

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Palveluihin puhtia muotoiluajattelulla
Kansalaisfoorumin jäsenpalveluita kehittämässä

Minna Lepistö

Yhteisöpedagogi ylempi AMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(4/2020)



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, Yhteisöpedagogi ylempi AMK

Tekijä: Minna Lepistö

Opinnäytetyön nimi: Palveluihin puhtia muotoiluajattelulla – Kansalaisfoorumin jäsenpalveluita kehittämässä

Sivumäärä: 67 ja 14 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Pia Houni ja Reijo Viitanen

Työn tilaaja(t): Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry:n ja sen ylläpitämän opintokeskus Kansalaisfoorumin jäsenpalveluita. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä haettiin vastauksia siihen, mitä palveluita jäsenliitot käyttivät ja minkälaisia palveluita he jatkossa toivoivat. Samalla luotiin pohjaa tulevaisuudelle, jossa jäsenpalveluiden kehittäminen voisi tapahtua entistä vahvemmin jäsenliittojen toimijoiden tarpeista käsin. Tavoitteena oli, että Kansalaisfoorumi tuottaisi sellaisia sivistys-, koulutus- ja kehittämispalveluita, joita jäsenet kokevat tarvitsevana.

Aineisto koostui jäsenliittojen hallitusten jäsenille sekä työntekijöille suunnatusta verkkokyselystä, joka antoi perustiedot siitä, miten hyvin palvelut tunnetaan ja miten ne vastaavat toimijoiden tarpeeseen. Yksityiskohtaisempaa tietoa jäsenpalveluiden tilasta saatiin jäsenjärjestöjen liittotason palkatulle- ja luottamusjohdolle toteutetuin teemahaastatteluin.

Tulosten perusteella jäsenpalveluiden käyttöasteessa ja tunnettuudessa oli paljon liittokohtaisia eroja ja jatkossa tuleekin kiinnittää entistä ponnekkaammin huomiota jäsenpalveluista viestimisen tapoihin ja väyliin. Myös jäsenoimijoiden perehdyttäminen Kansalaisfoorumin palveluihin tulee systematisoida yhdessä heidän kanssaan sovituin tavoin. Palveluiden käyttäjinä jäsenjärjestöt ovat hyvin erilaisia, joten palveluiden liittokohtaista räätälöintiä tulee jatkaa, vaikka peruspalvelut ovatkin kaikille samat.

Ratkaisuksi toimijoiden vahvempaan osallistuuteen jäsenpalveluiden kehittämisessä opinnäytetyössä esitettiin palvelumuotoilun työtapoja, joiden keskiössä ovat palveluiden käyttäjät tarpeineen. Työn tulosten perusteella Kansalaisfoorumin palvelutarjoaman moninaiset mahdollisuudet eivät laajuudessaan auenneet kaikille jäsenoimijoille. Palvelumuotoilu voi auttaa palveluiden konkretisoinnissa, sillä siinä tyypillisesti visualisoidaan asioita esimerkiksi piirroksin. Myös tässä työssä käytettiin soveltuvien osien kuvituksia selkiyttämään sanomaa ja avaamaan palvelumuotoilun tekniikoita. Työn lopputuloksena syntyivät jäsenpalveluiden parantamiseen tähtäävät kehittämissuosituksset, joista osa toteutettiin opinnäytetyöprosessin aikana ja loput tullaan toteuttamaan tulevaisuudessa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, kehittäminen, vapaa sivistystyö, järjestöt, jäsenyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
NGO and Youth Work, Master of Humanities

Author: Minna Lepistö

Title: Better services by desing thinking – Improving member services of Citizens' Forum

Number of Pages: 67 and 14 attachment pages

Supervisor(s): Pia Houni and Reijo Viitanen

Subscriber(s): Citizens' Forum

The aim of this thesis was to improve member services targeted for seven member organizations of study center Citizens' Forum. Research questions were: What kind of services are now used by the member organisations and what kind of services they would like to have in the Future. Intention was to create base for the future where developing services would happen more closely from the perspective of the member associations. The goal is that Citizens' Forum will produce highly meaningful services for its members.

Research material consisted of an online survey targeted for members of the board and employees of the Citizens' Forum's member organizations. The aim of the survey was to collect basic information on how well they know the services and how valuable those are for them. To deepen understanding of the quality of the services theme interviews were also carried out for the operational and trustee managers of the member organisations.

Based on the findings of the research it was notable that utilization of the services varied a lot among different member associations. It means that in the future it is important to pay attention on how to communicate with members. It is also crucial to systematize together with each member organization how their new employees and board members will be orientated to the services. It is notable that member organisations are very different from each others and the palette of the services must be tailored for each member association.

As a solution to enable stronger participation of the members in a development processes this thesis recommends service design thinking. The clients and in this case members are always in the hub of development when using service design. Based on the results Citizens' Forum's service palette is not completely clear for all member organizations. Service desing can help concretising services because it typically includes visual elements such as paintings. Some illustrations were also used in this thesis to clarify the text and to demonstrate service design methods. Final output of this thesis is list of development recommendations. Some of them were implemented during the thesis process and some will be carried out in the future.

Keywords: service design, development, liberal adult education, associations, membership

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	6
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MÄÄRITTELY JA RAJAUS.....	11
3 OPINTOKESKUS ON JÄRJESTÖJEN OPPILAITOS	12
3.1 Tuntematon järjestöllinen vapaa sivistystyö	13
3.2 Järjestötoiminnan muutokset vaikuttavat jäsenpalveluihin.....	16
4 PALVELUMUOTOILU JA TOIMIJALÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN.....	18
4.1 Palvelujen muotoilusta arvoa jäsenjärjestöjen toiminnalle	18
4.2 Palvelumuotoilun syklisyys kehittämistyössä	22
5 TUTKIMUKSELLISTA KEHITTÄMISTOIMINTAA JA MENETELMÄVALINTOJA	26
5.1 Toimintatutkimuksen syklisyys.....	27
5.2 Kyselystä perustietoa	29
5.3 Teemahaastattelut ymmärryksen syventäjänä	30
5.4 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	33
6 TUNNISTETTUJEN JA TOIVOTTUJEN PALVELUIDEN MERKITYKSET	35
6.1 Koulutustoiminta palveluiden keskiössä	38
6.2 Kulttuuritapahtumien tukija ja sivistyksen äänitorvi	44
6.3 Palveluiden hyödyntämätön voima	46
6.4 Avoimuus ja säännöllinen viestiminen on kaikkien etu.....	50
6.5 Yhteistyön yleisilassa ja palveluiden tunnettuudessa merkittäviä eroja	53

7 KEHITTÄMISSUOSITUKSET	60
LÄHTEET	64
LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Opinnäytetyönäni kehitän Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry:n ja sen ylläpitämän opintokeskus Kansalaisfoorumin jäsenjärjestöyhteistyötä palveluiden näkökulmasta. Keskeisiä kehittämiskysymyksiäni ovat, mitä palveluja jäsenliittojen toimijat tunnistavat ja toisaalta toivovat Kansalaisfoorumin tarjoavan heille. Samalla luon pohjaa sille, että palveluiden kehittäminen voi jatkossa tapahtua yhä jäsenlähtöisemmin. Kehittämistarve nousee työn tilaajan halusta selkiyttää positiotaan suhteessa jäsenliittoihinsa ja jäntevöittää heille suunnattujen palveluiden kokonaisuutta tulevaisuuteen katsoen. Työn tavoitteena on, että jäsenjärjestöille suunnatut palvelut tukevat jatkossa entistä vahvemmin heidän toimintaansa ja, että jäsenistön osallisuus heille suunnattujen palveluiden kehittämisessä mahdollistuu. Tarkoituksena on teoin ja sanoin välittää jäsenjärjestöihin viestiä, että Kansalaisfoorumi haluaa ja pystyy tukemaan heidän toimintaansa ollen rinnalla kulkija heille tärkeissä opinto-, sivistys- ja kehittämistoiminnan prosesseissa.

Työskentelen Kansalaisfoorumissa koulutussuunnittelijana ja pääsin opinnäytetyöni kautta kokemaan roolien moninaisuuden palkattuna työntekijänä ja opiskelijana. Olen viihtynyt työssäni kahdeksan vuotta ja vuosi vuodelta syvällisemmin ymmärtänyt miten opitaan oppilaitoksessa, jolla ei ole varsinaista oppilaitosrakennusta ja, jonka keskeisenä tehtävänä on olla kansalais- ja järjestötoimijoiden kouluttautumisen mahdollistaja (Opintopolku 2020). Minulle on konkretisoitunut järjestö- ja yhdistystoiminnan merkitys jatkuvan oppimisen mahdollistavana yhteisönä ja toiminnan kontekstina. Samanaikaisesti olen oivaltanut, miten merkittävä ja siihen nähden hämmäntävän tuntematon osa suomalaista aikuiskoulutusjärjestelmää on vapaa sivistystyö. Toivon, että tämä opinnäyte osaltaan avaa erityisesti järjestöllisen vapaan sivistystyön eli opintokeskustoiminnan maailmaa.

Opinnäytetyössä tutkin ja kehitän jäsenpalveluita niiden Kansalaisfoorumin jäsenjärjestöjen näkökulmasta, jotka olivat jäsenenämme vuosina 2018-2019. Näistä kuusi on taide-, kulttuuri- ja harrastusjärjestöjä ja yksi edunvalvontajärjestö. Roolimme suhteessa jäsenjärjestöihimme on vaihdellut olemassaolomme aikana merkittävästi. Olemme syntyneet vuonna 1972 yhden jäsenliittomme tarpeeseen heidän opintokes-

kukseksensa (Numminen 2011, 718). Vuosien saatossa rooli perustajajärjestön opintokeskuksena on muuttunut ja jäsenliittojen määrä kasvanut. Perustamisen jälkeen työmme oli muutaman vuosikymmenen ajan vahvasti meidät perustaneen jäsenliittomme opinnollisen toiminnan kehittämistä ja osallistumista heidän keskeisiin toimintoihinsa. Myös toimipisteemme sijaitsivat kyseisen järjestön toimistojen yhteydessä. Sittemmin jäseneksemme on liittynyt muitakin valtakunnallisia liittoja ja työn fokus on samalla laajentunut. Vuosituhannen vaihteessa toteutumatta jäänyt organisaatiomuutos, jossa Kansalaisfoorumista kaavailtiin kehittämisorientoitunutta kattojärjestöä jäsenilleen, käänsi toimintaa suuntaan, jossa merkittävä osa työstä kohdentui pariaksi vuosikymmeneksi jäsenistön ulkopuolelle. Pyrkimyksenä oli vahvistaa Kansalaisfoorumin itsenäistä toimijuutta ja roolia koulutusorientoituneena kansalais-, kulttuuri- ja järjestötoiminnan kehittäjänä. Tämä onnistui, mutta samalla yhteys jäsenliittoihin muuttui ja hakee osin vieläkin luontevinta suuntaansa. Uudenlaisen, tämän päivän tarpeita vastaavaan jäsenyhteyden vahvistamiseen pyritään nyt ponnekkaasti.

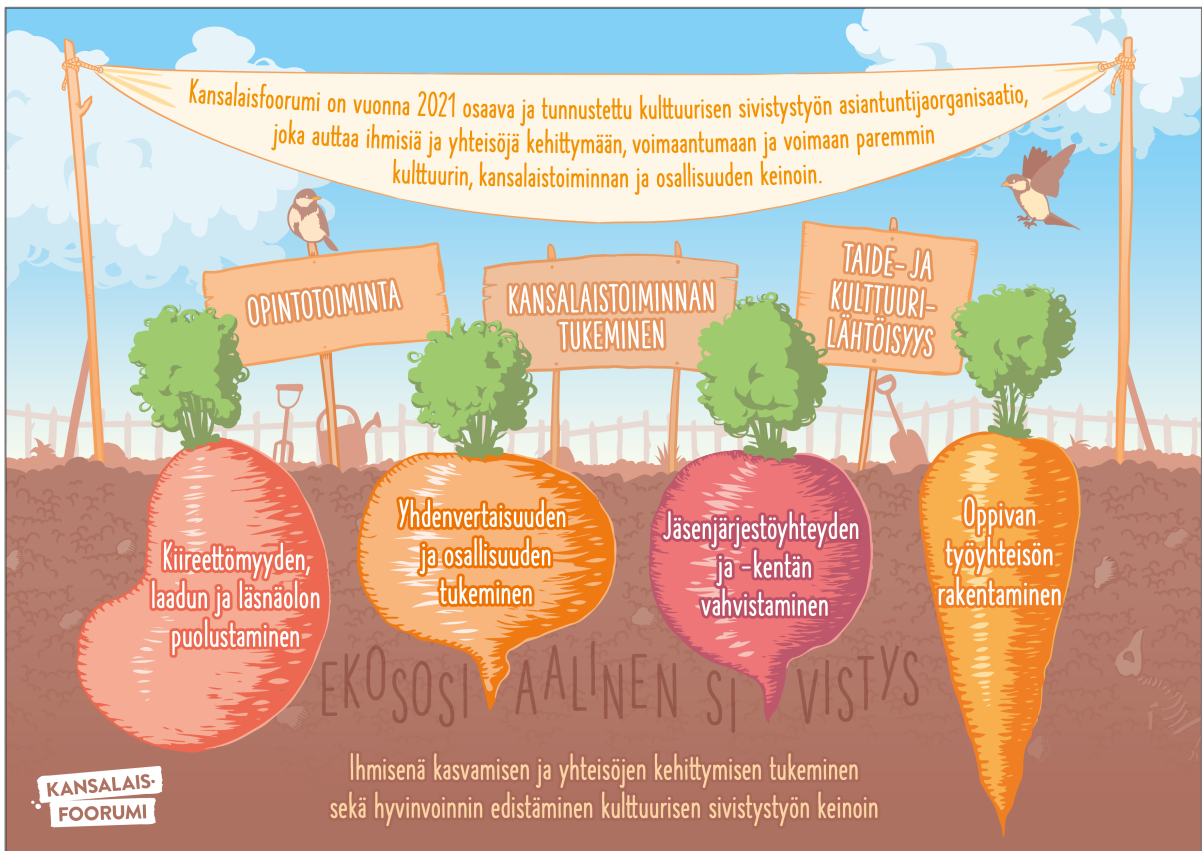
Opintokeskukset ovat järjestötoimijoiden oppilaitoksia ja tekevät järjestöllistä vapaata sivistystyötä (Pehkonen 2008, 11). Yhteiskunnalliset muutokset, kuten väestön ikääntyminen, globalisoituminen, julkisen talouden kipuilu ja hyvinvoinnin polarisoituminen vaikuttavat järjestötoimintaan, sen rakenteisiin ja tarpeisiin uudistua säilyttääkseen elinvoimansa. Lisäksi järjestöjä haastavat toiminnan nykyaikaistamisen paineet, kuten ihmisten ajassa vikkelästi muuttuvat tarpeet, jäsenten lyhytaikainen sitoutuminen toimintaan ja digitaalisuuden lisääntyminen. Järjestön toimintaa pitäisi myös pysyä kehittämään niin, että jäsenet ja muut sidosryhmät tuntevat olevansa merkityksellisiä ja äänensä tulleen kuulluksi. (Heikkala 2015, 23.) Nämä kaikki sekä muut toimintaa muuttavat tekijät vaikuttavat suoraan niihin koulutus-, palvelu- ja sivistystarpeisiin, joita opintokeskusten jäsenliitoilla on ja, joissa opintokeskukset voivat olla merkittävänä tukena järjestöille. Tämän vuoksi järjestötoiminnan nykytilan ja tulevaisuuden tarkastelu on keskeistä opintokeskusten jäsenliitoille suunnattuja palveluita kehitettäessä. Samalla täytyy muistaa, että Kansalaisfoorumikin on paitsi oppilaitos myös sivistysjärjestö, jonka on jäsenjärjestöjensä tavoin pystyttävä uudistumaan, jotta se säilyttää vetovoimansa ja tarpeellisuutensa muuttuvassa yhteiskunnassa ja aikuiskoulutuskentässä. Käytännöllinen kehittämissuunnitelmani nojaa palvelumuotoilun työtappoihin siksi, että niissä asiakas, tapauksessamme jäsenjärjestömme toimija, on aina

keskeisenä kanssakehittäjänä. Ajatuksenani on, että Kansalaisfoorumin jäsenjärjestöjen palvelumuotoiluprosesseissa myös jäsenliittojen toimijat omaksuvat työtapoja, joista voi olla heille hyötyä, kun he etsivät uusia keinoja kohdata jäseniään ja vastata järjestötoiminnan muutoksiin.

Haastetta jäsenliittojen kanssa tehtävälle yhteistyölle ja jouhevalle jäsenpalveluiden kehittämislle aiheuttaa laaja sivistystehtävämme. Opintokeskukset ovat esimerkiksi muutaman viime vuoden aikana saaneet lisää yhteiskunnallisesti merkittäviä sivistystehtäviä mm. aikuisten digi- ja perustaitojen sekä maahanmuuttajien kotouttavan luku- ja kirjoitustaidon opetuksessa. 2000-luvun alusta alkaen vapaan sivistystyön parlamentaarinen ohjaus on voimistunut ja valtiovalta määrittelee entistä vahvemmin vapaan sivistystyön roolia osana koulutuspolitiikkaa. (Harju, Pätäri, Saviniemi, Teräsahde 2019, 65, 72.) Tehtävät eivät nouse pelkästään kotimaisesta koulutustarpeesta, vaan ovat yhteisiä pitkälti kaikille Euroopan Unionin jäsenmaille ja kumpuavat niistä tarpeista, joita eurooppalaisella aikuisväestöllä tutkimustietoon nojautuen on (European Commission 2019). Se on äärimmäinen rikkaus ja mahdollisuus, mutta toisaalta valtava haaste. Meidän olisi järjestöjen oppilaitoksena pystyttävä tarjoamaan jäsenjärjestöillemme mahdollisuus olla mukana näiden koulutustehtävien toteuttamisessa. Järjestöissä on valtava yhteisöissä oppimisen potentiaali ja mahdollisesti myös henkilöitä, jotka ovat tämän koulutuksen kohderyhmää. Toisaalta koulutustoive tulee järjestöillemme ulkoapäin, eikä välttämättä sujahda helposti osaksi heidän perustehtäviään ja strategisia painotuksiaan. Näin ollen sen pohtiminen, minkälaisella palvelulla voisimme opintokeskuksena olla mahdollistamassa näiden intressien yhdistymistä, on iso kysymys.

Laajaa sivistystehtävää toteuttaessa ja Kansalaisfoorumin omaa identiteettiä vahvistaessa jäsenliittojen kanssa tehtävä yhteistyö vaikuttaa kaventuneen liiaksi tiettyihin toimintamuotoihin eikä yhteistyön kaikkea potentiaalia ole hyödynnetty. Toiminnan painopiste on viime vuosien ajan ollut hajaantunutta, kun edellä mainitun esimerkin lisäksi muun muassa hankerahoitus on ohjannut toimintaa suuntaan, jossa uusien yhteistyökumppaneiden etsiminen on ollut välttämätöntä. Jäsenet ovat olleet vaihtelevasti mukana hanketyössä, mutta niistä merkittävä osa on kohdistunut jäsenistön ulkopuolelle. Strategiamme mukaan yksi keskeisimmistä asiakasryhmistämme ovat

elinikäisestä oppimisesta kiinnostuneet ihmiset erityisesti jäsenjärjestöissämme ja olemme nostaneet keskeiseksi painopistealueeksi jäsenjärjestöyhteyden ja -kentän vahvistamisen (Kansalaisfoorumi 2018). Meidän on siis perustellusta syystä aika jäməköittää ja syventää heidän kanssaan tehtävää yhteistyötä ja ennakoida sitä, miltä yhteinen tulevaisuutemme voisi näyttää. Alla olevasta strategiakuvasammme jäsenjärjestöyhteyden ja -kentän vahvistaminen löytyy yhtenä neljästä juureksesta eli toimintamme ydinedellytyksistä.



Kuva 1. Kansalaisfoorumin strategiakuva 2019–2021

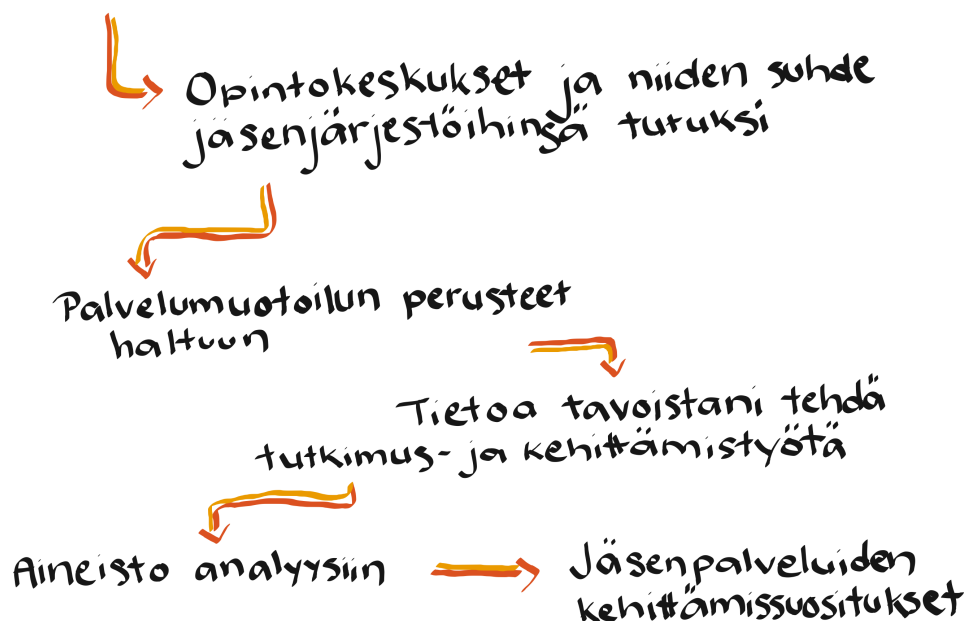
Kehitin jäsenjärjestöille suunnattuja palveluita yhdessä jäsenyhteisöjemme työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja kollegoideni kanssa. Aloitin tiedonkeruun sähköisellä kyselyllä, joka suunnattiin Kansalaisfoorumin jäsenliittojen palkatuille työntekijöille ja luottamushenkilöille. Näin sain yleiskuvan siitä, miten hyvin palvelumme tunnetaan näissä kohderyhmissä. Alustavan kartoituksen jälkeen keräsin syventävää tietoa to-

teuttamalla teemahaastattelut jäsenjärjestöissämme liittotasolla merkittävässä tehtävissä toimiville henkilöille. Tämän tiedon pohjalta kokosin suositukset toimijalähtöiselle jäsenpalveluiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi tulevaisuudessa.

Tarvetta tutkimukselliselle kehittämistyölle on paljon, sillä opintokeskuksia on tutkittu verrattain vähän ja ne ovat ehkä tuntemattomin vapaan sivistysyön oppilaitosmuodoista. Tämä johtune siitä, että koulutuksen ja muun toiminnan järjestäjinä näkyvät usein jäsenliitot ja opintokeskukset jäävät näkymättöminä taustalle. (Pehkonen 2008, 7.) Se tekee tutkimus- ja kehittämisasetelmastani mielekkään, sillä pidän opintokeskusten roolia järjestöjen oppilaitoksina erittäin kiinnostavana ja tutkimisen arvoisena. Tavoitteena on, että tämän opinnäytteen tuloksista hyötyvät myös muut opintokeskukset ja sellaiset toimijat, joiden suhde jäsenjärjestöihinsä on muutoksessa ja uudet tulevaisuuden suunnat etsinnässä. Alla olevassa kuvassa on kiteytettynä työni rakenne.

Opinnäytetyön rakenne

Kehittämistehtävän
raamit



Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MÄÄRITTELY JA RAJAUS

Opinnäytetyössäni tarkastelen ja kehitän palveluita, joita Kansalaisfoorumi tuottaa jäsenjärjestöilleen. Pyrin luomaan entistä parempia edellytyksiä jäsenliittojen toimijoiden osallisuudelle heille suunnattujen palveluiden kehittämisessä. Kansalaisfoorumi haluaa olla olemassa vahvasti jäseniään varten ja kehittää toimintaansa yhdessä heidän kanssaan mietittyjen painopisteiden mukaisesti. Käsitteitä jäsenjärjestöt ja jäsenliitot käytän synonyymeina tarkoittaen jäsenjärjestöjen liittotason toimintaa ja toimijoita eli palkattua henkilöstöä ja liittojen luottamushenkilöitä. Jäsenliitoille suunnattujen palveluiden kehittämisen tulisi olla jatkuvasti käynnissä oleva ja rullaava prosessi, jolle on tavoitteet, joiden toteutumista myös tarkastellaan määräajoin.

Kansalaisfoorumissa palvellaan jäsenistöä monitahoisesti. Teemme yhteistyötä valtakunnallisten jäsenliittojen palkatun- ja luottamushenkilöstön kanssa. Lisäksi kahdessa jäsenliitossamme on vielä piiritason järjestötoimintaa, jota pyrimme tukemaan. Jäsenliittojen jäsenyhdistykset ympäri Suomen voivat myös asioida kanssamme suoraan ja monet tekevätkin näin esimerkiksi hakiessaan yhdistykselleen rahoitusta kurssien järjestämiseen tai yhteisölliseen opintoryhmätoimintaan. Lisäksi Kansalaisfoorumilla on omaa kurssitoimintaa, jonne toivomme jäsenliittojemme jäsenyhdistyksissä toimivien oppimisesta kiinnostuneiden henkilöiden löytävän. Kehittämistyöni rajautuu liittojen kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseen, koska uskon heidän kanssaan tehtävän hyvän ja saumattoman yhteistyön välittyvän lisääntyneenä tukena ja onnistuneena toimintana jäsenistön suuntaan. On tärkeää, että jatkossa myös jäsenliittojen jäsenyhdistyksille ja niissä toimiville ihmisille suunnattuja palveluja ja yhteistyön muotoja kehitetään, mutta tämän opinnäytetyön fokuksen säilyttämiseksi koin tärkeäksi tehdä rajauksen liittotason kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseen. Sitä puoltaa myös se, että opintokeskukset ja sivistysliitot ovat perinteisesti tukiorganisaatioita, joiden tarkoitus on nimenomaan auttaa valtakunnallisia liittoja hoitamaan opinnollista ja sivistyksellistä tehtäväänsä mahdollisimman hyvin.

Kehittämistyöni yksi tärkeistä ulottuvuuksista on saada Kansalaisfoorumiin työyhteisönä varmuus siitä, että meillä tehdään oikeita asioita, jotka tulevat jäsenliitoissa todelliseen tarpeeseen. Osalla työntekijöistämme on henkilökohtaisesti hahmottunut kuva siitä, miten jäsenten palvelemista resursoidaan muun työn lomassa ja mikä on

tehtävämme suhteessa heihin. Osa taas hakee tasapainoa sen kanssa, minkälainen osa omasta työpanoksesta pitäisi kohdentua jäsenistöön ja millaisia palveluita itseasiassa pitäisi pystyä heille tarjoamaan. Itse kaipaan työyhteisöömme yhteisiä pelisääntöjä siitä, miten jäsenliitot ovat mukana tai tulevat huomioiduksi toimintamme kokonaisuudessa. Toivon, että opinnäytetyöni osaltaan tukee tätä tarkoitusta sekä antaa työyhteisön yhdessä hyväksymän väkevän taustan oman työn organisoinnille.

Kansalaisfoorumi on organisaatio, jossa työntekijöillä on paljon vastuuta ja valtaa jäsenpalveluiden kehittämisessä. Lähes kaikkea kehittämistoimintaamme voidaan pitää työyhteisölähtöisenä kehittämisenä, jossa kehittämisen kohde ja tavat kehittää määritellään työyhteisössä (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 26). Tärkeä osa opinnäytetyöprosessiani onkin tutkimani tiedon ja tekemäni kehittämistyön läpinäkyvyydestä huolehtiminen ja esille nousseista asioista keskusteleminen kollegoideni kanssa. Jäsenpalveluiden toimijalähtöinen kehittäminen tulee jatkossa vaatimaan paitsi oman panokseni jatkuvuuden myös erisuuruisen määrän kaikkien työntekijöidemme panosta. Kaiken toiminnan kehittämisen ja omien työtapojen muuttaminen edellyttää kykyä tarkastella tekemistään oppimisennälkäisesti ja kriittisesti. On äärimmäisen hedelmällistä arvioida omia jäsenpalveluihin liittyviä toimintatapoja yhdessä työyhteisön kanssa, jolloin muutkin sen jäsenet altistavat aikaisemmin oppimansa ja tekemänsä rohkeasti kyseenalaiseksi. Kyse on oman toiminnan reflektiosta, jonka avulla työntekijät pyrkivät ymmärtämään, miksi asiat tapahtuvat tietyllä tavalla ja minkälaiset eri seikat vaikuttavat toiminnan taustalla. (Vataja 2009, 56.)

3 OPINTOKESKUS ON JÄRJESTÖJEN OPPILAITOS

Suomessa on yli 100 000 rekisteröityä yhdistystä, joiden toimintaan osallistuu merkittävä määrä ihmisiä (Patentti- ja rekisterihallitus 2020). Järjestöissä tapahtuu valtava määrä arkisissa ja yhteisöllisissä tilanteissa oppimista. Tämän työn hiljaisena taustavaikuttajana toimivat muun muassa 12 opintokeskusta. Ne mahdollistavat järjestöissä tapahtuvaa oppimista monin tavoin, esimerkiksi tuottamalla oppimateriaalia toimijoiden tarpeisiin ja kanavoimalla pedagogista tukea ja valtion rahallista avustusta jäsenjärjestöilleen. (Opintokeskukset ry 2017.) Nonformaali eli ei tutkintotavoitteinen oppiminen on jyrkempi osa suomalaisuutta. Nonformaalia koulutusta toteuttavat esimer-

kiksi vapaan sivistystyön oppilaitokset (Tilastokeskus 2020). Opintokeskukset toteuttavat koulutustoiminnastaan suurimman osan yhteistyössä jäsenjärjestöjensä kanssa eri puolilla Suomea. Näihin koulutuksiin osallistuu vuosittain noin 427 405 ihmistä. (Opintokeskukset ry 2017.) Opintokeskusten rahoituksesta valtaosa tulee vapaan sivistystyön määrärahoista opetus- ja kulttuuriministeriöltä (Laki vapaasta sivistystyöstä 21.8.1988/632).

3.1 Tuntematon järjestöllinen vapaa sivistystyö

Jos ihmisiltä kysytään, ovatko he opiskelleet vapaan sivistystyön piirissä, moni empii vastaustaan tovin. Tiedusteltaessa ketkä kaikki ovat osallistuneet kansalaisopistojen kurssille, alkavat ilmeet kirkastua. Kansalaisopistojen lisäksi kansanopistot, kesäyliopistot ja urheilun koulutuskeskukset (entiset urheiluopistot) ovat monille tuttuja toimintamuotoja, mutta niitä yhdistävä, vuosien saatossa eri tavoin nimitettykin vapaa sivistystyö voi olla vieras käsite. Tähän samaan oppilaitosten perheeseen kuuluvat myös opintokeskukset. Historiallisesti näillä oppilaitosmuodoilla on kuitenkin hyvin erilaiset juuret, jotka juontuvat monenlaisista aatteellisista ja sivistyksellisistä tarpeista (Harju ym. 2019, 33). Tunnustan, etten itse ennen Kansalaisfoorumilla työurani aloittamista muista koskaan kuulleen opintokeskuksista. Työurani varrella olen ymmärtänyt sen johtuvan muun muassa siitä, että opintokeskukset ovat monella tavalla taustavaikuttajaorganisaatioita, joiden toiminta tulee lihaksi esimerkiksi jäsenliittojen laadukkaana kurssitoiminnan kautta. Moniko tietää, että osallistuessaan tunnettujen järjestöjen, kuten Marttojen tai Suomen Punaisen Ristin kursseille, osallistuu itseasiassa hyvin usein samalla opintokeskuksen taloudellisesti ja tyypillisesti myös pedagogisesti tukemaan koulutukseen.

Ymmärtääkseen opintokeskusten omintakeista suhdetta jäsenistöönsä, on tärkeää hahmottaa, mikä on niiden ydintehtävä ja minkälaisella toimijakentällä ne operoivat. Opintokeskusten taustalla on merkittävä määrä kansalaisjärjestöjä, puolueita ja ammattiliittoja. Ne tarjoavat jäsenjärjestöilleen koulutus-, kehittämis- ja kulttuuripalveluja. Lisäksi ne tarjoavat taloudellista ja pedagogista tukea koulutukseen. (Opintokes-

kukset ry 2018.) Opintokeskusten välillä on merkittäviä eroja siinä, kuinka paljon heidän toiminnoistaan kohdistuu suoraan jäsenliittoihin tai heidän kanssaan tehtävään yhteistyöhön ja kuinka paljon muuhun kansalais- ja järjestötoiminnan kenttään.

Opintokeskuksia ylläpitävät sivistysliitot, joilla on oma sivistyksellinen funktionsa. Kansalaisfoorumikin on paitsi opintokeskus myös sivistysliitto. Jäsenjärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön ja jäsenpalveluiden kannalta ei ole jäsenliiton suuntaan olennaista, tulevatko palvelut liiton vai opintokeskuksen kautta. Omassa hallinnossamme asia on kuitenkin merkityksellinen, sillä liitto ja opintokeskus saavat omat määrärahasensa, laativat omat toiminta- ja taloussuunnitelmansa sekä -kertomuksensa. Viestinnällisen selkeyden vuoksi on päätetty, että jäsenliittojen suuntaan meitä kutsutaan yleisnimellä Kansalaisfoorumi ja yhteistyön ja palveluiden sisältö määrittää, onko kyseessä liiton vai opintokeskuksen tavoitteiden mukainen toiminta. Opinnäytteessäni käytän näin ollen laajalti yleiskäsitettä Kansalaisfoorumi, joka voi tarkoittaa niin opintokeskuksen kuin sivistysliitonkin tuottamia jäsenpalveluita.

Vapaa sivistystyö on osa erityisesti pohjoismaissa vahvan sijan saanutta kansansivistystyötä. Se tavoittaa yli miljoona suomalaista ja on näin ylivoimaisesti suurin aikuis-koulutuksen muoto. (Niemelä 2011, 12–13.) Aikuiskoulutuksen kenttä Suomessa on hankalasti hahmotettava ja kokonaisuutenakin kehnosti tunnettu, vaikka lähes puolet maamme aikuisväestöstä osallistuu siihen (Tuomisto 2005, 35). Hämmennystä aiheuttaa muun muassa aikuiskoulutuksen laaja-alaisuus, jolloin maksajasta riippuen koulutus voidaan luokitella esimerkiksi omaehtoiseksi ja sivistäväksi (mm. vapaa sivistystyö), tutkintoon johtavaksi, työvoimapolitiittiseksi tai henkilöstökoulutukseksi (Virtanen 2007, 101–102). Laki vapaasta sivistystyöstä määrittää merkitystä seuraavasti:

Vapaan sivistystyön tarkoituksena on järjestää elinikäisen oppimisen periaatteen pohjalta yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta tukevaa koulutusta. Vapaana sivistystyönä järjestettävän koulutuksen tavoitteena on edistää ihmisten monipuolista kehittymistä, hyvinvointia sekä kansanvaltaisuuden, moniarvoisuuden, kestävän kehityksen, monikulttuurisuuden ja kansainvälisyyden toteutumista. (Laki vapaasta sivistystyöstä 1998/632.)

Opintokeskuksissa vapaan sivistystyön tarkoitus tulee monelta osin näkyväksi niiden jäsenjärjestöjen tekemänä työnä ja opintokeskusten siihen osoittamana taloudellisena ja pedagogisena tukena. Opintokeskuksissa tehtävä työ on opinnollisilta pyrkimyksiltään sivistyspedagogiikkaa, jonka elementtejä ovat vapaus, sivistys, omaehtoinen oppiminen, osallisuus ja yhteisöllisyys. Tarkoituksena on kehittää innovatiivista ja hyvinvoivaa yhteiskuntaa ja tarttua yhteiskunnallisiin epäkohtiin. (Niemelä 2013, 121.) Tähän myös Kansalaisfoorumin jäsenjärjestöyhteistyöllä ja jäsenpalveluilla pohjimmiltaan pyritään. Tavoitteenamme on, että jäsenyhteisöissämme toimivat henkilöt tulevat yhteisöjensä täysvaltaisiksi jäseniksi, jotka rohkenevat toimia ja puuttua tarvittaessa ympärillään näkemiinsä epäkohtiin ja kehittämistarpeisiin.

Opintokeskusten yhteisjärjestö Opintokeskukset ry on määritellyt ja manifestoinut opintokeskusten tehtävien ja toiminnan kärjet seuraavasti:

1) Demokratia ei toimi ilman osaavia ja aktiivisia kansalaisia

Opintokeskusten koulutuksen keskiössä ovat kansalaisjärjestöissä toimimisen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen taidot. Osaavat ja aktiiviset järjestötoimijat vahvistavat demokratiaa ja heidän tuottamansa vapaaehtoinen työ on myös merkittävä panos kansantaloudelle.

2) Osallisuus lisää kansakunnan eheyttä

Osallistuminen opintokeskusten ja järjestöjen yhdessä järjestämään koulutukseen auttaa ihmisiä voimaantumaa ja löytämään oman äänensä. Järjestöllisen sivistystyön tekijöinä opintokeskukset auttavat järjestöjä kehittämään toimintaansa entistä osallistavammaksi, päämäärätietoisemmaksi ja vaikuttavammaksi

3) Matala kynnyksen osaamisen vahvistamiseksi

Kynnyksen osallistua opintokeskusten ja niiden jäsenjärjestöjen toteuttamaan koulutukseen on matala. Osallistujien aikaisempi koulutustausta ei ratkaise. Pääsykokeita ei ole ja ennakkovaatimuksia on vain harvoin.

4) Kustannustehokkuus ja 5) ketteryys

Opintokeskukset toimivat valtakunnallisesti ja verkostomaisesti siellä missä on tarvetta. Kiinteistöt eivät sido, henkilökunnan toimenkuvat ovat joustavat, jäsenjärjestöjen osaaminen, digitaalisuus ja vertaisohjaaminen hyödynnetään. (Yliselä 2018.)

3.2 Järjestötoiminnan muutokset vaikuttavat jäsenpalveluihin

Järjestötoiminta elää ajassa ja muuttuu yhteiskunnan mukana. Kaikenlaiset kansalaisten osallisuuden laajemman toteutumisen mahdollistavat toimenpiteet ja vaikuttamistavat ovat tulleet vahvemmin osaksi yhteiskunnallista rakennettamme. Tällaisia tuulia on haisteltavissa joltain osalta järjestökentässäkkin. Vuoden 2018 sosiaali- ja terveysjärjestöille suunnatussa järjestöbarometrissa valtakunnallisten liittojen järjestöjohtajilta kysyttiin, miten he arvioisivat omassa järjestössään käynnissä olevaa muutosta. Vastaajista yhteensä 89% arvioi, että käynnissä on voimakas (68%) tai kohtalainen (21%) muutos. Muutokset liittyivät mm. toiminnan kasvuun tai supistumiseen, toiminnan laajentamiseen uusiin toimintamuotoihin, uuden henkilöstön palkkaamiseen ja uusiin kumppanuuksiin. (Peltosalmi & Eronen & Litmanen & Londén & Näättänen & Ruuskanen & Selander 2018, 92–94.) Heikkala kuvaa, että järjestötoiminta on ollut tähän asti melko ylhäältä alaspäin johdettua. Keskeistä on laajentaa toimijoiden ymmärrystä siitä, että on järjestöjen elinehto, että ne pystyvät uudistumaan tavalla, jossa valta hajautuu jokaiselle tasolle. (Heikkala 2015, 23.)

Yhteiskunnallisesti ajateltuna järjestötoiminta on osa kolmatta sektoria yhdessä säätiöiden, uusosuuskuntien ja vapaan kansalaistoiminnan kanssa. Se sijoittuu yksityisen sektorin eli voittoa tavoittelevan markkinatalouden ja verovaroin toimivan julkisen sektorin rinnalle keskeiseksi yhteiskunnan rakenteeksi ja toimijaksi. Hyvin usein kolmannen sektorin toimija on järjestö, joka toimii joltakin arvo- tai aatepohjalta ja piiryy jäsentensä näköiseksi. Käytännössä kuitenkin järjestöt ovat moninaisia toimijoita, joihin kohdistuu myös yhteiskunnallista painetta, joka saattaa muuttaa toiminnan luonnetta merkittävästi. Ne ovat viime aikoina saaneet tehtäväkseen paljon työtä, jonka perinteisesti muut sektorit ovat hoitaneet. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kuntien järjestöiltä ostamat liikunta-, kulttuuri-, sosiaali- ja terveyspalvelut. Järjestöihin siis kohdentuu monenlaisia odotuksia niin muilta sektoreilta kuin jäsenistöltäkin. Tätä roolien moninaisuutta kutsutaan hybridisaatioksi, jossa sektorien perinteisesti ajatellut roolit sekoittuvat tai sulautuvat toisiinsa. (Ruuskanen & Kontinen 2015, 1–2.)

Järjestöjen moninaisten tehtävien ja toiveiden kirjoa pohtiessa, ei ole ihme, että järjestötoimijat ovat hämmennyksessä muutoksen edessä. Vastaavanlaisen toiminnan

moninaisuuden hurrikaanissa ja monenlaisten odotusten ristipaineessa operoivat luonnollisesti myös Kansalaisfoorumi ja sen jäsenliitot. Paljon olisi saatava aikaan usein vähäisillä henkilöstö- ja taloudellisilla resursseilla. On myös tärkeää muistaa, että valtaosa järjestöistä pyörii yhä vapaaehtoisvoimin. He ovat hybridisen toimintakulttuurin äärellä uuden edessä ja monet palkkaavat ensimmäistä kertaa työsuhteista henkilöstöä toteuttamaan toimintaa. (Emt., 2.) Toiminnan hybridisoituminen on nähtävissä myös joissakin Kansalaisfoorumin jäsenliitoissa. Niissä toteutetaan liiton perinteistä perustehtävää, tuotetaan mahdollisesti kunnalle palveluita, kuten iltapäivätoimintaa ja tehdään hankkeita, joiden kohdejoukossa voi olla merkittävä määrä kyseiselle liitolle uutta toimijajoukkoa ja kohderyhmää. Esitänkin itselleni kysymyksen, olemmeko Kansalaisfoorumissa pystyneet tukemaan omia jäsenjärjestöjämme tämänkaltaisen muutossuuntauksen edessä tai kaivattaisiinko meiltä panosta tällaiseen kumppanuuteen.

Järjestötoimintaan rajusti vaikuttava seikka on jäsenistön ja vapaaehtoisten ikääntyminen. Järjestötoiminnassa on eniten suuria ikäluokkia ja 1950-luvulla syntyneitä, joiden ikääntyessä järjestöt ovat sen kysymyksen äärellä, miten saavat toimintaansa uudistettua tavalla, joka houkuttelee mukaan myös nuorempia ikäpolvia. (Harju 2004, 12.) Jos tässä ei onnistuta, tietää se tulevana vuosina monille yhdistyksille ja järjestöille toiminnan hiipumista. Toisaalta uudistamisen vimmassa ei pidä tyystin unohtaa järjestön perustehtävää. Heikkala toteaa kivuliaan osuvasti monien järjestöjen olevan juuriltaan maailmanparannusorganisaatioita, jotka auttamisvimmassaan lisäävät tehtäväkseen uusia asioita, jättäen kuitenkin karsimatta jotakin olemassa olevaa, vaikka resurssit eivät todellisuudessa antaisi myöden. Tämä on omiaan hämärtämään järjestön ydintehtävää, jota varten se on olemassa. Erilaiset hankerahoitukset saattavat helposti keikauttaa toimintaa suuntaan, joka on liian kaukana perustehtävästä. (Heikkala 2015, 27.) Tämä lisää osaltaan haastekerrointa opintokeskusten jäsenpalveluiden kehittämiseksi. Minkälaisia palveluita tuotamme järjestöille, joiden hybriditoimijuus kiihdyttää niiden tehtävien muutosta ja siten mahdollisesti muokkaa palvelutoiveita opintokeskuksen suuntaan. Tämänhetkiset toiveet palveluille voivat olla jo ensi vuonna hyvin toisenlaiset.

4 PALVELUMUOTOILU JA TOIMIJALÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Olen valinnut opinnäytteeseeni toimijalähtöisen palveluiden kehittämisen näkökulman ja hyödynnän joitakin palvelumuotoilun työtapoja tässä työssä. Koko volyymillaan jäsenpalveluiden muotoiluprosessi käynnistyy kuitenkin opinnäytetyönäni laatimieni kehittämissuosituksen pohjalta. Tämä työ on siis palvelumuotoiluprosessin tiedonkeruuvaihetta, joka luo edellytykset palvelumuotoilun systemaattiselle toteutumiselle tulevaisuuden jäsenpalveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu on ollut viimeisten vuosien aikana monen yhteiskunnan sektorin trendi ainakin puheissa. Sitä on tehty niin yritysmaailmassa kuin julkisella sektorilla. Järjestötoimintaan ja oppilaitosmaailmaan se on alkanut levittäytyä tehokkaasti (SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2020). Palvelumuotoilu on saanut jotkut järjestötoimijat myös kavahtamaan. On vaikea sanoa, mistä kaikista negatiiviset ajatukset kumpuavat, mutta luulen, että pitkälti tiedon puutteesta. Todellisuudessa ei hahmoteta, mistä palvelumuotoilussa ja muotoiluajattelussa on kyse. Hämmentävän trenditermin taakse ei välttämättä tiedosteta kätkeytyvän järjestötoimijoille tuttuja asioita, kuten toimijoiden osallisuuden mahdollistamista heitä koskevien palveluiden kehittämisessä tai asioiden selventämistä visuaalisesti esimerkiksi selkiyttävien kuvien tai miellekarttojen avulla (Miettinen 2016, 21). Avaamalla palvelumuotoilun taustaa ja teoriaa toivon valottavani samalla, miksi kyseessä ei ole ohimenevä trendihömpötys ja, miten järjestötoimijat itseasiassa tekevät usein tiedostamattaankin paljon asioita palvelumuotoiluajattelun hengessä. Rohkenen väittää, että palvelumuotoilun ominaispiirteet ovat mielestäni jo nyt osa yhteisöpedagogin ammatillista kehittämisorientoitunutta ydinkompetenssia.

4.1 Palvelujen muotoilusta arvoa jäsenjärjestöjen toiminnalle

Opinnäytteessäni voisin varsin hyvin puhua synonyymeina jäsenjärjestöille suunnatuista palveluista ja jäsenjärjestöyhteistyöstä, mutta selkeyden vuoksi käytän jäsenpalveluiden käsitettä. Kansalaisfoorumissa suhtaudumme yhteistyöhön jäsenistön palvelemisena, olivatpa sen muodot mitä tahansa tai puhuttiinpa kohtaamisista palveluina, jäsentapaamisina tai yhteistyönä. Jokainen tapaamisemme erilaisen yhteistyön merkeissä on ainutlaatuinen palvelukohtaaminen. Palvelun tunnusmerkkeihin kuuluu mm. prosessinomainen toiminta, jolla pyrimme ratkomaan jäsenten haasteita yhdessä

heidän kanssaan. Palvelu on kokemus, jossa keskeistä on ihmisten välinen kommunikatio ja kanssakäyminen. (Tuulaniemi 2011, 59–63.) Palvelu on aineeton prosessi, jossa ihminen tai ihmiset tarjoavat osaamistaan toisten hyväksi. Palveluun sisältyy lupaus siitä, että sillä on arvoa sen saajalle. (Mäkinen 2018, 23.) Emme esimerkiksi tarjoa jäsenliittojemme toimijoille koulutusta eurooppalaisesta tietosuojalainsäädännöstä siksi, että haluamme välttämättä järjestää heille koulutuksen, vaan siksi, että ajattelemme sen lisäävän heidän valmiuttaan toimia oikein tietosuojalainsäädännöllisissä kysymyksissä ja toteuttaa näin vastuullista yhdistystoimintaa. Jäsenpalveluidemme tarkoituksena on helpottaa jäsenten järjestötoimijuutta ja tuoda siihen lisäarvoa ja syvyyttä. Vaikka puhumme jäsenpalveluista, ei se meidän tapauksessamme tarkoita, että olisimme yksisuuntainen palveluiden tarjoaja jäsenistömme suuntaan. Kaikkien palveluiden taustalla on vastavuoroisuutta ja vahvaa yhdessä tekemistä, siksi tapauksessamme onkin luonnollisempaa puhua toimijoista kuin asiakkaista.

Muotoilu puolestaan lisää palveluiden kehittämiseen visuaalisen aspektin, kun toisinaan abstraktejakin asioita pyritään selkiyttämään muotoilun keinoin (Mäkinen 2018, 27). Palvelumuotoilussa hyödynnetään tuotemuotoilusta tuttuja elementtejä, kuten prosessiosaamista, jossa yhdistyvät luovuus ja analyttisyys matkalla kohti toimivaa tuotetta. Palvelumuotoilussa syntyy tuotteiden ja designin sijaan palveluita, mutta tuotemuotoilun menetelmät, kuten tyhjän näkyväksi tekeminen eli prototyyppi ja asioiden esittäminen visuaalisesti toimivat hyvinä konkretisoijina palveluille ja niiden tarkastelulle. (Tuulaniemi 2011, 63–64.) Nämä tavat ovat usein hyvin yksinkertaisia, eivätkä vaadi esimerkiksi piirustustaitoa tai visuaalista silmää. Kansalaisfoorumin palveluita erään jäsenliittomme kanssa pohiessamme esimerkiksi hyödynsimme eri värejä kuvaamaan palveluiden toimivuutta. Jäsenliittomme edustaja kirjoitti ensin isolle paperille kaikki palvelut, joita kyseinen liitto oli meiltä saanut ja sitten hän arvioi palvelujen arvoa heidän toiminnalleen värikoodaamalla jokaisen palvelun sen mukaan, miten tärkeänä ja toimivana sitä piti järjestönsä näkökulmasta. Värikoodauksessa vihreä tarkoitti palvelun olevan tarpeellinen ja toimivan hyvin. Sininen lappu kertoi, että palvelu on kyllä tärkeä, mutta sen toimivuutta pitäisi vielä kehittää ja oranssi puolestaan merkitsi, ettei palvelu vastaa kyseisen liiton tarpeeseen, eikä sen kehittämiseen kannata heidän näkökulmastaan panostaa.

Palveluprosessi on sarja erilaisia ja erisuuruisia tapahtumia, jotka yhdessä muodostavat onnistuneen palvelukokonaisuuden. Palvelua edeltää esipalveluvaihe ja varsinaista ydinpalveluvaihetta seuraa jälkipalveluvaihe. Jokaista näistä vaiheesta voi ja kannattaa muotoilla. Esimerkiksi ajateltaessa jäsenjärjestöille tuotettua kurssia tapahtuu alla olevan kuvan mukaisesti paljon ennen kuin varsinainen kurssi on toteutettu. Vahvistusta palvelun laadusta saadaan puolestaan tarkemmin vasta sitten, kun varsinainen kurssi on ohi. (Stickdorn 2010, 33–45.)



Kuva 3. Palvelun vaiheet. Tekijän soveltama (Stickdorn 2010, 33–45.)

Muotoiluajattelu on palvelumuotoilun taustalla vaikuttava tapa tarkastella palveluiden kehittämisen eri ulottuvuuksia. Se on kykyä tehdä kehittämistyötä tulevaisuussuuntautuneesti ja ennakoiden erilaisia mahdollisuuksia. Se laajentaa usein näkökulmia ja mahdollistaa näin esimerkiksi toimialarajat ylittävän yhteistyön. Luovat, toiminnalliset ja konkretisoivat menetelmät ovat osa muotoiluajattelua ja niillä pyritään selkiyttämään asioita. Muotoiluajattelussa tavoitellaan innovatiivisuutta eli pyritään yhteistyössä löytämään uudenlaisia, entistä parempia jäsenten tarpeisiin vastaavia palveluita. Muotoiluajattelussa asiaa pyritään tarkastelemaan mahdollisimman monesta eri näkökulmasta ja visualisoimaan sitten erilaiset ratkaisuvaihtoehdot, jotta löydetään niistä tilanteeseen parhaiten sopiva. (Miettinen 2014, 11–14.) Palvelumuotoiluajattelu on aina toimijakeskeistä ja palveluita tulisi ajatella heidän näkökulmastaan käsin. Kaikkien olennaisten sidosryhmien tulisi olla mukana palvelumuotoiluprosessissa,

jotta toimijälähtöisyydestä tulee todellista. Näin myös varmistetaan palveluiden käytettävyys. Yhteissuunnittelusta nauttiminen palveluiden käyttäjien kanssa on palvelumuotoiluajattelun tärkeimpiä voimavaroja. (Miettinen 2016, 22–23.)

Muotoiluajattelu- ja palvelumuotoilukirjallisuudessa korostuu usein taloudellisen voiton tavoittelu, johon muotoiluajattelusta tarjotaan ratkaisua. Tämä saattaa pistää järjestötoimijan empimään, voiko palvelumuotoilu soveltua meidän toimintakentillemme. Minusta muotoiluajattelua hyödyntävän järjestötoimijan ei kannata hätkähtää tätä ulottuvuutta, vaikka järjestötoiminnassa ei perinteisesti tavoitella voittoa. Tässä kohdassa järjestö- tai muu yleishyödyllinen taho, kuten vapaan sivistystyön toimija, joutuu käyttämään hieman omaa ajatteluaan. Itseltään voi kysyä, mikä muotoiluajattelussa on sellaista, jota pystyn hyödyntämään tai miten voisin ajatella toisella tavalla niitä ulottuvuuksia, jotka tuntuvat itselle vierailta. Minä olen ajatellut niin, että meillä järjestötoiminnassa on taloudellisen voiton sijaan velvollisuus tuottaa laatua ja tarpeellisia palveluita jäsenille ja muille mahdollisille sidosryhmillemme. Yhtäältä meidän pitää pystyä näyttämään rahoittajillemme, että tekemämme työ on merkittävää ja ylittää laadullisesti niihin tavoitteisiin, joita vastaan olemme rahoituksen saaneet. Meidän tulee myös pystyä hoitamaan talouttamme huolella ja tuottaa tulos, joka johtaa tasapainoiseen tilinpäätökseen eli emme missään nimessä ole irrallaan taloudellisen toiminnan tarkastelusta, vaikkemme tavoittelekaan voittoa (Viljakainen 2019, 5). Jos muotoiluajattelu voi auttaa yrityksiä tekemään parempaa taloudellista tulosta, voi se kokemukseni mukaan auttaa samalla logiikalla järjestötoimijoita tuottamaan parempaa ja käyttökelpoisempaa, laadukasta palvelua.

Haastavinta palvelumuotoilussa ei mielestäni olekaan muotoilun tekninen puoli. Internet on pullollaan erilaisia palvelumuotoilun työkalupakkeja ja menetelmäoppaita, joista löytyy kosolti erilaisia vinkkejä toteuttaa palvelumuotoilun työvaiheita. Vaikeinta on teknisen suoritteen taustalla oleva kokonaisvaltainen, empaattinen eli toimijoiden tarpeita ymmärtävä sekä ratkaisukeskeinen muotoiluajattelu, jota ilman palvelumuotoilun ydin lässähtää (Kälviäinen 2014). Olen tätäkin opinnäytetyötä kirjoittaessani monta kertaa saanut itseni kiinni ajatuksista, jotka eivät ole lähtöisin jäsenjär-

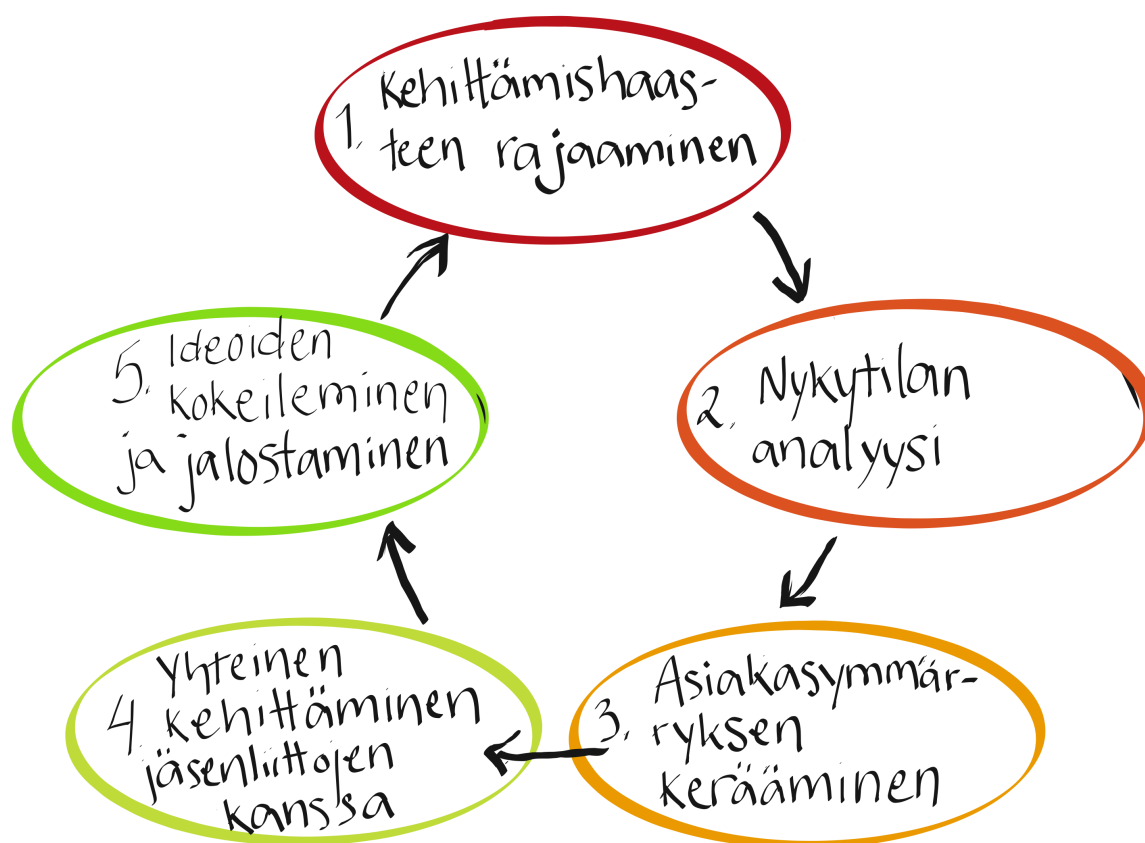
jestöjen toimijoista, vaan omia kuvitelmiäni siitä, mitä jäsenpalveluiden kehittämiseksi tulisi tehdä. Aioin ajattelemaattomuuttani esimerkiksi kirjata työn lopusta löytyviin kehittämissuosituksiin ehdotuksen, että harkitsisimme uudestaan hajautettua systeemiämme, jossa kaikilla jäsenjärjestöillämme on Kansalaisfoorumissa nimetty oma vastuuhenkilö. Pohdin, voisiko olla eduksi, että muutama henkilöstömme jäsen keskittyisi erityisesti jäsenpalveluiden tuottamiseen ja jäsenyhteyden vaalimiseen. Näin muiden kollegoiden voimavaroja ja aikaa voisi keskittää Kansalaisfoorumin muiden ydintehtävien hoitamiseen. Onneksi havahduin siihen, että palvelumuotoilun näkökulmasta tämä ei todellakaan ollut jäseniltä tullut ajatus, eikä aineistoni pohjalta perusteltavissa. Itseasiassa täysin päinvastoin, sillä kunkin liiton vastuuhenkilöt saivat kehuja laadukkaasta palvelustaan ja palveluasenteestaan.

4.2 Palvelumuotoilun syklisyys kehittämistyössä

Jäsenpalveluiden konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin esitän ratkaisuksi palvelumuotoilun työtapoja pääasiassa siksi, että haastattelu- ja kyselyaineiston analyysin perusteella uskon niiden helpottavan jäsenpalveluiden kehittämistä. Olemme tähän asti kehittäneet palveluitamme yhdessä jäsentemme kanssa vaihtelevasti, mutta enimmäkseen kuitenkin ilman jäsenliittojen edustajien vahvaa osallisuutta kehittämisprosesseissa. Kansalaisfoorumissa oivallamme, että sitoutumisen ja osallisuuden tunteen herättämiseksi, on tärkeää, että palveluiden käyttäjät pääsevät mukaan kehittämistyöhön sen eri vaiheissa. Toisinaan on ollut kovaakin yritystä kutsua jäsenliittojen toimijat kehittämään kanssamme, mutta meillä on ollut haasteita saada väkeä innostumaan. Olemme ehkä liian helpolla antaneet periksi ajatukselle, että teemme sitten yksin sen sijaan, että olisimme tarkemmin selvittäneet, miksi yhteistyö ei innosta. Jälkeenpäin olemme ihmetelleet, mikseivät jäsenliittojen toimijat ota joitakin omasta mielestämme mainioita palveluita tai tuotteita omikseen.

Palvelumuotoilun vaiheita on mahdotonta kuvata täysin selkeästi ja yksiselitteisesti, onhan palveluiden kehittäminen aina tilannesidonnaista ja uniikkia. On kuitenkin yleispiirteitä, joita voi kuvata vaiheittain ja jotka toistuvat erilaisissa palvelumuotoiluprosesseissa. (Tuulaniemi 2011, 126). Oma ajatteluni selkiyttääkseni loin karkean

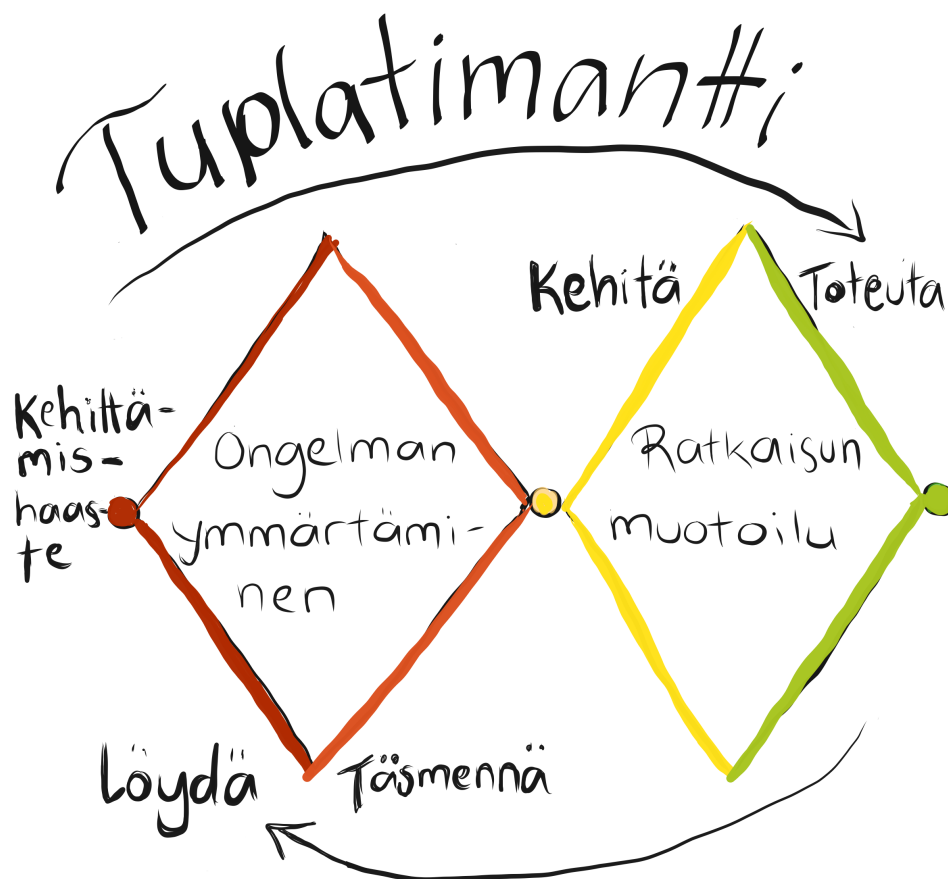
mallin siitä, minkälaisia vaiheita palvelumuotoilu voi pitää sisällään. Hyödynsin tässä Tuulaniemen teosta *Palvelumuotoilu* (2011, 130–131) ja Espoon sivistystoimen työkalupakkaa (2013, 4–5). Niiden pohjalta loin alla esitetyn kuvan palvelumuotoiluprosessimme etenemisestä. Kuvio on yksinkertaistettu ja on hyvä muistaa, että kehittäminen ei ole lineaarista, vaan esimerkiksi ideoiden kokeilemisen vaiheesta, voidaankin palata takaisin kohtaan 2., jossa nykytilaa arvioidaan uudestaan yhdessä.



Kuva 4. Palvelumuotoilun vaiheet jäsenpalveluiden kehittämisessä. Tekijän soveltama (mm. Tuulaniemi 2011, 130–131 ja Espoon sivistystoimen työkalupakki 2013, 4–5.)

Edellä kuvatun palvelumuotoilun sykliä esittävän prosessimallin lisäksi esittelen kenties tunnetuimman palvelumuotoilun prosessia kuvaavan mallin eli tuplatimantin. Sen on alun perin kehittänyt British Design Council vuonna 2004 ja sen jälkeen sitä on palvelumuotoilulle tyypilliseen tapaan sovellettu valtavasti eri yhteyksissä. Perusidea

on hioa palvelusta timantti eli mahdollisimman toimiva ja palvelun käyttäjille sopiva yhdessä palvelua käyttävien tahojen kanssa. (British Design Council 2004.) Mallia esitellessäni käytän esimerkkinä opinnäytetyötäni, jotta syntyy käsitys siitä, mitä palvelumuotoilu voi olla tämänkaltaisessa kehittämistyössä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että opinnäytetyössäni ei toteudu valmiiksi saatettu palvelumuotoiluprosessi, vaikka sen eri vaiheet solahtavatkin mukavasti tuplatimantin muotoon. Opinnäytetyöprosessi on aikajänteeltään paitsi verrattain lyhyt ponnistus myös niin laaja kokonaisuus, että etenkin loppuvaiheen palveluprototyyppien yhteiskehittämiset edelleen jäsenliittojen toimijoiden ja kansalaisfoorumien henkilöstön kesken jäävät väistämättä tulevaisuuden tehtäviksi.



Kuva 5. Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli. Tekijän soveltama (Design Council 2004.)

Tuplatimanttimalissa tunnistetaan ensin kehittämishaaste, joka on opinnäytetyössäni tarve kehittää jäsenpalveluita. Seuraavaksi etsitään mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten jäsenpalvelut nyt toimivat. Tämän avaavan eli divergenssivaiheen tarkoituksena on ymmärtää asiaa monipuolisesti. Opinnäytetyöni aineistonkeruuvaihetta voidaan pitää tällaisena ymmärryksen syventämisen vaiheena. Kun tietoa on saatu riittävästi, lähdetään sitä rajaamaan kaikista keskeisimpiin haasteisiin. Opinnäytetyössäni tämä tarkoittaa aineiston analysoinnin vaihetta, jossa tarkoituksena on ymmärtää, mitkä asiat kiperimmin kaipaavat kehittämistä. Tätä rajaavaa, olennaisen löytämisen vaihetta kutsutaan konvergentiksi vaiheeksi. Kun haasteen ytimet on tunnistettu seuraa jälleen avaava vaihe, jossa kehitetään ja ideoidaan mahdollisimman monia erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Opinnäytteessäni tämä vaihe realisoituu työn lopusta löytyvissä aineiston pohjalta laadituissa kehittämissuosituksissa. Neljäs vaihe on jälleen sulkeva vaihe, jossa kehitysideat viedään käytäntöön ja testataan niiden toimivuutta palveluiden käyttäjillä. Opinnäytetyöprosessini päättyy tähän vaiheeseen, joka on osin käynnissä ja osin toteutumassa työni valmistuttua. Jo toteutetuista kehittämissuosituksista esimerkiksi tiedonkulun parantamiseksi perustettu jäsenviestinnän tiimi on aloittanut toimintansa ja laatinut säännöllisesti ilmestyvän jäsenten uutiskirjeen eli kehittämishaasteeseen on luotu käytännöllinen ratkaisu. Tuplatimanttimalin mukaisesti seuraavaksi palattaisiin mallin alkuun ja lähdettäisiin keräämään jäsenjärjestöistä tietoa siitä, miten uutiskirje on toiminut ja miten sitä tulisi edelleen kehittää. Tuplatimanttimaliin kätkeytyy idea iteratiivisesta kehittämissyklistä, jossa työvaihteita toistetaan, kunnes on saavutettu toivottu tulos. (Innanen 2018.)

Nyt, kun on tutustuttu kahteen erilaiseen tapaan esittää palvelumuotoilun prosesseja, tuntuu turvalliselta todeta, että itseasiassa tutkimuksellisessa kehittämistyössä ja toimintatutkimuksellisessa tutkimusotteessa, joihin pureudutaan seuraavassa kappaleessa, on hyvin paljon samaa kuin palvelumuotoilussa, vaikka tulokulmat ovat erilaiset. Palvelumuotoilulla pyritään löytämään mahdollisimman toimivia palveluratkaisuja, joita toimijat käyttävät ja, jotka tuottavat heille jotakin arvoa. Palvelumuotoilusakin tutkimuksellisuus on keskeistä, mutta teoreettisen ja tieteellisen lähestymisnäkökulman sijaan tutkimuksellisuudella pyritään löytämään luovia käytännönratkaisuja matkalla parempiin palveluihin. Tutkimuksellisuus manifestoituu erilaisina tie-

donkeruuntapoina, kuten tutkimuksen maailmastakin tuttuina haastatteluina, havainnointeina ja kyselyinä. Tiedonkeruussa korostuu etnografinen ote, jossa pyritään ymmärtämään ja selittämään ihmisten toimintaa. Palvelumuotoilussa on hyödyllistä kohdata ihmisiä ja pyrkiä hahmottamaan, miten kehitettävä palvelu kytkeytyy heidän elämänsä ja minkälaisia merkityksiä sille annetaan. Haasteellista on saadun tiedon tulkinta, sillä ihmisten yksittäisten ajatusten merkitystä pitäisi pystyä arvioimaan osana palveluiden kehittämisen kokonaisuutta. Tulisi pystyä erottamaan, mitkä merkitykset ovat henkilökohtaisia ja mitkä edustavat yleisempää näkemystä kehitettävästä palvelusta. (Vilkkä & Hämäläinen 2016, 63–66.)

5 TUTKIMUKSELLISTA KEHITTÄMISTOIMINTAA JA MENETELMÄVALINTOJA

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittämistoiminnan intressi eli se, kenen tarkoitusta toiminta palvelee, on keskeistä. Kehittäminen ei koskaan ole intresseistä vapaata, vaan sillä pyritään aina saavuttamaan jonkun tahon määrittelemät tarpeet. Usein nämä intressit tulevat monesta suunnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 44, 163.) Jäsenpalveluiden parantaminen on Kansalaisfoorumille elintärkeää. Tiiviit, toimivat ja ajantasaiset jäsensuhteet ovat opintokeskustoiminnan perusta ja eräänlainen olemassaolon oikeutus, jolle koko opintokeskus oppilaitosmuotona rakentuu. Kehittämistyön aikana ja sen tuloksena haluamme varmistua siitä, että tuotamme palveluita, jotka vastaavat jäsenten tarpeisiin. Vastaavasti jäsenliitoilla on oikeus saada Kansalaisfoorumilta heille sopivia palveluita, joista he myös maksavat jäsenmaksua. Jäsenpalveluiden kehittämistyön aikana tulee varmistua siitä, että jäsenliitot tiedostavat ja tunnistavat heille suunnatut palvelut ja, että heidän on helppo löytää niiden äärelle. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että he voivat olla mukana kehittämässä näitä toimintoja ja palveluita edelleen tulevana vuosina.

Kansalaisfoorumien jäsenpalveluiden kehittäminen on luonteeltaan kriittistä toimijalähtöistä kehittämistä, jossa tutkimuksella pyritään saamaan lisää tietoa onnistuneen kehittämistyön tueksi. Tavoitteena on antaa ääni jäsenjärjestöille ja kysyä rehellisesti, vastaavatko tuottamamme palvelut heidän tarpeisiinsa. Tietoa aiheesta siis tuottavat ne, joille palvelut on suunnattu. Kriittinen kehittäminen antaa perustellun mahdollisuuden myös muuttaa olemassa olevia toimintatapoja tarpeen vaatiessa, koska se pe-

rustuu nykytilanteen arviointiin. (Emt., 163–165). Kehittämisen kohteena ovat palveluiden itsensä lisäksi työyhteisön toimintatavat suhteessa jäsenistön palveluun. Pyrkimyksenä on saada syvyyttä jäsenistön kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Työn tutkimuksellisen osuuden painopiste on asiantuntijahaastatteluissa. Lisäksi oheisaineistona on jäsenoimijoille suunnattu kysely. Tutkimustiedon pohjalta laaditut kehittämissuositukset nojaavat palvelumuotoilun työtapoihin. Toteutan niistä joi-takin tämän opinnäytetyöprosessin aikana, mutta systemaattinen palveluiden kehittä-mistyö jatkuu Kansalaisfoorumissa kehittämissuositusten sekä vuonna 2020 laaditta-van jäsenjärjestöstrategian mukaisesti.

5.1 Toimintatutkimuksen syklisyys

Opinnäytteessäni on piirteitä toimintatutkimuksellisesta työotteesta ja tutkimusstra-tegisesta lähestymistavasta, jossa eri tavoin tuotettua tietoa käytetään työn kehittä-miseksi Kansalaisfoorumissa. Kehittämistyö on pitkälti vuorovaikutusta ja sosiaalista toimintaa työyhteisömme ja jäsenliittojemme välillä. Tutkija-kehittäjän roolissa toi-min systemaattiseen kehittämistyöhön innostajana ja toiminnan liikkeelle saattajana. Tarkoituksena on, että kehittämistyön tuloksena syntyneitä ideoita ja toimintatapoja kokeillaan käytännössä ja sen pohjalta edelleen jalostetaan. Toimintatutkimuksessa tutkijalle tyypillisesti ominainen neutraalius ja objektiivisuus jäävät puuttumaan tut-kijan ottaessa roolia aktiivisena kehittäjänä. Tällä tavoitellaan käytännön hyötyjä, ku-ten parempia palveluita, jotka syntyvät interventioiden eli tarkoituksellisten väliintu-lojen ja sitä seuraavan spiraalimaisen ja toistuvan kehittämistyön seurauksena. (Heik-kinen 2007, 16–19.)

Toimintatutkimuksessa keskeistä on refleksiivinen ajattelu, jolla pyritään toiminnan kehittämiseen. Tämä tarkoittaa, että tuttuja asioita pyritään tarkastelemaan toisenlai-sesta näkökulmasta, kuin esimerkiksi normaalin työarjen keskellä on totuttu teke-mään. Pyrkimyksenä on ymmärtää toimintaa ja sitä ohjaavaa ajattelua ja kehittää asi-oita tältä pohjalta uudelleen suuntaan. Reflektointi on parhaimmillaan tuttujen ja

olemassa olevien toimintatapojen juuriston perusteellista pohdintaa. Esimerkiksi toimintatutkimuksen isänä pidetyn Kurt Lewinin mukaan toimintatutkimusta voidaan pitää refleksiivisenä kehänä, jossa tutkija-kehittäjä suunnittelee ja toteuttaa jonkun uudenlaisen tavan toimia. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan niin prosessin aikana kuin sen päätteeksikin. Tämän pohjalta luodaan jälleen uusi entistä parempi tapa toimia. (Emt., 35.) Opinnäytetyöprosessin lyhytkestoisuuden vuoksi kehittämisen spiraalimaisuus, jossa interventiot toistuvat, ei luonnollisesti toteudu koko potentiaalillaan. Olen kuitenkin toteuttanut refleksiivistä kehää pienimuotoisesti esimerkiksi luodessani yhteisen sabluunan kunkin työntekijän toteuttamalle jäsenjärjestöjen tapaamiskierrokselle. Kollegani lähtivät jäsenkierroksille ja raportoivat yhteisen raamin toimivuudesta tietyn ohjeistuksen mukaisesti. Vuoden 2020 jäsenkierrosten rungon päivitin toimivammaksi edellisen vuoden havaintojen ja reflektioiden pohjalta sen mukaan, mitä niillä käynneillä oli opittu, mitä saatu toteutettua ja mitkä asiat tällä hetkellä näyttäytyivät ajankohtaisina. Jäsenkierrosten uusin runko löytyy opinnäytteeni neljäntenä liitteenä.

Tutkivaa ja toiminnallista työtettä yhdistellen minun on mahdollista saada aikaan tuloksellista kehittämistä osana opinnäytetyötäni. Pyrin kaivamaan esille omasta työyhteisöstäni ja jäsenorganisaatioista menneisiin tapahtumiin, toimintakulttuureihin ja ajatusmaailmoihin kätkeytyä tarinaa ja niin kutsuttua hiljaista tietoa. Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö nähdään saman asian kääntöpuolina, mikä tuntuu loogiselta sitä taustaa vasten, että ihmisen toiminta on luontaisesti ajattelun avulla ohjautuvaa ja järkeilyyn perustuvaa. Usein toiminnan taustalla oleva tieto on kuitenkin hankalaa sanoittaa ja jää siten helposti huomiotta. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan ideana on nimenomaan nostaa esille näitä hiljaisia ääniä yhdistäen toimintaa ja tutkimustietoa. (Emt., 196–197.) Siinäkin mielessä lähestymistapa soveltuu mainiosti tutkimus- ja kehittämistyöni kontekstiin, sillä monet siihen osallistuvat henkilöt ovat pitkän työuran tai luottamustoimen tehneitä ja heillä on valtavasti niin hiljaista kuin näkyväkin tietoa jäsenpalveluihin kytkeytyvistä teemoista.

5.2 Kyselystä perustietoa

Käynnistin kehittämisprosessin aktiivisen tiedonhaun kyselyllä, jonka tarkoituksena oli antaa minulle perusymmärrys siitä, miten hyvin Kansalaisfoorumin palvelut tunnetaan jäsenliittojen luottamushenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa. Aihetta ei ole selvitetty aikaisemmin, joten halusin kehittämistyöni pohjaksi jotain tietoa siitä, miten palveluitamme tunnetaan kohderyhmässä, johon opinnäytetyöni rajautuu. Oma työurani Kansalaisfoorumissa on ollut pääasiassa jäsenistön ulkopuolelle suuntautuvaa hanketyötä, joten koin tärkeäksi saada aiheesta lisätietoa, joka ei perustu ainoastaan kollegoiden näkemyksiin ja omaan käsitykseen asiantilasta.

Kyselyn etuna on, että sillä saadaan suhteellisen helposti tietoa laajemmalta joukolta vastaajia. Toisaalta kyselyn kritiikiksi luetaan, että siitä saatava tieto on usein pinnallista, eikä varmuutta siitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksen tutkijan tarkoittamalla tavalla voi saada. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 195.) Edellä mainituista syistä kysely on ensisijaisesti kehittämistyöni tukiaineisto ja palvelumuotoilu-prosessin ensimmäisen tiedonkeruuvaiheen kartoitus, joka antaa peruskuvan siitä, miten palveluitamme tunnustetaan. Kysely on laajuudeltaan merkittävästi perinteistä tutkimuskyselyä niukempi, mutta se on rakennettu tutkimuksen näkökulmasta kestävästi ja tutkimuseettistä ohjeistusta noudattaen. Vastaajat informoitiin kyselylomakkeen alussa siitä, että vastauksia tullaan hyödyntämään osana opinnäytetyötäni. Palvelumuotoiluprosesseissa on toivottavaa, että tiedonkeruuvaiheessa käytetään useampaa erilaista tapaa lisätä ymmärrystä kehittämishaasteesta ja siksi koin tärkeäksi tuottaa pääaineistoni oheen myös toisenlaista tietoa kehittämistyöni kohdejoukolta (Mäkinen 2018, 47). Kyselyyn voi tutustua tämän opinnäytteen toisella liitesivulla.

Toteutin kyselyn Googlen Forms -lomakkeella, johon sai vastata nimettömästi. Lähetin tiedot kyselyn vastausten käyttötarkoituksesta sekä vastauslinkin kaikkien jäsenliittojemme palkatulle henkilöstölle sekä liittojen hallitusten jäsenille siltä osin, kun yhteystiedot olivat avoimina järjestöjen verkkosivuilla tai toimitettu tietoomme. Mikäli tietoja ei ollut saatavissa pyysin kyseisen liiton toiminnanjohtajaa tai pääsihteeriä välittämään kyselyä liiton hallituksen jäsenille. Tämän vuoksi kyseessä ei ole kattava otos tutkittavasta joukosta, vaan näyte perusjoukosta. Tällainen harkinnanvarainen näyte

joudutaan valitsemaan sellaisessa tapauksessa, kun tietoa koko perusjoukon suuruudesta ei ole olemassa. (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003.) Minulla ei ole vahvistettua tietoa siitä, mistä liitoista toive viestini välittämisestä eteenpäin kohdejoukolle toteutui ja, kuinka monta henkilöä kyselyn lopulta näki.

Kyselyyn vastasi 42 Kansalaisfoorumin jäsenliitoissa toimivaa työntekijää tai hallituksen jäsentä. Vastauksia saatiin yhdestä kahteenkymmeneen per jäsenjärjestö. Kysely rakentui seitsemän kysymyksen pohjalle, joista kuusi oli suljettuja ja yksi avoin. Kysymysten määrä oli tarkasti harkittu ja maltillinen, jotta saisin vastauksia siitäkin huolimatta, että aavistelin jäsenliittojemme hallituksissa toimivan melko paljon sellaisia luottamushenkilöitä, joille Kansalaisfoorumi on lähes tuntematon. Kyselyaineistoa on analysoitu Google Formsista saatavien tilastojen perusteella. Avaan kyselyn tuloksia samassa yhteydessä asiantuntijahaastattelujen kanssa siltä osin, kun kyselyn ja haastattelun teemat kohtaavat ja ovat joko toisiaan tukevia tai ristiriidassa.

5.3 Teemahaastattelut ymmärryksen syventäjänä

Kyselyn ohella keräsin tietoa jäsenjärjestöille suunnatuista palveluista ja yhteistyömme tilasta haastatteleamalla heidän luottamus- tai palkattua johtoaan sekä työntekijöitään. Nämä henkilöt ovat parhaita informantteja tutkimuskysymyksiäni näkökulmasta, sillä he vastaavat oman järjestönsä toiminnan kokonaisuudesta tai koulutustoiminnasta ja ovat samalla keskeisiä yhteyshenkilöitä Kansalaisfoorumille. Kysyin kustakin jäsenliitosta kahdelta organisaatiota edustavalta henkilöltä halukkuutta osallistua haastatteluun. Haastattelukutsun yhteydessä pyysin, että asianosaiset kutsuisivat mukaan mahdollisia muita henkilöitä, joiden heidän mielestään olisi tärkeää olla paikalla, kun keskustellaan Kansalaisfoorumin jäsenpalveluista ja niiden tulevaisuudesta. Tätä optiota ei käyttänyt yksikään, mutta koin tärkeäksi tarjota mahdollisuuden, sillä jäsenliittojen tilanteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja esimerkiksi työtehtävät järjestön sisällä ovat voineet muuttua tietämättäni.

Haastattelut olivat luonteeltaan asiantuntijahaastatteluita, joissa informantit valikoituivat ammatillisen tai luottamustoimessa karttuneen asiantuntijuuden ja jäsenjärjestöissä saamansa position vuoksi. Pohdin kriittisesti valintaani kohdentaa haastatteluni juuri liittotason palkkasuhteisille ja luottamustason toimijoille, sillä asiantuntijahaastatteluissa on riskinä, että asioita selitetään parhain päin tai, että vuodet oman liiton toiminnan parissa ovat ohjanneet ajatuksia vahvasti johonkin suuntaan, joka ei välttämättä edusta samaa näkemystä, joka kentän toimijoilla on asiasta. Se, että asiantuntijahaastattelut kietoutuvat aina ihmisten subjektiiviseen kokemukseen asioiden tilasta ja ovat väistämättäkin erilaisten valtasuhteiden värittämiä, on hyväksyttävä (Alastalo & Åkerman & Vaittinen 2017, 214). Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että opinnäyteytöitäni seuraavina vuosina, kun liittotason yhteys ja toimintamallit on saatu päivitettyä, keskitytään myös luomaan suhteita jäsenliittojen jäsenyhdistyksiin ja niiden toimijoihin kunkin jäsenliiton kanssa yhdessä sovitulla osallistavilla tavoilla.

Haastattelukutsun esitin sähköpostitse ja ensisijaisena toiveenani oli, että niiden jäsenliittojen edustajat, joista mukana olisi useampi kuin yksi haastateltava, osallistuisivat haastatteluun yhtä aikaa. Tämän toteuttamistavan valikoin siksi, että yhteistyön kehittämisen kannalta kahden asiantuntijan yhtäaikainen haastattelu mahdollistaa parhaillaan hyvin hedelmällisen ja sisällöllisesti rikkaan keskustelun. Haastattelukutsussa mainitsin mahdollisuudesta haastatella edustajia myös erikseen, mikäli se aika- taulu- tai muista syistä olisi tarpeen. Lopulta tein haastateltavien aikataulutoiveita kunnioittaen kolme haastattelua, joissa oli yhtäaikaisesti kaksi jäsenliittojen edustajaa ja lisäksi viisi yksilöhaastattelua. Pääsin haastattelemaan vähintään yhtä edustajaa jokaisesta jäsenliitostamme.

Kahdessa haastattelussa oli mukana lisäksi organisaatiomme uusi johtaja sekä yhdessä haastattelussa tuore kollegani. He tulivat mukaan perehtyäkseen jäsenliittojemme toimintaan. Heidän perehdytyskäyntinsä olisivat ajoittuneet samaan ajankohtaan kuin haastatteluni ja koskeneet samoja jäsenliittojen edustajia, joten koimme mielekkääksi yhdistää nämä tapaamiset. Kysyin haastateltavilta etukäteen, mitä he ajattelevat kollegoideni läsnäolosta ja heidän oli mahdollista kieltäytyä tästä. Tiedossani oli, että etenkin johtotasoisen henkilön osallistuminen tutkimushaastatteluun

voisi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, mutta järkeilin, että tuoreiden tuttavuuksien ja yhteistyömme kehittämiseen pyrkivän haastattelun dynamiikka tuskin horjuisi kollegoiden läsnäolosta (emt., 225-228). Tämä varmistettiin mm. haastattelun tarkoituksen seikkaperäisellä avaamisella, huolellisella valmistautumisella ja keskustelunomaisella haastatteluotteella. Kansalaisfoorumi on organisaatio, joka pyrkii avoimuuteen kaikessa toiminnassaan. Haastateltavat tiesivät etukäteen myös sen, että koko Kansalaisfoorumin koulutushenkilöstö saa kehittämistarkoituksessa käyttää haastatteluaineistoja. Haastatteluissa ei myöskään käsitelty sensitiivisiä henkilötason asioita, vaan jäsenorganisaatioiden nykytilaa ja suhdetta Kansalaisfoorumiin, eikä näin ollen lisähenkilöiden läsnäolo aiheuttanut haastateltaville epämiellyttävää tilannetta.

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina. Ne ovat puolistrukturoituja haastatteluja, joissa aihealueen keskeiset teemat on pohdittu etukäteen, mutta haastattelun kulku voi johdattaa luontevasti sopivien kysymyksien kautta syvemmälle teemaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Olin määritellyt etukäteen neljä teemaa, joihin haastattelut kiinnittyivät. Puntaroin pitkään, toteutanko haastattelut avoimina eli strukturoimattomina haastatteluina teemoittelun sijaan, mutta päädyin tähän valintaan, koska tiedossani oli, että esimerkiksi haastateltavien historia omassa järjestössään ja Kansalaisfoorumin yhteistyökumppanina vaihtelee suuresti. Ajattelin teemahaastatteluista saatavan tarvittaessa tukea haastattelukysymyksiin tarttumiselle, vaikka aiheet olisivat vieraampia. Haasteena oli tehdä teemoista niin väljät, että myös he, joille Kansalaisfoorumi on tuoreempi tuttavuus, pystyivät osallistumaan täysipainoisesti.

Teemahaastattelu antaa tyypillisesti tilaa haastateltavien omalle äänelle ja vapauttaa kahlitsevasti tutkijakeskeisestä lähestymisestä (emt., 48). Tämä oli minulle tärkeää, sillä halusin kuulla, mitä haastatellut ajattelevat järjestönsä keskeisistä menestymistekijöistä ja haasteista ja miten he näkivät Kansalaisfoorumin roolin suhteessa järjestönsä. Tavoitteenani oli, että haastatteluista voisi nousta esiin myös sellaista, mitä emme itse ole tulleet ajatelleeksi ja, mikä voisi olla osa yhteistä menestyksestä tulevaisuuttamme. Ajattelin teemahaastattelujen tukevan tiedonkeruutapana hyvin myös palvelumuotoilun toimijalähtöisiä työtapoja, joita tulen soveltamaan kehittämistyös-

säni. Teemahaastattelut raamittivat keskustelua pysymään jäsenpalveluiden kehittämisen äärellä, mutta eivät kahlinneet ajattelua pelkästään niihin eksakteihin kysymyksiin, joita olin etukäteen ajatellut.

Haastattelut toteutettiin tutkittavien valitsemassa paikassa. Usein esimerkiksi kyseisen jäsenliiton toimistolla tai Kansalaisfoorumin toimitiloissa, joissa meille oli varattu rauhallinen paikka. Haastattelut kestivät 45 minuutista kahteen tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksesta. Litteroin eli kirjoitin tekstimuotoon haastatteluaineistot ja aloitin niiden sisällöllisen analyysin teemoittelemalla keskeisiä yhdistäviä aiheita, joita niistä nousi esille. Tässä teemoittelussa apunani oli haastatteluihin tekemäni runko, joka löytyy opinnäytteen ensimmäiseltä liitesivulta sekä kansalaisfoorumin palvelusite. Aineiston teemoittelun tulee tapahtua tutkimus- ja kehittämiskysymysten pohjalta ja siitä tulee valita näiden kannalta keskeinen aines tarkempaan analyysiin (Eskola & Suoranta 1998, 175–176). Löysin aineistostani erilaisia palvelutoiveita ja -tarpeita kuvaavia aineksia aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Pelkistin aineiston niin, että tutkimuskysymyksieni kannalta epäolennainen materiaali karsiutui pois. Tämän redusoinniksi kutsutun vaiheen jälkeen ryhmittelin aineistoani etsien samankaltaisuuksia ja erottavia tekijöitä eli klusteroin aineiston. Tätä vaihetta seurasi abstrahoinnin osuus, jossa pyrin liittämään omat havaintoni osaksi opinnäytteeseen soveltuvaa teoreettista viitekehystä ja laajempia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108–111.)

5.4 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Suomessa kaikkien tutkijoiden on kunnioitettava tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa. Tutkimus pitää toteuttaa niin, ettei se aiheuta sen kohteena oleville henkilöille tai yhteisöille merkittävää haittaa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta päivitti erityisesti ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet vuonna 2019. Nämä liittyvät muun muassa tutkittavien kohteluun ja oikeuksiin, heidän henkilötietojensa käsittelyyn, yksityisyydensuojaan tutkimusjulkaisussa sekä tutkimusaineistojen avoimuuteen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–13.) Opinnäyte-

työprosessissani huolehdin tutkittavien oikeudenmukaisesta kohtelusta informoimalla heitä etukäteen tutkimuksen aiheesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, aineiston käsittelystä ja julkaisusta. Poistin henkilöiden tunnistetiedot haastatteluai- neistostani litteroinnin yhteydessä. Niitä ei käsitellä työssäni, eivätkä ne mene tiedoksi muille työyhteisöni jäsenille, vaikka tutkimusaineiston avoimuuden vaalimiseksi he pääsevät muutoin halutessaan tutustumaan aineistoihin suljetussa verkkoympäris- tössä. Kyselyyn puolestaan vastattiin nimettöminä. Vaalin tutkittavien anonymiteettia vahvasti, joten edes vastaajien edustamat jäsenliitot eivät käy ilmi opinnäytetyöstäni.

Tutkin ja kehitin jäsenjärjestöyhteistyötä hyvin monesta näkökulmasta. Se vaati valp- pautta osallistujien informoinnissa ja tiedustelussa halukkuudesta osallistua opinnäy- tetyöhön. Usein en kehittämistoiminnan aikana osannut sanoa, syntyykö tilanteessa sellaista informaatiota, jota olisi järkevää hyödyntää osana opinnäytetyötä. Kaksois- rooli työntekijänä ja opinnäytettä kirjoittavana kehittäjänä oli läsnä sellaisissakin ti- lanteissa, joita ei ollut suunniteltu ja toteutettu juuri kehittämistyötäni silmällä pitäen. Työpäivissäni oli monia arkisia tilanteita, joissa saattoi yllättäen karttua jotain opin- näytetyöni kannalta olennaista tietoa. Näissä hetkissä voisi piillä mahdollisuus tutki- museettiseen kompasteluun, jossa laiminlyödään tutkittavan oikeutta tulla infor- moiduksi ja päättää vapaasti tahdostaan olla osana opinnäytetyötäni. Mielestäni yksi keskeisimmistä työelämään sidoksissa olevan tutkimuksellisen kehittämistyön haas- teista onkin, että aiheen kannalta relevanttia tietoa syntyy kaikissa, epämuodollisissa- kin kohtaamisen hetkissä.

Olen aprikoinut paljon, mikä osa on tutkimusta ja mikä sellaista työhön liittyvää pe- rustoimintaa, josta osallistujia ei tarvitse erikseen informoida. Ratkoin tämän niin, että jokaisessa järjestetyssä jäsenjärjestösuhteita sivuavassa tilanteessa varmuuden vuoksi mainitsin, että yhteiskehittämisen tuloksia saatetaan käyttää osana opinnäytetyötäni ja tiedustelin osallistujien halukkuutta olla mukana. Suhtautuminen tähän oli hyvin myönteistä. Luonnollisesti monet muutkin kuin suoraan jäsenjärjestöyhteistyön kehit- tämisen ytimeen osuvat arkisen kohtaamisen hetket ovat olleet tärkeää taustoittavaa tietoa, jota kertyi tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana.

Tärkeä ihmistieteisiin liittyvä tutkimuseettinen periaate on vahingoittamisen välttäminen. Se pitää sisällään henkisten, sosiaalisten ja taloudellisten haittojen välttämisen. (Emt. 2019, 7–9.) Toiminnassani tämä tarkoitti tutkittavien kunnioittavaa kohtelua ja heidän omien rajojensa noudattamista siinä, mitä he ovat valmiita kertomaan ja jakamaan kehittämistyöni puitteissa. Sosiaalisen haitan aiheutuminen on aina jonkinlainen riski, kun tutkimuskohteena ovat yhteisöjen toimintatavat ja niiden kautta myös yhteisöissä toimivat ihmiset, joilla on jonkinlainen olemassa oleva suhde toisiinsa. Havaintojeni mukaan yhteisöjen toimintaa kehittäessä lipsutaan herkästi yksittäisten ihmisten toiminnan tarkasteluun, mikä on omiaan aiheuttamaan sosiaalista haittaa ja eripuraa. Opinnäytetyössäni pyrin suitsimaan asioiden henkilöitymistä tarkastelemalla jäsenpalveluiden kehittämistä yhteisötason asiana. Varauduin sosiaalisen haitan minimointiin valmistautumalla opinnäytetyöni tiedonkeruuseen mahdollisimman huolellisesti. Kävin myös etukäteen mielessäni läpi, mitä erilaisia reaktioita tutkijajäsenkehittämistoimet voivat osallisissa herättää.

6 TUNNISTETTUIEN JA TOIVOTTUIEN PALVELUIDEN MERKITYKSET

Tutkimus- ja kehittämiskysymykseni, joihin hain vastauksia aineiston analyysin osissa olivat siis: Mitä palveluja jäsenliittojen toimijat tunnistavat ja toivovat Kansalaisfoorumin tarjoavan heille ja miten niitä voitaisiin jatkossa kehittää yhä paremmiksi yhdessä heidän kanssaan. Palvelumuotoiluajattelun mukaisesti se, pidetäänkö palveluita toimivina, on vahvasti kytköksissä aikaisemmassa vuorovaikutuksessamme syntyneisiin palvelukokemuksiin. Toisinaan jäsenpalvelutilanteissa Kansalaisfoorumi edustaa esimerkiksi jokin sähköinen palvelu, jonka kautta yhteydenpito tapahtuu, mutta teknologian takana on kuitenkin aina ihmisten välinen suhde, johon vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukset ja osapuolten tavoitteet. (Mäkinen 2018, 24–25.)

Voisi ajatella, että on itsestäänselvyys, että jäsenorganisaatioille tarjotaan tiettyjä palveluita, jotka he tietävät ja tunnistavat ja, joista löytyy kootusti tietoa esimerkiksi palveluita tarjoavan organisaation verkkosivuilta. Kansalaisfoorumissakin on tiettyjä pe-

ruspalveluita, jotka oletamme jäsentemme tunnistavan ja joiden piiriin uskomme heidän löytävän. Lisäksi tarjoamme jäsenliitoillemme sellaisia palveluita, jotka syntyvät jostakin, usein spontaanista tarpeesta ja, jotka räätälöimme tilannekohtaisesti heidän toiveestaan. Näille palveluille ei ole olemassa nimeä tai ne voivat kätkeytyä osaksi hyvin monitulkintaisia yläkäsitteitä, kuten ”pedagoginen tuki”, jonka sisältöä emme tois-taiseksi ole yksityiskohtaisesti avanneet. Taustalla on ajatus siitä, että olemme ketterä organisaatio ja mahdollisuuksiemme rajoissa mieluusti mukana monenlaisissa jäsenliittojemme koulutus-, opinto- ja sivistystoiminnan prosesseissa. On kuitenkin tärkeää selvittää, ovatko erilaiset potentiaaliset jäsenpalvelumme hahmottuneet tämänkal-taisen sanoittamisen tai sanottamattomuuden takaa ja ovatko kaikki jäsenliittomme osanneet pyytää niitä meiltä eli onko palveluiden lähtökohtainen tasavertaisuus toteu-tunut.

Rakensin sekä sähköisen jäsenkyselyn että teemahaastattelurungon pitkälti Kansalaisfoorumin palveluesitteen pohjalta, jossa on kerrottu ydinpalvelumme. Teemahaastat-telujen kehikkoa rakentaessani tosin lavensin kysymyspohjaa myös muihin teemoihin, jotka auttoivat minua ymmärtämään jäsenliittojemme tilanteita kokonaisvaltaisem-min ja kuulemaan myös sellaisia palvelutarpeita, joita emme olleet ajatelleeksi. Johtoajatuksenani oli, että kiinnostavampaa kuin se ovatko jäsenliitot saaneet Kansa-laisfoorumin väljästi määrittämiä palveluita on se, minkälaisia palveluita he omasta mielestään ovat meiltä saaneet. Palveluita kehittäessä on tärkeää ymmärtää, minkä-laista perustehtävää jäsenjärjestöt hoitavat ja minkälaiden haasteiden kanssa he eri-tyisesti painivat. Tämä voi auttaa ymmärtämään myös sellaisia palvelutarpeita, joita he eivät itse tiedosta. Tämänkaltainen tiedostettujen ja tunnistamattomien palvelutar-peiden hahmottaminen vaatii asiakasymmärrystä, jonka hankkiminen on aina palve-lumuotoilun ensimmäinen edellytys. (Moritz 2005, 43–44.)

Kansalaisfoorumin palveluesitteen mukaiset palvelut on tarkoitettu ensisijaisesti jä-senjärjestöillemme, mutta niitä voivat joltain osin hyödyntää myös muut kumppa-nimme, kuten sellaiset yhdistykset, jotka eivät ole jäseniämme. Jäsenyydestä on kui-tenkin monenlaista etua. Jäsenet esimerkiksi saavat muita suurempaa taloudellista tu-kea opintotoimintaansa ja halutessaan Kansalaisfoorumin henkilöstön kehittämis-

osaamista toimintansa tueksi. Esitteen mukaisesti ”Kansalaisfoorumi tarjoaa niin sinulle kuin yhdistyksellesikin mahdollisuuden kehittää itseä kulttuurin, taiteen ja yhteisen toiminnan keinoin”. Käytännössä esitteessä luvatut palvelut ovat:

1. Kurssituki, joka pitää sisällään niin taloudellisen tuen kuin tarvittaessa avun kursseiden pedagogiseen suunnitteluun.
2. Tuki yhteisölliseen opintoryhmätoimintaan, joka pitää sisällään taloudellisen tuen sekä mahdollisuuden hyödyntää Kansalaisfoorumin tekemiä opiskeluaineistoja.
3. Kansalaisfoorumin omat kurssit, jotka löytyvät verkkosivujemme koulutuskalenterista ja ovat avoinna kaikille kiinnostuneille.
4. Tilauskurssit, joita voidaan räätälöidä tilaajan toiveesta ja, jotka voidaan toteuttaa lähiopetuksena tai verkossa.
5. Tapahtumat ja tapahtumayhteistyö, joka käsittää Kansalaisfoorumin oman tapahtumatoiminnan sekä mahdollisuuden olla yhteistyökumppanina muiden tapahtumissa.
6. Hankkeet ja hankeyhteistyö, joka sisältää mahdollisuuden olla kumppanina Kansalaisfoorumin hankkeissa tai pyytää meitä kumppaniksi oman järjestön hankkeeseen.
7. Erilaisiin yhdistystoimijoiden tarpeisiin vastaavat julkaisut, joihin voi tutustua verkkosivuillamme.
8. Toimintatila, jota voi vuokrata Helsingissä. (Kansalaisfoorumi 2019, 2–15.)

Aloitin haastattelukysymykseni kokonaisuudella, johon kuului jäsenliiton nykytilan tarkastelu onnistumisineen ja haasteineen sekä heidän toimintansa tämänhetkisten realiteettien, kuten jäsen- ja työntekijämäärien päivittäminen. Toinen kokonaisuus liittyi järjestölliseen vapaaseen sivistystyöhön ja painottui haasteltujen kokemuksiin aikaisemmasta yhteistyöstämme. Kolmas temaattinen aihealue liittyi kiinteästi Kansalaisfoorumin palveluihin ja niiden tunnettuuteen kyseisessä jäsenliitossa. Neljäs teemakokonaisuus suuntasi katseet yhteisen tulevaisuutemme ja tulevaisuuden palveluiden pohtimiseen. Haastattelujen tarkempi teemarunko löytyy opinnäytteen ensimmäiseltä liitesivulta. Opinnäytetyöni kehittävän luonteen vuoksi analysoin aineistoa ja esitin siitä juontuvia kehittämistoimenpiteitä rinnakkain jokaisessa tämän osion alaluvussa. Seitsemännessä pääluvussa kiteytän työni tulokset ja esittelen analyysin pohjalta syntyneen konkreettisten kehittämistoimenpiteiden listauksen.

6.1 Koulutustoiminta palveluiden keskiössä

Opintokeskukset jakavat opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämää valtionosuutta jäsenliittojensa opintotoimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa jäsenliittojen jäsenyhdistyksissä toimivien henkilöiden tarpeista lähtevää kurssitoimintaa, joka voi olla kestoltaan lyhytaikaista tai esimerkiksi lukuvuoden kestävä viikoittaista toimintaa. Lisäksi Kansalaisfoorumi kanavoi jäsenliittojen toimijoille yhteisöllisen opintoryhmän avustusta, jossa vähintään viisi 15 vuotta täyttänyttä henkilöä opiskelee jonkin yhdistyksensä toiminnalle tärkeän aiheen parissa kehittämisorientoituneesti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi viestintästrategian luomista omalle yhdistykselle tai yhteisöllisen käsikirjoittamisen opiskelemista ja rakentamista tulevan vuoden kesäteatterituotantoon. (Kansalaisfoorumi 2019.) Yhdistyksissä tapahtuvaan koulutustoimintaan tarkoitettua avustuksen välittäminen on tärkeä osa opintokeskustoimintaa. Riskinä kuitenkin on, että toiminta kaventuu näyttäytymään jäsenliittojen suuntaan pelkästään rahan jakamisena ja on tärkeää, että niissä tunnustetaan, mitä muita palveluita opintokeskus voi heille tarjota.

Haastatteluissa ilmeni, että kurssi- ja opintoryhmätöiminta oli luonteva, joskin laajuudeltaan toisistaan merkittävästi poikkeava osa viiden jäsenliittomme toimintaa. Tätä tulosta vahvisti tilasto, jossa tarkasteltiin Kansalaisfoorumin kurssi- ja opintoryhmätuntien prosentuaalista jakautumista jäsenliittokohtaisesti vuonna 2019. Niissä liitoissa, joissa opintotoiminta koettiin tärkeäksi työmuodoksi, myös haettiin ja saatiin taloudellista tukea toiminnan järjestämiseen. Opintotoiminnan laajuus niissä jäsenliitoissa, joissa palvelua hyödynnettiin, oli pitkälti suhteessa jäsenliiton toiminnan kokonaisvolyymiin, palkatun henkilöstön määrään ja liiton henkilö- ja/ tai yhteisöjäsenten määrään. Kaikkien kurssi- tai opintoryhmätukea käyttäneiden viiden jäsenjärjestön edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että he pitivät tukea tärkeänä ja kokivat opintotoiminnan keskeiseksi oman järjestönsä toiminnan kehittymisen kannalta. He paitsi näkivät liittojensa yhdeksi keskeisimmistä tehtävistä koulutuksen tarjoamisen jäsenilleen myös paikallisyhdistystensä kannustamisen opintotoiminnan järjestämiseen. Alla on erään haastatellun antama esimerkki kurssituen merkityksestä liiton perustehtävän tukena. Jokainen suora lainaus on identifioitu liittokohtaisesti (L1–L7).

L7: Kurssituesta pitää ehkä sanoa, että mikä siinä on sellasta kivaa, on se, että kun se on juuri sellasta perustoimintaan saatavaa tukea, koska paljon on just näitä hankkeita ja niissä on sit aina se oma pystytys- ja purkutyö niin se on siinä mielessä tosi tärkeää, että on myös tällänen perustoimintaan saatava tuki.

Jäsenjärjestöistämme kaksi ei käyttänyt lainkaan opintotoiminnan tukea. Haastatellut henkilöt toisessa näistä liitoista totesivat, että heidän toimintansa luoteeseen koulutustoiminta ei tällä hetkellä istu, sillä heidän jäsenensä ovat levittäytyneet laajasti ympäri Suomen ja vain muutamissa suuremmissa kaupungeissa toimii pieniä paikallisyhdistyksiä. Haastattelun aikana he kuitenkin kuuluivat uutena asiana siitä, että kurssitukea voi hakea myös luentoihin, jotka puolestaan ovat heille keskeistä toimintaa. Tästä innostuneena he kokivat, että tulevaisuudessa opintotoiminnan tuen merkitys heille voisi kasvaa. Haastateltu henkilö toisessa näistä liitoista, joissa opintotoiminnan tukea ei käytetä, totesi, että heillä liitto ei järjestä jäsenilleen koulutusta ja, että heidän jäsenensä ovat pääasiassa henkilöjäseniä, jotka eivät voi hakea yhdistyksille suunnattua tukea. Haastattelun aikana kuitenkin selvisi, että tälläkin liitolla on muutama yhteisöjäsen, jolle tukimuotoja voisi tarjota.

Yllä kuvattujen esimerkkien kommentit kertovat siitä, että meidän pitää entisestään vahvistaa viestintäämme kurssi- ja opintotoiminnan palveluista. Jos ne eivät ole tuttuja jäsenliittojemme johdolle, on todennäköistä, että myöskään heidän jäsenensä eivät tunne niitä. Viestinnällinen rakenteemme nojaa pitkälti siihen, että jäsenjärjestöjen liittotason toimijat välittävät viestiämme kirjallisesti ja suullisesti eteenpäin jäsenkenttäänsä. Meillä on niukasti suoria yhteyksiä sellaisiin jäsenliittojemme jäsenyhdistyksiin ja henkilöjäseniin, jotka eivät ole aikaisemmin käyttäneet opintotoiminnan palveluita ja olemme ongelmassa, mikäli heillä ei ole riittävästi tietoa palveluistamme. Lisäksi meidän tulee tarkastella, olemmeko välittäneet jäsenjärjestöihin riittävästi tietoa koulutus- ja opintotoiminnan merkityksestä järjestötoiminnassa. Jäsenjärjestöillemme on oikeus järjestää tai olla järjestämättä opintotoimintaa, mutta meidän tulee huolehtia siitä, että olemme muistaneet nostaa esille opintotoiminnan hyötyjä ja arvoa järjestötoiminnassa. Järjestöissä tapahtuva koulutus sekä henkilöstön ja jäsenistön koulutustarpeiden tunnistaminen auttaa organisaatiota pääsemään niihin tavoitteisiin, joita se on toiminnalleen asettanut. Siksi on tärkeää, että koulutustoiminnan roo-

lia mietittäisiin myös osana järjestön strategiaa. (Fields & Valanne 2015, 4–5.) On tärkeää, että takaamme jäsenliitoillemme tasavertaiset tiedot, joilla tehdä päätöksiä siitä, minkälaisen roolin kurssi- ja opintoryhmätoiminta heidän järjestössään saa.

Vaikka kaikki Kansalaisfoorumin jäsenjärjestöt eivät käytä opintotoiminnan taloudellista avustusta, on se silti kiistatta tunnetuin jäsenpalvelumme, jonka olemassa olon myös palvelua käyttämättömien liittojen edustajat vähintään pintapuolisesti tunnustivat. Myös jäsenkyselyssä, johon vastasi jäsenliittojemme palkattua- ja luottamushenkilöstöä, tunnetuimmaksi Kansalaisfoorumin jäsenpalveluksi nousi kurssitoiminnan tuki, jonka vastasi tuntevansa erittäin tai melko hyvin 70% kaikista vastaajista. Silti 30% vastaajista tunsu palvelua vain hieman tai ei lainkaan. Yhteisöllisen opintoryhmän tunnettuus oli kyselyn tekemisen aikana huomattavasti vaatimattomampaa, mutta sen tunnettuudesta ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä tähän hetkeen, sillä kyselyn tekemisen aikaan tukimuoto oli ollut olemassa vasta vuoden verran ja sen markkinointiin on panostettu vasta kyselyn toteuttamisen jälkeen. Haastatteluissa yhteisöllisen opintoryhmän tuki tunnettiin paremmin. Jokainen haastateltu tosin totesi, että ei ole varmaa, kuinka hyvin sen merkitys ja mahdollisuudet jäsenistössä todellisuudessa hahmotetaan.

Yhteisöllisen opintoryhmän tukimuoto korvasi kaksi vuotta sitten opintokeskusten perinteisen opintokerhotuen. Uudistunut tuki ryhmälähtöiseen oppimiseen on suuruudeltaan 500€ ja se edellyttää, että kyseinen toimijaryhmä työskentelee kehittämis-orientoituneesti itseään kiinnostavan aiheen parissa yhteensä vähintään 30 opintotuntia (Kansalaisfoorumi 2020). Opintoryhmätuen vähäisempi tunnettuus näkyy suoraan tuen hakijamäärissä ja tukea jää käyttämättä. Opintoryhmätuesta aikaisemmin saadun palautteen mukaan hakeminen on ollut liian vaativaa rahasummaan nähden ja hakuprosessia onkin kevennetty huomattavasti. Haastatteluissa kukaan ei enää nostanut ongelmaksi hakuprosessin epäselvyyttä tai haastavuutta. Useampi totesi, ettei ole varma onko meidän ja liittojen yhteinen viestintä kyseisestä toimintamuodosta tavoittanut jäsenet riittävän hyvin. Opintoryhmätoiminnan konkretisoimiseksi ja hyödyn sanoittamiseksi toivottiin esimerkkejä toteutetusta toiminnasta esimerkiksi lyhyiden videoiden tai kirjallisten tapausesimerkkien muodossa. Näiden ajateltiin avaavan toimintamuodon moninaisia mahdollisuuksia ja lisäävän hakijoiden määrää.

Haastateltavien puheesta ilmeni, että neljän liiton edustajat olivat varmuudella hahmottaneet Kansalaisfoorumin koulutuksellisen ja opintotoiminnan tukijan roolin laajemminkin kuin taloudellisen tuen jakajana. Kolmessa liitossa sen suhteen, minkälaisia muita koulutus- ja opinnollisia palveluja Kansalaisfoorumi voi tarjota, oltiin epävarmoja tai asia ei ollut juuri nyt ajankohtainen. Erään liiton haastateltavat kysyivät varovasti, voisiko meiltä saada koulutusta esimerkiksi omille luottamushenkilöille, kun meillä vaikuttaa olevan osaamista joistakin heitä kiinnostavista teemoista. Yhdessä liitossa puolestaan havahduttiin haastattelun aikana siihen, että meitähän voisi kysyä mukaan jonkinlaiseksi sparraajaksi omien jäsenten kanssa toteutettavaan kehittämispäivään. Eräessä jäsenjärjestössämme oltiin puolestaan sisäisesti haastavassa vaiheessa, jossa edellinen osa-aikainen työntekijä oli lopettanut ja uusi pystyttäisiin palkkamaan vasta useamman kuukauden kuluttua. Näin ollen Kansalaisfoorumin palvelupotentiaalille nähtiin vankempaa jalansijaa tämän muutoksen jälkeen. Kaikilla oli kuitenkin jonkinlainen, aavistuksenomainen tai vankempi ymmärrys siitä, että Kansalaisfoorumilta voi saada myös muita koulutustoimintaan liittyviä palveluita, kuin taloudellista tukea.

Tarkemmin eriteltynä Kansalaisfoorumin koulutuksellisten palveluiden hahmotettiin ensisijaisesti olevan juuri kyseiselle jäsenliitolle tai kaikille jäsenliitoille räätälöityä koulutusta joko Kansalaisfoorumin omasta aloitteesta tai jäsenjärjestöjen toiveesta. Vain muutama haastateltu mainitsi, että on joskus markkinoinut liittonsa jäsenille Kansalaisfoorumin koulutuskalenterista löytyviä kursseja. Vaikutti kuitenkin siltä, että Kansalaisfoorumin järjestämä kaikille avoin kurssitoiminta ei näyttäydy jäsenpalveluna, vaan enemmänkin Kansalaisfoorumin muuna toimintana. Myös kyselyn vastausten perusteella Kansalaisfoorumin oman koulutustoiminnan tunnettuus jäsenjärjestöissä oli vähäistä. Tämä luonnollisesti hankaloittaa koulutuksiin osallistumista tai sen suunnittelua, miten oma järjestö voisi hyödyntää tarjoamiamme koulutuksia toimintansa kehittämisessä ja jäsenistönsä koulutustarpeeseen vastaamisessa. Vain 12% kyselyn vastaajista mainitsi tuntevansa Kansalaisfoorumin oman koulutustarjonnan hyvin ja peräti 48% vastaajista tunsivat tarjonnan huonosti tai ei lainkaan. Tämä tukee sitä

huomiota, jonka olemme tehneet avoimesti koulutuskalenteristamme löytyvän kurssi-tarjonnan osallistujatietojen perusteella eli valtaosa näille kursseille osallistujista tulee oman jäsenistömme ulkopuolelta.

Kansalaisfoorumin oman koulutustoiminnan tunnettuuden lisääminen jäsenliittojen keskuudessa on perusteltua monesta näkökulmasta. Koulutustilaisuuksien yhteydessä henkilöstöllämme on mahdollisuus tavata kurssilaisia ja luoda näin kuvaa Kansalaisfoorumista toimijana ja vinkata muista tarjoamistamme palveluista. Ennen kaikkea kohtaamiset ovat mainio tapa keskustella jäsenliittojen toimijoiden kanssa siitä, min-käläisiä palveluita voisimme heille tarjota. Lisäksi oma koulutustoimintamme on laaja palvelukokonaisuus, johon panostamme paljon ja, joka näkyy koulutukseen osallistu-jien keskimäärin erittäin hyvänä palautteena ja palaamisena kursseille uudestaankin. Siksi on sääli, mikäli oma jäsenistömme ei löydä koulutustoimintamme pariin. Toi-saalta, kuten aikaisemmin kävi ilmi, myös monet jäsenliitot järjestävät jäsenilleen kou-lutustoimintaa, jonka kanssa ei ole järkevää tai tarpeen lähteä kilpailemaan. On mah-dollista, että jäsenten koulutustarpeet täyttyvät monin osin jäsenliiton tai oman yhdis-tyksen järjestämässä koulutuksessa. Eräs haastateltava toivoikin, että jos järjestämme hänen edustamansa liiton koulutustoiminnan sisältöalueita lähellä olevaa koulutusta, olisimme hyvissä ajoin yhteydessä häneen. Näin välttyttäisiin temaattisilta ja maantie-teellisiltä päällekkäisyyksiltä ja saataisiin kursseille todennäköisemmin osallistujia.

Haastattelu- ja kyselyvastauksissa toiveita Kansalaisfoorumin koulutuksen sisällöiksi löytyi kattavasti siitä huolimatta, että nykyisen koulutustarjonnan tunnettuus oli vaa-timatonta ja jäsenten osallistuminen kursseille vähäistä. Haastateltavat nostivat toi-veiden kärkeen sellaiset yhdistystoimintaan liittyvät koulutukset, jotka ovat tärkeitä, mutta menevät hieman kyseisen järjestön ydinsubstanssin ohi tai, joita heillä ei resurs-sisista ole mahdollisuutta järjestää. Tällaisia koulutussisältöjä olivat muun muassa viestintä ja sosiaalinen media sekä yhdistyksiä koskeva lainsäädäntö. Monet toivoivat lyhytkestoista koulutusta, joka voisi tapahtua verkossa ja mahdollistaisi näin jäsenten osallistumisen eri puolilta Suomea.

Yhdistystoiminnan peruskoulutusta, kuten toimivan hallinnon järjestäytymiseen, val-taan ja vastuuseen liittyvää koulutusta pidettiin tärkeänä. Myös kyselyn perusteella

36% vastaajista toivoi yhteistyötä erityisesti yhdistysten luottamushenkilöille tarkoitettuna koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastatteluissa ilmeni, että monilla oli kokemustietoa tai epäilyksiä siitä, että tämänkaltaiseen koulutukseen on hankalaa saada osallistujia, vaikka tarvetta olisi. He pohtivat, millä tavoin jäsenyhdistysten toimijoiden keskuudessa saataisiin heräteltyä kiinnostusta yhdistyshallinnon koulutukseen. Hallinnollisen osaamisen riittävyttä pidettiin tärkeänä, koska tiettyjen mm. yhdistyslain edellyttämien reunaehtojen on oltava yhdistyksen johtokunnan jäsenillä hallussa. Osa haastatelluista koki, että heillä liittona on myös vastuu siitä, että jäsenistössä on riittävästi osaamista toimia lakien ja asetusten edellyttämällä tavalla.

L4: Tommosta järjestökoulutusta, et sitähän esim. teidän kanssa, kun teillä on niitä valmiita sabluunoita ja tekijöitä niihin. Se on varmasti yks sellanen toiminta, et kun ajatellaan mejän rahoitusta ja mejän toiminnan näkyvyyttä, niin siitä löytyy meille tämmönen mukava yhteissuunta, et siitä hyötyy kummatkin. Te pääsette tekemään sitä teijän vahvaa osaamista ja meillä taas on tarve.

Edellä mainittujen havaintojen pohjalta otimme vuoden 2019 kurssitarjonnassa ensimmäistä kertaa käyttöön jäsenhinnan tietyillä kaikille avoimilla kursseilla. Pyrkimyksenämme oli lisätä Kansalaisfoorumien oman kurssitoiminnan tunnettuutta ja kiinnostavuutta. Valtaosa näistä oli sisällöltään yhdistystoiminnan perusteisiin liittyvää verkkokoulutusta, jota kysely- ja haastatteluvastauksissa toivottiin. Moni näistä sisältöalueista löytyi jo omasta kaikille avoimesta kurssitarjonnastamme, joten sen sijaan, että räätälöisimme jokaisen jäsenjärjestön tarpeisiin oman koulutuksen samoista sisällöistä, on järkevämpää, että jäsenistöllemme markkinoidaan näitä jo olemassa olevia koulutuksia.

Aineisto antoi viitteitä siitä, että jäsenistössämme on koulutustarpeita, jotka luontevasti sopisivat Kansalaisfoorumille. Jos haluamme, että oma koulutustarjontamme kohdentuu jatkossa väkevämmin jäsenjärjestöille, on meidän sanottava se ääneen ja ruvettava toimimaan sen mukaisesti. Keinomme kerätä tietoa jäsenliittojen piirissä olevista koulutustarpeista ovat tällä hetkellä vähäiset. Kurssimme eivät tule täyttämään jäsenjärjestöjen johdosta ja työntekijöistä ja siksi voi olla harhaanjohtavaa turvautua vain heidän mielipiteisiinsä siitä, minkälaista koulutusta järjestöissä kaivataan. Tietoa koulutustarpeista ja koulutusten toteutustavoista voidaan kerätä palvelumuotoilun työtavoin. Tyypillisiä toimijat osallistavia yhteiskehittämisen ja ideoinnin tapoja

ovat esimerkiksi erilaiset työpajat ja ideointilaboratoriot, joita voidaan toteuttaa niin kasvotusten kuin verkkoympäristöissäkin. Tärkeintä on, että keksimme yhdessä jäsenliittojemme toimijoiden kanssa, miten koulutustarpeita kannattaa kartoittaa heidän jäsenkentästään. Tämän jälkeen voimme yhdessä tehdä päätöksiä siitä, mitä jäsenliitot toteuttavat itse, mihin vastataan meidän koulutustarjonnallamme ja miten koulutusten markkinointi hoidetaan.

6.2 Kulttuuritapahtumien tukija ja sivistyksen äänitorvi

Toiseksi eniten Kansalaisfoorumin tarjoamista palveluista mainintoja saivat jäsenliittojen tapahtumissa mukana olemisen erilaiset muodot. Kuudella jäsenjärjestöllämme on merkittäviä valtakunnallisia esitys-, koulutus- ja kilpailutapahtumia. Osassa näistä Kansalaisfoorumin panosta on hyödynnetty. Olemme olleet mukana esimerkiksi esittelemässä palveluitamme, järjestämässä koulutusta tai työpajoja sekä tukemassa tapahtumia sovitulta osin taloudellisesti. Vaikka kaikki haastatelluista eivät olleet tulleet ajatelleeksi, että Kansalaisfoorumi voisi olla mukana järjestönsä tapahtumassa, oli suhtautuminen tulevaisuuden mahdolliseen tapahtumayhteistyöhön positiivista ja ideoivaa. Haastatteluissa tapahtumat nostettiin esille foorumeina, joissa Kansalaisfoorumi voisi näkyä ja olla mukana, koska niissä kohdataan kunkin liiton harrastajia ja vapaaehtoisia. Ne mahdollistavat kaltaisellemme valtakunnallisten liittojen opinto- ja tukiorganisaatiolle melko harvinaisen suoran yhteydenpidon jäsenliittojemme paikallistason toimijoihin.

Kuuden haastatellun jäsenliiton edustajat nostivat toimintansa onnistuneimmaksi ja terävimmäksi kärjeksi tapahtumatuotannon ja tapahtumien järjestämisen. Huomionarvoista oli, että Kansalaisfoorumi on ollut tähän asti mukana näissä tapahtumissa hyvin erilaisin panostuksin. Kahden haastatellun liiton edustajat halusivat käytännöllisiä esimerkkejä siitä, mitä kaikkea kanssamme tehtävä tapahtumayhteistyö voisi olla. Kahden muun liiton edustajat kertoivat Kansalaisfoorumin olleen mukana järjestön keskeisissä tapahtumissa esimerkiksi toimintaa esittelevällä infopisteellä ja työpajajärjestäjänä. Heidän näkemyksensä mukaan tapahtumayhteistyötä voisi myös vahvistaa

ja systematisoida. Haastattelujen valossa on ilmeistä, että tapahtumayhteistyön potentiaali ei hahmotu laajuudessaan jäsenliitoille ja siitä, mitä kaikkea yhteinen toimintamme voisi olla, tarvitaan lisää konkreettisia esimerkkejä. Tapahtumia Kansalaisfoorumin jäsenpalveluna tulee jatkossa nostaa esille tasaisemmin ja tehden jo toteutettua yhteistyötä näkyväksi esimerkiksi omassa viestinnässämme.

L5: Viimeisimmässä tapahtumassa sitten oli kanssa et siellä Kansalaisfoorumin koulutussuunnittelija (nimi mainittu) oli esittelemässä teidän toimintaa ja nimi näky siellä yhteistyökumppanien joukossa sitten joka paikassa. Sitäkään mä en oo usein muistanu ottaa sit puheeksi hyvissä ajoin, että voidaanko tehdä tapahtumien kanssa jotain yhteistyötä.

Jäsenpalvelukyselyssä ei ollut erillistä kysymystä mukana olostamme jäsenliittojen tapahtumissa. Kyselyssä kuitenkin tiedusteltiin, minkälaista yhteistyötä vastaajat toivoisivat välillemme. Heitä toivottiin valitsemaan vaihtoehtoista ne, jotka ovat heidän mielestään keskeisimpiä ja vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Yksi vastausvaihtoehtoista oli ”yhteiset tapahtumat”, jonka keskeiseksi yhteistyötoiveeseen oli valinnut 36% vastaajista. Haastatteluista puolestaan ilmeni, että sen lisäksi, että Kansalaisfoorumi toivotettiin jokaisessa liitossa lämpimästi tervetulleeksi jäsenliittojen tapahtumiin, oli kahden jäsenliiton edustajalla myös aihioita sellaisiksi tapahtumiksi, jotka voitaisiin järjestää joko yhdessä tai niin, että Kansalaisfoorumi olisi pääjärjestäjä ja kyseinen jäsenliitto mukana oman osaamisensa näkökulmasta. Tapahtumien toiveaiheeksi nousi vaikuttaminen, jossa kulttuurisen sivistystyön ja kulttuuriharrastamisen merkitystä ja niiden yhteiskunnallista arvoa nostettaisiin esille. Toinen järjestö ehdotti, että tapahtuman ensisijaista kohderyhmää voisivat olla päättäjät ja toinen nosti esiin, että myös harrastajien tulisi jollain tavalla tiedostaa oman harrastustoimintansa moninainen merkittävyys.

L7: Sit mä mietin sitä, mitä Kansalaisfoorumi on niin kun tehnytkin, puheenvuoroja sivistyksen puolesta. Et sehän ei oo niin kun sellanen asia, mistä nyt vaikka, kun vaalit on sunnuntaina, mist ois puhuttu. Mikä vois olla siis et mikä on niin kun sivistyksen tila tai taiteen tila. Niin eihän tää oo se suuri kriisi, mikä meillä on, vaikka se vois olla keskustelunaihe. Entä jos ei olisi yhtään sivistystä eikä taidetta eikä kulttuuria niin mitäs sit? Jos kaikki se otetaan pois, niin mites meille sitten käy?

Kansalaisfoorumin palveluksi ei olla aikaisemmin nimetty jäsenjärjestöille keskeisten toimialojen arvostuksen lisäämistä ja vaikuttamistoimintaa. Toisaalta teemme sitä

parhaamme mukaan esimerkiksi tuomalla ilmi taiteen ja kulttuuriryön sekä järjestötoiminnan merkitystä viestinnässämme sekä erilaisissa tapahtumissa ja seminaareissa. Lisäksi Kansalaisfoorumin pääsihteeri on mukana eduskunnan vapaaehtoistoiminnan tukiryhmässä ja opintokeskusten edunvalvontaorganisaatiossa, joissa tuo esille myös jäsenliittojemme viestiä. Aikaisemmin mahdollinen vaikuttajan rooli suhteessa jäsenjärjestöihin nousi esille vuosina 2017–2018, kun Kansalaisfoorumissa toteutettiin strategiatyön pohjaksi Delfoi-tutkimus mahdollisista tulevaisuuksistamme. Delfoi on tulevaisuuksien tutkimuksen tekniikka, jossa esimerkiksi jotakin organisaatiota tai muuta teemaa tarkastellaan asiantuntijapaneelissa, joka toistetaan vähintään kertaalleen. Näin voidaan saada näkemystä esimerkiksi päätöksenteon taustalle. (Kuusi 2014.) Tuolloin paneelissa vastaajina oli 67 jäsenliittojen luottamustoimijaa ja työntekijää, mutta myös muita kuin jäsenoimijoitamme. Vastausten perusteella yhdeksi viidestä mahdollisesta tulevaisuudestamme nousi jäsenjärjestöjen etuja ajavan lobbarin eli vaikuttajan rooli. (Kauppi & Linturi 2018, 41–41.) Kun tutkimuksen tuloksia käsiteltiin henkilöstömme kesken, herätti tämä tulevaisuusnäkyvä vähiten innostusta keskuudessamme, sillä se tuntui meistä toimintaamme nähden vieraimmalta. Koska emme ole edunvalvontajärjestö, ei lobbarin ja vaikuttajan rooli tule varmaan olemaan jäsenpalveluidemme syvää ydintä. Sen ääreltä voisi kuitenkin löytyä jotain tulevaisuuden jäsenpalvelun itua, sillä se toistuvasti nousee pienimuotoisesti esiin eri yhteyksissä. Sen selvittäminen ja rajaaminen, mitä nämä palvelut käytännössä olisivat, tulisi tehdä yhdessä jäsenliittojen kanssa.

6.3 Palveluiden hyödyntämätön voima

Kansalaisfoorumin hanke- ja projektitoiminta tunnistettiin haastattelukierroksilla, mutta niihin liittyviä mahdollisuuksia, kuten projektikumppanuutta, jäsenliittojen hankeprosesseissa sparrausta tai hanketuotosten hyödyntämistä, ei koettu jäsenpalveluina, joita aktiivisesti käytettäisiin. Kaikki haastateltavat sanoivat, että heidän järjestönsä on kiinnostunut kuulemaan Kansalaisfoorumin projekteista ja mahdollisuuksista olla mukana niissä. Neljällä haastatellusta jäsenjärjestöstämme ei ollut haastatteluhetkellä lainkaan omaa hanketoimintaa, eikä mahdollisuuksia panostaa siihen lähiaikoina. Näiden järjestöjen edustajat totesivat, että nykyisillä henkilöresursseilla

projektuluontoisen toiminnan käynnistäminen on haaste. Niihin olisi pystyttävä palkkaamaan työntekijä, joka puolestaan tarkoittaisi, että hankerahoituksen tulisi olla riittävän suuri. Vaikka moni haastateltu koki, ettei omassa järjestössä ole juuri nyt realistisia mahdollisuuksia käynnistää hanketoimintaa, suhtauduttiin siihen mielenkiinnolla ja pohdittiin tulevaisuutta, johon hanketoimintakin voisi kuulua.

Mahdollisen sisällöllisen hankeyhteistyön lisäksi kiinnostusta herätti Kansalaisfoorumin osaaminen hankehallinnoinnissa ja rahoituksen hakemisessa. Esimerkiksi erään liiton haastateltavat olivat kiinnostuneita kuulemaan erityisesti eurooppalaisen yhteistyön mahdollistavasta Erasmus+ -rahoituksesta ja sen hallinnoinnin erityispiirteistä, josta Kansalaisfoorumilla on kokemusta. Heidän ehdotuksensa oli, että voisimme järjestää jonkinlaisia yhdistystoiminnan hautomoita, joissa kuultaisiin erilaisista hankerahoituksista ja ideoitaisiin yhdessä mukaan innostuvien jäsenjärjestöjen kanssa projekti aihioita. Erään liiton haastattelussa puolestaan selvisi, että heillä on hanketoiminnassa hyvin samankaltaisia maahanmuuttajille suunnattuja aktiviteetteja, joita Kansalaisfoorumissa kehitetään. Haastattelussa ilmeni molemminpuolista tietämättömyyttä toisen organisaation sellaisesta sisällöllisestä kehittämistyöstä, jossa yhteistyö voisi tuoda lisäarvoa molempien toiminnalle. Useampi haastateltu totesi, että Kansalaisfoorumin hankkeet vaikuttavat todella mielenkiintoisilta ja niistä olisi kiinnostavaa kuulla lisää. Jäsenkysely vahvisti haastateltujen kokemusta siitä, että Kansalaisfoorumin hanketoiminta on tuntematonta. Kaikista vastaajista peräti 81% totesi tuntevansa kansalaisfoorumin hanketoimintaa vain hieman tai ei lainkaan. Toisaalta mielenkiintoa hanketoimintaan näkyi myös kyselyn vastauksissa. Vastaajista 36% toivoi hanketoiminnan olevan jatkossa yksi yhteistyömme keskeisimmistä painopisteistä.

Hankkeista keskustelu nosti esiin myös yhteistyöhömme ja palveluihimme liittyviä kipuhohtia. Hankkeet ovat haasteellinen, mutta tärkeä toiminnan muoto palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Niihin käytetään usein paljon aikaa ja niissä voi potentiaalisesti syntyä sellaista sisältöä, kuten oppaita ja koulutuksia, joista voisi olla hyötyä myös jäsenliittojen toiminnan kehittämisessä. Kansalaisfoorumilla on toive, että sen hankkeisiin saataisiin mukaan jäsenjärjestöjen toimijoita ja joskus siinä on onnistutukin hyvin. Usein kuitenkin kiireiset hankehaun aikataulut ovat ajaneet meidät tilanteeseen, jossa sen sijaan, että loisisimme hankeideoita tai -sisältöjä yhdessä, työistämme

niitä itsenäisesti ja vasta mahdollisen rahoituksen varmistuttua pyydämme toimijoita mukaan. Siinä mennään esimerkiksi palvelumuotoiluajattelun näkökulmasta harhaan, sillä jäsenliittojen toimijat eivät pääse vaikuttamaan hankesisältöjen muotoiluun ja näin niistä voi tulla sellaisia, jotka eivät vastaa heidän todellisiin tarpeisiinsa.

Kenties palveluitamme ja toimintaamme kohtaan kriittisimmät mielipiteet tulivat esille tilanteissa, joissa vastaajat kertoivat jotain kehittämishankkeisiimme liittyen. Kyselyn avoimessa vastauksessa, jossa sana oli vapaa ja vastaajat saivat lähettää esimerkiksi kehittämisehdotuksia Kansalaisfoorumille, eräs vastaaja totesi, että Kansalaisfoorumin toiminta leijuu nyt omissa sfääreissään ja erilaisia kehittämishankkeita on valtavasti. Ne eivät kuitenkaan aina aukea kentälle ja hän imettelee, ketä oikeastaan palvelemme ja mihin suuntaan olemme menossa. Toisaalta hän myös totesi, että kehittämishankkeissa voisi olla erityisiä voimavaroja yhteistyömme vahvistamiseksi ja päätti kommenttinsa kysymykseen siitä, miten kehittämishankeyhteistyö saataisiin toimivaksi. Eräs haastateltava nosti hanketoiminnan esimerkiksi siitä, että Kansalaisfoorumilla ja kyseisellä järjestöllä pitäisi olla enemmän arkipäiväistä yhteistyötä. Hänen mukaansa myös hankkeista voisi näin tulla sellaisia, että ne palvelevat molempia organisaatioita ja kyseisen jäsenliiton toimijoita:

L2: Nyt jos meidän pitää niin kun aina, että okei nyt meillä on tällänen projekti... joko me ideoidaan tai te ideoitte. On joku rahoituslähtöinen tai ohjelmälähtöinen tai joku tämmönen. Sitten me kootaan sen asian ympärille joku tiimi pohtimaan sitä, niin kyllä siitäkin varmasti jotain syntyy, mut se taas on sitten, et se on tullu jostakin, et se ei oo tullu siitä meidän keskinäisestä yhteistyöstä ja synergiasta se toimeksianto...

Haastatteluiden jälkeen pohdin, minkälaisia hankkeisiin liittyviä palveluita Kansalaisfoorumi oikeastaan tarjoaa jäsenliitoille. Vastaus ei ole yksiselitteinen meille itsellemekään, vaan asioita harkitaan tilannekohtaisesti. Hankkeisiin liittyviä jäsenpalveluita vaivaa sama epämääräisyys, kuin eräitä muitakin palveluita, joita jäsenillemme tarjoamme. Ne on määritelty todella väljästi ja jää aineiston perusteella liiaksi jäsenliittojen toimijoiden oman päättelyn ja luovuuden varaan ymmärtää, mitä kaikkea esimerkiksi hanketoiminta jäsenpalveluna voi tarkoittaa. Ydinkysymykseni itselleni ja työyhteisölleni on, voivatko meidän kokoisemme pienen organisaation palvelut olla näin väljästi määriteltyjä. Opintokeskustoiminnan ihanteisiin lukeutuva joustavuus, johon palveluiden epätarkalla määrittelyllä pyritään, on hienoa, mutta jonkinlainen

palveluiden täsmentäminen auttaisi jäsenjärjestöjämme ymmärtämään paremmin niiden sisällöt. Palvelut tulisivat luultavasti myös paremmin käyttöön, kun tarjoaisimme jäsenille enemmän konkretiaa. Tämän ei tarvitse tarkoittaa sitä, että palveluiden joustavuus kapenee. Jos jäsenistössä tulee palveluihimme liittyvä toive, jota meidän konkretisoimastamme listasta ei löydy, mutta joka kuitenkin sopii koulutus- tai sivistystehtäväämme, voimme hyvin tarjota sitä jäsenille.

Jäsenliittojen perusresursseihin Kansalaisfoorumilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa ja näin ollen hanketoimintaan liittyvät palvelut, jos ja kun niitä jatkossakin tarjotaan, tulevat joiltakin osin olemaan tarpeettomia niille jäsenjärjestöillemme, jotka kokivat, ettei heillä ole resurssisyistä mahdollisuuksia hanketoimintaan. He voivat tosin hyödyntää esimerkiksi Kansalaisfoorumin omissa projekteissa syntyneitä materiaaleja ja muita hanketuotoksia tai olla mukana projektitoiminnassa resursseihinsa nähden sopivan kokoisella panoksella, vaikka esimerkiksi erilaiset hankesparrauksen palvelut sekä volyymiltaan suurempi hankeyhteistyö ei olisi ajankohtaista.

Analysoidessani aineistoani havahduin siihen, että tämän pääluvun alussa esitellystä Kansalaisfoorumin palveluesitteen mukaisesta tarjonnasta puuttuu hanketoimintaa lukuun ottamatta muu kehittämistoiminta, jota jäsenpalveluna tehdään jopa hanketoimintaa enemmän. Hankepalveluita parempi ilmaisu voisikin olla esimerkiksi kehittämis- ja hanketoiminnan palvelut tai jokin vastaava, joka huomioisi myös Kansalaisfoorumin mahdollisuudet olla mukana kehittämässä jäsenliittojen toimintoja. Aineistossani muut kehittämispalvelut nousivat esiin Kansalaisfoorumilta saatuja palveluita kartoittaessa niukasti, mutta yksittäisiä mainintoja ne kuitenkin saivat. Eräs järjestö esimerkiksi kutsui haastattelun aikana Kansalaisfoorumista edustajan mukaan toimikuntaansa, jonka tehtävänä on kehittää yhtä keskeisimmistä toiminnoista kyseisessä järjestössä. Sitä, miten paljon jäsenjärjestöt muita kehittämistoiminnan palveluita kaipaavat, on toistaiseksi mahdotonta arvioida. Yksittäiset pyynnöt esimerkiksi jäsenjärjestöjen erilaisten kehittämisprosessien fasilitoinnista ja edustajista tietyissä kehittämissyöryhmissä kuitenkin viittaavat siihen, että muitakin kuin suoraan kurssi- ja opintotoimintaan liittyviä kehittämispalveluita kaivataan.

Hanke- ja kehittämispalveluiden lisäksi hyödyntämätöntä voimavaraa piilee myös Kansalaisfoorumin julkaisu- ja oppimateriaalituotannon jäsenpalveluissa. Jäsenkyselyssä Kansalaisfoorumin julkaisutoiminta oli hanketoimintaa tunnetumpaa. Silti tunnettuudessa oli parantamisen varaa, sillä 48% vastaajista tunsikin julkaisutoimintaamme vain hieman tai ei lainkaan. Kun kysyin haastatteluissa, mitä Kansalaisfoorumin palveluita haastatellut tietävät jäsenliitoissa käytetyn, yksikään ei maininnut julkaisu- ja oppimateriaalituotantoamme. Julkaisutoimintamme on suunnattu myös muille, kuin jäsenillemme, mutta monia materiaaleja tuottaessamme olemme ajatelleet niiden palvelevan nimenomaan jäsenliittojamme. Useat julkaisumme on tarkoitettu paikallisyhdistystoimijoiden käyttöön ja haastatteleamalla liittotasoa voidaan saada hyvin erilaisia vastauksia, kuin mitä saataisiin jäsenliittojen jäsenyhdistyksissä toimivilta. Todennäköisesti liiton edustajien vastaukset antavat kuitenkin oikeansuuntaista informaatiota julkaisutoiminnan tunnettuudesta, sillä he ovat avainhenkilöitä palveluidemme markkinoinnissa ja niistä viestimisessä jäsenistönsä suuntaan. Tähän perustaan nojaten myös julkaisutoiminta jäsenpalveluna kaipaa jäntevöitystä ja markkinointia. Ottamalla tulevaisuudessa jäsenliittojen toimijat vahvemmin mukaan julkaisujen ja oppimateriaalien ideointiin ja tuotantoon, tulevat ne todennäköisesti vastaamaan entistä vankemmin jäsenjärjestöjen toimijoiden tarpeisiin ja sitouttavat heitä samalla välittämään viestiä materiaaleista eteenpäin toimijakentässään.

6.4 Avoimuus ja säännöllinen viestiminen on kaikkien etu

Jäsenjärjestöt ovat tärkein sidosryhmämme. Heillä on oikeus saada läpinäkyvästi tietoa siitä, mitä Kansalaisfoorumissa tapahtuu ja minkälaisia palveluita heille on tarjolla. Meidän on puolestaan pidettävä huolta siitä, että tietoa on saatavilla monipuolisesti ja se on tarkoituksenmukaista. (Juholin 2017, 43.) Sidosryhmädialogin eli -vuoropuhelun ydin on siinä, että keskustelua pystytään käymään heidän lähtökohdistaan käsin. On muistettava, että sidosryhmien kanssa käytävä dialogi pitää sisällään kaiken kanssakäymisen näiden toimijoiden ja yhteisöjen kanssa ja jokainen kohtaaminen tai muutoin välitetty viesti on merkityksellinen. Dialogisen keskustelun tulee olla arvostavaa

ja tasavertaista. Tärkeää on, että molemmille syntyy ymmärrys keskinäisestä riippuvuudesta. Pyrkimys molemminpuoliseen ymmärrykseen on dialogin tavoitteena, mutta tämä ei tarkoita, että kaikesta pitäisi ajatella samalla tavalla. (Emt., 147–150.)

Sidosryhmäviestinnässä henkilökohtainen yhteydenpito eli joko kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja tapaamiset tai henkilökohtaiset viestit ovat vaikuttavin kommunikoinnin keino (emt., 153). Tämä on tärkeä muistaa aikana, jolloin sähköiset massoille viestimisen mahdollisuudet esimerkiksi sosiaalisen median kanavilla tai uutiskirjeitse, ovat valtavirtaistuneet. Voimme helposti sortua luottamaan siihen, että tämä viestintä yksistään riittää. Myös jäsenliittojen toimijoiden haastatteluissa moni totesi, että esimerkiksi uutiskirjeet menevät herkästi ohi silmien, vaikka niitä pidettiin muutoin toimivana jäsenviestinnän väylänä. He toivoivat, että jos viestittävä asia on tärkeä, varmistettaisiin sen vastaanotto esimerkiksi sähköpostitse. Lisäksi useampi haastateltava kiitti siitä, että heidän kanssaan järjestetään yhteistyöpalavereita säännöllisesti. Eräs kyselyvastaaja muistutti meitä kohtaamisen merkityksestä seuraavasti:

Ajattelen että kansalaisfoorumi on ehdottomasti tärkeä yhteistyökumppani (järjestön nimi mainittu) ja toivoisin yhteistyön jatkuvan hyvänä ja tiiviinä 😊 Koen että olen saanut aina hyvää palvelua ja apua Skaffilta (Kansalaisfoorumin yleisesti käytössä oleva lyhenne) esim. kurssien järjestämisessä. Toivoisin että Skaffilta työntekijät olisivat hieman "näkyvämpiä"! Yhteisiä kohtaamisia oli aiemmin mielestäni enemmän... Verkko-aika on etäännyttänyt, niin hyvä kuin se teille Skaffin työntekijöille ja palvelun tarvitsijoille onkin, ja varmasti helpottaa sekä nopeuttaa monia asioita ja niiden hoitamista. Kohtaamista kaipailen ja yhteistä suunnittelua niin luottamus kuin paikallisyhdistystasollakin.

Edeltävän kommentin antaneen henkilön kanssa samaa järjestöä edustava haastateltava kertoi opintokeskuksen ja jäsenjärjestön ajautuneen tilanteeseen, jossa tuntemme toistemme tekemiset ja työntekijät heikommin kuin aikaisemmin. Saimme häneltä kutsun olla fyysisesti enemmän läsnä kyseisen järjestön merkittävässä tapahtumissa sekä työntekijä- ja jäsentapaamisissa. Tämä asia oli haastateltavalle niin keskeinen, että se tuntui kytkeytyvän jollain tavalla kaikkeen haastattelun aikana. Tämän kuuleminen oli tärkeää, sillä vaikutti, että kyseisen järjestön odotukset ovat jääneet täyttämättä perustuen vankempaan ja henkilökohtaisempaan palvelukokemukseen menneisyudessa. Tähän tunteeseen vastaaminen vaatii meiltä strategista ajattelua siinä suhteessa, että kaikille jäsenliitoille pitäisi pystyä tarjoamaan samanlainen panos

läsnäoloamme. Tämä luonnollisesti vaikuttaa siihen, miten Kansalaisfoorumin työntekijöiden työpanos kokonaisuudessaan jakautuu. Onkin tärkeää, että tämän opin­näytteen valmistuttua käynnistyy palvelumuotoilun työtapojakin soveltava jäsenjärjestöstrategiatyö, jossa tämänkaltaisiin avoinna oleviin kysymyksiin voidaan etsiä linjakkaita ratkaisuja yhdessä jäsenliittojen kanssa.

Se, miten kasvatusten tapahtuva monipuolinen jäsenten kohtaaminen varmistetaan jatkossa, on ollut sisäisesti puheissamme paljonkin, mutta haastattelu- ja kyselyvas­tausten perustella se vaatii vielä ponnekkaampaa linjaamista sisäisesti ja yhdessä jäsentemme kanssa. Jotkin tekemistämme ratkaisuista ja palvelulinjauksista eivät ole välittyneet jäsenjärjestöjemme toimijoille. Jatkossa meidän on pystyttävä perustelee­maan jäsenliitoillemme heihin vaikuttavien päätöstemme taustat selkeämmin. On tärkeää sanoittaa ääneen mihin esimerkiksi perustuu se, ettemme ole enää yhtä tiiviisti mukana jäsenliittojemme kohtaamisissa, joissa aikaisemmin olimme. Tämä ei tarkoita, että puolustelisimme näin nykyistä toimintatapaamme, mutta aiheesta päästään todellisuudessa keskustelemaan perusteellisesti vasta sen jälkeen, kun myös jäsenjär­jestöjemme toimijat oivaltavat, mitkä seikat vaikuttavat toimintamme taustalla. Toi­nen esimerkki, jossa toimintalogiikkamme tausta oli jäänyt hämäräksi, liittyi kurssi­toiminnan avustuksien jakamiseen. Erityisesti jäsenjärjestöjen toimintaan ohjaa­mamme taloudellisen tuen kohdalla läpinäkyvyys tuenjakoperusteissa on tärkeää. Näin pystymme osoittamaan, että palvelumme ovat tasavertaisia kaikille. Alla oleva haastattelukommentti kuvaa asiaa konkreettisesti. Sille, miksi kyseinen kurssi ei saa­nut heti vuoden alussa tarvitsemaansa tuntimäärää oli looginen, kurssitoiminnan ta­loudellisen tuen riittävyteen liittyvä syy, mutta haastateltu toivoi aiheeseen tarken­nusta:

L5: Niin oli haastetta myös se, kun Kansalaisfoorumi tekee niitä päätöksiä, että mitä kurssit saa, kun meilläkin on niin iso se meidän kurssi, että miksei sille vois sitten antaa jo kättelyssä sellanen tuntimäärä, minkä me tarvitaan, kun me ollaan vielä vuoden viimeinen kurssi. Yleensä siellä on sitten ehkä jäänyt jotakin käyttämättömiä tunteja, että sitten ollaan kuitenkin saatu se mitä me tarvitaan, mutta sillä välillä näyttää, että eihän me nyt näillä pärjätä mitenkään.

Haastattelujen perusteella myös siihen, miten Kansalaisfoorumin palvelu- ja kumppa­nuuspotentiaalia sanoitetaan, tulisi kiinnittää tarkemmin huomiota. Yhden esimerkin

mainitakseni havaitsin, että paljon käyttämämme pedagogisen tuen käsitteen alle kytkeytyvät palvelut eivät auenneet kaikille haastateltaville. Sen sijaan, että palveluitamme verhoetaan konkretisoimattomien yläkäsitteiden alle ja toivotaan palveluvalikoiman hahmottuvan, olisi parempi puhua niistä asioista, joita termin taakse oikeasti kätkeytyy. Esimerkiksi pedagoginen tuki olisi helposti selkiytettävissä sillä, että palasteltaisiin kohtaamisissa ja muussa jäsenviestinnässä käsitettä konkreettisiin palvelun osasiin alla olevan esimerkkikuvan tapaan.



Kuva 6. Esimerkki käsitteiden käytännönläheisestä sanoittamisesta

6.5 Yhteistyön yleisilassa ja palveluiden tunnettuudessa merkittäviä eroja

Huomioin analyysissäni jäsenjärjestöjemme erilaisuuden esittämällä palvelukohtaisten tarpeitten jäsenliittokohtaisia eroavaisuuksia. Emme aineistoni perusteella pääse tilanteeseen, jossa kaikki jäsenpalvelumme olisivat merkityksellisiä jokaiselle jäsenliittollemme tai, että ne sellaisenaan palvelisivat kaikkia. Palveluiden jäsenliittokohtaista räätälöintiä on tehty tähän asti ja pitää tehdä jatkossakin, koska palvelutarpeet ovat

erilaisia. Analysoidessani aineistoja jäsenliittokohtaisesti havaitsin, että seitsemän jäsenliittoamme on vastausten perusteella jaoteltavissa neljään erilaiseen palvelunkäyttäjän arkkityyppiin. Tein näistä palvelumuotoilun työtapaa hyödyntäen persoonakuvaukset. Näiden tarkoituksena on konkretisoida visuaalisesti ja sanoin sitä, miten erilaisia jäsenjärjestömme palvelunkäyttäjinä ovat, jottemme jatkossakaan unohtaisi tätä, kun kehitämme toimintaamme. Persoonakuvaukset yhdistävät palvelumuotoilulle keskeisen empatian eli kyvyn astua toisten saappaisiin sekä faktat erilaisista palveluidemme käyttäjätyypeistä. Näin ne voivat auttaa meitä palveluiden tuottajina ymmärtämään jäsenliittojemme tilanteita ja palvelutarpeita paremmin. On tärkeää ymmärtää, että persoonat kuvaavat haastattelu- ja kyselyvastausten perusteella hahmotettavaa tilannetta. Niitä on hyvä määrääjain tarkastella uudelleen, sillä palveluiden käytön tavat muuttuvat ajassa. Seuraavassa vaiheessa jäsenliittojen edustajia voisi itseään pyytää laatimaan kuvauksen heistä Kansalaisfoorumin palveluiden käyttäjinä ja tarkastella, miten tämä muuttaisi persoonakuvauksia. (Mäkinen 2018, 110–111.) Palvelukäyttäjäpersoonat löytyvät työn viidennestä liitteestä.

Haastattelujen perusteella näyttää, että vaikka taloudellinen tuki on tärkeää monille jäsenjärjestöillemme, nostivat he erityisesti toiveita sisällöllisen yhteistyön kehittämisestä ja tiivistämisestä. Näkemykset siitä, että yhteistyössä on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia, kuuluivat jossain määrin jokaisen haastatellun puheesta. Kyselyn vastauksissa ne näkyivät esimerkiksi seuraavissa vapaan sanan avoimissa vastauksissa: ”Teette hienoa työtä ja toivon, että meidänkin alueemme jatkossa taas paremmin hyödyntäisi palveluita!” sekä ”Lisää ja enemmän yhteistyötä kaikin keinoin.” Haastatelussa moni tiedosti, että Kansalaisfoorumin palveluita voisi käyttää enemmänkin ja harmitteli ja osa jopa pahoitteli, että kun omat työt on saatu tehdyksi, ei yhteiselle kehittämiseksi tai ideoinnille tahdo jäädä aikaa.

Analysoituani aineistoni jäin pohtimaan, että jäsenjärjestöjen odotukset meitä kohtaan olivat joidenkin liittojen osalta turhankin vähäisiä. Heiltä tulevat palvelutoiveet saattaisivat nimittäin tehdä hyvää palveluidemme laadulle ja innokkuudellemme kehittää niitä edelleen. Sidosryhmien odotukset muotoutuvat sen perusteella, minkälaisia organisaatioita ne itse ovat ja, minkälaiset arvot ja intressit heidän toimintaansa

ohjaavat. Lisäksi aikaisemmat kokemukset yhteistyöstämme vaikuttavat niihin odotuksiin, joita heillä on. Odotukset voivat olla optimistisia tai toiveikkaita, jolloin sidosryhmät uskovat meidän täyttävän lupauksemme suhteessa heihin tai kyynisiä ja pessimistisiä, jolloin he lähtökohtaisesti eivät usko saavansa yhteistyöltä sitä, mitä heidän kuuluisi. Näiden välissä oleva varovainen suhtautuminen voi kertoa siitä, ettei sidosryhmä ole varma, tulevatko heidän toiveensa täytetyksi. (Olkkonen 2015, 50, 56–57.) Suhtautuminen Kansalaisfoorumiin jäsenliitoissa oli pääosin joko neutraalia tai positiivista. Ne järjestöt, joilla oli niukasti odotuksia suuntaamme, suhtautuivat yhteistyöhömmä joltain osin myös varovaisesti. Aineiston perusteella syynä epäröintiin oli, että Kansalaisfoorumi tunnettiin heikosti tai omat mahdollisuudet hyödyntää palveluita epäilyttivät.

Jäsenjärjestöjen osittain vähäiset palveluodotukset suuntaamme herättivät pohtimaan tulevaisuuttamme perinpohjaisesti. Haastatteluvastausten perusteella selvisi, että osittain palvelupotentiaalimme jää hyödyntämättä, koska ei tiedetä, mitä kaikkea meiltä voitaisiin toivoa. Ei siis ikään kuin rohjeta unelmoidakaan, että Kansalaisfoorumi voisi olla mukana täyttämässä ja toteuttamassa tiettyjä jäsenliittojen toiveita ja palvelutarpeita. Olan kohautuksella ei voi väistää sitäkään haastatteluvastauksissa ilmennyttä seikkaa, että peräti neljä jäsenliittoamme totesi eri sanoin, että palveluitamme mielellään käytettäisiin enemmänkin ja yhteistyötä tehtäisiin tiiviimmin, mutta esimerkiksi oman järjestön vähäinen henkilöstömäärä ei mahdollista yhteistyön syventämistä. Näin ollaan tilanteessa, jossa mahdollisuutemme tiivistää yhteistyötämme ovat hyvin rajalliset.

Edellä mainittua haastetta voi lähteä näkökulmastamme ratkomaan ainakin kahdella tavoin. Toinen on muuttaa palvelujen tarjoamisen tapaa niin, että palkatun henkilöstön sijaan toimisimmekin suoraan järjestön jäsenten ja vapaaehtoisten kanssa. Tämänkaltainen toimintatapa vaatisi kuitenkin jäsenliiton johdon kanssa tehdyn yhteisen sopimuksen siitä, että näin voidaan toimia. Meidän palveluistamme ei saa missään tilanteessa tulla jäsenjärjestöjemme liittotason toimien kanssa päällekkäistä tai kilpaillevaa, vaan niiden pitää tukea jäsenliittojen palveluvalikoimaa. Lisäksi Kansalaisfoorumissa vaadittaisiin paljon sisäistä muutos- ja kehittämistyötä, sillä palveluprosessejamme ei ole luotu tällaisesta näkökulmasta. Vapaaehtoisten kanssa toimiminen toisi

kuvioon aivan omanlaisiaan mm. yhteistyön jatkuvuuteen ja toimijoiden vaihtuvuuteen liittyviä haasteita. Yhteistyö palkkatyötä järjestöissä tekevien henkilöiden kanssa on jatkuvuutensa osalta stabiilimpaa siitäkkin huolimatta, että ihmiset esimerkiksi siirtyvät toisiin työtehtäviin. (Kuuluvainen 2015, 43.)

Toinen, ehkä edellä mainittua esimerkkiä realistisempi vaihtoehto on todeta, että Kansalaisfoorumi tarvitsee lisää jäsenjärjestöjä, jotka tarvitsevat palveluitamme. Meillä on palvelupotentiaalia ja halukkuutta kehittää yhdessä jäsenjärjestöjemme kanssa yhä laadukkaampia palveluita. Toimintamme jatkuvuus tulevinakin vuosina edellyttää, että meillä on riittävästi jäsenjärjestöjä, joilla on meille kohdistettuja palvelutarpeita. Opintokeskuksen jäseneksi pääseminen taas on monelle järjestölle uusia ovia avaava mahdollisuus, sillä sen lisäksi, että kyseinen järjestö saa rinnalleen kehittämisorientoituneen koulutusorganisaation saa se myös taloudellista apua oman koulutus- ja opintotoimintansa kehittämiseen. Jäsenliittojen määrän maltillisen kasvattamisen tulee olla yksi lähivuosien keskeisimmistä kehittämistoimistamme, jotta meille on tarvetta myös tulevaisuudessa ja toimintamme vaikuttavuus kasvaa. Palvelumuotoilun osallistavia työtapoja voi hyödyntää myös uusia jäsenliittoja etsittäessä. Nykyiset jäsenet kannattaa ottaa mukaan pohtimaan, minkälaiset jäsenjärjestöt sopisivat Kansalaisfoorumille ja, millaisista järjestöistä löytyisi mahdollisesti heille hyviä kumppanuuksia jäsenverkostomme kautta jatkossa.

Haastatteluissa ilmennyt ehkä kiperimmin toimenpiteitä vaativa piirre oli, että kolmen jäsenjärjestön edustajat totesivat monien palveluistamme olevan heille hyvin tuntemattomia. He kertoivat, etteivät he hahmota, mitä kaikkia palveluita heille on tarjolla. Eräs haastateltu kysyi, mitä kaikkea voisimme tehdä yhdessä ja mitä teemme muiden jäsenliittojen kanssa, todeten, ettei hänelle avaudu mahdollisuuksien kirjo. Erään liiton haastatellut puolestaan kertoivat, että ovat olleet nykyisissä tehtävissään järjestössä vasta lyhyen aikaa, mutta eivät ole saaneet yhteistyötä aikaisemmin suuntamme hoitaneelta henkilöltä juurikaan informaatiota Kansalaisfoorumien palveluista. Toinen heistä oli myös istunut kyseisen liiton hallituksessa erityyppisessä tehtävässä vuosien ajan, mutta kertoi, että Kansalaisfoorumien palvelut eivät ole nousseet esille hallitus-työskentelyssä. Nämä seikat kiteyttivät sen, että Kansalaisfoorumien jäsenpalveluista viestimisessä, oikeiden viestintätapojen löytämisessä ja palveluidemme tunnettuuden

lisäämisessä on vielä paljon tehtävää. Tätä työtä emme pysty tekemään yksin, vaan tarvitsemme siihen jäsenliittojen apua. Eräs haastateltu konkretisoi tilannetta seuraavasti:

L4: Kansalaisfoorumi esim. tarjoaa kerran vuodessa jäsenille ilmasen jonkun lyhytkurssin, niin enpä oo ensimmäistäkään semmosta nähny vaikka hallituksessa oon ollu viis vuotta. Ni ihan sellasista yksittäisistä asioista lähtien sanosin, että käyttämättömiä mahdollisuuksia on. Varmasti semmosia, et miks ei olla tehty tätä tai tuota. Tämmönen kuva itselle on ainakin tullu, et tekemätöntä on paljon.

Yhtenä ratkaisuna Kansalaisfoorumin jäsenpalvelutarjonnan selkiyttämiseksi loin jäsenpalveluiden yksityiskohtaisemman listauksen, jossa on avattu kunkin palvelun tarkempi sisältö. Se löytyy opinnäytetyön kuudentena liitteenä. Käytin tässä pohjana aineistoani, josta erottui hyvin, mitkä palvelut kaipaavat selkiytystä ja avaamista. Lisäksi kattaukseen lisättiin joitakin sellaisia palveluita, joita aikaisemmin ei ole hahmotettu osaksi palveluvalikkoamme, mutta joita aineiston perusteella oli saatu tai joita toivottiin tulevaisuudessa saatavan. Tämä listaus käsiteltiin ja täsmennettiin muun muassa joidenkin palveluiden hinnoittelun osalta organisaatiomme johdon ja palveluiden kehittämisen tiimin kesken. Konkretisoitu jäsenpalveluiden listaus saadaan julkiseksi ja jäsenten käyttöön toukokuussa 2020. Ajatuksena on jatkossa osallistaa jäsenjärjestöjen toimijat tarkastelemaan ja päivittämään palvelukattausta kanssamme määrääjain, jotta palvelut pysyvät heille ajankohtaisina ja tärkeinä.

Myös siihen on syytä reagoida kehittämistoimin, että kaikki haastateltavat olivat epävarmoja, miten kattavasti Kansalaisfoorumia tunnetaan liittojen jäsenten keskuudessa. Varoen kaikki haastateltavat totesivat, että tunnettuus ei luultavasti ole riittävällä tasolla. Joidenkin haastateltujen mukaan myös työntekijöiden tai liiton hallituksen jäsenten piirissä Kansalaisfoorumi on liian tuntematon toimija. Heidän näkemyksiään vahvistivat myös kyselyn vastaukset, joista kävi ilmi, että jopa jäsenliittojen työntekijöiden ja luottamushenkilöiden piirissä on paljon aukkoja Kansalaisfoorumin palveluiden tunnistamisessa. Heidän perehdyttämistään täytyy vahvistaa, sillä kuten aiemmin todettua, he ovat keskeistä joukkoa Kansalaisfoorumin palveluiden markkinoinnissa jäsentensä suuntaan. Meidän mahdollisuutemme olla suoraan yhteydessä

jäsenliittojemme paikallisyhdistystoimijoihin ovat kunkin työntekijän henkilökohtaisia kontakteja lukuun ottamatta vähäiset. Seuraava kommentti haastattelulta kuvaa hyvin vastauksia, joita Kansalaisfoorumin tunnettuudesta saatiin:

L7: Sit se, että miten meidän jäsenyhteisöt ymmärtää ja hahmottaa Kansalaisfoorumin, niin enpä tiedä. Kyllä me on heille välitetty säännöllisesti tietoa, mut mä luulen, että se vaatii aina sen aika monta toistoa, ennen kun sit oikeesti ymmärtää. Tuolla on esitettä ja me on jaettu myös henkilökohtaisissa tapaamisissa, että tämä oikeesti koskee myös teitä. Mutta kyllähän se oikeesti täytyy hautua jonkun verran ennen kun joku sitten vaikka lähtis hakemaan esimerkiksi sitä tukea yhteisölliseen opintoryhmään.

Opinnäytetyöni tulosten perusteella yhdeksi keskeiseksi kehittämiskärjeksemme tulevaisuudessa nousee jäsenliittojen työntekijöiden ja luottamushenkilöiden määrätietoisempi perehdyttäminen Kansalaisfoorumin palveluihin ja sen rooliin suhteessa jäsenliittoon. Se, mitä palveluja toimijat tunnustivat, vaihteli liitoittain ja siksi kaikkien palveluiden tunnettuutta tulee lisätä. Meiltä puuttuu tällä hetkellä toimintapa jäsenille suunnattua perehdytystä varten. Emme ole määritelleet, keitä kussakin liitossa pitäisi perehdyttää. Kysyin myös haastatteluissa, keiden pitäisi tuntea meidän palvelumme, jotta tunnettuutemme jäsenliittojen piirissä niin paikallisyhdistys-, piiri- kuin liittotasollakin vahvistuisi. Vastaukset olivat yhteneviä erityisesti niissä jäsenliitoissa, joissa on vain vähän palkattua henkilöstöä. Heidän mukaansa järjestön mahdollisten työntekijöiden lisäksi liiton hallituksella pitää olla perustiedot Kansalaisfoorumista. Toive hallituksen perehdyttämisestä ei noussut vahvasti esiin niissä järjestöissä, joissa henkilöstö pystyy ottamaan vahvemmin vastuuta Kansalaisfoorumin palveluista viestimisessä jäsenoimijoidensa suuntaan.

Haastateltujen mukaan jäsenliittojen paikallisyhdistystoimijoiden perehdytys voi tapahtua joko jäsenliiton työntekijöiden tai hallituksen jäsenten toimesta. Kansalaisfoorumin toivottiin toimittavan perehdytysmateriaalia näiden henkilöiden käyttöön. Eriyisesti yhdessä järjestössä toivottiin, että kävisimme myös itse tapaamassa ja perehdyttämässä heidän paikallisyhdistyksiensä toimijoita ja jäseniä. Haastattelujen aikana vahvistui ajatus siitä, että emme voi olettaa perehdytyksen toimintaamme tapahtuvan ilman panostustamme esimerkiksi liiton omaan toimintaan perehdyttämisen yhteydessä, ellei siitä ole selkeästi sovittu. Jäsenkyselynkkin perusteella Kansalaisfoorumin palveluista toivottiin lisätietoa moninaisin tavoin. 33% prosenttia vastaajista toivoi, että joku Kansalaisfoorumista tulisi kertomaan kyseisen järjestön omaan tilaisuuteen,

minkälaisia palveluita meillä on tarjota. Myös kirjallista materiaalia pidettiin hyödyllisenä ja 26% vastaajista koki sen mielekkäimmäksi tavaksi saada lisää tietoa palveluistamme. Palveluita valottava verkossa tapahtuva webinaari ja Kansalaisfoorumin järjestämä kasvokkain kohtaamisen mahdollistava tilaisuus, jossa kerrottaisiin palveluista, olivat molemmat toiveena 12%:lla vastaajista. 14% vastaajista koki tuntevansa meidät niin hyvin, ettei kaivannut lisätietoa ja kahta prosenttia vastaajista ei kiinnostanut kuulla lisää palveluistamme.

Kehittämistyö vaatii muutosta kaipaavien palveluiden ja toimintatapojen tunnistamisen. Toisaalta pitää myös tunnistaa olemassa oleva hyvä ja toimiva. Olen tuloksia tarkastelllessani nostanut esiin paljon kehittämistarpeita, mutta näin lopuksi haluan vielä nostaa esille muutamia asioita, jotka olivat vastaajien mielestä mallillaan jäsenpalveluissa ja, joista saimme kiitosta. Haastattelujen yleisvire oli positiivinen tai neutraali kaikissa jäsenliitoissamme, jopa siinä, jossa palvelutasomme koettiin heikentyneen aikaisempaan verrattuna vähäisen kohtaamisen vuoksi. Kaikissa liitoissa Kansalaisfoorumia pidettiin tärkeänä organisaationa. Moni myös sanoi olevansa kiitollinen, että meiltä on viime vuosien ajan säännöllisesti otettu yhteyttä ja tultu tapaamaan ja keskustelemaan palveluista ja yhteistyöstä. Tämä koettiin selkeänä parannuksena aikaisempaan verraten. Yksittäiset koulutussuunnittelijamme saivat suitsuttavia kehuja jäsenjärjestöjen eteen tehdystä työstä. Muutamilta haastateltavilta oli jopa kimuranttia saada kehittämisideoita, sillä palveluihimme oltiin niin tyytyväisiä. Siitä esimerkkinä kaksi erilaista kommenttia haastatteluista:

L6: Kun mul ei oo, ei miltään vuosikymmeneltäkään ensimmäistäkään pahaa sanaa, kun aina teidän puolelt on annettu taloudelliset resurssit, annettu hyvät ihmiset. Aina te ootte yrittäny oikein sielunne syvyydestä tukea meidän toimintaa.

L5: Hyvä kun ootte olemassa. Ootte meille tosi tärkeä. Ja kyl se aina pitää pitää niinkun mielessä, että mitä uutta voitais tehdä yhdessä. Kun teillä oli esimerkiks se johtamiskoulutus yks vuosi, niin se oli kauheen kiva. Noi on kyllä aina kivoja, kun lähtee mukaan, niin niistä sit saa paljon.

7 KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Tässä osiossa vedän yhteen opinnäytetyöni keskeisimmät oivallukset, joilla pyritään parantamaan tulevaisuuden jäsenpalveluita. Kansalaisfoorumin jäsenpalveluiden kehittämisen tulevaisuutta luonnehtii toimijalähtöinen kehittäminen, jota toteutetaan esimerkiksi palvelumuotoilun osallistavin työtavoin. Perusteena tälle on, että jäsenemme ovat itsenäisiä, toisistaan poikkeavia järjestöjä ja tarvitsemme heidän läsnäoloaan kehittämisprosesseissamme, jotta palvelumme kohtaavat tarpeen. Kansalaisfoorumin jäsenpalveluilla on kaikki mahdollisuudet kehittyä entistä tarpeellisemmiksi ja tunnetummiksi palveluiksi, mutta toimintatapamme vaativat vielä monenlaista selkiyttämistä. Tarjoamamme palvelut on pystyttävä kuvaamaan riittävän käytännöllisellä tasolla. Sellaiset nivelkohdat, kun jäsenliitoissamme tapahtuu henkilöstömuutoksia, ovat yhteistyömme jatkuvuuden kannalta kriittisiä. Meidän on pystyttävä reagoimaan nopeasti ja käytävä esittäytymässä sekä kertomassa palveluistamme. Monet palveluiden tunnettuuteen ja niiden käyttöön liittyvät haasteet kiteytyvät viestintään, jonka tulee olla monikanavaista ja oikea-aikaista. Viestintä ei lopu siihen, kun jokin kehittämisponnistus tai palvelu lanseerataan, vaan asioiden sitkeä toistaminen on avain siihen, että se voi tavoittaa kohderyhmänsä.

Opinnäytteeni tulosten perusteella jäsenjärjestöjen kanssa tehtävän työn parantamiseksi on palattava perusasioiden äärelle. Sen sijaan, että palvelumuotoilun keinoin panostettaisiin pelkästään erilaisten palvelukokonaisuuksiemme, kuten oman kurssi-toimintamme tai kulttuuritapahtumayhteistyön kehittämiseen, on muotoiltava perustaa ja edellytyksiä sille, että yksittäisten palveluiden laatua voidaan parantaa yhdessä. Niin jäsenkyselystä kuin jäsenliittojen toimijoiden haastatteluista näkyi, että jäsenpalveluiden tai jäsenjärjestöyhteistyön kehittäminen ei ole ollut Kansalaisfoorumin kehittämistyön keskiössä viime vuosina. Yhteydet osaan jäsenjärjestöistä ovat vankat ja osaan niin hauraat, että esimerkiksi keskeisen työntekijän tai luottamushenkilön lähteminen kyseisestä järjestöstä on saattanut merkitä yhteyden katkeamista. Jäsenpalveluiden kehittämiseksi pitää luoda niin tukeva pohja, ettei näin käy jatkossa. Tämä on mahdollista sinnikkäällä ja jatkuvalla kehittämistyöllä, johon resursoidaan Kansalaisfoorumin päässä työaika tarkoituksenmukaiselle työntekijämäärälle.

On tärkeää muistaa, että Kansalaisfoorumi ei paini ainutlaatuisten haasteiden kanssa. Maassamme on 12 muuta opintokeskusta, jotka kohtaavat järjestöjen oppilaitoksina kaltaisiamme haasteita. Jatkossa meidän kannattaa hyödyntää myös heidän kokemukseen jäsenpalveluiden kehittämisestä ja jäsenjärjestöjen osallisuuden mahdollistamisesta, sillä meillä on olemassa jo valmiiksi toimivaa yhteistyötä heidän kanssaan. Opin- näytetyön jatkoksi soveltuisi esimerkiksi tutkimus siitä, miten osallisuuden ketjut palveluiden kehittämisessä toimivat opintokeskuksissa. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö rajautui koskemaan vain opintokeskusten jäsenliittojen palkatun- ja luottamushenkilöstön näkemyksiä palveluiden tilasta ja tulevaisuudesta. Heidän vastauksistaan ei voi kuitenkaan tehdä aukottomia päätelmiä siitä, ovatko nämä toiveet ja näkemykset yhtäläisiä heidän jäsenistönsä ajatusten kanssa. Koska opintokeskusten palveluista osa kohdistuu suoraan jäsenliittojen jäsenyhdistyksille ja niissä toimiville ihmisille, voisi seuraavassa tutkimuksessa tai tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkastella, minkälaisia palveluita he tarvitsevat ja toivovat.

Lisää tutkimusta tai tutkimuksellista kehittämistyötä sivistysliittojen ja opintokeskusten toiminnasta tarvittaisiin muutenkin kiperästi lisää. Tätä tukee näkemys siitä, että vapaan sivistystyön ja kansalaisyhteiskunnan suhde vaatisi perusteellisempaa tarkastelua. Tämä voisi tukea vapaan sivistystyön yhteiskunnallista asemaa ja merkitystä. (Pätäri, Teräsahde, Harju, Manninen & Heikkinen 2019, 29.) Esimerkiksi monet palveluiden kehittämiseen liittyvät kiemurat saattaisivat helpottua, kun taustalta löytyisi tutkimusta järjestöllisen vapaan sivistystyön hyvin omintakeisesta toiminnan logiikasta ja järjestökytköksistä. Suomessa pitäisi olla kaikki edellytykset vapaan sivistystyön laadukkaalle tutkimukselle. Aikuiskasvatusta, johon opintokeskusten toimintakin lukeutuu, voi opiskella seitsemässä yliopistossa. Jostain syystä vapaa sivistystyö jää kuitenkin tieteenalalla katveeseen. Heikkisen ja Teräsahteen (2011) mukaan viimevuosikymmenten tutkimustieto antaa viitteitä siitä, että vapaa sivistystyö aikuiskasvatuksen osa-alueena on kovin pirstoutunut ja marginalisoitunut (Pätäri 2019, 219). Tässä valossa ei ole ihme, että volyymiltaan pienestä vapaan sivistystyön osa-alueesta opintokeskustoiminnasta löytyy niin niukasti tutkimustietoa.

Haastattelu- ja kyselyaineistostani nousi esille paljon kehittämistarpeita, joista kaikkiin ei pysty reagoimaan kerralla, vaan ne pitää toteuttaa pidemmällä aikajänteellä.

Nämä alta löytyvät erilaajuiset kehittämistoimenpiteet perustuvat edellisessä luvussa tarkemmin kuvattuihin aineistosta nousseisiin seikkoihin. Kansalaisfoorumilla ei ole aikaisemmin ollut koko organisaation strategiaa spesifimpää normistoa jäsenjärjestöyhteistyölle. Se ei anna riittävän selkeitä suuntaviivoja sille, miten jäsenjärjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä tulisi kehittää tai mitkä ovat yhteistyön toiminnalliset tavoitteet. Tämän opinnäytteen johtopäätöksiä tullaan hyödyntämään jäsenjärjestöstrategian luomisessa. Seuraavat toimenpide-ehdotukset on jaoteltu sen mukaan, mitä niistä on toteutettu opinnäytetyöprosessin aikana, mitä voidaan toteuttaa lähitulevaisuudessa ja mitkä ovat pidemmän aikavälin strategisen tason kehittämistä.

Aineiston analyysin pohjalta toteutettavat kehittämistoimenpiteet

Opinnäytetyön aikana toteutetut toimenpiteet

1. Jäsenpalveluiden kehittämisen vuosikello 2020 (liite 3.)
2. Jäsenjärjestötapaamisten uudelleenraamitus edellisten kierrosten kokemusten pohjalta (liite 4.)
3. Jäsenviestintään keskittyvän viestintä- ja markkinointitiimin toiminnan käynnistäminen
4. Uutena viestinnän väylänä kuusi kertaa vuodessa ilmestyvä jäsenjärjestöjen uutiskirje
5. Jäsenliitot palvelunkäyttäjäpersoonina (liite 5.)
6. Jäsenpalvelutarjoaman yksityiskohtaisempi kuvaus (liite 6.)

Muut pikaista reagointia kaipaavat toimenpiteet

1. Kansalaisfoorumin jäsenille suunnatun viestintä- ja markkinointimateriaalin päivittäminen ja täydentäminen käytännönläheisin esimerkein
2. Jäsenpalveluiden konkretisoidut kuvaukset verkkosivuille ja niistä viestiminen jäsenliitoille
3. Kansalaisfoorumin toimintaan tutustuttavan perehdytysmateriaalin tuottaminen ja toimittaminen jäsenliitoille sekä jäsenliittojen avainhenkilöiden perehdyttämissuunnitelma
4. Koulutustarpeiden kartoitussuunnitelmien laatiminen yhdessä kunkin jäsenliiton kanssa

Strategisen tason kehittämistoimet

1. Jäsenjärjestöstrategian laatiminen (käynnistetty huhtikuussa 2020)
2. Jäsenliittojen määrän kasvattaminen
3. Kansalaisfoorumin työntekijöiden työpanoksen selkiytykset suhteessa jäsenten palveluun ja jäsenpalveluiden kehittämiseen

LÄHTEET

Alastalo, Marja & Åkerman, Maria & Vaittinen, Tiina 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 214–232.

Design Council 2004. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 12.4.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

European Commission 2019. Upskilling Pathways – New Opportunities for Adults. Viitattu 12.1.2020. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1224&langId=en>.

Fields, Marion & Valanne, Mia 2015. Koulutus järjestön voimavarana. OK-opintokeskus. Viitattu 21.3.2020. <https://www.ok-sivis.fi/media/materiaalit-osio/selvitykset-ja-tutkimukset/koulutus-jarjeston-voimvarana.pdf>.

Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Heikkala, Juha 2015. Järjestötoiminnan paradigman* muutos. Teoksessa Riikonen, Satu & Nyman, Tarja (toim.) Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta. Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja, 10. Viitattu 13.6.2019. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/12/riikonen-satu-ja-nyman-tarja-moninainen-ja-kehittyva-jarjestoiminta-netti-31.12.pdf>.

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Innanen, Piia 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palon blogi. Viitattu 12.4.2020. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>.

Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. 7. painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012. SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki. Prosessi ja työpohjat. Viitattu 21.4.2020. https://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf/7c23433a-bb17-4c0f-8724-153d265f4551.

Kansalaisfoorumi 2019. Koulutusta, kulttuuria, kansalaistoimintaa – Kansalaisfoorumin palvelut. Viitattu 24.11.2019. https://issuu.com/kansalaisfoorumi/docs/kansalaisfoorumin_palvelut.

Kansalaisfoorumi 2020. Järjestä kurssi. Viitattu 7.3.2020. <https://kansalaisfoorumi.fi/tuki/jarjesta-kurssi-2020/>.

Kansalaisfoorumi 2020. Perusta yhteisöllinen opintoryhmä. Viitattu 7.3.2020. <https://kansalaisfoorumi.fi/tuki/perusta-yhteisollinen-opintoryhma/>.

Kauppinen, Antti & Linturi, Hannu 2018. Lobbari, kehittäjä, kouluttaja, unionisti vai verkonkutoja? Kansalaisfoorumin tulevaisuudet vuoteen 2035. Delfoi-tutkimuksia 2/2018. Helsinki: Metodix Oy. Viitattu 10.4.2020. https://docs.google.com/document/d/1_nRV7Zol9eZc9iZedgE5QuoXq2LxuymjQGamZUI/edit#.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Kuuluvainen, Salla 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Kuusi, Osmo 2014. Delfoi-menetelmä. Metodix. Viitattu 17.4.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Otos ja otantamenetelmät. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 24.11.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Kälviäinen, Mirja 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 30–49.

Laki vapaasta sivistystyöstä. 21.8.1998/632. Finlex. Viitattu 1.3.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632>.

Miettinen, Satu 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 10–17.

Miettinen, Satu 2016. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20–41.

Moritz, Stefan 2005. Service Design – Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design. University of Applied Sciences Cologne. Viitattu 21.4.2020. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign.

Mäkinen, Milla 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Helsinki: Changeagenta.

Niemelä, Seppo 2011. Sivistyminen: Sivistystarve, -pedagogiikka ja -politiikka pohjoismaisessa kansansivistystraditiossa. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Snellman-instituutti.

Numminen, Jaakko 2011. Nuorisoseuraliikkeen historia. Kansanliike elää – Yhteisön voima. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Olkkonen, Laura 2015. Stakeholder Expectations. Conceptual Foundations and Empirical Analysis. Doctoral Research. Jyväskylä Studies in Humanities. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 26.4.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47685/978-951-39-6386-6_vaitos28112015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Opintokeskukset ry 2017. Opintokeskukset lukuina. Viitattu 1.3.2020. https://opintokeskukset-fi-bin.directo.fi/@Bin/101104b6dd29652ddba95835d6d97e46/1583078175/application/pdf/490942/Opintokeskukset_lukuina_2017.pdf.

Opintokeskukset ry 2018. Opintokeskukset – Järjestöjen oppilaitokset. Viitattu 11.1.2020. https://opintokeskukset-fi-bin.directo.fi/@Bin/247025244dea52881e3a70ed25a98e13/1571503808/application/pdf/458088/YLEISESITE_web.pdf.

Opintopolku 2020. Opintokeskukset ja opintokerhot. Viitattu 26.4.2020. <https://opintopolku.fi/wp/aikuiskoulutus/opintokeskukset-ja-opintokerhot/>.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020. Yhdistysten ja uskonnollisten yhteisöjen lukumäärät. Viitattu 2.2.2020. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdystysrekisterissajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html>.

Pehkonen, Anitta 2008. Järjestöllisen sivistystyön laajuus, lainsäädäntö ja viranomaisohjaus. Teoksessa Ilvonen, Anne (toim.) Järjestöllinen sivistystyö. Helsinki: OK-opintokeskus.

Peltosalmi, Juha & Eronen, Anne & Litmanen, Tapio & Londén, Pia & Näätänen, Ari-Matti & Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka 2018. Järjestöjen toimintaedellytykset. Järjestöbarometri 2018. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Pätäri, Jenni & Teräsahde, Sini & Harju, Aaro & Manninen, Jyri & Heikkinen, Anja 2019. Vapaa sivistystyö eilen, tänään ja huomenna. Vapaan sivistystyön rooli, asema ja merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa ja koulutusjärjestelmässä. Helsinki: Vapaa sivistystyö ry.

Ruuskanen, Petri & Kontinen, Tiina 2015. Kolmannen sektorin muutos ja hybridiorganisaatiot. Viitattu 14.6.2019. https://asiakas.kotisivukone.com/files/kyts.kotisivukone.com/KY-lehti/2015-1/KY2015-1_PaakirjKontinenRuuskanen.pdf.

Schneider, Jacob & Stickdorn, Mark 2010. This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases. 5. painos. Amsterdam: BIS Publishers.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry 2020. Palvelumuotoilu. Järjestöopas. Viitattu 25.4.2020. <https://www.soste.fi/jarjestoopas/palvelumuotoilu/>.

Tilastokeskus 2020. Käsitteet. Viitattu 1.3.2020. https://www.stat.fi/meta/kas/non_form_koul.html.

Toikko, Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomisto, Jukka 2005. Searching For A New Paradigm of Adult Education. Teoksessa Heikkinen Anja (toim.) Aikuskasvatuksen tutkimuspolut. Helsinki: Kansanvalistus-seura, 35–44.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Viitattu 13.4.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf.

Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. 3.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viljakainen, Ossi 2019. Eurot ojennukseen – Yhdistyksen talousopas. 3. painos. Helsinki: Kansansivistystyön Liitto KSL ry, KSL-opintokeskus. Viitattu 28.3.2020. https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2019/06/eurot_ojennukseen_e-kirja_2019.pdf.

Vilka, Hanna & Hämäläinen, Kai 2016. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 60–75.

Virtanen, Anne 2007. Ammatillinen aikuiskoulutus: Taustaa, kirjoja ja nykytilaa. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-kustannus, 93–122.

Julkaisemattomat lähteet

Kansalaisfoorumi 2018. Kansalaisfoorumin strategia 2019–2021.

Yliselä, Paula 2018. Opintokeskukset ry:n hallituksen puheenjohtaja. Seminaaripuheenvuoron esitysmateriaali opintokeskuspäivässä 17.10.2018. Espoo.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Oma organisaationne (ymmärrys nykytilasta, järjestötoiminnan haasteet)

- Mitä järjestölle kuuluu?
- Mikä on keskeistä toiminnassanne tällä hetkellä?
- Mikä tällä hetkellä on toiminnassanne vahvalla pohjalla ja synnyttää onnistumisen tunteita?
- Mitkä ovat tämänhetkisiä haasteita?
- Jäsenmäärät?

Kansalaisfoorumi ja järjestöllinen vapaa sivistystyö (järjestöllisen vapaan sivistystyön merkitys omassa toiminnassa)

- Tunnetteko Kansalaisfoorumin toimijana ja sen suhteen järjestöönne?
- Miten päädyitte jäseneksi?
- Mitä olemme tehneet yhdessä?
- Mitä on sivistystyö teidän toiminnassanne?
- Miten kuvailisit opintokeskuksen ja sivistysliiton merkitystä toiminnallenne?

Tunnettuus ja selkeys (Ovatko palvelut tuttuja? Näytäänkö ja kuulutaanko riittävästi?)

- Minkälaisia palveluita tunnistatte Kansalaisfoorumin tarjoavan järjestöllenne?
- Mitä mieltä olette palveluistamme? Mikä toimii? Onko jotain teille merkityksettä palveluita?
- Tunnetaanko kentässänne/ työyhteisössänne Kansalaisfoorumi ja sen palvelut riittävän hyvin? Kuka tuntee? Kenen pitäisi tuntea?
- Miten uudet työntekijät/ hallituksen jäsenet perehdytetään Kansalaisfoorumin palveluihin?
- Minkälaisten tapojen ajattelette toimivan keskinäisessä viestinnässämme?

Yhteinen tulevaisuus (yhteistyötä toimijoiden tarpeista käsin)

- Kuvaile organisaationne tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita.
- Mitä yhteistyötä Kansalaisfoorumin kanssa toivotaan? Minkälaisia palveluita toivotaan?
- Miten saataisiin jäsenet mukaan yhteisen tulevaisuuden pohtimiseen?
- Miten päästään konkreettisesti eteenpäin?
- Pitäisikö Kansalaisfoorumin olla vahvemmin mukana tapahtumissa/ joissain tilaisuuksissa, jos niin missä?

Taustakysymykset

- Tehtävä järjestössä
- Koska aloittanut tehtävässä

Liite 2. Jäsenkysely

Vuosi 2018 on omistettu Kansalaisfoorumissa jäsenjärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön terävöittämiseen. Tarkastelemme kanssanne jäsenistölle suunnattujen palveluiden toimivuutta ja kehitämme tarpeen mukaan yhä paremmin toimivia yhteistyön muotoja.

Oheisen linkin kautta pääset katsomaan, minkälaisia peruspalveluita Kansalaisfoorumilla on jäsenjärjestöilleen tarjota: https://issuu.com/kansalaisfoorumi/docs/kansalaisfoorumin_palvelut

Tämä kysely on lähetetty jäsenliittojemme hallitusten jäsenille ja palkatulle henkilöstölle. Vastauksia hyödynnetään jäsenjärjestöyhteistyön kehittämisen tukena sekä keskustelun pohjana kunkin jäsenliiton kanssa alkuvuodesta toteutettavissa tapaamisissa. Lisäksi vastauksia hyödynnetään koulutussuunnittelija Minna Lepistön yhteisöpedagogin (YAMK) opinnäytetyössä, joka käsittelee Kansalaisfoorumin jäsenpalveluiden kehittämistä palvelumuotoilun keinoin.

Kiitos vastauksestasi. Se on meille erityisen tärkeä.

*Pakollinen

1. Toimin seuraavassa jäsenliitossa *

- Harrastajateatteriliitto
- Kansanmusiikkiliitto
- Kanteleliitto
- Nuorisoseurat
- Nuorisosirkusliitto
- Puhallinorkesteriliitto
- Senioriliike

2. Miten hyvin tunnet Kansalaisfoorumin palvelut ja yhteistyön mahdollisuudet? *

	Tunnen erittäin hyvin	Tunnen melko hyvin	Tunnen hie- man	En tunne lainkaan
Tuki kursseille				
Tuki yhteisöllisille opintoryhmille				
Erityisryhmien opinto- seteliavustus				
Hanketoiminta				
Kansalaisfoorumin omat kurssit				
Kansalaisfoorumin jul- kaisut				
Kansalaisyhteiskunta.fi -sivusto				

3. Haluatko saada lisää tietoa Kansalaisfoorumista ja sen jäsenistölle tar- koitetuista palveluista? *

Merkitse vain yksi vaihtoehto.

- Kyllä. Haluan, että joku Kansalaisfoorumista tulee kertomaan palveluista jär- jestömme omaan tilaisuuteen (esim. hallituksen kokoukset tai työntekijäpäi- vät).
- Kyllä. Haluan, että Kansalaisfoorumi järjestää tilaisuuden, johon järjestös- tämme voidaan osallistua.
- Kyllä. Haluan, että Kansalaisfoorumi järjestää webinaarin, johon voin osallis- tua etäyhteydellä verkossa.
- Kyllä. Haluan tietoa kirjallisessa muodossa.
- En. Tunnen Kansalaisfoorumin jo riittävän hyvin.
- En. En ole kiinnostunut kuulemaan palveluista.

4. Minkälaista yhteistyötä toivoisit järjestösi ja Kansalaisfoorumin vä- lille? Valitse keskeisimmät. *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kurssien sisältöjen ja oppimisjärjestelyjen suunnittelu yhdessä
- Yhteisöllisten opintoryhmien sisältöjen ja oppimisjärjestelyjen suunnittelu yh- dessä
- Luottamushenkilöille tarkoitettun koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä
- Ohjaajille tarkoitettun koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen yhdessä
- Järjestöjen kehittämistyö yhdessä (esim. strategiatyö, johtamiskoulutus, toi- minnan laadun arviointi)
- Yhteiset tapahtumat

- Yhteiset hankkeet
- Julkaisujen ja oppimateriaalien tuottaminen yhdessä
- Yhteistyö on mielestäni riittävää

5. Kansalaisfoorumi järjesti viime vuonna ensimmäistä kertaa kaikille jäsenjärjestöille yhteisen verkostoitumis- ja koulutuspäivän. Tänä vuonna vastaava tapahtuma on suunniteltu järjestettäväksi Helsingissä 26.5.2018. Koetko tällaisen yhteisen päivän tärkeäksi? *

Merkitse vain yksi vaihtoehto.

- Koen tärkeäksi ja osallistuisin itsekin mieluusti.
- Koen tärkeäksi, mutta kyseinen päivä ei sovi minulle.
- En pidä yhteistä päivää tärkeänä.

6. Jos koet yhteisen päivän tärkeäksi, millaista sisältöä toivoisit?

7. Kommentteja, terveisiä, ruusuja ja risuja Kansalaisfoorumille

Liite 3. Jäsenpalveluiden muotoilun vuosikello 2020

tammikuu	<ul style="list-style-type: none">• Tilannekatsaus – Missä mennään nyt jäsenpalveluiden kehittämisessä?
helmikuu	<ul style="list-style-type: none">• Jäsenjärjestökierrosten uudelleenraamitus vuoden 2020 tarpeiden mukaiseksi
maaliskuu	<ul style="list-style-type: none">• Ensimmäinen jäsenjärjestöjen uutiskirje lähtee
huhtikuu	<ul style="list-style-type: none">• Jäsenpalveluista viestimisen kehittäminen alulle: soveltuvien viestintätapojen ja väylien löytäminen (esimerkiksi uudet esitteet, videot, esittelykäynnit)
toukokuu	<ul style="list-style-type: none">• Jäsenpalveluiden tarkennetut kuvaukset Kansalaisfoorumin verkkosivuille• Jäsenjärjestöstrategian työstäminen käyntiin jäsenliittojen edustajien kanssa verkkoympäristössä
kesäkuu	<ul style="list-style-type: none">• Ensimmäisen strategiatyöskentelyn tulosten tarkastelu ja yhteenveto sekä tulosten tarkastelu Kansalaisfoorumin henkilöstön kesken
heinäkuu	<ul style="list-style-type: none">• Järjestöjen pääasiallinen lomakuukausi
elokuu	<ul style="list-style-type: none">• Jäsenjärjestöstrategian ensimmäinen luonnosversio valmiiksi
syyskuu	<ul style="list-style-type: none">• Jäsenjärjestöstrategian työstö jäsenliittojen edustajien kanssa jatkuu työpajassa
lokakuu	<ul style="list-style-type: none">• Jäsenjärjestöstrategia valmiiksi sekä hallituksen ja syyskokouksen hyväksyttäväksi
marraskuu	<ul style="list-style-type: none">• Vuoden 2020 arviointi jäsenpalveluiden osalta ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelu vuodelle 2021
joulukuu	<ul style="list-style-type: none">• Järjestöstrategian käytäntöön viemisen suunnitelma• Vuoden 2021 jäsenjärjestökierrosten haastattelurungon päivittäminen vastaamaan senhetkisiä tarpeita

Liite 4. Vuosittaisten jäsentapaamisten runko henkilöstölle

Kunkin liiton kanssa otetaan esille alla esiteltyjä teemoja huomioiden jokaisen liiton erityispiirteet, kuten liiton perustehtävä, koko ja palkatun henkilöstön määrä. Oheinen raami on tarkoitettu sovellettavaksi. Jäsentapaamisen jälkeen kaikki raportoivat jäsenjärjestöjen kanssa käymänsä keskustelut Microsoft Teamsiin ja esittelevät niiden annin koulutustiimin palaverissa. Keskustellaan tarvittaessa yhdessä, miten tapaamisissa esiinnousseita asioita lähdetään edistämään yhdessä jäsenliiton kanssa.

Jäsentapaamisia tulisi olla vuodessa vähintään kaksi. Ne voidaan sijoittaa luonteviini tilanteisiin, kuten erilaisten tapahtumien yhteyteen tai järjestää erikseen. Jäsentapaamiseen kutsutaan kannaltamme keskeisiä toimijoita, kuten liiton toiminnanjohtaja, työntekijöitä ja hallituksen jäseniä tai jäsenyhdistysten aktiiveja. Kysy jäsenliitosta keitä kannattaisi heidän mielestään kutsua mukaan.

Ennen tapaamista

- Tarkastele oman jäsenliittosi kurssituntien ja opintoryhmien määriä ja sisältöjä Skaftuki-palvelussa (sähköinen kurssi- ja opintoryhmätuntien varausjärjestelmä)
- Tutustu liiton toimintasuunnitelmaan ja verkkosivuihin. Selvitä mahdollisuuksien mukaan, onko liitossa tapahtunut suuria muutoksia, kuten henkilöstövaihdoksia.

Ehdotuksia keskusteluteemoiksi

Kuulumisia ja tulevaisuuden näkymiä

- Mitä järjestöön kuuluu?
- Missä olette hyviä? Mitkä asiat kantavat tulevaisuudessa? Toivotaanko Kansalaisfoorumilta roolia onnistumisten tukijana?
- Millä alueilla ovat suurimmat haasteet, joihin pitäisi mielestäsi varautua jottenkin myös Kansalaisfoorumissa?

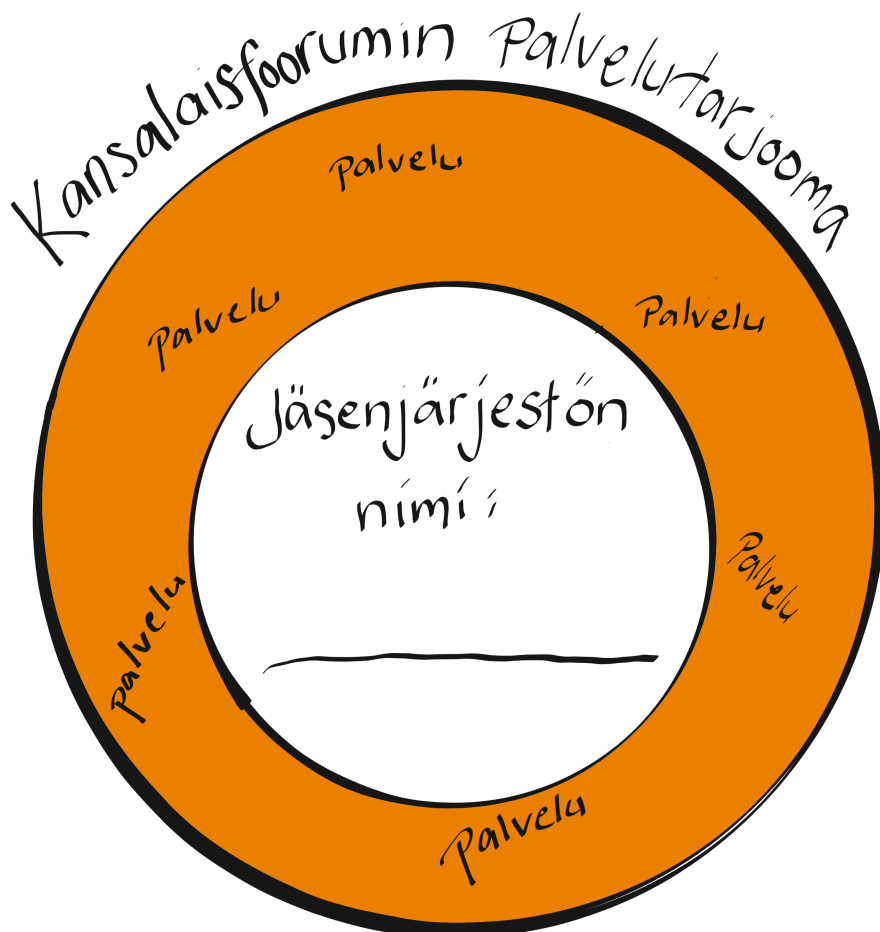
Koulutus

- Miten Skaftuki -palvelun käyttö sujuu?
- Millaista koulutusta (kurseja, yhteisöllisiä opintoryhmiä tai seminaareja) teillä on tällä hetkellä?
- Millaista koulutusta (kurseja, yhteisöllisiä opintoryhmiä tai seminaareja) aiotte järjestää tulevaisuudessa?
- Millaista roolia Kansalaisfoorumilta toivotaan koulutusten järjestämisessä (esim. taloudellinen tuki, koulutussuunnittelu, opinnollisen näkökulman vahvistaminen, käytännön järjestelyissä tukeminen, kouluttajien etsiminen jne.)
- Kannattaa tiedustella liiton eri toimijoiden koulutustarpeista. Onko liitossa huomioitu mm. harrastajat, ohjaajat, luottamushenkilöt, työntekijät, talkoolaiset
- Maininta ilmaiskoulutuksesta 1/ vuosi/ jäsenliitto ja kesto maksimissaan 4 opintotuntia. Ehdotuksia sisällöiksi:
 - Canva-koulutus

- Somemarkkinointi ja -vaikuttavuus
- Avoimet teemapajat järjestötoimijoille jaksamisen ja hyvinvoinnin tueksi
- Johdanto fasilitointiin ja valmentavaan työotteeseen.

Kansalaisfoorumin palvelut

Vinkki: Tässä vaiheessa voi kokeilla täyttää yhdessä haastateltavien kanssa alla olevaa työpohjaa. Sitä voi hyödyntää esimerkiksi pyytämällä jäsentapaamisessa mukana olevaa väkeä kirjaamaan fläpille Post-it -lapuilla kaikki palvelut, joita he mielestään meiltä saavat. Halutessaan voi käyttää erivärisiä lappuja kuvaamaan sitä, miten tärkeä kyseinen palvelu on vastaajien mielestä. Esimerkiksi vihreä=erittäin tärkeä, keltainen=kohtalaisen tärkeä, oranssi=hieman tärkeä ja punainen= ei lainkaan tärkeä. Tästä on se hyöty, että hahmottuu, tuntevatko jäsenliitot palveluitamme, mitkä palvelut ovat heille keskeisiä ja mitä ei tule käytettyä. Harjoitus on Minnan sovellus kirjasta Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille (Milla Mäkinen 2018, 88–89).



- Oletteko olleet tyytyväisiä palveluihimme?
- Tunnetaanko liitossanne Kansalaisfoorumin palvelut riittävän hyvin? (Kansalaisfoorumin koulutustoiminta, kurssi-, luento- ja opintoryhmätuki, hankkeet, julkaisutoiminta, kulttuuritapahtumayhteistyö) Palveluesitteemme: <https://kansalaisfoorumi.fi/keita-olemme/jasenjarjestot/>
- Mitä voisimme tehdä, jotta palvelut tulisivat entistä tutummiksi?

Yhteistyö

- Mikä on mielestänne onnistunein yhteistyön hetki liittonne ja Kansalaisfoorumin välillä? Mikä siitä teki onnistuneen?
- Onko jotain osa-alueita, joissa voisimme vahvistaa ja syventää yhteistyötä? Esimerkiksi: viestintä, koulutussuunnittelu, julkaisut ja opintomateriaalit, jäsenjärjestöjen keskinäinen verkottuminen, yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet tai jotain ihan muuta?

Viestimisen tavat, tunnettuus ja saavutettavuus

- Miten voimme yhdessä parantaa molempien järjestöjen tunnettuutta ja kiinnostavuutta?
- Miten ja missä toivotte meidän viestivän toiminnastamme omille jäsenyhdistyksillenne/toimijoille?
- Mitä konkreettista tarvitsette, jotta osaatte kertoa Kansalaisfoorumin palveluista?
- Käydään läpi molemmin puolin kaikki tiedonväylät, joista pitäisi olla tietoinen. Pyydä kertomaan jäsenliittosi kanavista.
- Kansalaisfoorumin jäsenistölle tärkeitä viestinnän väyliä, jotka tulee esitellä ovat mm.:
 - Kansalaisfoorumin jäsenkirje (lähetään n. 6 kertaa vuoden aikana)
 - Kansalaisfoorumin verkkosivut
 - Kansalaisyhteiskunta.fi verkkosivut
 - Kansalaisfoorumin Facebook-sivu
 - Twitter
 - Instagram

Ajankohtaisia

- Otetaan puheeksi muita tapaamishetkellä ajankohtaisia asioita, kuten hankkeita, julkaisuja, koulutuksia ja tapahtumia.

Liite 5. Kansalaisfoorumin jäsenjärjestöt palvelun käyttäjäpersoonina

Seitsemän jäsenjärjestöämme ovat jaettavissa toimintatavoiltaan neljään erilaiseen tyyppiin suhteessa Kansalaisfoorumin palveluiden käyttämiseen. Palvelumuotoilussa näitä tyyppisiä kutsutaan persooniksi. Kuvissa on esitetty kullekin palvelunkäyttäjäpersoonalle tyypillisiä ajatuksia tutkimusaineistoni pohjalta. Persoonien tekemiseen on sovellettu palvelumuotoilun työpohjia (mm. Mäkinen 2018, 110–112 sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulu, SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki 2012, työkalu 2A).

Innostuja

Tyypillistä suhteessa Kansalaisfoorumin palveluihin:

- On tähän asti käyttänyt palveluita niukasti
- On tuntenut palvelut vain joiltakin osin
- Oivaltaa jatkuvasti uutta Kansalaisfoorumin palvelupotentiaalista

Odottaa Kansalaisfoorumilta:

- Yhteistyön lähtevän pian lentoon
- Saavansa mahdollisimman paljon tietoa erilaisista palveluista
- Käytännöllisiä esimerkkejä olemassa olevista palveluista



Oman tiensä kulkija

Tyypillistä suhteessa Kansalaisfoorumien palveluihin:

- Tuntee palvelut kehnosti
- On käyttänyt palveluita erittäin niukasti
- On kiinnostunut kuulemaan palveluista, mutta arvelee niiden käytön jatkossakin vähäiseksi

Odottaa Kansalaisfoorumilta:

- Odotuksia suuntaamme ei juurikaan ole

Oman tiensä kulkija



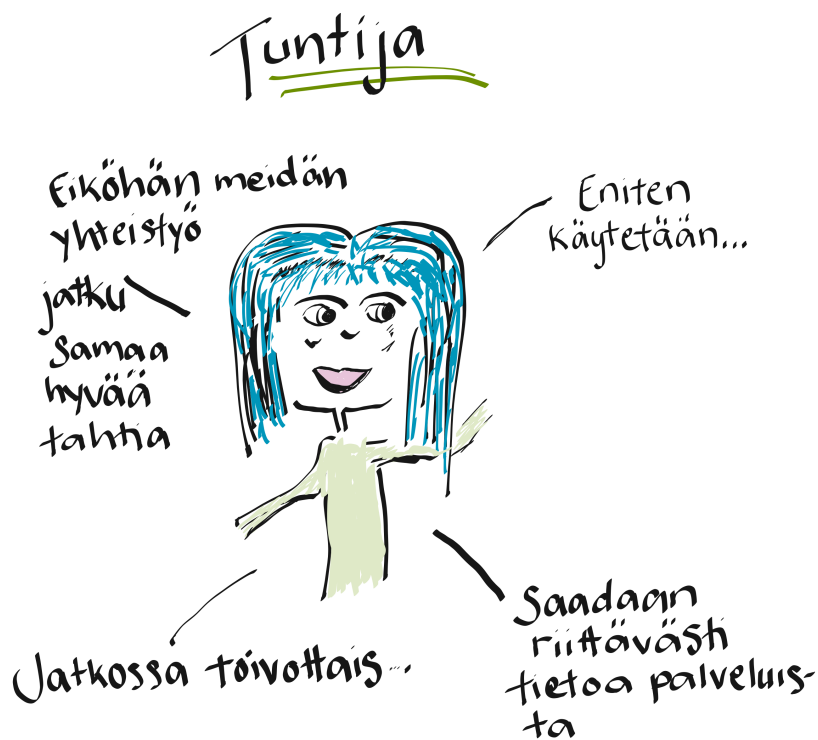
Tuntija

Tyypillistä suhteessa Kansalaisfoorumien palveluihin:

- Tunnistaa hyvin palvelut ja osaa käyttää niitä omaan toimintaansa suhteutulla tavalla.
- Arvioi realistisesti käyttämiensä palveluiden määrää ja tulevaisuuden palvelutarpeitaan
- Esittää kysyttäessä kehittämissuhteita ja palveluparannuksia, mutta antaa myös kiitosta

Odottaa Kansalaisfoorumilta:

- Palveluita kehitettävään edelleen
- Yhteistyön vaalimista ja palveluiden laadukasta toteuttamista



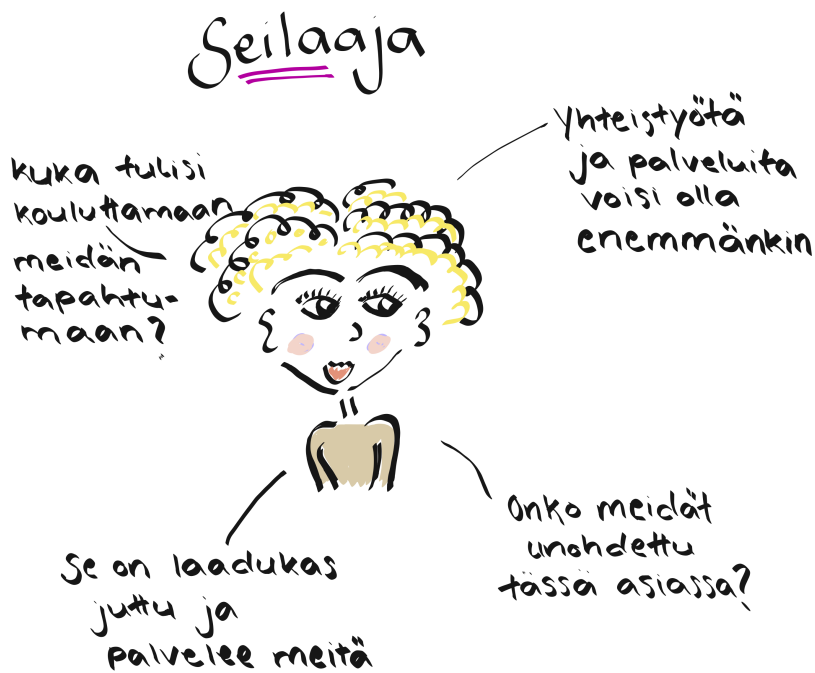
Seilaaja

Tyypillistä suhteessa Kansalaisfoorumien palveluihin:

- Tuntee valtaosan palveluista erinomaisesti
- Käyttää osaa palveluista todella paljon ja osaa ei lainkaan
- On vaativa palveluiden käyttäjä ja esittää myös kriittisiä näkemyksiä

Odotan Kansalaisfoorumilta:

- Laadukasta ja omistautuvaa palvelua
- Määrällisesti suurta panostusta järjestön palveluun
- Osallistumista järjestön keskeisiin kehittämistyöryhmiin, tapaamisiin ja tapahtumiin



Liite 6. Kansalaisfoorumin täsmennetyt jäsenpalvelut

Taloudellinen tuki opintotoimintaan

- tuki kursseihin
- tuki luentoihin
- tuki yhteisölliseen opintoryhmätoimintaan

Opinto- ja koulutustoiminnan pedagoginen tuki

Jäsenille maksuttomat palvelut:

- Apua kurssien, luentojen ja opintoryhmien suunnitteluun
 - Apua osaavien kouluttajien ja luennoitsijoiden löytämiseen
 - Apua verkkopedagogiikan kehittämiseen
 - Tukea osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen (mm. yhteiset osaamismerkit ja jäsenliittojen oman osaamismerkkityön tukeminen)
 - Jäsenliittojen opinnollisten- ja kehittämisprosessien suunnitteluvaiheessa sparraaminen ja neuvonta
 - Kansalaisfoorumin asiantuntijan panos jäsenjärjestön keskeisissä koulutus- ja kehittämistyöryhmissä
 - Oppaat ja opintoaineistot kurssien ja opintotoiminnan järjestämiseen
- > [Tutustu täällä opintoaineistoihin ja oppaisiin](#)
- GROW-kortit
 - Onnistutaan yhdessä – Vertaisarviointia harrastajateatterissa
 - Taidelähtöiset menetelmät identiteettityön tukena – ohjaajien työkalu ja virikeaineisto
 - <https://peda.net/kansalaisfoorumi>: Opas verkkokoulutusten järjestämiseen ja yleisötyön verkkokurssi

Jäsenille maksulliset palvelut:

- Erilaisten prosessien fasilitointi (mm. erilaiset toiminnan kehittämiseen tähtäävät tilaisuudet)
- ➔ Hinta arkipäivänä on 50 €/ tunti (sisältäen suunnittelun ja opetuksen/ohjauksen)
- Hinta viikonloppuna on 100 €/ tunti (sisältäen suunnittelun ja opetuksen/ohjauksen)
- Mahdolliset matka-, tarjoilu-, materiaali- ja tilakulut kustantaa jäsenjärjestö

Kansalaisfoorumin koulutukset

- Avoin kurssitarjonta Kansalaisfoorumin koulutuskalenterissa (jäsenhinnat valikoiduilla kursseilla)
 - Kansalaisfoorumin tarjoama jäsenjärjestön maksuton koulutus (4 opintotuntia/vuosi)
 - Jäsenjärjestöjen tarpeeseen räätälöidyt Kansalaisfoorumin henkilöstön toteuttamat koulutukset (sisältää suunnittelun, kouluttamisen ja arvioinnin keruun)
- Hinta arkipäivänä on 50 €/ tunti
- Hinta viikonloppuna on 100 €/ tunti
- Jäsenjärjestöjen tarpeeseen räätälöidyt koulutukset, joissa kouluttajana muu kuin Kansalaisfoorumin henkilöstöön kuuluva (hinnoitellaan tilannekohtaisesti)

Kulttuuritapahtumayhteistyö

- Mahdollisuus olla mukana jäsenliittojen kulttuuritapahtumissa (yhdessä sovituin ehdoin). Yhteistyön tapoja mm. osallistuminen tapahtumatuotannon järjestelykuluihin, työpajat ja koulutukset sekä Kansalaisfoorumin palveluiden esittelypisteet

Hanke- ja kehittämissyhteistyö

- Mahdollisuus olla mukana Kansalaisfoorumin kehittämishankkeissa ja mahdollisuus tiedustella Kansalaisfoorumiä kumppaniksi omaan hankkeeseen
- Kansalaisyhteiskunta.fi-sivuston hankerahoitushakemisto

Julkaisut

[Tutustu täällä julkaisuihin](#)

- Maksuttomat julkaisut
 - Uudet suomalaiset mukaan yhdistyksiin – Ideapaketti yhdistystoiminnan kehittäjälle
 - Jaettu johtajuus yhdistyksissä
- Maksulliset julkaisut
 - Miljoonia (vai) mokkapaloja? Opas yleishyödyllisen yhteisön varainhankintaan
 - Onnistu muutoksessa - Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja
 - Vapaaehtoistyön johtaminen
 - Järjestön kehittäminen
 - Kuuntele ja keskustele – Näin järjestösi toimii tavoitteellisesti sosiaalisessa mediassa
 - Osallistava teatteri – Devising ja muita merkillisyyksiä
 - Steppaava taskulamppu – Yhteistoiminnallisia menetelmiä lausujille, lausuntaryhmille ja vähän muillekin

Viestintäyhteistyö

- Valtakunnalliset Kansalaisfoorumin tukemat tapahtumat ja koulutukset sekä muut jäsenliittojen postaukset, jotka kiinnostavat laajemminkin järjestötoiminnan kenttää voidaan nostaa esille Kansalaisfoorumin tapahtumakalenterissa ja sosiaalisen median kanavissa
- Kansalaisfoorumin tuottamat koulutus- ja yhdistystoimintaa koskevat artikkelit jäsenliittojen julkaisuissa
- Jäsenten uutiskirje (ilmestyy n. 6 krt vuodessa)

Tilat

- Käenkujan koulutus- ja kokoustila jäsenhintaan