



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Järjestön jäsenmäärän kasvattaminen**

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärän kasvu 2012–2013

*Anna Evilä*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön ko (210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2013

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

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Anna Evilä	<b>Sivumäärä</b> 60 ja 2 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Järjestön jäsenmäärän kasvattaminen	
<b>Ohjaava opettaja</b> Juha Niiranen	
<b>Työn tilaaja</b> Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry ja Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Partiossa on kamppailtu muiden järjestöjen tapaan yhä vähenevän jäsenmäärän parissa. Toimintavuoden 2012–2013 aikana yhden Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n piirijärjestön jäsenmäärä nousi kuitenkin ennätyksellisen paljon ja vastoin aikaisempaa kehitystä. Partion jäsenmaksun maksaneiden määrä nousi piirissä 7,7 % eli 8800 jäsenestä 9500 jäseneen.</p> <p>Suomen Partiolaisilla oli tarve selvittää, miten kasvu oli tapahtunut, minkälainen rooli piirijärjestöllä oli kasvun toteuttamisessa ja mitä partion paikallisyhdistyksissä eli lippukunnissa oli tehty kasvun toteuttamiseksi. Piirin ja lippukuntien toiminnasta oli tarpeen oppia hyviä käytäntöjä, joita voidaan soveltaa valtakunnallisesti. Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry halusi saada selville, mitkä piirin valitsemista ja toteuttamista kasvutoimenpiteistä olivat lippukuntien näkökulmasta hyödyllisiä ja millä toimenpiteillä ei ollut merkitystä kasvun edistämässä.</p> <p>Jäsenmäärän kasvua tutkittiin tekemällä haastattelututkimus. Tutkimukseen haastateltiin 23 sellaista pääkaupunkiseutulaista lippukuntaa, joissa maksaneiden jäsenten jäsenmäärä oli kasvanut. Haastatellut lippukunnat olivat 35 kaikkein eniten kasvaneen lippukunnan joukossa ja niiden jäsenmäärät olivat nousseet 15–46 % toimintavuoden 2012–2013 aikana. Haastattelukutsu osoitettiin lippukunnan johtajille eli yhdistyksen puheenjohtajille.</p> <p>Tutkimusaineistosta saatiin selville muutokset, jotka lippukunnissa olivat tapahtuneet, niiden suhde piiriin toteuttamiin kasvutoimenpiteisiin ja piirin ohjauksen vaikutus lippukuntien toteuttamiin toimintaa kehittäviin muutoksiin. Haastateltavat kertoivat myös suhtautumisestaan piiriin toteuttamaan kasvuvies-tintään ja piirin kasvutoimenpiteiden vaikutuksesta yleiseen kasvuun. Tutkimuksessa otettiin selvää, mitkä piirin kasvuhankkeista olivat lippukunnissa käytössä ja miten jäsenmäärän kasvu vaikutti toiminnan laatuun.</p> <p>Tutkimus tuotti laadullista tietoa siitä, miten jäsenmäärän kasvutavoite saatiin toteutettua piiri- ja paikallistasolla. Kasvu tuottaa kasvavan jäsenmäärän lisäksi toiminnan laatua, lisätuloja ja tulevaisuudenus-koa. Järjestön jäsenmäärää on mahdollista kasvattaa lyhyessäkin ajassa, mikäli keinot ja tavoitteet ovat yhteisiä ja oikein valittuja, hanketta johdetaan päättäväisesti ja toimijat osataan motivoida oikein. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärän kasvu toteuttamisen kuvaus on käyttökelpoinen malli jokaiselle järjestölle. Kasvuhankkeen johtaminen ja valitut toimenpiteet on sovellettavissa minkä tahansa järjestön kehittämiseen. Kasvu paransi paikallisyhdistysten ja koko valtakunnallisen partion elinvoimaisuutta.</p>	
<b>Asiasanat:</b> nuorisojärjestöt, partio, jäsenhankinta, kehittäminen	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree Programme in Civic Activity and Youth Work**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Anna Evilä	<b>Number of Pages</b> 60
<b>Title</b> Organizations Membership Growth	
<b>Supervisor</b> Juha Niiranen	
<b>Subscriber</b> Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry and Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry	
<b>Abstract</b> <p>Like many other Finnish associations, scouting in Finland has struggled in the 2000s with an ever-decreasing number of members. However, during the operating period 2012–2013, the membership of the Guides and Scouts of Finland rose after a long period of decline. In the capital area district, the number of paid members rose by 7,7%, from 8,800 to 9,500 members. The national organisation wanted to find out the causes behind this unparalleled growth and the role that the national organisation had in making the improvement a reality. The Guides and Scouts of Finland also wished to determine what the local organisations, troops, had done in order to grow. Another objective was to find best practices in the actions of the district and the troops to share nationally. The capital area district also hoped to ascertain, which of its chosen growth actions were useful to the troops and had an effect in the increase of membership.</p> <p>The membership growth was studied by conducting 23 interviews of the capital area troop leaders. These troops were selected among the 35 that had managed to most increase their membership. The number of members in these chosen troops had increased by 15 % to 46 % during the operating period 2012–2013. The interviewees were mostly the chairpersons of the troops.</p> <p>The study shows the changes that occurred in the troops during this period, how these changes related to the growth actions arranged by the district, and what effect the district's guidance had on the changes that facilitated growth in the troops. The interviewees also shared their opinions on the district's communications focused on growth. The study identified the effect of the district's growth actions on membership growth in the troops in question, which of these proposed actions were actually in use in the troops, and also how the increase in membership affected the quality of scouting in the troops.</p> <p>The study produced qualitative information on how the membership increase was accomplished on both district and troop levels. According to the study, increasing membership brings about not only more members, but also more quality in scouting, more income at all levels, and a brighter view of the future. It is possible to increase the membership in an organisation even within a rather short timeframe, if the methods and goals are well chosen and common for all participants, if the project leaders are persistent, and if the participants are motivated correctly. The model for increasing scouting and guiding membership in the capital area can be applied to all associations. The chosen methods and motivated and motivating leadership may be used as an example to other organisations. The growth in the capital area increased the vitality of scouting in the local troops, in the district, and in the Guides and Scouts of Finland.</p>	
<b>Keywords:</b> Youth Organisations, Scouting, Membership Acquisition, Development	

## SISÄLLYS

JOHDANTO	5
1 JÄSENKADON TAUSTAA	6
1.1 Järjestöjen ja partion haasteet	6
1.2 Kasvu suunnitelmien tekeminen	10
1.3 Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärässä tapahtunutta	12
1.4 Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvuhanke	14
2 TUTKIMUSMENETELMÄ	17
2.1 Tutkimuskysymykset	18
2.2 Tutkimusaineisto	19
3 PIIRIN KASVUTOIMENPITEET	22
3.1 Viestintään panostaminen	23
3.2 Toiminnan markkinoiminen	26
3.3 Kasvuun kannustaminen	29
3.4 Jäsenmaksujen maksamisen tehostaminen	29
3.5 Lisälaumojen perustaminen	30
3.6 Uusien lippukuntien perustaminen	31
3.7 Avoimuuden lisääminen	31
3.8 Partio-ohjelman käytön helpottaminen	32
4 LIPPUKUNNISSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET	34
4.1 Lisälaumojen perustaminen	36
4.2 Ryhmiin hankittu lisää jäseniä	37
4.3 Aikuisten rekrytointi onnistunut	39
4.4 Samoajaikäkauteen panostaminen	42
4.5 Muut partio-ohjelmaan liittyvät muutokset	45
4.6 Tapahtumamarkkinoinnin ja viestinnän lisääminen	47
4.7 Lippukunnan johtamisen kehittäminen ja asennemuutokset	48
4.8 Muutokset toiminta-alueella	49
4.9 Jäsenmäärän kasvun vaikutus toiminnan laatuun	49
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	51
5.1 Merkityksellisimmät kasvutoimenpiteet	54
5.2 Lippukunnan vastuut elinvoimaisuuden ylläpitämisessä	54
5.3 Piirin vastuut kasvun toteuttamisessa	56
5.4 Piirinjohtajan rooli	58
5.5 Samoajien rooli kasvaneissa lippukunnissa	59
5.6 Tulosten soveltaminen	60
6 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ	62
LÄHTEET	65

## JOHDANTO

Opinnäytetyö on kuvaus partiojärjestön kehityssuunnista ja tarjoaa sovellettavan mallin siitä, miten järjestön jäsenmäärän lasku voidaan katkaista ja kääntää selkeään nousuun. Järjestöjen alennustilasta on puhuttu vuosia, mutta suhdanne on kääntymässä. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten partion jäsenmaksun maksaneiden jäsenten määrä kasvoi 2012–2013 yhteensä 7,7 % eli 8800 jäsenestä 9500 jäseneen. Kerron työssäni, miten pitkät perinteet omaavassa nuorisojärjestössä onnistuttiin kasvattamaan jäsenmäärää alueella, jossa kilpailu eri harrastusten kesken on kova ja elämäntyö on kiireinen.

Käytän opinnäytetyössäni järjestö-, piiri- ja yhdistystermejä Aaro Harjun (9, 2004) määritelmien mukaan: Yhdistyksellä tarkoitetaan yhdellä paikkakunnalla toimivaa rekisteröityä yhdistystä. Partiossa yhdistyksiä kutsutaan lippukunniksi. Piiri on alueellinen yksikkö. Järjestöihin kuuluu piirejä ja yhdistyksiä. Partiossa yhdistykset ovat piirien jäseniä ja piirit ovat järjestön jäseniä. Partiojärjestön nimi on Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry, jota kutsutaan myös partion keskusjärjestöksi. Tutkimuksen kohteena ovat yhden partion piirijärjestön, eli Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n (PäPa ry:n) lippukunnat. Piiriin kuuluvat kaupungit ovat Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen. Työssä esiteltyt jäsenmäärät ovat partionjäsenmaksun maksaneiden jäsenten määriä. Niin kutsuttujen aktiivisten jäsenten määrät ovat yleensä aina korkeammat kuin maksaneiden.

Tein haastattelututkimuksen sellaisiin pääkaupunkiseutulaisiin partioyhdistyksiin, joissa jäsenmaksun maksaneiden jäsenten määrä oli selkeästi noussut. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää lippukuntien näkökulma kasvun toteutumisesta. Yhdistyksissä oli selvästi tapahtunut jotain merkittävää, josta kaikkien muidenkin lippukuntien, partiopiirien ja keskusjärjestön kannattaisi ottamaan mallia. Paikallisyhdistyksiä haastatteleamalla sain kiistatonta tietoa siitä, miten kasvu oli tapahtunut, mikä yhdistyksen toiminnassa oli muuttunut ja miksi. Tutkin myös, miten piirin kasvuhankkeen toimenpiteet olivat vaikuttaneet yhdistyksissä tapahtuneeseen kasvuun ja onko piirin ohjauksella merkitystä.

Partiossa tehdään kiitettävän paljon määrällisiä tutkimuksia, mutta laadullisten tutkimusten teko on ollut vähäistä. Haastattelumenetelmä oli onnistunut, koska pystyin kysymään tarkentavia kysymyksiä ja perehtymään hyvin yhdistysten tilanteisiin. Pidän tutkimuksen tuloksia luotettavan, koska aineisto on kylläinen ja tarpeeksi laaja. Tutkimuksella on suuri merkitys partion määrällisten tutkimusten täydentäjänä, strategiatyön ohjaajana ja resurssien kohdentamisen apuvälineenä.

Partiolla on useita toimintamalleja, joita muutkin järjestöt voivat hyödyntää. Työssä esitellään sellaisia painopisteitä ja toimintatapoja, joilla on pystytty lisäämään jäsenmäärää merkittävästi. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten toteuttama uudistamistyö on tehty paikallisyhdistysten lähtökohdista ja tarpeista. Toiminnan sisältöjä on kehitetty ja käyttöön on otettu täysin uusia toimintatapoja. (Harju 2007, 20.) Opinnäytetyöni helpottaa myös nuorisjärjestöissä tapahtuvien muutosten järjestelmällistä yleisarviointia (Viitanen 2008, 274).

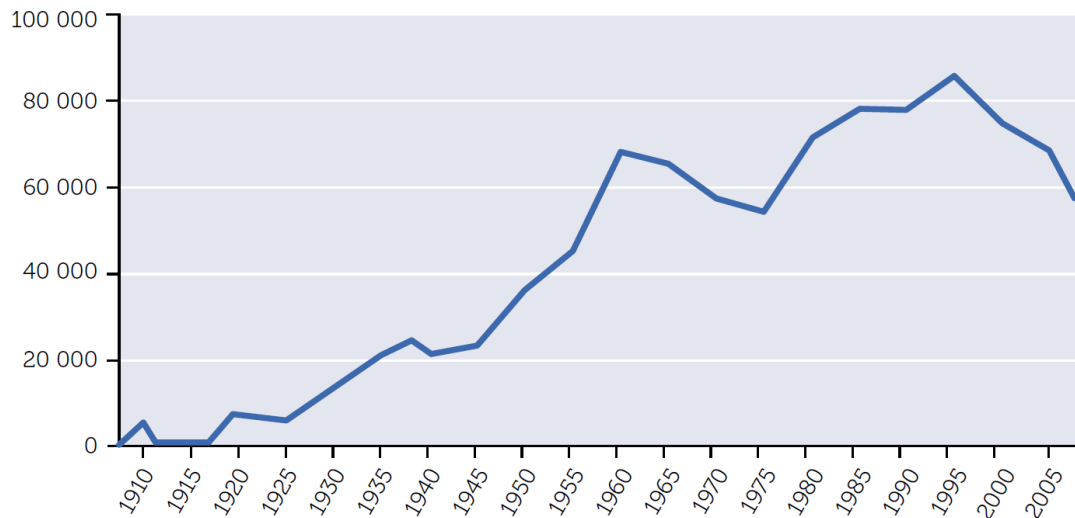
Johtopäätökseni ja tulkintani perustuvat pääasiassa partiossa tehtyihin tutkimuksiin ja omaan kokemukseeni. Olen harrastanut lapsesta asti partiota aktiivisesti ja perustanut partion paikallisyhdistyksen 15 vuotta sitten. Olen myös toiminut luottamustehtävissä piirijärjestössä. Partion valtakunnallisessa järjestössä eli Suomen Partiolaisissa olen työskennellyt vuodesta 2009 ja opiskellut tuona aikana järjestökehittäjän erikoistumisopinnot.

## 1 JÄSENKADON TAUSTAA

### 1.1 Järjestöjen ja partion haasteet

Partiossa, kuten muissakin järjestöissä, oli 2000-luvulle tultaessa havahduttu siihen, että jäsenmäärät laskevat ja vapaaehtoisten rekrytointi on yhä vaikeampaa. Partiojärjestöissä kautta maailmaan oli todettu sama trendi. Jäsenmäärän lasku kiihtyi Suomessa vuosi vuodelta. Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:n (jatkossa Suomen Partiolaiset tai keskusjärjestö) jäsenmäärä lähti laskuun 90-luvun puolivälissä (KUVIO 1). Lasku oli mittava ja enteili toiminnan kannalta huonoja aikoja. Käyrän kääntyessä yhä vahvempaan laskuun tuli ilmeiseksi,

että toiminnan on muututtava, jotta lasku saadaan pysäytettyä. Laskennallisena uhkana oli, että 2030-luvulla partiossa ei olisi enää yhtään jäsentä.



KUVIO 1. Jäsenmäärän kehitys Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry:ssä (Partion 100-vuotishistoriikki 2009).

Partiolaisten jäsenmäärän laskua ei selittänyt järjestötoiminnan keskeisimmäksi haasteeksi mainittu järjestötoimijoiden ikääntyminen (Harju 2004, 12), koska partiossa on perinteisesti annettu nuorille vastuuta ja lasten- ja nuortentoiminnan järjestämiseen keskittyminen on tuottanut uusia järjestötoimijoita. Jäsenmäärän laskua ei pystytä selittämään järjestöllisen osaamisen yleisellä vähenemiselläkään (emt.13) tai järjestön johtamisen koulutuksen puutteella (emt. 14), koska partiossa on mahdollisuus saada koulutus jokaiseen luottamustehtävään ja johtamiskoulutusta järjestetään kaikille toimijatasoille. Pelkkä koulutuksen järjestäminen ei toki riitä. Olennaisinta on, että koulutuksiin osallistutaan. Etenkin yhdistysten puheenjohtajien (lippukunnanjohtajien) kouluttautuminen lippukunnanjohtajakursseilla on ollut huomattavan heikolla tasolla. Partiossa pitää kiinnittää aikaisempaa paremmin huomioita siihen, että kurssisisällöt ja koulutustarjonta vastaavat tarvetta. Harju (2004, 14) mainitsee, että järjestötoimijoilta puuttuu yleisesti viestintä-, markkinointi-, ja it-osaamista.

Vapaaehtoisten rekrytoimisen vaikeutuminen on huomattu partiossakin (Harju 2004, 13). Rekrytointia täytyy tehdä entistä aktiivisemmin ja suunnitelmallisemmin. Vapaaehtoistehtävien joustavuuteen ja niiden vaihtoehtojen määriin täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Vapaaehtoisen, luottamushenkilöiden ja uusien

jäsenten rekrytoimista vaikeuttaa myös toiminnan laadun ajoittainen heikkous. Entistä koulutetummat ja varakkaammat ihmiset karttavat yhdistyksiä, joiden toiminta huokuu sekasortoa ja joiden johtaminen vaikuttaa huonolta (emt. 14). Laadukkaan toiminnan tarjoaminen on tärkeää, koska ihmiset sitoutuvat harrastuksiin vain niin kauan, kun ne hyödyttävät tai viihdyttävät heitä (emt. 15). Mitä vähemmän yhdistyksissä on jäseniä, sitä huonommin toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun pystytään käyttämään aikaa.

Väestön keskittyy alueellisesti Etelä-Suomeen ja suurten taajamien ympärille (Harju 2004, 13). Partiossa ei pystytty vastaamaan kasaantuvan väestön haasteeseen ennen kasvuhankkeita. Partioharrastamisen mahdollisuuksia ei ollut tarpeeksi. Kaupungistuminen on vaikuttanut siihen, että partion päätoimintaympäristö eli luonto on yhä huonommin saavutettavissa, luonnossaliikkumisen ja -selviytymisen taidot ovat vähentyneet ja toimintaa joudutaan soveltamaan kaupunkioloihin sopivaksi. Tämä ei ole kuitenkaan ratkaisematon ongelma, koska partion merkitys luontosuhteen ylläpitäjänä kasvaa, partiosta tulee entistä elämyksellistä ja partio mukautuu helposti yhteiskunnan muutoksiin.

Partiolla ei ole merkittäviä haastajia yritysmaailmasta, kuten sosiaali- ja terveysjärjestöillä. Itse asiassa partiolla voisi alkaa tarjota yrityksille maksullista ryhmänohjaajakoulutusta ja johtajakoulutusta. Verkostoitumisessa partiolla on kehitettävää. Yhteistyötä muiden järjestöjen kanssa voitaisiin lisätä huomattavasti. (emt. 15.) Järjestö hyötyisi varmasti yhteistyöstä esimerkiksi Suomen Ladun kanssa, jonka tarjoamat kurssit voisivat olla vastaus kaupungistuneiden partiolaisten luonnossa liikkumistaitojen parantamiseen.

Järjestöjen yleisten haasteet eivät sellaisenaan selitä partion jäsenmäärän laskua. Muun muassa tämän vuoksi partiossa tutkittiin tarkasti, miksi partiolaisten jäsenmäärä laskee. Keskusjärjestössä tehtiin jäsenmäärän kasvun esteistä tutkimus vuonna 2011. Kasvun esteet -tutkimuksen (2011) kysymykset perustuivat ruotsalaisten ja tanskalaisten partiojärjestöjen tilastoihin siitä, millaisia ovat lipukunnat, joilla menee erityisen hyvin. Keskusjärjestön ja piirijärjestöjen luottamushenkilöt listasivat valtakunnallisiksi kasvun esteiksi seuraavat seikat (Kasvun esteet 2011):



- Kokousten, retkien ja leirien toiminnan laatu ja kiinnostavuus on heikkoa tai epätasaista.
- Partio ei kiinnosta partioon kuulumattomia, sillä partiossa ei ole vetovoimaa. Partiossa olevien oma sisäinen innostus on kadonnut.
- Johtajistosuunnitelmia ei tehdä, aikuisia ja vaeltajia ei johdeta tai heistä ei huolehdi.
- Lippukunnan johtaminen ei ole järjestelmällistä, suunniteltua, eikä toiminta ole läpinäkyvää ja osallistavaa.
- Partio-ohjelmaa ei pystytä toteuttamaan tai haluta toteuttaa. Tämä koskee erityisesti samoaja- ja vaeltajaohjelmaa (15–17-vuotiaiden ja 18–22-vuotiaiden partio-ohjelmat).
- Ryhmiin ei ole tarpeeksi tulijoita eli lippukuntiin ei liity tarpeeksi jäseniä.
- Ryhmille ei löydetä johtajia (ohjaajia).
- Uusia jäseniä ei rekrytoida tai ei pystytä rekrytoimaan tarpeeksi ja sitouttamaan toimintaan.
- Uusia aikuisia ei haluta mukaan toimintaan, eikä heitä osata johtaa.
- Partio ei aja omaa etuaan tai tee yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa.
- Aluetyö ja piirin sekä SP:n tuki eivät tavoita lippukuntia ja tehdään päällekkäisiä asioita.
- Olemassa olevia resursseja ei osata hyödyntää tehokkaasti tai niiden saavutettavuudessa on puutteita.
- Toiminnanalojen yhteistyö on riittämätöntä.

Paikallistasolle eli lippukunnille tehtiin aiheesta internet-kysely. Valtakunnallisessa kyselyssä eivät olleet mukana Pääkaupunkiseudun Partiolaisten lippukunnat, koska heille oli tehty kasvuestekysely juuri ennen kuin valtakunnallinen kysely saatiin liikkeelle. Lippukuntien määrittelemät tärkeimmät kasvun esteet (Kasvun esteet 2011):

- Ryhmille ei löydy johtajia (ohjaajia).
- Uusia aikuisia ei haluta tai osata ottaa mukaan toimintaan.
- Uuteen ryhmään ei ole tarpeeksi tulijoita.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvun esteet -kysely (Kasvukysely, PÄPa ry, 2011) oli laajempi kuin keskusjärjestön toteuttama, mutta sen tulokset noudatte-

livat keskusjärjestön tekemän kyselyn tuloksia. Vastauksissa mainittiin myös, että etteivät lippukunnat osaa tai jostain muusta syystä eivät markkinoi toimintaansa. Osassa lippukunnista jäsenrekrytointia ja vapaaehtoisten rekrytointia ei välttämättä edes nähty tarpeelliseksi.

Vastaukset kertovat yleisestä innottomuudesta ja energiattomuudesta. Toimijat tuntuvat masentuneet samaan tahtiin harrastuksen vetovoiman vähenemisen kanssa. Partion jäsenmäärä laski, koska partion imago ei enää houkuttellut jäseniä ja vapaaehtoisia liittymään yhdistyksiin oma-aloitteisesti. Partiossa ei ollut herätty siihen, että kilpailu ihmisten ajasta on armoton ja jokaisen yhdistyksen ja järjestön on tehtävä aktiivisesti töitä jäsenien hankkimiseksi. Partion piti avata ovensa ja kertoa, miksi harrastus on niin hyvä, että mukaan kannattaa liittyä.

## 1.2 Kasvusuunnitelmien tekeminen

Kasvun esteiden arvioinnin jälkeen ryhdyttiin toimeen. Keskusjärjestössä tehtiin strategiaa täydentävä kasvusuunnitelma ja piirijärjestöt tarttuivat jäsenmäärän laskun pysäyttämishaasteeseen kukin omalla tavallaan. Partion maailmanjärjestöt olivat tehneet kasvuoppaansa jäsenmaidensa käytettäviksi. World Scout Bureauun kasvuopas (2008) Action for Growth opasti seuraavanlaisiin kasvutekoihin:

- Nykytilan arvioiminen mahdollisimman tarkasti. Tutkimusten tavoitteena on tuntea partion jäsenet ja harrastukseen liittyvät trendit mahdollisimman hyvin.
- Toimintaympäristön tutkiminen, jonka tavoitteena on hahmottaa pitkän aikavälin ulkoiset muuttajat, jotka vaikuttavat partion kiinnostavuuteen.
- Päättää, kohdistetaanko uusjäsenhankinta perinteisiin partion kohderyhmiin vai kohdistetaanko markkinointi uusiin kohderyhmiin, kuten maahanmuuttajiin.
- Paikallisen toiminnan tukemisen parantaminen varmistamalla paikallisyhdistysten tarvitsemien resurssien saatavuus, kouluttamalla, kannustamalla, motivoimalla ja vapaaehtoistyöstä kiittämällä.

- Mahdollistamalla partion harrastaminen joustavasti: etsimällä vaihtoehtoja kokoontumisaikoihin, tarjoamalla virtuaalisia osallistumismahdollisuuksia ja joustamalla ikäryhmien kokoonpanoissa.
- Aikuisten vapaaehtoisten rekrytointiin panostaminen tekemällä rekrytointisuunnitelmat ja -materiaalit, suunnittelemalla uusille aikuisille sopivat koulutukset, tarjoamalla tukea, antamalla säännöllisesti palautetta, kohtelemalla kaikkia tasa-arvoisesti, sitouttamalla aikuiset yhteisiin päämääriin ja arvoihin sekä ylläpitämällä innostunutta ilmapiiriä.
- Varmistaa, että jokaisen ikäkauden ohjelma on tarpeeksi kiinnostava, nousujohteinen ja tarjoaa huippuhetkiä, joita voi saada vain partiosta.

Suomessa aktivoituttiin pyytämään kasvuooppeja Iso-Britannian The Scout Associationin partioedustajilta. Partiomaista Iso-Britanniassa ryhdyttiin ensimmäisenä toimeen tavoitteena katkaista jäsenmäärän lasku ja saada jäsenmäärä jälleen nousuun. Edustajat kävivät Suomessa esittelemässä omaa kasvuprojektiaan ja sen tuloksia hyvin karismaattisesti, innostavasti ja uskottavasti. Brittien malli todisti, että kasvu on mahdollista ja innostus tarttui. Jäsenmäärän lasku oli Briteissä pahimmillaan vuonna 2001, jolloin valtakunnallinen jäsenmäärä laski 6 % vuodessa. Lasku saatiin pysähtymään vuoteen 2007 mennessä ja vuonna 2009 jäsenmäärä kasvoi lähes 4 %. (Peck 2011.) Britit määrittelevät, että heidän kasvuprojektinsa alkoi jo 1990-luvun lopussa organisaatiomuutosten toteuttamisella. Kasvun tavoittelu projekti huipentui 2007 juhlahajoreeseen Iso-Britanniassa. Brittipartiolaisia on nykyään noin 500 000. The Scouts Associationin kasvuprojekti sisälsi lyhyesti seuraavat toimenpiteet:

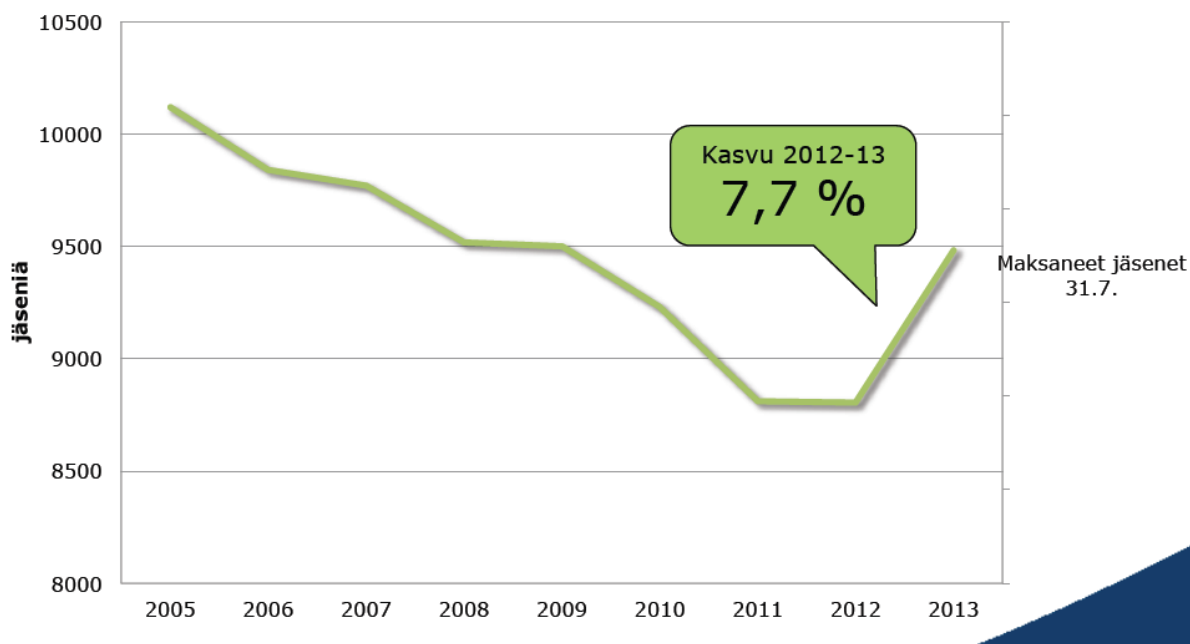
- Partio-ohjelman toteutumisen tutkiminen ja toiminnan kehittäminen entistä kiinnostavammaksi.
- Aikuisten vapaaehtoisten aktiiviseen rekrytointiin panostaminen ja toimintaan mukaan lähtemisen helpottaminen.
- Ulkoisen imagon parantaminen ja nuorten esiin nostaminen.
- Toimihenkilöjohdon ja luottamushenkilöjohdon sitoutuminen yhteiseen päämäärään eli kasvuun.

(Peck 2011.)

Suomen Partiolaisissa kasvuun pureutuminen aloitettiin lisäämällä resursseja partiotietotutkimukseen. Keskusjärjestössä aloitti kokoaikainen tiedonhallinta-koordinaattori, jonka työtehtävänä on tuottaa tutkittua tietoa partion tilasta Suomessa. Kattavat tilastot olivat äärimmäisen tärkeitä, jotta nykytila pystyttiin määrittelemään ja tavoitteet pystyttiin asettamaan järkevästi. Keskusjärjestöön palkattiin myös kasvukoordinaattori, jonka tehtävänä oli koordinoida luottamushenkilöiden kanssa Suomen Partiolaisten strategiaa täydentävä kasvusuunnitelma. Kasvusuunnitelman teko aloitettiin ottamalla selvää kasvun esteistä. Ajatuksena oli, että kun kasvun esteet ovat selvillä, voidaan päättää, millä keinoilla esteet poistetaan. Kasvukoordinaattorin työtehtävä lakkautettiin keskusjärjestön YT-neuvottelujen aikana ennen kuin se ehti kunnolla alkaa ja vastuu kasvusta siirtyi kokonaan luottamushenkilöille ja piirijärjestöille. Keskusjärjestön koordinoiva rooli jäsenmäärän kasvutavoitteen toteuttamisessa heikkeni.

### 1.3 Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärässä tapahtunutta

Partion eteläisimmässä piirijärjestössä, Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa, jäsenten määrän lasku noudatti partion valtakunnallisia lukuja vuoteen 2011 saakka. Vuodesta 2005 jäsenmaksun maksaneiden jäsenten määrä oli laskenut vuoteen 2011 mennessä 10 100 jäsenestä 8 800 jäseneen eli 15 %. Elokuun 2011 ja heinäkuun 2012 välisenä aikana jäsenmäärän laskukehitys saatiin tasaantumaan. Lasku muuttui huomattavaksi nousuksi toimintavuonna 2012–2013. Partion jäsenmaksun maksaneiden jäsenten määrä kasvoi piirissä 7,7 % eli noin 8800 jäsenestä 9500 jäseneen (KUVIO 2). (Kiilunen 2013.) Pääkaupunkiseudun Partiolaisten merkittävä ja Uudenmaan Partiopiirin pienimuotoinen kasvu veti koko valtakunnallisen partion maksaneiden jäsenten määrän 1,8 % nousuun.



KUVIO 2. Jäsenmäärän kehitys Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa (PäPan kasvu 2013).

Kasvu tapahtui 62 % piirin lippukunnista (paikallisyhdistyksistä). Kasvua tutkitessa todettiin, että kasvu tapahtuu yli 50 jäsenisissä yhdistyksissä. Voidaan yleistää, että alle 50 jäsenen lippukunnilla ei näytä olevan voimavaroja satsata jäsenmäärän kasvattamiseen ja pienten lippukuntien menestyminen tulevaisuudessa on epävarmaa. Kasvu tapahtui tasaisesti kaikilla piirin alueilla ja kaupungeissa. Partion kohderyhmäikäisten lasten ja nuorten (7-22-vuotiaat) määrä kasvoi lievästi piirin alueella, mutta se ei selitä piirin jäsenmäärän kasvua. Piirin jäsenmäärä kasvoi useita prosenttiyksikköjä enemmän kuin väestön määrä kasvoi. Voidaan todeta, ettei partion kohdeikäisten määrä lippukunnan (paikallisyhdistyksen) toimialueella vaikuta merkittävästi lippukunnan jäsenmäärään tai uusien jäsenien sisäänottomääriin. (Kiilunen 2013.)

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten uudet jäsenet ovat pääasiassa sudenpentuja (7-9-vuotiaita), seikkailijoita (10–12-vuotiaita) tai yli 29-vuotiaita aikuisia. Sudenpentuja saatiin mukaan 16 % prosenttia enemmän toimintavuonna 2012–2013 edelliseen toimintavuoteen verrattuna. Uusien jäsenien sisäänottomäärät olivat kasvun kannalta merkittävät. (Kiilunen 2013.)

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvusta voidaan oppia, että samojen lippukuntien (paikallisyhdistysten) jäsenmäärät eivät kasva eivätkä laske merkittävästi perättäisinä vuosina. Kasvupyrähdykset yhtenä vuonna selittyvät pääasiassa lisälaumojen perustamisesta. Kasvava lippukunta on yleisten partiotilastojen mukaan laadukas. Kasvaneissa lippukunnissa kouluttaudutaan ahkerasti ja toteutetaan partio-ohjelmaa. Opittuja ja todettuja faktoja on myös, että liittyneiden jäsenten määrä vaikuttaa merkitsevästi lippukunnan tulevaisuudessa tapahtuviin jäsenmäärän muutoksiin. Mikäli uusia jäseniä ei oteta tai saada mukaan, lippukunnan jäsenmäärä ei pysy samana vaan se laskee. (Kiilunen 2013.)

Partioon saadaan uusia jäseniä pääasiassa sudenpentuikäisistä. Havaintoa tukee Prior Oy:n Tatu Kuoppasen luento partion imago tutkimuksesta (2013), jossa hän vakuutti, että partion jäsenhankinta kannattaa suunnata 7-10-vuotiaisiin ja heidän vanhempiinsa. Tätä vanhemmat lapset ovat pääasiassa tehneet jo päätöksensä siitä, liittyvätkö partioon koskaan vai eivät. (Prior konsultointi 2013.) Pääkaupungin Partiolaiset mittaavat jatkossa partioprosentin (partiolaisten osuus alueen väestöstä) sudenpentujen osuutena alueella asuvista 7-9-vuotaista. Sisäänottomäärät ennustavat parhaiten partion yleistä jäsenmääräkehitystä ja tulevaisuutta. (Kiilunen 2013.) Toisin sanoen vanhempien ikäluokkien partioprosentti on seurausta siitä, miten hyvin sudenpentuikäisiä on saatu otettua mukaan toimintaan.

#### 1.4 Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvuhanke

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärän kehityksen muuttuminen syökkyidosta vahvaksi kasvuksi vaati isoja muutoksia. Piiri aloitti kasvuhankkeen toteuttamisen vuonna 2011. Piirin silloiset luottamushenkilöjohtajat ja toimihenkilöt tekivät ensimmäiset suunnitelmat siitä, miten jäsenmäärän lasku saataisiin taltutettua. Tärkeintä oli, että luottamusjohdolla ja toimihenkilöjohdolla oli yhteinen tahto ratkaista jäsenten määrän lasku. Suunnitelmiansa tueksi piirillä oli käytettävissään maailmanjärjestöjen materiaalit, muiden partiomaiden innostavat toteutukset ja keskusjärjestön tekemät tilastot sekä kasvusuunnitelma. Piirin oma kasvusuunnitelma tehtiin omiin tulkintoihin ja ideoihin perustuen.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten piirinjohtajan vaihtuessa piirijärjestössä keski-tyttiin kääntämään jäsenmäärän lasku kasvuksi. Anna Munsterhjelm uudisti nopeaan tahtiin piirin organisaatiota ja lanseerasi järjestöön asenteen, että kasvu ei tapahdu vaan se tehdään ja että aikaansaadakseen isoja muutoksia, pitää tehdä isoja muutoksia. Isojen muutosten toteuttaminen vaatii rohkeutta ja varmaa päätöksentekoa (Harju 2004, 100). Piirinjohton piti pysyä kylmäpäisenä ja toimia harkitusti. Päättävöitteeksi valittiin yksiselitteisesti kasvu. Tavoite vaati perusteluja, sillä ennen vuotta 2012 lisäjäsentien tavoittelu tuntui yleisesti vieraalta asialta ja mahdottomalta toteuttaa.

Kasvutavoitteita ei määritelty projektiksi, vaan se otettiin koko piirijärjestön yhteiseksi tavoitteeksi eikä tavoitteen toteuttamista ulkoistettu yhdelle toimialalle. Tavoitteesta tiedotettiin ja muistutettiin taajaan ja voimakkaasti ja sitä toteuttamaan valjastettiin kaikki toimihenkilöt, luottamushenkilöt, vapaaehtoiset ja kaikenikäiset jäsenet jokaiselta toiminnanalalta ja jokaisesta ryhmästä. Jokaisella toiminnanalalla ja toimijaryhmällä oli sama tavoite, mutta tarkkaan määritelty omat keinonsa tavoitteen saavuttamiseksi. (Munsterhjelm 2013.) Toiminnasta karsittiin kaikki tavoitteeseen ja partion perustarkoitukseen liittymättömät rönsyt pois (Harju 2004, 92). Piirissä tehtiin kasvusuunnitelmien perusteella pitkä lista toteutettavia toimenpiteitä, jotka vastuutettiin usealle piirin eri toiminnanalalle. Piirinjohto ja toimihenkilöt sitoutuivat toimivansa itsekin tavoitteen toteuttamiseksi vastaamalle antamiinsa haasteisiin (Munsterhjelm 2013.) Piirinjohto toimi viisaasti, sillä uskottavuuden vuoksi sanojen ja tekojen tulisi olla tasapainossa keskenään. Se mitä tekee, kertoo arvoista ja tavoitteista huomattavasti enemmän kuin sanat. (Juholin 2001.)

Piirinjohtaja starttasi kasvukampanjoinnin julkaisemalla tekemänsä kasvutavoitvideon piirin jäsenkokouksessa, jossa oli koolla suurin osa piirin kuuluvien lippukuntien (paikallisyhdistysten) edustajista. Videon pääsanomana oli, että piirillä olisi vuonna 2012 vain yksi tavoite eli kasvu. Tarve perusteltiin videolla niin, että partioon pitäisi päästä kaikkien halukkaiden ja siten, että laskennallisesti kaikki partio toiminta lakkaisi vuonna 2033, mikäli jäsenmäärän laskutrendiä ei saataisi talttumaan. Kasvutavoite hyväksyttiin, ja sitä tarkennettiin niin, että piirissä pitäisi olla vuonna 2013 10 000 jäsentä. Kasvun toteuttamisen pääkeinoksi esiteltiin sudenpentujen (7-9-vuotiaat) määrän kasvattaminen lisä-

laumoja perustamalla. (Munsterhjelm 2013.) Piirin kasvutavoitetta pidettiin aluksi utopistisena ja piirin johdon toimet herättivät kritiikkiä. Piirinjohto törmäsi faktaan, että osa organisaation tai yhteisön jäsenistä vastustaa muutoksia aina (Juholin 2001, 243). D'Aprixin (1996) luokittelee, että muutosten vastaanottajista 15 % on toiveikkaita ja energisiä; 35 % epävarmoja, mutta avoimia; 35 % kielteisiä ja skeptisiä ja 15 % pelokkaita tai hyökkääviä. Johdon tehtävänä on perustella ja saada yhteisön jäsenet vakuuttumaan muutosten tarpeesta. (Juholin 2001, 243.) Muutokset aiheuttavat aina epävarmuutta ja epäluottamusta, mutta onneksi toteuttamiseen päätettiin kuitenkin ryhtyä.

Videossa esiteltiin, miten kasvutavoite voidaan saavuttaa ja esiteltiin kuusi kasvutekoa, jotka piiri sitoutui toteuttamaan. Piirin kasvuteot olivat (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset 2013):

- "Järjestämme eskareissa (esikouluissa) partioviikon." Eskariviikko pidettiin 110 esikoulussa ja se tavoitti 2500 esikouluikäistä.
- "Lähetämme pääkaupunkiseudun lapsille kutsun partioon." Piirilehti Heppusta tehtiin ekaluokkalaisten oma numero ja se lähetettiin kaikille pääkaupunkiseudun ekaluokkalaisille. Lehden välissä toimitettiin lasten vanhemmille suunnattu partiomarkkinointiesite.
- "Kutsumme ei-vielä-partiolaiset Sarasteelle ja viettämään partioviikkoa." Piirileiri Sarasteelle osallistui 341 partion kohderyhmäikäistä, jotka eivät olleet leirille lähtiessään partion jäseniä. Näistä 100 oli aikuisikäisiä.
- "Tarjoamme lippukunnille valmiit markkinointimateriaalit." Paikallisyhdistyksillä oli käytettävissä julisteita, yhdistyskohtaisia valmiita esitteitä, tahtumateltoja ja jaettavia mainoslaastareita. Jokainen lippukunta sai partio-banderollin.
- "Suunnittelemme valmiit kokousohjelmat kaikille ikäkausille." Etenkin uusien lasten ja nuorten ryhmien vetäjiä varten tehtiin valmiita ohjelmakokonaisuuksia viikkokokouksissa käytettäväksi. Vinkit jaettiin netissä ja ne oli mahdollista tilata sähköpostiin.
- "Avaamme uudet nettisivut partiosta kiinnostuneille." Piiri avasi erikseen ulkoiset nettisivut partioon tahtoville ja keskitti sisäisen tiedonjakamisen eri osoitteeseen. Partioon pääsemistä helpotettiin kokoamalla ulkoisille



nettisivuille jokaisen paikallisyhdistyksen eri ryhmien kokoontumisajat ja -paikat.

Muita kasvuhankkeita olivat uusien lippukuntien järjestelmällinen perustuttaminen toimihenkilövoimin ja monikulttuuristen KAMU-kerhojen järjestäminen, joissa maahanmuuttajataustaiset pääsivät kokeilemaan partiota.

Lippukunnat sitoutettiin kolmeen kasvutekoon, jotka olivat (Munsterhjelm 2013):

- "Hankimme uusia jäseniä."
- "Olemme aidosti avoimia ja näkyvillä."
- "Toimimme yhä paremmin."

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimushypoteesini olivat, että Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n kasvuteot ja niitä konkretisoineet kasvutoimenpiteet auttoivat lippukuntia kasvamaan ja että lippukuntien pitää muuttaa vallalla olleita toimintapojaan kasvaakseen. Tutkimustulostavoitteena oli saada tietää, mitkä piirin kasvutoimenpiteistä olivat merkityksellisiä lippukuntien jäsenmäärän kasvun kannalta. Toinen tavoite oli saada selville, minkälaiset toimintatapamuutokset tuottavat jäsenmäärän kasvua lippukunnissa. Kysymykset on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisille ja minulle oli tärkeää, että tutkimus tehtiin lippukuntatoimijoiden näkökulmasta. Partioharrastus toteutuu paikallisella tasolla ja partioon liitytään ja partiosta erotaan lippukunnissa. Lippukunnissa tapahtunutta ja siitä saatavia tuloksia ei voi kiistää. Partiossa tehdään erittäin vähän laadullista tutkimusta, joten haastattelututkimukseni on uusi avaus ja esimerkki, millaista hyötyä haastatteluista voisi toiminnan kehittämisen kannalta olla.

Kysyin lippukunnilta, mitkä asiat lippukunnan toiminnassa ovat muuttuneet toimintavuonna 2012–2013. Mikäli muutokset olisivat selkeästi samat kuin piirin valitsemat kasvutoimenpiteet, piirin ohjaavaa vaikutus olisi selvä. Odotus oli, että lippukuntien toteuttamista muutoksista voitaisiin myös oppia jotain sellaista, jota piiri- tai keskusjärjestötasolla vielä tunnustetaan. Piirin tekemiä toimenpiteitä, ja

niiden tärkeyttä, voidaan arvioida, ylistää tai kritisoida niin monesta eri näkökulmasta, kuin keskustelijoitakin on, ellei arvioita voida verrata faktoihin. Tutkimuksestani saadaan toimenpiteiden arvioimiseksi haastateltujen lippukuntien käyttöön ottamien kasvutyökalujen käyttöaste ja lippukunnanjohtajien käsitys erilaisten toimenpiteiden merkityksestä. Vertaan kasvutoimenpiteiden tärkeyttä myös Suomen Partiolaisten loka-marraskuussa 2013 tekemään liittymiskyselyyn, jossa otettiin selvää, mitkä asiat vaikuttivat toimintavuonna 2012–2013 partioon liittyneiden harrastuksen aloittamiseen. Liittymiskyselyyn vastasi 272 Pääkaupunkiseudun Partiolaisiin kuuluviin lippukuntiin liittynyttä.

Liittymiskyselyn lisäksi käytän oman tutkimukseni tulosten analysoinnissa apuna Suomen Partiolaisten lippukunnanjohtajabarometrin (2013) tuloksia ja vuosittain julkaistavia tilastoja (2013). Barometri-kysely toimitetaan vuosittain kaikkien partiolippukuntien johtajille. Partiosta on valmistunut loppusyksyn aikana myös ulkopuoliselta taholta tilattu imagotutkimus, johon haastateltiin noin tuhatta ihmistä, jotka eivät ole partion jäseniä ja tuhatta partiolaista (Prior Konsultointi 2013). Imagotutkimuksen tulokset antavat hyvän lisän tutkimuskokonaisuuteen.

## 2.1 Tutkimuskysymykset

Haastattelututkimuksessa oli kaksi osiota: lippukunnassa tapahtuneet muutokset ja Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvuhankkeen arviointi. Vastaja sai aluksi vapaasti kertoa, minkälaisia muutoksia lippukunnassa on tapahtunut toimintavuoden 2012–2013 aikana. Pyysin perustelemaan muutokset ja tarkentamaan, miksi muutoksen ryhdyttiin, miten se tehtiin, ketkä siihen osallistuivat ja mistä saatiin tukea. Muutokset saivat olla minkälaisia tahansa. Muutosten käsittelyn lopuksi pyysin vastaajaa kertomaan, mitkä muutoksista ovat edesauttaneet kasvua ja mitkä muutoksista ovat tärkeimpiä kasvun kannalta. Osion päätteeksi kysyin, miten jäsenten määrän kasvu on vaikuttanut lippukunnan toiminnan laatuun. Vastauksen sai halutessaan perustella. Lopuksi kysyin, millaisia tulevaisuuden suunnitelmia lippukunnalla on.

Toisessa osiossa keskityttiin arvioimaan Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvutoimenpiteitä. Aluksi esitin, että piiri on viestinyt vahvasti kasvusta viestintä-

kanavissaan, erityisesti Partio kuuluu kaikille -sivuston kautta, tapahtumissaan ja tukimuotojensa myötä. Pyysin vastaajaa kuvailemaan muutamalla adjektiivilla, millaista viestintä vastaajan mielestä oli. Osion toiseen kysymykseen vastaaja vastasi kyllä tai ei sen mukaan, mitkä piirin lanseeraamista kasvutoimenpiteistä oli ollut käytössä lippukunnassa. Lopuksi vastaaja sai arvioida Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kaikkia kasvuhankkeita ja toimenpiteitä sen mukaan, kuinka paljon ne ovat tukeneet jäsenmäärän yleistä kasvua. Vastausmääreinä oli paljon, jonkin verran, vähän tai ei lainkaan.

## 2.2 Tutkimusaineisto

Lähetin haastattelukutsun 35 pääkaupunkiseutulaiselle lippukunnalle, joissa partion jäsenmaksun maksaneiden määrä oli kasvanut eniten toimintavuoden 2012–2013 aikana. Haastattelukutsuun vastasi 23 lippukuntaa. Lähetin haastattelukutsun sähköpostitse ja osoitin haastattelupyynnön ensisijaisesti lippukuntien johtajille (lpkj, partion paikallisyhdistyksen puheenjohtaja) Valtaosa vastanneista (20 hölö) oli lippukunnanjohtajia, kaksi lippukunnan apulaisjohtajaa (lpkja) ja yksi ilmoitti tehtäväkseen hallituksen jäsenyyden.



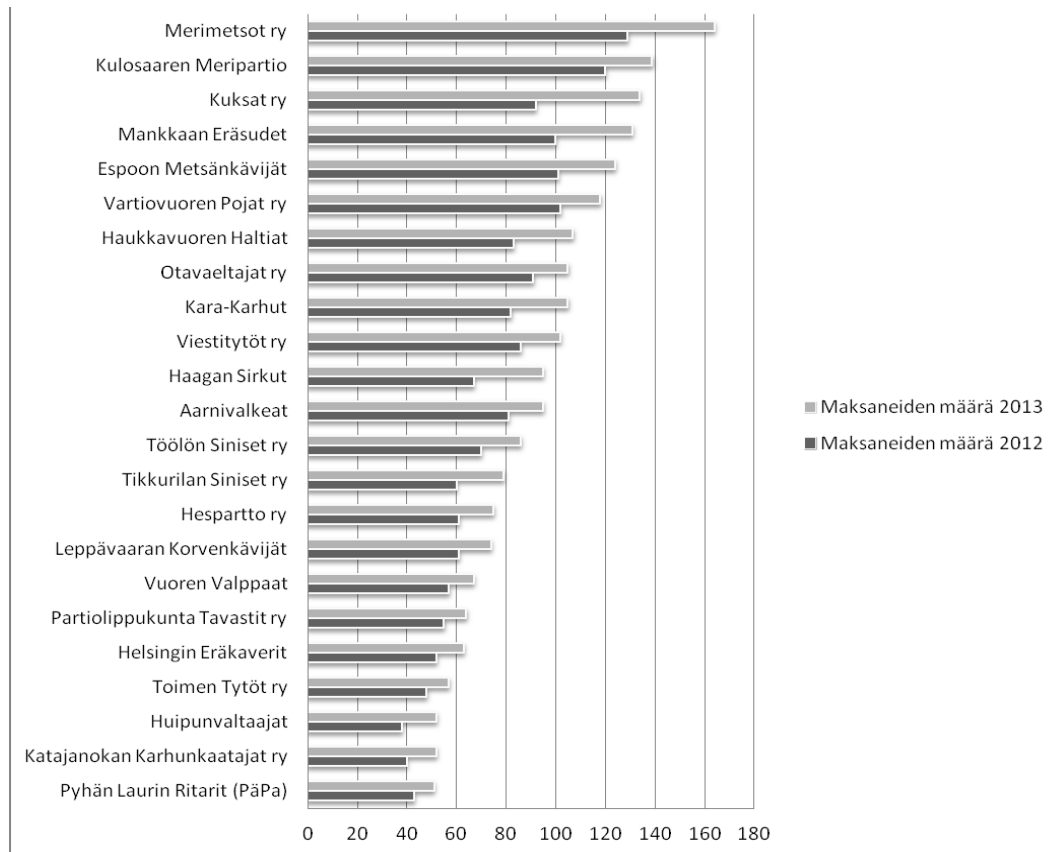
KUVIO 3. Haastatteluun vastanneiden pestin pituus vuosissa.

Suurin osa vastanneista oli toiminut lippukunnanjohtajapestissään muutamista kuukausista kolmeen vuoteen (KUVIO 3). Pestiaika ja lippukunnan yleinen tilanne vastaavat Suomen Partiolaisten tekemän lippukunnanjohtajabarometrin

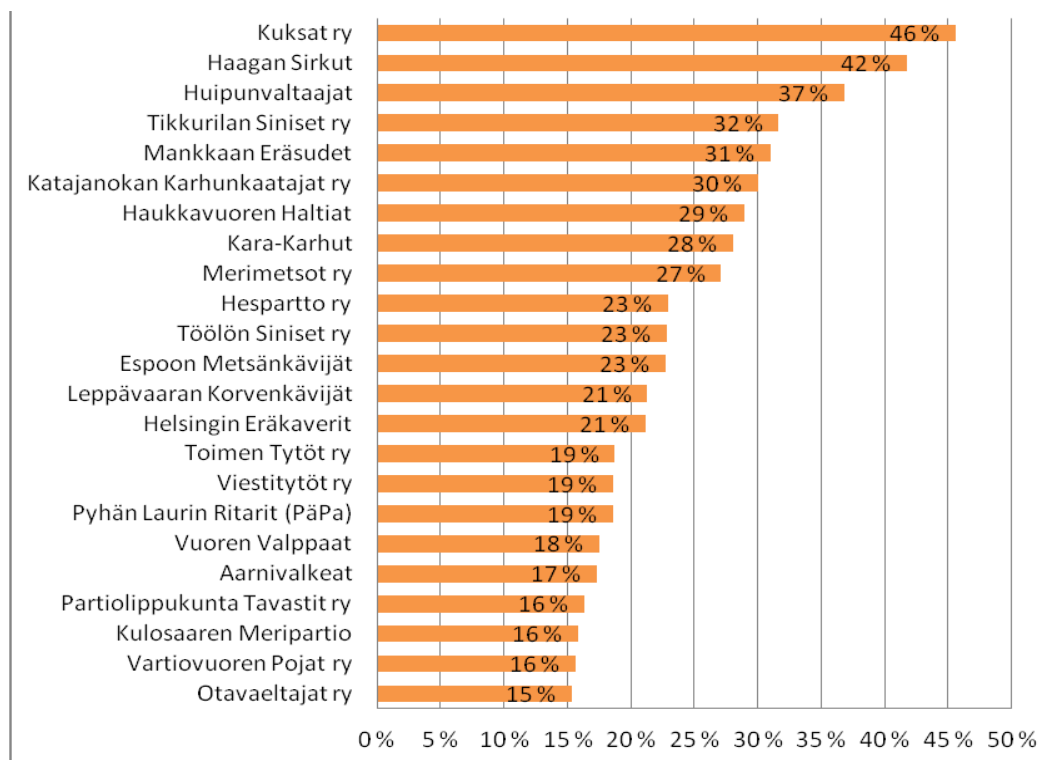
(2013) tuloksia. Barometrin tuloksista on nähtävissä, että mitä suurempi lippukunta jäsenmäärältään on, sitä useammin lippukunnanjohtaja vaihtuu ja että isoissa lippukunnissa lippukunnanjohtajat voivat paremmin kuin pienissä. Tämä liittyy siihen, että suurissa lippukunnissa vastuunjakajia on oletetusti enemmän kuin pienissä ja että isoilla lippukunnilla menee suhteellisesti paremmin kuin pienillä.

Kyselyyn vastanneiden 23 lippukunnan yhteenlaskettu partion jäsenmaksun maksaneiden jäsenten määrän nettokasvu (uudet jäsenet - eronneet jäsenet) oli 420 henkilöä vuoden 2012–2013 aikana. Tämä on puolet Pääkaupunkiseudun Partiolaisten partion jäsenmaksun maksaneiden jäsenten määrän nettokasvusta 2012–2013. Piiriin liittyi toimintavuoden aikana 2581 henkilöä. Liittyneiden ja eronneiden erotus oli n. 800 jäsenmaksun maksanutta henkilöä. Kyselyyn vastasi kolmasosa Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kaikista jäsenten määrää kasvattaneista lippukunnista. Kyselyn tuloksia voidaan pitää yleistettävänä ja luotettavana, koska vastanneiden lippukuntien osuus kasvusta oli merkittävä.

Kaikissa vastanneissa lippukunnissa on nykyään yli 50 jäsenmaksunsa maksanutta jäsentä (KUVIO 4). Kyselyyn vastanneista suurimmassa lippukunnassa oli vuonna 2012 130 maksanutta jäsentä ja vuoden 2013 syksyllä 165 jäsentä. Prosentuaaliset kasvumäärät vaihtelivat 46 - 15 prosenttiin (KUVIO 5). Yhdessä lippukunnassa maksaneiden jäsenten määrä kasvoi vuoden aikana 92:sta 134:ään.

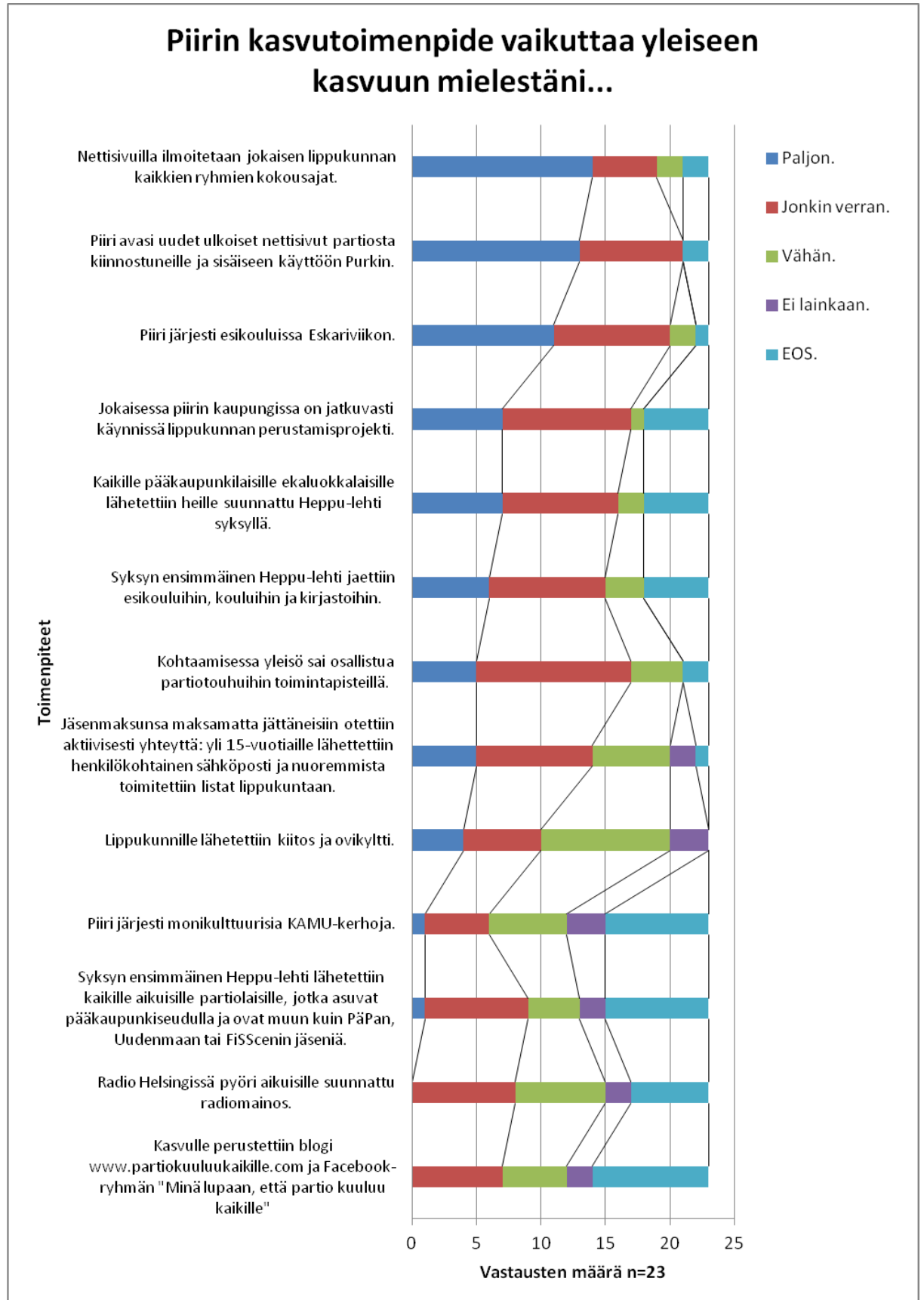


KUVIO 4. Haastatteluun vastanneiden lippukuntien jäsenmäärän kehitys 2012–2013.



KUVIO 5. Haastateltujen lippukuntien jäsenien määrän muutos prosentteina 2012–2013.

## 3 PIIRIN KASVUTOIMENPITEET



KUVIO 6. Piirin kasvutoimenpiteiden vaikutus kasvuun vastaajien mielestä.



KUVIO 7. Piirin kasvutoimenpiteet, jotka olivat käytössä haastatelluissa lippukunnissa.

### 3.1 Viestintään panostaminen

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvuhanke kasvutoimenpiteet on esitelty arvioineen kuviossa 6. Kasvutoimenpiteistä iso osa liittyy viestintään tai markkinointiin. Kasvuhanke kokonaisuudessaan on perustunut pitkälti vahvaan johtamiseen ja etenkin vahvaan ja monikanavaiseen viestintään. Piirin viestintä on mielestäni raikasta ja energistä. Jäsenistöä on haastatettu, tiedotettu ja innostettu sosiaalisen median kanavien kautta ja erityisesti erilaisissa kasvotusten tapahtuneissa kohtaamisissa lippukuntaseminaareissa, aluetapaamisissa ja piirileirillä. Ydinviesti oli kasvu. Viestintäkeinoina käytettiin tunteisiin vetoavia videoita, faktoihin perustuvia haasteita ja kannustavia menestystarinoita. Nämä kaikki koottiin Partio kuuluu kaikille -blogisivustolle. Aineistoa jaettiin kasvulle

tehtyjen Facebook-sivujen kautta (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset 2013). Tavoitteena oli ilmiselvästi perustella, miksi pitää toimia, kertoa miten kannattaa toimia ja kuvailla mitä kaikella uurastuksella voidaan saavuttaa. Ulkoisessa viestinnässä ja tapahtumamarkkinoinnissa pyrittiin oikomaan vanhanaikaisia käsityksiä partiosta ja tuomaan partio harrastuksena tälle vuosisadalle. Ulkoista viestintää lisättiin jakamalla piirilehteä partioon todennäköisimmin liittyville kohderyhmille eli alakouluikäisille ja heidän vanhemmilleen. Piirille tehtiin myös ulkoiset nettisivut ja ostettiin radiomainos aikaa Radio Helsingistä.

Kyselyyn vastanneet lippukunnat (23kpl) pitivät kaikkein parhaiten kasvua tukevana piirin toimenpiteinä nettisivu-uudistusta. Uusilla, ulkoisilla nettisivuilla ilmoitetaan kaikkien lippukuntien kaikkien ryhmien kokousajat (KUVIO 6). Ulkoiset nettisivut keskittyvät partion markkinointiin ja oman toimintaryhmän löytämiseen. Keskusjärjestön nettisivuillakin on lippukuntahaku, mutta piiri kehitti oman toimintaryhmän löytymisen helpommaksi. Palvelun avulla löytää sopivan partioyhmän asuinalueeltaan kätevästi. Toiseksi tärkeimpänä pidetään ulkoisten nettisivujen lanseerausta markkinointikäyttöön (KUVIO 6). Piirin ulkoisten nettisivujen kohderyhmänä ovat ihmiset, jotka eivät ole partion aktiivijäseniä. Partioharrastukseen kuuluu paljon symboliikkaa ja omia nimityksiä, mikä voi vaikeuttaa harrastuksesta kiinnostumista. Sisäiset nettisivut (Purkki) jatkavat partion vapaaehtoisten infokanavana.

Nettisivu-uudistus oli viisaasti valittu toimenpide, sillä partioon liittyneille tehdystä liittymistutkimuksessa (2013) isoin osa uusista jäsenistä etsii tietoa partiosta internetistä. Partion imago tutkimuksessa (Prior konsultointi 2013) ja liittymistutkimuksessa suurin osa vastaajista kertoi, että partion harrastuksen aloittamista ja liittymistä hankaloittaa eniten se, ettei partiosta löydy tarpeeksi helposti tietoa.

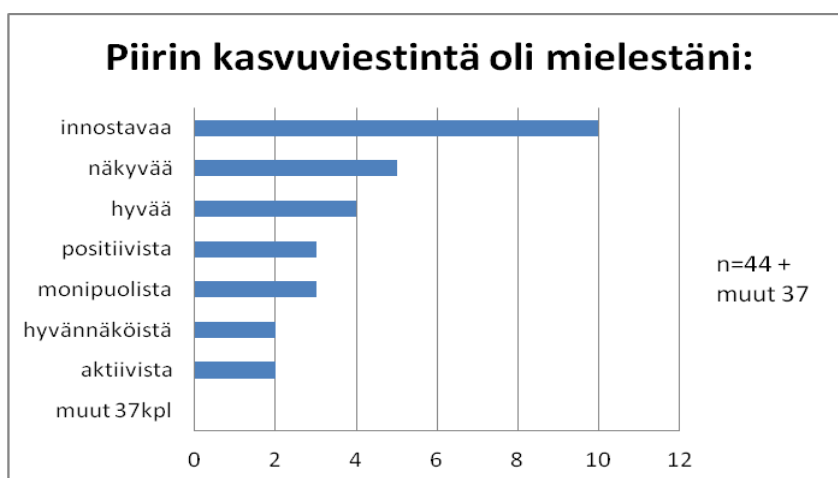
Blogi-sivusto ja Facebook-sivu ovat toimineet etenkin projektin materiaalien koamispaikkana eli hankkeen etenemisen eräänlaisena muistina enemmän kuin kasvuun kannustavina kanavina. Blogia ja Facebook-sivua ovat luultavasti seuranneet eniten partioimihenkilöt ja kasvuhankkeiden parissa työskentelevät luottamushenkilöt. Tästä kertoo se, etteivät lippukunnat arvota blogi- ja Facebook-viestinnän vaikutusta yleiseen kasvuun korkealle. Ne saivat toimenpiteinä



vähiten vaikutusarvoa (KUVIO 6). Blogin ja Facebook-sivun arvo on ollut se, että innostavia kasvuvinkkejä ja -haasteita on saatu niistä käsin jaettua sosiaalisessa mediassa helposti ja että toimenpiteistä kootaan raportti.

Pyysin haastateltuja kuvailemaan vapaasti adjektiivein, millaista piirin viestintä vastaajan mielestä oli. Viestintäilmasto kertoo tärkeää viestiä myös organisaatiokulttuurista (Juholin 2001, 109). Vastaajat mainitsivat yhteensä 66 adjektiivia eli keskimäärin noin kolme adjektiivia vastaaja kohden. Määrä on mielestäni suuri eli tehty viestintä on puhutellut vastaajia. Adjektiiveista toistui kaikkein eniten innostavaa-sana. Toiseksi eniten osumia sai näkyvää-sana ja kolmanneksi eniten hyvää-sana. Myös sanat positiivista, monipuolista, hyvännäköistä ja aktiivista toistuivat useammin kuin kerran. (KUVIO 8.) Muista 37 mainitusta sanasta 29 kappaletta oli positiivisia sanoja ja 8 negatiivisia (TAULUKKO 1).

Adjektiiveja analysoidessani ja verratessani viestinnän roolia kokonaisuudessa tulini siihen tulokseen, että viestinnän tulee olla osan mielestä liian toistuvaa, jotta viesti tavoittaa mahdollisimman kattavasti kohderyhmän ja muutosta tavoittelevan viestinnän tulee olla velvoittavaa ja lohduttomuuden tunnetta aiheuttavaa, jotta se motivoi toimimaan. Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa oli valittu rohkea viestintälinja ja se näyttää toimineen hyvin. Viestinnän keinoin välitetty viesti kuvaa myös sitä asennetta, joka piirin toiminnassa on tällä hetkellä. Viestintään panostaminen on ollut perustelu valinta, koska ydinviesti näyttää menneen läpi ja kasvutavoitteet toteutuivat.



KUVIO 8. Piirin kasvuviestinnän arviointia adjektiivein.

TAULUKKO 1. Piirin kasvuviestinnän arviointia adjektiivein. Muut mainitut adjektiivit

Positiiviset (1kpl/sana)	Negatiiviset (1kpl/sana)
ammattimaista	aggressiivista
avoimuutta lisäävää	epäselvää
avointa	liian toistavaa
fiilistä nostattavaa	lohduttomuuden tunnetta aiheuttavaa
hyvin valitut kärjet	painostavaa
iloista	päällekyvää
informoivaa	turhauttavaa
inspiroivaa	velvoittavaa
kannustavaa	
kantaaottavaa	
kattavaa	
laadukasta	
mielenkiintoista	
monikanavaista	
mukaansatempaavaa	
muutokseen innostavaa	
näkyvyyttä lisäävää	
osuvaa tähän aikaan	
partiosta käsityksiä avaavaa	
realistista	
reipasta	
riittävää	
runsasta	
selkeää	
sovellettavaa	
suurta	
todella hyvin kohderyhmän tavoittavaa	
toiminnallista	
värikästä	

### 3.2 Toiminnan markkinoiminen

Piiri ja piirin lippukunnat panostivat partion markkinointiin ja avoimuuteen huomattavasti enemmän, kuin mihin oli aikaisemmin totuttu. Lippukunnilla oli käytössään lippukunnan tiedoilla räätälöityjä esitteitä, partiobanderolleja ja julisteita. Lippukuntia myös neuvottiin hyvän markkinointitapahtuman järjestämisessä ja järjestämiseen tarjottiin piirin tukea. (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset 2013.) Haastatelluista lippukunnista 17:sta 23:sta ilmoitti käyttäneensä piirin valmiita markkinointimateriaaleja ja loputkin ilmoittivat tietävänsä, että niitä olisi tarjolla. Tapatumamarkkinoinnin järjestämisestä on useita mainintoja myös lippukunnan nimeämissä muutoksissa (KUVIO 9).

Tehokkain keino markkinoida partiota on liittymiskyselyn (2013) mukaan harrastuksesta kertominen ystävälle. Partioon liittyneistä 42 % oli kuullut partiosta ystävältään ja 28 % valitsi partiolippukunnan ystävän neuvomana. Partioon liittyneistä 37 % kertoi, että partioon liittymiseen vaikutti kaikista se, että partiossa oli omia tai lapsen ystäviä (liittymiskysely 2013). Haastatelluista lippukunnista alle kymmenen (KUVIO 7) oli toteuttanut piirin Kaveri partioon -viikon ohjeita, mutta useat lippukunnanjohtajat mainitsivat, että lippukunnassa järjestetään tilaisuuksia, joihin jäsenten ystävät ovat tervetulleita.

Suoramarkkinointitoimenpiteistä tärkeimmäksi ja koko toimenpidevalikoiman viidenneksi tärkeimmäksi toimenpiteeksi vastaajat valitsivat piirilehden lähettämisen kaikille piirin toiminta-alueella asuville ekaluokkalaisille kotiin. Heppulehden jakaminen piirin alueen esikouluihin, kouluihin ja kirjastoihin koettiin 15 vastaajan mielestä paljon tai jonkin verran kasvua edistäneeksi toimenpiteeksi.

Sen sijaan partioharrastuksen ja vapaaehtoisuuden markkinointi Heppulehden välissä ekaluokkalaisten vanhemmille ja alueelle muuttaneille partiolaisille toimitetulla aikuisrekrytointiliitteellä ei koeta olleen suurta merkitystä kasvun edistämässä tai toimenpiteiden vaikutuksesta ei osata sanoa mitään. (KUVIO 6.) Arvioisin kuitenkin, että Heppulehden liitteen kohdistamisella ekaluokkalaisten vanhempiin ja tervetuloa piiritoimijaksi -toivotuksen lähettämällä alueelle muuttaneille partiolaisille voi olla suuri merkitys, koska partiosta kiinnostuu todennäköisimmin lasten vanhemmat ja entiset partiolaiset (Prior konsultointi 2013 ja liittymistutkimus 2013). Liittymistutkimukseen (2013) vastasi pääasiassa partioon liittyneiden lasten vanhemmat, joista 29 % oli lukenut tai kuullut ekaluokkalaisille toimitetusta Heppulehdestä. Suoramarkkinointi alueelle muuttaneille partion jäsenille onnistuu valikoimalla jäsenrekisteristä ne aikuiset partiolaiset, jotka ovat muuttaneet itselleen uudelle asuinalueelle, mutta jotka eivät vielä ole minkään alueella toimivan partiolippukunnan jäseniä, vaan he ovat edelleen kotipaikkakuntansa lippukunnan kirjoissa. Parhaassa tapauksessa muuttaneesta saadaan aktiivitoimija sekä uuden että vanhan asuinpaikkakunnan partiotoimintaan.

Kasvuhaasteiksi oli annettu muun muassa partiojulistusten vieminen oppilaitoksiin ja kauppoihin. Liittymistutkimukseen (2013) vastanneista noin 13 % ilmoitti

saaneensa tietoa partiosta perinteisen julistemainonnan avulla. Haastatelluista lippukunnista 15 arvioi, että Radio Helsingissä pyörinyt aikuisille suunnattu mainos partioon liittymisestä edisti kasvua jonkin verran tai vähän. Radiomainoksella ei ollut merkitystä liittymistutkimuksenkaan (2013) vastausten mukaan. Alle kymmenen partioon liittynyttä ja partion aloittaneen vanhempaa oli kuullut radiomainoksen.

Esikouluikäisille järjestettiin oma partioviikko keväällä 2012. Tavoitteena oli, että kuusivuotiaat innostuvat partiosta ja ilmoittautuvat syksyllä runsain mitoin partiolippukuntien toimintaan. Lippukunnat arvottivat eskariviikon kolmanneksi tärkeimmäksi piirin kasvutoimenpiteeksi nettisivu-uudistuksen jälkeen (KUVIO 6). Liittymiskyselyyn (2013) vastanneista 15 % kertoi osallistuneensa tai kuulleensa eskarikampanjasta.

Partiossa on ollut puhetta, että partio jää harrastuksena sellaisten harrastusten varjoon, jotka voi aloittaa jo ennen kouluikää. Piiri toimitti pääkaupunkiseutulaisiin esikouluihin materiaalit, joiden avulla niissä voitiin toteuttaa partioaiheista ohjelmaa. Lippukunnille annettiin mahdollisuus vierailta eskarikampanjaan ilmoittautuneissa ja partiolaisten vierailua toivoneissa esikouluissa. Yksi vastanneista lippukunnanjohtajista kertoi, että eskarikampanjan vuoksi sudenpentuna syksyllä aloittavat partiolaiset ovat tuttuja laumojen johtajien (ryhmien ohjaajien) kanssa ja että ryhmät tulevat helposti täyteen. Toisen mukaan eskarikampanja lisäsi lippukunnan näkyvyyttä alueella.

Piirin perinteinen paraati muutettiin kulkuemalliseksi. Paraati on perinteikäs tapahtuma, mutta osa partiolaisista tulkitsee sen antavan liian vanhanaikaisen kuvan nykyajan partiosta. Pääkaupunkiseudun Partiolaiset muuttivat tapahtuman nimeltään Kohtaamiseksi, jossa oli tarjolla ohjelmaa myös muille kuin partion jäsenille. Kyselyyn vastanneet lippukunnat pitivät ohjelman yleisölle avaamista pääosin jonkin verran kasvua tukeneeksi toimenpiteeksi (KUVIO 6) ja liittymiskyselyyn vastanneista 18 % oli kuullut partiosta Kohtaamisessa. Piiri valmisti materiaalit myös Koloilta kaduille -tempauksiin ja kannusti perustamaan Ravintolapäivään partioravintoloita.

### 3.3 Kasvuun kannustaminen

Paikallisyhdistyksiä aktivoitiin usealla eri tavalla. Piiri julisti ja lupasi tehdä omat kasvutekonsa ja velvoitti lippukunnat vastavuoroisesti kolmeen eri kasvutekoon. Lippukuntia kannustettiin tekemään tekemään yhdistykselle oma kasvusuunnitelma. Haastatelluista lippukunnista 12 ilmoitti tehneensä kasvusuunnitelman ja toteuttavansa sitä (KUVIO 7). Kirjallisen kasvusuunnitelman tekeminen ja sen seuraaminen ei vaikuta olleen tärkeää lippukuntien jäsenmäärän kasvattamisessa. Tärkeintä on ollut, että kasvutavoitteet ja -toimenpiteet nostettiin esiin piirin seminaareissa, kokouksissa ja muissa lippukuntatapahtumissa hyvin laajasti ja toistuvasti. Kasvu oli aiheena myös aluetapaamisissa, joissa yhden toiminta-alueen lippukunnat tapaavat säännöllisesti lähilippukuntiaan alueohjaajan koollekutsumana.

Kaikki haastatellut lippukunnat kertoivat osallistuneensa ja osallistuvansa aluetapaamisiin ja reilusti yli puolet osallistui LPK2020-seminaariin, jossa tehtiin muun muassa kasvusuunnitelmat (KUVIO 7). Pääkaupunkiseudun Partiolaisten suurleirillä Sarasteella oli kasvukiska, jossa lippukunnat pääsivät tapaamaan vastuutyöntekijänsä piiritoimistolta ja saivat apua ja vinkkejä kasvun toteuttamiseen. Lippukunnista noin puolet kävi kasvukiskalla (KUVIO 7). Lippukuntia myös kiitettiin useissa eri yhteyksissä ja piirillä on vankka näkemys siitä, että kasvusta on syytä kiittää etenkin lippukuntia, koska teki piiri mitä tahansa, se ei voi pakottaa itsenäisiä yhdistyksiä kasvamaan. Haastatellut lippukunnat pitivät lippukunnille toimitettua kiitosta ja kokoontumispaikan ovikylttilahjaa pääasiassa vähän kasvua edistävänä (KUVIO 7).

### 3.4 Jäsenmaksujen maksamisen tehostaminen

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten työntekijät arvioivat kasvun liittyvän isoksi osaksi siihen, että jäsenmaksujen maksamisen tarkkailua tehostettiin. Luotettavimpana jäsenmäärälukuna pidetään partiossa partion jäsenmaksun maksaneiden jäsenten määrää, koska jäsenmaksun maksanut on suurimmalla todennäköisyydellä myös aktiivinen partiolainen. Tilastojen seuranta vaikeuttaa se, että jäsen näkyy partion jäsenrekisterissä noin vuoden verran aktiivisena, vaikka

tämä ei olisikaan maksanut jäsenmaksuaan. Jäsenmaksu saattaa jäädä maksamatta epähuomiossa tai siksi, että jäsen on jo eronnut partiosta, mutta lippukunta ei ole päivittänyt rekisteriä ajan tasalle.

Jäsenmaksun maksamisen tarkkailun arveltiin siistivän tilastoja siihen suuntaan, että jäsenmaksun maksaneiden määrä nousee muistuttamalla tehokkaasti ja seuraamalla maksamisen tilaa aktiivisemmin. Toisaalta yhteyden ottaminen sellaisiin jäseniin, jotka eivät ilmoita lopettaneensa harrastustaan ja mutteivät maksa maksuakaan, saattaa poikia keskusteluita, joissa keksitään, miten aktiivinen harrastaminen voitaisiin taas aloittaa. Haastatellut lippukunnat eivät luultavasti ymmärtäneet jäsenmaksutarkkailun tilastollista tärkeyttä, koska alle puolet niistä ilmoitti ottaneensa jäsenmaksunsa maksamatta jättäneisiin yhteyttä (KUVIO 7) ja piirin toimenpiteenäkin se sai vain vähän yli puolet paljon tai jonkin verran kasvua edistäneen arvon (KUVIO 6).

### 3.5 Lisälaumojen perustaminen

Näkyvin lippukunnille esitetty kasvuhaaste oli lisälauman perustaminen eli 7 - 9-vuotiaiden ryhmän (sudenpentulauman) perustaminen. Haaste oli aiheellinen, koska laumojen perustetaan yleisesti vain silloin, jos ryhmän ohjaajat eli akelat ovat helposti saatavilla tai ilmoittautuvat itse tehtävään. Suurin osa partiolaisista liittyy partiioon kuitenkin juuri sudenpentuikäisinä (7 - 9-vuotiaat). Uusien jäsenien sisäänotto on tärkeää myös toiminnan jatkuvuuden kannalta. Piirin tilastoista tulee ilmi, että viidessä vuodessa (2006–2011) laumojen määrä oli laskenut 254 laumasta 181 laumaan ja että prosentuaalisesti sudenpentujen määrä oli laskenut yhden vuoden aikana 25 % ja seikkailijikäisten (10–12-vuotiaiden) määrä 33 %. (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset 2013.)

Haastatelluista lippukunnista 13:sta perustettiin yksi tai kaksi lisälaumaa ja aikuisrekrytoinnissa kertoi onnistuneensa 12 lippukuntaa. Haaste oli otettu siis vastaan yli puolessa lippukunnista. Jäsenrekisteriin kirjattujen sudenpentujen määrä kasvoi vuoden aikana 2405:stä 2780:een (Kiilunen 2013). Haasteen onnistui, koska se esiteltiin ja perusteltiin yksinkertaisesti, eikä lippukuntia jätetty asian kanssa yksin. Piiri opasti, miten lippukunnat löytäisivät tarvittavat vapaa-

ehtoiset, jotta haasteeseen voitaisiin vastata. Piiri järjesti lisäkouluttautumismahdollisuuksia ja markkinoi partiota aikuisille vahvasti. Aikuisten vapaaehtoisten rekrytointi onnistui haastatteluun vastanneissa lippukunnissa hyvin; yli puolet lippukunnista ilmoittaa rekrytoineensa yhden tai useampia aikuisia lippukuntaansa.

### 3.6 Uusien lippukuntien perustaminen

Piirin alueelle kuuluvissa kaupungeissa (Helsinki, Vantaa, Espoo) on käynnissä jatkuvasti uuden lippukunnan perustamishanke. Uusia lippukuntia perustetaan pääasiassa toimihenkilövetoisesti. Piiritoimistolla tutkitaan, missä alueilla partioon kuuluvien lasten ja nuorten osuus alueen lapsista ja nuorista on vähäinen ja perustaminen kohdistetaan sinne. Alueella toimiviin lippukuntiin otetaan yhteyttä ja päätetään, sitoutuuko ja pystyykö olemassa olevat lippukunnat ottamaan lisäjäseniä vai tarvitaanko uusi lippukunta. Uudet paikallisyhdistykset ponkaistaan käyntiin toimihenkilövetoisesti järjestämällä partion aloitustapahtuma uuden lippukunnan toiminta-alueella. Toimihenkilön ja piirin vastuu uudesta lippukunnasta vähenee vapaaehtoisten ottaessa vastuun lippukunnan toiminnasta. Piiri seuraa lippukunnan kehittymistä kuitenkin useita vuosia erityisen tarkasti.

Haastatellut lippukunnat arvioivat lippukuntien aktiivisen perustamisen neljänneksi tärkeimmäksi piirin kasvutoimenpiteeksi nettisivu-uudistuksen ja esikoulukampanjoinnin jälkeen (KUVIO 6). Mikäli lippukuntia ei perustettaisi piirin aloitteesta, uusia yhdistyksiä syntyisi ainoastaan aktiivisten kansalaisten aloitteesta. Piirin kasvututkimuksen mukaan uusien lippukuntien perustaminen alueelle, jossa on jo partiotoimintaa ei vaikeuta olemassa olevien lippukuntien toimintaa, mikäli alueella on riittävästi partion kohderyhmäikäisiä lapsia ja nuoria (Kiilunen 2013).

### 3.7 Avoimuuden lisääminen

Partiossa on vuodesta 2010 valtakunnallisesti mahdollistaa sellaisten ihmisten osallistuminen partiotapahtumiin, jotka eivät ole liittyneet partion jäseniksi. Partio voi tulla tutuksi ilman sitoutumisen pakkoa. Tavoitteena on, että tutustumi-

nen johtaa jäseneksi liittymiseen. Vuoteen 2010 saakka ei-vielä-partiolaisia kutsuttiin ei-partiolaisiksi, mutta Pääkaupunkiseudun Partiolaiset muutti nimikkeen kasvuhankkeensa aikana positiivisemmaksi eli ei-vielä-partiolaisiksi (EVP). Aikaisemmin osallistumisen esteenä oli, että ei-vielä-partiolaisilla ei ollut jäsenmaksuun kuuluvaa vakuutusta. Partion jäsenmaksuun kuuluu toissijainen vakuutus. Asia ratkaistiin hankkimalla heille isoihin tapahtumiin yhteinen erillisvakuutus ja muuten tiedottamaan, että osallistumisen edellytys on oma vakuutus. Haastatelluista lippukunnista iso osa eli 17 ilmoitti tuoneensa piirin suurleirille mukanaan ei-vielä-partiolaisia (KUVIO 7).

Partion harrastamismahdollisuus avattiin kiinnittämällä huomiota erityisesti maahanmuuttajiin, kuten esimerkiksi briteissä oli tehty. Piiri aloitti monikulttuuristen partiokerhojen järjestämisen osana Kaikki mukaan - monikulttuurisuushankettaan (KAMU). Yksikään haastatelluista lippukunnista ei ilmoittanut osallistuneensa KAMU-kerhoihin (KUVIO 7) ja niiden merkitys kasvun edistäjänä koetaan pieneksi (KUVIO 6). Vaikka monikulttuurisuustyö ei varsinaisesti ole vielä edistänyt kasvua, sen vaikutus partion avoimuuteen on jo nyt huomattava. Partion rooli kotouttamisen edistäjänä kasvaa tulevaisuudessa. Maahanmuuttajien rekrytointiin panostetaan edelleen ja piirin lippukunnissa on aloittanut muutamia englanninkielisiä ryhmiä sekä yksi suomalais-englanninkielinen lippukunta.

### 3.8 Partio-ohjelman käytön helpottaminen

Nykyinen partio-ohjelma otettiin asteittain käyttöön vuodesta 2008 alkaen ja siirtyminen päättyi vuonna 2010. Toimintaikäkausia lisättiin kolmesta viiteen ja aikuisen eli yli 22-vuotiaiden roolia lisättiin. Partio-ohjelma on suunniteltu ja sitä toteutetaan 7-22-vuotiaille, kullekin ikäkaudelle on tehty oma ohjelmansa, joka perustuu partion kasvatustavoitteisiin ja ikäkehityksen mukaiseen vaatavuustasoon. Aikaisemmin partio-ohjelmaa oli käytännössä tarjolla vain 7 - 9-vuotiaille ja 10 - 15-vuotiaille, jonka jälkeen tekeminen keskittyi ryhmien ohjaamiseen. Yli 15-vuotiaille oli suunniteltu oma ohjelma, mutta sen toteuttaminen oli hyvin vähäistä.



Nykyisessä ohjelmassa aikuiset (yli 22-vuotiaat) ovat pääosin vastuussa nuorempien ikäluokkien (7-9-vuotiaiden sudenpentujen ja 10–12-vuotiaiden seikkailijoiden) ryhmien ohjaamisesta ja tekemisen suunnittelusta sekä ottavat vastuun ikäluokkien kaikkien ryhmien koordinoinnista. Aikaisemmin aikuiset vastasivat lähinnä kaikkein nuorimpien ryhmien ohjaamisesta ja lippukunnan hallinnollisista tehtävistä. Nuoremmat johtajat eli yli 15-vuotiaat toimivat 13–15-vuotiaiden vartiojohtajina (ryhmien vertaisohjaajat) ja 18–22-vuotiaat erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä ja nuorempien ryhmien ohjaajina. Ohjelma uudistettiin, jotta yli 15-vuotiaallekin olisi omaan kehitysvaiheeseen sopivaa tekemistä ja teinit pysyisivät partiossa. Aikuisten roolia lisättiin, koska todettiin, että 10 - 12-vuotiaat tarvitsevat vielä aikuisvetoista toimintaa ja harva hyvin nuorista vartiojohtajista (12–15-vuotiaat) pystyy toteuttamaan ja suunnittelemaan pari vuotta nuoremmilleen partio-ohjelmaa. Haastatelluista lippukunnista kahdessa oli vielä käytössä vanha partio-ohjelma.

Nykyinen ohjelma on edelleen usealle uusi ohjelma eikä nykyinen ohjelma ja sen toteuttaminen tunnu useista lippukuntatoimijoista vaikealta. Monimutkaisuutta saattaa aiheuttaa ikäkausiohjelmien paljous ja moninaisuus, lisääntyneet aikuisen tuen pestit ja fakta, että toteutuakseen ohjelma vaatii lippukunnan, jossa on tarpeeksi suuri jäsenmäärä eli arvioni mukaan 100–120 jäsentä. Ohjelman ja partiokasvatuksen toteuttamiseen on tarjolla runsas määrä erilaisia kohdistettuja kursseja, jotka auttavat sisäistämään ohjelman tavoitteet ja toteutusmallit. Pääkaupunkiseudun Partiolaiset helpottivat nykyisen ohjelman omaksumista tekemällä partio-ohjelmasta selkeitä esitteitä ja lanseeraamalla ohjelmavinkkipankin nettisivuilleen. Ohjelmavinkkipalvelu on saanut luultavasti alkunsa brittien mallista. He lanseerasivat sivuilleen ohjelman, jonne voi syöttää partioyhmän tiedot, jolloin ohjelma antaa valmiit ohjeet partio-ohjelman toteuttamiseksi tapaamiskerta tapaamiskerralta. Tällä haluttiin helpottaa kiireisten aikuisten vapaaehtoistyötä. Valmiin ohjelman pystyi lataamaan esimerkiksi töistä tullessaan juuri ennen partiokokousta (viikkotapaamista). Pääkaupunkiseudun Partiolaisten nettisivuilta saa tilattua jokaisen viikkokokoukseen valmiin ohjelman haluamalleen ikäryhmälle. Haastatelluissa lippukunnissa ohjelmavinkit oli käytössä 11:sta lippukunnassa (KUVIO 7). Ohjelmavinkkipalvelun toteutuksessa oli joitain aloitusongelmia ja se ei vielä vastaa pitkäjänteisemmän suunnittelun tarpeisiin.

#### 4 LIPPUKUNNISSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET

Aloitin kyselyn kysymällä haastateltavilta, minkälaisia muutoksia lippukunnassa oli tapahtunut. Haastateltava sai vapaasti kertoa havaitsemistaan muutoksista. Muotoilin kysymyksen tarkoituksella niin, että vastaajalla oli vapaus kertoa millaisista muutoksista tahansa liittyivät ne sitten kasvamiseen tai eivät. Kun haastateltava oli kertonut mielestään kaikista tapahtuneista muutoksista, luettelin vielä apukysymykset jokaiselle, jotta jokainen arvioisi kulunutta vuotta yhtä laajasti. Apukysymykset olivat: Onko lippukunnan johtamistavoissa tai asenteissa tapahtunut muutoksia? Oletteko perustaneet uusia ryhmiä? Onko lippukunnan toiminta-alueella tapahtunut muutoksia? Apukysymykset ohjasivat etenkin toiminta-alueella tapahtuneiden muutosten ja asennemuutosten nimeämistä. Muut mainitut muutokset haastateltavat kertoivat pääasiassa omatoimisesti. En rajannut muutosten lukumäärää. Mainittujen muutosten määrä vaihteli yhden ja kymmenen välillä. Vain yhden tai kahden muutoksen maininneita vastaajia oli kolme.

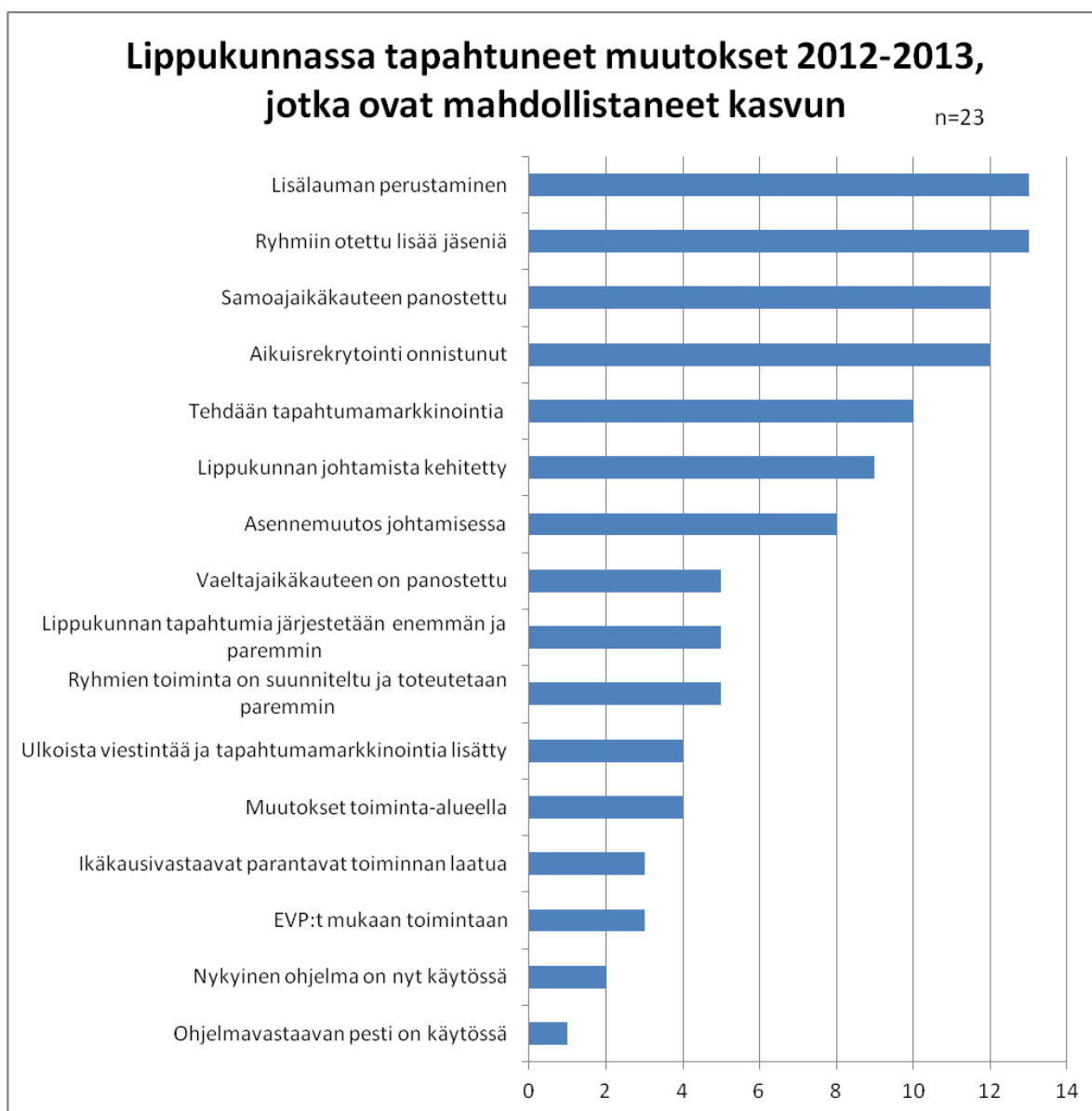
Muutokset nimettyään haastateltava sai kertoa muutoksesta tarkemmin: miksi muutos aloitettiin, mitä tapahtui ja miksi, ketkä toteuttivat muutoksen ja mistä toteuttamiseen saatiin apua. Sain validia tietoa ja käyttökelpoisia vinkkejä muutoksien toteuttamistavoista, koska tutkimuksen muoto oli haastattelu ja pystyin kysymään tarkentavia kysymyksiä. Mikäli vastattavat olisivat vastanneet itsenäisesti lomakkeelle, useat asiat tarkentavat tiedot olisi jäänyt keräämättä. Muutosten perustelut ja selostukset ovat yksi kyselyn tärkeimmistä osista. Lopuksi muutokset yhdistettiin kasvuun ja pyysin haastateltavaa kertomaan, mitkä kaikki mainituista muutoksista olivat hänen mielestään edistäneet kasvua. Muutokset asetettiin vielä tärkeysjärjestykseen sen mukaan, kuinka tärkeinä haastateltava piti niitä kasvun edistämisen kannalta.

Haastateltavat nimesivät yhteensä 124 muutosta, jotka luokittelin 16:sta eri kategoriaan niiden sisällön mukaan. Alun perin luokittelin vastaukset kuuteen laajempaan kategoriaan, mutta päädyin pilkkomaan suurimman kategorian eli partio-ohjelmaan panostamiseen liittyvät muutokset yksityiskohtaisempiin kokonaisuuksiin. Erotin myös ulkoisen viestinnän ja tapahtumamarkkinoinnissa tapah-

tuneet muutokset toisistaan. Pyrin kokoamaan yhteen sellaiset muutokset, jotka olivat olleet myös piirin kasvutoimenpiteitä, jotta vertailu olisi mahdollista.

Tuloksista ilmenee, että lippukunnan kokonaisvaltainen kehittäminen on vastaajien mukaan edesauttanut kasvua. Suurin osa muutoksista ei ole tuonut suoraan uusia jäseniä lippukuntaan vaan on vaikuttanut lippukunnan yleiseen menestymiseen ja toiminnan laadun lisääntymiseen.

Haastatellut määrittelivät mainituista 124 muutoksesta 14 sellaiseksi muutokseksi, joka eivät ole edistänyt kasvua. Isoin osa näistä muutoksista on kuitenkin sellaisia, jotka ovat muiden vastaajien mielestä edistäneet kasvua. Kolme näistä liittyy partio-ohjelman toteuttamiseen ja viisi lippukunnan johtamisen kehittämiseen. Kaksi liittyy tapahtumamarkkinoinnin tekemiseen. Vastaajan mukaan tapahtumamarkkinointi ei ole tuonut lisää jäseniä vaan ainoastaan lisää näkyvyyttä. Yksi vastaaja ei arvioinut ryhmien täytenä pitämistä ja jonon purkua kasvua edistäneeksi toimenpiteeksi. Kolme mainituista muutoksista oli kiistatta sellaisia, jotka eivät ole edistäneet kasvua. Nämä olivat lippukunnanjohtamisen hankaluudet ja tuen tarve, johtajarekrytoinnin epäonnistuminen ja toiminta-alueelle perustetun uuden lippukunnan negatiivinen vaikutus lippukunnan menestymiseen.



KUVIO 9. Haastatelluissa lippukunnissa tapahtuneet muutokset vuoden 2012–2013 aikana.

#### 4.1 Lisälaumojen perustaminen

Muutoksista eniten toistui lisälauman perustaminen ja ryhmiin otettu uusia jäseniä (KUVIO 9). Lisälauma tarkoittaa sudenpentuikäisten (7-9-vuotiaat) ryhmää, joka on perustettu normaalisti aloitettavien ryhmien lisäksi. Lisälaumojia oli perustettu 13 lippukunnassa ja ryhmiä oli täydennetty 13 lippukunnassa. Osa lippukunnista on perustanut sekä lisälauman että ottanut tai rekrytoinut olemassa oleviin ryhmiin lisää jäseniä. Lisälauman perustamiseen kannustaminen oli yksi Pääkaupunkiseudun Partiolaisten vahvimmista kasvuhaasteviesteistä. Lip-

pukunnat ovat etsineet uusille ryhmille akeloita (sudenpentujenohjaajia) aktiivisesti. Uuden ryhmän perustaminen ei onnistu, ellei ryhmälle saada johtajia (ohjaajia). Laumojen perustamiseen on tarvittu uusien aikuisten lisäksi vanhojen johtajien aktivoitumista ja samoajaikäisiä (15–17-vuotiaat) apujohtajiksi. Laumat ovat täyttyneet uusista sudenpennuista helposti, jos lippukunta on tehnyt tapahtumamarkkinointia alueella osallistumalla esimerkiksi eskarikamppajaan tai paikallisyhdistysten järjestämiin tapahtumiin.

Vain yksi vastaaja ilmoitti, että lisälauman perustaminen toteutettiin tulevaisuuden kannalta kestävästi. Olemassa oleva johtaja otti toisen lauman, vaikka tehtävä ei kiinnostanutkaan. Onneksi useampi lippukunta ei näyttänyt sortuneen ylimitoitettujen suoritusten toteuttamiseen, jotka polttavat vapaaehtoiset loppuun (Harju 2004, 91).

Lippukuntien vastauksista tulee selkeästi ilmi, että piirin antama haaste laumojen perustamisesta on ollut tarpeeksi yksinkertainen ja vetoava. Lisälaumojen perustamisilmiöitä ei pysty selittämään mitenkään muuten kuin siten, että lippukunnat ovat ottaneet piirin asettaman haasteen vastaan. Haasteessa osoitettiin, että laumojen perustamalla jäsenmäärän kasvu saadaan kääntymään kasvuksi. Tämä myös perusteltiin selkeästi tilastoihin vedoten. Laumojen perustamishaaste on vedonnut etenkin lippukunnissa pitkään johtajina olleisiin, jotka ovat ilmoittautuneet tehtävään ja rekrytoineet itselleen apulaisia lasten vanhemmista tai omista ystävästään. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten piirinjohtaja otti itsekin haasteensa vastaan ja ryhtyi laumanjohtajaksi. Hän myös viesti vahvasti sanoin ja kuvin, kuinka idyllistä ja hienoa lauman kanssa toimiminen on. Uskon, että esimerkin voima ja laumatoiminnan hehkutus ovat vaikuttaneet merkittävästi uusien laumojen perustamisen ja sitä myötä uusien jäsenien sisäänoton määrään.

#### 4.2 Ryhmiin hankittu lisää jäseniä

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärän kasvun suurin selitys on sudenpentuikäisten sisäänoton kasvu, mutta kasvua saadaan aikaan myös rekrytoimalla kaikenikäisiä jäseniä olemassa oleviin ryhmiin. Joihinkin lippukuntiin on

aina jonoa. Lapsia ei aina pystytä ottamaan mukaan, koska ryhmissä ei ole tilaa tai ryhmien toiminnasta ei ole huolehtimassa tarpeeksi johtajia (ohjaajia). Samanaikainen aikuisten vapaaehtoisten rekrytointi ja ovien avaaminen partiota aiemmin harrastamattomille aikuisille on mahdollistanut sekä uusien laumojen perustamisen että ryhmien täyttämisen. Samoajaikäisillä (15–17-vuotiaat) on ollut useassa lippukunnassa tärkeä rooli apuohjaajina. Lippukunnat ovat ryhtyneet purkamaan jonoja aktiivisemmin vuoden aikana, koska ryhmien täyttäminen on tullut mahdolliseksi.

Kasvuhankkeiden aikana on alettu viestiä vahvemmin, että partion voi aloittaa minkä ikäisenä tahansa ja että uudet aikuisetkin ovat tervetulleita. Perinteisesti partio on aloitettu 7-vuotiaana. Lippukunnat ovat levittäneet viestiä harrastuksen avoimuudesta, koska on tajuttu, että ryhmien toimivuuden kannalta niiden tulisi olla täysiä. Yksi haastatelluista mainitsi, että ryhmien kannattaa olla mahdollisimman täysiä, jotta väistämättömät harrastamisen lopettamiset eivät vaaranna ryhmien tulevaisuutta.

Uusien jäsenien saaminen mukaan olemassa oleviin ryhmiin uuteen harrastukseen, jota suurin osa on harrastanut jo vuosia, ei ole yksinkertaisen helppoa. Haastatelluissa lippukunnissa ryhmiin on ollut tulijoita, kun toiminta on ollut riittävän kiinnostavaa ja puskaradiossa on soinnut positiivisia asioita partiosta. Lapsia, nuoria ja aikuisia on tullut mukaan etenkin partiota harrastavien ystävien kanssa. Lippukuntien panostaminen näkyvyyteen omalla alueella on mahdollistanut sellaisten partiolaisten mukaan tulemisen, joilla ei ole tuttuja partiossa. Kolme lippukuntaa oli havahtunut siihenkin, että lippukunnan tapahtumiin ja leireille voi ottaa mukaan sellaisiakin partiosta kiinnostuneita, jotka eivät ole maksaneet partion jäsenmaksua. Yksi lippukunta oli saanut aktiivisesti mukana olleiden jäsenten määränsä tuplaantumaan kutsuttuaan ei-vielä-partiolaisia retkille. Yksitoista lippukuntaa ilmoitti kutsuneensa piirileirille mukaan ei-vielä-partiolaisia (KUVIO 9).

Yksi lippukunta oli saanut uusia jäseniä yläasteikäisistä, joista on lähes mahdollonta saada uusia jäseniä partiioon. Lippukunta toimii koulun kanssa yhteistyössä ja osallistuu koulun retkeilykerhon toiminnan toteuttamiseen. Uudet jäsenet ovat tulleet kerhon kautta. Yksi vastaajista mainitsee, että lippukuntaan otetaan

kaikki uudet jäsenet mukaan eikä jonoa enää pidetä. Kaikki saadaan mukaan sovittamalla kokoontumisaikoja niin, että kaikille löytyy sopiva harrastusaika ja ryhmien ikärajoista ei pidetä niin tiukasti kiinni. Joustaminen on tervetullutta, sillä liittymiskyselyyn vastanneet mainitsivat partion aloittamisen esteeksi sopivan kokoontumisajan löytymisen (liittymiskysely 2013).

Jotta ryhmät saataisiin täyteen eikä jonoja tarvitsisi pitää, yhdellä alueella toimivien lippukuntien pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä. Partioon pääsystä kyselijä pitäisi pystyä ohjaamaan ottamaan yhteyttä toiseen lippukuntaan, jos omaan ei voida ottaa. Tämä olisi mahdollista, jos lippukuntien välillä ei olisi teennäistä kilpailuasetelmaa ja kaikkien lippukuntien yhteys- ja kokoontumistiedot olisivat saatavilla, kuten Pääkaupunkiseudun Partiolaisilla on. Lippukuntien asennoitumiseen toisiaan kohtaan voi verrata joissain tapauksissa saman lajin urheiluseuroihin sillä erotuksella, että lippukunnilla on huomattavasti vähemmän tarvetta olla toisiaan parempi. Mikäli lippukuntien välisen yhteistyön asenne muuttuisi niin, että tärkeintä on saada lapsi, nuori tai aikuinen pysymään toiminnassa mukana tai tulemaan ylipäätään partioon, jäsenten liittymiseen liittyvää yhteistyötä tehtäisiin huomattavasti enemmän.

#### 4.3 Aikuisten rekrytointi onnistunut

Kaksitoista haastateltua lippukuntaa ilmoitti, että he ovat onnistuneet uusien aikuisten rekrytoinnissa. Partiossa aikuisiksi kutsutaan sellaisia yli 22-vuotiaita, jotka toimivat harrastuksessa vapaaehtoistehtävissä. Täysi-ikäisiä, 18–22-vuotiaita, kutsutaan vaeltajiksi. Vaeltajille on olemassa heille suunniteltua partio-ohjelmaa toisin kuin vapaaehtoisina toimiville aikuisille. Vaeltajaikäiset toimivat oman ohjelmansa lisäksi partiossa samoissa vapaaehtoistehtävissä kuin aikuisetkin.

Haastateltuihin lippukuntiin on saatu uusia aikuisia johtajia entisistä partiolaisista, jäsenenä olevien lasten vanhemmista ja johtajina toimivien tuttavista. Entiset jäsenet ja osa lasten vanhemmista ovat tulleet mukaan omasta aloitteestaan. Keinot ovat samoja kuin valtakunnallisessa lippukunnanjohtajabarometrissä (2013) luetellut aikuisrekrytointitavat ja partion imago tutkimuksen

(Prior konsultointi 2013) tulos, jonka mukaan partiosta harrastuksena kiinnostuneita aikuisia ovat juuri lasten vanhemmat ja entiset partiolaiset.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten yhtenä kasvukeinona oli saada partiossa toimivat aikuiset kutsumaan tuttavansa partioon. Piirinjohtaja rekrytoi itsekin näkyvästi ja avoimesti sosiaalisen median kautta ja näytti näin esimerkkiä. Aikuisrekrytointia neuvottiin tekemään puhumalla partiosta jokaiselle kohdalleen osuvalle aikuiselle, lähettämään lasten vanhemmille kutsuja partiotilaisuuksiin ja lähestymään vanhoja partion lopettaneita partiotuttavia ja pyytämällä heidät uudestaan mukaan. Haastateltujen lippukuntien (KUVIO 6) ja liittymiskyselyn (2013) mukaan suoramarkkinoinnilla (radiomainoksilla ja lehtimainoksilla) ei ole suurta merkitystä aikuisten partioon liittymisessä.

Partio tai mikä muu tahansa harrastus, jonka parissa ihmiset ovat olleet koko ikänsä saattaa olla vaikea aloittaa vasta aikuisiällä. Lippukuntia kehoitettiin pohtimaan, onko lippukunnassa ylipäätään sellainen asenne, että uudet, partiota tuntemattomat, aikuiset ovat tervetulleita mukaan. Asennetta olisi muutettava ja avoimuutta lisättävä, mikäli omassa johtajaporukassa (ohjaajaporukassa) ei ole tarpeeksi väkeä kaikkiin vapaaehtoispesteihin. Jos yhdistyksen toiminnasta vastaa pieni määrä vapaaehtoisia, yhdistyksen toiminta saattaa olla vaakalaudalla yhdenkin menetetyn vastuunkantajan vuoksi (Jurvansuu 2002, 138). Osa lippukunnista ollaan sitä mieltä, että vieraiden aikuisten mukaan ottaminen on vaikeaa tai uusia aikuisia ei ylipäätään haluta mukaan ja puuttumaan nuorten vapaaehtoisten tekemisiin. Piirin kasvublogissa ei säällity ennakkoluuloisia vaan todettiin, että mikäli johtajapulan (ohjaajapulan) haluaa ratkaista, asenteita on muutettava. (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset 2013.)

Lippukuntien asenne uusia aikuisia kohtaan on parantunut, nuorten johtamiin lippukuntiin etsitään nykyään aktiivisemmin vanhempia aikuisia. Aikaisemmin saatettiin pelätä, että aikuiset vievät vallan nuorilta ja toiminta muuttuu liian tosikkomaiseksi tai että uudet aikuiset, jotka eivät ole kasvaneet lippukunnan kulttuuriin saattaisivat pyrkiä muuttamaan toimintatapoja liian voimakkaasti. Aikuisten arvo ymmärretään paremmin kuin aikaisemmin etenkin kasvun näkökulmasta (Lippukunnanjohtajabarometri 2013). Uusien johtajapesteissä toimivien ai-



kuisten kanssa käydään keskustelua lippukunnan toimintatavoista ja nuorten johtajien asemasta.

Seitsemän haastateltua lippukuntaa kertoi, että aikuiset ovat tulleet mukaan omasta aloitteestaan, mikä on erittäin harvinaista. Oma-aloitteisuutta selitetään sillä, että entiset jäsenet ovat palanneet lippukuntaan huomattuaan uuden innon ja toiminnan laadukkuuden. Lasten vanhempia on pyydetty osallistujina lippukunnan tapahtumiin ja innostus harrastuksen aloittamiseen on syntynyt osallistumisen myötä. Perustelut pitävät paikkansa, sillä vapaaehtoisetkin kaipaavat nautinnollista harrastusta yhdistyksessä, jonka asiat ovat hyvällä mallilla. Väitän lisäksi, että piirin tekemällä vahvalla kasvuviestinnällä on ollut vaikutusta etenkin aikaisemmin partiossa olleiden aikuisten oma-aloitteiseen palaamiseen. Piiri onnistui välittämään monitahoisen sanoman partiosta. Viestinnässä esiteltiin yhteinen ongelma eli partion jatkuvuuden epävarmuus, haastettiin kaikki mukaan osallistumaan yksikertaisten haasteiden toteuttamiseen ja esiteltiin partio energisenä ja vaikuttavana harrastuksena.

Osallistuminen ilman jäsenyyspakkoa tai -painetta asettaa vapaaehtoiseksi alkamisen kynnyksen sopivan matalalle; harrastukseen saa tutustua omassa tahdissaan ja päätöksen sitoutumisesta voi tehdä itsenäisesti ilman painostusta. Ihmisten aikapanostusmahdollisuudet ovat hyvin pirstaleisia. Siksi on hienoa huomata, että osa lippukunnista on ymmärtänyt, että vapaaehtoisille kannattaa tarjota joustavia tapoja osallistua toimintaan. Vanhemmilta on saatettu esittää avunpyyntöjä jo vuosia ja viimein he ovat ilmoittautuneet tehtäviin.

Vapaaehtoistehtäviksi kannattaa ehdottaa isojen ryhmänvetovastuiden lisäksi myös pienempiä, yksittäisiä tehtäviä, joihin kenellä tahansa saattaa löytyä osaamista, kuten esimerkiksi polttopuidenteko tai ruuanlaitto. Tärkein askel rekrytoinnissa on saada ihminen tuntemaan, että hänen panoksestaan on aidosti hyötyä ja että tehtävään tarvittava aika on hänelle sopiva. Vapaaehtoinen saadaan jäämään toimintaan mukaan, jos kokemukset yhdistyksessä toimimisesta ovat positiivisia, hän tuntee kuuluvansa joukkoon ja hänelle tarjotaan riittävästi tukea ja koulutusta. Uusi aikuinen kaipaa alkuajoiksi yhtä yhteyshenkilöä, joka neuvoa partioasioissa sekä koulutusta.

Yksi lippukunta kertoi, että he ovat saaneet seitsemän uutta aikuista lippukuntansa toimintaan (LIITE 1). Määrä on suuri, koska laskennallisesti heidän avullaan voitaisiin perustaa esim. kolme uutta sudenpentulaumaa ja ottaa mukaan lähes 40 uutta partiolaista. Lippukunta oli pyytänyt aluksi vanhempia erilaisiin tehtäviin retkille auttamaan ja osa heistä aloitti seuraavalla toimintakaudella sudenpentulauman. Lippukunnassa aktivoitiin kysymään vanhempia säännöllisesti apuun vanhempainilloissa ja lippukunnan viestinnässä. Haastateltu mainitsi, että tärkeintä oli, että ensin saatiin muutama rohkea vanhempi ottamaan iso pesti lippukunnasta. Muut asiaa pohtivat saivat heidän toiminnastaan positiivisen esimerkin. Uusista aikuisista on muodostunut tiivis porukka ja heidän harrastuselämästään tuettiin perustamalla vanhempainneuvosto. Vanhempainneuvostoon kuuluvat lippukunnan jäsenten vanhemmat. Lippukunnanjohtaja oli saanut myös omia ystäviään liittymään partioon.

Uudet aikuiset ovat mahdollistaneet uusien jäsenten sisäänoton ja parantanut tekemisen meininkiä lippukunnissa. Aikuiset ovat tuoneet uutta osaamista ja jatkuvuutta lippukunnan toimintaan. Tärkeää näyttää olleen, että aikuisrekrytointi on säännöllistä ja väsymätöntä, aikuisten viihtyvyydestä pidetään kiinni ja avunpyynnöt ovat aiheellisia. Mikäli pyydetään apua turhaan eli menestyään, vaikka kukaan ei tulekaan avuksi, avunpyynnöt saatetaan kokea turhiksi.

Tärkeintä on, että partioharrastusta markkinoidaan ja siitä puhutaan jatkossakin harrastuksena, jonka voi aloittaa minkä ikäisenä tahansa, lippukunnat ovat vastaanottavaisia uusille aikuisille ja aikuisia rekrytoidaan aktiivisesti. Yhtä tärkeää on, että liittyviä aikuisia tuetaan harrastuksen aloittamisessa ja siihen sitoutumisessa. Tässä auttavat Tervetuloa partioon -kurssi ja kummiohjaajan nimeäminen uusille aikuisille. Kummina voi toimia joku lippukunnan partiokonkareista. Aikuisten rekrytointi, tehtävien pilkkominen ja tehtäviin joustavasti osallistumisen järjestelyt vaativat koordinoijan, jonka vastuulla kokonaisuus on. Uusien aikuisten hallinnoimiseen täytyy varata aikaa ja yhden johtajan panos.

#### 4.4 Samoajaikäkauteen panostaminen

Yllättävin tutkimustulos oli, että suurimmassa osassa haastateltuja lippukuntia oli tapahtunut muutoksia juuri samoajaikäkauteen (15–17-vuotiaat) liittyvissä asioissa. Neljäsatoista haastatellussa lippukunnassa mainittiin, että samoajaikäkauteen on panostettu. Samoajiin liittyviä muutoksia oli tapahtunut eniten kaikista muutoksista. Kaksitoista lippukunnista pitää panostusta kasvua edistäneenä muutoksena (KUVIO 9). Kaikista vastauksista tulee ilmi, että samoajille on lippukunnissa nykyään tarjolla omaa innostavaa ohjelmaa ja että samoajat saavat vastuuta lippukunnan tehtävien hoitamisessa.

Samoajaikäiset olivat ennen partion ohjelmauudistusta vastuussa vartioiden johtamisesta eli käytännössä 10–15-vuotiaiden partiolaisten toiminnasta viikkokokouksissa ja retkillä. Aikaisemmin törmäsi usein sellaiseen asenteeseen, että samoajaikäinen, jolla ei ole ryhmää johdettavanaan on joko laiska tai muuten outo erityistapaus. Samoajaikäisten käsitettiin olevan osa lippukunnan johtajistoa eli vapaaehtoisia. Ohjelmauudistuksessa aikuisten roolia lisättiin ja samoajille suunniteltiin enemmän omaa ohjelmaa. Johtamisvastuita vähennettiin ja partion harrastaminen mahdollistettiin sellaisillekin teineille, jotka eivät halunneet ottaa ryhmää johdettavakseen tai eivät olleet valmiita muihin vastuisiin. Nykyisen ohjelman tavoite on, että samoajat pääsevät kokeilemaan siipiään erilaisissa johtamistehtävissä henkilökohtaisen kompetenssinsa ja toiveidensa mukaan sekä toimivat 13–15-vuotiaiden tarpojien vartionjohtajina niin halutesaan. Samoajat kokoontuvat omana ryhmänään, tapaavat ikätovereitaan, tekevät retkiä, osallistuvat tapahtumiin ja saavat ryhmänohjaajakoulutusta (ROK). Samoajien ohjelmaa toteuttavat samoajista itsestään valitut vartionjohtajat aikuisen samoajaluotsinsa kanssa.

Lippukunnanjohtajabarometrin ja lippukunnille vuosittain tehtävän vuosiselosteen mukaan samoajaohjelma ei toteudu suurimmassa osassa Suomen lippukuntia suunnitellusti (Lippukunnanjohtajabarometri ja vuosiseloste 2013). Haastatelluissa lippukunnissa samoajaohjelma on saatu ottamalla nykyinen ohjelma kaikissa ikäkausissa käyttöön. Jokaisessa asian maininneessa lippukunnassa samoajien ohjelman toteuttamiseen on panostettu paremmin kuin aiemmin. Oma ohjelmaa ja vapaaehtoisvastuita tarjotaan sopivassa suhteessa. Kahdessa lippukunnassa samoajien säännöllisiä tapaamisia lisättiin tekemällä ryhmänohjaajakoulutuksesta puolen vuoden mittainen ohjelma ja suunnittelemalla

samoajille eräänlainen ryhmänohjaajakurssi. Kouluttautuminen helpottaa valmiutta vastaanottaa vastuutehtäviä ja lisää ryhmämuotoista toimintaa. Kuusi haastateltua mainitsee, että samoajia on lippukunnassa nykyään enemmän kuin aikaisemmin, koska he ovat kasvaneet samoajaikäisiksi. Tämä tarkoittaa, että partioharrastus on pitänyt otteessaan aikaisempaa paremmin. Toiminta on ollut kiinnostavampaa joko yksittäisten johtajien (ohjaajien) osaavuuden vuoksi, lippukunnan toiminnan yleisen laadukkuuden vuoksi tai siksi, että nykyinen viiden ikäkauden ohjelma tarjoaa jokaiselle ikäkaudelle juuri sopivaa ohjelmaa.

Haastatellut lippukunnat osoittavat, että samoajaikäisillä on tärkeä rooli lippukunnassa. Lippukunnat osoittavat, että samoajaikäisiin panostaminen on ollut tarpeellista ja hyödyllistä. 15–17-vuotiaiden innostuneisuus ja vastuiden ottamisen aktiivisuus kannustaa vanhempiakin johtajia jaksamaan ja lippukunnan toiminnan tulevaisuus tuntuu turvatummalta. Osa samoajista toimii johtajina myös laumoissa ja 10–12-vuotiaiden joukkueissa, mikä ei ole nykyisen ohjelman mukainen malli, mutta soveltaminen on sallittua, mikäli nuori johtaja on valmis vastuuseen ja eikä joudu hoitamaan vastuuta yksin ilman aikuisen johtajan apua. Lippukunnassa ei aina edes ole tarpeeksi tarpojavartioita (12–15-vuotiaiden ryhmiä) kaikille tehtävään haluaville johdettavaksi. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten maksaneiden jäsenten määrän kasvua ei ole tehty samoajien avulla niin, että nuoret johtajat olisivat perustaneet lisälaumat, mutta heidän lisääntynyt apujohtajapanoksensa on mahdollistanut johtajaresurssien laajentamisen ja sitä myötä lisäjäsentien ottamisen.

Piirin osuus samoajaikäkaudesta huolehtimisesta ei varsinaisesti selity kasvuhankkeen toimenpiteillä, mutta hankkeen viestinnällä on jonkinlainen merkitys samoajien aktivoitumisessa. Piirin tuottama videoviestintä ja muu sosiaalisessa mediassa levitetty viestintä on kiinnostanut piirinjohtajan mukaan erityisesti samoajaikäisiä. Samoajaikäisiä ei tavoiteta perinteisimmillä viestintätavoilla kuten sähköposteilla ja lehdillä. Lippukuntia myös haastettiin toimimaan yhä paremmin ja koska samoajaikäkauden (ja vaeltajaikäkauden) ohjelman toteuttaminen on isossa osassa lippukuntia huonolla tasolla, lippukunnat ovat saattaneet ottaa sen kehittymistavoitteekseen.

Samoajiin panostamisen perusteluissa mainitaan piirileiri Sarasteen rooli nykyisen ohjelman jalkauttamisessa ja leirin innostava samoajaohjelma. Lippukunnan toimijoiden saama koulutus uudesta ohjelmasta on lisännyt osaltaan ohjelman toteutumista ja käyttöön ottoa. Jonkinlainen merkitys saattaa olla myös sillä, että vain muutama viikko ennen haastattelujen tekemistä oli keskusjärjestön järjestämä valtakunnallinen samoajatapahtuma, johon kokoontui kolmasosa Suomen samoajaikäisistä. Tapahtuma oli onnistunut ja innostava. Tämä on saattanut vaikuttaa lähinnä siihen, että haastatteluun vastanneet muistivat erityisesti samoajiin liittyvät asiat. Itse muutossisällöt eivät sisällä samoajatapahtuman vaikutusta.

#### 4.5 Muut partio-ohjelmaan liittyvät muutokset

Muita partio-ohjelman toteuttamiseen liittyviä mainittuja muutoksia, jotka lippukunnat laskevat edistyneen kasvua ovat vaeltajaikäkauteen panostaminen (5kpl), lippukunnan tapahtumia järjestetään enemmän ja paremmin (5kpl), ryhmien toiminta on suunniteltu ja toteutetaan paremmin (5kpl), ikäkausivastaavat parantavat toiminnan laatua (3kpl), nykyinen ohjelma käytössä ja ohjelmavastaavan pesti on käytössä (1kpl) (KUVIO X).

Vaeltajaikäkauteen (18–22-vuotiaat) panostaminen sai huomattavasti vähemmän mainintoja kuin samoajaikäkauteen panostaminen. Tämä kertonee siitä, että nykyinen ohjelma on ollut käytössä vasta sen aikaa, että sen vaikutukset eivät vielä näy selkeästi vaeltajien määrän tai aktiivisuuden muutoksina. Mainitut vaeltajat ovat pysyneet partiossa ja edesauttavat lippukunnan menestymistä. Yksi lippukunta mainitsee, että vaeltajien oma ryhmä, vaeltajavartio, toimii ja että se on edesauttanut partiossa pysymistä. Muissa maininnoissa nostetaan esille nuorten, vaeltajaikäisten rooli lippukunnan johtamispesteissä ja heidän innokkuutensa hoitaa lippukunnan asioita. Nykyisen ohjelman käyttöönoton maininnut lippukunta korostaa, että muutos ohjelman toteuttamisessa on tapahtunut nimenomaan vaeltajaohjelmassa. Toinen nykyisen ohjelman vuosi sitten käyttöön ottaneen lippukunnan johtaja iloitsee, että uusi ohjelma on vähentänyt lippukunnanjohtajan kokemaa painetta.

Lippukunnan tapahtumia järjestetään ainakin viidessä lippukunnassa aiempaa enemmän ja paremmin. Tapahtumien järjestämisen laadun ja määrän muutokset ovat mahdollisia, kun lippukunnissa on enemmän tekijöitä, jotka vastaavat tapahtumien suunnittelemisesta ja toteuttamisesta. Kiinnostaviin tapahtumiin on enemmän osallistujia ja johtajilla on motivaatiota järjestää tekemistä, kun osallistujia on tarpeeksi. Tapahtumien järjestämiseen saadaan uusia ideoita uusilta johtajilta ja jäseniä pystytään innostamaan osallistumaan. Kaikki tämä tulee ilmi myös haastattelussa tehdyn kysymyksen vastauksien perusteluista, jossa kysyttiin jäsenmäärän kasvun vaikutusta toiminnan laatuun. Ryhmien toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan paremmin viidessä haastatellussa lippukunnassa. Lippukunnat kertovat, että toiminnan sisältöä on kehitetty ja toteuttamisen laatuun on panostettu. Laatu on saatu paranemaan uusien johtajien myötävaikutuksella.

Nykyisessä partio-ohjelmassa nuorimpien ikäkausien kokonaisuuksista vastaa aikuiset vapaaehtoiset, joita nimitetään ikäkausivastaaviksi. Samoajilla ja vaeltajilla on puolestaan toimintaa tukevat luotsit. Neljä lippukuntaa mainitsee, että ikäkausivastaavatoiminta on parantanut toiminnan laatua ja jakanut lippukunnan johtamisen vastuuta. Kolme vastanneista vakuuttaa, että ikäkausivastaavien toiminta on myös edistänyt kasvua. Ikäkausivastaavat ovat saaneet koulutuksen pesteihinsä ja varmistavat, että ryhmien toiminta on suunniteltua ja toteutuu suunnitellusti. Ikäkausivastaava myös tukee ryhmien johtajia pesteissään. Kaksi haastateltua lippukuntaa mainitsi myös ohjelmavastaavan pestin. Ohjelmavastaava vastaa kaikkien ikäkausien ohjelman laadusta ja toteuttamisesta, mutta koska pesti otettiin piirissä käyttöön vasta tänä syksynä, en arvioi sen vaikutusta piirin maksaneiden jäsenten määrän kasvuun 2012–2013 toimintakautena.

Partio-ohjelmaan eli lippukuntien pääasialliseen tekemiseen ja olemassaolon tarkoitukseen liittyvät muutokset saivat eniten mainintoja. Mikäli olisin niputtanut edellä esitellyt ohjelmaan liittyvät muutokset yhteen, ne olisivat ylittäneet lisäjäsenien rekrytointiin liittyvät muutokset reilusti. Kaikilla muutoksilla on kuitenkin yhteys; Ohjelmaan panostaminen on tuonut lisää jäseniä ja pitänyt vanhat jäsenet mukana, uudet aikuiset ovat mahdollistaneet uusien jäsenten ottamisen ja tuonut tsemppiä lippukunnan johtajistolle, markkinointiin panostaminen on li-

sännyt näkyvyyttä ja täyttänyt ryhmiä, joka on motivoinut järjestämään parempaa toimintaa.

#### 4.6 Tapahtumamarkkinoinnin ja viestinnän lisääminen

Yksi merkittävimmistä Pääkaupunkiseudun Partiolaisten esille nostamista kokonaisuuksista kasvuhankkeen aikana oli, että partion pitää näkyä ja kuulua. Miellipiteet partioista ovat vanhakantaiset ja partiota pidetään paikalleen jämähtäneenä harrastuksena (Prior konsultointi 2013). Piiri valmisti lippukunnille valmiit markkinointimateriaalit ja ohjeisti, miten ja miksi markkinointia kannattaa tehdä. Suurin osa haastatteluun vastanneista lippukunnista ilmoitti käyttäneensä piirin tekemiä materiaaleja (KUVIO 7). Kymmenen vastannutta lippukuntaa mainitsi lisänneensä tapahtumamarkkinointia ja neljässä oli lisätty tapahtumamarkkinointia sekä ulkoista viestintää (KUVIO 9). Halusin erottaa pelkkään tapahtumamarkkinointiin keskittymisen laajemmasta viestinnällisestä aktivoitumisesta, koska tapahtumissa toiminnan markkinoiminen on tarkasti rajattu menetelmä. Yhteenlaskettuna viestinnän lisäämistä oli tehty 14 lippukunnassa eli yhtä monessa kuin on panostettu samoajakäkauteen (KUVIO 9). Kaksi tapahtumamarkkinoinnista maininneista lippukunnista ei koe, että markkinointi olisi edesauttanut kasvua.

Partiolippukunnat osallistuvat perinteisesti taustayhteisöjensä ja toiminta-alueensa tapahtumiin järjestelijäapuina tai tapahtumien vastuullisina järjestäjinä, mutta tapahtumamarkkinoinnista maininneet lippukunnat kertoivat lisänneensä tietoisesti osallistumista erilaisiin tapahtumiin ja lisänneensä osallistumisen tavoitteisiin toimintansa markkinoinnin. Kymmenen lippukuntaa osallistuu toiminta-alueensa kotiseutuyhdistysten järjestämiin tapahtumiin, kahdeksan mainitsee vierailevansa säännöllisesti kouluissa ja kuusi esikouluissa piirin koulu- ja eskarikampanjan kannustamana. Kolme lippukuntaa ilmoitti osallistuvansa taustayhteisönsä, seurakuntien, tapahtumiin näkyvyyden ja edunvalvonnan nimissä. Ulkoista viestintää lisänneissä lippukunnissa on tehty juttuja paikallislehteen, lisätty Facebook-viestintää ja tehty omia markkinointivideoita.

Tapahtumarkkinointi paransi jokaisen siihen osallistuneen lippukunnan näkyvyyttä ja toi sen toimintaa tutuksi omalla toiminta-alueella. Kiinnostus lippukunnan toimintaan kasvoi ja osa lippukunnista mainitsi, että näkyvyys toi uusia jäseniä. Partioon liittyneistä hieman yli 27 % ilmoitti osallistuneensa tai kuulleensa partiosta paikallisessa partion esittelytilaisuudessa (liittymistutkimus 2013).

Ryhmiä saatiin täytettyä ja uudet laumat saatiin helposti täyteen. Tapahtumissa edustaminen, järjestelyissä auttaminen ja toiminnan markkinointi ovat varmasti vaikuttaneet myös lippukuntien suhteisiin erilaisten paikallisyhdistysten kanssa ja helpottanut yhteistyön tekemistä alueen koulujen ja esikoulujen kanssa. Eskarikampanjan anti oli se, että partion aloittaminen syksyllä tuntui sudenpentuikäisistä luonteelta, kun sekä partio että lauman johtajat (7-9-vuotiaiden ryhmien ohjaajat) olivat tuttuja.

#### 4.7 Lippukunnan johtamisen kehittäminen ja asennemuutokset

Kolmas tärkeä kokonaisuus lippukunnissa tapahtuneissa muutoksissa on lippukunnan eli yhdistyksen johtamisessa tapahtuneet muutokset. Haastatellut lippukunnat mainitsivat 15 lippukunnan johtamisen kehittämiseen liittyvää muutosta, joista 10 muutosta määriteltiin kasvua edistäneeksi. Muutokset olivat tapahtuneet yhteensä 13 lippukunnassa. Asennemuutos johtamisessa oli tapahtunut tai tehty seitsemässä lippukunnassa ja muutoksina mainittiin kahdeksan asenneilmapiiriin vaikuttanutta muutosta. Kaikki näistä olivat vastaajien mielestä edistäneet kasvua. (KUVIO 9.)

Kolme lippukunnanjohtajaa mainitsee muuttaneensa lippukunnan toimintatapoja tehtävään saamansa koulutuksen perusteella. Yksi oli lisännyt läsnäoloaan ja kiinnostustaan ryhmien toiminnasta sekä ryhtynyt kannustamaan johtajistoa säännöllisesti kiittämällä. Neljässä lippukunnassa oli panostettu tehtävien ja vastuiden jakamiseen erityisen hyvin. Keinoina olivat pestäminen ja tehtävien uudelleen jakaminen. Pestäminen tarkoittaa yleensä tehtävään pestämisseskustelua, jossa sovitaan kirjallisesti tehtävään kuuluvista vastuista, saatavasta tuesta, vaadittavista ja käytettävissä olevista resursseista sekä pestiajasta. Yhdessä lippukunnassa oli määritelty aikuisten johtajien tehtäväksi projektiluontoiset tehtävät ja nuorempien johtajien tukeminen. Toiminnan suunnitteluun on



panostettu ja tekemistä ennakoidaan paremmin. Kaksi lippukuntaa oli lisännyt johtajiston keskinäisten tapahtumien järjestämistä saadakseen aikuiset viihtymään harrastuksessa paremmin ja saadakseen samoajaikäiset kiinnostumaan johtajaikäisenä toimimisesta.

Asennemuutokset liittyivät kahdella lippukunnalla siihen, että lippukunnan tulevaisuudessa oli tehty täyskäännös. Toiminta oli hiipumassa ja yhdessä oli päätetty, että lippukunnan toiminnan ei anneta loppua vaan siihen panostetaan vahvasti. Kaksi lippukuntaa kertoi, että piirin kasvuviesti on mennyt läpi ja lippukunta on muuttanut toimintamallejaan muun muassa niin, että kesken toimintavuottakin otetaan mukaan uusia jäseniä ja jäsenet voivat olla minkä ikäisiä tahansa.

#### 4.8 Muutokset toiminta-alueella

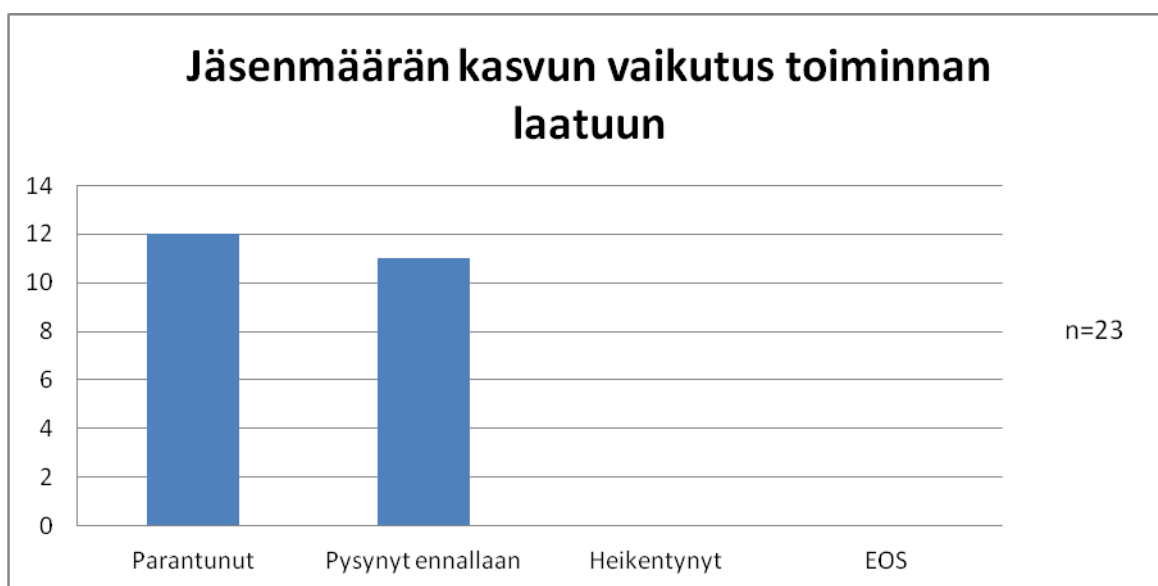
Yksikään lippukunta ei nimennyt oma-aloitteisesti tapahtuneeksi muutokseksi muutoksia toiminta-alueella. Esitettyäni muutoksiin liittyneet apukysymykset, joista yksi oli kysymys toiminta-alueella tapahtuneista muutoksista, sain koottua viisi ulkoisiin tekijöihin liittyvää muutosta. (KUVIO 9.)

Toiminta-alueella tapahtuneista muutoksista kaksi liittyy lähilippukunnissa tapahtuneisiin muutoksiin. Kolmessa muutoksessa mainittiin, joko että lapsiperheiden määrä alueella kasvaa tai että alueella on paljon lapsia ja lapset tulevat lippukuntaan sen toiminnan kiinnostavuuden vuoksi. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten oma analyysi kasvustaan tukee toiminta-alueen muutosten mainintojen vähyyttä. Piirin jäsenmäärän kasvu ei selity väestöryhmien kasvun määrillä, koska kasvu tapahtui nopeammin kuin alueen väestö (Kiilunen 2013).

#### 4.9 Jäsenmäärän kasvun vaikutus toiminnan laatuun

Kysyin haastattelussa, miten jäsenten määrän kasvu on vaikuttanut lippukunnan toiminnan laatuun. Koin tärkeäksi, että asia otetaan esille, koska partiotoimijat jakaantuvat hyvin usein kahteen leiriin. Toinen kannattaa jäsenmäärän kasvattamista uusjäsenhankinnan keinoin ja toinen haluaa ratkaista jäsenmää-

rän kehityksen panostamalla laatuun. Laadun kannattajat perustavat kantansa siihen, että laadukas toiminta takaa partiossa pysymisen ja houkuttelee uusia jäseniä mukaan. Uusjäsenhankintaan panostajat tähdentävät, että tarvitsemme paljon lisää jäseniä, jotta toiminta ylipäättään jatkuu tulevaisuudessa. Kumpikin leiri on mielestäni ja tutkimukseni mukaan oikeassa, mutta jäsenmäärien kasvu ja laadukas toiminta eivät millään muotoa ole vastakkaisia tai toisiaan poissulkevia asioita.



KUVIO 10. Kasvun vaikutus toiminnan laatuun.

Haastatteluun vastanneista 12 kertoi, että jäsenten määrän kasvu on parantanut toiminnan laatua ja 11 kertoi laadun pysyneen ennallaan. Kukaan ei maininnut, että laatu olisi heikentynyt. (KUVIO 10.) Yksi perusteli, että jäsenmäärän kasvu mahdollistaa toiminnan. Tämä on varmasti totta yleisestikin, koska laatuun panostaminen ei riitä, jos ryhmissä, joissa pitäisi niiden toiminnan mukaan olla yli 10 jäsentä, olisi esimerkiksi vain 3 jäsentä. Ryhmädynamiikka ja iso osa partioaktiiviteeteista vaativat toimiakseen isomman ryhmän. Suuri porukka takaa myös sen, että jos osa syystä tai toisesta lopettaa, ryhmän pysyy elinvoimaisena.

Olen laskenut kuinka paljon jäseniä lippukuntaan vähintään vaadittaisiin, jotta nykyinen ohjelma toteutuisi täydellisesti eli kaikki aktiviteetit ja tapahtumat olisi mahdollista toteuttaa sekä kaikilla ryhmillä ja muissa tehtävissä olisi tarpeeksi johtajia. Lippukunnassa pitäisi olla noin sata jäsentä sopivassa ikäjakaumasuhteessa. Kaikki tätä pienemmät lippukunnat joutuvat soveltamaan ohjelman to-

teuttamista eri tavoin tilanteensa ja jäsenprofiilinsa mukaan. Toisaalta pelkkään partioon kaikkein helpoimmin rekrytoitavien, sudenpentuikäisten lisäjäsenten ottamiseenkaan ei pystytä keskittymään, koska lapsia ja nuoria varten pitää rekrytoida uusia johtajia (ohjaajia) ja uusille jäsenille on järjestettävä mielekästä tekemistä.

Suuressa määrässä lippukuntalaisia on myös enemmän osajia ja vastuunkantajia. Vastaajat kokevat myös, että lippukunnan toiminnan jatkuvuus on taatumpaa, kun lippukunnassa on paljon jäseniä. Tapahtumiin osallistuu runsas joukko jäseniä, mikä lisää tapahtumien järjestäjien motivaatiota ja osallistujien viihtyvyyttä. Lisäjäsenet kasvattavat myös motivaatiota tehdä hyvää toimintaa. Kaikissa kyselyyn vastanneissa lippukunnissa oli panostettu uusjäsenhankinnan lisäksi sellaisiin toiminnan muutoksiin, jotka lisäävät toiminnan laatua tai vähintään tekemisen intensiteettiä.

Vastaajat, jotka vastasivat, että toiminnan laatu on pysynyt ennallaan totesivat, että laatu saattaa heikentyä, jos johtajien määrässä tapahtuu muutoksia. Yksi vastasi, että toiminta on pysynyt samanlaisena, mutta mukana on vain enemmän lapsia ja nuoria. Yksi vastaaja arvioi, että vaikka laatu on pysynyt ennallaan, ryhmien suuruuden vuoksi laatutaso saattaa heikentyä.

Esittelin tutkimukseni alustavat tulokset Pääkaupunkiseudun Partiolaisten piirinjohdajalle, aluepäällikölle ja tietokoordinaattorille lokakuun alussa (2013). Tietokoordinaattori totesi tulokset nähtyään, että kyse ei olekaan laadusta tai kasvusta vaan ne molemmat yhdistävästä elinvoimaisuudesta. Olen täysin samaa mieltä. Elinvoimaisessa lippukunnassa on tarpeeksi lapsia ja nuoria sekä vapaaehtoisia aikuisia, jotta toiminta voidaan toteuttaa ja jotta jäsenistö ei harvene ja lippukunnan toiminta kiinnostaa uusia jäseniä, toiminnan tulee olla laadukasta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kasvu ei voi olla irrallinen projekti tai yhden toiminnanalan vastuu. Kehittämistyön tulee olla toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä, jonka tavoitteena on

pysyvä muutos. Kasvu oli valittu kehittämistyön painopisteeksi. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten organisaatiota muutettiin kasvua tukevaksi ja sellaiseksi, että resurssit ohjataan jatkossakin lippukuntien elinvoimaisuuden varmistamiseen eli toiminnan laatuun ja riittäviin jäsenmääriin. Piiri onnistui suunnittelemaan ja toteuttamaan kehittämistyön lippukuntien näkökulmasta (Harju 2004, 18).

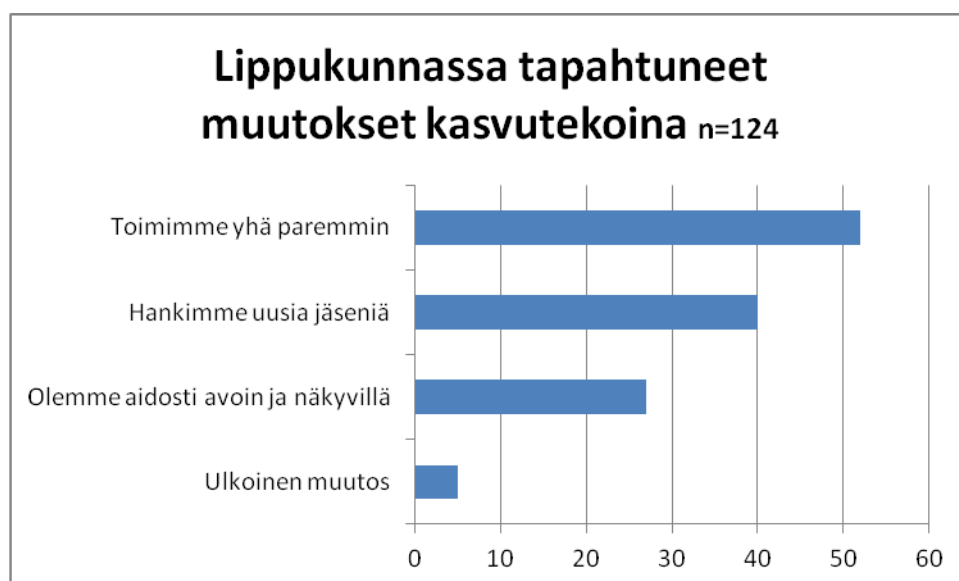
Laatuun panostaminen ja jäsenmäärän kasvu tuottavat toinen toisiaan. Laadun sijasta tulee keskittyä elinvoimaisuuteen, joka sisältää laadun tavoittelun ja tarpeeksi suuren jäsenmäärän. Lippukunta, jossa on liian vähän jäseniä, ei pysty tarjoamaan jäsenistölleen riittävän innostavaa tai toistuvaa tekemistä. Laadun tekeminen ja siihen panostaminen on mielestäni pysyvän toiminnan pysyvä tavoite. Perustoiminnan tulee olla laadukasta. Laadukas toiminta houkuttelee uusia jäseniä ja pitää vanhat mukana. Jäsenmäärän kasvuun panostaminen on tarpeen silloin, kun laadukasta toimintaa ei pystytä ylläpitämään tai toiminta uhkaa hiipua. Jäsenmäärän kasvun tavoittelu on perusteltua myös siksi, että partiolla on tavoite mahdollista partion harrastaminen mahdollisimman monelle lapselle ja nuorelle. Uusjäsenrekrytointi on tärkeää myös lippukunnan ikärakenteen säilyttämisen kannalta. Uusia jäseniä on rekrytoitava joka vuosi.

Tutkimushypoteesini osoittautuivat oikeiksi: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n kasvutoimenpiteet auttoivat lippukuntia kasvamaan. Piiri toteutti kaikki toimenpiteet, jotka se määritteli kasvuteoikseen kasvuhankkeen alussa. Kasvussa auttaneet toimenpiteet liittyivät toiminnan markkinointiin, tiedonkulun parantamiseen ja kasvun toteuttamisessa tukemiseen. Piirin rooli suunnannäyttäjänä, tavoitteen asettajana ja kasvun toteuttamiseen motivaattorina oli merkittävä. Jokainen haastatteluun osallistunut lippukunta oli kasvanut toimintavuoden 2012–2013 aikana huomattavasti ja jokaisessa lippukunnassa oli käytössä vähintään kaksi piirin lanseeraamaa, kasvua edistävää toimenpidettä (KUVIO 7). Laskennallisesti yhdellä lippukunnalla oli käytössään 4,5 toimenpidettä lippukuntien käyttöön määritellyistä kymmenestä toimenpiteestä. Voin varmuudella todeta, että piirin kasvutoimenpiteet auttoivat lippukuntia kasvamaan.

Piirin kasvutoimenpiteet ja ohjasivat lippukunnissa tapahtuneita muutoksia. Mainitut 124 lippukunnassa tapahtunutta muutosta jakautuvat pakottamatta kol-

meksi piirin lippukunnille esittämiksi kasvuteoksi (KUVIO 11): toimimme yhä paremmin, hankimme uusia jäseniä ja olemme aidosti avoin ja näkyvillä. Kahdessatoista lippukunnassa toteutettiin kaikkia kolmea, kymmenessä kahta ja yhdessä yhtä kasvutekoa. Toimimme yhä paremmin -kasvuteoiksi laskin lippukuntien mainitsevat muutokset: ikäkausivastaavat parantavat toiminnan laatua, lippukunnan johtamista kehitetty, lippukunnan tapahtumia järjestetään enemmän ja paremmin, nykyinen ohjelma käytössä, ryhmien toiminta suunniteltu ja toteutetaan paremmin, samoajaikäkauteen panostettu sekä vaeltajaikäkauteen panostettu. Hankimme uusia jäseniä -kasvuteoksi laskin mainitut muutokset: aikuisrekrytointi onnistunut, lisälauman perustaminen ja ryhmiin otettu lisää jäseniä. Olemme aidosti näkyvillä -kasvuteoksi laskin muutokset: asennemuutos johtamisessa, evp:t mukaan toimintaan, tehdään tapahtumamarkkinointia sekä ulkoista viestintää ja tapahtumamarkkinointia lisätty. Kasvuun vaikuttaneet ulkoiset muutokset eivät olleet piirin tai lippukunnan tekemisistä kiinni.

Toinen hypoteesi oli, että lippukuntien pitää muuttaa toimintatapojaan kasvaakseen. Noin puolet haastatelluista lippukunnista kuvasi, että lippukunnan toiminnassa on tapahtunut 6-10 yksittäistä muutosta ja toinen puoli, että muutoksia on tapahtunut 1 - 5. Tutkimustulosten perusteella voin todeta, että lippukuntien toiminnassa pitää tapahtua muutoksia, jotta lippukunnan jäsenmäärä kasvaisi. Ainoastaan kahden lippukunnan kasvu selittyy pelkällä lisälauman perustamisella. Kaikissa muissa lippukunnissa toimintaa oli toteutettu seurantajaksolla useilla uusilla keinoilla tai uusilla painotuksilla.



KUVIO 11. Lippukunnissa tapahtuneet muutokset kasvutekoina.

## 5.1 Merkityksellisimmät kasvutoimenpiteet

Tutkimustuloksiksi pyrin saamaan tiedot, mitkä piirin toimenpiteet olivat merkityksellisiä lippukuntien jäsenmäärän kasvun kannalta ja minkälaiset toimintatapojen muutokset mahdollistavat jäsenmäärän kasvun lippukunnissa. Tärkeimmät piirin toteuttamat kasvutoimenpiteet olivat lippukuntien mielestä nettisivu-uudistus, partioryhmien tietojen jakaminen kootusti yhdellä nettisivulla ja eskarikampanjan toteuttaminen. Lippukuntien näkemystä tukee imagotutkimuksen (Prior konsultointi 2013) havainnot partion saavutettavuusongelmista ja liittymistutkimuksen (2013) tulokset, joissa mainittiin, että partiosta etsitään eniten tietoa internetin kautta.

Eskarikampanjan vaikutusta kasvuun on vaikea arvioida. Lippukunnat pitävät kampanjaa tärkeänä, mutta tutkimukseni tulokset eivät kerro suoraan, millainen vaikutus kampanjalla on ollut kasvuun. Lisälaumat on ainakin saatu kaikki täyteen helposti, joten partion markkinoimisella keväällä syksyllä partion aloittaville lapsille on ollut varmasti merkitystä. Liittymiskyselynkään mukaan eskarikampanjalla ei näytä olevan mittavaa roolia uusien jäsenien liittymisessä. Ekaluokkalaisiin eli partion potentiaalisimpaan kohderyhmään kohdistettu markkinointi koetaan tärkeäksi.

Lippukuntiin suoraan viitanneista kasvutoimenpiteistä tärkeimmiksi nousivat kasvuun kannustamiseen liittyvät toimenpiteet. Kasvu oli aiheena aluetapaamisissa ja lippukuntaseminaarissa. Lippukunnat kokevat hyötynensä myös valmiista markkinointimateriaaleista. Toimenpiteet, joilla ei ollut kasvun kannalta selkeästi merkitystä, olivat radiomainos ja monikulttuurisen partiotoiminnan järjestäminen.

## 5.2 Lippukunnan vastuut elinvoimaisuuden ylläpitämisessä

Kaikki lippukunnissa toteutuneet, kasvua edistäneet toimenpiteet mahdollistavat joltain osin kasvun lippukunnassa. Kaikki toimenpiteet vaikuttavat toisiinsa eikä niillä ole ainoastaan vaikutusta joko jäsenmäärän kasvuun tai toiminnan laa-

tuun. Kyse on kokonaisuudesta ja lippukunnan elinvoimaisuudesta. Kasvaakseen, tuottaakseen laadukasta partiota eli saavuttaakseen elinvoimaisen lippukunnan statuksen, yhdistyksessä pitää huolehtia tutkimuksen mukaan muutamasta elintärkeästä asiasta:

Lippukunnan pitää panostaa joka vuosi lisäjäsenten rekrytointiin, jotta lippukunnan jäsenmäärä pysyisi entisellään tai kasvaisi. Joka vuosi osa jäsenistä lopettaa harrastuksen. Laadukas toiminta pidentää partiossa oloaikaa, mutta pelkkään laatuun panostaminen ei korjaa jäsenmääräkehityksen suuntaa. Jäsenmäärän kasvu lisää tutkitusti myös toiminnan laatua. Lippukunnan johtajiston pitäisi asennoitua niin, että lippukunta on avoin kaikenikäisille ja -taustaisille jäsenille. Riittävä jäsenmäärä varmistaa myös nuorten pysymistä partiossa, sillä nuoret viihtyvät siellä missä muutkin nuoret ovat (Salasuo 2006). Jos lippukunnalla on hyvä jäsenimu, teini-ikäistenkin määrät kasvavat.

Aikuisrekrytointia on tehtävä ja vanhimmat ikäkaudet saatava viihtymään partiossa, jotta uusille ryhmille löydetään johtajat. Ilman vastuunkantajia uusia ryhmiä ei voida perustaa ja uusia jäseniä ottaa mukaan. Johtajaikäisten pito ja uusien aikuisten rekrytoiminen on kohtalonkysymyksiä lippukuntien olemassaololle. Lippukunnat eivät voi tuudittautua siihen, että johtajatilanne ratkeaa itseksensä. Lippukuntien ei kannata perustaa vapaaehtoistarpeidensa ratkaisua sille, että uudet vapaaehtoiset kasvavat lippukunnan omista jäsenistä. Jos nuoret jäsenet joutuvat ottamaan vastuuta liian aikaisin, heidän omaa kehitystään tukeva oma ohjelma jää toteuttamatta ja partiossa viihtyminen vähenee. Vapaaehtoisrekrytoinnista on tehtävä pysyvät toimintatapa ja rekrytointimäärille on asetettava minimimitavoitteet.

Lippukuntien on huolehdittava, että jokaisena toimintavuonna otetaan uusia sudenpentuikäisiä jäseniä lisää ja että jäsenmäärät jokaisessa ikäkaudessa olisivat mahdollisimman hyvät. Sudenpentuikäiset ovat partion paras aloittajakohde-ryhmä. Mikäli jonain vuonna ei aloita yhtään uutta sudenpentulaumaa tai aloitettavan ryhmän koko on pieni, ongelma kertaantuu jokaisessa ikäkaudessa ja ryhmän koko pienenee yleensä ajan myötä liian pieneksi. Laadukas toiminta houkuttelee mukaan myös vanhempia ikäluokkia, mutta lippukunnan elinvoimaisuutta ei voi pelastaa panostamalla pelkkään paikkausrekrytointiin.

Elinvoimainen lippukunta on hyvä harrastuspaikka myös aikuisille ja nuoremmille johtajille. Hyvin toimivassa lippukunnassa jokaisen vapaaehtoisen tehtävänkuva ja rooli ovat selkeitä ja sovittuja. Tapahtumat ja ryhmien toiminta on etukäteen suunniteltu ja tekemistä on tarjolla riittävästi. Sisäinen viestintä toimii ja jokainen vapaaehtoinen pystyy vaikuttamaan yhdistyksen päätöksentekoon ja toimintatapoihin. Vapaaehtoisille pitää tarjota koulutus kulloiseenkin tehtäväänsä ja tehdystä työstä täytyy saada palautetta.

Yksikään yhdistys ei pärjää tulevaisuudessa ellei se markkinoi toimintaansa järjestelmällisesti ja kiinnostavasti. Tutkimuksen mukaan toiminnan lisätty tapahtumamarkkinointi mahdollisti niin uusjäsenhankinnan kaikissa ikäluokissa kuin positiivisen näkyvyyden mukanaan tuomat muutkin edut, kuten yhteistyö muiden yhdistysten ja viranomaisten kanssa.

### 5.3 Piirin vastuut kasvun toteuttamisessa

Piirin rooli kasvun toteuttamisessa oli merkittävä. Piirin johto otti sille kuuluvan vastuun toiminnan kehittämistä (Loimu 2012, 413). Kasvuhanke oli taitavasti ja hyvin kokonaisvaltaisesti johdettu. Piirin johto ei todellakaan syyllistynyt useiden järjestöjen tapaan paikalleen pysähtyneisyyteen vaan toimi dynaamisesti, uudistusmielisesti ja osoitti valtavaa luovuutta ja rohkeutta (Harju 2003, 178). Järjestöissä pelätään vahvaa johtamista, koska sen ajatellaan vähentävän demokratiaa. Harhaluulo johtaa siihen, ettei tavoitteet ole kirkkaita eikä niitä saavuteta. Hyvä johto huolehtii siitä, että järjestön perustehtävä toteutuu, mutta järjestö myös kehittyy. (Vaalikivi 2007, 146.) Pääkaupunkiseudun Partiolaiset onnistuivat tässä ja kehityshanke vahvasti perustehtävän toteutumista.

Yhteinen ongelma partiolaisten määrän vähentymisestä otettiin tosissaan. Tärkeintä oli, että koko pääkaupunkiseutulainen partio oli hyväksynyt kasvun tavoitteeseen ja päätavoitteita oli vain yksi (Munsterhjelm 2013). Tavoite oli asetettu tarpeeksi korkealle, jos se olisi ollut varovaisempi tavoite, se ei olisi vaatinut tekemään selkeitä muutoksia. Piirinjohtolta vaadittiin vahvaa uskoa omiin päätelmiinsä, tavoitteen asetteluun ja etenkin toimenpiteiden valintaan. Toimenpiteiden valinta ohjasi resurssien kohdentamista kaikilla toimijatasoilla. Pääkau-



punkiseudun Partiolaisten piirinjohtaja Anna Munsterhjelm otti henkilökohtaisen riskin esittelemällä rohkeasti kasvutavoitteet ja -haasteet omalla nimellään. Suuri suunnanvaihdos vaatii johtajan, joka ottaa kokonaisuudesta näkyvän vastuun. Ilman vastuunkantajaa tavoitteen asettelu on epämääräistä ja keinojen valinta tavoitteeseen pääsemiseksi ei onnistu.

Lippukunnat noudattivat kuuliaisesti lanseerattuja kasvutekoja, joiden hyödyistä ei ollut pitävää Suomessa todettua näyttöä. Lippukunnat siis luottavat piirin ohjaukseen. Tämä on ymmärrettävää, koska kasvuteot oli hyvin perusteltu ja markkinoitu. Lippukuntatoimijoiden mahdollisuudet ryhtyä oma-aloitteisesti isoihin kehityshankkeisiin ovat rajalliset. Tutkimusten tekeminen on piirien ja keskusjärjestön tehtävä. Vanhoissa tavoissa pysytään, kunnes joku taho pakottaa muuttumaan. Lippukunnissa tapahtuu sellaista toiminnankehittämistä, joka perustuu käytännössä havaittuihin oppeihin.

Piiri pystyi ottamaan vastuun kasvuhankkeestaan ja piirinjohto pystyi vakuuttamaan valitsemastaan linjasta, koska aiheesta oli riittävästi tietoa saatavilla, toimijoilla oli riittävästi kokemuspohjaista ja ammatillista tietoa. Järjestöjen pitää oppia kokoamaan ja tulkitsemaan toiminnastaan koottua tietoa yhä paremmin. Brittien kasvuhankkeen edustajat painottivatkin, että ensin täytyy tietää varmasti, missä ollaan ja miksi. Tämän jälkeen pitää valita rohkeasti mitattava ja seurattava tavoite. Tavoitetta voidaan alkaa tavoitella vasta, kun tavoitteesta on tullut yhteinen. Kaikkien toimijoiden ei tarvitse olla samaa mieltä tavoitteesta, kunhan jokainen kuitenkin tekee työtä sen saavuttamiseksi. Briteissä jopa erotettiin tai vaihdettiin kasvuhanketta vastustaneita luottamushenkilöitä ja toimihenkilöitä.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvutavoite lanseerattiin ja vietiin kohti maailmaan viestimällä jokaisella virtuaalisella ja fyysisellä kanavalla, joka piirillä oli käytössään (Munsterhjelm 2013). Kasvuviestiltä ei voinut välttyä. Viestintätavat olivat monipuolisuutensa lisäksi ulkonäöltään ja sisällöltään vetoavia. Piirinjohtaja on viestinnän ammattilainen ja piiritoimiston viestinnässä työskentelee ammattilaisia. Minua viehätti ja minuun eniten vetosivat piirinjohtajan tekemät videot. Niistä kannattaa ottaa mallia. Kasvumateriaalit on koottu sivustolle [www.partiokuuluukaikille.com](http://www.partiokuuluukaikille.com).

#### 5.4 Piirinjohtajan rooli

Piirinjohtaja Anna Munsterhjelm ei tehnyt kasvua yksin, mutta hän otti kasvuhankkeen johtamisesta vakuuttavan otteen. Toinen näkyvästi kasvuun vaikuttanut henkilö oli piiritoimiston aluepäällikkö Anna Kolehmainen, joka toimi piirinjohtajan kanssa parina. Piirinjohtaja vakuuttaa johtamistaidoillaan ja häntä voi kuvata myös sosiokulttuuriseksi innostajaksi. Piirinjohtaja kuvailee, että kasvu tehtiin intohimolla (Munsterhjelm 2013).

Sosiokulttuurisen innostajan roolina on toimia yhteisön oppaana uusien asioiden toteuttamisessa. Innostaja tarttuu yhteisön menestymistä uhkaavaan ongelmaan ja ryhtyy rohkeasti ratkaisemaan ongelmaa. Hän toimii välittäjänä eri toimijoiden välillä ja häneen luotetaan. (Kurki, 8, 2000.) Partiolaiset muodostavat yhteisön, jota uhkasi jäsenmäärän kiihtyvä lasku. Munsterhjelm otti näkyvästi roolin ongelman ratkaisussa ja osoitti yhteisölle tien, jota seuraamalla uhka väistyisi. Piirinjohtajalla on taito haastaa, innostaa, vakuuttaa ja motivoida yleisönsä. Hänen otteensa partion kehittämiseen herättävät luottamusta ja hänen vetämänsä isot hankkeet ovat onnistuneet. Piirinjohtaja tietää sosiokulttuurin innostajan lailla, miten asioiden toteuttamiseen voi vaikuttaa neuvottelemalla tai pienimuotoista oveluuttakin käyttämällä. Munsterhjelmillä on taito saada toimintaa aikaiseksi, kommunikoida ja muuttaa perspektiiviään. (Kurki, 8-9, 2000.) Hän aloitti piirinjohtajuutensa lisäksi lippukunnassa laumanjohtajana kasvuhankkeen aikana ja perusti syksyllä 2013 uuden partiolippukunnan piirin tarpeiden mukaan.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten tekemää täydellistä suunnanmuutosta partion jäsenmäärään on vaikea kuvitella onnistuvaksi ilman Munsterhjelmien kaltaista sosiokulttuurista innostajaa ja hyvää johtajaa. Hän otti tekemisistään täyden vastuun. Mikäli kasvuponnistukset eivät olisi tuottaneet tulosta, syyttävä katse olisi kääntynyt varmasti häneen. Näin ei käynyt, koska tavoite ja tavoitteen toteuttaneet toimenpiteet oli valittu oikein.

Aaro Harju (2004, 182) on suositellut jo kymmenen vuotta sitten, että kansalaisjärjestöissä kannattaisi käynnistää sosiokulttuuristen innostajien koulutus. Kou-

lutuksen avulla yhä useampaan järjestöön tai yhdistykseen saataisiin aloitteellisuuteen, osallisuuteen, vuorovaikutukseen ja verkostojen rakentamiseen motivoivia mielipidevaikuttajia ja -johtajia, joiden toiminta lisää asioiden täytäntöönpanoa ja tavoitteiden saavuttamista.

### 5.5 Samoajien rooli kasvaneissa lippukunnissa

Yksi täysin odottamaton toistuma lippukuntien vastauksissa oli samoajien eli 15–17-vuotiaiden rooli. Neljässätoista lippukunnassa 23 lippukunnasta oli panostettu juuri tämän ikäryhmän harrastamisen edellytyksiin. Samoajat olivat itse aktivoituneet ja innostuneet, minkä syyksi arvioin sitä, että piirin viestinnän myötä harrastuksesta muodostui innostava kuva ja sitä, että hyvin toimivissa lippukunnissa ylipäätään on toiminnan onnistumisen kannalta samoajaikäisiä. Lippukunnissa oli saatu ratkaistua, miten nuorille tarjotaan sopivassa suhteessa vastuuta ja omaa ohjelmaa. Lippukunnissa, joissa samoajatoimintaan oli panostettu tai ikäluokka toimi erityisen hyvin, oli joitain vuosia ollut käytössä nykyinen partio-ohjelma. Osassa lippukunnista nykyistä partio-ohjelmaa oli muokattu säännöllisemmäksi ja kouluttautumista oli lisätty. Samoajaikäisiä on vaikea rekrytoida lippukuntaan uusina jäseninä. Parhaiten heidän olemassa olonsa voi varmistaa panostamalla jokaisen ikäkauden ohjelmaan, jotta mahdollisimman moni pysyy partiossa teini-ikään asti.

Samoajien rooli kasvun saavuttamisessa ei ole yksiselitteinen. Toisaalta samoajaikäisten apuohjaajien avulla voitiin aloittaa uusia ryhmiä ja ottaa lisää jäseniä olemassa oleviin ryhmiin ja toisaalta nuorten johtajien into kannusti vanhempia johtajia toimimaan lippukunnassa. Harrastuksestaan innostuneet teinit lisäävät myös tulevaisuudenuskoa eli uskoa siihen, että lippukunnan toiminta jatkuu tulevaisuudessakin. Samoaja- ja vaeltajaikäkausien sanotaan edustavan partio-toiminnan parhaiten määrittelevää toimijajoukkoa. Partiossa pyritään kasvattamaan vastuuntuntoisia, toimeen tarttuvia ja ratkaisukykyisiä nuoria, nuoria pyritään osallistamaan ja antaa heidän vaikuttaa päätöksentekoon. Partiokasvatus ulottuu 22-vuotiaisiin eli vaeltajaikäkauden loppuun. Osaavat ja innostuneet nuoret ovat eräänlainen partiokasvatuksen onnistumisen mittari.

Samoajien rooli apuohjaajina ja lisäjohtajina on kasvun kannalta tärkeää. Mikäli lippukunnassa ei jostain syystä ole samoajaikäisiä, apuohjaajia voi yrittää etsiä muista uusista kohderyhmistä. Apukäsien rooli on joka tapauksessa merkittävä, jotta vastuuta saadaan jaettua. Uusia kohderyhmäavauksia partiossa voisivat olla perhepartiolaisten ja eläkeläisten. Perhepartiolla tarkoitetaan toimintaa, johon osallistuu lapsen vanhempi tai vanhemmat yhdessä partioalaikäisen (alle 7-vuotiaat) lapsen kanssa. Perhepartiolaisten, kuten samoajillekin tulee järjestää omaa ohjelmaa, koska se on perhepartiolaisten partioharrastamisen pääsyy, mutta heiltä voidaan pyytää apua lippukunnan tehtäviin, jos tehtäviin voi osallistua joustavasti. Työelämän jälkeistä ja vanhuutta edeltävää aikaa kutsutaan kolmanneksi elämäksi ja kolmatta elämää elävät osallistuvat tutkimusten mukaan aktiivisemmin yleishyödyllisten tehtävien tekemiseen kuin työssäkäyvät (Sepänen & Pessi 2011, 166.) Hyväkuntoisten eläkeläisten mahdollinen osuus partion kasvun jatkamisessa voisi olla huomattava. Eläkeläisiin voisi soveltua samanlainen toimintamalli: riittävästi omaa ohjelmaa ja joustavasti lippukuntaa auttavaa vastuunkantoa.

## 5.6 Tulosten soveltaminen

Pääkaupungin Partiolaisten kasvua on ihastelun lisäksi vähätelty ja selitetty siten, että samanlaisen tuloksen saavuttamiseen ei pystyttäisi muilla alueilla ja ettei pienemmillä tai muualla sijaitsevilla partiopiireillä ole mahdollisuutta toteuttaa Pääkaupunkiseudun Partiolaisten kasvutoimenpiteitä. Esteeksi koetaan rahan puute ja muuttoliikkeen suuntautuminen etelään. Olen kuulemistani väitteistä eri mieltä. Yksi tutkimukseni tavoitteista oli selvittää, voiko samanlaista kasvuun panostamista tehdä muissakin piireissä ja olen sitä mieltä, että voi. Kalliiseen suoramarkkinointiin ei ole välttämätöntä panostaa ja piiriin ei tarvitse rekrytoida lisää toimihenkilöitä, jos luottamushenkilöt saadaan ottamaan vastuu tavoitteen toteuttamisesta. Nettisivu-uudistukset voidaan tehdä yhteistyössä keskusjärjestön ja piirien kanssa. Kasvu ei vaadi edes positiivista väestönkasvua, sillä pääkaupunkiseudulla jäsenmäärä kasvoi huomattavasti nopeammin kuin väestön määrä.

Isommasta massasta luottamushenkilöitä ja toimihenkilöitä saattaa löytyä enemmän toteutusideoita ja vastuunkantajia, mutta senkään ei pitäisi estää

hankkeen toistamista. Muiden piirien kannattaa keskittyä muokkaamaan toimenpiteet omalle toiminta-alueelle sopivaksi ja omista lähtökohdista ponnistavaksi. Paikallisuus ja identiteetti kannattaa huomioida myös viestinnässä, jottei se tuntuisi vieraalta (Salasuo 2006, 82). Pääkaupunkiseudun Partiolaisten viestintäilmapiiri ei sovi kaikkialle. Keskusjärjestön pitää ottaa piirikohtaisessa räätälöinnissä iso tukeva ja ohjaava rooli.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärän kasvattamisen hankemallia voi soveltaa helposti myös muissa järjestöissä noudattamalla esimerkiksi näitä ohjeita:

1. Yhteinen tahto: Jäsenmäärän kasvattaminen on pitää olla järjestön johdon yhteinen tahto. Jäsenmäärän kasvattamista ei voi laittaa yhden toiminnanalan tai osaston vastuulle, vaan se johtaminen on järjestön johdon tehtävä.
2. Hanketta pitää johtaa taitavasti: Kasvuhankkeen johtajan täytyy olla innostunut asiasta ja ottaa näkyvä vastuu muutoksen johtamisesta.
3. Nykytilan arvioiminen: Miksi järjestöstä erotaan? Mitä pitäisi tehdä, että saataisiin uusia jäseniä? Miten vanhat saataisiin pysymään?
4. Tavoitteen määrittäminen: Minkälaista kasvua tavoitellaan ja missä ajassa? Miten kasvu saadaan aikaiseksi?
5. Toimenpiteiden valinta, joilla tavoite saavutetaan: Mitkä toimenpiteet poistavat havaitut kasvun esteet? Miten järjestöön saadaan uusia jäseniä? Mikä on otollisin kohderyhmä? Toimenpiteiden pitää olla mahdollisimman hyvin perusteltuja ja yksinkertaisesti toteutettavia. Toimenpiteiden toteuttamiseen osallistuu organisaation jokainen eri osasto tai toiminnanala, jonka perustehtävään ko. toimenpide kuuluu.
6. Tavoitteen jalkauttaminen: Järjestön johdolla täytyy olla kirikkaasti mielessä, miten jäsenistöä tuetaan kasvun toteuttamisessa? Mikä on jäsenistön tai yhdistysten rooli kasvun toteuttamisessa? Miten asiasta viestitään? Miten jäsenistö motivoidaan?
7. Kasvutavoitteen hyväksyminen: Kasvutavoite on perusteltava ensiluokaisen hyvin. Jäsenistölle tulee esitellä toimenpiteet, joita noudattamalla tavoite toteutuu. Jäsenistö osallistetaan tavoitteen toteuttamiseen.

8. Muutosviestintään panostaminen: Jäsenistöä pitää innostaa pitkin matkaa. Tuloksista kannattaa tiedottaa ja parhaita vinkkejä jakaa. Innostavalla viestinnällä on äärettömän suuri merkitys tavoitteen toteuttamisessa.
9. Esimerkkinä toimiminen: Viesti on voimakkain, jos hankkeen johtajat toimivat itse sanomansa mukaan. Toimenpiteiden valintaan luotetaan, jos johtokin toteuttaa niitä.

## 6 TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

Harjun (2004, 16) mukaan järjestöillä on haasteiden lisäksi monia mahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Järjestötoiminnan arvostus on noussut 2000-luvulta alkaen pääasiassa Euroopan Unionin vaikutuksesta. Kolmas sektori lasjetaan nykyään yhdeksi tärkeäksi toimijaksi julkisen sektorin ja yritysten rinnalla. Järjestötoiminnalla on tärkeä rooli kansalaisyhteiskunnan kehittäjänä ja yhteisöllisyyden lisääjänä. Vapaaehtoistoiminnan ja järjestötoiminnan viehäytys ei ole kadonnut mihinkään; ihmiset haluavat edelleenkin tehdä ilmaista työtä järjestöjen edustamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Järjestöillä on täysi oikeutus ja mahdollisuudet kehittää toimintaansa parhaaksi kokemallaan tavalla. Kehittämistoimintaa voidaan tehdä yhdistyksissä vapaammin kuin yrityksissä ja julkisella sektorilla. Harju (emt.) huomauttaa järjestötoimijoita siitä, etteivät asiat ole niin kuin ennen ja menetysten kuromiseksi tarvitaan isoja muutoksia. (Harju 2004, 16.)

Partioharrastus tarjoaa virikkeellistä ja viihdyttävää vapaa-ajan toimintaa, mutta sillä on myös vakavammin otettava rooli yhteiskunnan toimijana. Roolia ei tosin yleisesti tunnusteta eikä tunnisteta tarpeeksi hyvin, kuten Viitanen osoittaa (2008, 267). Hän kertoo artikkelissaan, ettei partiolla ole kasvatustavoitteita eikä sitä voida kutsua sen vuoksi nuorisotyöksi. Partiolla on kasvatustavoitteet, jotka on räätälöity viidelle partion ikäkohderyhmälle. Kasvatustavoitteet konkretisoituvat partio-ohjelmassa, josta on tehty valmiit aktiviteettikonaisuudet jokaiselle ikäkaudelle. Partiosta puhuttaessa puhutaan yleensä partioon perinteisesti liitetävistä aktiviteeteista, koska niistä on yksinkertaisempi puhua kuin kasvatuksellisista päämääristä. Jos puhe suunnattaisiin oikein, partion merkitys nuorisotyön saralla kasvaisi ja toimintaedellytykset olisivat turvatumia.

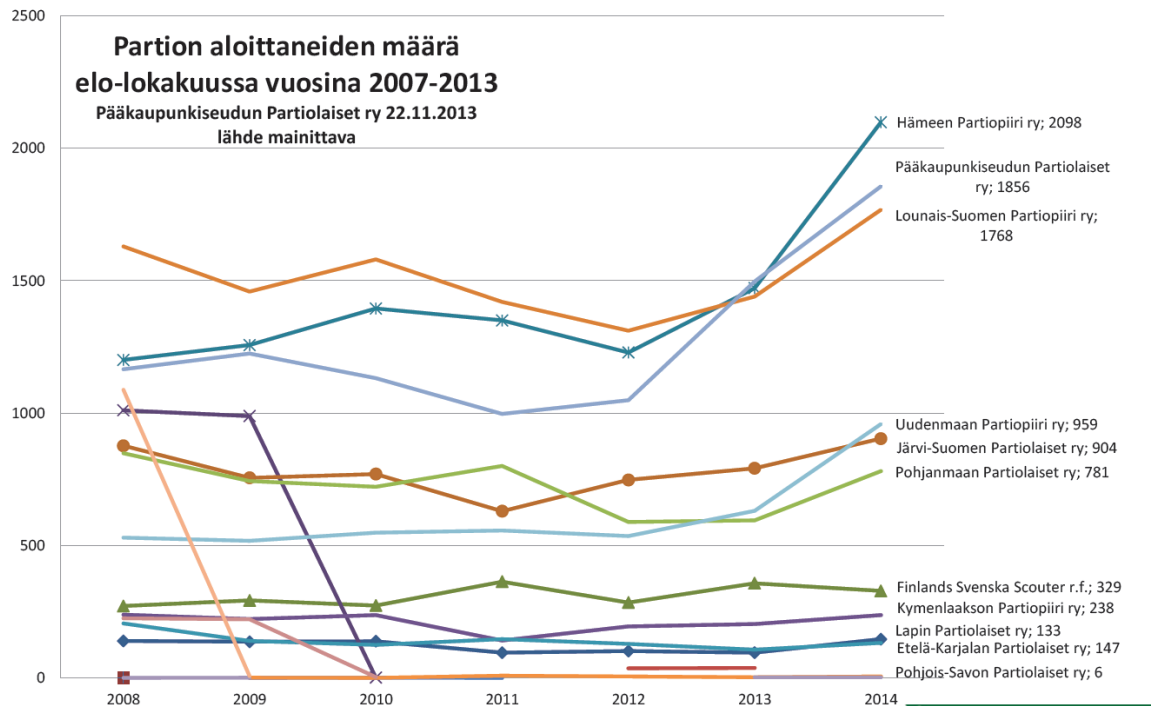
Partio on kasvatusjärjestö, jolla on olennainen merkitys myös kansalaiskasvat-  
tajana. Partion monipuolinen non-formaalikoulutus lisää yksilön valmiuksia elää  
elämäänsä ja osallistua yhteiskunnan kehittämiseen. Osallisuus vahvistaa yh-  
teisöön kuulumisen tunnetta ja kiinnittää ihmisen yhteiskuntaan. Partiokasva-  
tuksen nousujohteinen vastuunkanto ja kokemuspohjainen oppiminen edistävät  
valmiuksia yhteisen hyvinvoinnin edistämiseen. Partioaate parantaa kansalai-  
sen valmiutta sitoutua toimimaan yhteisen hyvinvoinnin edistämiseksi. (Nivala  
2008, 334.) Partion päämäärä on niinkin suurellinen kuin maailmanrauhan saa-  
vuttaminen.

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten tulevaisuus näyttää valoisalta. Koko partio-  
Suomi on innostunut piirin todistamasta esimerkistä, että voimakaskin kasvu on  
mahdollista saavuttaa. Partion bränditutkimuksen mukaan partiosta on kiinnos-  
tunut tai kohtalaisen kiinnostunut Suomessa 100 000 henkilöä. Partion pitää  
ratkaista, miten partioon liittymisen esteet ratkaistaan: Iso osa vastaajista mai-  
nitsi, että partioharrastuksen aloittamisen esteenä on se, ettei partiosta saa riit-  
tävästi tietoa ja että kokoontumisajat eivät sovi. Partion haasteena on myös,  
miten partiota tuntemattomille saadaan osoitettua, että harrastus on innostava  
ja monipuolinen, millaiseksi tutkimuksen mukaan partiolaiset harrastustaan eni-  
ten kuvaavat. Vapaaehtoisia saadaan rekrytoitua etenkin partioon liittyvien las-  
ten vanhemmista ja otollisin partioon liittymisaika on sudenpentuikä (7-9-  
vuotiaat). (Prior Oy 2013.)

Pääkaupunkiseudun Partiolaisten tekemän partion aloittaneiden määrän tuo-  
reimman toteuman ja ennusteen mukaan partion jäsenmäärät kääntyvät kulu-  
van toimintakauden aikana nousuun (KUVIO X). Muissakin piireissä on selkeäs-  
ti tartuttu toimeen.

Haastatteluun vastanneet lippukunnat esittelivät elinvoimaisuutensa ylläpitämi-  
sen näkökulmasta positiivisia tulevaisuudensuunnitelmia. Lähes puolet kertoo  
panostavansa edelleen uusien jäsenten rekrytoimiseen ja vielä useampi panos-  
tavansa toiminnan parantamiseen kaikin mahdollisin keinoin. Muutama lippu-  
kunta ilmoitti tavoittelevansa toiminnan stabilisointia ison jäsenkasvun jälkeen.  
Myös nykyisten jäsenten partiossa pitäminen koetaan tärkeäksi. Lippukunnat

toivovat, että piiri ja keskusjärjestö tukevat toimintaa kuten ennenkin järjestämällä koulutuksia, tarjoamalla suuria huipputapahtumia ja panostamalla partion julkisuuskuvan parantamiseen. Aikuisrekrytointiin toivotaan erityistä tukea ja isoille lippukunnille tarvitaan sopivia kämppäretkipaikkoja.



KUVIO 12. Partion aloittaneiden määrä elo-lokakuussa 2007–2013 (Pääkaupunkiseudun Partiolaiset 2013).



## LÄHTEET

- Harju, Aaro. 2004. Järjestön kehittäminen. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Juholin, Elisa 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Jurvansuu, Sari 2002. Paikallisyhdistysten menestystekijät. Tutkimus kansalais-toiminnan hyvistä käytännöistä. Kauniainen: Humanistinen ammattikorkeakoulu - HUMAK.
- Kasvukysely 2011. PäPa ry. Helsinki: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry.
- Kasvun esteet -tutkimus 2011. Helsinki: Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry.
- Kasvusuunnitelma 2012. Helsinki: Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry.
- Kiilunen, Aapo 2013. PÄPan kasvu - miten kasvu tapahtui. Esitetty piirineuvostolle 11/2013. Helsinki: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry.
- Kurki, Leena 2000. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Liittymiskysely 2013. Helsinki: Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry.
- Lippukunnanjohtajabarometri 2013. Helsinki: Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry.
- Loimu, Kari 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Munsterhjelm, Anna 2013. Näin tehtiin partion uusi nousu. Esitetty partion säätiötapamisessa 20.11.2013. Helsinki: Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry.
- Nivala, Elina 2008. Kansalaiskasvatus globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa. Kansalaiskasvatuksen sosiaalipedagoginen teoriakehys. Kuopio: Snellmann-instituutti.
- Peck, Stephen 2011. From decline to growth. A short story from UK. Esitelmä esitetty 11.10.2011. Helsinki.
- Prior Konsultointi 2013. Partion imago tutkimus. Miten viestintä voi tukea partion jäsenmäärän kasvua? Helsinki: Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry.
- Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry. Partio kuuluu kaikille. <http://www.partiokuuluukaikille.com>. Viitattu 20.11.2013.
- Salasuo, Mikko 2006. Atomisoitunut sukupolvi. Pääkaupunkiseudun nuorisokulttuurinen maisema ja nuoristyön haasteita 2000-luvun alussa. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Salasuo, Mikko 2007. Nuorisotyön ytimessä. Kaleidoskooppi pääkaupunkiseudun nuorisotyöhön ja käytäntöihin. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Seppänen, Marjaana & Pessi, Anne Birgitta 2011. Suuret ikäluokat. Paljon auttavia käsiä? Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Saari, Juho (toim.) Hyvien ihmisten maa. Auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Helsinki: Diakoniammattikorkeakoulu, 165-183.

The Scout Association 2011. UK Scouts presentation. Helsinki: Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry.

Tilastot 2013. Helsinki: Suomen Partiolaiset-Finlands Scouter ry.

Vaalikivi, Kirsi. 2007. Unelmoi, uskalla, tee - järjestötoiminnan kasvavat haasteet. Teoksessa Harju, Aaro (toim.) Kansalaistoimintaan kätkeyty aarre. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry, 142-151.

Viitanen, Reijo 2008. Nuorisjärjestöt ja niiden muutos 2000-luvun Suomessa. Teoksessa Hoikkala, Tommi & Sell, Anna (toim.) Nuorisotyötä on tehtävä. Menetelmien perustat, rajat ja mahdollisuudet. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, 263-284.

World Scout Bureau - European Regional Office 2008. Action For Growth. Switzerland, Geneva.

## LIITTEET

## Liite 1. Haastattelurunko ja kysymykset.

	Kuinka kauan olet toiminut lippukunnanjohtajana (tai apulaislippukunnanjohtajana)? (Xx vuotta)
	<b>Osa 1/2: Lippukunnan kasvu</b>
1	Miten lippukuntanne toiminta on muuttunut vuosien 2012-2013 aikana? Kirjataan muutos kerrallaan. (avoin)
2	Apukysymykset: Onko lippukunnan toimintatavoissa tapahtunut muutoksia? Onko lippukuntaan tullut uusia aikuisia tai onko vanhoja palannut takaisin? Oletteko perustaneet uusia ryhmiä? Oletteko saaneet uutta intoa, jos niin mistä? Onko toimintavoissanne tai johtamistavoissanne tapahtunut muutoksia? Onko asuinalueellanne tapahtunut muutoksia? Onko johtajiston asenteissa tapahtunut muutoksia?
2	Muutosten kuvaaminen yksi kerrallaan (avoin)
	Tarkentavat kysymykset, luetellaan kuvauspyynnön ohessa:
	Mitä tehty tai tapahtunut?
	Miksi päädyttiin tähän?
	Milloin tehty tai tapahtunut?
	Kuka toteuttanut?/Ketkä toteuttaneet?
3a	Mitkä näistä muutoksista ovat mahdollistaneet kasvun? Käydään jokainen mainittu muutos läpi. (x/-)
3b	Toimenpiteiden laittaminen tärkeysjärjestykseen kasvun kannalta. (numerojärjestys)
3c	Mistä olette saaneet tukea kunkin muutoksen toteuttamiseen? Käydään läpi muutos kerrallaan, mikäli ei ole tullut ilmi kohdassa 1e. (piiri/aluetyö/muut lpk:t/taustayhteisö/muu, mikä?)
4	Miten lippukunnan jäsenten määrän kasvu on vaikuttanut toimintanne laatuun? Toiminnan laatu on parantunut/pysynyt ennallaan/heikentynyt/eos. + perustelut tarvittaessa
5	Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia lippukunnalla on? (avoin)
6	Millaista tukea kaipaatte tulevaisuudensuunnitelmienne toteuttamiseen? (avoin)
7	Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ovat viestineet vahvasti kasvusta viime vuoden aikana viestintäkanavissaan, erityisesti Partio kuuluu kaikille! sivuston kautta, tapahtumissaan ja tukimuotojensa myötä. Kuvaile muutamalla adjektiivilla, millaista viestintä mielestäsi oli. (avoin)

(TAULUKKO 1 jatkuu)

<b>Osa 2/2: Piirin kasvutoimenpiteet</b>	
<b>1.</b>	<b>Pääkaupunkiseudun Partiolaisilla oli 2011-2012 käynnissä kasvuhanke. Mitkä seuraavista toimenpiteistä ovat olleet lippukunnassa käytössä? (K/E)</b>
	Lippukunnan mukana Sarasteelle osallistui ei-vielä-partiolaisia.
	Lippukunta käytti piirin tarjoamia markkinointimateriaaleja lippukunnan toiminnan markkinoinnissa.
	Lippukunnassa käytetään piirin luomia valmiita toimintavinkkejä.
	Lippukunta teki kasvusuunnitelman ja toteuttaa sitä.
	Lippukunta osallistui LPK2020-seminaariin.
	Lippukunta osallistuu aluetapaamisiin.
	Lippukunta otti aktiivisesti yhteyttä jäseniinsä, jotka eivät olleet maksaneet jäsenmaksuaan.
	Lippukunta osallistui KAMU-kerhoon.
	Lippukunta osallistui Kaveri partioon -viikkoon.
	Lippukunta tapasi kaupunkiyöntekijän Sarasteella.
<b>2.</b>	<b>Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi Pääkaupunkiseudun Partiolaiset toteuttivat joukon muitakin hankkeita. Koetko, että ne tukevat jäsenmäärän yleistä kasvua? (Paljon/jonkin verran/vähän/ei lainkaan/eos)</b>
	Piiri järjesti esikouluissa Eskariviikon.
	Kaikille pääkaupunkilaisille ekaluokkalaisille lähetettiin heille suunnattu Heppu-lehti syksyllä.
	Saman lehden välissä toimitettu, lasten vanhemmille suunnattu aikuisrekryliite.
	Syksyn ensimmäinen Heppu-lehti jaettiin esikouluihin, kouluihin ja kirjastoihin.
	Syksyn ensimmäinen Heppu-lehti lähetettiin kaikille aikuisille partiolaisille, jotka ovat muuttaneet pääkaupunkiseudulle ja ovat muun kuin PäPan, Uudenmaan tai FiSScein jäseniä.
	Kohtaamisessa yleisö sai osallistua partiotouhuihin toimintapisteillä.
	Piiri avasi uudet ulkoiset nettisivut partiosta kiinnostuneille ja sisäiseen käyttöön Purkin.
	Nettisivuilla ilmoitetaan jokaisen lippukunnan kaikkien ryhmien kokousajat.
	Kasvulle perustettiin blogi <a href="http://www.partiokuuluukaikille.com">www.partiokuuluukaikille.com</a> ja Facebook-ryhmän "Minä lupaan, että partio kuuluu kaikille"
	Jäsenmaksunsa maksamatta jättäneisiin otettiin aktiivisesti yhteyttä: yli 15-vuotiaille lähetettiin henkilökohtainen sähköposti ja nuoremmista toimitettiin listat lippukuntaan.
	Jokaisessa piirin kaupungissa on jatkuvasti käynnissä lippukunnan perustamisprojekti.
	Piiri järjesti monikulttuurisia KAMU-kerhoja.
	Radio Helsingissä pyöri aikuisille suunnattu radiomainos.
	Lippukunnille lähetettiin kiitos ja ovikyltti.
<b>Päätös</b>	Kiitos vastauksista! Tulokset esitellään Pääkaupunkiseudun Partiolaisille. Piiri käyttää tuloksia toiminnan kehittämiseen ja niitä käytetään myös valtakunnallisesti partion kehittämisessä. Kyselyyn haastatellaan 30 lippukuntaa, vastaukset esitellään niin, ettei niistä tule ilmi, mitä kukin lippukunta vastasi. Kyselyyn osallistuneiden lippukuntien nimet ovat julkisia.
	Toivotko yhteydenottoa piiristä? K/E