



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Valmentavaa kehittämistä vapaaehtoisvoimin
Johtamisvalmennus sydänyhdistysten elinvoimaisuuden tukena

Cecilia Bergström

Yhteisöpedagogi YAMK (90 op)
Arvioitavaksi jättämisaika 05 / 2018

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Cecilia Bergström	Sivumäärä 82 ja 10 liitesivua
Työn nimi Valmentavaa kehittämistä vapaaehtoisvoimin – Johtamisvalmennus sydänyhdistysten elinvoimaisuuden tukena	
Ohjaava(t) opettaja(t) Merja Kylmäkoski ja Pia Lundbom	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Suomen Sydänliitto ry	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli jatkokehittää johtamisvalmennuksen mallia, jossa vapaaehtoiset valmentajat valmentavat paikallisyhdistyksiä strategisen kehittämisen keinoin. Tavoitteena oli kerätä tietoa sydänyhdistysten nykytilasta ja toimintaympäristön muutoksista kehittämistyön taustaksi sekä selvittää valmennuksen tulevaisuuden suunta yhteiskehittämisen avulla valmentajien ja valmennuksen ohjausryhmän kanssa. Työn tilaaja on Suomen Sydänliitto ry.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin strategisena kehittämisprojektina. Tulokset perustuvat haastatteluille, työpaikoille, kyselyille ja havainnoinnille. Opinnäytetyö perustuu Helsingin Sydänpiirissä 2010-2014 kehitetylle Hyvä sydänyhdistys -valmennukselle. Kehittäminen aloitettiin aineistolähtöisesti, minkä jälkeen se eteni teoriasidonnaisesti. Aluksi kerätyn aineiston perusteella löydettiin teoriat, joihin aineisto pystyttiin kiinnittämään.</p> <p>Sydänyhdistysten vahvuudet liittyvät niiden aktiivitoimijoiden sitoutumiseen, toiminnan ja yhteistyön määrään. Niiden haasteita ovat ympäristön muutoksiin reagoiminen, uudistuminen ja aktiivitoimijoiden löytäminen. Ympäristössä suurin yhdistyksiin tulevaisuudessa vaikuttava muutos on sote-uudistus. Lisäksi niihin vaikuttaa muun muassa rahoituksen hankaloituminen ja vapaaehtoistoimintaan sitoutumisen muutos. Yhdistysten avun tarpeet kiinnittyvät niiden nykytilaan: tukea kaivataan aktiivien ja jäsenten rekrytoimiseen sekä toiminnan ja yhteistyösuhteiden kehittämiseen.</p> <p>Hyvä sydänyhdistys -valmennus auttaa yhdistyksiä kehittymään ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Johtamisvalmennus on tavoitekeskeinen oppimiseen, valintoihin, muutokseen ja kasvuun keskittyvä prosessi, joka tapahtuu valmentajan ja valmennettavan välisessä kumppanuudessa. Valmennusprosessi etenee tilannearviosta ja kehittämistarpeiden löytämisestä pitkän tähtäimen suunnitelmaan ja lopulta muutoksen jalkauttamiseen. Valmentajan kompetenssit perustuvat sosiaaliselle osaamiselle, dialogille ja peilaamiselle. Valmennus perustuu yhdistyksen vahvuuksille ja tarpeille. Valmennuksen lisäksi yhdistyksiä on tuettava niiden tarpeisiin perustuen myös muilla keinoilla. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi koulutus, ohjeistukset ja lähituki.</p> <p>Vapaaehtoisten toteuttama johtamisvalmennus on uusi tapa tukea yhdistysten elinvoimaisuutta. Se sopii erityisesti järjestöille, jotka löytävät riveistään sitoutuneita ja kehittämisorientoituneita vapaaehtoisia. Mallia voi käyttää yhdistysten kehittämisen tukemiseen myös työntekijäroolista, se sopii esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan koordinaattorin työtavaksi. Mallin työkalut soveltuvat käytettäväksi itsenäisessä kehittämistyössä.</p>	
Asiasanat yritysvalmennus, strateginen suunnittelu, järjestötoiminta, kolmas sektori	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Master of Humanities, Community Educator

ABSTRACT

Author Cecilia Bergström	Number of Pages 82 and 10 annexes
Title Coaching for progress by volunteers – Executive coaching as a support for local heart organizations' vitality	
Supervisor(s) Merja Kylmäkoski and Pia Lundbom	
Subscriber and/or Mentor The Finnish Heart Association	
Abstract <p>The purpose of the thesis was to further develop an executive coaching model in which volunteer coaches help local associations through strategic development processes. The aim was to collect information on the current state of local heart organizations and changes in their operating environment as background knowledge for developing the coaching model. In addition, the aim was to identify the future priorities of the model together with the coaches and the executive team of the coaching. The thesis was ordered by the Finnish Heart Association.</p> <p>The thesis was implemented as a strategic development project. The results are based on interviews, workshops, surveys, and observations. The development is based on the Hyvä sydänyhdistys coaching model created by the Helsinki heart district 2010-2014. The development began with a material-based approach, after which it proceeded abductively. Based on the material, theories which could be attached to the findings were discovered.</p> <p>The strengths of local heart organizations are related to the commitment of active members, their activities, and cooperation. Their challenges are reacting to change in the environment, the reformation of activities, and finding active members. The largest change in the future Finnish social work and healthcare reform. In addition, weakened funding and changed commitment to volunteering are some of the changes that affect local organizations. The needs of organizations are related to their current state: support is needed for recruiting new members and active members, activity development, and cooperation.</p> <p>Hyvä sydänyhdistys coaching helps organizations progressing and responding to changes in their operating environment. Executive coaching is a goal-oriented process that happens in a partnership between the coach and the coachee, and focuses on learning, prioritising, change and growth. The coaching process proceeds from the assessment of the situation and the finding of development needs, to long-term planning and ultimately to instilling change. The coach's competences are based on social skills, dialogue, and re-framing. Coaching is based on the strengths and needs of the organization. In addition to coaching, organizations need support by diverse means based on their needs. These may include training, instructions, and face-to-face support.</p> <p>Executive coaching implemented by volunteers is a new way to support associations' vitality. It is especially suitable for organizations who can find committed and development-oriented volunteers amongst their members. The model can also be used to support organizational advances from an employee role, for example as a volunteer coordinator. Model tools are suitable for use in independent development work.</p>	
Keywords executive coaching, strategic planning, organisational activities, third sector	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	6
2.1 Suomen Sydänliitto	10
2.2 Hyvä sydänyhdistys -valmennus	11
3 TEORIA	14
3.1 Yhdistystoiminnan strateginen kehittäminen ja muutosjohtaminen	15
3.2 Johtamisvalmennus kehittämisen tukena	17
4 TOTEUTUS	21
4.1 Menetelmät	25
4.2 Aineistonkeruu	27
4.3 Aineiston analysointi	33
5 TULOKSET	36
5.1 Nykytilan ja toimintaympäristön kartoitus	36
5.1.1 Yhdistystoiminnan itsearviointi	41
5.1.2 Toimintaympäristön muutokset	43
5.1.3 Yhdistysten toiminta-analyysi	46
5.2 Sidos- ja kohderyhmäanalyysi	47
5.3 Valmennuksen tarkoitus, visio, tavoitteet ja vaikutukset	53
5.4 Valmennuksen keinot ja sisällöt	57
5.4.1 Valmennusprosessi, työkalut ja roolitus	61
5.4.2 Valmentajan kompetenssit ja tehtävä	64
5.4.3 Valmennuskoulutus	66
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	68
6.1 Opinnäytetyön luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	72
6.2 Jatkokehittämisen ja tutkimuksen tarpeet	75
LÄHTEET	78
LIITTEET	82
LIITE 1. Tulevaisuuden muistelu -työpajan kysymykset	82
LIITE 2. Haastattelukysymykset Jyrki Aholan ja Reijo Perkiömäen sähköpostihaastattelussa	83
LIITE 3. Sydänyhdistysten puheenjohtajille lähetetyn kyselyn kysymykset	84
LIITE 4. Valmentajakoulutuksen palautekysely	87
LIITE 5. Sydänyhdistyksen hallituksen toiminnan itsearviointi	88
LIITE 6. Yhdistysten itsenäisen kehittämispäivän ohjeistus	89
LIITE 7. Valmennuksen työkalut	91

1 JOHDANTO

Perinteisesti toimiviin yhdistyksiin kohdistuu paljon uudistuspaineita, kun vapaaehtoistyön tekemisen laatu muuttuu ja niiden toimintaympäristö kunnissa uudistuu. Sydänyhteisössä näkyvät samat haasteet, jotka vaikuttavat varmasti monen muunkin järjestön tulevaisuuteen: aktiivitoimijoita on vaikea sitouttaa ja resurssien hankkiminen yhdistysten toimintaan hankaloituu. Järjestöt ammattimaistuvat samalla kun vapaaehtoistoimijat löytävät muita kanavia toimia ja toteuttaa intohimojaan. Toiminnan uudelleenmäärittely yhdistyksissä vaatisi sellaista pitkäjänteistä kehittämistyötä, johon harvalla vapaaehtoisella riittää aika ja jaksaminen.

Helsingin Sydänpiirissä 2014 kehitetyn Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen tarkoituksena on kehittää sydänyhdistysten toimintaa niiden hallitusten kanssa. Valmennuksessa tehdään strategista kehittämistä johtamisvalmentajan avustuksella. Vapaaehtoisten toteuttama johtamisvalmennus yhdistyksissä on ainutlaatuista Suomessa, vastaavaa toimintaa ei ole löydettävissä muista järjestöistä tai tieteellisistä artikkeleista.

Opinnäytetyössäni kehitän edelleen Hyvä sydänyhdistys -valmennusta, sen sisältöjä ja valmentajien koulutusta. Tarkoituksena on kehittää valmennusta sellaiseksi, että se auttaa yhdistyksiä menestymään ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin entistä paremmin. Työssä nousee esiin myös yhdistysten palvelutarpeita, joihin tarvitaan toisenlaisia palveluita.

Päätutkimuskysymykseni on: millaisella yhdistysvalmennuksella voi auttaa yhdistyksiä menestymään? Alakysymyksiä ovat:

- Mikä on yhdistystoiminnan nykytila ja tavoiteltu tulevaisuus?
- Mitkä ovat yhdistysten vahvuudet ja suurimmat haasteet?
- Mitkä ovat yhdistystoiminnan elinvoimaisuutta mahdollistavat ja estävät tekijät?
- Mihin aiheisiin yhdistykset tarvitsevat apua?
- Miten yhdistysvalmennuksen sisältöjä ja prosessia tulisi kehittää, jotta ne tukevat yhdistysten menestystä?

Alun perin aion tutkia sydänyhdistysten elinvoimaisuuden edellytyksiä. Huomasin kuitenkin pian, että elinvoimaisuutta ja yhdistysten menestystekijöitä on jo tutkittu ja kuvattu suomalaisella järjestökentällä. Sari Jurvansuu tutki vuonna 2002 paikallisyhdistysten menestystekijöitä. Heidi Karjanlahti on tutkinut menestystekijöiden toteutumista sydänyhdistyksissä opinnäytetyössään ”Elinvoimaa sydänyhdistyksille Etelä-Pohjanmaalla” keväällä 2017. Myös Humanistinen Ammattikorkeakoulu on julkaissut aiheesta kirjan vuonna 2015 otsikolla Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta – Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Päädyin siis askeleen kohti käytännöllisyyttä saman aihepiirin parissa.

Opinnäytetyön tilaaja on Suomen Sydänliitto, johon kuuluu noin 75 tuhatta henkilöjäsentä, 16 sydänpiiriä, noin 220 sydänyhdistystä sekä kolme valtakunnallista potilasyhdistystä. Työn tuottamaa tietoa käytetään Sydänliiton järjestöpalveluiden kehittämisessä. Valmennusmallia voidaan hyödyntää muissakin yhdistystoiminnalle perustuvissa järjestöissä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kolmas ja neljäs sektori muodostavat yhdessä kansalaisyhteiskunnan. Kolmas sektori tarkoittaa yhdistyksiä ja järjestöjä, neljäs sektori tarkoittaa ihmisten yhteisöjä, verkostoja ja kotitalouksia. Kolmannen ja neljännen sektorin raja on hämärtynyt vuosien saatossa, kun erityisesti nuoret ovat ryhtyneet toimimaan yhä löyhemmissä verkostoissa ja projektiluonteisemmin. Uhkana on perinteisen järjestötoiminnan alasajo. Kuten Kansalaisyhteiskunnan neuvottelukunnan (KANE) toimintasuunnitelmassa todetaan, ”vähenevät julkiset resurssit ja lyhytkestoisempi sitoutuminen sekä ”kuluttajakansalaisuuden” kasvu voivat myös johtaa enenevässä määrin järjestötoiminnan ammattimaistumiseen”. (Oikeusministeriö 2017, 13–14.) Järjestötoiminnan ammattimaistuminen tarkoittaa sitä, että palkatut työntekijät vastaavat järjestön toiminnasta (Kuuluvainen 2015, 17).

SOSTEn järjestöbarometrin 2016 mukaan uusien yhdistysten suuri määrä Suomessa kertoo siitä, että yhdistystoiminnalla on edelleen vahva asema neljännen sektorin rinnalla. Myös toiminnan kysyntä ja kokonaismäärä ovat kasvaneet tai pysyneet ennallaan ja uusia toimintamuotoja aloitetaan enemmän kuin lopetetaan. (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2016, 188–192.)

Vapaaehtoistoiminta on yhä useammin osa myös julkisen sektorin ja yritysten toimintaa. Järjestöt taas ovat enenevässä määrin palveluiden tuottajia eri yhteiskunnan osaluilla, kuten sosiaali- ja terveystoiminnassa tai vastaanottokeskusten perustajina. Raja julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä hämärtyy siis myös. KANE näkee, että kehitys voi olla uhka kansalaisyhteiskunnan autonomialle. (Oikeusministeriö 2017, 16.)

Paikallisyhdistysten toimintaa olisi Järjestöbarometrin mukaan kehitettävä ja tuettava sen vetovoimaisuuden ja toimintaedellytysten säilyttämiseksi tulevaisuudessa. Keskusjärjestöjen ja liittojen toimenpiteeksi suositellaan, että ne tukisivat yhdistystensä toiminnan kohderyhmälähtöistä kehittämistä sekä auttaisivat niitä tuomaan esiin toimintansa vaikutuksia ja levittämään hyviä toimintatapoja. Vapaaehtoisvoimin toteutetun yhdistystoiminnan rajalliset resurssit asettavat vaatimuksia ja rajoituksia valtakunnalliselle koordinoinnille, koulutukselle, tuelle ja toimintamalleille. (Peltosalmi ym. 2016, 193.) KANEnkin tavoitteena on vahvistaa kansalaistoiminnan autonomiaa ja elinvoimaisuutta (Oikeusministeriö 2017, 20).

Yhdistyksillä on haasteita luottamushenkilöiden, aktiivien ja jäsenten löytämisessä (Peltosalmi ym. 2016, 192). Trendi vapaaehtoistyön tekemisessä on kaksijakoinen. Joka kolmas suomalainen tekee vapaaehtoistyötä, ja keskimäärin sitä tehdään lähes 20 tuntia kuukaudessa (Taloustutkimus 2016). Kuntalaisista hieman yli puolet osallistuu järjestöjen toimintaan, 13 % on mukana vähintään kolmessa eri yhdistyksessä (Pelkola-Sjöblom 2016, 14).

Vaikka vapaaehtoistyötä tekevien määrä on laskussa, on siihen käytetty aika lisääntynyt yli neljänneksellä vuoteen 2010 verrattuna ja suomalaisten kokonaisuudessaan va-

vapaaehtoistyöhön käyttämä aika on kasvanut. Puolet vapaaehtoistoiminnasta on pitkäkestoista ja noin 60 % on toistuvaa. Järjestön tai yhteisön organisoimaa vapaaehtoistyöstä on ollut puolet, kun taas kolmasosa on ollut organisoimatonta. Eniten organisoituun vapaaehtoistoimintaan osallistuvat 35-49-vuotiaat ja eniten organisoimatonta vapaaehtoistoimintaa tekevät yli 50-vuotiaat. Ero ryhmien välillä on suuri, 40 % yli 50-vuotiaiden tekemästä vapaaehtoistoiminnasta on organisoimatonta. (Taloustutkimus 2016.)

Suurimmaksi esteeksi vapaaehtoistyölle nousee ajan puute, mikä korostuu erityisesti lapsiperheissä (69 %) ja ylemmissä toimihenkilöissä (72 %) sekä palkkatason noustessa. Harva yksin elävä (13 %) ja vain kolmannes eläkeläisistä kokee ajan rajoittavan vapaaehtoistoimintaan osallistumista. Ajan puute vaikuttaa vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen yli puolella suomalaisista. Se, ettei ole koskaan pyydetty mukaan tai terveydentila edustavat kumpikin kymmenesosaa esteistä. (Emt.)

Vapaaehtoistyöstä on tulossa yhä enemmän naisten tekemää, vaikka ero sukupuolten välillä ei ole suuri. Eniten vapaaehtoistyötä tekevät yli 35-vuotiaat ja eniten vapaaehtoistoimintaan haluavat osallistua alle 50-vuotiaat. Aktiivisuuden taso laskee tasaisesti, mitä vanhempi ikäryhmä on kyseessä. Eniten vapaaehtoistyötä ajallisesti tekevät yli 65-vuotiaat sekä 25-34-vuotiaat. Toisaalta niistä yli 65-vuotiaista, jotka eivät osallistu vapaaehtoistoimintaan lähes kaksi kolmesta, eli ainakin 20 % muita vastaajaryhmiä suurempi joukko, ei myöskään olisi halukas tekemään vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoistyöhön haluttomimmat sosiaaliluokat ovat eläkeläiset ja 10-35 tuhatta euroa vuodessa ansaitsevat. (Emt.)

Vapaaehtoisia tavoittavat eniten liikuntaan ja urheiluun, senioreihin ja ikäihmisiin sekä lapsiin ja nuoriin kohdistuva vapaaehtoistoiminta. Eniten aikaa käytetään kulttuuri- ja taidevapaaehtoisuuteen, lapsiin ja nuoriin, sosiaali- ja terveystieteiden vapaaehtoistehtäviin sekä poliittiseen toimintaan. Suurimmassa kasvussa ovat lasten ja nuorten kanssa toimiminen, asukas-, asuinalue- ja kylätoiminta sekä taide- ja kulttuuritoiminta. Eniten osallistutaan auttamiseen, talkootyöhön, luottamustehtäviin, tapahtumien järjestämiseen ja kouluttamiseen. (Emt.) Pekola-Sjöblomin mukaan yhdistystoimintaan osallistutaan kunnissa eniten liikunnan ja ammattiyhdistysliikkeen aloilla. Tutkimuksessa ei

kysytty osallistumista sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan, joten tulos ei ole siltä osin luotettava. (Pekola-Sjöblom 2016, 15.) Sydänliiton tavoittelemassa seniorien eli 65-79-vuotiaiden ryhmässä tehdään eniten auttamista, ystävätoimintaa, talkootyötä ja luottamustehtäviä. (Taloustutkimus 2016.)

Toiminta-avustukset yhdistyksille ovat pysyneet ennallaan tai laskeneet samaan aikaan, kun tilojen vuokrat ovat nousseet ja SOTE-uudistuksen ennakoidaan entisestään vähentävän kuntien tukea yhdistyksille. (Peltosalmi ym. 2016, 190.) Järjestöjen suurimmat varainhankintakeinot, jäsenmaksut ja lahjoitukset, ovat aiempaa pienemmässä roolissa. Julkisen rahoituksen tärkeys järjestöjen taloudessa on myös vähentynyt. Yritysyhteistyössä trendi on sen sijaan hieman ylöspäin, ja tulevaisuudessa järjestöt aikovat panostaa erityisesti yritysyhteistyöhön ja kertalahjoituksiin. Myös toiminnalliseen varainhankintaan, tuotemyyntiin, säännöllisiin lahjoituksiin ja avustuksiin tullaan panostamaan aiempaa enemmän. (Taloustutkimus 2016.)

Järjestöt peräänkuuluttavat kevyempää byrokratiaa ja helppoutta varainhankinnan ja järjestöjen lainsäädäntöön. Julkisen rahan hakeminen on hankaloitunut selvästi, koska rahaa jaetaan aiempaa vähemmän ja hakuprosessi raportointineen on haastava. (Emt.) Nykyisessä hallitusohjelmassa on pyritty purkamaan järjestötoimintaan liittyvää hallintoa ja byrokratiaa säädösten ja niiden tulkinnan kautta (Oikeusministeriö 2017, 17). Tällä hetkellä uudistettavana on rahankeräyslaki. Uudistuksen jälkeen rahankeräysluvat olisivat voimassa jatkuvasti. Keräyksiä voisivat järjestää kaikki paitsi julkiset toimijat, eivät vain yleishyödylliset yhteisöt. Pienimuotoiseen keräykseen riittäisi ilmoitus, lupaa ei siis tarvittaisi. (Sisäministeriö 2018.) Rahankeräyslain uudistus helpottaisi pienten yhdistysten varainhankintaa, mutta toisaalta myös lisäisi kilpailua.

Sote-uudistus tulee vaikuttamaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan muutoinkin kuin talouden osalta, ja tietoa siitä tarvitaan lisää. Uudistusten vaikutukset potilaille huolestuttavat ja järjestöjen rooli kuntiin jäävässä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä mietityttää. (Peltosalmi ym. 2016, 188–192). Maakunta- ja sote-uudistuksessa julkista hallintoa suunnitellaan uudistettavaksi siten, että se järjestetään kolmella itsehallinnollisella tasolla kunnissa, maakunnissa ja valtakunnallisesti. Maakunnille siirtyvät muun muassa sosiaali- ja terveyspalvelut. Maakuntien rahoitus tulee valtiolta ja

uudistuksella tavoitellaan säästöjä. Muita tavoitteita näillä näkymin 2020 voimaan tulevalle sote-uudistukselle ovat asiakaslähtöisyys, palveluiden sovittaminen yhteen, potilaan valinnanvapauden lisääminen ja sähköisten palveluiden lisääminen. (Valtioneuvosto 2018.)

Suomen Sydänliitto (jatkossa Sydänliitto) keskittyy sote-uudistukseen liittyvässä vaikuttamisessaan kolmeen teemaan: laaturekistereihin, sydänpotilaan hoitoketjuihin ja julkisen sektorin yhteistoimintaan järjestöjen kanssa. Laaturekisterin avulla maakuntien, sairaaloiden ja sote-keskusten johto voi seurata hoidon ja kuntoutuksen onnistumista. Rekisterin tarkoituksena on myös hoitopaikkojen vertailun mahdollistaminen potilaalle. (Brax 2017.) Sydänliitto ajaa uuteen lakiin mainintaa siitä, että sote-keskuksessa on oltava sydänhoitaja turvaamassa sydänpotilaiden hoitoketjun vahvistumista (Piispanen 2018A). Järjestöjen vaikutusmahdollisuuksiin Sydänliitto pyrkii vaikuttamaan peräänkuuluttamalla maakuntien ja järjestöjen yhteistoimintavelvoitteen kirjaamista lakiin (Sydänliitto 2018A). Sosiaali- ja terveysministeriö on nimittänyt Sydänliiton pääsihteeriksi Tuija Braxin tekemään selvityksen, jossa arvioidaan järjestöjen ja kolmannen sektorin toimintamahdollisuuksia uudessa sote-mallissa (Piispanen 2018B).

2.1 Suomen Sydänliitto

Sydänliitto on kansanterveys-, potilas- ja edunvalvontajärjestö, terveyden edistäjä, joka toimii sydän- ja verisuonisairauksien vähentämiseksi. Se edistää sairastuneiden hoitoa ja kuntoutusta, jotta heidän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointinsa lisääntyisi. Sydänliiton toimintamuotoja ovat muun muassa kuntoutus, liikunta, edunvalvonta, viestintä ja koulutus. (Sydänliitto 2015.)

Sydänliiton pitkän tähtäimen strategiset painopisteet ovat sote-vaikuttaminen, sydänyhteisön tukeminen digiloikan tekemisessä, näkyvyys uudistuvassa mediassa, uusien rahoituskanavien löytäminen sekä mielen hyvinvoinnin edistäminen. Vuonna 2018 Sydänliiton toiminta painottuu sydänyhteisön elinvoimaisuuden edistämiseen, millä tarkoitetaan hyvien käytäntöjen levittämistä, toiminnan priorisointia, monimuotoisuutta ja yhteistyötä. Sydänliitossa toimintojen priorisointia tehdään tukemalla niitä malleja ja tuotteita, jotka ovat merkityksellisiä sydänyhdistysten ja muun sydänyhteisön

toiminnalle, jäsen- ja varainhankinnalle sekä vaikuttamiselle. Hyvä sydänyhdistys -valmennus on kirjattu Sydänliiton toimintasuunnitelmassa heti johdantoon. (Sydänliitto 2017B.)

Sydänliiton organisaatio on kolmeportainen. Jäsen liittyy aina joko paikalliseen sydänyhdistykseen, valtakunnalliseen jäsenjärjestöön tai molempiin. Yhdistyksiä sydänyhteisössä on noin 220 ja valtakunnallisia jäsenjärjestöjä on kolme. Sydänyhdistykset ovat jäseninä sydänpiireissä, joita on 16. Sydänpiirit ja valtakunnalliset järjestöt ovat Sydänliiton jäseniä. Myös vaikuttaminen etenee samaa ketjua pitkin ja molempiin suuntiin: jäsen vaikuttaa yhdistykseen tai valtakunnalliseen jäsenjärjestöön, yhdistys piiriin, piiri ja valtakunnallinen jäsenjärjestö liittoon. (Sydänliitto 2018F.) Sääntöön on olemassa yksi poikkeus: Kainuun Sydänyhdistys toimii kuten piiri, mutta yhdistysten sijaan sen alla toimii kerhoja (Sydänliitto 2018D). Sydänliiton ylin päättävä elin on kahdesti vuodessa järjestettävä liiton kokous, johon Sydänliiton jäsenjärjestöt lähettävät edustajia. Liiton kokousten välillä eniten valtaa on liittohallituksella ja toiminnanjohtajalla eli Sydänliiton pääsihteerillä. Sydänliiton hallitus on perustanut avukseen erilaisia toimikuntia, kuten järjestötoimikunnan. (Sydänliitto 2015.)

2.2 Hyvä sydänyhdistys -valmennus

Sydänliiton vuonna 2016 hyväksytty uusi strategia ”elinvoimainen sydänyhteisö edistää sydänterveyttä, näkyy, kuuluu ja vaikuttaa”. Se nosti yhdistystoiminnan elinvoimaisuuden kehittämisen uudella tavalla toiminnan keskiöön. Yksi yhdistysten toimintamahdollisuuksia ja menestystä lisäävistä toimenpiteistä Sydänliitossa on Hyvä sydänyhdistys -valmennus. Yhdistysvalmennuksen tavoitteena on sydänyhteisön elinvoimaisuuden tukeminen johtamisvalmennuksen avulla. Vapaaehtoiset valmentajat koulutetaan Sydänliiton toimesta tukemaan paikallisyhdistysten hallituksia niiden toiminnan kehittämisessä.

Toimintamalli kehitettiin 2010–2014 Helsingin Sydänpiirin Liekki-hankkeessa RAY:n tuella, työntekijöiden ja vapaaehtoisten yhteistyönä (Ahola 2014). Liekki-hankkeen tavoitteena oli vahvistaa kansalaistoiminnan elinvoimaisuutta ja uudistaa sitä vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. Suurin ratkaistava haaste oli vastuuvetäjien

puute. Valmennus itsessään toteutettiin vasta hankkeen jatkorahoituskaudella vuonna 2014. (Helsingin Sydänpiiri 2015.)

Pilottimallissa koulutuksen ja valmennusmallin sisällöt loivat vuoden 2014 aikana kaksi vapaaehtoista vastuvalmentajaa, Jyrki Ahola ja Reijo Perkiömäki (Ahola 2014). Valmentajiksi valmistui 14 henkilöä ja valmennettavaksi lähti 30 yhdistystä eri puolilta Suomea. Valmentajaksi ryhtymisen kriteereinä oli kehittämisorientoituneisuus ja motivoituminen prosessimaiseen työskentelyyn. Valmennuksia järjestettiin yhdeksällä paikkakunnalla ja ennen jokaista valmennuskertaa järjestettiin valmentajille koulutus. Koulutuksia oli yhteensä neljä ja niiden aiheena oli tulevan valmennuskerran sisältö. Valmentajat tekivät itse valinnan siitä, millä sisällöllä valmennus toteutettiin.

Valmennuksen sisältöinä olivat

- ”1. vapaaehtoistoiminnan johtaminen ja innostaminen sekä toiminta-alustan kehittämisen mahdollisuudet,
2. toiminnan arviointi, suunnittelu, seuranta ja strateginen johtaminen sekä toiminnan kehittämisen apuvälineet, sekä
3. yhdistyksen varsinaisen toiminnan ja hallinnon tehostaminen, kehittämiskohteiden tunnistaminen, toiminnan mittaaminen ja vapaaehtoisten motivointi.” (Helsingin Sydänpiiri 2015.)

Valmennus keskittyi hallinnon kehittämiseen. Valmennukseen sisältyneen lopputyön palautti 25 yhdistystä. Hankeraportin mukaan hallitustoiminta ja strateginen suunnittelu kehittyivät. (Emt.)

Alkuperäisessä valmennusmallissa korostuivat merkityksellisinä yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus. Kritiikkiä malli sai materiaalin runsaasta määrästä. Haasteellista valmennuksessa oli yhteisen kielen löytäminen. Vuosikello ja SWOT-analyysi olivat erityisesti hankkeeseen osallistuneiden yhdistysten ja valmentajien mieleen. (Emt.) Ahola ja Perkiömäki kuvaavat, että valmennuksen tavoitteena oli alun perin kouluttaa valmentajia samaan aikaan kuin he toteuttavat valmennusta omassa yhdistyksessään. Malli osoittautui raskaaksi osallistujille. He kokevat, että yhdistyksen arjen olisi voinut tuoda koulutukseen kevyemmin esimerkkien kautta. Lisäksi koulutuksen sisältöjä olisi voinut tiivistää. (Ahola & Perkiömäki 2018.) Pilottihankkeen lopussa vastuvalmentaja Jyrki Ahola kuvasi, millä tavoin valmennusmallia voisi kehittää edelleen. Alun perin valmentajien koulutus toteutettiin useassa erässä, joiden välillä valmentajat toteuttivat

valmennusta, mutta uudessa mallissa koulutus voisi olla lyhempi. Kahden päivän koulutusrupeama kevyemmällä johtamisen teoriasisällöllä riittäisi. Itse valmennusta voitaisiin tarjota lähialueen yhdistyksille, jotta sen kustannukset eivät nousisi niin korkeiksi. Viestintä ja vuorovaikutus koettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Yhteisön ja oppimisen Ahola nostaa pilotin huipuksi. (Ahola 2014.)

Hyvä sydänyhdistys -malli siirrettiin Etelä-Suomen Sydänpiiriltä Sydänliiton hoidettavaksi vuonna 2016. Sydänliiton vuoden 2017 toimintasuunnitelmaan kirjattuna tavoitteina oli aktivoida 20 uutta yhdistysvalmentajaa ja toteuttaa valmennusta 50 yhdistyksessä. Valmennuksen jatkokehittäminen aloitettiin 2016 keväällä. Sydänliiton järjestötoimikunta toimi kehittämisen ohjausryhmänä. Valmentajien peruskoulutus päätettiin järjestää alkuvuodesta 2017, mutta koulutusta varten piti löytää uusia valmentajia.

Kehittäminen aloitettiin suunnittelemalla yhden päivän seminaari sydänpiirien toiminnanjohtajien järjestöpäiville. Valmentajien peruskoulutusta varten muodostettiin koulutustyöryhmä, johon kuului minun lisäksi aiemmin koulutettu valmentaja Kerttu Oikarinen, joka on toiminut myös Lapin Sydänpiirin puheenjohtajana sekä Savon Sydänpiirin toiminnanjohtaja Tarja Ikonen. Koulutuksen suunnittelua tuki myös valmennuksen asiantuntija Lari Karreinen.

Valmentajien peruskoulutus järjestettiin kaksipäiväisenä 11.–12.2.2017 Helsingissä ja siihen osallistui 23 henkilöä paikan päällä ja kaksi henkilöä verkossa. Neljä osallistujaa oli jo aiemmin toiminut yhdistysvalmentajina, joten toimintasuunnitelman tavoite uusista valmentajista toteutui. Koulutuksen opetustavoitteina oli kouluttaa valmentamiseen työtapana, antaa työkaluja valmennuksen toteutukseen sekä tukea valmentajien tiedonhakutaitoja. Koulutus rakennettiin lyhyiden alustusten ja osallistavien menetelmien varaan, jotta osallistujilla olisi mahdollisimman paljon mahdollisuuksia toisilta oppimiseen ja verkostoitumiseen.

Valmennusmallin kehittämistä on tehty myös Liikkuva yhdistys -hankkeessa. Hankkeessa ovat mukana Sydänliiton lisäksi Aivoliitto, Diabetesliitto, Hengitysliitto ja Syöpäjärjestöt. Siinä kehitetään yhdistysten liikuntatoiminnan kehittämisen toimintamallia, jota valmentajat käyttävät valmentavaa työtapaa hyödyntäen. Tavoitteena on kouluttaa

yhteensä 45 liikuntatoiminnan kehittämisen valmentajaa viiteen järjestöön kevääseen 2019 mennessä. Valmentajia koulutettiin kahdessa työkokouksessa keväällä 2018. Valmennusmateriaalissa on tähän mennessä keskitytty ainoastaan itsearviointilomakkeiden kehittämiseen. (Sydänliitto 2018E.)

3 TEORIA

Kansalaisyhteiskunnan elinvoimaisuus perustuu ”ihmisten omaehtoiseen aktiivisuuteen, yhteisöllisyyteen ja vapaaehtoiseen toimintaan ja osallistumiseen” (Mäkelä 2014, 8). Yhdistysten elinvoimaisuuteen vaikuttavat kolme osa-aluetta: inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja fyysinen pääoma. Teoreettisten, käytännöllisten ja teknisten taitojen oppiminen on tärkeä osa yhdistyksen inhimillistä pääomaa. Kansainväliset, sosiaaliset ja hallinnolliset taidot ovat tärkeitä yhdistystoiminnassa, ja erityisesti tärkeäksi nousee monitaitoisuus. Yhdistystoiminnassa pitää olla valmis hyväksymään muutoksia, tekemään kompromisseja, olla aloitteellinen ja kantaa vastuuta, pyrkiä uusiin avauksiin ja tuotoksiin sekä huomaamaan uusia tarpeita. Menestystä lisää myös aktiivitoimijoiden sitoutuminen ja toimiva vastuunjako. Toisaalta mahdollisuudet kevyempään jäsenyyteen ja osallisuuteen ovat tärkeitä. (Jurvansuu 2002.)

Sosiaalinen pääoma rakentuu yhdistyksen normeista, luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. Toimijat tietävät, mitä ja miksi tekevät, mutta keinoissa on joustoa. Viestintä on kunnossa, jäsenet saavat vaikuttaa ja osallistua toimintaan. Verkostoitumisen ja näkyvyyden merkitys yhdistyksen elinvoimaisuudelle korostuu tulevaisuudessa. Menestyvällä yhdistyksellä on riittävät resurssit eli fyysinen pääoma toiminnalleen. Varmuus rahoituksen jatkumisesta on jopa tärkeämpää kuin taloudellisen tuen määrä. (Emt.)

Näin Etelä-Pohjanmaan sydänyhdistykset kuvaavat elinvoimaista sydänyhdistystoimintaa:

- Yhdistyksen perustyö on vahvaa, toiminta pyörii ja on vetovoimaista ja monipuolista.
- Yhdistyksessä toimii aktiivisia ihmisiä ja mukaan tuleminen on helppoa.

- Hallituksen jäsenet tietävät tehtävänsä ja hallituksessa on erilaisia rooleja. Jokainen kantaa vastuuta ja puheenjohtaja jakaa taakkaansa.
 - Yhdistyksellä on vakaat resurssit ja edulliset toimitilat.
 - Toiminta on suunnitelmallista ja sitä kehitetään, jäseniltä kerätään palautetta.
 - Tiedottaminen on aktiivista, yhdistys on näkyvä ja sillä on hyviä yhteystyökumppaneita.
- (Bergström 2017; Karjanlahti 2017.)

Vapaaehtoistyötä johdettaessa on tärkeä huomioida, että ulkoisen motivaation merkitys on pienempi kuin sisäinen motivaatio (Kuuluvainen 2015, 45–46). Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisten motivaatiota ymmärtääkseen tulee huomioida siihen liittyvät psykologiset perustarpeet. Psykologiset perustarpeet ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. Autonominen käytös on linjassa omien arvojen ja kiinnostuksen kohteiden kanssa, oma persoona tukee toimintaa, sisäinen ja ulkoinen motivaatio kohtaavat. Autonomia on motivaation kannalta tärkein psykologinen perustarve. Kompetenssin perustarve täyttyy, kun toiminnassa on sopivasti haasteita osaamistasoon nähden. Yhteenkuuluvuutta kokeva henkilö tuntee muiden välittävän hänestä ja voivansa myötävaikuttaa yhteiseen hyvään. Psykologiset perustarpeet ovat luonnollisia, eivät opittuja, yleismaailmallisia, eivät kulttuurisidonnaisia, ja niitä ei välttämättä tietoisesti arvosteta. (Domenico & Ryan 2017.)

3.1 Yhdistystoiminnan strateginen kehittäminen ja muutosjohtaminen

Muuttuva yhteiskunta asettaa paineita johtamisen muutokselle. Asioiden johtaminen on jäämässä yhteiskunnassa vähemmälle, ja johtajuus, verkostojen ja itsensä johtaminen ovat nouseva trendi (Santalainen 2009, 17). Vapaaehtoisten johtamiseen ei välttämättä liity linjaamista ja päättämistä, vaan se on enemmänkin vaikuttamista ja inspirointia, innostamista, koordinointia, suunnittelua ja tavoitteiden luomista (Kuuluvainen 2015, 9.) Vapaaehtoisia motivoivassa johtamisessa on tärkeää luoda yksilöistä ryhmä ja tarjota ihmisille mahdollisuuksia omaehtoisuuteen, yhdistyksen ja oman toimenkuvan kehittämiseen sekä uuden oppimiseen ja kasvuun (Emt., 48).

Strategia auttaa nopeiden muutosten ympäristössä päästämään irti arjen negatiivisyytteisestä ajattelusta ja kääntämään katseen vahvuuksiin, tunteisiin, kokonaiskuvaan,

arviointiin, ajatuksien yhdistelyyn ja erottautumisen tapojen etsimiseen. (Santalainen 2009, 13–15.) Strateginen kehittäminen ja johtaminen on toiminnan systemaattista kehittämistä organisaation elinvoimaisuuden ja menestyksen turvaamiseksi. Strateginen kehittäminen on prosessi, joka alkaa oman nykytilan ja toimintaympäristön arvioinnista. Analyysivaiheesta siirrytään strategiseen suunnitteluun ja lopulta lyhyen tähtäimen suunnitteluun (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 110–126.) Strategiassa organisaatio asettaa tavoitteet ja valitsee toiminnan tavat, joilla se voi sopeutua ja vaikuttaa muutuvaan toimintaympäristöönsä (Kamensky 2014, 18–20).

Strategiakirjallisuudesta on löydettävissä monenlaisia strategioita ja määritelmiä. On konsernistrategiaa, liiketoimintastrategiaa ja toimialastrategiaa (Emt., 22). Yhdistystoiminnassa johtajia eivät kuitenkaan usein ole akateemisesti koulutetut johtamisen ammattilaiset. Liian syvälle strategisiin suuntauksiin uppoaminen voi olla luotaantyöntävää, jos strategia jo sanana tuntuu hankalalta lausua. Olen siksi tehnyt valintaa ja rajannut strategian käsittelyn tässä työssä. Pyrin yksinkertaistamaan ja tekemään ymmärrettäväksi sen sijaan, että laajentaisin ja toisin esiin nyansseja. Rajaamiselle löytyy tukea myös kirjallisuudesta. Kamensky kirjoittaa, että yhteisen kielen muodostuminen vaatii yksinkertaistamista (Emt., 32).

Hyvä sydänyhdistys -valmennuksessa yhdistyvät kaksi erilaista strategiaprosessia. Valmennuksen aikana ja jälkeen yhdistykset suuntaavat toimintaansa jatkuvan strategiatyön kautta, jossa turvataan yhdistystoiminnan jatkuvuus ja tehdään kehitystyötä pala kerrallaan. Valmennus voi kuitenkin olla myös tästä irrallinen kehittämisprojekti, autonominen strategiaprosessi. Autonomisessa strategiaprosessissa pyritään suurempiin uudistuksiin ja uusiin kokeiluihin, jotka tuovat yhdistykselle uusia mahdollisuuksia. Tällaisen isomman remontin onnistuminen vaatii oikeat olosuhteet. Prosessia pitää osata johtaa ja sille on taattava riittävät resurssit. Kehittäjäryhmän tulee olla sidoksissa muihin yhdistyksen aktiivitoimijoihin ja uusien avausten tulee linkittyä yhdistyksen toiminta-ajatuksiin. Uudistukset nojaavat sekä yhdistyksen osaamiselle ja vahvuuksille että ulkoisille tarpeille. Kokeilujen tulosten on näyttävä nopeasti, jotta niiden jatkamista voidaan arvioida. (Santalainen 2009, 96–102.)

Valmennuksessa on kyseessä strateginen kehittäminen, ei strateginen johtaminen. Muutoksen aikaansaamiseksi sen rinnalle tarvitaan muutosjohtajuutta. Muutoksessa on viisi vaihetta. Kun päätös muutoksesta on tehty, aloitetaan sen valmistelu ja suunnittelu. Tässä vaiheessa tiedon puute voi johtaa levottomuuteen. Kun muutoksen merkitys selviää organisaation jäsenille, se voi tuntua uhkaavalta ja epävarmuus lisääntyy. Muutokseen sisältyy luopumista ja pois oppimista jolloin tunnetilaksi voi tulla vihaisuus ja kaipaus. Sitoutumiseen päästään, kun uusi toiminnan tapa ja identiteetti on sisäistetty ja hyväksytty. Jotta organisaation jäsen voi päästä sisäistämisen ja sitoutumisen vaiheeseen, täytyy hänen saada tukea ihmiseltä, joka on kärsivällisesti läsnä hänen arjessaan. Myös riittävä viestintä ja ajan antaminen muutokselle lisäävät mahdollisuuksia päästä hankalista tunteista ja muutosvastarinnasta yli. (Ponteva 2012, 2.1.)

Ihmiset vieraantuvat työstä ja/tai etäännyvät organisaatiosta helposti muutostilanteen yhteydessä. Silloin innostuksen sijaan heistä voi tulla kuuliaisia, välipitämättömiä tai kapinoivia. Tätä voidaan estää osallistamalla heidät muutokseen. (Emt., 2.4.) Heidä tuetaan, jotta heille syntyy kokemus muutoksessa mukana olemisesta ja halu vaikuttaa siihen esimerkiksi toiminnan, osaamisensa tai päätöksenteon kautta (Harju 2004).

3.2 Johtamisvalmennus kehittämisen tukena

Valmennusta on monenlaista: esimies- tai johtamisvalmennusta, valmentavaa johtajuutta, työpaikkavalmennusta, valmennusta opetusmenetelmänä, elämäntapavalmennusta ja urheiluvallmennusta. Valmentaja voi olla sisäinen tai ulkoinen, ammattilainen, johtaja tai vertainen. Valmennus voi tapahtua ryhmässä tai kahden kesken ja sen alalajeja on runsaasti. (Ellinger & Kim 2014, 129; Hagen & Peterson 2014, 223; Showers & Joyce 1996.) Valmennus on tullut kaikille elämänalueille: töihin, harrastuksiin ja vapaa-ajalle. Työelämässä se voi olla hyödyllistä esimerkiksi organisaatiouudistuksen, roolin muutoksen tai organisaatiokulttuurin ongelmien työstämisessä.

Valmennuksen tarkemman ymmärtämisen tekee haastavaksi se, että selityksiä sen merkitykselle vaikuttaisi olevan yhtä paljon kuin valmentajia (Ellinger ym. 2014, 129). Tämän voidaan kuitenkin ajatella olevan osa valmennuksen luonnetta: sille on vaikea

löytää yhtä määritelmää koska valmentajan osaamistausta ja valmennuksen kulttuurinen konteksti vaikuttavat valmennuksen rakentumiseen (Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2014, 145).

Erilaisia valmennuksia yhdistää se, että ne ovat prosesseja joissa valmentaja auttaa valmennettavaa tai valmennettavia kumppanuussuhteessa nykytilasta kohti tavoitettua (Ellinger ym. 2014, 129; Maltbia, Marsick & Ghosh 2014, 163–164; Meneghetti 2011, J.1). Valmentaminen on tiiviissä yhteistyössä valmennettavan kanssa tehtyä fasilitointia, jossa pyritään vapauttamaan piileviä voimavaroja oppimisprosessin kautta (Ristikangas & Ristikangas 2011, 21–22). Valmennuksessa ei siis katsella peräpeiliin eikä valmentaja ohjaa valmennettavaa mieleiseensä suuntaan, vaan auttaa valmennettavaa löytämään ratkaisuja kysymällä oikeita kysymyksiä. Tavoite voi olla puhtaasti henkilökohtainen tai yhdistelmä henkilökohtaisesta ja organisaation tavoitteesta. Voidaan myös sanoa, että valmennus on tavoitekeskeinen interventio eli väliintulo, jossa valmennettava saa systemaattista palautetta. (Maltbia ym. 2014, 164–165.) Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan valmentava johtaminen ja kehittäminen vaativat kulttuurin, jossa tuetaan luovuutta. Kehittäessä pitää saada tehdä kokeiluja ja epäonnistua. Yhteistyön korostaminen on tärkeää. (Ristikangas ym. 2011, 266–267).

Tutkimuksen aiheena valmennus on vielä tuore. Ensimmäinen tieteellinen artikkeli siitä kirjoitettiin vuonna 1937, mutta johtamiskirjallisuudessa valmennusta alettiin käsitellä laajemmin vasta 80-luvulla. Aihe nousi tutkimuksen valtavirtaan vasta 90-luvulla. (Maltbia ym. 2014, 168; Banz 2015, 49.) Valmennusta voi kuitenkin hahmottaa sen tyypillisten käyttötarkoitusten ja valmentajan osaamisalueiden kautta sekä vertaamalla sitä muihin tuen tapoihin (Ellinger ym. 2014, 128–131).

Ellinger ja Kim kirjoittavat, että valmennusta kritisoidaan tiedekentällä epäteoreettisena, sillä sen nähdään pohjautuvan mielipiteille ja hyvälle käytännölle (Ellinger ym. 2014, 127). Valmennus kuitenkin nojaa usean eri tieteenalan teorioihin ja spesifi tutkimustieto aiheesta lisääntyy koko ajan (Emt., 134–135; Cox ym. 2014, 145–148). Sen taustalla on aikuisoppimisen ja -kasvatuksen, neurotieteiden, johtamisen, viestinnän, filosofian, urheilupsykologian, käyttäytymistieteiden, sosiologian ja psykologian teorioita (Cox ym. 2014, 146; Maltbia ym. 2014, 169).

Valmennus perustuu androgogiikalle eli teorialle aikuisten oppimisesta. Androgogiikassa tiedostetaan, että aikuisten oppimisen täytyy perustua itseohjautuvuudelle ja sisäiselle motivaatiolle. Aikuisilla on aiempaa tietoa ja kokemusta, jonka pohjalta he itse määrittelevät oppimisen tarpeen. Heidän on tiedettävä, mitä ovat oppimassa ja nähtävä sen merkitys. Valmennuksessa pyritään usein myös transformatiiviseen oppimiseen, jossa valmennettava ei vain opi uusia asioita vaan muuttaa myös perustavanlaatuisesti käsityksiään itsestään, elämästään, toimintatavoistaan tai muusta perustavanlaatuisesta. Kolmas valmennukseen kytköksissä oleva oppimisteoria on kokemuksellinen oppiminen ja sen oppimissykli kokeminen-reflektio-ajattelu-toiminta. (Cox ym. 2014, 147–148.)

Valmennuksen kanssa samankaltaisia ja osin päällekkäisiä tuen tapoja ovat perinteinen terapia, konsultointi, mentorointi, opettaminen ja fasilitointi. Näissä on kuitenkin eroja valmennukseen. Maltbia, Marsick ja Ghosh ovat tehneet vertailua näiden menetelmien välillä. Valmennuksessa pyritään luomaan kehitymisprosessi kumppanuudessa valmennettavan kanssa, tukien, auttaen ja haastaen häntä. Terapiassa pyritään hoitamaan potilasta diagnoosin pohjalta. Konsultti arvioi ja antaa neuvoja ongelman ratkaisuun oman asiantuntemuksensa pohjalta. Vanhempi ja/tai kokeneempi mentori jakaa tietoa ja taitoja vähemmän kokeneelle kollegalle. Opettaja auttaa oppilaita kehittymään lisäämällä heidän osaamistaan. Fasilitaattori tekee prosesseista helpompia oppijan tai ryhmän asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä luonnehdinnat ovat tietenkin yksinkertaistuksia ja usein voi olla, että esimerkiksi tietynlainen konsultointi voi olla lähempänä valmennusta kuin täysin toisenlaista konsultointia. (Maltbia ym. 2014, 166–167.)

Päällekkäisyyksiä valmennuksen ja muiden auttamisen keinojen välillä siis on, mutta mahdollisesti suurin ero valmennuksen ja muiden menetelmien välillä on, että prosessi luodaan kumppanuudessa, ilman hierarkiaa suuntaan tai toiseen. Valmentaja ja valmennettava määrittelevät yhdessä sekä valmennuksen tavoitteet että omat roolinsa valmennuksessa. Valmentajan rooli ei ole jakaa omaa osaamistaan, vaan auttaa pääsääntöisesti dialogin avulla valmennettavaa pääsemään tavoitteisiinsa. (Emt., 172–174.)

Johtamisvalmennukseen osallistutaan usein joko organisaation tai valmennettavan suorituskyvyn parantamiseksi, tulevaisuuden osaajien osaamisen kehittämiseksi tai ympäristön muutoksiin vastaamiseksi. Sen tavoitteena on kehittää yksilön ja/tai organisaation tuloksia. (Emt., 171–172.) Hyvä sydänyhdistys -valmennus on johtamisvalmennusta, jossa valmennetaan koko hallitusta eli yhdistyksen johtoa. Syyt valmennukseen osallistumiselle vaihtelevat yhdistyksittäin. Myös tavoitteet voivat vaihdella, vaikka yleisesti valmennusmallin tarkoituksena on toiminnan kehittäminen pitkällä tähtäimellä.

Johtamisvalmennusta voi olla monenlaista, mutta se etenee lajista riippumatta siten, että ensimmäisenä selkiytetään valmennuksen ja kehittämisen tarve. Seuraavaksi rajataan kehittämisen aihetta ja arvioidaan tilannetta. Kolmanneksi sitoudutaan valmennukseen määrittelemällä sen tavoitteet ja roolit sekä tavoitellut tulokset ja mittarit. Viimeiseksi pyritään jatkuvan kehittämisen tilaan, jossa tavoitteita peilataan mittareihin ja palkitaan onnistumisista. (Emt., 172–174.) Johtamisvalmennus siis muistuttaa etenemiseltään strategista kehittämistä.

Järjestöissä valmennusta on käytetty vertaistuen välineenä, osana vapaaehtoisten johtamista sekä tietenkin samalla tavalla kuin muidenkin alojen työyhteisöissä valmentavan johtajuuden ja työntekijöiden valmennuksen muodoissa (Banz 2015, 53–55). Hyvä sydänyhdistys -valmennuksessa vapaaehtoiset valmentajat toteuttavat johtamisvalmennusta paikallisyhdistysten hallituksille. Valmennus sopii erityisesti yhdistysten ja vapaaehtoisten kanssa käytettäväksi, sillä vapaaehtoistoiminta perustuu lähtökohteisesti sisäiselle motivaatiolle ja luottamukselle. Myös valmennuksen epähierarkkisuus lisää onnistumisen mahdollisuuksia. (Emt., 53–55.) Meneghetti on osoittanut valmennuksen hyödyt vapaaehtoisten johtamisessa: vapaaehtoisten osaaminen kehittyy, asiat nähdään selkeämmin ja eri näkökulmasta, itsekunnioitus lisääntyy ja stressi vähenee. Valmennus helpottaa myös päätöksentekoa, kun henkilö pohtii vapaaehtoistehtävän vastaanottamista. (Meneghetti 2011, J.11.) Valmennuksen vaikutuksia ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidon parantuminen sekä itsetuntemuksen ja itseluottamuksen lisääntyminen (Emt., J.4).

4 TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö toteutettiin käytäntöön painottuvana tutkimuksellisena kehittämiss Hankkeena. Siinä on piirteitä työelämän tutkimusavusteisesta kehittämisestä, jossa käytäntöjä kehitetään tieteellisen tiedon avulla. Tässä työssä käytettiin tutkimusavusteisen kehittämisen tapaan pohjana aiempaa aiempaan tutkimus- ja kokemustietoon perustuvaa mallia, Hyvä sydänyhdistys -valmennusta. Opinnäytetyö eroaa tutkimussuuntauksesta siten, että siinä ei päästy testaamaan hypoteeseja, vaan tutkimuksen painotus oli arvioinnilla ja yhteiskehittämisellä. (Toikko & Rantanen 2009, 29–34.) Kehittämisen prosessi perustui strategiselle kehittämiselle, jossa edetään nykytilan kartoituksesta pitkän tähtäimen suunnitteluun ja siitä eteenpäin lyhyen tähtäimen suunnitteluun ja toiminnan tulosten ja vaikutusten seurantaan. (Harju ym. 2016, 110–126.)

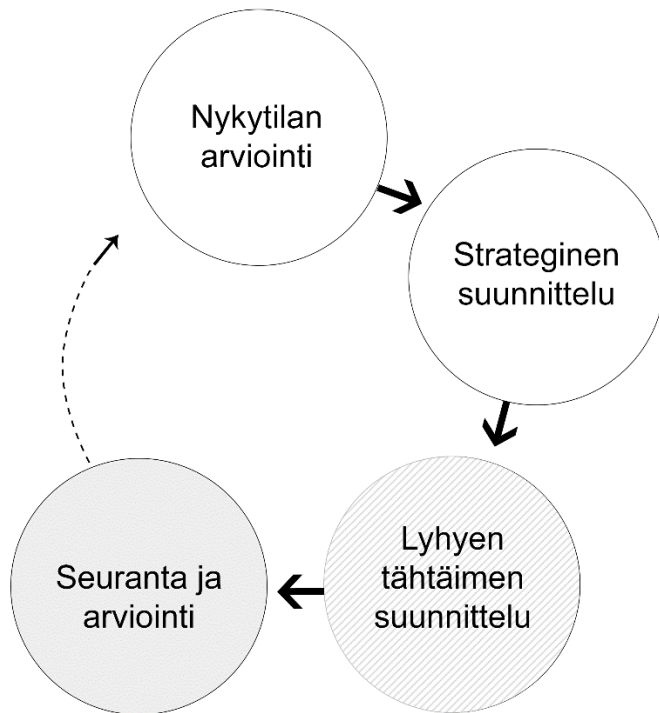
Opinnäytetyössä mukana olivat erityisesti nykytilan arvioinnin ja strategisen suunnittelun vaiheet. Nykytilan arvioinnissa keskitytään itsearviointiin ja toimintaympäristössä katsotaan jo tapahtuneiden ja mahdollisten tulevien muutosten vaikutusta toiminnalle. Analyysitietoa työstetään ja arvioidaan, muutetaan tiedoksi, jonka perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Harju ym. 2016, 117.) Nykytilan arvioinnissa näkökulma oli yhdistystoiminnan arvioinnissa, jotta yhdistysten tarpeet saatiin esiin. Lisäksi tarkasteltiin toimintaympäristön muutoksia, jotka asettavat vaatimuksia yhdistystoiminnan kehittämiseksi.

Strategisessa kehittämisessä pohditaan analyysin teon jälkeen toiminnan tarkoitusta, arvoja ja visiota. Tässä vaiheessa kysytään kysymyksiä kuten: miksi olemme olemassa? Mille perustalle toimintamme rakentuu? Miten erotumme muista? Mitkä ovat periaatteemme? Mikä on päämäärämme? Arvot ovat organisaation aate, tapa jolla se toimii. Visio perustuu toiminnan tarkoitukselle ja sen perusteella määritellään toiminnan tavoitteet. (Harju ym. 2016, 110–126.) Tässä strategisen suunnittelun vaiheessa yhdistysten nykytilan ja toimintaympäristön pohjalta kuvattiin valmennuksen tavoitteet ja tarkoitus.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen valitaan strategiset painopisteet eli tavat, joilla tavoiteltuun tulevaisuuteen päästään. Painopisteiden avulla konkretisoidaan toiminnan tarkoitusta ja visiota. (Emt., 110–126.) Painopisteiden määrittelyä ja uudelleenmäärittelyä varten ei tarvitse käydä läpi koko strategiaprosessia arvoineen ja tavoitteineen. Pitkän tähtäimen suunnittelua voi tehdä esimerkiksi parin vuoden välein, kuten Sydänliitossa toimitaan. Valmennuksen painopisteistä määriteltiin sen sisällöt ja eri toimijoiden roolit valmennuksen toteuttamisessa.

Viimeinen vaihe strategisessa kehittämisessä on suunnitelmien toteuttaminen. Jokaisen organisaation toimijan täytyy sitoutua toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Tässä organisaation johto on avainasemassa. (Emt. 2016, 126–128.) Suuntaviivat ja tavoitteet jaetaan toimenpiteiksi ja tehtäviksi, jotka kirjataan suunnitelmiin, esimerkiksi toimintasuunnitelmaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan. (Loimu 2005, 193–197.) Opinnäytetyössä toteutettiin osia lyhyen tähtäimen suunnittelusta erityisesti valmennuskoulutuksen sisältöjen osalta. Seuranta ja arviointia varten tarvittavat pitkän tähtäimen mittarit määriteltiin, mutta valmennuksen toteutus ei ollut opinnäytetyön tekemisen aikana edennyt niin pitkälle, että varsinaista toiminnan arviointia olisi vielä voinut tehdä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa todellisuus ei rakennu pelkästään virallisten dokumenttien ja tieteellisen tiedon perusteella, vaan sitä rakentamassa ovat myös toimintaan osallistuvien ihmisten tulkinnat todellisuudesta. Opinnäytetyössä syntyvän tiedon painotus on käyttökelpoisuudessa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on kriittistä, siinä pyritään saamaan esiin tavoitteiden ja toimintatapojen monipuolisuus ja se on toimijalähtöistä. Tämän opinnäytetyön tulokset perustuvat kohderyhmän eli sydänyhdistysten sekä toimijoiden eli valmentajien ja työntekijöiden näkemyksille. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 54–55.)



Kaavio 1. Strategisen kehittämisen prosessi (mukaillen Loimu 2005, 158; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 110-126).

Tutkimuksellisessa kehittämisessä hyväksytään todellisuuden monimutkaisuus, jolloin kehittämistä tehdään jatkuvasti tietoa täydentäen ja suuntaa muuttaen (Puusniekka ym. 2009, 55). Opinnäytetyöni aineisto ja sen perusteella tehdyt johtopäätökset ovat kertyneet ja muovautuneet kahden vuoden aikana. Arviointia ja analyysiä on tapahtunut pitkin matkaa erilaisten esseiden ja keskustelujen kautta. Lopputulos, kirjallinen opinnäytetyö, on tästä tiedosta puristettu tuotos, mutta ei missään nimessä alku tai loppu kehittämiselle. Opinnäytetyön toteutus oli aineistolähtöinen. Aineistolähtöisyys näkyy siinä, että työ eteni aluksi induktiivisesti, eli käytännöstä teoriaan, ja sen jälkeen abduktiivisesti eli teoriasidonnaisesti, käytäntöä ja teoriaa yhdistellen (emt., 5–6).

Valmennuksen kehittäminen ja yhdistysten palvelutarpeiden esiin saaminen kiinnittyivät keskenään hieman erilaisiin viitekehyksiin. Yhdistysten palvelutarpeiden tutkimisessa viitekehyksenä oli strategisen kehittämisen ohella tapauskohtainen arviointi. Tapauskohtaisessa arvioinnissa keskitytään rajattuun aiheeseen, johon pyritään sukeltaamaan syvälle erilaisten aineistojen kautta. Arviointitavan taustalla on tarve muutokselle ja sen pyrkimyksenä on arvioida tuloksia ja vaikutuksia. Tapauskohtaisen arvioinnin

menetelmiä ovat esimerkiksi SWOT-analyysi ja itsearviointi. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 59–94.) Tässä opinnäytetyössä arvioinnin kohteena oli yhdistysten nykytila sekä niiden näkemys tulevaisuudesta. Esille pyrittiin saamaan ympäristön muutosten vaikutuksia yhdistysten toiminnalle ja sen kautta palvelutarpeita. Arvioinnin tarkoituksena ei siis ollut tutkia valmennuksen toteutuneita tuloksia, vaan niitä tuloksia joita sillä voisi olla.

Valmennuksen kehittämisessä kyse oli strategisesta kehittämisestä ja osallistavasta arvioinnista. Osallistavassa arvioinnissa arviointia tehdään yhdessä kohderyhmän kanssa ja arviointikriteerit muodostuvat prosessin aikana. Osallistavaa arviointia käytetään usein, kun tavoitteena on toiminnan muutos ja arvioinnin kohteena ovat prosessit. Siinä kerätään pääasiallisesti laadullista aineistoa. Osallistavan arvioinnin menetelmiä ovat esimerkiksi tulevaisuusverstaas ja aivoriihi. (Aalto-Kallio ym. 2009, 59–85.) Arvioinnin kohteena tässä työssä olivat valmennuksen sisällöt, prosessi ja valmentajien tuki.

Löyhänä ohjenuorana tämän työn taustalla oli narratiivisuus eli tarinallisuus. Narratiivisuus tutkimuksessa tukeutuu käsitykseen, jonka mukaan ihmisen elämä ja kokemukset rakentuvat tarinoista. tarinat kertovat ihmisen kokemuksista ja helpottavat niiden jakamista ja muistamista. Kertomukset ja henkilökohtaiset merkitykset myös ohjaavat ihmisen tulevaa toimintaa. Ne rakentavat todellisuuttamme. (Syrjälä 2015, 257–266.) Toisaalta jokainen yksilöllinen tarina perustuu jaetuille, yhteisille tarinoille (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 150–151).

Narratiivisuus näkyi opinnäytetyön toteutuksessa kahdella tavalla. Työssä korostui konstruktivistinen tutkimusote, jossa hylätään ajatus tieteen objektiivisuudesta. Konstruktivismissa tieto perustuu kertomuksille ja ne kytkeytyvät aina aikaan, paikkaan ja sosiaaliseen kenttään. Tutkimus perustuu kertomuksille, mutta se myös tuottaa uuden kertomuksen. (Heikkinen 2007, 116–121). Toinen narratiivisuuden muoto opinnäytetyössä on hyvin kirjaimellinen: tutkimuksen aineistona käytetään kertomuksia. Aineistoa saadaan erilaisilla haastatteluilla ja kirjallisilla kertomuksilla. Narratiivisen aineiston analysointi vaatii aina tulkintaa ja eroaa siten numeerisesta ja lyhytsanaisesta aineistosta. (Emt., 121–122).

4.1 Menetelmät

Käytin opinnäytetyöni aineistonkeruussa sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusmenetelmien valinnassa olivat keskiössä vuorovaikutuksellisuus ja tarinallisuus. Pääaineistoa kerättiin laadullisilla menetelmillä ja tuki- tai validointiaineistoa määrällisten ja laadullisten aineistojen yhdistelmällä. Kerätty tausta-aineisto oli määrällistä. Käytetyt menetelmät olivat teemahaastattelu, strukturoitu haastattelu, kysely, havainnointi, dokumentit ja työpajamenetelmät.

Teemahaastattelua voi ajatella keskusteluna, joka käydään tutkijan aloitteesta ja ehdoilla. Siinä ei niinkään nojata kysymys-vastaus-rakenteelle, vaan etukäteen listattuja haastattelun aihealueita käsitellään vapaammin. Teemahaastattelun vahvuus on sen joustavuudessa ja haastateltavan rentoutumisessa, jolloin keskustelusta syntyy luultavasti enemmän aineistoa. Jokaisen haastateltavan kanssa pyritään käymään läpi samat aihealueet. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–33.) Kaksi haastattelua toteutettiin puhtaasti teemahaastatteluna ryhmätilanteessa, toinen oli asiantuntijahaastattelu ja toinen yhdistyshaastattelu. Kahdessa yhdistyshaastattelussa käytin legoja apuna keskustelun ja ajattelun rakentamisessa.

Legojen avulla (kuva 1) ryhmän on helpompi päästä irti hierarkioista ja kokea sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Leikin kautta tunteita on helpompi tuoda esiin ja ymmärtää vaikeitakin kokonaisuuksia. Yhteisen tarinan rakentaminen legojen avulla lisää ryhmän yhtenäisyyttä ja konkretisoi yhteisiä tavoitteita. (Kristiansen & Rasmussen 2014, 79–94.) Legoavusteista keskustelua oli tarkoitus käyttää kaikissa yhdistyshaastatteluissa, mutta yksi yhdistys kieltäytyi sen käytöstä. Toimintatapa kaikissa haastatteluissa oli pyrkiä saamaan ryhmä keskustelemaan keskenään antamistani aiheista, sen sijaan, että he kohdistaisivat selkeät vastaukset suoraan haastattelijalle. Keskustelun jälkeen heille peilattiin takaisin heidän keskustelunsa sisällöt ja he saivat täydentää ja jatkaa keskustelua samalla korjaten mahdolliset väärinymmärrykset. Tarkoituksena oli haas-

tattelun lisäksi fasilitoida sellainen keskustelu, josta olisi hyötyä osallistujille, yhdistyksissä erityisesti toiminnan kehittämiseksi. Tämä onnistui paremmin niissä haastattelussa, joissa osallistujat käyttivät legoja keskustelun rakentajana.



Kuva 1. Karstulan Sydänyhdistyksen nykytila ja toivottu tulevaisuus.

Kahden sidosryhmähaastattelun tarkoituksena oli selvittää, mikä rooli valmennuksella tulevaisuudessa. Tulevaisuuden muistelu on sopivan tarinallinen menetelmä, ja se sopi käytössä olevaan aikaikkunaan. Käytössä on SOSTE ry:n versio menetelmästä. Muokkasin menetelmää palautteen ja käyttötarkoituksen perusteella siten, että ennen yhteistä keskustelua osallistujat kirjasiivat vastauksensa kysymyksiin paperilomakkeille (liite 1). Tulevaisuuden muistelussa matkataan mielikuvissa tulevaisuuteen ja muistellaan mennyttä. Ensin kerrotaan nykyhetkestä eli määritellään toivottu tulevaisuus. Toiseksi muistellaan sitä polkua, joka tulevaisuuteen on kuljettu - sekä yleistä prosessia että omaa toimintaa. Viimeiseksi muistellaan mitä huolia silloin aikoinaan, eli nykypäivänä, aiheesta oli ja miten ne ratkaistiin. Stakesissa kehitetyn menetelmän tarkoitus on ottaa puheeksi ja tuoda näkyväksi ajatukset, joita keskustelijoilla on tulevaisuudesta. Esiin saadaan erilaisia näkökulmia ja kuva tulevaisuudesta rakentuu monipuol-

liseksi. (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, 36.) Menetelmä on alun perin kehitetty sosiaaliseen käyttöön, mutta nykyään sitä käytetään myös muun muassa työyhteisöjen toiminnan suunnittelussa ja koululuokkien ryhmäytymisessä (THL 2018A; ks. Kokko 2007; Eriksson ym. 2006).

Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa ennalta määrätyt kysymykset esitetään ennalta määrätyssä järjestyksessä (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2005, 197). Käytin tätä haastattelumenetelmää yhdessä sähköpostitse lähetetyssä asiantuntijahaastattelussa. Myös kysely on tietynlainen strukturoitu haastattelu. Keräsin aineistoa kahden yhdistyksille lähetetyn kyselyn avulla. Kysymystyyppeinä käytin sekä avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä että asteikkoja. Kyselyt ovat tehokas ja aikaa säästävä tutkimusmenetelmä, joilla saadaan paljon vastauksia. Niissä on toisaalta riski, että vastausprosentti jää matalamaksi tai vastaajat eivät ole huolellisia vastatessaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 184). Käytin kyselyitä taustatiedon keräämiseen sekä haastatteluissa keräämäni tiedon rikastamiseen ja luotettavuuden ja pätevyyden tarkastamiseen. Koulutuskyselyssä käytin pääosin avoimia kysymyksiä. Palautekysely perustui löyhästi niin sanottuun viiden sormen palautemalliin: peukalolla kerrotaan, mikä koulutuksessa oli parasta; punainen lanka etusormessa merkitsee jotakin, mitä erityisesti muistaa; keskisormi kertoo asiasta, jonka voisi tehdä paremmin; vasen nimetön (engage) kertoo, mitä sitoutuu itse tekemään; ja pikkusormi on vielä joku pieni, kiva asia.

Kirjasin havaintoja, muistiinpanoja ja sekä keskustelumuistioita tutkimuspäiväkirjaan. Työstin opinnäytetyön sisältöön liittyviä aiheita keskustellen työyhteisössäni valmennukseen liittyvien henkilöiden kanssa. Käytin opinnäytetyössä myös virallisia dokumentteja ja muistioita.

4.2 Aineistonkeruu

Keräsin haastattelu- ja kyselyaineistoa asiantuntijoilta, yhdistyksiltä, valmentajilta ja valmennuksen ohjausryhmältä eli järjestötoimikunnalta. Pääaineistonani käytän kol-

men sydänyhdistyksen haastatteluja: Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen ohjausryhmän ja valmentajien haastatteluja eli tulevaisuuden muistelu -työpajoja sekä valmennuskoulutuksen 2017 jälkeen kerättyä palautetta. Asiantuntijahaastattelut toimivat tutkimateriaalina toimintaympäristön kuvaamisessa. Tukiaineistona toimivat myös yhdistyksille lähetetty kysely, havainnot erilaisista tilaisuuksista ja keskusteluista sekä tutkimuspäiväkirjaani kirjatut havainnot. Taustadokumentteina käytin Liekki-hankkeen loppuraporttia, sydänyhteisön toimintatilastoja, Sydän-lehtiä, Sydänliiton toimintasuunnitelmia ja -kertomuksia, yhdistysten toimintakalentereita ja verkkosivuja sekä järjestötoimikunnan pöytäkirjoja.

Menetelmä	Kerätty aineisto
Teemahaastattelu	Asiantuntijat Aaro Järvelä ja Timo Ruoko Asiantuntijat Jyrki Ahola ja Reijo Perkiömäki (sähköpostihaastattelu) Lahden Sydänyhdistys
Teemahaastattelu legojen kanssa	Karstulan Seudun Sydänyhdistys Salon Sydänyhdistys
Tulevaisuuden muistelu	Hyvä sydänyhdistys -valmentajat Järjestötoimikunta (ohjausryhmä)
Kysely, strukturoitu haastattelu	Palaute valmentajakoulutuksesta Yhdistyskysely
Tutkimuspäiväkirja	Keskustelut työyhteisössä Opinnäytetyön eteneminen
Dokumentit	Toimintatiedustelu Järjestötoimikunnan pöytäkirjat Liekki-hankkeen loppuraportti Yhdistystoiminnan määrällinen tieto

Kaavio 2. Opinnäytetyön menetelmät ja niiden käyttö eri haastatteluissa (Bergström 2018).

Yhdistyshaastattelut toteutin teemahaastatteluina sekä lego-menetelmän avulla että ilman. Kaikissa kolmessa haastattelussa oli läsnä lähes koko yhdistyksen hallitus, sillä

ne järjestettiin yhdistysten hallitusten kokousten yhteydessä. Valitsin haastateltavat yhdistykset kahdella kriteerillä. Ensinnäkin halusin haastateltavaksi yhdistyksiä, joiden suhde valmennukseen on erilainen. Toiseksi valikoin yhdistyksiä, joilla on erilaiset toimintaympäristöt.

Yhdistys	Karstulan Seutu	Lahti	Salo
Jäsenmäärä	160	420	880
Asukasmäärä	6 750	62 500	119 000
Asukkaista jäseniä	2,4 %	0,7 %	0,7 %

Kaavio 3. Haastateltujen yhdistysten jäsenmäärien suhde niiden toiminta-alueen asukasmääriin (Bergström 2018).

Karstulan Seudun Sydänyhdistys on osallistunut valmennukseen jo sen kehittämissä vaiheissa, ja oli haastattelemani yhdistyksistä pienin. Yhdistyksellä on noin 160 jäsentä ja se toimii kolmen kunnan alueella: Karstulassa, Kivijärvellä ja Kyyjärvellä. Kunnissa on yhteensä noin 6 750 asukasta joista 2,4 % on sydänyhdistyksen jäseniä. Salon Sydänyhdistys on keskikokoinen yhdistys noin 420 jäsenellä ja se oli haastattelua tehtaessa juuri aloittamassa valmennusta. Yhdistys toimii Salon kaupungin alueella, jolla on noin 62 500 asukasta. Salon asukkaista 0,7 % on yhdistyksen jäseniä. Lahden Sydänyhdistys on yksi Sydänliiton suurimmista yhdistyksistä noin 880 jäsenellään. Lahdessa on noin 119 000 asukasta, joista 0,7 % ovat yhdistyksen jäseniä. Lahden Sydänyhdistys ei ole osallistunut yhdistysvalmennukseen. Yksikään haastatelluista yhdistyksistä ei kuulunut neljännekseen pienimmistä sydänyhdistyksistä, Lahden Sydänyhdistys on yksi suurimmista kymmenestä yhdistyksestä. Rajasin valintaa siten, että haastateltavaksi valikoitui vain toimivia yhdistyksiä. Toimivuuden tarkastin yhdistysten tapahtumakalenterista, kriteerinä oli yhdistyksen toimivuus lakisääteisten tehtävien ulkopuolella. (Sydänliitto 2018D; Tilastokeskus 2018.)

Kaikkien yhdistysten haastattelut toteutettiin niiden omissa kokouksissa hallituksen kokouksen yhteydessä. Haastatteluissa peilasin osallistujien sanomaa takaisin yhteenvetojen muodossa, jolloin heillä oli mahdollisuus korjata mahdollisia väärintulkintoja. Karstulan Seudun Sydänyhdistyksessä aikaa oli käytettävissä eniten, yli kaksi

tuntia. Häiriötekijöitä tilassa ei ollut ja tunnelma oli rentoutunut. Salon Sydänyhdistyksessä aikaa oli käytettävissä noin 1,5 tuntia, mutta ryhmä oli iso eivätkä kaikki päässeet tasavertaisesti ääneen. Häiriötekijöitä nousi välillä päällekkäisen keskustelun muodossa. Lahden Sydänyhdistyksessä aikaa oli käytettävissä vähiten. Hallitus halusi mieluummin toteuttaa haastattelun ilman legoja, jolloin etukäteen valmistellut haastattelukysymykset eivät toimineet parhaalla mahdollisella tavalla eikä keskustelua syntynyt yhtä paljon kuin muissa yhdistyksissä. Ryhmä oli iso, jolloin kaikki eivät päässeet ääneen. Haastattelun aluksi pääsääntöisesti puheenjohtaja vastasi kysymyksiin, mutta ajan kuluessa tunnelma rentoutui. Sekä Lahden että Salon yhdistyksillä oli rajoitettu aika kokousta ja paljon kokousasioita käsiteltävänä, mikä aiheutti kiireen tuntua ja kireyttä.

Tulevaisuuden muistelu -työpajoja järjestettiin kaksi. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää valmennuksen avainhenkilöiden näkemyksiä valmennuksen tulevaisuuden kehityksestä. Molemmissa työpajoissa apuna toimi järjestö- ja viestintäjohtaja kirjaten osallistujien vastauksia fläppipaperille näkyviin. Ensimmäinen työpaja pidettiin järjestötoimikunnalle, joka toimi valmennusmallin ohjausryhmänä. Työpajassa oli läsnä viisi henkilöä, joista kaksi oli valmentajia, kaksi piiritason työntekijöitä ja yksi Sydänliiton työntekijä. Ensimmäinen työpajan osio (tavoiteltu tulevaisuus) järjestettiin siten, että osallistujat kirjasivat ensin ajatuksensa paperille, minkä jälkeen niistä käytiin keskustelua. Toinen ja kolmas osio käytiin yhdessä pelkästään suullisesti, osallistujien vastaten haastattelukysymyksiin. Palautteen perusteella päätin ottaa kysymyslomakkeen käyttöön kaikille kolmelle kierrokselle seuraavaan työpajaan. Työpaja järjestettiin Sydänliiton toimiston neuvotteluhuoneessa. Ryhmä oli sopivan kokoinen menetelmän käyttöön eikä tilassa ollut häiriötekijöitä. Aikaa työpajalle oli 2,5 tuntia.

Toinen työpaja järjestettiin valmentajille, joita oli paikalla seitsemän. Heidän kanssaan toimittiin muuten samalla tavalla, mutta jokainen kierros alkoi omalla pohdinnalla paperille. Molemmissa työpajoissa peilasin osallistujien sanomaa takaisin heille sekä samassa hetkessä että jokaisen kierroksen lopuksi fläppipapereille kirjattujen avainsanojen perusteella. Peilaamisen tarkoituksena oli varmistaa, että tulkinta puheenvuoron sisällöstä oli saman suuntainen sekä kannustaa jatkamaan ajattelua eteenpäin. Lisäksi

kysyin lisäkysymyksiä osallistujien puheenvuoroista ajankäytön sallimissa rajoissa. Aikaa oli käytettävissä kaksi tuntia. Työpaja järjestettiin kokoushuoneessa Finnkinon Tennispalatsin tiloissa Helsingissä osana valmentajien koulutus- ja virkistyspäivää. Työpajaan käytettävissä ollut aika loi hieman kiireen tuntua, mikä ei kuitenkaan palautteen perusteella välittynyt osallistujille. Häiriötekijöitä ei työpajan aikana tullut. Osa osallistujista oli lähtenyt matkustamaan Helsinkiin jo aamuyöstä ja kertoivat olevansa väsyneitä.

Järjestötoimikunnan työpajan vastaukset olivat pitkälti sen suuntaisia kuin menetelmää valitessa oli tarkoitus. Valmentajien työpajasta huomasi, ettei valmennusmalli ollut monelle vielä kovin tuttu. Vastaukset näyttivät pohjautuvan enemmän oman yhdistyksen toiminnalle ja sen kehittämiseksi kuin valmentajina toimimiselle, eli vastausten näkökulma saattoi olla enemmän hallituksen jäsenenä kuin valmentajana.

Asiantuntijahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää valmennuksen taustoja, alkuperäisiä tavoitteita ja ensimmäisen mallin kehittäjien ajatuksia valmennuksen tulevaisuudesta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Ensimmäisessä asiantuntijahaastattelussa keskustelin Etelä-Suomen Sydänpiirin entisen puheenjohtajan Aaro Järvelän ja Sydänliiton entisen järjestöjohtaja Timo Ruokon kanssa. Järvelä johti projektityöntekijän esimiehenä Liekki-hanketta, jossa Hyvä sydänyhdistys -malli luotiin. Ruoko toimi hankkeen ohjausryhmässä. Molemmat ovat tehneet pitkän uran sydänyhteisössä. Järvelän ja Ruokon haastattelun aiheet olivat sydänyhdistystoiminnan menneisyys ja tulevaisuus sekä valmennusmallin synty. Haastattelun haasteena oli sen pitkä kesto sekä haastateltujen taipumus puhua paljon. Haastattelu järjestettiin Järvelän pihalla, mikä rentoutti osallistujia. Häiriötekijänä oli Järvelän kadonnut koira, joka kuitenkin löytyi pian.

Toisessa haastattelussa haastateltavina olivat alkuperäisen valmennusmallin vapaaehtoiset kehittäjät ja vastuvalmentajat Jyrki Ahola ja Reijo Perkiömäki. Vastuualmentaja oli mallissa kouluttajana ja valmentajien tukena. Aholan ja Perkiömäen haastattelu toteutettiin sähköpostitse. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää ensimmäisen valmennusmallin tavoitteita ja siitä saatuja oppeja sekä vastuualmentajien näkemyksiä

sen kehittämistä. Ahola ja Perkiömäki päätyivät kirjoittamaan yhteisen vastauksen haastattelukysymyksiin.

Yhdistyskyselyn tavoitteena oli rikastaa ja tarkistaa sen tiedon yleistettävyyttä, jota kerättiin yhdistyshaastatteluissa. Kysely toteutettiin osana Sydänliiton yleistä kyselyä toimintaympäristön muutoksista ja toiminnan tulevaisuudesta. Saatekirjeestä kävi ilmi, että vastauksia käytetään sekä opinnäytetyössä että Sydänliiton ja koko sydänyhteisön toiminnan kehittämisessä. Kyselyn avulla selvitettiin yhdistysten vahvuuksia, haasteita ja toimintaympäristön muutosten vaikutuksia yhdistysten toiminnalle sekä yhdistysten tuen tarpeita näillä aihealueilla. Kysely lähetettiin kaikille sydänyhdistysten puheenjohtajille ja vastaamisesta lähetettiin yksi muistutusviesti.

Kyselyyn vastasi 84 yhdistystä ja sen vastausprosentti oli 48 %. Kyselyä ei lähetetty ruotsinkielisen rannikko-Pohjanmaan sydänpiirin (Kust-Österbottens Hjärttdistrikt) yhdistyksille. Kainuun Sydänyhdistys toimii piirin asemassa, mutta sen alla toimii kerhoja yhdistysten sijaan, eikä yhdistyksestä kerätty vastauksia. Vastauksia ei kerätty rannikko-Pohjanmaalta ja Kainuusta, sillä valmennus ei toistaiseksi kohdistu niiden toimintaan. Vastausprosentti vaihteli sydänpiireittäin 29 % ja 73 % välillä. Ahkerimmin vastasivat Etelä-Pohjanmaan, Keski-Suomen, Lapin, Satakunnan ja Varsinais-Suomen sydänpiirien yhdistykset. Näiden piirien alueella vastausprosentti oli 10 % tai enemmän keskiarvoa korkeammalla. Etelä-Suomen ja Savon sydänpiireissä vastauksia saatiin alle 40 % yhdistyksistä. Suurin määrä jäsenyhdistyksiä on Etelä-Pohjanmaan, Keski-Suomen, Pohjois-Karjalan ja Savon sydänpiireissä.

Toisella kyselyllä keräsin palautetta koulutetuilta valmentajilta. Keväällä 2017 järjestetyn ensimmäiseen valtakunnalliseen valmentajien peruskoulutukseen osallistui 25 vapaaehtoista ja sydänpiirin työntekijää ympäri maan. Koulutuksen palautekyselyyn vastasi 15 koulutuksen käynyttä. Heistä 8 oli naisia ja 7 miehiä. Valmentajien koulutustausta yllätti heidän koulutuksessa osoittamaansa osaamistasoon nähden: korkea-asteen koulutustausta oli vain viidellä, 7 oli käynyt toisen asteen oppilaitoksen ja kolmella oli perusasteen koulutus.

Kirjasin tutkimuspäiväkirjaan havaintoja ja muistiinpanoja sekä opinnäytetyön etenemisestä että työyhteisössä käymistäni keskusteluista. Keskusteluja kävin pääsääntöisesti Liikkuva yhdistys -hankkeen projektipäällikön Tuula Mäkisen ja ohjausryhmän jäsenen, Sydänliiton liikunta-asiantuntija Annukka Alapappilan kanssa. Lisäksi kävin keskusteluja muiden tiimiläisten ja Sydänliiton johtoryhmäläisten kanssa. Keskustelut koskivat valmennusmallin kehittämistä siten, että se juurtuisi osaksi Sydänliiton toimintaa. Niissä pohdittiin, millä tavalla myös muiden yhdistystoiminnan osa-alueiden kuin hallinnon kehittämistä voitaisiin tehdä valmennuksen keinoin. Lisäksi haluttiin varmistua, etteivät opinnäytetyöni ja Liikkuva yhdistys -hanke kehitä mallia eri suuntiin.

Toimintatiedustelu on vuosittain tehtävä sydänyhteisön toiminnan määrällinen tilastointiväline eli kysely. Sen sisältönä on yhdistysten ja piirien toiminnan ja tapahtumien määrä ja osallistujamäärä sekä yhdistyksen järjestäytymiseen, yhteistyöhön ja toimintaan liittyvät muut tiedot. Yhdistykset täyttävät lomakkeen itse, piiri tekee yhteenvedon yhdistystensä toiminnasta ja lähettää sen omilla tiedoillaan täydennettynä Sydänliiton analysoitavaksi. Pystyin luottamaan, että toimintatiedustelun vastausprosentti on korkea. Vastaaminen on sydänyhdistyksille rutiinia ja vastausprosentti joka vuosi 80-90%. Vastauksia saatiinkin kaikista sydänpiireistä ja 92 % sydänyhdistyksistä.

Toimintatiedustelun vastausten keräämisessä suurin haaste on vuosien varrella ollut se, että eri yhdistyksissä ymmärretään kysymysten tarkoitus eri tavalla. Tällä kertaa kiinnitimme erityistä huomiota lomakkeen ohjeistukseen, mikä osaltaan helpotti vastaamista. Silti osa yhdistyksistä on saattanut ymmärtää kysymykset väärin tai jättää ohjeistuksen lukematta. Erityisesti haasteita aiheuttaa ryhmätoiminnassa se, laske taanko yksi ihminen osallistujaksi joka kerta kun hän käy tapaamisessa vai vain kerran kauden aikana. Käytin myös muita dokumentteja aineistona. Järjestötoimikunnan pöytäkirjoista hain tietoa valmennukseen liittyen. Sydänliiton hallinnon työntekijät ovat myös keränneet sydänyhdistyksistä määrällistä tietoa, jota hyödynsin opinnäytetyön tekemisessä.

4.3 Aineiston analysointi

Niin kuin usein opinnäytetyötä kirjoittaessa, oli tämänkin työn kohdalla tehtävä myös menetelmällistä rajausta. Alun perin tarkoituksena oli tehdä narratiivista analyysiä, jossa kerättyjen tarinoiden pohjalta luodaan uusi tarina, synteesi. Narratiivisessa analyysissä tieteellinen kirjoittaminen kohtaa kaunokirjallisuuden. Analyysi on kuitenkin lähempänä narratiivin analyysiä, jos siinä narratiivisia piirteitä voi lainkaan nähdä. Narratiivin analyysissä tietoa luokitellaan, tyypitellään ja kategorisoidaan. (Heikkinen 2007, 122–125.)

Päädyin analysoimaan aineistoani strategisen kehittämisprosessin keinoin, koska se on myös malli, jota valmennuksessa käytetään yhdistyksen toiminnan kehittämiseen. Nykytilan arviointiin sisältyy itsearviointi ja toimintaympäristön arviointi. Strategisissa eli pitkän tähtäimen suunnitelmissa määritellään toiminnan tarkoitus ja tavoitteet, missio ja visio. Lyhyen tähtäimen suunnitelmissa toiminnan tavoitellut vaikutukset pilkotaan toimenpiteiksi ja tulostavoitteiksi, joiden toteutumisesta on helpompi seurata. Rajauksen ja priorisoinnin kautta sain selville, mihin yhdistysten tarpeisiin Hyvä sydänyhdistys -valmennus vastaa ja mihin tarvitaan sen tueksi tai rinnalle muita tuen tapoja. Analyysitavan vaihtuminen viime metreillä johti siihen, että esimerkiksi haastattelukysymykset eivät osuneet suoraan yhteen opinnäytetyön jaottelun kanssa.

Kerättyä aineistoa lähestyin aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta lopulta luokittelun sitä strategisen kehittämisen osa-alueiden mukaan. Käytin analyysin tukena kyse-lyaineiston avovastausten ja yhdistyshaastattelujen koodaamista ja teemoittelua. Asiantuntijahaastatteluiden ja tulevaisuuden muistelu -työpajojen laaja koodaaminen ja tyypittely ei ollut tarpeellista, sillä niihin osallistuneiden joukko oli niin pieni, niissä teemoittelu oli riittävä käsittelytapa. Nykytilan ja toimintaympäristön arviointiin liittyvän aineiston analyysissä on myös fenomenografisia piirteitä, sillä siinä pyritään tuomaan näkyväksi erilaisten yhdistysten ymmärrystä yhdistyksensä todellisuudesta ja sen toimintaympäristön muutoksista (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007).

Liitteroin haastattelut ennen analyysiä eri tarkkuuksilla. Sanatarkkaa litterointia käytin erityisesti yhdistyshaastatteluissa, joista irrotetut lainaukset auttavat hahmottamaan yhdistysten todellisuutta ja tulevaisuuden toiveita. Asiantuntijahaastatteluissa ja tule-

vaisuuden muistelu -työpajoissa käytin referoivaa liitterointia. Asiantuntijahaastatteluiden sanatarkalle litteroinnille ei ollut tarvetta, koska ne eivät ole opinnäytetyön pääaineistoa. Tulevaisuuden muistelu -työpajoissa litteraatti toimii paperilomakkeilla kerätyn tiedon tukena täydentäen sitä. (Eskola & Vastamäki 2015, 42–43).

Analysoin yhdistysten vahvuuksia ja heikkouksia sekä toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysin avulla yhdistyksen toiminta ja toimintaympäristö kootaan yhteenvedoksi, josta nousevat esiin kehittämisen kohteet. Pelkkä SWOT-analyysin tekeminen ei riitä, sillä se koostetaan muiden analyysien pohjalta. (Vuorinen 2013, 88–94.) SWOT-analyysin tarkoitus valmennuksen taustalla on tuoda esiin yhdistyksen todellisuutta, johon valmennus kiinnittyy. Sen avulla voidaan tehdä valintaa valmennuksen ja valmentajien koulutuksen sisällöissä. Taustanalyysinä tässä toimivat yhdistysten nykytilan ja toimintaympäristön arvioinnit. Toimintaympäristöä arvioinnissa käytössä oli PESTEL-analyysi, jonka kuudesta ympäristön muutosten tarkastelunäkökulmasta valittiin viisi: poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, lainsäädännölliset ja teknologiset. Ekologinen näkökulma ei ollut sydänyhdistysten toiminnalle oleellinen.

Hahmotin sidosryhmiä Mitchellin attribuuttien - vaikutusmahdollisuuksien, legitimitietin ja ajankohtaisuuden - kautta. Vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa, saada tahtomiaan asioita tapahtumaan. Legitimiteetti tarkoittaa hyväksyttävyyttä suhteessa toimintaan ja sen tavoitteisiin. Ajankohtaisuus ilmaisee sidosryhmän tarpeiden kiireellisyyttä. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 865–868.) Näitä tekijöitä yhdistelemällä saadaan seitsemän sidosryhmäluokkaa: passiivinen, harkinnanvarainen, vaativa, hallitseva, riippuvuussuhde, vaarallinen ja ratkaiseva. Passiivisella sidosryhmällä on valtaa, mutta ei kiinnostusta toimintaan. Harkinnanvaraisilla sidosryhmillä on hyväksyttävä sidos toimintaan, mutta ei valtaa eikä ajankohtaisia tarpeita. Vaativilla sidosryhmillä on ajankohtaisia tarpeita, mutta ei valtaa eikä hyväksyttävää sidosta toimintaan. Hallitsevilla sidosryhmillä on hyväksyttävää valtaa toimintaan, heillä on siis vaikutusvaltaa. Riippuvuussuhteessa olevilla sidosryhmillä on oikeutettuja tarpeita toiminnalle, mutta he ovat riippuvaisia muiden vallankäytöstä saadakseen tarpeensa tyydytettyä. Vaarallisilla sidosryhmillä on sekä tarpeita toiminnalle että valtaa saada tarpeensa tyydytettyä, mutta he tai heidän tarpeensa eivät ole hyväksyttäviä.

Ratkaisevalla sidosryhmällä on sekä valtaa ja oikeutus että ajankohtaiset tarpeet. (Emt., 874–879.)

5 TULOKSET

Kehitin keräämäni aineiston pohjalta Hyvä sydänyhdistys -valmennusta sen omalla prosessilla. Ensin kuvaan yhdistysten nykytilaa ja tulevaisuutta sekä toimintaympäristön muutoksia, joiden pohjalta teen toiminta- eli SWOT-analyysin. Yhdistysten tilanteen, sidosryhmäanalyysin ja tulevaisuuden näkymistä kerätyn aineiston pohjalta kuvaan valmennuksen vision, tarkoituksen, tavoitteet ja mittarit. Kuvaan valmennuksen prosessia ja keinoja sen mukaan, kuinka paljon niistä on johdettavissa tietoa aineistosta.

5.1 Nykytilan ja toimintaympäristön kartoitus

Perehdyn tässä luvussa yhdistysten nykytilanteeseen ja toimintaympäristön muutoksiin sekä kohderyhmien, eli valmentajien ja yhdistysten, tarpeisiin. Luon katsetta myös mahdollisten yhteistyökumppanien kartoitukseen. Aineistona nykytilan ja toimintaympäristön kartoituksessa käytin yhdistyshaastatteluja ja -kyselyä, tulevaisuuden muistelu -työpajoja, asiantuntijahaastatteluja sekä yhdistysten toimintatilastojen 2017 yhteenvetoa. Aluksi selvitän yhdistysten nykytilaa ja sydänyhteisön sisäistä roolitusta.

Toimintamuoto	TilaisuuDET/ tapahtumat	Osallistujat
Virkistys- ja yhdessäolotilaisuudet	1 138	39 286
Teemapäivät ja -viikot	641	36 315
Yleisöluennot	503	28 852
Terveys- ja hyvinvointiryhmät ja kurssit	1 005	23 104
Terveysmittaukset	883	22 477
Muut terveyden edistämisen tapahtumat	233	19 551

Elintarvikenäyttelyt	223	16 131
Vertaistuki- ja virkistysryhmät ja kerhot	557	15 656
Sydänmerkki-kauppatahtumat	124	9 591
Sopeutumisvalmennuskurssit	82	1 382

Kaavio 4. Sydänpiirien ja -yhdistysten toiminta vuonna 2017 järjestyksessä osallistujamäärän mukaan. (Sydänliitto 2018B.)

Sydänyhdistysten toiminnasta suosituinta ovat virkistys- ja yhdessäolotilaisuudet. Näitä ovat esimerkiksi tuetut lomat, retket, matkat ja kulttuuritapahtumiin osallistuminen. Teemapäivät ja -viikot keräävät myös väkeä, suurimpana Sydänviikko 26 200 osallistujalla. Muita teemapäiviä vuonna 2017 olivat Metsähallituksen neljän Luonnon päivää, Unelmien liikuntapäivä sekä Maailman Sydänpäivä. Yleisöluennot ovat selkeästi eniten väkeä tavoittava yksittäinen yhdistysten ja piirien toimintamuoto, mutta terveysmittaukset eivät tule kaukana jäljessä. Terveys- ja hyvinvointiryhmät, isoimpana liikuntaryhmät noin 16 000 osallistujalla, sekä vertaistuki- ja virkistysryhmät keräävät myös paljon osallistujia. (Sydänliitto 2018B.)

Sydänyhdistyksissä toimii 510 vertaistukihenkilöä ja vertaistukea on vuonna 2017 saanut noin 2 300 henkilöä. Niissä on myös lähes 400 terveysneuvojaa, 160 liikunnan vertaisohjaajaa ja 120 pulssin tunnustelun opastajaa. Yhdistyksissä on myös 128 vertaistukivastaavaa, 118 liikuntavastaavaa, 125 viestintävastaavaa, 138 verkkosivuvastaavaa sekä 184 jäsenasioiden hoitajaa. Yhdistykset hankkivat varoja jäsenmaksujen ja julkisen rahoituksen lisäksi arpajaisilla, tuotemyynnillä ja lipaskeräyksillä. (Emt.)

Sydänyhdistysten suurimmat yhteistyökumppanit ovat järjestyksessä kunta ja kunnallinen terveydenhuolto, yritykset, seurakunnat, diabetesyhdistykset, Eläkeliiton yhdistykset, kuntokeskukset ja hotellit sekä paikalliset järjestöjen yhteistyöelimet. Yhteistyötä tehdään pääsääntöisesti tapahtumien, toimitilojen, virkistykseen ja terveysmittausten merkeissä. Paikallislehdissä yhdistykset ja piirit ovat saaneet näkyvyyttä 1 170 kertaa. 23 sydänyhdistystä on osallistunut kunnan hyvinvointikertomuksen tekemiseen. Yhdistysten ja piirien hallitukset ovat kokoustaneet lähes 1 500 kertaa vuoden aikana. Piirit järjestivät 61 koulutusta yhdistyksille, Sydänliitto noin 40. (Emt.)

Karstulan Seudun Sydänyhdistys näkee keskeisiksi tehtävikseen sairauksien ennaltaehkäisyn, sekä sairastuneiden henkisen hyvinvoinnin tukeminen yhteisöllisyyden ja vertaistuen keinoin. Yhdistyksen tärkein kohderyhmä on senioriväestö, mutta se tavoittelee myös erityisesti lapsia ja lapsiperheitä. Sen toiminnalla on terveysvaikutuksia kaikkii kuntalaisiin muun muassa sydäniskureiden eli defibrillaattorien hankinnan vuoksi.

Lahden Sydänyhdistyksen jäsenistöstä osa käy tapahtumissa, suurempi osa lukee Sydän-lehteä ja soittelee välillä kuulumisia. (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018.) Myös Lahdessa tärkeimmät teemat ovat ennaltaehkäisy ja sairastuneiden tukeminen yhteisöllisyyden kautta. Yhteistyö kunnan, sairaalan, terveyskeskusten ja eri yhdistysten kanssa on yhdistykselle tärkeää. (Lahden Sydänyhdistys 2018.) Salon Sydänyhdistykselle yhteistyö on merkityksellistä erityisesti, koska se saa tilat sydänkerhon pitämistä varten ilmaiseksi seurakunnalta (Salon Sydänyhdistys 2018).

Aaro Järvelä on samoilla linjoilla haastateltujen sydänyhdistysten kanssa. Hänen mukaansa yhdistysten tehtävät ovat tiedon jakaminen, vertaistuki ja virkistys. Yhdistykset lisäävät turvallisuuden tunnetta sairastumisen jälkeen ja niiden tilaisuuksiin ja retkille voi osallistua rauhallisemmin mielin. Järvelä kokee tärkeäksi, ettei yhdistyksen tarvitsisi käyttää aikaansa varainhankintaan, vaan toiminnan rahoitus tulisi julkisilta toimijoilta ja jäsenmaksuina. Hän näkee arvokkaaksi myös vapaamuotoiset kohtaamispaiikat, jollainen pitäisikin olla hänen mielestään jokaisella yhdistyksellä. (Järvelä 2017.) Timo Ruoko kuvaa, että sydänyhdistys on iso voimavara ihmisille, se koetaan arvokkaaksi, iloiseksi, se koskettaa. Piirin tulee hänen mukaansa tukea yhdistystoimijoiden innostusta kuuntelemalla ja ohjaamalla. (Ruoko 2017.)

Sydänyhdistykset näkevät tärkeimmiksi tehtävikseen ihmisten kohtaamisen, kerhojen ja ryhmien sekä keskustelu- ja yhdessäolotilaisuuksien järjestämisen, paikallisen vaikuttamisen, vertaistuen tarjoamisen ja yhdistyksen toimintaresursseihin vaikuttamisen. Karjanlahden mukaan Etelä-Pohjanmaan alueen sydänyhdistykset näkevät tehtävik-

seen yhdessä tekemisen ja olemisen, hyvinvoinnin ylläpidon, vertaistuen ja tiedottamisen. Yhdistykset kokivat, että niiden tulee huolehtia myös toiminnan monipuolisuudesta ja jäsenten vaikutusmahdollisuuksista. (Karjanlahti 2017, 50.)

Piirien vastauksissa korostuvat samat tehtävät yhdistyksille, mutta yhdistysten toimintaresursseihin vaikuttamisessa ne näkevät Sydänliitolla roolin myös suurena. Sekä piirit että yhdistykset määrittelevät sydänyhdistyksille roolin sydänpiirien rinnalla tapahtumien ja tilaisuuksien sekä neuvonta- ja mittaustoiminnan järjestämisessä.

Karstulan Sydänyhdistyksessä koetaan, että he voivat itse vaikuttaa moniin yhdistystä haastaviin asioihin. He voivat verkostoitua julkisen sektorin, järjestöjen, yritysten ja median kanssa. He voivat hankkia osaamista esimerkiksi kirjastojen digiklinikoilta ja muilta paikallisilta toimijoilta. Lisäksi he voivat vaikuttaa sydänpiirin järjestämiin koulutuksiin sekä muullakin tavoin koko sydänyhteisön toimintaan piirin kautta. (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018.) Hallitus voi järjestää itselleen virkistystoimintaa jaksamisen tueksi, myös Salon Sydänyhdistyksen hallitus havahtui samaan ajatukseen (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018; Salon Sydänyhdistys 2018). Jäseniä Karstulan seutulaiset näkevät saavansa oman aktiivisuutensa kautta. ”Hienot ajatukset ja muut on liitossa, sydänpiiri kääntää sitä sitte ja me ollaan se lopullinen päätös, tehään sitä käytännön työtä. Mutta ei tarvii meijän enää filosofoida kauheesti asioista”, kuvaili jäsen yhdistyksen roolia hallituksen. (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018.)

Piireiltä yhdistykset odottavat erityisesti maakunnallista vaikuttamista sekä yhdistyksen arjen haasteissa auttamista. Lisäksi yhdistykset näkevät koulutuksen järjestämisen aktiivitoimijoille ja yhdistystoiminnan kehittämisen tukemisen sydänpiirien ja Sydänliiton yhteisenä toimintana. Sydänpiirit näkevät oman roolinsa yhdistysten toiminnan kehittämisessä suurempana kuin yhdistykset. Vastuu näistä tehtävistä painottuu hieman sydänpiireille, piirien vastauksissa erityisesti yhdistystoiminnan kehittämisen tukeminen. Karstulassa sydänyhdistyksen hallitus näki piirin tehtäviin kuuluvan muun muassa koulutuksen ja virkistymisen järjestämisen yhdistysten hallituksille. Lisäksi sydänpiiri neuvottelee yhdistyksen yhdistymisestä toiseen, jos sen toiminta on hiipunut. (Emt.) Lahdessa korostettiin osaamispääoman vaihtamista piirien välillä (Lahden Sydänyhdistys 2018).

Odotukset Sydänliitolle yhdistyksiltä ovat valtakunnallinen vaikuttaminen, yhdistys- ja sydänterveysmateriaalin ja -tiedon tuottaminen ja jakaminen, koulutusten järjestäminen aktiivitoimijoille sekä yhdistystoiminnan kehittämisen tukeminen. Sydänpiirit nostivat esiin näiden lisäksi maakunnallisen ja yhdistysten toimintaresursseihin vaikuttamisen. Karstulalaiset näkivät liiton koulutusten järjestäjänä (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018). Lahden Sydänyhdistyksessä toiveita oli enemmän. Sydänliiton haluttiin vaikuttavan kuntiin ja maakuntiin varmistuen yhdistysten roolin ja resurssit. Lahtelaiset kokivat tärkeäksi, että Sydänliiton hallitus kuulee piirejä ennen kuin tekee niitä koskevia päätöksiä. Lisäksi toivottiin asiantuntijaluentoja yhdistyksen alueelle kahdesti vuodessa sekä Sydänliiton koulutuksia piirin alueelle. (Lahden Sydänyhdistys 2018.) Jyrki Ahola ja Reijo Perkiömäki määrittelevät yhdeksi Sydänliiton työntekijöiden tehtäväksi yhdistystietopankin luomisen ja ylläpidon (Ahola ym. 2018).

Yhtäläisesti kaikille organisaatiotasolle kuuluvat sydänyhteisön näkyvyyden edistäminen, sydänpotilaiden henkisen ja fyysisen kuntoutumisen tukeminen sekä sydänterveys- ja hyvinvointitiedon jakaminen. Piirit näkevät vain näkyvyyden edistämisen koko yhteisön yhteisenä tehtävän, mutta muutoin ne näkevät päällekkäistä roolia joko sydänyhdistysten ja piirien (tiedon jakaminen) tai piirien ja liiton (kuntoutumisen tukeminen) välillä. Sydänyhdistykset näkevät toiminnassaan ylipäätään enemmän päällekkäisyyttä sydänpiirien kuin Sydänliiton kanssa. Myös Sydänliiton ja sydänpiirien tehtävissä näkyy päällekkäisyyttä. Sama ilmiö toistuu sydänpiirien vastauksissa.

Yhdistyskyselyn vastauksista on tulkittavissa sydänyhdistysten, -piirien ja Sydänliiton roolit, jotka ohjaavat Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen sisältöjä sekä sen käytännön toteuttamista:

- liiton tehtävä on materiaalin, koulutuksen ja tiedon tuottaminen sekä vaikuttaminen monella tasolla,
- piirin tehtävä on yhdistysten tukeminen, neuvonta- ja mittaustoiminta sekä maakunnallinen vaikuttaminen, ja
- yhdistyksen tehtävä on ihmisten kohtaaminen sekä paikallistoiminta ja -vaikuttaminen.

5.1.1 Yhdistystoiminnan itsearviointi

Yhdistyskyselyn mukaan sydänyhdistysten parhaiten toteutuva menestystekijä on sitoutunut hallitus ja ydinjoukko. Yhdistykset näkevät vahvuutensa hallituksen sitoutumisessa ja osaamisessa, tavoitteellisessa toiminnassa, yhteistyössä ja jäsenten huomiomisessa. Karjanlahden opinnäytetyön tulokset Etelä-Pohjanmaalla ovat samansuuntaisia. Hallituksen roolit ovat selkeät, kokoukset toimivia ja yhdistyksen toiminta-ajatus selkeä. Aktiivitoimijoiden osaamista hyödynnetään ja kehitetään. Yhdistysten kohdeyhmä on selkeä ja se tekee jatkuvasti jäsenhankintaa. Yhdistyksillä on myös hyvä maine ja toimivat yhteistyösuhteet sekä sydänyhteisön sisällä että muiden toimijoiden kanssa. (Karjanlahti 2017, 50–56.)

Huonoiten menestystekijöistä toteutuu tietotekniikan hyödyntäminen menestyksen mahdollistajana. Menestyksen suurimmat esteet ovat yhdistyksen ikärakenne, aktiivitoimijoiden puute ja jaksaminen, kiinnostuksen puute vapaaehtoistoimintaa kohtaan sekä välimatkat. Haasteita yhdistyksillä on uusien toimijoiden löytämisessä, uudistumisessa, haasteisiin vastaamisessa ja riskien ottamisessa sekä viestinnässä, erityisesti sähköisessä. Myös yhdistyksen menestymisen esteet ovat yhteneväiset Karjanlahden tulosten kanssa. Karjanlahti kuvaa kolmenlaisia haasteita yhdistysten toiminnassa: 1. aktiivitoimijoita on vaikea löytää, heitä ei kiitetä riittävästi; 2. Yhdistysten resurssit eivät ole riittävät; 3. yhdistysten arvoista ei keskustella eikä niiden toimintaa arvioida. (Emt., 50-56.) Aholan ja Perkiömäen mukaan yhdistykset tarvitsevat herätettä reagoidakseen ympäristön muutoksiin. Valmennus voi tarjota tätä itsearvioinnin muodossa, jossa yhdistyksen ei tarvitse ajautua kriisiin saakka. (Ahola ym. 2018.)

Karstulan Seudun Sydänyhdistyksen suurin vahvuus ja samalla haaste on suuri toiminnan määrä, 120 tapahtumaa tai tilaisuutta vuodessa. Toiminnan määrä johtuu aktiivisesta puheenjohtajasta, jonka tukena ovat innostuksellaan sihteeri ja rahastonhoitaja. Yhdistyksen suurin haaste liittyykin tähän, nämä kolme innostunutta pyörittävät suurinta osaa toiminnasta. ”Mehän mennään vaikka läpi harmaan kiven kaksistaan, mutta ei kaksistaan todellakaan jakseta sitä”, kuvaa yhdistyksen puheenjohtaja yhteistyötä sihteerin kanssa. Vahvuuksia ovat myös aktiivitoimijoiden sitoutuminen toimintaan, yhdessäolo- ja virkistystapahtumat, sosiaalisen median hyödyntäminen, verkos-

toituminen ja yhteistyö, näkyvyys, jäsenmäärän nousu, paikkakunnan pieni koko ja varainhankinta. Kehittämisen kohteita ovat jäsenten keski-ikä ja toiminnan järjestäminen kaikkiin yhdistyksen toiminta-alueen osiin. Lisäksi yhdistys on huolissaan siitä, tavoitavatko sen viestit myös ne ihmiset, jotka eivät jo ole kiinnostuneita terveytensä edistämisestä. Yhdistyksen toiminnan määrä johtuu osin hyvistä yhteistyösuhteista ja siitä, että mukaan lähtemistä uusiin avauksiin ei ole aiemmin rajattu. (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018.)

Salon Sydänyhdistyksen vahvuuksia ovat runsas toiminta, aktiivinen ydinryhmä ja toimiva yhteistyö. Toiminnastaan yhdistys nostaa esiin yhdessäolon ja näkyvyyden, erityisesti sydänkerhon, tanssiryhmät, käsityökerhon ja tanssit. Yhteistyökumppaneita ovat paikallinen järjestöjen yhteisö, muut potilasjärjestöt sekä terveyskeskukset ja sairaala. Kehittämisen kohteina tulivat esiin aktiivisen ryhmän pieni koko ja jäsenten passiivisuus toiminnan järjestämisessä sekä ajanpuute ja yhdistystoiminnan kuormittavuus. Yhdistyksen hallitus koki haasteeksi nuorten kanssa keskustelun, sillä yhteistä kieltä ei tunnu löytyvän eikä nuoria saada kiinnostumaan hyvinvoinnistaan. (Salon Sydänyhdistys 2018.)

Myös Lahden Sydänyhdistyksessä nousivat vahvuuksina esiin toiminnan ja toimijoiden aktiivisuus. Toiminta on uudistuvaa ja vaikeistakin ajoista selvitään. ”Notkahduksia tulee, mutta nyt on ollut noususuhdanne aika monta vuotta meneillään”, kuvaa eräs hallituksen jäsen. Tapahtumia löytyy monenlaisiin tarpeisiin. Toimintaa toteuttavat sekä hallitus että muut aktiivit erilaisissa kerhoissa ja ryhmissä. Hallituksen jäsenet osallistuvat järjestämiseen kukin omalla panoksellaan ja vastuuta uskalletaan ottaa, kun luotetaan muiden aktiivien tukeen tarpeen tullen. Hallitus kokousta keväisin vapaamuotoisemmin kehittäen ja suunnitellen toimintaa. Yhdistys tekee monipuolista varainhankintaa kattaakseen toimintansa kulut. Kehittämisen kohteiksi nousi jäsenhankinta – vaikka jäsenmäärä on nyt kasvava, niin toisesta päästä poistuu ihmisiä jatkuvasti. ”Pysyäkseen paikallaan pitää saada lisää [jäseniä]”, tiivistää yhdistyksen hallituksen jäsen. Yhdistys kehittää myös lapsiperhetoimintaansa ja haluaa järjestää enemmän yhdessäolotilaisuuksia. Toiminnan tulisi vastata yhteiskunnan muutoksiin. (Lahden Sydänyhdistys 2018.)

5.1.2 Toimintaympäristön muutokset

Kyselyyn vastanneet sydänyhdistykset uskovat toimintaansa vaikuttavan eniten vapaaehtoistoimintaan sitoutumisen vähenemisen. Myös terveyden ja hyvinvoinnin korostuminen sekä elinikien pidentyminen nousevat erityisesti esiin. Digitalisaation, julkisten resurssien pienentymisen, ikäluokkien pienentymisen sekä kaupungistumisen ja maaseudun väestörakenteen muutoksen kokevat vaikuttavan noin puolet vastaajista. Vähiten vaikutusta yhdistykset uskovat olevan eriarvoistumisen lisääntymisellä sekä maahanmuuton ja siirtolaisuuden lisääntymisellä.

Karstulan Seudun Sydänyhdistyksen hallitusta puhutti sote-uudistus, joka nähtiin sekä uhkana että mahdollisuutena. Se muuttaa yhdistyksen yhteistyötä kunnan kanssa kohti ennaltaehkäisyä, kun ”tulevaisuudessa tuo sote vie kaiken” eli hoitotyö siirtyy maakunnan tasolle. Sote tuo mahdollisuuksia ja paineitakin uudenlaiseen yhteistyöhön kunnan kanssa, kun odotukset yhdistysten palvelutuotannolle kasvavat. Silloin yhdistyksen pitää osata rajata toimintatapojaan. Toisaalta nämä paineet voivat poikia uudenlaisia koulutuksia yhdistystoimijoille, mikä nähdään mahdollisuutena. Yhdistyksen vahvuus uudistuksen toteutuessa on sen hyvä yhteistyö muiden potilasjärjestöjen kanssa, jolloin sen on helpompi varmistaa yhteistyön jatkuminen kunnan kanssa. Muita mahdollisuuksia ovat yhdistyksen mukaan robotisaatio, hyvät yhteydet mediaan, elinikien pidentyminen ja vanhusväestön kohentuva terveys sekä Sydänliiton organisaatio liitto-
piiri-yhdistys. (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018.)

Vanhusten ja työttömien köyhyys on uhka yhdistyksen toiminnalle, sillä heillä ei ole varaa jäsenmaksuun eikä terveellisiin elintapoihin. Uhkana on myös, että samat ihmiset toimivat useammassa yhdistyksessä ja tekijät vähenevät, kun maaseutu autioituu. Tulevaisuudessa yhdistys näkee, että sen jäsenten keski-ikä on laskenut ja koko hallitus osallistuu aktiivisesti toiminnan toteuttamiseen jolloin kukaan ei kuormitu. Aktiivitoimijoita koulutetaan, heillä on selkeät vastualueet ja heille järjestetään virkistystilaisuuksia. ”On aika kirkkaana se näkemys, että mitä varten me ollaan olemassa”, kuvaa hallituksen jäsen tulevaa. Toimintaa osataan priorisoida. Yhdistys saa uusia varoja kunnalta, säätiöltä ja testamenttilahjoituksina. Toiminta on monipuolista ja siihen on helppo osallistua. Yhdistys on hakenut näkyvyyttä erilaisissa medioissa. Uutena kohderyhmänä ovat lapset ja lapsiperheet. (Emt.)

Salon Sydänyhdistys näkee mahdollisuutena nuorten tavoittamisen perhepalveluiden kautta. Nuoret voivat ensin olla toiminnan kohderyhmänä ja myöhemmin jäseninä. Työttömien ja yksinäisten saaminen vapaaehtoisiksi sekä media ovat heidän mielestään myös mahdollisuuksia. Uhkia ovat rahan puute, yhdistystoiminnan suuri tarjonta ja kiinnostuksen puute vapaaehtoistoimintaan. Tulevaisuudessa yhdistys näkee, että liikunnan merkitys sen toiminnassa on lisääntynyt. Toiminnassa säilyvät yhdessäolo, tiedon jakaminen, mielen hyvinvoinnin tukeminen, viihde, leikki ja virkistys. Nykyiset yhteistyökumppanit säilyvät. Toimintaa on pyörittämässä uutta nuorta porukkaa ja nykyisten toimijoiden osaaminen on syventynyt koulutukseen osallistumisen kautta. Paikallinen järjestöjen yhteisö hoitaa robottien avustamana yhdistysbyrokratian pyrittämisen. Yhdistyksen hallituksessa toimii edelleen puheenjohtaja saaden apua muilta. Tiedotus toimii, myös verkossa ja digissä. (Salon Sydänyhdistys 2018.)

Lahden Sydänyhdistys näkee mahdollisuutena hyvän yhteistyön sairaalan kanssa, mistä he ovat saaneet luennoitsijoita. Sairaala myös jakaa tietoa yhdistyksen toiminnasta potilaille. Lisäksi piirien järjestämät yhdistysten alueelliset tapaamiset, Sydänlehden hyödyntäminen, ihmisten tapaaminen kasvokkain ja yhteisöllisyys ovat mahdollisuuksia. Verkko mahdollistaa tehokkaamman jäsenviestinnän ja tiedon hakeminen täydentyy kasvotusten kohtaamisella. Uhkia ovat tilojen hintojen nousu, välimatkat Sydänliiton koulutuksiin, luentoyhteistyön vähyys Sydänliiton kanssa, liiton näkyvyys, kunnan myöntämän tuen vähyys ja jäsenmaksujen nousu. Tulevaisuudessa yhdistys näkee ravitsemuksen ja yhteisöllisyyden nousevan tärkeämmiksi teemoiksi toiminnassaan. Toiminnassa jatkuvia teemoja ovat vertaistuki, yhdessäolo, virkistys, retket, matkat, kerhot ja varainhankinta. Robotti ei vielä järjestä yhdistyksen toimintaa, vaan se tapahtuu nykyisellä mallilla. Nuorentunut hallitus tapaa ja pyörittää toimintaa, etäyhteyksillä kokoustamista ei toivota. (Lahden Sydänyhdistys 2018.)

Järvelä nosti yhdistystoiminnan nykyisistä ja tulevista mahdollisuuksista esiin sen, että julkiset toimijat ovat ryhtyneet luomaan yhteistyötä yhdistysten välille. Toisaalta ne ovat myös alkaneet kohdella yhdistyksiä kuin yrityksiä, ja varojen saamiseksi yhdistysten pitää osata tehdä tilastoja ja hakemuksia, täyttää viranomaisten lomakkeita, kuvata toimintansa tuloksia ja vaikutuksia. Uhka ovat myös tilojen kustannusten nouseminen,

sillä kohtaamispaikat ovat tärkeitä myös sosiaalisen median aikakaudella. Sydänliiton toimintakenttä on muuttunut myös niin, että fokus toiminnassa on vaihtunut ennaltaehkäisystä enemmän sairaiden tukemisen suuntaan. Järvelä kuvaa, että valistusta on helppoa tehdä intomielisesti, sillä sydänyhteisön aate on siinä selkeästi esillä. Sairastuneiden kanssa toimiessa innostus on vaikeammin löydettävissä. (Järvelä 2017.) Timo Ruoko nostaa yhdistyksiä haastavista muutoksista esiin rahankeräyslain muutokset, jotka lisäävät kilpailua varojen hankkimisessa sekä SOTE-uudistuksen (Ruoko 2017).

Poliittiset muutokset Julkisten resurssien pieneneminen Sote-uudistus ja paineet yhdistysten palvelutuotannolle Julkiset toimijat yhteistyön mahdollistajina Rahoituksen hankemaistuminen		Sosiaaliset muutokset Vapaaehtoistoimintaan sitoutumisen muutos Terveyden ja hyvinvoinnin korostuminen Kuntien ikärakenne ja kaupungistuminen Elinikien pidentyminen, senioreiden terveyden kohentuminen Eriarvoistuminen Yhteisöllisyyden tarve	
Lainsäädännölliset muutokset Sääntelyn väheneminen, esim. rahankeräyslaki	Teknologiset muutokset Yhteiskunnan digitalisointi Robotisaatio	Ekonomiset muutokset Kustannusten kasvu, esim. tilat	

Kaavio 5. PESTEL-analyysimenetelmän mukaan jaoteltu yhteenveto yhdistyksiin vaikuttavista yhteiskunnan muutoksista (Bergström 2018).

Aholan ja Perkiömäen mukaan yhteistyön merkitys sosiaali- ja terveystoimijoiden ja järjestöjen kanssa tulee korostumaan. Kunnat tulevat keskittymään terveyden edistämiseen ja rahoittavat ensisijaisesti toimintaa, joka näkyy tuloksina kunnan hyvinvointikertomuksessa. Kunnat tulevat tekemään yhteistyötä järjestöjen kanssa entistä enemmän erillisten hankkeiden kautta. Myös yhdistysten johtaminen ja vastuuvetäjien löytäminen korostuvat entisestään. ”Haasteita, joihin tarvittaisiin vastauksia, on yhdistystoiminnan tavoitteellinen ja ennakoiva johtaminen, nyt olemme usein pahasti reaktiivisessa moodissa ja aika hitaasti”, kirjoittavat Ahola ja Perkiömäki. (Ahola ym. 2018.)

5.1.3 Yhdistysten toiminta-analyysi

Toiminta-analyysissä keräsin itsearvioinnista ja toimintaympäristön arvioinnista nousseet teemat SWOT-analyysiin, jota kutsutaan valmennuksessa toiminta-analyysiksi. Analyysi koskee yhdistysten vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia, ja sen avulla rakennetaan valmennuksen sisältöjä.

SISÄISET	ULKOISET
<p>Vahvuudet</p> <p>Toiminnan määrä, tavoitteellisuus ja uudistuminen.</p> <p>Sitoutunut, innostunut ja osaava ydinjoukko/hallitus.</p> <p>Yhteistyö, verkostoituminen ja näkyvyys.</p> <p>Jäsenlähtöisyys ja jäsenten huomioiminen.</p> <p>Jäsen- ja varainhankinta.</p>	<p>Mahdollisuudet</p> <p>SOTE-uudistus: yhteistyö kuntien ja sairaaloiden kanssa.</p> <p>Terveysten ja hyvinvoinnin korostuminen, elinikien pidentyminen ja väestörakenteen muutos.</p> <p>Digitalisaatio, verkkoviestintä ja robotisaatio.</p> <p>Yhteistyö sisäisesti ja paikallisesti.</p> <p>Yhteisöllisyyden tarve.</p>
<p>Heikkoudet</p> <p>Toiminnan uudistuminen ja ympäristön haasteisiin vastaaminen.</p> <p>Tavoitteellinen ja ennakoiva johtaminen.</p> <p>Aktiivien löytäminen ja tuki, jäsenhankinta, uudet kohderyhmät.</p> <p>Tietotekniikan hyödyntäminen.</p> <p>Toiminnan järjestäminen koko yhdistyksen toiminta-alueella.</p>	<p>Uhkat</p> <p>SOTE-uudistus: paineet palvelutuotannolle, yhteistyön vaikeutuminen</p> <p>Julkisten resurssien pieneneminen ja rahoituksen hankemaistuminen</p> <p>Kustannusten nousu</p> <p>Vapaaehtoistoimintaan sitoutumisen muutos</p> <p>Digitalisaatio</p> <p>Ikärakenteen muutos, kaupungistuminen, välimatkat, eriarvoistuminen</p> <p>Kilpailua lisäävät lain muutokset</p>

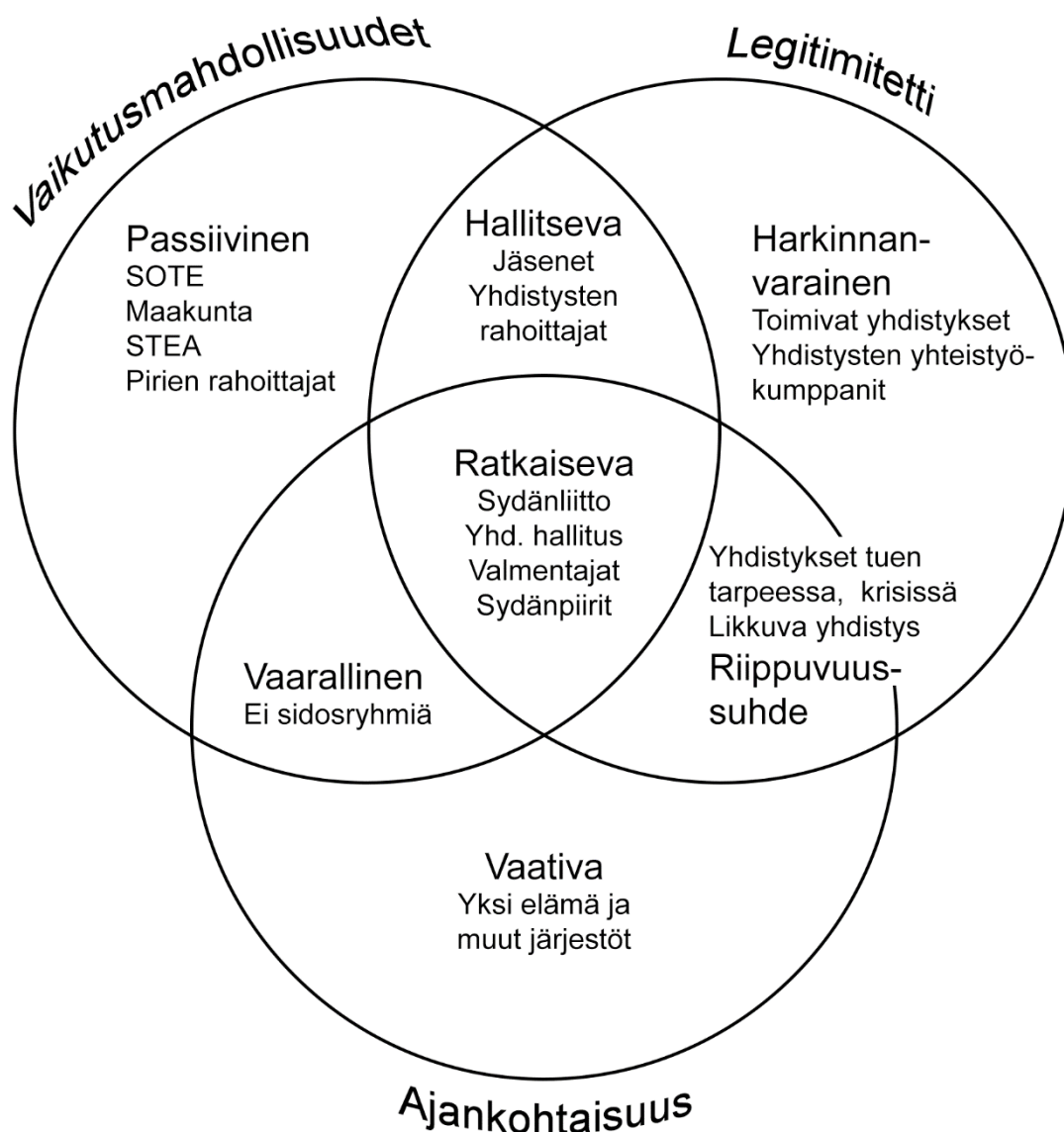
Kaavio 6. SWOT-analyysi yhdistysten toiminnasta (Bergström 2018).

5.2 Sidos- ja kohderyhmäanalyysi

Järjestötoimikunnan ja valmentajien tulevaisuuden muistelu -työpajoissa hahmotettiin toiminnan sidosryhmiä pohtimalla, ketkä antavat kiitosta toiminnasta viiden vuoden kulluttua. Esiin tulleita sidosryhmiä olivat sydänyhdistykset ja niiden jäsenet ja aktiivit, yhteistyökumppanit kuten yhdistykset, SOTE-toimijat ja maakunta sekä valmentajat ja valmennettavat (Järjestötoimikunta 2018; Valmentajat 2018). Hahmottelin näiden lisäksi sidosryhmiksi myös Sydänliiton ja sen työntekijät, sydänpiirit sekä piirien ja yhdistysten rahoittajat. Yhdistykset jaottelin toimiviin, tuen tarpeessa oleviin ja kriisiyhdistyksiin. Yhteistyökumppaneista nostin erityisesti esiin Liikkuva yhdistys ja Yksi elämä -hankkeiden kumppanijärjestöt.

Luokittelin sidosryhmät Mitchellin attribuuttien mukaan (kaavio 5). Passiivisia sidosryhmiä ovat SOTE-toimijat, maakunnat, STEA ja piirien rahoittajat, koska niillä on valtaa valmennusta toteuttaviin tahoihin, mutta ei tällä hetkellä kiinnostusta vaikuttaa sen tuloksiin. Harkinnanvaraisia sidosryhmiä ovat toimivat yhdistykset ja yhdistysten yhteistyökumppanit, sillä niillä on hyväksyttävät syyt olla kiinnostuneita valmennuksesta ja sen tuloksista, mutta ei ajankohtaisia tarpeita eikä vaikutusvaltaa. Vaativia sidosryhmiä ovat Yksi elämä -yhteistyökumppanit sekä muut järjestöt, sillä niillä on ajankohtaisia tarpeita yhdistystoiminnan kehittämiseksi, mutta ei hyväksyttävää yhteyttä toimintaan eikä valtaa vaikuttaa siihen.

Jäsenet ja yhdistysten rahoittajat ovat hallitsevia sidosryhmiä, sillä niillä on sekä valta että oikeus vaatia yhdistystoiminnan kehittämistä mutta ei yleensä ajankohtaisia tarpeita. Varallisia sidosryhmiä, joilla on valtaa ja tarpeita, muttei oikeutta vaikuttaa toimintaan, en tunnistanut. Riippuvuussuhteessa toimintaan ovat tuen tarpeessa ja kriisissä olevat yhdistykset ja Liikkuva yhdistys -yhteistyökumppanit sillä niillä on ajankohdainen tarve valmennukselle ja sen kehittämiseksi sekä oikeus vaikuttaa valmennuksen toteuttamiseen ja sisältöihin, mutta ne ovat riippuvaisia muiden toimijoiden valinnoista. Sydänliitto ja sen työntekijät ja päättäjät, yhdistysten päätöksentekijät, sydänpiirit sekä valmentajat ovat ratkaisevassa roolissa sen suhteen, toteutuuko valmennus ja millä tavalla. Heillä on sekä valta, oikeutus että tarpeet valmennuksesta päättämiseksi ja sen kehittämiseksi.



Kaavio 7. Sidoryhmien jaottelu Mitchellin attribuuttien mukaan (Mitchell ym. 1997, 874; Bergström 2018).

Valmennuksen toteutuksessa ja kehittämisessä ratkaisevat sidoryhmät ovat avainasemassa, mutta toimintaa toteuttaessa täytyy pitää silmällä myös vaarallisia, hallitsevia ja riippuvuussuhteessa olevia ryhmiä. Esimerkiksi riippuvuussuhteessa oleva sidoryhmä voi muuttua ratkaisevaksi saamalla valtaa tai dominoiva sidoryhmä ratkaisevaksi, kun sille ilmaantuu tarpeita.

Toiminnan varsinaiset kohderyhmät ovat Hyvä sydänyhdistys -valmentajat ja sydänyhdistykset. Valmentajien tarpeet kohdistuvat valmennusmateriaaleihin ja koulutukseen.

Valmentajat kokevat, että heidän motivaatiotaan ylläpitävät mahdollisuus vaikuttaa valmennuksen kehittämiseen, valmennuksen tulokset, oma onnistuminen, positiivinen palaute, jatkuvuuden turvaaminen uusien valmentajia kouluttamalla sekä valmennettujen yhdistysten määrä. He kaipaavat tuekseen koulutusta, koordinoitua ja materiaalia. Lisäksi he tarvitsevat henkilökohtaista tukea ja motivointia toisiltaan, valmennettavilta yhdistyksiltä, sydänliitosta ammattilaisilta sekä sydänpiiriltä, erityisesti sen toiminnanjohtajalta. Valmentajat ovat huolissaan erityisesti siitä, että yhdistykset eivät halua kehittää toimintaansa eikä niiden aktiivitoimijoilla ole siihen motivaatiota ja voimavaroja. Lisäksi usko omaan osaamiseen ja valmennettavan alueen laajuus mietityttävät. Haasteisiin valmentajat vastaisivat keskittymällä toimintansa laadukkuuteen sekä yhdistysten ja valmentajien innostamiseen. (Valmentajat 2018.) Ahola ja Perkiömäki kuvaavat valmentajien tarvitsevan toimivia viestintä- ja toiminta-alustoja voidakseen olla vuorovaikutuksissa keskenään ja Sydänliiton kanssa. Valmentajaverkoston pyörittäminen tarvitsee resursointia. (Ahola ym. 2018.)

Yhdistysten tarpeet koskevat valmennuksen sisältöjä ja saatavuutta. Yhdistykset kaipaavat kyselyn perusteella apua erityisesti uusien aktiivitoimijoiden ja hallituksen jäsenten löytämiseen, 55 % yhdistyskyselyn avovastauksista käsitteli aiheita. Valmennuksen nykyisistä aiheista yhdistykset toivoivat apua myös yhdistystoiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun sekä tavoitteiden kirkastamiseen. Apua ei tarvita toiminnan johtamiseen eikä hallituksen toimintaan, tiedonjakoon ja ilmapiiriin. Muita avovastausten perusteella löytyneitä avun tarpeita ovat: jäsenhankinta, kehittäminen, puitteet ja yhteistyö. Aaro Järvelän mukaan yhdistystoiminnassa on erityistarpeita johtamisosaamiselle, sillä vapaaehtoisia pitää johtaa innostamisen, kannustamisen ja näkyväksi tekemisen kautta (Järvelä 2017).

Karstulassa apua kaivataan toiminnan kehittämiseen, visiointiin ja arvojen pohtimiseen. Lisäksi tukea toivotaan talouden kohentamiseen, jäsenhankintaan, digiosaamisen kartuttamiseen, verkostoitumiseen ja SOTE-vaikuttamiseen. Valmennukselta hallituslaiset odottavat visiointia, puheeksi ottamista ja sitä, että koko hallitus alkaa johtaa yhdistyksen toimintaa, puheenjohtaja mahdollistajanaan. (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2017.) Salon Sydänyhdistyksessä tukea kaivataan erityisesti sosiaalisen me-

dian osaamiseen, yhdistyksen houkuttavuuden lisäämiseen ja varainhankintaan. Valmentajan yhdistysväki odottaa auttavan ainakin yhdistyksen tehtävän kirkastamisessa, yhdistyksen julkikuvan parantamisessa ja varainhankinnan kehittämässä. (Salon Sydänyhdistys 2018.)

Lahdessa kaivataan Sydänliiton koulutuksia piirin alueelle, apua paikalliseen ja maakunnalliseen vaikuttamiseen ja keinoja vaikuttaa Sydänliiton toimintaan (Lahden Sydänyhdistys 2018). Ahola ja Perkiömäki yhtyvät näkemykseen siitä, että koulutukset ovat usein liian kaukana yhdistyksistä (Ahola ym. 2018). Päijät-Hämeen Sydänpiirillä, jossa yhdistys on jäsenenä, ei ole yhteyttä Sydänliiton hallitukseen eikä tiedonkulku toimi piirin ja sen edustajan välillä Sydänliiton varsinaisten kokousten sisällöistä. (Lahden Sydänyhdistys 2018.) Ahola ja Perkiömäki nostavat esiin, että piireissä tulisi olla muutakin kuin sote-alan osaamista. Erityisesti he nostavat esiin johtamisen, toiminnan ohjaamisen, toiminta-alustat ja viestinnän. (Ahola ym. 2018.) Toiminta-alustoilla Ahola ja Perkiömäki tarkoittavat todennäköisesti toiminnan digitaalisia apuvälineitä, kuten tiedostojen säilyttämistä pilvipalveluissa.

Avaan seuraavaksi syvemmin viittä avun tarvetta: aktiivien rekrytointi, jäsenhankinta, kehittäminen, puitteet ja yhteistyö. Aktiivitoimijoita tarvitaan, sillä nykyisiä toimijoita on liian vähän, he ovat ikääntyneitä, vastuunkantajia ja tekijöitä ei ole riittävästi, tai koska paikkakunnan yhdistyksissä on paljon samoja toimijoita. Joillain yhdistyksillä on myös tarve saada henkilö hoitamaan tiettyä roolia, kuten sihteerin tai tiedottajan tehtäviä. Myös keinoja ihmisten innostamiseen ja sitouttamiseen sekä aktiivien jaksamisen tukemiseen kaivataan. Karstulan Sydänyhdistyksen hallituksessa aktiivitoimijoiden määrä ja rooli herätti keskustelua. Näin hallitus kuvasi toiminnan toteuttamisen työ määrän jakautumista:

- Tämän pitäis tulla niin täyteen että noi kolme [aktiivista hallituksen jäsentä] ei jaksakaan kantaa niitä [yhdistyksen toimintaa].
- Sinne pitäis sitten saada ... lisää ihmisiä kantamaan niitä.
- Tähän alas voi laittaa henkilöitä, mutta ne ei kannata tuota.
- Ne on nää varajäsenet.
- Ne varajäsenet on vaan siellä kattomassa, silmät pyöreinä.
- Pannaaks nää vaikka tänne istumaan, pikkasen passiivisesti?
- Meit on aika monta täällä sellasia jotka aina sillon tällön [osallistuu toiminnan toteuttamiseen] ... vois laittaa toisella kädellä kannattamaan tätä.

(Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018.)

Aaro Järvelä kuvaa, että elinikien pidentyminen on loiventanut jäsenmäärän laskua sydänyhdistyksissä. Vuosittain jäseneksi liittyvien määrä on suuri, mutta toisesta päästä poistuu samanaikaisesti enemmän kuin uusia ehtii tulla mukaan. Erityisesti isoissa kaupungeissa jäsenmäärän pitäminen ennallaan on haastavaa. (Järvelä 2017.) Yhdistyskyselyssä nousi esiin haasteena erityisesti jäsenten keski-ikä. Nuorempia jäseniä kaivataan ja heidän toivotaan aktivoituvan myös toimimaan. Apua kaivataan jäsenhankintaan ja yhdistyksen toiminnan houkuttavuuden lisäämiseen.

Sydänyhdistysten jäsenmäärä on ollut laskussa jo parikymmentä vuotta. Sydänliitto on ennustanut, että mikäli nykyinen kehitys jatkuu, putoaa jäsenmäärä kymmenessä vuodessa reilusti alle 60 tuhannen. Kaikissa muissa sydänpiireissä jäsenmäärien trendi on laskeva, paitsi Kaakkois-Suomessa, Kymenlaaksossa ja ruotsinkielisessä rannikko-Pohjanmaan Sydänpiirissä. (Salo 2017A.) Lisäksi sydänlihassairauksien potilasjärjestö Karpatiat on onnistunut kasvattamaan jäsenmääräänsä. Jäsenten keski-ikä on noussut 66 vuodesta viidessätoista vuodessa 74 vuoteen ja olisi nykyisellä kehityksellä 80 kymmenen vuoden päästä. (Salo 2017B.) Käyrä sydänyhteisön jäsenten ikäkaumasta on saman muotoinen vuodesta toiseen, mutta näyttäisi liikkuvan lähes vuoden eteenpäin samassa ajassa (Salo 2017C). Vaikuttaisi siis siltä, että sydänyhdistysten jäseniksi ryhdytään joka vuosi myöhemmin, mutta jäsenenä myös pysytään kauemmin, mahdollisesti pidentyneiden elinikien vuoksi.

Myös sydänsairauksien yleisyys voi vaikuttaa yhdistysten jäsenmääriin. Suomessa kuolinsyyt tilastoidaan maakunnittain, eikä niitä voi siksi verrata yksittäisten yhdistysten jäsenmääriin. Maakuntien tietoja ei voi myöskään verrata sydänpiirien jäsentilastoihin, sillä piirien rajat eivät noudata maakuntien rajoja. Ylipäätään verenkiertosairauksien vuoksi menetettyjen elinvuosien määrä on suomessa laskussa (THL 2018B).

Karstulan Seudun, Lahden ja Salon sydänyhdistysten keski-ikä ovat hyvin lähellä toisiinsa, vaikka niiden väestön ikärakenne onkin melko erilainen. Karstulan Seudun sydänyhdistyksen jäsenten keski-ikä on 73 ja kunnan asukkaista 32 % on yli 65-vuotiaita. Jäsenten keski-ikä on sekä Lahdessa että Salossa 75, ja kunnan asukkaista yli 65-vuotiaita on 23 % Lahdessa ja 25 % Salossa. (Sydänliitto 2018D; Tilastokeskus 2018.)

Yhdistyskyselyssä yhtenä avun tarpeena nousi esiin kehittäminen esimerkiksi koulutuksen ja ohjeiden avulla. Koulutusta toivotaan yhdistyksissä erityisesti vertaistuen tekemiseen ja tietotekniikan hallintaan, kuten jäsenrekisterin ylläpitoon ja sosiaalisen median hyödyntämiseen. Koulutustarpeita on myös yhdistystoiminnan osaamisessa ja hallinnossa. Lisäksi yhdistykset kaipaavat ideoita, vinkkejä ja toimintamalleja uudenlaiseen toimintaan sekä uusien jäsenten, erityisesti nuorten tavoittamiseen. Kehittämisessä tarvitaan apua pitkän tähtäimen suunnitteluun ja hallituksen jaksamisen tukemiseen.

Yhdistykset tuovat esiin haasteena myös rahan puutteen ja toivovat apua rahoituksensa turvaamiseen. Toimintaa saatetaan pyörittää omaan laskuun, matkakulut ja puhelinlaskut maksetaan omasta pussista. Tilojen puute, hinta ja koko tulevat myös vastauksissa esiin. Yhdistykset toivovat asiantuntijoita vierailemaan erilaisiin tapahtumiinsa. Sydänpiireiltään osa yhdistyksistä toivoo aktiivisempaa toimintaa suhteessa yhdistyksiin. Sekä piirin että liiton työntekijöiden toivotaan jalkautuvan yhdistyksiin. Yhteistyötä toivotaan lisää myös yritysten ja julkisten toimijoiden kanssa.

Valmentajien tarpeet

- Valmennusta koordinoidaan ja sen laatuun panostetaan
- Koulutus ja materiaali
- Henkilökohtainen tuki muilta valmentajilta, sydänpiiriltä ja Sydänliitosta
- Valmentajien innostaminen ja motivointi
- Yhdistysten houkuttelevuus mukaan innostamalla ja motivoimalla

Yhdistysten tarpeet

- Uusien aktiivitoimijoiden rekrytointi, koulutus ja sitouttaminen
- Jäsenhankinta
- Yhdistystoiminnan kehittäminen
- Toiminnan resurssien ja puitteiden turvaaminen
- Yhteistyön ja vaikuttamisen kehittäminen

5.3 Valmennuksen tarkoitus, visio, tavoitteet ja vaikutukset

Kuvaan tässä luvussa aluksi järjestötoimikunnan, valmentajien sekä alkuperäisen mallin vastuupalmentajien ja asiantuntijoiden näkemyksiä valmennuksen visiosta, tarkoituksesta, tavoitteista ja vaikutuksista. Lopuksi teen yhteenvedon joka toimii pohjana valmennuksen käytännön valinnoille.

Johtamisvalmennusta voi toteuttaa oppimisen, tuloksellisuuden tai merkityksellisyyden lisäämiseksi. Lähes kaikki valmennus keskittyy oppimiseen ainakin jollain tasolla. Siksi oppimisteoriat ovat niin suuressa roolissa valmennuksen taustateorioista puhuttaessa. Tuloksellisuuteen keskittyminen tarkoittaa sitä, että valmennuksen avulla pyritään saamaan työntekijän osaaminen organisaation strategisten tavoitteiden käyttöön. Toisin sanoen tuloksellisuutta painottavassa lähestymistavassa henkilön ja organisaation tavoitteet pyritään yhtenäistämään. Työn merkityksellisyyttä korostavassa valmennuksessa keskitytään henkilön kokemisiin työstä ja rakennetaan sosiaalisesti vastuullisia työpaikkoja. Monet valmennuksen tyylit sopivat yhteen myös merkityksellisyyden näkökulman kanssa. Kokonaisvaltaisuus korostuu, kun nähdään yhteiskunta, organisaatio ja yksilö toisiinsa vaikuttavina osina. (Maltbia ym. 2014, 171–176.)

Alkuperäisen valmennusmallin tarkoitus oli tuottaa innostava ja motivoiva toimintamalli yhdistyksen johtamiseen samalla oppien ja saaden onnistumisen kokemuksia. Mallissa haluttiin panostaa muutosvalmiuteen, muutoksen hallintaan ja elinvoimaisuuteen. (Ahola ym. 2018.) Nykyisten valmentajien ja järjestötoimikunnan mukaan valmennuksen tarkoitus määrittyy yhdistysten tarpeiden pohjalta. Sydänyhdistysten toiminta uudistuu toimintaympäristön muutoksiin reagoiden. Niiden toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät selkeytyvät. Toiminnan jäämäkkyys, suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys lisääntyvät. Yhdistyksen työtavat ja työkalut tarkastetaan ja päivitetään. Valmennuksessa voidaan keskittyä myös tietyn toiminnan osa-alueen kehittämiseen. Tämä toive on tullut esiin myös työyhteisössä käymissäni keskusteluissa. Yhdistysten tarjoama vapaaehtoistoiminta uudistuu ja vahvistuu. Toimijoiden voimavarat saadaan tehokkaammin käyttöön. Yhdistystoiminnan päivittyä 2020-luvulle. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017; Valmentajakoulutus 2017.)

Myös Järvelä määrittelee valmennuksen tarkoituksiksi yhdistyksen kokonaistoiminnan kehittämisen eli uusien vastuuvetäjien löytämisen ja toiminnan kehittämisen (Järvelä 2017). Salon Sydänyhdistyksessä nähtiin, että valmennus voisi auttaa yhdistystä kirkastamaan tehtäväänsä, tekemään toiminnastaan vetovoimaisempaa sekä tehostamaan varainhankintaansa (Salon Sydänyhdistys 2018). Karstulassa kaivataan visiointia ja arvojen pohdiskelua (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018). Valmennuksen tarkoituksena on siis pääasiallisesti tuloksellisuuden parantaminen, mutta myös oppiminen.

Valmentajat ja järjestötoimikunta kuvaavat visiota yhdistyksen toiminnan ja valmennuksen näkökulmista. Yhdistysten toiminta on elinvoimaista, monipuolista ja asiantuntevaa koko Suomessa. Yhdistykset ovat saaneet uutta energiaa ja vahvistuneet. Sydänyhdistykset ovat innovatiivisia edelläkävijöitä yhdistyskentällä. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.) Valmennusta järjestetään ympäri suomen ja se on niin suosittua, että tarvitaan priorisointia valmennettavien yhdistysten valinnassa. Nekin yhdistykset saadaan mukaan kehittämiseen, jotka ensin kokevat, ettei heillä ole tarvetta tai jaksamista. Turvallinen ja kuunteleva ilmapiiri auttaa kehittämisessä, jonka tulokset ovat näkyviä. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.) Myös valmentajaksi ryhtyminen on niin suosittua, että koulutukseen pääsevissä joudutaan tekemään valikointia (Järjestötoimikunta 2017).

Visio oli läsnä jo alkuperäisessä pilottiprojektin hankesuunnitelmassa, johon kirjattiin, että 2018 mennessä puolet sydänyhdistyksistä olisi valmennettu (Ahola ym. 2018). Karstulassa visioitiin, että yhdistyksissä toimintaa johtaa koko hallitus sen sijaan että johtamista tapahtuu vain puheenjohtajan ja hallituksen välillä. (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018.) Aaro Järvelä on samoilla linjoilla, ja näkee puheenjohtajan roolin kannustajan ja kehittäjänä tekijän sijaan (Järvelä 2017).

Toiminnan tavoitteita valmentajat ja järjestötoimikunta kuvaavat neljästä näkökulmasta: yhdistyksen toiminta, vapaaehtoiset, yhteistyö ja valmennus. Yhdistyksen toiminnan kehittämisestä tulee osa yhdistysten arkea ja vuosirutiineja. Valmennus antaa kehittämiseen rohkeutta ja voimaa. Yhdistykset tunnistavat vahvuutensa ja kehittämi-

sen kohteensa. Yhdistyshallinto sujuu rutiinilla. Yhdistysten toiminta on selkeää ja pitkäjänteistä, merkityksellistä, kiinnostavaa ja innostavaa. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.) Aholan ja Perkiömäen mukaan valmennettavat tunnistavat kehittämis-kohteita johtamisessaan ja varautuvat tulevaisuuden haasteisiin (Ahola ym. 2018).

Yhdistysten vapaaehtoiset aktiivitoimijat eivät kuormitu, heidän jaksamisestaan huolehditaan ja toimintaa toteutetaan yhteisöllisesti. Toimijat ovat innostuneita, ideoivia ja ylpeitä tekemästään työstä. Heitä arvostetaan. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.) Osaaminen vahvistuu yhdistyksissä ja aktiivitoimijoiden määrä lisääntyy (Ahola ym. 2018). ”Yhdistyksen voimavarat ovat yksilöiden summa”, tiivistivät valmentajakoulutuksen osallistujat (Valmentajakoulutus 2017). Sydänyhteisön sisäinen yhteistyö ja vuorovaikutus parantuu, myös sydänyhdistysten ja valtakunnallisten jäsenjärjestöjen välillä. Hyvien käytäntöjen vaihto sydänyhteisön sisällä on toimivaa (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017). Toiminnan yhteiskehittäminen sydänyhteisössä vahvistuu. Yhdistysten tekemä yhteistyö laajenee ja valtakunnallisten hankkeiden jalkautusvalmius paranee. (Ahola ym. 2018.) Yhteistyö julkisen sektorin, yritysten, yhdistysten ja median kanssa vahvistuu. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.)

Valmennuksen toteutuksen tavoitteena on, että Hyvä sydänyhdistys -valmennukset toteutetaan pääsääntöisesti vapaaehtoisvoimin. Valmentajakoulutuspäivät ilmoitetaan hyvissä ajoin ja ne ovat aina täynnä. Yhdistykset valmennetaan portaittain. Myös muut järjestöt ottavat mallin käyttöön. (Järjestötoimikunta 2017.) Järvelä nostaa tavoitteekseen, että sydänpiirit resursoivat henkilötyövoimaa valmennuksen koordinointiin. Lisäksi hän nostaisi esiin valmentajien onnistumiset. (Järvelä 2017.) Timo Ruoko näkee, että valmennuksen käytännön toimintatavat tulisi määritellä paikallisesti sydänpiireissä. Hän yhtyy Järvelän näkemykseen piirien resursointitarpeesta. (Ruoko 2017.)

Valmennuksen vaikutukset ovat sellaisia tuloksia, jotka liittyvät siihen välillisesti ja/tai joita on hankala mitata. Jäsenet ovat innostuneita ja aktiivisia, jäsenmäärä on kasvussa ja keski-ikä nykyistä matalampi. Sydänyhteisö tarjoaa innostavaa vapaaehtoistoimintaa kenelle tahansa. Kaikki pääsevät mukaan sydänyhteisön toimintaan maksukyvyistä riippumatta. Yhdistystoiminta tuo sisältöä elämän aktiivitoimijoille ja tuen tar-

vitsijoille. Yhteenkuuluvuuden tunne yhdistyksessä kasvaa ja valmennuksen turvallisen ympäristön vuoksi jokainen voi sanoa sanottavansa ja tulla kuulluksi. Ihmisten terveys kohenee. Sydänyhdistykset ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita terveyden edistämässä ja sairastuneiden tukemisessa myös uudessa sote-maailmassa. Toiminnan rahoittajat nostavat tukien määrää huomattuaan kehittyneen toiminnan. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017; Valmentajakoulutus 2017.) Yhdistystoiminnan suunnitelmallisuus ja strateginen johtaminen lisääntyvät. Valmentava johtaminen yleistyy sydänyhteisön johtamisen työkaluna. (Ahola ym. 2018.)

Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen tarkoitus

Valmennus auttaa yhdistyksiä kehittämään johtamistaan ja toimintaansa tavoitteellisesti, ihmistä kunnioittaen ja toimintaympäristön muutoksiin vastaten johtamisvalmennuksen keinoin.

Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen visio

Sydänyhdistykset ovat elinvoimaisia edelläkävijöitä. Yhdistyksissä johtamisen tehtävät jakautuvat koko hallitukselle.

Valmennuksen kysyntä yhdistysten toiminnassa ja vapaaehtoistoiminnan muotona on tarjontaa suurempaa.

Tavoitteet

Kehittäminen rohkeasti osana arkea. Yhdistykset tunnistavat vahvuutensa ja kehittämisen kohteensa.

Yhdistyksen toiminta on tavoitteellista, merkityksellistä ja innostavaa. Aktiivitoimijat eivät kuormitu yhdistyksissä liikaa, kokevat arvostusta, ovat innostuneita ja ylpeitä. Aktiivien osaaminen lisääntyy.

Aktiivitoimijoiden määrä kasvaa

Sydänyhteisön sisäinen ja ulkoinen yhteistyö vahvistuvat.

Valmennus toteutetaan pääsääntöisesti

Mitattavat asiat

Yhdistysten määrä, jotka tunnistavat kehittämiskohteita, vahvuuksia ja heikkouksia. Sydänliiton tekemän hyvinvointikyselyn tulokset.

Aktiivien määrä

Yhteistilaisuuksien ja -tapahtumien määrä

<p>vapaaehtoisvoimin</p> <p>Valmentajakoulutukset täynnä</p> <p>Yhdistykset valmennetaan portaittain. Toimintamuodot määritellään paikallisesti.</p> <p>Muut järjestöt ottavat mallin käyttöön</p> <p>Sydänpireillä henkilöresursseja valmennuksen koordinointiin</p>	<p>Koulutettujen valmentajien seuranta</p> <p>Hakijoiden määrä</p> <p>Valmentajien antamat raportit</p> <p>Yhteydenottojen määrä Sydäneliittoon aiheesta</p> <p>Piirien valmennukseen budjetoidut varat</p>
<p>Vaikutukset</p> <p>Jäsenmäärä kasvaa ja keski-ikä laskee. Sydänyhteisössä on monipuolisia mahdollisuuksia vapaaehtoistyöhön ja osallisuuteen erilaisille ihmisille. Toimintaa leimaa merkityksellisyys, yhteenkuuluvuus ja tuki. Ihmisten terveydentila kohenee. Sydänyhdistykset ovat haluttu yhteistyökumppani. Sydänyhteisön saama rahallinen tuki nousee. Valmentava ja strateginen johtajuus, sekä toiminnan suunnitelmallisuus vahvistuvat sydänyhteisössä.</p>	

Kaavio 8. Yhteenveto Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen visiosta, tarkoituksesta, tavoitteista, mitattavista asioista ja vaikutuksista (Bergström 2018).

5.4 Valmennuksen keinot ja sisällöt

Valmennuksen kohteena ovat yhdistysten hallitukset, joilla on tarve kehittää toimintaansa ja johtamistaan. Toimintaa kehitetään strategisesti tulevaisuustyön ja tavoitteiden asettamisen kautta. Taatun muutosvastarinnan vuoksi prosesseja ei voi edistää hierarkkisesti, vaan niiden täytyy kummuta yhdistyksen omista kehittämistarpeista. Johtamisvalmennus on tavoitekeskeinen oppimiseen, valintoihin, muutokseen ja kasvuun keskittyvä prosessi, joka tapahtuu muun valmennuksen tavoin kumppanuudessa. Johtamisvalmennuksessa henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden välille etsitään tasapaino. (Maltbia ym. 2014, 164–166.)

Valmentajien ja järjestötoimikunnan mukaan valmennuksessa tulisi keskittyä toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Tähän sisältyy uusien toimintamuotojen suunnittelua ja toteutusta, hallitustyön kehittämistä sekä yhdistyksen toimintamuotojen, kuten vertaistuen, lapsiperhetoiminnan ja liikunnan kehittämistä. Valmennuksessa voidaan siis kehittää joko kokonaistoimintaa, hallintoa tai yhtä toiminnan osa-aluetta. Yhteistyön lisääminen ja viestinnän kehittäminen ovat myös tärkeitä kehittämisen kohteita. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.)

Aaro Järvelän mukaan valmennuksen tarkoituksena alun perin oli keskittyä vastuuvetäjien löytämiseen, toiminnan sisältöjen kehittämiseen ja uusien avausten tekemiseen. Tavoitteena oli vahvistaa yhdistysten toimintaa ja niiden kokemia onnistumisia. Toiminnan tapana oli pitkäjänteinen kehittämisen tuki. Toiminta ajautui vahvasti hallinnon kehittämiseen, ja hankkeen lopussa huomattiin kevyemmälle mallille olevan tarvetta. (Järvelä 2017.) Toinen suuri teema myös valmentajien mukaan on uusien aktiivitoimijoiden löytäminen ja nykyisten jaksamisen tukeminen. Tähän liittyy myös vapaaehtoisroolien kirkastaminen sekä perehdytyksen ja koulutuksen kehittäminen. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.) Puheenjohtajan roolille on päivityspaineita tekijästä mahdollistajaksi (Järvelä 2017). Karstulan Seudun Sydänyhdistyksen hallitus toivoi, ettei valmennuksessa tarvitsisi tehdä monimutkaisia strategiakarttoja (Karstulan Seudun Sydänyhdistys 2018).

Valmennuksen toimintatapoja ovat yhteisöllisyys ja kasvotusten kohtaaminen, yhdessä tekeminen, kohderyhmälähtöisyys. Valmentaminen on aloitteellista ja ihmisläheistä innostamista ja motivointia. (Järjestötoimikunta 2017; Valmentajat 2017.) Järvelä kuvaa, että muutoksen on lähdettävä sisältä, yhdistyksestä itsestään, ja kulttuurin muuttuminen vie aikaa (Järvelä 2017). Valmennuksessa uskotaan, että ryhmä on viisaampi kuin yksilö. Valmennuksessa uskalletaan puhua myös tunteista, jolloin arvostus, luottamus ja sitoutuminen syvenevät. (Valmentajakoulutus 2017.) Aaro Järvelän mukaan valmennuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että koko hallitus on mukana. Myös useamman kuin yhden yhdistyksen osallistuminen samaan valmennukseen tukee valmennettavien oppimista ja toiminnan kehittämistä. Tärkeää on myös riittävän pitkä valmennusaika. (Järvelä 2017.)

Järvelän mukaan arjen yläpuolelle nouseminen vaatii palkattua henkilöstöä. Liitossa ja piireissä tulisi siis olla työntekijäresurssia valmennuksen koordinointiin. (Järvelä 2017.) Timo Ruokon mukaan piirejä on sitoutettu valmennuksen toteuttamiseen sitomalla piiriavustusta toiminnan käyttöön (Ruoko 2017). Piirit voivat edelleen käyttää Sydänliiton kautta kanavoituvaa avustusta Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen mahdollistamiseen.

Valmennus tarvitsee Järvelän mukaan tuekseen myös isoja kohtaamisia, joissa yhdistykset voivat innostua ja saada kannustusta. Valmennuksen työkaluja ja sisältöjä tulisi ideoida yhdessä yhdistysten kanssa ja tarkemmat työtavat olisi sovittava piireittäin. Valmennus tarvitsee ympärilleen myös palvelupaketin, johon kuuluvat sydänyhteisön muut koulutukset ja yhdistyksille tarkoitettu tukimateriaali. (Järvelä 2017.) Palvelupaketti ja yhdistyskoulutusten koulutussuunnitelma on ollut esillä puheissa myös Sydänliiton toimistolla. Järjestötoimikunnasta muodostetaan Sydänliiton, piirien ja yhdistysten yhteissuunnittelu ja -kokeiluelin.

Valmennuksen markkinoinnissa voisivat Järvelän mukaan auttaa yhdistysten tarinat onnistumisistaan. Niiden avulla saataisiin yhdistykset hakeutumaan valmennukseen ja ihmiset koulutukseen. Lisäksi olemassa olevat valmentajat voisivat löytää uusia valmentajia koulutuksiin. (Järvelä 2017.)

Aholan ja Perkiömäen mukaan valmennuksen tavoitteena on, että yhdistys kehittää johtamismalliaan sekä luo kehittämissuunnitelman ja tulevien vuosien askelmerkit toiminnalleen. Kehittäminen tehdään yhdistysten tarpeista ja yhdistysten toimesta omaehtoisesti. He rajaisivat valmennuksen aiheeksi yhdistyksen hallinnon ja johtamisen sekä toimintaa mahdollistavien työkalujen kehittämisen. Tarkoituksena olisi saada perusteet kuntoon, jotta yhdistys voisi keskittyä toimintansa kehittämiseen. Valmennus voisi myös kehittää sydänyhteisön sisäistä yhteistyötä siten, että yhdistykseltä voisi tulla kehittämisalotteita myös sydänpiirille. Aholan ja Perkiömäen mukaan on tärkeää, että valmentajat ovat sydänyhteisön sisältä. Heidän mukaansa onnistuneinta valmennus on, jos siihen lähtevillä yhdistyksillä on muutosvalmiutta. Aholan ja Perkiömäen mukaan yhdistysten pitäisi oppia valmennuksessa uusien toiminta- ja ajattelutapojen

soveltamista omaan arkeensa. He määrittelevät myös, että valmentajan tärkein rooli on auttaa yhdistystä löytämään kehittämisen kohteita nykytilan kartoituksen kautta. (Ahola ym. 2018.)

Valmennuksen keinoja on pohdittu aktiivisesti myös Sydänliitossa erityisesti sellaisten työntekijöiden kanssa, joiden rooliin kuuluu yhdistystoiminnan hallinnon tai sisältöjen kehittäminen sekä Liikkuva yhdistys -hankkeen työntekijän kanssa. Keskusteluissa on koettu hyväksi malli, jossa yhdistys voi päättää kehittää joko hallintoaan, toimintansa kokonaisuutta tai yhtä toimintoa. Yhdistys voi myös toimintansa kokonaisarvioinnin kautta päätyä kehittämään yhtä osa-aluetta, eli se voi lähteä aluksi yhdenlaiseen kehittämiseen päätyäkseen lopulta toiseen. Ajatuksena on luoda viuhka työkaluja, joilla yhdistykset voisivat kehittää toimintansa eri osa-alueita. Eri toimintojen työkalujen kehittämisestä olisi vastuu sillä työntekijältä, jonka tontille toiminta kuuluu. Näin yhdistystoiminnan kehittämiseen saisi sidottua enemmän henkilöresursseja ja se olisi läpileikkaava teema koko toiminnassa. (Bergström 2018.)

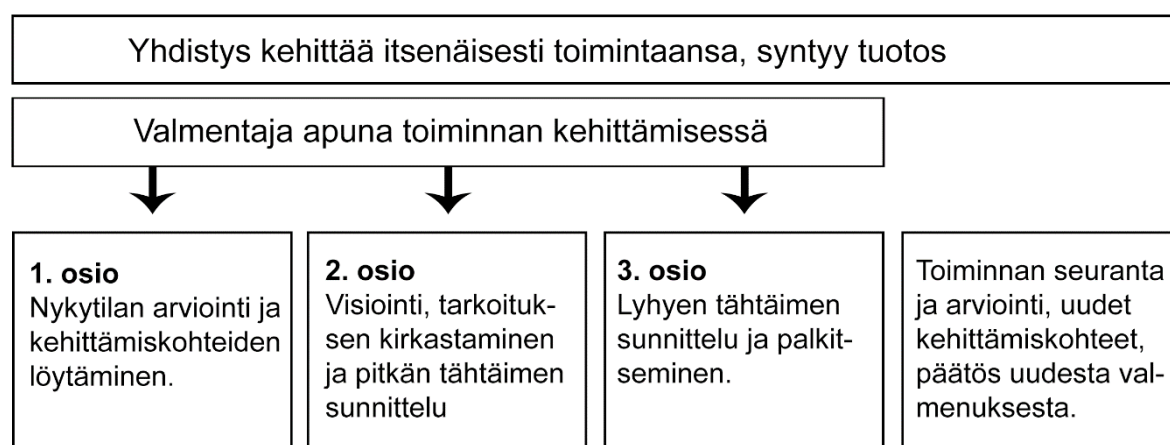
Valmennuksen sisällöt	Valmennuksen toimintatavat ja keinot
<p>Toiminnan arviointi ja kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallinto • Viestintä • Yhteistyö • Jäsenhankinta • Varainhankinta • Vertaistoiminta, liikunta ja muut toiminnan sisällöt • Uudet toimintamuodot <p>Aktiivitoimijoiden jaksamisen tukeminen, roolien selkeyttäminen ja uusien toimijoiden löytäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistyslähtöisyys • Avoimuus • Yhteistyö ja kohtaaminen

Kaavio 9. Valmennuksen sisällöt, toimintatavat ja keinot (Bergström 2018).

Hyvä sydänyhdistys -valmennus keskittyy strategiseen johtamiseen, erityisesti sen prosessuaaliseen tarkastelutapaan. Tässä tarkastelutavassa otetaan pieniä askelia ja kuljetetaan strategian luomista ja toimintaa rinnakkain jatkuvasti oppien ja ennakoiden. (Santalainen 2009, 17.) Valmennuksessa tämä tarkoittaa sitä, että itsearviointin ja toimintaympäristön analysoinnin perusteella valitaan vain pieni pala toiminnasta kehitettäväksi sen perusteella, mikä on hyödyllisintä yhdistykselle sillä hetkellä. Valmennuksia voidaan järjestää useita tai yhdistys voi jatkaa toimintansa kehittämistä itsenäisesti. Valmennus on interventio, jolla autetaan yhdistystä muuttamaan toimintansa suuntaa. Kehittämistä ohjaa sydänyhteisön yhteinen strategia, jonka pohjalta toimintaa suunnataan uudelleen.

5.4.1 Valmennusprosessi, työkalut ja roolitus

Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen prosessi perustuu strategisen kehittämisen prosessille. Prosessi on tarkoitettu valmentajan työkaluksi valmennuksen suunnittelussa. Sydänyhdistys voi kuitenkin kehittää toimintaansa samalla prosessilla myös omatoimisesti.



Kaavio 10. Valmennusprosessi (Bergström 2018; Helsingin Sydämpiiri 2015).

Valmennus alkaa nykytilan arvioinnilla ja kehittämiskohteiden valinnalla. Tässä osiossa työkaluina toimivat itsearviointi ja toimintaympäristön arviointi. Valmentaja voi pyytää yhdistystä täyttämään lomakkeet etukäteen, jolloin tapaamisessa käytetty aika

voidaan käyttää tulosten analysointiin toiminta-analyysin (SWOT-analyysi) avulla. Tapaamisen tarkoituksena on löytää yhdistyksen toiminnasta tai toiminnan osasta yksi tai useampi kehittämisen kohde. Itsearviointi osoittautui hyväksi työkaluksi tähän jo ensimmäisessä valmennusmallissa, sen avulla yhdistys saattoi löytää ne toiminnan osa-alueet, joiden kehittämiseen tulisi juuri sillä hetkellä paneutua (Ahola ym. 2018). Tapaamisen aluksi valmentaja voi käyttää aikaa ryhmän luottamuksen, rentoutumisen ja sitoutumisen rakentamiseen. Tähän voi käyttää erilaisia ryhmäytymisen menetelmiä. Menetelmien kuvauksista tehdään valmentajille valmis ohjeistus ja osaa menetelmistä kokeillaan jo valmentajakoulutuksessa. Itsearviointilomaketta on kehitetty yhdessä valmentajien kanssa ja se kaipaa vielä hiomista. Toimintaympäristön analysoinnin työkalullaan kehittämään järjestötoimikunnan kanssa, jotta se varmasti vastaa yhdistysten tarpeisiin.

Kokonaistoiminnan, hallinnon ja muiden toiminnan osa-alueiden kehittäminen eroaa työkalullisesti valmennuksen ensimmäisen osion ja siinä erityisesti itsearvioinnin osalta. Kaikelle toiminnalle ei ole mahdollista löytää yhteneviä arviointikriteerejä, joten on perusteltua tehdä eri toimintoille omat itsearviointilomakkeensa. Tämä työ on aloitettu Liikkuva yhdistys -hankkeessa, jossa kokeillaan ja kehitetään kahta erilaista itsearviointilomaketta. Lisäksi yhdistyksille on syytä tuottaa ajantasaista tietoa toimintaympäristön muutoksesta eri toimintamuotojen kannalta. Tiedonjakoon käytetään Sydänliiton viestintäkanavia: Sydän-lehteä, järjestötiedotetta ja toimintasuunnitelmaa. Lisäksi viesti tavoittaa yhdistykset sydänpiirien kautta, jotka pysyvät ajan tasalla Sydänliiton järjestöpäivillä ja toiminnanjohtajatapaamisissa.

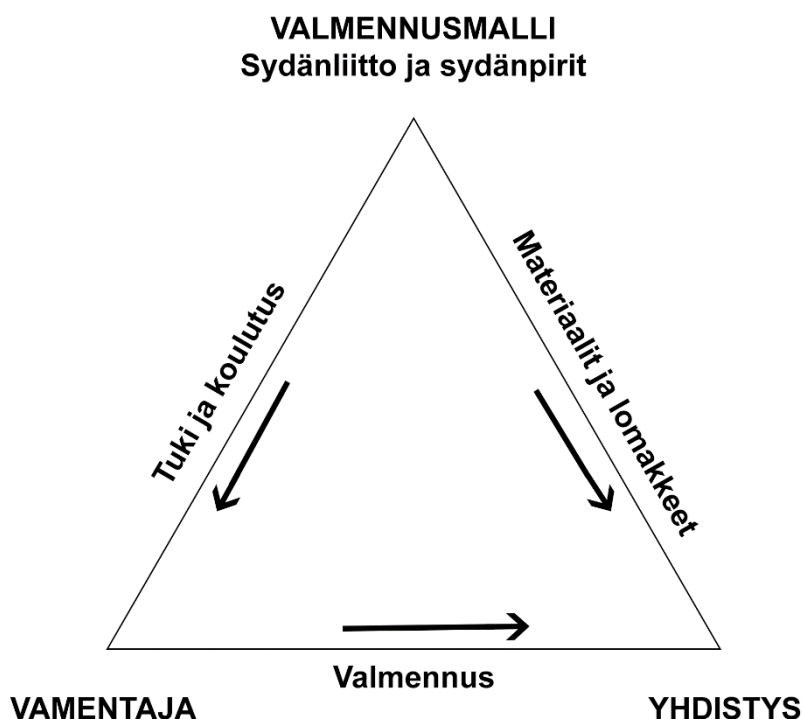
Seuraava vaihe on toiminnan tai toiminnan osan visiointi, tarkoituksen kirkastaminen ja pitkän tähtäimen suunnittelu. Tässä vaiheessa käytetään enemmän ideointiin ja unelmointiin tarkoitettuja työkaluja kuin lomakkeita. Näitä työkaluja voivat olla esimerkiksi tässä opinnäytetyössä käytetty tulevaisuuden muistelu sellaisenaan tai kevennettyinä, legojen avulla visiointi tai jokin muu yhdessä tekemistä ja toisten kuulemista edistävä tulevaisuustyön menetelmä. Näitä pitkän tähtäimen työkaluja tulee kokeilla ja kehittää sydänyhdistysten tarpeisiin sopiviksi. Kehitystyötä tehdään Liikkuva yhdistys -hankkeessa ja sitä jatketaan järjestötoimikunnassa.

Viimeisessä vaiheessa pitkän tähtäimen suunnitelmat pilkkotaan toteutettavissa oleviin toimenpiteisiin ja tehtäviin. Toimenpiteet ja tehtävät kirjataan toimintasuunnitelmaan ja vuosikelloon, joista yhdistyksille on tehty mallipohjat, sekä talousarvioon. Vuosikello oli onnistunut työkalu jo ensimmäisessä valmennusmallissa, sillä se auttoi jäsentämään tulevaa toimintaa. Alkuperäisessä valmennusmallissa prosessiin sisältyi myös loppu-työ, johon kirjattiin yhdistyksen tekemä kehitystyö. (Ahola ym. 2018.)

Ahola ja Perkiömäki ovat kokemustensa perusteella määritelleet, millaisia rooleja eri organisaatiotasoilla olisi hyvä olla suhteessa valmennukseen. Sydänliiton rooli olisi toimia valmennuksen mahdollistajana. Rooliin kuuluu valmennuksen rahoituksen turvaaminen, käytännön järjestelyt yhdessä piirien kanssa, valmennuksen sisältöjen ja työkalujen hallinta sekä yhdistystoiminnassa tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen. Sydänliitossa toimii myös järjestötoimikunta, jonka tehtävänä on tuoda esiin yhdistysten kehittämistarpeita ja luoda uusia linjauksia. (Ahola ym. 2018.) Järjestötoimikunnan roolia on kehitetty Sydänliitossa vuoden vaihteessa 2017-2018. Siihen etsitään jatkossa jäseniä avoimella haulla ja sen tarkoituksena on yhdistystoiminnan valtakunnallisten työkalujen kehittäminen ja testaus. Lisäksi se toimii vuorovaikutuskanavana sydänyhteisön organisaatiotasojen välillä, välittää palautetta kentältä Sydänliiton toimistolle sekä vastaa järjestötyöpalkinnoista. (Sydänliitto 2018C.)

Piirien ensisijaisena tehtävänä on tukea valmentajia. Ne koordinoivat alueensa valmentajien verkostoitumista, hoitavat valmennuksesta aiheutuvat kulut, etsivät uusia valmentajia ja ohjaa yhdistystensä toiminnan kehittämistä. (Ahola ym. 2018.) Valmentajakoulutuksen 2018 palautekyselyn mukaan sydänpiireillä on valmennuksen onnistumisessa merkittävä rooli. Piirit koordinoivat käytännön työtä, antavat tukea valmentajille ja luovat taloudelliset edellytykset valmennukselle. Piirit myös ohjaavat sitä, millä tavoin valmennusta heidän alueellaan toteutetaan. Osa piireistä ottaa valmentajat mukaan isompiin yhdistysten kehittämispäiviin, kun taas toisissa valmennus etenee yhdistys kerrallaan. Valmennusprosessin roolituksesta on käyty vuoropuhelua vain järjestötoimikunnassa sekä valmentajien kanssa. Jotta sydänpiirit sitoutuisivat valmennukseen, olisi keskustelua käytävä enemmän myös niiden kanssa esimerkiksi toiminnanjohtajatapaamisessa.

Alustavassa roolituksessa (kaavio 11) Sydänliiton ja sydänpiirien tehtävänä on tarjota valmennusmallin kautta valmentajille tukea ja koulutusta sekä yhdistyksille materiaalia ja lomakkeita toiminnan kehittämiseen. Valmentajan roolina on tarjota yhdistyksille valmennusta saamansa koulutuksen pohjalta.



Kaavio 11. Valmennuksen roolit (Bergström 2018).

5.4.2 Valmentajan kompetenssit ja tehtävä

Valmentajien tehtävänä alkuperäisessä valmennusmallissa oli ohjata ja tukea nykytilan arviointia sekä pitkän ja lyhyen tähtäimen kehittämistä yhdistyksissä. He tukevat johtamisen ja strategisen ajattelun kehittämistä sekä sydänyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. (Helsingin Sydänpiiri 2015.)

Valmentajat kokevat oman roolinsa kuuntelijaksi ja katalysaattoriksi. Valmentaja osaa ottaa vastaan tietoa ja kysyä oikeita kysymyksiä. Hän pitää valmennustilanteen rauhallisesti hallinnassaan, pistää oman persoonansa peliin ja luo vapautuneen, turvallisen tunnelman. Valmentaja laittaa valmennettavat ajattelemaan ja toimimaan itse, ei

tyrkytä omia ideoitaan. Hän valmisteleo materiaalin ja yhdistyksen hallituksen huolellisesti valmennusta varten. Valmentaja auttaa ja innostaa yhdistystä löytämään olemassa olevat voimavaransa, jolloin piilevät resurssit saadaan käyttöön ja yhdistys elävöityy. Hän jalkautuu yhdistykseen samalla vieden hyviä käytäntöjä yhdistyksestä toiseen. Valmentaja pitää myös huolta yhteydestä sydänpiiriin, jotta myös sillä tasolla tiedetään yhdistysten tilanteesta. (Valmentajat 2017; Valmentajakoulutus 2017.) Järvelä kuvaa valmentajan roolia innostajana, valmentajan olemus ja persoona on siis tärkeä (Järvelä 2017).

Valmentajan on kyettävä toimimaan ajoittain melko haastavissa oloissa, sillä muutoksen mahdollistaminen vaatii jaksamista ja luottamuksen rakentamisen onnistumista. Valmennettavan näkökulmasta valmennusprosessissa on Meneghetti mukaan seitsemän vaihetta: 1. valmennussuhteen aloitus, 2. valmennussuhteen rakentaminen kumppanuudessa, 3. valmennettavana olemisen oppiminen, 4. ristiriitojen selvittäminen, 5. valmentajan arvostaminen, 6. vaikutusten havaitseminen ja 7. päätös valmennuksen jatkamisesta. Muutosten tekeminen aiheuttaa epävarmuutta, jolloin luottamus valmentajaan on koetuksella. Tavoitteiden rakentaminen kumppanuudessa on tärkeää, jotta valmennettava voi alkaa löytää omia vastauksiaan. Valmennukseen sitoutuessaan valmennettava ymmärtää, että muutos vaatii aikaa ja resursseja. Kumppanuus ja yhdenvertaisuus ovat tärkeitä myös silloin, kun valmennussuhteessa ilmenee ristiriitoja. Mieli- ja näkemyseroista on helpompi puhua, kun kumppanuuden näkökulma ei ole toista tärkeämpi. Valmentajan arvostaminen liittyy valmennuksen vaikutusten havaitsemiseen. Valmennettava huomaa, että hänen tekemisensä koostuu valinnoista, joihin hän voi vaikuttaa, hän saa uusia näkökulmia työhönsä, ja uudet ajattelutavat johtavat elämän muutokseen myös valmennuksen aiheen ulkopuolella. Jossain vaiheessa valmennusta valmennettavan täytyy tehdä päätös sen jatkumisesta. Päätöstä helpottaa, mikäli valmennuksen kesto ja päättymistä on ajateltu ennen sen aloitamista. (Meneghetti 2011, J.8–J.11.)

Maltbia, Marsick ja Ghosh ovat määritelleet hyvän johtamisvalmentajan kompetenssit: suhteen luominen, tuloksellinen dialogi ja onnistumisen tukeminen. Suhteen luominen tarkoittaa sitä, että valmentaja on sosiaalista ja tunneosaamista, joiden avulla hän on-

nistuu luomaan yhteyden valmennettavaan. Tulokselliseen dialogiin valmentaja pääsee osaavalla kuuntelemisella ja kysymisellä, joiden tuloksena valmennettava ymmärtää käyttäytymiskaavojaan, ajatuksiaan ja arvojaan paremmin. Onnistumista valmentaja tukee tarjoamalla valmennettavalle uusia näkökulmia ja tapoja ajatella sekä haastamalla ja tukemalla tämän ajattelua. (Maltbia ym. 2014, 177.)

Valmentajan tehtävät

- Sopii valmennuksen tavoitteista, pituudesta ja rooleista kumppanuussuhteessa yhdistyksen hallituksen kanssa
- Innostaa, kannustaa ja tukee yhdistystä kehittämään toimintaansa
- Kuuntelee aktiivisesti, on läsnä ja kysyy kysymyksiä, jotka edistävät yhdistyksen kehittymistä
- Antaa ajattelemisen aihetta peilaamalla yhdistyksen tilannetta ja kehittämisen suuntaa eri näkökulmista, tukien ja haastaen
- Tuo esiin kehittämistyön tuloksia ja onnistumisia
- On aktiivisesti yhteydessä yhdistykseen ja omaan sydänpiiriinsä, luo yhteistyötä yhdistysten välille

5.4.3 Valmennuskoulutus

Valmennusmallin siirryttyä Sydänliiton koordinoitavaksi on järjestetty yksi valmentajakoulutus. Koulutuksen suunnittelua varten muodostettiin koulutustyöryhmä, johon kuului lisäksi valmentaja Kerttu Oikarinen ja Savon Sydänpiirin toiminnanjohtaja Tarja Ikonen. Koulutuksen suunnittelua tuki myös valmennuksen asiantuntija Lari Karreinen. Valmentajien peruskoulutus järjestettiin kaksipäiväisenä 11.–12.2.2017 Helsingissä ja siihen osallistui 23 henkilöä paikan päällä ja kaksi henkilöä verkossa. Neljä osallistujaa oli jo aiemmin toiminut yhdistysvalmentajina. Koulutuksen opetustavoitteina oli kouluttaa valmentamiseen työtapana, antaa työkaluja valmennuksen toteutukseen sekä tukea valmentajien tiedonhakutaitoja. Koulutus rakennettiin lyhyiden alustusten ja osallistavien menetelmien varaan, jotta osallistujilla olisi mahdollisimman paljon mahdollisuuksia toisilta oppimiseen ja verkostoitumiseen. Koulutuksen sisältöinä oli valmentajan työtavan ja työkalujen käytön harjoittelu sekä yhdistystoiminnan kehittäminen ja hallituksen tehtävät.

Koulutuksen palautekyselyssä osallistujien odotukset olivat liittyneet valmennuksen käytännön toteutukseen, yhdistystoiminnan kehittämiseen sekä vapaaehtoistyön johtamiseen. Palautteessa korostui positiivisina asioina koulutuksen yhteisöllisyys, sosiaalisuus ja keskustelut sekä toisilta oppiminen ja verkostoituminen, mikä olikin koulutuksen tavoitteena. Käytännön työkaluista tärkeiksi koettiin erityisesti vuosikello, toimintaympäristön analyysi ja erilaiset ryhmätyömenetelmät. Muita tärkeitä oivalluksia olivat viestintä ja vuorovaikutus, yhdistys- ja vapaaehtoistoiminnan lainalaisuudet, yhdessä tekemisen merkitys ja valmennuksen merkityksellisyys.

Parannettavaakin kuitenkin olisi. Jatkossa alustuksissa voisi olla runsaammin käytännön esimerkkejä. Aikaakin saisi koulutukselle olla enemmän. Noin puolet koulutuksen palautekyselyn vastaajista totesi aloittavansa yhdistysvalmennuksen omasta yhdistyksestään. Lähes yhtä moni järjestää valmennusta yhteistyössä oman sydämpiirinsä kanssa tai naapuriyhdistykselle. Sitoutuminen valmennuksen toteutukseen jäi oletetun tason alapuolelle ja koulutuksessa huomasi, ettei moni ilmoittautunut ollut täysin ymmärtänyt koulutuksen tarkoitusta. Monet olivat hakemassa evästystä ainoastaan oman yhdistyksensä toiminnan kehittämiseen.

Koulutuksen sisältöjen tulee perustua valmennuksen prosessille. Koulutuspalautteen ja työyhteisössä käytyjen keskustelujen perusteella yhden kaksipäiväisen koulutusjakson sijaan olisi aiheellista järjestää kaksi koulutusjaksoa. Ensimmäiseen koulutusjaksoon on hyvä varata enemmän aikaa, sillä siinä on käytävä läpi enemmän teoriaa ja työkaluja. Ensimmäisellä jaksolla osallistujan on opittava valmentavaa työtapaa, strategista kehittämistä, tutustuttava yhdistystoiminnan haasteisiin sekä tutustuttava ensimmäiseen osioon liittyviin työkaluihin. Lisäksi hänen tulisi saada koulutuksessa kokemus erilaisista ryhmätyömenetelmistä. Kevään 2017 koulutuksessa osallistujia oli pyydetty ennakkotehtävänä täyttämään itsearviointilomake oman yhdistyksensä hallituksen kanssa. Tämä toimintatapa osoittautui hyväksi, sillä työkalujen testaamista voitiin osittain tehdä aitojen tulosten perusteella. Tällöin koulutusjaksojen välille jäisi vain toimintaympäristön arvioinnin ja toiminta-analyysin tekeminen. Toiselle koulutusjak-

solle jäisivät pitkän- ja lyhyen tähtäimen suunnittelutyökalut. Lisäksi aikaa on syytä varata kokemusten vaihdolle jo tehdystä valmennuksesta sekä uusille ryhmätyömenetelmille.

Ensimmäinen koulutusjakso	Toinen koulutusjakso
Ennakkotehtävä: itsearviointilomakkeen täyttö omassa yhdistyksessä	Ennakkotehtävä: toimintaympäristön arviointi ja toiminta-analyysi omassa yhdistyksessä
Valmentava työtapa Strateginen kehittäminen Itsearviointi, toimintaympäristön arviointi, toiminta-analyysi Ryhmätyömenetelmät	Pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnittelun työkalut Valmentajien vertaistuki Ryhmätyömenetelmät

Kaavio 12. Valmentajakoulutuksen jaksoiden ennakkotehtävät ja sisällöt (Bergström 2018).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhdistystoiminnan kehittyminen on tärkeää, mikäli halutaan hyödyntää sitä osaamista ja historiaa, mikä suomalaisiin järjestöihin on kertynyt. Vaikka kansalaistoiminta on tarvittavaksi muutoksessa, ei lasta kannata heittää pesuveden mukana. Valmiit rakenteet voivat olla hyvä ja stabiili pohja uuden toiminnan synnyttämiselle. Vie aikaa luoda julkikuvaa ja suhteita, jotka tuovat yhteisölle uskottavuutta ja luotettavuutta. Tilan antaminen uudelle ja rakenteiden päivittäminen ympäristön vaatimusten mukaiseksi on haasteellinen tehtävä, jossa voidaan tarvita apua. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää Hyvä sydänyhdistys -valmennusta menetelmänä, jolla voi tukea yhdistysten elinvoimaisuutta ja toiminnan kehittämistä.

Valmennus voi olla vastaus ajan haasteisiin monelle järjestölle. Erityisesti se sopii sellaisiin organisaatioihin, joissa aktiiviset toimijat ovat sitoutuneita järjestön aatteeseen

ja tavoitteisiin. Silloin on mahdollista löytää valmentajia, jotka haluavat antaa aikaansa ja osaamistaan järjestön kehittämiseen vapaaehtoistoimijoina. Mallia voivat käyttää myös vapaaehtoistyön koordinaattorit ja muut vapaaehtoisia työkseen johtavat. Silloin tulee kiinnittää erityistä huomiota valmennussuhteen yhdenvertaisuuteen. Tämä malli on tarkoitettu yhdistystoiminnan kehittämiseen, mutta se voi toimia kehittämisen mallina myös työyhteisöissä. Valmentavaa otetta on menestyksekkäästi käytetty myös vapaaehtoisten johtamisessa (ks. Meneghetti 2011). Valmennuksen työkaluja voi käyttää yhdistyksissä myös itsenäiseen toiminnan kehittämiseen (ks. liite 6).

Valmennus voi olla käsitteenä ja käytännössä haastava ymmärtää. Valmentaja saataan nähdä kentän laidalla huutavana lasten liikunnan valmentajana, eikä toinen merkitys ole tuttu. Hyvä sydänyhdistys -valmennus on kumppanuudessa tapahtuva prosessi, jossa pyritään kehittämään yhdistyksen toimintaa sen vahvuuksista ja tarpeista käsin. Valmentava työtapa tarkoittaa yhdenvertaisuutta valmentajan ja valmennettavien välillä. Sen tarkoituksena on tukea yhdistysten omaa kehittämisprosessia, ei antaa valmiita vastauksia.

Päätutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä oli: millaisella yhdistysvalmennuksella voi auttaa yhdistyksiä menestymään? Alakysymyksiä olivat:

- Mikä on yhdistystoiminnan nykytila ja tavoiteltu tulevaisuus?
- Mitkä ovat yhdistysten vahvuudet ja heikkoudet?
- Mitkä ovat yhdistystoiminnan elinvoimaisuutta mahdollistavat ja estävät tekijät?
- Mihin aiheisiin yhdistykset tarvitsevat apua?
- Miten yhdistysvalmennuksen sisältöjä ja prosessia tulisi kehittää, jotta ne tukevat yhdistysten menestystä?

Yhdistyksiä on erilaisia, osa menestyy ja jotkut odottelevat yhdistymistä toimivampaan yhdistykseen. Tällä hetkellä sydänyhdistyksissä on sitoutuneita, pitkäaikaisia toimijoita. Tämä voi olla yhdistyksen vahvuus tai heikkous riippuen siitä, onko toimijoilla motivaatiota ja toimiiko heidän keskinäinen roolijakonsa. Uusia aktiivitoimijoita ja jäseniä on vaikeaa löytää. Jäsenmäärä on pienessä laskussa suurimmassa osassa maata, mutta menestyvät yhdistykset onnistuvat sen nostamisessa. Erityisesti menestyvissä yhdistyksissä toimintaa riittää ja se on tavoitteellista ja jäsenlähtöistä. Yhteistyö sekä

julkisten ja yksityisten toimijoiden että kolmannen sektorin kanssa toimii. Haasteita ovat toimintaympäristön vastaaminen ja toiminnan uudistuminen, joillain yhdistyksillä myös tavoitteellinen ja ennakoiva johtaminen. Tietotekniikkaa ei osata hyödyntää tarkoituksenmukaisesti. Toiminnan järjestäminen yhä laajemmilla alueilla yhdistysten yhdistyessä tuottaa haasteita. Yhdistysten vahvuudet ja heikkoudet löytyvät kaaviosta 5.

Tulevaisuudessa haastatellut sydänyhdistykset säilyttävät vahvuuksiaan ja vastaavat ajan haasteisiin. Keski-ikä laskee sekä jäsenistössä että hallituksessa. Kasvotusten tapaaminen kääntyy yhdistyksen eduksi, kun yhteisöllisyyden tarve lisääntyy yhteiskunnassa. Hallituksen roolitusta kehitetään niin, että se tukee toimijoiden jaksamista. Heille järjestetään myös virkistystä esimerkiksi koulutusten yhteydessä. Koulutuksissa kehitetään yhdistysaktiivien osaamista muun muassa sote-uudistukseen tarttumiseksi. Yhdistyksen toiminta-ajatus on kirkas ja sen perusteella priorisoidaan toimintaa. Yhdistysbyrokratian pyörittämisessä apuna toimivat paikalliset järjestöjen yhteisöt ja robotit. Liitto-piiri-yhdistys -organisaatio toimii edelleen yhdistysten tukena. Toiminta on monipuolista ja siihen on helppo tulla mukaan. Siitä viestitään aktiivisesti erilaisissa medioissa ja verkossa. Nousevia teemoja toiminnassa ovat liikunta ja ravitsemus. Uusia kohderyhmiä ovat lapset, nuoret ja lapsiperheet, ja vapaaehtoisiksi tavoitetaan työttömiä ja yksinäisiä.

Sote-uudistus on suurin yhdistysten arkeen lähiaikoina vaikuttava muutos. Se nähdään yhdistyksissä sekä mahdollisuutena että uhkana. Mahdollisuus se on silloin, jos yhdistysten yhteydet kuntiin ja sairaaloihin säilyvät ja ne voivat vaikuttaa omaan rooliinsa. Uhkana on yhteistyön vaikeutuminen ja paineet yhdistysten palvelutuotannolle. Elinikien pidentyminen vanhusväestön terveyden kohentuessa nähdään mahdollisuutena, samoin terveyden ja hyvinvoinnin korostuminen yhteiskunnassa ylipäätään. Sote-uudistuksen lisäksi suurin uhka yhdistystoiminnalle on julkisten resurssien pieneeminen ja avustusten hankemaistuminen samaan aikaan, kun esimerkiksi tilakustannukset nousevat. Toimintaa hankaloittaa myös vapaaehtoistoimintaan sitoutumisen muutos, kun harva haluaa enää tulla mukaan pitkäjänteisesti. Yhdistyksen toimintaa pyörittävät aktiivitoimijat ja niiden vapaaehtoiset voivat tulevaisuudessa olla eri henkilöitä. Erityisesti maaseudun ikärakenne vanhenee, kun nuoret muuttavat suurempiin kaupunkeihin. Tämä voi sydänyhdistysten mielestä olla sekä uhka että mahdollisuus.

Lakimuutokset voivat tuottaa kilpailua yhdistysten arkeen, kun samankaltaista toimintaa on yhä helpompi tehdä ilman byrokraattisia rakenteita. Yhdistysten toimintaympäristön muutokset löytyvät kaaviosta 4.

Sydänyhdistykset tarvitsevat apua yhdistystoiminnan kehittämiseen ja sen resurssien ja puitteiden turvaamiseen. Lisäksi ne kaipaavat tukea jäsenhankintaan sekä uusien aktiivitoimijoiden rekrytointiin, koulutukseen ja sitouttamiseen. Yhteistyötä ja vaikuttamista olisi myös kehitettävä.

Sydänyhdistysten menestystä voi tukea parhaiten sellaisella valmennuksella, joka auttaa yhdistyksiä kehittämään toimintaansa. Toiminnan kehittämisen kautta yhdistykset voivat tavoittaa uusia jäseniä ja aktiivitoimijoita. Kehittämiseen voi sisältyä myös aktiivitoimijoiden ja hallituksen toiminnan organisoimista uudelleen sellaiseksi, että uusien toimijoiden on helpompi sitoutua siihen ja vastuut jakautuvat tasaisemmin. Johtopäätöstä tukevat yhdistysten kuvaukset toimintansa nykytilasta ja niiden palvelutarpeet sekä aikaisempi tutkimus aiheesta. Pääkaupunkiseudun Partiolaisissa tehdyn tutkimuksen perusteella jäsenkasvua on mahdollista saada, kun resurssit ohjataan paikallistoiminnan elinvoimaisuuden tukemiseen. Tällä tarkoitetaan toiminnan laadun varmistamista ja sen kautta myös jäsenhankintaa sekä toiminnan markkinointia ja sisäisen tiedonkulun parantamista. (Evilä 2013, 51–52.)

Hyvä sydänyhdistys -valmentajat haluavat, että valmennus on laadukasta ja koordinoitua. Toimiakseen he tarvitsevat koulutusta ja materiaalia valmennuksen toteuttamiseen. Innostuksen ja motivaation ylläpitäminen on tärkeää, sen tulisi olla läsnä sekä valmentajien tukemisessa että yhdistysten houkuttelussa mukaan valmennukseen. Tukea valmentajat haluavat sekä toisiltaan että sydänpiireiltä ja Sydänliitolta.

Valmennus perustuu strategiselle kehittämiselle ja johtamisvalmennukselle, joissa molemmissa aloitetaan nykytilan kartoituksesta. Kartoituksen analyysistä nousevat yhdistyksen kehittämiskohteet, joita lähdetään kehittämään pitkäjänteisesti. Toimintamuodoille määritellään pitkän tähtäimen tavoitteet ja tarkoitus. Kehittämisen kautta pyritään pysyvään muutokseen, jossa voidaan kehittää vanhaa, luoda uutta ja luopua hyvistäkin

toimintatavoista. Lopuksi suunnitellaan lyhyen tähtäimen toimenpiteet muutoksen edistämiseksi ja tuomiseksi arkeen.

Valmentajien tehtävänä on toimia yhdistysten kehittämisen tukena. Koulutuksen he saavat Sydänliitosta, joka vastaa myös valmennusmateriaalin tuottamisesta. Valmentaja toimii dialogissa yhdistyksen hallituksen kanssa. He luovat yhdessä tavoitteet valmennukselle ja sopivat eri henkilöiden rooleista ja vastuista kehittämisessä. Tärkein väline valmennuksessa on valmentajan persoona. Hänen on oltava aktiivinen kuuntelija, kyselijä ja kyseenalaistaja, joka onnistuu innostamaan ja herättämään luottamusta. Valmentajalla ei siis ole tarkoitus olla vastauksia valmiina yhdistykselle, vaan hän pyrkii löytämään niitä yhdessä yhdistyksen hallituksen kanssa.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Opinnäytetyön reliabelius eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että sen tulokset eivät ole sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Tässä työssä esitettyjen sydänyhdistysten haasteiden ja vahvuuksien voidaan katsoa olevan linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (ks. Karjanlahti 2017; Peltosalmi ym. 2016; Taloustutkimus 2015; Jurvansuu 2002). Sydänyhdistyksissä korostuvat ne yhdistystoiminnan piirteet, jotka liittyvät vanhemman väestön aktiivitoimintaan. Opinnäytetyön tulokset toimintaympäristön muutosten haasteista ja mahdollisuuksista ovat myös samansuuntaisia muun analyysin kanssa (ks. Peltosalmi ym. 2016; Sitra 2016). Valmennuksen tarkoitusta ja tavoitteita ei ole aiheellista verrata aiempaan tutkimukseen, mutta sen prosessi ja valmentajien roolit vastaavat aiempia tuloksia (ks. Maltbia ym. 2014).

Opinnäytetyön validius eli pätevyys tarkoittaa, että sen menetelmät mittaavat sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Asiantuntijahaastatteluista ensimmäinen, Järvelän ja Ruokon haastattelu, oli ehkä keinoimmin opinnäytetyön suunnan kannalta toiminut haastattelu. Se oli ensimmäinen kerätty aineisto, ja opinnäytetyön suunta muuttui sen toteutuksen jälkeen. Haastattelukysymyksissä painottui vahvasti historian näkökulma, joka ei kuitenkaan tullut lopullisessa tuotoksessa käyttöön. Onni onnettomuudessa, vaihtui keskustelun suunta jatkuvasti tulevaisuuden visiointiin korjausyrityksistä huolimatta. Tulevaisuuden näkökulma osoittautui työlle paljon tärkeämmäksi, kuin alun perin suunniteltu.

Tulevaisuuden muistelu oli menetelmänä toimiva ja vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin. Esiin saatiin jokaisen työpajaan osallistuneen näkemykset valmennuksen tulevaisuudesta. Aikaa työskentelylle olisi kuitenkin voinut varata enemmän. Silloin olisi ehditty tekemään yhdessä suunnitelmia toimenpiteistä, joilla toivottuun tulevaisuuteen päästään. Tämä olisi sitouttanut työpajojen osallistujia paremmin valmennuksen kehittämiseen.

Yhdistyshaastatteluihin käytetty lego-haastattelumenetelmä toimi hyvin niissä yhdistyksissä, joissa se tuli käyttöön. Menetelmä ohjasi yhdistysten hallituksia keskustelemaan aiheista keskenään sen sijaan, että he olisivat vastanneet haastattelijan kysymyksiin. Samalla huomio kiinnittyi oman yhdistyksen paikalliseen arkeen ja todellisuuteen. Myös ilman legoja järjestetty haastattelu oli onnistunut, joskin hieman vähemmän yhdistyksen arjen haasteita tarkasteleva.

Yhdistyskysely perustui osin yhdistyshaastatteluiden tuloksille ja osin aiemmalle tutkimukselle (ks. Jurvansuu 2004; Sitra 2016). Sen tavoitteena oli vahvistaa yhdistyshaastatteluiden validiutta. Kysely oli toimiva sekä tässä roolissa että uuden tiedon tuottajana. Vastausprosentti jäi hieman alhaiseksi muihin sydänyhdistyksille tehtyihin kyselyihin verrattuna. Tätä selittää kyselyn pituus ja sen lähettämisen ajankohta: keväällä yhdistykset ovat erityisen kiireisiä. Optimitilanteessa kyselyn vastausten perusteella olisi voinut järjestää toisen haastattelukierroksen. Silloin uusista esiin nousseista aiheista olisi saanut monipuolisempaa tietoa. Yhdistysten todellisuuden ja tarpeiden ymmärtäminen ei ole tämän opinnäytetyön pääaihe, mutta ymmärrys on tärkeää, jotta valmennusta voidaan kehittää valistuneelta pohjalta.

Aholan ja Perkiömäen sähköpostihaastattelussa ajatuksena oli saada kaksi vastausta kahdelta henkilöltä. Haastateltavat päätyivät kuitenkin tekemään yhden yhteisen vastauksen. Tämä helpotti työtaakkaa aineiston analysoinnissa. Lisäksi haastattelun vastaukset olivat pidemmälle jalostetut.

Jotta tutkimuksen osallistujat voisivat päättää haluavatko osallistua, on heidän tiedettävä kuka tutkii, miksi, mitä ja miten sekä mihin kerättyä tietoa käytetään. Lisäksi on

kerrottava miten tutkimuskohteet on valittu, kuinka aineistoa säilytetään ja käytetään jatkossa sekä mistä muista lähteistä tutkittavia koskevaa tietoa kerätään. Tutkimuksen rahoittaja on kerrottaa. Tutkittavan on tiedettävä, että osallistuminen on vapaaehtoista. (Kuula 2011, 60–61, 102–108; Heikkinen ym. 2007, 158). Kerroin opinnäytetyöni tarkoituksesta ja tilaajasta haastateltaville sekä kirjallisesti, kun kutsun heidät mukaan, että suullisesti haastattelun alussa. Lisäksi kerroin haastattelutilanteessa aineiston säilytyksestä ja jatkokäytöstä.

Tekemäni asiantuntijahaastattelut olivat tunnisteellisia, eli niistä tulee esille haastateltavan henkilöllisyys. Tällaisen tunnisteellisen tutkimusaineiston keräämisen ja säilyttämisen tulee olla tarpeellista tutkimukselle (Kuula 2011, 240.) Tarve tunnistetiedoille tulee siitä, että näiden haastattelujen luotettavuus perustuu henkilöiden asiantuntemukselle. Sen lisäksi, että henkilöiden nimien salaaminen haittaisi luotettavuuden arviointia, olisi anonymisointi lähes mahdotonta, sillä samankaltaisissa tehtävissä toimineita asiantuntijoita on hyvin vähän. Asiantuntijat olivat tietoisia siitä, että he esiintyvät työssä omilla nimillään.

Validiutta voi lisätä monipuolisella menetelmien käytöllä eli triangulaatiolla. Tässä työssä on käytetty sekä metodologista että aineistotriangulaatiota. Metodologinen triangulaatio tarkoittaa saman asian selvittämistä eri menetelmiä käyttäen. Se näkyy eri opinnäytetyön osioissa: yhdistysten ja niiden toimintaympäristön arviointia tehtiin sekä haastattelujen että kyselyn pohjalta, tulevaisuuden visiointia tehtiin sekä haastattelun että työpajan avulla. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että samaa asiaa tutkitaan usean aineiston avulla. Yhdistysten arkea tutkittiin haastatteluilla ja kyselyllä sekä aiempaan tutkimukseen tutustuen. Valmennuksen suuntaa tutkittiin työpajojen ja haastattelun avulla. Ylipäätään lähes kaikki tutkimusaineisto on vaikuttanut lähes kaikkiin opinnäytetyön osiin. Opinnäytetyössä voidaan nähdä käytetyn myös teoreettista triangulaatiota. Valmennus ja tämän opinnäytetyön prosessi perustuvat sekä strategiselle kehittämiselle että johtamisvalmennukselle, jotka limittyvät ja vuorovaikuttavat läpi työn. (Hirsjärvi ym. 2005, 218.)

Laadullisessa tutkimuksessa pätevyyttä on joskus hankala arvioida, sillä tutkitut tapaukset ovat niin ainutlaatuisia. Arviointia voi tehdä tarkastamalla, sopiiko asialle annettu selitys sen ilmiön kuvaukseen. (Emt., 216–217.) Tässä tapauksessa pätevyyttä voi siis arvioida tarkastamalla, vastaavatko johtopäätökset ja valinnat haastateltujen tarpeisiin. Tuloksiin johtaneiden valintojen esiin tuominen on haasteellista laadullisen tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa (Emt., 217). Johtopäätösten tekeminen tapahtui opinnäytettä tehdessä niin orgaanisesti, että prosessia oli vaikeaa tuoda esiin. Päädyin työtapaan, jossa intuitiivisesti tehtyjä johtopäätöksiä tarkastettiin ja rikastettiin erilaisilla analyysimenetelmillä ja aineiston käsittelyllä. Tämä opinnäytetyö ei perustu hypoteeseille, mutta voi ajatella, että prosessin aikana näitä olettamuksia kuitenkin syntyi ja niitä testattiin aineiston avulla.

Aineiston analyysimenetelmät nousivat strategisen johtamisen työkaluista. SWOT- ja PESTEL-analyytit tulivat valituksi, sillä ne ovat valmennuksen työkaluja ja sopivat kaikenlaisiin organisaatioihin. Mitchellin attribuuttien valinta sidosryhmäanalyysin välineeksi johtui sen yksityiskohtaisuudesta. Sillä oli mahdollista tehdä yksityiskohtaista analyysiä Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen sidosryhmien suhteesta valmennukseen ja toisiinsa.

Kiinnitin aineiston analysoinnissa huomiota siihen, ettei opinnäytetyöstäni koidu sosiaalista tai taloudellista haittaa haastateltaville. Pyrin käsittelemään aineistoa kunnioittavasti. (Kuula 2011, 238–239.) Analyysivaiheessa olin ainoa, joka käsitteli haastatelluaineistoa. Yhdistyskyselyn aineiston käytöstä ja käsittelystä oli sovittu ennen kyselyn lähetystä ja siitä oli informoitu vastaajia. Aineistoa käytetään myös muuhun Sydänliiton kehittämistyöhön joten sitä käsittelevät myös muut henkilöt Sydänliitossa. Opinnäytetyön valmistuttua litteroinnit ja muistiinpanot voidaan luovuttaa jatkotutkimusten käyttöön. Tutkimusaineistoa voidaan käyttää myös opetustarkoituksiin. Aineiston säilyminen ja muuttumattomuus on varmistettu tekemällä siitä kaksi varmuuskopiota. Aineistoa säilytetään tietokoneella, jossa on palomuri, sekä ulkoisella kovalevyllä. Alkuperäiset haastattelunauhoitukset tuhotaan tutkimuksen päätyttyä. (Emt., 114–116).

6.2 Jatkokehittämisen ja tutkimuksen tarpeet

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty Hyvä sydänyhdistys -valmennukseen vaikuttavat sydänyhdistysten toimintaympäristön muutokset sekä yhdistysten nykytila ja siitä nousevat palvelutarpeet. Yhdistystoiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhkat ja mahdollisuudet on koottu valmennuksen pohjaksi. Lisäksi on kuvattu valmennuksen missio, visio, tavoitteet ja toivotut vaikutukset. Valmennuksen käytännön toteutuksesta on kuvattu keinoja ja rooleja sekä valmennuskoulutuksen rakennetta. Toteutuksen suunnittelussa on kuitenkin vielä tehtävää. Valmentajien tarpeisiin voidaan vastata yhä paremmin kehittämällä valmennuksen roolitusta, sisältöä ja työkaluja.

Opinnäytetyön aineiston pohjalta kehitettiin yhdistysvalmennuksen prosessia ja koulutusta. Koska ne ovat valmennuksen toimenpiteitä, vaativat ne jatkuvaa kehittämistä valmennuksen tulosten ja saadun palautteen perusteella.

Lisää työkaluja tarvitaan erityisesti yhdistyksen sidos- ja kohderyhmien tarpeiden ja toiveiden selvittämiseen, strategisten valintojen tekemiseen sekä pysyvän muutoksen läpiviemiseen yhdistyksessä. Työkalujen kehittäminen on haastavaa siksi, että yleisesti strategiaprosessien tueksi kehitetyt lomakkeet ja materiaalit nojaavat usein vahvasti liiketoiminnalle, kilpailulle ja taloudelliselle menestykselle (kts. Santalainen 2009). Jotta voidaan varmistua siitä, että työkalut ovat käyttökelpoisia yhdistyksille, tulisi niitä kehittää yhdessä yhdistysten kanssa. Yhteiskehittämiseen tulisi kuulua sen miettiminen, miten yhdistyksen menestystä voi mitata. Tätä työtä on aloitettu sydänyhteisössä sekä tässä työssä että Karjanlahden opinnäytetyössä sydänyhdistysten elinvoimaisuudesta. Menestyksen mittareiden määrittelystä on hyötyä työkalujen rakentamisessa, sillä tavoitteet ohjaavat yhdistyksen valintoja ja priorisointia.

Keskusteluissa on noussut esiin selkeä tuoteidea, jonka avulla strategista kehittämistä voisi helpottaa. Tuote on korttipakka, jossa on kolmenlaisia kortteja. Yhdelle kortille on kuvattu yksi menetelmä, joka on helppoa ottaa käyttöön saman tien. Joissakin kortteissa on merkintä, että ennen niiden käyttöä pitäisi ensin suorittaa jokin muu kortti. Arviointikorteissa on työkaluja nykytilan arviointiin: itsearviointia, toimintaympäristön arviointia, SWOT-analyysyjä ja muita vastaavia. Kehittämiskorteissa on työkaluja arvioinnista nousseiden kehittämiskohteiden jatkotyöstöön. Jalkautuskorteissa on mene-

telmiä muutoksen viemiseksi arkeen, kuten vuosikello ja toimintasuunnitelma. Korttipakan tavoitteena on yksinkertaistaa kehittämistä niin helpoksi, että siinä onnistuu ilman akateemista koulutusta.

Valmentajien tukemisessa tulisi kehittää erityisesti roolitusta: millaista tukea he saavat sydänpiiriltä, millaista Sydänliitolta? Ehdotuksena on yhtenäistäminen muiden vastuuroolien kanssa. Sydänpiiri toimii valmentajan lähitukena ja huolehtii tämän jaksamisesta sekä koordinoi paikallista valmennustoimintaa. Sydänliitto tuottaa valmentajille koulutusta ja materiaalia, kuten työkaluja ja markkinointimateriaalia. Roolitus vaatii aktiivisia toimia Sydänliitolta, jotta piirit sitoutuvat valmentajien tukemiseen. Viestintäkanavia sekä valmentajien ja eri organisaatiotasojen että yhdistysten kesken tulisi kehittää tukemaan vuorovaikutusta.

Yhdistysvalmennus ei sovellu kaikissa tilanteissa eikä kaikille yhdistyksille. Sydänliitolle olisi hyvä luoda yhdistystoiminnan strategia, joka ohjaisi elinvoimaisuuden edistämistä sydänyhteisössä. Priorisoimalla ja tekemällä valintoja voidaan löytää tehokaimmat yhdistysten tukemisen tavat. Strategian luomisessa ottaa sydänpiirit mukaan kehittämiseen ja kuulla yhdistyksiä niiden tarpeista. Yhdistyksiä olisi syytä kategorisoida erilaisiin ryhmiin, jotta niille voisi luoda omat täsmätyökalunsa. Osalle yhdistyksistä riittävät valmennuksen materiaalit omatoimisesti käytettynä, osa tarvitsee valmennusta ja osa on niin kriisissä, että hallitus kaipaav vierellä kulkijaa ja tekijää avukseen. Myös yhdistyksille sydänpiireissä ja sydänliitossa järjestettävät koulutukset kaipaavat parempaa kokonaiskoordinaointia ja koulutus suunnitelmaa, joka perustuu yhdistysten osaamiskartoitukselle.

Yhdistystoiminnan kehittäminen ei voi perustua kokemukselle parhaista valinnoista, vaan sitä tulee tehdä tavoitteellisesti tutkimustiedon ja datan pohjalta. Toisin sanoen, Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen keinoja tulisi käyttää myös yhdistystoiminnan tuen kehittämiseen Sydänliitossa.

LÄHTEET

- Aalto-Kallio, Mervi & Saikkonen, Paula & Koskinen-Ollonqvist, Pirjo 2009. Arvioinnin kartalla: matka teoriasta käytäntöön. Pori: Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Ahola, Jyrki 2014. Kyllä se kannatti! Liekeissä – kun yhdistystoiminta on sydämen asia -blogissa. <http://hyva-sydanyhdistys.blogspot.fi/2014/12/kylla-se-kannatti.html>. Viitattu 14.3.2017.
- Ahola, Jyrki & Perkiömäki, Reijo 2018. Yhteinen kirjallinen vastaus haastattelukysymyksiin. Helsinki 2018. Bergström, Cecilia
- Banz, Martha 2015. Coaching adult volunteers through the lifespan. *New Directions for Adult and Continuing education*, no. 148.
- Bergström, Cecilia 2017. Kohti elinvoimaista yhdistystoimintaa Etelä-Pohjanmaalla. Viitattu 6.4.2018. <https://sydan.fi/terveys-ja-hyvinvointi/kohti-elinvoimaista-yhdistystoimintaa-etela-pohjanmaalla>
- Bergström, Cecilia 2018. Tutkimuspäiväkirja. Helsinki 2018.
- Brax, Tuija 2017. Laaturekisteri – vai pitäisikö sanoa hyvien lisävuosien rekisteri? *Sydän* 5/2017.
- Cox, Elaine & Bachkirova, Tatiana & Clutterbuck, David 2014. Theoretical traditions and coaching genres: mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources* 2914, vol. 16(2). 139-160.
- Di Domenico, Stefano I. & Ryan, Richard M. 2017. The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. *Front. Hum. Neurosci.* 11:145.
- Ellinger, Andrea & Kim, Sewon 2014. Coaching and human resource development: examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources* 2914, vol. 16(2). 127-138.
- Eriksson, Esa & Arnkil, Tom Erik & Rautava, Marie, 2006. Ennakointiallogeja huoltojen vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakes.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Evilä, Anna 2013. Järjestön jäsenmäärän kasvattaminen. Pääkaupunkiseudun Partiolaisten jäsenmäärän kasvu 2012–2013. Humanistisen Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.
- Hagen, Marcia & Peterson, Shari 2014. Coaching scales: a review of the literature and comparative analysis. *Advances in Developing Human Resources* 2914, vol. 16(2). 222-241.
- Harju, Aaro 2004. Osallisuus. Viitattu 23.4.2018. https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/osallistuminen_ja_vaikuttaminen/aiemmat_artikkelit/osallisuus
- Harju, Aaro & Ruuskanen-Himma, Eila 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

- Heikkinen, Hannu L. T. 2007. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistus-seura.
- Helsingin Sydänpiiri 2015. Liekki-hankkeen loppuraportti 2010-2014. Helsinki: Helsingin Sydänpiiri ry.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jurvansuu, Sari 2002. Paikallisyhdistysten menestystekijät. Viitattu 15.3.2017. http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto-_ja_yhdistystoiminta/paikallisyhdistysten_menestystekijat.
- Järjestötoimikunta. Sydänliiton hallituksen nimeämä järjestötoimikunta. Helsinki 2017. Bergström, Cecilia.
- Järvelä, Aaro. Entinen toiminnanjohtaja, Etelä-Suomen Sydänpiiri. Tuusula 2017. Bergström, Cecilia.
- Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Karjanlahti, Heidi 2017. Elinvoimaa sydänyhdistyksille Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun ylemmän tutkinnon opinnäytetyö.
- Karstulan Seudun Sydänyhdistys. Karstula 2018. Bergström, Cecilia.
- Kokko, Riitta-Liisa 2007. Tulevaisuuden muistelu -palaveri – toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007):2. 166-174.
- Kuula, Aila 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuuluvainen, Salla 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Kristiansen, Per & Rasmussen, Robert 2014. Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method. Hoboken: Wiley.
- Lahden Sydänyhdistys. Lahti 2018. Bergström, Cecilia.
- Loimu, Kari 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Maltbia, Terrence & Marsic, Victoria & Ghosh, Rajashi 2014. Executive and organizational coaching: a review of insights drawn from literature to inform HRD practice. Advances in Developing Human Resources 2914, vol. 16(2). 161-183.
- Mitchell, Ronald K. & Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997).
- Meneghetti, Milena 2011. Executive and managerial coaching in nonprofits. Critical leadership development. Teoksessa Connors, Tracy (toim.) Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success. Englanti: Wiley.

- Oikeusministeriö 2017. Kohti autonomista ja elinvoimaista kansalaisyhteiskuntaa. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan toimintasuunnitelma 2017–2021. Oikeusministeriön julkaisu 49/2017.
- Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Ruuskanen, Petri 2016. SOSTE Järjestöbarometri 2016. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Pekola-Sjöblom, Marianne 2016. Kuntalaiset ja kunnat muutoksessa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 31. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Piispanen, Eeva-Riitta 2018A. Sydänliitto kysyy: kenellä on vastuu sydänpotilaan kokonaisvaltaisesta hoidosta? Sydän 1/2018.
- Piispanen, Eeva-Riitta 2018B. Tuija Brax selvittää järjestöjen roolia sote- ja maakuntamallissa. Sydän 2/2018.
- Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. Helsinki: Talentum.
- Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Viitattu 11.5.2017.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2011. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruoko, Timo. Entinen järjestöjohtaja, Suomen Sydänliitto. Tuusula 2017. Bergström, Cecilia.
- Salon Sydänyhdistys. Salo 2018. Bergström, Cecilia.
- Salo, Ville 2017A. Jäsenmaksukehitys Sydänliitossa 2011-2016.
- Salo, Ville 2017B. Sydänyhteisön jäsenmäärät.
- Salo, Ville 2017C. Sydänliiton jäsenten ikäjakaumat.
- Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.
- Sisäministeriö 2018. Rahankeräyslain täysremontti toteutumassa - työryhmä ehdottaa merkittäviä helpotuksia keräysten järjestämiseen. Viitattu 6.4.2018. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410869/rahankeräyslaintäysremontti-toteutumassa-työryhmä-ehdottaa-merkittäviä-helpotuksia-keräysten-järjestämiseen
- Showers, Beverly & Joyce, Bruce 1996. The evolution of peer coaching. Educational Leadership, vol. 53, no 6. 12-16.
- Sitra 2016. Megatrendit. Matka tulevaisuuteen. Viitattu 25.4.2018. <https://media.sitra.fi/2016/01/10093022/2017-07-05-Sitra-megatrendikortit-web-FIN.pdf>
- Sydänliitto 2015. Suomen Sydänliitto ry:n säännöt. Hyväksytty syyskokouksessa 24.10.2015.
- Sydänliitto 2017A. Hyvä sydänyhdistys -koulutusmateriaali. Helsinki: Suomen Sydänliitto.
- Sydänliitto 2017B. Toimintasuunnitelma 2018.
- Sydänliitto 2018A. Sote-uudistuksen tulee johtaa saumattomiin hoitopolkuihin. Sydän 3/2017.

- Sydänliitto 2018B. Sydänyhteisön toimintatiedot vuodelta 2017. Helsinki: Sydänliitto.
- Sydänliitto 2018C. Sydänyhteisön järjestötoimikunta. Liittohallituksen hyväksymä asiakirja 1/2018. Helsinki 2018.
- Sydänliitto 2018D. Sydänliiton jäsenrekisteri Kilta. Viitattu 22.3.2018.
- Sydänliitto 2018E. Liikkuva yhdistys. Viitattu 2.4.2018. <https://sydanliitto.fi/yhdistysnetti/sydanterveys/liikunta/liikkuva-yhdistys>
- Sydänliitto 2018F. Sydänliiton hallinto. Viitattu 2.4.2018. <https://sydanliitto.fi/hallinto>
- Syrjälä, Leena 2015. Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 247–261.
- Taloustutkimus 2016. Kansalaisjärjestöjen taloudellisten toimintaedellytysten nykytila 2016. Helsinki: VaLa, KANE, Kepa, SOSTE ja Valo.
- Tilastokeskus 2018. Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat. Viitattu 22.3.2018. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/Kuntien_avainluvut__2017/
- THL 2018A. Ennakointidialogit. Viitattu 8.3.2018. https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/ennakointidialogit
- THL 2018B. Kuolleisuuserot – tilastokuviot. Verenkierroelinten sairaudet, menetetyt elinvuodet. Viitattu 30.4.2018. <http://www.terveytemme.fi/kuolleisuuserot/1996-2014/graph/userselect.php>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Valmennuskoulutus 2017. Koulutuksen osallistujien näkemykset valmennuksen hyödyistä, vaikutuksesta ja merkityksestä sekä omasta roolistaan. Koulutuksessa yhdessä tuotettu lista. Helsinki 2017.
- Valmentajat. Koulutetut Hyvä sydänyhdistys -valmentajat. Helsinki 2017. Bergström, Cecilia.
- Valtioneuvosto 2018. Maakunta- ja soteuudistus. Viitattu 13.3.2018. <http://alueuudistus.fi>
- Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007. Fenomenografinen analyysi. Viitattu 14.3.2018. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348597689/1194356567508.html>
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

LIITE 1. Tulevaisuuden muistelu -työpajan kysymykset

Viisi vuotta on kulunut, Hyvä sydänyhdistys -toimintaa on kehitetty ja se toimii nyt juuri niin kuin aina unelmoit.

1. Minua ilahduttaa Hyvä sydänyhdistys -valmennuksessa erityisesti
2. Valmennuksessa keskitytään nykyään
3. Hyvä sydänyhdistys -valmennusta kiitetään, koska
4. Erityisesti kiitosta antavat
5. Mikä Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen kehittämisessä sinua erityisesti ilahdutti (Valmentajana)
6. Mitä itse teit Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen hyväksi?
7. Onko jokin teko, josta olet erityisen ylpeä (vaikka salaisesti)?
8. Saitko jostain tukea? Mistä ja millaista?
9. Mistä olit huolissasi ”silloin viisi vuotta sitten” Hyvä sydänyhdistys -valmennuksen suhteen?
10. Mikä sai huolesi vähenemään?

LIITE 2. Haastattelukysymykset Jyrki Aholan ja Reijo Perkiömäen sähköpostihaastattelussa

1. Mikä oli alkuperäinen visiosi yhdistysvalmennuksesta?
2. Millaisia kehittämisen kohteita havaitsit ensimmäisessä versiossa mallista?
3. Mitkä olivat ensimmäisen mallin helmet ja innovaatiot?
4. Miksi yhdistysvalmennus on tärkeää?
5. Mitä vaikutuksia yhdistysvalmennuksella on ollut? Mitä vaikutuksia sillä voisi olla?
6. Millainen prosessi edistäisi parhaiten yhdistysvalmennuksen hyötyjen leviämistä?
Millaisia rooleja eri organisaatiotasoilla tulisi olla?
7. Mihin tulevaisuuden haasteisiin valmennus voi vastata?
8. Millaiset yhdistykset hyötyvät valmennuksesta?
9. Millaista muuta tukea yhdistykset tarvitsevat toimintansa kehittämiseen?
10. Mitkä ovat avaimet yhdistysvalmennuksen onnistumiselle?

LIITE 3. Sydänyhdistysten puheenjohtajille lähetetyn kyselyn kysymykset

1. Vastaajan sydänpiiri (lista piireistä)

2. Kuinka hyvin paikallisyhdistysten menestystekijät (Sari Jurvansuu, 2002, kys. 1-7) ja menestyksen mahdollistajat toteutuvat yhdistyksessänne? 0 = ei toteudu toiminnassamme, 4 = toteutuu erinomaisesti.

- Sitoutunut hallitus ja ydinjoukko
- Koulutusmyönteisyys
- Valmius ottaa vastaan haasteita ja sietää riskejä
- Jäsenten mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan ja sen toteuttamiseen
- Avoimuus toimintaympäristön muutoksille, uudistuminen
- Monipuoliset toimintatavat ja osallistumismahdollisuudet
- Ajantasaiset viestinnän keinot, jotka tavoittavat
- Yhteistyö yhdistysten, yritysten ja viranomaisten kanssa
- Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus
- Tietotekniikan hyödyntäminen
- Sydänpiirin palveluiden hyödyntäminen

3. Mitkä näistä tekijöistä ovat esteitä yhdistyksenne menestykselle?

- Välimatkat
- Tilojen puute
- Rahan puute
- Ajanpuute
- Osaamisen puute
- Toimijoiden puute
- Yhdistyksen ikärakenne
- Kilpailu muiden toimijoiden kanssa
- Vapaaehtoistoiminta ei kiinnosta
- Aktiivitoimijoiden jaksaminen
- Liikaa toimintaa, liian vähän toimijoita
- Yhdistyksen toimintaympäristö (esim. kunnan ikärakenne)
- Esteitä ei ole
- Muu, mikä?

4. Minkälaista apua yhdistyksenne tarvitsisi menestymisensä tueksi? _____

5. Tarvitsetteko tukea johonkin seuraavista toimintanne osa-alueista?

- Tavoitteiden kirkastaminen
- Toiminnan kehittäminen
- Toiminnan suunnittelu
- Hallituksen työskentely
- Hallituksen ilmapiiri
- Hallituksen sisäinen tiedonjako (esim. kokousten valmistelu, pöytäkirjojen säilytys)
- Toiminnan johtaminen
- Uusien aktiivitoimijoiden löytäminen

- Emme tarvitse tukea näissä asioissa
- Muu, mikä?

6. Mistä yhdistyksenne saa apua toimintansa kehittämiseen? Mistä haluaisitte saada apua toimintanne kehittämiseen? Saamme apua / Haluamme saada apua

- Sydänliitolta
- Sydänpiiriltä
- Muilta sydänyhdistyksiltä
- Muilta yhdistyksiltä
- Hyvä sydänyhdistys -valmentajalta
- Kunnalta
- Emme mistään
- Emme tarvitse tukea
- Muualta, mistä?

7. Mitkä ovat mielestänne kolme tärkeintä sydänyhteisön toiminnan painopistettä vuonna 2019? 1. ____ 2. ____ 3. ____ (Ei käytetty opinnäytetyön aineistona)

8. Kuinka paljon arvioitte näiden yhteiskunnan muutosten vaikuttavan yhdistyksenne toimintaan?

- Elinikien pidentyminen
- Ikäluokkien koon pienentyminen
- Kaupungistuminen ja maaseudun väestörakenteen muutos
- Maahanmuuton ja siirtolaisuuden lisääntyminen esimerkiksi ilmastonmuutoksen, konfliktien ja työn etsimisen vuoksi
- Julkisten resurssien pieneminen
- Vapaaehtoistoimintaan sitoutumisen väheneminen
- Eriarvoistumisen lisääntyminen
- Digitalisaation vauhdin kiihtyminen
- Terveyden ja hyvinvoinnin korostuminen

9. Mitkä näistä kokonaisuuksista näette sydänyhdistyksen tehtäviksi, mitkä ovat sydänpiirin tehtäviä ja mitkä Sydänliiton? Yhdistys / piiri / liitto

- Koulutuksen järjestäminen yhdistyksen aktiivitoimijoille
- Yhdistyksen arjen haasteissa auttaminen
- Materiaalin tuottaminen yhdistysten toimintaan
- Yhdistystoiminnan kehittämisen tukeminen
- Yhdistyksen toimintaresursseihin (raha, tilat) vaikuttaminen
- Paikallinen vaikuttaminen
- Maakunnallinen vaikuttaminen
- Valtakunnallinen vaikuttaminen
- Tapahtumien ja tilaisuuksien järjestäminen
- Kerhojen ja ryhmien järjestäminen
- Keskustelu- ja yhdessäolotilaisuuksien järjestäminen
- Ihmisten kohtaaminen
- Vertaistuen tarjoaminen
- Sydänpotilaiden fyysisen ja henkisen kuntoutumisen tukeminen (kuntoutuskurssit, liikunnallinen kuntoutus ym.)

- Neuvonta- ja mittaustoiminnan järjestäminen
- Sydänterveys- ja hyvinvointitiedon tuottaminen
- Sydänterveys- ja hyvinvointitiedon jakaminen
- Sydänyhteisön näkyvyyden edistäminen

10. Onko Sydänliitolla, sydämpiireillä ja sydänyhdistyksillä mielestänne muita toimintamuotoja näiden lisäksi? Kenen vastuulla niiden järjestäminen on? ____ (Ei käytetty opinnäytetyön aineistona)

11. Kuinka hyvin sydänyhteisön sisäinen viestintä mielestänne toimii? 0 = erittäin huonosti, 4 = erittäin hyvin (Ei käytetty opinnäytetyön aineistona)

12. Miten kehittäisitte sydänyhteisön sisäistä viestintää? ____ (Ei käytetty opinnäytetyön aineistona)

LIITE 4. Valmentajakoulutuksen palautekysely

1. Sukupuoli
2. Koulutustausta
3. Mikä oli parasta koulutuksessa? ____
4. Mitä odotuksia ja tavoitteita sinulla oli koulutukseen tullessasi? ____
5. Mitkä olivat tärkeimmät asiat, jotka opit tai oivalsit koulutuksessa? ____
6. Arvioi, miten seuraavat asiat tukivat koulutuksessa oppimistasi (Heikosti/ Välttävästi/ Kohtalaisesti/ Hyvin/ Erinomaisesti/ En osaa sanoa)
 - Osaamistavoitteet
 - Koulutuksen aikataulutus ja eteneminen Koulutussisällöt
 - Kouluttajan asiasisällön hallinta
 - Käytetyt opetusmenetelmät
 - Käytetyt materiaalit
 - Kouluttajan opetustaidot
 - Oppimisilmapiiri
 - Koulutustilat
7. Mikä on paras muistosi koulutuksesta? ____
8. Miten koulutusta voisi mielestäsi kehittää? ____
9. Mitä teet seuraavaksi, nyt kun olet käynyt valmentajakoulutuksen? ____
10. Kerro vielä jokin kiva pieni yksityiskohta koulutuksesta ____
11. Vastauksiani saa käyttää valmennuksen ja koulutuksen markkinointiin (Kyllä/Ei)

LIITE 5. Sydänyhdistyksen hallituksen toiminnan itsearviointi

a. Kuinka hyvin paikallisyhdistysten menestystekijät toteutuvat yhdistyksessänne?

0 = ei toteudu toiminnassamme, 1 = toteutuu osittain, 2 = toteutuu hyvin, 3 = toteutuu erinomaisesti.

1. Sitoutunut hallitus ja ydinjoukko	0	1	2	3
2. Koulutusmyönteisyys	0	1	2	3
3. Valmius ottaa vastaan haasteita ja sietää riskejä	0	1	2	3
4. Jäsenten mahdollisuus vaikuttaa yhdistyksen toimintaan ja sen toteuttamiseen	0	1	2	3
5. Avoimuus toimintaympäristön muutoksille	0	1	2	3
6. Monipuoliset toimintatavat ja osallistumismahdollisuudet	0	1	2	3
7. Ajantasaiset viestinnän keinot, jotka tavoittavat	0	1	2	3

Miksi menestystekijät toteutuvat tai eivät toteudu?

b. Haasteita toiminnassamme, joihin toivomme löytävämmme ratkaisuja

0 = paljon kehitettävää, 1 = melko paljon kehitettävää, 2 = hieman kehitettävää, 3 = toteutuu erinomaisesti

1. Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus	0	1	2	3
2. Aktiivisten toimijoiden sitoutuminen, innostus	0	1	2	3
3. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa	0	1	2	3
4. Hallituksen työskentely, johtaminen	0	1	2	3
5. Jäsenviestintä	0	1	2	3
6. Jäsenten osallistumishalukkuus	0	1	2	3
7. Osaaminen (esim. johtaminen, vertaistuki, liikunta)	0	1	2	3
8. Halukkuus koulutukseen	0	1	2	3
9. Markkinointi ja ulkoinen viestintä	0	1	2	3
10. Rahoitus, toimitilat, toiminnan edellytykset	0	1	2	3
11. Toiminnan jäsenlähtöisyys	0	1	2	3
12. Jäsenhankinta	0	1	2	3

Mikä näissä on erityisesti haasteellista?

c. Tärkeimmät jäsenyyppimme (esim. sydämestään sairastuneet, läheiset, ammattilaiset, terveydestään kiinnostuneet, riskiryhmään kuuluvat)

- 1.
- 2.
- 3.

d. Tärkeimmät yhteistyökumppanimme (esim. kunnat, julkiset terveystaluiden tuottajat, apteekit, muut yhdistykset, yritykset, oppilaitokset)

- 1.
- 2.
- 3.

LIITE 6. Yhdistysten itsenäisen kehittämispäivän ohjeistus

Vaihdetaan maisemaa – sydänyhdistyksen kehittämispäivä

Kannustamme sydänyhdistyksiä järjestämään toiminnan kehittämispäivän Suomen luonnon päivänä 25.8. Elokuun lopussa on hyvä vaihtaa maisemaa, ja luonnossa oleminen helpottaa tulevan toiminnan visiointia. Samalla syntyy pohja yhdistyksen toimintasuunnitel- maksi vuodelle 2019.

Voitte valita kehittämisen kohteeksi koko yhdistyksenne toiminnan tai yhden toiminnan osa-alueista. Sydänliitto tarjoaa arviointityökaluja yleiseen yhdistystoimintaan, yhteistyöhön ja liikuntatoimintaan. Voitte kuitenkin valita muunkin aiheen ja keskustella siitä valitse- mallanne tavalla.

Päivän tavoitteena on kehittää yhdistyksen toimintaa pitkäjänteisesti arvioinnin pohjalta. Kannustamme selvittämään myös jäsentenne ja sidosryhmienne (esim. yhteistyökumppanit, rahoittajat, viranomaiset, kilpailijat) ajatuksia ja odotuksia yhdistyksenne toiminnalle en- nen kehittämispäivää. Selvityksen voi tehdä esimerkiksi soittelemalla tai tekemällä kyse- lyn.

Miksi toiminnan suunnittelu ja kehittäminen on tärkeää?

- Innostuminen: Haaveilu ja visioiden maalailu luo toimintamotivaatiota ja merkityksel- lisyys-tunnetta.
- Uudistuminen: Pitkän tähtäimen suunnitelmat ajavat yhdistyksen toimintaa eteen- päin.
- Selkeys: Tiedetään, mitä pitää tehdä.
- Onnistuminen: kun tavoitteet on asetettu tiedetään myös, milloin niihin päästään.
- Kasvu: Suunnitelmallinen ja selkeä toiminta vetää uusia ihmisiä mukaan jäseniksi ja toimijoiksi.

Näistä voitte keskustella kehittämispäivässä

1. Nähdään metsä puilta: missä mennään?

- Keskustelkaa yhdistyksen nykytilanteesta
- Mikä toiminnassanne on tärkeää?
- Mikä menee hyvin, mikä voisi mennä paremmin?
- Mitkä ovat yhdistyksenne vahvuudet?
- Miten maailma tulee muuttumaan? Miten muutokset vaikuttavat meihin?

Työkaluina voitte käyttää:

- Yhdistyksen itsearviointi
- Sydänyhdistyksen yhteistyön arviointi ja suunnitelma (UUSI TYÖKALU!)
- Liikuntatoiminnan arviointi: liikuntaruudukko ja ITE-itsearviointi
- Toimintaympäristön arviointilomake
- Toiminta-analyysi (SWOT)

2. Katse kaukaisuuteen: mihin mennään?

- Missä haluamme olla viiden vuoden kuluttua?
- Mitkä ovat yhdistyksemme tahtotila, tavoite, perustehtävä ja arvot? (vrt. Sydänliiton strategia) Tarkistakaa myös yhdistyksenne säännöt.

3. Puhjetaan kukkaan: miten suunnitelmat toteutetaan?

- Mitä täytyy tapahtua, jotta saavutamme unelmamme?
- Mitä tehdään, kenelle ja miten?
- Seuraavan 2-3 vuoden tavoitteet

4. Sitä niittää mitä kylvää: mitä tehdään ensi vuonna?

- Tavoitteet, joiden saavuttamista voi seurata
- Keinot tavoitteisiin pääsemiseksi
- Aikataulukutus ja vastuut

Työkaluna sydänyhdistysten toimintasuunnitelmapohja

LIITE 7. Valmennuksen työkalut

Valmennuksen työkalut löytyvät osoitteesta <https://sydanliitto.fi/yhdistysnetti/jarjestoiminta/hyva-sydanyhdistys>.

Työkaluja voi myös tiedustella Sydänliitosta.