



ENSI- JA
TURVAKOTIEN
LIITTO

KYTKIN

— ELINVOIMAA YHDISTYKSEEN



ENSI- JA
TURVAKOTIEN
LIITTO

KYTKIN – ELINVOIMAA YHDISTYKSEEN

KYTKIN-HANKE ON SAANUT RAHOITUSTA TEKESIN
INNOVAATIOIOT SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA
-OHJELMASTA (2008–2015)

Tekes

JULKAISIJA Ensi- ja turvakotien liitto
Asemamiehenkatu 4 A, 00520 Helsinki
SISÄLTÖ Katariina Suomu
TOIMITUSTYÖ Vesa Keinonen
ULKOASU Neea Laakso

HANKKEESSA MUKANA OLLEET YHDISTYKSET
KANTA-HÄMEEN PERHETYÖ RY
bit.ly/Kanta-HameenPerhetyo
KESKI-SUOMEN ENSI- JA TURVAKOTI RY
www.ksetu.fi

KOKKOLAN ENSI- JA TURVAKOTI RY
kokkolanensijaturvakoti.fi

OULUN ENSI- JA TURVAKOTI RY
bit.ly/OulunEnsijaTurvakoti

www.ensijaturvakotienliitto.fi

SISÄLTÖ

1. KEHITY TAI KUOLE – JÄRJESTÖJEN PALVELUT MURROKSESSA	4
→ Kytkimen kehittämisprosessi	
2. JOHTAMINEN ON SYSTEMAATTISTA TOIMINTAA	14
→ Toimijuus pähkinänkuoressa	
→ Toimijuus tulee saada näkyväksi	
→ Uudenlainen johtajuus vaikuttaa koko työyhteisöön	
3. YKSITTÄISISTÄ PALVELUISTA KOHTI KOKONAISUUTTA	22
→ Innopajan idea	
→ Uudet palvelut/tuotteet	
→ Palvelujen tuotteistaminen – puhetta yhdistyksen sisällä ja ulospäin	
4. MARKKINOINTI – YHTEISTÄ PERUSTYÖTÄ.....	31
→ Markkinointi vaatii strategiaa	
→ Tunne itsesi – tunne kilpailijasi	
→ Turha vaatimattomuus pois!	
→ Esimerkkityökalu brändin vahvistamiseen: hissipuhe	
→ Jokainen on yhdistyksen markkinoija	
5. YHDISTYKSEN MENESTYSTEKIJÖITÄ KYTKIMEN JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	40
→ Järjestölähtöisyys voi olla palvelutoiminnan voimavara	
→ Mistä syntyy järjestön menestys?	
6. JÄRJESTÖN UUDISTUMISEN RESEPTI – KUN HALUAT ONNISTUA, SATSAA NÄIHIN	45
→ Ota ihmiset mukaan	
→ Määrittele päämäärät huolellisesti	
→ Varmista kehittämisen voimavarat	
→ Ruoki innostusta!	
AJATTELUN JA KEHITTÄMISEN TUEKSI.....	49
LIITE.....	49

“Peli muuttuu
kovemmaksi
ja kehittämistä
tarvitaan.”

LUKIJALLE

Kytkin – elinvoimaa yhdistykseen kertoo sosiaalipalveluja tuottavien kansalais- ja lastensuojelujärjestöjen puolitoista vuotta kestäneestä uudistumis- ja muutosmatkasta, jolla etsittiin ja löydettiin uutta elinvoimaa toimintaympäristön myllerrysten koettelemiin yhdistyksiin. Kytkin – tuottavaan ja menestyvään palveluun uudistumalla -hankkeen toteuttivat vuosina 2014–2015 Ensi- ja turvakotien liitto ja neljä sen jäsenyhdistystä: Kanta-Hämeen perhetyö ry, Keski-Suomen ensi- ja turvakoti ry, Kokkolan ensi- ja turvakoti ry sekä Oulun ensi- ja turvakoti ry.

Julkaisu on yhdistelmä hankeraporttia ja pientä opasta. Toivon, että kokemuksemme kannustavat erityisesti muita järjestöjä rohkeasti tarttumaan kehittämisen- ja uudistustyöhön.

Suuri kiitos kaikille työntekijöille ja luottamushenkilöille innostuneesta ja sitoutuneesta kehittämistyöstä! Erityinen kiitos kehittäjien ydinjoukolle, julkaisua varten haastatelluille ja tekstiä kommentoineille. Vesa Keinonelle kiitos toimitustyöstä. Laajan kehittämistyön edellytys on ollut Tekesin myöntämä rahoitus, suuret kiitokset siitä.

Helsingissä joulukuussa 2015
Katariina Suomu

järjestöpäällikkö, Kytkin-hankkeen projektipäällikkö

Kiitokset

- Sini Stolt, Paula Arbelin, Timo Jattu; Kanta-Hämeen perhetyö ry
- Eija Paloheimo, Tuula Hulkkonen, Sirpa Savolainen, Pirjo Selin, Tuija Sojakka; Keski-Suomen ensi- ja turvakoti ry
- Marita Loukiainen, Carola Holmqvist-Puskala, Jatta Silván, Jessica Sundström, Riitta Urpilainen; Kokkolan ensi- ja turvakoti ry
- Timo Peltovuori, Nina Haapa-aho, Sirpa Huotari, Tarja Kuivala, Armi Parviainen, Riitta Pohjoisvirta; Oulun ensi- ja turvakoti ry
- Riitta Särkelä, Maarit Andersson, Sari Laaksonen, Jussi Pulli, Mikko Savelainen; Ensi- ja turvakotien liitto ry
- Vesa Keinonen; Bene Media
- Taina Luoto, Tina Sarivaara; Mainostoimisto Double Oy
- Salme Mahlakaarto; ID Mahlakaarto Oy
- Petri Lehtipuu; Novetos Oy
- Paula Kirjavainen; InSofia Oy
- Liisa Jormalainen, Kirsti Kaleva, Ritva Karinsalo, Mari Manninen, Miia Pitkänen

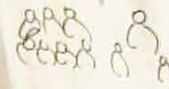
*“Kun pelkääät
muutosta, odotat sen
huonontavan asioita.
Kun toivot
muutosta, odotat
sen parantavan
asioita. Hyvin usein
odotuksesi palkitaan.”*
– TUNTEMATON AJATTELIJA

1

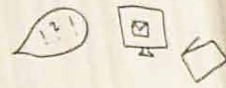
KEHITY TAI KUOLE

– järjestöjen
palvelut
murroksessa

KANSALAI SJÄRJESTÖTOIMINTA



VIESTINTÄ



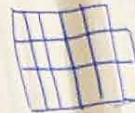
MARKKINOINTI



TUOTTEET
JA TALOUS



JOHTAMINEN



Palveluja tuottavien sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaympäristö on muuttunut kiivaasti. Suomalainen hyvinvointimalli on rakentunut kuntien ja järjestöjen tiiviiseen yhteistyöhön. Järjestöt ovat tuottaneet etenkin vaativia erityispalveluita esimerkiksi lastensuojelussa tai päihdehuollossa. Aiemmin sopimuksiin ja kumppanuuksiin perustuneet sosiaalipalvelut on nyt monissa kunnissa kilpailutettu. Talouden tiukentuessa osa kunnista on siirtänyt järjestöltä hankkimansa palvelun omaksi toiminnakseen.

Myös Raha-automaattiyhdistys (RAY) on arvioinut markkinatilannetta ja vetäytynyt joistakin rahoituksista. Ensi- ja turvakotien liitosta ja sen jäsenyhdistyksistä rahoitus on päättynyt perhetyössä (2010) ja tapaamispaikkatoiminnassa (2015). Kunnat ovat jo kilpailuttaneet perhetyötä. Alalle ja alueille on tullutkin uusia, erikokoisia yrityksiä.

Yhdistykset ovat menestyneet kilpailutuksissa vaihtelevasti. Joka tapauksessa tosiasia on, että järjestölähtöisten palvelujen tuottamisen ehdot ovat muuttuneet radikaalisti. Pelikenttä on mennyt pitkälti uusiksi. Poliittiset päättäjät ovat hioneet sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisen kokonaisuutta eli sote-ratkaisua vuosia ja jo useiden hallitusten ajan. Useita eri malleja on ollut esillä. Viimeisin malli odottaa vielä yksityiskohtien tarkentumista. Varmaa on, että järjestöjen toimintaympäristö järjestelmässä tulee muuttumaan.

Siirtyminen sopimisen kulttuurista kilpailun maailmaan on ollut nopea. Järjestöt palveluntuottajina elävät vahvassa murroksessa. Jotkut puhuvat draamatisesti jopa eloonjäämiskamppailusta. Synkimmässä visiossa isot kansainväliset sosiaali- ja terveyspalveluyritykset valtaavat markkinat ja ostavat järjestöjen palvelut itselleen. Myönteisiäkin kuvia tulevaisuudesta on esitetty. Niissä järjestöillä on erityisosaamisen takama vahva paikka sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuudessa.

ENSI- JA TURVAKOTIEN LIITTOSSA mietittiin vuonna 2013, miten rakentaa tietoisesti elinvoimaista ja menestyvää järjestöä päivästä toiseen selviytymisen sijaan. Ympärillä tapahtuvat muutokset pakottavat reagoimaan ja tarttumaan haasteeseen.

Tyhjästä ei tarvinnut lähteä liikkeelle. Liitolla ja sen jäsenyhdistyksillä on pitkä kokemus asiakastyön sisällön kehittämisestä vauva-, perhe- ja väkivaltatyössä sekä perheiden päihdekuntoutuksessa. Eri työmuodoille on tehty asiakastyötä ohjaavat laatukriteerit ja työntekijöille on tarjottu laajoja prosessikoulutuksia ammatitaidon lisäämiseksi. Säännöllisissä työkokouksissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja opitaan uusia työmenetelmiä.

Nyt kehittämisen tarve ja osaamisen aukot näytettyivät selkeästi palveluiden tuottamisessa ja liiketoimintaosaamisessa.

ellee

*Miten järjestö
palveluntuottajana
eroaa yrityksestä?*



”Pelkästään
jalolla aatteella
ei enää pärjätä”

- » Mitkä ovat yleishyödyllisen palveluntuottajan mahdollisuudet uudessa tilanteessa?
- » Millaisille palveluille on kysyntää?
- » Miten kuvata ja omaa osaamista tarkemmin ja markkinoida palveluita tehokkaammin?
- » Mitä erityistä järjestölähtöisyys tuo palvelun käyttäjille ja ostajille?
- » Mitä tuloksellisuus ja menestys merkitsevät järjestössä?

Näihin kysymyksiin kaivattiin vastauksia ja Tekesin *Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa* -ohjelmasta löytyi rahoitus kehittämistyölle. Ensi- ja turvakotien liitto neuvotteli hankerahoituksesta ja tarjosi jäsenyhdistyksilleen mahdollisuutta hakea piloteiksi. Kanta-Hämeen perhetyö ry, Keski-Suomen ensi- ja turvakoti ry, Kokkolan ensi- ja turvakoti ry sekä Oulun ensi- ja turvakoti ry tarttuivat tilaisuuteen¹. Keskusjärjestö ja yhdistykset käynnistivät *Kytkin – tuottavaan ja menestyvään palveluun uudistumalla* -hankkeen kevättalvela 2014.

YHDISTYKSILLÄ OLI ERILAISIA MOTIIVEJA ja lähtökohtia lähteä mukaan kehittämistyöhön.

”Itse liitän sen vahvasti toimintaympäristön epävarmuuksiin”, palvelupäällikkö Nina Haapa-aho Oulun

¹ Lisäksi kaksi muutakin yhdistystä oli kiinnostunut hankkeesta mutta ne vetäytyivät hakuprosessista resurssien puutteen vuoksi.

ensi- ja turvakodista kertoo. ”Puhuimme paljon kilpailutuksista ja myytävistä palveluista, miten pärjäämme, pidämme palvelut hengissä ja erotumme muista. Arvio oli, että peli muuttuu kovemmaksi ja kehittämistä tarvitaan. Kaksi merkittävää palvelua, perhetyö ja tapaamispaikka ovat muuttuneet RAY:n rahoittamasta ensin kaupungin sopimuksella ostamaksi ja sitten nopeasti kilpailuksi. Koko logiikka on muuttunut”, toiminnanjohtaja Timo Peltovuori samasta yhdistyksestä jatkaa.

Kehittämisen tarve oli kaikilla ilmeinen, mutta joillakin lähtökohta oli haastava. Osa yhdistyksistä oli käynyt läpi yt-neuvottelut tai hävinnyt kaupungin kilpailutuksen.

”Meidän kysymyksemme oli, miten selviämme yhdistyksenä hengissä”, toiminnanjohtaja Sini Stolt Kanta-Hämeen perhetyö ry:stä Hämeenlinnasta toteaa suoraan.

”Perhetyön kilpailutus hävittiin, toiminta supistui ja koimme melkoisen romahduksen. Henkilöstön mieliala oli alhaalla, samoin taloudellinen tulos oli heikko. Hanke tuli juuri sopivaan kohtaan uuden luomiseksi.”

Toiminnanjohtaja Eija Paloheimo Keski-Suomen ensi- ja turvakoti ry:stä Jyväskylästä jatkaa ”Minulla on jäänyt mieleen, kun Sarivaaran Tina Mainostoimisto Doublesta sanoi, että teillä on kaksi vaihtoehtoa: te voitte istua täällä ja odottaa tai sitten voitte ryhtyä itse tekemään jotakin. Silloin Kytkin-hanke oli alkamassa ja

ajattelin, että tämä vastaa juuri niihin tarpeisiin. Kokkolalaisten kokemukset eivät olleet niin dramaattisia mutta järjestöjen tulevaisuus kuitenkin mietitytti.”

”Me puhuimme siitä, miten kolmas sektori pysyisi mukana kehityksessä, ettei se jää jalkoihin, kun muu maailma kehittyy. Pelkästään jalolla aatteella ei enää pärjätä”, yksikön johtaja Jessica Sundström ja toiminnanjohtaja Marita Loukiainen Kokkolan ensi- ja turvakoti ry:stä muistelevat hankkeen alkua.

YHDISTYKSET MÄÄRITTELIVÄT jo hankkeen hakuvaiheessa omat tavoitteensa. Palveluiden muotoiluun ja tuotteistamiseen sekä markkinointiin haluttiin uutta osaamista. Nykyisten palveluiden kuvaaminen selkeämmin sekä asiakkaalle että ostajalle oli keskeinen yhteinen tavoite. Ostajan tarpeistakin kaivattiin lisää tietoa. Kaikkia yhdisti halu uusien palveluiden kehittämiseen ja myös ennaltaehkäisevää työtä haluttiin vahvistaa. Kansalaisjärjestön erityisyys mietitytti: tavoitteissa näkyi asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen ja arviointiin sekä vertais- ja vapaaehtoistoiminnan merkitys. Myös järjestöjen luonne ja rooli suhteessa yritysmaailmaan palvelutoimintaan kaipasi selkiyttämistä.

Jokainen yhdistys oli jo ennen hanketta pohtinut oman organisaationsa toimivuutta ja kehittämistarpeita. Luontevaa oli, että tavoitteissa näkyi tarve kehittää johtamista ja organisaatiota. Haluttiin

Palveluiden muotoiluun ja tuotteistamiseen sekä markkinointiin haluttiin uutta osaamista.

KANSALAIJÄRJESTÖTOIMINTA



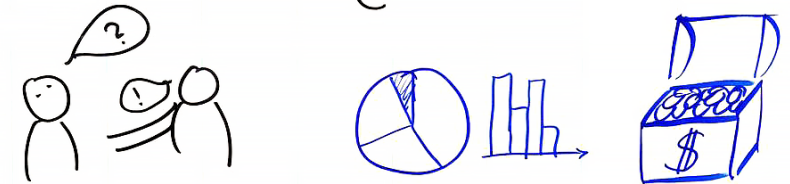
VIESTINTÄ



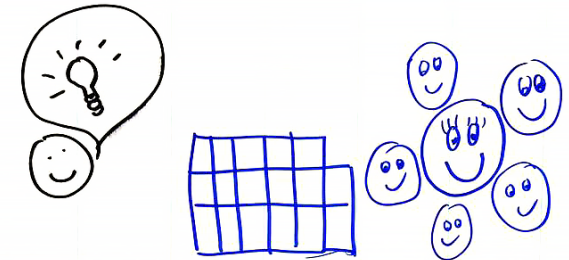
MARKKINOINTI



TUOTTEET JA TALOUS



JOHTAMINEN



Kanta-Hämeen perhetyö ry:n
tavoitteiden visualisointi
Kytökimen avausseminaarissa
huhtikuussa 2014.



Kytkin-hankkeen tavoitteet ja odotetut tulokset kehittämistyön käynnistyessä huhtikuussa 2014

TAVOITTEET

- » Vahvistaa kilpailuasemaa muuttuvilla palvelumarkkinoilla.
- » Liiketoimintaosaaminen, asiakaslähtöiset, tulokselliset palveluprosessit ja -tuotteet
- » Selkeämpi identiteetti yleis-työyhteisönä toimijana
- » Luoda strategista kumppanuutta kuntien / palveluiden ostajien kanssa.
- » Valmentaa johtamaan työyhteisöä muutoksessa ja palvelujen uudistamistyössä.

TULOKSET

- » Asiakkaiden ja kuntaostajan tarpeisiin pohjautuvat laadukkaat ja vaikuttavat tuotteet.
- » Uudistunut, yhtenäinen ja kustannustehokas palveluiden kokonaisuus.
- » Hyvinvoiva, kehittämiseen sitoutunut työyhteisö.
- » Kilpailutilanteessa vahvempi ja menestyvämpi yhdistys.

selkiyttää johtoryhmän roolia ja toimintaa, jäməkōit-tää esimiestyötä ja arvioida yhdistyksen uudistamis-tarpeita.

KYTKIMEN KEHITTÄMISPROSESSI

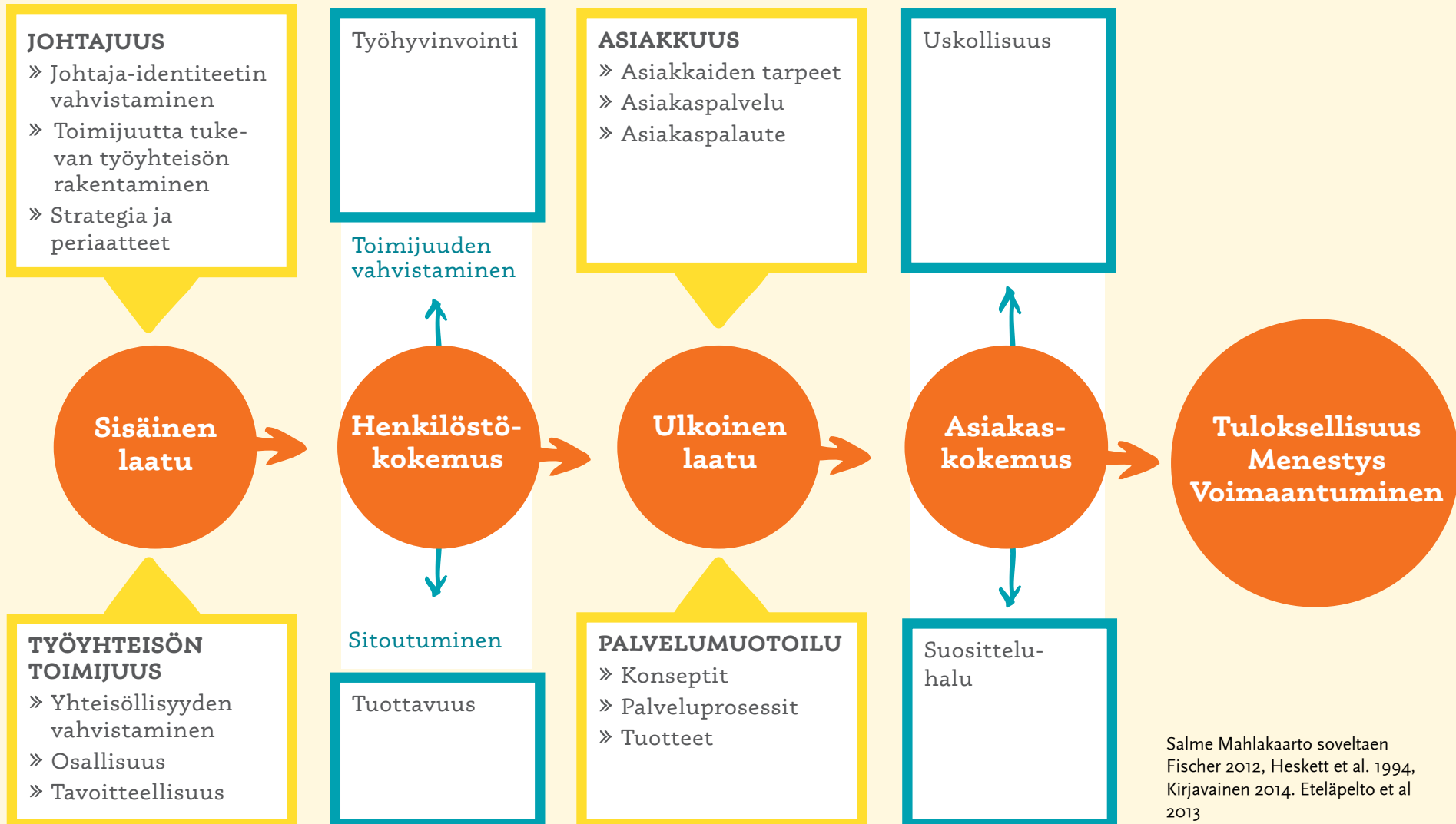
Kytkin-hankkeessa kehittämisen taustafilosofia oli aja-tus toimijuutta tukevasta johtamisesta², joka vaikut-taa positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin ja siten lisää palvelun tuottavuutta, laatua ja hyvää asiakasko-kemusta (kuvio 1). Kun esimiehiä ja johtoa valmen-netaan tukemaan sekä yksittäisten työntekijöiden että koko työyhteisön toimijuutta, vaikutetaan koko palve-luntuotantojärjestelmään. Menestystä ja tuloksia syn-tyy, kun prosessiin kytketään palveluiden kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa eli innovointi.

Ensi- ja turvakotien liiton työssä asiakkaiden pal-veluntarpeet ovat moninaisia ja haastavia. Vaikeissa tilanteissa arjen jaksamisen, päihteidenkäytön, mie-lenterveyden ongelmien tai väkivallan kanssa kamp-pailevat perheet eivät ole helppo asiakaskunta. Joskus asiakkaan motivaatiota tuen vastaanottamiseen pitää herätellä pitkäänkin ja suhteen rakentaminen vaatii pit-käjänteisyyttä. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on kyky ja voimavarat havainnoida asiakkaiden tarpeita herks-

² Lue lisää luvusta 2, s. 14.

Kuvio 1

Toimijuuden vahvistaminen ja palvelutuotannon systeemi





*Miten pysymme
ajassa mukana?*



Mitä osaamme?



*Mitä palveluja
myymme?*



*Mitä palveluja
meiltä halutaan?*



Mistä ostaja maksaa?



*Mihin suuntaan
toimintaa
tulisi kehittää?*

ti, suunnitella ja toteuttaa heille sopiva tuki ja palvelu sekä pyytää ja käsitellä palautetta yhdessä asiakkaiden kanssa. Työntekijöiden toimijuuden vahvistuminen vaikuttaa suoraan tuloksellisuuteen, mutta myös lisää kykyä palvelun kehittämiseen.

Yhdessä käyttäjä-asiakkaiden ja palvelun ostajien eli kuntien (jatkossa sote-alueiden) kanssa voidaan sekä arvioida nykyisten palveluiden toimivuutta että löytää palveluaukkoja. Mihin asioihin perheet tarvitsevat tukea mutta kukaan ei sitä vielä tarjoa? Vai onko jo nykyinen palvelu riittävä, jos sen osia kehitetään ja parannetaan?

VALMENNUS- JA KOULUTUSPROSESSI (kuvio 2) suunniteltiin niin, että siinä vuorottelivat palveluiden analysointiin ja kehittämiseen paneutuvat Innopaja-päivät sekä toimijuuden johtamista tukevat johtamisen kehittämispäivät. Innopaja-työskentely oli paikallista, yhdistyskohtaista kehittämistä, samoin johtoryhmien konsultaatiot. Johtamisen kehittämispäivät olivat puolestaan kaikille yhteisiä valmennuspäiviä, joihin osallistuivat yhdistysten johtoryhmät. Lisäksi jokaisessa työyhteisössä toteutettiin koko työyhteisön kehittämispäivä. Valmennusprosessin lopussa järjestettiin kaksi markkinointiin liittyvää kaikille yhteistä valmennuspäivää, joita tuki yhdistyskohtainen konsultaatio. Aloitus-, väli- ja päätösseminaari palvelivat nimensä mukaisina etappeina kehittämisprosessin etenemisessä.

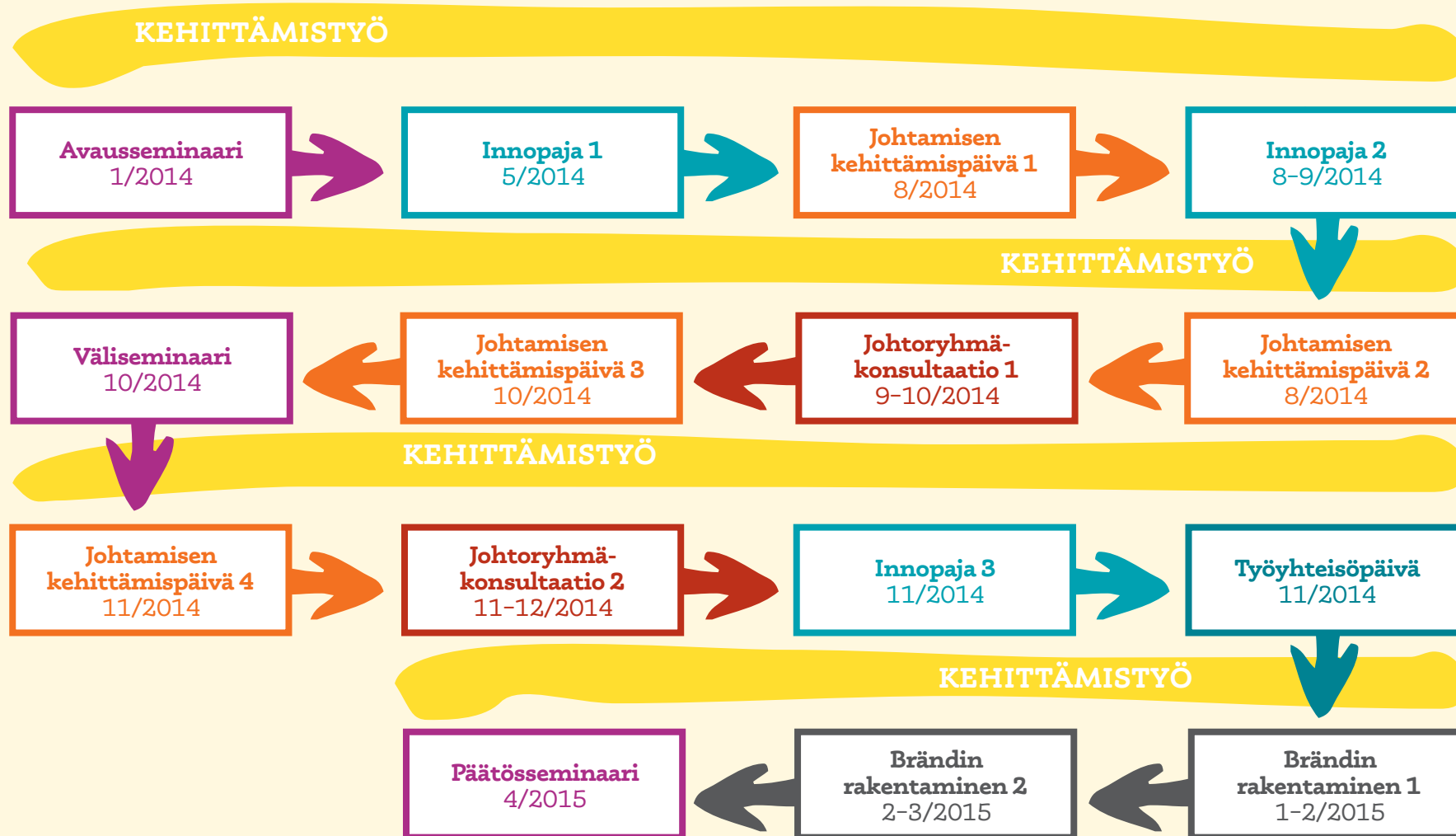
Innopaja-työskentelyn vastuullisena konsulttina toimi johdon konsultti, toimitusjohtaja Petri Lehtipuu Novetos Oy:sta. Johtamisen kehittämispäivistä vastasi ID valmentaja, KT Salme Mahlakaarto ID Mahlakaarto Oy:sta Ensi- ja turvakotien liiton toimitusjohtaja Ritva Karinsalon tukemana. Salme Mahlakaarto ohjasi lisäksi paikalliset työyhteisöpäivät. Toimitusjohtaja Taina Luoto Mainostoimisto Double Oy:sta koulutti ja valmensi osallistujia markkinoinnissa ja brändäämisessä. Keskusjärjestön kehittämispäälliköt Maarit Andersson, Mari Manninen, Miia Pitkänen ja Jussi Pulli sekä kehitysjohtaja Sari Laaksonen ja järjestöpäällikkö Katariina Suomu toimivat kukin oman nimetyn yhdistyksen kehittämistyön tukena. He myös toteuttivat paikalliset johtoryhmäkonsultaatiot yhdessä Ritva Karinsalon kanssa.

Lisäksi yhdistykset ostivat lisäkonsultaatiota itselleen keskeisiin teemoihin: johtoryhmän valmennukseen, työyhteisön yhteisiin päiviin, markkinointiin tai palvelupakettien työstämiseen.

Kytkimen kehittämistyöhön osallistuneet arvioivat ulkopuolisten asiantuntijoiden antaman koulutuksen ja tuen ratkaisevan merkityksellisiksi. Ilman erityisasiantuntemusta ja ulkopuolelta käsin kysyttyjä kysymyksiä, joskus itsestään selviäkin asioita, ajattelu ei olisi kehittynyt niin paljon. Koska palvelujen kehittämisen ja systemaattisen markkinoinnin näkökulma olivat uutta, uudistumiseen tarvittiin tukea sekä henkilökohtaisella että yhteisön tasolla. Myös johtamiskulttuurin ja -tapojen

KUVIO 2

Kytkin-hankkeen kehittämisprosessi 2014-2015





Kokkolan johtoryhmä-konsultaation tauolla – kehittämistyö ei saa olla liian vakavaa!

"Meillä on hyvä porukka, joka on hyvin mukana ja on osaamista ja kykyä ottaa vastaan uutta asiaa."

uudistaminen ja johtoryhmän yhteisen vision syntyminen vaati asiantuntijan herättelyä, uusia käsitteitä ja käytännön työvälineitä.

Monilla paikkakunnilla hankkeeseen nivoutui edeltävästi tai samaan aikaan myös muita kehittämisprosesseja. Kokkolassa taustalla oli koko työyhteisön pitkä yhteisökuntoutuksen ja johtamisen koulutus. Jyväskyläläiset olivat aloittaneet markkinointistrategian tekemisen samalla mallilla jo aiemmin, mikä auttoi syventämään tekemistä. Kytkin-hankkeen tavoitteita tukivat myös Vapaaehtoistyötä ja osallisuutta -projektin tuki vertais- ja vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen (Kokkola), asiakkaiden osallisuuden pohdintaan osallisuuspajoissa (Oulu) sekä vaikuttajaroolin vahvistamiseen ja sosiaalisen median hyödyntämiseen (Jyväskylä). Oulussa puolestaan toiminnanjohtaja ja palvelupäällikkö osallistuivat hankkeen aikana tuotekehittäjän erikoisammattitutkintoon johtavaan koulutukseen.

Joissain kohdin voikin olla vaikea määritellä, minä seurauksena jokin tulos on syntynyt. Sitä tärkeämpää lienee, että uudistumista ja kehitystä on ylipäätään tapahtunut.

KOKKOLALAISET ARVIOIVAT kokemuksia kehittämisprosessista. "Onhan tässä monta isoa aluetta, jälkikäteen ajatellen ehkä vähempikin olisi riittänyt, mutta kyllä osat kytkeytyvät yhteen ja jää tehtävää jatko-

kin. Keskitetysti johdettu prosessi oli hyvä, oli tietyt deadlinet ja valmiit päivät kalenterissa, ne helpottivat. Sitten vaan puserrettiin. Hienoa oli myös että Tekesin kanssa pystyi neuvottelemaan hankkeen aikataulusta ja jatkosta joustavasti.”

”Laajasta monitahoisesta prosessista olisi alussa pitänyt viestiä tehokkaammin, alku tuntui aika sekavalta. Kokonaisuutta olisi myös voinut suunnitella enemmän yhdistysten kanssa yhdessä”, hämeenlinnalaiset toteavat. ”Tämä on iso hanke ja kovat tavoitteet. Tällaisestahan voisi tehdä myös osahankkeiden sarjan. Mutta meillä on hyvä porukka, joka on hyvin mukana ja on osaamista ja kykyä ottaa vastaan uutta asiaa.”

”Tämän hetken ympäristön vaatimukset toiminnalle on sellaiset, mitä ei opeteta missään sosiaalialan koulutuksessa”, vastaava ohjaaja Timo Jattu Kanta-Hämeen perhetyö ry:stä jatkaa. ”Tarvitaan muutakin osaamista ja tällaisessa sellaista voi saada. Myös rahoittajat ja ostajat arvostavat sitä. Mutta ei näitä asioita kuitenkaan opi muutamalla luennolla, vaan se prosessi täytyy tehdä itse.”



Innopajojen pohdintaa Kokkolassa.



2

JOHTAMINEN ON SYSTEMAATTISTA TOIMINTAA

Kytkin-hankkeessa yhdistyksen uudistumisen keskeisinä voimavaroina nähtiin työyhteisön toimivuus sekä johtajuus toimijuuden ja työyhteisön kehittymiskyvyn tukena. Palveluinnovaatioiden synnyttämiseksi ja toteutumisen varmistamiseksi haluttiin satsata ihmisiin – koko työyhteisöön – mutta erityisesti johtamisen tukeen. Palveluiden kehittämisen rinnalla toteutettiin johtamisen oppimis- ja valmennusprosessi. Tämän lisäksi myös kaikille työyhteisöille järjestettiin päivä pohtia omaa toimintaansa.

Työyhteisöjen kehittäjä ja toimijuudesta myös tutkusta tehnyt Salme Mahlakaarto kuvaa organisaation uudistumista. ”Se on luonteeltaan sekä mentaalista, henkistä että toiminnallista ja käytännöllistä. Kun organisaatio lähtee tietoisesti uudistumaan, kyse on kulkemisesta kohti tuntematonta, oppimaan ja harjoittelemaan suostumisesta, motivoitumisesta uudelleen ja uudelleen. Aito uudistuminen vaatii sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä. Mutta onnistuminen synnyttää energiaa, elinvoimaa ja myös emotionaalista pääomaa.”

Kestävällä tavalla uudistuva organisaatio, esimerkiksi yhdistys, tutkii olemassa olevaa jatkuvasti muuttuvassa valossa. Se rakentaa yhdessä johdonmukaista kehitystarinaa, mikä voi viedä vuosia, joskus vuosikymmeniäkin. Vaikka eletään jatkuvien muutosten keskellä, kaiken ytimessä on vahva sisäinen logiikka

ja toiminnan linjakuus. Kestävä uudistuminen ei ole muutoksesta toiseen säntäilyä (Kirjavainen 2015³).

Menestyvää yhdistystä johdetaan systemaattisesti ja tulevaisuuteen suuntautuen. Se ei kuitenkaan tarkoita jatkuvia muutoksia, kuten organisaatiouudistuksia. Enemmän kyse on tulevaisuuteen katsovasta perusasenteesta, jossa iloitaan siitä, mikä nyt sujuu hyvin ja samalla mietitään, miten toimintatapoja voi parantaa entisestään tai millaisia uusia avauksia voidaan löytää. Ketkä tarvitsevat apuamme? Onko jossain avuntarvetta, johon meidän osaamisemme voisi olla vastaus? Mitä asiakkaat toivovat? Millä tavoin työskentelemällä voisimme auttaa heitä paremmin? Miten toimimalla työn ilo ja hyvinvointi pysyvät korkeina?

Organisaation menestystekijöissä tiivistyvät samalla johtamisen tehtävät: on johdettava yhtä aikaa työn merkitystä ja yhteisöllistä ilmapiiriä mutta myös käytännön tekoja ja niiden kehittämistä.

TOIMIJUUS PÄHKINÄNKUORESSA⁴

Toimijuus ymmärretään yksilöiden ja yhteisöjen voimavaroina tehdä asianmukaisia valintoja ja toimia näiden

³ Luento 22.4.2015 hankkeen päätösseminaarissa.

⁴ Mahlakaarto 2014 ja julkaisu Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!



*Ketkä tarvitsevat
apuaamme?*



*Onko jossain
avuntarvetta, johon
meidän osaamisemme
voisi olla vastaus?*



*Mitä asiakkaat
toivovat?*



*Millä tavoin
työskentelemällä
voisimme auttaa heitä
paremmin?*



*Miten toimimalla työn
ilo ja hyvinvointi
pysyvät korkeina?*

Organisaation menestystekijät



TUOTTAVUUS – TEKEMINEN

Kestävän menestyksen luominen

INNOVATIIVISUUS – KEHITTÄMINEN

Uusien toimintatapojen ja mallien kehittäminen

MERKITYKSELLISYYS – LÄSNÄOLO

Työidentiteetin vahvistuminen ja hyvinvointi

YHTEISÖLLISYYS – YHDESSÄ TEKEMINEN

Sosiaalisen vuorovaikutuksen vahvistaminen voimavaraksi

Mahlakaarto 2014⁴ sov. Siitonen 2009

4 Koulutusmateriaalit hankkeen valmennuksessa.

*Kytken punainen
lanka keski-
suomalaisten käsissä
avausseminaarissa
keväällä 2014.*

KUVA PETRI LEHTIPUU



valintojen mukaisesti. Termi ymmärretään eri tavoin eri tieteenaloilla eikä siitä ole varsinaista yhtenäistä teoriaa. Kytken-hankkeessa viitekehys perustuu elämäntoimijuuden ja työssä oppimisen tutkimuksen näkökulmiin.

Yksilön ja yhteisön toimijuus rakentuu organisaation yhteisöllisistä voimavaroista ja toimijuuden johtamisesta arjessa. Hyvä toimijuus synnyttää voimautumisen kokemuksen. Toimijuus on myös vasta- vuoroinen prosessi: yksilön vahvistuminen lisää yhteisön toimijuutta – ja päinvastoin.

Toimijuus työssä ja työyhteisössä tarkoittaa vaikutusmahdollisuuksia, niistä seuraavia käytännön tekoja, osallisuutta ja vuorovaikutusta, työssä oppimista ja työhön liittyviä mahdollisuuksia. Tulee myös rakentaa toimijuutta edistäviä voimavaroja. Toimijuuden vahvistuminen edellyttää, että edistetään yhtä aikaa niin yksilön työidentiteettiä, yhteisön toimijuutta kuin organisaation johtajuus- ja toimintakulttuuria.

TOIMIJUUS TULEE SAADA NÄKYVÄKSI

1. YHTEINEN JOHTAJUUS- JA TOIMINTAKULTTUURI

- » Johtajuuden toimintakulttuuri on yhteisöllinen ja yhdessä rakennettu ja sen arvopohja näkyy käytännön tekoina arjessa

- » Johtajuus on yhdessä johtamista ja siihen sitoutumista
- » Rakenteet ja resurssit tukevat toimijuutta
- » Organisaatiossa on paljon vuorovaikutusta ja yhteistyötä
- » Henkilöstön työidentiteettejä ja heidän kehittymistään johdetaan aktiivisesti

2. TOIMIJUUTTA TUKEVA YHTEISÖLLISYYS

- » Kollektiivisen toimijuuden edistäminen: psykologinen turvallisuus, luottamus, jakaminen, kokeilu, rakentava erimielisyys, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen
- » Osallisuuden varmistaminen ja siihen velvoittaminen
- » Avoimuus ja konfliktien avoin ratkaisu
- » Aika ja tila yhteiselle ajattelulle
- » Innostaminen ja jatkuvan kehittymisen tukeminen

3. JOHTAJAIDENTITEETTI

- » Johtajan henkilökohtainen työidentiteetti ja sen ilmeneminen työssä
- » Valmius johtaa yhteisöä toimijuutta tukevalla tavalla
- » Valmius johtaa erilaisia työidentiteettejä ja niihin liittyviä prosesseja

4. YKSILÖN TYÖIDENTITEETTI

- » Oma identiteettitarina ja sen vaikutukset toimijuuteen
- » Työyhteisö- ja organisaatiotaidot
- » Omassa työssä oppiminen ja kehittyminen

”Toimijuuden pohtiminen on antanut meille uutta tumman yhteisöajattelun rinnalle”, Jessica Sundström kertoo. ”Sekin perustuu ajatukseen, että yhteisö koostuu yksilöistä mutta ne eivät saa jäädä yhteisön jalkoihin. Ja johtajana minäkin olen yksilö, jolla on vahvuudet ja heikkoudet, joita lähdän kehittämään”. Marita Loukiainen jatkaa: ”Salmen tapa kouluttajana tuoda toimijuutta esille on erityinen. Miten toimijuus tulee näkyväksi, herättää jokaisessa toimijan ja antaa mahdollisuuden itsen miettimiseen aktiivisena, vastuullisena toimijana. Siinä syntyy samalla johtajalle enemmän eväitä, kun sieltä ihminen herää ottamaan vastuuta. On myös tärkeää huomata erilaiset yksilöt ja persoonat, ei kaikkien kanssa voi työskennellä samalla tavalla.”

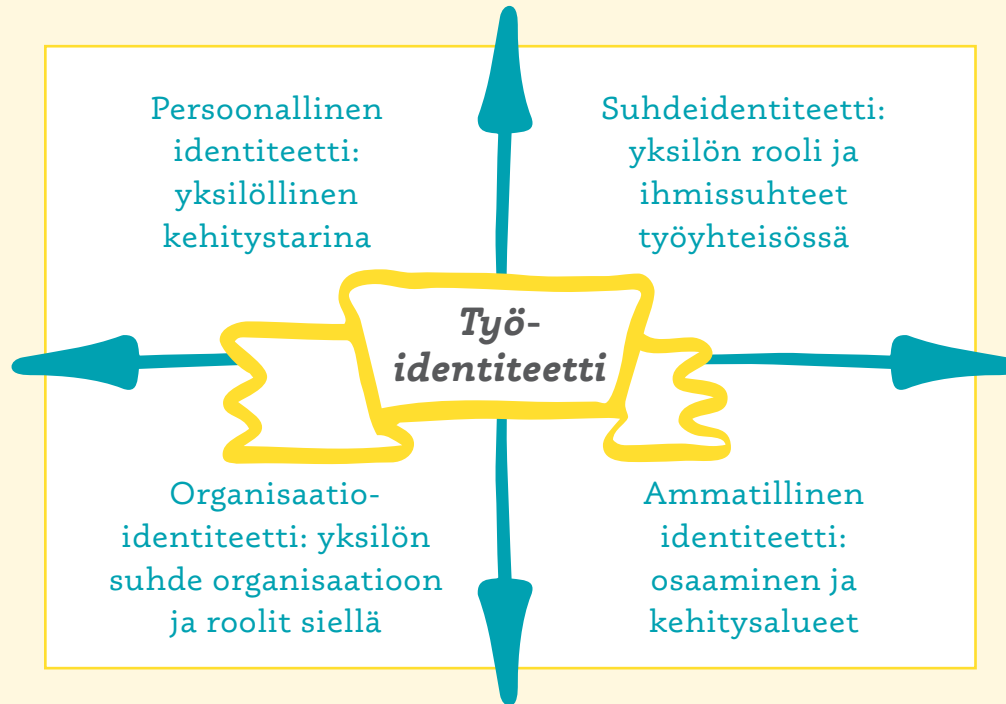
”Jokainen meistä uskalttaa ottaa asioita esille, on päässyt omilla ajatuksillaan osallistumaan ja tekemään. Minulla on tunne, että jokainen on oppinut henkilökohtaisesti paljon ja siten olemme myös tehokkaampia”, toimistosihteeri Riitta Urpilainen Kokkolasta toteaa.

Se, miten ihminen saa käyttöönsä omat voimavaransa, on tärkeä kehittymisen ja työssä jaksamisen pe-

*Yksilön ja yhteisön
toimijuus rakentuu
organisaation
yhteisöllisistä voima-
varoista ja toimijuuden
johtamisesta arjessa.*

KUVIO 3

Työidentiteetti



Työidentiteettiä voidaan tarkastella neljän ikkunan kautta. Ne auttavat hahmottamaan työidentiteettiä kokonaisvaltaisesti sekä ymmärtämään ja kehittämään ihmisen, työyhteisön ja organisaation keskinäistä dynamiikkaa.

rusta. Työidentiteetti on sidoksissa yksilön omaan tarinaan eli kokemuksiin, persoonaan ja arvomaailmaan. Toimijuuden vahvistuminen edellyttää henkilökohtaista pohdintaa: oman identiteetin uudistumista ja muuttamista. Ihmisen kehitykseen kuuluu luonnostaan erilaisia muutosportteja, joiden tehtävänä on pitää yllä kehittymistä, luovuutta ja hyvinvointia. Identiteettityöhön kuuluu sekä luopumista vanhasta, että oman paikan uudelleen määrittelyä.

UUDENLAINEN JOHTAJUUS VAIKUTTAA KOKO TYÖYHTEISÖÖN

Hankkeessa toteutettiin johtamisen kehittämis- ja valmennusosio, johon kuului kolme kaikille johtoryhmille yhteistä tapaamista ja yksi toiminnanjohtajien keskinäinen tapaaminen. Lisäksi ennen valmennusta tehtiin joka yhdistyksessä henkilöstölle kysely työntekijän ja työyhteisön identiteettiprofiilin kartoittamiseksi. Tällä haluttiin kartoittaa johtajuuden maastoa. Kyselyn tavoitteena ei ollut arvioida johtajuutta tai mitata ilmapii-riä, vaan tutkia työntekijöiden käsityksiä omista ja työyhteisön voimavaroista suhteessa toimijuuteen ja sen mahdollisuuksiin. Kyselyn tulokset antoivat materiaalia johtajuuden pohtimiseen sekä yhteisesti että myös yksittäisessä yhdistyksessä.

VALMENNUSPÄIVIEN TEEMOINA OLIVAT MUUN MUASSA:

- » Johtajuuden rooli ja oma johtajuusidentiteetti
- » Johtamisen perusrakenteet ja niiden yhteisöllinen johtaminen (johtoryhmätyöskentely)
- » Toimijuutta edistävän työyhteisön rakentaminen
- » Johtamisen kannalta haastavat työidentiteetit
- » Eväitä hankaliin tilanteisiin

Omassa kehittämispäivässään toiminnanjohtajat miettivät mieltivät johtajuusidentiteettiään ja rooliaan yhdistyksen kokonaisuudessa. Pohdinnan alla olivat myös toiminnanjohtajan työn rajapinnat järjestön ”sisä- ja ulkopoliitikassa” sekä asiakkuuksissa.

Kokonaisuudessaan johtamisvalmennus koettiin merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi. Lisäksi yhdistykset ostivat oman tarpeensa mukaan lisäkoulutusta sekä johtoryhmien valmennukseen että koko työyhteisölle.

Marita Loukiainen kirjoitti hankkeen Facebook-ryhmässä yhden tapaamisen jälkeen mietteitään mm. näin: ”Luottamuksellisessa ja innostuneessa ilmapiirissä syntyy uutta ja voimaantumista – tämä päiväkin antoi jo tästä kokemuksen. Nyt voimme esimiehinä viedä innostusta, osallisuutta ja luottamusta ruokkivaa ilmapiiriä omiin yhdistyksiimme! Tehtävien tekeminen juna-ajan aikana on ollut meille kokkolalaisille suuri etu ja siitä aiomme pitää kiinni seuraavalla kerrallakin. Ideoimme jo Suomeen konferenssi -juna ☺ Mitähän

saaisimmekaan tällaisilla reissuilla aikaiseksi! Muutosta kohden ☺”

Johtoryhmien käytännön työtä käytiin läpi paikallisissa johtoryhmävalmennuksissa. Johtoryhmät olivat kaikki eri tilanteissa, niiden kokoonpanot ja rakenteet olivat joko vakiintuneempia tai muutoksessa. Systemaattinen pohdinta on kuitenkin auttanut kaikkia jäsentämään johtoryhmän roolia ja tehtäviä.

YHTEISTYÖTÄ JOHTAJIEN KESKEN on toki tehty aikaisemminkin. Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistysten toiminnanjohtajat kokoontuvat säännöllisesti omiin työkokouksiinsa ja johtajilla on myös muuta yhteydenpitoa. Se on joko kaikille yhteistä tai tiettyjä työmuotoja koskevaa. Laajempaa, myös esimiehet kattavaa johtamiskoulutusta tai tukirakennetta ei juuri ole järjestetty. Poikkeuksen tekee valtakunnallinen Pidä kiinni® -hoitojärjestelmä yksiköineen.

”Esimiesvalmennuksissa nousi aika paljon yhteisiä asioita. Vähän joka yhdistyksessä mietittiin, mitkä olisivat järkevät rakenteet ja millä tavalla parhaiten päästään tuloksiin”, Eija Paloheimo kuvaa. ”Koen, että olen koko ajan johtajana kehittynyt työni myötä, mutta lähden Kytkimessä on tullut paljon sellaista, miten työyhteisön ja asiakkaiden osallisuutta vahvistetaan. Ne jäävät henkilökohtaiseksi opiksi, siitä on saanut itselle paljon”, sosiaalityöntekijä Tuija Sojakka Jyväskylältä toteaa.

Identiteettityöhön kuuluu sekä luopumista vanhasta, että oman paikan uudelleen määrittelyä.



Inspiraatiota voi vahvistaa vaihtamalla ympäristöä. Kaunis syyspäivä teki Jyväskylässä mahdolliseksi työskennellä välillä ulkona.

KUVA PETRI LEHTIPUU

Vastaava ohjaaja Jatta Silván Kokkolasta ja palvelupäällikkö Nina Haapa-aho Oulusta vetivät yhteen päätösseminaaria varten hankkeen vaikutuksia esimiestyöhön. Heidän mukaansa näkemys toimintaympäristöstä laajentui ja sen myötä kehittämistyölle löytyi uusi suunta. Johtajuus on vahvistunut sekä suhteessa itseen että työryhmään. Toisaalta toimijuus ja osallisuus työyhteisössä kantavat – esimiehen ei tarvitse osata tai hoitaa kaikkea. Kehittämismalli on myös opettanut sietämään keskeneräisyyttä.

KESKI-SUOMEN ENSI- ja turvakodissa tehtiin jo pidemmän aikaa pohdinnassa ollut organisaatiouudistus,

jossa työmuodot järjestettiin kahden palvelupäällikön johdettaviksi. Kytkimen koulutuksissa käydyt yhteiset keskustelut olivat osaltaan vauhdittamassa muutosta. Vastaavat toimenpiteet liiton muissa jäsenyhdistyksissä vaikuttivat myös asiaan. ”Palvelupäällikkömalli on tullut monilta yhdistyksiltä, osittain niiden jalanjäljissä on kuljettu. Ja näitä keskusteluja käytiin myös hankkeen yhteisissä tapaamisissa, varmasti sillä on ollut myös vaikutusta”, vastaava sosiaalityöntekijä Pirjo Selin Jyväskylästä kuvaa.

Myös Oulussa organisaatiota uudistettiin siten, että tiimivastaavien määrä lisääntyi vastaamaan sisälöltään hyvin erilaisten tiimien tarpeita. Yhdistykseen perustettiin laajennettu johtoryhmä, johon kuuluvat toiminnanjohtajan, palvelupäällikön ja talouspäällikön lisäksi myös tiimivastaavat. Suuri, myös fyysisesti eri paikoissa työskentelevä johtoryhmä tuo omat haasteensa yhteiselle keskustelulle.

”Samat arvot ja tahtotila on, mutta olemme vielä organisaation vakiinnuttamisen vaiheessa”, Timo Peltovuori toteaa. ”Porukka on tullut mukaan eritahtisesti. Nyt johtoryhmän ajatus on vahvistunut konsultatioiden myötä.” ”Johtamisen puhe on ollut agendalla mutta talouden haasteet ovat vienneet aikaa ja resursia”, tiimivastaava Riitta Pohjoisvirta täydentää. ”Tänä syksynä puhe ja näkemys ovat jo askeleen edellä.”

Hämeenlinnassa työyhteisöä tutkittiin toiminnallisten rakenteiden läpi. ”Mietimme työyhteisön toimivuutta

~
Kehittämismalli on myös opettanut sietämään keskeneräisyyttä.

den rakenteita ja kävimme toimijuus-käsitteen avulla läpi johtajuuden selkärankaa. On oikeus, mutta myös velvollisuus osallistua, olemme kaikki osa yhdistystä ja on tärkeää tuntea muidenkin toimintamuotoja. Tulee myös saada ymmärrystä toisen työhön ja pysyä asemoitumaan hänen arkeensa. Työyhteisöpäivissä harjoittelimme palautteen antoa. Kevään työhyvinvointikysely osoitti hyvinvoinnin parantuneen eli työskentelystä on ollut hyötyä”, Sini Stolt kertoo.

Hämeenlinnalaiset päätyivät kokoamaan johtamisen käytännöt johtamisen lokikirjaksi. Kyseessä on noin kymmensivuinen dokumentti, joka kokoaa tiiviisti yhteen johtamisen keskeiset asiat ja periaatteet.

Timo Jattu pohtii kehittämisprosessia työyhteisön kannalta. ”Mietin vaikuttamisen halua eli onko se muuttunut. Kyllähän ihmiset aina haluavat vaikuttaa työhönsä ja ympäristöönsä mutta nyt he tietävät miten se tapahtuu. Tiedetään, keneltä voi kysyä, kuka päättää ja niin edelleen. Kokemus kehittämisestä vaikuttaa niin, että ihmiset tietävät, miten toimia. Tämä tietysti liittyy myös työyhteisön kulttuuriin. Sehän voi olla kehittämiselle myönteinen tai lannistava.”

*“Kyllähän ihmiset
aina haluavat vaikuttaa
työhönsä ja ympäristöönsä
mutta nyt he tietävät
miten se tapahtuu.”*



Johtamisen lokikirjan sisältö

1. Organisaation rakenne
2. Organisaation perustehtävä
 - 2.1 Organisaation johtamisen tavoitteet
 - 2.2 Vastuunjako organisaatiossa
3. Johtoryhmä
 - 3.1 Johtoryhmän pelisäännöt
4. Esimiestyö
 - 4.1 Esimiestyön periaatteet
5. Työntekijät
 - 5.1 Yhteisölliset pelisäännöt
 - 5.2 Ammatillisessa roolissa toimiminen
6. Vaikuttamisen mahdollisuudet työyhteisössä
 - 6.1 Vaikuttamisen rakenteet ja toiminnan kehittäminen



3 KOHTI KOKONAISUUTTA

Yksittäisistä palveluista

INNOPAJAN IDEA

Innovaatio on päivän sana – jopa niin, että se jo hieman kyllästyttää. Kyseessä on uusi tai parannettu tuote tai palvelu, toimintatapa tai uudenlainen näkökulma tekemiseen. Kehittämistyöhön ja innovaatioihin liittyy myös myyttejä. Innovaatioiden tuottaminen ei ole vain erityisen luovien ihmisten yksinoikeus vaan jokaiselle mahdollinen tapa toimia ja kehittää omaa työtään. Lisäksi luovuutta voi aina oppia ja lisätä.

Kannattaa muistaa sekin, että innovaatioiden ei tarvitse olla aina suuria ja mullistavia. Parhaat niistä voivat saada alkunsa arjen havainnoista ja ideoista, jotka johtavat ehkä pieniin – mutta merkittäviin – muutoksiin. Merkityksellistä innovaatioiden synnyttämisessä on, että organisaation johtamisen tapa kannustaa ja tukee uusien ratkaisujen kokeilemistä. Esimerkiksi Inno-Vointi-hanke⁵ on määritellyt innovaatioita ja tuottanut työkaluja käytännön kehittämistoimintaan. Julkisella sektorilla tuotetut mallit ovat usein hyvin sovellettavissa myös järjestöissä.

Kytkin-hankkeessa haluttiin etsiä ja luoda innovaatioita yhdistysten toimintaan: esimerkiksi uusia palveluita perheiden tarpeisiin, parannuksia nykyisiin palveluihin sekä vahvuutta markkinointiin. Palveluiden

.....
5 Työterveyslaitoksen, Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskuksen ja VTT:n yhteinen tutkimushanke vuosina 2010–2013, www.inno-vointi.fi



Petri Lehtipuun mukaan ajatuksena oli rakentaa palveluiden tuottajan, ostajan ja käyttäjän yhteinen oppimisprosessi.

kehittäminen käynnistyi Innopaja-työskentelyllä. Sen ideana oli koota yhteen henkilöstö, palvelun käyttäjät eli asiakkaat, palvelun ostajat eli kunnan edustajat sekä yhteiskumppanit. Ohjatun keskustelun, alustusten ja harjoitusten kautta tunnistettiin palvelutarpeita, alueellisia ja paikallisia palveluaukkoja sekä jäsennettiin yhdistyksen palveluiden nykytilaa. Ideoita uusista palveluista lähti itämään.

Innopajoja järjestettiin jokaisessa yhdistyksessä kolme, toteutuksen vaihdeltaessa hieman paikallisesti. Esimerkiksi Jyväskylässä ensimmäinen paja pidettiin johtoryhmän omana kehittämispäivänä. Oulussa taas ensimmäisessä pajassa oli osallistujia noin 50, koska päivää edelsi myös kaupungin toive yhteisestä kehittämisestä.



Innopajojen työskentelytapa

1. Innopaja: Muutoksen tarve, muutoskyky ja -halu sekä muutoksen kohde

2. Innopaja: Palvelumuotoilun alkuvaiheet, tutkiminen, luova työskentely

3. Innopaja: Palvelumuotoilun jatkaminen, reflektointi, käytäntöön viemisen suunnittelu

Käytännössä yhdistysten erilaiset tilanteet sekä osallistujajoukko ohjasivat työskentelyn fokuksa. Innopajan ohjelma on yleinen esimerkki päivän toteutuksesta

- » Klo 9.00 Avaus ja päivän tavoitteet
- » Kunnan sosiaalitoimen puheenvuoro: Perheiden ja lastensuojelun tilanne ja

tarpeet, mihin kunta tarvitsee järjestön erityisosaamista, missä on palveluille tarvetta jne

- » Ryhmätyö – Sekaryhmissä tai yhdistyksen ja kunnan työntekijät sekä yhteistyökumppanit omina ryhminään, asiakkaat mukana yhdistyksen työntekijöiden kanssa
- » Väliyhteenveto
- » 12.00 Yhteinen lounas, vieraat jatkavat päiväänsä muualla
- » 13.00 Työskentely jatkuu yhdistyksen omin voimin
 - » Mitä kuulumme?
 - » Miten jatkamme kehittämistä?
 - » Harjoituksia
- » 15.30 Jatkosta sopiminen, päivä päättyy

Harjoituksissa purettiin auki palveluita esimerkiksi niiden vaativuuden ja tuen intensiivisyyden mukaan. Nämä ulottuvuudet asetettiin nelikenttään (kuvio 4). Näkökulmina olivat

- » Kuntien tarpeet (mitä on tarjolla, mitä puuttuu)
- » Yhdistyksen tarjonta (mitä tarjotaan, mitä puuttuu)
- » Asiakasprofiilit/ kohderyhmät

Yksinkertaisella tekniikalla eli monivärisillä post it -lapuilla koottiin palveluita ja tarpeita nelikenttään, jolloin sekä tarjonta että palveluaukot tulivat näkyviksi. Asiakasprofileja jäsennettiin sijoittamalla eri tilanteissa eläviä ja eri tarpeita omaavia asiakkaita nelikenttään sen mukaan, millaisesta tuesta heidän tiedetään tai arvellaan hyötyvän (ks. kuva s. 26).

Asiakasprofiilin näkökulmasta kevyen, yleisen tuen ja ennaltaehkäisevän toiminnan vasempaan yläkulmaan sijoittuvat perheet, joiden elämäntilanne on muuttunut syntymän, eron tai sairastumisen tuloksena. Heidän tuekseen yhdistys tarjoaa esimerkiksi doula-synnytystukihenkilön, Baby Blues -unipuhelimen tukea, Eroneuvo-toimintaa ja erilaisia ryhmiä.

Oikeassa yläkulmassa eli korjaavamman mutta edelleen kevyen tuen tarpeessa ovat vaativassa elämäntilanteessa elävät perheet. Heille on esimerkiksi syntynyt sairas lapsi tai perhe on erityisen uupunut ja väsynyt. Yhdistyksen palveluita tilanteeseen ovat vaikkapa Baby Blues -ryhmiä äideille, joilla on alakuloa ja masennusta.

Vaativaa ja korjaavaa tukea tarvitsevien perheiden elä-

mää haastavat vähäiset voimavarat, pitkittyneet kriisit, päihteet tai väkivalta. Avopalveluita näihin tilanteisiin ovat mm. perhetyö ja tapaamisaikatoiminta, ympäri-vuorokautista tukea tarjoavat ensikoti ja turvakoti.

Innopajoissa tehtiin myös prosessikarttoja valikoituista palveluista sekä palvelun käyttäjä-asiakkaan että ostaja-asiakkaan näkökulmasta. Prosessi kuvattiin vaihe vaiheelta aina palvelun tarpeen (ongelman) havaitsemisesta kotiutumiseen/loppuarviointiin. Harjoitus teki näkyväksi palvelun kriittisiä kohtia ja loi pohjaa palvelukuvauksille.

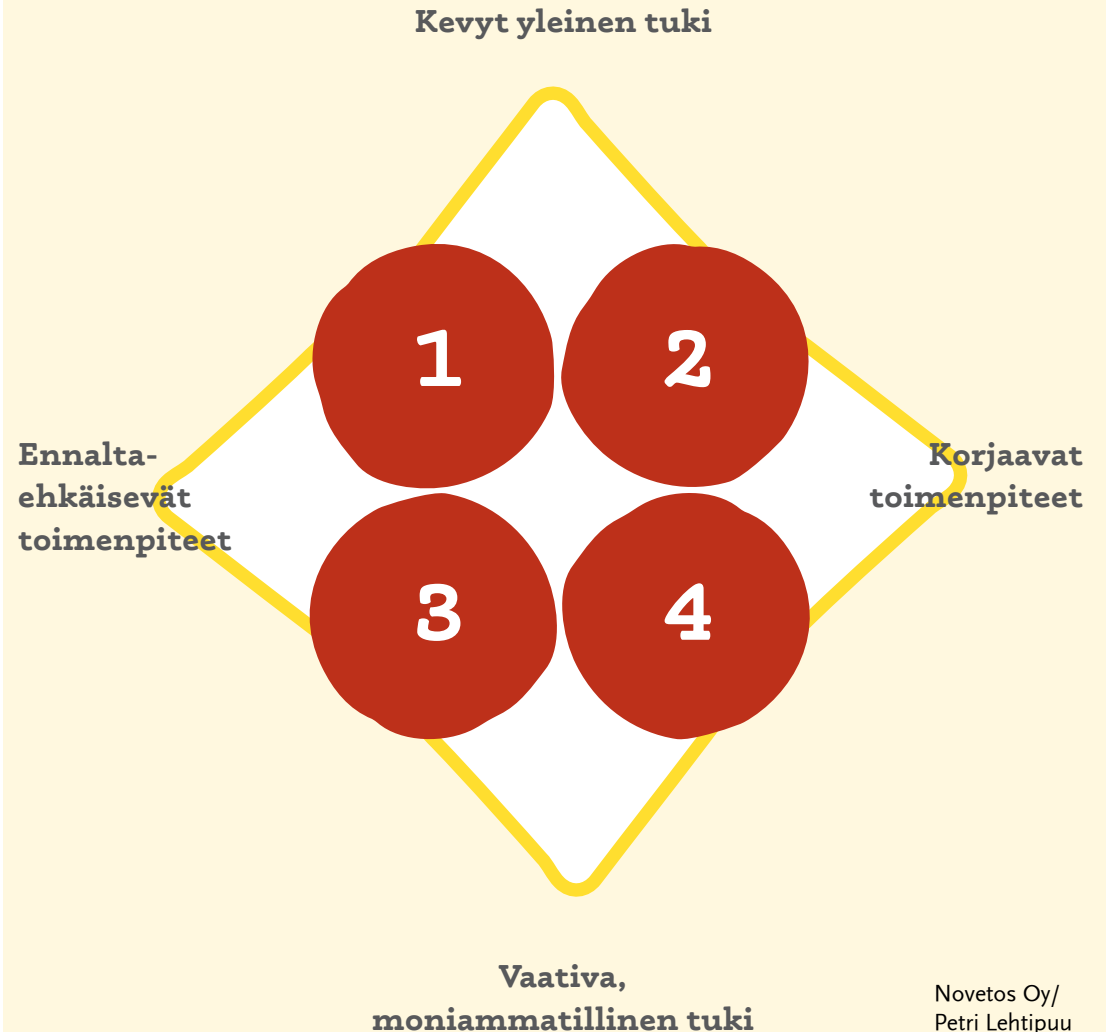
Innopajat tuottivat runsaasti materiaalia ja jokaisen päivän tuotokset dokumentoitiin huolellisesti. Päivät koettiin innostaviksi ja hyödyllisiksi, mutta työntekijöiden mielestä syntyneiden ideoiden jäsentäminen ja jatkokehittäminen tuntuivat haastavilta.

Kehittämispäivien väli koettiin pitkäksi. Ensimmäisen ja toisen kokoontumisen välillä kesäloma ja toisen ja kolmannenkin väliä oli useita viikkoja/kuukausia. Työskentelyä olisi tehostanut, jos prosessiin olisi rakennettu selkeät ja tarkat välitehtävät sekä annettu niille määräpäivät. Nyt kokemus oli, että työ alkoi aina jossain määrin alusta. Joku myös ehdotti pajoille omaa päätösfoorumia, jossa olisi selkeämmin todettu, mitä saatiin aikaan.

Innopajojen oppi kehittämistyöhön onkin vanha tuttu: prosessi kannattaa suunnitella huolella ja miettiä osien nivoutuminen toisiinsa järkevästi niin, että se tukee jatkuvaa edistymistä.

Kuvio 4

Neljä tarkastelunäkökulmaa



“Saimme paljon enemmän irti, kuin että olisimme asioita keskenämme pähkineet.”

UUSI ELÄMÄNTILANNE
- perhe tilanteen muutos
- syntymä
- ero
- sairastuminen
- kuolema



yleinen keuhkokuume

VAAATIVA ELÄMÄNTILANNE
- väsymys, uupumus
- konkreettisen lyhytaikaisen avun tarve
- syntyy esim.
- säräs lapsi,
- monikoko lapset



ennalta-ehkäisevä

PITKÄAIKAISEN TUEN TARVE

- vammaisten, monisairaiden tai ongelmaisten vanhempien tukeminen

KRIISITILANNE

- rikoksen uhri
- onnettomuus



korjaava

PITKÄAIKAINEN ONGELMATILANNE

- asiakkaan voimavarat heikot
- kriisitilanne joka voi traumatisoida pidemmän aikaa
- moniongelmaisuus
- päihteet
- väkivalta
- mielenterveysongelma
- yli sukupolvien kertaantuvat ongelmat
- köyhyys
- syrjäytyminen



vaativa moniammatillinen
tuki

Kuva kertoo ainakin tuhat sanaa. Innopajojen materiaaliboksista löytyi myös perheiden tilanteita oivaltavasti symboloivia kortteja.

Haasteista huolimatta onnistumisia ja tuloksia syntyi. Kehittämiseen suuntautuva keskustelu kunnan edustajien kanssa poikkesi tavanomaisista tapaamisista, jotka useimmiten ovat neuvotteluita.

”Yhteistyökumppaneiden kanssa syntyi oivalluksia, että tätä palvelua ehkä tarvitaan, tuota taas ei. Saimme testata ajatuksia ja huomata, että tuotamme kaikkea sitä, missä jo on eniten tuottajia. Eli pitäisikö vastata johonkin toiseen palveluaukkoon? Saimme paljon enemmän irti, kuin että olisimme asioita keskenämme pähkineet”, Sini Stolt kuvaa. ”Innopajan malli on helposti siirrettävissä muillekin”, Eija Paloheimo toteaa. ”Se oli niin antoisaa, kun palveluiden ostajat olivat mukana. Yhteistyökumppaneilta tuli siitä todella paljon hyvää palautetta. He kokivat, että heidän puheillaan on merkitystä. Sehän voisi olla tapa, joka omaksutaan säännölliseksi.”

Yhdistysten työntekijöille palvelun käyttäjä-asiakkaiden mukanaolo oli hyvin merkittävää. Myöskään palvelun ostajalle eli sosiaalitoimen ja lastensuojelun johdolle suora kontakti yhdistyksen asiakkaisiin ei ole jokapäiväistä. Viime vuosina puhe asiakkaiden osallisuudesta ja kokemustiedon hyödyntämisestä on lisääntynyt voimakkaasti. Käytännön kokemuksia asiakkaiden osallistumisesta kehittämistyöhön on saatu toistaiseksi vähemmän. Asiakkaat tuovat kehittämiseen mukaan kokemuksen äänen: mikä auttaa heitä kuntoutumaan, mitä kohtaa esimerkiksi palveluun tultaessa he toivovat

parannettavan. Entä mistä sekä omassa palvelussa että koko yhdistyksessä he toivovat enemmän tietoa jne.

INNOPAJOISSA ASIAKKAAT antoivat hyvää palautetta arvostavasta kohtaamisesta, heidän parhaakseen työskentelemisestä ja palvelun kokonaisuudesta. Työntekijöille ja ostajille oli tärkeää kuulla palaute suoraan asiakkaiden itsensä kertomana. Palvelun käyttäjien ääni – kokemustieto – puhuttelee sekä rationaalista mieltä että tunnetta.

”Meillä ei ollut koskaan aiemmin asiakkaita mukana mutta nyt kun otettiin, se oli ihan mullistavaa. Että esimerkiksi vankilan perheosaston prosessiin tulee asiakas mukaan kertomaan kokemuksiaan”, Sini Stolt kuvaa hämeenlinnalaisten kokemusta. ”Palveluprosessien selkiyttämistä sekä palvelun käyttäjien että ostajien kanssa on mahdollista tehdä ilman budjettiakin, voi koota vaikka asiakasraadin. Se auttaa näkemään solmukohdat. Esimerkiksi meillä perheosaston äiti kertoi, että tulovaihe on haastava. Kehitimme siihen vaiheeseen kirjeen ja muita viestinnän välineitä eli pienetkin muutokset auttavat.”

Vastaava sosiaalityöntekijä Sirpa Savolainen Jyväskylältä jatkaa: ”Asiakastyön laatua eivät voi vain työntekijät yksin miettiä vaan asiakkaan arvio on tosi tärkeä. Aion myös jatkaa keskustelua asiakkaiden kanssa, kun mietitään asiakaspalautteiden kehittämistä. Eli ei niin, että teidän asiakkaiden pitää kuntoutua näin ja teidän työntekijöiden työskennellä noin, vaan että me yhdessä toimitaan.”

*Se
Innopajojen oppi
kehittämistyöhön:
prosessi kannattaa
suunnitella huolella
ja miettiä osien
nirvoutuminen toisiinsa
jäntervästi niin, että
se tukee jatkuvaa
edistymistä.*



Tuotteistamisen hyödyt

- Palvelusta tulee tasalaatuisempi.
- Palvelusta tulee toistettava.
- Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat.
- Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat.
- Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat.
- Palvelun jatko-kehittäminen helpottuu.

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja

UUDET PALVELUT/TUOTTEET

Innopajoja seuranneen työskentelyn tuloksena syntyi uusia palveluita tai niiden aihioita. Esimerkiksi Jyväskylässä kehitettiin kotiin tehtävän ensikotityön mallia. ”Se on konkreettinen tulos, ensikodin avotyö. Tavoitteena oli luoda oma palvelu, vaihtoehto ensikodille, ei vain tukea etu- tai jälkikäteen”, Sirpa Savolainen kuvaa. ”Sille oli paljon tarvetta. Mallinsimme palvelun todella nopeasti ja ajattelimme, että kyllä me pystymme sitä myymään”, Sirpa jatkaa.

Oulussa puolestaan kehitettiin malli päiväensikotityöhön. Lisäksi Jyväskylässä kehitettiin perhetyöhön voimavarakartoitusjaksoa erityisesti väkivaltaa kokeille perheille.

Jyväskylän ja Oulun esimerkit osoittavat konkreettisesti, miten uudet, asiakaslähtöiset ideat syntyvät usein nykyisten palveluiden rajapinnoilla. Tässä tapauksessa ympärivuorokautisen ensikotikuntoutuksen sekä kotiin tehtävän kevyemmän perheiden tuen välimaastossa oli aukko. Uusi palvelu on tarkoitettu vauvaperheille, jotka tarvitsevat tiivistä tukea vanhemmuuteensa, mutta selviävät arjesta itsenäisesti ilta- ja yöaikaan.

Oulussa määriteltiin ja kuvattiin ensin palveluketjut asiakkaiden eri tarpeisiin (liite 1).

Tämän jälkeen palveluketjujen sisällä olevat toiminnot avattiin asiakkaan näkökulmasta eikä organisaatiolähtöisesti. Työntekijöiden tiimityönä kuvattiin,

mistä asiakastyö koostuu sekä millä osaamisella ja rakenteilla työtä tehdään. Pohdittiin myös, millainen on asiakkaan palveluprosessi eli tehtiin palvelukuvaukset. Markkinointistrategia tuki kehittämistä ja viestintää. Kehittämissyhteistyössä saatujen toiveiden ja palautteen pohjalta luotiin uudet palvelutuotteet: päiväensikoti ja Varpu-perhetyö.

Hämeenlinnassa kehittämistä tehtiin sekä yhdistyksen avopalveluissa että vankilan perheosastolla. Innopajojen ideoiden sekä benchmarkkaamisen tuloksena avopalveluihin syntyi kolme uutta palvelutuotetta. Vauvis-päiväryhmä on tukea alle kaksivuotiaille vauvoille perheineen. Tyyni-eropalvelu auttaa vanhempia näkemään eron lapsen näkökulmasta sekä sopimaan lapsen arkeen liittyvistä asioista. Selvitystyöskentely tarkoittaa esimerkiksi lastensuojelutarpeen selvitystä, lapsen tai nuoren tilanteen vanhemmuuden vahvuuksien ja haasteiden selvittämistä. Kaikkien näiden palvelujen taustalla on Ensi- ja turvakotien liiton muiden yhdistysten kokemuksia ja valtakunnallista kehittämistyötä, jota sovelletaan nyt Hämeenlinnassa paikallisesti.

Sini Stolt jatkaa vankilan perheosaston kehittämistyöstä. ”Me teimme siellä selkiyttävää palveluprosessin analysointia, mietimme tuotteiden laatua ja asiakastyön kirjaamista. Työntekijän käsikirja on suurin tuotoksemme, siihen on mallinnettu kaikki, mitä palvelussa tehdään. Lisäksi kehitettiin viestintää: teimme mallikirjeet asiakkaalle, arviointikeskukselle, sosiaali-

työntekijälle, omille ja THL:n nettisivuille. Sosiaalityöntekijöille laadittiin palautelomake. Asiakkaan työvihko kuvaa, mitä jokainen asiakas vähintään saa, mikä turvaa tasaisen laadun. Kaikki teemat käydään läpi, sekä suunnitellaan myös mahdollinen jatkotyöskentely.”

”Oli innostavaa rakentaa nelikenttään asiakaskunnan tarpeet ja keskustella siitä, mitä kunnat ja yhdistykset voisivat tehdä yhdessä nykyistä paremmin. Kokemusasiantuntijoiden näkemykset olivat joissakin palveluissa hyvin merkityksellisiä. Kysymys ei ollut vain palveluiden tuottamisen, vaan myös niiden hankinnan kehittämisestä. Kun tavoitteita ja haasteita tutkittiin yhdessä, keskityttiin erityisesti palvelun vaikutuksiin”, Petri Lehtipuu toteaa.

PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN – PUHETTA YHDISTYKSEN SISÄLLÄ JA ULOSPÄIN

Tuotteistaminen on palvelun kiteyttämistä sen eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Siihen kuuluu myös palvelun tuottaman arvon kuvaaminen. Sosiaalialan työssä se voi tarkoittaa esimerkiksi ihmisten ja perheiden elämässä syntyviä myönteisiä muutoksia ja vaikutuksia.

Tuotteistamisen voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Kun kiteytetään ja kuvataan asiakkaalle tai ostajalle palvelun keskeisiä elementtejä, pu-

hutaan ulkoisesta tuotteistamisesta. Se kiteytyy markkinointimateriaaleissa ja palvelukuvauksissa. Sisäinen tuotteistaminen puolestaan keskittyy palveluntuotannon kuvaamiseen ja yhdenmukaistamiseen: mitkä ovat palveluprosessit, vastuut ja toimintatavat? Asiakkaan näkökulma on myös näiden luomisessa keskeinen.⁶

Vaikka tuotteistamiseen kuuluukin kiteyttäminen ja vakioiminen, se ei ole sama asia kuin standardointi. Tämä on tärkeää muistaa erityisesti sosiaalialalla. Siellä palvelun perusluonteeseen kuuluu aina asiakaskohdainen räätälöinti. Kyse onkin enemmän siitä, miten löydetään mielekäs tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin välille. Liian vakiomuotoinen palvelu on jäykkä eikä vastaa asiakkaan tarpeeseen. Haavoittavissa oloissa elävät ja vaikeuksia kokeneet perheet eivät tule autetuiksi saman kaavan mukaan. Toisaalta joka kerta erikseen mietittävä palvelu hukkaa turhaan resursseja, jos edes toistuvia peruselementtejä ei ole mietitty ja kuvattu. Tuotteistamisen suurimpia hyötyjä ovat työntekijöiden yhteinen ymmärrys sekä parempi tiedon ja osaamisen jakaminen. Taloudellista hyötyä taas syntyy sujuvuuden ja tehostumisen myötä.

TIMO PELTOVUORI OULUSTA kuvaa kokemusta tuotteistamisesta näin. ”Tullessani taloon uutena johtajana palvelujen kuvaus näyttäytyi itselleni hiukan sisään-

⁶ Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen.

“Se oli valtava prosessi, pääsi vertauskuvallisesti ulos sieltä omasta turvakodista laajempaan ajatteluun.”

päin kääntyneeltä, siitä oli vaikea saada kiinni. Täällä oli paljon hiljaista tietoa. On ollut suuri muutos, että kuvataan joku palvelu loogisesti. Se vaatii aikaa ja myös hoksaamista, ei ole ollut helppoa. Myös uskallusta on tarvittu, eli mitä kannattaa kertoa ulospäin ja mitä taas ei. Mutta hiljaista tietoa on nyt saatu näkyvämmäksi.”

”Jäsentäminen on ollut tärkeää”, Nina Haapa-aho jatkaa. ”Palveluketjut ovat perusta, sitten loimme palvelukuvauksia ja nyt etenemme seuraaville askelmille. Meillä on erilaisia rahoituksia ja palvelujen ja toiminnan kuvausta tehdään työmuotokohtaisesti: kohderyhmä löytyi, asiakkaan määritelmä, myös se, ketkä ovat kilpailijoita ja ketkä kumppaneita. Teimme tietoisia päätöksiä esimerkiksi hintojen suhteen: mistä ne saa, nettisivuilta vai vain pyydettyä. Myytävissä palveluissa on tietysti eri tilanne kuin RAY:n rahoittamissa.”

Niina Haapa-aho kuvaa ajattelun muutosta: ”Se oli iso asia vaikkakin pieni hetki, kun teimme kuvaa palveluketjuista. Tapahtui iso ajatuksellinen muutos: emme katso palveluja omina poteroinaan vaan niin, että meillä on tietyn tyyppisiä asiakkaita. Heissä on vauva-perheitä, väkivalta- ja erokysymysten kanssa painiskelevia sekä tapaamispaikka, nyt uutena maahanmuuttajaperheet. Olemme löytäneet uuden hahmotuksen. Asiakkaita vartenhan yhdistys on ja jäseniä varten myös.” Timo Peltovuori täydentää: ”Erityisasiantuntemusta on myös se, että eri palveluketjut keskustele-

vat keskenään. Sitähän myös julkisella sektorilla pohditaan, että ihmiset joutuvat monelle luukulle.”

Kokkolassa työ keskittyi kolmeen tuotepakettiin, joita hiottiin niihin nimetyissä työryhmissä. Paketit ovat väkivaltatyö, tapaamispaikka ja perheiden päihdekuntoutus. Jessica Sundström tiivistää tuotteistamisen prosessin Kokkolassa. ”Ne esitteet ovat lopputulos, mutta prosessissa on tapahtunut paljon sisäistämistä. Tuotteistaminen on tapahtunut ihmisten päissä.” ”Esimerkiksi väkivaltatyön palvelu ja myös esite on jotain, mikä vastaa uusiin tuuliin. Ei puhuta enää erikseen avopalvelusta ja laitospalvelusta vaan väkivaltatyöstä kokonaisuutena. Se oli valtava prosessi, pääsi vertauskuvallisesti ulos sieltä omasta turvakodista laajempaan ajatteluun”, sosiaalityöntekijä Carola Holmbäck-Puskala täydentää.

Sini Stolt antaa vinkin palveluiden ja yhdistyksen kehittämistyöhön ryhtyville. ”Jos lähtee kehittämään, kannattaa ottaa tukea mukaan. Pitää miettiä, mitkä ovat osaamisen aukot, joihin tukea tarvitaan. Ettei lähdettäisi ihan kotikutoisesti liikkeelle ja se toki vaatii rahoitusta. Ei riitä, että valmennetaan henkilöstöä tai johtoa – tarvitaan monentasoista koulutusprosessia yhtäaikaaisesti ja johtoryhmälle myös taitoa johtaa toimijuutta.”

Myöskään täysin ilman koulutuksellista tukea ei voi viedä isoa muutosta tai uudistusta eteenpäin. Monitoisuus prosessissa varmistaa, ettei se jää vain yhden ihmisen – esimerkiksi toiminnanjohtajan – kehittämishankkeeksi.

Kokkolassa työ keskittyi kolmeen tuotepakettiin, joita hiottiin niihin nimetyissä työryhmissä. Paketit ovat väkivaltatyö, tapaamispaikka ja perheiden päihdekuntoutus.



4

MARKKINOINTI
– YHTEISTÄ
PERUSTYÖTÄ

Markkinointi ja brändi ovat sanoja, jotka välillä saavat sosiaalialan järjestöissä sormet heilumaan ilmassa. Ihmiset laittavat ”brändin” lainausmerkkeihin, kun he puhuvat järjestöön liittyvistä mielikuvista ja järjestöbrändistä. Termi ei tunnu oikein sopivan suuhun tai kuuluvan siihen kieleen, jolla yleishyödylliset toimijat puhuvat itsestään. Markkinointi ja brändääminen eivät tunnu soveltuvan yhteen ihmisten auttamisen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden arvojen kanssa.

Brändi ja imago tarkoittavat yksinkertaisesti kohderyhmän mielikuvia tai mielipiteitä järjestöstä. Järjestöllä kohderyhmiä on useita: palvelun käyttäjä- ja ostaja-asiakkaat, rahoittajat, yhteistyökumppanit ja alan ammattilaiset, nykyiset ja tulevat vapaaehtoiset ja jäsenet. Kansalais- ja vaikuttajajärjestöllä kohderyhmänä on myös suuri yleisö: lastensuojelujärjestöllä lapsiperheet ja kaikki ne, joita lapsiperheiden asia koskettaa.

Brändiä on vaikea hallita suoraan. Sen rakentaminen ja ylläpitäminen on jatkuva, johdonmukainen ja omaleimainen tapa toimia, jossa markkinointi, viestintä ja myyminen liittyvät toisiinsa. Myyminen voi tässä tarkoittaa palvelujen myymisen lisäksi myös järjestön

toiminta-ajatuksen ja arvojen välittämistä eteenpäin. Järjestö, jolla on vahva brändi, on tunnettu. Se myös erottuu muista.

MARKKINOINTI VAATII STRATEGIAA

Markkinoinnin ja viestinnän ammattilainen Taina Luoto kuvaa markkinointia tutulla jäävuori-metaforalla. Pinnan yläpuolella eli näkyvissä ovat markkinoinnin teot ja toimenpiteet, kuten nettisivut ja esitteet. Merkittävä osa tapahtuu pinnan alla. Siellä on myös yhdistyksen markkinointistrategia.

Hyvä markkinointistrategia noudattaa hyvän strategian kriteerejä. Se on innostava mutta samalla selkeä ja johdonmukainen. Strategia sisältää ymmärrettäviä tavoitteita ja toimenpiteitä, jotka voi oikeasti toteuttaa. Johdon on tehtävä näkyväksi markkinointistrategian merkitys ja seistävä sen takana.

Tämä ei kuitenkaan riitä. Muutkin toimijat täytyy saada mukaan ja innostumaan markkinoinnista. Mahdollisimman laajasti ja yhdessä tehty markkinointistrategia varmistaa asian toteutumisen käytännössä. Jokaisen työntekijän ja hallituksen jäsenen pitää tietää, miten se liittyy minun tehtävääni. Ihannetilanteessa erillistä jalkauttamista ei tarvita, tai se on enemmänkin kertaamista ja päivittämistä.

“Ei riitä, että me itse tiedämme tekemämme hyvää työtä. Meidän pitää myös osata kertoa siitä.”

rees
Pinnan
yläpuolella
eli näkyvissä
ovat
markkinoinnin
teot ja
toimenpiteet,
kuten
nettisivut
ja esitteet.
Merkittävä
osa tapahtuu
pinnan alla.

”Strategiatyössä oli mukana koko henkilöstö, se ei ollut vaan johtoryhmän asia vaan kaikki sitoutuivat prosessiin. Esimerkiksi perhetyössä lähetimme markkinointikirjeitä, soittelimme perään ja teimme markkinointia sillä ajatuksella, että jos ei ole asiakkaita, niin täytyy pitää ääntä itsestään”, Eija Paloheimo sanoo.

SWOT-analyysi lienee tuttu työkalu kaikille kehittämistyötä tehneille. Tuttuus on myös vahvuus: energia keskittyy sisällön tuottamiseen menetelmän haltuun ottamisen sijasta. Kytкин-hankkeen pilotit laativat kukin oman SWOTin osana markkinointistrategiaa. Esimerkikuvioon (kuvio 5) on poimittu tuloksia yhdistysten tekemistä analyyseistä.

TUNNE ITSESI – TUNNE KILPAILIJASI

Visio, missio, arvot ja SWOT-analyysi ovat kaiken strategisen johtamisen peruselementtejä. Järjestöt eivät muodosta tässä poikkeusta. Markkinointistrategiasa korostuu alan muiden toimijoiden eli kilpailijoiden analyysi, joka on keskeinen osa toimintaympäristön analyysia. Millainen toimija olemme alueella, miten profiloidumme? Keitä muita kentällä toimii ja miten me erotumme heistä?

Oman markkina-aseman voi luotettavasti selvittää vain perehtymällä samaan toimialan muihin palvelun-



Esimerkki markkinointistrategian sisällöstä

OSA 1:

- » Tausta markkinointistrategialle ja toimenpidesuunnitelmalle
- » Nykytilan analyysi (arvot, visio, missio, SWOT)
- » Markkinakatsaus (ympäristön trendit ja haasteet kohderyhmät, kilpailijat)

OSA 2:

- » Markkinointistrategia ja toimenpidesuunnitelma
- » Markkinoinnin tavoitteet
- » Strategia:
 - » Ydintekijät
 - » Segmentointi
 - » Positiointi eli asemointi suhteessa kilpailijoihin
 - » Yhdistyksen esittely
 - » Asiakaslupaus / hissipuhe
 - » Viestit kohderyhmittäin
 - » Palvelukokonaisuudet, niiden pääviestit
 - » Jalkautussuunnitelma
 - » Toimenpidesuunnitelma
 - » Resurssointi
 - » Seuranta ja mittaaminen

Taina Luoto

KUVIO 5

Esimerkki SWOT-analyysin tuloksista

tuottajiin. Kilpailija-analyysin tekeminen avaa silmiä. Mielikuva siitä, että ”isot yritykset tulevat ja jyräävät” tai ”ei tällä alueella ole muita varteen-otettavia toimijoita” on vain tunne. Systemaattinen kilpailija-analyysi perustuu faktoihin. Todellinen tieto kilpailutilanteesta vähentää lopulta ahdistusta ja mikä tärkeintä, auttaa suuntaamaan omaa toimintaa.

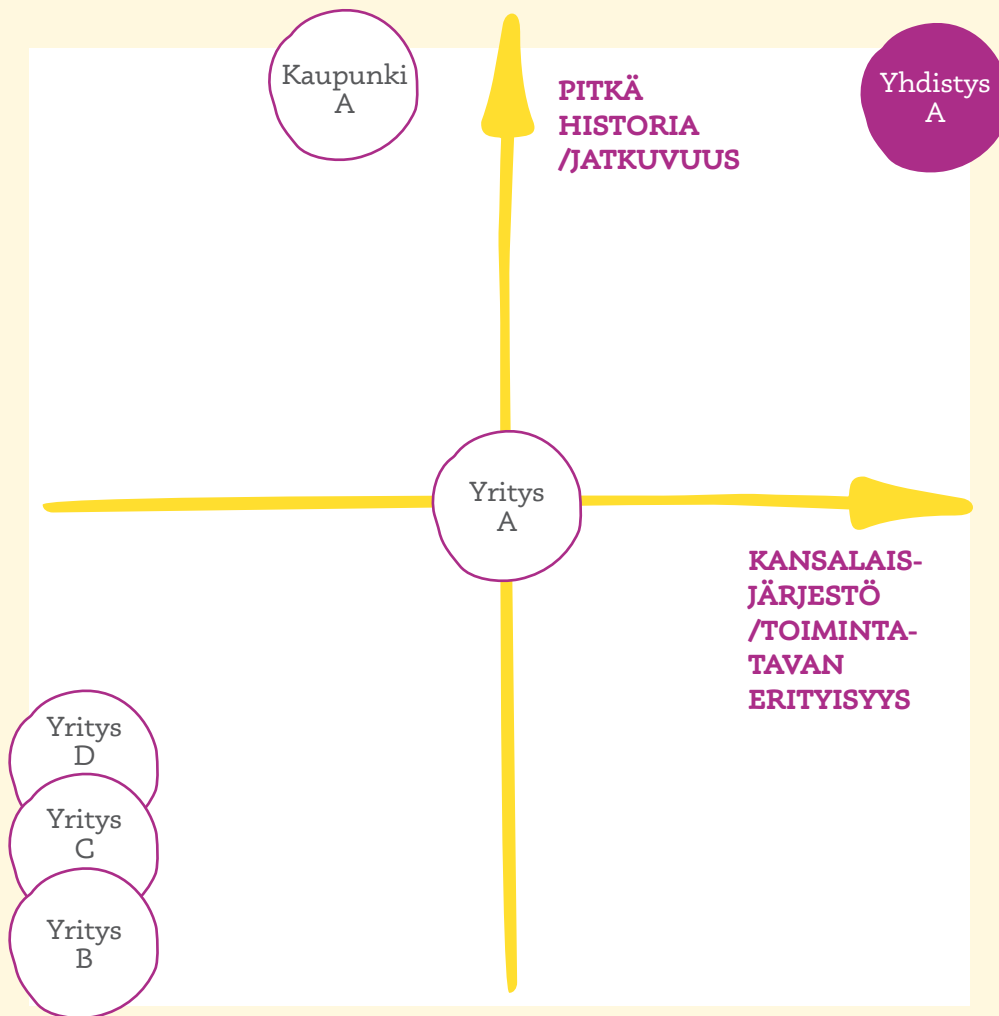
Jyväskylässä ja Hämeenlinnassa tietoa muista toimijoista oli jo saatu läpikäytyjen kilpailutustenkin perusteella. Kaikki yhdistykset tekivät kuitenkin Kytkin-hankkeessa järjestelmällisen kilpailija-analyysin. Työ jaettiin niin, että eri henkilöt perehtyivät kukin muutamiin kilpailijoihin, materiaalina yksinkertaisesti organisaatioiden nettisivut ja soveltuvasti muu materiaali.

Perehtyminen synnytti ainakin kahdenlaisia johtopäätöksiä. Oulussa uusien toimijoiden lista hätkähdetti: yhdistyksen paikka ei ole itsestään selvä ja oma osaaminen on tehtävä näkyväksi. Toisaalta kilpailijoihin tutustuminen vahvisti ajatusta omasta osamisesta.

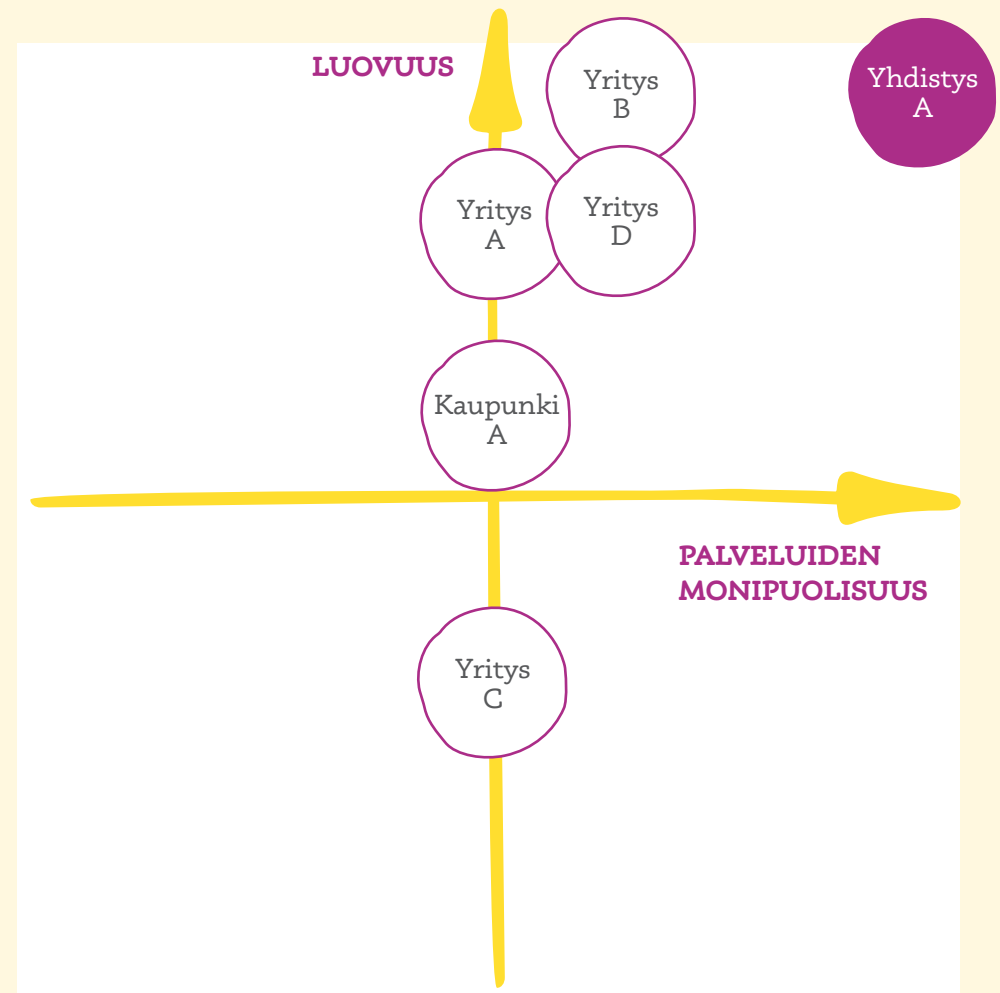
”Kun tutkimme niitä kilpailijoiden sivuja, niin syntyi ajatus, että meidän ollaan hyviä. Ikään kuin yhteisöllinen itsetunto nousi. Voimme arvostaa työtä, jota täällä teemme”, Eija Paloheimo kuvaa. Kokko-

”Kun tutkimme niitä kilpailijoiden sivuja, niin syntyi ajatus, että meidän ollaan hyviä.”

KUVIO 6

Esimerkki positioinnista

KUVIO 7

Esimerkki positioinnista

lan alueella muita toimijoita on toistaiseksi melko vähän mutta tilanne voi muuttua esimerkiksi uuden soite-mallin myötä.

Positiointi tarkoittaa oman yhdistyksen asemointia suhteessa valittuihin kilpailijoihin. Asemointia voidaan tehdä eri ulottuvuuksilla (ks. kuviot 6 ja 7).

TURHA VAATIMATTOMUUS POIS!

Raja viestinnän ja markkinoinnin välillä on häilyvä. Molemmat tukevat yhdistyksen toimintaa sen tavoitteiden suuntaisesti. Markkinoinnissa myydään ensin yhdistyksen asiantuntemus viestinnän keinoin. Yleisvaikutelma

Päätösseminaarissa Helsingissä koottiin yhteen matkalla opittua.



on tärkeä. Esitteet, nettisivut, sosiaalinen media, diasarjat, tapahtumat ja tilaisuudet sekä ihmisten tapa kertoa yhdistyksen toiminnasta luovat kaikki yhdessä mielikuvaa järjestöstä. Markkinointia ei ole vain selkeiden toimenpiteiden tekeminen kuten esitteen tai markkinointikirjeen lähettäminen. Kaikki yhdistyksen toiminta asiakas-tilanteissa, yhteistyö verkostoissa ja yleinen näkyvyys on markkinointia, josta syntyy yhdistyksen brändi. Palvelun käyttäjien ja vapaaehtoisten eteenpäin kertomat viestit ovat tärkeitä. Lisäksi sosiaalinen media nostaa yhdenkin ihmisen mielipidettä esille, niin hyvässä kuin pahassa.

”Nyt ymmärrämme esimerkiksi nettisivujen ja esitteiden arvon”, Tuija Sojakka Jyväskylästä sanoo. ”Olemme avoimia, lähdemme mukaan eri paikkoihin, joissa voi tehdä yhdistystä tunnetuksi. On syntynyt yhteistä positivistista henkeä ja ymmärrämme paremmin, miksi tehdään ja osallistutaan. Aiemmin ehkä mietimme enemmän, että me teemme korjaavia lastensuojelupalveluita. Kuvittelimme, ettei meihin liity se, mitä tavalliset kansalaiset ajattelevat tai tietävät yhdistyksestä.”

ESIMERKKITYÖKALU BRÄNDIN VAHVISTAMISEEN: HISSIPUHE

Hissipuhe on lyhyt ja iskevä tarina, joka vakuuttaa kuulijan tarinan kohteena olevan taidosta, erinomaisuudesta ja erottuvuudesta suhteessa kilpailijoihin. Onnistunut

~
*Usko
 ja luota
 itseesi niin
 muutkin
 luottavat.*

hissipuhe jättää positiivisen mielikuvan ja saa kuulijan kiinnostumaan. Puheen kohteena voi olla satunnaisesti tavattu rahoittajan edustaja tai muu päättäjä. Hissipuheen idea on, että kun sen on kerran hionut kuntoon, sisältö on tarvittaessa helppo palauttaa mieleen ja puhua luontevasti. Mekaanisesta, ulkoa opetellusta jargonista ei tietenkään ole kysymys.

Hissipuheen pohtiminen ja työstäminen on yhtä tärkeää kuin itse lopputulos. Se saa miettimään yhdistyksen toimintaa erilaisten kuulijoiden näkökulmasta. Yhdistykseen vasta tutustuvalla kiinnostavinta ei ole sen perustamisvuosi tai toiminnan liiat yksityiskohdat. Hyvä tarina kertoo ytimekkäästi perustehtävästä ja herättää tunteita – luottamusta, halua tukea (rahoittajat), tehdä yhteistyötä (viranomaiset ja muut kumppanit) ja halua auttaa (vapaaehtoiset, lahjoittajat).

Viime aikoina erityisesti start up -yritysten yhteydessä on yleistynyt puhe pitchauksesta (engl. pitching), jolla myös tarkoitetaan yrityksen idean myymistä, usein hyvin lyhyessä ajassa. Myös pitchauksen tarkoitus on herättää kuulijan kiinnostus esiteltävää asiaa kohtaan ja vakuuttaa hänet palvelun tai tuotteen vahvuuksista. Tärkeää on kuulijan huomioon ottamisen lisäksi puhujan innostus, näkemys ja osaaminen.

Puhutaan sitten hissipuheesta tai pitchauksesta, olennaista on innostus ja varmuus. Varmuus tulee harjoittelemalla. Nuoret, omaa liikeideaansa myyvät start up -yrittäjät kertovat harjoittelevansa puheenvuo-



KOKKOLAN
ENSI- JA
TURVAKOTI RY

Tapaamispaikka
– turvallinen kohtaaminen lapselle

KOKKOLAN ENSI- JA TURVAKOTI RY | ENSI- JA TURVAKOTI AINA

*Esitteet antavat tietoa,
 mutta luovat myös mielikuvaa
 palvelusta ja yhdistyksestä.*



Hissipuhe

- Kenelle puhun ja millä tavalla
– kohderyhmä ja tyyli.
- Pidä samankaltainen ydin kuulijasta riippumatta.
- Älä oleta, että keskustelukumppanisi tietää paljon – näin ei ole.
- Tarjoa arvoja ja ratkaisuja
– mitä lupaat?
- Vältä vaikeita termejä.
- Muista kärki ja terävyys, karsi ja tiivistä.
- Mieti, mitä kuulija haluaa kuulla, jotta ymmärtää.
- Tuo esiin kansalaisjärjestön vahvuudet.
- Ole luonteva, kirjoitettu ja puhuttu hissipuhe ovat eri asioita.
- Muista dialogi, tarkista tarvittaessa ystävällisesti, ymmärsikö kuulija.

Taina Luoto

*Uskottava hissipuhe
vaatii ahkeraa harjoittelua.*



roaan jopa 50–60 kertaa. Hissipuhetta harjoiteltiin Kytкин-hankkeen yhteisessä valmennuspäivässä pareittain niin, että kumpikin sai pitää puheen ja toinen antoi palautetta: ymmärsikö puheen, etenikö se jouhevasti, oliko se kiinnostava jne. Lopuksi keskusteltiin siitä, mikä oli helppoa ja mikä taas vaikeinta. Entä miten yhdistyksessä voitaisiin jatkaa asian opettelua?

Innostusta ei voi näytellä. Se syntyy, kun työntekijä uskoo järjestön arvoihin ja päämäärään, osaamiseen ja tekemiseen. Valmistautuminen kuitenkin auttaa. Kun jokainen työntekijä on sisäistänyt työn arvot ja päämäärät sekä miettinyt niiden merkityksen henkilökohtaisella ja käytännön työn tasolla, puhe on luontevaa ja uskottavaa.

Markkinoinnin tarina syntyy yhdistyksestä itsestään, sen aidosta tekemisestä käsin. Ulkopuolinen ei voi rakentaa tarinaa mutta ammattilainen voi auttaa järjestöä löytämään tekemisestään helmet. Usein ne ovat ainakin osittain eri asioita kuin järjestö itse ajattelee. Ulkopuolelta voi nähdä paremmin. Kytкин-hankkeessa ulkopuolisen markkinoinnin ammattilaisen antama valmennus ja tuki olikin erittäin merkityksellistä.

JOKAINEN ON YHDISTYKSEN MARKKINOIJA

Markkinointi ei onnistu ilman kunnollista markkinointisuunnitelmaa, johon tulee kirjata selkeät toimenpi-



*Markkinoinnin
tarina syntyy
yhdistyksestä
itsestään,
sen aidosta
tekemisestä
käsin.*

teet, joilla suunnitelma viedään käytäntöön. Toimenpiteet ovat konkreettisia asioita. Miten rakennetaan ja pidetään yllä suhteita mediaan? Entä miten kehitetään konkreettisia asioita kuten nettisivuja, yhdistyksen sosiaalisen median kanavia, yhteydenpitoa sidosryhmiin jne.

Taulukkomuotoinen toimenpidesuunnitelma on helppo toteuttaa. Siinä on omat sarakkeensa vastuuhenkilöille, tarvittaville resursseille (esimerkiksi materiaalit, osaaminen) kustannuksille ja aikataululle. Muoto on vähemmän tärkeä kuin se, että markkinointistrategia johtaa käytännön tekoihin, joita tehdään systemaattisesti. Markkinointi pitää myös jalkauttaa osaksi arkista työtä. Näin siitä tulee kaikille yhteistä ja luontevaa.

Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistyksissä on työhönsä sitoutunutta ja myös pitkäaikaista henkilökuntaa. Kytkin-hankkeen pilottiyhdistysten mukaan asenteessa markkinointiin on tapahtunut paljon muutosta. Sirpa Savolainen kertoo oman työyhteisönsä muuttuneesta asenteesta. ”Yksikönkin tasolla näkyy, että markkinointi on jokaisen asia. Kun meille tulee uusia asiakkaita tai opiskelijavierailuja, monet työntekijät ovat kiinnostuneita toiminnan esittelystä. Kärjistäen voi verrata, että jos aiemmin lastensuojelu lähetti asiakkaan ja sitten lähdettiin tekemään työtä hänen kanssaan, niin nyt ensimmäisestä kontaktista alkaen markkinoidaan omaa työtä. Tutustumiskäynneillä pu-

hutaan kumppaneille kaikista meidän palveluista, sellaista on tullut paljon lisää.”

”Jokainen meistä edustaa tätä asiaa ja yhdistystä, olet missä tahansa. Ei ole töissä kahdeksasta neljään vaan tämä työ on osa minua. Voi joutua, tai oikeastaan saa puhua ja kertoa tästä työstä vaikka missä”, Carola Holmbäck-Puskala Kokkolasta puolestaan kertoo.

Markkinoinnin merkityksen oivaltaminen ja osaamisen lisääntyminen liittyvät myös kehittämisprosessin muihin elementteihin. Niitä ovat mm. palveluiden ja toiminnan kehittäminen sekä ajatus toimijuudesta. Prosessin loppuvaiheessa kuva yhdistyksen palvelukonaisuudesta ja uusista tuotteista oli jo jäsenytyneempi. Johtoryhmät ja työyhteisötkin olivat saaneet pohtia toimijuutta yksilön ja yhteisön tekoina. Maaperää oli muokattu markkinointi-näkökulman syventämiselle, kuten prosessin idea olikin.

”Markkinointistrategia nivoi lopussa palaset yhteen. Strategia tuntui aluksi vaikealta mutta se on hyvä, kokoava työkalu myös muille levitettäväksi. Sisäinen ja ulkoinen markkinointi, ne yhdistyivät toimijuuteen ja laajensivat markkinoinnin käsitteen ihan eri sfääreihin, miten sen oli aiemmin ymmärtänyt. Jokainen on markkinoija ja toimija. Tämä oivallus kokosi prosessin todella hyvin yhteen”, Sini Stolt summaa.

“Ei ole töissä kahdeksasta neljään vaan tämä työ on osa minua.”



5



YHDISTYKSEN MENESTYS- TEKIJÖITÄ

– Kytkimen johtopäätöksiä



Kytkin-hanke oli neljän yhdistyksen matka muutokseen ja uudistumiseen. Hankkeen tulokset voidaan tiivistää kahteen asiaan. Prosessin aikana kehittyi yhdistyksen kokonaisvaltaisempi ja strategisempi ote niin johtamiseen kuin kehittämiseenkin. Myytävistä palveluista sekä RAY:n rahoituksesta ja muusta toiminnasta muotoutui kokonaisuus, jota yhdistys kehittää, johtaa ja markkinoi systemaattisesti. Toisaalta ammatilliset palvelut sekä kansalais-toiminnan eri muodot näyttäytyvät nyt enemmän kokonaisuutena. Järjestölähtöisyys ja yleishyödyllisen toimijan identiteetti ovat kirkkaampia.

1. KOKONAISVALTAINEN, STRATEGINEN JOHTAMINEN JA YHTEISÖLLINEN KEHITTÄMINEN

Yhdistyksen kyky ohjata ja kehittää omaa toimintaan- sa on aiempaa kokonaisvaltaisempi ja strategisempi. Kehittämistyö Kytkin-hankkeessa ei lähtenyt liikkeelle nollasta. Hankkeen rinnalla on kulkenut muitakin prosesseja ja tapahtunut paljon. Jokaiselle yhdistykselle Kytkin on silti ollut tärkeä sysäys yhdellä tai useammalla osa-alueella. On trimmattu palveluvalikkoa, johtamisen käytäntöjä ja toimijuutta sekä systematisoitu markkinointia.

Yhteisen tehdyn työn tuloksena henkilöstö tuntee yhdistyksen koko palvelukokonaisuuden paremmin ja

pystyy markkinoimaan sitä. Palvelukuvaukset ovat sekä kirjallisia että elävät ihmisten mielissä. Sekä palveluprosesseja että ihmisiä johdetaan tietoisemmin ja kytkemällä toisiinsa eri työmuotoja, yksiköitä ja osamisia. Markkinoinnin yhteys viestintään, yhdistyksen näkyvyyteen ja arjen työhön on selkeämpi. Markkinointia varten on myös opittu uusia työkaluja. On havaittu, että markkinointi on yhtä aikaa sekä strategista että arkista, käytännöllistä työtä.

Marita Loukiainen kuvaa Kytkimen omassa yhdistyksessä aikaansaamaa muutosta. ”Esimerkiksi osallistuessani erilaisille foorumeille huomaa ajattelevani, miten osaamisemme on kehittynyt ja miten se näkyy vaikka omassa esittelyssä ja puheessani. Eli miten tärkeää on kehittää yhdessä yhdistystä eri osa-alueilla. Siihen kuuluu esimerkiksi markkinointi, palveluiden hinnoittelu ja johtaminen. Jotenkin on samalla valtavan ylpeä olo eletystä prosessista.”

Pitää kuitenkin olla myös realisti. Puolentoista vuoden mittainen kehittämisprosessi on toisaalta lyhyt aika muutoksen tekemiseen ja uudistusten juurtumiseen. Ulkopuolelta tulevat muutokset esimerkiksi taloudessa siirtävät helposti huomion akuutteihin haasteisiin. Ratkaisevaa onkin, miten yhdistykset määrittävät tavoitteet jatkokehittämiseksi ja millainen prosessi niiden saavuttamiseksi rakennetaan. Tulosten ja onnistumisten rinnalla näkyy jo kehittämisen seuraavia askeleita.

Kytkin-prosessin aikana valmistui myös Ensi- ja


Yhteisen tehdyn työn tuloksena henkilöstö tuntee yhdistyksen koko palvelukokonaisuuden paremmin ja pystyy markkinoimaan sitä.



Strategian tavoitteet ovat osallisuuden, vertaisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen, yhdenvertaisuuden edistäminen yhteiskunnassa, lastensuojelujärjestönä uudistuminen, uusien kumppanuuksien ja verkostojen rakentaminen sekä toiminnan merkityksen ja vaikutusten osoittaminen.

turvakotien liiton strategia Rohkeasti ajassa vuosille 2016–2019. Strategian tavoitteet ovat osallisuuden, vertaisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen, yhdenvertaisuuden edistäminen yhteiskunnassa, lastensuojelujärjestönä uudistuminen, uusien kumppanuuksien ja verkostojen rakentaminen sekä toiminnan merkityksen ja vaikutusten osoittaminen.

Kytkimessä tehty kehittämistyö antaa hyvän pohjan erityisesti pilottiyhdistyksille ja mutta koko liitollekin jatkaa strategian tavoitteita kohti. Kaikki strategian tavoitteet ovat jossain määrin jo näkyneet vähintäänkin Kytkimen keskusteluissa.

2. PALVELUT JA KANSALAISTOIMINTA TOISTENSA TÄYDENTÄJINÄ JA JÄRJESTÖN VAHVUUTENA

Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistykset ovat alusta lähtien tuottaneet palveluita, joiden toteuttamisessa vapaaehtoisen ja ammattilaisen roolien painotus on vaihdellut. Osa palveluista on käynnistynyt aluksi vapaaehtoisten voimin ja vähitellen ammatillistunut.

Viime vuosikymmeninä keskiöön on noussut ammatillinen erikoisosaaminen ja sen kehittäminen. Kun yhdistys on lisäksi palveluiden tuottajana joutunut markkinatilanteeseen, kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan rooli ja yhdistyksen identiteetti kansalaisjärjestönä on aiheuttanut päänvaivaa. Onko mahdollista yhdistää erilaisia, eri logiikalla toimivia alueita? Miten niitä voi johtaa samassa kokonaisuudessa?

Uudet innovaatiot syntyvät usein rajapinnoilla. Vaa- tiva, ammatillinen palvelutoiminta sekä vertaisuuteen, vapaaehtoisuuteen tai omaan kokemukseen perustu- va tuki eivät ole vastakkaisia vaan toisiaan täydentäviä näkökulmia ihmisten eri avun tarpeisiin.

”Kun aloitimme, olimme ihan kysymysmerkinä, et- tä miten myytävät palvelut ja kansalaisjärjestötoiminta liittyvät yhteen. Nyt osaamme kuvata, mitä osaamme ja mistä laatu koostuu. Tiedämme myös, mistä tulee järjestötyön erityisarvo. Ajatus ja kieli ovat yhtenäisem- piä, sanoitus on löytynyt ja täsmentynyt”, Nina Haa- pa-aho kertoo.

JÄRJESTÖLÄHTÖISYYS VOI OLLA PALVELUTOIMINNAN VOIMAVARA

1. VAPAAEHTOIS- JA VERTAISTUKI SEKÄ ASIAKKAIDEN MAHDOLLISUUS ITSE OSALLISTUA

Vertaisten ja vapaaehtoisten perheille tarjoama tuki on konkreettista apua. Joskus siitä puhutaan lisäarvona mutta kansalaistoiminnan merkitystä voidaan arvioi- da myös ammattityöstä erillään. Vapaaehtoistoiminta ja samoja ongelmia kokeneiden tuki ja tarinat tarjo- avat avuntarvitsijalle jotain sellaista, mitä ei voi kor- vata ammattityöllä. Esimerkiksi palveluyksikkö, jossa apua saaneet voivat itse toimia ja vaikuttaa, tuo asiak-

☯
*Kokemus-
 tieto lisää
 huomattavasti
 vaikuttamis-
 työn
 uskottavuutta.*

kaalle lisäarvoa. Se antaa enemmän, kuin pelkästään ammatillista apua tuottava yksikkö. Toisaalta palvelutoiminta takaa jatkuvan kontaktin perheiden arkeen. Siitä syntyvää tietoa kansalaisjärjestö voi käyttää paitsi uusien palveluiden kehittämiseen, myös yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Kokemustieto lisää huomattavasti vaikuttamistyön uskottavuutta.

Kytкин havahdutti osaltaan esimerkiksi hämeenlinnalaiset miettimään, miten vahvistaa yhdistystä kansalaisjärjestönä. ”Meillä on doula-synnytystukihenkilöitä ja lisäksi lastenhoitajia vankilan perheosastolla. Lähdimme kuitenkin pohtimaan, kuinka vähän hyödynämme sitä, että olemme järjestö. Meillä ei vielä ole kovin laajoja vapaaehtoistoimintoja, eli mitä oikeasti tarvitsemme lisää ollaksemme kansalaisjärjestö”, Sini Stolt kuvaa. ”Työntekijöiden ajattelun muutos on kuitenkin käynnistynyt, ihmiset kokevat ja ymmärtävät paremmin olevansa järjestössä töissä”, kollega, vastaava ohjaaja Paula Arbelin jatkaa. ”Tietoisuus, että olemme järjestö, joka tuottaa palveluita vankilan sisälle ja oma identiteetti ovat vahvistuneet projektin aikana”, Timo Jattu vahvistaa. ”Keitä me olemme, mitä me teemme ja mikä on meidän juttumme.”

2. YLEISHYÖDYLLISYYSEN KEHITTÄMISEN VOIMAVARANA
 Yhdistykset ovat yleishyödyllisiä toimijoita, jotka eivät tavoittele taloudellista voittoa. Yksinkertaisimmillaan kannattavuuteen riittää, että rahaa tulee organisaatioon

sen verran, että henkilöstön palkat ja muut kulut saadaan katettua. Tämä on asia, jota yhdistykset eivät usein palvelutuotannossaan korosta mutta josta kannattaisi enemmän viestiä. Yleishyödyllisyys on selkeä erottautumisen tekijä yritysmuotoiseen palvelutuotantoon verrattuna. Se on myös tärkeä osa työnantajakuva ja imagoa.

Kun taloudellinen voitto ei ole tavoitteena, mahdollista ylijäämää voidaan investoida esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja koulutukseen. Näin palvelun laatu voi edelleen parantua. Lopulta mahdollinen voitto palautuu palvelun käyttäjän hyväksi. Jessica Sundström siteeraakin ulkomailla asuvaa ystäväänsä. ”*You can do good and do well* – voit menestyä samalla, kun teet hyvää ja vaikutat maailmaan. Eli on mahdollista ja arvonakin tärkeää, että raha siirtyy näille arvoille, mitä me edistämme.”

MISTÄ SYNTYY JÄRJESTÖN MENESTYS?

Hankkeen loppuvaiheessa kaikkien yhdistysten kanssa käytiin keskustelu, jossa arvioitiin prosessin tärkeimpiä tuloksia ja vaikutuksia yhdistykseen. Yksi keskusteluteema oli, mitä menestys ja tuloksellisuus tarkoittavat yleishyödyllisessä järjestössä. Seuraavassa on kiteytetty eri yhdistyksissä esiin tulleita tärkeimpiä asioita.

*”Nyt osaamme kuvata,
 mitä osaamme ja mistä
 laatu koostuu.”*



“Ajattelen menestyksen asiakkaiden kannalta. Että heidän kanssaan saavutetaan tavoitteet ja sitten palveluita ostetaan, kun nähdään, että ne ovat tuloksellisia ja asiakkaat saavat arvon. Saadaan palveluista sen verran rahaa, että pystytään pitämään työntekijät. En mä sitä mitään muulta kantilta osaa ajatella.”

PALVELUN LAATU JA LUOTETTAVUUS

Monet työntekijät korostivat menestyksen olevan sitä, että asiakkaat tulevat autetuiksi ja että yhdistyksen tuottamia palveluita ostetaan. Kehittämisen rinnalla on tärkeää, että arjen perustyö toimii ja on laadukasta. Menestyksen yksi kriteeri onkin luotettavuus ostajan silmissä. Luotettavuus syntyy palvelujen sujumisesta, selkeydestä aina tilausvaiheesta lähtien, ennakkoivasta toimintaotteesta. Asiakastilanteet yhdistyksissä voivat olla todella haastavia ja luotettavuuteen kuuluu kyky selviytyä niistä. Kun palvelut käyvät kaupaksi, ne kannattavat paremmin. Näin ylijäänyt raha voidaan taas kanavoida laadun parantamiseen, kuten edellä kuvattiin.

TALOUDELLINEN VAKAUS

Laadukas palvelu lisää luotettavuutta, mutta myös hinnoittelun ja kannattavuuden realiteetit on huomioitava. Ylilatuun ei ole varaa, vaikka asiakkaan par-

haaseen pyritäänkin. Menestystä on toimia taloudellisesti pitkäjänteisesti ja kestäväällä tavalla.

JOUSTAVUUS

Joustavuus on menestystä ja myös menestystekijä, mikäli yhdistys osaa sen hyödyntää. Joustavuus voi toteutua esimerkiksi toimenkuissa. Yhdistys voi itse päättää, että työntekijä voi siirtyä häntä kiinnostavaan tehtävään ilman, että virkarakenne tai suuri organisaatio sitoo käsiä. Motivoinut työntekijä viihtyy ja työn laatukin on todennäköisesti hyvä. Joustava organisaatio kykenee myös reagoimaan palvelun ostajan tarpeisiin nopeasti. Tätä viestiä on myös aktiivisesti kerrottu ulospäin. Tulee lisäksi muistaa, että joustavuus ei ole itsestään selvää vaan sitä täytyy arvioida esimerkiksi päätöksenteon rakenteiden näkökulmasta.

AJAN HERMOLLA OLEMINEN

Menestykseen kuuluu kyky tuntea ylpeyttä omasta työstä ja samaan aikaan tehdä sitä enstistäkin paremmin. Aivan elinehto on pysyä ajassa kiinni ja välttää paikalleen jämähtämistä. Ensi- ja turvakotien liitossa ja jäsenyhdistyksissä on pitkä ja vahva kehittämistyön perinne. Ajan hermolla oleminen merkitseekin sitä, että löydetään yhä uudelleen kehittämisen kohteita. Yhdistysten työtä tulee pystyä myös uudistamaan kehitävällä otteella.

A diverse group of people, including a woman in an orange shirt, a man in a blue shirt, and a woman in a yellow shirt, are giving thumbs up. The image is slightly blurred, focusing on the hands in the foreground.

6 JÄRJESTÖN UUDISTUMISEN RESEPTI

– kun haluat onnistua, satsaa näihin



*Työ ja työyhteisö
uudistuvat parhaiten,
kun mahdollisimman
moni työntekijä saa
mahdollisuuden
osallistumiseen.
Kaikilla on annettavaa
roolista riippumatta.*

Loppuun on tiivistetty Kytkin-kehittämisprosessissa tärkeiksi koettuja asioita. Osa toteutui hyvin, joissakin asioissa oppimista taas tapahtui kantapään kautta. Hankkeen kokemusten mukaan on tärkeää satsata ihmisiin, kehittämisen muihin voimavaroihin ja innostukseen. Työn jäsentäminen taas on tärkeää tulosten saavuttamisen kannalta.

OTA IHMISET MUKAAN

Sosiaalialan palveluiden ja erityisesti aatteellisen palveluntuottajan päämäärä on ihmisen hyvinvointi. Yleishyödyllisen yhdistyksen kehittämisen lähtökohta on ihminen silloinkin, kun tavoitellaan organisaation parantamista ja taloudellisesti kestävää tilaa. **Palvelun käyttäjän ajatukset, toiveet ja ehdotukset ovat korvaamattomia** tuloksellisen palvelun luomisessa. Onko millään yhdistyksellä varaa jättää hyödyntämättä asiakkaan kokemukseen perustuvaa osaamista ja asian tuntemusta? Palvelun käyttäjälle kehittämistyöhön osallistuminen on taas voimauttava kokemus. Vaikeita tilanteita kokeneet haluavat usein auttaa muita saman avun tarpeessa olevia. Ikävä kokemus muuttuukin silloin myönteiseksi.

Työ ja työyhteisö uudistuvat parhaiten, kun mahdollisimman moni työntekijä saa mahdollisuuden osallistumiseen. **Kaikilla on annettavaa roolista riippumatta.** Työhyvinvointi syntyy osallisuudesta, toimijuudesta ja kokemuksesta, että **saa vaikuttaa omaan työhönsä.** Se vaikuttaa myös työn laatuun.

Pitää muistaa myös se, että osa ihmisistä lähtee liikkeelle hitaammin. Kypsymiselle on hyvä antaa aikaa ja samalla varmistua, ettei se liikaa häiritse innostuneiden työtä. Kyseenalaistaminen ja vastarinta ovat usein hyödyksi. Ne saavat perustelemaan kehittämistyön tavoitteita ja keinoja yhä uudelleen, jolloin fokus voi tarkentua. Epäilevät taas saavat sulatella muutoksia ja muodostaa kantansa niihin. Parhaimmillaan uudistamisesta ja kehittämisestä tulee yhteinen intohimo ja ylpeyden kohde.

Kutsu tärkeimmät kumppanit mukaan. Ovatko ne lastensuojelun ja perheneuvolan työntekijöitä, sosiaalitoimen esimiehiä vai molempia? Entä olisiko alueen muilla järjestöillä tai jopa yksityisillä palveluntuottajilla jotakin annettavaa? Voiko heidän kanssaan käydä avointa vuoropuhelua toinen toisensa sparraamisen hengessä?

MÄÄRITTELE PÄÄMÄÄRÄT HUOLELLISESTI

Määrittele työlle **mahdollisimman konkreettiset tavoitteet**. Hyväksy, että alussa prosessi tuntuu hankalalta ja epäselvältä. Kysy, kun et ymmärrä, ääneen puhuminen selkiyttää asiaa. Uskalla unelmoida isosti mutta älä syleile maailmaa. Kaikki kysymykset eivät ratkea yhdessä hankkeessa tai prosessissa. Hyvä tavoite on silti riittävän kunnianhimoinen.

Tavoitteiden kirkastamisessa ulkopuolisesta voi olla apua. Tavoitteita kannattaa arvioida ja tarkastella myös prosessin edetessä. Kuljemmeko oikeaan suuntaan, palveleeko tekemisemme tavoitteita? Ovatko tavoitteet edelleen realistiset, riittääkö aika kaiken tekemiseen? Nouseeko jokin kysymys niin tärkeäksi, että suuntaamme voimia myös sen edistämiseen?

Pilko kehittämistyö osatavoitteisiin, joista vastaavat joko perustiimit, vapaasti kootut kehittämisryhmät, työparit tai yksittäiset työntekijät. Työyhteisön koko ja perustehtävä määrittelevät, miten kaikkien osallistuminen on käytännössä mahdollista. Asiakaspalvelutyössä, erityisesti ympärivuorokautisessa kuntoutuksessa, arjen perustyön täytyy toimia koko ajan. Kehittämisryhmät voi koota edustuksellisesti. Silloin kustakin tiimistä tulee joku mukaan. Voi myös toivottaa kehittämisestä kiinnostuneet vapaasti mukaan. Ovi kannattaa lisäksi pitää auki myöhemmin mukaan hyppääville.

VARMISTA KEHITTÄMISEN VOIMAVARAT

Kehittämistyö vaatii aikaa. Sosiaalialan työssä ihmisten aika on tärkein ja kallein resurssi. Kun koko työyhteisö halutaan kehittämistyöhön mukaan, siihen tulee ohjata resursseja. Aikaa voi ostaa rahalla, kuten Kytкин-hankkeessa tehtiin. Hankerahoitusta käytettiin si- jaisten palkkaamiseen perustyöhön, jotta työntekijät pystyivät osallistumaan kehittämisspäiviin. Kytकिनen pilottien yhteinen kokemus oli, että ilman erillistä rahoitusta näin laaja kehittäminen ei olisi ollut mahdollista.

Kehittämistyö on uuden oppimista ja nykyisen toimintatavan haastamista. Siksi uuden luomiseen tarvitaan uutta tietoa ja osaamista. Kytкин-hankkeessa koulutus ja erilliset valmennuspäivät tukivat yhdistyksessä tehtävää kehittämistä ja innostivat eteenpäin.

Varmista, että käytössänne on **riittävä osaaminen kehittämisprosessin ohjaamiseen**. Osaaminen voi tulla talon sisältä tai ulkopuolelta. Ulkopuolinen konsultti kysyy kysymyksiä, jotka sisältä käsin ovat itsestään selviä. Konsultti voi tulla myös keskusjärjestöstä tai toisesta järjestöstä. Oppilaitokset ja konsulttiyritykset ovat hyviä kumppaneita. Hyvä konsultti on riittävän etäällä perusorganisaatiosta mutta kuitenkin ymmärtää toimialaa, toimintaympäristöä ja kieltä jota puhutaan – tai haluaa oppia niitä.

*Kehittämistyö on
uuden oppimista ja
nykyisen toimintatavan
haastamista.*

*Innopajan tiivistä tunnelmaa
Oulussa.*

KUVA PETRI LEHTIPUU



Jos mahdollisuutta ulkopuoliseen tukeen ei ole, kehittämisen foorumeita voi organisoida itsekin. Esimerkiksi Innopajojen tyyppisen työskentelyn voi toteuttaa myös järjestön omin voimin.

Vaikka erillistä rahoitusta olisikin, **kehittäminen kannattaa liittää työn nykyrakenteisiin**. Miten hyödynnetään tiimejä, kokouskäytäntöjä, kehittämispäiviä, työnohjausta? Valmiiden rakenteiden hyödyntäminen säästää aikaa ja syventää tekemistä. Tulosten juurtu-

minen tapahtuu samalla eikä sille tarvita erillistä prosessia.

RUOKI INNOSTUSTA!

Kehittäminen on myös asennetta. Uuden oppiminen ja **koulutus innostaa ja vertaisten tuki antaa voimaa** ponnistella kohti tavoitteita. Kytkin-prosessissa yhteiset valmennukset sekä aloitus ja väliseminaarit koettiin innostavina ja voimaannuttavina. Jo omalta työpaikalta pois lähteminen auttaa usein keskittymään kehittämistyöhön. Seminaareihin oli myös tietoisesti rakennettu tiiviitä mutta innostavia puheenvuoroja. Väliseminaarissa oli mukana tapausesimerkkejä kahdesta muusta järjestöstä.

Kehittämistyö altistaa epävarmuudelle ja usein myös epämukavuudelle. Vaikka päämäärä on kirkas ja tavoitteet selkeät, matka voi tuntua epävarmalta ja pitkältä. Usko voi loppua, tavoitteet tuntua liian suurilta, aika ei riitä, arki tuo yllättäviä esteitä ja motivaatiota koetellaan. Miten ruokkia ja ylläpitää innostusta? Innostusta ja uskoa onnistumiseen tukee sen läpikäyminen, **mikä jo toimii hyvin**. Ehjää ei kannata korjata vaan vahvistaa. **Tulokset ja saavutukset kannattaa tehdä näkyväksi**. Uusi rakentuu usein arkisista oivalluksista ja parannuksista, niitä ei kannata väheksyä vaan juhlia!



*Uusi rakentuu
usein arkisista
oivalluksista ja
parannuksista,
niitä ei kannata
väheksyä vaan
juhlia!*

Ajattelun ja kehittämisen tueksi

- » AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN JA TYÖSSÄ OPPIMISEN VAHVISTAMINEN
– LUOVIA VOIMAVAROJA TYÖHÖN!

Toim. Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen, Mari Manninen & Anneli Eteläpelto

bit.ly/22uoqlj

- » KUTSUMUSJOHTAJA

Tapio Aaltonen, Paula Kirjavainen ja Eeva Pitkänen. Talentum 2014.

- » PALVELUJEN TUOTTEISTAMISEN KÄSIKIRJA.

OSALLISTAVIA MENETELMIÄ PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN

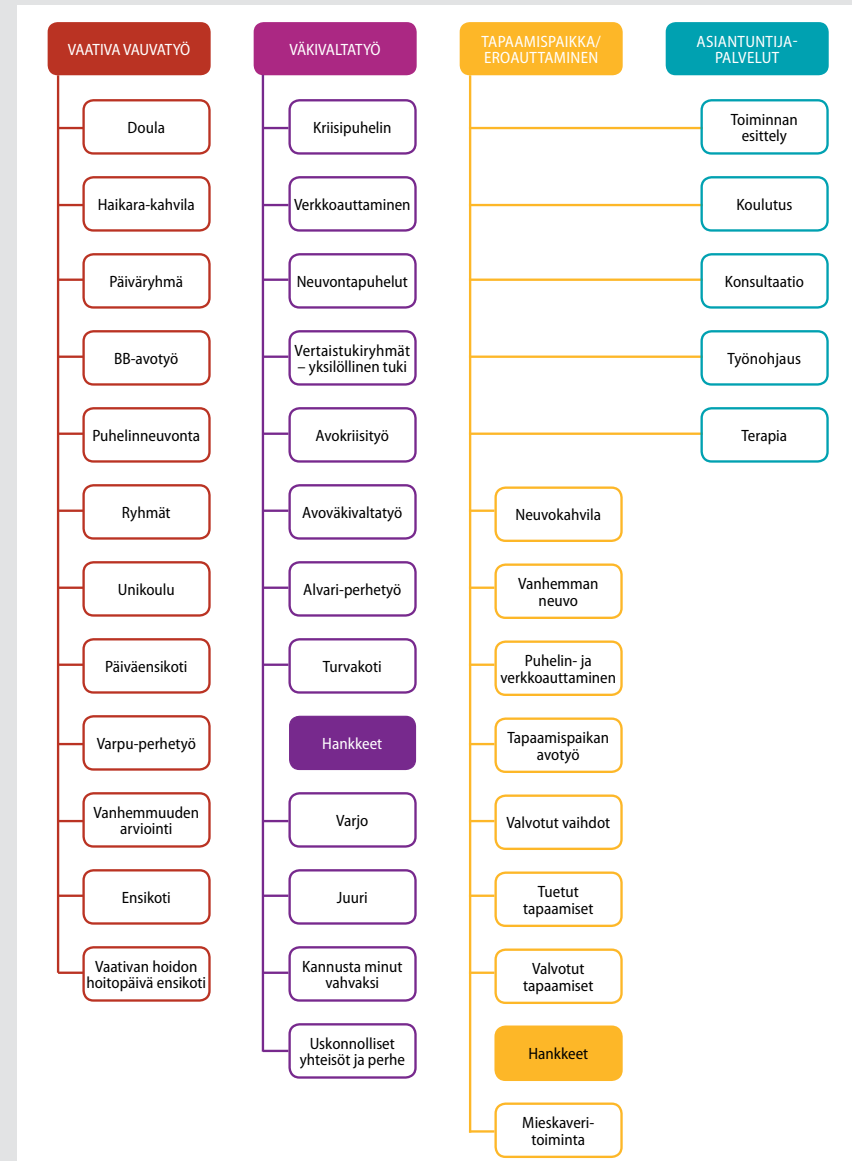
Tiina Tuominen, Katriina Järvi, Mikko H. Lehtonen, Jesse Valtanen, Miia Martinsuo

bit.ly/1YHL2Q5

- » TIETOA JA TUKEA UUDISTAMISEEN

www.inno-vointi.fi

LIITE: OULUN ENSI- JA TURVAKOTI RY:N PALVELUKETJUT





ENSI- JA
TURVAKOTIEN
LIITTO

Ensi- ja turvakotien liitto
Asemamiehenkatu 4 A, 00520 Helsinki

www.ensijaturvakotienliitto.fi

Tekes