

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Projektista kohti toimivaa organisaatiota**

Moniheli-projektin ulkoinen arviointi

*Vesa-Matti Paasivaara*

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210 op)

01/2011

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä:</b> Vesa-Matti Paasivaara	<b>Sivumäärä</b> 77 ja 10 liitesivua
<b>Työn nimi:</b> Projektista kohti toimivaa organisaatiota – Moniheli-projektin ulkoinen arviointi	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t):</b> Esa Ylikoski	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja:</b> Monikulttuuriyhdistys Familia Club ry, Tarja Monto	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Vuonna 2008 alkoi Monikulttuuriyhdistys Familia Club ry:n hallinnoima Moniheli-projekti. Projektin tarkoitus on muodostaa pääkaupunkiseudun maahanmuuttajien ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten yhteistyöverkosto pääkaupunkiseudulle. Projektin keskeisin päätavoite on pääkaupunkiseudun maahanmuuttajien ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten yhteistyön ja toimintaedellytysten parantaminen sekä niiden toiminnan tehostaminen. Projekti konkretisoitui vuoden 2010 keväällä, jolloin Moniheli-yhteistyöverkosto saatettiin viralliseen, juridiseen muotoon. Verkostoon kuuluu 30 erilaista monikulttuurista jäsenyhdistystä tällä hetkellä. Tämän opinnäytetyön aihe on Moniheli-projektin ulkoinen arviointi, jonka tilaajana toimii Monikulttuuriyhdistys Familia Club ry.</p> <p>Työn tavoitteena on arvioida projektin keskeisten tavoitteiden laadullista toteutumista. Työn on tarkoitus tuottaa hyödyllistä informaatiota etenkin projektissa syntyneen organisaation jatkon kehittämistyötä varten. Tavoitteena on myös tuottaa hyödyllistä informaatiota Moniheli-projektin prosesseista niin järjestökentällä toimiville kuin Moniheli-projektissa mukana olleille eri toimijoille.</p> <p>Työssä tarkastellaan järjestömaailman eri ilmiöitä ja käsitteitä, kuten verkostoitumista, monikulttuurista järjestökenttää ja verkoston sekä järjestön perustamisprosessia. Käsitteitä tarkastellaan etenkin monikulttuuristen yhdistysten näkökulmasta. Punaisena lankana työssä kulkevat kysymykset, miksi verkostoituminen koetaan niin tärkeäksi, minkälaisia hyötyjä ja haasteita verkostoitumiseen liittyy ja miten niihin tulisi reagoida.</p> <p>Työssä tehty arviointitoiminta perustuu kahteen menetelmään: tapaustutkimukseen ja osallistuvaan havainnointiin. Tapaustutkimuksessa selvitetään laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen verkostoon kuuluvien ja mukana olevien järjestöjen näkemyksiä projektin tavoitteiden toteutumisesta sekä siihen liittyvästä problematiikasta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tekijä oli mukana Moniheli-projektissa työharjoittelijana keväällä 2010, jonka aikana hän haastatteli jäsenjärjestöjä tapaustutkimusta varten sekä teki havainnointia osallistumalla aktiivisesti Moniheli-organisaation käytännön toimintaan. Työssä esitetään tekijän omia havaintoja ja näkemyksiä organisaation toiminnasta asettaen erilaisia kriteerejä ulkoisen arvioinnin mittareiksi.</p> <p>Näiden menetelmien pohjalta työssä etsitään vastauksia siihen, miten projektin keskeiset tavoitteet ovat toteutuneet ja saavutettu sekä missä kohdataan haasteita. Lisäksi työssä tähdätään innovatiivisuuteen pohtimalla ja sisällyttämällä erilaisia kehittämissuhteita työssä tehtyjen johtopäätösten perusteella.</p>	
<b>Asiasanat:</b> verkostoituminen, monikulttuurista työtä tekevä yhdistys, maahanmuuttajayhdistys, monikulttuurinen yhdistyskenttä, järjestön ja verkoston perustaminen ja projektiarviointi	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Name of the Degree Programme**

**ABSTRACT**

<b>Author:</b> Vesa-Matti Paasivaara	<b>Number of Pages</b> 77 and 10 appendix
<b>Title:</b> From a project towards functional organization – External evaluation of the Moniheli-project	
<b>Supervisor(s):</b> Esa Ylikoski	
<b>Subscriber and/or Mentor:</b> Multicultural Association Familia Club ry, Tarja Monto	
<b>Abstract</b> <p>Multicultural Association Familia Club ry has coordinated a project called Moniheli since 2008 which aim is to establish a functional network for immigrant organizations and associations dealing with multicultural issues. The main purpose of the network is to create synergy within and between the members of the network and to improve their operating conditions and functioning. The project culminated into concrete on spring 2010 when the Moniheli cooperation network was established into an official and juridical form. There are now 30 different multicultural associations as members of the network. The aim of this thesis is an external evaluation of the Moniheli project. The subscriber of this work is Multicultural Association Familia Club ry.</p> <p>The goal of the thesis is to evaluate how the main objectives of the project has been fulfilled and reached from a qualitative point of view. The purpose of the thesis is to produce useful information especially for the development of the Moniheli organization in the future. The main goal is also to produce useful information from the processes of the Moniheli-project for the both different actors operating on the field of associations and with the Moniheli organization.</p> <p>The thesis examines different phenomena and concepts such as networking, the field of multicultural associations and the processes of establishing a network or an association. These concepts are examined especially from the multicultural associations' point of view. The red lines of the thesis are the questions why the networking is regarded as so important and which kinds of benefits or challenges are related to networking and how these things should be reacted to.</p> <p>The evaluation activity of the thesis is based on two different kinds of methods which are case study and participant observation. The case study explores the visions and opinions how the objectives of the project have been fulfilled and reached and also which kind of challenges are related to the project from the network's member organizations' point of view. The case study is made by using qualitative research methods.</p> <p>The author of the thesis took part in the project as a trainee on the spring 2010. During this time he interviewed all the member organizations of the network for the case study. He also made observations by participating actively in the practices and actions of the Moniheli-organization. These observations are presented in this thesis. The author has also created different kinds of criteria for indicators of the external evaluation.</p> <p>By using these methods the study searches answers for the questions like, how the main objectives of the project have been fulfilled and reached and which things have been critical points and challenging in the project. The study aims also to innovativeness by including and considering different suggestions for the development of the organization.</p>	
<b>Keywords:</b> networking, multicultural association, immigrant association, field of multicultural associations, establishing a network and association, project evaluation	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MONIHელი-PROJEKTI.....	4
2.1	Moniheli-projekti .....	4
2.2	Projektin päämäärä ja tavoitteet .....	5
2.3	Projektin eteneminen ja toteuttamistapa .....	6
2.4	Moniheli-järjestön perustaminen .....	7
2.5	Moniheli ry ja yhteistyöverkosto .....	7
2.6	MONIHელი ry:n perustajajäsen ja yhdistykseen liittyminen .....	8
2.7	Projektin tukirakenne .....	8
2.8	Yhteistyötahot ja toimijat.....	9
3	MAAHANMUUTTAJATOIMINNAN KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ.....	11
3.1	Maahanmuuttaja.....	11
3.2	Maahanmuuttajien muodostama yhdistyskenttä .....	11
3.2.1	Yhdistysten piirteet.....	12
3.3	Minkälaisia yhdistyksiä toimii Moniheli-verkostossa? .....	13
3.4	Verkostoituminen.....	16
3.4.1	Verkostoitumisen lähtökohdat ja määrittely .....	16
3.5	Maahanmuuttajayhdistysten verkostoituminen ja hyötynäkökulma .....	18
3.6	Verkostoitumiseen liittyvä problematiikka .....	19
3.7	Verkoston ja järjestön perustaminen.....	20
3.7.1	Huolellinen taustasuunnittelu ja toiminnan aloittaminen .....	20
3.7.2	Toiminnan konkretisoituminen: visio, missio, arvopohja ja säännöt.....	22
3.7.3	Strateginen suunnittelu; yhdistyksen strategian luominen .....	23
3.7.4	Strategiasta toimintasuunnitelmaan .....	27
3.8	Projektiarvioinnista .....	28

4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA MENETELMÄT.....	31
4.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	31
4.2	Tutkimuksen menetelmät.....	32
4.2.1	Toteutus .....	33
5	AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET.....	34
5.1	Aineiston analysoinnista .....	34
5.2	Tulokset.....	35
5.2.1	Organisaatorakenteen hahmottaminen.....	35
5.2.2	Järjestöjen motiivit – näkemyksiä hyödyistä.....	38
5.2.3	Järjestöjen yleinen tyytyväisyys projektia kohtaan .....	42
5.2.4	Järjestöjen näkemyksiä projektin onnistuneista tekijöistä .....	43
5.2.5	Haasteet ja problematiikka projektin aikana.....	45
6	ARVIOIVIA NÄKÖKULMIA JA HAVAINTOJA PROJEKTIN ERI VAIHEISIIN .....	48
6.1	Näkökulmia Moniheli-verkoston suunnitteluvaiheeseen.....	48
6.2	Yhteisillä hankinnoilla kohti toimivaa verkostoilmapiiriä ja luottamusta .....	50
6.3	Vision, mission, arvopohjan, sääntöjen ja eettisten sääntöjen luominen projektissa ....	52
6.4	Perustettavan verkoston ja järjestön käytännön toiminnan suunnittelu .....	53
6.5	Strategian ja toimintasuunnitelman luominen projektissa.....	56
6.6	Havaintoja ja näkökulmia kokouksiin, yhteisiin tilaisuuksiin ja yleiseen ilmapiiriin .....	58
6.7	Käytännön toiminnan haasteita ja problematiikkaa .....	60
6.8	Näkökulmia projektiin liittyviin muihin tavoitteisiin ja asioihin.....	63
6.8.1	Osaamiskartoitus .....	63
6.8.2	Internet ja verkkoyhteisö .....	65
6.8.3	Projektin aikataulutus suhteessa tavoitteisiin .....	66
6.8.4	Projektin raportointi.....	68
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	69
7.1	Yhteenveto työn tuloksista.....	69

7.2	Kehittämissuhteita toiminnan laadun parantamiseen .....	72
7.3	Jatkotutkimusaiheet.....	74
8	LOPUKSI.....	75
	LÄHTEET .....	76
	LIITTEET.....	78

## JOHDANTO

Ei ole ennenkuulumatonta, että Suomea kuvaillaan järjestöjen luvattuna maana. Suomessa toimii patentti- ja rekisterihallituksen mukaan yhteensä n.130000 rekisteröityä yhdistystä. Toisin sanoen kolmannella sektorilla on tärkeä rooli yhteiskunnallisena tekijänä. Kolmatta sektoria voidaan luonnehtia ikään kuin voimavarana ja tuki-verkkona yhteiskunnassa, jossa mahdollisuudet ensimmäisen ja toisen sektorin palveluihin saattaa olla vaikeasti tavoitettavissa. Elämme maailmassa, jossa huippuunsa viritetyn super-hyvinvointivaltion transsendenttisten voimien keskellä kahlaaminen aiheuttaa ennennäkemättömiä ilmiöitä, kuten räjähdysmäiset masennustilastot kertovat.

Kolmatta sektoria ja etenkin kansalaistoimintaa voidaan kiistämättä luonnehtia henkisen hyvinvoinnin edistäjänä, yhteisöllisyyttä ylläpitävänä moottorina sekä sosiaalisen pääoman rakennusmestarina. Eikä syyttä, sillä tänä päivänä kolmatta sektoria on myös alettu pitää entistä tärkeämpänä toimijana myös erilaisten sosiaalisten palvelujen tuottamisessa.

Kansalaistoiminnan ensisijaiset edut piilevät myös sen monimuotoisuudessa. Tämä siksi, että kansalaistoimintaa voi tehdä niin vapaaehtoisesti kuin työkseen, osallistumalla vaikkapa urheiluseuratoimintaan, tai parhaimmillaan se avaa vaikuttamismahdollisuudet suurempiinkin kokonaisuuksiin. Moniulotteisuuden puolesta puhuu myös se, että kansalaistoimintaa voi tehdä juuri niiden arvojen pohjalta, jonka yksilö kokee tärkeäksi.

Myös maahanmuuttajataustaiset ihmiset ovat löytäneet kansalaistoiminnan tarjoamat mahdollisuudet Suomessa. Tästä hyvin kertoo se, että Suomessa toimii satoja maahanmuuttajien ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistyksiä, jotka muodostavat oman mielenkiintoisen yhdistyskentän järjestömaailmassa. Kansalaistoiminnan kautta etsitään vastauksia niin kotoutumisen edesauttamiseen kuin yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman ylläpitämiseen haasteellisessa yhteiskunnassa. Nämä yhdistykset kärsivät tyypillisistä järjestötoiminnan ongelmista, kuten resurssien ja tietotaidon puutteesta. Näiden puutteiden vuoksi yhdistyksillä saattaa olla väljät suhteet viranomais-tahoihin, jotka ovat kuitenkin hyvin tärkeitä tavoitteiden saavuttamisessa.

Yksi vastaus näiden ongelmien ratkaisemiseksi on löydetty verkostoitumisesta. Verkostoituminen on yleinen ilmiö järjestömaailmassa, mutta nyt ilmiö on alkanut vakiinnuttaa paikkaansa myös maahanmuuttajayhdistyskentällä. Maahanmuuttajien ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten verkostoina Suomessa toimii tällä hetkellä esim. SONDIP – Varsinais-Suomen monikulttuuristen yhdistysten liitto ry, HESHU – Pirkanmaan monikulttuurinen yhdistys ry ja WARI – Keski-Suomen monikulttuuristen yhdistysten liitto ry.

Nyt myös pääkaupunkiseudulle on alettu rakentaa tällaista verkostoa. Vuonna 2008 alkoi Familia Club ry:n hallinnoima Moniheli-projekti. Projektin tarkoitus on muodostaa pääkaupunkiseudun maahanmuuttajien ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten yhteistyöverkosto pääkaupunkiseudulle. Projektin keskeisin päätavoite on pääkaupunkiseudun maahanmuuttajien ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten yhteistyön ja toimintaedellytysten parantaminen sekä niiden toiminnan tehostaminen. Tavoitteena on myös järjestöjen näkyvyyden edistäminen. Hanketta rahoittaa RAY.

Projektin keskeisimpänä päämääränä on muodostaa yhteistyöverkosto ja sille organisatorinen malli, joka vastaa erilaisin keinoin edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatio tarjoaa verkostojäsenilleen esim. koulutusta, apua ja neuvontaa yhdistysten toiminnan tehostamiseksi.

*Pääkaupunkiseudun maahanmuuttaja- ja monikulttuurijärjestöjen yhteistyöverkosto Moniheli ry:* n perustamiskokous pidettiin 17.4. 2010. Perustetun verkostoorganisaation malli on siis yhdistyslähtöinen eli se toimii samalla yhteistyöverkoston ja rekisteröitynä yhdistyksenä. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja organisaation rakenteen tueksi, projektin aikana verkostolle perustettiin ns. keskustoimisto, josta koordinoidaan verkoston toimintaa. Perustamisvaiheessa oli mukana 30 eri maahanmuuttaja- ja monikulttuurisuustyötä tekevää yhdistystä, jotka ovat myös verkoston virallisia perustajajäseniä. Jäsenmääränsä puolesta Moniheli-verkosto on tähän mennessä Suomen historian laajin maahanmuuttaja- ja monikulttuurisuustyötä tekevien yhdistysten yhteistyöverkosto.

Tämän opinnäytetyön aihe on Moniheli-projektin ulkoinen arviointi. Projektin hankesuunnitelmassa on asetus siitä, että projektille tehdään ulkoinen arviointi, joka tehdään hyödyntämällä kouluyhteistyötä. Humanistinen ammattikorkeakoulu on yksi projektin yhteistyökumppaneista ja siksi onkin luonnollista, että yhteistyötä hyödynne-



tään projektin arvioinnissa, sillä Humak on yksi johtavista suomalaisista järjestöalan kouluttajista. Aihe tarjoaa myös opiskelijalle aitiopaikan täydentää ammattitaitoaan järjestöalaan liittyvien aiheiden tiimoilta.

Olin työharjoittelussa Moniheli-projektissa keväällä 2010, jolloin päätehtävänäni oli tehdä verkoston jäsenistä perustietojen ja osaamisen kartoitus. Tänä aikana olin tiiviissä yhteydessä verkoston jäseniin ja samalla pystyin havainnoimaan projektissa tapahtuvaa käytännön toimintaa. Tästä syystä olikin luonnollista, että toimin myös tämän arviointityön tekijänä.

Työn tarkoituksena on siis arvioida Moniheli-projektissa asetettujen keskeisten tavoitteiden laadullista toteutumista. Työn tarkoituksena on tuottaa myös hyödyllistä informaatiota kentällä toimiville tahoille ja etenkin kohteena olevan organisaation toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun.

Arviointitoiminta perustuu kahteen erilaiseen lähestymismetodiin. Ensimmäinen se perustuu tapaustutkimukselliseen osuuteen, jossa on kerätty aineistoa laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Tapaustutkimuksessa selvitetään Moniheli-verkoston kuuluvien jäsenten näkemyksiä projektin vaiheista ja tavoitteiden toteutumisesta. Näistä tuloksista muodostuu ulkoisen arvioinnin tutkimuksellinen pohja. Tutkimuksellinen osuus alkaa pääluvusta 4.

Toiseksi projektin vaiheita arvioidaan lähestyen eri aihealueita teoreettisesti käyden dialogia eri lähteiden sekä tekijän omien havaintojen valossa. Tämän lähestymistavan pohjalta työssä pyritään etsimään, miten projektille asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Arviointitoiminnan tueksi asetan erilaisia kriteerejä ja mittareita, joiden pohjalta tulkitaan niin projektissa onnistuneita kuin epäonnistuneita toimintoja. Näitä aiheita käsitellään työn luvussa 6.

Tämän arviointitoiminnan tärkein motiivi on tuottaa hyödyllistä informaatiota perustetun organisaation jatkoon toiminnan kehittämisen tueksi. Hyvä arviointitoiminta ei ole pelkästään listaus onnistumisista ja mahdollisista puutteista. Tästä syystä olen pyrkinyt olemaan innovatiivinen. Olen esittänyt työn aikana muodostuneista tulkinnoista erilaisia kehittämissuhteita. Tämän lisäksi työn Johtopäätös-luvussa (luku 7) annetaan vielä tarkempia ehdotuksia toiminnan laadun parantamiseen jatkossa.

Työn tietoperustassa, luvussa 3 lukijalle myös työn aihealueisiin liittyvää teoreettista käsitteistöä, verkostoitumista, yhdistyskenttää, verkoston ja järjestön perustamista yms.

## 2 MONIHELII-PROJEKTI

Tätä työtä tehdessäni koin tarpeelliseksi, että esittelen Moniheli-projektin mahdollisimman perusteellisesti lukijalle, koska kyseessä on laaja ja haastava hankekokonaisuus, jota on vaikea hahmottaa ilman riittävää taustainformaatiota. Tässä luvussa lukijalle esitellään tiivistetysti Moniheli-projektin eri vaiheet sekä siihen liittyvät keskeiset käsitteet, jotta lukijalle muodostuu mahdollisimman perusteellinen ja selkeä kokonaiskuva, ikään kuin tiivistelmä koko projektista. Osiossa ei pureuduta niinkään yksityiskohtiin vaan esitellään projektia yleisellä tasolla. Lähteinä on käytetty projektin erinäisiä raportteja.

### 2.1 Moniheli-projekti

Projekti nimi: Pääkaupunkiseudun maahanmuuttaja- ja monikulttuurisuusyhdistykset yhteen. Projektille annettiin työskentelynimeksi **MONIHELII-projekti**

Aika: Maaliskuu 2008 – joulukuu 2010

Rahoittaja: Raha-automaattiyhdistys (RAY)

Hallinnoija: Monikulttuuriyhdistys Familia Club ry

Päätavoite: Pääkaupunkiseudun maahanmuuttaja- ja monikulttuuriyhdistysten yhteistyön ja toimintaedellytysten parantaminen ja toiminnan tehostaminen sekä maahanmuuttajajärjestöjen näkyvyyden edistäminen.

Henkilöstöresurssit: MONIHELII- projektissa työskentelee kaksi kokoaikaista projekti-koordinaattoria.

## 2.2 Projektin päämäärä ja tavoitteet

Moniheli-projektin päätavoite on kuvattu seuraavalla tavalla.

Projektin tarkoitus on muodostaa pääkaupunkiseudun maahanmuuttaja- ja monikulttuurisuustyötä tekevien yhdistysten yhteistyöverkosto pääkaupunkiseudulle. Hankkeen päätavoite on näiden yhdistysten yhteistyön ja toimintaedellytyksien parantaminen ja niiden toiminnan tehostaminen. (Moniheli 2009c.)

Tavoitteena on synnyttää välittäjäorganisaatio ja sen toimintamallit, jotka edesauttavat suunnitelmallisen, organisoidun ja järjestelmällisen yhteistyön toteutumisen kohderyhmien välillä. Näin pyritään lisäämään kohderyhmien toimintaedellytyksiä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä vuorovaikutusta viranomaisten ja sidosryhmien kesken. Toimilla pyritään yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden, kotouttamisen ja maahanmuuttajien työllistymisen edistämiseen. Tavoitteena on myös kohderyhmän aktivointi yhteiskunnallisissa asioissa ja suomalaisen yhteiskunnan vaikutusmahdollisuuksista tiedottaminen ja osallistumisen aktivointi. (Moniheli 2009c.)

Moniheli-projektin tärkeänä tavoitteena on kehittää monikulttuurisen yhteistyöverkoston malli siten, että se pystyy projektin päättyessä hyödyntämään kehitetyjä rakenteita ja näin jatkamaan toimintaansa itsenäisenä toimijana myös tulevaisuudessa. (Moniheli 2009e.)

Projektin konkreettiset tavoitteet jaoteltuina:

- Monikulttuurisen keskuksen perustaminen. Keskus on välittäjäorganisaatio, joka luo yhteydet eri verkoston jäsenten kesken ja koordinoi toimintaa. Keskus tarjoaa tukea, neuvoa ja apua niin maahanmuuttajajärjestöille kuin yksittäisille maahanmuuttajillekin. Keskus on sekä fyysinen paikka että verkossa toimiva yhteisö.
- Osaamiskartoituksen pohjalta tehty ”monikulttuurinen osaamispankki”. Tietokanta, jonka tietyt osat ovat kaikkien hyödynnettävissä (mm. yhteystiedot) ja osa (mm. osaaminen ja ongelma-alueet) ainoastaan verkoston hallinnassa.
- Maahanmuuttajajärjestöjen yhteistyön kehittäminen ja tukeminen. Välittäjäorganisaatio auttaa löytämään oikeat yhteistyökumppanit mm. yhteisprojekteille sekä tilojen ja muiden resurssien jakaminen että osaamisen esilletuominen ja yhdistäminen. ”Yhteinen hyvä – Yhteinen etu”.
- Yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja osallistumisen lisääminen. Jäsenistön keskuudesta valitaan edustajisto, joka hoitaa suhteet viranomaisiin ja mediaan. Projektin aikana luodaan suhteet eri toimijoihin ja lisätään verkoston näkyvyyttä.

- Yritystoiminnan pilotointi. Projektin aikana pilotoidaan järjestöistä löytyvään osaamiseen perustuen 2-4 osuuskuntaa tai sosiaalista yritystä. Nämä noudattavat verkostossa luotuja eettisiä sääntöjä, mutta ovat itsenäisiä toimijoita kuitenkin muodostaen vastavuoroisen suhteen (palvelut) monikulttuuriseen verkostoon

(Moniheli 2009a.)

## 2.3 Projektin eteneminen ja toteuttamistapa

Projektin eteneminen kokonaisuudessaan koostuu seuraavista elementeistä:

- Kartoitusvaihe 2008
- Suunnitteluvaihe. Järjestöt ovat olleet mukana suunnittelemassa projektin etenemistä. 2008 -2009
- Toteutusvaihe. Yhteistyöverkoston toiminnan kehittäminen. 2009 - 2010
- Siirtymävaihe. Perustetaan uusi järjestö jatkamaan projektissa syntyneen yhteistyöverkoston toimintaa 2010

Projektin yleisenä periaatteena on pidetty sitä, että kohderyhmä toimii tiivisti mukana projektin etenemisen ja perustettavan välittäjäorganisaation suunnittelussa. Periaatteena on ollut myös se, että organisaatioon liittyvät päätökset tehdään yhteisissä kokouksissa ja seminaareissa. (Moniheli 2009c.)

Projektin ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2008 kartoitettiin yhteistyöverkoston tarvetta maahanmuuttajajärjestöjen keskuudessa. Tämän vaiheen aikana kartoitettiin myös maahanmuuttaja- ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten kentän ilmiöitä ja mahdollisia jäseniä verkostoon. Tarvekartoitusta tehtiin haastatteluiden, seminaarien ja erilaisten kyselytuntien avulla. Kartoitusvaiheen aikana projektissa työskenteli kaksi osa-aikaista (75 %) projektikoordinaattoria. (Moniheli 2010 d.)

Kartoitusvaiheen jälkeen projektille vuokrattiin toimitilat Helsingin Sörnäisistä maaliskuussa 2009. Tilaa on yhteensä 150 m<sup>2</sup>. Tämä koettiin ehdottoman tärkeäksi verkoston toiminnan sujuvuuden kannalta. Sama tila on edelleen käytössä. Vuonna 2009 työaika muuttui kokoaikaiseksi ja kaksi projektikoordinaattoria jatkaa kokoaikaisena vuoden 2010 loppuun. (Moniheli 2010 d.)

Vuonna 2008 aloitetut suunnitteluseminaarit jatkuivat vuonna 2009. Tammi-kuussa järjestöt muodostivat perustettavalle järjestölle sääntöehdotuksen, eettiset säännöt, mission ja vision sekä arvot. Kaikki materiaali, joka liittyy verkoston kehittämiseen, on saatavilla Moniheli nettisivuilta osoitteesta: [www.familiacub.fi/moniheli.html](http://www.familiacub.fi/moniheli.html) (Moniheli 2009c.)

Vuoden 2009 aikana perustettiin myös erilaisia työryhmiä. Näissä työryhmissä, joita olivat tiedotus-, edunvalvonta-, järjestön perustamis-, ja projektityöryhmä koordinaattoreina ja toimijoina toimivat järjestöjen edustajat. Vuoden 2009 suunnitelmat ja toiminta etenivät siihen pisteeseen, että virallisen verkoston perustaminen vuonna 2010 tuli mahdolliseksi (Moniheli 2010 d.)

## 2.4 Moniheli-järjestön perustaminen

*Pääkaupunkiseudun maahanmuuttaja- ja monikulttuurisuusjärjestöjen yhteistyöverkosto Monihelin* perustamiskokous pidettiin 17.4.2010. Yhteensä kolmekymmentä (30) eri järjestöä ovat verkoston virallisia perustajajäseniä. Järjestöistä suurin osa on maahanmuuttajajärjestöjä, mutta mukana on myös monikulttuurista työtä tekeviä järjestöjä, jotka ovat suomalaisten perustamia. Suomalaisten järjestöjen osallistuminen verkoston toimintaan on koettu maahanmuuttojärjestöjen näkökulmasta tärkeäksi molemmiin puolisen oppimisen mahdollistamiseksi. Sekä suomalaisten että myös venäläisten järjestöjen mukaan saaminen on järjestön agendalla tulevina vuosina. (Moniheli 2010 d.)

Järjestön perustamiskokouksessa 17.4.2010 hyväksyttiin verkoston säännöt sekä hallinto-ohjesääntö ja eettiset säännöt. Kokouksessa hyväksyttiin myös toimintasuunnitelma ja jäsenmaksut vuodelle 2010. Lisäksi perustamiskokouksessa äänestettiin ja valittiin järjestölle hallitus sekä neuvottelukunta. Valitun hallituksen (16 jäsentä) tehtäviin kuuluu koordinoita erityisesti verkoston sisäistä toimintaa. Projektin aikana syntynyt työryhmämetodi on omaksuttu myös hallituksen työskentelyyn. Järjestön rekisteröintipaperit lähetettiin Patentti- ja rekisterihallitukselle 18.5.2010. (Moniheli 2010 d.)

Neuvottelukunnan (6 jäsentä) tehtävänä on edustaa Moniheli-verkosta ulospäin, seurata maahanmuuttopoliittista keskustelua, ottaa kantaa ja tehdä aloitteita silloin, kun se kokee tämän tarpeelliseksi. Neuvottelukunnan tehtävänä on myös esitellä verkoston toimintaa eri tilaisuuksissa ja tapahtumissa (Moniheli 2010 d.)

Loppuvuoden 2010 tärkeimpänä toimintatavoitteena on saattaa perustettu yhdistys käyntiin mahdollisimman hyvin. (Moniheli 2009c).

## 2.5 Moniheli ry ja yhteistyöverkosto

Moniheli ry on 17.4.2010 perustettu ja rekisteröity yhdistys. Yhdistyksen virallinen nimi kokonaisuudessaan on Moniheli - *Pääkaupunkiseudun Maahanmuuttaja- ja Monikulttuurisuusjärjestöjen Yhteistyöverkosto*. Organisaatio on siis samalla sekä yhdistys että yhteistyöverkosto. Eli puhuttaessa Moniheli ry:stä, tarkoitetaan samalla yhteistyöverkosta. Projekti on kulkenut alusta asti Moniheli

nimellä, joten tästä syystä jäsenistön mielestä oli luonnollista pitää nimi myös perustetulla yhdistyksellä. (Moniheli 2009c.)

Projektin alkuperäinen suunnitelma oli perustaa maahanmuuttaja- ja monikulttuurisuustyötä tekevien järjestöjen kattojärjestö. Mukana olevat järjestöt päättivät kuitenkin, että Moniheli ry:stä ei tule kattojärjestöä vaan yhdistyslähtöinen yhteistyöverkosto. (Moniheli 2009c.)

Yhteistyöverkostolla tarkoitetaan siis kaikkia siihen liittyviä toimijoita ja tahoja. Verkostoon kuuluvat jäsenjärjestöt, tukirakenne-toimijat, yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja viranomaistahot.

## 2.6 MONIHELIN ry:n perustajajäsen ja yhdistykseen liittyminen

Moniheli ry:n perustajajäsenillä tarkoitetaan niitä yhdistyksiä ja järjestöjä, jotka ovat olleet projektin aikana niin suunnittelemassa kuin toteuttamassa perustettua yhdistystä ja yhteistyöverkostoa. Perustajajäseniä oli perustamisvaiheessa mukana 30 eri maahanmuuttajien- ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistystä. Kaikki 30 yhdistystä ovat allekirjoittaneet erillisen liittymisilmoituksen. Yhteisesti päätettynä liittymiskriteerinä on se, että verkostoon liittyvän yhdistyksen tulee osoittaa hyvän järjestön hallintotavan hallitseminen esittämällä edellisen vuoden toimintakertomus sekä tilikertomus. Mikäli liittymistä haluava järjestö ei pysty näitä asiakirjoja esittämään, hyväksytään heidät kandidaattijäseniksi kunnes yhdistyksen asiat ovat kunnossa. Liittymiskriteerit ovat turvaamassa toiminnan laatua. (Moniheli 2010 d.)

## 2.7 Projektin tukirakenne

Kahden projektikoordinaattorin lisäksi projektin taustalla on toiminut viisihenkinen ohjausryhmä, jotka edustavat laaja-alaisesti monikulttuurista osaamista eri toimialoilla. Ohjausryhmän tarkoitus on toimia Moniheli - projektia tukevana elimenä ja samalla toimia projektin tunnettavuutta lisäävänä toimijana. (Moniheli 2009)

Edellä mainittujen lisäksi projektin aikana on kehitetty erillinen yhteistyöverkoston tukirakenne, joka koostuu seuraavista toimijoista:

- Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomo- hanke
- Suomen Mielenterveysseura ry:n Ovi-projekti
- Monika-naiset liitto ry
- Moniheli ry

Tukirakenteen tehtävänä on muodostaa tehokkaan yhteistyön malli ja mahdollistaa keskinäinen avunanto tarpeiden ja haasteiden mukaan. Tukirakenne pyrkii edistämään jatkuvasti koko yhteistyöverkoston toimivuutta ja kehittymistä. (Moniheli 2010d.)

Tukirakenteen jokaisen toimijan kohderyhmänä on maahanmuuttajien- ja monikulttuurista työtä tekeviä järjestöjä. Yhteistyö mahdollistaa tehokkaan osaamisen jakamisen ja neuvonnan sekä tukemisen antamisen. Toimiessaan tukirakenteen muodostavasta yhteistyöstä hyötyy koko verkosto kaikkine osapuolineen. Tukirakenteen muodostaman yhteistyön tärkeä tavoite on myös jakaa keskinäisiä palveluita, koska kaikilla on sama kohderyhmä. Tämä ehkäisee sen, että samoja toimintoja ei tehdä päällekkäin. Tällä tavoin jokaisen toimijan on helpompi kohdentaa palveluitaan ja toimintatavoitteitaan. (Moniheli 2010d.)

## 2.8 Yhteistyötahot ja toimijat

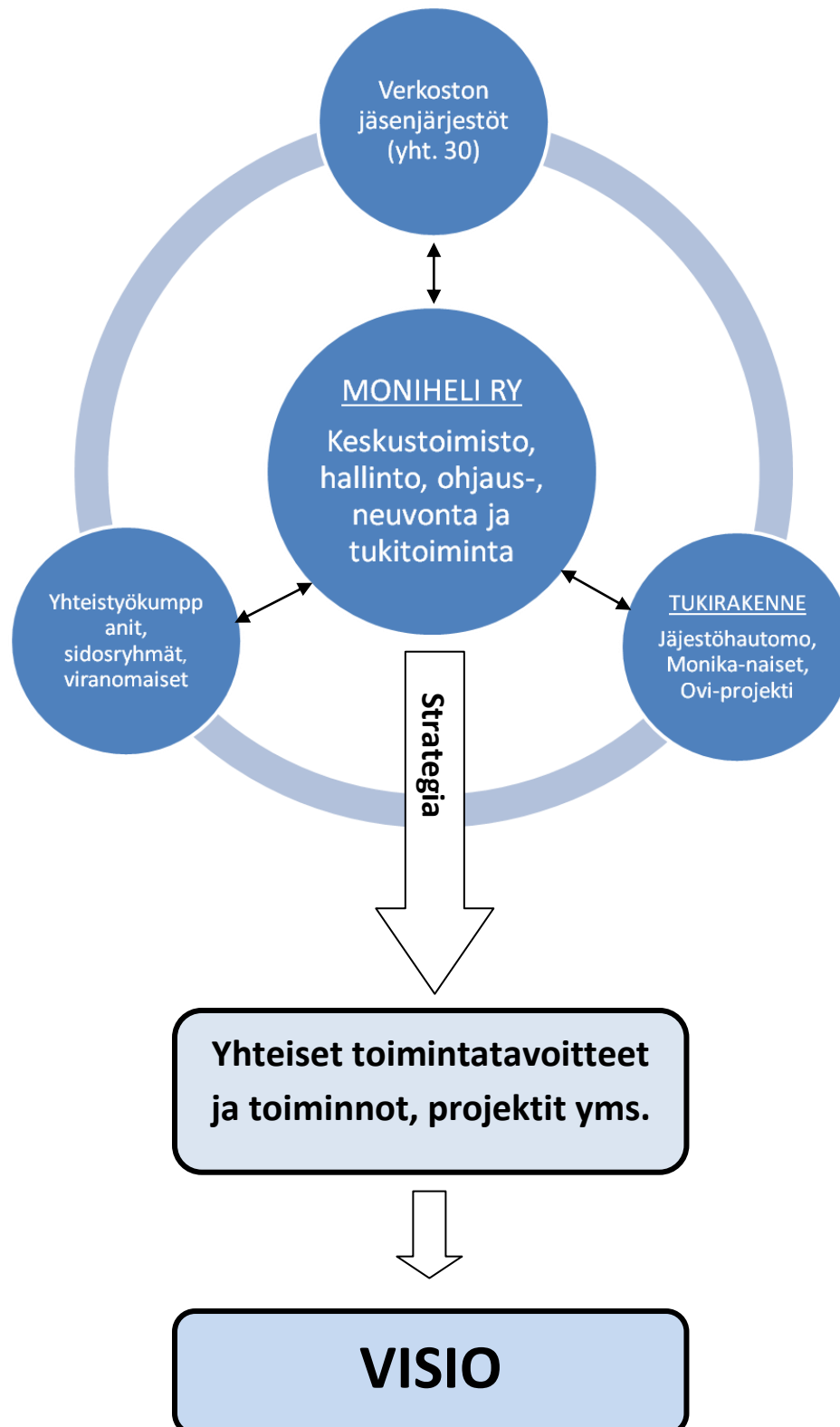
Projektin aikana on syntynyt laaja-alaisia yhteistyösuhteita eri toimijoihin. Näiden toimijoiden kanssa on aloitettu myös yhteisiä projekteja. Tässä kappaleessa esitellään tähänastiset tärkeimmät yhteistyötahot.

- Kouluyhteistyö. työharjoittelut yms.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu. Korkeakouluopiskelijoiden työharjoittelut, opinnäytetyöt yms.
- Suomen pakolaisapu ry, Järjestöhautomo
- Mielenterveysseuran OVI- projekti
- Monika-naiset liitto
- Oikeusministeriön demokratiayksikkö, YES III – hanke, EPACE
- VTT
- Multicultural Finland (RKP)
- Kehys ry
- Move It- työryhmä
- Väestöliiton Welmig palveleva puhelin
- Helsingin kaupungin maahanmuutto-osasto
- Infopankki

(Moniheli 2009c.)

Alla olevaan kuvioon (kuvio 1) olen luonnostellut MONIHელი- yhteistyöverkoston visuaalisesti.

Kuvio 1. Moniheli-organisaation rakenne.





### 3 MAAHANMUUTTAJATOIMINNAN KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

#### 3.1 Maahanmuuttaja

Maahanmuuttajalla tarkoitetaan Suomeen ulkomailta pysyvässä asumistarkoituksessa muuttavaa henkilöä. Maahanmuuttaja on yleisnimike ja sillä tarkoitetaan siirtolaisia, paluumuuttajia, pakolaisia ja turvapaikanhakijoita. He voivat olla myös Suomen kansalaisia, joilla on ollut pysyvä asuinpaikka ulkomailla. (Pyykkönen 2007a, 67.) Näillä alanimikkeillä on omat määritelmänsä, mikä asettaa eri kriteerit tilastoille. Eri kriteereillä vakinaisen ulkomaalaistaustaisen väestön määrä Suomessa liikkuu 120 000 ja 200 000 välillä (Tilastokeskus 2010a).

Tilastokeskuksen mukaan ulkomailta Suomeen muutti vuoden 2009 aikana 26 700 henkeä. Määrä on 2 400 edellisvuotta pienempi. Suomesta ulkomaille muutto väheni myös hieman ollen 12 150 henkeä. Netto- maahanmuuttoa kertyi vuoden 2009 aikana yhteensä 14 550 henkeä, mikä on tuhat vähemmän kuin vuotta aiemmin. Ulkomaan kansalaisten netto- maahanmuutto supistui 1 350 hengellä. (Tilastokeskus 2010b.)

#### 3.2 Maahanmuuttajien muodostama yhdistyskenttä

Maahanmuuttajataustaiset ihmiset ovat luoneet hyvin moninaisen kentän järjestömaailmaan, etenkin pääkaupunkiseudulle. Maahanmuuttajat ovat perustaneet yhdistyksiä 1980- luvun lopusta tähän päivään mennessä arviolta jo 700 erilaista yhdistystä. Tähän arvioon kuuluu sekä rekisteröimättömät että rekisteröidyt yhdistykset (Pyykkönen 2007a, 71). Suurin osa näistä yhdistyksistä toimii pääkaupunkiseudulla, mikä selittyy sillä, että lähes puolet ulkomailla syntyneistä asuu Uudenmaan maakunnan alueella (Pyykkönen 2007a, 73). Yhdistystoiminta koetaan siis erittäin tärkeäksi keinoksi tukea integroitumista suomalaiseen yhteiskuntaan.

Myös aikaisemmissa kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että maahanmuuttajajärjestöillä on tärkeä rooli heidän oman yhteisönsä koossa pitävänä voimana (Saksela 2007a, 23). Syynä yhdistystoiminnan suosiolle on myös siinä, että maahanmuut-

tajien omat vaikuttamis- osallistumiskeinot suomalaiseen yhteiskuntaan ovat hyvin keskeisiä suomalaiseen yhteiskuntaan sopeutuessa (Saksela 2007a, 23). Kansalais-toiminta onkin erinomainen keino tehdä yhdessä asioita, joita yksilön on vaikea ta-voittaa. Järjestöissä järjestetään paljon esim. kielen opiskelua, koulutuksia ja semi-naareja sekä tapahtumia.

Kentällä toimii myös useita monikulttuurista työtä tekeviä yhdistyksiä, joiden jäsenis-töön kuuluu niin kantaväestöä kuin maahanmuuttajia. Tällaisia yhdistyksiä ovat pe-rustaneet monet suomalaiset toimijat. Monikulttuurista työtä tekevät yhdistykset tar-joavat usein erilaisia palveluita, kuten kielikursseja yms. kotoutumisen edistämiseksi. Myös rasismin vastainen työ, suvaitsevaisuuden ja yhteisöllisyyden edistäminen, kuuluu usein monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten toiminta-agendaan.

Kansalaistoiminnan avulla on helpompi löytää sosiaalisia verkostoja ja kontakteja, joita maahanmuuttajalla ei välttämättä ole valmiina. On myös oletettavaa, että uu-nessa kulttuurissa hakeudutaan helposti tuttuun ympäristöön, jota yhdistykset jäseni-neen tarjoavat.

### 3.2.1 Yhdistysten piirteet

Pyykkösen mukaan maahanmuuttajien yhdistykset koostuvat usein joko yksi- tai mo-nietnisestä jäsenistöstä ja kohderyhmästä. Pyykkönen on tyypitellyt yhdistykset seu-raaviin yhdeksään tyyppiin:

- *Etniskulttuuriset yhdistykset* esim. Kurdit, Afgaanit, venäläiset. Yhdistysten päätarkoitus on edistää oman etnisen tai kansallisen ryhmän jäsenten vuo-rovaikutusta ja vaalia ryhmälle ominaisia kulttuuripiirteitä.
- *Monikulttuurisuusyhdistykset*. Tarkoitus on kulttuuriset rajat ylittävän vuo-rovaikutuksen lisääminen paikallisten asukkaiden keskuudessa sekä ra-sismin ja syrjinnän ehkäiseminen. Niiden monietninen jäsenistö koostuu yleensä yhteiskunnallisesti aktiivisista maahanmuuttajista ja valtaväestön edustajista.
- *Uskonnolliset yhdistykset*. Tarkoitus on edistää uskonnon harjoittamista. Yhdistykset saattavat olla yksietnisiä tai monietnisiä, kulttuurirajoja ylittäviä yhdistyksiä.
- *Naisten yhdistykset*. Naisten yhdistyksiä on myös sekä yksietnisiä että mo-nietnisiä sen perusteella, onko niiden toiminta tarkoitettu vain yhden etni-

sen ryhmän jäsenille vai ylittyvätkö jäsen- ja kohderyhmässä etniset ja kansalliset rajat. Yksietnisten naisten yhdistysten tarkoitus on edistää tietyn etnisyyden jakavien naisten sosiaalista vuorovaikutusta ja kulttuuritoimintaa. Monietnisissä yhdistyksissä tarkoitus on puolestaan edistää naisten monikulttuurista vuorovaikutusta ja naisten asemaa ”laajemmalla rintamalla”.

- *Nuorten yhdistykset.* Tarkoitus on vahvistaa nuorten keskinäistä vuorovaikutusta ja parantaa heidän yhteiskunnallista asemaa järjestämällä heille esim. harrastus- ja työllistymistoimintaa. Nuorten yhdistykset voidaan jaotella myös yksi- ja monietnisiin.
- *Liikuntayhdistykset.* Näiden yksi- ja monietnisiin jakautuvien yhdistysten tarkoitus on edistää osallistuvien psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia ja samalla mahdollistaa sosiaalista vuorovaikutusta sekä solidaarisuutta. Monietniset liikuntayhdistykset tukevat kontaktien muodostumista eri maahanmuuttajaryhmien ja kantaväestön välillä.
- *Taideyhdistykset.* Yksietnisten taideyhdistysten tarkoitus on edistää lähtömaasta periytyvien taiteenlajien harrastamista ja säilyvyyttä. Monietniset puolestaan pyrkivät taiteen keinoin edesauttamaan monikulttuurista vuorovaikutusta ja puuttuvat toiminnassaan rasismia ja etnistä syrjintää koskeviin kysymyksiin (esim. teatteriryhmät).
- *Kotouttamisyhdistykset.* Tarkoitus on edistää maahanmuuttajien kotoutumista lain ja alueellisten kotouttamisohjelmien hengessä, tarjoten esim. kielen opetusta ja maahanmuuttajien kurssittamista. Kotouttamisyhdistyksien intressinä on usein myös maahanmuuttajien edustaminen ja edunvalvonta
- *Koalitioyhdistykset.* Tarkoituksena on toimia yhteisenä paikallisena tai alueellisena intressiryhmänä tai edustuselimenä

(Pyykkönen 2007b, 31–32.)

Tyypittelyn etu lienee lähinnä siinä, että sen avulla on helpompi muodostaa kokonaiskuva kentällä toimivista järjestöistä ja hahmottaa niiden erityispiirteistä.

### 3.3 Minkälaisia yhdistyksiä toimii Moniheli-verkostossa?

Perehdyin Moniheli-verkoston kuuluviin yhdistyksiin kartoittaessani työharjoitteluni aikana verkoston kuuluvien yhdistysten perustietoja ja osaamista. Moniheli-verkoston tämän hetkisen jäsenistön kulttuuriset taustat pohjautuvat pääsääntöisesti Afrikka- ja Aasia-taustaisten sekä Lähi-idän maista tulevien ihmisten perustamista järjestöistä. Mukaan mahtuu myös muutama suomalaisten perustama yhdistys. Sel-

keä enemmistö verkostoon kuuluvista yhdistyksistä ovat kuitenkin Afrikka-taustaisten ihmisten perustamia.

Verkostoon kuuluvat yhdistykset ovat hyvin eri-ikäisiä. Pitkään toiminnassa olleet yhdistykset, joita verkostossa on noin kolmasosa, ovat iältään n. 10–35 vuotta. Loput verkostoon kuuluvista yhdistyksistä ovat vasta perustettuja tai olleet toiminnassa n.5-10 vuotta. Myös yhdistysten koko vaihtelee suuresti. Yhdistysten jäsenmäärät vaihtelevat muutaman kymmenen ja satojen jäsenten välillä. Yhdistykset, jotka ovat toimineet jo pitemmän ajan, ovat pystyneet kartuttamaan jäsenistönsä määrää. Toisaalta yhdistysten jäsenet saattavat kuulua useampaan samantyyppiseen järjestöön, jolloin täysin selkeätä kuvaa jäsenistön jakautumisesta ja koosta on vaikea luoda.

Toiminta verkostoon kuuluvissa järjestöissä on eritasoista. Jo pitkään toimineilla, suuremmilla järjestöillä on tarjottavanaan paljon erilaisia aktiviteetteja, toimintoja ja palveluja eri kohderyhmille, kun taas pienemmät, vastaperustetut yhdistykset kamppailevat saadakseen toimintaansa tehostettua. Yhteistä pienemmille ja nuoremmille yhdistyksille on yhdistystoiminnan tietotaidon ja resurssien, kuten oman toimitilan puute, jolloin toiminnan pitäminen aktiivisena on haasteellista. Yhdistykset toimivat suurimmalta osin täysin vapaaehtoisvoimin. Vain muutamalla yhdistyksellä on palkattua henkilöstöä.

Verkostoon valikoituneet yhdistykset ovat tavoitteiltaan hyvin samankaltaisia. Selvänä yhteneväisyytenä on se, että tärkein tavoite on maahanmuuttajien integroitumisen, eli kotoutumisen sekä yhteisöllisyyden edistäminen. Kotoutumista halutaan edistää erilaisten tukitoimien avulla, kuten järjestämällä informaatiota jäsenille. Tämän lisäksi yhdistykset järjestävät erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia, joilla pyritään ylläpitämään sosiaalisia suhteita, yhteisöllisyyttä ja ehkäisemään syrjäytymistä.

Toisena tärkeänä seikkana on se, että yhdistykset haluavat rakentaa suhteita kantaväestöön pyrkimällä syvempään yhteistyöhön. Tällaisia yhdistyksiä ovat tyypillisimmin erilaiset ystävyysseurat, joita kuuluu myös useita Moniheli-verkostoon. Suurella osalla yhdistyksistä, etenkin suuremmilla, selvänä tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan maahanmuuttajien kotoutumiseen liittyviin kysymyksiin, jolla halutaan edistää integraatiota. Kolmanneksi, monet yhdistykset pyrkivät tekemään kehitysyhteistyötä lähtömaahan kohti ja hyväksi esim. olemalla mukana suuremmissa kehitysyhteistyöprojekteissa.

Edellä esitelty Pyykkösen luokittelu on hyvin suuntaa-antava, mutta omiin kokemuksiini ja havaintoihini perustuen melko karkea. Pyykkösen mukaan yhdistysten käytännön toiminnassa ja toimintatavoitteissa tyypittelyn rajapinnat saattavatkin venyä (Pyykkönen 2007a, 79 – 80). Näyttäisi siltä, että usein yhdistyksissä yhdistyy monet edellä mainitun tyypittelyn piirteet. Integraation edistämisen lisäksi useissa yhdistyksissä pyritään oman kulttuurin ylläpitämisen lisäksi edistämään maahanmuuttajien ja kantaväestön suhteita sekä vaikuttamaan yhteiskunnallisiin eri ongelmakohtiin esim. maahanmuuttajataustaisten nuorten tai naisten syrjäytymisen ehkäisyyn. Rajapinta tyypittelyssä saattaa olla siis hyvin suppea. Toisin sanoen useita yhdistyksiä ei voi luokitella yhteen kategoriaan vaan pikemminkin hyvin monialaisiksi.

Argumenttia tukee myös se, että yhdistysten tavoitteina on usein edistää monen eri kohderyhmän hyvinvointia. Nuoriso ja naiset ovat usein tärkeitä kohderyhmiä. Samassa yhdistyksessä, joka voidaan karkeasti luokitella esim. kotouttamisyhdistykseksi, saatetaan tehdä monia eri tyypittelyyn kuuluvia asioita. Samassa yhdistyksessä kotoutumista saatetaan pyrkiä edistämään erilaisilla taidetoiminnan muodoilla, järjestämällä nuorille ja lapsille liikuntamahdollisuuksia tai naisille esim. erilaisia kerhoja. Havaitsin myös, että monissa tällaisissa yhdistyksissä halutaan samalla edistää monikulttuurista vuorovaikutusta, kuten järjestämällä tapahtumia, joihin halutaan osallistuvan eritaustaisten maahanmuuttajien lisäksi myös kantaväestöä. Tämä kertoo hyvin tyypittelyn karkeudesta ja problematiikasta.

Mielenkiintoista on jäsenistöä tarkastellen se, että verkostoon ei kuulu yhtään venäläisten ja virolaisten yhdistyksiä, vaikka näistä maista tulevat edustavat suurimpia ulkomaalaisryhmiä Suomessa (venäläiset suurin, virolaiset kolmanneksi suurin ryhmä). (Pyykkönen 2007, 68). Pyykkösen mukaan venäläiset ja virolaiset ovat olleet myös aktiivisia yhdistysten muodostamisessa. (Pyykkönen 2007, 72). Moniheli-raportin mukaan verkostoa on markkinoitu näille yhdistyksille ja esim. Suomi-Venäjä Seura ry on ollut kuitenkin kiinnostunut yhteistyöverkoston perustamisesta. (Moniheli 2008b). Miksi nämä yhdistykset eivät ole lähteneet mukaan verkostoon? Eivätkö yhdistykset näe verkoston palvelevan heidän tarpeitaan? Eivätkö yhdistykset näe sopivansa verkoston jäseniksi? Ovatko yhdistykset ylipäättään aktiivisesti toiminnassa? Kuinka paljon näitä yhdistyksiä on rekrytoitu mukaan verkostoon? Näitä kysymyksiä tulisi mielestäni pohtia jatkossa toiminnan kehittyessä ja etenkin, kun suunnitellaan mahdollisia jäsenhankinta-kampanjoita tai hiotaan viestintää sekä verkoston ulkokuva. Näi-

den kysymysten pohtimisella voidaan myös vaalia niitä arvoja, etenkin moninaisuuden korostamista, jotka on asetettu perustettavalle järjestölle ja yhteistyöverkostolle (ks. liite 3).

### 3.4 Verkostoituminen

Tässä luvussa käsitellään verkostoitumista yleisesti ja verkostoitumisen lähtökohtia. Luvussa pyritään muodostamaan selkeä kuva siitä, mitä verkostoitumisella tarkoitetaan. Luvussa tarkastellaan verkostoitumista etenkin maahanmuuttajien yhdistyskentän näkökulmasta, esitellen myös siihen liittyviä hyötyjä ja haasteita.

#### 3.4.1 Verkostoitumisen lähtökohdat ja määrittely

Verkostoituminen on haastavaa. Etenkin toimivan verkoston luominen vaatii valtavasti eri asioiden, kuten viestinnän joustavaa toimivuutta. Silti verkostoitumisessa nähdyt hyödyt tekevät siitä houkuttelevaa ja siksi verkostoitumista on alettu arvostaa tänä päivänä erittäin paljon, niin yksilötasolla, julkisella sektorilla, kolmannella sektorilla kuin yritystasolla.

Verkostoituminen voidaan määritellä seuraavalla tavalla: Verkosto koostuu joukosta ”noodeja”, ja niitä yhdistävistä suhteista. Noodit voivat olla ihmisiä, organisaatiota tai valtioita. (Johanson & Mattila). Paul Lilrankin määrittelee verkostoitumisen niin, että aikaisemmin irrallaan ja erillisinä markkina-aktoreina vaikuttaneet toimijat löytävät toisensa ja alkavat tehdä yhteistyötä. (Harju 2004, 86). Verkostoitumisen syvin ydin on siis vuorovaikutuksen rakentamisessa, yhteistyön tekemisessä ja sen lisäämisessä toimijoiden kesken.

Verkosto voidaan määritellä yleisesti seuraavalla tavalla:

- Verkosto on yksi tapa organisoida yhdessä tekeminen. Verkosto koostuu ihmisistä tai organisaatioista, joilla on joku yhteinen tavoite.
- Verkostossa vaihdetaan tavoitteellisesti tietoa, osaamista, kokemusta tms.

- Verkosto voi olla jatkuvasti aktiivinen, tai aktivoitua tarvittaessa (reagointi esim. hallituksen toimenpiteeseen tms.).
- Vuorovaikutus on monenvälistä, koska osallistujia on enemmän kuin kaksi.
- Verkosto muodostuu toisistaan riippuvaisten toimijoiden välille, ja edellyttää tämän riippuvuuden ymmärtämistä.
- Verkoston ideana on hyödyttää osallisia, jotta kaikkien voimavarat täydentyvät.
- Verkosto ei ole hierarkkinen toimija, sillä ei välttämättä ole johtajaa. Verkosto kuitenkin tarvitsee koordinaattorin.
- Verkosto on avoimempi kuin yhteistyösuhde, jossa suhde on usein sopimuksellinen. Tosin myös verkostomaisessa toiminnassa voi olla hyödyksi tehdä sopimuksia.
- Yhteistyössä vuorovaikutussuhteet on yksinkertaisempaa kuvata. Verkostossa suhteet ovat usean eri toimijan välillä

(Järjestöarviointi 2010a.)

Aaro Harjun mukaan verkostoituminen sopii hyvin järjestötoimintaan koska todellista kilpailutilannetta ei ole. Järjestöjen kannattaa yleisesti lisätä verkostoitumista nykyisestä. (Harju 2004, 86.) Järjestöt toimivat omien tärkeäksi kokemien intressien, arvojen ja tavoitteiden pohjalta. Kumppanin löytyessä, joka toimii samojen asioiden pohjalta, avautuu usein enemmänkin uusia mahdollisuuksia kuin toimintaa uhkaavia tekijöitä. Harju tähdentääkin, että resursseiltaan rajallisten yhdistysten on verkostoitumisen kautta mahdollista kasvattaa voimavaroja. (Harju 2004, 86). Verkostosuhteen lähtöoletuksena on, että osapuolet ovat vastavuoroisesti riippuvaisia toisistaan.

Järjestömaailmassa on havaittavissa erilaisia verkostoitumisen malleja. Tähän mennessä on perustettu erilaisia yhteistyöverkostoja, jotka saattavat toimia piirittämättä tai jopa valtakunnallisesti. Myös organisatoriset verkostot ovat vakiinnuttaneet paikkansa Suomen historiassa. Hyvinä esimerkkeinä tästä ovat suuret kattojärjestöt, kuten KEPA tai vaikkapa SAK.

### 3.5 Maahanmuuttajayhdistysten verkostoituminen ja hyötynäkökulma

Maahanmuuttajien yhdistyksiä on satoja Suomessa, joista pääkaupunkiseudulla toimii suurin osa. Yhdistyksillä on usein hyvin samankaltaisia tavoitteita, huolimatta erilaisesta tyypittelystä. Yhteisenä nimittäjänä maahanmuuttajien- ja monikulttuurista työtä tekevilla yhdistyksillä on kotoutumisen parantaminen ja integraation edistäminen suomalaiseen yhteiskuntaan. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin helposti resursien puute ja samalla toimintaan tarvittavien avustusten hakeminen ja saaminen, joka saattaa usein myös lamauttaa toiminnan. Toisena haasteena on myös se, että yhdistyksistä löytyy huomattavasti erilaista osaamista, jota on kuitenkin vaikea valjastaa käyttöön. Osaaminen saattaa jäädä ikään kuin varjoon ja esim. viranomaisten on vaikea löytää tämän osaamisen lähteen luokse. Osaamisen jakaminen on yhteistyön ja verkostoitumisen erinomainen lähtökohta.

Toisaalta verkostoitumisen hyötynäkökulmiin voidaan lisätä yleisesti myös vuorovaikutuksellinen kommunikaatio, auttaminen ja innovaatioiden leviäminen sekä näiden lisäksi ystävyys ja toisen kunnioitus. (Johanson & Mattila).

Moniheli-verkoston lähtökohtana on se, että pääkaupunkiseudulla toimii paljon maahanmuuttajien- ja monikulttuurista työtä tekeviä yhdistyksiä, joilla monilla on samantaisia toimintatavoitteita, ja joista monet itse asiassa tekevätkin samoja asioita eri kohderyhmilleen. Tämä asettaa kysymyksen, miksi samoja asioita tekevät yhdistykset eivät tee yhteistyötä? Samalla tämä muodostuu ongelmaksi myös viranomaisille, koska viranomaisyhteistyö on etenkin vaikuttamis- tai kotouttamistyötä tekevien yhdistysten kohdalla hyvin tarpeellista jos toimintaa halutaan tehostaa ja kehittää. Samoja asioita tekevät yhdistykset hakevat avustuksia viranomaisilta, jolloin syntyy ongelma siitä, minkä yhdistyksen toimintaa tulisi tukea.

Verkosto avaa yhdistyksille mahdollisuuden toimia yhteistyössä ja asettamaan yhteisiä toimintatavoitteita. Tämä helpottaa myös viranomaisia kohdentamaan tukia ja helpottaen samalla viranomaisten ja yhdistysten välistä kommunikaatiota. Osaamisen jakaminen helpottaa myös niin yhdistysten omaa toimintaa kuin viranomaisten kanssa käytyä vuorovaikutusta.



### 3.6 Verkostoitumiseen liittyvä problematiikka

Johansonin ja Mattilan mukaan verkostanalyysien keskeisin empiirinen tulos liittyy usein heikkojen suhteiden voimaan. (Johanson & Mattila). Toisin sanoen on yleistä, että verkoston sisäiset suhteet ja niiden dynaamisuus ovat hyvin tärkeitä elementtejä verkoston toimivuuden kannalta. Verkoston sisäiset, heikot suhteet heijastuvat koko verkoston toimivuuteen. Tämä aiheuttaa helposti sen, että mentaliteetti ”yhteisen hyvän” tavoittelusta saattaa kadota. Heikot keskinäiset suhteet vaikuttavat negatiivisesti vuorovaikutussuhteisiin ja samalla myös keskinäiseen luottamukseen. Aaro Harju painottaakin, että toimivan verkostosuhteen tulisi täyttää seuraavat tunnusmerkit: vastavuoroisuus, sisäinen yhteistyökyky, osaamisen täydentävyys, avoimuus, läpinäkyvyys, yhdessä ja toisilta oppiminen, pitkäjänteisyys ja kulttuurien yhteensopiavuus. (Harju 2004, 86).

Toisena verkostoon liittyvänä haasteena nostan hierarkioiden muodostumisen, jotka liittyvät organisaation rakenteisiin. Juha Heikkalan tarkastelee hierarkiaa kahdesta eri näkökulmasta: organisaation hierarkiarakenteesta ja johtamiseen liittyvästä hierarkiarakenteesta. (Heikkala 2001, 93–97). Heikkalan mukaan hierarkkisessa organisaatiossa on kullakin tehtävällä ja roolilla oma selkeä asemansa organisaatiossa ja sen valta- ja vastuusuhteissa. Ideaali tilanne hänen mukaansa on se, että jokainen tietää oman paikkansa ja siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet. Hän tähdentää myös, että järjestöjen rakenteet ovat tyypillisimmillään funktionaalisia, eli organisaatiota kuvataan sen toiminnallisten tehtävien mukaan, jolloin se voidaan jakaa eri vastualueisiin kuten markkinointi, viestintä, koulutus jne. (Heikkala 2001, 95). Haasteelliseksi tämänkaltaisessa ”tiimi-vetoisessa” organisaatorakenteessa onkin juuri se, miten nämä tehtävät ja vastualueet jaetaan sekä miten nämä tehtävät lopulta toteutetaan. Heikkala painottaakin, että edellä mainituista asioista on syytä sopia mahdollisimman selkeästi. (Heikkala 2001, 95). Tässä korostuu ensisijaisesti myös vuorovaikutussuhteiden toimivuus.

Kolmantena haasteena rakennehierarkian lisäksi asettuu organisaation johtaminen. Moniheli-verkoston tarkoitus on toimia jäseniä palvelevana jäsenkeskeisenä konstitutiona. Heikkalan mukaan tämänkaltaisessa jäsenohjautuvassa organisaatiossa johtajuutta tulisi ohjata ensisijaisesti jäsenistön ”ääni”. (Heikkala 2001, 99). Toisin sanoen johdon ja hallinnon tulisi jatkuvasti pyrkiä tunnistamaan jäsenistön arvot, tar-

peet, intressit sekä näiden pohjalta mukauttamaan toimintaansa. Heikkala toteaa, että jäsenohjautuvassa organisaatiossa hallinnon tulisi joustavasti asettua jäsenistöä palvelemaan asemaan. (Heikkala 2001, 99). Johtajuuteen liittyy järjestömaailmassa kuitenkin valitettavan usein valtataistelua, joka kohdistaa hierarkiasuhteisiin painetta. (Heikkala 2001, 99). Tätä tulisikin jäsenkeskeisessä organisaatiossa välttää.

Kolmantena verkostoitumisen haasteena nostan esiin perustettavan verkoston koon. On selvää, että mitään yleistä suositusta verkoston koolle ei voida asettaa. Verkoston kokoa suunniteltaessa tulisi ensisijaisesti pystyä määrittelemään se, millä resursseilla verkoston toimintaa voidaan toteuttaa ja ylipäättään ylläpitämään. Vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen säilyttämisen kannalta tärkeitä on myös se, miten verkoston toiminta pidetään yhtenäisenä. Harju painottaa sitä, että verkoston tulisi aina hyödyttää kaikkia mukanaolijoita (Harju 2004, 87). Tämä korostuu mielestäni etenkin verkoston ollessa kooltaan suuri. Myös laajan verkosto-organisaation johtamiseen liittyy tällöin lisähaasteita. Verkoston laajuutta pohdittaessa olisi syytä myös tarkastella tulevaa jäsenhankintaa ja etenkin sitä, missä määrin verkostoa on kannattava resursien ja toiminnan näkökulmasta laajentaa.

Neljänneksi verkostoitumiselta odotetaan usein liikaa. Odotukset verkostoitumisen hyödyistä voivat olla joskus epärealistisen suuret. Tämä aiheuttaa helposti turhautumista ja sitä kautta konfliktialttiin ilmapiirin.

### 3.7 Verkoston ja järjestön perustaminen

Tässä luvussa tarkastellaan eri lähteiden valossa, minkälaisia asioita tulisi huomioida ja mitä toimenpiteitä verkoston ja järjestön perustaminen yleisesti edellyttää.

#### 3.7.1 Huolellinen taustasuunnittelu ja toiminnan aloittaminen

On selvää, että laajan verkosto-organisaation rakentaminen vaatii erittäin huolellista taustasuunnittelua. Suunnittelun tulisi alustavasti rakentua sen ympärille, minkälaista

verkostotyyppiä ollaan rakentamassa? Järjestömaailmassa tyypillisimmät verkostotyyppit ovat seuraavat:

- **Tiedon jakamista varten perustettu verkosto** kokoontuu tiedon äärelle. Sen ensisijainen tavoite on jakaa tietoa ja kokemuksia jäsenilleen.
- **Vaikuttajaverkosto** pyrkii verkostoitumaan, koska verkoston jäsenillä on yhteinen päämäärä vaikuttaa johonkin tiettyyn asiaan.
- **Palveluntuottajaverkosto** on kokoontunut yhteen yhteisen palvelun tuottamisen intressin takia. Kyseessä voi olla esimerkiksi kuntalaisille tarkoitettu jonkun sairauden vertaistukiryhmä, jonka suunnitteluun ja toteutukseen osallistuu monia tahoja kunnasta ja järjestöistä.
- **Kehittämiskeskustelun** ensisijainen tavoite on kehittää ja oppia.

(Järjestöarviointi 2010b.)

Edellä mainittu tyypittely on hyvinkin karkea ja usein järjestöjen verkostot rikkovat tyypittelyn rajapintoja. Usein järjestömaailmassa toimivien verkostojen toimintatavoitteisiin saattaa kuulua jopa kaikkia edellä mainitun tyypittelyn piirteitä.

Verkoston rakentamisen onnistumiseen tarvitaan usein organisaatio, joka pystyy luomaan edellytykset verkoston rakentumiselle. Aaro Harjun mukaan verkostoituminen vaatii käytännössä sen, että yksi järjestö ottaa vetovastuun, joka kokoaa mukaan tulevat partnerit, johtaa verkoston sisältösuunnittelua ja koordinoi sen toimintaa. (Harju 2004, 86).

Verkoston alkusuunnitteluvaiheessa tulisi keskittyä ensisijaisesti ainakin seuraavien kysymysten ympärille:

- *Mikä on verkoston toiminta-ajatus?* Suunnittelussa pohditaan alustavasti erityisesti sitä, mitä asioita ja keitä perustettava verkosto tulee palvelemaan. Mikä on verkoston perusidea?
- *Mikä on verkoston tarpeellisuus?* Suunnittelussa pohditaan, miksi tällaista verkostoa tarvitaan ja minkälainen on yleinen tarve verkoston perustamiselle.
- *Ketkä toimivat?* Suunnittelussa pohditaan mikä on verkoston kohde-ryhmä ja ketkä verkostossa mahdollisesti tulevat olemaan toimijoina ja jäseninä.

- *Miten verkostoon rekrytoidaan jäseniä?* Suunnittelussa pohditaan, miten kiinnostus verkostoa kohtaan herätetään, miten ja kenelle sitä tulisi markkinoida.

Kun edellä mainitut toimenpiteet on suoritettu ja todettu verkoston toteutumisen potentiaali, on hyvä lähteä pureutumaan syvemmälle verkoston toiminnan suunnitteluun. Raunion mukaan verkoston muodostumisessa ensin tarvitaan selvä potentiaalinen mahdollisuus ja sen tiedostaminen, jota aletaan tämän jälkeen aktiivisesti kehittää. Strategiat astuvat yleensä kuvaan vasta, kun yhteistyötä syvennetään. (Harju 2004, 87–88.) Edellä mainitut toimenpiteet antavat hyvät lähtökohdat aloittaa verkoston tavoitteiden, toimintamallien ja käytännön toiminnan perusteiden kirkastaminen.

Aaro Harjun mukaan hyvä tapa aloittaa verkostoilmapiiriin tiivistäminen ja lähentyminen on tekemällä yhteisiä hankintoja. Tällaisia hankintoja ovat esim. tietotekniikka, toimitotarvikkeet, yhteisen sähköisen oppimisympäristön luominen ja järjestötilan kokoaminen, jossa voidaan hyödyntää yhteisiä fasiliteetteja. (Harju 2004, 89.) Harju painottaakin, että yhteiset tilojen hyödyntämisellä voidaan käynnistää tiiviimpi toiminnallinen yhteistyö järjestöjen kesken. (Harju 2004, 89).

### 3.7.2 Toiminnan konkretisoituminen: visio, missio, arvopohja ja säännöt

Kun verkostoympäristön rakentuminen on päässyt alkuun, on syytä ruveta syventämään ja pohtimaan perustettavan verkoston ja järjestön ydintehtäviä sekä ydinkysymyksiä. Toisin sanoen kyseessä on organisaation vision, mission, arvopohjan ja sääntöjen määrittäminen. Prosessin avainsana on **vuorovaikutuksellisuus**, etenkin, kun kyseessä on järjestötoiminta.

On selvää, että jokaisella hyvin toimivalla yhdistyksellä on selkeä visio, jonka toteutumiseksi on myös hiottu yhdistyksen missio. Visio on suuri kattotavoite, tulevaisuuden näky ja tavoitetilä, jonka järjestö pyrkii toiminnallaan saavuttamaan. (Harju 2004, 44). Missio puolestaan määrittelee järjestön perustehtävän, jota usein kutsutaan myös järjestön toiminta-ajatukseksi. Missio kirjataan myös sääntöjen tarkoituksenaan. Missiosta ilmenee järjestön toiminnalle oikeutuksen antava tahtotila (Harju

2004, 33.) Vision ja mission lisäksi yhdistyksellä tulee olla säännöt ja arvot, joita noudattaen ja kunnioittaen toimitaan kohti määriteltyä visiota.

Visio, missio, arvot ja säännöt liittyvät vahvasti toisiinsa. Siksi onkin tärkeää, että suunnitellaan järjestelmällisesti, jotta ne tukevat toisiaan. Harjun mukaan laaja vuorovaikutteisuus ja sitoutuminen ovat vision ja mission laatimisessa ehdottoman tärkeitä. Koska kysymyksessä on yhdistyksen ydinasiat, tulisi prosessissa olla mahdollisimman monen henkilön näkemyksineen mukana. Hän tähdentää myös sitä, että yhteinen visio syntyy vain yhdessä rakentamalla eikä ketään voi sitouttaa toisten suunnittelemaan visioon. Jos ihmiset eivät ole mukana prosessissa, eivät he myöskään sitoudu eikä työskentele tosissaan asian hyväksi. (Harju 2004, 46.)

Arvopohjan luomisella pyritään ylläpitämään hyvää ja luottamuksellista ilmapiiriä yhdistyksen toiminnassa. Haasteeksi muodostuu usein kuitenkin se, miten arvot näkyvät konkreettisesti yhdistyksen käytännön todellisuudessa ja aktiviteeteissa. Harjun mukaan arvojen tulisi olla hyvin lähellä yhdistyksen perusideaa, missiota, jotta ne voisivat toteutua luontevasti myös käytännössä. Hän myös tähdentää, että arvojen tulisi olla niin puhuttelevia, että jäsenet ja toimijat haluavat ottaa ne toiminnan innoittajiksi. (Harju 2004, 42.)

Yhdessä päätettyjen vision, mission ja arvojen pohjalta luodaan järjestölle sääntöehdotus, joka hyväksytään demokraattisesti. Niiden pohjalta on helppoa aloittaa myös käytännön toiminnan suunnittelu ja visioiminen.

### 3.7.3 Strateginen suunnittelu; yhdistyksen strategian luominen

Strateginen suunnittelu on haastava, mutta ehdottoman tärkeä prosessi, jota ei voida sivuuttaa toimivan organisaation perustamisessa. Tässä luvussa tarkastelen strategian ja toimintasuunnitelman luomista.

Hyvin toimivan organisaation yksi perusedellytys on strategian olemassaolo. Strategian tulisi aina palvella tiiviisti asetettua missiota, jonka pohjalta pyritään kohti visiota. Voidaan siis ajatella, että strategian on työkalu, jolla pystytään viitoittamaan toimintojen ja tavoitteiden tietä. Juha Heikkalan mukaan strategia on kuvaus suunnitelmasta, joka sisältää joukon tavoitteita, jotka ovat arvovalintoja sen suhteen, mihin toimintoi-

hin ja asioihin organisaatio keskittyy tavoitteissaan ja miten se käyttää resurssejaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi pitkällä aikajänteellä. (Heikkala 2001, 22). Aaro Harju puolestaan kuvailee strategiaa keinovalikoimana, jolla missiosta nouseva visio saadaan toteutumaan. (Harju 2004, 47). Toisin sanoen strategian muodostamisella ei etsitä enää päämäärää vaan pikemminkin niitä keinoja ja operatiivisia tavoitteita, joilla päämäärään päästään. Siksi on myös tärkeää, että strategiaa suunniteltaessa missio ja visio ovat sisäistetty. Jos missiota ja visiota ei ole kunnolla sisäistetty, saattaa strategian luominen olla mahdotonta.

Strategia ja taktiikka saattavat usein sekoittua keskenään. Strategia on enemmän laajempi kokonaisuus, pidemmän aikavälin asia, joka kertoo sen, mitkä asiat pitää organisaatiossa olla kunnossa, jotta se säilyy elinvoimaisena ja kehittyy kilpailukykyiseksi pitkällä aikavälillä. (Heikkala 2001, 22). Taktiikalla tarkoitetaan puolestaan organisaation lyhyen tähtäimen operatiivisia toimintoja ja tavoitteita. Tässä mielessä strategian luomisessa tulisi välttää lyhyen tähtäimen tavoitteiden asettelua (taktiikoiden luomiseen), vaan keskittyä etsimään niitä strategisia linjauksia, joiden avulla organisaation olemassaolo ja elinvoimaisuus varmistetaan pitkällä tähtäimellä. Eri taktiikoiden pohtiminen aloitetaan vasta strategisten linjausten ja painopisteiden löytymisen jälkeen. Harju kiteyttää asian siten, että organisaation tulisi päättää strategiassa missä toimenpiteissä on painopiste, kun visiota tavoitellaan. (Harju 2004, 49). Näyttäisi siltä, että parhaimmillaan strategian luomisen avulla voidaan asettaa strategiset linjaukset, joiden pohjalta alkaa pohtia erilaisia tavoitteita, keinoja ja operatiivisia toimintoja.

Strategian luominen organisaatiolle on haastava ja usein myös monivaiheinen prosessi. Harjun mukaan prosessin tulisi ensisijaisesti olla jäsenlähtöinen, vuorovaikutteinen ja ennen kaikkea demokraattinen, jotta pystytään löytämään strategiset ne painopisteet, joilla edetään kohti visiota. Hänen mukaansa strategian luomista saattaa helpottaa myös se, että prosessissa keskitytään organisaatioon ydintehtäviin ja niiden määrittelyyn, sillä järjestö varmistaa vision toteutumisen panostamalla hyvään ydintehtävien hoitamiseen. (Harju 2004, 49.) Uskon, että tällä tavalla pystytään myös helpommin tunnistamaan organisaation erinäiset resurssit. Uskon myös, että ydintehtävien kirkastuessa on myös helpompi tehdä demokraattisia päätöksiä.

Strategian luominen on haastava prosessi, jonka avuksi on hyvä miettiä etukäteen erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Erilaiset analyysit ovat yksi hyvä tekniikka edesauttaa prosessin kulkua. Juha Heikkalan mukaan tällaisia käytännön tekniikoita ovat muun muassa sidosryhmäanalyysi ja SWOT- analyysi. Hänen mukaansa analyysien johtopäätöksistä tunnistetaan strategiset aiheet, sellaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, joilla on ratkaiseva merkitys järjestön elinvoimaisuuden ja tulevaisuuden kannalta. Näistä aiheista voidaan johtaa myös järjestön strategiset tavoitteet (Heikkala 2001, 34.) Erilaisilla analyyseillä voidaan myös tehostaa vuorovaikutteista ja osallistuvaa toimintaa, jolla puolestaan pystytään vastaamaan mahdollisimman demokraattiseen päätöksentekoon.

Haastavaa prosessia voidaan helpottaa myös muilla keinoilla. Kari Loimun mukaan tämänkaltaisissa haastavissa prosesseissa on usein suotavaa kutsua paikalle ulkopuolista asiantuntija-apua vetämään prosessia. (Loimu 2000, 361–362). On syytä kuitenkin ottaa huomioon, että ulkopuolinen asiantuntija-apu saattaa olla kallista. Käytännössä katsoen ulkopuolisena asiantuntijana voisi mielestäni toimia jo sellainen henkilö, joka on aikaisemmin ollut mukana samanlaisessa prosessissa esim. jonkun muun yhdistyksen henkilö. Tällöin myös kulut saattavat pienentyä verrattuna ammatikonsulttiin.

Strategiaprosessin tuloksena syntyy strategia-asiakirja, joka voi olla hyvinkin tiivis. Dokumentti voi sisältää esim. vain analyysien keskeisimmät johtopäätökset sekä strategisten tavoitteiden suurimmat linjaukset. (Heikkala 2000, 34–35.) Strategiaprosessista syntyneiden johtopäätösten ja linjausten pohjalta on hyvä aloittaa toimintasuunnitelman luominen.

Seuraava kuvio (kuvio 2) havainnollistaa strategiaprocessia. Kuvio 2 on poimittu Aaro Harjun kirjasta: Järjestön kehittäminen. (Harju 2004, 51).

Kuvio 2. Järjestön strategian konkretisoituminen





### 3.7.4 Strategiasta toimintasuunnitelmaan

Kun yhdistyksen strategia ja strategiset linjaukset on määritetty, voidaan aloittaa toimintasuunnitelman hiominen. Toimintasuunnitelman tarkoitus on asettaa erilaisia tavoitteita ja osatavoitteita sekä keinoja toiminnan etenemiseen. Harjun mukaan toimintasuunnitelma sisältää ne askeleet, joita järjestö ottaa kunakin vuonna, jotta kuljetaan strategisin valinnoin varsinaista tavoitetta kohti. Harju painottaa myös, että toimintasuunnitelman tulisi kulkea tiukassa linjassa yhdessä päätettyjen mission, vision sekä strategian kanssa. (Harju 2004, 50).

Kari Loimun mukaan hyvä toimintasuunnitelma on lyhyt ja se sisältää yhdistyksen seuraavan toimintavuoden avaintulosalueet ja niissä tavoiteltavat keskeiset tulostavoitteet. Hän painottaa myös, että toimintasuunnitelma ei saisi olla liian yleinen, mutta liiallista yksityiskohtaisuutta tulisi myös välttää. (Loimu 2000, 81.)

Harjun mukaan hyvään toimintasuunnitelmaan tulisi sisällyttää ainakin seuraavat tavoitteet: toiminnalliset, taloudelliset ja ulkoiset tavoitteet. Toiminnallisten tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman konkreettiset ja mitattavissa olevat. Taloudellisten tavoitteiden osalta järjestössä pitää päättää se, millainen tuottovaatimus eri toiminnoille asetetaan. Ulkoiset tavoitteet tarkoittavat järjestön asemaa suhteessa muihin järjestöihin, viranomaisiin ja yhteistyökumppaneihin. (Harju 2004, 51.)

Näiden lisäksi hänen mukaansa toimintasuunnitelmassa tulisi määritellä ne resurssit, jotka tarvitaan valittujen tavoitteiden saavuttamiseen toimintavuonna. Tärkeitä määriteltäviä resursseja on ainakin kolmenlaisia: taloudelliset -, ihmis- ja osaamisresurssit. (Harju 2004 52.) Toimintasuunnitelman tulisi antaa vastauksia kysymyksiin, minkälaisia taloudellisia resursseja asetetut tavoitteet edellyttävät? Minkälaisilla henkilöstöresursseilla toiminnot ja tavoitteet saavutetaan? Onko mahdollisuutta palkattuihin henkilöihin? Kuinka paljon asiat vaativat vapaaehtoisten panosta? Minkälaista osaamista organisaatiosta löytyy? Kuinka paljon erilaista osaamista tarvitaan eri tavoitteiden toteutumiseksi. Kuinka paljon osaamiseen voidaan panostaa esim. koulutuksen muodossa? Kuinka paljon koulutusta osaaminen vaatii? Aaro Harjun mukaan toimintasuunnitelmassa luonnollisesti määritellään myös eri työn- ja vastuunjakautuminen niiden luottamushenkilöiden kuin eri toimijoiden välillä, jonka jälkeen sovitaan siitä, kuka tai ketä tietyt asiat hoitavat. (Harju 2004, 51).

### 3.8 Projektiarvioinnista

Tänä päivänä on hyvin yleistä, että suurille projekteille ja hankkeille asetetaan lähes aina standardit ja vaatimukset siitä, että projektia tai hanketta arvioidaan. Julkiseen toimintaan liittyvän arviointitoiminnan määrä on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana moninkertaiseksi. (Virtanen 2007, s28). Syy arviointitoiminnan tekemisen yleisyyteen voidaan nähdä siinä, että suuret hankkeet ja projektit ovat erinäisten julkishallinnollisten tahojen, kuten rakennerahastojen rahoittamia. Tämä asettaa yleensä hankkeille myös ikään kuin tilintekovastuun ja näyttövaatimuksia. Arvioinneilla pyritään todentamaan rahoituksella saavutettuja tuloksia ja niiden laatua. Petri Virtasen mukaan EU-jäsenyyden mukana tilintekovastuu ja arviointikulttuuri on alkanut vakiinnuttaa paikkaansa myös Suomessa ensisijaisesti julkisella sektorilla, mutta myös kolmannella sektorilla. Virtasen mukaan Euroopan Unionin myötä erilaiset ohjelmatyökalut, kuten *Project cycle management* ja *Logical framework* sekä arviointiin liittyvät työkalut rantautuivat myös Suomeen. Näillä työkaluilla hänen mukaansa haluttiin ehkäistä esim. rakennerahastoihin kohdistuvaa väärinkäyttöä. (Virtanen 2007, 27.)

Arviointityön tekeminen on vakiinnuttanut paikkansa myös tärkeänä osana niin järjestöjen, projektien kuin verkostojen kehittämistyöhön. Hyviä työkaluja arviointityön tekemiseen on kehitetty paljon. Projektiarvioinnin ehdottomimmaksi työkaluksi nousee kuitenkin tarkkaan mietitty arviointisuunnitelma. Suunnitelman lisäksi projektin aikana tulisi tehdä itsearviointia ja seuranta. Näiden lisäksi hyviä työkaluja ovat erilaiset analyysimenetelmät kuten SWOT-analyysi. (Järjestöarviointi 2010c.)

Suurien hankkeiden suunnitelmissa asetetaan usein vaatimukset arvioinnin tekemiseen. Myös budjeteissa varataan usein arviointiin kohdistuva menoerä. Näin ollen myös Moniheli-projektin projektisuunnitelmassa on mainittu, että projektille tehdään ulkoinen arviointi. Suunnitelmassa mainitaan, että ulkoisen arvioinnin tekemisessä hyödynnetään kouluyhteistyötä. (Moniheli 2009a.) Eriytyisen haasteellisesta Moniheli-projektin arvioimisesta on se, että ulkoisen arvioinnin toteuttamistapaa, kriteereitä tai standardeja ei määritellä kovinkaan tarkasti tai juuri ollenkaan hankesuunnitelmassa (Moniheli 2009e) tai projektihakemuksessa (Moniheli 2009a). Haasteita lisää myös se, että mittareita, joihin tulisi nojata arvioinnissa, ei esitetä etukäteen. Petri Virtanen

suositteleekin, että yleisesti arviointityön tilaamisessa tulisi olla tiiviissä vuorovaikutuksessa tekijän kanssa, jonka aikana pohditaan arviointihankkeen standardeja, kysymyksiä ja tavoitteita, motiiveja unohtamatta. (Virtanen 2007, 127–136).

Toinen tärkeä haaste, joka arvioinnin tekijän tulee ymmärtää ja ratkaista ovat erilaiset vastuuseen, moraaliin ja etiikkaan liittyvät kysymykset. Petri Virtasen mukaan arvioinnin tekijä on vastuullinen niin itselleen, arvioinnin kohteelle, arvioinnin tilaajalle kuin laajemmin yhteiskunnalle. Hän tarkoittaa vastuuta, joka kohdistuu arvioitsijaan itseensä sitä, että arvioinnin tekijän tulisi aina toimia omien periaatteidensa mukaisesti. Kohteesta puhuttaessa arvioitsijan vastuulla on se, ettei tekijä tietoisesti vahingoita arvioinnin kohdetta. Tilaajalle sovitut arviointiin liittyvät tehtävät tulisi suorittaa sovitusti. Yhteiskunnallisesta vastuusta puhuttaessa hän viittaa siihen, että arvioinnin tekijän tulisi ymmärtää yhteiskuntavastuun perusteet ja yhteiskunnan edistämisen puolesta toimimiseen. (Virtanen 2007, 52–53.)

Arvioinnin tekemiseen liittyy myös paljon eettisiä näkökulmia. Tämä johtuu siitä, että arvioinnin tekijä on aina vallankäyttäjä. Laadukkaaseen arviointiin kuuluu se, että tekijä pystyy puolueettomasti, rehellisesti, sensitiivisesti ja tasapainotetusti tuomaan kohteesta esiin hyvät ja huonot asiat. (Virtanen 2007, 25). Haasteellista arvioitsijalle onkin aina se, että hän joutuu määrittelemään onko toiminta hyvää huonoa tai jotakin niiden väliltä. Tämän vuoksi arvioinnin tekijän tulisi aina luoda arviointikriteeristö, jonka pohjalta hän voi antaa ja perustella arvioivia näkemyksiä. Tämän arviointityön tekijänä olen sitoutunut tekemään arviointia edellä mainituilla tavoilla.

Arvioinnin tekemiseen liittyy myös monia muita haasteita, joita arvioinnin tekijän tulisi pystyä määrittelemään itselleen lähtökohtaisesti. Virtanen on listannut arvioinnin viisi peruskysymystä. Ensiksi tulisi pohtia arvioinnin ajoittamista eli milloin arviointi suoritetaan. Toiseksi, missä arviointia pitää tehdä ja miten arviointia kannattaa kohdistaa. Tällä pyritään selvittämään etenkin sitä, kenen mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Kolmanneksi tulisi selvittää se, kenelle arviointia tehdään. Toisin sanoen pitäisi selvittää tahot, joita kiinnostaa, millaista tietoa arviointi tuottaa kohteesta. Neljänneksi arvioinnin tekijä ratkaisee, mitä täsmälleen ollaan arvioimassa. Tässä korostuu merkitys siitä, arvioidaanko toiminnan merkitystä, pysyvyyttä, tuloksellisuutta, tehokkuutta, vaikutuksia vai vaikuttavuutta. Tämä kytkeytyy Virtasen mukaan pitkälti siihen missä vaiheessa arviointi tehdään ja mikä on koko arvioinnin motiivi. Viidenneksi arvioinnin

tekijän tulisi pohtia kaikkia motiiveja, mitä arviointiin voi liittyä. Arviointiin liittyvät motiivit vaihtelevat paljon sen mukaan, kenen näkökulmasta arviointia ja itse arvioitavaa kohdetta tarkastellaan. (Virtanen 2007, 22–24.)

Tässä työssä tehdyn arviointitoiminta kohdistuu enemmänkin jälkikäteisarviointiin. Toisin sanoen arviointi perustuu projektin aikana kerättyyn aineistoon, havaintoihin ja dokumentteihin.

Tässä työssä tehdyn arvioinnin tavoitteet ja motiivit voidaan jakaa kahden arviointitiedon käsitteen alaisuuteen. Tämän työn arviointi perustuu niin formatiivisen kuin summatiivisen arviointitiedon tuottamiseen. Formattiivinen arviointi perustuu ajatuksen arvioinnista, jonka tavoitteena on kehitys. Formattiivisen arvioinnin motiivina on paikantaa parantamisalueita ja esittää niihin liittyviä kehittämisehdotuksia. (Virtanen 2007, 93.)

Toiseksi tämän työn arviointityö perustuu arvioinnin summatiivisuuteen. Summatiivisen arvioinnin tavoitteena on tuottaa perusteltu arvio siitä, miten toiminta on onnistunut. Se on luonteeltaan tilintekovastuullista, koska arvioinnin tekijä on kiinnostunut ensisijaisesti siitä, miten toiminta on täyttänyt sille asetetut tavoitteet. (Virtanen 2007, 93.)

Tässä työssä arviointitoiminta perustuu myös metodologisesti kahteen eri lähestymistapaan, teoreettiseen ja tutkimukselliseen. Työssä lähestytään eri aihealueita teoreettisesti käyden dialogia eri lähteiden ja tekijän omien havaintojen kanssa. Toiseksi työhön sisältyy tutkimuksellinen (luvut 4 ja 5) osuus, jossa analysoidaan tutkimusaineisto sekä esitellään siitä nousevia tuloksia.

Näiden lähestymistapojen pohjalta työssä muodostetaan arvioiva näkemys siitä, miten Moniheli-projektille asetetut keskeiset tavoitteet ovat toteutuneet. Työssä etsitään myös kausaliteetteja. Tarkemmin sanottuna työssä etsitään syitä siihen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet, jotta tietyt tavoitteet ovat toteutuneet ja päinvastoin. Työssä myös etsitään ja asetetaan erilaisia mittareita ja kriteerejä, joiden valossa toimintaa arvioidaan. Kriteeristön ja mittareiden asettamisen avulla vastaan myös työn vastuullisuusmentaaliteettiin ja eettisyyteen. Näihin asioihin pureudutaan tarkemmin työn 6. luvussa. Työn tutkimuksellisessa osuudessa etsitään puolestaan vastauksia siihen, miten projektille asetetut tavoitteet ovat laadullisesti toteutuneet. Näiden asioiden

pohjalta, työstä nousseista tuloksista sekä johtopäätöksistä johdetaan erinäisiä kehittämissuhteita, jolloin työn formatiivinen luonne täyttyy.

## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA MENETELMÄT

Ulkoisen arvioinnin toisena perustana toimii laadullisia menetelmiä hyödyntävä tapaustutkimus. Tässä luvussa esitellään tutkimustehtävä, tapaustutkimuksen tausta, sen päämäärä ja tavoitteet sekä menetelmät.

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on arvioida Moniheli-projektia. Arviointitoiminnan tueksi työssä on tehty tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa selvitetään projektin etenemisestä, sen toteuttamisesta ja siihen asetettujen tavoitteiden laadullisesta toteutumisesta projektissa verkostoon kuuluvien järjestöjen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa laadukasta informaatiota, joka palvelee niin monikulttuurista järjestökenttää kuin järjestötoimintaa yleisesti. Ensisijaisesti opinnäytetyöstä nousevan informaation tarkoituksena on kuitenkin palvella perustettua Moniheli-yhteistyöverkosta sen toiminnan jatkokehittämistä ja suunnittelua silmällä pitäen.

Tapaustutkimuksen päätavoitteena on kartoittaa laadullisia menetelmiä hyödyntäen verkostoon kuuluvien järjestöjen näkemyksiä projektista. Toisin sanoen järjestöt antavat tutkimuksessa arvioivia näkemyksiä projektin onnistumisesta.

Tapaustutkimusta ovat ohjanneet seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat järjestöjen näkemykset projektin tavoitteiden toteutumisesta?
- Miten järjestöt kokevat muodostuneen organisaation palvelevan heitä?

- Missä asioissa projektissa on niin onnistuttu kuin kohdattu haasteita?

## 4.2 Tutkimuksen menetelmät

Tämän tapaustutkimuksen aineisto on hankittu työharjoitteluni aikana vuoden 2010 keväällä. Työharjoitteluni alkoi virallisesti 1.2.2010 ja kesti aina toukokuuhun 2010 asti. Tavoitteeksi asetettiin, että kaikki verkoston perustajajäsenet haastatellaan tutkimusta varten ennen Moniheli-järjestön perustamiskokousta 17.4.2010. Tänä aikana haastattelin kaikkien mukana olevien, 30 perustajajäsenjärjestön edustajaa henkilökohtaisesti.

Tutkimus on toteutettu siis tekijän perehtymällä kohteeseen etnograafisesti. Etnograafisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija toimii yhteisön sisällä, ollen mukana arkipäiväisissä toiminnoissa tehden samalla havaintoja. Käytännössä katsoen, tein osallistuvaa havainnointia osallistumalla projektin käytännön toimintaan, kokouksiin ja tilaisuuksiin. Toimin tilaisuuksissa pääsääntöisesti kirjuriina tehden samalla omia muistiinpanoja tilaisuuksien etenemisestä. Muistiinpanojeni lisäksi osallistuin välillä myös tilaisuuksissa tehtyihin ryhmätehtäviin ja keskusteluihin.

Etnograafiseen tutkimukseen liittyy kuitenkin ongelmallinen tutkimuksen luotettavuusaspekti. Tällä tarkoitan sitä, että tutkija saattaa helposti kokea yhteisön läheiseksi, jolloin hän saattaa karttaa esittämästä negatiivisia asioita. Tämän vuoksi painotankin, että kunnioitan työssäni rehellisyyttä, riippumattomuutta ja neutraalia lähestymistapaa työn ja tutkimuksen etnograafisesta luonteesta huolimatta. Uskon myös vahvasti, että laajan ja haasteellisen toimintaympäristön sekä työn tarkoituksen vuoksi etnograafisessa lähestymisessä piilee kiistämätön etu.

Tapaustutkimus on laadullinen eli tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivisia menetelmiä. Koska tutkimuksessa on käytetty laadullisia menetelmiä, tähdätään siinä enemmänkin informaation tuottamiseen ja sen mahdolliseen siirrettävyyteen sekä

vertailuarvon synnyttämiseen. Tämän vuoksi painotankin, että tutkimus ei sovellu tilastollisiin ja kvantitatiivisiin yleistyksiin.

Menetelmäksi valitsin teemahaastattelun, jonka avuksi rakensin itselleni puoli-strukturoidun haastattelulomakepohjan. Menetelmän valintaa perustelen sillä, että teemahaastattelu oli mielestäni paras keino saada aineistoa toimintaympäristössä, johon liittyy erilaisia haasteita, kuten kielimuurit. Koin myös, että esim. sähköpostitse lähetettävään haastattelulomakkeeseen sisältyy liiallinen riski siitä, etten olisi saanut tarpeeksi materiaalia kokoon. Sähköpostit jäävät helposti noteeraamatta. Halusin kerätä aineistoa myös mahdollisimman tasa-arvoisesti ja koinkin tärkeäksi, että kaikki verkoston jäsenet pääsevät kertomaan näkemyksiään. Tästä syystä aineistoa kertyi huomattava määrä, joka asettaa haasteita sen analysoinnille.

Haastattelulomakkeelle haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin seuraavien teemojen pohjalta: organisaatorakenteen hahmottaminen, järjestöjen motiivit olla mukana toiminnassa, järjestöjen odotukset organisaatiolta, onnistuneet toiminnot projektissa sekä projektissa havaittu problematiikka. Vaikka kaikki kysymykset eivät suoranaisesti liity asetettuihin tutkimuskysymyksiin, näin tarpeellisenä virittää haastatteluista keskustelua edellä mainittujen teemojen pohjalta. Lisäksi rakensin haastattelulomakkeeseen kysymysrunгон, joiden avulla on helpompi pureutua syvemmin projektin vaiheisiin ja tutkimuskysymysten aiheisiin. Teemahaastattelu antaa myös hyvän mahdollisuuden tarkentaviin lisäkysymyksiin keskustelun hengessä, joka on myös yksi peruste valitulle menetelmälle. Puoli-strukturoitu haastattelulomakepohja löytyy tämän työn liitteistä (ks. liite 5).

#### 4.2.1 Toteutus

Toteutin haastattelut siten, että sovin jokaisen eri järjestön edustajan kanssa haastattelutapaamisen. Haastateltavana toimi pääsääntöisesti kyseisen yhdistyksen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja tai sihteeri. Muutamiin haastatteluihin osallistui edellä mainittujen lisäksi myös yhdistyksen ns. rivijäseniä. Haastattelut käytiin yleisimmin englanniksi, koska suurimman osan haastateltavien suomen kielen taito ei riittänyt tilanteessa. Haastattelut kestivät keskimäärin puolesta tunnista tuntiin.

Haastattelut etenivät siten, että esitin kysymyksiä teemojen pohjalta, jotka kirjasin ylös rakentamalleni lomakepohjalle. Pääsääntöisesti pyrin kirjaamaan ylös keskusteluissa nousevia pääkohtia, jotta aineiston analysointi ei koituisi liian haasteelliseksi aineiston laajuuden vuoksi. Keskustelut etenivät eri teemojen pohjalta, jolloin lomaketta oli helppo täydentää.

Keskusteluhaastatteluihin sisältyi myös paljon haasteita. Pyrin painottamaan ihmisille haastatteluissa sitä, että haastattelut ovat täysin anonyymejä ja luottamuksellisia. Painotin myös sitä, että tutkimuksessa noudatetaan korkeaa tutkimusetiikkaa, jotta kysymyksiin vastattaisiin mahdollisimman rehellisesti. Tämä etenkin siksi, että on hyvin mahdollista, että kysyttäessä arvioivia näkemyksiä asioista, jotka koetaan erittäin tärkeäksi, saatetaan helposti vältellä negatiivisten asioiden ilmaisemista. Haastattelut vastasivatkin, etenkin aluksi, selvästi hieman varautuneesti. Tästä syystä pyrin haastatteluissa esittämään jatkuvasti tarkentavia kysymyksiä ja palata aina uudestaan eri aihealueisiin. Haluan myös muistuttaa, haastatteluaineiston analyysissä ei ole tehty diskurssianalyysia. Tästä syystä haastatteluaineiston luotettavuus perustuu täysin ihmisten rehellisyyteen ja luotettavuuteen.

## 5 AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Aineiston analysoinnista

Teemahaastatteluiden yleisenä haasteena on aineiston suuri määrä ja laajuus. Aineiston suuren määrän ja laajuuden vuoksi pyrin keskittymään aineiston analysoinnissa esiin nouseviin selviin yhteneväisyyksiin, jotka toistuivat usein vastauksissa. Tämä mahdollistaa sen, että aineiston tuloksia voidaan havainnollistaa myös jossain määrin määrällisillä ilmauksilla.

Jokainen haastattelu on kerätty omalle puoli-strukturoidulle haastattelulomakkeelle. Käsittelin aineistoa siten, että keräsin jokaisesta haastattelulomakkeesta aina yhden teeman alle kaikki vastaukset. Jokaisen haastattelun vastaukset ovat siis siirretty teemoittain erilliselle pohjalle. Tämän jälkeen tarkastelin vastauksia ryhmitellen vastaukset sisällön pohjalta omiin ryhmiin. Ryhmittelyn avulla varmistin sen, että tarkas-



telen kaikkia vastauksia analysointivaiheessa. Ryhmittelyn pohjalta tarkastelin ja analysoin vastauksia, joiden pohjalta oli mahdollista etsiä selviä yhteneväisyyksiä. Näiden yhteneväisyyksien pohjalta loin asiakokonaisuuksia, joiden alle kirjasin havaitsemani tulokset. Tämän jälkeen toistin saman prosessin siirtymällä uuteen teemaan ja keräämällä vastaukset tämän alle.

Olen pyrkinyt huomioimaan mahdollisimman tarkasti kaikki vastaajien kommentit, keskittyen kuitenkin pääasioihin. Aineiston laajuuden vuoksi olen jättänyt kirjaamatta ne asiat, jotka eivät liity työn aihepiiriin ja koin epäolennaiseksi tässä työssä.

## 5.2 Tulokset

### 5.2.1 Organisaatorakenteen hahmottaminen

Koska kyseessä on laaja ja haastava hankekokonaisuus, koin tärkeäksi selvittää, miten jäsenjärjestöt ovat hahmottaneet ja sisäistäneet projektissa muodostuneen organisaation rakenteen. Tärkeäksi koin tämän etenkin siksi, että vastauksista saatetaan löytää näkemys siitä, miten verkoston rakenteeseen liittyvä informaatio on saatettu jäsenistölle projektin aikana? Pyysin haastateltavia kuvailemaan organisaatiota. Samalla pyysin haastateltavia kertomaan, mitä Moniheli tarkoittaa ja edustaa juuri heille (ks. liite 5).

Yli kolmannes, 12 vastaajaa 30:stä, näki Monihelin ensisijaisesti verkostona. Moniheliä kuvailtiin yhteistyöverkostona ja monikulttuurisia järjestöjä yhteen kokoavana verkostona.

Suuri osa, 15 vastaajaa 30:stä kuvaili Moniheliä enemmänkin järjestön ja yhteistyöverkoston kombinaationa. Näkemykset organisaation rakenteesta vaihtelivat kuitenkin kohtuullisen paljon. Hyvin tyypillisiä kuvauksia olivat, monikulttuurinen yhteistyöjärjestö ja kattojärjestö. Esimerkkejä organisaation kuvauksista:

*”Moniheli on yhdistyksiä kokoava ja niiden yhteistyötä ja laatua tukeva organisaatio”*

*”Organisaatio, joka on parhaillaan kehittymässä mahdollisesti hyvin menestyväksi ja yhteiskunnallisesti merkittäväksi tahoksi.”*

*”Moniheli on kattojärjestö, jossa maahanmuuttajat yhdessä verkoston jäsenten avulla hyödyn-  
tävät monikulttuurisuus-, osaamismahdollisuuksia”*

*”Moniheli on kattojärjestö, joka tukee, neuvoo ja auttaa”*

*”Moniheli on suuri monikulttuurijärjestö, jossa ollaan yhdessä ja saadaan siitä voimaa”*

*”Moniheli näyttäisi sekä organisaatiolta että verkostolta”*

Edellä mainittujen lisäksi haastatteluissa vastaajat kuvailivat organisaatiota myös monilla muilla ilmaisuilla. Yhteistyöverkoston ja järjestön lisäksi organisaatiota kuvailtiin paljon monikulttuurisena keskuksena tai monikulttuurisena talona, jossa tehdään asioita yhteisten intressien pohjalta. Vastauksissa painotettiin usein myös organisaation maahanmuuttajalähtöisyyttä. Moniheliä kuvailtiin yhteistyöverkoston ja järjestön lisäksi seuraavilla tavoilla:

*”Moniheli on kulttuurisesti hyvin rikas yhteisö, jossa tutustutaan toisiinsa, kunnioitetaan, autetaan, ja tehdään yhdessä asioita”*

*”Keskus, joka tukee ja sieltä on mahdollisuus saada apua”*

*”Moniheli on ydin ja vastaus siihen, millä saadaan asioita aikaan ja käyntiin. Se on ikään kuin yhdistävä tekijä, joka tuntuu lupaavalta”*

*”Moniheli on ikään kuin äiti ja järjestöt sen lapsia. Siinä ollaan kuin yksi suuri perhe.”*

Pieni osa vastaajista mainitsi haastatteluissa, että organisaatiota on vaikea kuvailla ja hahmottaa. Vastaajat kokivat, että organisaation rakenne on vielä epäselvä ja sen lopullinen muoto on vasta muokkaantumassa. Rakenne on myös muuttunut projektin aikana. Heidän näkemyksien mukaan Monihelin identiteetti ei ole vielä aivan selvillä. Näkemyksistä voidaan havaita myös selkeä huoli siitä, minkälaista identiteettiä organisaatio edustaa. Yhtenä huolenaiheena on erityisesti organisaation ulkoinen olemus ja kuva.

Aineistoa tarkastellessa ja edellä mainituista voidaan todeta, että näkemykset muodostuneesta organisaatiosta poikkeavat toisistaan. Tämä kertoo mielestäni siitä, että rakennetta on kohtuullisen vaikea hahmottaa. Organisaation malli on sisäistetty eri tavoilla. Tämä on kuitenkin mielestäni hyvin luonnollista koska kyseessä on niin laaja ja haastava hankekokonaisuus ja perustettu organisaatio on vielä lähtötekijöissään. Asiaa voidaan selittää myös sillä, että kaikki perustajajäsenjärjestöt eivät ole olleet mukana koko projektin aikana, jonka vuoksi haastavan rakenteen hahmottaminen

saattaa olla hankalaa ja se tarvitsee vielä jatkossa työstämistä. Mainittakoon tässä yhteydessä, että toimintatapojen, rakenteen ja – kulttuurin vakiinnuttaminen on asetettu keskeiseksi tavoitteeksi vuoden 2010 toimintasuunnitelmalle. (Moniheli 2010d).

Vastauksia tarkastellessani havaitsin myös sen, että toisistaan eriävistä kuvauksista huolimatta, vastaajat ovat kuitenkin sisäistäneet kohtalaisesti projektissa perustetun organisaatioon päämäärän ja tarkoituksen. Toisin sanoen vastaajilla näyttäisi olevan kohtalainen käsitys siitä, miksi organisaatio on perustettu, mikä sen tarkoitus on, mitkä ovat sen tavoitteet, organisaation kohderyhmä ja minkälaisia asioita siinä pyritään tekemään. Monet vastaajista painottivat etenkin sitä, että tällaisen yhteistyöverkoston tarve on ollut jo kauan olemassa. Vastausten perusteella projektia ja sen ideaa arvostetaan runsaasti.

Aineistosta nousevien havaintojeni pohjalta näyttäisi siltä, että pieni osa vastaajista suhtautuu perustettuun organisaatioon hieman varautuneesti. Nämä vastaajat suhtautuvat myös hieman epäilevästi sen toimintamahdollisuuksiin. Vastaajat kokivat ongelmalliseksi sen, että hanke vaikuttaa liian kunnianhimoiselta ja jopa ”maailmoja syleilevältä”. Epärealistiset odotukset ovatkin yksi tyypillinen verkostoitumisen ongelma niin kuin luvussa 3.8 todetaan (ks. luku 3.8). He kokivat, että perusrealiteetit ovat jääneet osittain liian taka-alalle, joka saattaa aiheuttaa ongelmia toimintaa rakennettaessa.

Toinen ongelmalliseksi koettu asia on se, että organisaatio on niin maahanmuuttajalähtöinen. Selvänä huolenaiheena vastaajilla oli se, että jäsenistön diversiteettiä tulisi laajentaa jatkossa edelleen. Tällä he tarkoittivat sitä, että organisaatiolla on riskinä leimautua helposti esim. afrikkalaisten yhdistykseksi. Vastaajien mielestä olisi erittäin tärkeää, että jatkossa mukaan rekrytoidaan paljon esim. suomalaisia yhdistyksiä ja eurooppalaisia yhdistyksiä. Tällä pystyttäisiin vaalimaan avoimuuden ja moninaisuuden arvoa. Tässä nähtiin tärkeänä myös se, että organisaation ei tulisi palvella pelkästään maahanmuuttajia vaan koko ympäröivää yhteiskuntaa eri toimijoinen. Tietoperustan luvussa 3.4 on pohdittu myös näitä kysymyksiä ja näyttäisikin siltä, että ne nähdään verkoston tulevaisuuden kannalta merkittävinä aiheina. Edeltä mainituista näkemyksistä huolimatta tämä pieni osa vastaajista painotti kuitenkin sitä, että parhaimmillaan organisaatio voi onnistua erittäin hyvin.

## 5.2.2 Järjestöjen motiivit – näkemyksiä hyödyistä

Haastattelua suunnitellessani koin tärkeäksi selvittää järjestöjen motiiveja lähteä mukaan projektiin. Etsin siis tärkeimpiä syitä siihen miksi järjestöt kokevat tärkeäksi kuulua perustettuun organisaatioon ja mitkä ovat heidän näkemyksensä sen tarjoamista hyödyistä. Vastauksia analysoimalla selvinnee se, kuinka lähellä motiivit ja koetut hyödyt ovat projektissa asetettuihin tavoitteisiin. Vastauksista selvinnee myös, minkälaisia odotuksia järjestöillä on toiminnalta ja miten organisaation toivotaan palvelevan järjestöjä.

Aineistoa tutkimalla ja analysoimalla havaitsin, että järjestöjen motiivit ja tarpeet ovat vahvasti sidoksissa järjestöjen kokoon, ikään ja siihen, minkä tyyppisten tavoitteiden pohjalta yhdistykset toimivat. Näyttäisikin siltä, että pääsääntöisesti pienet yhdistykset odottavat enemmän hyötyjä toimintansa laadun parantaminen esim. koulutuksin, kun taas suuremmat yhdistysten motiivina on usein suurempiin kokonaisuuksiin vaikuttaminen, kuten maahanmuuttajien kotoutumiseen ja integraatioon liittyviin kysymyksiin.

Seuraavassa esittelen pääpiirteittäin, mitkä asiat järjestöt näkivät tärkeinä motivaatiotekijöinä ja hyötynäkökulmina olla mukana projektissa ja verkostossa.

### ➤ *Verkostoituminen ja yhteistyö*

Valtaosa, 26 vastaajaa 30:stä, ilmaisi tärkeimmäksi motivaatiotekijäkseen ensisijaisesti verkostoitumisen ja sen kautta saavutettavat hyödyt. Vastaajat kokivat erittäin tärkeänä sen, että organisaatioon kuulumisen mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön tekemisen kentän eri toimijoiden välillä. Yhdessä tekemisellä voidaan parhaimmillaan saavuttaa hyvin merkittäviäkin asioita. Hyvin usein vastauksissa toistui myös näkemys siitä, että yhdessä tekeminen mahdollistaa osaamisen ja tietotaidon jakamisen. Suuri osa vastaajista painottikin sitä, että yhteistyön avulla voidaan oppia toisilta ja päinvastoin.

Monet vastaajista näkivät verkostoitumisessa ja yhdessä tekemisessä tärkeimpänä asiana myös sen sosiaaliset edut. Useat pitivät hyvin tärkeänä sitä, että organisaatioon kuulumisen auttaa vahvistamaan yhteisöllisyyttä. He näkivät, että yhteistyön kautta voidaan oppia tuntemaan toisiaan, luoda hyviä suhteita ja tällä tavalla kasvat-

taa sosiaalista pääomaa niin yksilö kuin yhteisöllisellä tai jopa organisatorisella tasolla. Monet vastaajista näkivätkin tärkeänä juuri sen, että opitaan tuntemaan muita yhdistyksiä, jonka avulla yhdistysten ja eri kulttuuritaustaisten ryhmien välisiä kuiluja voidaan kaventaa.

Muutamit haastateltavat ilmaisivat myös, että verkostoituminen ja organisaatio toimivat erinomaisena markkinointikanavana, joka mahdollistaa yhdistysten näkyvyyttä ja mahdollista jäsenhankintaa. Toisena hyötynä tässä nähtiin se, että organisaation kautta voidaan saada yhteys vaikeasti tavoitettaviin yksiköihin, kuten yksilöihin tai eri ryhmiin.

➤ *Tuki, neuvonta, apu ja koulutus*

Tutkimusaineistoa analysoidessa vastauksista nousi selvästi esiin, että yhteistyöverkostoon kuulumisen tärkeänä motivaatiotekijänä ovat tuen, neuvonnan, avun ja erilaisten koulutusten saaminen. Vastaajat näkivät, että verkosto mahdollistaa edellä mainittuihin asioihin loistavat edellytykset. Tästä kertoo se, että 28 vastaajaa 30:stä ilmaisi, että nämä asiat ovat verkostoon kuulumisen selviä konkreettisia hyötyjä.

Monet haastateltavat odottavat saavansa verkostolta informatiivista tukea ja neuvontaa siihen miten tietyissä asioissa ja tilanteissa suomalaisessa yhteiskunnassa tulisi toimia. Useat vastaajat toivovat saavansa verkostolta informatiivista tukea ja neuvontaa seuraavanlaisiin asioihin: minkälaisia palveluita, kuten viranomaispalveluita tai kunnallisia palveluita ja mistä näitä palveluita on saatavilla? Mistä löytää informaatiota erilaisissa ongelmatilanteissa? Miten löytää koulutusta? Miten haetaan työtä?

Monet vastaajat totesivat, että olisi tärkeätä saada tietoa ja neuvontaa arkipäiväisiin asioihin ja tarvittaessa myös vaativampiin tilanteisiin, kuten byrokratian hallintaan. Tällaisia byrokraattista hallintaa vaativia tilanteita saattavat olla esim. veroilmoituksen täyttäminen. Arkipäiväisiä asioita ovat esim. mistä löytää terveydenhoitopalvelut. Tietoperustassa todettiin, että verkostoon on valikoitunut paljon erilaisia kotouttamisyhdistyksiä ja siksi olisikin tärkeää, että tällaista informaatiota olisi saatavilla. He näkivät, että verkostolta saatua informaatiota voidaan välittää suoraan yhdistykselleen tai haastavassa tilanteessa pyytää yhdistyksen jäsentä kääntymään verkoston puoleen.

Näyttäisikin siltä, että verkosto-organisaatio palvelee hyvin näitä tavoitteita, sillä verkostolta saatua informaatiota voidaan suoraan välittää omien yhdistysten jäsenille.

Monet vastaajat kokivat myös, että informaatiota tarvitaan myös yleisesti Suomesta ja suomalaisesta yhteiskunnasta.

Suurin osa vastaajista koki, että verkostoon kuuluminen mahdollistaa erilaisten koulutusten saamisen. Koulutuksilla pystyttäisiin vastaamaan myös hyvin neuvonnan ja tuen jakamiseen verkoston sisällä. Haastatteluaineistoni mukaan jäsenistö kaipaa koulutusta ensisijaisesti käytännön yhdistystoiminnan tekemiseen ja yhdistystoiminnan yleiseen pyörittämiseen liittyviin asioihin. Koulutusta kaivataan kirjanpitoasioihin, talouden hoitoon, erilaisten hakemusten tekemiseen kuten rahoitushakemukset ja projektihakemukset sekä eri viranomaisten kanssa toimimiseen. Myös media- ja viestintäkoulutukset nähtiin tärkeitä. Toisena koulutustarpeena suuri osa vastaajista näki erittäin tärkeänä myös Suomen kielen koulutuksen.

Näyttäisi siis siltä, että organisaatiolta odotetaan paljon erilaista informatiivista neuvontaa ja koulutusta. Koulutuksen, neuvonnan ja tuen avulla yhdistykset pyrkivät tehostamaan omaa toimintaansa ja välittämään saatuja etuja omiin yhdistyksiinsä päin. Yhdistysten omien jäsenten etua ja kotoutumisen edistämistä tavoitellaan edellä mainituilla eduilla.

➤ *Maahanmuuttajia koskeviin yhteiskunnallisiin asioihin vaikuttaminen*

Analysoidessani tutkimusaineistoa havaitsin, että kolmanneksi yleisin motiivi lähteä yhteisöverkostoon mukaan on vaikuttaminen. Vastaajat näkivät, että verkostoon kuuluminen antaa mahdollistaa paremmin yhteiskunnallisiin asioihin ja maahanmuuttajia koskeviin asioihin vaikuttamisen. Lähes puolet vastaajista (14 vastaaja 30:stä) näki tämän olevan tärkeä hyötynäkökulma verkostoon kuulumisesta.

Vastauksista havaitsin, että tärkein asia, johon halutaan vaikuttaa, on maahanmuuttajien integraation edesauttaminen. Monet vastaajista näkivät suuren organisaation edut vaikuttamisessa. Heidän mielestään tämä mahdollistaa paremmin maahanmuuttajien äänen tulemisen kuulluksi yhteiskunnallisissa asioissa. Monet vastaajat kokivat myös, että suomalaisilla on väärä kuva maahanmuuttajista. Tätä asiaa on helpompi korjata, kun takana on suuri organisaatio, jonka avulla yhteisöverkostoon kuuluvat yhdistykset tulevat paremmin näkyviin eri yhteyksissä. Suuri organisaatio antaa myös paremmat avaimet tulla mukaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Vastaajat näkivät myös tärkeänä hyötynä verkostoon kuulumisella sen, että laaja verkosto-organisaatio antaa hyvät edellytykset luoda suhteita eri vaikuttajatahoihin ja viranomaisiin, sillä kontaktipintaa on luotu eri viranomaistahoihin jo koko projektin aikana. Vastaajat näkivät, että suhteiden luomisella ja vaalimisella eri vaikuttaja- ja viranomaistahoihin voidaan syventää erilaista yhteistyötä, joka helpottaa kumpaakin osapuolta. Toisena tässä yhteistyössä nähtiin mahdollisuus myös työllisyyden parantamiseen, joka jo itsessään edesauttaa maahanmuuttajien kotoutumista.

Tutkimusaineistoni mukaan osa vastaajista piti tärkeänä myös rasismin ehkäisemisen. He näkivät, että organisaatio mahdollistaa lähentymisen valtaväestön kanssa paremmin, kun yhdistysten näkyvyys parantuu ja maahanmuuttajien ääni saadaan paremmin kuuluviin yhteiskunnallisesti. Monet vastaajat toivovatkin, että Monihelin tulisi toimimaan ikään kuin ”sillanrakentajana” maahanmuuttajien ja valtaväestön välillä. Vastaajat odottavatkin, että näille asioille on hyvät edellytykset, kun Moniheli-organisaatio on vakiinnuttanut paikkansa aktiivisena toimijana kentällä.

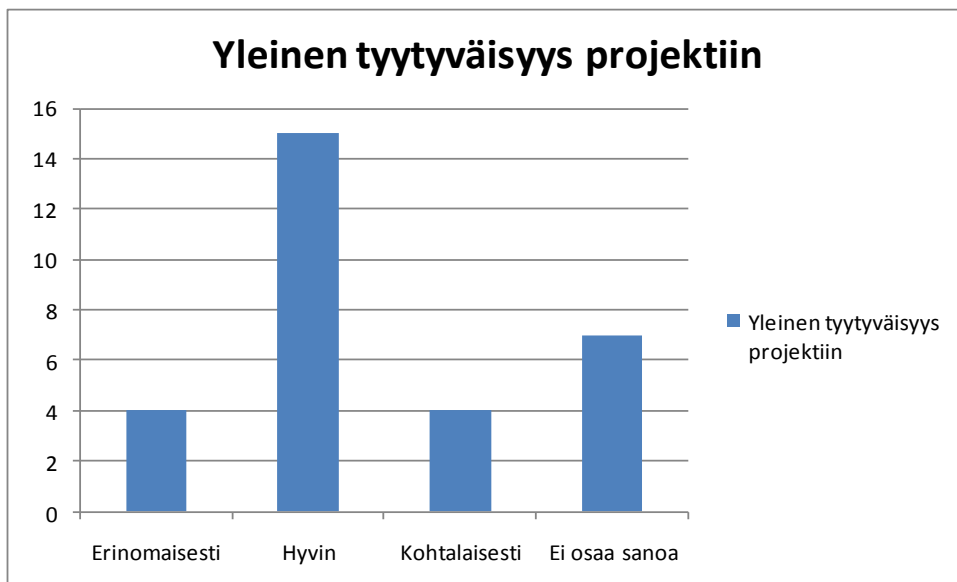
➤ *Rahoituksen ja resurssien hakeminen*

Mielenkiintoisena asiana havaitsin aineistoani analysoidessani sen, että yhdistykset näkevät yhteistyöverkoston hyötynä enemmänkin yleishyödylliset asiat kuin suoraisten etujen saamisen, kuten rahoituksen. Vain muutama vastaajista ilmaisi rahoituksen saamisen suoranaiseksi hyödyksi. Suurin osa vastaajista koki, että yhdistyksissä vallitsevaan resurssipulaan Moniheli-organisaatio vastaa parhaimmalla tavalla etenkin erilaisten koulutusten, kuten rahoituksen hakemisen koulutuksen avulla. Tärkeänä nähtiin se, että rahoitusta haetaan yhdessä suurempiin kokonaisuuksiin, joita koordinoidaan yhteistyöverkoston luomien tavoitteiden mukaisesti. Tämä tosin tulee asettamaan haasteita sille, kuinka rahoituksen hakeminen ja jakaminen toteutetaan käytännössä.

Näyttäisi siltä, että tyypillisimmät verkostoitumisen hyötynäkökulmat, joita tarkasteltiin tietoperustaluvussa (ks. luku 2.3), näkyvät hyvin myös Moniheli-verkostossa. Verkoston jäsenistön keskuudessa verkosto nähdään selvästi sosiaalista pääomaa ja tietotaitoa kasvattavana voimavarana sekä kotoutumista edesauttavana tekijänä. Maahanmuuttajia koskeviin yhteiskunnallisiin kysymyksiin uskotaan saavan myös parempia vaikuttamismahdollisuuksia verkoston avulla.

### 5.2.3 Järjestöjen yleinen tyytyväisyys projektia kohtaan

Pyysin haastatteluissa järjestöjen edustajia arvioimaan projektin onnistumista yleisellä tasolla. Järjestöjen yleistä tyytyväisyyttä kuvaa seuraava kaavio.



Kaaviokuvasta voidaan todeta, että järjestöt ovat kohtuullisen tyytyväisiä projektiin. Puolet vastaajista koki projektin onnistuneen hyvin. Kuitenkin vain 4 vastaajaa piti projektia erinomaisesti onnistuneena.

Kaaviokuvasta ilmenee, että toiseksi yleisin näkemys projektin onnistumisesta oli se, että yleistä arviota on vaikea antaa. Tutkimusaineistoa analysoidessani havaitsin, että syynä tähän on se, organisaation muodostuminen ja käytännön toiminta on vasta alussa. Vastaajat kokivat, että tällaista arviota on helpompi antaa vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Toiseksi syynä tähän näyttäisi olevan myös se, että eri yhdistykset ovat olleet mukana toiminnassa eri ajan ja erilaisella aktiivisuustasolla. Järjestöille, jotka ovat olleet mukana projektissa vasta vähän aikaa, on vaikea muodostaa kuvaa projektin onnistumisesta kokonaisuudessa.



#### 5.2.4 Järjestöjen näkemyksiä projektin onnistuneista tekijöistä

Ulkoisen arvioinnin kannalta on mielestäni erittäin tärkeää, että haastatteluissa etsittiin näkemyksiä, missä projektissa on onnistuttu. Tästä syystä pyysin haastatteluissa järjestöjen edustajia antamaan näkemyksiään ja arvioimaan tekijöitä, joissa projektissa on onnistuttu. Aineistosta nousevista tuloksista voidaan muodostaa laadullinen kuva siitä, mitkä tavoitteet ovat toteutuneet projektissa. Seuraavassa esittelen pääkohdittain järjestöjen näkemyksiä projektin onnistuneista tekijöistä.

##### ➤ *Yhteistyöverkoston muodostuminen ja jäsenet*

Tutkimusaineisto nousi esiin se, että suuri osa haastateltavista koki, että yhteistyöverkoston muodostaminen on onnistunut erittäin hyvin. Vastaajat arvostivat ennen kaikkea sitä, että mukaan verkostoon on saatu niin suuri määrä erilaisia yhdistyksiä. Moniheli 30 jäsenjärjestön verkosto-organisaationa edustaa Suomen historiassa suurinta maahanmuuttajien- ja monikulttuurista työtä tekevien yhdistysten verkostoa. Vastaajat näyttäisivät arvostavan myös verkoston jäsenistön monimuotoisuutta. Suuri osa vastaajista aineistoni mukaan pitää verkostoitumista onnistuneena juuri siksi, että mukaan on saatu niinkin suuri määrä eri kulttuuritaustaisia jäseniä mukaan. Tärkeänä nähtiin myös se, että mukana on hyvin erilaisia yhdistyksiä, niin pieniä kuin suurempiakin yhdistyksiä.

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta tästä voidaan todeta, että tutkimusaineiston valossa projektin yksi päätavoite, eli yhteistyöverkoston luominen, on saavutettu jäsenten näkökulmasta hyvin.

##### ➤ *Koordinaattorit*

Tutkimusaineistoani analysoidessani havaitsin, että monet projektin toiminnot kulminoituvat koordinaattoreiden työpanokseen. Pyysin haastateltavia arvioimaan koordinaattorien työtä. Aineistoa analysoidessani havaitsin, että projektin koordinaattoreiden työtä arvostetaan erittäin paljon ja heidän rooliinsa ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Vastaajien mukaan koordinaattorit ovat tehneet hyvin perustavanlaatuisia työtä projektin aikana. Heidän osaamista, alan kokemusta ja asiantuntijuutta arvostetaan selvästi vastaajien keskuudessa. Kiitosta koordinaattorit saavat aineistoni pohjalta etenkin tapaan työskennellä ihmislähtöisesti. Useat vastaajat painottivat tärkeä-

nä asiana sitä, että koordinaattorit ovat toimineet avoimesti, luotettavasti sekä kaikkia kohtaan oikeudenmukaisesti ja rehdisti.

Vastaajat pitivät koordinaattoreiden työtä onnistuneena myös erilaisten asioiden organisoimisessa. Vastaajien mukaan koordinaattorit ovat pystyneet organisoimaan hyvin erilaiset tilaisuudet ja kokoukset. Myös niihin liittyvä materiaali, kuten kutsut, muistiot yms. ovat olleet toimivia. Lähes kaikki haastateltavista ilmaisi myös tyytyväisyytensä koordinaattoreiden ylläpitämään viestintään.

Kritiikkiä koordinaattorit saavat tutkimusaineistoa analysoidessani lähinnä tilaisuuksien ja kokousten vetämisestä. Vastaajat kokivat, että koordinaattorit olisivat voineet toimia tiukemmin ja jämäkämmin olleessaan eri tilaisuuksien vetäjän roolissa. Tästä syystä osa vastaajista koki, että tilaisuuksien ja kokousten fokus saattoi välillä harhaantua.

➤ *Neuvonta- ja tukipalvelut*

12 vastaajaa 30:stä piti aineistoni mukaan projektin onnistuneena puolena neuvonta- ja tukipalveluita. Vastaajat ilmaisivat olevansa tyytyväisiä siihen, että he ovat saaneet projektin aikana paljon hyödyllistä informaatiota ja ohjausta erilaisiin asioihin ja haasteisiin. Vastaajien mukaan neuvonta- ja tukipalveluita on saatu niin koordinaattoreilta kuin muilta jäseniltä verkostosta. Vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että myös yhteyksiä ja yhteistyötä eri viranomaistahojen kanssa oli syntynyt projektin aikana.

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta tämä on mielestäni erittäin tärkeä asia. Käytännössä katsoen tärkeänä näen tässä sen, että jo projektin aikana on muodostettu neuvonta- ja tukipalvelutoimintaa, vaikka näiden toimintojen kuuluisi käynnistyä käytännössä vasta organisaation perustamisen jälkeen. Toiseksi näen tärkeänä tässä sen, että yhdistykset pyrkivät tekemään yhteistyötä ja jakavat tietotaitojaan. Tällä saattaa olla hyvin suuri vaikutus siihen, minkälaiseksi yhteistyöilmapiiri jatkossa muodostuu. Tässä mielessä on mielestäni onnistuttu projektin aikana saavuttamaan hyvin asetettu tavoite, jonka mukaan yhteistyöverkosto ja perustettu organisaatio tarjoaa jäsenyhdistyksille neuvontaa ja tukea, jonka avulla pyritään tehostamaan niiden toimintaa.

➤ *Suunnittelu, käytännön toiminta ja toimitilat*

Valtaosa haastateltavista pitivät projektin aikana tehtyä käytännön toimintaa onnistuneena asiana. 23 vastaajaa 30:stä kuvailivat käytännön toimintaa onnistuneena hie-man eri näkökulmista. Suurin osa vastaajista näki tärkeänä ja onnistuneena sen, että yhteistyöverkoston toimintaa on suunniteltu hyvin pitkäjänteisesti ja huolellisesti.

Vastaajat pitivät onnistuneena sitä, että projektin aikana on käytännön toimintaa ollut paljon. Projektin aikana on pidetty paljon erilaisia tilaisuuksia, seminaareja ja kokouksia. Vastaajat ovat aineistoni mukaan olleet tyytyväisiä siihen, että haasteista huolimatta jäsenistön kesken on pystytty löytämään yhteisiä intressejä, tavoitteita sekä asettamaan arvoja toiminnalle. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että tilaisuuksiin on saatu mukaan myös muita tahoja, kuten viranomaisia. Vastaajien mukaan tyytyväisiä ollaan myös yleiseen sitoutumiseen jäsenistön kesken. Aineistosta nousi esiin erityisesti se, että työryhmätoiminta koetaan hyvin tärkeäksi toimintamalliksi, etenkin sen sitouttavan vaikutuksen sekä yhteistoiminnallisuuden vuoksi.

Aineistoani tarkastellessani havaitsin, että monet vastaajista painottivat hyvän käytännön toiminnan edellytyksenä hyvän toimipaikan olemassaoloa. Luvussa 3.9.1 käsiteltiin toimipaikan tärkeyttä verkostoyhteistyön tiivistämisessä. Suuri osa vastaajista pitikin projektin aikana vuokrattua tilaa erinomaisena asiana. Vastaajien mukaan toimipaikasta on muodostunut projektin aikana aktiivinen monikulttuurinen keskus. Monet vastaajat kokivat myös, että heidän yhdistyksensä ovat ikään kuin ”heränneet eloon” projektin tarjoaman edullisen toimitilan myötä. Haastateltavat toivovat myös, että toimitilat säilyisivät myös jatkossa. Tässä mielessä näyttäisi siltä, että projektin tavoitteet yhdistysten toiminnan tehostamisesta ja monikulttuurisen keskuksen perustamisesta on saavutettu osaltaan toimitilojen avulla.

#### 5.2.5 Haasteet ja problematiikka projektin aikana

Edellä mainitussa luvussa todettiin, että verkoston jäsenistö on pitänyt projektin aikana tehtyä käytännön toimintaa onnistuneena. Tästä huolimatta haastatteluaineistoni mukaan myös projektin haasteet ja problematiikka näyttäisi liittyvän vahvasti juuri käytännön toimintaan, etenkin kokouksiin, yhteistoimintaan ja päätöksentekoon. Näyttäisi siltä, että myös Moniheli-verkostossa on nähtävissä verkostoitumisen tyypil-

lisimmät haasteet, joita pohdittiin luvussa 3.8. Luvussa todettiin, että erityisesti verkoston sisäisillä suhteilla on hyvin merkityksellisen rooli verkoston toimivuuden kannalta.

Tutkimusaineistoni mukaan suuri osa vastaajista koki, että kokoukset saattoivat olla usein sekavia ja niissä ajaututtiin välillä pieniin konfliktitilanteisiin. Tämä aiheutti usein vaikeuksia tehdä päätöksiä yhteistuumiin hyvässä hengessä.

Vastaajat selittivät kokousten haasteita paljolti sillä, että ryhmädynamiikan toimivuus on vaikeaa saada vireille osallistujien suuren määrän sekä erilaisten kulttuurien välisten erojen vuoksi. Vastaajat kokivat, että eri kulttuureissa on hyvin erilaiset keskustelu- ja ilmaisutavat, jonka vuoksi yhteisymmärryksen saavuttaminen on haasteellista. Työn tietoperustaluissa mainittiin (ks. luku 3.8), että yksi toimivan verkoston ominaisuuksista on kulttuurien yhteensopivuus. Tämä asettaa jatkossa haasteita Moniheli-verkoston jatkon toiminnalle, etenkin sen laajan kulttuurisen diversiteetin vuoksi.

Vastaajat pitivät ongelmallisena myös sitä, että kokouksiin osallistuttiin epätasaisesti. Tämä aiheutti usein sen, että kokousten ilmapiiri saattoi olla levoton ja asioiden eteenpäin vieminen hankalaa ihmisten tullessa ja lähtiessä kesken kokousten. Tällaista toimintatapaa vastaajat selittivät eri kulttuureissa vallitsevilla aikakäsityksillä. Ymmärrystä asialle löytyi myös, sillä monet vastaajat pohtivat paljolti sitä, että kansalaistoiminnan tekeminen on välillä haastavaa, koska aikaa sille ei aina löydy töiden ja muiden asioiden lomassa. Vastaajat esittivätkin, että paras ajankohta kokouksille olisi viikonloppuisin, jolloin osallistuvuus olisi kaikille helpointa. Samalla kokouksilla voisi olla hieman joustavampi aikataulu, koska tähän mennessä kokoukset sijoituivat ilta-aikaan, ja asioiden käsittelylle oli varattu vain muutama tunti aikaa.

Toisena ongelmallisena asiana vastaajat kokivat sen, että he olivat havainneet jäsenistön keskuudessa jonkinasteista valtataistelua. Tämä pohjautuu vastaajien mukaan siihen, että mukana on hyvin vahvoja persoonia, jotka saattoivat olla välillä liiankin aktiivisia keskusteluissa, jolloin puheenvuoroa ei jää kaikille. Vastaajat olivatkin aineistoni mukaan huolissaan siitä, tämä saattaa aiheuttaa oman edun tavoittelun uhan, joka pahimmillaan voi johtaa luottamusaseman väärinkäyttöön. Myös verkostoyhteistyön rakentaminen saattaa olla uhattuna. Arvojen kunnioittaminen ja muistaminen saattoivat välillä olla kateissa kokouksissa vastaajien mukaan. Vastaajat koki-

vatkin, että perustetun yhdistyksen tulisi ponnistella ahkerasti luottamuksellisen ilma-  
piirin rakentamiseen sekä yhteisen hyvän ja edun tavoittelemisen mentaliteettia kohti.

Pyysin haastateltavia kertomaan syitä kokousten haastavuuteen. Vastaajien yksi tärkein syy käytännön toiminnan tekemiseen on kielitaito. Jäsenistöllä on hyvin erilaiset lähtökohdat niin suomen kuin englannin kielen taitoon. Kokousten asioiden käsittely saattoi olla hankalaa, koska kokouksissa puhuttiin jatkuvasti ristiin eri kielellä. Myös asioiden ja keskustelujen ymmärtäminen hankaloitui vastaajien mukaan tästä syystä. Vastaajat näkivät etenkin huonona sen, että kokousten alussa ei sovittu, mitä kieltä käytetään. Monet vastaajat toivoivatkin aineistoni mukaan, että käytännön toiminnassa pyrittäisiin käyttämään pääsääntöisesti suomea, jolloin samalla mahdollistuisi myös kielen oppiminen.

Toisena tärkeänä syynä vastaajat näkivät kokousten vetämiseen ja johtajuuteen liittyvät asiat. Vastaajien mukaan kokoukset saattoivat muuttua sekaviksi, koska vetäjät eivät puuttuneet tarpeeksi tiukasti keskusteluihin. Vastaajat toivoivatkin, että kokoustyöskentelyyn ja tapoihin keskityttäisiin jatkossa huomattavasti enemmän. Vastauksissa nousi usein esiin myös se, että kokoustyöskentelylle tulisi asettaa tarkat säännöt, jotka myös kirjattaisiin ylös. Tällaisia sääntöjä voisivat olla esim. miten puheenvuoroa pyydetään ja kuinka kauan siihen on lupa käyttää aikaa. Säännöt voisi myös käydä aina läpi kokousten alussa. Osa vastaajista totesi myös sen, että kokouskäytäntöjä olisi syytä harjoitella yhdessä asioiden käsittelyn ja päätösten tekemisen edistämiseksi.

Pyysin haastateltavia myös pohtimaan ja esittämään näkemyksiä siihen, miten edellä mainittuja asioita voisi ratkaista. Tärkeimpänä seikkana vastaajat näkivät luottamuksen rakentamisen ja sitä kautta myös arvopohjan kunnioittamisen. Vastauksissa toistui usein se, että yhteishenkeä tulisi jatkossa rakentaa siten, että kaikki kokoontumiset eivät olisi aina virallisia ja tiukkoja kokouksia. Vastaajat toivoivatkin paljon sitä, että jatkossa järjestettäisiin enemmän ikään kuin virkistys tilaisuuksia. Tilaisuuksia, joissa tarkoituksena olisi lähinnä tutustua toisiinsa ja vakiinnuttaa suhteita sekä luottamusta rennomman yhdessäolon kautta. Tilaisuuksissa voisi keskustella avoimesti tai kokeilla erilaisia yhteistoiminnallisia menetelmiä. Muutamit vastaajat toivoivat, että tällaiset tilaisuudet voisivat olla juhlia tai muita hauskoja yhteisiä tilaisuuksia.

Vastaajat korostivat myös paljon sitä, että jatkossa tehtäviä tulisi kierrättää jatkuvasti ja vastuuta sekä luottamusta tulisi antaa ihmisille. Tällä tavalla jäseniä voidaan paremmin sitouttaa toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Kansalaistoiminnan näkökulmasta katsottuna on hyvä asia, että tällaisia toimintatapoja ehdotetaan, sillä esim. tehtävien kierrättäminen kuuluu vahvasti tasa-arvoisen ja demokraattisen järjestön perustoimintoihin.

Toisena tekijänä, mihin vastaajat osoittivat tyytymättömyyttään näyttäsi olevan projektin eteneminen ja aikataulussa pysyminen. Moni vastaajista ilmaisi ongelmalliseksi projektissa sen, että toiminta on välillä ollut hyvinkin aktiivista ja välillä hidastunut reilusti. Tämä on aiheuttanut vastaajien mukaan turhautumista, joka on helposti kärjistynyt kokouksissa. Kokouksilla ja niiden onnistumisella on hyvin merkittävä rooli keskinäisen luottamuksen rakentumiseen, joka on yleensäkin onnistuneen järjestötoiminnan pohja niin kuin tietoperustan luvussa 3.8 todettiin. Keskinäinen vahva luottamus korostuu mielestäni entisestään, mitä suurempi organisaatio on kyseessä.

## 6 ARVIOIVIA NÄKÖKULMIA JA HAVAINTOJA PROJEKTIN ERI VAIHEISIIN

Tässä luvussa syvennytään Moniheli-projektin eri vaiheisiin. Luvussa perehdytään tekijän omien havaintojen pohjalta projektin toteutukseen. Luvussa reflektoidaan työn tietoperustaosuudessa (pääluku 3) tarkasteltuihin asioihin. Luvun pääpainoalue on projektin ulkoisessa arvioinnissa, jonka vuoksi luvussa asetetaan erilaisia kriteerejä sekä mittareita. Näiden pohjalta luvussa tarkastellaan, miten projektille asetetut tavoitteet ovat saavutettu ja toteutuneet.

### 6.1 Näkökulmia Moniheli-verkoston suunnitteluvaiheeseen

Tietoperustan luvussa 3.9.1 todetaan, että onnistuneen verkostoympäristön luominen edellyttää verkoston kokoavaa organisaatiota, joka pystyy luomaan edellytykset koordinoitujen verkoston rakentumista. Moniheli-projektissa koordinoivana ja hallinnoivana järjestönä on toiminut projektin ajan Monikulttuuriyhdistys Familia Club ry. Monikulttuurisuusasioissa jo pitkään asiantuntevana järjestönä toiminut Familia Club

ry koordinoivana järjestönä on asettanut Moniheli-verkoston rakentumiselle hyvät edellytykset. Hyvillä edellytyksillä tarkoitan sitä, että Familia Club ry:llä on laajat suhteet ja kontaktit alan tärkeisiin toimijoihin. Toiseksi projektiin palkattiin Familian Club ry:n kautta kaksi koordinaattoria, joilla pitkän linjan kokemus ja asiantuntemus niin monikulttuurisuudesta kuin järjestötyöstäkin. Projektin onnistumisen ja verkoston rakentumisen varmistamiseksi on asetettu ohjausryhmä sekä tukirakenne (ks. luku 2.1.7).

Tietoperustan luvussa 3.9.1 pohdittiin sitä, minkälaisia toimenpiteitä ja minkälaisia kysymyksiä tulisi verkoston suunnittelussa huomioida. Tällaisia kysymyksiä ovat: verkoston toiminta-ajatus, tarpeellisuus, verkoston toimijat ja markkinointi (ks. sivu 23).

Vuonna 2008 alkaneen Moniheli-projektin alkuvaihe oli ns. kartoitusvaihe. Moniheli:n raportista selvenee, että Maahanmuuttaja- ja monikulttuurista työtä tekevien järjestöjen yhteistyölle on ollut tiedostettu tarve jo projektia haettaessa. Halukkuutta yhteistyöfoorumien kehittämiseksi on ollut, mutta yhteistyömuotojen kehittäminen on ollut hankalaa puuttuvan koordinoivan organisaation vuoksi (Moniheli 2008b).

Moniheli-raportista ilmenee, että projektin alkuvaiheessa 2008 verkoston tarpeellisuutta alettiin kartoittaa erilaisten haastatteluiden ja suunnitteluseminaarien muodossa. (Moniheli 2008b) Alkuvaiheessa haastateltiin eri maahanmuuttajataustaisten yhdistyksiä, joissa tuli ilmi, että yhteistyötä muiden järjestöjen kanssa halutaan tehdä toimintaedellytyksien parantamiseksi. Raportin mukaan myös eri viranomaisia, kuten Helsingin kaupungin maahanmuutto-osaston edustajia ja Sisäasiainministeriön Etnisten suhteiden neuvottelukunnan kanssa, on haastateltu. Viranomaisten puoleltakin yhteistyöverkosto on nähty suurena. (Moniheli 2008b.) Myös muita meneillään olevia projekteja kartoitettiin, joista löytyi myös uusia yhteistyökumppaneita ja kontakteja, kuten Mielenterveysseuran Ovi-projekti, Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomo ja Monirinki-hanke. Myös muihin Suomessa toimiviin verkostoihin on luotu yhteys, kuten Sondip ry, Wari ry ja Heshu ry. (Moniheli 2008b.)

Raportista voidaan todeta, että verkoston rakentamisen alkuvaiheessa on tehty selvästi perusteellista ja johdonmukaista työtä. Perustavanlaatuisen tarvekartoituksen avulla on pystytty selvästi herättämään kiinnostus verkoston perustamista kohtaan. Tämän osoittaa se, että raportin (Moniheli 2008b) mukaan 32 yhdistystä oli osoittanut kiinnostuksensa yhteistyöverkostoa kohtaan, joista suurin osa projektin Internet-

sivuilta saatavan lomakkeen avulla. Tämä kertoo myös siitä, että projektia on esitelty ja markkinoitu ahkerasti. Tarvekartoitus on tehty huolellisesti, sillä mahdollisten yhteistyötoimijoiden, joihin on oltu yhteydessä, yhteystietoja on kertynyt runsaasti. Tämä kertoo hyvin myös siitä, että alan toimijoita on kartoitettu aktiivisesti ja pyritty luomaan niihin kontaktipintaa.

Verkoston rakentumisen kannalta on tärkeää, ettei mennä asioiden edelle. Toisin sanottuna tärkeää on edetä johdonmukaisesti vaihe vaiheelta. Moniheli-projektin alkuvaiheessa tämä on selvästi onnistunut, sillä aluksi on panostettu vain tarvekartoitukseen, näkyvyyden edistämiseen ja yhteistyökumppanien etsimiseen ennen kuin on alettu miettimään suurempia strategioita. Toisin sanoen projektin alkuvaiheessa on pyritty ratkaisemaan juuri niitä kysymyksiä, joita luvussa 3.9.1 pohdittiin.

Alkuvaiheen tarvekartoituksen onnistumisen mittarina voidaan pitää myös sitä, että hankkeelle myönnettiin jatkorahoitusta. Tämä osoittaa mielestäni sen, että viranomaistahot ovat pitäneet yhteistyöverkoston rakentumista hyvin tärkeänä. Toisena onnistumisen mittarina voidaan pitää myös kohderyhmän osallistumista erinäisiin yhteydenottoihin esim. haastatteluun tai seminaariin, joka näyttäisi projektin raporttien mukaan olleen kiitettävää.

## 6.2 Yhteisillä hankinnoilla kohti toimivaa verkostoilmapiiriä ja luottamusta

Tietoperustan luvussa 3.9.1 todettiin, että hyvä tapa aloittaa verkostoilmapiirin tiivistäminen ja lähentyminen on tekemällä yhteisiä hankintoja. Moniheli-projekti vuokrasi maaliskuussa 2009 150m<sup>2</sup> kokoisen toimitilan, josta löytyy erillisiä toimistotiloja, iso kokoustila sekä keittiö. (Moniheli 2009c). Toimitilaa voidaan luonnehtia nimellä Moniheli-keskustoimisto.

Toimitilojen olemassaolo on monessa mielessä erittäin merkityksellistä projektin onnistumisen kannalta. Ensisijainen hyöty toimitiloista kohdistuu suoraan verkostossa mukana oleviin järjestöihin, joilla monilla ei välttämättä ole omaa kokoontumista mahdollistavaa toimipaikkaa. Toimipaikka mahdollistaa siis mukana olevien järjestöjen oman toiminnan tekemistä ja kehittämistä varaamalla aikaa toimistolta. Jo pelkästään toimitilan olemassaololla ja vapaalla käyttömahdollisuudella vastataan yhteen



projektin päätavoitteista, joka on kohderyhmän järjestöjen toimintaedellytysten parantaminen ja tehostaminen.

Toimitilojen olemassaolo on myös erittäin merkityksellinen yhteistyöverkoston ja järjestön muodostamisen ja perustamisen kannalta. Tila mahdollistaa yhteisten tapahtumien, kokousten, seminaarien sekä koulutusten järjestämisen. Keskustoimisto tarjoaa mahdollisuuden verkostoon kuuluvien järjestöjen keskinäisen lähentymisen, tutuksi toisilleen tulemisen ja luottamuksen rakentumisen niin toimijoiden kuin yksilöiden välillä, jotka ovat mielestäni toimivan verkoston ehdottomia perusedellytyksiä. Edeltävää argumenttiani tukee myös se, että, verkostomaista toimintaa tutkineet korostavat juuri luottamuksen merkitystä. (Harju 2004, 86). Petri Ruuskasen mukaan verkostojen syntyminen edellyttää sekä systeemisen perusluottamuksen että henkilöiden välisen luottamuksen olemassaoloa. (Harju 2004, 86). Luottamuksen roolia pohditaan myös tietoperustan luvussa 3.8.

Yhteisissä toimitiloissa hyötyy myös projektikoordinaattorit. Tiloja hyödyntämällä koordinaattoreiden on helpompi tavoittaa kohderyhmän järjestöjä esim. pienryhmätapaamisiin. Projektikoordinaattorit pystyvät tiloja hyödyntämällä tehostamaan verkoston ja järjestön perustamiseen liittyvää työtä sekä samalla antamaan järjestöille neuvonta- ja tukipalveluita, jotka kuuluvat heidän tehtäviinsä. Neuvonta- ja tukipalveluiden saatavuus kuuluvat myös projektin tavoitteisiin ja toimipaikan avulla tähän voidaan vastata tehokkaasti.

Yhteinen toimipaikka avaa mahdollisuuden yhteistyöhön myös muiden tahojen kanssa, kuten viranomaiset ja media. Keskustoimistolle voidaan kutsua viranomaisia mukaan erinäisiin yhteisiin tapahtumiin, kuten seminaareihin tai vaikkapa kyselytunneille, mikäli sellaisia järjestetään. Samalla myös median on helppo tavoittaa yhteistyöverkoston jäsenet. Toimitiloissa voidaan järjestää myös medialle omia tapahtumia, kuten lehdistötilaisuuksia.

Vakituinen toimitila lisää myös verkoston ja järjestön uskottavuutta sekä antaa ammattimaisemman ulkoisen kuvan toiminnasta. Sillä pystytään helpommin viestittämään ulospäin, että toiminta on aktiivista ja tarkoituksenmukaista.

Toimitilojen olemassaololla pystytään siis vastaamaan moneen projektin onnistumisen kannalta erittäin tärkeään asiaan. Myös ulkoisen arvioinnin näkökulmasta katsot-

tuna, toimitilojen olemassaolo on ollut erittäin merkityksellinen, sillä keskustoimisto vastaa moniin projektin tärkeiden tavoitteiden toteutumiseen (ks. projektin tavoitteet). Mielestäni on erittäin tärkeää, että projektin resursseja on kohdistettu juuri vakituiseen toimitilaan, sillä se saattaa säästää suuriakin kuluja, jos esim. kokouksille joudutaan vuokraamaan erillisiä tiloja. Uskon myös vahvasti, että yhteistyöverkoston perustaminen olisi äärimmäisen hankalaa ilman vakituista toimipaikkaa, koska kyseessä on laaja ja haastava hankekokonaisuus, joka vaatii paljon yhteistä kokoontumista. Havaintojeni pohjalta keskustoimisto on ollutkin erittäin aktiivisessa käytössä ja yleisesti tilana hyvin toimiva sekä eri tarkoituksia palveleva.

### 6.3 Vision, mission, arvopohjan, sääntöjen ja eettisten sääntöjen luominen projektissa

Moniheli-raportin mukaan tammikuussa 2009 pidettiin kaksi yhteistä seminaaria, joissa hiottiin perustettavalle yhdistykselle visio ja missio (liite 2), sääntöehdotus, järjestön arvoperusta sekä eettiset säännöt. (Moniheli 2009c). Tietoperustan luvussa 3.9.2 (ks. sivu 24) painotettiin, että näiden toimenpiteiden ehdoton avainsana on vuorovaikutuksellisuus. Onkin ehdottoman tärkeää, että edellä mainittujen asioiden suunnittelu ja päättäminen on tehty yhdessä mukana olevien järjestöjen kesken vuorovaikutteisesti ja demokraattisesti, koska kyseessä on perustettavan yhdistyksen ydinasiat. Tästä näkökulmasta voidaan arvioida, että Moniheli-projektissa on toimittu oikein.

Edellä mainituissa suunnitteluseminaareissa muodostettiin ja päätettiin myös yhdistyksen arvopohjasta. Yhdistyksen arvopohja muodostuu seuraavista arvoista: moninaisuus, tasa-arvo, läpinäkyvyys ja avoimuus, kunnioitus, ymmärtäminen, sitoutuminen ja luottamus. Arvopohjan tueksi muodostettiin myös erilliset eettiset säännöt (liite3), joita verkoston jäsenien tulee noudattaa perustettavan yhdistyksen toiminnassa.

Niin kuin tietoperustan luvussa 3.8 (ks. sivu 20) todetaan, arvoihin sitoutuminen ja niiden jatkuva kunnioittaminen saattaa olla helposti myös haasteellista. Etenkin laajassa verkostomaisessa ympäristössä arvoihin sitoutuminen nousee erityiseen rooliin. Perustelen argumenttini sillä, että verkostoympäristössä on paljon eri toimijoita, joiden kaikkien näkemykset ja mielipiteet pitäisi tulla huomioiduksi. Jos kaikki eivät ole sisäistäneet arvoja tai sitoudu niihin, saattaa toiminnan tekeminen olla hyvin haastavaa sekä konfliktialtista.

Verkostomainen ympäristö on myös laaja eikä toiminta välttämättä ole niin tiivistä kuin yksittäisessä järjestössä. Tällöin arvoihin sitoutuminen ja niiden kunnioittaminen nousevatkin erityiseen rooliin etenkin keskinäisen luottamussuhteen rakentumisessa ja ylläpitämisessä. Mielestäni onkin erittäin tärkeätä, että Moniheli-verkoston arvopohjan tueksi kirjattiin ylös myös eettiset säännöt, sillä arvojen muistaminen näyttäisi olevan haasteellista verkoston käytännön toiminnassa. Kaikki Moniheli-verkoston liittyneet jäsenet ovat allekirjoittaneet liittymisilmoituksen, jossa he sitoutuvat kunnioittamaan yhdessä päätettyjä arvoja sekä noudattamaan eettisiä sääntöjä. Eettisten säännöt helpottavat toiminnan fokuksen pitämistä kirkaana. Eettisiin sääntöihin ja arvoihin vetoamalla pystytään ehkäisemään myös konflikteja, kuten valtataistelua tai oman edun tavoittelua. Siksi eettiset säännöt on hyvä olla ns. mustaa valkoisella ja kaikkien jäsenten allekirjoittamana.

Arvopohjan ja eettisten sääntöjen tulisi olla vahvasti esillä yhdistyksen kaikessa toiminnassa ja sen suunnittelussa.

#### 6.4 Perustettavan verkoston ja järjestön käytännön toiminnan suunnittelu

Moniheli-yhteistyöverkoston ja järjestön perustamista edelsi huolellinen suunnittelu- vaihe 2008 vuoden loppupuolella jatkuen aina koko vuoden 2009. Moniheli-raportin mukaan perustettavan verkoston toimintamalleja suunniteltiin yhdessä järjestöjen kanssa seuraavilla tavoilla:

- *Yhteiset suunnitteluseminaarit.* Seminaareissa hiottiin perustettavan sääntöehdotus, järjestön arvoperusta, eettiset säännöt missio ja visio.
- *Työryhmät ja työryhmätapaamiset* Perustettavan verkoston ja järjestön toiminnan suunnitteluun kehittämiseen perustettiin suunnitteluseminaarissa neljä työryhmää, järjestön perustamistyöryhmä, tiedotustyöryhmä, yhteiset projektit ja edustus- ja edunvalvonta työryhmä. Työryhmien vetäjinä toimii verkoston jäseninä olevia järjestöjä. Työryhmien teemojen pohjalta pidettiin erillisiä tilaisuuksia, joissa käsiteltiin työryhmien tavoitteita ja toimintaa.
- *Pienryhmä tapaamiset.* Suunnitteluseminaarien lisäksi järjestettiin pienryhmä tapaamisia, joissa pohdittiin vapaamuotoisten keskustelujen kautta yhdessä mihin suuntaan verkoston toimintaa tulisi kehittää.

- *Yksittäiset järjestötapaamiset.* Yksittäisiin järjestötapaamisiin kuului muun muassa verkoston toiminnan suunnittelu ja kunkin järjestön toimintaan liittyvä ohjaus ja neuvonta.

(Moniheli 2009c.)

Kansalaistoiminnan näkökulmasta on erinomaista, että yhteistyöverkoston ja järjestöä ovat olleet suunnittelemassa järjestöt itse. Ensisijaisena hyötynäkökulmana tässä on se, että suunnittelutyön tekemisessä on loistavat mahdollisuudet kehittää yhdistystoiminnan osaamista. Yhdistystoiminta ei ole yksinkertaista, sillä siihen liittyy paljon asioita, jotka vaativat vankkaa tietotaitoa, kuten esim. byrokratian hallinta, toimintakertomukset yms. Tässä työssä esitellyn tapaustutkimuksen mukaan (ks. luku 5.2.2) juuri taitoihin yhdistykset ovat toivoneetkin saavansa Moniheli-verkostolta koulutusta.

Yhdistystoimintaan liittyvät haasteet eivät ole usein helppoja myöskään suomalaisille yhdistyksille. Monet edellä mainitusta asioista eivät ole selviöitä varsinkaan pienille ja uusille yhdistystoimijoille. (Törrönen 2007, 18). Maahanmuuttajajärjestöjen yhdistystoiminnan tekemiseen liittyy yleisten haasteiden lisäksi usein myös luonnollisia haasteita, kuten kielitaidon puuttuminen. Kieliongelman lisäksi Landi listaa maahanmuuttajayhdistysten ongelmiksi myös motiivit, tavoitteet, vapaaehtoistoiminnan puute, sekä koulutuksen ja tiedon puute. (Landi 2007, 101). Edellä mainitut ongelmat ovat hyvin tyypillisiä myös suomalaisessa järjestötoiminnassa. Dlovan Muhammedin mukaan tietoja ja taitoja tarvitaan silti huomattavasti lisää, että maahanmuuttajayhdistykset voisivat olla edes lähellä suomalaisten yhdistysten tasoa. (Muhammed 2007, 99). Järjestöt voivatkin siirtää suunnitteluvaiheessa opittuja tietoja ja taitoja oman järjestön toiminnan kehittämiseen. Tässä mielessä jo projektin suunnitteluvaiheessa pystytään vastaamaan projektin keskeiseen tavoitteeseen eli kohderyhmän järjestötoiminnan parantamiseen ja kehittämiseen.

Toinen erittäin tärkeä seikka on se, että järjestöt ovat koko ajan tietoisia miten Moniheli-projekti etenee, miten verkosto muodostuu ja mitä perustamisessa tapahtuu, kun järjestöt ovat itse suunnittelussa mukana. Jos projektia olisi ohjattu liikaa ulkoa päin esim. viranomaisten taholta, olisi se todennäköisesti aiheuttanut haasteita perustetun verkoston ja yhdistyksen toiminnan aloittamiselle sekä jatkamiselle.

Kansalaistoiminnan näkökulmasta katsottuna on myös erinomaista, että verkoston toimintaa on suunniteltu erilaisia toimintamalleja hyödyntäen (työryhmien perustaminen, pienryhmä tapaamiset ja yksittäiset järjestötapaamiset). Tärkein seikka mielestäni tässä on se, että erilaiset toimintamallit mahdollistavat sen, että kaikkien, tai ainakin suurimman osan mukana olevien näkemykset ja ääni on tullut kuuluviin. Toisin sanoen suunnittelua on tehty tasa-arvoisesti, sillä järjestötoiminnan yksi syvin olemus on se, että asioita tehdään yhdessä ja mahdollisimman demokraattisesti. Projekti-koordinaattorit ovat tapaamisten yhteydessä pystyneet antamaan järjestöille ohjausta ja neuvontaa, kuten sääntöjen laatimisen ohjeistusta tai erilaisten hakemusten tekemisessä yms. (Moniheli 2009c). Tällä tavoin on myös selvästi vastattu projektin keskeiseen tavoitteeseen, eli järjestöjen toiminnan parantamiseen ja tehostamiseen. Uskon myös vahvasti, että erilaisia toimintamalleja hyödyntämällä, kuten työryhmätoiminnalla, projekti-koordinaattorit ovat voineet paremmin keskittyä omiin vastuualueisiinsa ja projektin koordinointiin.

Edellä mainituissa työskentelytavoissa on myös se hyöty, että niiden avulla pystytään sitouttamaan toimijat paremmin toimintoihin. Koska järjestötoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, on tärkeää, että ihmiset ovat saaneet oman harkintansa mukaan antaa resurssejaan ja panostaan erilaisiin toimintoihin. Ihmisillä on ollut mahdollisuus liittyä eri työryhmiin tai olla mukana toiminnassa esim. pienryhmä tapaamisissa. Tämä mahdollistaa sen, että kaikille on tarjolla mielekästä tekemistä mikä, vahvistaa paremmin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näillä toiminnoilla on tähdätty myös selvästi toiminnan funktionaalisuuteen ja sen kautta vuorovaikutussuhteiden vakiinnuttamiseen (ks. luku 3.8).

Mielekäs, vapaaehtoinen osallisuus toimintoihin toimii myös hyvänä kannustimena lähteä tekemään asioita. Sari Jurvansuun mukaan sitouttaminen perustuu monenlaisen jäsenyyden ja osallistumisen sallimiseen onnistuen parhaiten toiminnan ja vastuun jakamisen kautta. (Jurvansuu 2002, 139–140). Toisin sanoen kaikilla ei välttämättä riitä resursseja osallistua jatkuvasti aktiivisesti toimintaan tai kantamaan vastuuta, mikä tulisi olla sallittavaa toiminnassa. On kuitenkin tärkeää, että vastuuta on tarjolla ja sitä on myös halutessa saatavilla. Jurvansuu tarkoittaa myös sitä, että on olemassa erilaisia toimintoja, joihin jäsen voi halutessaan kiinnittyä. Tällaisia toimintoja Moniheli-projektissa on esim. työryhmätyöskentely.

Tärkeänä seikkana on myös se, että suunnitteluvaiheessa kehitettyjä ja opittuja toiminta- ja työskentelytapoja, kuten työryhmätoiminta, on mahdollisuus jalostaa ja käyttää myös jatkossa toiminnan kehittämisessä. Työryhmätoiminnalla on jo projektin suunnitteluvaiheessa vastattu projektin muihin keskeisiin tavoitteisiin (ks. projektin tavoitteet), kuten edustukseen ja edunvalvontaan ja tiedotukseen ja tätä kautta esim. yhdistysten näkyvyyden parantamiseen.

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta mittariksi voidaan asettaa listaus suunnitteluvaiheen tapahtumista (ks. liite 1), joista voidaan päätellä, että suunnittelua on tehty erittäin aktiivisesti ja monipuolisesti. Myös projektin raportissa (Moniheli 2009c) ilmenee, että suunnitteluseminaareissa on ollut mukana parhaimmillaan 50 maahanmuuttajajärjestön ja monikulttuuristen toimijoiden edustajaa. Tästä voidaan päätellä, että osallisuus tapahtumiin on ollut kiitettävää.

## 6.5 Strategian ja toimintasuunnitelman luominen projektissa

Moniheli-projektissa pidettiin 9.1.2010 strategiapäivä, jonka tarkoituksena oli synnyttää perustettavan järjestön strategia ja strategiset toimintalinjaukset. (Moniheli 2010d). Olin itse myös paikalla seuraamassa prosessia. Strategiapäivää oli vetämässä Suomen Pakolaisapu ry:n Järjestöhautomo-hankkeen edustaja. Strategian luotiin hyödyntämällä kahta erilaista yhteistoiminnallista analyysimenetelmää, OPE-RA- ja SWOT- analyysia. Analyyseja tehtiin vaihtuvissa ryhmissä ja parityöskentelynä, jonka jälkeen ne esiteltiin ryhmäkohtaisesti ja kirjattiin ylös. Tämän jälkeen luotiin yhdessä johtopäätökset keskustellen ryhmien tuotoksista. Strategiapäivän jälkeen koordinaattorit kokosivat yhteenvedon ylöskirjatuista ryhmätuotoksista ja muistioista, joista muodostui perustettavan järjestön ja yhteistyöverkoston toimintalinjaukset (liite 4). Analyysien yhteenvedon pohjalta järjestölle muodostettiin toimintalinjaukset (liite 4).

Tietoperustan luvussa 3.9.3 on tarkasteltu strategiaproessin etenemistä ja hyviä käytäntöjä eri lähteiden valossa, joista voidaan nostaa eri kriteereitä strategian luomisen onnistumisesta ulkoisen arvioinnin näkökulmaksi. Onnistuneen prosessin kriteereiksi voidaan asettaa prosessin:

- Vuorovaikutteisuus ja demokraattisuus

- Menetelmälähtöisyys
- Ulkoisen asiantuntija-avun hyödyntäminen

Näiden kriteereiden valossa näyttäisi siltä, että strategian luomisprosessi toteutettiin onnistuneesti, sillä kaikkia edellä mainittuja asioita hyödynnettiin strategiapäivän aikana.

Strategisia linjauksia (liite 4) tarkastellessa näyttäisi myös siltä, että ne palvelevat myös yhteistyöverkostolle hiottua missiota ja visiota. Myös arvojen tärkeys on nostettu esiin linjauksissa, jonka tärkeyttä olen tässä työssä painottanutkin useissa eri yhteyksissä niin lähdemateriaalien kuin omien havaintojeni valossa. Moniheli-asiakirjan mukaan vuoden 2010 aikana järjestetään toinen strategiapäivä, joka on mielestäni erittäin suositeltavaa, jotta strategiset toimintalinjaukset ja johtopäätökset tarkentuisivat vielä paremmin. Juho Heikkala toteaa myös, että strategian onnistuminen vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä seuranta- ja arvioimista tavoitteiden toteutumisesta. (Heikkala 2001, 34). Tässä mielessä olisikin suotavaa, että strategian ja tavoitteiden seurannalle järjestettäisiin esim. kerran vuodessa tilaisuus, jossa asiaa tarkastellaan.

Moniheli-raportin (Moniheli 2010d) mukaan strategisten linjausten ja työryhmien koontumisten jälkeen luotiin toimintasuunnitelma vuodelle 2010.

Tietoperustan luvussa 3.9.4 pohditaan, mitä yleensä hyvä toimintasuunnitelma pitää sisällään. Luvussa todettiin, että hyvä toimintasuunnitelma pitää sisällään yleensä ainakin seuraavat asiat:

- Toimintasuunnitelma on yksinkertainen ja ytimekäs
- Suunnitelmassa määritellään tavoitteet ja osatavoitteet
- Suunnitelmassa huomioidaan eri resurssit
- Suunnitelmassa määritellään vastualueiden jakautumista
- Suunnitelmassa määritellään tavoiteltavia tuloksia

Tarkasteltuani vuoden 2010 toimintasuunnitelmaa, näyttäisi se olevan jokseenkin puutteellinen ja täyttävän joiltakin osa-alueilta edellä mainitut hyvän toimintasuunnitelman kriteerit. Siihen on sisällytetty toiminnallisia ja ulkoisia tavoitteita ja vastuun-

alueiden- ja tehtävien jakoa. Myös resursseja on tunnistettu jokseenkin suunnitelmassa esim. miten koulutustarpeisiin tullaan vastaamaan, mutta resursseja kuten, vapaaehtoistoiminnan panoksen riittävyyttä, ei suunnitelmassa todeta. Toimintasuunnitelma vaikuttaa enemmänkin ikään kuin ”infopaketilta” perustetusta organisaatiosta.

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta on mielestäni huomioitava se, että vuoden 2010 toimintasuunnitelma on ensimmäinen suunnitelma perustettavalle laajalle verkostoorganisaatiolle, jolloin liian yksityiskohtaista suunnitelmaa ei välttämättä kannata tehdä, vaan keskittyä mieluummin keskeisiin ydintehtäviin. Toimintasuunnitelmassa onkin selvästi syvennytty antamaan pohjaa sille, miten hallitus ja neuvottelukunta sekä erinäiset työryhmät tulevat toimimaan. Raportin mukaan (Moniheli 2010d) vuoden 2010 toimintasuunnitelman on tarkoitus myös toimia pohjana vuoden 2011 toimintasuunnitelmalle.

Toimintasuunnitelmaan olisi voinut sisällyttää vielä erillisen yksinkertaisen ja osion, ikään kuin listauksen, jossa tavoitteet, osatavoitteet ja niihin liittyvät toiminnot tulevat esille. Näiden lisäksi toimintasuunnitelmassa tulisi mielestäni myös pohtia tuloksia joita tavoitteiden, toimintojen asetteluilla odotetaan saavutettavan.

## 6.6 Havainnot ja näkökulmia kokouksiin, yhteisiin tilaisuuksiin ja yleiseen ilmapiiriin

Osallistuin lähes kaikkiin Moniheli-projektin kokouksiin ja tilaisuuksiin työharjoitteluni aikana tammikuun ja toukokuun 2010 välisenä aikana. Tässä kappaleessa esittelen ja tarkastelen havaintojani kokouksien ja tilaisuuksien työskentelytapoihin sekä yleiseen ilmapiiriin. Nostan kappaleessa arvioiden esiin niin onnistuneita asioita kuin havaitsemiani haasteita.

Seuraavassa nostan esiin mielestäni tärkeimmät seikat, joissa yhteisissä kokouksissa havaintojeni pohjalta onnistuttiin.

### ➤ *Huolellinen valmistelu*

Yhteisten tilaisuuksien järjestämisestä vastasi ennen Moniheli järjestön virallista perustamista projektin koordinaattorit. Yleisenä käytäntönä oli se, että jos esimerkiksi



jonkun työryhmän kanssa oli tarkoitus pitää tapaaminen, koordinaattorit lähettivät hyvissä ajoin kutsun tapaamiseen sekä alustavan listan asiasisällöistä, joita tapaamisessa käsitellään. Ennen tapaamista lähetettiin myös muistutus tilaisuudesta. Mainittakoon myös se, että koordinaattorit lähettivät aina kokousten jälkeen muistiot niin suomeksi kuin englanniksi kaikille verkoston jäsenille, jotta kaikki pysyisivät ajan tasalla tilaisuuksien sisällöistä ja niissä päätetyistä asioista. Näin toimittiin myös, kun kyseessä oli isompi tilaisuus kuten strategian suunnittelu tilaisuus. Kari Loimun mukaan valmistelun tavoitteena on antaa osanottajille mahdollisimman hyvät edellytykset yhdistyksen kannalta hyvien päätösten tekemiseen (Loimu 2000, 207).

➤ *Osallisuus ja sitoutuminen*

Osallisuus kaikissa tilaisuuksissa oli havaintojeni pohjalta hyvin kiitettävää. Etenkin keväällä 2010 erilaisia tilaisuuksia järjestettiin paljon, koska verkoston perustaminen alkoi olla kriittisessä pisteessä. Suuresta määrästä huolimatta ihmiset osallistuivat ahkerasti tilaisuuksiin, mistä voidaan päätellä, että jäsenet ovat hyvin sitoutuneita toimintaan.

➤ *Motivaatio*

Yleisesti ottaen tilaisuuksissa vallitsi hyvin motivoitunut ilmapiiri. Tilaisuuksissa keskusteltiin tiiviisti ja välillä jopa kiihkeästi tilaisuuden aiheista. Ideoista tai näkemyksistä ei tilaisuuksissa ollut pulaa. Tilaisuuksiin osallistuneet olivat usein selvästi valmistautuneet ja pohtineet asioita etukäteen. Tämä kertoo mielestäni hyvin siitä, että halu tehdä ja päästä tavoitteisiin on korkea.

➤ *Halu rakentaa yhteistyömalleja ja luottamusta*

Vaikka tilaisuuksissa olikin välillä, jopa hektinen ilmapiiri, ihmiset ottivat usein esiin sen, että asiat tulisi ratkaista ensisijaisesti mahdollisimman hyvässä yhteishengessä. Tilaisuuksissa ja kokouksissa keskusteluissa nousi usein esiin myös se, että laajasta kulttuurisesta diversiteetistä huolimatta on tärkeitä pystyä löytämään yhteistyömalleja ja rakentavaa keskusteluilmapiiriä. Halu päästä yhteisiin tuloksiin oli selvästi korkea. Tämä kertoo mielestäni hyvin siitä, että yhteistyöverkoston tarkoitus on sisäistetty jäsenistön kesken ja tietynlaista oman edun tavoittelua pyritään välttämään.

➤ *Kokousten ja tilaisuuksien toteutuma*

Yhteistyöverkoston ja järjestön perustamista edelsi suuri määrä erilaisia tilaisuuksia josta esimerkkinä toimii liite 2. Kokouksia ja tilaisuuksia ei raporttien eikä omien havaintojeni mukaan jouduttu perumaan usein. Keväällä 2010 kokousten ja tilaisuuksien järjestäminen sai osakseen lisähaasteita, toisen projektikoordinaattorin jäätyä pitkälle sairauslomalle, mutta tästä huolimatta havaintojeni pohjalta kaikki, etenkin verkoston ja järjestön perustamiseen liittyvät tärkeät tilaisuudet toteutuivat.

## 6.7 Käytännön toiminnan haasteita ja problematiikkaa

### ➤ *Asioiden eteneminen ja fokuksen säilyminen*

Yksi tyypillinen haaste kokouksissa ja tilaisuuksissa havaintojeni pohjalta oli se, että asioista, jotka ovat päätetty jo aikaisemmin, alettiin keskustella uudelleen. Huolimatta hyvästä valmistelusta, tämä johti usein siihen, että ihmiset saattoivat turhautua ja kokousten ilmapiiri heikentyä. Samalla itse kokouksen tai tilaisuuden fokus saattoi helposti hämärtyä, jonka jälkeen sen uudelleen löytäminen oli haasteellista. Ongelmallisinta tässä on se, että usein tilaisuuksissa on tavoitteena pyrkiä päättämään yhteisistä asioista ja samalla edetä kohti tavoitteita. On lähes selvää, että jos eteneminen vaatii aina edellisten asioiden uudelleen läpikäymistä, saattaa se olla haasteellista.

Syynä tähän saattaa olla verkoston laajuus. Koska kyseessä on vapaaehtoisuuteen perustuvaa järjestötoimintaa, on lähes selvää, että kaikki ihmiset eivät aina pääse osallistumaan kaikkiin yhteisiin tapahtumiin. Tämä aiheuttaa helposti sen, kaikki eivät välttämättä ole samalla tavalla ajan tasalla asioista kuin kaikista aktiivisimmat jäsenet, joka kulminoituu sitten helposti kokouksissa. Kokouksissa jouduttiin usein tästä syystä käymään läpi jo aikaisemmin yhdessä päätettyjä asioita, jolloin kokouksen esityslistan asioita jouduttiin karsimaan ajan puutteen vuoksi. Painotan tässä edelleen sitä, että kokoukset ja tilaisuudet olivat suurimmalta osalta hyvin valmisteltuja ja myös kokousten muistiot saatettiin aina jäsenistön tietoisuuteen edellä mainittujen asioiden välttämiseksi.

### ➤ *Kommunikointi tilaisuuksissa*

Yksi tyypillinen haaste kokouksissa ja tilaisuuksissa havaintojeni pohjalta oli rakentavan kommunikoinnin ilmapiirin syntyminen. Ilmapiiri saattoi olla välillä hyvin konflik-

tialtis. Havaittiin, että toiset ihmiset saattoivat olla huomattavasti kantaaottavampia ja aktiivisempia, kun taas toiset tyytyivät mieluummin kuuntelemaan. Myös tietynlaista ”päälle puhumista” esiintyi melko usein. Ongelmana oli myös usein se, että kaikki eivät saaneet puheenvuoroja ja niiden, jotka eivät olleet niin aktiivisesti äänessä, saattoi olla välillä vaikeuksia päästä keskusteluihin mukaan.

Tässä työssä painotetaan arvopohjan jatkuvaa kunnioittamista etenkin luottamuksen rakentamisen kannalta. Olisikin erityisen tärkeää, etenkin verkoston tulevaisuuden kannalta, pyrkiä kommunikoimaan rakentavassa hengessä. Heikoille sisäisille suhteille ei ole toimivassa verkostoympäristössä varaa niin kuin luvussa 3.8 todetaan.

Nämä ongelmat saattavat johtuvat monistakin eri syistä. Ensinnäkin on lähes selvää, että jäsenistö, joka koostuu hyvin erilaisia kulttuureita edustavista ihmisistä, joutuu ponnistelemaan yhteisen kommunikaation eteen. Eri kulttuureissa on erilaiset tavat kommunikoida, joita saattaa välillä olla vaikea toisen kulttuurin edustajan ymmärtää.

Toisena syynä ovat kielimuurit. Eritavalliset ihmiset saattoivat osata paremmin suomea, kun taas toiset paremmin englantia. Tämä muodostuikin usein ongelmalliseksi, ja johti helposti edellä mainittuihin haasteisiin. Myös kokousten yhteisen kielen päättäminen oli usein haastavaa.

Näyttäisi siis siltä, että vaikka verkoston yksi päätarkoitus on tehostaa yhdistysten välistä yhteistyötä ja kommunikointia, silti juuri näissä asioissa kohdataan suuria haasteita.

➤ *Tilaisuuksien vetäminen ja johtaminen*

Kolmantena kokouskäyttäytymisen ja kommunikaation haasteisiin voidaan etsiä syitä tilaisuuksien johtamisesta ja vetämisestä. Tilaisuuksien vetäjinä toimivat usein projektin koordinaattorit. Havaintojeni pohjalta koordinaattorit pyrkivät toimimaan vetäjinä mahdollisimman sensitiivisesti. Asia voidaan nähdä kahdella tavalla. Projektin ja järjestötoiminnan näkökulmasta on hyvä asia, että koordinaattorit välttivät liiallista autoritääristä johtamistyyliä kokouksissa vaan pyrkivät luomaan mahdollisimman humanistis-konstruktivistisen ilmapiirin. Tällä tarkoitan sitä, että koordinaattorit pyrkivät vetämään tilaisuuksia mahdollisimman jäsenlähtöisesti eli tarkoituksena oli, että jäsenet ottavat itse mahdollisimman suuren roolin ja vastuun yhdessä tekemisestä ja asioista päättämisestä.

Koordinaattorit puuttuivat usein siinä vaiheessa, kun asioiden fokus alkoi karata tai esityslistaa piti päästä eteenpäin. Tämä menettely on siinä mielessä hyvä, että yhteiset toimintatapojen muodostuminen alkaa jäsenistä itsestään, jolloin hyväksi havaitut tavat alkavat vakiinnuttaa paikkaansa paremmin. Samalla jäsenet tunnistavat helpommin arvojen ja eettisten sääntöjen sekä yhteisten toimintatapojen haasteellisuuden ja merkityksen.

Projektin näkökulmasta on mielestäni tärkeää, että koordinaattorit menettelivät edellä mainituilla tavoilla, sillä tällä tavalla on pystytty välttämään liiallisen ulkoisen ohjautuvuuden henkeä, joka saattaa vaikuttaa nopeasti jäsenistön motivaatioon ja sitoutumiseen.

Kokousten kulkuun olisi voinut kuitenkin mielestäni vaikuttaa hieman johdonmukaisemmalla johtamisotteella. Mielestäni kokousten alussa olisi ollut syytä käydä aina läpi miten puheenvuorot jaetaan, paljonko aikaa käytetään yhteen puheenvuoroon yms. Samalla kokousten alussa olisi syytä aina käydä läpi verkoston yhdessä sopimat arvot ja eettiset säännöt. Tällä pystyttäisiin myös luomaan yleinen toimintamalli, että yhteiset arvot ja eettiset säännöt kulkevat aina mukana kaikessa käytännön toiminnassa. Samalla on mahdollisuus luoda parempaa luottamuksellista ja yhteishenkeä kohottavaa ilmapiiriä ja tasapuolisen osallistumisen toteutumista.

➤ *Kokousten ja tilaisuuksien aikataulu.*

Suuri osa edellä mainituista asioista johti usein siihen, että kokousten ja tilaisuuksien aikataulu saattoi venyä ja ajan loppumiseen kesken. Ajan riittämättömyys johtaa helposti siihen, että kokouksen esityslistaa ei ehditä käymään loppuun ja samalla päätökset jäävät tekemättä.

Kokouksissa ja tilaisuuksissa vallitsevien työskentelytapojen toimivuus on mielestäni erittäin tärkeä yhdistyksen toiminnan kannalta. Tästä syystä erilaisia kokouskäytäntöjä tulisi harjoitella yhdessä esim. järjestämällä yhteinen koulutus aiheesta. Yhteisen koulutuksen avulla on mahdollista luoda yhteiset pelisäännöt, miten erilaisissa kokouksissa työskennellään niin puheenvuorojen, päätöksenteon, ongelmanratkaisun yms. osalta. Samalla on mahdollista kokeilla ja pohtia erilaisia yhteistoiminnallisia menetelmiä ja tekniikoita. Kari Loimu ehdottaa, että prosessia voisi vetää ulkopuolinen asiantuntija tai yhdistyksen jäsen, joka on esim. työpaikallaan oppinut erilaisia

menetelmiä. (Loimu 2000, 207). Yhteisessä koulutuksessa voidaan myös pohtia tilaisuuksien vetämistä ja yleistä johtajuutta tai vaikkapa mitä asioita kokousten valmistelun tulisi pitää sisällään. Tarvittaessa nämä yhteiset pelisäännöt voisi kirjata myös ylös.

Yhteisessä kokouskäytäntöjen harjoittelussa voidaan nähdä eri hyötynäkökulmia. Ensinnäkin tämänkaltainen kouluttautuminen antaisi avaimet hyödyntää opittuja menetelmiä verkoston jäsenten omiin yhdistyksiin ja tällä tavalla pystytään samalla vastaamaan Moniheli-projektin yhteen päätavoitteeseen eli jäsenyhdistysten toiminnan tehostamiseen ja parantamiseen. Koulutuksesta hyötyisi myös perustetun Moniheli ry:n hallitus, joka voisi hyödyntää koulutuksen antia omaan toimintaansa. Ennen kaikkea näen tässä kuitenkin sen hyötynäkökulman, että tällainen kouluttautuminen mahdollistaa toiminnan arvolähtöisyyden ja sitä kautta luottamuksen jatkuvan vahvistumisen, joka on tässä työssä todettu monessa yhteydessä olevan haasteellista verkoston . Haluankin jatkuvasti painottaa arvojen tärkeyttä, koska ne toimivat lähtökohdina toiminnalle, joita ei tulisi unohtaa missään käytännön toiminnassa – ei myöskään koulutuksissa. Arvojen konkretisoituminen ja näkyminen käytännön toiminnassa on haastava kysymys kaikissa järjestöissä. (Harju 2004, 42). Toisin sanoen esim. edellä mainittu kokouskäytäntökoulutus voisi lähteä liikkeelle siitä kysymyksestä, miten haluamme arvojemme näkyvän kokouskäytännöissä ja mitä me niiltä odotamme?

## 6.8 Näkökulmia projektiin liittyviin muihin tavoitteisiin ja asioihin

Tässä luvussa tarkastellaan MONIHELII- projektiin liittyviä muita asioita ja kuinka ne vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Pyrin antamaan arvioivan kuvan näiden tavoitteiden laadullisesta toteutumisesta.

### 6.8.1 Osaamiskartoitus

MONIHELII- projektin yhdeksi tavoitteeksi on asetettu osaamiskartoituksen tekeminen verkoston jäsenille ja sen pohjalta luotu ”monikulttuurinen osaamispankki”. Tietokanta, jonka tietyt osat ovat kaikkien hyödynnettävissä (mm. yhteystiedot) ja osa (mm.

osaaminen ja ongelma-alueet) ainoastaan verkoston hallinnassa. (MONIHELI 2009 a). Osaamiskartoituksen tekeminen oli keskeisin osa työharjoitteluni 2010 alkuvuonna, joten tästä syystä en koe tarpeelliseksi arvioida itse sitä laadullisessa mielessä tässä työssä.

Osaamiskartoitus rakennettiin siten, että kaikki sen hetkiset ja ennen virallisen järjestön perustamista verkostoon liittyneet jäsenjärjestöt haastateltiin yksityiskohtaisesti hyödyntäen työharjoittelun aikana luotua strukturoitua haastattelulomaketta. Haastatteluissa pyrittiin syväluotaavasti saamaan mahdollisimman paljon informaatiota jäsenyhdistysten toiminnasta, toimintaperiaatteista, tavoitteista ja osaamisesta unohtamatta ongelma- ja kehittämiskohtia. Tämän jälkeen tiedot kerättiin jäsenkohtaisesti omaan kansioon, joka jäi verkoston käyttöön.

Osaamiskartoituskansion tärkein tarkoitus on antaa informaatiota jäsenyhdistyksistä perustetun Moniheli-järjestön toimintaa kehitettäessä ja suunniteltaessa jatkossa. Kansion ideana on myös se, että sitä voidaan päivittää jatkuvasti esim. jos jollain jäsenyhdistyksellä tapahtuu muutoksia toiminnoissaan. Kari Loimun mukaan jäsenluettelon päivittäminen on hyvin tyypillinen ongelma yhdistyksessä, koska usein päivittäminen jää helposti tekemättä. Hän ehdottaakin, että jäsenrekisteriä luotaessa olisi syytä pohtia perusteellisesti miten tietojen säilyminen ajan tasalla varmistetaan. (Loimu 2000, 97).

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta asetan mittariksi sen, että tähän tavoitteeseen on vastattu konkreettisen tuotoksen toteutuminen. Se, kuinka tarpeelliseksi tämä tuotos muodostuu, voidaan mielestäni arvioida vasta tulevaisuudessa esim. kuinka paljon kansiota on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa.

MONIHELIN raportissa (MONIHELI 2010d) osaamiskartoitusta luonnehditaan seuraavalla tavalla:

Järjestön, joka haluaa liittyä MONIHELIN verkostoon, tulee osoittaa hyvän järjestön hallintotavan hallitseminen esittämällä edellisen vuoden toimintakertomus sekä tilikertomus.. Laadun takaamiseksi järjestö loi käytännön, jonka mukaan jokainen mukaan pyrkivä järjestö haastatellaan. Moniheli-projektissa aloitti kolmen kuukauden työharjoittelun helmikuun alusta Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogiksi opiskeleva opiskelija, jonka tehtävänä oli perustajajäsenten haastattelu. Tätä luotua käytäntöä ja haastattelupohjaa käyte-

tään myös jatkossa uusien hakijoiden haastatteluihin. Tätä tehtävää varten on Monihelin hallituksessa nimetty kolme koordinaattoria vastaamaan prosessista. Suoritetut perustajajäsenten haastattelu antoivat tärkeää tietoa järjestöjen taustasta ja osaamisesta.

Edellä mainitusta kappaleesta voidaan todeta, että osaamiskartoitusta pidettiin onnistuneena ja se koetaan hyödylliseksi, koska siitä muodostui jatkettava käytäntö ja sille on nimetty myös hallituksesta kolme koordinaattoria. Osaamiskartoituskäytännöstä voisi muodostua myös apuväline jäsenrekisterin ja -luettelon ylläpitoon, joka on myös yksi yhdistyslain asettamista hallituksen tehtävistä. (Loimu 2000, 94).

### 6.8.2 Internet ja verkkoyhteisö

Moniheli - projektin tavoitteissa on mainittu myös, että Moniheli:n on tarkoitus toimia myös verkossa toimivana yhteisönä. Tavoite on mainittu myös projektin hankesuunnitelmassa (Moniheli 2009e). Tähän tavoitteeseen on raportin (Moniheli 2010d) mukaan vastattu siten, että tiedottamiseen ja Internet- asioille on perustettu projektin aikana oma työryhmä. Projektin aikaisempi Internet-tiedottaminen on tapahtunut Familia Club ry:n Internet-sivujen kautta. Internet- ja tiedottamistyöryhmä raportin mukaan suunnittelee syksyn aikana 2010 omaa domain- osoitetta perustetulle Moniheli ry:lle. (Moniheli 2010d). Sivuston rakentaminen näyttäisi olevan kesken tätä työtä kirjoitettaessa.

Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta tähän tavoitteeseen on vastattu yhteisellä osallistumalla Oikeusministeriön EPACE- hankkeeseen yhteistyössä VTT:n kanssa. Hankkeen tarkoituksena on luoda maahanmuuttajien sosiaalinen media. (Moniheli 2010d.) Raportin mukaan Moniheli - verkoston jäsenet ovat olleet mukana suunnittelemassa sosiaalista mediaa sekä päättämässä sivuston sisällöstä. Tästä yhteistyöstä syntyi sosiaalisen median palvelu, joka lanseerattiin 8.6 2010 toimien osoitteessa [www.monimos.fi](http://www.monimos.fi). (Moniheli 2010d.) Raportissa (Moniheli 2010d) kuvaillaan palvelua seuraavalla tavalla:

Monimos-palvelu on suunnattu erityisesti kaikille Suomessa asuville maahanmuuttajille, mutta tunnuslauseensa mukaisesti ”Multicultural voice of Finland”. Se on vetänyt puoleensa myös asiasta kiinnostuneita suomalaisia. Moniheli on tuonut lisäksi palveluun erityisen järjestönäkökulman ja sen toimii eri järjestöjen tiedottamisen kanavana.

Palveluun on rekisteröitynyt kesäkuu 2010 mennessä noin 200 henkilöä ja 13 järjestöä.

Arvioinnin kriteeriksi voidaan asettaa se, minkälaisia tuotoksia ja toimintoja hanke-suunnitelma edellyttää tavoitteiden toteutumiseksi (verkkoyhteisön suunnittelutyöryhmän perustaminen, verkkoyhteisön suunnittelu, yhteistyösuhteiden synnyttäminen, verkkoyhteisön rakentaminen ja ylläpitäminen verkostosta löytyvää tietotaitoa hyödyntäen). (Moniheli 2009e). Edellä mainitusta tekstistä voidaan todeta, että jo kesäkuussa 2010 yhteistyöstä syntynyt palvelu on saanut osakseen huomattavaa huomioita. Perehdyttyäni palveluun, vaikuttaisi se olevan hyvin toimiva niin sisällöltään kuin ulkoisestikin sekä aktiivisessa käytössä. Näistä asioista voidaan mielestäni muodostaa kuva tavoitteen laadullisesta toteutumisesta, joka näyttäisi täyttävän kriteerit mielestäni erinomaisesti, huolimatta siitä, että Moniheli:n oman domain-osoitteen rakentaminen on vielä kesken. Näillä toimilla on pystytty vastaamaan hyvin yhteen Moniheli-projektin päätavoitteeseen, joka on maahanmuuttajajärjestöjen näkyvyyden parantaminen.

### 6.8.3 Projektin aikataulusuhteessa tavoitteisiin

On selvää, että näin laajassa ja haastavassa hankekokonaisuudessa on vaikea asettaa tarkkoja ajallisia rajoja. Järjestötoiminnassa yleisestikin asiat ohjautuvat sen mukaan, miten toimintaa pystytään organisoimaan ja pitämään aktiivisena. Perustelen argumenttiani sillä, että yleisesti järjestötoiminnan idea perustuu toiminnan vapaaehtoisuuteen, jolloin on huomioitava se, minkälaisilla resursseilla henkilökohtaisella ihmiset pystyvät olemaan toiminnassa mukana, jolloin myös aikataulut saattavat venyä ja muuttua. Kari Loimu tukee myös argumentointiani, sillä hänen mukaansa koko vuoden toimintaa keinotasolle saattaa olla hankalaa yhdistyksissä ja tästä syystä toiminta suunnitellaan erikseen usein kevät- ja syyskaudeksi. Joskus nämäkin saattavat olla liian pitkiä suunnittelujaksoja, jolloin ne voidaan vielä puolittaa ja suunnitella toimintaa aina muutamaksi kuukaudeksi kerrallaan. (Loimu 2000, 186.)



Selviä aikataulullisia poikkeumia suhteessa hankesuunnitelmaan (Moniheli 2009e) voidaan havaita Moniheli-järjestön juridiseen muotoon saattamisessa, osaamiskartoituksen luomisessa ja yritystoiminnan pilotoinnissa.

Projektin raportin (Moniheli 2009c) mukaan Moniheli - järjestön perustaminen ja rekisteröiminen sekä juridiseen muotoon saattaminen oli tarkoitus toteutua vuoden 2009 aikana, mutta sitä jouduttiin siirtämään vuodelle 2010. Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta järjestön perustamisen siirtäminen on kuitenkin perusteltu hyvin. Raportissa (Moniheli 2009c) järjestön perustamisen siirtämistä perustellaan siten, että tietyt prosessit kuten perustajajäsenistön hankkiminen ja yhteistyökumppanuuksien vakiinnuttaminen on ollut kesken, joka olisi saattanut heikentää perustettavan järjestön toimintamahdollisuuksia. Perustamisen siirtäminen on ollut selvästi harkittu toimenpide, joka on selvästi pohjautunut selvästi ajatukseen siitä, että asiat valmistellaan huolella.

Toinen poikkeuma voidaan havaita osaamiskartoituksen tekemisessä. Osaamiskartoitusten tekeminen on hankesuunnitelman (Moniheli 2009e) mukaan ollut tarkoitus myös aloittaa vuonna 2009. Koska raporteista ei löydy valottavia mainintoja osaamiskartoituksen tekemisestä tällä ajalla, on oletettavaa, että koordinaattoreiden aika ei ole tähän riittänyt. Raportissa (Moniheli 2008b) mainitaan, että osaamiskartoitus oli tarkoitus aloittaa projektin alkuvaiheessa, mutta se osoittautui mahdottomaksi, sillä järjestötapaamisten aika kului projektin esittelyyn ja verkostoajattelun markkinointiin. Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta mielestäni on tärkeintä, että asian eteen rakennettiin vaihtoehtoinen ratkaisu. Tässä ratkaisussa hyödynnettiin kouluyhteistyötä Humanistinen ammattikorkeakoulun kanssa, ja osaamiskartoitus synnytettiin työharjoittelun avulla. Näen tässä tärkeänä sen, että projektiin on hankittu ulkopuolista apua, jonka avulla tavoite on pystytty täyttämään myöhästymisestä huolimatta huolellisesti.

Yhdeksi projektin tavoitteeksi on asetettu yritystoiminnan pilotointi (ks. projektin tavoitteet). Yritystoiminnan pilotoinnilla ollaan haluttu vastata etenkin maahanmuuttajien työllistymisongelmiin. Raporteista ei löydy valottavia mainintoja tämän projektin osa-alueen etenemisestä. Ulkoisen arvioinnin näkökulmasta katsottuna voidaan päätellä, että tämä tavoite ei ole osa-alueiltaan toteutunut tai se on vielä kesken tätä työ-

tä kirjoitettaessa. Voidaan myös olettaa, että asiasta raportoidaan myöhemmässä vaiheessa toiminnan edetessä.

Huolimatta edellä mainituista poikkeumista näyttäisi siltä, että aikataulujen muuttumilla ei ole ollut keskeistä vaikutusta projektin keskeisimpien tavoitteiden toteutumiseen suurimmalta osalta. Painotankin edelleen, sitä, että näin laajassa ja haastavassa hankekokonaisuudessa aikataulujen muokkaantuminen on todennäköistä. Tärkeimpänä näen sen, että muutoksiin reagoidaan ja sopeudutaan etsimällä vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä perustellaan tehdyt muutokset.

#### 6.8.4 Projektin raportointi

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen perehtynyt syvällisesti projektin eri raportteihin. Raportit ovat yleisesti ottaen selkeitä, johdonmukaisia ja helppolukuisia. Raportteihin ei ole myöskään sisällytetty liian yksityiskohtaista informaatiota (yksityiskohdat erillisillä liitteillä), jolloin ne palvelevat lukijaa paremmin ytimekkyydellään.

Haasteelliseksi raporttien lukemisessa muodostuu lähinnä se, että tiettyjä asioita ilmaistaan ja luonnehditaan eri raporteissa turhankin eri muodoissa. Kun esim. puhutaan perustettavasta organisaatiosta, sitä kuvataan raporteissa seuraavilla ilmaisuilla: yhteistyöfoorumi, kansalaistalo, monikulttuurinen keskus, keskustoimisto, välittäjäorganisaatio, katto-organisaatio, verkosto-organisaatio, yhteistyöverkosto, koordinoitukeskus. Tämä aiheuttaa helposti sen, että projektista ja sen päätavoitteista on vaikea saada selkeätä kuvaa ja lukijan täytyy ponnistella ymmärtääkseen tietyt ilmaisut. Toisaalta on myös hyvin ymmärrettävää, että laajassa hankkeessa tietyt ilmaisut muuttavat muotoaan projektin edetessä. Ilmaisujen epätasaisuutta saattaa selittää myös se, että raportoinnista on vastannut kaksi koordinaattoria, jolloin tietyt ilmaisut ovat saattaneet sekoittua.

Suosittelisinkin jatkoa silmällä pitäen, että raportoinnista tulisi vastata yksi, mielellään sama henkilö, jotta raportointi olisi mahdollisimman selkeätä ja johdonmukaista. Suosittelem myös, että projektista voisi tehdä yhden selkeän ikään kuin historiikin, jota täydennettäisiin aina asioiden edetessä. Tämä ehkäisisi sen, ettei samoja asioita tarvitsisi kirjoittaa aina uudestaan eri muodoissa. Samalla olisi mahdollista helpottaa nii-

tä tahoja, jotka jatkossa tulevat olemaan tekemisissä projektin ja perustetun Moniheli-järjestön kanssa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään työn tuloksista nousseet johtopäätökset lyhyesti ja ytimekkäästi. Luku on ikään kuin yhteenveto työn tuloksista. Lisäksi luvussa esitetään tuloksista nousseita kehittämissuhteita, ideoita toiminnan jatkon kehittämiseen ja parantamiseen. Luvussa pohditaan myös tarpeellisia jatkotutkimusaiheita.

### 7.1 Yhteenveto työn tuloksista

Tämän työn tuloksien perusteella näyttäisi siltä, että Moniheli-projektille asetetut tavoitteet ovat pääosin toteutuneet ja pystytty saavuttamaan hyvin. Projektin aikana on onnistuttu luomaan Suomen mittakaavassa historiallisen laaja maahanmuuttaja- ja monikultturityötä tekevien yhdistysten yhteistyöverkosto, joka on ollut yksi projektin päätavoitteista. Verkostolle on perustettu myös keskustuimisto tukemaan verkosto-organisaation rakennetta ja samalla palvelemaan jäsenjärjestöjä eritasoisin palveluin. Menestyksellisenä saavutuksena voidaan hyvin pitää myös Monimos-verkkoyhteisön lanseeraamista, jonka luomisessa ja rakentamisessa Moniheli-projekti on ollut tiiviisti mukana. Monimos palvelee hyvin etenkin verkoston ja jäsenyhdistysten yleistä julkista näkyvyyttä.

Verkostossa mukana olevista jäsenjärjestöistä ja niiden osaamisesta on saatu paljon hyödyllistä informaatiota tekemällä projektin aikana yksityiskohtainen tieto- ja osaa-miskartoitus, joka on verkoston hallituksen ylläpidossa.

Selvänä haasteena projektille on ollut aikataulu, joka haastavassa ja laajassa toimintaympäristössä on venynyt. On huomioitava kuitenkin se, että aikataulujen joustaminen on Moniheli-raporttien mukaan hyvin perusteltu. Toinen selvästi heikommin toteutunut tavoite on osuuskunta- ja yrittäjätoiminnan pilotointi, joka näyttäisi olevan tämän työn aikana vielä alkutekijöissään.

Projektin selvänä menestystekijänä on ollut tämän työn perusteella erittäin tarkka ja huolellinen suunnitelmallisuus. Tästä kertoo hyvin esim. projektin alussa tehdyt tarvekartoitukset, yhteistyökumppaneiden ja eri tahojen kanssa luotu yhteistyö sekä laaja markkinointi. Projektia on hallinnoinut alan pitkän linjan ammattilaisena toimijana toiminut Familia Club ry, jonka kautta projektiin on rekrytoitu asiantuntevat koordinaattorit, joiden työtä on, tässä työssä tehdyn tapaustutkimuksen mukaan, arvostettu hyvin paljon. Familia Club ry on muodostanut projektille myös tukirakenteen takaamaan projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen.

Toinen menestystekijä projektissa on selvästi ollut vuorovaikutuksellisuus. Projektin aikana tapahtunut toiminta on tehty kunnioittaen laajaa vuorovaikutuksellisuutta ja demokratiaa yhdessä tekemisen hengessä. Toisin sanoen asiat ovat pyritty tekemään hyvin jäsenlähtöisesti välttämällä liiallista ulkoapäin ohjautumista. Perustetulle Moniheli-järjestölle on luotu visio, missio, arvot, eettiset säännöt, sääntöehdotus ja strategia yhdessä demokraattisesti jäsenistön kesken. Edelle mainitut asiat ovat myös toimivan järjestön ehdottomia peruslähtökohtia.

Projektin aikana jäsenistö on saatu hyvin sitoutumaan yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii työryhmätoimintamalli, joka on osoittautunut erittäin tehokkaaksi toimintamuodoksi projektin aikana. Eri työskentelytavoilla pystytään parhaiten toteuttamaan missiota ja pyrkimään kohti visiota. Lisäksi projektin aikana on hyödynnetty erilaisia yhteistoiminnallisia menetelmiä, kuten erilaisia analyysi-työkaluja.

Tässä työssä tehdyn tapaustutkimuksen mukaan jäsenjärjestöt näyttäisivät olevan tyytyväisiä projektiin. Suurin osa pitää projektia hyvin onnistuneena. Jäsenjärjestöt ovat tyytyväisiä erityisesti siihen, että projektin aikana on pystytty luomaan laaja, moninainen verkosto-organisaatio.

Yhteistyöverkostolle on ollut jo pitkään olemassa selkeä tarve. Tässä työssä tehdyn tapaustutkimuksen mukaan Moniheli-verkostoon kuuluvat järjestöt kokevat verkostosta saatavat edut ensisijaisesti yleishyödyllisinä. Tällaisia etuja ovat muun muassa yhteistyön tekeminen, osaamisen jakaminen, sosiaalisen pääoman rakentuminen ja yhteisten tavoitteiden luominen ja niiden eteen toimiminen. Näyttäisi siis siltä, että tämän tyyppinen verkostoituminen koetaan hyvin tärkeäksi ja sen avulla etenkin pienet ja iältään nuoret yhdistykset pystyvät parantamaan toimintaansa ja vastaamaan

toimintatavoitteisiinsa. Verkoston jäsenistö kokee selvästi, että verkostoyhteistyö mahdollistaa tietotaidon ja osaamisen laajan jakamisen, jolla pystytään edistämään esim. kotoutumista. Kuulumalla laajaan verkosto-organisaatioon, pystytään myös vaikuttamaan paremmin maahanmuuttajia koskeviin yhteiskunnallisiin kysymyksiin.

Järjestöt kokevat myös, että he ovat saaneet jo tässä vaiheessa Moniheli-verkostolta suoranaisia etuja, etenkin heidän omien yhdistystensä toiminnan tehostamiseksi. Tällaisia etuja ovat muun muassa toimipaikan olemassa. Moniheli-keskustoimisto on tarjonnut monille yhdistyksille mahdollisuuden kokoontumisille ja tätä kautta he ovat voineet aktivoida omien yhdistystensä toimintaa. Keskustoimistolta on saatu myös jo projektin aikana erittäin tärkeää tukea, neuvontaa ja apua, jota voidaan välittää verkoston jäsenten omille jäsenille. Näiden lisäksi jäsenistö on ollut tyytyväinen projektin aikana järjestettyihin koulutuksiin. Tästä voidaan päätellä, että projektin yksi päätaivoite, eli jäsenyhdistysten toiminnan tehostaminen, on saavutettu projektin aikana hyvin.

Projektin suurimmat haasteet tämän työn tuloksien mukaan liittyvät selvästi käytännön toimintaan, etenkin ryhmädynamiikkaan ja yhteisiin työskentelytapoihin. Projektissa on selvästi kohdattu haasteita kokousten ilmapiirissä, päätöksen teossa yms. Tässä työssä painotetaan useasti luottamuksen rakentumisen ja arvojen kunnioittamisen tärkeyttä järjestötoiminnassa. Työssä tehdystä tapaustutkimuksesta selvinnee, että jäsenistön keskuudessa on selvä huoli esim. mahdollisen valtataistelun syntymiseen, jos vahvaa luottamuksellista ilmapiiriä ei synny ja jos parempia vuorovaikutuksellisia toimintatapoja ei pystytä löytämään. Heikoille sisäisille suhteille ei toimivassa yhteistyöverkostossa ole tilaa.

Haasteiden syyt liittyvät pitkälti erilaisten kielimuurien asettamiin kommunikointihaasteisiin. Myös erilaiset kulttuurien väliset erot vaativat jäsenistöltä paljon ymmärrystä ja joustavuutta. Laajassa verkostoympäristössä vahvojen keskinäisten suhteiden vakiintuminen on vaativa tehtävä, johon tarvitaan tehokas keinovalikoima ja panostus. Toinen syy haasteisiin liittyy johtamiseen. Erilaisten tilaisuuksien kuten, kokousten johtaminen vaatii sensitiivistä ja oikeudenmukaista, mutta jämäkkää otetta.

Laajan jäsenlähtöisyyteen perustuvan verkosto-organisaation johtaminen vaatii hallinnolta jatkuvaa vuoropuhelua jäsenistön kanssa ja mahdollisimman demokraattista lähestymistä johtamiseen. Organisaation sisällä tulisi olla hyvin selvillä vastuualuei-

den jakautuminen. On tärkeää myös, että eri luottamustehtäviin liittyvä hierarkia osataan tunnistaa organisaatiossa. Nämä asiat näyttäisivät olevan muotoutumassa hyvään suuntaan Moniheli-verkostossa.

Moniheli-verkostossa näkyvät hyvin verkostoitumiseen liittyvät tyypilliset ilmiöt, niin motiivit ja hyödyt kuin haasteet ja problematiikka. Uskon kuitenkin vahvasti, että paneutumalla ja pohtimalla yhdessä näitä haasteita voidaan löytää ratkaisut kaikkiin ongelmiin.

## 7.2 Kehittämissuhteita toiminnan laadun parantamiseen

Tässä kappaleessa esittelen kehittämissuhteita, jotka ovat nousseet mieleen työn aikana. Olen pyrkinyt olemaan innovatiivinen ja sisällyttänyt kehittämissuhteita työn muissakin luvuissa. Tässä luvussa ikään kuin summataan niitä kehittämissuhteita, joilla pystytään mielestäni mahdollisimman kustannustehokkaasti vastamaan työssä esiin nousseisiin haasteisiin. Seuraavassa esittelen kehittämissuhteideni.

- *Palkitseminen.* Kansalaistoiminnan yksi tyypillinen ongelma on jäsenistön palkitseminen. Haasteellista siitä tekee se, että usein resurssipulan vuoksi jäsenistöä on vaikea palkita – ainakaan kovinkaan konkreettisesti, kuten rahallisilla palkkioilla. Jäsenistön palkitseminen on kuitenkin järjestötoiminnan ehdoton motivaattori ja sitoutumista lisäävä tekijä. Palkkion ei tarvitse olla mitään erikoista, joskus yksi kiitoksen sana on enemmän kuin tuhat muuta tapaa palkita. Jäsenistöä voidaan palkita myös hyvin pienilläkin resursseilla, kuten järjestämällä esim. tilaisuus, jossa tarjotaan vaikkapa pullakahvit hyvin ja sitoutuneesti tehdystä työstä. Tällaisessa tilaisuudessa voidaan keskustella tehdyistä toiminnoista. Tilaisuus antaa myös järjestön hallinnolle mahdollisuuden kiittää jäsenistöä ja kuulla mahdollisia kehityssuhteita. Niin järjestöissä kuin muissakin työyhteisöissä tulisi jäsenistön palkitsemiseen varata aina tietty menoerä etenkin vuosittaisista budjetteista laadittaessa. Jäsenistön kanssa tulisi myös keskustella siitä, millä tavoin jäsenistö toivoo panoksensa huomioitavan.
- *Yhteistoiminta.* Tässä työssä painotetaan monessa yhteydessä järjestötoiminnan kulmakivenä toimivaa kiinteän vuorovaikutus- ja luottamussuhteen raken-

tumista. Hyvänä ratkaisuna tähän ovat erilaiset yhteistoiminnalliset tilaisuudet, joissa jäsenistö hallintoa unohtamatta voivat rakentaa suhteitaan toisiinsa. Tällaisten tilaisuuksien ei tarvitse olla niin totisia, vaan ne voivat olla vapaamuotoisempia tilaisuuksia. Tilaisuuksissa voidaan harjoitella erilaisia yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntämällä esim. päätöksen tekoa. Työn tutkimuksellisessa osuudessa nousi esiin, että juuri tällaisia tilaisuuksia jäsenistö kaipaakin lisää. Jäsenistön näkemys oli, että hieman vapaamuotoisemmissa tilaisuuksissa on helpointa vaihtaa kuulumisia ja rakentaa luottamusta. Vapaamuotoisemmat tilaisuudet antavat myös vastinetta järjestötyölle, myös siviilielämälle. Parhaimmillaan vapaamuotoisemmat tilaisuudet auttavat ymmärtämään erilaisia kulttuureja, joka on ollut osittain haasteellista Moniheli-verkostolle.

- *Jatkuva kehittäminen arvioiden.* Toimivassa järjestössä analysoidaan jatkuvasti järjestön toimintaa ja nykytilaa. Lisäksi toimivan järjestön tulisi tehdä jatkuvaa itse arviointia. Parhaimmillaan tällaiset analyysit paljastavat sen, mitä on tehty oikein ja missä on menty vikaan. Niistä saatu tieto hyödyttää etenkin toiminnan jatkon kehittämistä. Analyysien pohjalta voidaan myös asettaa uusia tavoitteita ja osatavoitteita toiminnalle. Näiden lisäksi analyysien ja arviointien avulla voidaan tarkistaa ollaanko järjestön toiminnassa menossa asetettua visiota ja missiota kohti. Analyyseistä saadaan hyödyllistä informaatiota myös siitä, onko toimittu asetettujen arvojen pohjalta ja ovatko strategiset linjaukset oikeassa suhteessa vision ja mission kanssa. Tällaisiin analyysihin ja arviointeihin on olemassa paljon hyviä työkaluja, joista klassisin on SWOT-analyysi. Näiden lisäksi analyysiä voidaan tehdä esim. jäsenistölle tehdyin erilaisin kyselyin. Kyselyt mahdollistavat jäsenistön kuuntelemisen, joka on erittäin tärkeää jäsenlähtöisessä organisaatiossa. Kyselyillä voidaan hyvin selvittää myös esim. yleistä tyytyväisyyttä, minkälaisia koulutuksia halutaan yms.
- *Kouluysteistyö.* Monihelin kaltainen laaja verkosto-organisaatio tarjoaa eri alojen opiskelijoille mielenkiintoisen oppimisympäristön esim. kehittämisprojekteille tai opinnäytetöille. Opiskelijat tarvitsevat myös paljon työharjoittelupaikkoja. Harjoittelijan ei tarvitse aina olla sosiaalialan tai monikulttuurista työtä opiskeleva vaan näkisin, että esim. tradenomiopiskelijalle voisi löytyä mielenkiintoinen mahdollisuus tehdä verkostolle esim. markkinointisuunnitelma tai vaikkapa bränditutkimus opinnäytetyönä. Työharjoittelussa oleva opiskelija voisi hy-

vin tehdä myös esim. edellä mainittuja analyyseja tai vetää erilaista yhteistointia.

- *Koulutusta, koulutusta, koulutusta.* Työn tutkimuksellisessa osuudessa nousi esiin, että yhtenä tärkeimpänä motiivina järjestöillä kuulua verkostoon on saada koulutusta. Koulutusten avulla jäsenet voivat siirtää saamia tietotaitojaan omiin yhdistyksiinsä. Koulutusta tarvitaan ensisijaisesti järjestön pyörittämiseen liittyviin asioihin, kuten byrokratian hallintaan. Myös kielikoulutus nähdään tärkeänä. Järjestön johtaminen on haastava tehtävä ja tässä mielessä johtamisen koulutus olisi myös tarpeellista. Koulutus saattaa vaatia resursseja, mutta toisaalta koulutuksen vetäjiä voisi löytyä myös verkoston sisästä. Tässä voisi hyödyntää projektin aikana tehtyä osaamiskartoitusta.
- *Uusien jäsenten rekrytointitilaisuus.* Työn tutkimuksellisessa osuudessa nousi esiin Jäsenistön tyytymättömyys siihen, että asioita käydään läpi aina uudestaan ja uudestaan. Toisin sanoen kaikki eivät välttämättä ole ajan tasalla tapahtuneista toiminnoista. Uusille tuleville jäsenille olisi syytä järjestää rekrytointitilaisuus, jossa käydään läpi ikään kuin Monihelin historia sekä tulevaisuuden kuva. Lisäksi uusille jäsenille tulisi neuvoa, miten organisaatiossa toimitaan ja esim. mihin työryhmiin he voivat liittyä. Uusia yksilöjä voisi tässä yhteydessä koordinoita heille sopivaan verkostoon kuuluvaan yhdistykseen.

### 7.3 Jatkotutkimusaiheet

Monihelin kaltainen laaja verkosto-organisaatio tarjoaa paljon erilaisia tutkimusaiheita. Tällaisia tutkimusaiheita voisivat olla esim. minkälaisia vaikutuksia Monihelillä on ollut kyseiseen yhdistyskenttään. Tärkeimpänä jatkotutkimusaiheena näen kuitenkin viranomaisnäkökulman. Tarkennettuna esim. muutaman vuoden sisällä olisi syytä tutkia ja selvittää sitä, miten viranomaiset näkevät Moniheli-yhteistyöverkoston? Miten se palvelee heitä? Miten he kokevat hyötyvänsä siitä? Mitä he toivoisivat jatkossa yhteistyötä tehtävän?



## LOPUKSI

Tämän työn tekeminen on ollut erittäin vaativa tehtävä. Työn tekeminen on vaatinut paljon panostusta, aikaa ja keskittymistä. Vaativuudestaan huolimatta työ on ollut valttoman hieno oppimiskokemus. Työ on tarjonnut herkulliset mahdollisuudet oppimiseen ja opiskelijan ammattitaidon kehittämiseen. Myös Moniheli-yhteistyöverkosto on tarjonnut aitiopaikan oppia ja nähdä monikulttuurisen järjestökentän sekä yleisesti järjestömaailmaan ilmiöitä. Olen saanut työskennellä myös useiden hienojen ihmisten kanssa, jotka ovat mahdollistaneet tämän opinnäytetyön. Lisäksi olen tämän työn tiimoilta päässyt tutustumaan arviointitoiminnan ihmeelliseen maailmaan ja sen tekemiseen, joka ei sekään ole aina yksinkertaista. Lista oppimistani asioista olisi liian pitkä tähän loppukappaleeseen.

Toivon syvästi, että tästä työstä on hyötyä mahdollisimman monille tahoille. Uskon myös vahvasti, että Moniheli-yhteistyöverkostolla on edessään kirkas tulevaisuus. Alkuun pääsemisen ja pienten esteiden ylittämisen jälkeen sillä on täydet mahdollisuudet kehittyä varsin merkittäväksi yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi.

## LÄHTEET

Harju, A 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Kokemäki.

Heikkala J 2001. Järjestön strategia. Cityoffset Oy. Tampere.

Johanson, J-E & Mattila, M. Verkostanalyysi politiikan tutkimuksessa. Luettavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/mmattila/verkesit/index.htm>. Luettu 7.10.2010.

Jurvansuu, S 2002. Paikallisyhdistysten menestystekijät. Tutkimus kansalaistoiminnan hyvistä käytännöistä.

Järjestöarviointi 2010a. Tukea arviointiin. Luettavissa:

[http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea\\_arviointiin/verkoston\\_arviointi/aloita\\_tasta/jarjestojen\\_erilaiset\\_verkostot/](http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea_arviointiin/verkoston_arviointi/aloita_tasta/jarjestojen_erilaiset_verkostot/). Luettu: 15.12.2010.

Järjestöarviointi 2010b. Tukea arviointiin. Luettavissa:

[http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea\\_arviointiin/projektien\\_arviointi/aloita\\_tasta/valmistelu/arviointi/](http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea_arviointiin/projektien_arviointi/aloita_tasta/valmistelu/arviointi/). Luettu: 15.12.2010.

Järjestöarviointi 2010c. Tukea arviointiin. Luettavissa:

[http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea\\_arviointiin/verkoston\\_arviointi/aloita\\_tasta/mika\\_verkosto/](http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea_arviointiin/verkoston_arviointi/aloita_tasta/mika_verkosto/). Luettu: 15.12.2010.

Landi, FH 2007. Maahanmuuttajayhdistykset ja niiden toimintamahdollisuudet. Teoksessa Zakeri, M. & Tuunainen, M. (toim.). Osaamisen poluilla. Maahanmuuttajien yhdistystoiminnan problematiikkaa, s. 100-101 Paintmedia. Helsinki.

Loimu, K 2000 Yhdistystoiminnan käsikirja. WSOY. Porvoo.

MONIHELII (2009a). Projektiseloste. RAY projektihakemus.

MONIHELII (2009e). MONIHELII- projektin hankesuunnitelma.

MONIHELII (2008b). MONIHELII väliraportti 09/2008.

MONIHELII (2009c). MONIHELII raportti 2009.

MONIHELI (2010d). MONIHELI raportti 1/2010 – 6/2010.

MONIHELI (2010f) Muistio MONIHELI:n kokouksesta.

Muhammed, D 2007. Maahanmuuttajayhdistykset ja niiden toimintamahdollisuudet. Teoksessa Zakeri, M. & Tuunainen, M. (toim.). Osaamisen poluilla. Maahanmuuttajien yhdistystoiminnan problematiikkaa, s. 98-99 Paintmedia. Helsinki.

Pyykkönen, M. 2007a. Järjestäytyvät diasporat. Etnisyys, kansalaisuus, integraatio ja hallinta maahanmuuttajien yhdistystoiminnassa. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Pyykkönen, M. 2007b. Maahanmuuttajayhdistykset ja niiden toimintamahdollisuudet. Teoksessa Zakeri, M. & Tuunainen, M. (toim.). Osaamisen poluilla. Maahanmuuttajien yhdistystoiminnan problematiikkaa, s. 29–36. Paintmedia. Helsinki.

Saksela, S. 2007a. Maahanmuuttajajärjestöt sillanrakentajina maahanmuuttajien ja valtaväestön välillä. Teoksessa Zakeri, M. & Tuunainen, M. (toim.). Osaamisen poluilla. Maahanmuuttajien yhdistystoiminnan problematiikkaa, s. 23–28. Paintmedia. Helsinki.

Tilastokeskus 2010a. Maahanmuutossa suuria vuosivaihteluita. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-07-09\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-07-09_001.html). Luettu: 6.10.2010.

Tilastokeskus 2010b. Muuttoliike. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/muutl/index.htm>. Luettu: 6.10.2010.

Törrönen, A. 2007. Maahanmuuttajayhdistykset ja niiden toimintamahdollisuudet. Teoksessa Zakeri, M. & Tuunainen, M. (toim.). Osaamisen poluilla. Maahanmuuttajien yhdistystoiminnan problematiikkaa, s. 16-22 Paintmedia. Helsinki.

## LIITTEET

### Liite 1. Suunnitteluvaiheen tapahtumat.

- 26.1. Helsingin työttömien yhdistyksessä Monihelin esittely
- 5.- 6.2. Kansalaisyhteiskunnan kehittämispäivät Jyväskylässä.
- 13.2.Helsingin kaupungin Aluefoorum - Mellunkylä tapahtumien suunnitteluryhmä, maahanmuuttajat mukaan yhteisön tapahtumiin.
- 27.2. Aluefoorum Itä-Helsingissä
- 9.3. Aluefoorum Mikaelin kirkossa, terveystalujen kysynnän monikulttuuristuminen
- 26.2. neuvottelu Pakolaisneuvonnan Eeva Lindbergin kanssa
- 11.3. Oikeusministeriön Ulla Grönlundin kanssa tapaaminen, Learning cafeiden suunnittelu
- 15.3. African Civil Society vuosikokouksessa Monihelin esittely
- 24.3. Säätytalo - Sisäasiainministeriön ja Oikeusministeriön seminaari: Maahanmuuttajajärjestöt osa suomalaista kansalaisyhteiskuntaa
- 24.3. Ystävyysseurojen foorum
- 2.4. MONIHELIn avajaiset Työpajankadulla
- 3.4. Säätytalo - Maahanmuuttajajärjestöjen tukeminen -Sisäasiainministeriön ja Oikeusministeriön seminaari/keskustelu
- 7.4. Monihelin esittely Luckanilla
- 17.4. Pasilan asukastalo ja SPR - yhteistyöstä sopiminen
- 20.4. Kehitysyhteistyöjärjestö Kehys ry:hyn tutustuminen
- 21.4. Iran-seminaari Pikku Parlamentissa
- 22.4. Moninaisten talon toimintaan tutustuminen
- 23.4. Oikeusministeriön Ulla Grönlundin kanssa neuvottelu yhteistyöstä
- 27.4. Moninaisten talo/Monika-Naiset seminaari ja EU MEP-paneelin suunnittelu Pakolaisneuvonnan ja Kehys ry:n kanssa
- 29.4. ISOFOORUM - järjestön perustamista valmisteleva kokous
- 4.5. NRN - Nepalese association - hallitukselle Moniheli-projektin esittely
- 7.5. Helsingin kaupungin järjestöfoorumiin osallistuminen - Kotouttamisasiat
- 8.5. Tammisaaressa Axxel Utbildning AB - oppilaitoksessa MONIHELIn esittely lähihoitajille
- 12.5. MEP - EU-paneeli Monihelissä, monikulttuuriehdokkaiden paneeli Monihelissä
- 13.5. Väestöliiton Wellmig-hankkeen kanssa yhteistyöstä neuvottelu/ maahantulevien valtakunnallinen infopuhelin
- 15.5. Kassandran Koivu ja Tähti -projektikoordinaattori Kaisa Widenoja-Ogulopen kanssa neuvottelu yhteistyöstä
- 18.5. Helsingin kaupungin maahanmuuttoyksikön Olga Silfverin kanssa neuvottelu yhteistyöstä
- 19.5. SPR, Pasilan asukastalo, Kalliolan settlementti ja Moniheli - yhteistyö neuvottelu, Monihelin toimitiloihin tutustuminen ja MIGRI - kyselytunti Caisassa
- 20.5. MONIHELIn naistenryhmä kokoontui
- 23.-24.5. Maailma kylässä - tapahtumaan osallistuminen

- 25.5. Internet -tiedotusryhmä
- 26.5. Yhteiset projektit -ryhmä
- 27.5. Edustus ja edunvalvonta -ryhmä
- 28.5. Parasta lapsille ry yhteistyöneuvottelu / Eija Rieppola
- 1.6. Etiopilaisten uuden yhdistyksen perustamisneuvottelut (Solomie Teshome) ja Kassandran Ritva Siikalan kanssa yhteistyöneuvottelu
- 3.6. Väestöliiton Wellmig - palvelupuhelimen suunnitteluseminaari
- 4.6. Learning Cafe - Oikeusministeriön Demokratia vastuualueyksikön kanssa Monihelissä
- 9.6. Yhteistyöneuvottelu Humak:n Terhi Dahlmanin kanssa
- 10.6. AMIEDU - yhteistyöneuvottelu
- 11.6. KEPA - rahoitusseminaari ja Multicultural Finland neuvottelu yhteistyöstä (Multicultural Fair - Luckan)
- 15.6. Helsingin kaupunki mm-koordinaattori Anu Riilan ja Olga Silfverin kanssa neuvottelu Kotouttamisseminaarin järjestämisestä syksyllä
- 15.6. Milla Aaltosen Rasmus-verkostosta neuvottelu
- 17.6. -18.6. Kurdien Majid Hakkin kanssa neuvottelu ja Internet ja tiedotus ryhmän kokoontuminen
- 24.6. Sisäasiainministeriön Tiina Järvisen tn Civil Society tapaaminen, mukana Willian Law Kinnalaisesta ystävyyssseurasta, Solomie Teshome Etiopialaisten yhdistyksestä ja Fatima Usman African Civil Societystä
- 26.6. Golisnaisten ilta Monihelissä
- 2.7. Yhteiset projektit
- 6.7. ACSF hakemus African Voices Helsingin kulttuuriasiainkeskukselle
- 11.8. Vantaan järjestörinki Maailmanpyörä -hanke yhteistyöneuvottelu
- 13.8. Hanasaaren kulttuurikeskus yhteistyöneuvottelu Monikulttuurinen yhteiskunta ja demokratia -seminaarin järjestämisestä (Ruotsin ja Suomen tutkijoiden ja kansalaisvaikuttajien yhteistyöfoorum)
- 19.8. Helsingin kulttuuriasiainkeskuksen kanssa neuvottelu
- 25.8. Mielenterveysseuran OVI-projektin kanssa yhteistyöneuvottelu
- 28.8. Humak, Järjestöosaaja - seminaari
- 2.9. Kansalaisyhteiskunta neuvottelukunnan (KANE) seminaari (Aaro Harju)
- 4.9. Väestöliiton Wellmig palvelu Finfo - seminaari
- 8.9. Tulevaisuus meissä - Haaga Heliassa - Opetusministeriön opetuksen tulevaisuus-seminaari
- 10.9. Helsingin kaupungin Järjestöfoorumiin osallistuminen
- 16.9. Humakin ja Kansalaisfoorumin kanssa MONIKOTO-hankkeen suunnittelukokous
- 23.9. EPACE-SOMUS VTT-Oikeusministeriön demokratiayksikön sosiaalinen media - suunnitteluseminaari
- 29.9. Pakolaisapu ry:n kotimaanpäällikkö Minna Tuunaisen kanssa yhteistyöneuvottelu
- 2.10. MIGRI:n Marjo Mäkelän kanssa neuvottelu kyselytunnin järjestämisestä ja Kiinalaiseen Kuujuhlaan osallistuminen
- 8.10. Alustus Helsingin kaupungin MONIMUOTOISUUS/MONINAISSUUS-ohjelman esittely strategiapäivillä (osastojen päälliköt) - alustuksen aiheena: Tasavertainen kumppanuus
- 12.10. Sisäasiainministeriön YES II seminaari - Erityisopetus ja koulut, Moniheli järjestöt osallistuivat
- 15.10. MONIVERKKO - seminaari Caisassa
- 16,-17.10 African Voices -tapahtuma Caisassa
- 19.10. Kansalaisten Eurooppa - ohjelman koulutus Cimossa

- 21.10. neuvottelu sosiaalisesta mediasta Oikeusministeriössä ja Multicultural Fair -tapahtuma Luckanilla
- 28.10. hankeyhteistyöneuvottelu Humakin kanssa - MONIKOTO - kotouttamishanke
- 4.11. Kotouttaminen ja 3. sektori -seminaari SPR
- 5.11. MIGRI kyselytunti Helsingin yliopistolla
- 5.11. Filippiiniläisten Työelämä-seminaari Monihelissä
- 6.11. Työnjako - neuvottelu Monika-Naisissa (Moniheli, OVI, Järjestöhautomo ja Moninaosten talo)
- 10.11. MONIKA-NAISET päätösseminaariin osallistuminen
- 12.11. Tulevaisuusverstaas Monihelissä - VTT/OM
- 18.11. HANASAARI-seminaari "Monikulttuurinen yhteiskunta ja demokratia" - Suomen ja Ruotsin tutkijoiden ja kansalaistoimijoiden yhteistyöseminaari
- 19.11. Samassa verkossa -seminaari Caisassa
- 23.11. Life Long Learning EU-komission järjestämä seminaari Finlandia talolla
- 25.11. Ensimmäinen MONIHELI-järjestön perustamiskokous - paikalla 28 järjestöjen edustajaa
- 2.12. Helsingin kaupungin kulttuuriasiainkeskuksen kanssa neuvottelu
- 3.12. Espoon Monikulttuurikeskus Veturiin tutustuminen ja yhteistyöneuvottelu
- 14.12. Monika-Naiset - seminaaritiedotus-ryhmän kokoontuminen
- 15.12. Monikulttuurinen pikkujoulu - yhteistyössä Pakolaisavun kanssa

## Liite 2. Yhdistyksen visio ja missio

### **Visio**

Avoin, syrjimätön, yhtenäinen ja oikeudenmukainen monikulttuurinen suomalainen yhteiskunta, missä kulttuurista, kielellistä ja uskonnollista erilaisuutta ymmärretään, arvostetaan ja tuetaan.

### **Missio**

Yhdistys on monikulttuurisuutta, yhdenvertaisuutta, kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja ymmärtämystä tukeva yhdistys, joka edistää ja kehittää pääkaupunkiseudun monikulttuuriyhdistysten sekä keskinäistä yhteistyötä että yhteistä toimintaa ja vuoropuhelua jäsenyhdistystensä, yritysten ja viranomaisten välillä. Toiminnassaan yhdistys edistää jäsentensä henkistä, fyysistä, taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia, yrittäjyyttä ja työllisyyttä sekä jäsenyhdistystensä näkyvyyttä, kuuluvuutta ja vaikuttavuutta suomalaisessa yhteiskunnassa. Yhdistys on etu- ja palvelujärjestö, johon kuuluminen antaa laatutakuun omille jäsenille, viranomaisille ja työ- ja elinkeinoelämälle.

### Liite 3. Yhdistyksen arvot ja eettiset säännöt

#### MONINAISUUS, TASA-ARVO, LÄPINÄKYVYYS JA AVOIMUUS, KUNNIOITUS, YMMÄRTÄMINEN, SITOUTUMINEN, LUOTTAMUS

##### Eettiset säännöt:

1. ....ry:n eettiset säännöt vaativat järjestön toiminnalta enemmän kuin pelkkää yhdistyslain noudattamista. Ne edustavat sitoumusta läpinäkyvään ja avoimeen toimintaan sekä verkostossa toimivien ihmisten, yhteistyökumppaneiden ja sen jäsenjärjestöjen kunnioittamista. Toiminnassa noudatetaan ehdotonta luottamuksellisuutta.
2. Oman edun tavoittelun ehkäisemiseksi järjestö toteuttaa kaikessa periaatetta, joka on kiteytetty järjestön tunnuslauseeksi: Yhteinen hyvä – Yhteinen etu.
3. Järjestön toiminta on kansalaistoimintaa, joka toteuttaa kaikissa toimitissaan aktiivisen kansalaisuuden, yhdenvertaisuuslain sekä yleisten ihmisoikeuksien toteutumista.
4. Järjestön kokoama verkosto, sen jäsenjärjestöt, edistää toiminnassaan ensisijaisesti eri kulttuureja edustavien ihmisten kohtaamista, toimien ns. matalan kynnyksen periaatteella. Verkosto toimii kansalaispalvelukeskuksena ja kohtaamispaikkana.
5. Arjen toiminnassaan järjestö on luova, suunnitelmallinen ja edistää kaikissa toimitissaan yhteisöllisyyttä ja sekä yhteisön että yksilön hyvinvointia.
6. Organisaatio on järjestönä etu- ja palvelujärjestö. Se edustaa jäseniään ja tuottaa palveluja tavoitteensa saavuttaakseen.
7. Järjestö tukee toiminnassaan ja jäsentensä aktiivista osallistumista ”alhaalta ylöspäin” periaatteella ehkäistäkseen usein yhteiskunnassa vallitsevaa ”holhoavaa ja ylhäältä ohjaavaa” asennetta.



#### Liite 4. Strategiapäivän toimintalinjaukset ja SWOT- analyysi

##### Strategiapäivän 9.1 2010 toimintalinjaukset:

- Yhdistyksen arvojen muistaminen ja kunnioittaminen tärkeää
- Tietopalvelun toimivuus oltava kunnossa
- Koulutukseen panostaminen ja menetelmien kehittäminen esim.. seminaarit
- Tarvittava apu kohdistetaan ja koordinoidaan verkostossa
- Yksilöt voidaan ohjata oikeisiin järjestöihin verkostossa sekä muille tahoille kuten viranomaiset
- Maahanmuuttajien tuntemusten ja ajatusten huomioiminen tärkeää □ "THINK TANK"

Yhteiskunnan mahdollisuus hyödyntää ja täten ymmärtää paremmin maahanmuuttajien

tapoja

- Miten varaudutaan ja ratkaistaan käytännön ongelmat - toimintapolitiikka?

##### Strategiapäivän SWOT-analyysi

<p><b>RYHMÄ I</b></p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integroitumisen highway</li> <li>• verkostoituminen</li> <li>• globaalius</li> <li>• salliva, syrjimätön</li> <li>• hyvät käytännöt</li> <li>• keskeiset arvot</li> </ul> <p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kilpailuhenki</li> <li>• resurssien puute</li> <li>• luottamuksen puute</li> <li>• ote herpaantuu, päämäärä hämärtyy</li> <li>• suomen kieli</li> </ul> <p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integroitumisen mahdollistaja</li> <li>• together in diversity</li> <li>• projektimahdollisuudet</li> <li>• lobbaus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen</li> <li>• halu kuunnella, ymmärtää ja arvostaa erilaisuutta</li> <li>• osaamisreservi</li> <li>• uudenlainen suomalainen identiteetti</li> </ul> <p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valtausyrietykset</li> <li>• luottamuksen puute</li> <li>• resurssien puute</li> <li>• motivaatio (vaapaehtopohjalta)</li> </ul>	<p><b>RYHMÄ II</b></p> <p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monipuolinen osaaminen</li> <li>• motivaatio</li> <li>• epäitsekkyyys</li> <li>• oikea ajoitus</li> <li>• mahdollisuus oppia muilta</li> </ul> <p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oma etu</li> <li>• valtataistelu</li> <li>• kokemuksen puute</li> <li>• kulttuurierot</li> <li>• tavoitteet epäselvät</li> </ul> <p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaalinen tilaus</li> <li>• vaikuttamismahdollisuudet</li> <li>• edistää maahanmuuttajien ja suomalaisten välistä yhteisymmärrystä</li> <li>• edistää vuorovaikutusta</li> </ul> <p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taloudelliset uhat</li> <li>• uskottavuus</li> <li>• maahanmuuttaja käsitykset mediassa ja poliittisessa kentässä</li> <li>• kilpailevat organisaatiot</li> <li>• huono maine (joidenkin järjestöjen)</li> </ul>
--	---

## Heikkouksista vahvuuksia:

- selkeä viestintästrategia
- eettiset säännöt (oma etu)
- läpinäkyvyys, rehellisyys, avoimuus (valtataistelu)
- demokraattinen prosessi

## Miten välttää uhat:

- Selkeä johtamislinjaukset – seuranta ja tarkastukset
- rahoituksen haku taitojen parantaminen
- luottamuksen rakentaminen
- selkeys
- osaamisen korostaminen
- jäseneksi liittymisen kriteerit

## Heikkouksista vahvuuksia:

- Kilpailu.= toisten kunnioitus ja yhteisten tavoitteiden löytäminen
- Palvelujen tarjonta
- Läpinäkyvyys, luotettavuus
- Suunnitelmallisuus, vuoropuhelu, keskustelut
- Välitvoitteet, tehtävälistat
- kielikoulutus

## Mahdollisuuksien hyödyntäminen:

- Näkyvyys mediassa – yhteiskunnallinen tietoisuus
- Aktiiviteetteja, seurantaa ja palautetta
- Projektityöryhmän perustaminen
- Lobbaukset ministeriöihin ja muihin viakuttajiin
- Yhteistyössä avoimin mielin
- Yhteistyö yritys sektorin kanssa
- Kulttuuritulkkaus, vierailut eri paikkoihin (kouluttaminen)
- Uusi suomalainen identiteetti, tietoisuuden levittäminen, koulutus,

## Miten vältetään uhat:

- Valtausta pyritään estämään säännöissä – varuillaolo
- Näkyvyys tuo luottamusta
- Resurssit – budjetointi, varainhankinta, palvelutarjonta, osuuskunnat
- Vapaaehtoisuus – mahdollisuudeksi. Tarvitaan ihmisiä. Esim. Opiskelijoille opintopisteitä

Liite 5. Tapaustutkimuksen haastattelulomakepohja

**Haastattelulomake: Monihelin arviointi**

## **Osa I: Verkostoon liittymisen taustat, motiivit ja organisaation hahmottaminen**

**Miten hahmotatte Moniheli-verkoston, organisaation ja sen toiminnan?**

**Mitä Moniheli-verkosto tarkoittaa juuri teille?**

**How do you perceive Moniheli-network and the organization? Please describe, what Moniheli means to you?**

**What is your vision of Monihelis' work and its actions?**

**Mitkä ovat ne syyt, miksi mielestänne kannattaa olla mukana Monihelissä?**

**What are the main reasons and motives for your organization to be in the action?**

**Miten koette hyötyväanne Moniheli- verkoston toiminnasta ja olemassaolosta?**

**What are the benefits of Moniheli for your organization?**

## **Osa II: Moniheli-projektin toimintojen arviointi**

**Miten projekti on onnistunut mielestänne yleisellä tasolla?**

**How has the project succeeded in common?**

**Missä asioissa Moniheli on mielestänne onnistunut tähän mennessä?**

**What are the main things and actions where Moniheli has been successful by now?**

**Ovatko projektin tavoitteet täyttyneet mielestänne/saavutte? Kuinka hyvin?**

**Are the main goals of the project fulfilled/reached? How well?**

**Missä asioissa projektissa ei ole onnistuttu hyvin?**

**What are the main things which have not been successful on the project?**

**Minkälaisia ongelmia Moniheli- verkostolla ja projektilla mielestänne on?**

**Which kind of problems and challenges Moniheli-network and the project have had on your opinion?**

**Onko epäonnistumisiin olemassa syitä tiedossa ja miten ne voidaan ratkaista?**

**Are there some specific reasons for failures and are there some ways to solve these problems?**

### **Osa III: Tulevaisuuden näkymät**

**Mitä odotuksia teillä on Monihelin toiminnalta?**

**What kind of expectations you have for Moniheli?**

**How do you see Moniheli working in the future?**

**Miten toiminnasta tulisi informoida jäseniä?**

**How the members should be informed of Monihelis' work and actions?**

**What are the best ways to inform the members of Monihelis' work and actions?**