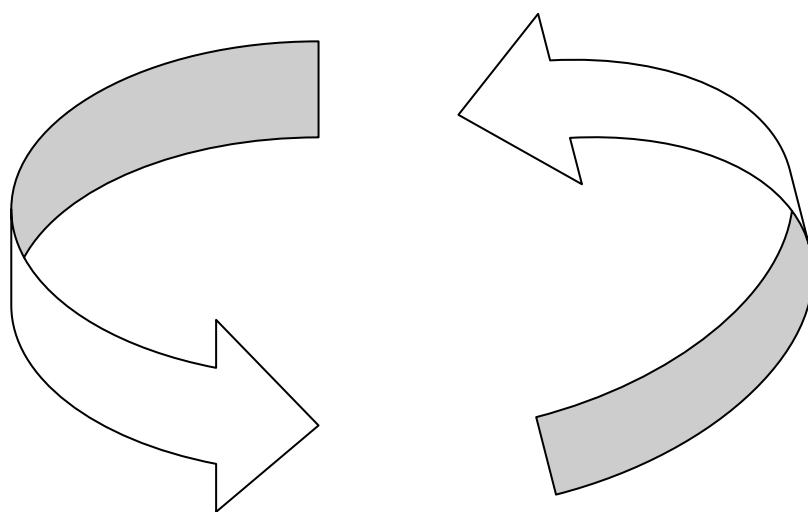


Piirijärjestön toiminnan kehittämisen työskentelymalli



Aaro Harju
Sivistysliitto Kansalaisfoorumi
2005

Työskentelyn tavoite ja toteutus

Ohessa on työkalu sovellettavaksi piirijärjestön toiminnan kehittämiseen. Mallin tarkoitus on auttaa piirijärjestöä kehittämään omaa toimintaansa niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin sekä piirijärjestön että laajemmin jäsenkentän tarpeita.

Malli rakentuu viiden työskentelytapaamisen sekä välitehtävien tekemisen varaan. Tapaamiset voivat ajoittua esimerkiksi syksyyn ja alkukevääseen tai kevätkaudelle. Tapaamisten suositeltava väli on noin yksi kuukausi. Näin työskentely ei muodostu liian paljon aikaa vaativaksi lyhyellä ajanjaksolla. Lisäksi asiat yleensä kypsyvät, kun niitä käsitellään hieman pidemmän ajan kuluessa. Näin lopputulos on parempi kuin kerralla tehdyssä työssä. Yhden tapaamisen tulisi kestää noin kolme tuntia. Tällainen ajankäyttö mahdollistaa sen, että toiminnan kehittämiseen ehditään paneutua yhden tapaamisen aikana riittävästi.

Malli edellyttää mukanaolijoilta aktiivista osallistumista, kuten kaikki sellainen työskentely, jonka halutaan tuottavan tuloksia. Lähtökohta-ajatus on, että yhdessä miettimällä, suunnittelemalla ja päättämällä kehitetään yhteistä asiaa, piirijärjestön toimintaa.

Piirijärjestön johtokunta päättää, ketkä osallistuvat työskentelyyn. Yksi hyvä lähtökohta on, että mukana ovat johtokunnan jäsenet sekä johtokunnan asettamien toimikuntien ja/tai työryhmien puheenjohtajat. Koska johtokunnan jäsenet ovat yleensä aina perusyhdistysten edustajia, jäsenkentän edustus tulee näin turvattua.

Työskentely vaatii vetäjän, joka osaa johtaa suunnitteluprosessia. Yleensä hyvä lähtökohta on, että vetäjä ei ole johtokunnan jäsen eikä toiminnanjohtaja, vaan joku ulkopuolinen henkilö.

Toiminnan kehittämisessä lopputulos on tärkeä mutta yhtä olennainen asia on itse prosessi eli yhteinen työskentely, suunnittelu ja miettiminen sekä yhteisen tietoisuuden syntyminen toiminnan tilasta, sen kehittämistarpeista ja kehittämisen suunnasta.

Työskentelymalli

Ensimmäinen työskentelytapaaminen

Aihe: Kehittämisprosessin käynnistäminen

Ensiksi käydään läpi työskentelyn tavoitteet prosessin vetäjän johdolla. Tällöin pohditaan seuraavia kysymyksiä:

- a) Mihin pyrimme?
 - työskentelyn yleiset tavoitteet, esimerkiksi piirijärjestön toiminnan uudistaminen tai uudelleen suuntaaminen tai perusyhdistyksille tarjottavien palveluiden muuttaminen
- b) Mitä haluamme saada aikaan?
 - konkreettiset muutokset, kuten toiminnan laadun parantaminen, ydintehtävien uudelleen määrittelyminen, yhdistyksille tarjottavien palveluiden lisääminen
- c) Mitä kehittämissprosessi vaatii?
 - käydään läpi, mitä kehittämistyöskentely kaikilta mukanaolijoilta vaatii

Ensimmäisellä työskentelykerralla perehdytään myös koko järjestön organisaatioon ja sen eri yksiköiden rooliin ja tehtäviin, järjestön periaate- ja/tai tavoiteohjelmaan ja yhteisiin linjauksiin, jotta kaikilla on samanlainen perustieto järjestöstä.

Illan aikana sovitaan työskentelytavat aikatauluineen

- työskentelytapaamiset ja niiden ajankohdat
- välitehtävien tekeminen ja niiden palauttaminen
- sihteerin valinta, joka kirjaa keskustelut ja linjaukset ylös ja huolehtii tapaamisten koolle kutumisesta

Lopuksi prosessin vetäjä antaa ensimmäisen kotitehtävän, joka on: toiminnan nykytilan arviointi. Jokaisen prosessiin osallistujan tulee vastata kirjallisesti seuraaviin kysymyksiin:

- mitä piirijärjestön nykyisessä toiminnassa, kuten koulutuksessa, tapahtumissa, tiedotuksessa ja neuvonnassa, on hyvää ja mitä kehitettävää
- piirin suhteet jäsenistöön (yhdistyksiin ja henkilöjäseniin)
- jäsenyhdistysten, henkilöjäsenten ja tärkeimpien toiminta- ja harrastusryhmien toiveet ja tarpeet
- piirin talous
- henkilöresurssit

Toinen työskentelytapaaminen

Aihe: Toiminnan nykytilan arviointi

Käydään läpi jokaisen osanottajan tekemä kirjallinen toiminnan nykytilan arviointi

Täydennetään arviointia SWOT-analyysillä

- vahvuudet, heikkoudet, uhkat ja mahdollisuudet

sekä ympäristö- ja sidosryhmäanalyysillä

- piirin alueen väestö- ja elinkeinokehitys
- alueen taloudelliset ja muut tulevaisuuden näkymät
- tärkeimmät yhteistyökumppanit, suhteet heihin ja heidän odotuksensa

Pohjustetaan ja annetaan kotitehtävä: toiminta-ajatuksen ja vision miettiminen seuraavaa työskentelytapaamista varten

- Toiminta-ajatus on tiivis kuvaus piirin perimmäisestä tarkoituksesta. Määrittely antaa vastauksen kysymykseen, mitä varten piiri on olemassa, mitä varten se toimii ja kenen hyväksi se työskentelee.
- Visio on tulevaisuuden näky, tavoite, jota kohti piiri toiminnallaan pyrkii. Vision tulee olla haasteellinen mutta ei mahdoton saavuttaa. Sen tulee ilmentää keskeistä osaa piirin toiminnasta.

Jokainen prosessiin osallistuja lähettää ennen kolmatta työskentelytapaamista sihteerille kirjallisesti ajatuksensa ja esityksensä piirin toiminta-ajatuksesta ja visiosta.

Kolmas työskentelytapaaminen

Aihe: Määritellään piirijärjestön toiminta-ajatus ja hahmotellaan toiminnan visio

Toiminta-ajatus ja visio määritellään osanottajien tekemän kotitehtävän pohjalta. Toiminta-ajatus määritellään osanottajien yhteisen työskentelyn tuloksena niin, että kaikki osanottajat voivat tuoda esiin ajatuksensa ja näkemyksensä.

Toiminta-ajatuksen ytimenä voi olla järjestön aatteellinen ja kasvatuksellinen pyrkimys sekä keskeinen toiminnan kohderyhmä, esimerkiksi lapset, nuoret ja/tai perheet. Toiminta-ajatuksesta tulee ilmetä piirijärjestön perimmäinen toiminnan tarkoitus. Toiminta-ajatus kirjataan mahdollisimman innostavaan mutta selkeään ja tiiviiseen muotoon.

Toiminta-ajatuksen määrittelyn jälkeen siirrytään työstämään yhdessä piirijärjestön visiota. Visioksi kannattaa päättää piirijärjestön kannalta keskeinen päämäärä ja tavoite, joka voi liittyä esimerkiksi paikallisyhdistysten laadukkaan toiminnan tukemiseen tai piirijärjestön maakunnallisen roolin kirkastamiseen tai piirijärjestön toimintaresurssien parantamiseen. Visio voi sisältää tarvittaessa kaksi tai kolme osatavoitetta.

Pohjustetaan ja annetaan kotitehtävä: strategian, ydintehtävien ja niiden toteutustavan miettiminen

- Strategia on keinovalikoima, jolla piiri pyrkii visioon. Strategia koostuu erilaisista toimenpiteistä. Strategia tarkoittaa myös painopisteiden asettamista eli sitä, että jotkut asiat ja toimenpiteet nostetaan muita tärkeämpään asemaan ja niihin panostetaan työaikaa ja rahaa.
- Ydintehtävät ovat piirin keskeisimmät tehtävät, jotka ovat painoarvoltaan muita tärkeämmät. Ydintehtäviksi kannattaa valita tehtävät, joilla varmistetaan toiminta-ajatuksen ja vision toteutuminen ja jäsenten hyvä palvelu.
- Ydintehtävien toteutustapa kertoo, millä tavalla ydintehtävät tehdään ja ketkä ne tekevät.

Jokainen prosessiin osallistuja lähettää ennen neljättä työskentelytapaamista sihteeriille kirjallisesti ajatuksensa ja esityksensä piirin strategiasta, ydintehtävistä ja niiden toteutustavasta.

Neljäs työskentelytapaaminen

Aihe: Sovitaan strategiasta, nimetään ydintehtävät ja päätetään ydintehtävien toteutustavasta

Strategian muodostavien toimenpiteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia. Strategiasta päätettäessä kannattaa sopia, mitkä toimenpiteet asetetaan muita keskeisempään asemaan ja mihin erityisesti panostetaan. Strategian toteutumista auttaa se, jos se jaksotetaan ajallisesti eli päätetään siitä, mitkä toimenpiteet toteutetaan ensi vuonna, mitkä seuraavana jne. Strategisten painopisteiden asettaminen kiinnittää huomion piirijärjestön tulevaisuuden kannalta keskeisimpiin asioihin.

Ydintehtävistä sopiminen kirkastaa päättäjille ja toimijoille sen, mitkä ovat piirijärjestön tärkeimmät tehtävät seuraavien vuosien aikana. Ydintehtäviksi valitaan piirijärjestön tulevan menestyksen kannalta kaikkein tärkeimmät asiat, esimerkiksi kouluttaminen, tiedottaminen, yhdistyskäynnit, edunvalvonta, tapahtumien järjestäminen jne. Samalla tulee päättää, miten ja kuka ydintehtävät tekee. Tällä varmistetaan se, että kaikkein tärkeimmät tehtävät piirijärjestön kannalta tulevat tehdyksi.

Pohjustetaan ja annetaan kotitehtävä: luottamushenkilön rooli sekä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden keskinäinen työnjako sekä toiminnan tuleva itsearviointi

- Luottamushenkilön rooli on tarpeen tarkentaa, jotta kaikki tietävät, ovatko luottamushenkilöt toiminnan suunnittelijoita, kehittäjiä ja/tai päättäjiä.
- Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden, ennen muuta toiminnanjohtajan, roolit, tehtävät, valta ja vastuu on tarpeen yhdessä sopia ja kirjata ylös.
- Itsearviointi tarkoittaa luottamushenkilöiden ja työntekijöiden tekemää oman toiminnan arviointia. Arvioitavat kohteet kannattaa etukäteen päättää, koska kaiken arvioimiseen ei aika riitä. Samoin pitää päättää, mitkä ovat arviointikriteerit ja ovatko ne määrällisiä ja/vai laadullisia. Arviointikriteereiksi kannattaa valita muutama keskeinen mittari, joka kuvaa, onko toteutettu toiminta vastannut suunniteltua ja päätettyä.

Jokainen prosessiin osallistuja lähettää ennen viidettä työskentelytapaamista sihteeriille kirjallisesti ajatuksensa ja esityksensä luottamushenkilön roolista sekä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden keskinäisestä työnjaosta piirissä.

Viides työskentelytapaaminen

Aiheet:

- **Tarkennetaan luottamushenkilön rooli sekä päätetään luottamushenkilöiden ja työntekijöiden keskinäisestä työnjaosta**
- **Sovitaan toiminnan tulevat itsearviointitavat ja arviointikriteerit**
- **Päätetään, miten tulevat toiminta- ja taloussuunnitelmat laaditaan suunnitellun mukaisesti**

Luottamushenkilöiden kannattaa valita itselleen sellainen rooli, joka sopii itselle kullekin luontevimmin ja jonka hoitamiseen mm. ajalliset resurssit antavat myöten. Missään ei ole ehdottomasti sanottu, mikä luottamushenkilön roolin pitäisi piirijärjestössä olla. Se kannattaa päättää sellaiseksi, että se toteutuu todellisesti jokaisen luottamushenkilön kohdalla.

Luottamushenkilön ja työntekijöiden työnjako kannattaa kirjata paperille, jotta kumpikaan osapuoli ei oleta, mitä toinen tekee. Selkeät kirjaukset estävät myös sekaannukset ja mahdolliset erimielisyydet työnjaosta. Työnjaon perustana kannattaa käyttää luottamushenkilöiden ja työntekijöiden henkilökohtaista osaamista, kiinnostusta ja mahdollisuutta panostaa erilaisten tehtävien hoitamiseen.

Itsearviointitavoista päättäminen varmistaa toiminnan jatkuvan seurannan. Arviointi ei ole arvostelemista, vaan tiedon hankintaa tulevaa kehittämistyötä varten. Sekä luottamushenkilöiden että työntekijöiden tulee arvioida toisaalta omaa toimintaansa ja panostansa piirijärjestön hyväksi ja toisaalta piirijärjestön toimintaa suhteessa päätettyihin tavoitteisiin. On tärkeää sopia siitä, mitä arvioidaan, koska kaiken mahdollisen itsearviointi ei ole käytännössä mahdollista. Työskentelypalaverissa päätetään yhteisesti itsearvioinnin kohteet, menetelmät ja kriteerit.

Työskentelytapaamisessa päätetään, miten työskentelyn tulokset otetaan pohjaksi seuraavien vuosien toiminta- ja taloussuunnitelmien laadinnassa.

Lopuksi

Kaikki edellä oleva työ tähtää siihen, että tuleva toiminta on vielä nykyistä laadukkaampaa ja vastaa mahdollisimman hyvin jäsenten, sidosryhmien ja ympäröivän yhteisön toiveisiin ja tarpeisiin. Työskentelyn tulokset kannattaa ottaa pohjaksi, kun seuraavien vuosien toiminta- ja taloussuunnitelmat laaditaan. Kun toiminta-ajatus, visio, strategia, ydintehtävät ja työnjako on mietitty huolella, toiminta- ja taloussuunnitelmat on helppo laatia tehdyn työn pohjalta.

Työskentelyn tulokset voi hyväksyttää erikseen piirijärjestön kevät- tai syyskokouksessa. Tällainen hyväksyttäminen antaa yhdistysten edustajille mahdollisuuden osallistua piirijärjestön toiminnan kehittämiseen ja sitoo yhdistysten edustajat mukaan tähän työhön. Toinen vaihtoehto on, että työskentelyn tuloksia ei hyväksytetä erikseen, vaan ne tulevat hyväksytyiksi toiminta- ja taloussuunnitelmista päättämisen yhteydessä, koska ko. asiakirjat on laadittu työskentelyprosessin tulosten pohjalta.

Kansalaisfoorumi
Sivistysliitto • Opintokeskus • SKAF ry