



# YHDISTYSTOIMINNAN KEHITTÄMISEN OPAS

Martti Kuokkanen, Ari Myllyviita,  
Pirjo Rosengren, Anneliina Törrönen  
& Perttu Iso-Markku



 ksl



Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus  
Lintulahdenkatu 10, 00500 Helsinki

Uudistettu painos 2018. Alkuperäinen 2007.

Ulkoasu: Salla Virtanen, Viestintäpalvelu Sypriini

Painettu: ISBN 978-952-6693-29-3

PDF: ISBN 978-952-6693-30-9

Paino: Keuruun Laatuspaino 2018

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. Yhdistyksen toiminta-ajatus ja arvot</b>	<b>5</b>
1.1. Yhdistyksen toiminta-ajatus	5
1.2. Arvonsa tunteva yhdistys	7
<b>2. Yhdistyksen toiminnan strateginen suunnittelu</b>	<b>8</b>
2.1. Yhdistyksen nykytilan kartoitus	9
2.2. Yhdistyksen visio, tulevaisuuden näköala	11
2.3. Strategiat eli painopisteiden valinta	12
2.4. Tavoitteiden määrittely	12
2.5. Toimenpiteet – suunnitelman konkretisointi	14
2.6. Strategisen suunnittelun sudenkuopat	14
2.7. Toteutus ja seuranta	14
<b>3. Yhdistyksen vuosikellon vetäminen</b>	<b>16</b>
3.1. Vuosikellon ajoitus	16
<b>4. Jäsenet – toiminnan pohja ja voimavara</b>	<b>18</b>
4.1. Liittymisen motiivit	18
4.2. Uudet toimijat	20
4.3. Osallistumisen mahdollisuudet ja menetelmät	21
<b>5. Yhdistystoiminta on yhdessä tekemistä</b>	<b>23</b>
5.1. Toimiva vuorovaikutus	23
5.2. Aktiivinen kuunteleminen	24
5.3. Ilo puhua	26
5.4. Koko keho puhuu	27
<b>6. Ryhmä on enemmän kuin osiensa summa</b>	<b>28</b>
6.1. Yhdessäolon mukavuus	28
6.2. Yhdessä tekemisen johtaminen	30
<b>7. Ongelmia vai niiden ratkaisuja?</b>	<b>31</b>
7.1. Erimielisyyden käsittely	31
<b>8. Yhdistyksen toiminta</b>	<b>33</b>
8.1. Toiminnan kuljetus	34
8.2. Johtokunnan toiminta	36
<b>9. Hyvä kokous – hyviä tuloksia</b>	<b>39</b>
9.1. Kokouksen tarkoitus	39
9.2. Millainen on onnistunut kokous?	40
9.3. Osallistavat kokousmenetelmät	41

<b>10. Tiedottaminen yhdistyksessä ja yhdistyksestä</b>	<b>43</b>
10.1. Sisäinen tiedotus	43
10.2. Ulkoinen tiedotus	44
10.3. Kohderyhmät kuntoon	46
10.4. Suunnitelmalliseen viestintään	47
<b>11. Hanke</b>	<b>49</b>
11.1. Hankkeen vaiheet	49
11.2. Hankesuunnitelma	50
11.3. Hankkeen organisointi	51
11.4. Hankkeen dokumentointi	51
11.5. Hankkeen arviointi	51
<b>12. Yhdistyksen toiminnan arviointi</b>	<b>52</b>
12.1. Välineet arviointiin	52
12.2. Arvioinnin tavat ja ajankohta	54

# 1. YHDISTYKSEN TOIMINTA-AJATUS JA ARVOT

## 1.1. YHDISTYKSEN TOIMINTA-AJATUS

Kun joukko ihmisiä perustaa yhdistyksen, siihen on olemassa selkeä syy: ihmiset haluavat yhteistoiminnassa ajaa jotain tai joitain tärkeitä pitämiään asioita. Vuosien aktiivisen toiminnan myötä osa yhdistyksen alkuperäisistä tavoitteista on saattanut toteutua. Myös yhteiskunta ja ihmiset muuttuvat. Aikoinaan yhdistyksen perustamiseen johtaneista syistä jotkut ovat menettäneet ajankohtaisuutensa ja uusia asioita on noussut pintaan.

Sen vuoksi on välttämätöntä, että yhdistys aika ajoin päivittää yhteisen käsityksensä yhdistyksen toiminnan tarkoituksesta ja sen olemassa olon syystä. Selkeästi ilmaistu ja jäsenten tiedossa oleva toiminta-ajatus luo koko toiminnalle tukevan pohjan ja auttaa puhaltamaan yhteiseen hiileen.

Yhdistyksen toiminta-ajatus on yleensä kerrottu sääntöjen toisessa pykälässä. Tämä toiminnan tarkoituspäykälä kirjoitetaan tavallisesti hyvin laveaksi niin, ettei siitä tule toiminnan rajoitusta ja että se soveltuu eri puolilla maata toimiville yhdistyksille. Siksi sääntöihin kirjattu tarkoitus on yleensä huomattavasti yleisempi kuin yksittäisen yhdistyksen toiminta-ajatus, joka voi joustaa ja uudistua ajan ja tilanteiden myötä. Toiminta-ajatuksen tulee luonnollisesti olla linjassa sääntöihin kirjatun tarkoituksen kanssa.

Elävä toiminta muotoutuu kulloinkin yhdistyksen aktiivisten ja osaavien toimijoiden mukaan. Myös ajankululla on oma osansa, yhdistys voi muuttua tai pysyä muuttumattomana vuodesta toiseen. Yhdistyksen toiminnan keskeinen kuvaaja on jäsenten halu osallistua ja vaikuttaa yhdistykseen.

Kun tarkastelette muutoksia, joita olette havainneet yhteiskunnassa, omassa toimintaympäristössänne ja yleisessä mielipideilmastossa viimeisten kymmenen vuoden aikana, millaisia vaikutuksia niillä on ollut yhdistyksenne toimintaan – miten yhdistyksenne toiminta on muuttunut viime vuosina?

## TEHTÄVÄ 1

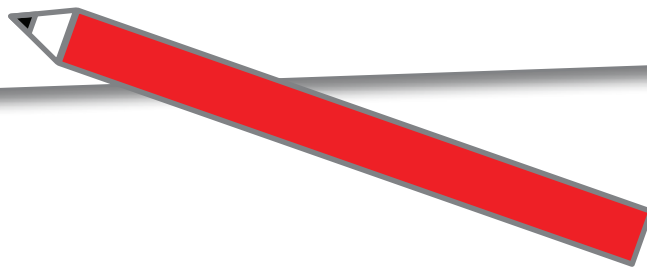
Lukekaa ääneen yhdistyksen sääntöjen tarkoituspykälä. Puhukaa sen jälkeen sääntöjen sanamuoto omin sanoin auki, sillä silloin ajatukset lähtevät liikkeelle. Keskustelkaa ja kirjatkaa muistiin, mitä kaikkea se teille tarkoittaa.

Yhdistyksen toiminta-ajatus kertoo siis lyhyesti ja selkeästi

- miksi yhdistys on olemassa
- mitä se pyrkii aikaansaamaan tässä maailmassa ja juuri nyt
- keitä varten se on olemassa.

## TEHTÄVÄ 2

Kirjoittakaa yhteisen keskustelun jälkeen yhdistyksenne toiminta-ajatus (ks. tehtävä 1 määritelmä) 2-3 virkkeellä. Sopikaa toiminta-ajatuksen esittelemisestä seuraavassa yhdistyksen kokouksessa.



## 1.2. ARVONSA TUNTEVA YHDISTYS

Arvot eli arvokkaina pidetyt asiat liittyvät ihmisten arvostamiseen, yhteiskunnallisiin näkemyksiin, toiminnan tapaan ja yhteistyöhön osallistumiseen. Yhdistyksen toiminnan arvoja voivat olla esimerkiksi tasa-arvoisuus, luottamus, oikeudenmukaisuus, mutta yhtä hyvin arvona voi olla se, että teemme sen minkä lupaamme.

Kun tarkastellaan yhdistyksen toiminta-ajatusta, voidaan samalla ottaa puheeksi toiminta-ajatuksen ja toimintatapaan liittyvät arvokkaat asiat. Arvoja ei useinkaan ole kirjoitettu näkyviin, yleisesti vaan uskotaan, että ne ovat tiedossa ja ihmiset toimivat niiden mukaan.

Arvot antavat perustan toiminta-ajatukselle ja visiolle eli sille, minkälaisena haluamme tulevaisuuden nähdä. Usein ne toimivat ohjenuorana, kun käytännön toiminnassa pitää sopia, missä yhdessä tekemisen rajat kulkevat. Näin arvot tukevat yhdistyksen ja sen piiriin kuuluvien ihmisten ajattelu- ja toimintatapaa.

Järjestöjen ja löyhemmin järjestäytyneiden toimintaryhmien osalta on tärkeää erottaa arvopäämäärät eli tavoitteet, joihin pyritään toiminnalla, ja toimintatapaa koskevat arvot toisistaan.

Arvopäämäärät yksilöidään ja konkretisoidaan toiminnan tavoitteina. Toiminnan yksilöityjen tavoitteiden osalta yhdistyksillä on tyypillisesti sängen paljon liikkumavaraa niissäkin tapauksissa, joissa yhdistys on osa suurempaa emo-organisaatiota.

Toimintatapaa ja taustalla vaikuttavia toimintatapaa koskevia arvoja säädellään ensinnäkin muodollisesti (juridisesti) normeilla ja säännöillä: yhdistyslainsäädäntö ja yhdistyksen säännöt muodostavat toimintatapojen muodolliset puitteet. Toiseksi toimintatapaa säädellään epämuodollisesti järjestön toimintakulttuurin ja -perinteen kautta. Toimintakulttuuri ja -perinne ovat alueita, joiden jäykistäminen ja luuduttaminen tai kehittäminen ja muuttaminen riippuvat käytännöllisesti katsoen vain järjestöstä itsestään.

Arvojen ja arvokeskustelun osalta on kiinnitettävä huomiota erityisesti kolmeen seikkaan:

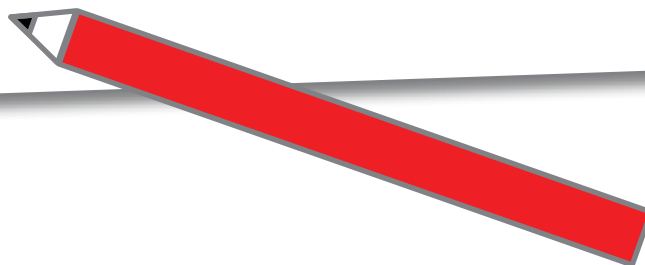
1. Ovatko arvopäämääristä johdetut tavoitteet saavutettavissa toiminnalla?
2. Ovatko arvopäämäärät, toimintaa säätelevät arvot ja itse toiminta sopusoinnussa keskenään?
3. Ovatko järjestön arvot ja toiminta kohdallaan suhteutettuna järjestön toimintaympäristöön vai tulisiko näitä päivittää.

## TEHTÄVÄ 3

Mieti yhdistyksenne historiaa ja mennyttä toimintaa ja etsi sieltä tapaus, jossa tehty päätös tai toimintatapa ei ole mielestäsi ollut sopusoinnussa yhdistyksen arvojen kanssa.

ja/tai

Jäsenten tasa-arvoisuutta pidetään hyvin keskeisenä arvona yhdistystoiminnassa. Mieti tilanteita, joissa yhdistyksenne on toiminut mallikkaasti tämän arvon pohjalta. Löydätkö tilanteita, joissa tehty päätös tai toimintatapa ei ole aivan ollut jäsenten tasa-arvoa noudattavaa?



## 2. YHDISTYKSEN TOIMINNAN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Strateginen suunnittelu on toiminnan pitkäjänteistä suunnittelua. Suunnittelun aikajänne kattaa tyypillisesti viisi, jopa kymmenen vuotta. Strategisen suunnittelun lähtökohtana on yhdistyksen näkemys halutusta tulevaisuudesta, visio.

Strategisen suunnittelun avulla yhdistys luo

- yhteisiä pidemmän aikavälin tavoitteita vision saavuttamiseksi
- toimintavalmiuksia tavoitteiden toteuttamiseksi
- näkemystä siitä, miten kohdataan ja ylitetään yllättävät muutokset toimintaympäristössä
- mahdollisuuksia muuttaa ja kehittää omia toimintatapojaan.

Yhdistyksen strateginen suunnitelma tarkoittaa siis yleistä, karkean tason toimintasuunnitelmaa. Strategisessa suunnittelussa hahmotellaan erilaisia toimintavaihtoehtoja ja edesautetaan järjestön muuttumis- ja kehittymisedellytyksiä.

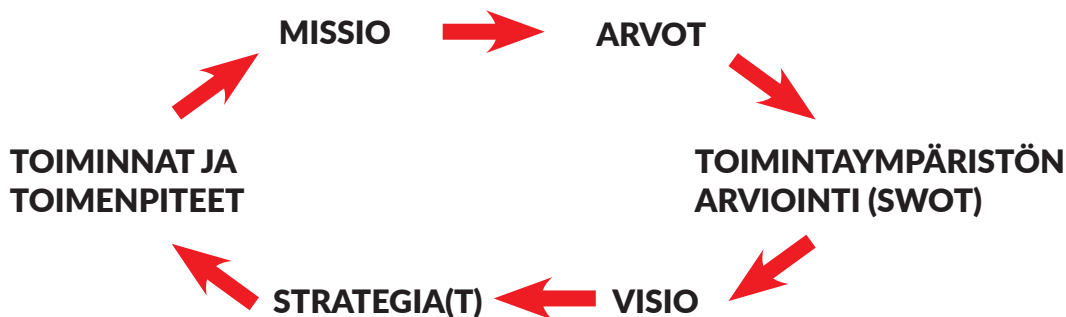
Strategisen suunnittelun avulla pyritään luomaan toimiva työkalu järjestön toiminnan kehittämiseksi, ohjaamiselle ja johtamiselle. Strategisella suunnittelulla voidaan tavoitella myös käytäntöjen, toiminnan muuttamista. Useimmiten se tarkoittaa yhdistyksen toiminnan ja toimintatapojen uudistamista ja parantamista eli strategian ”jalkautusta” yhdistyksen toimintaan.

Strategisella suunnittelulla voidaan tavoitella erilaisia toimintatapojen muutoksia, esimerkiksi

- yhdistyksen toimintaa ohjaavien periaatteiden ja ajattelutapojen uudistamista
- yhdistyksen osaamisen lisäämistä valmennuksella ja koulutuksella
- uudentyyppisten käytäntöjen ja hankkeiden kehittämistä
- yhdistyksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän uudistamista ja kehittämistä
- yhdistyksen jäsenten sitouttamista uudistamaan toimintaansa.

Strateginen suunnittelu antaa paikan pohtia, mikä yhdistyksessä ja sen toiminnassa on erityisen arvokasta ja hyvää, ja onko yhdistyksen toimintatavoissa uudistamisen tarvetta.

### Strategisen suunnittelun vaiheet





## 2.1. YHDISTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS

Strateginen suunnittelu aloitetaan raamien – toiminta-ajatuksen ja arvojen – määrittelystä sekä nykytilanteen kartoituksesta. Tältä perustalta voidaan luoda jännevä visio sekä valita strategiset tavoitteet ja toimenpiteet vision saavuttamiseksi.

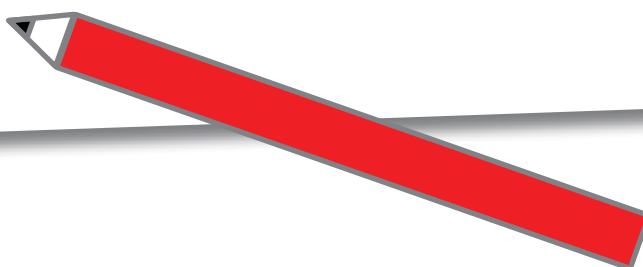
SWOT-analyysi on yksinkertainen ja hyödyllinen työkalu yhdistyksen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. SWOT-analyysissä yhdistystä tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin yhdistys itse pystyy vaikuttamaan, ovat sen omat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat tekijöitä ja asioita, jotka auttavat yhdistystä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet puolestaan ovat esteenä menestymiselle.

Ulkoisina tekijöinä tarkastellaan ympäristön luomia mahdollisuuksia ja sen tuottamia uhkia. Hyödynämällä ulkoisen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet yhdistys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yhdistyksen menestymisen.

Asioiden listauksen jälkeen SWOT- analyysiä jatketaan pohtimalla ratkaisuja neljään kenttään löydettyihin asioihin: miten mahdollisuudet hyödynnetään vahvuuksien avulla, miten heikkouksista pyritään eroon ja miten uhat torjutaan tai niihin varaudutaan.

### TEHTÄVÄ 4

Yhdistykseenne toiminta-ajatus ja arvot toimivat strategisen suunnittelun perustana.  
Tehkää osion 1 tehtävät tai palauttakaa ne mieleen.

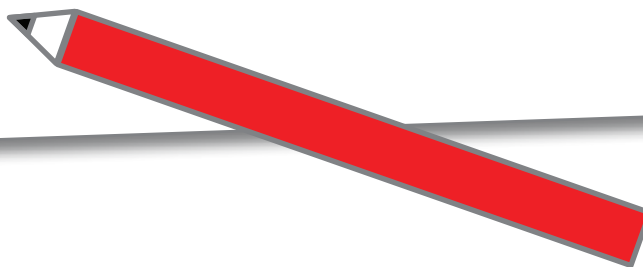


## TEHTÄVÄ 5

Analysoikaa yhdistyksenne nykytila.

Tehkää SWOT-analyysi yhdistyksenne nykytilasta.  
Analysoikaa nykytilanne mahdollisimman realistisesti, kirjatkaa.

<b>S</b> Yhdistyksemme vahvuudet, ne hienot asiat ( <b>strenghts</b> )	<b>W</b> Yhdistyksemme heikkoudet, se mikä puuttuu tai on huonosti ( <b>w</b> weaknesses)
<b>O</b> Ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ( <b>o</b> pportunities)	<b>T</b> Ympäristön asettamat uhat ( <b>t</b> hreats)



## 2.2. YHDISTYKSEN VISIO, TULEVAISUUDEN NÄKÖALA

Yhdistyksen strategisen suunnitelman laatimista varten on tähän mennessä täsmennetty yhdistyksen toiminnan tarkoitus, määritelty ne arvot, joille yhdistyksen toiminta rakentuu sekä tarkasteltu yhdistyksen sisäistä tilaa ja toimintaympäristön muutoksia.

Strategisen suunnittelutyön jatkamista varten tarvitaan nyt selkeä käsitys siitä, millainen yhdistyksen tulevaisuuden näköala eli visio on. Visio on yhdessä rakennettu tietoinen mielikuva siitä, miltä yhdistys ja sen toiminta näyttävät jonain tiettyinä aikana (esimerkiksi viiden vuoden kuluttua), jos osaamme toimia tavoitteidemme mukaisesti ja onnistumme siinä. Usein visiota kutsutaan myös yhdistyksen tahtotilaksi.

Visio kuvaa siis nykytilaa selvästi parempaa tilannetta. Sen toteuttaminen vaatii venymistä, mutta on kuitenkin mahdollista saavuttaa. Visio motivoi tekemään tavoitteesta totta.

Visio kannattaa ylettää pidemmälle kuin yhden vuoden päähän, paikallisyhdistyksessä ajanjakso voi olla viisi vuotta.

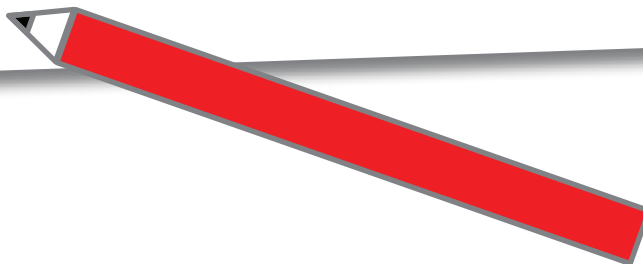
### TEHTÄVÄ 6

Vision rakentaminen:

Arvioikaa, mitä SWOT:iin listatuille asioille tapahtuu viiden vuoden kuluessa, jos mitään ei tehdä tai muuteta. Kirjatkaa.

Rakentakaa visionne viiden vuoden päähän. Miltä yhdistykseen ja sen toiminta näyttävät viiden vuoden päästä ihanne-tilanteessa?

Kirjatkaa keskustelun esitykset fläppipaperille. Tämän jälkeen jokainen merkitsee esimerkiksi pystyviivalla kolme tärkeintä ja kiinnostavinta visiota. Katsokaa, millaiset näkymät nousevat äänestyksessä esille, ottakaa jatkokäsittelyyn 2-4 ja kirjatkaa niistä yhdessä yhdistyksenne tulevaisuuden näköala.



## 2.3. STRATEGIAT ELI PAINOPISTEIDEN VALINTA

Visioon on kirjattu yhdistyksen päämäärä, tulevaisuuden näköala. Seuraavaksi yhdistyksessä tulee valita se polku, joka vie yhdistyksen nykytilasta visioon. Strategisen suunnittelun seuraavassa vaiheessa valitaan strategiat: ne painopisteet ja toiminnan alueet, joihin tarttumalla vision toteuttaminen on mahdollista.

Usein painopisteitä – kehittämiskohteita ja edelleen vahvistettavia asioita – keksitään paljon. On tärkeää, että painopisteiksi valitaan vain kaikkein tärkeimmät – strategisimmat. Kannattaa siis todella arvottaa eri asioiden tärkeyttä ja valita esimerkiksi 2–4 tärkeintä. Kun strategiset toiminnan alueet on tarkasti rajattu ja valittu, konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminenkin on mahdollista.

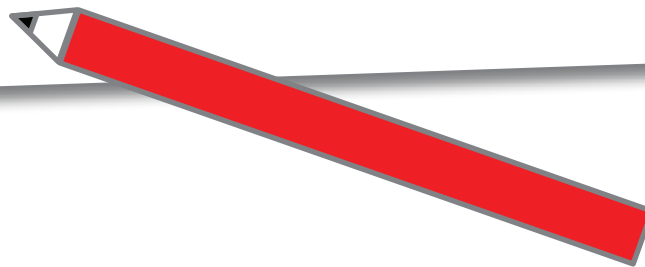
## 2.4. TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELY

Ei riitä, että yhdistys tutkailee ja tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan sekä arvioi toimintaympäristöään. Kun strategiset toiminta-alueet on valittu, yhdistyksen tulee konkretisoida ne tavoitteiksi. Seuraavaksi yhdistys siis asettaa tavoitteet viisivuotiskaudelle, konkretisoi tärkeimmät vahvistettavat ja parannettavat asiat.

### TEHTÄVÄ 7

Strategisten toiminta-alueiden valitseminen:

Valitkaa strategiset toiminta-alueenne seuraavalle viisivuotiskaudelle: ne kehittämiskohteet ja toiminnan alueet, joihin tarttumalla vision toteuttaminen on mahdollista. Jos ehdotuksia kehitystyön painopisteiksi tulee paljon, keskustelkaa ja kirjatkaa kaikki ehdotukset. Karsinnassa ja valinnassa voitte käyttää äänestystä: jokaisella on käytössään kolme ääntä, jotka voi antaa eri ehdotuksille. Eniten ääniä saaneet ehdotukset otetaan jatkokeskusteluun. Määritelkää nämä valitut viiden vuoden aikavälin painopisteet mahdollisimman konkreettisesti.

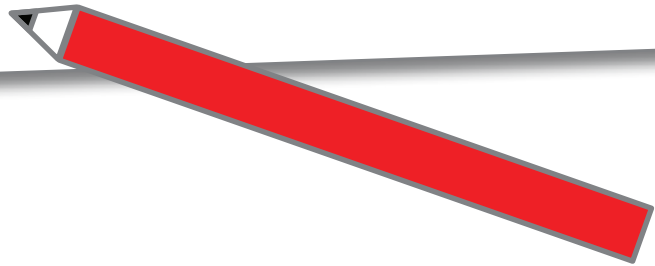


## TEHTÄVÄ 8

Tavoitteiden valitseminen:

Miettikää, millaisin tavoitteita asetatte kuhunkin painopisteesenne liittyen seuraavalle viisivuotiskaudelle: Mitä tavoittelette, mitä haluatte saavuttaa suunnitelman viisivuotiskauden aikana? Karsikaa sopiva määrä. Apukysymyksinä voitte käyttää näitä:

- Mistä heikkouksista olemme päässeet eroon, miten olemme edistyneet?
- Mitä uhkia olemme onnistuneet torjumaan?
- Mitä menestystekijöitä olemme pystyneet vahvistamaan edelleen?



## 2.5. TOIMENPITEET – SUUNNITELMAN KONKRETISOINTI

Tavoitteiden määrittelyä seuraa niiden konkretisointi toimenpiteiksi. Näillä toimenpiteillä strategia jalkautetaan, muutetaan arjen toiminnaksi.

## 2.6. STRATEGISEN SUUNNITTELUN SUDENKUOPAT

Strategiseen suunnitteluun liittyy erilaisia sudenkuoppia. Strateginen suunnittelu voi epäonnistua, koska yhdistystä ja sen toiminnan kokonaisuutta ei ole mietitty kyllin erittelevästi. Kokonaisuutta ja sen osasia ei kyetä hahmottamaan. Tuloksena on eräänlainen toimintatoiveiden tynnyri tai toiminnasta irrallinen leikekirja, josta kukaan ei saa otetta. Tällaista strategiaa on käytännössä mahdoton jalkauttaa yhdistyksen toimintaan.

Sudenkuoppa voi liittyä myös strategian toteuttamiseen: sinänsä hyvää suunnitelmaa ei voida tai haluta toteuttaa. Syitä voi olla useita, esimerkiksi puute asianmukaisista voimavaroista tai sitoutumisongelmat. Esimerkiksi yhdistyksen johto ei halua muuttaa ja parantaa toimintatapoja. Tyypiesimerkki on tilanne, jossa yhdistyksen johto ”delegoi” strategisen suunnittelun edellyttämät toimintatapojen muutokset jne. organisaatioissa ”alemmille” tasoille tai jollekin henkilölle. Tämä on selvä viesti siitä, ettei johto ole aidosti sitoutunut suunnitelmaan.

## 2.7. TOTEUTUS JA SEURANTA

Kun painopisteet ja tavoitteet sekä konkreettiset toimenpiteet on kirjattu viisivuotissuunnitelmaan, on aika kääriä hihat ja aloittaa suunnitelman toteuttaminen. Jo ennen toteutusta on kuitenkin hyvä kirjata suunnitelmaan seuranta ja arviointi: Miten seuraamme suunnitelman toteutumista? Mistä näemme, olemmeko oikeassa tahdissa ja teemmekö oikeita asioita? Loppuarviointi on toki tärkeää, mutta strategisen suunnitelman ajantasaisuutta ja toteutusta tulee arvioida myös matkan varrella. Esimerkiksi vuosittainen tarkistus ja arviointi on luontevaa tehdä tarkemman vuosisuunnitelman teon yhteydessä.

Apua arviointiin löydät erillisestä Arviointi-osiosta (osio 12).

### TEHTÄVÄ 9

Strategisen suunnitelman konkretisointi:

Pohtikaa, millaisella toiminnalla saavutatte tavoitteenne: Mitä teidän ainakin pitää tehdä, että tavoitteenne toteutuvat?

Keskustelkaa ja kirjatkaa toimenpiteenne strategisen suunnitelman vuosille.

Strategiset kehittämiskohteet	Tavoitteet	Toimenpiteet 2018	Toimenpiteet 2019	Toimenpiteet 2020	Toimenpiteet 2021	Toimenpiteet 2022
<b>Strateginen kehittämiskohte 1.</b>	Tavoite 1.					
	Tavoite 2.					
	Tavoite 3.					
	Tavoite 4.					
	Tavoite 5.					
<b>Strateginen kehittämiskohte 2.</b>	Tavoite 1.					
	Tavoite 2.					
	Tavoite 3.					
	Tavoite 4.					
<b>Strateginen kehittämiskohte 3.</b>	Tavoite 1.					
	Tavoite 2.					
	Tavoite 3.					
	Tavoite 4.					

# 3. YHDISTYKSEN VUOSIKELLON VETÄMINEN

Vuosi on useimmiten yhdistyksen luonnollinen suunnittelun aikajänne. Esimerkiksi tilikausi on vuoden mittainen. Toiminnan suunnittelu on tärkeää toiminnan resurssien mitoittamiseksi, pitkäjänteisen työn mahdollistamiseksi ja tulosten arvioimiseksi. Vuoden mittaisen toimintakauden suunnittelu antaa jo kohtuullisen hyvin ennustettavuutta yhdistyksen toiminnalle.

Ihmisten saaminen mukaan toiminnan suunnitteluun voi merkitä paljon heidän sitoutumisen näkökulmasta. Toiminnan suunnittelussa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Sen voi esimerkiksi aloittaa SWOT-analyysillä, jonka avulla haetaan toiminnan painopisteitä tai kulmakiviä (ks. osio 2). Suunnittelussa voi hyödyntää erilaisia lomakkeita tai graafisia esitystapoja, kuten seuraavassa esiteltävää vuosikelloa.

Suunnitelmissa on hyvä jakaa toiminta sitä selkeyttäviin painopisteisiin. Kirjataan kunkin painopisteen tavoitteet ja niiden toteutumiseen vaikuttavat toimenpiteet. Yhdessä työstettynä ja päätettyinä ne motivoivat ja myös tarjoavat vastuullisuutta.

Kun toimenpiteet on päätetty, mietitään tekijät. Jäsenten voimavaroja hyödyntämällä syntyy hyvä työnjako ja saadaan mahdollisimman monen työpanos käyttöön. Varmistakaa, että toimijoille on tarjolla ja saatavissa työtehtävien tukea ohjauksena ja neuvontana.

Yhdessä tapahtuva seuranta mahdollistaa palautteen antamisen tekijöille ja vahvistaa näin heidän omaakin käsitystään, missä suhteessa tehtävä onnistui hyvin ja mihin jäi vielä parantamisen varaa.

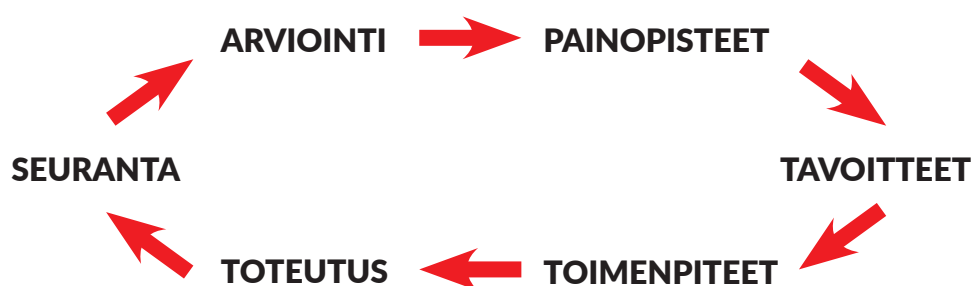
## 3.1. VUOSIKELLON AJOITUS

Toiminnan suunnitteluun ja seuraamiseen on olemassa useita välineitä. Tutuin näistä on varmaankin kalenteri.

Vuosikello on toinen mahdollinen toiminnan suunnittelun ja seuraamisen väline. Vuosikello on erittäin havainnollinen, ja kauniin vuosikellon voi ripustaa vaikkapa yhdistyksen toimitilojen seinälle koristeeksi, tai se voidaan jakaa monistettuna yhdistyksen jäsenille toimintaan motivoimiseksi.

Kellotaulun numerot vastaavat kuukausia: klo 12 vastaa vuoden vaihtumista. Kellotaulu voidaan jakaa useaan sisäkkäiseen kehään, joille merkitään yhdistyksen eri toimintoja esimerkiksi erillisin sisennettyihin renkaisiin.

### Vuosisuunnitelman vaiheet

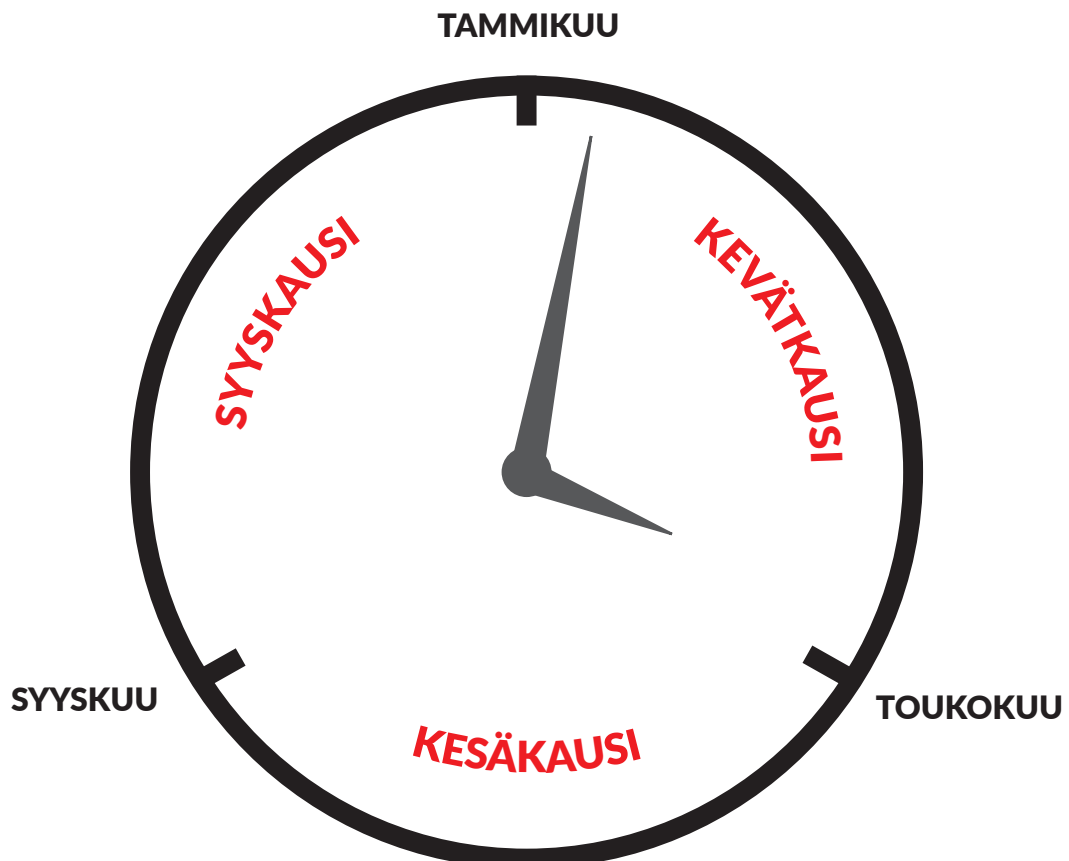
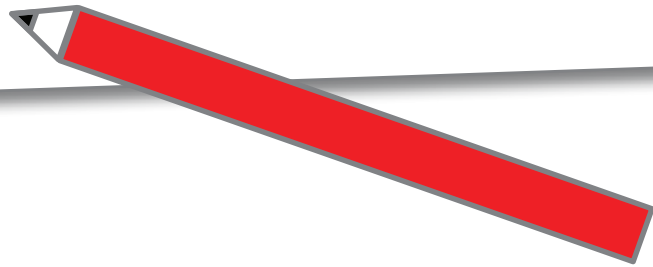




## TEHTÄVÄ 10

Piirtäkää yhdistyksenne vuosikello isolle paperille. Merkitkää kuukaudet ja kaudet (kevät-, kesä- ja syyskausi).

Vetäkää vuosikello eli merkitkää vuoden toiminnan ajoittuminen eri kuukausille. Merkitkää kirjoittamalla ja piirtelemällä vuosikellon kehille tulevan vuoden yhteiset tehtävät, toimintatehtävät ja johtokunnan kokoukset. Miettikää miten kehittämiskohteeseenne liittyvät toiminnot ajoittuvat kellolle ja miten ne näkyvät ns. muussa toiminnassa: johtokunnan kokouksissa, kevätkokouksessa jne. Miettikää myös, kenen tulisi tietää eri toiminnoista ja niiden ajoituksesta.



# 4. JÄSENET – TOIMINNAN POHJA JA VOIMAVARA

## 4.1. LIITTYMISEN MOTIIVIT

Yhdistystoiminnan peruskuvio on, että jäsenet yhteisen toiminnan avulla pyrkivät saamaan aikaan yhteisesti sovitun tuloksen. Yhdistystoiminta perustuu siihen, että ihmisillä on halu osallistua ja toimia. Osallistumisen taustalta löytyy kuitenkin hyvin erilaisia syitä. Toisilla voivat painottua asiat, joita he saavat itselleen: esimerkiksi mahdollisuus toteuttaa itseään, tunnepohjaiset palkinnot, omien taitojen kartuttaminen tai mahdollisuus oppia uutta. Joillain tärkein motivoiva asia voi liittyä elämänpiirin laajentamiseen ja sosiaalisiin kontakteihin. Moni kokee tärkeimpänä osallistumisen syynä yhdistyksen toiminnan tavoitteet ja aatteelliset arvot.

Toimintaan osallistumisen syitä voidaan listata mm. seuraavasti:

- epäoikeudenmukaisuuden vastustaminen, moraalinen kannanotto
- myötäeläminen toisten kanssa
- innostava toiminta ja hyvä porukkahenki
- henkilökohtainen kokemus aikaansaamisesta: ”Me teimme sen”
- tapa, tottumus, uskollisuus: ”Jos minä en jatka, tämä loppuu kokonaan”
- ohjelmalliset tavoitteet: ”Haluamme muuttaa...”
- järkiperuste: ”Tämä [asia, tehtävä] on merkittävä meidän asuinkunnassamme.”

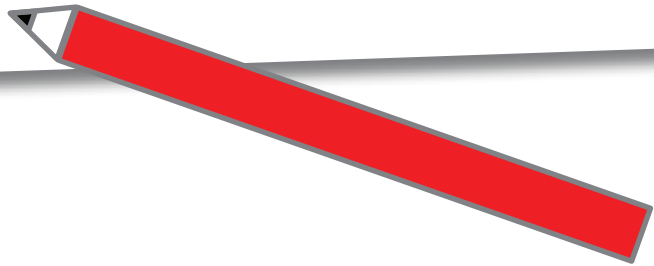
Miten erilaisin motiivein toimintaan tulleita ihmisiä voidaan sitten innostaa ja motivoida yhdistystoimintaan ja -toiminnassa? Kukaan ei sitoudu tuntemattomaan, vaan sitoutuminen on lopputulos. Sitä ennen on innostettava ja kannustettava, annettava mahdollisuudet sitoutumiseen. Yhtä oikeaa tapaa innostamiseen ei varmasti ole, mutta seuraavilla pääsee pitkälle: selkeillä, yhteisesti jaetuilla ja tiedostetuilla tavoitteilla, mukaan kutsumisella ja osallisuuden tunteen synnyttämisellä, mielekkäällä tekemisellä ja yhteistoiminnalla, yksilöllisellä palautteella ja arvostuksella, sekä onnistumisten juhlistuksella.

Hyvin toimiva yhdistys tarjoaa yhdessäoloa ja yhdessä tekemistä. Siellä jäsenet tulevat kuulluiksi ja heidän tarpeensa ja osaamisensa otetaan huomioon. Hyvin toimiva yhdistys on valmis kehittymään. Näiden asioiden takia hyvin toimivalla yhdistyksellä on motivoituneita jäseniä.

## TEHTÄVÄ 11

Kertokaa vuorotellen, miksi liityitte jäseneksi juuri tähän yhdistykseen. Kerro myös, mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät syyt mukana olemisesi. Eroavatko liittymisen syyt ja osallistumisen syyt toisistaan?

Miettikää, miten puhekierroksen aikana esiin tulleita asioita voisi hyödyntää 1. jäsenhankinnassa ja 2. nykyisten jäsenten osallistumisen aktivoinnissa.



## 4.2. UUDET TOIMIJAT

Uusien jäsenten illassa (totta kai sellainen järjestetään) kannattaa tulevilta toimijoilta kysyä heidän omia syitä liittymiselle. Samoin heille on tarpeen antaa sopivia yhdistyksen toimintatehtäviä, jotka voi perustella vaikkapa perehdyttämis- ja koulutusmielessä. Joissain yhdistyksissä uusimmat jäsenet pääsevät myös johtokunnan työhön mukaan, jotta he parhaiten saisivat kuvan toiminnasta ja sen haasteista. Toimintaan saattaminen on tärkeää!

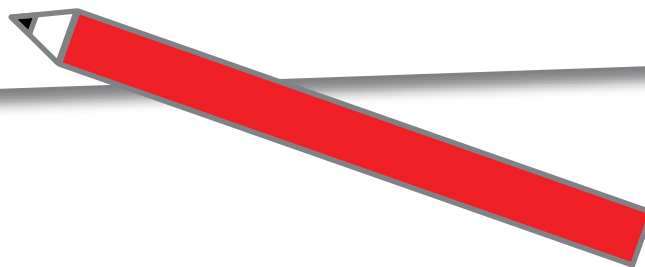
Yhdistys saa ja haluaa saada uusia jäseniä. Tämän takia johtokunnassa tulee ainakin kerran vuodessa keskustella, miksi jäseneksi liitytään ja miksi jäseneksi ei liitytä, sillä niissä on erilaiset perusteet. Keskusteluun voidaan kutsua mukaan asiantuntijoiksi uusia jäseniä. Olennaista on myös kartoittaa mahdollisesti jäsenyydestä kiinnostuneet henkilöt.

Vastaavasti on johtokunnan ymmärrettävä, miksi yhdistys haluaa uusia jäseniä, mihin tämä tarve oikein perustuu. Viime aikoina yhdeksi puheenaiheeksi noussut yhdistysten sukupolven vaihto, millä tarkoitetaan jo pitkään toimineiden tehtävien suunnitelmallista siirtämistä uusille ja nuoremmille toimijoille. Tässä on varottava kokeneiden yhtäaikaista vaihtamista samoin kuin liian suurien tehtävämäärien luovuttamista uudelle tekijälle kerralla. Kohtuus kaikessa.

Uusien toimijoiden ohjaus ja omat tukihenkilöt ovat vaihdon onnistumiselle välttämätön ja perusteltu toimintatapa.

### TEHTÄVÄ 12

Tutustukaa esimerkiksi verkon avulla muiden yhdistysten jäsenhankintakampanjoihin. Mitä ideoita voisitte poimia niistä oman yhdistyksenne jäsenhankintaan?



## 4.3. OSALLISTUMISEN MAHDOLLISUUDET JA MENETELMÄT

Ihminen haluaa olla mukana toiminnassa, joka tuottaa tuloksia ja joka on sosiaalisesti palkitsevaa. Tuloksia syntyy, kun ne, jotka tekevät, voivat olla mukana päättämässä, mitä ja miten asioita tehdään. Päätävältä yhdistyksissä kuuluu jäsenille. Ongelma monissa yhdistyksissä on kuitenkin se, ettei sillä ole toimintatapaa ja -kulttuuria, joka mahdollistaa jäsenten aidon osallistumisen yhdistyksen toiminnan suunnitteluun. Jäsenet tietenkään päättävät yhdistyksen kokouksessa esityksen pohjalta tulevan vuoden toimintasuunnitelman, mutta lähes säännöllisesti esitys on pienen porukan, pahimmillaan yhden henkilön, valmisteleva ja usein hyväksyminen tapahtuu lähes keskustelutta. Sitoutuminen toimintaan edellyttää, että kokee suunnitelman omakseen, omia suunnitelmia on aina ilo päästä toteuttamaan.

Jäsenet ovat yhdistyksen toiminnan perusta ja voimavarojen lähde. Voimavaroilla ei tarkoiteta vain jäsenten määrää, vaan myös jäsenten

- antamaa ja käyttämää aikaa
- aktiivisuuden määrää ja suuntaa
- osaamista, tietoja ja taitoja
- halua toimia yhdessä
- halua järjestää toimintaa ja vaikuttaa

Jäsenten henkilökohtainen tunteminen on tarpeen johtokunnan jäsenille. Jäsenten tapaamisia kannattaa aina käyttää hyväksi kysäisemällä ja kuuntelemalla, mitä he haluavat.

Varsin monessa yhdistyksessä koetaan, etteivät jäsenet osallistu tarpeeksi toimintaan. Yhdeksi etene-miskeinoksi sopii yhdistyksen jäsenluettelon lukeminen ääneen, jolloin sen kuluessa mieleen ponnahtavat nimet voivat herättää ajatuksia henkilöstä sekä tapahtuneesta: Ovatko he tuttuja? Missähän tämäkin ystävä on? Miten taitava ihminen tässä tulikaan mainituksi.

## TEHTÄVÄ 13

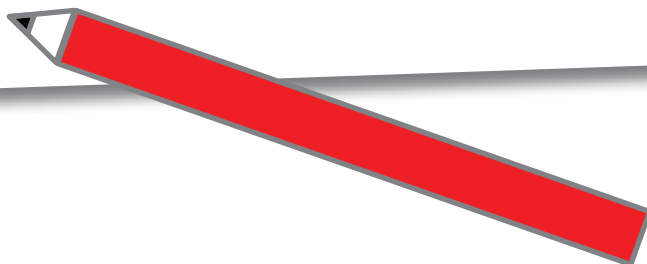
Keskustelkaa siitä, minkälaisia jäsenten ehdotuksia on viimeisen toimintavuoden aikana saatu, esitetty tai havaittu. Mitä näille ehdotuksille kuuluu, miten ne ovat edenneet?

## TEHTÄVÄ 14

Pohtikaa edellisen pohjalta ensin pareittain, millä erilaisilla tavoilla voidaan toteuttaa jäsenten parempi mahdollisuus olla mukana ideoimassa yhdistyksen tapahtumia ja toimintaa. Jokainen pari esittelee muulle ryhmälle kaksi uutta tapaa tai menetelmää. Listatkaa tehdyt esitykset ja sopikaa, mitkä esityistä menetelmistä otetaan välittömästi käyttöön yhdistyksen toiminnassa.

## TEHTÄVÄ 15

Lukekaa ääneen yhdistyksen jäsenluettelo ja antakaa sen mietityttää. Keskustelkaa sen jälkeen mieleen nousseista ajatuksista.



# 5. YHDISTYSTOIMINTA ON YHDESSÄ TEKEMISTÄ

Yhdistyksessä toimivien ihmisten näkökulmasta vuorovaikutus on kanssakäymistä ja vuorovaikutustaito on ihmisten keskinäiseen yhteistoimintaan liittyvää osaamista. Vuorovaikutustaitojen osaaminen ei ole niin itsestään selvää kuin helposti ajattelemme. Järjestötoimintaan osallistuminen luo jo sinällään mainiot mahdollisuudet yhteistoimintataitojen kehittymiselle, mutta vielä parempaan tulokseen voidaan päästä, jos taidot otetaan tietoisesti kehittämisen kohteeksi.

Jotta voi olla aidosti kiinnostunut toisen ihmisen tavasta nähdä maailma ja löytää yhteistä näkemystä sekä kenties muuttaa omaa näkemystään vuorovaikutuksen perusteella, on luovuttava ”ainoasta oikeasta näkemyksestä”. On ymmärrettävä, että tapa, jolla joku toinen näkee maailman, on yhtä hyvä ja pätevä tapa kuin omamme. Ja oma tapamme on aivan yhtä hyvä ja pätevä kuin tuon toisenkin. Se että näemme jonkun asian tai tilanteen eri tavalla kuin joku toinen, ei ole uhka vaan loistava mahdollisuus laajentaa niin omaa kuin toisenkin henkilön näkökulmaa. Vaikka pyrimmekin ymmärtämään muita, ei se tarkoita, että meidän pitää olla asiasta samaa mieltä.

## 5.1. TOIMIVA VUOROVAIKUTUS

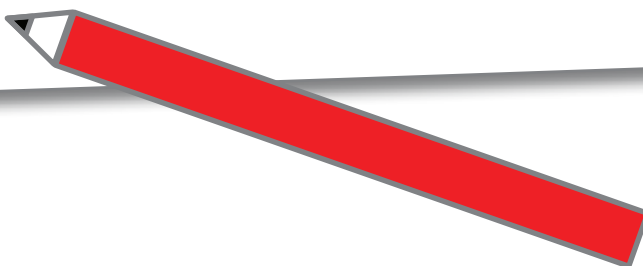
Yhdistystoiminta tarjoaa loistavat mahdollisuudet viestintätaitojen kehittämiseen. Osa puheviestintätaidoista opitaan normaalissa arkisessa vuorovaikutuksessa perheen ja muiden ihmisten kanssa, osaa taas kannattaa tietoisesti opiskella. Tällaisia taitoja ovat muun muassa puheenvuoron ja puheen pitäminen, vaikuttaminen, väittely ja perusteleminen.

Vuorovaikutuksen voi pelkistää malliksi, jossa on lähettäjä, vastaanottaja, viesti ja viestintätilanne. Henkilö A antaa ajatukselleen sanallisen ja äänellisen muodon ja lähettää sen henkilölle B, joka ottaa vastaan ja tulkitsee sen. Tämä kaikki tapahtuu jossakin viestintätilanteessa. Oma elämänhistoriamme, kokemuksemme, tarpeemme ja kykymme vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme toisen henkilön lähettämän viestin.

Viestintätilanne on sikäli merkittävä, että se usein hyvin pitkälle määrittää ”säännöt”, joiden mukaan viestintä (puhuminen ja kuunteleminen) tapahtuu. Säännöt ovat enimmäkseen kirjoittamattomia, ne ovat osa kulttuuria. Me tiedämme, kuinka pitää tai saa toimia linja-autossa, luokkahuoneessa, kokouksessa jne. Kun kaikki toimivat suurin piirtein sääntöjen mukaan, niitä ei tule edes ajatelleeksi. Vasta kun joku joko tietämättään tai sitten hyvinkin tietoisena ja tarkoituksella ryhtyy toimimaan toisin, tilanne muuttuu hämmentäväksi.

## TEHTÄVÄ 16

Keskustelkaa oman yhdistyksenne kokouksia ohjaavista kirjoittamattomista säännöistä. Kirjatkaa niitä ylös kaikkien nähtäviksi. Pohtikaa, mitkä niistä edelleen ovat hyviä ja tarpeellisia ja mitä "sääntöjä" kenties olisi järkevä yrittää muuttaa.



## 5.2. AKTIIVINEN KUUNTELEMINEN

Onnistuneen vuorovaikutuksen edellytyksenä on paitsi selkeä puhunta, myös ja ennen kaikkea halu ja kyky kuunnella. Voidaan perustellusti väittää, että kuunteleminen vaatii ainakin yhtä paljon taitoa ja osaamista kuin puhuminen. Kuuleminen ei ole kuuntelemista. Kuulemme, että radio soi tai uutislähetys on alkanut, mutta voimme halutessamme kuunnella, mitä mieltä tasavallan presidentti on energiapolitiikan kysymyksistä. Kuunteleminen on aktiivinen prosessi, joka vaatii keskittymistä ja ponnistelua.

Tärkeintä kuuntelemisessa on yksinkertaisesti se, että haluaa kuunnella. Joskus haluaa ei tarvitse edes herätellä, se on valmiina olemassa: suosikkiesiintyjä televisiossa, omaan elämään vaikuttava poliittinen päätös tai pitkään odotettu puhelinsoitto. Hyvä kuuntelija on avoin vuorovaikutukselle ja suhtautuu myönteisesti puhujaan, hän haluaa aidosti ymmärtää, mitä puhuja tahtoo sanoa ja varmistaakseen ymmärtämisen hän esittää kysymyksiä ja pyytää tarkennuksia.

Aktiivinen kuunteleminen on arvioivaa ja erittelevää. Siihen kuuluu taito seurata sisällön rakentumista, taito löytää viestin olennaiset asiat sekä taito erottaa tosiasiat ("Matti on 186 cm pitkä") ja mielipiteet ("Matti on pitkä mies"). Hyvä kuuntelija punnitsee puhujan esittämien perustelujen pätevyyttä ja osaa tehdä kuulemastaan yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Tätä taitoa tarvitsevat esimerkiksi kokousten puheenjohtajat.

Hyvä kuuntelija ei sulje korviaan asioilta, joista hän on eri mieltä puhujan kanssa. Tarkkaavainen kuunteleminen ei siis tarkoita automaattista samanmielisyyttä. Omien ajatusten vertailu esiintyjän näkökulmaan on suotavaa, sillä se edesauttaa puheen ymmärtämistä.

Hyvä kuuntelija on myös tietoinen sanattoman viestinnän merkityksestä: hän kuuntelee puhujan kehonkieltä sekä antaa oman kehonsa kertoa puhujalle kiinnostuksesta ja aktiivisesta kuuntelemisesta.



## TEHTÄVÄ 17

Sopikaa kokouksessa, kuka (tai ketkä) ottaa tehtäväkseen vain seurata kokouksen keskustelua. Tarkkailija seuraa seuraavia asioita:

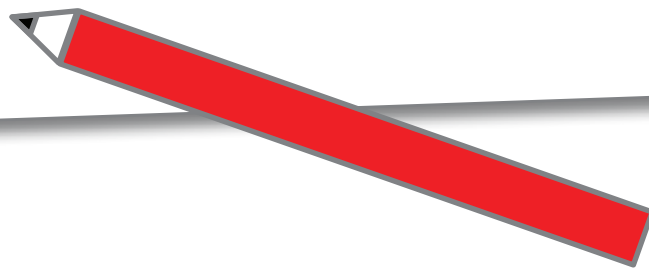
- Kuka aloittaa teeman ja miten toiset täydentävät ja jatkavat keskustelua?
- Kuka käyttää eniten aikaa ja puheenvuoroja kokouksessa?
- Mikä osuus ajasta menee yhteisen käsityksen luomiseen?
- Miten tilanteessa varmistetaan, että KAIKKI ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla?
- Miten päätökset todetaan lopuksi?

Tarkkailija kertoo huomionsa kokouksen kulusta.

Lopuksi keskustelkaa pareittain ja kirjatkaa omasta mielestänne syntynyt päätös. Vertailkaa ja keskustelkaa.

## TEHTÄVÄ 18

Kokeilkaa kokouksessa työskentelytapaa, jossa asian käsittelyssä varataan esim. minuutti aikaa kullekin kokouksen osallistujalle. Puheenvuoro kiertää ja kullakin on aikaa yksi minuutti. Keskittykää kuuntelemiseen, kesken toisen puheenvuoron ei saa kommentoida.



## 5.3. ILO PUHUA

Puhuminen on osallistumista vuorovaikutukseen ja yhteisön toimintaan, sen avulla luomme yhteyden toisiin ihmisiin. Puhumisen tavoitteena on tuoda oma mielipide esille, ratkaista ongelmia, antaa tietoa tai vaikkapa viihdyttää. Puheen avulla voimme myös osoittaa ihmisille, että he ovat meille olemassa. Puhe on silta ihmisten välillä.

Puhujalla on aina yksi perustavoite: saada toiset ymmärtämään sen, mitä haluaa sanoa. Hyvän puheen perusta on selkeä tavoite. Kun tavoite on määritelty, puheen tai puheenvuoron sisällön voi jäsenellä esimerkiksi seuraavan yksinkertaisen kaavan mukaa: 1. sano, mitä aiot sanoa, 2. sano se, 3. sano, mitä sanoit.

Kokouksessa käytettävän ehdotuspuheenvuoron voi rakentaa esimerkiksi seuraavasti:

1. puheenjohtajan ja kuulijoiden puhuttelu
2. kiinnostava aloitus: esimerkiksi kysymys, väite tai viittaus edellisiin puheenvuoroihin
3. oman mielipiteen ja ehdotuksen esittäminen
4. ehdotuksen perusteleva
5. jämäkkä lopetus: lyhyt yhteenveto tai vetoamus.

Puheenvuoron esittämiseen on Hannu Taanila aikoinaan antanut mainion ohjeen: puhu lujaa, heiluttele käsiäsi ja puhu omiasi. Ihmisen ääni välittää sanoja, mutta se välittää myös suuressa määrin tunteita: iloa ja innostusta, luottamusta ja lohtua. Kuuluva ääni ja sanojen selkeä ääntäminen luovat mielikuvan vakuuttavasta puhujasta. Oma innostusta ei kannata peitellä, vaan osoittaa avoimesti, että uskoo siihen mitä sanoo.

Entäpä kun tekee mieli sanoa, mutta ei uskalla. Pelkää, että unohtaa tai mokaa, että muut nauravat. Tuttuja tuntemuksia varmaan hyvin monelle. Kannattaa kuitenkin tarttua rohkeasti tilaisuuteen, mitään kauheaa ei tapahdu. Kuuntelijat ovat kiinnostuneita kuulemaan mielipiteesi asiasta, he suhtautuvat sinuun myönteisesti ja toivovat onnistumistasi. Kriittisin henkilö salissa olet sinä itse. Sitä paitsi jännittäminen on luonnollista ja pieni jännittäminen on vain hyväksi esiintymistilanteessa. Useinkaan kuulijat eivät edes huomaa puhujan jännittämistä, vaikka puhujasta itsestään tuntuu, että se näkyy aivan selvästi.

Esiintymisvarmuus kehittyy esiintymiskokemusten kautta ja niitä voi hankkia monilla eri tavoilla. Liikkeelle voi lähteä kokouksessa esimerkiksi kannatuspuheenvuoron esittämisellä. Aseta itsellesi realistisia tavoitteita, äläkä vaadi itseltäsi mahdottomia. Harjoittelemalla ja opettelemalla voit oppia hallitsemaan jännitystä. Esiinny ja puhu, harjoitus tekee mestarin!

## 5.4. KOKO KEHO PUHUU

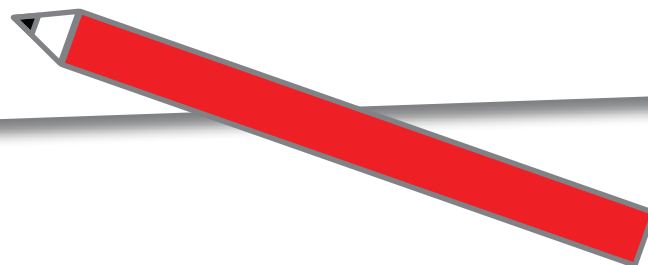
Vuorovaikutus ei ole pelkästään puhetta, se on myös se tapa, jolla olemme toistemme seurassa. Miltä tuntuu olla kanssakäymisissä sellaisen henkilön kanssa, joka katselee seiiniä ja seisoo kädet puuskassa, kun hän keskustelee kanssasi? Tai millaista on olla kokouksessa sellaisen ihmisen kanssa, joka lähettää samaan aikaan tekstiviestejä ja lukee lehteä, kun pitäisi päättää tulevan vuoden budjetista? Hän on paikalla, muttei läsnä. Kuuntelu ja läsnäolo myös kehonkielellä, sen osoittaminen, että juuri sinä olet nyt tärkeä, on tyylikästä vuorovaikutusta.

Ihminen lähettää aina viestinsä vähintään kahdella kanavalla: sanoilla ja ruumiinkielellä. Mikäli sanallisen ja sanattoman viestin sisällöt eroavat toisistaan, vastaanottaja on taipuvainen uskomaan enemmän sanattoman viestintäkanavan välittämää tietoa. Kuinka meidän esimerkiksi tulisi suhtautua kokouksen puheenjohtajaan, joka katse pöydän pinnassa ja suu mutrussa kertoo olevansa iloinen kokouksen suuresta osallistujamäärästä? Seuraava sanonta pitääkin mitä suurimmassa määrin paikkansa: ”Se mitä olet, puhuu niin lujaa, että en kuule, mitä sanot.”

Koska ruumiinkieli on niin äärettömän tärkeä, sitä kannattaa luonnollisesti opetella käyttämään. Eleet ja ilmeet ovat olennainen osa viestintää, niitä on hyvä käyttää vahvistamaan sanallisen viestin vaikutusta. Kun tietää mitä tahtoo ja kun elää syvästi omien sanojensa mukana, onnistuu välittämään myös kuulijoille saman tahdon ja innostuksen.

### TEHTÄVÄ 19

Kertokaa vuorotellen, kuka on mielestänne hyvä puhuja ja mainitkaa vähintään kolme asiaa tai ominaisuutta, jotka tekevät hänestä hyvän.



# 6. RYHMÄ ON ENEMMÄN KUIN OSIENSA SUMMA

Yhdistystoiminta on ryhmätyötä. Ryhmän työn tehokkuus perustuu siihen, että pystytään hyödyntämään jäsenten tietoa, taitoa, kokemusta ja osaamista. Hyvä ryhmä on aina enemmän kuin osiensa summa. Toimiakseen menestyksellisesti ryhmän tulee täyttää kaksi vaatimusta: sen työskentely tuottaa tuloksia, se on tehokas, ja se tyydyttää jäsentensä yhteenkuuluvuuden tarvetta, siinä on mukavaa.

Hyvää ryhmää voi luonnehtia muun muassa seuraavalla tavalla:

- ryhmän jäsenet hyväksyvät ryhmän tarkoituksen
- ryhmän arvot, tavoitteet ja pelisäännöt ovat yhteiset
- ryhmässä on toimiva työnjako ja kaikkien asiantuntemus käytössä
- ryhmän jäseniä yhdistää tietoisuus ryhmään kuulumisesta ja heillä on hyvä ryhmähenki
- ryhmällä on riittävät resurssit (esim. riittävästi aikaa) tehtävän suorittamiseen
- ryhmän suhteet sitä ympäröiviin ryhmiin ja organisaatioihin tukevat tehtävän suorittamista.

## 6.1. YHDESSÄOLON MUKAVUUS

Mikä yhdessä tekemisestä ja yhdessä olemisesta tekee sitten mukavaa? Yksi tärkeimmistä on ryhmähenki. Ryhmähenki on ryhmän jäsenten tunne ryhmän ykseydestä. Tällöin ryhmän jäsen arvostaa ryhmän muita jäseniä ja arvostaa myös itseään ryhmän jäsenenä. Hän sitoutuu ryhmän tavoitteisiin ja työskentelee johdonmukaisesti niiden saavuttamiseksi sekä viestii avoimesti ja kuuntelee aktiivisesti muita.

Miten ryhmähenki saadaan hyväksi? Avainasemassa on myönteinen palaute. Antakaa jokainen jokaiselle paljon myönteistä palautetta tekemisistä, harrastakaa keskinäistä kehumista ja hyvien asioiden esiin nostamista. Jos joskus on annettava jollekin kielteistä palautetta, niin sen voi tuoda esiin rakentavasti ja motivoivasti. Takanapäin puhumista pitää välttää. Rakentavassa palautteessa oleellista on, että se annetaan välittömästi toiminnan jälkeen ja konkreettisista asioista. Kovin rakentavaa palaute ei ole, jos kaivellaan menneitä. Keskeistä rakentavassa palautteessa on myös keskittyä tekemisiin, ei henkilön persoonaan. Tuhoisaa ja loukkaavaa palautetta on sanoa: ”Sinä sitten olet onneton tunari!”, ”Aina sinä teet juuri noin!”. Tällaisen palautteen jälkeen ryhmähenki on romutettu ja luultavasti palautetta saanut ”tunari” ainiaaksi menetetty.

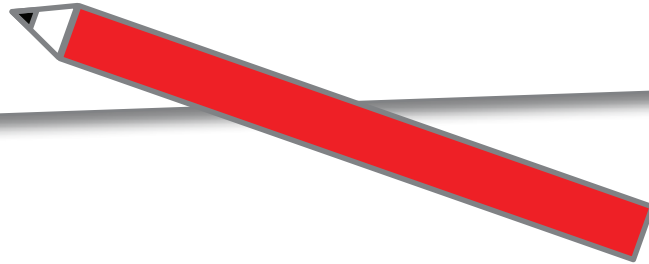
## TEHTÄVÄ 20

Kootkaa kokemuksia omasta mielestänne hyvin toimivista ryhmistä. Mitkä piirteet ovat niille yhteisiä? Millä tavalla ne puolestaan eroavat toisistaan?

## TEHTÄVÄ 21

Perustakaa keskinäisen kehumisen ringi, jolla aloitatte jokaisen opintokokouksen!

Laatikka yhdessä huoneentaulu ryhmänne toimintatavoista, joilla varmistatte ryhmän toimivuuden ja hyvän ryhmähengen.



## 6.2. YHDESSÄ TEKEMISEN JOHTAMINEN

Yhdistystoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Yksittäisen jäsenen osallistumisen aktiivisuus ja sitoutumisen vahvuus määräytyvät sen mukaan, missä määrin yhdistys pystyy vastaamaan hänen tarpeisiinsa ja toiminnan motiiveihinsa. Minkäänlainen käskytyks, pakotus tai vaatimus osallistumiseen ei ole mahdollista, korkeintaan narulla voi yrittää työntää. Yhdistyksen johtamisen ydinkysymys on, miten luoda toiminnalle sellaiset puitteet, joissa ihmiset voivat kokea itsensä tärkeiksi ja joissa he voivat toteuttaa tärkeinä pitämiään päämääriä yhdessä muiden samanhenkisten kanssa.

Yhteiseen päämäärään tähtäävää toimintaa ja hyvää ilmapiiriä rakennetaan avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella – yhteisöllisellä johtamisella. Yhteisöllisen johtamisen tarkoituksena on suunnata kukin jäsen toimimaan yhteisön tavoitteiden hyväksi ja organisoida toiminta niin, että kaikkien tieto ja osaaminen saadaan mukaan. Yhteisöllinen johtamistapa toimii, kun jokainen saa ja haluaa vaikuttaa tulokseen, kun edetään määrätietoisesti päätökseen ja kun opitaan toisilta ja oivalletaan kokonaan uudenlaisia ratkaisuja.

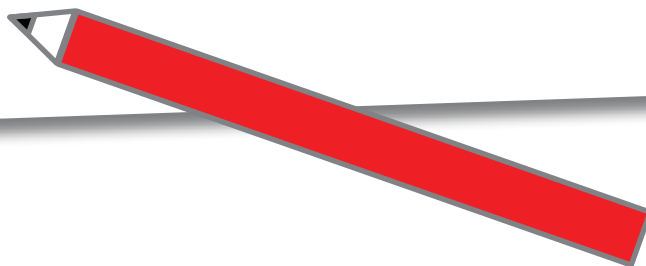
Järjestöelämässä korostuvat tasa-arvoiset ja yhteistoiminnalliset menettelytavat, mutta tämä ei poista johtajuutta. Jäsenten valitseman johdon tehtävä on johtaa yhdistyksen toimintaa. Johtamisen pitää olla luottamusta herättävää ja läpinäkyvää. Johtajuus vaatii kykyä ja rohkeutta tehdä päätöksiä. Johdon on uskallettava käyttää sille kuuluvaa valtaa, ja sen pitää kantaa myös vastuu tekemisistään. Jämäkkä johto tarttuu esiin nouseviin kysymyksiin ja käy käsiksi ongelmatilanteisiin. Jämäkkyyttä osoittaa myös sellaisten päätösten tekeminen, jotka yhdistyksen toiminnan ja tavoitteiden kannalta ovat tarpeellisia mutta, jotka eivät välttämättä miellytä kaikkia.

Yhdistyksen hyvä johtaminen on ihmisten tasapuolista kohtelua, vuorovaikutusta, tehtävien jakoa ja vaikutusmahdollisuuksien antamista. Onnistuakseen tehtävässään johdon tulee motivoida ihmiset ja innostaa heidät tekemään parhaansa.

### TEHTÄVÄ 22

Mitä teistä yhdessä tekemisen johtaminen on?  
Miten määritelmät osuvat kohdalleen?

Miten käytännössä ihmisiä motivoidaan yhdessä tekemiseen?  
Mikä on sinun innostuksen lähteesi?



# 7. ONGELMIA VAI NIIDEN RATKAISUJA?

Kun ihmiset toimivat yhdessä, tulee silloin tällöin eteen ristiriitoja ja jännitteitä: joku on aina myöhässä kokouksesta, toinen puhuu muut pökerryksiin eikä anna puheenvuoroa, kaikki eivät hyväksy toteutettavaksi valittuja toimia, päätettyjä toimenpiteitä ei saada aikaiseksi tai tehtävät kasautuvat aina samoille henkilöille. Missä on vika ja miten se ratkaistaan?

Ihmisten muodostamissa pitkäaikaisissa ryhmissä ja yhteisöissä on omat säännönmukaisuutensa. Esimerkiksi kun ihmiset oppivat paremmin tuntemaan toisensa, yhteisö muuttuu. Yksi näistä ajan mittaan eteen tulevista kehitysvaiheista on kriisivaihe. Se, että ongelmia ja jännitteitä ryhmässä syntyy, on normaali ilmiö. Näihin yhdistyksen sisäisiin jännitteisiin ja ongelmiin voi suhtautua usealla eri tavalla:

1. Niiden olemassaolo kielletään tai niistä vaietaan ja ne koetetaan sivuuttaa vähin äänin.
2. Ryhdytään rypemään ongelmassa, etsitään syyllisiä joko yhdistyksen sisältä tai ulkoa. Syntipukki löytyy kyllä, kun tarpeeksi kauan etsitään. Usein tässä yhteydessä ilmaantuu myös keskenään kilpailevia klikkejä.
3. Jännite tai ongelma käytetään hyväksi. Katsotaan eteenpäin, etsitään yhdessä ratkaisua, käytetään kriisiä oppimistilaisuutena.

Jos yhdistyksen sisäisistä jännitteistä ja ongelmista vaietaan tai ryhdytään osoittamaan syyllisiä, on vaarana, että ongelmat kasvavat entisestään ja purkautuvat hyvinkin yllättävillä tavoilla. Yhteisön kehittymisen ja muuntumisen edellytyksenä on oppimiskyky, joka käsittää uskalluksen tarttua asiaan ja puhua siitä sekä teot, joissa osaaminen voi kasvaa mm. kriisien ja jännitteiden käsittelyn myötä. Kun ryhdytään hakemaan ratkaisua, kannattaa aloittaa yhdestä asiasta ja muutetaan sitä, eikä yritetä ratkoa kaikkia epäkohtia tai ongelmia yhdellä kertaa.

## 7.1. ERIMIELISYYDEN KÄSITTELY

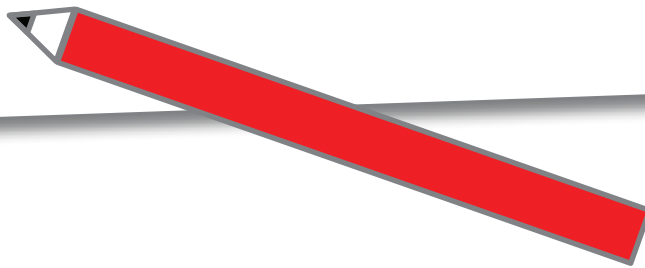
Ennen kuin jännitettä tai erimielisyyttä ryhdytään käsittelemään, on jonkun otettava komento käsiinsä. Johtajuus on silloin tarjolla, jonkun on siihen tartuttava. Tämä johtajuuteen tarttuva henkilö ei välttämättä ole asemansa puolesta johtaja, esimerkiksi puheenjohtaja, vaan henkilö, jolla on taitoa hoitaa ongelmallinen tilanne ratkaisuun.

Selvittääkää ensin, mistä oikeasti kenkä puristaa, määrittäkää ongelma. Joskus keskustelua voidaan käydä jostain muusta kuin itse ongelmasta. Selvittääkää, onko kyse väärinkäsityksestä, tiedon puutteesta, erilaisista tavoitteista, erilaisista tavoista suhtautua ongelmiin vai kenties jostain aivan muusta. Tutkikaa, mikä on tilanne nyt, ja päättäkää, millainen sen pitäisi olla. Päättäkää myös se, mistä muutos aloitetaan, mitä tehdään ensin.

Paras keino selvittää jännitteitä ja ristiriitaisia tilanteita on keskustelu. Yhteinen keskustelu lisää jokaisen tietoisuutta siitä, mikä kenellekin on tärkeää, millaisia arvoja kenelläkin on ja millaista toimintakulttuuria kukin edustaa. Keskustelu antaa mahdollisuuden luoda yhdessä yhteiset toimintatavat, kehittää ja selkeyttää yhteisyyttä ja päätöksentekoa.

## TEHTÄVÄ 23

Mikä on teidän yhdistyksellenne tyypillinen tapa suhtautua ristiriitaan? Painatteko asian villaisella, etsittekö syntipukkeja vai nostatteko kissan pöydälle ja ratkotte ristiriidan? Keskustelkaa aiheesta yhdessä ja kehitelkää yhteinen rakentava toimintatapa.





## 8. YHDISTYKSEN TOIMINTA

Yhdistyksen olemassaolon tarkoitus on yleisellä tasolla määritelty säännöissä. Olette sitä myös oman yhdistyksenne osalta pohtineet tämän opintoaineiston aikaisemmassa jaksossa. Paikallisyhdistysten sääntöihin on tapana kirjoittaa tarkoituksypykälän jälkeen ns. tehtävät-pykälä, jossa määritellään, millaisia tehtäviä yhdistys tekee ja millaista toimintaa se järjestää, jotta yhdistyksen tarkoitus toteutuisi.

Monen yhdistyksen toiminta keskittyy pääasiallisesti erilaisiin kokouksiin, jäsenkokouksiin ja niitä suunnitteleviin johtokunnan kokouksiin. Yhdistystoiminnassa kokoukset ovatkin tärkeitä, niissä jäsenet pääsevät tasavertaisesti osallistumaan keskusteluun ja käyttämään heille kuuluvaa päätäntävaltaa. Ajatuksellisesti voisi olla virkistävää mieltä kokouksia välillä yhdistyksen toiminnan työkaluina tai välineinä, joiden avulla voidaan saada aikaan mielenkiintoisia tapahtumia ja järjestää onnistuneita tilaisuuksia. Kokous ei itsessään ole tulos, sen sijaan hyvä kokous mahdollistaa loistavat tulokset.

Yksi tapa tarkastella yhdistyksen toiminnan eri muotoja on jaotella ne alla olevan taulukon mukaan jäsenoimintaan, yhteistoimintaan ja vaikuttamiseen. Kullekin riville on otettu joitain esimerkinomaisia toimintamuotoja. Kun ruutuun on kuvattu yksi jäsenoiminnan ulottuvuus, tulisi sen sitten näkyä myös toimintasuunnitelmassa.

<b>Jäsenoiminta</b> • yhdistyksen sisäinen toiminta	Kokoukset ja muut tilaisuudet, joissa jäsenet voivat osallistua päätöksentekoon, toiminnan suunnitteluun ja ideointiin	Jäsenpalvelut <ul style="list-style-type: none"><li>tiedotus</li><li>neuvonta</li><li>koulutus</li><li>matkat, retket</li><li>juhlat</li></ul>	Opinto- ja erilaiset harrastusryhmät, muu omaehtoinen tekeminen
<b>Yhteistoiminta, yhteistyösuhteet</b> • yhdistyksen ulkoinen toiminta	Yhdistyksen näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääminen <ul style="list-style-type: none"><li>tiedottaminen: jäsenlehdet, tiedotteet, verkkosivut</li><li>näkyminen toreilla ja turuilla</li><li>jäsenhankinta</li></ul>	Paikallinen ja alueellinen yhteistoiminta muiden yhdistysten kanssa (mahdollisiin yhteistyöelimiin osallistuminen) <ul style="list-style-type: none"><li>yhteiset tapahtumat</li><li>yhdessä vaikuttaminen</li><li>yhteiset hankkeet</li></ul>	Haettavat avustukset, muu varainhankinta
<b>Vaikuttaminen</b>	Asioiden alueellinen ja paikallinen seuranta (seurantamenetelmät) Tiedon ja asiantuntemuksen hankkiminen	Kannanotot ja aloitteet, yhteydet kunnallisiin päätöksentekijöihin ja viranomaisiin	Valtakunnalliseen järjestöön vaikuttaminen <ul style="list-style-type: none"><li>aloitteet</li><li>osallistuminen</li><li>voimavarojen antaminen</li></ul>

## 8.1. TOIMINNAN KULJETUS

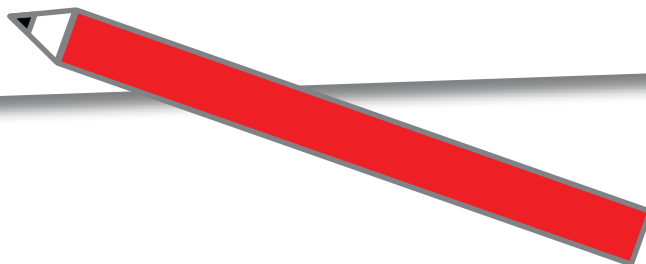
Nykymaailmassa yhdistyksen ja sen toiminnan ”kuljettamiseen” on tarjolla vaihtelevia malleja ja erilaisia linjauksia. Kuljettamisella tarkoitetaan yhdistyksen toimintatyyliä, eli sitä tapaa, miten hommat hoidetaan. Toimintatyylien valikointi perustuu niiden soveltuvuuteen ja tehokkuuteen. Koska tilanteet vaihtelevat, on hyvä jos varastossa on harjoiteltuna erilaisia toimintatyyliä. Joskus esimerkiksi nopea tyyli voi olla huonompi valinta kuin hitaampi menettely. Ja joskus taas päinvastoin.

Seuraavassa taulukossa esitellään kaksi kuljettamisen linjaa. Vaikka ne ovat kärjistettyjä, on yhdistyksessä hyvä tietää, mikä vaihtoehto miellyttää tai on käytössä.

NOPEA, KEVYTRAKENTEINEN	VERKKAINEN, MÄÄRÄMUOTOINEN
Ratkaisut tehdään sitä mukaa, kun niitä tulee eteen.	Toimintaa suunnitellaan ja ennakoidaan tulevaa.
Ratkaisuja voi tehdä kuka vain (tai vain tietty henkilö) tai milloin vain	Edellytetään ratkaisujen tuomista aina johtokuntaan.
Työnjakoa luodaan asioiden mukaan ja se vaihtelee jäsenten kykyjen ja kiinnostuksen kanssa.	Vastuualuejaosta päätetään vuosittain ja siitä pidetään kiinni.
Uudistaminen ei aina käynnisty suunnittelemalla, vaan esim. hetken mielijohteesta tai ulkoisen tilanteen niin vaatiessa	Täsmälliset ja sitovat suunnitelmat ovat varmoja ja järkeviä toimintoja. Uudistaminen aloitetaan tarkalla suunnitelmalla.
Uusia ideoita kokeillaan usein, vaikka joku epäonnistuu	Kokeileminen tuo epämääräisyyttä ja vie liikaa voimia.
Nopeat ratkaisut eivät aina mahdollista kaikkien osallistumista päätöksentekoon.	Jokaisen mielipide ja kysymys on yhtä tärkeä ja siksi niitä pyritään hankkimaan.
Muodolliset päätökset voidaan tehdä myöhemminkin, ne ovat sivuseikkoja.	Muotoseikat ja säännöt ovat tärkeitä ohjaamassa toimintaa. Sääntöjen noudattaminen turvaa demokratian
Työryhmä tuottaa itse ”käsikirjoituksensa” siitä, mitä tekee seuraavaksi.	Toimitaan etukäteen yhdessä sovittujen tehtävien tai yhteisten odotusten mukaan.

### TEHTÄVÄ 24

Lukekaa ääneen yhdistyksen sääntöjen tehtävä-pykälä. Keskustelkaa, miten omassa yhdistyksessänne erilaiset toiminnot painottuvat. Onko mahdollisesti joku olennainen tehtävä jäänyt viime aikoina kokonaan vaille huomiota? Mistä toiminnasta olette yhdistyksessänne erityisen ylpeitä?



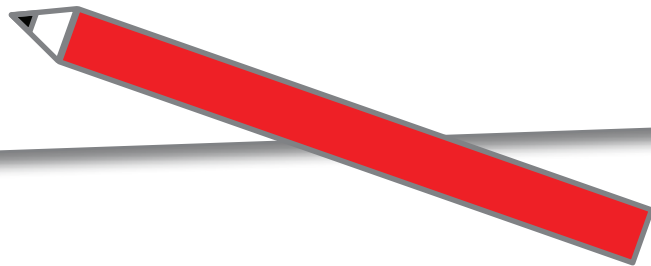
## TEHTÄVÄ 25

1. Keskustelkaa yhdistyksen näkökulmasta ruudukon tehtävistä, olisiko toimintaanne tarpeen ottaa vielä uusia toimintamuotoja? Vai olisiko päätettävä keskittymisestä joihinkin tärkeimpiin?
2. Mitkä toiminta-alat ovat kunnossa, mitkä taas edellyttävät parantamista?
3. Entä miten yhdistyksen toimintaan eri ruuduissa osallistutaan? Miksi juuri tämä toiminta koetaan tärkeäksi?

## TEHTÄVÄ 26

Yhdistyksen toiminnan arvioinnissa voi välillä olla paikallaan pysähtyä myös toimintatyylin tarkasteluun. Arvioikaa yhdistyksenne toimintatyyliä edellä esitetyn taulukon perusteella. Miltä näyttää?

- Keskustelkaa myös seuraavista toimintatyylin teemoista:
- Onko johtokunta tekijä vai edellytysten luoja?
  - Onko yhdistyksen työt jaettu ja toimiiko tehtävien kierto?
  - Miten kerätään palautetta toiminnasta?
  - Missä ideoidaan, miten ideoita viedään eteenpäin?



## 8.2. JOHTOKUNNAN TOIMINTA

Yhdistyslain mukaan yhdistyksellä on oltava johtoelin, eli hallitus, toimikunta tai johtokunta. Johtokunnan valitsee yhdistyksen kokous. Johtokunnan tehtävänä on yhdistyksen asioiden huolellinen hoitaminen ja edustaminen. Johtokunnan toimihenkilöistä yhdistyslaki mainitsee ainoastaan puheenjohtajan. Varsin yleistä on, että yhdistyksen omat säännöt nimeävät muitakin toimihenkilöitä, kuten varapuheenjohtajan, sihteerin ja taloudenhoitajan. Näiden lisäksi on yhdistyksissä tapana nimetä vielä muitakin vastuuhenkilöitä, mm. opinto-, tiedotus-, jäsen- ja matkavastaa. Vaikka jokaisella valitulla on oma tehtäväkuvansa, tekee johtokunta päätökset yhteisesti ja vastaa niistä kokonaisuudessaan.

Yhdistyksissä tehtävillä on ikävä taipumus kasautua johtokunnalle ja johtokunnassa taas niillä on taipumus kasautua muutamalle ihmiselle. Näin ei toki tarvitse olla. On selvää, etteivät kaikki yhdistyksen jäsenet voi kuulua johtokuntaan. Sen vuoksi kannattaa kehitellä sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat jäsenten aidon osallistumisen muulloinkin kuin vain sääntömääräisissä kokouksissa.

Johtokunnan työskentelyssä ei voi kyllin korostaa sen yhteisvastuullista luonnetta. Työ sujuu sitä paremmin, mitä useampi johtokunnan jäsen osallistuu asioiden valmisteluun ja tehtävien suorittamiseen. Yhdistyslakikin tarkastelee johtokuntaa kollektiivina, joka kantaa yhteisesti vastuun yhdistyksen asioiden hoidosta.

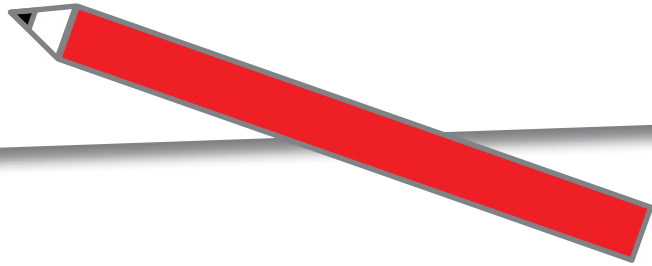
Jos yhdistyksen ja johtokunnan toiminta tarjoaa riittävästi osallistumisen ja aikaansaamisen kokemuksia, se on palkitsevaa, antaa iloa ja innostaa jatkamaan. Aika ajoin on hyödyllistä tarkastella yhdistyksen tehtävien organisointia, vastuutehtävien ja -alueiden jakoa sekä erilaisten toimintaryhmien tarpeellisuutta. Tässä tarkastelussa kannattaa pitää mielessä seuraavat asiat:

1. Työnjako on osaltaan jäsenten motivointia, sillä toiminta sitouttaa heitä yhdistyksen toimintaan kahdesta syystä:
  - Ihmisten omaa tietotaitoa voidaan soveltaa yhdistyksen erilaisissa tehtävissä.
  - Järjestön jäsen, jolla ei ole tehtävää, ei voi tuntea kuuluvansa mihinkään sen pienryhmistä tai toimista. Juuri yhdessä aikaansaatu toiminta vetää mukaansa.
2. Toimiva työnjako mahdollistaa myös erilaisten jäsenresurssien etsimisen, löytämisen ja niiden käytön. Meillä on jokaisella erilaisia osaamisalueita, joiden saaminen käyttöön antaa yhdistyksen toiminnalle uutta ulottuvuutta. Jäsenet ovat järjestön voimavaroja, joille kaikille tulisi löytyä käyttöä.

## TEHTÄVÄ 27

Tarkistakaa johtokunnan työnjako. Millaisia tehtäväkuvia rakentaisitte yhdistyksen toimintasuunnitelman tiedoilla? Puuttuuko joitain tehtäväkuvia, onko kaikilla johtokunnan jäsenillä oma tehtävä?

Puhutaanko yhdistyksen toiminnan työnjaosta vain johtokunnan jäsenten kesken? Vastaako johtokunta kaikesta toiminnan järjestämisestä vai onko järjestämisvastuuta jaettu johtokunnan ulkopuolelle? Missä vaiheessa johtokunnan osallistumista toiminnan järjestämiseen erityisesti tarvitaan?



Opintoaineiston tämän luvun sekä aikaisempien lukujen keskeisimmät asiat voi tiivistää seuraavasti:



## HYVÄN TOIMINNAN TUNNUSPIIRTEITÄ

- selkeä toiminta-ajatus ja arvopohja
- niihin perustuva toiminnan päämäärätietoisuus
- jäsensuuntautuneisuus
- yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys
- jäsenten osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen
- jatkuva oppiminen ja toiminnan kehittäminen
- yhteistyötahojen ja kumppanuuksien vahvistaminen
- näkyvyys ja vaikuttavuus

# 9. HYVÄ KOKOUS – HYVIÄ TULOKSIA

Kokoukset kuuluvat olennaisena osana yhdistystoimintaan. Säännöt yleensä edellyttävät, että vuosittain järjestetään kaksi niin sanottua sääntömääräistä kokousta. Näiden lisäksi voidaan järjestää useampia jäsenkokouksia ja johtokunnalla tai toimikunnalla on luonnollisesti omat kokouksensa. Yhdistyksissä ylintä päätäntävaltaa käyttävät yhdistyksen jäsenet kokoontuessaan yhdistyksen kokoukseen. Kokousten syvimpänä tarkoituksena onkin mahdollistaa jäsendemokratian toteutuminen.

Onnistunut kokous on demokraattinen keskustelu- ja päätöksentekotilaisuus, jossa osallistujat voivat vapaasti ilmaista mielipiteensä ja jossa jokaisen ääni on samanarvoinen. Yhdistyslakiin ja sääntöihin on kirjattu kokouksessa käytettäviä menettelytapoja, joiden tarkoituksena on turvata osallistujille mahdollisimman tasapuoliset oikeudet ja vaikutusmahdollisuudet ja varmistaa siten demokratian toteutuminen päätöksenteossa. Näitä kokouksen päätöksentekoa ohjaavia menettelytapoja ja sääntöjä kutsutaan kokoustekniikaksi.

## 9.1. KOKOUKSEN TARKOITUS

Kokouksella tulee aina olla selkeä tavoite sekä suunnitelma asioiden käsittelemiseksi. Esityslista on syytä toimittaa etukäteen, jotta osallistujat tietävät valmistautua käsiteltäviin asioihin. Mukaan voi panna myös johonkin yksittäiseen asiaan tai kohtaan liittyvän kysymyksen, jota pyydetään miettimään.

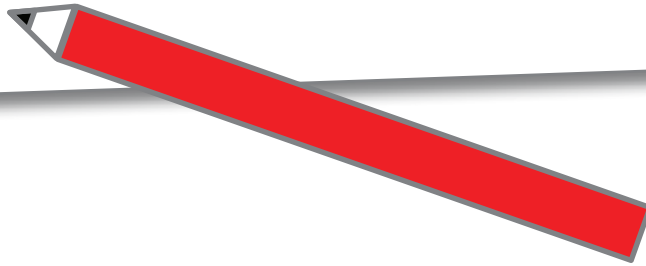
Kokouksen tai sen osan tarkoitus on syytä täsmentää. Miksi kokous pidetään? Miksi tämä asia on esityslistalla? Kokouksella voi olla esimerkiksi seuraavanlaisia tavoitteita:

- tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu ja ideointi
- johdon/edustajien evästys
- uuden tiedon välittäminen
- resurssien hankkimiskeinojen ideointi ja valinta
- työnjaosta päättäminen
- työskentelyn tai toiminnan arviointi
- tulosten juhlistaminen
- yhdessäolo ja viihtyminen.

Kokouksen onnistumista auttaa, jos osallistujat ovat tietoisia kokouksen päätarkoituksesta. Yleensä esityslistalla on yksi tai kaksi asiaa, jotka nousevat ylitse muiden. Näiden osalta tarkoituksen voi muotoilla jopa fläppitaululle näkyviin, tyyliin: ”Kenellä on aikaa ja kykyä tiedottajaksi?” tai ”Miten turvaamme mahdollisimman suuren osallistujamäärän laskiaistapahtumaan?”.

## TEHTÄVÄ 28

Tarkastelkaa viime kokouksienne esityslistoja ja pöytäkirjoja ja eritelkää, mitkä ovat olleet kokouksienne tavoitteita. Miksi asiat ovat päässeet esityslistalle? Mitä niiden käsittelyllä on tavoiteltu? Vastaaatko pöytäkirjan kirjaukset näiden tavoitteiden saavuttamista?



## 9.2. MILLAINEN ON ONNISTUNUT KOKOUS?

Kokous onnistuu, kun kokoukselle asetetut tavoitteet saavutetaan, tehdään selkeät päätökset, joihin kokouksen osanottajat sitoutuvat, ja sovitaan riittävän yksityiskohtaisesti päätösten toimeenpanosta. Kokouksen onnistumista voidaan arvioida myös sen perusteella, millaisissa tunnelmissa ihmiset kokouksesta lähtevät. Tavoitteena on, että itse kukin voisi ainakin ajatuksissaan sanoa, olipa hyvä kokous! Tällainen tunne kertoo yleensä siitä, että ihminen on kokenut voineensa vaikuttaa asioihin ja että häntä on kuunneltu. Ja saahan kokouksissa olla hauskaakin!

Hyvä puheenjohtaja tietää ja muistaa, että tehokas asioiden käsittely ja viihtyisä ilmapiiri eivät sulje pois toisiaan, pikemminkin ne tukevat toisiaan. Mutta kokous ei ole pelkästään puheenjohtajan taitojen ja tekniikan varassa. Jokainen osallistuja voi kantaa omalta osaltaan vastuuta kokouksen onnistumisesta. Kokousasioihin voi tutustua etukäteen, kokouksessa kannattaa ottaa aktiivisesti osaa keskusteluun, kertoa omat mielipiteensä asioista sekä kuunnella kiinnostuneena muiden kantoja. Tavattoman tärkeää on, että jokainen osallistuja haluaa myös vaikuttaa myönteisesti kokouksen ilmapiiriin, sen voi tehdä mm. huumorilla, ystävällisellä suhtautumisella ja arvostavalla asenteella.

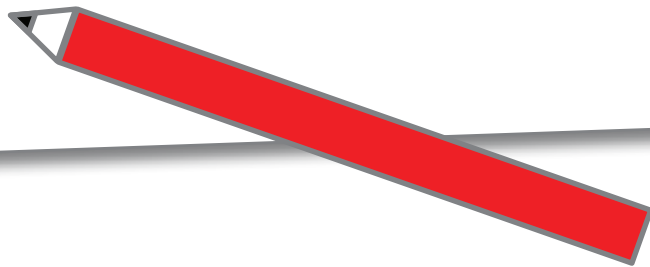
Kokouksen onnistumiseen voi vaikuttaa myös monilla käytännön järjestelyillä, kuten tuolien ja pöytien asettelulla sekä kokoustilan koristelulla. Etukäteen lähetettävä kokouskutsukin voi olla ”toisenlainen”. Vaihdelkaa rohkeasti kokouksessa käytettäviä menetelmiä: antakaa etukäteen luettavaksi, käyttäkää parityötä tai kiertävää puheenvuoroa, kirjoittakaa näkyviin jne. Tärkeää myös on, että uudet kokouksen tulijat perehdytetään kokouskiemuroihin. Kokoustekniikan kieli ja käytettävät termit kun ovat lähes mahdottomia uuden ihmisen ymmärtää.



## TEHTÄVÄ 29

Kirjatkaa seuraavan kokouksenne esityslistaan toiseksi viimeiseksi kohdaksi, eli ennen kokouksen lopettamista, "Kokouksen arviointi".

Pohtikaa siinä mm. seuraavia asioita: mitkä olivat kokouksen tavoitteet, saavutettiinko ne, kuka teki esitykset ja päätökset, miten puheenvuorot jakautuivat, olivatko kaikki mukana ideoinnassa ja vaikuttamassa päätöksiin. Pohtikaa myös, millainen oli kokouksen ilmapiiri, oliko helppo osallistua keskusteluun, miten kokouksen ennakkovalmistelut oli tehty, olivatko osallistujat valmistautuneet asioiden käsittelyyn.



### 9.3. OSALLISTAVAT KOKOUSHENNETELMÄT

Kokouksen esityslistalla on usein erityyppistä käsittelyä vaativia asioita. On kohtia, joissa todetaan, ilmoitetaan, evästetään tai tehdään napakka päätös selkeästä asiasta. Joskus taas listalla on asioita, jotka edellyttävät suunnittelua, ideointia, kehittämistä. Tavallista kuitenkin on, että hyvinkin erityyppiset asiat käsitellään kokouksissa samalla tavalla. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla!

Monet asiat sujuvat kokouksessa varsin mallikkaasti perinteisellä menetelmällä: asian esittely, yhteinen keskustelu ja päätös. Ideointimenetelmien hyödyntäminen ja erilaiset osallistavat menetelmät ovat puolestaan paikallaan, kun etsitään uusia ideoita tai kehitetään toimintaa.

Osallistuvat kokousmenetelmät antavat mahdollisuuden tuoda vaihtelua muiden mahdollisuuteen seurata kokouksen kulkua ja asioiden etenemistä. Sihteeri tai puheenjohtaja voi esimerkiksi hyödyntää fläppitaulua kokoamalla kokouksessa esille tulleita ideoita ja ajatuksia. Näin kenenkään ei tarvitse niitä toistaa, ne pysyvät paremmin muistissa ja niitä voi suoraan joko kommentoida tai pyytää tarkemmin perustelemaan.

Uudenlaiseen kokouskulttuuriin kuuluvia menetelmiä ovat muun muassa kuulumiskierrokset, ideariihet ja erilaiset pienryhmätyöskentelyn muodot. Kokeilkaapa kokouksissanne joskus esimerkiksi seuraavia menetelmiä: porinaryhmä ja aivoriihi.

## Porinaryhmä keskustelun herättäjänä

Kokouksessa porinaryhmiä voi esimerkiksi käyttää, kun ideoidaan toritapahtumaa, suunnitellaan jäsenhankintakampanjaa tai mietitään aloitteita edustajakokoukselle. Porinaryhmän voi muodostaa 2–6 ihmistä, jotka istuvat lähekkäin ja joiden on helppo keskustella toistensa kanssa.

Keskusteluaika ryhmissä on yleensä 5–10 minuuttia. Porinaryhmässä keskeistä on se, että jokainen osallistuja voi olla aktiivinen ja miettiä sekä esittää omia ajatuksiaan. Ryhmissä sovitaan, kuka esittelee porinaryhmän ajatukset kaikille. Esiin tuodut asiat käsitellään yhteisesti koko ryhmän kanssa, niitä voi kommentoida ja niistä voi kysellä. Lopuksi puheenjohtaja tekee yhteenvedon keskustelusta sekä sen pohjalta mahdolliset päätösesitykset.

## Aivoriihellä ideointia

Aivoriihen tavoitteena on päästä kriitikittömään ”ideointihuumaan”, jolloin eri näkökulmat ja kokemukset saadaan hyödynnettyä. Vetäjä huolehtii hyvästä ideointi-ilmapiiiristä varmistamalla, että kaikki osallistuvat ja että kritiikkiä ei esitetä. Vetäjä esittää ongelman ja hän voi itse aluksi esittää muutaman pätkähullun ajatuksen, jotta osallistujat ymmärtäisivät, mistä on kysymys. Tässä menetelmässä määrä tuottaa laatua.

Ideoiden tuottaminen tapahtuu nopeasti, ja ne kaikki kirjoitetaan heti näkyviin. Kirjureita voi olla ainakin kaksi. Aivoriihen voi toteuttaa myös kirjallisesti. Aluksi jokainen keksii ja kirjaa ylös esimerkiksi viiden minuutin ajan ratkaisuideoita annettuun ongelmaan. Sen jälkeen paperit pannaan kiertämään, jolloin seuraavat voivat kommentoida tai edelleen kehittää esitettyjä asioita. Ideoinnin jälkeen valitaan (esimerkiksi äänestämällä) parhaat ideat jatkotyöstämistä varten.

# 10. TIEDOTTAMINEN YHDISTYKSESSÄ JA YHDISTYKSESTÄ

Viestintä on tärkeä osa yhdistyksen toimintaa. Toimiva sisäinen viestintä on avoimen ja tasa-arvoisen yhdistystoiminnan edellytys. Sisäiseen viestintään liittyy se, miten yhdistyksen eri toimijat kertovat toiminnasta, päätöksistä ja osallistumisen mahdollisuuksista jäsenille ja aktiiveille ja miten jäsenten viestit ja palaute otetaan vastaan. Ulkoiseen viestintään liittyvät ne keinot ja kanavat, joilla yhdistys kertoo toiminnastaan ulkopuoliselle maailmalle, saa näkyvyyttä asialleen ja toiminnalleen sekä löytää uusia ihmisiä mukaan toimintaansa. Kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi potentiaaliset jäsenet ja tukijat, keskusjärjestö, eri vaikuttajatahot ja muut paikalliset toimijat.

Tiedottaminen on yksisuuntaista tiedon jakamista tai välittämistä, viestintään liittyy vastavuoroisuus ja palaute. Osiossa ”Yhdistystoiminta on yhdessä tekemistä” esiteltiin viestinnän perusmalli ja käsiteltiin kuuntelemista, puhumista ja sanatonta viestintää. Tässä osiossa esitellään lyhyesti sisäisen tiedotuksen keskeiset asiat ja painotetaan ulkoisen tiedotuksen asioita, sen kanavia ja keinoja.

## 10.1. SISÄINEN TIEDOTUS

Sisäisellä tiedottamisella ja viestinnällä huolehditaan tiedonkulusta yhdistyksen eri toimijoiden välillä. Hyvä sisäinen viestintä on ajantasaista, vuorovaikutteista ja innostaa mukaan toimimaan ja vaikuttamaan.

Aktiivisesti tiedottava yhdistys on aloitteellinen ja ennakoiva. Se kertoo jäsenilleen mitä on tapahtumassa ja mitä tapahtuu juuri nyt. Yhdistys kertoo toiminnastaan kaikille jäsenilleen avoimesti ja tasa-arvoisesti. Aktiivisesti tiedottava yhdistys myös varmistaa parhaan mahdollisen osanoton tapahtumiinsa ja kokouksiinsa.

Yhdistyksessä on syytä miettiä huolella, mistä kaikesta yhdistyksen sisällä tiedotetaan ja mitä kanavia pitkin. Tulevasta toiminnasta ja tapahtumista on hyvä tiedottaa hyvissä ajoin ja muistuttaa niistä vielä lähempänä. Tehdyistä päätöksistä on hyvä tiedottaa mahdollisimman pian niiden tekemisestä. Sisäiseen tiedotukseen voi käyttää samanaikaisesti useaa eri viestintäkanavaa: toiset jäsenet tavoittaa paremmin sähköpostilla, toiset Facebookista.

Sosiaalinen media tarjoaa sisäiselle viestinnälle hyviä alustoja. Jäsenille voi perustaa vaikkapa suljetun tai avoimen Facebook-ryhmän. Tärkeimmistä tapahtumista ja kokouksista kannattaa tehdä Facebook-tapahtumat. Rajatumman joukon, kuten esimerkiksi yhdistyksen hallituksen, sisäiseen viestintään sopii erinomaisesti WhatsApp-ryhmä tai jokin muu viestiapplikaatio, mikäli kaikki käyttävät älypuhelinia.

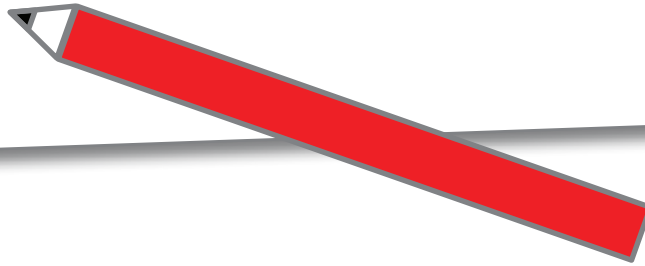
Myös sähköpostilista on hyvä sisäisen tiedottamisen väline. Listalla kannattaa lähinnä tiedottaa tulevasta toiminnasta ja ohjata mahdollinen keskustelu vaikkapa Facebook-ryhmään. Yhdistykselle saa luotua sähköpostilistan ilmaiseksi esimerkiksi Google Groups -palvelussa. Ajan tasalla ovat verkkosivut ovat ulkoisen viestinnän lisäksi myös keskeinen sisäisen viestinnän väline. Ajantasainen toimintakalenteri verkkosivuilla pitää tietoa etsivät jäsenet ajan tasalla.

Keskeisimmät kuulumiset voi lähettää jäsenille myös esimerkiksi uutiskirjeessä tai jäsenlehdessä. Sähköpostilla lähetettäviä uutiskirjeitä saa luotua ilmaiseksi tai edullisesti esimerkiksi MailChimp-palvelulla.

## TEHTÄVÄ 30

Miellikää ja kirjatkaa, mistä toiminnostanne pitäisi tiedottaa yhdistyksen sisäisesti. Kenelle niistä pitää tiedottaa? Mitkä olisivat sopivia tapoja ja kanavia tiedottaa eri asioista, ja milloin näistä asioista tulisi tiedottaa? Kuka on vastuussa tiedotuksesta?

Osiossa Yhdistyksen toiminta on esitelty toimintamuotojen jaottelumalli. Voitte käyttää sitä pohjana, kun pohditte sisäistä tiedotusta.



## 10.2. ULKOINEN TIEDOTUS

Aktiivisesti tiedottava yhdistys haluaa kertoa toiminnastaan ulospäin, vaikuttaa asioihin ja saada uusia jäseniä, tukijoita ja aktiiveja. Ulkoisen tiedotuksen avulla yhdistys saa näkyvyyttä, tekee toimintansa tuloksia tunnetuksi ja innostaa mukaan uusia ihmisiä.

Ulkoista tiedotusta ovat esimerkiksi:

- verkkosivut
- sosiaalisen median kanavat
- tiedotteet
- tiedotustilaisuudet, avoimet ovet
- mielipidekirjoitukset
- lehti-ilmoitukset
- esitteet
- suora yhteydenpito, tapaamiset.

Keskeisimmät ulkoisen tiedottamisen ja viestinnän kanavat ovat yhdistyksen verkkosivut ja sosiaalisen median kanavat (esim. Facebook-sivu, Twitter- ja Instagram-tilit). Verkkosivut antavat kuvan yhdistyksen luonteesta ja toiminnasta ja ajankohtaisista asioista. Sosiaalisen median kautta kiinnostuneet ihmiset voivat kytkeytyä mukaan seuraamaan yhdistyksen toimintaa.

Keskeinen osa ulkoista tiedottamista on myös yhdistyksen näkyminen perinteisessä mediassa. Aktiivisesti tiedottava yhdistys hankkii toiminnalleen medianäkyvyyttä lähettämällä tiedotteita, kirjoittamalla mielipidekirjoituksia ja kontaktoimalla toimittajia. Jos yhdistyksen tavoitteena on hankkia näkyvyyttä mediassa, kannattaa tämä tavoite ottaa huomioon jo toimintaa suunnitellessa. Minkälainen toimintamuoto herättää median kiinnostuksen?

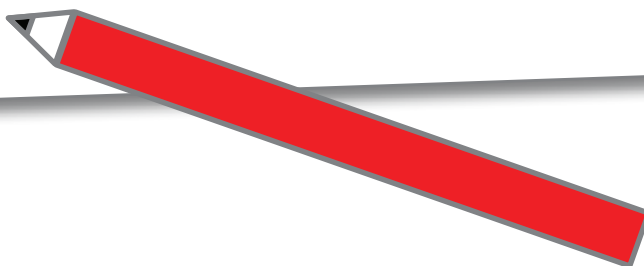
Ulkoista tiedottamista varten yhdistyksen on hyvä kerätä verkkosivuilleen tiivistettynä oleellinen tieto yhdistyksestä:

- mitä yhdistys tekee
- missä yhdistys toimii
- mitä yhdistys tarjoaa jäsenilleen ja muille kiinnostuneille
- kuka toiminnasta vastaa
- miten voi tulla mukaan, mitä seuraavaksi tapahtuu, miten yhdistystä voi tukea
- yhteystiedot.

Usein on parasta pitää verkkosivut yksinkertaisina, ettei niiden ajan tasalla pitämisestä tule ylimääräistä rasitetta. Innostuksen mukaan verkkosivuja voi täydentää vielä esimerkiksi yhdistyksen historialla, jäsenmäärällä ja -profiililla, saavutuksilla ja toiminnan esittelyllä, avainhenkilöiden esittelyillä tai ladattavilla logoilla ja pressikuvilla.

## TEHTÄVÄ 31

Kartoittakaa alueenne/paikkakuntanne tiedotusvälineet. Muistakaa myös verkkolehdet, paikallisradiot ja muut sähköiset välineet ja lehtien aluetoimitukset. Kootkaa tiedotusvälineet, niiden yhteystiedot ja aikataulut ja käytäkää niitä viestintätöiden tukena.



## TEHTÄVÄ 32

Laatkaa omalle yhdistyksellenne viestintäsuunnitelma. Määritelkää lyhyesti ainakin seuraavat asiat:

- viestinnän tavoitteet (sisäiset ja ulkoiset)
- kohderyhmät
- käytössä olevat resurssit (raha, vapaaehtoistyö)
- käytettävät viestintäkanavat
- vastuuhenkilöt ja työnjako
- viestintätoimien aikataulutus
- palautteen vastaanottaminen, viestinnän arviointi ja kehittäminen.

### 10.3. KOHDERYHMÄT KUNTOON

Kohderyhmäajattelussa pohditaan sitä, millainen viesti ja missä mediassa tavoittaa parhaiten halutun kohderyhmän ja tekee siihen toivotun vaikutuksen. Onko viesti tarkoitettu sisäiseen viestintään, myötämieliselle kannattajajoukolle vai suurelle yleisölle joukkotiedotusvälineiden kautta? Millä tavalla asia tulisi kertoa kullekin kohderyhmälle?

Saman asian voi kertoa monella eri tavalla vaikkapa nuorison suosimissa kuva- ja videopohjaisissa sosiaalisen median kanavissa tai sitten varttuneemmat tavoittavassa uutiskirjeessä. Kannattaa kuitenkin pitää mielessä, että paras viestintä on kanavasta riippumatta selkeää ja ytimekästä.

Yhdistyksen viestinnän selkeitä kohderyhmiä ovat esimerkiksi aktiivit, koko jäsenistö, kannattajat ja muut kiinnostuneet, yhteistyötahot sekä suuri yleisö. Eri kohderyhmät tavoitetaan usein eri välineillä: aktiivit ovat sähköpostilistalla, jäsenlehti tavoittaa jäsenet, kannattajat ovat sosiaalisessa mediassa ja joukkoviestimiin ollaan yhteydessä tiedottein ja juttuvinkein.

Viestinnän tyylin voi valita kohderyhmän mukaan. Aktiiveille voi käyttää myös sisäpiiritermejä ja lyhenteitä, jäsenistölle kannattaa taas avata asiat huolellisesti ja oikoa turhia mutkia. Sosiaalisessa mediassa olevat kannattajat ovat useimmiten myötämielisiä yhdistyksen tarkoitusperille, ja heitä voi innostaa positiivisilla viesteillä tai tukipyynnöillä. Joukkoviestimissä taas kannattaa varautua kritiikkiin ja punnita ja perustella asiansa huolella.

Millaisia kohderyhmiä sinun järjestösi viestinnällä on? Mitä kanavia pitkin kohderyhmät tavoitetaan?

## 10.4. SUUNNITELMALLISEEN VIESTINTÄÄN

Onnistunut viestintä on yhdistyksen tavoitteiden saavuttamiseksi usein erittäin tärkeää. Siksi sitä ei pitäisi tehdä vain silloin kun muistetaan, vaan järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Parasta olisi kirjoittaa asiat ylös viestintäsuunnitelmaksi. Siinä tulisi määritellä vaikkapa vain ranskalaisilla viivoilla, minkälaisia viestintätoimenpiteitä yhdistyksessä tehdään, kuka mistäkin tehtävästä on vastuussa ja miten tuloksia mitataan.

Suunnitelma voi olla jatkuvasti elävä: sitä voi aina korjata tai täydentää tarpeen tullen. Tehtävässä 33 on taulukko, johon merkitään yhdistyksen viestinnän vastuuta. Sen voi täytettynä vaikkapa laittaa viestintäsuunnitelman liitteeksi.

Mikäli yhdistyksellä ei ole erityistä strategiapaperia, voi viestintäsuunnitelmaan kirjata viestinnän tueksi myös keskeisiä asioita järjestöstä ja sen viestinnästä. Näitä ovat esimerkiksi ydinviestit:

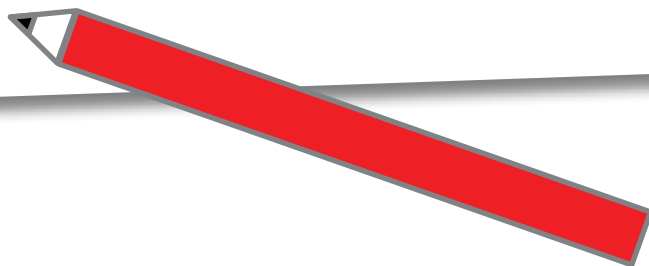
- Miksi yhdistys on olemassa ja mikä jäseniä yhdistää?
- Mitkä ovat yhdistyksen tavoitteet? Millä keinoilla se niitä edistää?
- Minkälaisen tarinan yhdistys haluaa kertoa itsestään jäsenilleen ja ulkopuoliselle maailmalle?

Samalla voi kirjata ylös yhdistyksen viestinnän perusasioita:

- Kenelle kaikille yhdistys haluaa kertoa toiminnastaan ja näkemyksistään ja miksi?
- Millaisena haluamme yhdistyksemme nähtävän?
- Miten yhdistys kertoo toiminnastaan ja näkemyksistään eri kohderyhmille?
- Miten viestinnän onnistumista mitataan tai miten siitä kerätään palautetta?

### TEHTÄVÄ 33

Pohtikaa tarkemmin yhdistyksenne tiedotusta ja sen työnjakoa. Voitte esimerkiksi miettiä, kuka on vastuussa seuraavan sivun taulukossa listatuista asioista. Täytetyn taulukon voitte vaikka sijoittaa tehtävässä 32 laaditun viestintäsuunnitelman liitteeksi.



	<b>Sosiaalinen media ja sähköpostilista</b>	<b>Teemme jo</b>	<b>Harkintaan</b>	<b>Vastuuhenkilö(t)</b>
<b>Sisäinen tiedottaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sähköpostilistan hallinnoiminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>jäsentyhteisöjen ylläpito ja moderointi (esim. Facebook-/WhatsApp-ryhmät)</li> </ul>			
	<b>Uutis- tai jäsenkirjeen tai jäsenlehden teko</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>sisältösuunnitelman tekeminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>tekstin ja artikkelien tekeminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ulkoasun ja kuvien tuottaminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>uutiskirjetyökalun hallinnointi ja kirjeen lähettäminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>jäsenkirjeen/lehden monistus tai painatus</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>jäsenkirjeen/lehden postitus</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>osoiterekisterien ylläpito</li> </ul>			
	<b>Kokoukset</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kokouskutsu ja asialista</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kutsujen lähettäminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>sihteerin tehtävät, pöytäkirja</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kokouksen jälkeinen tiedotus</li> </ul>			
	<b>Tilaisuudet, koulutukset, matkat ym.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>suunnittelu</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedottaminen ja kutsut</li> </ul>				
<b>Ulkoinen tiedottaminen</b>	<b>Verkkosivut</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>toimitusvastuu, ajantasaisuudesta huolehtiminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>uutisten ja uusien tekstien kirjoittaminen ja toimittaminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ulkoasun suunnittelu</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>sivujen tekninen ylläpito</li> </ul>			
	<b>Sosiaalinen media</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>sisältöjen tuottaminen, uutisten ja tapahtumien jakaminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kanavien ylläpito, keskustelun käyminen</li> </ul>			
	<b>Tiedottaminen</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedotteen laatiminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedotteen hyväksyminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>tiedotteen lähettäminen</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>medialistan ylläpito</li> </ul>			
<b>Muu näkyvyys</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>osallistuminen julkiseen keskusteluun: mielipidekirjoitukset, asiantuntijatekstit</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>jäsenhankinta</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>kampanjatyö</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>yhteistyö muiden toimijoiden kanssa</li> </ul>				



# 11. HANKE

Hanketyöskentely on yhdistykselle hyvä työtapa, kun

- haetaan uutta tapaa toimia
- on riittävän iso asiakokonaisuus
- toiminta ei sovellu normaaliin työnjakoon
- toiminta on irti perinteisestä organisaatiosta
- tarvitaan erityisvaltuuksia
- tavoite, resurssit ja aika sovittavissa.

”Hanke (projekti) perustetaan määrääjäksi toteuttamaan tiettyä ennalta suunniteltua konkreettista tehtävää eli tuottamaan tulos annettujen resurssien pohjalta.”

Hanke on ajallisesti, taloudellisesti ja asiasisällöltään rajattu tehtäväkokonaisuus, jota varten on perustettu erityinen organisaatio. Hanke on kertaluontoinen, ajallisesti rajattu työsuoritus, jolla on resurssipuitteet ja tehtävä. Hankkeeksi kutsutaan nykyisin hyvin eri-tyyppisiä hankkeita.

Hanke on sopivin toimintamuoto silloin, kun työskentely vaatii kohtalaisen pitkän ajan, sekä silloin kun työskentely on ”riittävän” suurta.

## 11.1. HANKKEEN VAIHEET

Hankkeen elinkaari on jakautuu neljään eri vaiheeseen; aloittamiseen, suunnitteluun, toimeenpanoon ja lopettamiseen. Eriteltynä vaiheet ovat seuraavat vaiheet:

1. Aiheen valitseminen ja hankkeen peruskysymyksiin vastaaminen
2. Päätöksen tekeminen siitä, kannattaako suunnittelua jatkaa
3. Lisätietojen keruu ja alustava hankkeen arviointi (mm. riskit)
4. Esisuunnitelman tai hankeluonnoksen tekeminen
5. Varsinaisen hankesuunnitelman kirjoittaminen
6. Toteutettavuuden arvioiminen
7. Lopullisen päätöksen tekeminen hankkeen aloittamisesta
8. Hankkeen toteuttaminen ja etenemisen jatkuva arvioiminen
9. Hankkeen päättäminen ja arvioiminen kokonaisuutena

Käytännössä monet vaiheet ovat päällekkäisiä. Joihinkin vaiheisiin panostetaan enemmän kuin toisiin: alkuvaiheen suunnittelulle ja jatkuvalle arvioinnille kannattaa uhrata aikaa.

## 11.2. HANKESUUNNITELMA

Jokaisesta hankkeesta – pienestäkin – kannattaa aina tehdä kirjallinen hankesuunnitelma. Yksinkertaisimmillaan se voi olla taulukon muodossa (ks. esim. toimenpidetaulukko), mutta mieluummin se kannattaa kirjoittaa auki hankesuunnitelmaksi. Kirjoittaminen ”pakottaa” vastaamaan moniin kysymyksiin, joiden selvittäminen on tärkeää hankkeen onnistumisen kannalta.

### HANKKEEN KRITEERIT

- selkeät tavoitteet
- kertaluontoinen ja ajallisesti rajattu
- kokonaisuus, joka suunnitellaan ja jonka etenemistä seurataan
- aikataulu ja selkeä organisaatio (= vastuunjako)
- eroaa yhdistyksen ”arkitoiminnasta” yleensä siten, että se on määräaikainen ja siihen panostetaan erityisesti.

### HYVÄ HANKESUUNNITELMA

- hankkeen tausta: muutostarve, taustatiedot
- hankkeen tavoitteet: selkeän kohderyhmän tarpeet, kohderyhmä mukana suunnittelussa, tavoitteet selkeitä ja mitattavissa, toiminnallisia ja/tai tulostavoitteita, tavoitetila kuvataan, osallistujat sitoutuneita
- hankkeen rajaus: liittyminen ympäristöön ja muihin projekteihin, resurssit/voimavarat, miten auttaa asiakasta ja organisaatiota
- hankkeen vaiheistus ja ajoitus: ohjaus- ja tarkistuspisteet; väliarviointi; hanketaso/vaihetaso/tehtävätasot; resurssivaraus perustuu työmääräarviointiin; tarkoituksenmukainen tarkkuus, pelivaraakin; aikataulut
- hankkeen hallinta ja dokumentaatio: menettelyn kuvaus; hankekansio
- henkilöstöresurssit ja organisaatio: roolit, tehtävät, vastuut, valtuudet; selkeä työnjako toimijoiden välillä; ohjausryhmässä mukana keskeiset yhteistyötahot
- kustannukset (tulo- ja menoarviointi): tarkoituksenmukainen luokitus; säännöksiin ja ohjeisiin huomioinnin ottaminen
- ohjaus ja seuranta: organisoituminen, viestintä/tiedotus, seurantatavat, raportointi, laadunvarmistus; hankkeen suunnittelu, seuranta ja arviointi jatkuvaa
- hankkeen päättäminen ja arviointi: toteutuneet tulokset suhteessa suunnitelmiin; palaute, arviointi, opetukset ja kokemukset; kustannusanalyysi; raportointi ja hankeorganisaation purkaminen; jatko

## 11.3. HANKKEEN ORGANISOINTI

Hyvän suunnittelun jälkeen hankkeessa siirrytään toimintaan. Tavoitteiden määrittelyä seuraa niiden konkretisointi toimenpiteiksi. Hankkeen tavoitteet siis muutetaan arjen toiminnaksi. Toiminta toteutetaan sovitulla työnjaolla: hankkeen eri toiminnoille on määritelty vastuuhenkilönsä ja tekijänsä.

Lisäksi hyvällä hankkeella on ohjausryhmä, jonka jäsenet ovat sitoutuneet hankkeen läpivientiin. Ohjausryhmän jäsenet tuovat erilaisia ideoita ja asiantuntijuutta hankkeen toteuttamiseksi.

## 11.4. HANKKEEN DOKUMENTOINTI

Hankkeen dokumentointi on tärkeä osa hanketta. Kaikki oppi ja kokemus on arvokasta. Hankkeesta voi pitää esimerkiksi työ- ja tapahtumapäiväkirjaa. Aineistoa loppuraportointia varten voidaan kerätä hankkeen kuluessa monista eri lähteistä, joita syntyy hankkeen aikana. Näitä ovat mm. hankesuunnitelma, hankkeen työohjelma tai toimintasuunnitelma, hankeraportit, kokousmuistiot, valokuvat, lehtiartikkelit tai hankkeessa tuotettu muu materiaali (julkaisut, esitteet, tiedotteet jne). Kun loppuraporttia kirjoittaa jo hankkeen aikana, sen laatiminen ei ole ylivoimainen työ.

## 11.5. HANKKEEN ARVIOINTI

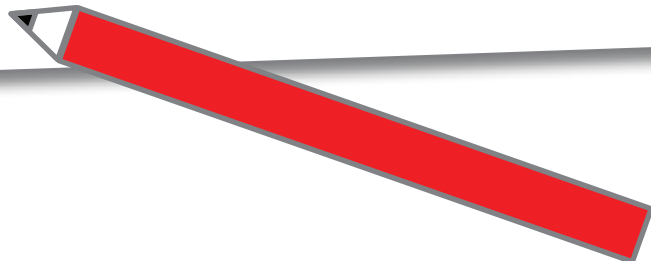
Hyödyllisin arviointi on itsearviointi. Sen tekevät hankkeen toteuttajat. Se tukee toiminnan kehittämistä ryhmän tarpeiden mukaan. Tuloksekas itsearviointi vaatii hankkeen toimintaa koskevien havaintojen dokumentointia, palautetiedon hankkimista ynnä muiden aineistojen tuottamista. Muun muassa väliraportointi ja kokouksien kulkua hyvin kuvaavat pöytäkirjat ovat hyviä välineitä.

### TEHTÄVÄ 34

Keskustelkaa, millaisia asioita yhdistyksenne voisi tai kannattaisi tehdä hankkeena?

### TEHTÄVÄ 35

Miettikää, miten organisoisitte hankkeen. Kokeilkaa hankesuunnitelman tekemistä edellä olleen muistilistan avulla.



# 12. YHDISTYKSEN TOIMINNAN ARVIOINTI

Arvioimalla toimintaansa ja toimintaympäristöään yhdistys oppii ja voi kehittää toimintaansa määrätietoisesti. Arviointi onkin yhdistyksen toiminnan kehittämisen avain. Olipa kyseessä pitkän aikavälin strateginen suunnitelma, vuosittainen toimintasuunnitelma tai kehittämishanke, yhdistyksessä tulee arvioida

- teemmekö oikeita asioita, saavutammeko tavoitteemme
- kuinka hyvä tulos mielestämme on
- teemmekö asioita oikealla tavalla, miten toimimme
- missä teemme virheitä
- mitä parannamme jatkossa ja miten sen teemme

## 12.1. VÄLINEET ARVIOINTIIN

Arviointiin tarvitaan välineitä. Yhdistyksellä on oltava mittareita, joiden avulla voidaan todeta, tehdäänkö asioita oikein ja saavutetaanko tavoitteet.

Mittareiden avulla pyritään kuvaamaan toimintaa asianmukaisesti ja totuudellisesti. Hyvien mittareiden rakentaminen tai määrittely on arvioinnin kannalta keskeinen seikka. Tästä syystä mittareihin, niiden valintaan ja määrittelyyn pitää kiinnittää erityistä huomiota. Mittareiden laatimiseen uhrattu aika ja vaiva maksaa itsensä aina takaisin monin verroin.

Järjestelmällisen arvioinnin kohteita voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- voimavarat, panokset: millä resursseilla ja voimavaroilla olemme toimineet
- tavoitteet: millaiset tavoitteet asetimme
- tuotokset: mitä olemme tuottaneet, ”mitä on jäänyt käteen”
- tulokset: saavutimmeko tavoitteemme, entä jotain muuta
- tehokkuus: missä suhteessa tuotokset ja tulokset ovat voimavaroihimme
- vaikuttavuus: millaisia pidemmän aikavälin pysyviä muutoksia olemme saaneet aikaan
- asianmukaisuus: teimmekö oikeita asioita, oliko tämä mielekästä.

Mittarit voivat olla numeroita, tilastoja, kielellisiä kuvauksia jne. Arvioinnissa voi käyttää sekä laadullisia (sanallisia) että määrällisiä (numeerisia) mittareita. Määrällisiä mittareita voivat olla esimerkiksi euromäärä, jäsenten lukumäärä, yhdistyksen mainintojen lukumäärä lehdissä, yhteistyökumppanien tai tapahtumien lukumäärä. Laadulliset mittarit voivat olla esimerkiksi palautetta ja kuvailevia arvioita: jäsenkyselyitä, kokouksien arviointikeskusteluita, epävirallista palautetta.

## TEHTÄVÄ 36

Pohtikaa yhdessä, miten tällä hetkellä arvioitte toimintaanne. Millaisin välinein teette arviointia? Onko arviointitavassanne jotain kehitettävää? Kirjatkaa.

## TEHTÄVÄ 37

Miettikää arviointitavat ja -välineet jollekin suunnitelmallenne: strategiselle suunnitelmalle, vuosittaiselle toimintasuunnitelmalle, kehittämishankkeelle tai jollakin toimintanne osalle.



ARVIOINNIN KOHDE	MITTARIT	MIKÄ TOIMI	MISSÄ PARANNETTAVAA
Voimavarat			
Tavoitteet			
Tuotokset			
Tulokset			
Tehokkuus			
Vaikuttavuus			
Asianmukaisuus			

## 12.2. ARVIOINNIN TAVAT JA AJANKOHTA

Arviointia tehdään kolmessa vaiheessa:

- alussa: nykytilan kartoitus, painopisteiden ja kehittämiskohteiden valinta
- matkan varrella: väliarviointi suunnitelman puolivälissä, ja strategisessa suunnittelussa vuosittain
- lopussa: strategisen suunnitelman, vuosittaisen toimintasuunnitelman tai hankkeen loppumetreillä.

Hyvin tehty suunnitelma sisältää jo arvioinnin kohteet ja nykytilan, lähtötason määrittelyn. Lisäksi suunnitelmaan on hyvä kirjata mittarit, eli se, mistä muutos nähdään. Arvioinnissa tarkistetaan, miten suunnitelmaan kirjatut tavoitteet ja toimenpiteet ovat onnistuneet. Arviointia voi tehdä myös yhdistyksen toiminnan jäsenyyksen avulla: miten hyvin olemme toimineet jäsenoiminnan, yhteistoiminnan ja vaikuttamisen saralla (ks. osio 8).

Arvioinnin ei aina tarvitse olla hyvin virallista: usein tärkeää arviointia voidaan tehdä pitkin matkaa epämuodollisissa keskusteluissa. Arviointia voidaan tehdä itsenäisesti ja parityönä. Omia oivalluksia ja näkökulmia voi ensin pohtia itsenäisesti, minkä jälkeen kokemuksista ja ajatuksista kerrotaan parille. Parin tehtävänä on esittää tarkentavia kysymyksiä, jotka auttavat eteenpäin arvioinnissa. Pienryhmässä saadaan useampia näkökulmia, jotka voidaan kirjata paperille ylös. Erilaiset näkökulmat ovat arvioinnissa rikkaus ja voimavara. Siispä, mitä erilaisempia toimijoita osallistuu arviointiin, sen enemmän yhdistys saa siitä irti. Vaikka yhdistyksen johtokunta olisikin taho, joka tekee koonnin arvioinnista, kannattaa arviointitietoa ja palautetta koota rivijäseniltä, yhteistyökumppaneilta jne.

### TEHTÄVÄ 38

Keneltä saatte (pitäisi saada) palautetta yhdistyksenne toiminnasta? Miettikää, saatteko palautetta kaikilta tärkeiltä toimijoilta ja yhteistyökumppaneilta. Kirjatkaa:

- tahot joilta saatte palautetta jo nyt; missä asiassa
- tahot, joilta ette vielä saa palautetta, mutta jolta tarvitsisitte sitä; missä asiassa

# KSL-JULKAISUT

KSL tuottaa kirjoja ja opintoaineistoja aikuiskasvatuksesta, kulttuurista, työelämästä ja yhteiskunnasta sekä järjestötaidoista. Suurin osa julkaisuistamme on maksuttomia ja ne löytyvät verkkosivuiltamme sähköisessä muodossa.

## TILAA JULKAISUJA

Tilauksen voit tehdä verkossa osoitteessa [ksl.fi](http://ksl.fi), sähköpostitse [ksl@ksl.fi](mailto:ksl@ksl.fi) tai puhelimitse 040 197 4209 (arkisin kello 10–14.) Kerro tilausta tehdessäsi julkaisun nimi, kappalemäärä sekä tilaaja, toimitusosoite ja laskutusosoite, jos eri kuin toimitusosoite. Lähetämme julkaisut postitse. Huomioithan, että veloitamme kaikista tilauksista postimaksun, jos lähetyskulut ovat yli viisi euroa (eli tilaus painaa yli 500 g). Julkaisujen painot ovat kerrottu tilauslomakkeessa, joten voit itse arvioida postikulujen määrän.

Tutustu ja tilaa: [ksl.fi](http://ksl.fi)



Martti Kuokkasen, Ari Myllyviidan, Pirjo Rosengrenin, Anneliina Törrösen (nyk. Wevelsiep) ja Perttu Iso-Markun Yhdistystoiminnan kehittämisen oppaasta (2007) löydät paitsi tietoa kehittämistoiminnasta, myös tiedon hyödyntämistä helpottavia oppimistehtäviä. Sisällöt liittyvät muun muassa toiminnan suunnitteluun, jäsenhankintaan ja -huoltoon, hyvään kokoukseen ja tiedottamiseen sekä toiminnan arviointiin.

Opasta ei ole tarkoitus opiskella kannesta kanteen, vaan halutessaan yhdistyksen hallitus voi valita vain itselle tärkeimmät osiot. Opas sisältää tiedon hyödyntämistä helpottavia oppimistehtäviä.



ksl