyhdistyksille. Edellytyksenä on toiminnan kehittäminen vastaamaan jäsenten ja jäsenpotentiaalin tarpeita.

Harju ankkuroi järjestön toiminnan arvoihin. Hänen mukaansa arvot antavat työlle henkisen pohjan ja yhdyssiteen jäsenille. Harju kertoo aatteellisen järjestön suurimman haasteen olevan aatteen saaminen eläväksi osaksi järjestön elämää. Hän näkee arvoilla olevan tilausta nykyihmisen elämässä, etenkin inhimillisille ja yhteisöllisille arvoille on kysyntää, koska nämä kietoutuvat ihmiseen ja hänen perustarpeisiinsa. (Harju 2004, 130.) Harju lainaa Ahponen ym. (Ahponen 1995, 207; Linnala 1995, 161–168; Perheentupa 1986, 52; Mäkelä 2002, 13) kertoessaan yhteisöön kuulumisen olevan yksi ihmisen keskeisemmistä tarpeista. Ihminen on sosiaalinen olento, joka elää ja kehittyy ainoastaan suhteessa muihin ihmisiin. Yhteisössä ihminen kehittyy sosiaalisena olentona ymmärtämään itseään ja toisia. Yhteisöjen ulkopuolella

tällainen kehitys ei ole mahdollista. (Emt., 130.) Heikkala (2001, 23) tarjoaa hyvän lähtökohdan yhdistystoiminnan kehittämiseksi kuvatessaan järjestön olevan väline toteuttaa jäsenten tai sidosryhmien arvoja, intressejä tai tarpeita. Juuri tästä on kysymys Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa.

Arvopohjainen, ilon kautta tehty yhdistystoiminta antaa jäsenille voimaa – yhdistyksestä ulospäin se näkyy vetovoimana (Hotti, 2010).

Harju kurottaa huomiseen kertoessaan, että ilman tulevaisuuteen kurkottavaa tekemistä järjestön toiminta seisahtuu paikalleen. Tämä näkyy nopeasti jäsenten ja toimijoiden määrän laskuna, sekä toiminnan resurssien heikkenemisenä (Harju 2004, 128.) Harju tuo kehittämiseen velvoittavan näkökulman – yhteisen vastuun toiminnan tulevaisuudesta – jonka hän liittää osaksi järjestötoiminnan osallistuvaa luonnetta (emt., 135). Harju on oikeassa, järjestö tai yhdistys on meillä lainassa. Meidän tulee yhdessä pitää siitä huolta, jotta se pystyy palvelemaan toimintaan myöhemmin mukaan tulevia.

Tärkeimmiksi seikoiksi kehittämistyössä Harju kokee muutosvalmiuden ja muutoshalukkuuden, uteliaisuuden tulevaisuuden suhteen, rohkeuden tuottaa uudistuksia ja tahdon saada asiat tapahtumaan. Asenteen hän nostaa jalustalle, kun se on oikea kaiken muun voi oppia tai ostaa järjestön ulkopuolisilta osajilta. (Emt., 135.)

10.1 Kohtaaminen – yhdistystoiminnan kohtalon kysymys

Kohtaamisen pariin lähdän Mikko Alatalon (1980) ”Ihmisen ikävä toisen luo” laulun sanoja lainaten: ”Kun mennyt kaikki on, niin jäljelle jää vain tuo; ihmisen ikävä toisen luo”. Laulussa ilmaistaan mielestäni kaipausta tulla kohdatuksi. Vanha rakkaus saattaa olla taustalla, kohtaamisista rakkauskin rakentuu, tai niiden puutteesta murentuu. Kun mennyt kaikki on – tunteen kokemisen jälkeen, kyse on ikävästä, joka ei kohdistu satunnaisesti hississä tavattuun henkilöön. Kaiken menettämisen jälkeen kaipaus on henkinen tarve tavata kasvoista kasvoihin ihminen, jonka kanssa tietää tulevansa kohdatuksi. Alataloa tulkiten pääsen sisään kohtaamisen merkittävyyteen ja siihen,

että kohtaamisessa on kysymys meille kaikille hyvin merkittävästä asiasta, mahdollisuudesta tuntea jonkun olevan minulle läsnä.

Vuorovaikutussuhteet ovat meille kaikille tärkeitä ja kohtaaminen jollakin tasolla on hyvin arkinen asia. Tavallisesti tapaamme monia ihmisiä päivittäin, mutta aidon läsnäolon puutuessa tapaamisen syvempi merkitys jää saavuttamatta. Aito kohtaaminen edellyttää läsnäoloa ja vahvaa kiinnittymistä nykyhetkeen, kaiken huomion kiinnittymistä kohdattuun. Frankl (1978, 111) tarkastelee mielihyvää logoterapian näkökulmasta ja kertoo sen olevan sivuvaikutus tai sivutuote. Jos siitä tehdään päämäärä, se hävitetään ja pilataan. Samoin uskon olevan laita kohtamisella, sitä on vaikea saavuttaa jos lähestyy ryhmää tai yksilöä asenteella ”nyt kohdataan”.

Jokainen kohtaaminen on ainutkertainen tilanne. Kohtaaminen on yksilön kokemushistoriasta rakentuva yksilöllinen kokemus. Yhdistyksen eri toiminnot ja tilanteet tuovat kohtamisiin erilaisia sisältöjä ja painotuksia. Riippumatta siitä kenet, keitä, missä ja miten kohdataan, on yksilötasolla aina merkitystä sillä, miten minut huomioitiin ja sainko mahdollisuuden olla omana itsenäni, ilman tarvetta suojautua. Tapaamisen voi sopia, kohtamista ei, silti sovitusta tapaamisesta voi kehittyä kohtaaminen. Mielestäni aitoa kohtamista luonnehtivat pyyteettömyys, välittäminen, tasa-arvo, hyväksyminen ja arvostus. Lähtökohtaisesti aito kohtaaminen ei pyydä mitään, juuri siksi se voi antaa paljon. Kohtaaminen on yhdistyksen vetovoimatekijä – palkkiojärjestelmä, joka saa tulemaan toistekin ja osallistumaan yhdistyksen toimintaan.

”Välittämällä toisista välitän samalla itsestäni, sillä kohtaamisen vuorovaikutuksessa olemme sekä antajina, että vastaanottajina”. Näin kuvaa Eero Voutilainen kohtaamisen kaksoismerkitystä Kansalaisfoorumissa, Kohtaaminen – sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyyttä - artikkeleissa (Voutilainen 2004). Voutilaisen mukaan kohtaukset ovat kahden tai monen keskeisiä tilanteita, joissa jaamme kiireetöntä läsnäoloa, kokemuksiamme, osaamistamme, ajatuksiamme ja tunteitamme.

Voutilainen kehottaa luottamaan kohtaamisen järjestämisessä aitouteen, luonnollisuuteen, läsnäoloon ja persoonallisiin tapoihin. ”Hyvän kohtaamisen jälkeen ihmiset ovat innostuneita,” otsikoi Voutilainen. Kohtauksia lienee tapahtunut yhdistyksessä, jonka toimintaa puheenjohtaja kuvasi seuraavasti, ”toiminta virkistyi, aktiivisuus li-

sääntyi ja osallistuminen kasvoi” (puh.joht. 2010). Yhdistyksen kehittämisen yhteydessä syttynyt innostus on energiaa, joka purkautuu edelleen kehittämisen suuntaan ja heijastuu yleisenä viihtyvyytenä yhdistystoiminnassa.

Luottamus ja kohtaaminen kulkevat käsi kädessä. Kohtaamisessa tarvitaan luottamusta ja luottamus kasvaa aidossa kohtaamisessa. Voutilainen kuvaa tätä prosessia sosiaalisen pääoman kasvun kierteeksi. Seuraavassa hänen kuvauksensa asiasta sanasta sanaan:

Kun tulen kohdatuksi, voin tulla ymmärretyksi. Kun tulen ymmärretyksi, voin kokea tulevani hyväksytyksi. Kun tulen hyväksytyksi omana itsenäni, sellaisena kuin olen, luottamukseni kasvaa. Kun luottamukseni kasvaa, voin tulla avoimemmaksi, rohkeammaksi kertomaan itsestäni. Kun tulen avoimemmaksi, voin tulla kohdatuksi ja ymmärretyksi. (Voutilainen 2004.)

Sikkelän (2003) ajatuksiin tutustuminen lisää kohtaamisen käsitteen ymmärrystä. Hänen mukaansa kaikki aktuaalinen (ajankohtainen, todellinen) elämä on kohtaamista, minuutta rikastuttavan kohtaamisen ihmettä. Kohtaamisen vastakohtana hän kokee epäkohtaamisen kuten kiireen, ohitukset ja pinnallisuuden. Koen Silkelän kuvaksen kohtaamisen kiinnittymisestä ihmisen elämään avarana ja vaativana:

Kohtaaminen liittyy ihmisen maailmassa olemisen ja toiminnan problematiikkaan. Elämäntilanteemme ja elämänmuotomme luovat kohtaamisen kontekstin. Kohtaaminen on vuorovaikutusta, toisen subjektin kohtaamista, jossa interaktioon (vuorovaikutus) vaikuttavat muun muassa eläytymiskykymme, tilanneherkkyytemme ja toisen ihmisen kokemistavan ymmärtäminen. (Sikkelä 2003.)

Sikkelä pitää aitoa kohtaamista haastavana prosessina. Kohtaaminen vaatii oman minuuden ja omien kokemusten avointa ilmaisua sekä vapaaehtoista ja aktiivista osallistumista. Toiseksi se edellyttää osapuolten sitoutumista ja halua ymmärtää toisen ajatuksia ja näkökulmia. Kolmanneksi tarvitaan dialogin vastavuoroisuutta ja osallistujien keskinäistä kunnioitusta. Aidon dialogisen ohjaussuhteen tavoitteena ja päämääränä ovat omaksi itsekseen tuleminen ja hyvän elämän ideaali sekä ohjausvastuu ja kommunikaatiokyvyn kehittyminen. (Sikkelä 2003.)

Olisiko kohtaamisen käsitteelle käyttöä seuraavan haastattelussa mainitun asian tulokinnassa, ”syrjäytyneiden, luovuttaneiden jäsenten aktivoiminen on jäänyt toteuttamatta” (puh.joht. 2010). Aktivoinnin toteutuminen on oma asiansa, mutta mikä on saanut osan jäsenistä syrjäytymään? He ovat, tai ovat olleet, yhdistyksen jäseniä. Oletettavasti he ovat jossakin vaiheessa olleet mukana yhdistyksen toiminnassa mutta nyt sivussa, syrjäytyneinä. Syitä voi olla monia. Taustalla saattaa olla vajetta kohtaamisista, läsnäolon tilanteista, jotka estäisivät ajautumisen marginaaliin, syrjäytymiseen.

Jotta kohtaamisen merkitys ei kutistuisi, tuon esiin Voutilaisen (2004) avartavan näkemyksen kohtaamisen merkityksestä. Voutilainen on onnistunut tiivistämään muutamaa riviin paljon niitä asioita, joita esittelen opinnäytetyöni tuloksina ja suosittelen otettavaksi huomioon yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa. Arvopohjainen, koko organisaatiota koskettava kehittäminen kohdentuu yhteisön sisällön ja toimintatapojen kehittämisen kautta kohtaamisiin luoden niille edellytyksiä. Välittämällä ja osallistumaan rohkaisemisella on selvä yhteys kohtaamisiin ja yhdistystoiminnan kehittämiseen. Kohtaaminen tulee toimeen ilman yhdistystoiminnan kehittämistä mutta kehittäminen ei pärjää ilman kohtaamisia.

Ihmisinä kohtaava, toisistaan välittävä ja osallistumaan rohkaiseva yhteisö on kapea-alaisen tehokkuusajattelun sokaisemana aikanamme kaikkien ihmisten unelma, jonne osaajat mielellään hakeutuvat. Siksi kohtaamisen merkityksen tunnistaneet yhteisöt kehittävät kohtaamista arvolähtöisesti sisällön ja toimintatapojen suhteen johdosta alkaen koko organisaation kattavasti. (Emt., 2004.)

Yhdistys eri toimintoinen on ihmisten välisten kohtaamisten mahdollistaja. Invalidiliiton paikallisyhdistyksissä on ihmisiä yhdistäviä tekijöitä kuten yhdistyksen jäsenyys, toiminnan tavoitteet, tuttuus, yhdessä tekeminen, fyysinen vamma ja toiminnan arvo-perusta. Nämä tekijät saattavat ihmiset fyysisesti ja henkisesti lähemmäksi toisiaan. Paikallisyhdistysten ihmisiä yhteen kokoava liima on laadultaan lujaa yhdistyksen toiminnan merkityksellisyyden myötä.

Kohtaamisessa on kysymys meille kaikille hyvin merkittävästä asiasta, mahdollisuudesta tuntea jonkun olevan minulle läsnä (Hotti 2010).

10.1.1 Kohtaaminen yhdistyksen hengen ytimessä

Yhdistyksen jäsenten keskinäisiä kumulatiivisia suhteita kuvataan henkenä, ilmapiirinä tai yhteenkuuluvuutena. Aivan rinnasteisia nämä käsitteet eivät ole mutta jokseenkin samaa asiaa niillä tarkoitetaan. Yhdistysten puheenjohtajat kertoivat haastatteluissa henkeen ja henkilösuhteisiin liittyvistä ongelmista. Hengen parantaminen koettiin vaikeaksi, oletettavasti siksi, että hengen syntytapaa ei täysin tiedosteta. Ei sillä, että minullakaan siihen tyhjentävää vastausta olisi, mutta väitän kohtaamisten olevan tärkeä tekijä yhdistyksen hengen syntymisessä. Kumuloituneet kohtaamiset ilmenevät yhdistyksen henkenä.

Henkilösuhteisiin liittyvät ongelmat ovat haitallisia monella tavalla ja siksi ne tulee ratkaista viipymättä. Luvallinen näkökulma henkilösuhteiden tarkasteluun on tehdä se yhdistyksen hengen ja toiminnan avulla. Yksistään ongelman esiin ottaminen on hienovarainen palaute yhdistyksen toimintaa haittaavasta asiasta. Tämä saattaa edistää ongelman ratkaisua. Ongelmatilanteissa on hedelmällisintä keskittyä omaan tekemiseen ja kysyä itseltään: miksi en voisi ottaa ensimmäistä askeletta toista kohti, pysytkö sanomaan jotain hyvää toiselle, auttaisiko anteeksi pyytäminen, onko tarpeen olla aina oikeassa, miltä kaverista tuntuu?

Haitalliseksi koettu käyttäytyminen on oire jostakin. Taustalla voi olla yhdistyksen toimintaan liittyen osattomuuden tuntoja, puutetta luottamuksesta tai heikoiksi koetut vaikuttamisen mahdollisuudet. Väylä kohtaamisten edellytysten luomiseen, ja edelleen yhdistyksen hengen parantamiseen, kulkee pienten askelten avulla kuten tervehtiminen, tiedon kulusta huolehtiminen, pyyteettömien palvelusten tekeminen sekä kuulumisien ja mielipiteen kysyminen. Ihmisten välisissä suhteissa pienet asiat saavat suuria merkityksiä.

Käsitykseni mukaan yhdistyksen henki kumuloituu kahden ja monenkeskisissä kohtaamisissa. Yhdistyksen henki on kohtaamisten koostunut ilmenemismuoto. Hyvä henki kertoo monista kohtaamisista ja huono niiden riittämättömyydestä. Asia ei ole aivan näin yksiselitteinen, mutta koen kohtaamisen olevan yhdistyksen hengen ytimessä. Kohtaamisella on omat herkkyys- ja torjunta-aikansa. Kohtaamisia voi olla monen tasoisia – eri ihmisten välillä, eri tapaamiskerroilla, eri päivinä sekä riippuen tapaami-

sen kokoonpanosta ja aiheesta. Kohtaamisen syvyys on yhteydessä ihmisen elämän kokonaisuuteen ja hänen persoonaansa. Mahdollisuuksia kohtaamisiin on kaikkialla, tai minusta itsestäni riippuen niitä ei ole missään. Saadakseni minun täytyy antaa.

10.1.2 Tuloksellinen kehittäminen ja hyvä henki kulkevat yhtä matkaa

Huolimatta yhdistysten pyrkimyksistä saavuttaa kehittämistuloksia tuloskeskeinen ajattelu ei ole niissä ylikorostunut. Tavoitteiden ohella työskentelyn tavat ovat saaneet huomiota osakseen. Kehittämisen aikana vallinneen ilmapiirin, hengen, merkitys on korostunut. Tärkeänä seikkana haastatteluissa nousivat esiin työskentelyä leimanneet positiiviset tuntemukset, kuten yhteenkuuluvuus ”lisännyt, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta” (puh.joht. 2010), sekä kehittämismenetelmän käyttämisen muut suorat ja välilliset myönteiset vaikutukset, kuten ”opittiin lähestymään toisia yhdistyksen jäseniä” (puh.joht. 2010). Yhdistysten kehittämisen lähtökohta on jäsenten tarpeiden huomiointi. Ihmislähtöinen ajattelu yhdistyksissä turvaa kehittämisen tuloksellisuutta ja jatkuvuutta – onhan ihminen yhdistyksen hyvän tuloskunnan subjekti ja objekti.

Selvää lienee, että jäsenten yhteenkuuluvuudella ja tulosten saavuttamisella on kiinteä syy – seuraus yhteys. Yhdistyksen yhtenäisyys ja hyvä henki edistävät tavoitteiden saavuttamista. Hyvin etenevä kehitysprosessi ja tavoitteiden saavuttaminen parantavat yhdistyksen ilmapiiriä. Yhdessä tekeminen kuuluu yhdistystoiminnan perusolemukseen. Kun yhdessä tekeminen kiinnitetään toiminnan kehittämiseen, saa tekeminen uuden ulottuvuuden vaikka normaaliin vapaa-ajan harrastustoimintaan verrattuna. Kun kehittämishanke koetaan yhteiseksi, tärkeäksi ja sitä johdetaan osallistujia huomioivalla tavalla, lisääntyy halukkuus osallistua kehittämisen eri vaiheisiin. Hyvin johdettu kehittäminen on yhdistystoimintaa parhaimmillaan.

Kehittämisen tuloksellisuudelle ja jatkuvuudelle on tärkeää, että käytännön kehitystoimet koetaan pääsääntöisesti palkitsevina. Lyhyissä ja rajatuissa ryppistyksissä voidaan tehdä työ ensin ja palkkio tulee myöhemmin. Pitkään hankkeeseen tai jatkuvaan prosessiin tämä tapa ei sovi. Puheenjohtajien kertomat esimerkit kehittämistoimia leimanneesta hyvästä yhteishengestä ovat osa yhdistysten vetovoimaa ja yhdis-

tystoimintaan kuuluvaa palkkiojärjestelmää. Palkitsevuus on tuttujen kohtaamisia, yhteenkuuluvuutta, talkoohengestä nauttimista ja toiminnan merkittävyyden tunteen jakamista. Yhdistyksen henkeen liittyvä palkitseminen on läsnä toiminnassa kaiken aikaa. Tavoitteiden saavuttaminen ja sitä kautta tulevat hankkeen varsinaiset vaikutukset ovat asia erikseen.

Yhdistysten kehittämisen lähtökohta on jäsenten tarpeiden huomiointi. Ihmislähtöinen ajattelu yhdistyksissä turvaa kehittämisen tuloksellisuutta ja jatkuvuutta – onhan ihminen yhdistyksen hyvän tulokunnan subjekti ja objekti. (Hotti 2010.)

10.2 Toiminta on yhdistystoiminnan sydän

Sana yhdistystoiminta pitää sisällään kaksi yhdistyksen ulottuvuutta; yhdistyksen ja toiminnan. Yhdistysmuoto on valinnainen asia ja yhdistyksen perustaminen on kertaluontoinen tapahtuma. Varsinainen toiminta on se tekijä joka pitää yhdistyksen hengissä niin kauan kuin toiminta jatkuu. Toiminta yhdistyksessä voi pienimmillään olla välttämättömistä velvollisuuksista huolehtimista. Tässä yhteydessä tarkoitan toiminnalla jotain muuta. Tarkoittamani toiminta, yhdistyksen sydämenä, pumppaa energiaa jäseniin, luo uskottavuutta sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille, antaa kontaktipinnan kohtaamisiin, aiheita tiedottamiseen ja luo edellytyksiä jäsenhankintaan.

10.2.1 Huomio yhdistystoiminnan huomiseen

Siisiäinen kertoo, viitatessaan Beckiin (1983) ja Siisiäiseen (1986) eniten suosiotaan 1990-luvulla lisänneen mm. harraste- ja itsensä kehittämiseen tähtäävät yhdistykset. Tämä kehitys sopii hänen mukaansa yhteen yksilöllistymisen kanssa. Yksilöllistymisellä hän tarkoittaa seuraavaa. ”Yhteiskunnalliset toimijat kokevat enenevässä määrin yhteiskunnan ilman ryhmien ja yhteisöjen voimakasta välittävää vaikutusta.” (Siisiäinen 2004, 25)

Kulttuurin, liikunnan ja muiden vapaa-ajan harrastusten parissa toimivat yhdistykset muodostavat kaksi kolmasosaa 1990-luvun uusista yhdistyksistä. Uusien yhdistysten

jäsenillä on pyrkimyksenä itsensä henkinen ja/tai ruumiillinen kehittäminen. Uusien yhdistysten toiminta on usein spesifiä ja se pystyy vastaamaan vain osaan jäsenten tarpeista (Siisiäinen 2004, 26.) Siisiäisen esiin tuomia yhteiskunnallisia kehityssuuntia ei voida sivuuttaa Invalidiliiton yhdistystoiminnan kehittämishankkeessa. Yhdistystoiminta ei ole yhteiskunnan irrallinen saareke vaan osa sitä. Yhteiskunnalliset muutokset saattavat saavuttaa yhdistystoiminnan pienellä viiveellä, mutta liian pitkään ei yhdistyksissä tule olla toimetta.

Heikkala avaa järjestötoiminnan olemusta ja varoittaa toiminnan hajauttamisen vaaroista. Hänen mukaansa jäsenyys määrittelee vahvasti yhdistyksiä ja edelleen, että jäsenyys luo järjestökenttään pysyvän segmentoitumisen. Esimerkkinä hän käyttää näkövammaisten järjestöä (Heikkala tarkoittanee Näkövammaisten keskusliittoa) mainitessaan, että sen ensisijaisena kohderyhmänä ovat näkövammaiset. Heikkalan mukaan jäsenillä on usein muitakin kuin vammaansa ja yhdistyksen ydintoimintaan liittyviä tarpeita. Näihin muihin tarpeisiin liittyy monia toiveita ja vaatimuksia, jotka ovat olleet vaikuttamassa siihen, että tarjolla on paljon erilaisia toiminnan ja palvelujen muotoja. Heikkalan mukaan vaarana on toiminnan rönsyily, linjattomuus ja ydintoiminnan häiriintyminen ja pahimmillaan strategisen keskittymisen katoaminen. (Heikkala 2001, 88–89.)

Heikkala on kiistatta oikeassa toiminnan hajauttamisen vaaroja korostaessaan. Toisaalta yhdistyksen tulisi pystyä vastaamaan jäsenistön sille asettamiin toiveisiin. Seuraava Invalidiliiton paikallisyhdistyksen puheenjohtajan sitaatti avaa tarpeiden moninaisuutta, ”Yhteisen mielenkiinnon löytäminen pyörätuolillisille on vaikeaa. Ikähaarukka on laaja, on miehiä ja naisia, erilaisia vammoja ja mielenkiinnot vaihtelevat eri ihmisillä. Tarve on eriytettyyn toimintaan.” (Puh.joht. 2010.) Heikkalan esittämän rönsyilyn riskejä voidaan hallita lisäämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä toiminnan järjestämisessä.

Yhdistykseen kuulumisen ei ole luonnotonta vielääkään, vaikka yhteisölliseen osallistumiseen on nykyisin muita mahdollisuuksia. Vähemmän muodollisia, vähemmän sitovia, vähemmän aikaa vieviä – osallistumisen tunteen kokeminen kotoa poistumatta on nykyään mahdollista. Nettipohjaiset ratkaisut antavat paljon mahdollisuuksia yhteisöllisyyden ja vaikuttamisen tunteen kokemiseen. Näiden tuntemusten todenpe-

räisyyttä henkilön on itseltään vaikea kiistää, jos hän omaa lähinnä nettipohjaista kokemusta yhteisöllisyydestä ja vaikuttamisesta.

Yhdistystoiminnan näkökulmasta internet-pohjaiset foorumit ovat uhka ja mahdollisuus. Uhkana ne voidaan kokea jos yhdistys ei ole niissä mukana lainkaan. Mukana oleminen ja tietämyksen lisääminen vähentävät uhkakuvia. Mielestäni yhdistyksen tulee olla mukana siellä, missä ovat sen jäsenet ja jäsenpotentiaali. Näkyminen on kuin koukku ongessa. Näkyminen ei riitä, paljaaseen koukkuun ei tartuta, jotain täkyä pitää olla kiinnostuksen herättämiseksi – Internet-pohjaiset ratkaisut ovat yhdistykselle mahdollisuus tulla esiin ja markkinoida yhdistyspohjaista, fyysiseen läsnäoloon perustuvaa kokemuksen muodostustapaa nettisukupolvelle. Internetin mahdollisuudet ovat yksi viestintään liittyvä kokonaisuus, jonka avulla yhdistyksen tunnettuutta ja jäsenhankintaa voidaan kehittää.

Nettipohjaiset ratkaisut ovat mahdollisuus tulla esiin ja markkinoida yhdistyspohjaista, fyysiseen läsnäoloon perustuvaa, kokemuksen muodostustapaa nettisukupolvelle (Hotti 2010).

10.2.2 Toiminta on yhdistystoiminnan mahdollistaja

Tarja Vesimäki tuo opinnäytetyössään esiin tärkeän näkökulman Invalidiliiton paikallisyhdistysten todellisuuteen: ”Yhdistysten suurimmat ongelmat ovat Invalidiliiton työntekijöiden havaintojen mukaan innostuksen ja tekijöiden puute” (Vesimäki 2008, 29). Tämän tapaisia ongelmia saattaa olla seuraavan Invalidiliiton paikallisyhdistyksen kohdalla, ”jäsenistön toiveesta järjestettiin puhelimen käyttökoulutusta ja pystytanssia, mutta näitä asioita halunneet eivät osallistuneet” (puh.joht. 2010). Alistuneisuutta on tämän yhdistyksen puheenjohtajan viestissä, ”ei siltä pohjalta saatu aikaan kuin kesäboccia kilpailut” (puh.joht 2010).

Yhdistystoiminnan kehittämishanke on tilaisuus kehittää yhdistyksen toiminnan niitä osa-alueita, jotka ovat sen tarpeessa. Myös edellä kuvatun kaltaisiin ongelmiin voidaan tarttua YKE:n avulla. Jäsenistön toiveita vastaavan toiminnan järjestäminen, joka ei saa toiveiden esittäjiä osallistumaan on monella tapaa ikävää. Myönteistä asi-

assa on toiminnan järjestäminen, yhdessä tekeminen ja yrittäminen. Tapahtuman järjestäminen antaa jotakin niille, jotka ovat reagoineet toiveisiin ja olleet luomassa mahdollisuuksia. Se antaa myös jotakin heille, jotka tapahtumaa halusivat – jos ei muuta, niin ajattelemisen aihetta.

Neljässä Invalidiliiton paikallisyhdistyksessä toteutettiin kehittämishanke jossa kerättiin ideapankkiin hyviä käytäntöjä. Humanistisen ammattikorkeakoulun toteuttaman työn yhtenä osa-alueena oli yhdistysten toiminta, josta tuotiin esiin jäsenten toiveita ja näkemyksiä. Jäsenet toivoivat yhdistysten järjestämää virkistystoimintaa, joka toisi yhteen samanlaiset ihmiset. Yhdessä olemisen mahdollisuus koettiin tärkeämmäksi kuin toiminta itsessään. Työssä esitetään, että tapahtumien ja toimintojen järjestämisessä huomio tulisi kiinnittää hyvään toteutukseen, mikä tukee rentoa yhdessäoloa. (Fast, Järvi, Seppänen, Vihervuori 2006, 6.)

Fastin ym. toteuttaman kehittämishankkeen huomiot ja johtopäätökset ovat yhteneviä käsitysteni kanssa. Toiminta on osittain välineellisessä asemassa kokoamassa ihmisiä yhteen – toiminta on mahdollistaja. Toiminta luo kohtaamisen tilaisuuksia ihmisten välille. Se on napanuora yhdistyksen ja kohtaamisen välillä. Kun toiminnan avulla pystytään tarjoamaan jäsenille innostavaa sisältöä ja merkityksiä, sen merkitys korostuu. Toiminta voi olla yhdistyksen jäsenelle sosiaalista kanssakäymistä, virkistystä, elämänsisältöä, mahdollisuus kehittää itseään, tilaisuus tulla kohdatuksi ja väylä voimaantumaa. Yhdistykselle monipuolinen toiminta saattaa olla osa julkisuuskuvaa, tunnettavuutta, jäsenhankintaa ja jäsenyytyväisyyttä. Se voi olla myös jäseniä yhteen kokoava voima, sekä sisäisen- ja ulkoisen yhteistoiminnan luonteva osa.

Näkövammaisten keskusliitossa korostetaan toiminnallisuuden merkitystä. Vaikuttamistyö on tullut mukaan heidän alueyhdistysten toimintaan aiempaa vahvemmin, mutta yhdistysten merkittävämpänä tehtävänä on säilynyt harraste- ja vapaa-ajantoiminta. Toiminta koetaan heillä tapana koota ihmisiä yhteen ja mahdollisuutena tavata toisia samassa tilanteessa eläviä. Tapaamisissa ryhmän keskinäinen tuki sekä tiedon ja kokemusten vaihto parantavat näkövammaisten elämänlaatua. (Kuoppala, Lehtinen, Möttönen 2004, 41.) Näkövammaisten Keskusliitto kokee toiminnan merkityksen itselleen samaan tapaan ihmisiä kokoavana, kuin mitä Fast ym. esittivät edellä kokemuksinaan neljästä Invalidiliiton paikallisyhdistyksestä.

Toiminnan ei tarvitse sisältää ulospäin näkyvää liikehdintää, sillä aivotoiminta täyttää toiminnan kriteerit, kuten seuraava Invalidiliiton paikallisyhdistyksen esimerkki osoittaa, ”Teemakeskustelukerho-toiminta on lähtenyt toimimaan hyvin. Mukana on ollut myös vierailuvia luennoitsijoita. Myös toiminta paikallisen MS-yhdistyksen kanssa on toiminut.” (Puh.joht 2010.) Tämä puheenvuoro YKE:n vaikutuksiin ja yhdistyksen toimintaan pitää sisällään oleellisia asioita. Mukana on yhteistyötä, sosiaalisuutta, kohdennettua asiakeskeisyyttä, ajatustoimintaa ja ajattelun lisäravintoa yhdistyksen ulkopuolelta hankittuna. En ihmettele lainkaan, että toiminta on lähtenyt hienosti liikkeelle tässä yhdistyksessä. Toiminnallisuus on hyvä väylä yhteistyöhön, mikä henkii tämän yhdistyksen toiminnasta, ”Reumayhdistyksen kanssa tehtiin yhteinen matka Viroon. VAU:n (Suomen Vammaisuusurheilu ja – liikunta) on oltu yhteydessä liikuntapäivän suunnittelusta.” (Puh.joht. 2010.)

Toiminnan järjestäminen yhdistyksessä on työtä, jota tehdään vapaaehtoisuuden pohjalta. Järjestämisvastuuta jakamalla – oikeudella tehdä jotakin – avataan väylä voimaantumiseen. Kuten aiemmin tuli ilmi voimaantuminen on mahdollista, mikäli organisaatiokulttuuri mahdollistaa osallistumisen. Vastuun jakaminen on myös arvostuksen ja luottamuksen osoitus. Voimaantumisen väylä aukeaa itsetuntemuksen parantumisen, osallistumisen kokemisen ja onnistumisen tunteen avulla. Useimmat meistä haluavat päästä näistä tunnoista osallisiksi. Tie yhdistyksen voimaantumiseen kulkee yksilöiden voimaantumisen kautta, joka ilmenee Heikkilöiden mukaan ihmisten kehittymisenä itsenäisiksi ja riippumattomiksi niin, että heissä kasvaa luottamus keskinäiseen riippuvuuteen (Heikkilä & Heikkilä 2005, 29). Voimaantumista ei voida kenellekään tarjota valmiina, ”jokaisen on työstettävä oma voimaantumisosuutensa” (emt., 30).

Kulttuurissamme toisten tukeminen ja kannustaminen liittyvät luontevasti toiminnallisuuteen. Erilaisissa tilanteissa kokemamme pelot ja ennakkoluulot auttavat meitä ymmärtämään itseämme ja sitä kautta muiden osallistumiseen liittyviä pelkoja. Pelkojen ymmärrys ja inhimillisyytemme auttavat meitä kannustamaan muita. Kannustuksen ohella huumori on usein läsnä toiminnassa. Huumori on tärkeä osa toimintaa. Siellä missä huumori ja nauru ovat mukana vallitsee rento ja vapautunut ilmapiiri. Helsingin Sanomien mukaan nauru valpastuttaa ja rentouttaa, koska ihminen on

oppinut menneisyydessä, että nauravaan leikkikaveriin voi luottaa (Helsingin Sanomat 8.2.2011, D1).

10.2.3 Toiminta jäsenhankinnan vetovoimana

Heikkala kertoo, että muutos perinteiseen järjestötoiminnan olemukseen tulee olemaan jatkossa suuri. Kollektiivinen toiminta, aatteellinen sitoutuminen ja perinteiset toimintatavat eivät puhuttele enää modernia vapaaehtoistoimijaa. Heikkala uskoo järjestötoimintaan hakeutuvaa nuorta kiinnostavan sellaiset projektit, joilla on selvä alku ja loppu sekä se, että toiminta kohdistuu henkilön mielenkiintoiseksi kokemaan ja merkittävään toimintaan. Nuorten projektien tulisi olla itseohjautuvia, väljästi raami-tettuja hankkeita, jolloin yhdistys on tuottaja, verkottaja ja mahdollistaja ja (Heikkala 2001, 75–76.)

Heikkalan kuvaamat muutokset ovat arkipäivää yhdistyksissä. Uusien jäsenten, etenkin nuorten, saaminen mukaan yhdistyksen toimintaan koettiin ongelmana monessa yhdistyksessä. Tunnelmat yhdistyksissä olivat monesti tämän lainauksen mukaisia, ”sitä pitäs saada nuorempaa väkeä remmiin” (puh.joht. 2010). Nuoria oli yhdistyksissä yritetty saada mukaan toimintaan mutta ilman merkittäviä onnistumisia. Nuorten osallistumattomuus tuottaa huolta yhdistyksissä. ”Nuorten innostaminen toimintaan on vaikeaa. Tietokoneet ja muut ajanvietteet kotona vievät heidän ajan?” (Puh.joht. 2010.) Tässä yhdistyksessä on suunnitelma valmiina, mikäli nuoria tulisi mukaan toimintaan, ”jos nuoria tulee toimintaan jatkossa, järjestetään ohjelmaa yhteistyössä muiden järjestöjen kanssa” (puh.joht. 2010). Ikävä kyllä nuoria ei tule ilman toiminnan vetovoimaa ja hyvä niin. Jos nuoria tulisi yhdistykseen tilanteessa jossa heille sopivaa toimintaa ei ole, tai toiminnan järjestäminen ei kuulu kehittämisen tavoitteisiin, jäisi ensikäynti luultavammin viimeiseksi.

Heikkala pohtii modernien yksilöiden ja nuorten kiinnittymistä yhdistystoimintaan kulttuuristen muutosten kuten yksilöllistyminen, keskiluokkaistuminen ja elämysten ja palveluiden massakuluttaminen avulla. Näiden kulttuurisidonnaisten muutosten olet-taisi vaikuttavan vapaaehtoistoiminnan määrää vähentävästi, mutta näin ei välttämät-tä ole. Kasvun edellytyksiä puoltaa Heikkalan tarkastellussa se, että hyvinvointipalve-

lujen supistumisen kautta vastuuta kanssaihmisistä siirtyy yhä enemmän vapaaehtoistoiminnalle ja lähiomaisille. Positiivisimmaksi jäsenmäärän mahdollista kasvua selittäväksi asiaksi hän kokee yhdistyksen tarjoamat mielekkäät henkilökohtaisen ja sosiaalisen kiinnittymisen kohteet, jotka mahdollistavat itsen kehittämisen ja mahdollisuuden luoda omaa identiteettiään. (Heikkala 2001, 73–74.)

Vapaaehtoistoiminnan määrää vähentävinä tekijöinä Heikkala kokee järjestötoimintaan sisältyvän hierarkian, hallinnollisen byrokratian ja hallinnollisen tunkkaisuuden, liian sitoutumisen, ajan ja jaksamisen puutteen, järjestöuskollisuuden, uudet kilpailevat harrastukset ja toiminnan muodot tai sen, että vapaaehtoinen tekeminen ei tyydytä enää tekijänsä arvoja, intressejä tai tarpeita. Vapaaehtoistoiminnan määrällisten muutosten ohella vähintään yhtä oleellisena hän näkee laadullisten muutosten merkityksen. Kulttuurisen yksilöllistymisen myötä yksilöiden kiinnostus henkilökohtaisiin arvoihin, omien intressien ja tarpeiden tyydyttämiseen lisääntyy. (Emt., 74.)

Yhdistyksissä on erilaisia käsityksiä toiminnasta. Kokeneelle yhdistysaktiiville toimintaa ovat yhdistyksen hallinnointi ja siihen liittyvät kokoukset. Nuoremmalle jäsenelle tämän kaltaiset toiminnot saattavat edustaa mennyttä maailmaa, toiminnan muotoa, joka ei voisi vähempää kiinnostaa. Siisiäinen tuo esiin yhdistyksen valintaperusteita. Yhdistystä valittaessa oli monen suomalaisen valintaperusteena 2000-luvun alussa se, että yhdistyksen toiminta kosketti läheisesti omaa elämää tai mahdollisti oman itsen henkisen, ruumiillisen tai aineellisen kehittämisen (Siisiäinen 2004, 31.)

Toiminta kiinnostaa yhtäläillä nuoria ja varttuneita. Kiinnostavan toiminnan tavoissa, ja siinä mikä tunnustetaan toiminnaksi, voi olla eroja mutta toimintaa kaipaavat kaikki. Kokous tai saunailta voi olla toimintaa joillekin, mutta ei kaikille. Mikäli toiminnan käänttöpuolena ajatellaan toimetttömyyttä, on helpompi mieltää mitä toiminta on. Yhdistyksen toimintaa tulee eriyttää osallistujien kiinnostuksen, yhdistyksen voimavarojen ja yhdistyksen kehittämistavoitteiden rajoissa vastaamaan jäsenten ja jäsenhankinnan tarpeita. Toiminnan eriyttämisestä huolimatta yhdistyksessä pitää olla myös yhteistä toimintaa. Mitä olisi yhdistys ilman mitään yhteistä toimintaa?

Sisäänpäin kääntynyt toiminta on jäsenhankinnan pahin este. Se on kuin muuri, joka pitää toiminnasta kiinnostuneet yhdistyksen ulkopuolella. (Hotti 2010.)

Tärkeä tekijä yhdistysten jäsenkatoon ja nuorten jäsenten puuttumiseen on heitä kiinnostavan toiminnan puute. Toiminta antaa mahdollisuuden kiinnostavaan tiedottamiseen ja tunnettuuteen ja edelleen yhdistyksen imagon päivitykseen. Heikkala esitti jäsenmäärän lisäämisen parhaana keinona toiminnan joka mahdollistaa itsen kehittämisen ja mahdollisuuden luoda omaa identiteettiään. (Heikkala 2001, 73–74). Osallistuminen yhdistystoiminnan kehittämiseen tarjoaa väylän itsen kehittämiseen ja identiteetin luomiseen. Jäsenhankinnan houkutin, olemassa olevan toiminnan lisäksi, voi olla visio aktiivisesta yhdistyksestä ja mahdollisuudesta olla rakentamassa sitä – kehittää ja kehittyä, ja luoda identiteettiään osallistumalla. Mahdollisuus vaikuttaa, motivoi toisella tapaa kuin osallistuminen toisten suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaan.

Tiedotus on näkyvyyttä ja merkki yhdistyksen olemassa olost. Kiinnostavasta asiasta tehty ja hyvin toteutettu tiedottaminen lisää jäsenten aktiivisuutta ja parantaa mennekeä yhdistyksessä. Oikeasta toiminnasta tiedottaminen saa kiinnostuksen heräämään yhdistystä kohtaan. Kiinnostavuus on mahdollisuus saada uusia jäseniä yhdistykseen. Tiedottamiseen yhdistetyt aktiivisen jäsenhankinnan keinot takaavat parhaat tulokset. Jäsenten aktivoituminen ja uudet jäsenet antavat mahdollisuuden tuottaa entistä parempaa toimintaa yhdistyksessä ja tätä kautta positiivisen järjestötoiminnan kierre on saatu aikaan. Onnistumisen kehän resepti saattaa vaikuttaa yksinkertaiselle, niin se onkin, mutta sen toteuttaminen ei ole aina helppoa.

Yhdistys on osaamisen käytön ja sen kehittämisen paikka. Monelle ammattilaiselle yhdistys on tilaisuus käyttää tietojaan ja taitojaan yhteiseksi hyödyksi. Jäsenten rekrytointiin voisi yhdistyksissä ottaa piirteitä työelämän tarkoitushakuisuudesta tarjoamalla mielenkiintoisia ja haastavia tehtäviä – etsimme juuri sinua! Koska useissa yhdistyksissä on tarvetta uusille jäsenille, pitää tämä tuoda selvästi esiin.

Suurin onnistuminen on koettu liikuntatoiminnan osalta. Olemme aloittaneet yhteistyön kahden paikallisyhdistysten kanssa. Yhdistyksen tunnettuus ja näkyvyys ovat parantuneet. (Puh.joht. 2010.)

10.2.4 Tiedottaminen on toiminnan työpari

Tiedottaminen on toiminnan työpari. Tämän parin onnistunut yhteistyö parantaa yhdistyksen imagoa, joka lisää jäsenten hyvinvointia ja parantaa jäsenhankinnan tuloksellisuutta. Osallistujia houkuttavan toiminnan järjestäminen antaa mahdollisuuden kiinnostavaan tiedottamiseen ja edelleen tunnettavuuteen, joka parantaa jäsenhankinnan mahdollisuuksia, lisää yhteenkuuluvuutta yhdistyksessä ja sitouttaa jäseniä toimintaan. Tiedottamisen lähtökohtana on jäseniä, jäsenpotentiaalia, yhteistyökumppaneita, sidosryhmiä ja tiedotusvälineitä kiinnostava toiminta. Tiedottaminen on väline vaikuttaa siihen mitä yhdistys on sen ulkopuolisille.

Paikallisyhdistysten imago koetaan osassa yhdistyksiä vanhahtavaksi ja siihen vaikuttaminen vaikeaksi. ”Toiminta yhdistyksessä on OK, imago on vanha. Vaikuttaminen imagoon on vaikeaa, ihmiset eivät usko.” (Puh.joht. 2010.) Tämän vastauksen antaneen yhdistyksen puheenjohtaja pitää imagoon liittyvää ongelmaa sekä Invalidiliittoon että paikallisyhdistyksiin liittyvänä ongelmana. Kiinnostavan toiminnan puuttumisen ohella yhdistysten imagoon liittyvät seikat ovat vaikuttamassa nuorten kaatoon Invalidiliiton paikallisyhdistyksistä. Tässä yhteydessä en voi olla huomioimatta edellä esiin tuomaani Heikkalan (2001, 73–74) huomiota jäsenmäärän kasvun ja oman identiteetin luomisen mahdollisuuden välisestä yhteydestä. Oletan, että Invalidiliiton paikallisyhdistykseen kuulumisen ei mahdollista kaikille invalidisoituneille nuorille sellaista identiteetin kasvua, joka palvelee heidän sen hetkisiä tarpeitaan. Nettipohjaisten osallistumisen muotojen etuna on se, että kukin on mukana niillä vahvuuksilla ja sellaisilla rajoituksilla mitä haluaa tuoda itsestään esiin.

Kehittämistoiminta on suuntautunut imagon parantamiseen. Ilmoituksissa imagokysymykset on huomioitu. (Puh.joht. 2010.)

Monella henkilöllä olisi halua tulla mukaan yhdistyksen toimintaan, mutta uskallusta ja se viimeinen sysäys lähteä mukaan puuttuu. Yhdistystä kohtaan tunnetaan monenlaisia pelkoja ja ennakkoluuloja. Toiminnassa on mukana ennestään tuntemattomia ihmisiä, varsinaisesta toiminnasta ei tiedetä paljoakaan, epäillään omia mahdollisuuksia osallistua jne. Pelot ja epäilykset ovat muuri jonka yli ei omin voimin usein päästä. Yhdistyksen tehtäväksi jää muurin avaaminen. Tiedottaminen on muurin

murtaja ja ulkopuolisille merkki yhdistyksen toiminnasta ja olemassaolosta. Tiedottamisen viestin pitää olla selvä; uusia jäseniä toimintaan kaivataan. Yhdistystoiminnan kehittäminen on hyvä kärki tiedottamiseen – nyt on aika tulla mukaan, osallistua ja vaikuttaa yhdistyksen tulevaisuuteen.

Kiinnostavalla ja rehellisellä tiedottamisella voidaan vaikuttaa parantavasti yhdistyksen imagoon. Merkittävistä epäkohdista tiedottaminen on hyväksyttävää, mutta imagon parantamisen kannalta on tärkeää, että pääosa näkyvyydestä tulee yleisesti myönteiseksi koettujen asioiden avulla. Aktiivisesta tekemisen meiningistä viestivät aiheet ovat tiedotusvälineille mieluisaa ja yhdistykselle imagolle suotuisaa aineistoa. Jos yhdistys haluaa näkyä aktiivisena ja toiminnallisena yhteisönä on sen oltava sellainen. Imagoon vaikuttamisessa tulee käyttää kaikkia mahdollisia väyliä ja huolehtia tiedottamisen jatkuvuudesta.

Tiedottaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja aktiivisuutta juttuaiheiden tarjoamisessa. Yhdistyksen tiedottamisesta vastaavalle on eduksi jos hänellä on olemassa olevia suhteita tiedotusvälineisiin. Ellei ole, niin tarkoitushakuinen verkostoituminen on eduksi. Juttuaiheet tulee tarjota kullekin välineelle mahdollisimman valmiina ja siinä muodossa, joka mahdollistaa niiden helpon käytettävyyden. Mitä valmiimpana jutut pystyy tarjoamaan, sitä varmemmin niitä saa julki. Tiedottamisessa on huomiotava se, että yhtä suuri tarve kuin yhdistyksellä on tiedottaa toiminnastaan, on monilla tiedotusvälineillä tarve saada yleisöä kiinnostavia juttuja.

Invalidiliiton imagon ja yleisen käsityksen invalideista muuttamisessa olisi IT- lehdessä oltava juttuja hyvästä meiningistä. Yhdistysten imago ja mielikuvat invalideista olisi saatava paremmaksi yleisellä tasolla. (Puh.joht. 2010.)

11 YHTEENVETO TULOKSISTA

11.1 Voimaannuttava arviointi, toimiva kehittämisen menetelmä

Voimaannuttava arviointi menetelmä koettiin yhdistyksissä hyödylliseksi. Yhdistysten itselleen asettamien kehittämisen tavoitteiden eteneminen tukee kokemusta menetelmän toimivuudesta. Menetelmän pelkistetty johdonmukaisuus edisti kehittämistavoitteiden määrittämistä ja niiden saavuttamista. Menetelmän hankalammin toteutettavat vaiheet tehtiin Invalidiliiton järjestötyön suunnittelijoiden ohjauksella. Yhdistyksille jäi varsinainen kehittäminen, mistä ne selviytyivät hyvin. Hanke ja siihen kuuluva menetelmä tarjosivat yhdistysten patoutuneelle kehitysenergialle väylän purkoutua. *”YKE riitti sysäämään asioita liikkeelle ja käynnistämään yhteistyökuvioita” (puh.joht. 2010).*

Menetelmän toimivuutta lisäsi yhdistysten mahdollisuus vaikuttaa kehittämisen kokonaisuuden määrittelyyn. Kehittämiseksi oli tarvetta ja YKE:n välityksellä sen tekemiseen oli tarjolla väline ja siihen liittyvä käyttökoulutus. Kehittäminen menetelmän kera toimi kuten mopo rippilahjana. Sillä teki mieli päästä heti ajamaan.

Kehittämisen menetelmään ja kehittämispäivän toteutukseen liittyi seuraava oivallus, joka kuvaa yhdistystoiminnan olemuksen ymmärrystä ja antaa toteutusreseptin kehittämisen jatkuvuuden turvaamiselle, *”yhdistyksen toiminnan tulee olla hauskaa yhdessä tekemistä, YKE oli juuri sitä” (puh.joht., 2010).* Yhdistystoiminnan perusolemuksen kuuluu yhdessä toimiminen ja se, että tekeminen on hauskaa.

11.2 Tuloksellista kehittämistä

Kehittämisen tehtäviin, ensimmäisistä info- ja suunnittelupalaverista alkaen, tulisi saada mukaan riittävästi toimijoita. Kun kehittäminen rajataan suppean ryhmän tekemiseksi, menetetään laajemman osallistumisen yksittäisiin jäseniin ja koko yhteisöön kohdentuvia myönteisiä vaikutuksia. Ensisijaista on huolehtia siitä, että omassa

yhdistyskentässä oleva osaaminen hyödynnetään tehokkaasti. Osallistumisesta huolehtiminen on turvamassa tämän vaatimuksen toteutumista. Kyse on asenteellisesta esteettömyydestä – mahdollisuudesta osallistua yhdistyksen kehittämiseen.

Yhdistys kehittyy jäsentensä kehittämiseen suuntautuvan toiminnan myötä. Kehittämisen tuloksista osa kiinnittyy sen tekijöihin ja edelleen yhdistyksen pääomaksi. Aidot vaikuttamisen tilanteet, koettu hyväksyminen ja hyödyllisyyden kokemukset eheyttävät ja vahvistavat yksilön itsetuntoa. Myönteiset kokemukset sitouttavat kehittämiseen osallistuneen mukaan yhdistyksen toimintaan. Osallistuminen on yhteydessä voimaannuttava arviointi menetelmän voimaannuttavaan henkeen. Se on myös mahdollisuus edistää yksilön, ja yhdistyksen, voimaantumista. Osallistuminen on sijoitus yhdistystoiminnan tulevaisuuteen.

Yhteistyö on yhdistystoiminnan kehittämisen mahdollisuus – se on paras mahdollisuus jonka tiedän. Yhteistyö on vastaus kaikkiin esittämiini tutkimuskysymyksiin. Yhteistyö voi olla tiettyyn asiaan kohdentuvaa toimintaa, vaikka yhteisen tapahtuman järjestäminen. Yhteistyö on vaikutteiden saamista, täydentävyyttä, vertailua ja voimavarojen lisäämistä. Yhteistyö on lisäresurssi. Ilman yhteistyötä yhdistys saattaa pärjätä aikansa, mutta jossakin kohtaa kehittämistä – tai toimintaa ylipäättään – ollaan vaiheessa, jossa yhdistyksen omat eväät on syöty ja tarvitaan ulkopuolista apua tai oman toiminnan vertaamista ulkopuoliseen toimijaan.

Kehittämisosuamisen kokonaismäärä on Invalidiliiton paikallisyhdistyksissä riittävä. Osaamisen ongelma on sen sijoittuminen hajalleen eri yhdistyksiin. Kokonaisvaltaisen osaamisen keräämiseen ja sen jakamiseen tarvitaan liiton apua. Kehittämisen tuloksellisuuden ja jatkuvuuden turvaksi liiton tulisi toimia mahdollistajana, koordinaattorina, motivaattorina, innovaattorina ja aktivaattorina. Vaikuttaa hurjalle listalle, mutta ei se sitä ole. Kyse on kokemustiedon keräämisestä paikallisyhdistyksiltä, sen arvioinnista, pakkaamisesta sopivaan muotoon ja jakamisesta yhdistyksille jo käytössä olevien väylien avulla. Liiton tehtävä on perustella kehittämistarvetta, arvioida, vaikuttaa, innostaa, jakaa kehittämisen ilosanomaa, pitää kehittämistä ajankohtaisena ja aktiivisena sekä lisätä yhdistysten kehittämisosuamista. Kehittämisen johtaminen on ja pysyy liiton tehtävänä vaikka varsinaisen kehittämisen omatoimisuutta yhdistyksissä pystyttäisiin lisäämään.

11.3 Jatkuvaa kehittämistä

Kehittämisen jatkuvuuden kysymys syleilee lähes kaikkea sitä mikä kehittämiseen liittyy. Edellä esittämäni kehittämisen tuloksellisuuteen vaikuttavat asiat ovat mukana myös kehittämisen jatkuvuutta edistämässä. Kehittämisen jatkuvuutta edistää kehittämisen merkityksen ymmärtäminen yhdistyksen jäsenten keskuudessa, ilman jaetua ymmärrystä kehittämisen tärkeydestä sen jatkuvuus vaarantuu. Kehittämisen kokeminen tärkeänä pitää yllä motivaatiota. Kun merkitys puuttuu, myös motivaatio ja kehittämiseen suuntautunut toiminta on vähäistä.

Yhdistyksessä oleva kehittämisosaaminen on käytetty jossakin vaiheessa ja innostus kehittämiseen hiipuu. Tähän hetkeen voidaan varautua lisäämällä kehittäjien osaamista koulutuksen, verkostoitumisen ja yhteistyön keinoin. Tärkeää on pitää kehittäminen liikkeessä, sillä uudelleen aloittamisen kynnyks on korkea. Muitakin keinoja on. Kehittämisosaamista ja uutta voimaa voidaan hankkia yhdistyksen ulkopuolelta.

Yhdistysten puheenjohtajien puheenvuoroissa ikääntyminen ja siihen liittyvä jaksamisen väheneminen tulivat selvästi esiin. Tämä korostaa jäsenhankinnan merkitystä kehittämisen ja yhdistystoiminnan tulevaisuuden turvana. Yhdistys tarvitsee uusia jäseniä, heidän ajatuksiaan ja aktiivisuuttaan. Heitä saadakseen yhdistyksessä tulee olla toimintaa ja tiedottamisen on oltava kunnossa. Jäsenhankinnan keinona tuskin toimisi inhorealinen kuva uinuvasta yhdistyksestä, jossa olisi tarjolla paljon kehitystehtäviä uusille aktiivisille tekijöille. Tai, enpä tiedä, joissakin työpaikkailmoituksissa luvataan paljon töitä ja kääritään hihoja. Kehittämisen jatkuvuus tarvitsee tuekseen ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta kokeilla uusia asioita.

Arviointi on tärkeää kehittämisen jatkuvuudelle ja tuloksellisuudelle. Varsinaisen merkityksen arviointi saa vasta kun arviointitieto saavuttaa ymmärrettävässä ja hyväksyttävässä muodossa kehittämisen käytännön työn tekijät. Arviointi on kehittämisen ohjausväline, arviointitieto on lisä kehittäjien osaamiseen. Arviointitieto on apuna kun kehittämistä ohjataan kohti sille asetettuja tavoitteita. Hyttisen kysymys siitä, auttaako arviointi projektin tavoitteiden etenemistä, on keskeinen (2006, 21). Parhaimmillaan arviointi on kiinteä osa hanketta – rinnalla kulkija ja osa hankeprosessissa käytävää vuoropuhelua.

11.4 Toimintaa, kohtaamisia ja muuta kehittämisesä huomioitavaa

Tämän työn yhteydessä olen tarkastellut toimintaa mahdollistajana, kiistämättä toiminnan suoria vaikutuksia. Toiminta saattaa ihmisiä yhteen. Vastaavia kokemuksia toin aiemmin esiin Fastin ym. (2006) ja Heikkalan (2001) esittäminä. Fastin ym. esittämä huomio toiminnan laadusta on oivaltava. Tärkeämpää kuin se mitä tehdään, on miten tehdään. Yhdistyksiin sopivana toiminnan laadun mittarina voisi olla muiden osallistujien huomioiminen.

Kulttuurimme liittyvänä kanssakäymisen muotona toiminta on se missä rohkenemme astua toisen reviirille. Toiminta on lupa yrittää – onnistua ja epäonnistua, kannustaa, koskettaa, antaa palautetta ja iloita. Toiminnassa olemme usein läsnä monella tasolla: fyysisesti, sosiaalisesti, psyykkisesti ja henkisesti. Toiminta avaa porttimme. Toiminnan avulla päästämme ja pääsemme toisen lähelle. Yhdistystoimintaa kehittää parhaiten toiminta, jonka suunnitteluun ja valmisteluun osallistujat ottavat itse osaa. Mahdollisuus osallistua, vaikuttaa, saada huomiota ja arvostusta on vahva side muihin jäseniin ja yhdistykseen.

Suunniteltaessa ja toteutettaessa toimintaa jaetaan tehtäviä ja vastuita. Vastuun jakaminen yhdistyksissä on joskus vaikeaa. Haluja jakamiseen olisi mutta kykyjä siihen puuttuu. Tehtävien jakamisen mukana koetaan annettavan pois jotakin itselle kuuluvaa, arvostusta, asemaa, korvaamattomuuden tunnetta. Kehittämisen osana luopumisesta tulisi keskustella ja siihen rohkaista silloin kun se on yhdistyksen toiminnan kannalta suotavaa.

Toiminta vaikuttaa suoraan ja epäsuorasti. Sillä on yhteys moneen yhdistyksen kehittämisen osa-alueeseen. Toiminta on, tai voisi olla, mukana kun yhdistys kehittää yhteistyötä, tiedotusta, imagoa tai jäsenhankintaa. Toiminnalla on merkitystä kun yhdistys suuntaa huomionsa itsestään ulospäin – yhdistyksen ulkopuolisiin ihmisiin, yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin. Toiminnalla on sijansa kun kyse on yhdistyksen jäsenten elämänlaadusta ja hyvinvoinnista tai kehittämisestä.

Kehittäminen ja toiminta toimivat samaan tapaan. Ne palkitsevat prosessin kaikissa vaiheissa. Vaikka toiminta on monivaikutteinen, ei se ratkaise yhdistyksen kaikkia

ongelmia. Moniin ratkaisemattomiin ongelmiin se voi tuoda helpotusta. Toiminta otetaan kuten lääke, tarvittaessa ja määrääjoin. Kerta-annos ei riitä, vaan toiminnasta tulee nauttia säännöllisesti. YKE voisi olla se asiantuntija, joka saisi yhdistykset määräämään itselleen toimintareseptin.

Toiminta saattaa meidät alueelle, missä välillämme ei ole arjen ja tavanomaisuuden raja-aitoja. Se on mahdollisuus löytää toisesta uusia ulottuvuuksia ja kanssakäymiseen uusia muotoja. Siisiäinen esitti tärkeimpinä yhdistyksen valintaperusteina toiminnan koskettavuuden omaan elämään tai mahdollisuuden itsen henkiseen, ruumiilliseen tai aineelliseen kehittämiseen. (Siisiäinen 2004, 31.) Paikallisyhdistysten toiminta voi pitää sisällään näitä ulottuvuuksia. Aktiivinen toiminta, yhteinen tekeminen, virittää osallistujat toistensa yhteyteen, tilaan jossa on luontevia edellytyksiä kohtaamiseen.

Yhdistyksen näkökulmasta kohtaamisen merkitys kiinnittyy Voutilaisen (2004) kuvaaman sosiaalisen pääoman kasvun kierteen avulla luottamukseen. Luottamus on kohtaamisen edellytys, joka edelleen vahvistuu kohtaamisen tilanteissa. Kohtaamiset ja niiden avulla aikaan saatu luottamus ovat yhdistyksen voimareservi, jota ilman sen kyky toimia olisi vaatimaton. Luottamus on keskeinen asia kun tarkastellaan yhdistyksen toimintakykyä ja sen parantamista – kehittämistä. Luottamus liittyy kaikkeen kanssakäymiseen ja tekemiseen. Kohtaaminen on keskeinen tapa lisätä luottamusta.

Toiminta virittää osallistujat kohtaamisia edistävään mielentilaan. Se on mahdollisuus löytää kanssakäymiseen uusia ulottuvuuksia. Toiminta on kontaktipinta kohtaamiselle. Slogan – yhdistys yhdistää – pitää paikkansa, mutta vasta toiminnan avulla saavutetut kohtaamiset tekevät siitä aidosti totta. Kohtaamisen myötä yhdistyksen viikoittainen boccia voi saada uuden merkityksen. Kyse on silloin pelistä, jossa palkinnot voivat olla suuria. Yksilölle kohtaaminen on läsnäoloa, merkittävyyden, riittävyden ja eheyden kokemista suhteessa toiseen tai toisiin. Se on luottamista ja luotettavuutta. Kohtaaminen on henkistä yhdistymistä.

Imago vaikuttaa yhdistyksestä ulos- ja sisäänpäin. Jäsenille on tärkeää mitä ulkopuoliset yhdistyksestä ajattelevat, sillä se vaikuttaa siihen mitä he ovat siitä itse mieltä. Tiedottaminen on jäsenhankinnan ja jäsenten hyvinvoinnin apuväline. Yhdistyksen

ulkopuoliset tietävät yhdistyksestä suunnilleen sen verran mitä me heille kerromme. Oletan kiinnostavan toiminnan puutteen ja imagoon liittyvän pysähtyneisyyden leiman olevan, jäsenhankinnan passiivisuuden ohella, suurin jäsenhankinnan este paikallisyhdistyksissä. Mikä avuksi? Tiedottamisen keinoin yhdistystoiminnasta tulee tuoda esiin niitä seikkoja, joita ei kotona voi kokea tai mitä ei muualta löydä. Tiedottaminen on kissan hännän nostamista. Kuka sen parhaiten tekee?

Heikkala (2001, 23) esitti järjestön olevan väline toteuttaa jäsenten tai sidosryhmien arvoja, intressejä tai tarpeita. Arvot ovat pistäytyneet työssäni paikoin. Nyt on niiden merkityksen kokoamisen paikka. Yhdistyksen toiminnassa pitkään mukana olleille jäsenille yhdistyksen menneisyydellä on merkitystä. Yhdistyksen toimintaan tulemista harkitseva henkilö miettii osallistumisestaan niiden mahdollisuuksien mukaan, joita yhdistyksellä on tarjota sillä hetkellä. Yhteys menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välille rakentuu arvojen varaan. Arvot ovat yhdistyksen juuret, arvokas osa yhdistystä. Siksi arvot pitää tuoda näkyväksi osaksi yhdistyksen arkea ja sen kehittämistä.

Eläväksi osaksi toimintaa arvot muuttuvat kun ne ovat määrittämässä toimintaa ja näkyvät jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Kun arvojen olemassa olo voidaan kokea omakohtaisesti, lisää se yhdistyksen houkuttavuutta. Ellei yhdistyksessä uskota arvoihin aidosti, ja saada niitä mukaan ihmisten vuorovaikutukseen, niin ne ovat vain sanoja paperilla tai osa juhlapuhetta. Arvot ovat kehittämislle hyviä suuntaviittoja mutta ne toimivat vain kun niitä käytetään.

12 POHDINTAA

Yhdistystoiminnan kehittämisen motivoinnin lyhyt oppimäärä kuuluu; kehitä tai kuole. Kehittäminen ei aina kiinnosta silloin kun asiat ovat hyvin. Kun asiat ovat huonosti – resurssit vähenevät, jäsenet ikääntyvät, toiminta on hallinnointia, uusia jäseniä ei liity yhdistykseen – huomio ja voimavarat menevät olosuhteiden valitteluun ja lopunajan merkkien manaamiseen. Yhdistystoiminta on kuin rintamamiestalo. Kunnostamista – kehittämistä – voidaan lykätä pitkään, mutta kun talo – yhdistys – on lähes purkukun-

nossa, tekemistä on enemmän, joko purku- tai remonttitoita. Yhdistyksen kukoistuksen ja rappion tunnistaminen on helppoa. Havainnointikykyä tarvitaan orastavan näivettymisen huomaamiseen ja rohkeutta siihen puuttumiseen. Se joka maalaa piruja seinille, kun kaikki näyttää olevan hyvin saattaa olla rohkea näkijä – ei vastarannan kiiski.

Kehittäminen palkitsee kahdesti. Varsinaisten tulosten ja itse prosessin, kehittämistyön, kautta. Kehittäminen on osa normaalia yhdistystoimintaa. Kehittämistä tulee tehdä samoilla säännöillä kuin muutakin yhdistystoimintaa, yhdessä tehden ja yksilöhuomioiden. Yhdistyksen nykyiset ongelmat ja menneisyyden painolastit saavat oikeat mittasuhteet kehittämisen suunnatessa huomion huomiseen. Kehittäminen antaa mielekästä tekemistä sitä tarvitseville. Jokaisella jäsenellä tulee olla aito mahdollisuus osallistua kehittämiseen.

Työni tietoperusta, käyttämäni käsitteet ja lähteet ovat tuttuja ja turvallisia. Uskon silti, että esittämieni huomioiden, valitsemieni näkökulmien ja käsitteiden ketjutusten avulla olen pystynyt antamaan hankkeen jalostamiseen uutta ravintoa ja niitä vastauksia, joita työltäni odotettiin. Työni vahvuus on puheenjohtajien haastatteluvastauksissa ja niissä tulkinnoissa joita olen niistä johtanut. Vahvuutena pidän myös sitä, että olen tuonut rohkeasti esiin näkemyksiäni. Olen asioista jotakin mieltä ja tätä kautta tarjoan tarttumisen mahdollisuuksia.

Toin tässä työssä esiin toiminnan merkityksen yhdistystoiminnan mahdollistajana, välineenä rakentaa yhdistystoimintaa. Esitin toiminnan ihmisten yhteen tuojana ja kohtaamisia edistävän ilmapiirin luojana. Toin esiin riippuvuuden kohtaamisten ja yhdistyksen hengen välillä. Korostin yhteistyön merkityksen läpäisevyyttä halki kehittämisen ja yhdistystoiminnan ylipäätään. Painotin osallistumisen oikeutusta ja sen resursoivaa merkitystä yhdistystoiminnalle. Kerroin myös Invalidiliiton toiminnan merkittävydestä kehittämisen koordinaattorina ja sen johtajana.

Kehittämisen ja tämän opinnäytetyön tulokset voi rinnastaa jääkiekkoon. Pelissä on panoksena Invalidiliiton paikallisyhdistystoiminnan tulevaisuus. Pelikentällä on parhaita voimia kehittämisen puolesta ja sitä vastaan. Kuvitteellisella YKE - areenalla ottelevat kehittämisen joukkue. Ykkösketjuna: toiminta – kohtaaminen – henki ja puo-

lustuksessa yhteistyö ja osallistuminen, maalissa arvot. Vaihtoaitioon jäävät vielä toimintaan kiinnittyvä tiedottaminen, kehittäminen, sen aisapari arviointi, kehittämisen merkityksen ymmärtäminen ja sen pakkipari kehittämiseen suuntautunut motivaatio. Joukkuetta valmentaa yhdistystoiminnan tulevaisuus.

Vastaan asettuu kunnioitusta herättävä joukkue. Hyökkäyksessä: osallistumattomuus – vanhahtava imago – muutosvastarinta. Puolustuksessa jäsenistön ikääntyminen on saanut rinnalleen nuorten jäsenten puuttumisen. Maalissa on jämähtäneet asenteet. Vaihtoaitiosta löytyy jaksamisen puute, luopumisen vaikeus ja osaamisen hajaannus. Joukkuetta valmentaa ansioitunut ja kunnioitettu emeritus yhdistystoiminnan menneisyys. Peli on käynnissä. Arviointini osui ensimmäiseen erätaukoon. Yhdistystoiminnan kehittämisen peli näyttää hyvälle mutta vastapuoli kokoaa rivejään. Peli jatkuu.

Puhelinhaastattelu oli toimiva ja joustava keino kerätä haastatteluaineistoa. Vastausprosentti oli täydet sata ja menetelmä mahdollisti vastausten saamisen kaikkiin kysymyksiin. Haastattelukysymykset eivät rajanneet liikaa vastauksia. Joissakin kohdin kysymysten ja vastausten kohtaavuus tuotti vaivaa, mutta ongelma oli lähinnä tekninen. Menetelmä ei mahdollistanut syvällisiä pohdintoja, mutta antoi riittävästi aineistoa arvioinnin tarpeisiin. Teknisesti puheluiden kirjaaminen puhelun aikana oli haastavaa etenkin silloin kun haastateltavalla oli paljon sanottavaa. Jatkotutkimusten tekemiseen oletan haastateltavien tapaamisen olevan paras tapa.

Invalidiliiton paikallisyhdistysten kehittämisen tarpeet ja kehittämisen tavat eivät nähdäkseni eriydy merkittävästi muusta yhdistystoiminnasta. Työni tulokset ovat näkökulmia, huomioita, käsitteitä ja pelkistettyjä malleja – sovellettavaa käsitteistöä joka taipuu erilaisiin tilanteisiin. Tulokseni ovat enemmän tapa katsoa kuin konkreettinen neuvo toimia. Tämä jättää käytännön tekemisen kannalta asiat kiusallisesti ilmaan mutta antaa hyvän mahdollisuuden soveltaa työni tuloksia muussa kuin työni alkupe-
räisessä ympäristössä. Esittämiäni tuloksia voi käyttää kehittämisen apuvälineenä niiden asioiden osalta, joita tässä työssä käsittelen. Tulosten hyödynnettävyys on parhaimmillaan työni syntysijoja vastaavissa ympäristöissä. Työni tulokset liittyvät yhdistystoimintaan, kehittämiseen ja muutokseen. Tulosten hyödyntäminen on mahdollista seulomalla kuhunkin käyttötarkoitukseen käyttökelpoinen aines.

Työni formaatti ei ole käyttökelpoinen paikallisyhdistyksiin vietäväksi. Asiasisällön suhteen olen luottavainen, mutta tuloksia tulisi jalostaa lähemmäs käytäntöä. Käsitteellisten ja teoreettisten asioiden viemisen yhdistyksiin koen ongelmallisena. Esimerkiksi kohtaaminen käsitteenä saattaisi jäädä käsittämättömäksi monelle jäsenelle. Asian kanssa voisi menetellä samoin kuin yhdistystoiminnan kehittämishankkeen voimaannutta arviointi menetelmän kanssa. Käytäntö, menetelmä, vietiin sisään yhdistyksiin kehittämispäivänä mutta terminä sitä ei tuotu painokkaasti esiin.

Kohtaamisen, esimerkkinä, edellytyksistä ja niistä periaatteista, jotka mahdollistavat kohtaamisen voidaan tuoda yhdistyksissä esiin toisia huomioivana kanssakäymisenä ja tapakulttuurina. Kohtaamista helpompi vieminen yhdistyksiin on toiminta. Toiminnan ja sen merkityksen tunnustavat useimmat. Merkityksen laajentaminen on helpompaa kuin sen luominen. Kohtaaminen menisi yhdistyksiin samaa matkaa toiminnan kanssa, kytkäisenä, joka osaa itse hakea paikkansa toiminnan yhteydestä.

Olen käsitellyt tässä työssä kaikki ne kysymykset jotka kiinnittivät huomioni puheenjohtajien haastatteluissa. Olen tarkastellut kehittämistä toimeksiannon mukaisista ja valitsemistani näkökulmista, eikä minulle ole jäänyt mitään sellaista asiaa, johon olisin tuntenut vielä tarvetta puuttua.

Jatkotutkimusten aiheisiin liittyen muutama asia on käynyt mielessäni. Arviointitiedon palauttamiseen ja sen vaikuttavuuteen liittyen, ovatko kehittämishankkeesta saadut kokemukset muuttaneet kehittämisen toteutusta yhdistyksissä, jos ovat, miten? Jatkuvuuteen liittyen, onko kehittäminen jatkunut pilottiyhdistyksissä, jos ei, mitä pitäisi tehdä? Mielestäni sosiokulttuurinen innostaminen tarjoaa sopivia näkemyksiä Invaliidiliiton paikallisyhdistysten kehittämiseen ja toiminnallisuuden edistämiseen. Innostaminen on mahdollisuus tarkastella yhdistysten kehittämisen jatkuvuutta.

Työni alussa lupasin kertoa mikä saa ihmisen tulemaan yhdistykseen toistekin ja mikä on yhdistyksen tärkein vetovoimatekijä. Paljastin tämän jo aiemmin, mutta asian tärkeyden vuoksi halusin kerrata asian. Tärkeintä on ihminen, ihmiset, ja heidän välisensä kohtaamiset.

Viimeisen sanan annan Invalidiliiton paikallisyhdistyksen puheenjohtajalle. Hänen viestinsä on, pallon kuuluu olla siellä missä pelataan.

Yhdistyksessä ei saa syntyä tunnelmaa, että liitto hoitaa ja liitto tekee, vaan yhdistys hoitaa ja yhdistys tekee. Yhdistyksen kehittäminen on meidän juttu. Liitto on taustalla turvana. YKE-päivä oli loistava. (Puh.joht. 2010.)

LÄHTEET

Alatalo, Mikko 1980. Laulu. Ihmisen ikävä toisen luo.

Enkenberg, Jorma 2001. Oppimisesta ja opetusmalleista yliopistokoulutuksessa. Joensuun yliopisto, Savonlinnan opettajankoulutuskeskus.

Viitattu 1.4.2012. <http://sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/kipinat/JormaE.htm>

Equal Teematyö – Muutoksessa mukana seminaari 2004. Teemaseminaarin ryhmittöiden purku: Kokemustiedon siirto työyhteisössä, Manka Marja-Liisa.

Viitattu 12.2.2012. www.uta.fi/laitokset/tyt/kkp/projektit/.../Muistio_tyoryhmat.doc

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Fast, Juuso & Järvi, Eeva & Seppänen, Niina & Vihervuori, Marjut 2006. Ideapankki invalidien yhdistyksille. Raportti. Humanistinen ammattikorkeakoulu

Frankl, Viktor E. 1978 (engl. 1959). Ihmisyyden rajalla. Suom. Osmo Jokinen ja Eila Sandborg. Helsinki: Otava

Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. 2. painos. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. 2. painos. Tampere: University Press.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. 1.–2. painos. WSOY.

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 3.–7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Helsingin Sanomat 8.2.2011, D1. Nauru valpastuttaa ja rentouttaa.

Humanistinen ammattikorkeakoulu 2009. Opinnäytetyöopas. Ammattikorkeakoulun perustutkinnot. Tulostettu 11.3.2010

Hyttinen, Nina K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Helsinki: Sininauhaliitto

Högnabba, Stina 2008. Kompetenssi – työyhteisöä voimaannuttava menetelmä. Teoksessa Arviointi työtavaksi. Kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Borg, Pekka & Högnabba, Stina & Kilponen, Marja-Riitta & Kopisto, Kaisa & Korteniemi, Pertti & Paananen, Ilkka-Tapani & Pietilä, Niina. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:2, 79. Viitattu 19.3.2012.

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/e5bd93004a176e1293d4fb3d8d1d4668/arviointi_t_yotavaksi.pdf?MOD=AJPERES

Högnabba, Stina & Korteniemi, Pentti 2008. Kompetenssi – työyhteisöä voimaannuttava menetelmä. Teoksessa Arviointi työtavaksi. Kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämistä Helsingin sosiaalivirastossa. Borg, Pekka & Högnabba, Stina & Kilponen, Marja-Riitta & Kopisto, Kaisa & Korteniemi, Pertti & Paananen, Ilkka-Tapani & Pietilä, Niina. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:2, 12. Viitattu 19.3.2012.

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/e5bd93004a176e1293d4fb3d8d1d4668/arviointi_tytavaksi.pdf?MOD=AJPERES

Invalidiliitto 2010. Esteettömyyssivusto. Mitä on esteettömyys?

Viitattu 25.3.2012. <http://www.esteeton.fi/portal/fi/tieto-osio/esteettomyys/>

Invalidiliitto 2008. Invalidiliiton aluetoiminnan strategia.

Invalidiliitto 2012. Invalidiliitto. Viitattu 23.4.2012. <http://www.invalidiliitto.fi/portal/>

Invalidiliitto 2008, 2010. Invalidiliiton sisäiset asiapaperit: suunnitelmat, selvitykset ja koulutusmateriaali.

Invalidiliitto 2010. Liiton linja II. Invalidiliitto vuoteen 2020 – liiton visiot ja strategiat.

Koski, Sanna-Maija & Österberg, Jaana 2010. Kokemustietoa mielenterveydestä – Äänenkantaja-verkkolehden analyysi. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 7.3.2012.

https://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/14398/koski_s-m%20osterberg_j.pdf?sequence=1

Krogstrup, Hanne-Kathrine 2004. Kompetenssi-arviointimalli – Työyhteisön kehittämisen väline. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Kuoppala, Timo & Lehtinen, Mauno & Möttönen, Markku 2004. Näkövammaisjärjestö mukana muutoksessa. Teoksessa (toim.) Riikonen, Virve & Siisiäinen, Martti. Yhdistystoiminnan uusjako. 2. painos. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto, 41

Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Muutoksen pedagogiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Lehtovirta, Tiina 2004. Yhdistysten menestystekijöiden määrittely. Teoksessa (toim.) Invalidiliiton paikallisyhdistysten kehittämishanke yhteistyössä Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa. Loppuraportti. Invalidiliitto/Humak, 16–20.

Nykysuomen käyttötieto 1996. Sivistyssanat, oikeinkirjoitus, lyhenteet, paikannimet. 2. painos. Otava.

Ranta, Riikka 2010. Jäsenistön kokemuksia neuvottelukuntatyöskentelystä. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö. Viitattu 10.2.2012.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14941/OPINNAYTETYO.pdf?sequence=1>

Seppänen-Järvelä, Riitta 2005. Kuinka kehittämisprosessia arvioidaan, diasarja. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes/FinSoc. Viitattu 1.4.2012. groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/.../kuinka_kehittamisprojektia.ppt

Siisiäinen, Martti 2004. Yhdistysten nykytila ja kehityksen suunnat. Teoksessa (toim.) Riikonen, Virve & Siisiäinen, Martti. Yhdistystoiminnan uusjako. 2. painos. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto, 25, 26, 31

Silkela, Raimo 2003. 6 Dialogisuus ja aito kohtaaminen ohjausprosessissa (2/3). Suomen harjoittelukoulujen vuosikirja n:o 1, 2003/ tutkimuksia opetusharjoittelun ohjauksesta., verkkoversio: Erkki Savolainen. Viitattu 28.2.2012. <http://sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/ohjaus/Silkela.htm>

Säljö, Roger 2001. Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2002. Verkko-tutor: Konstruktivismi. Viitattu 18.3.2012. <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/konstr2.htm>

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2002. Verkko-tutor: Oppimisen arviointi. Viitattu 19.2.2012. <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/arviointi.htm>

Tynkkynen, Auli 2008. Invalidiliitto. Arviointisuunnitelma. Yhdistystoiminnan kehittämishankkeen (YKE) pilotoinnin arviointi.

Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta 2007. HYKE, Sosiaalitoimistojen kehittämisen hyvät käytännöt – Tutkimusavusteinen kehittämishanke (2005–2007). Viitattu 21.2.2012. <http://groups.stakes.fi/FINSOC/FI/hankkeet/hyke.htm>

Vesimäki, Tarja 2008. Inhimillisten voimavarojen tukeminen yhdistystoiminnassa – voimavarat käyttöön yhdistyksessä. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäyte-työ. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Vesterinen, Marja-Liisa & Kauppinen, Ullamaija 2006. Mentori opiskelijan ammatillisen kasvun ja urasuunnittelun tukena. KeVer-verkkolehti 4/2006. Viitattu 13.4.2012. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewArticle/977/826>

Voutilainen, Eero 2004. Kansalaisfoorumi.fi., sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys, artikkeleita: 1. Kohtaamisen tarve ja merkitys, 2. Minän ja sinun kohtaaminen, 3. Toiseuden kohtaaminen, 4. Hyvä kohtaaminen, 5. Kohtaaminen – sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä. Viitattu 11.2.2012. http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/sosiaalinen_paaoma_ja_yhteisollisyys/kansalaisfoorumi.net_sosaalinen_paaoma_ja_yhteisollisyys

LIITTEET

Liite 1: Kehittämispäivän raportointilomakkeet

YKE- Yhdistystoiminnan kehittämishanke VOIMAANNUTTAVA ARVIOINTI

Kehittämispäivän raportti

1. ALOITUS

2. YHDISTYKSEN TOIMINTA-AJATUS / PERUSTEHTÄVÄ / MISSIO

TEHTÄVÄ: Ensin pohdittiin, mikä on yhdistyksen perustehtävä? Kolmessa ryhmässä aikaan max. kolme lausetta.

Yhteinen toiminta-ajatus.

3. AVAINTOIMINNOT

TEHTÄVÄ: Mitkä ovat yhdistyksen avaintoimintoja (tärkeimmät toiminnot) perustehtävän kannalta /mitä yhdistys tekee tällä hetkellä toteuttaessaan toiminta-ajatustaan (max. 5)?

Jokainen mielti ensin henkilökohtaisesti ja kirjasi tärkeitä toimintoja paperille. Ryhmässä kerättiin kaikki ylös ja ryhmä ehdotti 5-10 toimintoa. Ryhmien nimeämät avaintoiminnot:

Ryhmä 1.

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - 8.
 - 9.
 - 10.
-

Ryhmä 2:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Ryhmä 3:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Yhteisesti sovitut avaintoiminnot:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

4. PRIORISOINTI

Työtapa: Keskusteltiin yhdistyksen avaintoiminnoista (tarkennettiin, selvennettiin ja yhdistettiin samaa tarkoittavat asiat).

Sen jälkeen äänestettiin ja siinä jokaisella osallistujalla oli kolme ääntä. Jokainen valitsi omasta mielestään kolme tärkeintä avaintoimintoa ja kävi merkkäämassa äänestysviivan (|) kyseisen avaintoiminnon kohdalle.

Laskettiin äänet ja laitettiin eniten ääniä saaneet kolme avaintoimintoa järjestykseen.

Yhteisesti valitut kolme tärkeintä avaintoimintoa olivat:

- 1.
- 2.
- 3.

5. ARVIOINTI / Numeerinen arviointi asteikolla 1 – 10.

Työtapa: Pohdittiin, missä ollaan nyt? Arvioitiin lähtötilannetta.

Kaikki miettivät ensin omat arvosanansa, sitten käytiin kaikkien arviointeja läpi. Sen jälkeen keskusteltiin ja perusteltiin annettuja arviointeja.

Valittiin skaala 1= vähän on tehty, 10= tavoitteet on saavutettu.

YKE-kehittämispäivän avaintoimintojen arviointi

Osallistujat	Arvioitava 1	Arvioitava 2	Arvioitava 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Keskiarvo

Kuultiin osallistujien kommentteja annetuista numeerisista arvioista:
(kehittämistä tukevia/ideoivia tms.)

6. VALITTIIN YKSI (1) AVAINTOIMINTO KEHITTÄMISKOHTEEKSI (asia, joka tärkeä yhdistyksen perustehtävän kannalta)

Valittiin yhdistykselle kehittämiskohteeksi:

7. KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tavoitteet, toimintasuunnitelma, arviointi-mittarit

Yhteinen tavoite:

Ryhmissä suunniteltiin toteutus ja mittarit.

Kehittämissuunnitelma liitteenä.

9. YHTEENVETO: Kerrattiin, mitä kehittämispäivässä saatiin yhdessä aikaan ja mistä sovittiin.

Seuranta ja jatko :

Palautekeskustelu ja lomake:

Liite 2: Kehittämissuunnitelma-lomake

KEHITTÄMIS- KOHDE	
TAVOITE	

Osatavoite	Mitä tehdään?	Kuka/ketkä tekee?	Kenen / Keiden kanssa?	Mil- loin?	Mistä tiedetään että on onnistuttu? Mittari?
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Liite 3: Kehittämispäivän palautelomake

INVALIDILIITTO RY

Järjestö- ja vaikuttamistoimintaosasto

YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISHANKE (YKE)

Kehittämispäivän palaute

YHDISTYS _____

AIKA _____

1. Miten arvioit kehittämispäivän hyötyä oman yhdistyksesi kehittämisen kannalta?

- ei mitään hyötyä melko hyödyllinen hyödyllinen
 hyvin hyödyllinen erittäin hyödyllinen

2. Mikä päivässä oli mielestäsi hyödyllisintä?

3. Mitä mieltä olet työskentelystä?

Ympyröi numero, joka kuvaa arviotasi.

(1 = ei toimiva, 2 = melko toimiva, 3 = toimiva, 4 = hyvin toimiva, 5 = erittäin hyvin toimiva)

vuorovaikutuksen onnistuminen 5	1	2	3	4
oman näkemyksesi esille saaminen 5	1	2	3	4
omien odotusten toteutuminen 5	1	2	3	4
arviointimenetelmän toimivuus 5	1	2	3	4
ajankäytön organisointi 5	1	2	3	4

4. Suositteletko kehittämispäivää muille yhdistyksille?

- kyllä en en osaa sanoa

5. Mitä muuta haluat sanoa?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Liite 4: Puhelinhaastattelun lomakkeet

YKE SEURANTALOKKET Puh

yhdistys Puh

Puh. joht. Puh

① Esittämisen, asian esittely
 Jtt liivulidiliitosta / Avoin esittely
 Humanistisen ammatin opiskelijat
 Söitän yhdistystoiminnan kehittä-
 mispäivän johdosta

② Nyt on aikaa Puh. ohjelmassa
 a-stalle Puh clo

④ Jttin lastuoto kehittämisessä
 Oli mukana Ei ollut mukana

⇒ Keskelle voi soittaa Puh.

⑤ Kalkta, Ei, kehitt. paperit suostulla

⑥ Sainko asiasta SP:n ennakkoon
 Kalkta, Ei

⑦ Kiitos soittanut
 hankkeen edistämisen yhdistyksissä
 YKE:n uutisointi ja kehitt. liitossa
 Jouin oppaan
 Kehityshankkeiden ohjelmien
 levittämiseen: Coorti, evittäminen →
 oppiminen, hyödyntämisen op

Jttin aineiston
 kooste tekeillä
~~ei ole~~

YKE tettiin / jatkuu kääntöpuol.

Nat siveiset fyysmykset

① Avoin fyysmykset, mielipiteesi
kehitt. jatkuvasti & byll. yhdessä
selleen

- mikä olot luoddyllisista
- mikä olot luoddyllista

□ ei mitään luoddyll. □ melko luoddyll.
□ luoddyll. □ hyvin luoddyll. □ erittäin luoddyll.

② Kehitt. henkiseen edistymiseen
• kertaan henke jos paperit eivät
ole PJ:lla, tui PJ ei muista
petchdy: kehittä. fände, osittain de,
tyhmiä (kajittelu)

Fyys / vastusta mihiin tyhmiin
kehittä. fände / osittain de fukw jos
efaselmyn tui (PJ / tui)

Kajittelu: tsomtia fände sub sia,
PJ:n arvo (tui), selvästi queta
vissa olevat osittain tui kerik
seen (OS. Arvo) vai pottacainen
ja fideottacainen)

2in jatku

□ jatku kaantipul.

2. Jatkuu...

	1	2	3	4	5
Kehittämisto- toimenpiteet	0 tunte- poin	ei edist. yhteen	edist. huoleen	edist. tulpp	huone- seuratti- tois
Osa- toimenpiteet 1.					
Osa- toimenpiteet 2.					
Osa- toimenpiteet 3.					
Osa- toimenpiteet 4.					
Osa- toimenpiteet 5.					

3. Mitkäläisiä haasteita/ongelmia on ollut? kehitt.-
haaste-
kannan
kanssa

...
...
...
...
...

4. Mitkäläisiä puutteita on ollut? kehitt.-
haaste-
kannan
kanssa

Jatkuu kaantäpö-

5) Minkälaisista opin / idea teivotte
 liitosta valitsimme ~~hankkeen~~
~~edistämiseksi~~ kehitys polun
 edistämiseksi

Extrat

8) Artoleko ~~parhain~~ kehittämisen
 järkevä, käytettyä kehittämisen
 mallia / menetelmää jatkossa
 (Itsestään)

9) Yhteis / yhteistyö | neuvottelusta
 hyvän vuoden jatkaa
 yhteis / yhteistyö

10) Yhteis / yhteistyö | Yhteis / yhteistyö