

# SEURAN STRATEGIAN KUVASTUMINEN PAIKALLISYHDISTYSTEN TOIMINNASSA

Case: Suomi-Unkari Seura - Finn-Magyar Társaság Ry

Laura Kovanen

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2012

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KOVANEN, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 31.8.2012
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkajulkaisulupa myönnetty ( x )
Työn nimi SEURAN STRATEGIAN KUVASTUMINEN PAIKALLISYHDISTYSTEN TOIMINNASSA Case: Suomi-Unkari Seura - Finn-Magyar Társaság Ry		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja Suomi-Unkari Seura – Finn-Magyar Társaság Ry		
Tiivistelmä <p>Suomi-Unkari Seura aloitti strategiatyön vuonna 2011. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, kuinka hyvin strategia ohjaa ja toteuttaa valtakunnallisen seuran toimintaa kokonaisuutena. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän piirteitä sisältävällä kvantitatiivisella tutkimuksella. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehysessä keskityttiin yhdistyksen ja strategian käsitteiden määrittelyyn sekä yhdistystoiminnan ja strategiatyön luonteen avaamiseen.</p> <p>Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmän vuosille 2012–2020 laatima strategia-asiakirja lähetettiin paikallisyhdistysten käsiteltäväksi maaliskuussa 2012. Liitteeksi lisättiin opinnäytetyön tekijän laatima kyselylomake, jonka avoimet kysymykset perustuivat strategia-asiakirjan sisältöön. Paikallisyhdistysten (51) puheenjohtajat ja sihteeri ohjeistettiin kokoamaan jäsenten mielipiteet yhteen vastauslomakkeeseen. Vastaukset saatiin lopulta 33 paikallisyhdistykseltä. Tutkimuksesta saatuja tuloksia ja Suomi-Unkari Seuran strategiatyön etenemistä peilattiin teoreettiseen viitekehykseen.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että strategiatyöryhmä oli onnistunut strategian laadintavaiheessa hyvin. Strategia-asiakirjassa oli esitetty monipuolisesti juuri ne asiat ja teemat, jotka tulevat olemaan ajankohdaisimpia paikallisyhdistysten toiminnassa seuraavien vuosien aikana. Voidaan todeta, että Suomi-Unkari Seuran yhteinen strategia edustaa seuraa kokonaisuutena.</p> <p>Kyselytutkimuksen tarkoitus oli lisäksi herätellä jäseniä pohtimaan oman paikallisyhdistyksen tilannetta, perustehtävää ja omia odotuksia sen toimintaa kohtaan. Se, kuinka hyvin tutkimus palveli tätä tarkoitusta, nähdään vasta pidemmän ajan kuluessa. Suomi-Unkari Seura voi hyödyntää opinnäytetyötä jatkuvassa strategiatyössään erityisesti strategian päivittämisen vaiheessa. Jatkotutkimuksissa paikallisyhdistysten ja koko seuran toimintaa voisi kehittää keskittymällä ja etsimällä konkreettisia ratkaisuehdotuksia tässä tutkimuksessa esille nousseisiin haasteisiin yhdistystoiminnan tulevaisuuden suhteen. Suurimmaksi haasteeksi nousi nuorten saaminen mukaan toimintaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strategia, strategiatyö, yhdistys, yhdistystoiminta, yhdistystoiminnan kehittäminen, ystävyysseura		
Muut tiedot		



Author(s) KOVANEN, Laura	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 31.8.2012
	Pages 64	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( x )
Title SOCIETY'S STRATEGY IS REFLECTED IN THE OPERATIONS OF THE LOCAL SOCIETIES Case: Suomi-Unkari Seura – Finn-Magyar Társaság Ry (Finland-Hungary Society)		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Suomi-Unkari Seura – Finn-Magyar Társaság Ry		
Abstract <p>The Finland-Hungary Society started its strategy work in 2011. The purpose of the study was to find out how well the strategy created monitors all the operational acts of the society as a nationwide organization. For solving the research problem, a semi-qualitative research method was used. The theoretical frame of reference consists of the definitions of the terms "nonprofit organization" and "strategy", and theories related to the operations of an NGO, and strategy work.</p> <p>The strategy team of the Finland-Hungary Society prepared a strategy document for the years 2012 to 2020. The document was sent to the local societies in March 2012. It included the questionnaire with open end and multiple-choice questions, which were related to the strategy document and drawn up by the author. The chairmen and secretaries of the 51 local societies were instructed to collect the opinions of the members on one answer sheet. Finally, 33 local societies responded. The result the study and the strategy project of the Finland-Hungary Society were compared to the theoretical frame of reference.</p> <p>The results showed the strategy team had been successful in drawing up the strategy, which includes the very issues and themes current in the action of the local societies in the next few years.</p> <p>Another main purpose of the questionnaire was to get the members of the local societies to discuss the situation and the mission of their own societies and their personal expectations of the organization. It will be seen in the future how well the study could contribute to this objective. The Finland-Hungary Society can exploit this study in the upcoming steps of the strategy project. In further studies, the Society could try to find concrete solutions to the main challenges, which came up in this study. The main challenge of all the local societies will be recruiting new members from among young people.</p>		
Keywords Strategy, strategy work, nonprofit organization, friendship organization, development of association activities		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>YHDISTYKSET KOLMANNEN SEKTORIN MUODOSTAJINA .....</b>	<b>6</b>
2.1	Yhdistyksen tunnusmerkkejä .....	6
2.2	Toimeksiantajana Suomi-Unkari Seura – Finn- Magyar Társaság Ry .....	7
<b>3</b>	<b>STRATEGIA ORGANISAATION TOIMINNAN OHJAAJANA .....</b>	<b>12</b>
3.1	Strategiasta hyötyä monella tasolla.....	12
3.2	Strategian taustatekijät.....	13
<b>4</b>	<b>STRATEGIATYÖ .....</b>	<b>16</b>
4.1	Prosessin vaiheet .....	16
4.2	Strategiatyöryhmän muodostaminen .....	21
4.3	Strategiatyön haasteet.....	22
4.4	Suomi-Unkari Seuran strategia .....	24
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSPROSESSI .....</b>	<b>26</b>
5.1	Tutkimusmenetelmä: kvantitatiivinen tutkimus .....	26
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	27
5.3	Kyselylomakkeen rakenne.....	28
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>30</b>
6.1	Yhteenveto: huomiota vastauksista .....	44
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>50</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>52</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>55</b>
	Liite 1. Suomi-Unkari Seura – Finn-Magyar Társaság Ry:n strategia 2012-2020 ..	55
	Liite 2. Kyselylomake .....	59

**KUVIOT**

KUVIO 1. Kartta .....	11
KUVIO 2. Tärkeimmiksi koetut arvot .....	31
KUVIO 3. Toiminnan tavoitteet .....	32
KUVIO 4. Kiireisen elämänrytmin tarjoama haaste seuran toiminnalle .....	38
KUVIO 5. Tärkeimmät tiedonvälityksen kanavat .....	41
KUVIO 6. Vastausten alueellinen jakautuminen .....	47

# 1 JOHDANTO

Strategia on työväline, jolla ohjataan taloudellista menestystä tavoittelevan yrityksen toimintaa. Samaa työvälinettä hyödynnetään myös voittoa tavoittelemattomien yhdistysten toiminnassa. Juha Heikkalan mukaan strateginen ajattelu tarkoittaa ”kykyä nähdä järjestön toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet sekä tahtoa valita näistä järjestön elinvoimaisuuden ja kehittymisen kannalta tärkeimmät, arvokkaimmat ja lupaavimmat mahdollisuudet” (Heikkala 2002, 21). Vuonna 1950 perustettu Suomi-Unkari Seura koostuu tänä päivänä 51:stä itsenäisesti eri puolilla maata toimivasta paikallisyhdistyksestä, joissa on yhteensä noin 4 300 jäsentä (Tietoa yhdistyksestä 2008). Suomi-Unkari Seuralla ei ennestään ollut olemassa olevaa strategiaa. Strategiatyö aloitettiin osana Suomi-Unkari Seura 2010 - kehitysprojektia. Aihe oli esillä paikallisyhdistysten neuvottelupäivässä syksyllä 2011. Strategiatyötä varten perustettiin kesäkuussa 2011 strategiatyöryhmä, jonka tarkoituksena oli luoda seuralle strategia vuosille 2012 -2020 ja huolehtia strategiatyön kulusta kyseisenä ajanjaksona. Strategia-asiakirja toimitettiin seuran paikallisyhdistyksille maaliskuussa 2012. (Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmä 02/2012.)

Seura muodostuu paikallisyhdistyksistä, joihin jäsenet kuuluvat. Jäsenillä on erilaisia tarpeita, minkä takia he hakevat yhdistyksen toiminnalta erilaisia asioita. Jäsenillä on ollut erilaiset motiivit yhdistykseen liittyessään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten monimuotoisesti toimivat paikallisyhdistykset toteuttavat seuran yhteistä strategiaa omassa toiminnassaan. Opinnäytetyö mittasi osaltaan objektiivisen tarkkailijan näkökulmasta Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmän onnistumista strategiatyön laadintavaiheessa. Onnistuiko strategiatyöryhmä kokoamaan strategian sisällön niin perusteellisesti ja kattavasti, että paikallisyhdistykset voivat käyttää sitä ohjenuoranaan oman strategiaa laatiessaan? Oliko strategia-asiakirjassa analysoitu seuran sisäinen tilanne ja toimintaympäristö niin monipuolisesti, että jokainen paikallisyhdistys pystyy löytämään siitä omaan toimintansa kannalta oleelliset ja siihen kiinteästi liittyvät ajankohtaiset asiat? Opinnäytetyön tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraavasti:

*Kuvastaako strategia valtakunnallisen seuran paikallisyhdistysten monimuotoista toimintaa?*

Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan kvalitatiivisia piirteitä sisältävällä kvantitatiivisella tutkimuksella, seuran paikallisyhdistyksille kohdistetulla kyselytutkimuksella. Ennen tätä empiiristä osaa opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin yhdistyksen ja strategian käsitteet ja avattiin yhdistystoiminnan käytänteitä sekä strategiatyön luonnetta.

Tavoitteena oli, että paikallisyhdistykset saavat opinnäytetyöstä materiaalia ja uudenlaista näkökulmaa omaan strategiatyöhönsä. Opinnäytetyö antoi myös Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmälle aineksia strategiatyön seuraaviin vaiheisiin. Opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksen tuloksiin olisi hyödyllistä palata varsinkin strategian päivittämisen yhteydessä.

### **Työn rajaus**

Koska kaikkea olemassa olevaa tietoa ei voida yhteen opinnäytetyöhön kirjoittaa, täytyi tehdä rajauksia sekä lähteisiin pohjautuvan teoreettisen viitekehysten että tutkimuksen osalta. Oikeanlaiset rajaukset olivat oleellinen tekijä työn onnistumisen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville toimeksiantajalle nimenomaan uutta toiminnassa hyödynnettävää tietoa.

Tässä opinnäytetyön tietoperusta keskittyi neljään pääkohtaan: yhdistyksen määrittelyyn, toimeksiantajan esittelyyn, strategian taustatekijöihin ja strategiatyön prosesseihin. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan Suomi-Unkari Seuran strategiaa paikallisyhdistysten tasolta. Opinnäytetyöstä oli tarkoituksella rajattu ulkopuolelle seuran paikallisyhdistysten ja jäsenten profilointi. Tästä teemasta toimeksiantajalla on jo olemassa materiaalia ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia, esimerkiksi vuonna 2007 ammattikorkeakouluopiskelijan opinnäytetyönä tekemä jäsentutkimus (Vuori 2007).

Opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus erotella tai luokitella paikallisyhdistyksiä, vaan päinvastoin koota vastauksia ja näin yleistysten kautta muodostaa mahdollisimman kattava ja todenmukainen kuva seuran toiminnasta kokonaisuutena. Vastausten analysoinnissa kiinnitettiin huomiota vastauksiin ja seikkoihin, jotka tulivat esille useammassa paikallisyhdistyksessä. Yksittäiset tapaukset ja kokemukset jätettiin syvällisen pohdinnan sijaan maininnan tasolle.



## 2 YHDISTYKSET KOLMANNEN SEKTORIN MUODOSTAJINA

Nykyaikainen yhteiskunta muodostuu neljästä eri sosiaalisen todellisuuden alueella toimivasta sektorista: markkinat ja yritys-elämä (ensimmäinen sektori), valtiolliset ja julkiset toimijat (toinen sektori), kansalaisjärjestöt ja vapaaehtoinen kansalaistoiminta (kolmas sektori) ja kotitaloudet ja intiimit suhteet (neljäs sektori). Sektoreiden väliset rajanvedot ovat häilyviä. Kolmas sektori on hyvin lähellä kansalaisyhteiskunnan käsitettä, ja termin käyttö yleistyi 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. (Konttinen n.d.)

Kolmas sektori sijoittuu julkisen ja yksityisen sektorin väliin. Kolmas sektori sitoo yhteen informaalisin sektorin (neljännen sektorin), järjestöt ja järjestäytymättömän vapaaehtoistyön. (Kangas 2003, 38.)

### 2.1 Yhdistyksen tunnusmerkkejä

Juridisesta näkökulmasta yhdistyksen määritelmä perustuu Suomen perustuslaissa määritellyyn yhdistymisvapauteen. ”Jokaisella on yhdistymisvapaus.

Yhdistymisvapauteen sisältyy oikeus ilman lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen ja osallistua yhdistyksen toimintaan.” (L 11.6.1999/731).

Yhdistyksen perustamisesta ja toiminnasta on säädetty oma lakinsa, yhdistyslaki.

Yhdistystoimintaa pidetään nykyään kiinteänä osana modernia demokraattista oikeusvaltiota (Heikkala 2002, 41).

Suomessa toimii nykyään noin 130 000 rekisteröityä yhdistystä (Yhdistysasiat-yksikkö 2011). Suomen yhdistymisvapaus mahdollistaa myös rekisteröimättömien yhdistysten olemassaolon, minkä takia yhdistysten koko lukumäärää on vaikea arvioida. Yhdistykset eroavat kooltaan ja toiminnaltaan suuresti toisistaan, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, ettei yhdistykselle ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Myös yhdistys-sanalla voidaan käyttää muita nimityksiä, kuten seura, osasto, kerho ja klubi. (Loimu 2010, 25; Konttinen n.d.) Yhdistysten organisaatorakenteille on tyypillistä, että ne koostuvat jäsenten muodostamista alueellisista paikallisorganisaatioista, jotka kuuluvat yhteiseen keskusjärjestöön,

valtakunnallisen ja kansainvälisen tason liittoon (Heikkala 2002, 40). Yhdistyksellä tulee olla jäsenenä vähintään kolme luonnollista henkilöä tai oikeushenkilöä (Loimu 2010, 23).

Yhtenä yhdistyksen keskeisimpänä tunnusmerkkinä voidaan pitää sen jäsenten toimimista yhteisen aatteen hyväksi. Termi ”aate” tulee tässä yhteydessä käsittää hyvin laajasti. Aatteellisia yhdistyksiä ovat muun muassa erilaiset urheilu-, harraste- ja ajanvieteyhdistykset, kulttuuri- ja hyväntekeväisyysyhdistykset, poliittiset puolueet ja ammatilliset etujärjestöt. Jäsenten yhteinen aate yhdessä arvojen, intressien ja tarpeiden kanssa luovat pohjan yhdistyksen toiminta-ajatukselle (Heikkala 2002, 40). Yhdistyksen toiminta on useimmiten pysyväksi aiottua. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna yhdistyksen leimaavin tunnusmerkki on voiton tavoittelemattomuus. (Mitä yhdistystoiminta on? 2010.)

### **Ystävyysseuran määritelmä**

Ystävyysseura on yhdistys, joka pyrkii toiminnallaan luomaan ja ylläpitämään ystävyys- ja kulttuurisuhteita ystävyysmaansa kanssa. Aktiivisesti toimivien ystävyysseurojen määrä on lisääntynyt viime vuosina. Tällä hetkellä Suomessa toimii yli 100 erimaiden rekisteröityä ystävyysseuraa. (Yhdistyksiä Suomessa 2005; Ystävyysseurojen liitto Ry n.d.)

## **2.2 Toimeksiantajana Suomi-Unkari Seura – Finn- Magyar Társaság Ry**

Suomen ja unkarin kielten kielisukulaisuus todettiin jo 1800-luvun alussa. Maiden kulttuurintutkijat, kielitieteilijät ja arkeologit ryhtyivät tutkimaan kansojen historiaa, jäljittämään yhteistä alkukotia ja kehityskaarta, joka johti kansojen maantieteelliseen eroamiseen. (Honka-Hallila 2000, 19–21). Näin varhaisista vaiheista on alkanut samaan suomalais-ugrilaiseen kielihaaraan kuuluvien kulttuurien tähän päivään asti kantanut perinteikäs ja tiivis yhteistyö (Suomalais-ugrilaiset kielet ja niiden puhujat n.d.). Nykyään Suomi-Unkari Seura on yksi niistä merkittävimmistä toimijoista, jotka aktiivisesti edistävät kansakuntien monialaista yhteistyötä ja keskinäistä kulttuurintuntemusta toteuttamalla osaltaan Suomen ja Unkarin välisen

kulttuurivaihtosopimuksen työsuunnitelmaa. (Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmä: Strategia 2012–2020 versio 14.2.2012.)

## Historia

Suomi-Unkari Seura perustettiin Helsingissä kylmän sodan aikaan vuonna 1950. Euroopassa oli tuolloin koettu suuria muutoksia poliittisissa ja yhteiskunnallisissa järjestelmissä; Suomi oli onnistunut säilyttäneen itsenäisyytensä, mutta Unkari oli kokenut Neuvostoliiton miehityksen. (Honka-Hallila 2000, 9.) Unkarissa vuosi 1956 oli yksi maan historian dramaattisimpia ja synkimpiä. Tuolloin unkarilaiset lähtivät suureen kansannousuun, jonka tavoitteena olivat kansallinen itsenäisyys ja vapaat vaalit. Neuvostoarmeija onnistui lopulta kuitenkin tukahduttamaan liikkeen. Olosuhteiden takia Suomi-Unkari Seura korosti ensimmäisten toimintavuosiensa aikana erityisen vahvasti rooliaan itsenäisesti toimivana vapaana kansalaisjärjestönä. Sen täytyi kuitenkin jatkuvasti huolehtia, että toiminta oli sopusoinnussa kummankin maan virallisen ulkopoliittikan kanssa. Seuran alkuaikoina Suomessa toimiva Unkarin suurlähetystö oli tärkein yhteistyökumppani, jolta seura sai monipuolista Unkarin kulttuuriaineistoa. (Mts. 16–17.)

Seuran toiminta laajeni nopeasti 1950-luvulla. Vuonna 1952 perustettiin seuraan kuuluvat paikallisyhdistykset Turkuun, Tampereelle, Kemiin ja Lahteen, ja muutamaa vuotta myöhemmin omat paikallisyhdistyksensä saivat myös Jyväskylä, Kuopio ja Riihimäki. Lahti ja Pécs solmivat ensimmäisen ystävyyskaupunkisopimuksen synkkänä vuonna 1956 (mts. 39). Seura palkkasi ensimmäisen toiminnanjohtajansa ja vuokrasi ensimmäisen toimistotilan Helsingin keskustasta. Myös Suomi-Unkari lehti perustettiin jo vuonna 1952. 1950-luvun loppupuolella seuran monialainen toiminta alkoi painottua yhä enemmän kulttuuriseuratoiminnaksi. (Mts. 19–20, 38–39.)

Seura aloitti maiden väliset vierailut 1960-luvulla. 1960–1980-lukujen aikana seura oli yhtenä tahona mukana järjestämässä yhteensä kahdeksan kertaa poliittisen ja yhteiskunnallisen keskustelun ympärille rakentuvia ystävyysviikkoja. Nämä olivat suuren luokan tapahtumia, joissa eri poliittisia puolueita ja muita organisaatioita edustavista suomalaisista koottiin 300-henkinen valtuuskunta, joka matkusti Unkariin vierailemaan ystävyyskunnissa ja pääkaupungissa. Vastavuoroisesti unkarilaisista kootut valtuuskunnat vierailivat Suomessa. (Mts. 74–75.)

Ystävyysviikot lisäsivät yhä laajemmin suomalaisten kiinnostusta kielisukulaiskulttuuria kohtaan, mikä yhdessä viisumipakon poistamisen ohella johti siihen, että Suomi-Unkari Seuran toiminta laajeni entisestään. 1970-luvulla seuran jäsenmäärä kasvoi kolminkertaiseksi, uusia paikallisyhdistyksiä perustettiin ja ystävyyskaupunkisuhteita luotiin. Vuonna 1977 Suomi-Unkari Seuran säännöt ja organisaation rakenne muutettiin niin, että seurasta tuli rekisteröityjen itsenäisten paikallisyhdistysten keskusjärjestö. Samalla seuran nimi muutettiin Suomi-Unkari Seura – Finn-Magyar Társaság Ry:ksi. (Mts. 84.)

1980-luvulla seuran kannalta merkittävimpiä tapahtumia olivat Unkarin kulttuuri- ja tiedekeskuksen perustaminen ja nuorison kiinnostuksen herättämiseen pyrkivien unkarilaisten teemapäivien järjestämisen aloittaminen kouluissa. Vuonna 1989 perustettiin Unkari-Suomi Seura, joka toimi keskusjärjestönä unkarilaisille ystävyysseuroille (Unkarin paikallisyhdistyksille). (Mts. 98, 111, 122.)

Neuvostoliiton romahtaminen aiheutti Unkarissa suuria yhteiskunnallisia ja poliittisia muutoksia, mikä vaikutti Unkarin ja Suomen välisiin suhteisiin luonnollisesti myös kansalaisjärjestötasolla. 1990-luvun lama-aika ravisteli myös Suomi-Unkari Seuraa. Seura joutui leikkaamaan kustannuksiaan, mikä luonnollisesti rajoitti toiminnan laajuutta. Seuran jäsenmäärä laski, kun jäsenet eivät kyenneet maksamaan jäsenmaksuja ja tämän takia erosivat seurasta. (Mts. 160–161.) Laman jälkeiselle ajalle ystävyysseuratoimintaa leimaavina teemoina ovat olleet uuden Unkarin tasavallan kehitys ja EU:n mukanaan tuoma entistäkin voimakkaampi kansainvälistyminen yhteiskunnan eri sektoreilla.

### **Aktiivinen ystävyysseura**

Nykyään Suomi-Unkari Seura on yksi aktiivisimpia ja suurimpia Suomessa toimivia ystävyysseuroja. Seuraan kuuluu noin 50 itsenäisesti toimivaa paikallisyhdistystä eri puolilta maata. Seuran jäsenmäärä on noin 4 300. Seuran ensisijainen tarkoitus on edistää Unkarin kulttuurin ja historian tuntemusta sekä unkarin kielen opetusta Suomessa. Seura esittelee Unkaria keskieurooppalaisena matkailumaana, johon kannattaa luoda myös kaupallisia yhteyksiä. Seura pyrkii toiminnallaan myös lisäämään Suomi-tietoutta Unkarissa. Seuralla on laaja yhteistyöverkosto, jonka avulla se ylläpitää monialaista yhteistyötä Suomen ja Unkarin välillä. Yhteistyöverkoston keskeisiä

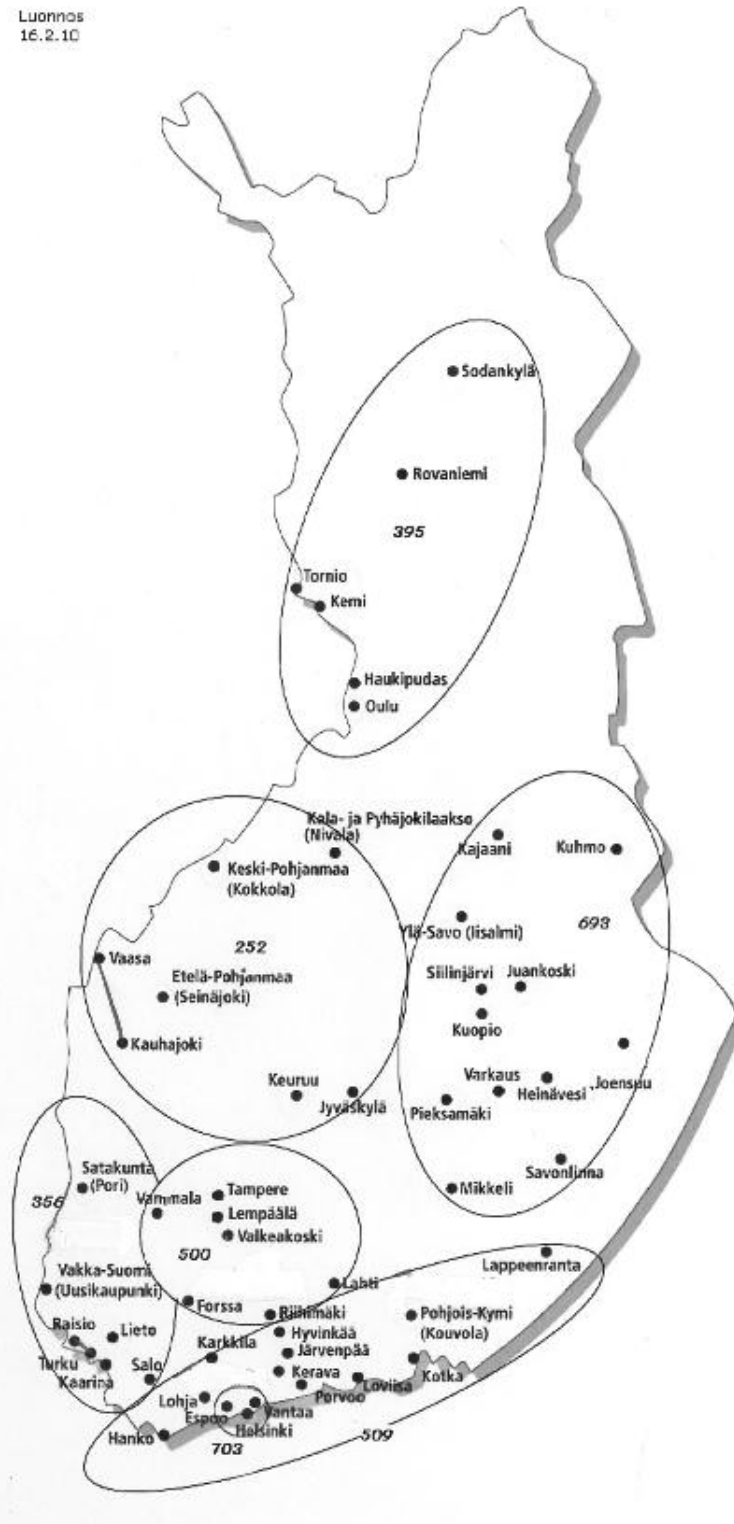
organisaatioita ovat muun muassa Unkarissa toimiva Unkari-Suomi Seura, suurlähetystöt, 43 ystävyyskaupunkia/-kuntaa, ystävyysseurakunnat, yliopistot ja muut oppilaitokset, yritykset, matkailuala sekä Unkarista kiinnostuneet kulttuuri- ja harrastusjärjestöt. (Tietoa yhdistyksestä 2008.)

Taide on keskeisessä osassa Suomi-Unkari seuran toimintaa. Unkarilaiset elokuvat, musiikki, kansantanssi, runous ja kuvataiteet ovat vahvasti esillä paikallisyhdistysten toiminnassa vastavuoroisten vierailujen ja järjestettyjen tapahtumien yhteydessä. Ruoka ja erityisesti viinit ovat toinen suomalaisille tärkeäksi tullut unkarilaisen kulttuurin teema. (Honka-Hallila 2000, 45.) Kelisukulaisuus on osaltaan syy unkarin kielen harrastamisen suosioon.

Seura järjestää valtakunnallisia tapahtumia, joista suurimmat ja perinteikkäimmät ovat Koulujen Unkari-viikko (vuodesta 1984 alkaen) ja Suomi-Unkari Seuran Sunnuntaikävely Unkariin (vuodesta 1993 alkaen). Seuran kautta tuotetaan paljon Unkariin liittyviä julkaisuja, joista keskeisin on neljästi vuodessa ilmestyvä Suomi-Unkari-lehti. Muita julkaisuja ovat esimerkiksi unkarin oppikirjasarja *Unkaria helposti 1-2* (2001-2004), *Magyar - Maa, ihmiset, kieli*- DVD-ohjelma ja TV-ohjelma (2005) sekä Unkarin kulttuuri- ja tiedekeskuksen kanssa tehty *Unkari lyhyesti* -tietopaketti (1996, 2002 ja 2004). (Tietoa yhdistyksestä 2008.)

Suomi-Unkari Seuran ylin päättävä elin on edustajakokous. Seuran 13-henkinen hallitus on koottu eri puolelta maata olevien paikallisyhdistysten aktiivijäsenistä. Seura työllistää kaksi henkilöä, toiminnanjohtajan ja toimistonhoitajan. Suomi-Unkari Seuran toimisto sijaitsee Helsingissä keskustassa, Unkarin kulttuuri- ja tiedekeskuksen yhteydessä. (Mt.)

Luonnos  
16.2.10



KUVIO 1. Kartta

## 3 STRATEGIA ORGANISAATION TOIMINNAN OHJAAJANA

### 3.1 Strategiasta hyötyä monella tasolla

Strategia-käsitteelle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Strategia voi olla yhteenveto yhteisön toiminnan tavoitteista tai se voi olla keino määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 10.)

Parhaimmillaan strategia on näitä molempia. Strategia-käsite elää ja vaihtelee ajan ja tilanteiden mukana.

Juha Hiekkala (2002) on tiivistänyt kirjassaan *Järjestön Strategia* strategialle tyypilliset ominaisuudet yhteen virkkeeseen: ”Strategia on kuvaus suunnitelmasta, joka sisältää joukon tavoitteita, jotka ovat arvovalintoja sen suhteen, mihin toimintoihin ja asioihin organisaatio keskittyy tavoitteissaan ja miten se käyttää resurssejaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikajänteellä.” (Heikkala 2002, 22).

Strategia ja strateginen ajattelu toimintatapana tuottavat organisaatiolle hyötyä monella tasolla. Huolellisesti tehdyn strategiatyön ansioista yhdistystasolla pystytään havainnoimaan ympäröiviä ilmiöitä ja hyödyntämään toimintaympäristöä paremmin, mikä kehittää yhdistyksen valmiutta tehdä päätöksiä ja reagoida muuttuvissa olosuhteissa. Organisaation toiminnan tuloksellisuus paranee, kun resurssit saadaan hyödynnettyä tehokkaammin. Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltaessa yksittäisen yhdistyksen strategiatyö ja strategioihin perustuva yhteistyö eri organisaatioiden välillä kehittää osaltaan koko kansalaisyhteiskunnan toimintaa. (Bryson 2004, 11–13.)

Kun strategia määrittää organisaation toiminnalle riittävän haastavan ja selkeässä muodossa esitetyn tavoitteen, jäsenet ovat yksilötasolla sitoutuneempia ja innostuneemmin mukana yhdistyksen toiminnassa. Hyvin laadittu strategia toimii päivittäisten päätösten ohjenuorana. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.) Yksilö-/jäsentasolla strategian olemassaolo myös selkeyttää roolijakoa. Kun jäsen tietää, miten hänen tulee toimia yhdistyksen hyväksi ja mitä muu organisaatio häneltä

odottaa, jäsenen on helpompi ”suorittaa tehtävänsä”, onnistua ja täyttää odotukset. Strategia korostaa yhteisöllisyyden tunnetta. (Bryson 2004, 11–13.)

Strategiatyön luonteelle on ominaista, että sitä tehdään organisaation eri tasoilla ja osastoilla. Laajat, koko organisaation kattavat strategiat, kuten konsernistrategia ja keskusjärjestöstrategia, ohjaavat alemman tason strategioiden laadintaa. Mitä konkreettisemmin ja läheisemmin strategiat liittyvät päivittäiseen toimintaan, sen enemmän ne alkavat muistuttaa kehitysprojekteja, joita käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön strategiatyöprosessin vaiheita esittelevässä luvussa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

### 3.2 Strategian taustatekijät

Yhdistyksen strategian tulee pohjautua yhteisön yhdessä määrittelemiin arvoihin, toiminnan missioon ja visioon. Strategian laadintaa tulee peilata arvioon yhdistyksen toimintaympäristöstä ja sisäisestä tilasta nyt ja tulevaisuudessa. (Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmä 14.2.2012.)

#### Arvot

Yhdistyksen ydinideologia muodostuu yhteisistä arvoista ja missiosta. Arvot kuvaavat asioita, joihin yhdistys uskoo ja joita organisaation toiminnassa pidetään tärkeinä. Arvot voidaan tulkita myös käyttäytymisnormeiksi, joita ihmisten toivotaan yhdistyksen jäsenenä noudattavan. Tämän takia on erittäin tärkeää, että yhdistyksen arvojen määrittelyprosessi on osallistava ja vuorovaikutteinen ja että jäsenten ääni kuuluu laajalti valintoja tehtäessä. (Hannus ym. 1999, 44.)

#### Missio ja visio

Yhdistyksen toiminta-ajatus eli **missio** kertoo, minkälaisessa toiminnassa yhdistys on mukana ja mitä varten se on olemassa. Missio on yleensä tiivistetty yhteen ytimekkääseen virkkeeseen, jolloin se on helppo viestiä myös sidosryhmille. **Visio** eli tavoiteta kertoo, millainen on yhdistyksen toiminnan toivottu tila tulevaisuudessa suhteessa toimintaympäristöön. Visiolle on tyypillistä asettaa tavoiteaika, esimerkiksi



vuosi tai viisi vuotta. Tavoiteaika riippuu paljon organisaation toiminnan laajuudesta ja luonteesta. (Heikkala 2002, 184–186.)

Missio ja visio yhdessä luovat yhdistyksen toiminnalle identiteetin ja tahtotilan. Ne antavat toiminnalle muodon ja viitekehyksen, jonka puitteissa yhdistyksen päätökset tehdään ja käytännön toimenpiteet toteutetaan. Missiolla ja visiolla on tärkeä viestinnällinen arvo. Yhdistyksen sisäisessä viestinnässä niiden olemassaolo lisää ja lujittaa toimijoiden keskinäistä yhteenkuuluvuutta. Ulkoisessa viestinnässä missio ja visio vahvistavat yhdistyksen asemaa toimintaympäristössään ja selkeyttävät toiminnan tavoitteita sidosryhmille. (Mts. 184–186.)

Missioon ja visioon liittyy läheisesti myös mandaatin käsite. Mandaatti tarkoittaa lähtötilannetta ja asemaa, joka määrittelee yhdistyksen perustehtävät ja sille asetetut velvoitteet. Mandaatti voi olla virallinen tai epävirallinen. Virallisen mandaatin sisällön muodostuvat perustamisasiakirjasta, toiminta-ajatuksista ja muun muassa lainsäädännöllisistä velvollisuuksista. Epävirallinen mandaatti puolestaan perustuu yleisiin mielipiteisiin ja käsityksiin yhdistyksen tehtävästä. Mandaatti on siis mission ja vision kattokäsite, joka vetää reunaehdoiksi niiden määrittelemiselle. (Mts. 156.)

### **Toimintaympäristö**

Jotkut toimintaympäristön muutokset, ilmiöt ja trendit, luovat yhdistyksen toiminnalle uhkia ja toisaalta myös mahdollisuuksia. Tällaisia muutoksia kutsutaan strategisiksi aiheiksi. (Heikkala 2002, 176.) Strategisia aiheita on helpompi havainnoida jakamalla ympäristössä tapahtuvat muutokset aiheittain tai tarkastelemalla niitä tietystä näkökulmasta. Usein strategiset aiheet jaetaan kuuteen kategoriaan: poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset sekä ympäristö- ja lakiaiheet. (Bryson 2004, 131.)

### **Sidosryhmät**

Sidosryhmällä tarkoitetaan sellaista organisaatiota tai yksityishenkilöä, johon yhdistyksen toiminnalla on pienikin mahdollisuus vaikuttaa ja/tai joka puolestaan tavalla tai toisella vaikuttaa yhdistykseen. Termi ”sidosryhmä” juontaa juurensa yhdistyksen suhteesta näihin organisaatioihin tai yksityishenkilöihin: yhdistys on sidoksissa niihin. Sidonnaisuussuhteen tyyppinä on monenlaisia organisaation luonteesta riippuen.

Sidosryhmäsuhde voi rakentua esimerkiksi omistajuuteen, asiakassuhteeseen, jäsenyyteen, sopimukseen, lainsäädännöllisiin velvoitteisiin tai kiinnostukseen samasta aiheesta. Sidosryhmät voidaan jaotella monella tapaa erilaisiin pääryhmiin ja alaryhmiin. Yleisimpänä pääryhmäjakona ovat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Organisaation sisäisiä sidosryhmiä nimitetään myös lähiverkoksi, joka koostuu yleensä toiminnan kannalta keskeisistä yksityishenkilöistä. (Yrittäjyysväylä n.d.) Yhdistyksissä lähiverkon muodostavat aktiivijäsenet.

## 4 STRATEGIATYÖ

Yhdistykset toimivat varsin usein suunnittelemattomasti. Hallitus ja muut jäsenet eivät ajanpuutteen takia tai muusta syytä pysähdy miettimään yhdistyksen tilannetta, perustehtävää tai jäsenten odotuksia toimintaa kohtaan. Yhdistyksen toiminnalle uskalletaan harvoin asettaa ainakaan haastavia tavoitteita. Suunnitelmallisuus lisää tuloksellisuutta. Strategian laadinta on keskeinen työkalu suunnitelmallisuuden parantamiseen.

Yhdistykset, kuten kaikki organisaatiot, ovat erilaisia, ja niillä on ominainen tapansa toimia. Tämän takia ei ole olemassa yhtä oikeaa, kaikille organisaatioille sopivaa vakiomallia, jonka mukaan strategiatyö tulisi toteuttaa. Jokaisen organisaation tulee itse selvittää, mitkä asiat ovat heille keskeisiä ja huomioon otettavia strategiatyötä tehtäessä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 61.) Normaalina on, että myös strategiatyö ja sen toteutustavat muuttavat ja elävät yhdistyksen toiminnan kehittyessä (Kehusmaa 2010, 18).

Kirsti Kehusmaa (2010) esittää teoksessaan *Strategiatyö - organisaation voimanlähde* strategiatyön ideaalimalliksi ”elävää, älykästä ja merkityksellistä strategiatyötä”. Ideaaliseen strategiatyön toteuttamiseen on mahdollisuus oppivalla organisaatiolla, jolla on kykyä tunnistaa todelliset ongelmat ja ratkaista ne oikealla tavalla. Merkityksellisyys syntyy yksilöiden omakohtaisten kokemusten kautta: yhteinen strateginen tahotila toteutuu omassa arkipäivän työssä. Kehusmaan mukaan nykyään vain murtoosa suomalaisista organisaatioista on saavuttanut tämän ideaalisen strategiatyöntäson. (Mts. 20–22.)

### 4.1 Prosessin vaiheet

Strategiatyö on pitkäjänteinen projekti, joka koskettaa jokaista yhdistyksen jäsentä. Hyvin tehty strategiatyö vaatii huolellista suunnittelua, järjestelmällisyyttä ja tunnollista raportointia. Strategiatyön käynnistyessä organisaation on erityisen tärkeää selvittää itselleen strategiatyön motiivi: onhan strategian tekemiselle aito tarve, eikä sitä tehdä ”muodon vuoksi”. Myös strategian ja strategiatyön laajuutta kannattaa alustavasti määritellä. (Heikkala 2002, 140.) Strategian päätarkoitus on luoda organi-

saation toiminnalle linjakkuutta pitkällä aikavälillä, minkä takia se kannattaa määrittellä esimerkiksi viideksi vuodeksi kerrallaan. Mitä pidemmälle aikajänteelle strategiajako asettuu, sen yleisemmällä näkökulmalla strategiset sisältölinjaukset tulee tehdä. Linjaukset tarkentuvat strategiakauden aikana yhdistyksen sisäisten ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan. Strategiaprosessin laajuutta pohdittaessa on hyvä huomioida myös resurssit ja mahdolliset lisäkustannukset, joita se yhdistykselle aiheuttaa (Mts. 142–144.)

Strategiatyön voi toteuttaa monella tavalla, mutta nykyään yleisin ja tehokkaimmaksi osoittautunut toiminnan suunnittelua ohjaava malli sisältää viisi työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31).

### **1. Strategisten tietojen keruu ja lähtökohta-analyysi**

Strategiatyön ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan kokonaiskatsaus siitä, millaisiin olosuhteisiin yhdistyksen strategiaa ollaan luomassa. Strategiatyö on hyvä aloittaa arvioimalla yhdistyksen edellistä strategiaa ja sen toteutumista. (Heikkala 2002, 139.) Liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden toiminnan edistämistä ja strategiatyötä varten on kehitetty paljon erilaisia analyysimalleja, joilla kerätään ajankohtaista tietoa markkinoiden tilanteesta, toimintaympäristön oleellisista muutoksista, muutoksista sidosryhmien odotuksissa ja toisaalta myös organisaation sisäisistä muutoksista. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat soveltaa ja hyödyntää samoja analyysimalleja omaa strategiaa laatiessaan. Yleisesti hyödynnettyjä analyysimalleja ovat muun muassa sidosryhmäanalyysit, toimintaympäristöanalyysit ja SWOT-analyysi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

Yleisimmin käytössä oleva analyysimalli on **SWOT-analyysi**, jossa listataan yhdistyksen sisäiset vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) sekä ulkoiset mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysistä saa todennukaisimman tuloksen ja näin suurimman hyödyn silloin, kun se tehdään ensin pienemmissä työryhmissä ja tämän jälkeen kootaan vastaukset. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218.)

**Skenaarioanalyysin** ideana on rakentaa erilaisia äärimmäisiä tulevaisuuden kuvia (skenaarioita) ja pohtia, miten yhdistys toimisi, jos joku skenaarioista todella toteutuisi. Skenaarioanalyysi kehittää yhdistyksen omaa valmiutta huomata muutossigna-

leja ja reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Skenaario-analyysiä on aiheellista hyödyntää strategiatyössä silloin, kun yhdistyksen toimintaympäristö on epävakaa ja kehityssuunta vaikeasti ennakoitavissa. (Mts. 215–216.) Sidosryhmä- ja toimintaympäristöanalyysit ovat toteutuksen luonteeltaan pidempi kestoisia. **Sidosryhmäanalyysissä** kerätään jatkuvasti tietoa eri sidosryhmien odotuksista ja niiden muutoksista, **toimintaympäristöanalyysissä** havainnoidaan toimintaympäristön ilmiöitä ja kehitystä. Kummassakin analyysimallissa kerätty materiaali analysoidaan ja otetaan huomioon strategiaa päivitettäessä. (Mts. 213, 233.)

## 2. Strategian laadinta

Strategiatyön toisessa vaiheessa päätetään siitä, millaisia tavoitteita toiminnalle asetetaan seuraavalle strategijaksolle. Tavoitteita on hyvä asettaa 2–4, ja niiden tulee pohjautua yhdistyksen visioon. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.) Muita reunaehtoja asettavat muuan muassa yhdistyksen missio, käytettävissä olevat resurssit sekä yhteiset eettiset arvot ja toimintaperiaatteet. Strategiset päämäärät voivat painottua sen mukaan, minkä reunaehtojen näkökulmasta valintoja lähdetään tekemään. Mandaatin eli toimintatilan näkökulmasta asetetut tavoitteet pyrkivät ensisijaisesti täyttämään mandaatin. Reaalisten reunaehtojen näkökulmasta asetetut päämäärät ovat sellaisia, että ne hyödyntävät yhdistyksen olemassa olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Ideaalitavoitteessa puolestaan pyritään tunnistamaan toimintaympäristön tarjoamat uudet mahdollisuudet, joita yhdistys voi hyödyntää toiminnassaan. (Heikkala 2002, 177–178.)

Strategijakson tavoitteiden tulee olla konkreettisia, jotta niihin on mahdollisimman helppo tarttua ja jotta oikeat keinot niiden saavuttamiseen ovat löydettävissä. Tavoitteet eivät saa olla ylimitoitettuja tai mahdottomia, mutta kuitenkin niin haastavia, että niiden saavuttamiseksi yhdistyksen on ”poistuttava mukavuusalueelta” eli rikottava rutiineja, toimittava jossain tilanteissa eri tavalla kuin ennen. Tämä johtaa toiminnan kehittymiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–45.) Tavoitteiden tulee olla jollakin mittarilla mitattavissa, jotta niiden saavuttaminen voidaan todentaa. Mittarit voivat olla objektiivisia eli suuria yksikköjä tarkastelevia mittareita tai subjektiivisia (ns. ”mutu”-mittarit). Tavoitteiden tulee lisäksi olla jäsenten enemmistön hyväksymiä ja luonnollisesti sopusoinnussa strategian taustatekijöiden kanssa. (Loimu 2010, 225–

226.) Strategisten tavoitteiden seuraamiseksi voidaan asettaa pienempiä osatavoitteita.

### **Strategia-asiakirja**

Strategian laadinnan tuloksista on hyvä laatia kirjallinen dokumentti, strategia-asiakirja (Bryson 2004, 206). Dokumentille ei ole olemassa yhtä virallista määräämystä, vaan sen sisältö ja ulkoasu vaihtelevat yhdistyksen mukaan. Strategia-asiakirjassa tulisi kuitenkin aina olla auki kirjoitettuina yhdistykselle määritellyt missio ja visio, analyysi organisaation nykytilasta ja toimintaan vaikuttavista ympäristötekijöistä sekä strategiakauden tavoitteet (Bryson 2004, 208). Hyvin laadittu strategia-asiakirja alkaa johdannolla, ja sen lopussa on vielä kuvaus strategian seurannan toteuttamisesta (Heikkala 2002, 202).

Päävastuu strategia-asiakirjan laadinnasta on strategiatyöryhmällä. Valmis dokumentti tulee kuitenkin hyväksyttävä laajemmalla organisaation jäsenistöjoukolla ja tarvittaessa sidosryhmän edustajilla (Bryson 2004, 209). Strategia-asiakirjalla on tärkeä rooli organisaation sisäisessä ja ulkoisessa strategiaviestinnässä. Yhdistyksen jäsenille strategia-asiakirja on konkreettinen ohje, jota voidaan hyödyntää päivittäisessä päätöksenteossa. Strategia-asiakirja muistuttaa jäseniä yhdessä määritellyistä toimintatavoista. Ulkoisten toimijoiden näkökulmasta strategia-asiakirja voi toimia yhdistyksen käyntikorttina (Heikkala 2002, 202–203.)

Strategia-asiakirja ei siis käytännössä voi olla salainen. Jos organisaatio ei jostain syystä halua strategian kaikkia yksityiskohtia julkisiksi, sillä on mahdollisuus tehdä kompromissi ja julkaista vain strategia-asiakirjan pääpiirteet. Arkaluontoisempiin yksityiskohtiin sallitaan pääsy vain jäsenistölle tai valituille henkilöille/ryhmille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

### 3. Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Strategiatyön kolmannessa vaiheessa määritellään ne keinot, joilla päämäärät eli edellisessä vaiheessa määritellyt tavoitteet saavutetaan. Strategian pohjalta laaditaan kehitysprojekteista koostuva kehityssuunnitelma. Kehitysprojektien tarkoitus on kartuttaa ne yhdistyksen toiminnan tavat ja osa-alueet, jotka tulevat uuden strategijakson aikana muuttumaan. Kehitysprojektit tulisi määritellä kehityssuunnitelman laadintavaiheessa jo koko strategijaksolle. Projektit voivat tosin olla laajuudeltaan erisuuruisia, ja pitkäkestoisimmat voivat jatkua seuraavillekin strategijaksoille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Kehityssuunnitelmassa määriteltyjen kehitysprojektien toteutusjärjestys on usein häilyvä ja käytännössä vaikeasti ennustettavissa. Riskinä on myös, että kehitysprojektit ja operatiivinen toiminta eriytyvät toisistaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.) Kirsti Kehusmaa (2010) esittää näiden ongelmien ratkaisumalliksi teemoitusta. Yhden kaikenkattavan kehityssuunnitelman sijaan laaditaan jokaiselle strategian päälinjaukselle, teemalle, oma kehityssuunnitelmansa, jonka alle ryhmitellään samaa teemaa toteuttavat kehitysprojektit. Jokaisen teeman projektit priorisoidaan ensiksi keskenään, sitten aikataulutetaan ja resursoidaan koko strategijaksolle. (Kehusmaa 2010, 108.) Näin yhdistyksen on mahdollista keskittyä yhteen tehostettavaan teemaan kerrallaan. Lisäksi eri kehitysprojektien ja niiden tulosten väliset suhteet ovat helpommin havaittavissa. Lindroos ja Lohivesi (2004, 46–47) esittelevät *Onnistu strategiassa* -teoksessaan samaa strategian teemoihin nojaavaa logiikkaa kehitysportaiden mallissa.

Monissa yhdistyksissä vuosittainen toiminta on jaksotettu kahteen kauteen: syksyyn ja kevääseen (Loimu 2010, 228). Kausien vaihtuminen ja mahdollisesti niiden välillä oleva toiminnan väliaikainen pysähtyminen tulee ottaa huomioon kehitysprojekteja aikataulutettaessa.

#### **4. Strategian toteutusvaihe**

Strategiatyön neljäs vaihe, toteutus, on koko prosessin pitkäkestoisin vaihe. Strategian toteutus tapahtuu kokonaan arkipäiväisen toiminnan kautta, minkä takia on tärkeää, että jokainen yhdistyksen jäsen tuntee organisaation yhteisen strategian ja on halukas tekemään valintoja tähän nojautuen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47–48.)

#### **5. Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe**

Valmis strategia tarvitsee järjestelmän, jonka avulla strategisten tavoitteiden (visio ja välitavoitteet) toteutumista voidaan seurata ja strategiaa tarvittaessa päivittää. Yhdistyksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, osa niistä yllättäviä, ettei niitä ole voitu strategiaa laadittaessa ennakoida. Tämän takia on hyvä arvioida strategian linjausten paikkansapitävyyttä yhdistyksen toiminnan luonteeseen ja kokoon nähden sopivan tasaisin väliajoin. Ihannetilanteessa strategisesta seurannasta on tullut kiinteä osa yhdistyksen toimintakulttuuria, jolloin sen sisäisiä muutoksia ja toimintaympäristöä havainnoidaan jatkuvasti. Strategia-asiakirjan päivittäminen puolestaan tapahtuu lyhyen tai pitkän kaavan mukaan. Lyhyessä kaavassa pieni ryhmä, yleensä yhdistyksen hallitus, voi tehdä oman arvionsa mukaan yksittäisiä vähämerkityksellisempiä päivityksiä strategiaan. Suuren linjan muutosten tekemisestä on syytä keskustella suuremmalla ryhmällä (pitkä kaava). (Heikkala 2002, 206–207.)

Strategiatyön tässä vaiheessa mitataan strategian joustavuutta. Yhdistys, jonka strategia on laadittu sopivan joustavaksi, pystyy reagoimaan muutoksiin nopeasti, tekemään strategia-asiakirjaan tarkennuksia tai jopa kokonaan uusia linjauksia. Toisaalta liian löyhän strategian riskinä on, että se osoittautuu liian yleispäteväksi toteuttaa, jolloin tavoitteet eivät ole selvät organisaation toimijoille ja strategisten ohjelinjauksien noudattaminen käytännön toiminnassa on vaikeaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48.)

#### **4.2 Strategiatyöryhmän muodostaminen**

Strategiaprosessin käytännön toteuttamiseen on olemassa yhtä monta oikeaa tapaa kuin on organisaatioitakin. Työtavan valinta riippuu paljon organisaation luonteesta,



rakenteesta ja koosta. Ennen oli tyypillistä, että organisaation johto toimi strategiatyöryhmänä ja vastasi siis käytännössä yksin koko strategian tuottamisesta. Nykyään organisaatiot ovat yhä yleisemmin siirtymässä käytäntöön, jossa eri organisaatiotasot osallistuvat strategiatyöhön. Strategiatyöryhmä muodostuu siis hyvin erilaisista ja erilaisissa asemissa ja tehtävissä toimivista henkilöistä. Modernille strategiaprosessille tyypillinen piirre on lisäksi vuorovaikutteisuus. Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi esittävät teoksessaan *Onnistu strategiassa*, että strategiaprosessin aikana tulisi järjestää ”palautekierroksia, joiden tarkoitus on testata pohdittujen linjausten ja valintojen mielekkyyttä laajan henkilöstömäärän avulla”. Heidän mukaansa palautekierros sitouttaa henkilöstöä, yhdistyksen tapauksessa jäsenistöä, ja tarjoaa jokaisella mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä ja tältä osin vaikuttaa strategiatyön tuotokseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 49–50.)

Lindroos ja Lohivesi (2004) suosittelevat, että strategiatyöryhmään tulisi valita ns. fasilitoija, joka on päävastuussa strategiaprosessin läpiviennistä. Hän huolehtii, että strategiaprosessi etenee aikataulun mukaan ja että kaikki strategian sisältämät teemat tulee käsiteltyä perusteellisesti ja että niistä muodostuu asianmukainen kokonaisuus (strategia-asiakirja). (Mts. 50.) Yhdistyksen strategiaryhmässä on hyvä olla mukana myös yksi tai useampi palkattu toimija tai luottamushenkilö, joka usein toimii juuri fasilitoijan roolissa ja vahvistaa ryhmän sitoutumista sille määrättyyn tehtävään. Strategiatyöhön on mahdollista saada apua yhdistyksen ulkopuoliselta kouluttajalta. Vaikka ulkopuolinen kouluttaja (tai muu toimija) ei olisikaan ammattilainen kyseisen yhdistyksen toimialalla, hän tuo strategiatyöhön arvokasta objektiivista näkökulmaa. Ulkopuolinen toimija saattaa joissakin tapauksissa olla tärkeässä roolissa ”sovittelijatehtävässä” erityisesti niissä yhdistyksissä, joiden strategiatyöryhmäläisten henkilökiemiat eivät kohtaa. Tärkeää on ottaa huomioon, että ulkopuolinen strategiatyöryhmän jäsen tuo lähes aina lisäkustannuksia yhdistykselle. Joskus strategiaryhmään on asianmukaista ottaa mukaan myös sidosryhmien tai esimerkiksi julkishallinnon edustajia. (Heikkala 2002, 142–143, 146.)

### 4.3 Strategiatyön haasteet

Kirsti Kehusmaa esittelee kirjassaan *Strategiatyö - organisaation voimanlähde* yritysten strategiatyön yleisimmät kompastuskivet: strategiatyön erillisyyttä muusta toiminnasta.

nasta, strategian ylimalkaisuus, koko strategiatyön keskittyminen organisaation johdolle, virheelliset analyysit, epäonnistunut viestintä, konkreettisen toteutuksen kangertelu, vaillinainen seuranta ja päivittämättä jättäminen. Samanlaisia haasteita voidaan kohdata myös yhdistyksen strategiatyössä. Ongelmat ovat usein päällekkäisiä ja toisistaan johtuvia.

Monet organisaatiot mieltävät koko strategiatyön vain strategian määrittelyksi. Strategia-asiakirjaa käytetään kyllä lähtökohtana ja pohjana organisaation toiminnan yksityiskohtaisemmalle suunnittelulle, mutta siihen ei varsinaisesti palata saati päivitetä sitä toiminnan muuttuessa. Strategia jää omaksi irralliseksi projektikseen, erillisen organisaation päivittäisestä toiminnasta. Jotta laadittu strategia toimisi yhdistyksen toiminnanohjauksen työkaluna, siihen tulisi Kehusmaan mukaan palata ”päivittäin, viikoittain ja kuukausittain”. Strategiatyön käsittäminen vain strategian laadinnaksi johtaa helposti myös siihen, että strategiatyön koetaan koskettavan vain organisaation johtoa, vaikka strategiatyön mittavimpaan vaiheeseen, strategian toteutukseen, tulisi osallistua jokaisen organisaation jäsenen. Kehusmaan mukaan nämä strategiatyön ongelmat juontavat usein viestinnän heikkoudesta ja strategialinjausten ylimalkaisuudesta. (Kehusmaa 2010, 26–29.)

On totta, että strategiatyön laadintavaiheessa suurimman osan työstä tekee organisaation johto tai erikseen valittu strategiatyöryhmä. Modernin strategiaviestinnän tulisi kuitenkin olla avointa ja vuorovaikutteista, ja sen lisäksi, että jokaisen organisaation jäsenen tulisi olla tietoinen strategian sisällöstä, jokaisella tulisi olla mahdollisuus antaa organisaation johdolle palautetta laadituista strategialinjauksista. Strategia tulisi kyetä viestimään sopivan tiiviissä muodossa, selkeästi ja ymmärrettävästi usean eri viestintäkanavan kautta. Erityisen tärkeää olisi, että strategia saavuttaisi päivittäisen organisaatiopuheen tason, eli se olisi esille arkisissa kahden- ja monenkeskisissä keskusteluissa. Strategiaviestintä, kuten muukin viestintä, erityisesti suurissa organisaatioissa, tulisi räätälöidä eri kohderyhmille sopivaksi. Strategiaviestinnän on vaikeaa tavoittaa kohdettaan silloin, jos strategian sisältö on jäänyt strategian laadintavaiheessa ylimalkaiseksi. Koko organisaation kattavien suurten strategisten linjausten ja päätösten teko on usein vaikea tehtävä, erityisesti, jos organisaation johdon tai strategiatyöryhmän jäsenten keskeiset näkemykset eroavat paljon toisistaan. Radikaalit linjaukset koetaan usein toisensa poissulkeviksi valinnoiksi, tai niiden

pelätään aiheuttavan ärsytystä yhdistyksen jäsenten tai sidosryhmien keskuudessa. (Mts. 29–33.) Yleiselle tasolle jäävät neutraalit ratkaisut koetaan turvallisiksi, mutta ne eivät pidemmällä tähtäimellä kehitä tai ohjaa yhdistyksen toimintaa toivotulla tavalla. Kun suuret linjaukset jäävät epäselviksi, konkreettisen toteutus suunnitelman laatiminen sekä strategian arviointi ja päivittäminen on vaikeaa. (Mts. 37–39.)

#### 4.4 Suomi-Unkari Seuran strategia

Strategiatyö on aloitettu vuonna 2011 osana Suomi-Unkari Seura 2010 -kehitysprojektia. Aihe oli esillä paikallisyhdistysten neuvottelupäivässä syksyllä 2011. Strategiatyön pitkän aikavälin tarkoitus on jäsentää toiminnan tavoitteita ja suunnata resursseja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Suomi-Unkari Seuran hallituksen jäsenistä muodostettiin seitsemän hengen strategiatyöryhmä, jonka fasilitoijana toimii seuran toiminnanjohtaja. Ryhmä määritteli seuralle strategian vuosille 2012–2020. Liiketoimintaa harjoittavissa kansainvälisissä konserneissa ja muissa suurissa organisaatioissa strategiatyötä tehdään yhtäaikaaisesti organisaation eri tasoilla. Yleistä on, että strategiaprosessi etenee ylhäältä alaspäin: konsernille määritellään yhteiset suuren linjaukset, joita yritykset ja muut tulosityksiköt noudattavat omissa strategioissaan ja toimintaan liittyvissä valinnoissaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 50.) Suomi-Unkari Seuran strategiaprosessi etenee saman kaavan mukaan. Strategiatyöryhmän laatima strategia-asiakirjaluonnos on toimitettu paikallisyhdistysten hyväksyttäväksi maaliskuussa 2012 (ks. liite 1). (Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmä 2012.)

Seuran **toimintaympäristöstä** strategiatyöryhmä on nostanut esille yhdeksän ajankohtaista teemaa: koko maan kattava verkosto, monialaisuus ja monimuotoisuus, asiantuntijuus, henkilökohtaiset suhteet, yhteistyöverkostot, verkostoituminen, yhdistystoiminnan haasteet, resurssit ja muuttuva maailma. Strategiset valinnat rakentuvat näiden teemojen ympärille. Strategisten valintojen taustalla vaikuttavat voimakkaasti myös ne **arvot**, joihin seuran toiminta perustuu. Strategiatyöryhmä listasi Suomi-Unkari Seuran toiminnan tarkemmiksi arvoiksi avoimuuden, suvaitsevaisuuden, puoluepoliittisen riippumattomuuden, aktiivisuuden, osallisuuden, yhteistyökkyisyyden ja monialaisuuden. (Mt.)

Suomi-Unkari Seuran **missio** on kolmijakoinen. Seuran tarkoituksena on ”suomalaisen ja unkarilaisten monialaisen/laaja-alaisen vuorovaikutuksen kehittäminen (1), Suomen ja Unkarin historian ja nykypäivän tuntemuksen edistäminen molemmissa maissa (2) ja toimia aktiivisena kansalaisjärjestönä laajan kumppaniverkostonsa kansainvälisten maiden yhteistyön lisäämiseksi eurooppalaisessa toimintaympäristössä (3)”. (Mt.)

Seuran **visio** koostuu neljästä päätavoitteesta:

”1. Suomi-Unkari Seura on keskeisin kansalaisjärjestö ja asiantunteva toimija suomalais-unkarilaisissa suhteissa.

2. Suomi-Unkari Seura on aktiivinen tiedon tuottaja ja välittäjä alati muuttuvassa maailmassa.

3. Suomi-Unkari seura on jatkuvasti uudistumiskykyinen ja tulevaisuuteen orientoitunut yhdistys.

4. Suomi-Unkari Seura on monipuolisesti näkyvä ja tunnettu järjestö.”  
(Mt.)

Suomi-Unkari Seuran hallituksen tehtäväksi on määritelty strategian toteutumisen vuosittainen seuranta. Edustajakokouksessa asiaa tullaan käsittelemään vähintään joka toinen vuosi. (Mt.)

## 5 TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimuksella pyrittiin hankkimaan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa paikallisyhdistysten toiminnasta. Kerättyä aineistoa verrattiin strategialuonnoksen sisältöön. Tutkimustuloksista saatiin selville, kuinka hyvin strategia kuvastaa seuran toimintaa kokonaisuutena. Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden strategiatyössä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä: kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkomaan määrällisellä tutkimusmenetelmällä, joka sai kuitenkin paljon laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä. Tiedonkeruumenetelmänä toimi kyselytutkimuslomake.

Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä, tutkimuksessa tietoa kerätään strukturoiduilla tai avoimilla kysymyksillä. Strukturoiduissa kysymyksissä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, ja avoimet kysymykset voivat tarkoituksesta riippuen olla täysin avoimia tai rajattuja. (Kananen 2008, 25–26.) Suomi-Unkari Seuralle toteutetussa kyselytutkimuksessa pääkysymystyypiksi valittiin avoimet kysymykset. Useimmissa kysymyksissä vastausta rajattiin oman paikallisyhdistyksen näkökulmaan, toimintaan tai maantieteelliseen alueeseen. Joissakin kysymyksissä vastaajien tuli valita valmiiksi annetuista vaihtoehdoista paikallisyhdistykselleen sopivin. Muutamassa kysymyksessä vastaajia ohjeistettiin nimeämään oman paikallisyhdistyksen piirteitä ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymystyyppien vaihtelevuus teki kyselylomakkeesta kokonaisuutena monipuolisemman, mikä edesauttoi ylläpitämään vastaajien mielenkiintoa ja keskittymistä koko vastaamisajan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen peruskäsite on muuttuja, ominaisuus, jota mitataan (Kananen 2010, 78, 82). Suomi-Unkari Seuran paikallisyhdistyksille kohdennetussa kyselyssä strategiaan liittyvät ilmiöt ja teemat olivat tutkimuksen laadullisia muuttujia. Muuttujien mittaaminen suoritetaan erilaisilla mittareilla (mts. 80). Suomi-Unkari Seuran kyselytutkimuksessa avoimissa kysymyksissä mittari oli samansisältöisten vastausten yleisyys. Osassa kysymyksistä oli käytössä numeraalinen mitta-asteikko.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa, kutsutaan perusjoukoksi eli populaatioksi. Otos puolestaan on valittu ryhmä perusjoukosta, jolta saatuja tuloksia on mahdollista yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Suomi-Unkari Seuran strategiakyselyssä otantayksiköksi valittiin paikallisyhdistys, mikä mahdollisti sen, että otokseksi saatiin koko perusjoukko. (Kananen 2008, 70-73.)

Tutkimusasetelma tarkoittaa käytännön suunnitelmaa empiirisen aineiston keräämisjärjestelyistä ja analysoinnissa käytettävistä menetelmistä. Tutkimusasetelmatyyppejä on monenlaisia, mutta yhteistä kaikille on se, että ne perustuvat käsiteltävään tutkimusongelmaan. (Menetelmäopetuksen tietovaranto n.d.) Suomi-Unkari Seuran strategiakyselytutkimukseen sovellettiin poikkileikkausasetelmaa, jossa yksi mittauskerta kohdistetaan samanaikaisesti useaan otantayksikköön.

Suomi-Unkari Seuran strategiakyselyssä kerättyä aineistoa käsiteltiin kuvailevan analyysimenetelmän kautta. Kuvailevan analyysin tarkoitus on kuvailla tutkittavan asian luonnetta tai sen yleisyyttä (Menetelmäopetuksen tietovaranto n.d.). Suomi-Unkari Seuran strategiaturkimuksessa kuvailtiin, miten paikallisyhdistykset toteuttavat yhteistä strategiaa ja toisaalta sitä, kuinka laajasti laadittu strategia kuvaa seuran toimintaa kokonaisuutena (yleisyys). Kahden muuttujan välistä riippuvuutta ja sen vahvuutta mittaa korrelaatio (Kananen 2008, 61). Suomi-Unkari Seuran strategiakyselyn vastauksia auki kirjoitettaessa kävi ilmi, että jotkut muuttujat korreloivat keskenään. Muuttujien välisiä riippuvuuksia esitellään opinnäytetyön kohdassa Tutkimuksen tulokset.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tekijä laati kyselylomakkeen maaliskuussa 2012 (ks. liite 2). Kyselylomakkeen tarkasti toimeksiantajan edustaja, Suomi-Unkari Seuran toiminnanjohtaja, ja sen esitesti seuran toimistonhoitaja. Viimeistelyn jälkeen kyselylomake lähetettiin maaliskuun 2012 lopussa sähköpostilla Word-tiedostona strategialuonnoksen liitteenä 51 paikallisyhdistyksen puheenjohtajalle ja sihteerille, eli kysely tavoitti koko perusjoukon. Suurin osa lomakkeen kysymyksistä oli sisällöltään laajoja ja vaativia avoimia kysymyksiä. Jotta tutkimuksesta saataisiin hyödyllistä ja luotettavaa tietoa,

vastaajilta vaadittiin perehtymistä ja syvällistä pohdintaa vastauksia annettaessa. Tästä syystä kyselyyn lähdettiin hakemaan yksittäisten jäsenvastaajien sijaan yhtä koottua vastausta jokaiselta paikallisyhdistykseltä. Paikallisyhdistykset kokosivat keskuudessaan jäsenten ajatukset ja mielipiteet niiden kokoon ja toimintaan sopivimmalla tavalla. Kyselystä tiedotettiin jokaiselle jäsenelle jaettavassa Suomi-Unkari lehdessä. Tutkimuksessa käytettiin kokonaistutkimusta, jossa jokaisella paikallisyhdistyksellä oli yhtä suuri mahdollisuus vastata kyselyyn.

Vastaukset pyydettiin palauttamaan sähkö- tai kirjepostilla aluksi 20.4.2012 mennessä. Vastauksia ei kuitenkaan tullut tähän päivämäärään mennessä haluttua määrää, ja paikallisyhdistyksille lähetettiin muistutusviesti, jossa palautusaikaa pidennettiin 30.4.2012 asti. Muutama paikallisyhdistys palautti vastauksensa vielä tämänkin päivämäärän jälkeen. Paikallisyhdistyksille annettiin tarkoituksella paljon vastausaikaa, koska kyselylomake oli suhteellisen pitkä ja kysymykset sisällöltään sellaisia, että ne vaativat pohdintaa. Tutkimuksen onnistumisen ja siitä tavoitellun hyödyn kannalta oli tärkeää saada laadukkaita ja sisällökkäitä vastauksia. Pitkän vastausajan hyötynä oli myös se, että monissa paikallisyhdistyksissä ehdittiin järjestää kokoontumisia, joissa useammat jäsenet osallistuivat vastausten laadintaan. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 33 paikallisyhdistystä.

### 5.3 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake laadittiin pitkälti Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmän tekemän strategialuonnoksen pohjalta. Kyselylomake sisälsi 23 kysymystä. Kysymykset oli jaettu strategialuonnoksen tavoin kymmeneen aihepiiriin: arvot, tavoitteet, yhteistyökumppanit, asiantuntijuus, henkilökohtaiset suhteet, ystävyyskunnat, seuran toiminnan haasteet, resurssit, tiedonvälitys ja elinvoimaisuus.

Kysymyksissä 1 (Mitkä ovat tärkeimmät arvot paikallisyhdistyksenne toiminnassa?), 2 (Minkä näistä asettaisitte tällä hetkellä paikallisyhdistyksenne toiminnan päätavoitteeksi?) ja 16 (Mitkä ovat tärkeimmät tiedonvälityksen kanavat paikallisyhdistyksessänne?) vastaajien tuli valita valmiiksi annetuista vaihtoehdoista paikallisyhdistykselleen sopivin. Näiden kysymysten kaikki vaihtoehdot olivat keskeisiä ja tärkeitä paikallisyhdistysten toiminnassa. ”Pakottamalla” vastaajat arvottamaan vaihtoehdot ja

valitsemaan ”hyvistä parhaimmat” saatiin aikaan hajontaa ja tulevaisuuden kehityssuunnan valinnan kannalta tärkeää tietoa.

Lomakkeen alussa kysymyksissä 1, 2 ja 3 annettiin valmiit vastausvaihtoehdot ja tarkoituksella johdateltiin vastaajia aiheeseen, mikä helpotti vastaamisurakan aloittamista ja siirtymistä haastavampiin avoimiin kysymyksiin.

Kysymyksessä numero 12 vastaajien tuli arvioida kiireen vakavuutta haasteena yhdistystoiminnalle asteikolla 1 - 5 (1 = ei lainkaan vakava, 5 = todella vakava). Tämä kysymys sijoitettiin tarkoituksella lomakkeen puoleenväliin. Kysymys katkaisi avointen kysymysten sarjan ja näin toivottavasti herätti vastaajan keskittymisen.

Arkaluontoiset ja vaikeat kysymykset tulee sijoittaa kyselyn loppuun (Kananen 2008, 33). Suomi-Unkari Seura -strategiakyselyn vastaajille haastavin aihepiiri on elinvoimaisuus. Aihepiiriin kuuluvat tulevaisuuteen ja toiminnan muuttumiseen liittyvät kysymykset on sijoitettu kyselylomakkeella viimeisiksi.

Kyselylomakkeen esteettinen ulkonäkö ja selkeä asettelu ovat tärkeitä tekijöitä onnistuneessa kyselytutkimuksessa. Harkitusti ja viimeistellysti toteutettu lomake houkuttelee vastaamaan. Päinvastaisessa tilanteessa vastaaja saattaa ärsyntyä ja jättää kokonaan vastaamatta ulkomuodoltaan sekavaan lomakkeeseen, vaikka kyselyn sisältö olisikin huolellisesti tehty. (Kananen 2008, 36.) Suomi-Unkari Seuran paikallisyhdistyksille laaditussa strategiakyselyssä kyselylomakkeen kysymykset sijoitettiin väljästi, jotta vastaajalla olisi riittävästi tilaa kirjoittaa vastauksensa heti kysymyksen perään. Vastaajaa ohjeistettiin lisäksi kirjoittamalla lihavoidulla fontilla sana ”vastaus” vastauksille tarkoitettuihin kohtiin.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### Arvot

Tutkimuslomakkeella paikallisyhdistykset saivat valita kolme toiminnalleen tärkeintä arvoa strategialuonnokseen määritellyistä arvoista, jotka olivat avoimuus, suvaitsevaisuus, puoluepoliittinen riippumattomuus, aktiivisuus, osallisuus, yhteistyökykyisyys ja monialaisuus. Paikallisyhdistykset kokivat tärkeimmiksi arvoiksi yhteistyökykyisyyden, jonka valitsi 26 paikallisyhdistystä, ja avoimuuden, jonka puolestaan valitsi 21 paikallisyhdistystä. Yhteistyökykyisyyttä pidettiin peruselementtinä yhdistyksen olemassaololle ja toiminnalle. Yksi paikallisyhdistys oli kiteyttänyt ajatuksen: *”Mikään yhdistys ei toimi jollei ole yhteistyöhenkeä.”* Erityisesti monet pienemmillä paikkakunnilla toimivista paikallisyhdistyksistä valitsivat yhteistyökykyisyyden yhdeksi kolmesta tärkeimmästä arvosta. Tämän arvon valintaa perusteltiin sekä paikallisyhdistyksen sisäisen (jäsenten väliset suhteet) että ulkoisen (paikallisyhdistyksen ja sen sidosryhmien välinen toiminta) yhteistyön toimimisella. Ne paikallisyhdistykset, jotka perustelivat yhteistyökykyisyyden tärkeyttä sidosryhmien näkökulmasta, valitsivat järjestään tärkeimpien arvojen joukkoon myös avoimuuden. Tätä tukevat muun muassa seuraavat vastauksista poimitut kommentit: *”Avoimuudella ja ilmoittelulla saadaan kaikki mukaan toimintaan.”* ja *”Avoimuus välttämätöntä keskinäisessä/yhteistyötahojen kanssa luottamuksen säilymiseksi.”*



**KUVIO 2. Tärkeimmiksi koetut arvot**

Yhdessä vastauksessa haluttiin listauksen ulkopuolelta nimetä tärkeimmäksi arvoiksi myös paikallisuus. Arvojen päällekkäisyyttä korostettiin useassa vastauksessa, esimerkiksi *”Arvot ovat paljolti päällekkäisiä, toisiaan täydentäviä, synonyymisia.”* ja *”Hyviä arvoja kaikki”*. Jokainen arvo tuli valituksi useammassa kuin yhden paikallisyhdistyksen vastauksessa, mikä voidaan tulkita strategiatyöryhmän onnistumiseksi yhteisten arvojen määrittelyssä.

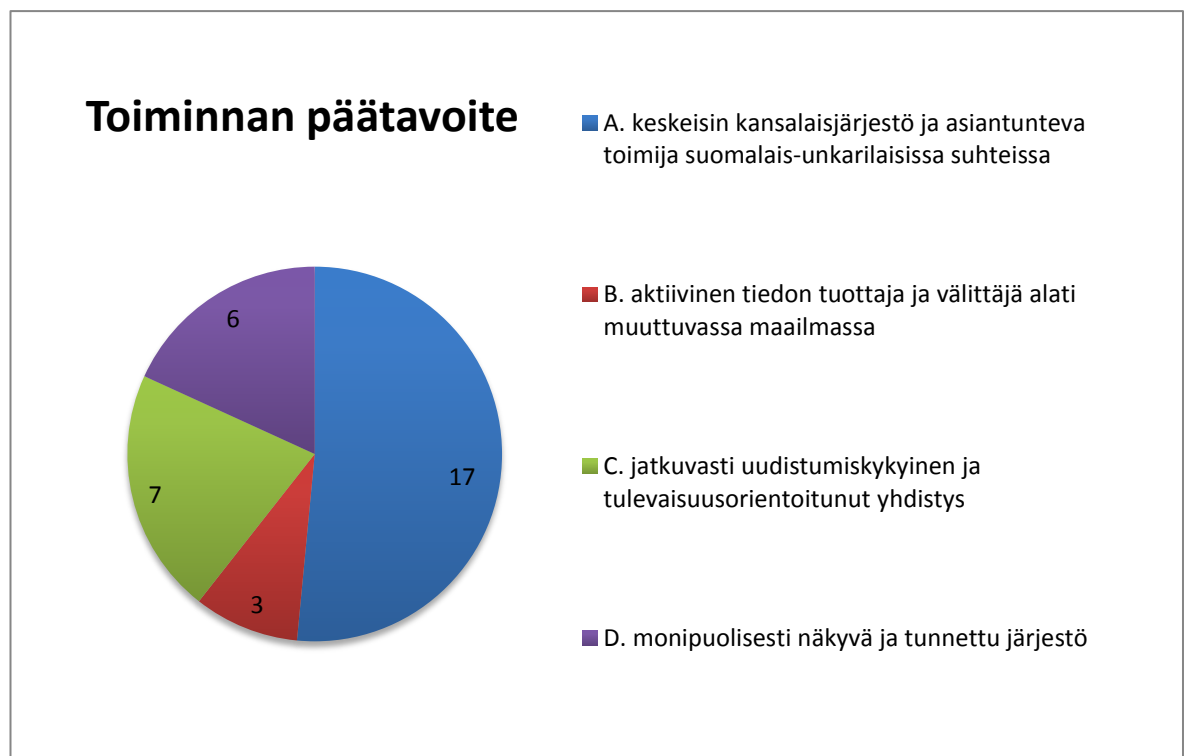
### Tavoitteet

Strategiatyöryhmä oli määritellyt seuran strategiakauden tärkeimmiksi tavoitteiksi seuraavat:

- A. keskeisin kansalaisjärjestö ja asiantunteva toimija suomalais-unkarilaisissa suhteissa
- B. aktiivinen tiedon tuottaja ja välittäjä alati muuttuvassa maailmassa
- C. jatkuvasti uudistumiskykyinen ja tulevaisuusorientoitunut yhdistys
- D. monipuolisesti näkyvä ja tunnettu järjestö.

Puolet kyselyyn vastanneista paikallisyhdistyksistä valitsi toimintansa päätavoitteeksi A-vaihtoehdon. Tavoitetta perusteltiin sen tavoitettavuudella ja realismilla, kuten yhdessä vastauksessa oli tiivistetty *”On totta tänään, mutta muut kohdat vaativat vielä työtä.”* Useilla paikkakunnilla Suomi-Unkari Seura on käytännössä ainoa toimija alalla ja näin luonnollisesti myös keskeisin. Useissa vastauksissa tavoitetta oli perusteltu myös tiiviillä suhteilla unkarilaiseen ystävyyskuntaan.

Useat vaihtoehdon C valinneet yhdistykset konkretisoivat tavoitettaan uusien jäsenten, erityisesti nuorten saamiseksi mukaan toimintaa. Vaihtoehto D:tä perusteltiin keinona muiden tavoitteiden saavuttamiseen. *”Tunnettuun ja näkyvään yhdistykseen olisi helpompaa hankkia uusia jäseniä.”*



**KUVIO 3. Toiminnan tavoitteet**

Jokainen strategia-asiakirjassa esitetty tavoite tuli valituksi useammassa kuin yhdessä paikallisyhdistyksen vastauksessa.

## Yhteistyökumppanit

Kysymyksessä numero kolme paikallisyhdistykset pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä yhteistyökumppaniaan. Kysymyksen alkuun oli johdannoksi liitetty seuran toiminnanjohtajan laatima listaus seuran tämän hetken pääyhteistyökumppaneista. Vastauksista kävi ilmi, että Suomi-Unkari Seuran paikallisyhdistykset ovat hyvin verkostoituneita. Yhdistysten yhteistyökumppaneina oli monipuolinen joukko eri alojen toimijoita.

Useissa vastauksissa tämän hetken yhteistyökumppaneita oli nimetty ohjeistuksesta huolimatta enemmän kuin kolme. Kun kaikki nimetyt yhteistyökumppanit otettiin huomioon, voidaan todeta, että tärkeimmän yhteistyöverkoston muodostavat selvästi paikallisyhdistyksen oma kunta/kaupunki, unkarilaiset ystävyyskunnat ja niissä toimivat paikallisyhdistykset sekä muut Suomi-Unkari Seuran paikallisyhdistykset.

Oma kunta/kaupunki mainittiin 29 vastauksessa. Vastauksissa eriteltiin myös niitä kunnallisia toimijoita ja palvelujentarjoajia, joiden kanssa yhteistyö on erityisen aktiivista. Tällaisia olivat esimerkiksi kirjastot. Muista Suomi-Unkari Seuran paikallisyhdistyksistä tärkeimmiksi yhteistyökumppaneiksi osoittautuivat luonnollisesti naapurikunnissa toimivat paikallisyhdistykset. Unkarilaisen ystävyyskunnan tai ystävyyskunnassa toimivan paikallisyhdistyksen tärkeimpien yhteistyökumppaneiden joukkoon nosti yhteensä 20 kyselyyn vastannutta paikallisyhdistystä. Seitsemän paikallisyhdistystä nimesi paikallisen seurakunnan, ja kuusi paikallisyhdistystä unkarilaisen ystävyysseurakunnan yhdeksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista. Oppilaitokset nimettiin seitsemässä vastauksessa. Monessa vastauksessa mainittiin myös paikallisyhdistyksen alueella toimivat muut harrastusorganisaatiot, lähinnä musiikin ja muiden kulttuurialojen järjestöt.

Kysymyksessä numero neljä paikallisyhdistyksiä pyydettiin pohtimaan yhteistyöverkostaan ja sen laajenemista tulevaisuuden näkökulmasta. Mahdollisia uusia yhteistyökumppanuuksia kartoitettaessa vahvimmin esille nousivat oppilaitokset, jotka mainittiin yhteensä 11 vastauksessa. Vastaukset tulivat eri puolilta Suomea hyvin erikokoisilta paikkakunnilta, ja mahdollisuuksia yhteistyöhön väläyteltiin niin pieniin kyläkoulujen alaluokkiin kuin suuriin yliopistoihinkin. Toiseksi potentiaalisimpana

tulevaisuuden yhteistyökumppaniryhmänä pidettiin paikallisia yrityksiä. Esimerkiksi yksi paikallisyhdistys antoi vastauksen ”*paikallinen liike-elämä on vielä kyntämätön sarka.*” Yritykset mainittiin yhteensä seitsemässä vastauslomakkeessa.

Muista paikallisista yhdistyksistä yhteistyötä haluttiin lisätä erityisesti eläkejärjestöjen ja sellaisten ryhmittymien kanssa, joilla on valmiiksi intressejä Unkaria kohtaa. Harrastusjärjestöjen kanssa haluttiin lisätä yhteistyötä erityisesti siitä syystä, että tätä pidetään hyvänä väylänä saavuttaa nuoret ja saada heidät kiinnostumaan Suomi-Unkari Seuran toiminnasta.

### **Asiantuntijuus**

Kysymyksellä numero viisi pyrittiin kartoittamaan paikallisyhdistysten jäsenten asiantuntijuutta. Kysymyksen erilaisesta tulkinnasta johtuen paikallisyhdistykset olivat laatineet vastaukset eri näkökulmista. Saadut vastaukset voidaan selvästi jakaa kahteen ryhmään: asiantuntijuus ammatillisesta näkökulmasta ja asiantuntijuus suoraan Unkariin liittyvissä teemoissa. Ammatillisessa asiantuntijuudessa voimakkaimmin esille nousi opetusala, johon viitattiin 20 vastauksessa. Julkinen sektori oli edustettuna vastauksissa monipuolisesti: sivistystoimi, sosiaali- ja terveysala, viestintä ja kirjasto.

Paikallisyhdistysten jäsenillä oli kyselyn perusteella yleisesti paljon kielitaitoa ja asiantuntijuutta matkailuun liittyen. Luonnollisesti asiantuntemus keskittyi Unkarin kieleen ja kulttuuriin. Keskeisesti Unkariin liittyvässä asiantuntijuudessa vastaukset painottuivat selkeästi ruokakulttuuriin (viitattiin 20 vastauksessa), viinikulttuuriin (seitsemässä vastauksessa), nykypäivän tapakulttuuriin (viidessä vastauksessa) ja historiaan (kuudessa vastauksessa).

Kysymyksillä kuusi ja seitsemän selvitettiin jäsenten asiantuntijuuden hyödyntämistä yhdistyksen toiminnassa. Monista vastauksista kävi ilmi, että vastaajat olivat kokeneet termin ”hyödyntää” liian voimakkaaksi ja korostivat tämän takia jäsenten osallistumisen yhdistyksen toimintaan olevan vapaaehtoista, kuten ”*Vapaaehtoisuuden rajoissa.*”-vastauksessa.

Matkailua ja kielitaitoa hyödynnettiin luonnollisesti matkojen ja kielikurssien järjestämisessä, monipuolisissa tulkkaustehtävissä sekä esitelmien ja infotilaisuuksien järjestämisessä. Unkarilaisen tapakulttuurin tunteminen auttaa esimerkiksi unkarilaisten vieraiden majoittamisessa. *”Matkatilaisuudet, matkat, unkarilaisten vieraiden isännöinti”*. Ruoka- ja viinitietoutta ja musiikkia puolestaan hyödynnetään ruokapiirien ja muiden tämän teeman ympärille keskittyvien tapahtumien järjestämisessä. Tätä tukee esimerkiksi seuraava paikallisyhdistysten vastauksista poimittu kommentti: *”Olemme pitäneet lauluiltoja ja harjoitelleet unkarilaisia lauluja - - ruokailta on jo perinne, jossa laitamme yhdessä unkarilaista ruokaa.”*

Monissa paikallisyhdistyksissä kosketus unkarilaisiin tapahtuu seurakuntatoiminnan kautta. *”Käymme ystävyysseurakuntavierailulla 2 vuoden välein”* kerrottiin eräässä vastauksessa. Myös opetusala ja erilaisten harrastusjärjestöjen kautta kerrytettyä asiantuntijuutta hyödynnetään vaihtotoiminnan järjestämisessä.

Asiantuntijuutta suoraan Unkariin liittyvissä aiheissa saadaan luonnollisesti hyödynnettyä tulevaisuudessa entistä enemmän järjestämällä lisää tapahtumia. Erilaista asiantuntijuutta pidettiin vastausten perusteella myös hyvänä keinona entistä laajempaa verkostoitumiseen ja tiiviimpään yhteistyöhön eri kumppaneiden kanssa. Tämä kävi ilmi muun muassa seuraavissa vastauksissa:

*”Saattamalla yhteen saman alan/aiheen osaajia, verkostoitumalla, tiivistämällä kouluyhteistyötä.”*

*”Yhteistyöprojekteja kehittämällä.”*

Useissa vastauksissa korostettiin myös, että asiantuntijuuden tehokkaampi hyödyntäminen vaatisi uusien jäsenten saamista mukaan toimintaan ja tarkempaa nykyisten jäsenten osaamisen kartoitusta.

### **Henkilökohtaiset suhteet**

Yksi Suomi-Unkari Seuran paikallisyhdistysten tehtävä on auttaa jäseniä luomaan ja ylläpitämään henkilökohtaisia suhteita unkarilaisiin. Yhdeksän kyselyyn vastanneista paikallisyhdistyksistä järjestää matkoja tai ainakin auttaa jäseniään Unkarin-matkojen

järjestämisessä esimerkiksi antamalla pientä taloudellista tukea tai hankkimalla suomalaisia tuliaisia vietäväksi unkarilaisille ystäville. Seitsemän paikallisyhdistystä mainitsi vastauksessaan auttaneensa jäseniä isännöimään unkarilaisia vieraita. Isännöinnissä esille nostettiin lähinnä kotimajoituksen ja yhteisten iltatilaisuuksien järjestäminen. Seitsemän paikallisyhdistystä vastasi tarjonneensa tulkkausapua, ja neljä paikallisyhdistystä piti kielenopetusta keskeisenä keinona tukea jäsenten henkilökohtaisten suhteiden ylläpitoa.

Kahdeksassa vastauksessa esille nostettiin monipuolinen kontaktien välitys, viestintä ja tiedottaminen, kuten esimerkiksi *”Toimitaan sateenvarjona ja autetaan toimijoita tutustumaan toisiinsa.”* –vastauksessa. Kuntatason toimijoiden ja ystävyyskuntasuhteen hyödyntämisen kontaktien solmimisessa nostettiin esille kolmessa vastauksessa.

Tulevaisuudessa henkilökohtaisia suhteita paikallisyhdistysten jäsenten ja unkarilaisten välillä saadaan lisättyä vastausten perusteella samoilla keinoilla kuin jo olemassa olevien suhteiden ylläpitoa tuetaan. *”Edellä mainittua jatkamalla.”* oli suoraan kirjoitettu yhden paikallisyhdistyksen vastauksessa. Tulevaisuudessa tullaan panostamaan erilaiseen vaihtotoimintaan; vastavuoroiset ystävyysvierailut mainittiin kahdeksassa vastauksessa, harrastusryhmien (esimerkiksi kuorot) vaihto mainittiin kuudessa vastauksessa ja koulujen yhteistyöhön pohjautuva opiskelija- vaihto kolmessa vastauksessa. Uusien suhteiden syntymisen kannalta tärkeänä pidettiin myös tiedon ja kokemusten jakamista.

Vastauksiin hajontaa toi muutama selvästi poikkeava vastaus: kolme paikallisyhdistystä linjasi selvästi, etteivät ne tietoisesti puutu lainkaan jäsenten ja unkarilaisten henkilökohtaisiin suhteisiin. Nämä yhdistykset eivät myöskään kokeneet uusien henkilökohtaisten suhteiden luomista yhdistyksen toimesta tarpeelliseksi. *”Ei mitenkään jokin hoitaa ne itse.”*, oli kirjoitettu yhdessä poikkeavista vastauksista.

### **Ystävyyskunnat**

Kaikkiaan 43 suomalaista kuntaa on solminut virallisen ystävyyskuntasuhteen unkarilaisen kunnan kanssa (Toiminnanjohtaja 2012). Kahdeksassa kyselyyn vastanneessa paikallisyhdistyksessä yhteydenpitoa ystävyyskunnan välillä hoidetaan keskitetysti suomalaisen ja unkarilaisen kunnan/kaupungin delegaatioiden kesken, mitä tukee

esimerkiksi seuraava vastaus: *”Paikallisyhdistys ei toimi suorassa yhteydessä unkari-laisen ystävyyskunnan kanssa, vaan kuntien väliset suhteet hoidetaan virallisella tasolla.”*

Kyselyn vastauksista oli selvästi tulkittavissa, että ystävyyskuntien välisiä suhteita ylläpidetään myös yhdistysten välisellä ja henkilökohtaisella tasolla. Viestintää, kuumisten vaihtamista sähköpostin ja kirjeiden välityksellä, korostettiin kolmessa vastauksessa. Henkilökohtaisten suhteiden merkitystä korostettiin esimerkiksi vastauksessa *”Perhevaihtovierailuja ja yksityisiä vierailuja puolin ja toisin, koululais-/esiintyjäryhmiä, kaupungin vieraiden ohjelman järjestelyihin osallistumista.”*

Paikallisyhdistysten ja ystävyyskuntien välisen toiminnan keskeisin muoto ovat vierailut. Viidessä vastauksessa vierailuja kerrottiin järjestettävän *”vuosittain”*. Vierailun muodot ovat moninaisia. Yhteensä 11 vastauksessa mainittiin oppilasvaihdot ja erilaiset leirikoulut. Lähinnä musiikki- ja liikuntaryhmien, kirjallisuustapahtumien sekä erilaisten näyttelyjen muodostama kulttuurivaihto mainittiin yhdeksässä vastauksessa. Yleiset jäsenten ryhmämatkat mainittiin seitsemässä ja henkilökohtaiset perhevierailut kahdessa vastauksessa.

*”matkoja, konsertteja, taidenäyttelyjä, kielileirejä...”*

Vastauksista kävi selvästi ilmi, että paikallisyhdistysten ystävyyskuntatoiminta tulee tulevaisuudessa jatkumaan nykyisen kaltaisena – merkittäviä kehityssuunnitelmia ei ole. Tätä tukee esimerkiksi yhden paikallisyhdistyksen *”pidetään toimintaa jatkumona”* –vastaus. Suurimmassa osassa vastauksista korostettiin molemminpuolisten vierailujen ja monialaisen kanssakäymisen keskeistä merkitystä myös tulevaisuuden ystävyyskuntatoiminnassa. Esimerkkejä näistä vastauksista:

*”Lisätään kanssakäymistä ammatti- ja harrastusaloittain.”*

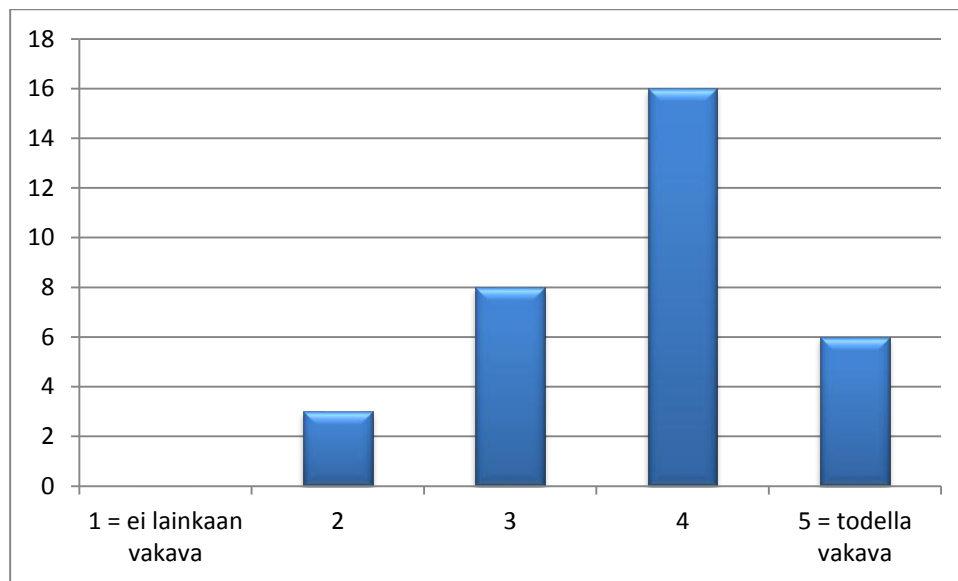
*”On esitetty toive ”tavallisten ihmisten vierailuista.”*

*”Retkien ja retkiohjelmien suunnittelua ja toteutusta kehittämällä.”*



## Seuran toiminnan haasteet

Strategiatyöryhmä oli oikeassa esittäessään kiireistä elämänrytmiä todellisena ja vakavana haasteena yhdistystoiminnalle. Kun paikallisyhdistyksiä pyydettiin arvioimaan tämän haasteen vakavuutta asteikolla 1–5, mikään paikallisyhdistys ei valinnut asteikon pienintä arvoa 1 eli ”ei lainkaan vakava”. Kiireisen elämänrytmin vakavuutta mittaavan kysymyksen vastausten moodi on 4. Moodi tarkoittaa aineistossa useimmiten esiintyvää arvoa (Verkkokoulu n.d.).



**KUVIO 4. Kiireisen elämänrytmin tarjoama haaste seuran toiminnalle**

Paikallisyhdistyksiä pyydettiin mainitsemaan paikkakunnalla tarjolla olevia muita aktiviteetteja, joiden parissa jäsenet viettävät aikaansa. Vain muutamat paikallisyhdistykset erittelivät nimeltä ”alueellisia kilpailijoita” eli vaihtoehtoisia aktiviteettitoiminnan tarjoajia. Keskeisin viesti, joka vastauksista välittyi, oli selvästi se, että paikallisyhdistysten jäsenet ovat osallistuvia henkilöitä, jotka ovat mukana aktiivisesti elämän eri osa-alueilla. ”Jääminen kotiin” mainittiin vain yhdessä vastauksessa. Aktiivista elämän asenne korostui esimerkiksi seuraavissa vastauksissa:

*”Jäsenet ovat yleensä sellaisia, jotka ovat mukana monenlaisessa toiminnassa, kaiken ei tahdo aika riittää.”*

*”Monet ovat mukana mistä erilaisimmissa yhdistyksissä ja luottamustoimissa sekä kaupungilla että seurakunnassa.”*

*”aktiivisuus politiikassa, eläkeläis- ym. järjestöt, työ, vapaaehtoistyö, soitto- ja laulu-harrastus, liikkuminen”*

Huomionarvoista on, että vain yksi 33:sta kyselyyn vastanneesta paikallisyhdistyksestä nimesi eritellysti alueella toimivat muiden maiden ystävyysseurat jäsenten vapaa-aikaa vieväksi aktiviteetiksi. Yhteensä kahdeksassa vastauksessa nostettiin myös esille ”perhe”, ”lapset” ja ”lastenlapset”.

Vastauksista välittyi selvästi, että vastaajien mielestä kiireinen elämänrytmi ja monipuolinen osallistuminen erilaiseen toimintaan ovat nykyaikaan kuuluvia ilmiöitä, joihin suhtaudutaan neutraalisti. Ne ovat asioita, joihin vastustamisen sijaan ennemminkin sopeudutaan. Yhdistyksen toimintaan osallistuminen täyttää tietyn osan jäsenen elämästä. Jäsenet ovat uskollisia ja lojaaleja yhdistyksen toiminnalle.

### **Resurssit**

Paikallisyhdistyksiä pyydettiin mainitsemaan kolme käytettävissä olevaa resurssiaan ja kolme resurssia, joista on selvästi pulaa. Resurssi terminä käsitettiin laajasti ja monipuolisesti. Merkittävämmäksi käytettävissä olevaksi resurssiksi nousivat selvästi henkilöresurssit eli aktiivinen jäsenistö, johon viitattiin yhteensä 13 vastauksessa. Vastauksessa oli vielä erikseen korostettu paikallisyhdistyksen hallituksen aktiivisuutta (viidessä vastauksessa), paikkakunnalla asuvien unkarilaisten merkitystä (viidessä vastauksessa) ja jäsenten paikallisyhdistykselle tuomaa asiantuntijuutta (kuudessa vastauksessa). Eräs paikallisyhdistys kuvaili jäsenistöään (henkilöresursseja) seuraavasti: *”Mukavia ja aikaansaavia ihmisiä, paljon tietoa ja tuntemusta Unkarista, taitoa järjestää tapahtumia ja vierailuita.”*

Toiseksi merkittävimmäksi resurssiksi kyselyssä nousi suoraa taloudellista avustusta ja muuta tukea, esimerkiksi tiloja paikallisyhdistyksen toimintaa varten, tarjoava oma kunta/kaupunki, joka mainittiin yhteensä 11 vastauksessa. Muista rahallisista resursseista esille nostettiin jäsenmaksut sekä myyjäisistä ja arpajaisista saatavat tulot.

”Yhteistyökumppanit”, ”verkoston” tai ”tukijoukon” mainitsi käytettävissä olevien resurssien listauksessa yhteensä yhdeksän paikallisyhdistystä. Vahvat siteet Unkariin ja unkarin kielen osaaminen mainittiin olemassa olevaksi resurssiksi yhteensä yhdeksässä vastauksessa.

Kun paikallisyhdistyksiltä kysyttiin, mistä resursseista heillä on pulaa, ylitse muiden nousi selvästi kaksi vastausta: raha ja nuoret. Esimerkiksi *”Taloudellisesta resursseista. Tarvitaan yhteistyötä muiden kanssa ja sponsoreitakin.”* –vastauksen antaneella paikallisyhdistyksellä on puutetta rahallisista resursseista.

Yleinen mielipide oli, että paikallisyhdistysten toimintaan olisi tärkeää saada mukaan lukumäärältään monen jäsenen sijaan aktiivisia toimijoita, jotka olisivat valmiita ottamaan vastuuta ja tehtäviä hoitaakseen. Nuorten uskotaan tuovat paikallisyhdistysten toimintaan lisää aloitteellisuutta ja uusia ideoita. Tätä tukevat seuraavat paikallisyhdistysten vastaukset: *”Ikääntyneet jäsenet eivät käy joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta tilaisuuksissa.”* ja *”Nuoret jäsenet, aktiiviset nuoret jäsenet, jäsenet yleens.”* Kolmas resurssi, joista paikallisyhdistyksillä oli selvästi pulaa, oli jäsenten aika, johon viitattiin peräti 16 vastauksessa.

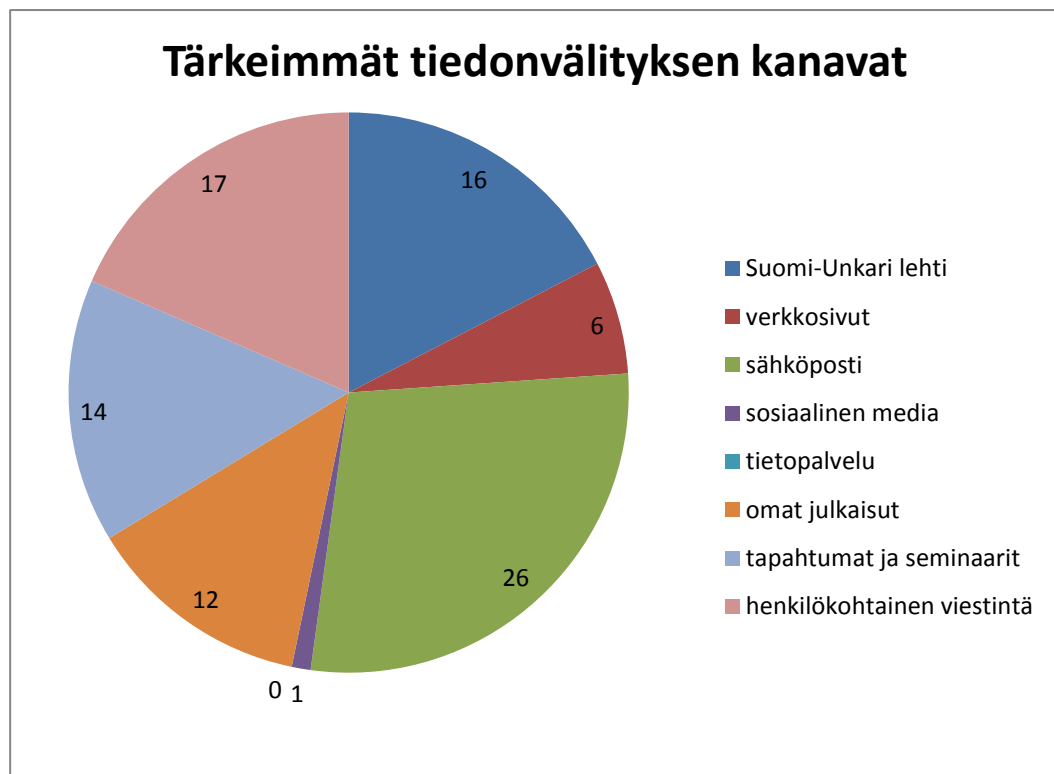
Toisaalta useammastakin vastauksesta oli luettavissa, että Suomi-Unkari Seuran paikallisyhdistykset tiedostavat hyvin yhdistystoiminnan olevan luonteeltaan taloudellista voittoa tavoittelematonta. Paikallisyhdistykset ovat järjestään mitoittaneet toimintansa käytettävissä olevien taloudellisten resurssien mukaan. Tätä tukevat muun muassa seuraavat vastauksista poimitut kommentit.

*”Pienellä yhdistyksellä on pienet varat.”*

*”Rahaa käytetään sen verran kuin sitä on käytettävissä.”*

## Tiedonvälitys

Suomi-Unkari Seuran toiminnanjohtaja oli laatinut listan seuran tärkeimmistä tiedonvälityksen kanavista, jotka ovat Suomi-Unkari -lehti, verkkosivut, sähköposti, sosiaalinen media, tietopalvelu, omat julkaisut, tapahtumat ja seminaarit sekä henkilökohtainen viestintä. Kyselyn perusteella paikallisyhdistysten tärkein tiedonvälityksen kanava on sähköposti, jonka valitsi yli 2/3 kyselyyn vastanneista paikallisyhdistyksistä. Toiseksi tärkeimmiksi tiedonvälityksen kanaviksi osoittautuivat henkilökohtainen viestintä, Suomi-Unkari -lehti sekä tapahtumat ja seminaarit. Paikallisyhdistysten omat julkaisut muodostuvat lähinnä jäsenille suunnatuista paperisessa tai sähköisessä muodossa ilmestyvistä julkaisuista. Paikallinen media ja erityisesti ilmoitukset paikallislehdissä mainittiin tärkeänä tiedonvälityksen kanavana seitsemässä vastauksessa.



**KUVIO 5. Tärkeimmät tiedonvälityksen kanavat**

Tietopalvelua ei valinnut tärkeimmäksi tiedonvälityksen kanavaksi yksikään paikallisyhdistys ja sosiaalisen median vain yksi. Tämä saattaa osittain johtua käsitteiden epäselvyydestä vastaajille.

Paikallisyhdistysten tiedonvälityksen pääkohteena olivat luonnollisesti paikallisyhdistyksen jäsenet, jotka mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa. Muita tiedonvälityksen kohteita olivat muun muassa muut paikkakunnan asukkaat (kahdeksassa vastauksessa), kaupungin/kunnan päättäjät (viidessä vastauksessa), koululaiset ja opiskelijat (viidessä vastauksessa) ja muut alueella toimivat yhdistykset (neljässä vastauksessa). *”Omat jäsenet, kaupungin päättäjät, kaupungin asukkaat.”* listattiin yhdessä vastauslomakkeessa.

Kysymyksessä numero 18 pyrittiin selvittämään, ketkä/mitkä ovat tiedonvälityksen tärkeimmät kohteet tulevaisuudessa. Vastauksissa välittyivät paikallisyhdistyksen yhteiseksi laajaksi kohderyhmäksi potentiaaliset uudet jäsenet ja erityisesti nuoret, jotka mainittiin erikseen peräti 13 vastauksessa. Kuudessa vastauksessa tuotiin esille, että tiedonvälitys oppilaitoksille olisi toimiva väylä nuorten saavuttamiseen. Toinen mainittu tiedonvälityksen väylä olivat muut yhdistykset (muut ystävyysseurat ja harrastuspiirit), jotka nostettiin esille kolmessa vastauksessa. Potentiaalisiksi uusiksi jäseniksi mainittiin lisäksi muun muassa paikkakunnilla asuvat unkarilaiset sekä Unkarissa käyneet ja maasta kiinnostuneet suomalaiset asukkaat. Kysymykseen numero 18 annettiin muun muassa seuraavat vastaukset:

*”Koulut ja sitä kautta nuoret ihmiset. Pitäisi myös löytää ”piilevästi” Unkarista kiinnostuneet, jotka itse välttämättä eivät ole kovin aktiivisia hakemaan kontakteja.”*

*”kaupungin asukkaat, koulujen rehtorit ja opettajat, muiden harrastuspiirien vetäjät”*

## Elinvoimaisuus

*”Pikkuhiljaa ja pienin askelin kohti vireämpää huomista”*

Paikallisyhdistyksiä pyydettiin nimeämään niitä toimintaympäristön asioita/tekijöitä, jotka aiheuttavat muutospainetta yhdistyksen sisäisessä toiminnassa. Tämä teema osoittautui erityisen vaikeaksi vastaajille, ja peräti kuusi kyselyyn osallistunutta paikallisyhdistystä jätti kokonaan vastaamatta tähän kysymykseen. Vastauksen antaneiden keskuudesta muutospainetta aiheuttavista toimintaympäristön asioista esille nousi selvästi kaksi tekijää: ikärakenteen muutos, johon viitattiin kuudessa vastauksessa, ja internetin (lähinnä sosiaalisen median) käytön yleistymisen, joka tuotiin esille seitsemän paikallisyhdistyksen vastauksissa.

Myös kysymys ”Miten paikallisyhdistyksenne tulee uudistumaan tulevaisuudessa?” koettiin hankalaksi. Useat edelliseen kysymykseen vastaamatta jättäneistä paikallisyhdistyksistä eivät antaneet vastausta myöskään tähän kysymykseen. Jatkuvan uudistumisen tarpeellisuus kyseenalaistettiin parissa vastauksessa, kuten *”Tarviiko aina uudistua?”* Vastauksia antaneiden paikallisyhdistysten keskeisin uudistus tulee odotetusti olemaan nuorien jäsenten saaminen mukaan toimintaa.

Keinot, joilla paikallisyhdistykset uuden sukupolven kiinnostuksen yhdistystoimintaa kohtaan herättävät, jäivät ylimalkaisiksi, ja konkreettisia toimia esitettiin vain muutamassa vastauksessa. *”Näkyvyyden, yhteyksien, avoimuuden lisääminen - olla esillä siellä, missä väki elää ja liikkuu, yhteistyö koulujen kanssa.”*, oli listattu yhdessä vastauksessa. Paikallisyhdistykset pitivät toiminnan yleistä aktiivisuutta tärkeimpänä keinona nuorten jäsenmäärän kasvattamiseen. Aktiivisuudella tarkoitettiin lähinnä tiedottamista, tilaisuuksien järjestämistä ja tapahtumiin osallistumista, joihin viitattiin peräti 12 vastauksessa. Nuorten koetaan olevan kiinnostuneita kansainvälistymisestä ja kokemuslähtöisestä tutustumisesta vieraaseen kulttuuriin, minkä takia paikallisyhdistykset esittivät kiinnostuksen-herätyskeinoiksi matkoja ja vierailuja. Yhteistyö oppilaitosten kanssa, vaihtotoiminta ja stipendikannusteet mainittiin viidessä vastauksessa, ja seuran järjestämä Koulujen Unkari-viikko mainittiin nimeltä kolmessa vastauksessa. Internetiä ja sosiaalista mediaa pidettiin luonnollisesti yhtenä kei-

nona tavoittaa uusi sukupolvi. Nämä ajatukset tulivat ilmi esimerkiksi seuraavissa vastauksissa.

*”Koulujen Unkari-viikko, unkarilaisten vieraiden tutustuminen kouluihin, erilaiset kurssit, ystävyysmatkat Unkariin”*

*”sosiaalisen median hyödyntäminen laajemmin ja vahvemmin”*

## 6.1 Yhteenveto: huomiota vastauksista

Suomi-Unkari Seura on valtakunnallisesti toimivien itsenäisten paikallisyhdistysten keskusjärjestö. Seuran yhteisen strategian sisältö on laaja, linjaukset suureellisia ja strategia-asiakirjan sanavalinnat usein jopa ylimalkaisia. Tämä on tarkoituksellista, koska seuran yhteisen strategian on tarkoitus olla ohjenuora, josta jokainen paikallisyhdistys voi löytää juuri ne kohdat ja haasteet, jotka ovat ajankohtaisia konkreettisesti toiminnassa, ja lähteä rakentamaan omaa yksityiskohtaisempaa strategiaansa niiden pohjalta. Kaikki vastaajat eivät olleet käsittäneet yhteisen strategia-asiakirjan tarkoitusta. Useiden vastausten rivien välistä oli luettavissa suomalaiselle luonteelle ominaista vähättelyä, esimerkiksi *”Pienellä yhdistyksellä on pienet varat.”* ja *”Näillä resursseilla emme pysty kilpailemaan esim. asiantuntijuudessa yliopistojen kanssa.”* Paikallisyhdistysten olisi tärkeä hahmottaa olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja merkittävä osatekijä yhteisen strategian toteutuksessa. Toiminta säilyy elävänä ja monipuolisena, kun jokainen paikallisyhdistys ja jäsen osallistuu ja panostaa itselleen sopivalla ja tärkeäksi kokemallaan tavalla – kaikkien ei tarvitse tuottaa ja osallistua kaikkiin aktiviteetteihin.

Saman paikallisyhdistyksen eri kysymyksiin antamat vastaukset tukivat toisiaan. Esimerkiksi ne paikallisyhdistykset, joilla on kattava yhteistyöverkosto, olivat usein valinneet toimintansa tärkeimmäksi arvoksi yhteistyökykyisyyden. Vastausten pohjalta oli helppo muodostaa kokonaiskuva yksittäisen paikallisyhdistyksen toiminnasta. Kokonaiskuvia vertailemalla hahmottui myös hyvin, kuinka erilaisten intressien päälle saman seuran eri paikallisyhdistysten toiminta rakentuu. Yhdistyksen toiminta saattaa rakentua pitkälti harrastuksen, useimmissa tapauksissa kuoron, ympärille, tai sen

rooli voi olla virallinen ja edustuksellinen, jolloin kunnalliset vaikuttajat ovat aktiivisesti mukana toiminnassa.

Yksittäinen merkittävä huomio, joka vastauksista voitiin karkeasti yleistää, on, että toiminta on aktiivisempaa niissä paikallisyhdistyksissä, joilla on ystävyysyhdistys tai ystävyysseurakunta, tai joiden kunta on solminut ystävyyskuntasuhteen unkarilaisen kunnan kanssa. Nämä paikallisyhdistykset osallistuvat myös aktiivisemmin jäsentensä ja unkarilaisten henkilökohtaisten suhteiden hoitoon.

Elinvoimaisuus oli yksi Suomi-Unkari Seuran strategia-asiakirjan ja myös kyselylomakkeen mielenkiintoisimmista ja tärkeimmistä teemoista. Valitettavaa oli, että kyselyn vastaukset jäivät tämän teeman osalta yleispäteviksi. Elinvoimaisuutta ja sen saavuttamiseksi vaadittavia toimenpiteitä voitaisiin pohtia konkreettisemmalla tasolla. Paikallisyhdistykset voisivat esimerkiksi jakaa toimintaansa eri osa-alueisiin ja pohtia tulevaisuutta tästä näkökulmasta: mitkä toiminnan muodot kiinnostavat erityisesti nykyisiä ja tulevia jäseniä. Vastausten perusteella paikallisyhdistykset halusivat lisää näkyvyyttä ja tunnettuutta, ja jäsenet olivat innokkaita esittelemään yhdistyksen toimintaa erilaisissa tilaisuuksissa. Paikallisyhdistysten olisi myös hyvä miettiä mahdollisia näkemyseroja: miltä yhteisön toiminta näyttää ulkopuolisen silmin, vastaako se todellisuutta. Verrattaessa resurssi- ja elinvoimaisuus-teemojen vastauksia vahvistui selvästi näkemys, jonka mukaan monen paikallisyhdistyksen tulevaisuus oli pitkälti riippuvainen pienen aktiivisesti toimivan jäsenryhmän toimista.

Strategiatyöryhmä on ollut oikeassa esittäessään, että nuorten saaminen mukaan toimintaan on ratkaisevaa seuran tulevaisuuden ja uudistumiskyvyn kannalta. Uuden sukupolven tavoittaminen on haaste lähes jokaiselle paikallisyhdistykselle, ja siihen viitattiin useamman teeman ja kysymyksen kohdalla. Erityisen hankala tilanne on luonnollisesti niissä paikallisyhdistyksissä, joiden toiminta-alueen asukkaiden ikäpyramidi kapenee jyrkästi alaspäin: nuoria ei juurikaan paikkakunnalla asu. Huomionarvoista oli, että vain parissa paikallisyhdistyksen vastauksessa esille nostettiin nuori-solähtöinen näkökulma. Tämä voisi olla yksi toimiva ja konkreettinen keino nuorten jäsenmäärän kasvattamiseen. Tätä yhdistyksemme teille tarjoaa -ajattelun sijaa heitettäisiin pallo nuorille itselleen: mitä haluaisitte yhdistyksemme teille tarjoavan.

*”Nuoret olisi saatava mukaan ideoimaan toimintaa.”*



## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

### Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheitä ja näin saamaan mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Luotettavuutta voidaan mitata erilaisin mittauskeinoin. Nykyään tutkimuksen luotettavuuden mittaamisessa hyödynnetään yhä useammin reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta: olisiko tulos samanlainen, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Reliaabelius on mahdollista todeta monin eri keinoin. Esimerkiksi tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, jos sama tutkimuksen tekijä toistaa tutkimuksen samalla tavalla ja saa saman tuloksen kuin ensimmäisessä tutkimuksessa. Myös kahden tai useamman tutkijan toteuttamien tutkimuksien tulosten yhdenmukaisuus vahvistaa reliaabeliutta. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä: onko tutkittu tutkimusongelman kannalta keskeisiä asioita. Validiteetin vaikuttaa tutkimusmenetelmien ja mittariston oikeellisuus ja sopivuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jotta kaikilla seuran paikallisyhdistyksillä olisi yhtä suuri mahdollisuus antaa näkemyksensä tutkimukseen. Vastaajien joukko edusti kohtalaisesti maantieteellisesti populaatiota, kyselytutkimukseen vastanneet paikallisyhdistykset olivat eri puolilta maata, ja jokaisesta piiristä tuli enemmän kuin yksi vastaus.

Alueellinen piiri	Vastauksen antaneet paikallisyhdistykset (kpl)	Piiriin kuuluvat paikallisyhdistykset yhteensä (kpl)
Etelä-Suomi	11	14
Häme	3	7
Varsinais-Suomi/ Satakunta	4	6
Länsi-Suomi	3	6
Itä-Suomi	10	12
Pohjois-Suomi	2	6

### KUVIO 6. Vastausten alueellinen jakautuminen

Tutkimuksen validiutta nostaa myös se, että vastaamiseen aktiivisesti osallistui keskimäärin 4 paikallisyhdistyksen jäsentä. Useissa vastauksissa kävi ilmi, että kysymykistä oli keskusteltu myös isommalla porukalla. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni jäsen on päässyt sanomaan mielipiteensä vastauksia laadittaessa. Luotettavuutta heikentää se, että kyselylomake lähetettiin kohdennetusti vain paikallisyhdistysten puheenjohtajille ja sihteeille, joten heidän mielipiteensä pääsevät vastauksissa voimakkaimmin esille. Varmuutta ei ole, saavutti-ko kysely kaikissa paikallisyhdistyksissä kaikkia niitä jäseniä, jotka olisivat olleet halukkaita vastaamaan.

Tutkimuksen validiutta heikentää tulkinnanvaraisuus. Vastaajat saattoivat tulkita kysymykset eri tavoilla, ja vastausten analysointivaiheessa tutkimuksen myös tekijä on saattanut tulkita annettuja vastauksia virheellisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksella saadut tulokset olisivat olleet luotettavampia, koska haastattelijalla (tutkimuksen tekijällä) olisi ollut mahdollisuus kysyä epäselvien vastausten kohdalla tar-

kentavia kysymyksiä. Haastattelemisen ei kuitenkaan ollut resurssien rajallisuudesta johtuen mahdollista tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen toteutuksen ajankohtaa voidaan pitää tuloksen reliaaabeliutta heikentävänä tekijänä. Suomi-Unkari Seurassa ei ennestään ollut virallista strategiaa. Kysely toteutettiin samassa yhteydessä, kun paikallisyhdistysten jäsenet, eli kyselyn vastaajat, saivat strategia-asiakirjan ensimmäistä kertaa käsiteltäväkseen. Tutkimuksen tulokset saattaisivat olla erilaiset, jos kysely olisi toteutettu myöhemmin, jolloin vastaajilla olisi ollut enemmän aikaa ”sulatella” strategiaa, jolloin vastaukset olisivat oletettavasti olleet sisällökkäämpiä. Tulokset saattaisivat myös olla erilaisia, jos vastaajilla olisi ollut mahdollisuus verrata uusia strategialinjauksia vanhoihin.

### **Teoreettisen viitekehyksen luotettavuus**

Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus perustui edellä esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Lähdemateriaalina käytettiin suurimmaksi osaksi 2000-luvulla kirjoitettuja teoksia, minkä perusteella voidaan olettaa, että teoreettinen viitekehys on ajan tasalla oleva. Huomionarvoista on myös, että lähdemateriaalina käytetyt teokset tukevat sisällöltään toisiaan. Esimerkiksi strategiatyön vaiheet oli kuvattu samankaltaisiksi useissa teoksissa, mikä osaltaan lisää teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta. Luotettava teoreettinen viitekehys lisää luonnollisesti myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

### **Kyselylomakkeen asettelu**

Tutkimuksesta olisi saatu luotettavampaa ja antoisampaa tietoa, jos kyselylomakkeen rakenne olisi ollut hieman erilainen. Erityisesti kysymyslomakkeen loppupuolella oli huomattavissa, että vastaajien oli vaikeaa laatia ”hyviä” vastauksia. Vastauksista huomasin, että vastaajat olivat lähteneet vastaamaan kysymyksiin numerojärjestyksessä. 23 kysymystä oli paljon, ja moni vastaaja oli väsynyt lomakkeen loppupuolella. Elinvoimaisuus oli teemoista yksi tärkeimpiä, haastavimpia ja eniten pohtimista vaativia, ja sen käsitteleminen kysymysnumeroissa 19–21 ei ollut hyvä ratkaisu. Monissa vastauksissa oli jätetty tämä teema kokonaan välistä. Kysymykset 19 ”Millä keinoilla herätetään uusien sukupolvien kiinnostus seuran toimintaa kohtaan?” ja 20 ”Mitkä

asiat/tekijät toimintaympäristössä vaativat muutosta paikallisyhdistyksenne sisäisessä toiminnassa?”, olisi myös pitänyt sijoittaa toisinpäin. Kysymys numero 19 johdatteli paljon kysymyksen numero 20 vastauksia.

Sisällöllisesti tiedonvälitys-teeman kysymykset osoittautuivat huolimattomasti laadituiksi. Kysymyksessä numero 16 annettiin valmis lista eri tiedonvälityksen kanavista, joista vastaajan tuli valita omalle paikallisyhdistykselleen kolme tärkeintä. Vaihtoehtojen päällekkäisyys aiheutti hämmennystä: sähköposti ja sosiaalinen media voidaan myös tulkita osaksi henkilökohtaista viestintää. Kyselylomakkeen kysymyksissä 17 ja 18 tiedusteltiin paikallisyhdistysten viestinnän kohderyhmiä nyt ja tulevaisuudessa. Tästä teemasta olisi todennäköisesti saatu luotettavampia ja sisällökkäämpiä vastauksia ilman valmiita vastausvaihtoehtoja ja erottelemalla tiedonvälitys esimerkiksi paikallisyhdistyksen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään.

Saatekirje saattoi osaltaan vaikuttaa vastaajien ajatuksiin. Nuorten ja oppilaitosyhteistyön korostuminen useissa eri vastauksissa saattaa selittyä osittain myös sillä, että kyselyn laatija esittäytyi heti kyselyn alussa opinnäytetyötä tekeväksi ja Unkarissa vaihdossa olleeksi ammattikorkeapiskelijäksi. Vastaajat saattoivat kokea vastaavansa henkilökohtaisesti kyselyn laatijalle.

## 7 POHDINTA

Strategiatyöryhmä oli noudattanut strategiaprosessin kaavaa. Ennen strategian laadintaa se oli määritellyt perusteellisesti kaikki strategiaan keskeisimmin vaikuttavat taustatekijät eli arvot, mission, vision, vallitsevan toimintaympäristön ja sidosryhmät. Strategiaryhmän laatima strategia-asiakirja oli hyvin laadittu kokonaisuus, jota paikallisyhdistysten on vaivaton hyödyntää omassa strategiatyössään. Sidosryhmät saavat strategia-asiakirjasta kattavan ja todenmukaisen kuvan seuran toiminnan luonteesta.

Toiminnanjohtajan mukaan strategiassa esitetyt linjaukset olivat lähinnä koontia seuran yhteisissä ja paikallisyhdistysten omissa tilaisuuksissa käydyissä keskusteluissa esille nousseista asioista (Toiminnanjohtaja 2012). Suomi-Unkari Seuran tilanne on siis strategiaviestinnän kannalta positiivinen. Strategiatyön haasteet -kohdassa esille nostettu riski strategisten aiheiden pääsemättömyydestä organisaatiopuheen tasolle, on seuran kohdalla osittain jo voitettu. Strategia-asiakirjan sisältö on jo ollut esillä jäsenten keskusteluissa – tosin keskustelijat ovat tuskin ajatelleet puhuvansa juuri strategisista linjauksista ja tavoitteista, saati niihin tähtäävistä kehitysprojekteista.

Strategiatyön sudenkuopista Suomi-Unkari Seuran tapauksessa kohtalokkaaksi saatavat käydä strategian ja operatiivisen toiminnan eriytyminen sekä strategiatyön jääminen pienen porukan harteille. Seuran strategian päätarkoitus on olla ohjenuorana paikallisyhdistyksille. Kun kaikki paikallisyhdistykset pohjaavat oman strategiansa ja toimintansa yhteisiksi määriteltyihin päälinjauksiin, seuran toiminta kokonaisuudessaan säilyy yhtenäisenä, mikä helpottaa paikallisyhdistysten keskinäistä ja seuran suuntaan rakentuvaa yhteistyötä. Paikallisyhdistyksen oma huolellisesti toteutettu strategiatyö on ratkaisevassa osassa seuran strategian toteutumisessa jäsenten päivittäisissä valinnoissa. Paikallisyhdistykset ovat kuitenkin itsenäisesti toimivia organisaatioita, eikä niiden strategiatyön toteutusta, toteutumattomuutta tai pahimmassa tapauksessa olemattomuutta voida valvoa. Seuran strategiatyöryhmän olisi hyödyllistä selvittää, miksi 18 paikallisyhdistystä jätti kokonaan vastaamatta kyselyyn. Oliko syynä inhimillinen unohdus tai aikapula? Strategiatyön jatkon kannalta huolestuttavaa on, jos vastaamatta jätettiin sen takia, että strategia koetaan täysin turhaksi tai omaan toimintaan liittymättömäksi asiaksi.

Kyselyn vastauksista voidaan keskeisimmäksi ilmiöksi nostaa elinvoimaisuuden säilyttäminen tulevaisuudessa. Tämä aihe on yhteinen pähkinä purtavaksi kaikille paikallisyhdistyksille. Paikallisyhdistysten näkemys elinvoimaisuuden ilmenemisestä ja keinoista sen saavuttamiseksi olivat hyvin yhtenevät. Elinvoimaisuus tarkoittaa aktiivista monialaista Unkariin liittyvää yhdistystoimintaa, ja akuutti puute nuorista jäsenistä on tällä hetkellä haaste sen jatkumiselle tulevaisuudessa.

### **Vastaus tutkimusongelmaan**

Tutkimuskysymyksenä oli, kuvastaako strategia valtakunnallisen seuran paikallisyhdistysten monimuotoista toimintaa. Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että kyllä kuvastaa. Vastauksista kävi ilmi, että strategiatyöryhmän esille nostamat teemat olivat ajankohtaisia kaikissa paikallisyhdistyksissä. Strategiatyöryhmän onnistumista strategian suunnitteluvaiheessa osoittaa myös se, että valintakysymyksissä kaikki vaihtoehdot saivat kannatusta.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Vastauksien perusteella paikallisyhdistykset ja seura olivat hyvin tietoisia toimintansa tilasta. Toimintaa uhkaavat ja sen kehityssuuntaan vaikuttavat haasteet oli tiedostettu. Suunnitelma, miten haasteet arkipäiväisessä toiminnassa kohdataan ja käännetään voitoksi, olivat monelle paikallisyhdistykselle vielä hataralla pohjalla. Tämä voisi poikia monta jatkotutkimusaihetta, joista polttavin aihe olisi konkreettisten keinojen keksiminen nuorten saamiseksi mukaan toimintaan. Mitkä asiat unkarilaisessa kulttuurissa kiinnostavat nuoria? Mitkä yhdistystoiminnan muodot ovat nuorille sopivimpia?

## LÄHTEET

Bryson, J. 2004. Strategic planning for public and nonprofit organizations. 3 uud. p. San Francisco: Jossey-Bass.

Hannus, J., Lindroos J. & Seppänen T.1999. Strateginen uudistuminen. Helsinki: Hakapaino.

Heikkala, J. 2002. Järjestön Strategia. 2. uud. p. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita 15.- 16. uud. p. Helsinki: Tammi.

Honka-Hallila, H. 2000. Meidän Unkari: Suomi-Unkari Seura 1950-2000. Toim. E. Aleenius, A.Laurila, J. Kuusela, H. Koski & P. Torstila. Helsinki: Suomi-Unkari Seura.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kangas, A. 2003. Kolmas sektori ja kulttuuripolitiikka. Mitä yhdistykset välittävät: tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Antena Kustannus.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö- organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari.

Konttinen, E. N.d. Kolmas sektori. Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 23.3.2012. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>.

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 23.5.2012. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Loimu, K. Yhdistystoiminnan käsikirja. 2010. 4. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. N.d. Sähköinen oppimisympäristö Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston (FSD) sivustolla. Viitattu 15.8.2012.

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus), KvantiMOTViin

Mitä yhdistystoiminta on? 2010. Patentti- ja rekisterihallituksen Yhdistysrekisterisivut. Viitattu 23.5.2012.

[Http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html)

Opinnäytetyöpakki. N.d. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.3.2012.

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadullinen.aspx>

Suomi-Unkari Seuran strategiatyöryhmä: Strategia 2012-2020 versio 14.2.2012.

Suomalais-ugrilaiset kielet ja niiden puhujat. N.d. Suomalais-Ugrilainen Seuran sivusto. Viitattu 6.3.2012. [Http://www.ugri.net/002/htm/index.htm](http://www.ugri.net/002/htm/index.htm)

Tietoa yhdistyksestä. 2008. Suomi-Unkari Seuran internet- sivusto. Viitattu 11.2.2012. <http://www.suomiunkari.fi/tietoa-yhdistyksesta>

Toiminnanjohtaja 2012. Suomi-Unkari Seuran toimisto. Keskustelu 8.3.2012.

Verkkokoulu. N.d. Tilastokeskuksen Internet- sivusto. Viitattu 4.6.2012.

<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/02/05/index.html>, johdatus tilastolliseen ajatteluun, tieto tiivistyy tunnuslukuihin, keskiluvut-moodi

Yhdistysasiat-yksikkö. 2011. Patentti- ja rekisterihallituksen Yhdistysrekisteri-sivut.



Viitattu 5.3.2012. [Http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html).

Yhdistyksiä Suomessa. 2005. Infopankki. Viitattu 2.3.2012.

[Http://www.infopankki.fi/fi-fi/yhdistyksiä\\_suomessa/](Http://www.infopankki.fi/fi-fi/yhdistyksiä_suomessa/)

Yrittäjyysväylä. N.d. Opetushallitus: Etälukio. Viitattu 30.6.2012.

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=227>

Ystävyyssseurojen liitty Ry. N.d. Viitattu 11.3.2012. <http://www.ysl.fi/>

13 § 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Kokoonntumis- ja yhdistymisvapaus. Viitattu 21.3.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Vuori, O. 2007. Suomi-Unkari seuran jäsentutkimus. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala.

# LIITTEET

## Liite 1. Suomi-Unkari Seura – Finn-Magyar Társaság Ry:n strategia 2012-2020

*ERSIO 14.2.2012 STRATEGIALLA TARKOITETAAN PITKÄN AIKAVÄLIN SUUNNITELMAA, JOLLA PYRITÄÄN SAAVUTTA-  
MAAN TAVOITELTU PÄÄMÄÄRÄ. STRATEGIA POHJAUTUU YHTEISÖN YHDESSÄ MÄÄRITTÄMIIN ARVOIHIN, MISSIOON  
ELI TOIMINTA-AJATUKSEEN JA VISIOON ELI TAVOITETILAAN. STRATEGIAN LAATIMISTA VARTEN TARVITAAN ARVIO  
YDISTYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ JA SISÄISESTÄ TILASTA NYT JA TULEVAISUUDESSA.*

### SUOMI-UNKARI SEURA - FINN-MAGYAR TÁRSASÁG RY:N STRATEGIA 2012-2020

Strategiatyöryhmä

#### JOHDANTO / TAUSTAA

Suomi-Unkari Seura on vuodesta 1950 alkaen pitänyt yllä kiinnostusta Unkaria kohtaan ja edistänyt eri alojen yhteyksiä aktiivisena valtakunnallisena kansalaisjärjestönä. Seuran muodostavat yli 50 paikkakunnalla toimivat paikallisyhdistykset, joissa on henkilöjäseniä noin 4000.

Unkarin ja Suomen välillä on kielisukulaisuuteen pohjautuva erityissuhde ja kulttuurisuhteiden pitkät perinteet. Maiden väliset esimerkillisen tiiviit yhteydet säilyivät myös maiden kuuluessa poliittisesti eri järjestelmiin. Seura toteuttaa osaltaan Suomen ja Unkarin välisen kulttuurivaihtosopimuksen työsuunnitelmaa.

Strategiatyö on aloitettu Suomi-Unkari Seura 2010 -kehitysprojektin osana tarkoituksena jäsentää toiminnan tavoitteita ja suunnata resursseja yhdistyksen ja toimintaympäristön muutoksissa pitkällä aikavälillä.

#### TOIMINTA-AJATUS (MISSIO)

Suomi-Unkari Seuran tarkoituksena on suomalaisten ja unkarilaisten **monialaisen/laaja-alaisen vuorovaikutuksen** kehittäminen. Seura edistää Suomen ja Unkarin **historian ja nykypäivän tuntemusta** molemmissa maissa. Seura toimii **aktiivisena kansalaisjärjestönä laajan kumppaniverkostonsa** kanssa kahden EU-maan yhteistyön lisäämiseksi eurooppalaisessa toimintaympäristössä.

#### ARVOT

avoimuus, suvaitsevaisuus, puoluepoliittinen riippumattomuus, aktiivisuus, osallisuus, yhteistyökykyisyys, monialaisuus

**TOIMINTAYMPÄRISTÖ (eli strategisten valintojen perusteluja)**

koko maan kattava verkosto - Seura ja sen paikallisyhdistykset muodostavat valtakunnallisesti kattavan **verkoston**.  
 monialaisuus ja monimuotoisuus - Seuran toiminta ulottuu useille **aloille** ja toiminnan **muotoja** on monia.  
 asiantuntijuus - Seuran jäsenenä on eri alojen **asiantuntijoita** ja Unkarin osaajia.  
 henkilökohtaiset suhteet - Seuran jäsenet ovat usein **henkilökohtaisessa** kosketuksessa unkarilaisiin.  
 yhteistyöverkostot - Seura toimii yhteistyössä erilaisten Unkariin liittyvien ja muiden **yhteisöjen** kanssa.  
 verkostoituminen - Yhteistyön edellytyksenä on **verkostoituminen** ja erilaisten viestintämuotojen käyttäminen.  
 yhdistystoiminnan haasteet - Nopeutunut elämänrytmi ja kilpailu vapaa-ajasta eivät suosi **yhdistystoimintaan** osallistumista.  
 resurssit - Seura tarvitsee kokoonsa ja toimintansa aktiivisuuteen nähden riittävät **resurssit**.  
 muuttuva maailma - Yhdistyksen on elinvoimansa säilyttääkseen kyettävä jatkuvaan **uudistumiseen**.

**TAVOITETILA 2020 (VISIO)**

- a keskeisin kansalaisjärjestö ja asiantunteva **toimija** suomalais-unkarilaisissa suhteissa
- b aktiivinen **tiedon** tuottaja ja välittäjä alati muuttuvassa maailmassa
- c jatkuvasti **uudistumiskykyinen** ja tulevaisuusorientoitunut yhdistys
- d monipuolisesti **näkyvä** ja tunnettu järjestö

**YDINTEHTÄVÄT / PAINOPISTEALUEET (lähtökohtana vision jaottelu - kustakin tavoitteet ja toimenpiteet)**

a Suomi-Unkari Seura on keskeisin kansalaisjärjestö ja asiantunteva **toimija** suomalais-unkarilaisissa suhteissa

Seura kehittää **verkostoitumistaan** nykyisten ja uusien yhteistyökumppaneiden kanssa, joita ovat mm. ministeriöt ja muut viranomaiset, suurlähetystöt, kulttuuri-instituutit, ystävyyskunnat, ystävyysseurakunnat, yliopistojen unkarin lehtorit, yliopistot ja muut oppilaitokset, matkailuala, yritykset, Unkari-Suomi Seura ja sen paikallisyhdistykset, muut suomalaiset ja unkarilaiset yhteisöt ja sukukansayhteistyö.

Seura ja sen paikallisyhdistykset ovat usein erilaisia toimijoita **yhdistävä linkki**.

Seura kehittää oman **asiantuntijaverkostonsa** toimivuutta.

Seura kehittää valmiuksiaan **hankeyhteistyöhön**.

Seura **edistää yhteistyötä** mm. stipendiaattien, harjoittelijoiden, asiantuntijoiden, oppilaitosten, erilaisten yhteisöjen, yksilöiden ja perheiden kanssa esim. olemalla aktiivisesti mukana erilaisissa verkostoissa ja kertomalla mahdollisuuksista.

b Suomi-Unkari Seura on aktiivinen **tiedon** tuottaja ja välittäjä alati muuttuvassa maailmassa

Seura tuottaa ajankohtaista ja eri aloja käsittelevää tietoa Unkarista. Erityinen paino on **tiedon taustoittamisessa, syventämisessä ja välittämisessä** sekä muuten **vähälle huomiolle jäävien aiheiden** esille ottamisessa.

Tiedon välittämisen **keinoina** ovat mm. Suomi-Unkari-lehti, verkkosivut, sähköposti, sosiaalinen media, tietopalvelu, omat julkaisut, tapahtumat ja seminaarit.

**Kohteina** Suomessa ovat jäsenet, paikallisyhdistykset, asiantuntijat, viranomaiset, oppilaitokset, muut yhteisöt ja suuri yleisö sekä Unkarissa keskeiset sidosryhmät. Lisäksi Suomi-tietoutta välitetään mm. Unkari-Suomi Seuran ja unkarilais-ten ystävyyskuntien verkostoihin.

**Muotoina** ovat valmiit tietoiskut ja kampanjat sekä kohteesta riippuen kulloinkin sopivin tapa. **Tiedon** välittämisen ohella on keskeistä **unkarin kielen** opiskelun edistäminen ja **kulttuurielämyksien** tarjoaminen.

Tiedon tuottamisen ja välittämisen edellytyksenä on **asiantuntijaverkoston ylläpito**, paikallisyhdistysten ja jäsenten **osaamisen hyödyntäminen** ja seuran toimiston ajanmukaisten **resurssien turvaaminen**.

Tiedon tuottamisen ja välittämisen **tavoitteena** on monialaisuus, luotettavuus, kiinnostavuus, ajankohtaisuus ja vaikuttavuus.

#### c Suomi-Unkari Seura on jatkuvasti uudistumiskykyinen ja tulevaisuuteen orientoitunut yhdistys

Kehitystyön tavoitteena on taata yhdistyksen **elinkelpoisuus**, nykyisten toimijoiden ja jäsenten **kiinnostus** sekä saada **uusia ihmisiä mukaan** toimintaan. Jäsenten ja aktiivisten paikallisten toimijoiden henkilökohtainen sitoutuneisuus on yhdistyksen keskeinen voimavara. Toiminnassa on pystyttävä säilyttämään seuran vahvuutena oleva **hyvä henki ja ilo** olla mukana.

Seuran on tarjottava **erilaisille** ihmisille **erilaisia** osallistumistapoja. Sosiaalisessa mediassa **koko yhteisö ja suuri yleisö** ovat yhdessä mukana ideoimassa ja osallistumassa toimintaan.

Seuran on löydettävä keinoja **uusien sukupolvien** kiinnostuksen herättämiseen ja kertyneen **tiedon siirtämiseen** uusille toimijoille.

Seura tukee **paikallisyhdistysten** toimintaa erilaisin keinoin esim. **hyviä käytäntöjä** kokoamalla ja jakamalla. Tässä välineinä ovat mm. paikallisyhdistysten neuvottelupäivät ja seminaarit sekä uuden teknologian tarjoamat mahdollisuudet.

**Keskeisiä käsitteitä** toiminnassa ovat verkostoituminen, viestintä ja koulutus. Toimintaa ohjaa myös tavoitteellisuus, pitkäjänteisyys, innovatiivisuus, luovuus ja ilo.

#### d Suomi-Unkari Seura on monipuolisesti näkyvä ja tunnettu järjestö

Seura toimii paikallisyhdistyksineen aktiivisesti **erilaisissa verkostoissa**, on näkyvästi **esillä mediassa** ja on **toimijana tunnettu** yhteistyökumppaneiden ja suuren yleisön keskuudessa.

Viestintä on monipuolista ja **kohdeyleisön huomioon ottavaa**, ja sen keinoina ovat mm. perinteinen posti, lehti, sähköinen tiedotus, sosiaalinen media, tapahtumat ja henkilökohtaiset kontaktit.

Seura edistää paikallisyhdistystensä **viestintävalmiuksia** ja laatii **toimintamalleja** yhdistyksille mediaa varten.

## TOIMINTAEDELLYTYKSET

Resursseja koskevat tavoitteet liittyvät mm. seuraavaan: jäsenmaksut, oma varainhankinta, valtionavustus, hankeavustukset ja sponsorit. Muita tärkeitä toiminnan edellytyksiä ovat sitoutunut ja osaava henkilökunta, projektityövoima, korkeakoulu-harjoittelijat sekä verkostoituminen, hyvät käytänteet ja koulutus.

Jäsenmaksun maksamisprosentti säilyy korkeana ja omassa varainhankinnassa mm. tavaramyynti on tuloksellista.

Valtionavustus toiminnan laatu ja laajuus huomioon ottaen on kohtuullinen ja pitkäjänteisen suunnittelun mahdollistava.

Hankeavustusta pyritään saamaan jatkuvasti niin EU:lta kuin muistakin lähteistä ja sponsoreita tukemaan seuran hankkeita.

Verkostoituminen ja hyvien käytänteiden levittäminen tehostavat toimintaa.

Vakinaisen henkilökunnan lisäksi käytetään hankekohtaista projektityövoimaa ja korkeakouluharjoittelijoita.

Henkilökunnan säännöllinen koulutus ja työvälineiden ajanmukaisuus takaavat pienen toimiston valmiudet toteuttaa suunnitelmat ja kehittää toimintaa.

Yhteistoiminta mm. Unkarin kulttuuri- ja tiedekeskuksen kanssa tuo synergiaetua.

## STRATEGIAN TOTEUTUMISEN SEURANTA

Hallitus seuraa suunnitelmien toteutumista vuosittain ja edustajakokous tarvittaessa, vähintään joka toinen vuosi.

Tavoitteita ja keinoja arvioidaan ja muutetaan tarvittaessa.

## Liite 2. Kyselylomake

Hei

Olen tradenomiopiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyönäni Suomi-Unkari Seuralle strategiakyselyä. Strategiatyöryhmä on määritellyt seuralle strategian vuosille 2012-2020. Tämän kyselyn ensisijainen tarkoitus on kartoittaa sitä, miten strategiaa paikallisyhdistysasolla käytännössä toteutetaan. Kyselyn tarkoitus on lisäksi herätellä paikallisyhdistyksiä pohtimaan toimintaansa ja kehitystä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Pyydän teitä pohtimaan alla olevia kysymyksiä paikallisyhdistyksenne jäsenten keskuudessa. Pyydän teitä vastaamaan kootusti yhdellä lomakkeella koko paikallisyhdistyksenne osalta **pe 20.4.2012 mennessä**. Kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan heti kysymyksen jälkeen.

Lähetäkää vastaukset sähköpostilla osoitteeseen [laura.kovanen.hba@jamk.fi](mailto:laura.kovanen.hba@jamk.fi). Voitte halutessanne myös tulostaa kyselylomakkeen ja palauttaa vastaukset postitse:

Suomi-Unkari Seura  
Kaisaniemenkatu 10  
00100 Helsinki

Kyselyn tulokset tullaan julkaisemaan kootusti Suomi-Unkari Seuran julkaisuissa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kyselyyn vastanneita paikallisyhdistyksiä tulla nimeämään tai erittelemään tulosten julkaisussa.

## KYSELY: SUOMI-UNKARI SEURA RY:N STRATEGIA 2012-2020

### ARVOT

Seuran strategiassa vuosille 2012- 2020 tärkeimmiksi arvoiksi on määritelty seuraavat:

avoimuus, suvaitsevaisuus, puoluepoliittinen riippumattomuus, aktiivisuus, osallisuus, yhteistyö-  
kykyisyys, monialaisuus

1. Mitkä ovat tärkeimmät arvot paikallisyhdistyksenne toiminnassa? **Valitkaa 3** yläpuolella olevasta listauksesta. Perustelkaa valintanne.

**Vastaus (3):**

**Perustelu:**

### TAVOITTEET

Seuran strategiassa vuosille 2012-2020 tärkeimmiksi tavoitteiksi on määritelty seuraavat:

- a. keskeisin kansalaisjärjestö ja asiantunteva **toimija** suomalais-unkarilaisissa suhteissa
- b. aktiivinen **tiedon** tuottaja ja välittäjä alati muuttuvassa maailmassa
- c. jatkuvasti **uudistumiskykyinen** ja tulevaisuusorientoitunut yhdistys
- d. monipuolisesti **näkyvä** ja tunnettu järjestö

2. Minkä näistä asettaisitte tällä hetkellä paikallisyhdistyksenne toiminnan päätavoitteeksi? **Valitkaa a, b, c tai d.** Perustelkaa valintanne.

**Vastaus (a, b, c tai d):**

**Perustelu:**

## YHTEISTYÖKUMPPANIT

Suomi-Unkari Seuran yhteistyökumppaneita ovat muun muassa:

Ministeriöt ja muut viranomaiset, suurlähetystöt, kulttuuri-instituutit, oma kunta, ystävyyskunnat, ystävyysseurakunnat, yliopistojen unkarin lehtorit, yliopistot ja muut oppilaitokset, matkailuala, yritykset, Unkari-Suomi Seura ja sen paikallisyhdistykset, Unkariin liittyvät yhdistykset (kuten Suomen Kodály- seura ja Unkarinpaimenkoirat ry, Suomen unkarilaisten yhdistys), muut suomalaiset ja unkarilaiset yhteisöt sekä laajemmin sukukansayhteistyössä toimivat yhteisöt.

**3.** Ketkä/ mitkä ovat paikallisyhdistyksenne tärkeimmät yhteistyökumppanit?

**Nimetkää 3.** (Voidaan nimetä myös muita kuin yllä olevassa listauksessa olevia.)

**Vastaus:**

**4.** Ketkä/ mitkä voisivat olla uusia yhteistyökumppaneita paikallisyhdistyksenne toiminta-alueella?

**Vastaus:**

## ASiantuntijuus

**5.** Miltä aloilta/ aihepiireistä paikallisosastonne jäsenillä on erityistä asiantuntijuutta?

**Vastaus:**

**6.** Miten jäsenten asiantuntijuutta hyödynnetään paikallisyhdistyksen toiminnassa?

**Vastaus:**

**7.** Miten jäsenien asiantuntijuutta saataisiin hyödynnettyä paikallisyhdistyksen toiminnassa tulevaisuudessa entistä laajemmin?

**Vastaus:**



## HENKILÖKOHTAISET SUHTEET

8. Miten paikallisyhdistyksenne tukee jäsentensä henkilökohtaisten suhteita ylläpitoa unkarilaisiin?

**Vastaus:**

9. Millä keinoilla henkilökohtaisia suhteita paikallisyhdistysten jäsenten ja unkarilaisten välille saadaan tulevaisuudessa luotua lisää?

**Vastaus:**

## YSTÄVYYSKUNNAT

10. Minkälaista toimintaa paikallisyhdistyksenne ja unkarilaisen ystävyyskunnan välillä on ollut?

**Vastaus:**

11. Miten ystävyyskuntatoimintaa tullaan paikallisyhdistyksessänne kehittämään tulevaisuudessa?

**Vastaus:**

## SEURAN TOIMINNAN HAASTEET

12. Asteikolla 1-5, kuinka vakavana haasteena yhdistystoiminnalle pidätte nopeaa ja kiireistä elämänrytmiä? (1= ei lainkaan vakava, 5= todella vakava)

**Vastaus (1,2,3,4 tai 5):**

13. Mitkä muut aktiviteetit kuluttavat jäsenten vapaa-aikaa paikallisyhdistyksenne toiminta-alueella (alueelliset kilpailijat)?

**Vastaus:**

**RESURSSIT**

14. Mitä käytettävissä olevia resursseja paikallisyhdistyksellänne on? **Mainitkaa 3.**

**Vastaus (3):**

15. Mistä resursseista paikallisyhdistyksellänne on selvästi pulaa? **Mainitkaa 3.**

**Vastaus (3):**

**TIEDONVÄLITYS**

Seuran strategiassa vuosille 2012-2020 tärkeimmiksi tiedonvälityksen kanaviksi on määritelty seuraavat:

Suomi-Unkari-lehti, verkkosivut, sähköposti, sosiaalinen media, tietopalvelu, omat julkaisut, tapahtumat ja seminaarit, henkilökohtainen viestintä

16. Mitkä ovat tärkeimmät tiedonvälityksen kanavat paikallisyhdistyksessänne?

**Valitkaa 3** yläpuolella olevasta listauksesta.

**Vastaus (3):**

17. Ketkä/ mitkä ovat paikallisyhdistyksenne tiedonvälityksen tärkeimmät kohteet?

**Vastaus:**

18. Ketkä/ mitkä kohteet paikallisyhdistyksenne haluaisi tiedonvälityksellään tavoittaa tulevaisuudessa entistä paremmin?

**Vastaus:**

**ELINVOIMAISUUS**

19. Millä keinoilla herätetään uusien sukupolvien kiinnostus seuran toimintaa kohtaan ja saadaan uusia jäseniä liittymään paikallisyhdistyksiin?

**Vastaus:**

**20.** Mitkä asiat/tekijät toimintaympäristössä vaativat muutosta paikallisyhdistyksenne sisäisessä toiminnassa?

**Vastaus:**

**21.** Miten paikallisyhdistyksenne tulee uudistumaan tulevaisuudessa?

**Vastaus:**

**22.** Montako henkilöä osallistui tämän kyselyn vastausten laadintaan?

**Vastaus:**

**23.** Mitä paikallisyhdistystä edustatte? (Tätä tietoa ei julkaista tulosten julkaisun yhteydessä.)

**Vastaus:**