

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Seija Ollaranta

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN OMAISHOITAJAYHDISTYKSESSÄ
OSALLISTAVAN STRATEGISEN JOHTAMISEN AVULLA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2017
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
Puh. 050 405 4816

Tekijä
Seija Ollaranta

Nimeke
Toiminnan kehittäminen omaishoitajayhdistyksessä osallistavan strategisen johtamisen avulla
Toimeksiantaja
Joensuunseudun Omaishoitajat ja Läheiset ry

Tiivistelmä
Suomessa meneillään oleva sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenneuudistus lisää kolmannen sektorin roolia omaishoitajien toimijuuden tukemisessa. Vapaaehtoisten voimin toimivien yhdistysten johtamisessa on olennaista ymmärtää, miten saadaan hyvin erilaiset ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli yhdistyksen toiminnan kehittäminen osallistavan strategisen johtamisen avulla. Kehittämistyöryhmään kuuluivat yhdistyksen hallitus ja työntekijät. Opinnäytetyössä tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin työpajoissa, joissa osallistavina menetelminä sovellettiin ennakointia, skenaariotyöskentelyä, visiointia ja vertailukehittämistä. Keskeiset kumppanit vastasivat kyselyyn ja osallistuivat yhteen työpajaan keskustelemaan yhteistyön tarpeista.

Kehittämistyön tuloksena yhdistykselle syntyi visio vuoteen 2025 ja lyhyen aikavälin strategiset tavoitteet. Saatujen tulosten mukaan strategiatyö koettiin hyödylliseksi ja toteuttamiskelpoiseksi.

Kieli
suomi

Sivuja 75
Liitteet 11
Liitesivumäärä 18

Asiasanat
omaishoito, vapaaehtoistoiminta, yhdistys, strateginen johtaminen



THESIS
May 2017
Degree Programme in Development
and Management of Social Services
and Health Care (Master's Degree)
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
Tel.+358 50 405 4816

Author
Seija Ollaranta

Title
Development of Activities in an Association of Carers Through Strategic Management

Commissioned by
Joensuu Regional Association of Carers

Abstract

The ongoing restructuring of social and health services in Finland increases the role of the third sector in supporting the role of caregivers. In the management of voluntary associations, it is essential to understand how to make very diverse people work for a common goal.

The purpose of this thesis was to develop the activities of the commissioning association through strategic management. The development team included the board of directors and the employees of the association. In this thesis, research development activities were carried out in workshops where the participatory methods of foresight, scenario work, envisioning and comparative development were applied. The key partners responded to the questionnaire and participated in a workshop to discuss the needs for cooperation.

As a result of the development work, the association came up with a vision until 2025 and short-term strategic goals. According to the results obtained, strategy work was found to be useful and feasible.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 11
Pages of Appendices 18

Keywords

Family care, volunteering, association, strategic management

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Omaishoitajien tunnistaminen ja tukeminen.....	7
2.1	Omaishoitajien virallinen tuki.....	7
2.2	Järjestölähtöinen omaishoitajien tukeminen.....	9
2.3	Yhdistys osallisuuden ja toimijuuden mahdollistajana	11
2.4	Vapaaehtoisten motiivit ja sitoutuminen	13
3	Yhdistystoiminnan johtaminen ja kehittäminen	16
3.1	Yhdistyksen johtaminen	16
3.2	Strategia ja strateginen johtaminen toiminnan kehittämisessä.....	18
3.3	Strategian laatiminen	22
3.4	Yhdistyksen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia	26
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä.....	29
5	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....	29
5.1	Kehittämistyön menetelmät	30
5.2	Kehittämistyöhön osallistujat	31
5.3	Kehittäjien roolit.....	32
5.4	Tutkimuksellinen kehittäminen prosessina	33
5.5	Kehittämistoiminnan ideointi ja suunnittelu	35
5.6	Kehittämistoiminnan organisointi.....	36
5.7	Kehittämistarpeiden kartoitus	37
6	Osallistavan strategiatyöskentelyn toteuttaminen	39
6.1	Ensimmäinen strategiatyöpaja	39
6.2	Toinen strategiatyöpaja	41
6.3	Kolmas strategiatyöpaja	43
6.4	Neljäs strategiatyöpaja	46
6.5	Viides strategiatyöpaja	48
7	Tulokset	49
7.1	Visio vuoteen 2025.....	50
7.2	Lyhyen aikavälin tavoitteet	53
7.3	Osallistujien kokemuksia osallistavasta strategiatyöskentelystä	56
8	Pohdinta.....	59
8.1	Kehittämisprosessin toteuttaminen	59
8.2	Luotettavuus ja eettisyys	67
8.3	Oppiminen ja ammatillinen kehitys.....	69
8.4	Kehittämistehtävän jatkaminen ja tuloksista tiedottaminen	71

Liitteet

Liite 1	Toimeksiantosopimus
Liite 2	Kymppikysely
Liite 3	SWOT -taulukko yhdistyksen toiminnasta
Liite 4	Arvot
Liite 5	Visiot (skenaariot kuvina)
Liite 6	Kutsu kumppaneille
Liite 7	Korttiterveiset
Liite 8	Visio ja missio
Liite 9	Strategiset painopisteet
Liite 10	Loppuarviointikysely
Liite 11	Esimerkki loppuarviointikyselyn analyysistä

1 Johdanto

Omaishoito ja omaishoitajien tukeminen koskettaa tulevaisuudessa yhä useampia suomalaisia omaishoidon monimuotoistumisen, väestön ikääntymisen ja kotihoidon määrän lisääntymisen vuoksi. Suomessa omais- ja kotihoidon palvelujen järjestäminen on julkisen sektorin tehtävä. Omaishoitajien tukijärjestöjen tehtävänä omaishoidossa on tuottaa arjen tietoa, nostaa esiin kokemusasiantuntijuutta sekä ylläpitää yhteiskunnallista keskustelua, vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ja myös täydentää kuntien palveluita vertais- ja virkistystoiminnan avulla.

Nyt järjestöiltä odotetaan myös entistä suurempaa vapaaehtoistoiminnan panosta omaishoitajien tukemisessa muiden sektorien rinnalla. Toisaalta yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet ihmisten tapaan sitoutua ja antaa aikaansa vapaaehtoistyöhön. Eniten kiinnostusta ja pitkäjänteisyyttä löytyy heiltä, joita asia koskee. Lukuisat omaishoitajat mahdollistavat omaishoitajayhdistyksille toiminnan edellytyksiä toimimalla hallituksessa tai vertaisohjaajina vaativan omaishoitotilanteen ohessa.

Jäsenlähtöinen toiminta edellyttää, että yhdistyksissä huomioidaan tasapuolisesti eri omaishoitoryhmien äänen kuuluminen jo toiminnansuunnittelussa. Tämän lisäksi yhdistyksissä tulee kiinnittää erityisen suurta huomiota vapaaehtoisten johtamiseen, jotta osattaisiin tarjota yksittäisiä tehtäviä juuri oikeille henkilöille. Vapaaehtoisten motivaatio ja innostuminen toimintaan edellyttävät osallisuuden kokemusta.

Paikallisten omaishoitajayhdistysten haasteena on saada toimintaan mukaan uusia vapaaehtoisia ja kehittää jatkuvasti toimintaa toimintaympäristön muutokset huomioiden. Yhdistystoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, jolloin johtamisen haasteena on johtaa ihmisryhmiä, jotka ovat arvomaailmaltaan ja ammattitaustoiltaan sekä asenteiltaan hyvin erilaisia. Yhdistyksen toiminnan muuttami-

nen tarvearvioiteineen lähtee johdosta, joka sitoutuu viemään muutokseen loppuun.

2 Omaishoitajien tunnistaminen ja tukeminen

Omaishoitajat tarvitsevat jaksakseen monimuotoista tukea. Mahdollisimman varhainen omaishoitotilanteen tunnistaminen on edellytys hoitajan omalle jaksamiselle ja tuen piiriin pääsemiselle. Virallisen tuen ohessa omaishoitajien tukiyhdistykset toimivat julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnoilla palveluja täydentämässä. Yhdistyksen tehtävä on tunnistaa omaishoitotilanteita ja tarjota omaishoitajille tietoa, tukea ja toiminnan mahdollisuuksia.

2.1 Omaishoitajien virallinen tuki

Selvitysten mukaan noin miljoona suomalaista auttaa säännöllisesti läheistään. Suomessa arvioidaan olevan noin 350 000 omaishoitotilannetta, joista 60 000 on sitovia ja vaativia. Varhainen tunnistaminen on avainasemassa omaishoitajan jaksamiselle ja virallisen tuen piiriin pääsemiselle. Omaishoittoon liittyy aina elämänmuutos, jonka perheenjäsenen sairastuminen tai vammautuminen aiheuttaa. Tämä vaikuttaa koko perheen jaksamiseen.(Omaishoitajat ja läheiset liitto 2016.)

Yleisin on omaishoitotilanne, jossa puoliso hoitaa toista. Hoidettavana ovat myös omat tai puolison vanhemmat, erityishoivaa vaativa lapsi tai muu huolenpitoa tarvitseva läheinen, sukulainen tai ystävä. Hoivaamisen halu syntyy velvollisuudesta, tunnesiteistä ja rakkaudesta hoivattavaa kohtaan. Kyse on myös psykologisesta prosessista, jossa tärkeä perhesuhde muuttuu dramaattisesti: lapsesta tulee omien vanhempiensa hyvinvoinnista huolehtiva tai parisuhde muuttuu hoivasuhteeksi. (Kauppinen & Silfver-Kuhlampi 2015.)

Virallista omaishoidon tukea sai vuoden 2015 aikana noin 45 300 henkilöä (Suomen kuntaliitto 2017). Virallisella omaishoidolla tarkoitetaan vanhuksen, vammaisen tai sairaan henkilön hoidon ja huolenpidon järjestämistä kotiloissa omaisen tai muun hoidettavalle läheisen henkilön avulla. Omaishoitajalla tarkoitetaan omaista tai muuta hoidettavalle läheistä henkilöä, joka on tehnyt kunnan kanssa omaishoitosopimuksen. Omaishoitajien tukipalveluiden järjestämisvastuu on kunnilla. (Laki omaishoidon tuesta 2.12.2005/937.) Varsinaista omaishoidon tukea on kehitetty vaiheittain viimeisen runsaan 20 vuoden ajan, kun asetus omaishoidon tuesta (318/1993) tuli voimaan 1.7.1993. Nykyinen laki omaishoidon tuesta (937/2005) tuli voimaan vuoden 2006 alussa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 14.) Viimeisin lakimuutos ”*Laki omaishoidon tuesta annetun lain muuttamisesta*” (511/2016) tuli voimaan 1.7.2016. Tällöin omaishoidon lakiin lisättiin muun muassa uutena kohta 3 a § Omaishoitajan hoitotehtävää tukevat palvelut: ”*Kunnan on tarvittaessa järjestettävä omaishoitajalle valmennusta ja koulutusta hoitotehtävää varten.*” (Laki omaishoidon tuesta annetun lain muuttamisesta 511/2016.)

Virallisten omaishoitajien lisäksi monet huolehtivat ja auttavat läheisiään ilman omaishoitajan statusta ja siihen liittyvää subjektiivista samastumista. Työssäkäyntiä ja läheis- ja omaishoivaa käsittelevän tutkimuksen (Kauppinen & Silfver-Kuhlampi 2015) mukaan vuonna 2012 suomessa arvioitiin olevan noin 700 000 työssäkäyvää henkilöä, jotka ottivat hoitovastuuta läheisestään. Kirjallisuudessa tästä yleensä perhepiirissä tapahtuvasta hoiva- ja huolenpitotyöstä, joka kohdistuu johonkin perhe- tai lähipiiriin apua ja huolenpitoa tarvitsevaan henkilöön, käytetään termiä epävirallinen läheis- tai omaishoiva erotuksena ammatillisissa puitteissa tapahtuvasta hoitotyöstä. (Kauppinen & Silfver-Kuhlampi 2015, 12.) Edellä kuvatun määritelmän mukaan noin 10 prosenttia työikäisistä kehittyneissä teollisuusmaissa ovat omaisiaan ja läheisiään hoivaavia (OECD 2011, Kauppinen & Silfver-Kuhlammen 2015, 11 mukaan).

Työikäisistä noin kolmannes hoivaa ja auttaa läheisiään ja omaisiaan työssäkäyntinsä ohessa, esimerkiksi kaupassa käymisessä ja muiden arjen asioiden hoitamisessa. Huolenpitoa antavat ovat tyypillisesti perhe- tai lähipiiriin naisia,

jotka jatkavat keski-ikäisinä lastensa itsenäistyttyä omien tai puolisonsa vanhempien hoivaamista. Hoivan kohteina voivat olla myös oma puoliso, erityishoitoa tarvitseva lapsi tai muu omainen tai läheinen. (Kauppinen & Silfver-Kuhalampi 2015, 12.)

Suomessa vielä osin tuntematon hoivamuoto, etäomaishoito, vaatii jatkuvaa sitoutumista ja on usein sekä taloudellisesti että henkisesti varsin raskasta. Omainen voi asua toisella paikkakunnalla ja matkustaa esimerkiksi viikonloppuisin auttamaan läheisestään ja siten varmistaa hänen pärjäämisensä seuraavan viikon aikana. Näitä jatkuvasti läheiseensä yhteydessä olevia on Suomessa noin 65 000. Etäomaishoitajat ovat merkittävä hoivaa antava ryhmä. (Vuorijärvi 2010.)

2.2 Järjestölähtöinen omaishoitajien tukeminen

Omaishoitajat tarvitsevat monimuotoista tukea jaksakseen erilaisissa omaishoidon taitekohdissa niin hoidon alussa, hoidon aikana kuin hoidon päätyttyäkin. Lisäksi omaishoitajat tarvitsevat tietoa omaishoidosta, tuesta ja palveluista. Tähän asti kuntien palveluiden on koettu palvelevan enemmän rakenteita, kuin asiakasta. (Kaivolainen & Purhonen 2011, 36–38.)

Yhdistysten tehtäväalue on toimia julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnoilla palveluja täydentämässä. Järjestöjen perustehtäviä ovat 1) jäsenistön edunvalvonta, 2) vapaaehtoistyön edistäminen ja ylläpito, 3) vertaistuen tuottaminen, 4) asiantuntijuuden ja tiedon levittäminen ja 5) palveluiden tuottaminen. (Möttönen 2011, 73–82.) Vertaistuki vakiintui toimintamuotona sosiaali- ja terveysalan työssä Suomessa 1990-luvun puolivälissä. Vertaistukeen perustuvan auttamisen ydin on ihmisten välinen arkinen kohtaaminen ilman asiakasroolia tai titteleitä. Vertaisryhmä tarkoittaa myös sellaisia vertaistoiminnan muotoja, joissa tuki ja auttaminen eivät ole yhteisöllisyyden keskiössä. Vertaistukiryhmällä ymmärretään toisten auttamiseen ja tukemiseen tähtääviä vastavuoroisia suhteita,

joissa kriittisiä ja kriisiytyneitä elämäntilanteita käsitellään yhdessä. Samalla voidaan luoda yhteisyyttä ja ystävyyssuhteita. (Hyväri 2005, 215.)

Järjestäytynyt yhdistystoiminta perustuu yhdistyslakiin (yhdistyslaki 503/1989), vapaaehtoisuuteen ja itsemääräämisoikeuteen. Suomessa toiminnan rahoittamiseen pienilläkin yhdistyksillä on mahdollisuus hakea projektirahoitusta määrällisille hankkeille kunnilta, säätiöiltä, ministeriöiltä ja eri rahastoilta. (Harju & Niemelä 2011). Entisen Raha-automaattiyhdistyksen (RAY)¹, nykyiseltä nimeltään Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA), kohdennetuilla avustuksilla tavoitetaan noin 76 000 omaishoitajaa, omaishoidettavaa tai heidän läheistään. (Jalava, Koiso-Kanttila, Vuorijoki & Pentala 2015, 51–58.)

STEA:n tuella Omaishoitajat ja läheiset -liitto ry (Förbundet närståendevårdare och vänner rf) ja sen 69 paikallisyhdistystä muodostavat omaishoitajien ja heidän hoidettaviensa kattavan tuki- ja vaikuttamisjärjestön. Liitto on EU:n alueella toimivan Eurocarers-järjestön jäsen.² Henkilöjäseniä liiton paikallisyhdistyksissä on yli 12 000 ja kannattajajäsenyhteisöjäkin jo reilu 100. Liiton kehittämä Ovet-valmennus® tukee omaishoitajuutta ja helpottaa omaishoitajien etenemistä omaishoidon polulla.³ Omaishoitajien toimijuutta tukeva OmaisOiva-toiminta⁴ on Omaishoitajat ja läheiset -liitto ry:n ja paikallisyhdistysten yhteinen, omaishoitajien voimavaroja tukevia toimintamuotoja toteuttava, kehittävä ja juurrutettava toimintamuoto. Paikallisyhdistysten toimijoille OmaisOiva-toiminta luo monipuolisempia mahdollisuuksia toimia, kehittyvää osaamista ja yhteistyöverkostoa, pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa omaishoitoperheiden tukena sekä yhdistyksen vapaaehtois- ja vertaistoiminnan kehittämisessä. Omaishoitajat ja läheiset liiton strategiakauden 2016–2020 painopisteitä ovat: edunvalvonta ja

¹ 1.1.2017 alkaen rahapelyhtiöiden (Fintoto, Veikkaus ja RAY) fuusion myötä Raha-automaattiyhdistyksen nimi muuttui. Uusi nimi on Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA). STEA toimii sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa.

² Eurocarers on EU:n alueella toimiva omaishoitajia edustava järjestö, joka toimii Euroopan parlamentin omaishoidon intressiryhmän sihteeristönä. Intressiryhmä on Euroopan parlamentissa toimiva foorumi, jossa keskustellaan omaishoitajia koskevasta EU-politiikasta. Intressiryhmän päätavoitteena oli vuonna 2014 laatia eurooppalainen omaishoidon strategia.

³ Ovet-valmennus® (16h) on ryhmämuotoista omaishoitajille suunnattua valmentavaa toimintaa. Valmennuksessa omaishoitaja saa omaishoidontilanteessa tarvittavia tietoja, taitoja ja vertaistukea.

⁴ OmaisOiva-toimintaan kuuluvat omaishoidon eri taitekohtien vertaisryhmät, OmaisOiva-kahvilat, OmaisOiva-kioskit ja Oivahetki (yksilötyönmuoto).

vaikuttaminen, omaishoitoperheiden hyvinvoinnin tukeminen, toimintaedellytysten turvaaminen ja kumppanuuksien vahvistaminen. (Omaishoitajat ja läheiset liitto ry 2016.)

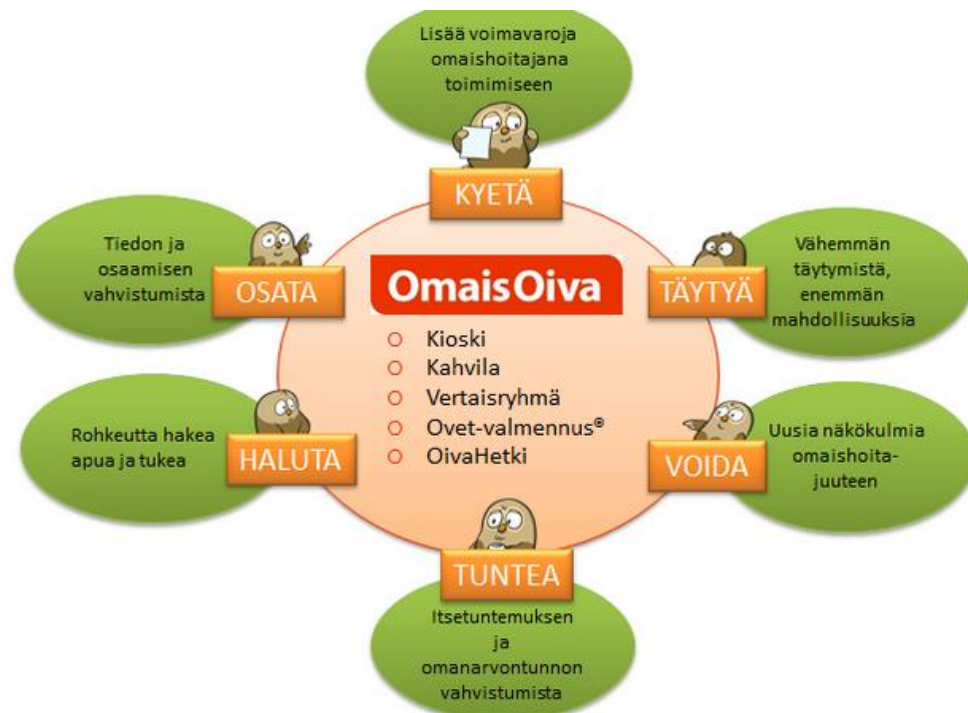
2.3 Yhdistys osallisuuden ja toimijuuden mahdollistajana

Osallisuus muodostuu osallistamisesta ja osallistumisesta, jotka käsitteinä liittyvät tiiviisti toisiinsa. Hyvä tapa osallistamiseen on mahdollisuuksien tarjoaminen. Osallistumisella sen sijaan tarkoitetaan tarjottujen mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistamiseen voidaan vaikuttaa muun muassa johtamistyyllillä ja organisointitavoilla. Toimijoiden ohjaaminen ja innostaminen osallistumaan osallistavaan suunnittelutoimintaan johtaa omaehtoiseen osallistumiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90–94.)

Jyrki Jyrkämän (YTT, sosiologi, sosiaaligerontologian professori) mukaan osallistumiseen läheisesti liittyvä toimijuus käsittää osallistumisen hieman monisyisempänä asiana. Jyrkämän mukaan ihmisten toimijuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat oma elämäntyyli, ikä, sukupuoli, sukupolvi, luokka-asema, kulttuuri ja etninen tausta, jotka osaltaan määrittävät yksilöllisiä toimintakäytäntöjä. Lisäksi osallistumiseen vaikuttaa se, miten muut näkevät ja tulkitsevat ihmisen yksilönä. Näiden yksilön yksilöllisten ominaisuuksien ja rakenteellisten tekijöiden lisäksi toimijuuteen vaikuttavat yksilön oman osaamisen, kykenemisen, täytymisen, voimisen, tuntemisen ja haluamisen keskinäinen kokonaisdynamiikka. Tärkeää on, että ihmisellä on tilaisuuksia pohtia ja reflektoida elämäänsä. (Jyrkämä 2013, 421–423.)

Reflektion mahdollisuuksia omaishoitajayhdistyksessä pyritään tarjoamaan esimerkiksi OmaisOiva-toiminnalla ja OVET-valmennuksella (kuviot 1). OmaisOivan tuella lisätään sekä vapaaehtoisen että omaishoitajan voimavaroja käsitellä erilaisia tunteita, löytää mahdollisuuksia ja uusia näkökulmia elämään: vähemmän täytymistä, enemmän osaamista, motivaatiota, tunteiden käsittelyä,

kykenemistä – ennen kaikkea vaihtoehtoja (Omaishoitajat ja läheiset liitto ry 2016.)



Kuvio 1. Toimijuuden osa-alueet OmaisOiva-toimintaan sovellettuna (Omaishoitajat ja läheiset liitto ry 2016).

Osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi omaishoitamiseen liittyviä taitoja ja tietoja, jotka käsitteenä eroavat kykenemisestä. Kykeneminen viittaa enemmän perinteisesti nähtyyn fyysiseen ja psyykkiseen, ”ruumiilliseen” toimintakykyyn. Haluamisen ulottuvuudella kyse on tavoitteista, päämääristä ja motivaatioista. Täytyminen liittyy tilanteissa ilmeneviin pakkoihin tai ei-pakkoihin. Voimisen ulottuvuus liittyy mahdollisuuksiin, jotka herättävät erilaisia tunteita. Toimijuuden näkökulmasta erityisen kiinnostavia ovat erilaiset omaishoidon muutostilanteet, esimerkiksi omaishoitotilanteen alkaminen, hoidon jatkuminen ja päättyminen. Näissä tilanteissa omaishoitaja tulee nähdä kokonaisuutena elämäntilanteineen: mahdollisuutensa ja oman tulevaisuutensa omaavana yksilönä, jolle luodaan mahdollisuuksia omaa tilannetta koskevaan pohdintaan, reflektioon. (Jyrkämä 2013, 424–425.)

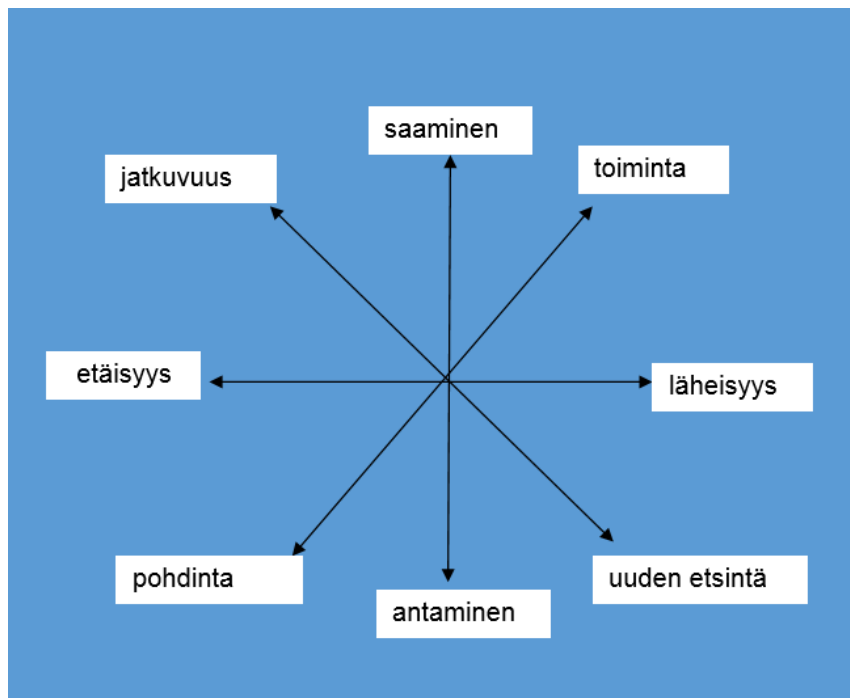
2.4 Vapaaehtoisten motiivit ja sitoutuminen

Yhdistyksen vapaaehtoistyöhön kuuluu oleellisesti ihmisten motivoiminen. Toiminnan näkökulmasta motivoimisen onnistuminen on kiinni ihmisille tarjoutuvista toiminnan mahdollisuuksista. (Mönkkönen 2005, 279). Motiivit virittävät ja ohjaavat ihmisen käyttäytymisen tiettyyn suuntaan (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 99). Ihminen tarvitsee itse määrittelemiään toiminnallisia haasteita, joihin liittyy toiminnan jännite keskeneräisten tehtävien edessä. Toiminnan jännitteillä on merkitystä toiminnan motivaation kannalta. Niin kauan kuin jännite on olemassa, on elämällä mieli tai merkitys. (Lewin 1951, Mönkkösen 2005, 280 mukaan.) Yhdistyksen työnjako on osaltaan jäsenten motivointia, sillä toiminta sitouttaa heitä yhdistyksen toimintaan kahdesta syystä:

- 1) ihmisten oman tietotaidon soveltaminen yhdistyksen erilaisissa tehtävissä, ja
- 2) jäsen, jolla ei ole tehtävää, ei voi tuntea kuuluvansa mihinkään sen pienryhmistä tai toimista. (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren & Törrönen 2007, 38, 46–47.)

Yhdistysten vapaaehtoistoiminnassa on nähtävissä sitoutumisen ja motivaation ongelma, jonka ajatellaan yleisesti olevan seurausta yksilöllisyyden lisääntymisestä (Yeung 2005, 104). Sosiaali- ja terveysjärjestöistä kaksi kolmasosaa on havainnut toiminnassaan projektimaisen, episodisen, usein jopa hetkellisen vapaaehtoistoiminnan yleistymisen ns. sirpaleisuuden. Vapaaehtoisten vaihtuvuus on keskeinen haaste järjestöillä, joilla luottamus ja vastuullisuus korostuvat. (Pessi & Oravasaari 2010, 127.) Yhteistä luottamusta voidaan rakentaa järjestämällä vapaaehtoisille koulutus ennen varsinaista vapaaehtoistehtävää. Koulutuksen järjestäminen on kuitenkin iso panostus yhdistykselle edellyttäen, että vapaaehtoiset myös sitoutuvat toimintaan. On haastavaa sovittaa yhteen hetkellisestä sitoutumisesta kiinnostuneet ihmiset ja luottamukselle rakentuva pitkäaikainen tehtävä. (Pessi, Oravasaari, Lehtinen, Seppänen & Pöyhönen 2011, 583.)

Vapaaehtoisten motivaatioita (Yeung 2005) kuvaava timanttimali visualisoi vapaaehtoistoiminnan eri ulottuvuuksia kuviossa 2.



Kuvio 2. Vapaaehtoistoiminnan ulottuvuudet timanttimali (Yeung 2005, 107).

Timanttimalin mukaan vapaaehtoistoiminnassa antaminen ja saaminen motivoivat vapaaehtoisia silloin, kun toiminta tarjoaa erilaisia itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Oman luovuuden ja osaamisen käyttäminen henkisen tuen antamisessa lisää myös vapaaehtoisen omaa henkistä hyvinvointia. Suoranainen halu auttaa ilmenee vapaaehtoisten motivaatiossa odotuksena edistää toisten hyvinvointia ja olla heille hyödyllinen. Myös henkilökohtaiset elämäkokemukset motivoivat vapaaehtoisia. (Yeung 2005, 110–112.)

Jatkuvuus-uuden etsintä-ulottuvuudella motivoivat toiminnan asiasisällön tunteminen ja aihepiirin tuttuus, jotka madaltavat osallistumiskynnystä. Positiiviset kokemukset ja muistot aiemmista vapaaehtoistoiminnan tehtävistä rohkaisevat osallistumaan ja sitoutumaan pidemmäksi aikaa. Vapaaehtoismotivaatio voi perustua myös omalle identiteetille, aktiivisuuden tai empaattisuuden kanavoimiselle käytäntöön tai olla elämäntapa. Vapaaehtoistoiminta voidaan nähdä myös uuden etsimisenä ja vastapainona esimerkiksi työlle, jolloin se voi tuoda myös

laajennusta omaan elämänpiiriin, mikä puolestaan lisää elämänlaatua. Vapaaehtoistoiminta voi tarjota myös mahdollisuuksia uuden oppimiseen, haasteiden kohtaamiseen, taitojen omaksumiseen ja henkilökohtaiseen muutokseen. (Yeung 2005, 112–113.)

Timantin etäisyys-läheisyys-ulottuvuudella tarkastellaan vapaaehtoistoiminnan joustavuutta ja yksilön mahdollisuutta rajata tekemistään. Vuorovaikutus, sosiaaliset kontaktit ja yhteisöön kuuluminen edistävät yhteisöllisen ajattelutavan leviämistä ja muiden toimintaan mukaan yllyttämistä. (Yeung 2005, 114–115.)

Pohdinta-toiminta-ulottuvuudella motivaatiota kuvataan tekojen lisäksi arvoina ja eetoksena, jotka motivoivat vapaaehtoista. Toiminta koetaan innostavaksi, jos se täyttää toiveen täyttää vapaata, ehkä tyhjäksi koettua tilaa esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Motivoiva vapaaehtoistoiminta mahdollistaa henkilökohtaisten arvojen toteuttamisen arvokkaaksi koetussa toiminnassa. Motivaatiota ja tyytyväisyyttä voi lisätä hyvällä organisoinnilla. Joillekin sopivat säännölliset, toisille vaihtelevat ja spontaanit tehtävät. (Yeung 2005, 116–117). Kalliokosken (2015) omaishoidon tukityötä käsittelevä pro gradun tulosten mukaan vapaaehtoinen lähtee toimintaan mukaan omilla ehdoillaan ja elämäntilanteeseensa sopivalla tavalla (Kalliokoski 2015, 63).

Yhdistyksessä hallituksen puheenjohtaja on pääasiallinen vastuhenkilö vapaaehtoisten osallistamisessa. Kuitenkin käytännössä työntekijän vastuulla on se, että osallistumiskynnystä pidetään matalalla, ja että toimintaan mukaan tulevilla uudella vapaaehtoisella on eri mahdollisuuksia osallistua ja sitoutua. Myös vastuunoton lisääminen vastuuta antamalla, on konkreettinen aktivointikeino. (Kalliokoski 2015, 63.) Vapaaehtoistoiminnassa sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että vapaaehtoinen haluaa pysyä toiminnassa mukana, kantaa siitä vastuuta, osallistuu ja on motivoitunut. Omistajuuden tunteella on keskeinen tehtävä vapaaehtoisen sitoutumisessa. Vapaaehtoinen voi sitoutua joko toimintaan tai tehtävänkuvaan, jolloin omistajuutta luodaan antamalla vapaaehtoiselle aktiivisesti vastuuta siinä määrin kuin se on mielekästä ja mahdollista. Ammattimaisesti orga-

nisoituneessa toiminnassa työntekijä siirtää vastuuta vapaaehtoiselle. (Kuuluvainen 2015, 49–52.)

3 Yhdistystoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Yhdistys ei ole erillinen saarekkeensa vaan sen on seurattava maailman muuttumista muiden sektorien organisaatioiden tavoin. Yhdistyksen toiminnan pitkäjänteiseen suunnitteluun tarvitaan strategista ajattelua.

3.1 Yhdistyksen johtaminen

Käsitteellä johtajuus tarkoitetaan laajemmin ymmärrettynä organisaation tai yhteisön suuntautumista sen jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon. Tyypillisesti johtajuus (leadership) nähdään erilaisena toimintana kuin asioiden johtaminen (management). Johtajuus liittyy läheisimmin organisaation toiminnan suuntaamiseen, ja sitä tarvitaan erityisesti muutostilanteissa. (Peltonen 2007, 123.) Yleensä johtaminen tarkoittaa kykyä aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tämän lisäksi toimialan tulee tunnistaa menestystekijät, eli ne tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset, joiden avulla toimialalla menestytään. (Kamensky 2014, 49, 110.) Vapaaehtoisuuteen perustuvan toiminnan johtamiskäytäntö eroaa muista työelämän sektoreista siten, että sitä johdetaan operationaalisen johdon ja vapaaehtoisjohdon yhteistyönä (Koski & Kittilä 2011, 2, Ristolaisen 2015,1 mukaan). Yhteistyö organisaation sisä- tai ulkopuolisten tahojen kanssa merkitsee johtajuuden jakamista eri henkilöiden tai ryhmien kesken. Jos johtajuutta esiintyy muuallakin kuin muodollisten johtaja-alaisuusuhdeiden yhteydessä, huomio kiinnittyy vuorovaikutuksen seurauksena syntyvään yhteisötasoiseen vireyteen ja motivaatioon. Keskeistä on ryhmän tai organisaation järjestäytyminen sellaiseen tilaan, jossa kaikki ovat tekemässä yhdessä muutosta. (Peltonen 2007, 129.)

Yhdistyksen johtamisen haasteena on johtaa ihmisryhmiä, jotka haluavat tulla yhteen ja toimia jonkin asian puolesta, mutta joiden henkilökohtaiset arvo- ja aatetaustat sekä ammattiasemat voivat olla hyvin erilaisia. Yhdistyksen johtamisen ydinkysymys on, miten luoda toiminnalle sellaiset puitteet, joissa eri-ikäiset ja erilaisissa elämäntilanteissa olevat ihmiset voivat kokea itsensä tärkeiksi, ja joissa he voivat toteuttaa tärkeinä pitämiään päämääriä yhdessä muiden samanhenkisten kanssa. Johtamisessa on olennaista ymmärtää, miten voi hyödyntää erilaisia ja eriasteisesti sitoutuneita ihmisiä toiminnassa ja miten saada hyvin erilaiset ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. (Heikkala 2001, 23; Kuokkanen ym. 2007, 28; Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 50.)

Uusien vapaaehtoisten toimintaan mukaan tuleminen voi olla myös haaste sitoutuneille toimijoille, jos he tuntevat paikkansa uhatuksi. Muutosvastarinta voi ilmetä suunnitelmien, tehtävänjaon tai johtamismallin vastustamisena ja kritisoitina, mikä ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä esimerkiksi avoimena vastustuksena tai vaikenemisena. Muutosvastarinta ei ole pelkästään huono asia mutta oleellista on, miten siihen suhtaudutaan ja hyödynnetään muutoksen toteuttamisessa. Tiedon jakaminen, tyytymättömyyttä aiheuttavien tunteiden kohtaaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat avaimia vastavuoroiseen ymmärrykseen. Kriittisten näkemysten esiin tuomista tulee rohkaista ja kysyä mitä ongelmia syntyy jos toimisimme eri tavalla. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 80–83.)

Yhdistyksen toiminnan kehittäminen ja muutoksen tarkastelu on ajankohtaista esimerkiksi silloin, kun 1) yhdistyksen jäsenistöä ei enää kiinnosta yhdistyksen tarjoama toiminta ja palvelut, 2) yhdistyskentällä on yhä useampia toimijoita, jotka tekevät samoja asioita tai 3) toimintaan on vaikea saada uusia, erityisesti nuorempia toimijoita. Toisinaan toimintaa voi olla paljon, mutta toiminnan kokonaisuutta ei osata hallita eikä resursseja osata hyödyntää. Toiminnan muuttaminen ei yleensä ole helppoa, koska ihmiset tukeutuvat mielellään tuttuihin asioihin ja huononakin pidetyt asiat tuntuvat paremmalta vaihtoehdolta kuin uudenlainen toiminta. Tällöin ihmisiä on kuitenkin vaikea saada innostumaan. (Ilvonen 2011, 34; Kuuluvainen 2015, 38.)

Ylimmän johdon tulee päättää mitä muutoksella tavoitellaan ja miettiä, ketkä toimijat ovat tärkeitä muutokseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaation avainhenkilöiden mielipiteet ja kannat on hyvä ottaa selvälle ja tunnistaa organisaation muutoskapasiteetti. Muutosvallan kartoittaminen tarkoittaa mitkä ovat johdon vallankäytön mahdollisuudet. Lopuksi tulee valita muutoksen toteutustapa. (Stenvall & Virtanen 2007, 92–93.)

3.2 Strategia ja strateginen johtaminen toiminnan kehittämisessä

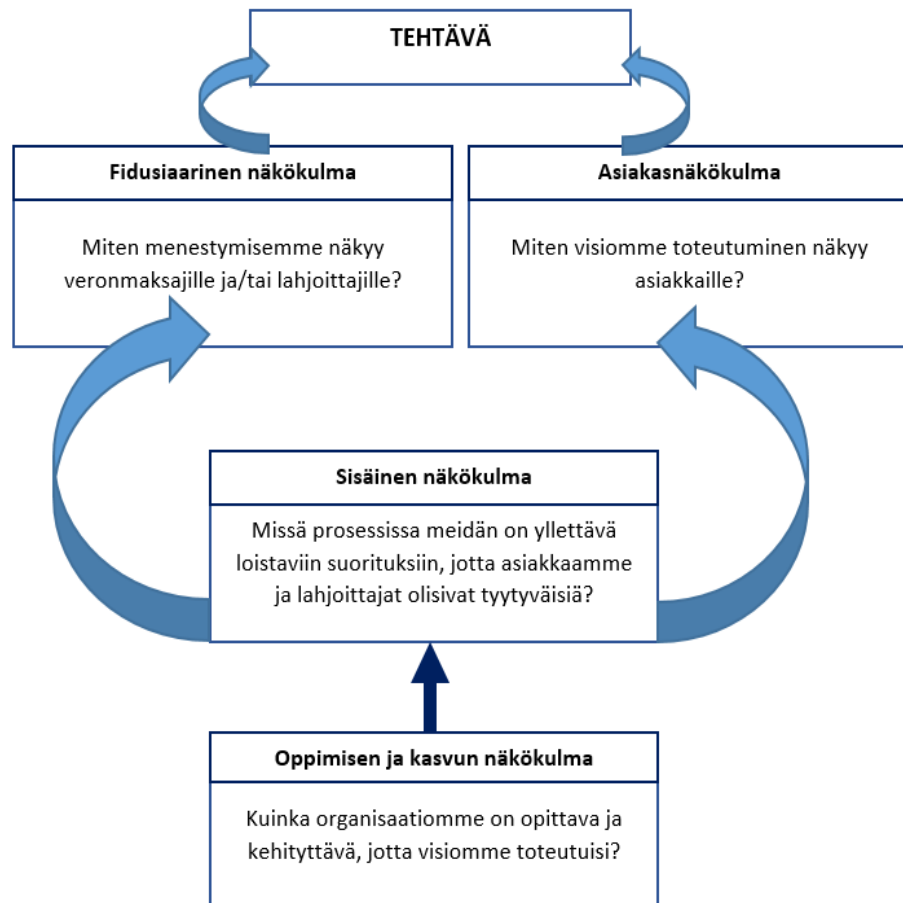
Strategialla on ainakin kaksi ja puolituhatta vuotta vanhat sodankäyntiin liittyvät perinteet (Nojonen 2005, Juutin 2013, 80 mukaan). Toisen maailman sodan jälkeinen suotuisa taloudellinen tilanne ja ihmisten ajattelumallit vaikuttivat strategisen johtamisen yleistymiseen organisaatioissa. 1950-luvulla ja sitä ennen varsinkin liike-elämässä kyseessä oli talousjohtaminen. 1960-luvulta alkaen liikkeenjohtoon nousi strateginen johtaminen. (Juuti 2013, 80–81.)

Johtamiskirjallisuudessa strategialle on annettu erilaisia merkityksiä. Kaplanin & Nortonin (2004, 27) mukaan organisaation strategia kuvaa, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille. Juuti (2013, 79) kuvaa strategiaa muun muassa ”organisaation pitkän aikavälin suuntana ja menestyksen reseptinä” ja ”tapana, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä” sekä ”organisaatiota muista organisaatioista erottavana, sen ainutlaatuisuutta määrittävänä tekijänä.” Kamensky antaa strategialle samansuuntaisia määritelmiä: ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa ” (Kamensky 2014, 18–19). Organisaatio tarvitsee strategiaa 1) suunnan näyttäjänä, 2) kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä, 3) rakentamaan organisaation identiteettiä ja tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan, jolloin strategia on vastaus ihmisten toiveeseen tulla johde- tuksi. (Mintzberg 1987, Juutin 2013, 80 mukaan; Juuti & Luoma 2009, 100.)

Strategiatyötä ja strategista johtamista käytetään varsin usein strategiasuunnittelun synonyymeinä. Strategisen johtamisen sijaan strategiatyössä korostuu koko organisaation osallistuminen strategian toteuttamiseen omalla työllään. Laaja-alaisemmin tarkasteltuna strategiseen johtamiseen sisällytetään strategian toteuttamiseen liittyvää johtamista malleineen ja menetelmineen. Strategian toteutuksesta puhutaan strategian jalkautuksena tai maastoutuksena. Strategiatyö on siis katto tai sateenvarjo näille kaikille asioille. (Kehusmaa 2010, 15.)

Kaplan & Norton kehittivät vuosituhaten vaihteessa erityisesti yritysten käyttöön tasapainotetun tulostittarin Balanced Score Card (BSC) ja strategiakartat. Myöhemmin julkisen ja yleishyödyllisen organisaation tarpeisiin muokatussa BSC-menetelmän mallissa organisaation menestymistä kuvaa se, kuinka se onnistuu toteuttamaan niille asetetun perustehtävän (*mission*). Perustehtävää toteutetaan tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet kuten yksityiselläkin sektorilla. Organisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joita aineeton pääoma (oppiminen ja kasvu) tukevat. Kun organisaatio pyrkii tehtävänsä mukaisesti miellyttämään sekä rahoittajia että asiakkaita, syntyy tehokkuuden ja tehokkuusteemojen strateginen rakennelma, joka vastaa yksityisten organisaatioiden tuottavuuden ja liikevaihdon kasvun teemoja. Fidusiarinen (luotettavuus) näkökulma ilmaisee rahoittajina toimivien veronmaksajien tai lahjoittajien tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 30–31.) Vaikka BSC-tuloskorttien ydintä ovat organisaation koko toiminnan kannalta keskeiset asiat, tuloskortit saavat kritiikkiä siitä, että ne ovat vain harvoin aito toiminnanohjausjärjestelmä. Tavoitteet tulee määritellä organisaation toiminta-ajatuksen ja tulevan toimintakentän näkökulmasta siten, että ne ovat saavutettavissa organisaation omilla toimenpiteillä, palveluilla tai erilaisilla tekemisen muodoilla. (Virtanen 2005, 108–110.)

Kuviossa 3 yleishyödyllisen organisaation perustehtävää toteutetaan tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet kuten yksityiselläkin sektorilla.



Kuvio 3. Yksinkertainen arvontuottamisen malli julkisessa ja yleishyödyllisessä organisaatiossa (Kaplan & Norton 2004, 31).

Yhdistyksen tavoitteena ei ole kuitenkaan tuottaa maksimaalista voittoa tai voittoa kilpailijat kuten bisnesmaailmassa. Tällöin strategian tarkoituksena on ennen kaikkea luoda omalle yhdistykselle sopiva tulevaisuuden suunnitelma. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114.)

Tärkeintä on nähdä strategiatyö jatkuvana prosessina, jonka eri vaiheet eivät ole ajallisesti toisiaan seuraavia vaan ne sijoittuvat limittäin (Kehusmaa 2010, 16). Kuviossa 4 strategiaprosessia kuvataan jatkuvana toimintatapana.

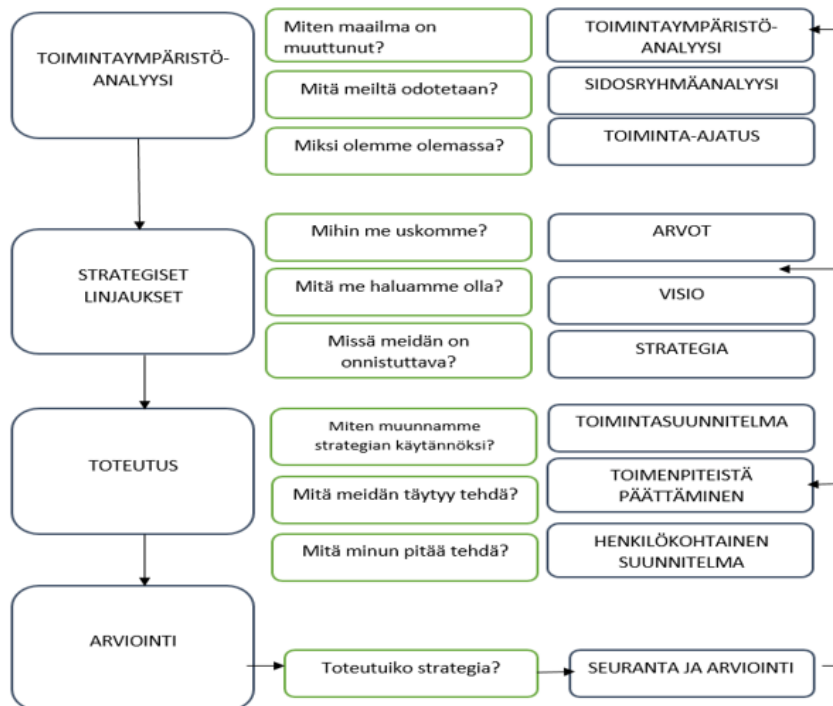


Kuvio 4. Strategiatyö jatkuvana prosessina (Kehusmaa 2010, 16).

Strategiatyötä vasta käynnistelevän organisaation ei tarvitse tavoitella sitä, että koko organisaatio osallistuu strategiatyöhön. Vastustusta voivat esittää myös organisaation avainhenkilöt, jos heillä on aikaisempia huonoja kokemuksia strategiastyöstä muissa organisaatioissa, pelko strategiatyön byrokraattisuudesta ja vaikutuksista organisaation toiminnan joustavuuteen sekä yksinkertaisesti strategiastyötä koskeva tiedonpuute. *Suunnitteluvaiheessa* tärkeintä on muodostaa yhteinen näkemys niin strategiatermeistä kuin strategiatyön tarpeista ja tavoitteista. Koko organisaation tulee olla tietoinen strategiatyön käynnistyksestä ja sen taustalla olevista syistä. (Heikkala 2001, 140–141; Kehusmaa 2010, 47.) Kaikki strategiastyöhön kuuluvat vaiheet vaativat strategista johtamista (Kehusmaa 2010, 15).

3.3 Strategian laatiminen

Strategiatyö on syklinen prosessi, jonka toteuttamiseen tulee varata riittävästi aikaa. Strategiaprosessin onnistumista vauhdittaa prosessin tarkoituksenmukainen suunnittelu, jota tehdään tiedon varassa tulevaisuuteen suuntautuen. (Virtanen 2005, 106–107.) Kuviossa 5 on Virtasen (2005) strategiatyöprosessimalli.



Kuvio 5. Strategiaprosessin eteneminen (Virtanen 2005, 111).

Strategian *laatiminen* alkaa oman tilan ja toimintaympäristön analyysien tekemisellä kokonaisuuden hahmottamiseksi (Virtanen 2005, 110). Tulevaisuuden hahmottaminen edellyttää kykyä nähdä ensin taaksepäin ja ymmärtää organisaation juuret. Kun osataan hyödyntää kokemusta ja hiljaista tietoa, päästään tavanomaista analyysiä syvemmälle. Strateginen ajattelu syvenee jos näemme myös laajempia kokonaisuuksia ylhäältä alaspäin organisaatiota ja sen toimintaympäristöön kohdistuvia muutostekijöitä. Jos tähän helikopterointiin yhdistetään alhaalta ylöspäin näkeminen, on mahdollista luoda uusia innovaatioita. Strategiseen ajatteluun kuuluu myös oppiminen sivusuunnasta muilta toimialoil-

ta. Lisäksi on nähtävä kuviteltavissa olevan tulevaisuuden yli. Tarkoituksena ei ole pyrkiä ennustamaan todennäköisiä tulevaisuudenkuvia vaan luoda itse sellainen haluttu tulevaisuus, johon päästään vain tekemällä voimallista strategiatyötä. (Heikkala 2001, 23–24; Santalainen 2009, 20–22.)

Toiminnan tilan ja toimintaympäristön muutosten analysointiin soveltuvan SWOT-analyysin lyhenne tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysin avulla pyritään löytämään kullekin organisaatiolle juuri kyseiseen tilanteeseen liittyvät pätevyudet, joiden kautta organisaatio kykenee sopeutumaan menestyksekkäästi ympäristöönsä. (Andrews 1971, Juutin 2013, 81, mukaan; Opetushallitus 2016.)

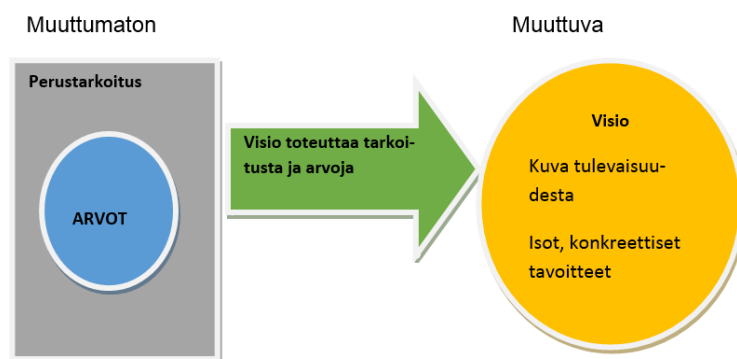
Analyyseihin liittyy myös tulevaisuuden ennakkointia sekä megatrendien, trendien ja hiljaisten signaalien tunnistaminen ja seuraaminen. Hiljaisia signaaleja voidaan havaita silloin, kun uusi asia on vain muutamien tiedossa tai käytössä. Trendi on sosiaalisessa yhteisössä vallitseva kehityssuunta, joka vaikuttaa sen jäsenten ajattelumalliin. Yrityksille ja yhteisöille toimintaympäristön trendivirtausten ymmärtäminen on tärkeä pohja asiakaslähtöiselle palvelulle ja tulevaisuuden strategisten suuntaviivojen hahmottamiselle. Kun asia vaikuttaa suurimman osan ihmisiä arkipäivässä ja kaikki tunnistavat sen, on kyseessä massoja koskettava ilmiö, megatrendi. (Hiltunen 2012, 27; Merisalo 2012, 13; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 146–147.)

Analyysien jälkeen arvioidaan olemassa olevia strategisia linjauksia ja täsmennetään uusia (Virtanen 2005, 110). Tässä vaiheessa voidaan kyseenalaistaa arvoja. Arvot, jotka ovat vain johdon keksimiä, ovat usein toiminnasta hyvin irrallisia ja jäävätkin sellaisiksi työntekijöille ja asiakkaille (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 120–121). Organisaatioissa tulisikin työstää toimintaan liittyviä arvoja yhdessä johdon, henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Arvojen tulisi olla toimintaa ohjaavia peruseriaatteita, joiden varaan toiminta rakennetaan. Niiden on oltava aidosti realistisia, ja näkyä yhdistyksen käytännön toiminnassa. Arvoista tulisi muodostaa arvolauseita, joissa organisaation perustehtävän mukai-

nen toiminta kytketään siihen lisäarvoon, mitä organisaatio pyrkii asiakkaille tarjoamaan. (Juuti 2016, 29.)

Arvokkaina pidetyt asiat liittyvät ihmisten arvostamiseen, yhteiskunnallisiin näkemyksiin, toiminnan tapaan ja yhteistyöhön osallistumiseen. Arvoja ei ole useinkaan kirjoitettu näkyviin, sillä yleisesti uskotaan niiden olevan kaikkien tiedossa ja ihmisten toimivan niiden mukaan. Arvot antavat perustan toiminta-ajatukselle ja visiolle, eli sille minkälaisena haluamme tulevaisuuden nähdä. Arvona voi olla se, että teemme mitä lupamme. Organisaation arvokeskustelun ideana on tunnistaa toimintaa ohjaavat arvot, jotka ovat mukana sekä organisaatiokulttuurin näkyvässä että näkymättömässä osassa. Arvojen lisäksi tiedostamatonta toimintaa ohjaavat asenteet, tunteet, tarinat, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. (Juuti 2016, 28; Kuokkanen ym. 2007, 8.)

Strategiseen ajatteluun kuuluva visiointi tarkoittaa tulevaisuuden kehityspiirteiden ennakoimista ja jopa niihin vaikuttamista abstraktia ajattelun keinoin (Santalainen 2009, 20–22). Kuviossa 6 visio tarkoittaa isoja tavoitteita ja kuvaa tulevaisuudesta, jossa asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Vision päivittäminen voi olla ajankohtaista vaikka arvot ja toiminta-ajatus pysyvät samoina. (Kuuluvainen 2015, 38).



Kuvio 6. Vision päivittäminen (Kuuluvainen 2015, 39).

Skenaarioita pidetään ennakoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteenä, ja niiden avulla voidaan kyseenalaistaa organisaation olemassa olevat visiot tulevaisuudesta. Skenaario tarkoittaa mahdollista tulevaa tulevaisuuden polkua, jonka toteutuminen riippuu siitä, miten ympäröivät olosuhteet kehittyvät.

Ennuste perustuu tosiasioihin ja tiedossa olevaan kehitykseen. (Hiltunen 2012, 227; Karlöf & Lövingsson 2004, 65). Karlöfin & Lövingssonin mukaan (2004, 65–66) käsiteltäväksi kannattaa ottaa korkeintaan kolme skenaariota: todennäköinen, optimistinen ja pessimistinen. Tulevaisuuden vision hahmottaminen on strategiatyössä haaste ja mahdollisuus.

Skenaarioiden taustamateriaalina käytettävässä makrotekijöihin kuuluvassa PESTE-analyysissä tarkastellaan toimintaympäristöön heijastuvia kehitykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Kuviossa 7 PESTE-analyysissä selvitetään ilmiön tai organisaation **P**oliittista, **E**konomista, **S**osiaalista, **T**eknologista ja **E**kologista tilaa ja tulevaisuutta, joihin organisaatio ei voi itse omilla toimillaan vaikuttaa. (Kamensky 2014, 58–59.) PESTE-muutosvoimilla voi olla suoriakin vaikutuksia mutta usein erityisesti positiivisen muutosvoiman vaikutus toteutuu vasta, kun organisaatio omalla toiminnallaan reagoi muutoksen tuomaan mahdollisuuteen (Vuorinen 2014, 226).



Kuvio 7. PESTE-tekijöiden muistilista (Kamensky 2014).

Käytännössä strategian *toimeenpano* ja strategisten muutoksen johtaminen on strategian toteuttamista valittujen toimenpiteiden avulla. Strategiatyötä voidaan tarkastella seuraamalla tavoitteiden saavuttamista arvioinnin avulla (Heikkala 2001, 139; Kehusmaa 2010, 16). Johtamisessa arviointi palvelee kolmea tärkeää tavoitetta: 1) organisaation toiminnanohjausta ja asiantuntijuuden kehittymistä, 2) organisaation toimintatapojen ja tulosten kontrollia, jolloin huomio kiinnitetään siihen, onko organisaatio saavuttanut sille asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä 3) organisaatiossa olemassa olevien normien ja arvojen kyseenalaistamista, jonka seurauksena organisaatio voi kehittää toimintaansa. Tietoa luovan organisaation arvioinnissa on tärkeää arvioinnin kohdentaminen, arvioinnin toteuttaminen ja oppimisen mahdollistaminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 123–125.) Yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolta saatava palaute ja itsearviointi ovat kaiken kasvun ja kehityksen edellytys (Virtanen 2007, 177) ja palautejärjestelmien rakentaminen kaikille näille tasoille on tärkeää (Sydänmaalakka 2001, 54–57).

3.4 Yhdistyksen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia

Kansaneläkelaitoksen (KELA) johtava tutkija Yrjö Mattila näkee tulevaisuudessa omaishoidon väistämättä kasvavaksi järjestelmäksi, koska asetettujen tavoitteiden mukaan laitoshoidossa on tulevaisuudessa vain 3 % yli 75 -vuotiaista. Kotona asuminen vastaa myös useiden ikääntyneiden toiveita. Omaishoidon monimuotoistuminen ja kotona asuminen puolestaan lisää omaishoitajien määrää ja myös järjestöjen tuen tarvetta. (Mattila 2015). Tilastokeskuksen ennusteen mukaan 2030-luvulla joka neljäs suomalainen on yli 65 -vuotias. Samaan aikaan Pohjois-Karjalassa on 10 200 nykyistä enemmän 75 -vuotiaita. (Tilastokeskus 2017.)

Suomessa meneillään oleva sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutos (sote) tähtää siihen, että kaikista palveluista muodostuu eheä kokonaisuus, jota johdetaan alueittain. Sote-uudistukseen liittyvää toimintatapojen uudistamista tehdään kärkihankkeissa, jossa keskeisiä toimijoita ovat iäkkäät, heidän omaisensa sekä palvelujen järjestäjät ja tuottajat, henkilöstö esimiehineen, järjestötoimijat, seurakunnat ja yksityiset palveluntuottajat. Uudet toimintamallit painottuvat hyvinvoinnin tukeen (kuten työterveyshuolto), valmennukseen ja kuntoutukseen. Lisäksi omais- ja perhehoitajien hyvinvointia tuetaan toimenpiteillä, jotka lisäävät tehtävän houkuttelevuutta sekä helpottavat omaishoidon ja työssäkäynnin yhteen sovittamista. Valtio myöntää kärkihankkeelle yhteensä 40 milj. euroa vuosien 2016–18 aikana. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Järjestöiltä odotetaan entistä vahvempaa roolia osallistavan sosiaaliturvan toimien toteuttajana. Suomen ensimmäinen kansallinen omaishoidon kehittämissuunnitelma (KOHO) painottaa järjestöjen ja vapaaehtoisten roolia omaishoidon palvelujärjestelmässä, mikä tarkoittaa, että järjestöjen rooli omaishoidon tukijana korostuu. KOHO -työryhmä huomauttaa, että vapaaehtoistoiminnan tulee kehittyä oikeaksi resurssiksi omaishoitajien tukemisessa mutta omaishoidon rajat ja toisaalta mahdollisuudet on tärkeää nostaa keskusteluun. Tähän mennessä omaishoidon toimijoiden yhteistyö ei ole ollut niin toimivaa kuin se voisi olla. Toimivalla yhteistyöllä omaishoitajille ja heidän hoidettavilleen suunnattu tuen ja palvelujen tarjonta voisi olla monipuolisempaa, kattavaa ja saumatonta. Vielä järjestöjen ja seurakuntien osaamista ja palveluja ei osata riittävästi käyttää täydentämään kunnan palveluja. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimerkiksi järjestöille taataan riittävät taloudelliset resurssit niiden tekemän työn jatkuvuuden turvaamiseksi. Työryhmä korostaa, että omaishoitajat tarvitsevat järjestöjen erityisosaamiseen piiriin kuuluvia palveluja, kuten hoidettavan sairauteen tai vammaan liittyviin haasteisiin pureutuvaa valmennusta ja vertaistukea. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 70–71.)

Hyvä yhteistyö muiden toimijoiden kanssa ei ole itsestään selvää vaan sitä on rakennettava määrätietoisesti. Hyvän yhteistyön perustana on vuoropuhelu, joka tuottaa luottamusta, yhteisen kielen ja tunteen eri toimijoiden osaamisen ar-

vostamisesta. (Strandman 2011, 90–91.) Kuviossa 8 strategialähtöinen yhteistyö nähdään moniäänisen vuoropuhelun mahdollistajana.



Kuvio 8. Strategialähtöinen yhteistyö (Strandman 2011, 91) mukaillen.

Omais- ja läheistyön vahvistamisen ja kaikenlainen tukeminen on myös STEA:n strategiakauden 2016–2019 keskeisin teema. Kolmannen sektorin toiminnan paine tulee kasvamaan omaishoidon sektorilla lähivuosina mutta avustusten määrän lisääminen ei kuitenkaan ole riittävä keino monipuolisemman järjestötoiminnan lisäämiseksi omaishoitajille tai omaishoidon ongelmien parissa oleville ihmisille. Järjestötoiminnan kestävä kehitys on mahdollista vain sisältöjä muuttamalla ja uusia toimintamuotoja kehittämällä. (Jalava ym., 2015, 51–58.)

Järjestöjen tulee panostaa toimintaympäristön muutosten seurantaan, tavoitteiden asettamiseen, arvioivaan ja kehittävään työotteeseen, yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa sekä oman varainhankinnan kehittämiseen. Uudistamalla toimintaansa järjestöt pystyvät vastaamaan sekä yhteiskunnan että yksilöiden muuttuviin tarpeisiin. (Raha-automaattiyhdistys 2015.)

Yhdistyksessä toimintaympäristön muutoksia on tarpeen seurata silloin, kun on havaittu tarve muuttaa toimintaa uusia jäseniä houkuttelevaksi ja ajankoh-

taiseksi. Tämä ilmenee tietynlaisen muutospuheen kautta, innokkuutena. Yhdistyksen johdon tehtävä on selvittää muutoksen tarpeellisuus ja sitoutua sen toteuttamiseen. Sitoutuminen on tärkeää myös luottamuksen rakentumiselle, joka voi joutua koetukselle etenkin muutosta epäilevien ja vastustavien taholta. (Stenvall & Virtanen 2007, 86–88). Muutosta tulee tavoitella osallistavan strategiatyön avulla, koska se mahdollistaa organisaation kehittämisen tulevaisuuttaan ja kehittää itse strategiatyön mukana. (Kehusmaa 2010, 47; Senge 1990, Sydänmaalakan 2001,54 mukaan).

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa vapaaehtoisten osallisuutta Joensuunseudun Omaishoitajat ja Läheiset yhdistyksen toiminnassa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena oli

- 1) hahmottaa yhdistykselle visio vuoteen 2025,
- 2) laatia yhdistykselle strategiset lyhyen aikavälin tavoitteet ja
- 3) saada osallistujien kokemuksia osallistavan strategiatyöskentelyn soveltuvuudesta yhdistyksen toiminnan kehittämisessä.

5 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistehtävä toteutettiin Joensuunseudun Omaishoitajat ja Läheiset yhdistyksessä. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin toimintatutkimuksen keinoja, koska niiden katsottiin soveltuvan aidossa toimintaympäristössä tapahtuvaan kehittämiseen.

5.1 Kehittämistyön menetelmät

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa kuvataan tutkimuksen ja kehittämisen riis-teyspaikaksi. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään vastaamaan tiettyihin tutki-muskysymyksiin tutkimusmenetelmiä käyttäen, jolloin tutkimus määrittelee ke-hittämistä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ei pelkästään sovelleta tie-teellisessä tutkimuksessa tuotettuja tutkimustuloksia, vaan pyritään perusteltuun tiedontuotantoon hyödyntämällä tutkimuksellisia menetelmiä ja interventioita. Tutkimuksen tulee siis palvella kehittämistä. Tällöin tiedon käyttökelpoisuus on keskeistä. Kokemustieto voi olla tasa-arvoista tieteellisen tiedon kanssa. Käyttä-jä- ja toimijalähtöinen kehittäminen ei perustu etukäteen suunniteltuun lopputu-lokseen vaan tähtää olemassa olevan toimintatavan kriittiseen arviointiin ja mahdolliseen muutokseen. (Toikko & Rantanen 2009, 156–157, 164.)

Kehittämistoiminnan tiedontuotannon tehtävänä on ohjata kehittämisprosessia, jolloin aineistoilta edellytetään ennen kaikkea nopeita vastauksia. Tämä määrit-tää kulloisenkin kehittämiskohteen vaiheen kannalta relevanttia tiedon keruun ja analyysin tapaa. Tutkimuksellisuus ilmenee kriittisyytenä, tiedon hankintana, analyttisyytenä sekä uuden tiedon tuottamisena ja jakamisena. (Ojasalo ym. 2014, 22; Toikko & Rantanen 2009, 21–22, 121.) Vilkan mukaan työelämässä teorian ja käsitteet muodostuvat käytännön tutkimustoiminnan tuloksena. Tutki-mustoiminta ja interventiot vuorostaan suuntautuvat ihmisten arkipäivän ajatte-luun ja toimintaan sekä niitä koskeviin tuotoksiin. (Vilka 2015, 34–36.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä uuden tiedon tuottaminen tapahtui työpajoissa vahvasti osallistujien yhteisen ideoinnin, pohdinnan ja arvioiden va-rassa erilaisia ideointimenetelmiä, ennakkointia ja osallistavia menetelmiä sovel-taen. Kehittäjänä vastuullani oli tarvittavan teorian ja ajankohtaisen asiatie-don välittäminen työryhmälle tarvittavien analyysien ja arvioiden pohjalle. Tut-kimuksellisessa kehittämisprosessissa korostettiin työryhmän jäsenten aktiivista osallisuutta, osallistumista, vuorovaikutusta ja dialogia. Kehittäjänä havainnoin ja reflektoin muistiinpanojen tuella prosessia koko ajan. Hyvien käytänteiden hakemiseen sovellettiin vertailukehittämisen (benchmarking) menetelmää, jonka

perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät (Ojasalo ym., 2014, 186). Vertailukehittäminen on systemaattinen prosessi, jonka käynnistää oman toiminnallisen kehittämiskohteen paikantaminen. Varsinaisen vertailukehittämisen aikana tapahtuu organisatorista oppimista. Tässä vaiheessa mitataan konkreettisesti myös se, miten vertailukehittämiseen alun perin lähtenyt organisaatio on onnistunut määrittämään, rajaamaan ja arvioimaan kehittämisongelmaansa. Sama vaihe todentaa myös sen, miten hyvin organisaatio onnistuu arvioimaan kehittämiskumppaninsa kyseiseen ongelmaan liittyviä ratkaisumalleja. (Virtanen 2007, 183–186.)

5.2 Kehittämistyöhön osallistujat

Keskeisten toimijoiden ja kumppaneiden mukaan ottaminen kehittämistoiminnassa edistää sitoutumista ja vähentää muutosvastarintaa. Kysymys on myös siitä, että ne joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Joensuunseudun Omaishoitajat ja Läheiset ry (liite 1 toimeksiantosopimus). Yhdistys on perustettu 1998, ja se on yksi Omaishoitajat ja läheiset liitto ry:n paikallisyhdistyksistä. Jäseniä on noin 300. Yhdistys järjestää Joensuun ja lähikuntien omaishoitajille vertais- ja virkistystoimintaa ja valvoo jäsentensä etuja. Yhdistyksen jäsenyys ei vaadi virallista omaishoitajan statusta eikä OmaisOiva-toimintaan osallistuminen edellytä yhdistyksen jäsenyyttä. Yhdistyksen toimitilat sijaitsevat Joensuun keskustassa Vessel-keskuksessa. Kehittämistyöryhmän muodostivat yhdistyksen seitsemän (7) vapaaehtoista hallitustoimijaa ja yhdistyksen kolme (3) palkattua työntekijää. Työntekijöistä kaksi (2) henkilöä oli OmaisOivan työntekijöitä, toinen toiminnanjohtaja (kehittäjä) ja toinen omaistoiminnanohjaaja. Kolmas työntekijä oli yhdistyksen muu työntekijä. Lisäksi hallituksen kanssa sovittiin, että joihinkin työpajoihin kutsuttaisiin hallituksen ulkopuolelta aktiivisia vapaaehtoisia ja keskeisiä yhteistyökumppaneita. Työpajojen ohessa kevään 2016 aikana strategiatyöstä pidettiin tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia maakunnassa toimivissa vertaisryhmissä. Muuten varsinaisia yhdistyksen jäseniä ei suunniteltu strategiatyöryhmän jäseniksi, sillä kehittämistyöryhmän haluttiin pysyvän pienenä.

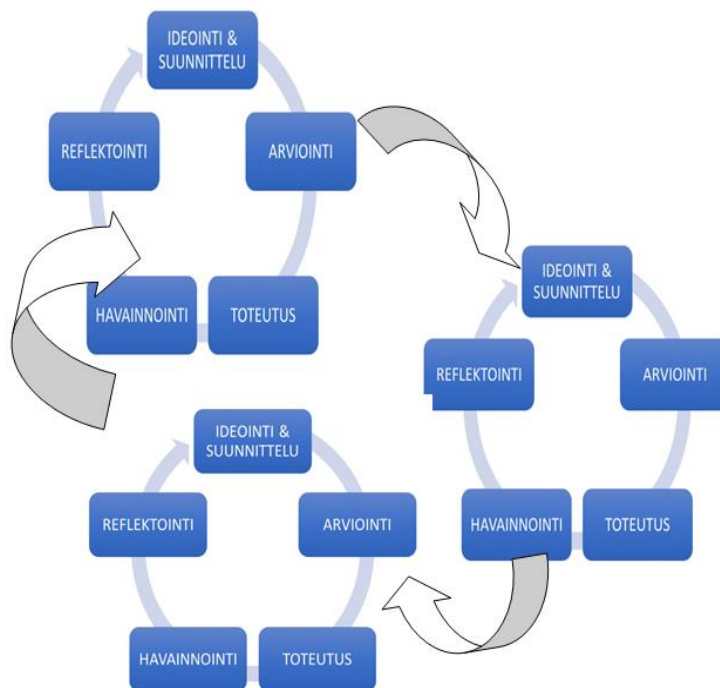
5.3 Kehittäjien roolit

Toimijakeskeisessä kehittämisessä kaikki osallistujat ovat tasavertaisia kehittäjiä ja vastuullisia ryhmän muille jäsenille sekä itselleen (Ojasalo ym., 2014, 61; Toikko & Rantanen 2009, 94–97). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittäjiä olivat kaikki strategiatyöryhmän jäsenet ja työpajaan osallistuneet kumppanit. Käytännönläheinen lähestymistapa lisäsi koko työryhmän ymmärrystä omaishoitajana toimivien tarpeista ja kokemuksista tuen tarvitsijana ja antajana sekä kumppanuuden merkityksestä. Hallituksen ja työntekijöiden sitoutuminen nähtiin tärkeäksi, jotta vuoropuhelu ja yhteinen näkemys yhdistyksen tulevaisuuden visiosta saavutettaisiin. Muutamilla hallituksessa toimivilla oli vuosien käytännön kokemusta omaishoitajuudesta, tietoa omaishoitajien tarpeista ja odotuksista yhdistystä kohtaan. Tätä hiljaista tietoa tuli mielestäni hyödyntää. Työntekijöillä oli käytännön kentän tuntemusta, ja olimme käyneet lukuisia keskusteluja maakunnassa toimivien omaishoitajien vertaisryhmissä ja vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Kumppaneiden rooli oli kertoa yhdistyksen arvosta heidän organisaatiolle ja omalle työlle omaishoitajien tukemisessa. Lisäksi kumppanit toivat näkökulmia tulevaisuuden yhteistyön tarpeellisuudesta.

”Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteena on tasavertainen prosessi, jossa kukaan ei ole auktoriteetti vaan kehittämisen lähtökohdat, prosessi ja tulokset tuotetaan demokraattisesti” (Toikko & Rantanen 2009, 164). Oma roolini ryhmässä oli tasavertainen mutta kehittäjänä monimuotoinen alkaen kehittämisprosessin suunnittelemisesta ja jatkuen aktiivisena osallistujana kehittämiseen aina prosessin päättämiseen asti. Työpajoissa olin myös fasilitaattori, työpajojen välillä tiedottaja, aineiston tutkija ja raportoiija. Fasilitaattorin tehtävä on edistää ryhmän ja yksilöiden työskentelyä ylläpitämällä rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä, rohkaisemalla ja varmistamalla kaikkien osallistuminen ihmisten erilaisuutta kunnioittaen. Lisäksi tulee vastata aikataulussa pysymisestä ja työn etenemisestä. Fasilitaattorin tulee kuitenkin olla puolueeton ja sitoutunut, että ryhmä saavuttaa päämääränsä. (Summa & Tuominen 2009, 10.) Toimiessani työpajojen fasilitaattorina koin haastavaksi puolueettomuuden ja objektiivisuuden säilyttämisen oman työorganisaationi kehittämisprosessissa.

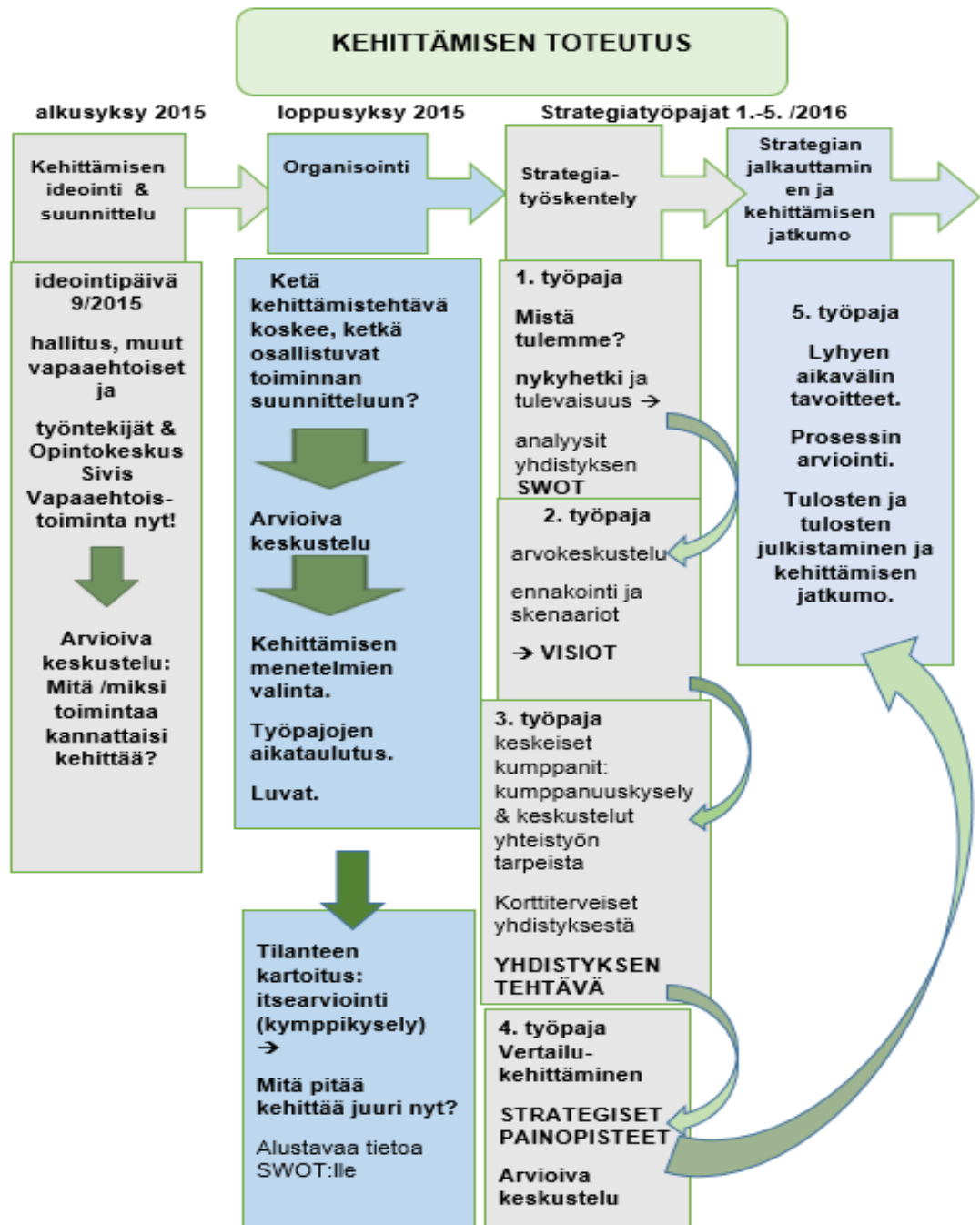
5.4 Tutkimuksellinen kehittämistyö prosessina

Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen toteuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö lähti liikkeelle yhdistyksen tarpeesta parantaa toiminnan suunnitelmallisuutta ja vahvistaa vapaaehtoisten osallisuutta. Prosessin tarkoituksena oli yhdistyksen toiminnan kehittäminen vuorovaikuttaisesti työntekijöiden, hallituksen ja kumppaneiden kanssa strategisen ajattelun keinoin. Kehittämistoiminta tapahtui vuorovaikutuksessa ja eteni sykleittäin, yhtä sykliä seurasi toinen sykli (kuvio 9).



Kuvio 9. Kehittämisprosessin syklejä.

Alla (kuvio 10) on kuvattu kehittämistyön prosessin eteneminen. Kehittäminen alkoi ideoinnista ja suunnittelusta. Organisointivaihe käynnisti toteutuksen. Prosessia refleктоitiin ja arvioitiin koko ajan. Tuotosten ja tulosten esittämisen jälkeen prosessi jatkuu edelleen kehittämisen jatkumona.



Kuvio 10. Kehittämisprosessin vaiheet.

5.5 Kehittämistoiminnan ideointi ja suunnittelu

Kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi edellyttävät, että toiminnan lähtökohdat on ensin määritelty. Olennaista toiminnan perusteluissa on vastata kysymykseen miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt. Lähtökohtana voidaan pitää nykytilanteen ongelmaa tai myös visiota eli tulevaisuuden ihannekuva. Kehittämistoiminnan visio motivoi ihmisiä toimintaan, mutta toisaalta ongelmat toimivat usein kehittämistoiminnan varsinaisina sytykkeinä. Usein dynaaminen kehittäminen rakentuu molempien, ongelmien ja visioiden varassa. (Toikko & Rantanen 2009, 57.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistehtävä alkoi aiheen ideoinnista ja suunnittelusta. Omaishoitajayhdistyksen toiminnan kehittämisen tarpeesta oli käyty arvioivaa keskustelua yhdistyksen hallituksen kanssa jo vuoden 2014 puolella, kun tehtävien jakaminen jäi entistä harvemman vapaaehtoisen vastuulle. Yhdistyksen toimintaa oli kehitetty RAY:n projektirahoitusten turvin vuosina 2001–2013. Vuonna 2014 RAY:n Omaisoiva-toimintaan kohdentaman avustuksen myötä yhdistys sai tietynlaisen perusturvan toiminnalle ja kaksi kokoaikaista työntekijää, joista kehittäjä on toinen. Tällöin oli aiheellista ja mahdollista alkaa suunnittelemaan pitkäjänteisemmin koko yhdistyksen toimintaa.

Syksyllä 2015 pohdittiin ja arvioitiin yhdistyksen toiminnan ajankohtaisuutta vapaaehtoistoimijoiden kanssa. Ideointipäivä toteutettiin yhteistyössä Opintokeskus Siviksen kanssa teemalla: Vapaaehtoistoiminta nyt. Osallistujat, osa silloisen hallituksen jäseniä, osa muita vapaaehtoisia (yhteensä 8 henkilöä) pohtivat alustuksen pohjalta vapaaehtoisten intressejä ja omaa rooliaan omaishoitajayhdistyksen toiminnassa. Lopuksi ryhmä maalasi vesiväreillä musiikin tahdissa isolle arkille kuvan tulevaisuuden hallituksesta. Päivä aktivoi vapaaehtoisia osallistumaan ideointiin ja herätti innostusta yhteiseen toiminnan kehittämiseen. Yhdistyksen vertaistoiminta ja hallitustyöskentely näytti kiinnostavan vapaaehtoistoimijoita, mutta yhdistyksen tehtävien määrä näytti hämmentävän monia. Lisäksi monia askarrutti yhdistyksen tila vuonna 2025. Päivä lisäsi varmuutta yhdistyksen vapaaehtoistoimijoiden motivoimisen tärkeydestä ja heidän osalli-

suutensa vahvistamisen tarpeesta toiminnan suunnittelussa. Päivän keskusteluista syntyi alustava kehittämistehtävän idea, jonka pohjalle muotoutui pikkuhiljaa opinnäytetyön suunnitelma koko toimintaa koskevasta strategiatyöskentelystä.

5.6 Kehittämistoiminnan organisointi

Syksyn 2015 aikana yhdistyksen hallituksen jäsenten kanssa käytiin keskustelua pitkäjänteisen toiminnansuunnittelun tärkeydestä sekä yhdistyksen vapaaehtoistyön tulevaisuudesta. Keskustelujen jälkeen hallitus päätti virallisesti strategiatyön aloittamisesta. Kehittäjänä tehtäväni oli aikatauluttaa prosessia ja valita osallistavalle strategiatyöskentelylle soveltuvia työskentelytapoja. Suunnittelu- vaiheessa pidin yhtenä tiedonhankkimisen vaihtoehtona fokusryhmähaastattelua, mutta käytännössä valitsin sen sijaan rennompia vuorovaikutteisia pari- ja pienryhmätehtäviä, avoimia ryhmäkeskusteluja sekä soveltuvien osien ennakkointia. Erilaisiin tulevaisuuden visioihin halusin soveltaa skenaariotyöskentelyä lehtikuvien avulla. Teoriapohjana hyödynsin erilaista johtamiskirjallisuutta. Työpajojen ulkopuolelle työryhmälle erillisiä tehtäviä ei suunniteltu, sillä tekemisen haluttiin tapahtuvan yhdessä ja jakaantuvan tasapuolisesti ryhmän kesken.

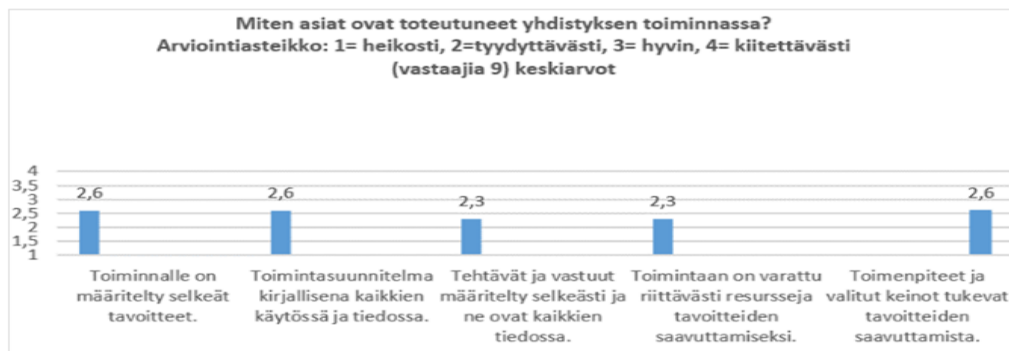
Viisi työpajaa aikataulutettiin tammikuusta toukokuuhun vuonna 2016. Työpajat olivat kolmen tai neljän viikon välein. Päivien ajankohdat annettiin kaikkien tiedoksi hyvissä ajoin vuoden 2015–16 vaihteessa. Työpajat olivat yhdistyksen toimitilojen ryhmätilassa klo 13–16 ja ne sisälsivät aina väliaikakahvitteja. Strategiatyöryhmällä oli käytössään yhdistyksen edellisten vuosien toimintasuunnitelmia ja -kertomuksia, joihin kukin saattoi tutustua omalla ajallaan mielenkiintonsa mukaan. Yhdistyksen historiaan kuuluvien valokuvien kokoamisesta vastasi yhdistyksen palkattu työntekijä. Strategiatyöryhmän jäsenet saivat muistiinpanoja varten henkilökohtaiset muistilehtiöt.

Työpajojen aikana tuotettujen materiaalien valokuvaamisesta ja kumppaneiden kanssa käytyjen keskustelujen ylös kirjaamisesta vastasivat työntekijät sovitusti.

Työpajojen pari- ja pienryhmätehtävien muistiinpanojen ja yhteenvetojen kirjoittamisesta sekä alussa tehdyn itsearvioinnin ja prosessin loppukyselyn vastauksen käsittelystä ja analysoinnista vastasi kehittäjä. Kaikki dokumentit tallennettiin sähköiseen muotoon. Jokainen kehittämistyöhön osallistunut antoi kirjallisen luvan työpajojen aikana otettujen valokuvien ja kehittämistyöhön liittyvien tulosten ja tuotoksien käyttämiseen anonyyminä opinnäytetyössä.

5.7 Kehittämistarpeiden kartoitus

Ennen varsinaisen strategiatyöskentelyn aloittamista strategiatyöryhmä vastasi itsearviointikyselyyn, joka toimi kehittämistarpeiden kartoittamisessa sekä orientaationa työryhmätyöskentelyyn. Kyselyksi soveltui RAY:n kehittämä itsearviointikysely, kymppikysely (liite 2), ja siihen vastasivat anonyymisti seitsemän (7) hallituksen jäsentä ja kaksi (2) työntekijää. Kyselyssä on 10 väittämää, joiden avulla arvioidaan toiminnan onnistumista Likert-asteikolla 1-4 (1=Heikosti, 2=Tyydyttävästi, 3=Hyvin, 4=Kiitettävästi). Aineiston käsittelyssä hyödynsin wordin kaavio-ohjelmaa, johon syötin väittämien kaikkien vastaajien yhteenlasketut keskiarvot. Yhdistyksen tehtävät ja vastuut sekä toteutuneen toiminnan tavoitteellisuus ja resurssit saivat vastaajien keskiarvoissa tyydyttävän, mikä osoittaa tarpeen kehittämiselle. Kymppikyselyn vastauksista kootut keskiarvot on esitetty kuvioissa 11 ja 12.



Kuvio 11. Vastaajien (n=9) antamien arvosanojen keskiarvot, kun kysyttiin, miten asiat ovat toteutuneet yhdistyksen toiminnassa.

Kymppikyselyn itsearviointi koski myös kohderyhmien tavoittamista ja yhteistyötä sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa sekä viestintää (kuvio 12.)



Kuvio 12. Arvosanojen (n=9) keskiarvot kohderyhmien tavoittamisessa, yhteistyössä ja viestinnässä.

Kymppikyselyn avokysymysten avulla kartoitetaan toiminnalla aikaansaatuja tuloksia ja vaikutuksia sekä toimintaan liittyviä kehittämistarpeita. Avovastausten analysoinnissa hyödynsin sisällönanalyysimenetelmää. Vastaajien mukaan seuraavia tuloksia ja vaikutuksia oli saatu aikaan:

- ✓ Omaishoitajien edunvalvontaa, kirjelmia
- ✓ Omaisoivan toiminnot ja Ovet-omaishoitajienvalmennus ovat merkittävästi rikastuttaneet toimintaa (työntekijät /kohdennettu avustus)
- ✓ omaishoitajat tulleet mukaan Omaisoivan ansiosta paremmin esille, jäsenmäärä kasvanut
- ✓ lisännyt tietoa omaishoitajuudesta
- ✓ yhteistyötä oppilaitosten kanssa mm. omaishoitajien tukitoiminnan kehittämisessä
- ✓ sijaistoimintaa (sijaisvarat)
- ✓ harrastus-, virkistys- ja (Oiva)omaishoitajienvalmennusta

Kymppikyselyssä saatiin esille myös kehittämisideoita ja -tarpeita (13 kpl), jotka tässä teemoitettuina:

- 1) kumppanuuksien ja verkostojen vahvistaminen,
- 2) vapaaehtoistoiminnan kehittäminen,
- 3) varainhankinnan kehittäminen ja
- 4) erilaisten omaishoitajien kohderyhmien huomioiminen.

Kymppikyselyn tulokset eivät yllättäneet, sillä suunnitelmallisen ja tavoitteellisen toiminnan kehittämisen tarve oli tiedossa. Kyselyllä haluttiin enemmänkin herätellä vastaajia pohtimaan yhdistyksen toiminnan tilaa. Näistä teemat 1 ja 4 nousivat ja vahvistuivat keskusteluissa sellaisiksi, joiden kehittäminen hyödyttäisi myös teemoja 2 ja 3.

6 Osallistavan strategiatyöskentelyn toteuttaminen

Osallistava strategiatyöskentely toteutettiin viidessä erillisessä työpajassa. Jokaisessa työpajassa oli oma tavoite ja tehtävät, jotka veivät kehittämistyötä eteenpäin.

6.1 Ensimmäinen strategiatyöpaja

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli käynnistää strategiaprosessi, joka lisäisi työntekijöiden ja hallituksen jäsenten tietoa yhdistyksen nykytilasta ja toimintaympäristön muutoksista. Työpajaan osallistui kuusi (6) hallituksen jäsentä ja kolme (3) työntekijää kehittäjä mukaan lukien. Aluksi kävimme läpi luvussa 5.7 (liite 2) esitetyt kymppikyselyn tulokset.

Strategiseen ajatteluun ja strategiaproessin eri vaiheisiin tutustuttiin koostamani diasarjan avulla. Tässä yhteydessä käytiin myös lyhyt keskustelukierros siitä, mitä kokemuksia osallistujilla oli strategisesta suunnittelusta. Yhdistyksen lähes 20 vuoden historiaan tutustuttiin toimintaan liittyvien vuosien 2003–2015 aikaisten valokuvien avulla. Vuotta 2003 aikaisempia valokuvia ei yhdistyksen arkistosta löydetty. Kuvien katseleminen viritti myös keskustelua ja muistelua yhdistyksen aikaisemmista toimijoista ja yhdistyksen synnystä. Samalla todettiin, että kuvissa näkyvistä ihmisistä pieni osa on edelleen yhdistyksen toiminnassa mukana. Tämän keskustelun avulla oli mahdollisuus saavuttaa edes osittain yhteinen näkemys yhdistyksen menneisyydestä.

Toinen keskustelu käytiin toimintaympäristön muutoksista ja ilmiöistä, joilla arveltiin olevan vaikutuksia omaishoitajayhdistyksen työhön ja elinvoimaisuuteen. Tätä keskustelua viriteltiin kokoamani tietoiskun pohjalta. Yhdistyksen toimintaan vaikuttavia hiljaisia signaaleja, trendejä ja megatrendejä laatiin taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkkeinä heikko signaali, trendi ja megatrendi.

HEIKKO SIGNAALI	TRENDI	MEGATRENDI
RAY avustusten tuontajaperusteet rahapeliyhtiöiden fuusion jälkeen. Heikentynyt yleinen yhteiskunnallinen taloudellinen tilanne. Sosiaalisen median vaikutukset ihmisten yhteisöllisyyden muotoihin. Kansalaisten vapaa-ajan lisääntyminen ja vapaaehtoistoiminnan muutokset. Yhdistyksen toimintaympäristön muutokset. Kasvava maahanmuutto, pakolaiset.	Useiden eri rahoituskanavien käyttäminen järjestöjen rahoittamisessa. Järjestöjen aseman vahvistuminen palveluiden tuottajana (sote-uudistus) Pienten yhdistysten yhdistyminen – toiminnan elinvoimaisuus. Järjestöjen ja kuntien yhteistyön vahvistuminen – sote- palveluiden riittävyys Teknologia arjen turvana.	Ikääntyneiden määrän kasvaminen. Ikääntymisen myötä kotihoidon ja omaishoidon tarpeen lisääntyminen ja monimuotoistuminen. Omaishoito hoitomuotona. Yksilölliset sote-palvelut omaishoidon tukena.

Tietoiskun jälkeen jakaannuimme kolmeen 2-3 hengen porinaryhmiin pohtimaan

- 1) mitä sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia näemme yhdistyksen toiminnassa ja
- 2) mitä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia näemme yhdistyksen toimintaympäristössä.

Tehtävät purettiin ryhmittäin ja työpajan jälkeen kokosin kaikkien pienryhmien vastauksista SWOT-yhteenvedon (liite 3), johon lisättiin myös itsearviointikyselyn (kymppikyselyn) ja työpajassa keskusteluissa esiin tulleet asiat, jos ne liittyivät aihepiiriin. SWOT-yhteenveto selvensi yhdistyksen kehittämisen tarpeita ja toiminnan vahvuuksia. Ensimmäinen työpaja antoi myös hyödyllistä tietoa kehittämistyöryhmälle yhdistyksen toimintaympäristön muutoksista, jotka tulee huomioida strategisessa suunnittelussa.

6.2 Toinen strategiatyöpaja

Tähän työpajaan osallistuivat neljä (4) hallituksen jäsentä ja kolme (3) työntekijää kehittäjä mukaan lukien. Kolme hallituksen edustajista oli estynyt saapumasta, ja he ilmoittivat poissaolostaan etukäteen. Tavoitteena oli aluksi keskustella yhdistyksen arvoista ja tuottaa visioita yhdistyksen erilaisista tulevaisuuskuvista skenaarioiden avulla vuoteen 2025.

Yhdistyksen toimintaa ohjaavista arvoista ei ole aikaisemmin käyty erillistä yhteistä keskustelua eikä niitä ole kirjattu mihinkään. Ensimmäisessä työpajassa tehty vierailu yhdistyksen historiaan ja organisaatiokulttuuriin toi esille ne asiat ja tekemiset mitkä yhdistykselle ovat olleet tärkeitä: yhdessä tekeminen ja vastuun jakaminen. Arvokeskustelua käytiin aluksi työryhmän jäsenten omista arvoista. Työryhmässä tiedostettiin, että omien arvojen pohtiminen ja tiedostaminen auttavat valintojen tekemisessä ja se, että toisinaan teemme valinnat tiedostamatta arvojamme. Keskustelua käytiin myös omaishoitajille tärkeistä arvoista ja kokemuksista palvelujen eriarvoisuudesta. Tasa-arvo tulisi olla itsensänselvyyttä mutta sen toteutumista ei vielä kukaan omaishoidonlaki turvaa.

Yhdistyksen arvokeskustelua jatkettiin kattoliiton asettamien arvojen kautta, mutta ne eivät tuntuneet sellaisenaan omilta tälle yhdistykselle. Arvoja tarkasteltiin lisäksi yhdistyksen Omaishoitajien -toiminnan vuoden 2015 kumppanuuskyselyn vastausten perusteella, joissa toistui kumppanuus ja luotettavuus. Arvoja pohdittiin myös yhdistyksen toiminta-ajatuksista käsin, ”omaishoitajien tukitoimien järjestäjänä ja jäsenten edunvalvojana”, jonka toteuttaminen edellyttää tasa-arvoista ja oikeudenmukaista toimintaa joka suuntaan. Oleellista olikin pohtia, miten tuloksia saavutetaan arvoilla ja mitä ne viestivät yhdistyksestä jäsenille, kumppaneille ja muille sidosryhmille. Arvoilla haluttiin tuoda näkyväksi toiminnan tasa-arvo, luottamus, avoimuus ja kumppanuus kaikessa toiminnassa. Liiton asettamat arvolauseet muotoutuivat vilkkaassa keskustelussa ja työpajan jälkeen työryhmän sähköpostin välityksellä yhdistyksen omiksi arvolauseiksi. Arvolauseet kirjattiin omaksi erilliseksi asiakirjaksi (liite 4).

Kahvitaun jälkeen aloitimme tulevaisuuden visioiden tekemisen ennakointimenetelmää soveltaen skenaarioiden avulla. Strategiatyöryhmässä sovittiin kolmen erilaisen vision luomisesta. Työpajassa visiot tyypiteltiin 1. paras mahdollinen, 2. muuttumaton tilanne ja 3. katastrofi. Skenaarioita varten olin koonnut yhdistyksen toimintaan mahdollisesti vaikuttavia PESTE-tekijöitä (taulukko 2), joihin tutustuminen herätti vilkasta keskustelua. PESTE-analyysissä selvitetään ilmiön tai organisaation Poliittista, Ekonomista, Sosiaalista, Teknologista ja Ekologista tilaa ja tulevaisuutta, joihin organisaatio ei voi itse omilla toimillaan vaikuttaa. (Kamensky 2014, 58–59.)

Taulukko 2. Esimerkkejä yhdistyksen PESTE-tekijöistä.

Poliittiset	EU:n muuttuva politiikka, hallituksen linjaukset omaishoidossa, Sote -uudistus
Ekonomiset	valtion ja kuntien talous, RAY ja muut rahoituskanavat
Sosiaaliset	omaishoitajat, jäsenet, vapaaehtoiset, maahanmuuttajat
Teknologiset	sähköiset palvelut, sosiaalinen media, teknologian hyödyt
Ekologiset	paperiton yhdistys

Keskustelun jälkeen työryhmä jakaantui itsenäisesti kolmeen pienryhmään. Skenaarioiden tekemistä varten oli varattu erilaisia kuvalehtiä, saksia, fläppipapereita ja liimaa. Tarkoituksena oli hahmottaa yhdistyksen tulevaisuuden visiot lehtikuvia käyttäen. Skenaarioiden työstäminen osoittautui hauskaksi ja innoittavaksi työskentelytavaksi. Osallistuin 2. vision tekemiseen. Rajallisesta ajasta johtuen kukin työryhmä saattoi työstää vain yhtä skenaariota. Vajaan tunnin intensiivisen työskentelyvaiheen jälkeen pienryhmien tekemät visiot ripustettiin seinälle, kukin pienryhmä esitteli tuotoksensa ja minä tein niistä muistiinpanot. Tuotokset ”Omaishoitajien onni”, ”Muuttumaton tilanne” ja ”Sairaus, joka iskee salaa” -skenaariot ovat liitteessä 5. Visioiden avulla strategiatyöskentely muuttui konkreettisemmaksi. Paras mahdollinen *Omaishoitajien onni* -visio valittiin jatkoon. Se antaa mahdollisuuden jatkaa yhdistyksen toiminnankehittämistä suun-

taan, jossa yhdistyksen on mahdollista toteuttaa arvojensa mukaista omaishoitajien tukitoimintaa.

6.3 Kolmas strategiatyöpaja

Kolmannen työpajan tavoitteena oli yhdistyksen kumppanuuksien vahvistaminen ja yhdistyksen tehtävän eli mission määrittäminen. Missio on typistetty versio toiminta-ajatuksesta, joka kertoo mitä yhdistys tekee ja kenelle. Tässä työpajassa missiota eli omaishoitajien tukitoimien ja edunvalvonnan järjestämistä tarkasteltiin:

- 1) *yhdistyksen keskeisten kumppaneiden näkökulmasta ja*
- 2) *eri omaishoitajaryhmien ja vapaaehtoisten näkökulmista.*

Ennen työpajaa olin lähettänyt sähköpostilla yhdeksälle (9) kumppanille kutsun työpajaan (liite 6). Työpajaan osallistui neljän (4) eri tahon edustajat: 1 osallistuja oppilaitoksesta, 1 järjestöstä, ja kaksi osallistujaa eri kuntasektorilta. Kolme (3) tahoja lähetti vastauksensa sähköpostilla (2 eri seurakuntaa ja 1 kunta). Strategiatyöryhmästä paikalla oli 7, joista neljä (4) hallituksen jäsentä ja kolme (3) työntekijää kehittäjä mukaan lukien. Hallituksen ulkopuolelta kutsutuista vapaaehtoisista paikalle saapui yksi vapaaehtoinen. Tilaisuuden alussa käytiin lyhyt esittelykierros. Tämän jälkeen vieraille kerrottiin strategiastyöstämme ja esiteltiin “*Omaishoitajien onni*”-visio.

Kumppaneiden oli mahdollista vastata kysymyksiin ennakkoon myös sähköpostin välityksellä, jos oli estynyt tulemasta paikalle. Kyselyllä haluttiin selvittää mitä arvoa tai hyötyä yhdistys tuo kumppanuuksien niiden omille organisaatioille ja erityisesti omaishoitajien tukemiseen liittyvässä toiminnassa. Lisäksi pyydettiin arvioimaan tulevaisuuden vaikutuksia.

Laatimani kysymykset kumppaneille olivat:

1. Minkä tarpeen yhdistys täyttää työarjessasi?

Mikä on omaishoitajayhdistyksen merkitys ja hyöty sinulle / työorganisaatiollesi?

Mitä sinä tai edustamasi organisaatio menettäisitte, jos yhdistystä ei olisi?

2. Millaisissa tilanteissa yhdistys on ollut avuksi?
Onko ollut tilanteita, joissa yhdistys olisi voinut avuksi vielä enemmän?
3. Mitä tulevaisuuden vaatimuksia/muutoksia näet, joihin yhdistys voisi vaikuttaa?

Kumppaneiden osallistuminen strategiatyöskentelyyn oli tärkeää myös yhteisen kielen löytymiselle ja etukäteen lähetetty kysely mahdollisti vastausten saamisen myös niiltä, jotka eivät voineet osallistua työpajakeskusteluun. Kyselyn aineistoon lisättiin myös tapaamisen aikana tehdyn keskustelumuistion asioita, jos asia liittyi oleellisesti kysytyyn teemaan tai jos se antoi muuta lisäarvoa aineistolle.

Työpajan jälkeen aineiston käsittely alkoi vastausten ja puhtaaksikirjoittamisella eli litteroinnilla. Litteroinnin jälkeen luin aineistot läpi huolella ja perehdyin niiden sisältöön. Analyysi eteni aineiston pelkistämisestä ryhmittelyyn eli klusterointiin ja lopuksi abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden muodostamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Kumppaneiden vastaukset käsittivät seitsemän (7) vastaajan aineiston: yhteensä seitsemän A4 -sivua aineistoa (tekstityyppi Arial, kirjaisinkoko 12, rivinväli 1.5), joka ensin pelkistyi, kun karsin aineistosta tutkimukselle epäolennaisen pois. Tämän jälkeen etsin tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Eri ilmaisut erottelin tekstissä erivärisillä fonteilla. Kumppanikyselyjen vastaukset olivat pääosin varsin lyhytsanaisia, joten analyysiyksikkönä oli sana tai parin kolmen sanan muodostama ajatuskokonaisuus. Koodatut ilmaisut merkitsin ensin auki kirjoitetun aineiston sivun viereen ja sen jälkeen listasin ne peräkkäin eri paperille. Analysoinnin viimeisessä vaiheessa ryhmittelin alateeman käsitteet pääteemaksi, joka esimerkissä muodostaa käsitteen kumppanin ko-

kemasta tarpeesta, jonka yhdistys täyttää työn arjessa. Taulukossa 3 on yksi esimerkki kumppaneille tehdyn kyselyn analyysipolun avaamisesta.

Taulukko 3. Esimerkki kumppaneille tehdyn kyselyn yhden analyysipolun avaamisesta.

alkuperäisilmaus	pelkistetty ilmaus	alateema	pääteema
"Yhteistyökumppani, jonka asiantuntijuutta voimme hyödyntää omaishoitajille ja kaikista asiasta kiinnostuneille."	Yhteistyökumppanin asiantuntijuuden hyödyntäminen kohderyhmille ja asiasta kiinnostuneille	Yhteistyökumppani Omaishoidon asioiden asiantuntija	Luotettava omaishoidon asiantuntijakumppani
"Viestin vieminen että kyllä tästä selvittään!"	Viestitään, että selvittään	Luottamus	
"Tukee kunnan omaishoitoasemassa olevia ihmisiä ja sitä kautta myös omaishoidettavia, vertaistuki omaishoitajille"	Välillinen tuki ammattilaisille ja sitä kautta omaishoitajille Vertaistuki omaishoitajille	Ammatillinen tuki Omaishoitajien vertaistukeminen	
"Voimme ohjata työsämme kohtaamiimme omaishoitajia yhdistyksen tuen ja avun piiriin. Erityisesti silloin kun mitään tukea ei heillä vielä ole."	Ohjaaminen yhdistyksen tuen ja avun piiriin Mahdollisuus tukea kun muuta tukea ei vielä ole		

Strategiatyöryhmän tehtävänä tässä työpajassa oli avata yhdistyksen tehtävää eri omaishoitajakohderyhmien tukijana. Tehtävällä tavoiteltiin erilaisten omaishoidon kasvojen tulemistä näkyviksi. Tarkoitus oli työstää postikorttiterveiset työikäisille omaishoitajille, etäomaishoitajille, vapaaehtoisille sekä tilanteeseen, jossa omaishoito on päättynyt. Kohderyhmät valikoituivat aikaisempien keskustelujen aikana ilmi tulleesta omaishoidon monimuotoisuudesta ja erilaisten omaishoitajien tuen tarpeista. Työryhmä jakaantui neljään pienryhmään edellä mainittujen kohderyhmien mukaan. Postikortit syntyivät lehtikuvien ja -leikkeiden avulla (liite 7).

Postikorttien tekoaikana kumppanit valmistelivat vastauksiaan fläpeille, ja keskustelivat keskinäisestä yhteistyöstään. Työpajan loppupuolella kahviteltiin, jonka jälkeen postikorttien tekijät esittelivät tuotoksensa. Korttiterveiset olivat hel-

posti omaksuttavia ja niitä päätettiin hyödyntää heti myös käytännössä. Ne toivat kumppaneillekin esille yhdistyksen potentiaalin eri omaishoitajaryhmien tukemisessa. Kumppaneiden tuotoksissa (vastauksissa) näkyivät ja kuuluivat yhteistyön vahvistuminen omaishoitajien tukemisessa. Keskusteluissa tuli esille tarve ”*Omaishoitajien onni*”-vision mukaisesta läsnä olevasta yhdistyksestä.

Tässä työpajassa strateginen suunnittelu eteni vaiheeseen, jossa määriteltiin ja arvioitiin yhdistyksen tehtävää kumppanuuksien sekä eri omaishoitajienkohde-ryhmien kautta. Yhdistyksen tehtävä asiantuntijakumppanina selkeytyi ja vahvistui. Yhteisestä keskustelusta tehtiin muistio strategiatyön tueksi.

6.4 Neljäs strategiatyöpaja

Tässä työpajassa tavoitteena oli saada uusia vinkkejä oman varainhankinnan kehittämiseen toiselta omaishoitajayhdistykseltä. Työryhmästä paikalla oli neljä (4) hallituksen edustajaa ja kolme (3) työntekijää kehittäjä mukaan lukien. Yhdistyksen varainhankinnan kehittäminen oli noussut esille sekä SWOT-analysissä että useissa keskusteluissa, joten käytimme mahdollisuuden vertailla oman yhdistyksen varainkeräystoimintaa ja sen kehittämishaastetta toisen samankokoisen omaishoitajayhdistyksen kanssa. Vertailukehittämisen (benchmarking) sijaan puhuttiin vierailusta, jonka ajankohdasta ja teemoista olin sopinut toisella puolella suomea sijaitsevan omaishoitajayhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa aluksi kahden välisillä sähköposteilla ja puhelimen välityksellä. Pitkän välimatkan takia olimme sopineet Skypen käytöstä ja myös testanneet sen toimivuutta etukäteen.

Vierailun emäntänä toimiva omaishoitajayhdistyksen toiminnanjohtaja kertoi yhdistyksensä tavoista lähestyä varainkeruussa erilaisia yrityskumppaneita. Sopimukseen kuuluivat avainkumppanuus määräajaksi, yrityksen logon käyttäminen yhdistyksen julkaisuissa ja mainostilan myyminen. Sopimukseen kytkeytyi yhdistyksen puolelta omaishoitoon liittyvän tiedon vieminen yritykseen.

Tämän kaltainen varainkeruu nähtiin meillekin mahdollisuutena lisätä yhdistyksen ja omaishoidon näkyvyyttä. Strategiatyöryhmä oli myös kiinnostunut kuulemaan toisen paikallisyhdistyksen hanketoiminnasta, jonka avulla yhdistys oli kehittänyt merkittävästi omaa vapaaehtoistoimintaansa. Toisen paikallisyhdistyksen kokemuksen mukaan vapaaehtoistoiminnan kehittäminen tarvitsee työntekijäresursseja ja jatkuvuutta. Näin vapaaehtoisista tulee oikea resurssi. Vierailun aikana tekemäni muistio tallennettiin eteenpäin työstettäväksi.

Skype-vierailun jälkeen pidettiin kahvitauko ja sen jälkeen jatkoimme strategiaan liittyvän vision ja siihen liittyvien tehtävien muotoilua paperille. Työskentelymenetelmänä sovellettiin ideapiirimenetelmää, joka sopii uusien näkökulmien ja ideoiden kartoittamiseen. Metodien ideana on nimenomaan kerätä kaikkien ideat ilman, että niitä ammutaan alas tai arvostellaan (Summa & Tuominen 2009, 21–22). Tehtävässä hyödynnettiin edellisen kerran muistiota (kumppaneiden ja omaishoitajien tarpeista). Tilaan oli varattu fläppipapereita ja tusseja työskentelyä varten. Seinälle nostettiin ”*Omaishoitajien onni*” -vision kuva muistuttamaan suunnasta, johon olisimme suuntaamassa. Tulevaa suuntaa oli tarpeellista selkeyttää ja täsmentää niitä tehtäviä, joita yhdistyksen tulee tehdä saavuttaakseen visio. Tehtävänä oli muotoilla fläppipapereille ensin vision 2025, ja sen jälkeen lyhyen aikavälin vision 2016–2019 ajatukset tiivistetysti ymmärrettäväksi sanomaksi. Tämän jälkeen fläpeille työstettiin muutamalla sanalla tai lauseella näihin visioihin liittyvät tehtävät (missiot), joita yhdistys tekee saavuttaakseen päämääränsä.

Strategiatyöryhmän eri toimijoiden näkemysten esiin saamiseksi sovittiin niin, että kahden parin osalta kokoonpanona olisi hallituksen jäsen ja työntekijä. Kolmannen parin muodostivat kaksi hallituksen jäsentä. Olin fasilitaattorina ensin ohjeistamassa, mutta myös ajanottajana jaideoijana kunkin parin kanssa. Havaittavissa oli pientä turhautumista tämän tehtävän tekemisessä. Samojen asioiden puiminen saattoi tuntua vatuloinnilta, mutta osoittautuikin varsinaiseksi iteroinniksi. Iterointi on Kehusmaan (2010, 77) mukaan käytännössä tuloksellisin työtapana, ja tarkoittaa käytännössä sitä, että tahtotilaa palataan täsmentämään useita kertoja suunnittelun edetessä.

Tämän työpajan tuloksena syntyivät strategiatyön kannalta tärkeät tuotokset. Olimme muokanneet visiot ja missiot niin ymmärrettäviksi, että niiden pohjalle voitaisiin laatia konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä. Tämän työpajan tuloksena syntyi myös luonnos yrityskirjeestä ja aloitimme lipasrahankeräysluvan selvitystyön. Visio 2025 *Omaishoitajien onni* ja siihen liittyvät missiot: *Yhdistys on osa Sote-kokonaisuutta* ja *Yhdistys on omaishoitoperheiden oikeuksien puolestapuhuja* sekä näihin liittyvä strategia 2016–2019 ovat liitteessä 8.

6.5 Viides strategiatyöpaja

Viidennessä ja samalla viimeisessä työpajassa oli mukana viisi (5) hallituksen edustajaa ja kolme työntekijää (3) kehittäjä mukaan lukien. Työpajan tavoitteena oli työstää eteenpäin strategisia teemoja, tavoitteita ja toimenpiteitä edellisellä kerralla syntyneelle lyhyen aikavälin visiolle 2016–2019. Strategiatyöryhmä jakautui kahteen pieneen työryhmään.

Pienryhmän 1. muodostivat kaksi hallituksen jäsentä, yhdistyksen työntekijä ja kehittäjä. He pohtivat strategisen painopisteen: *”Yhdistys on arvostettu, näkyvä ja tunnettu asiantuntijakumppani”* -teeman tavoitteita kumppanuuksien ja verkostojen vahvistamisessa. Kumppanuuksien kautta ajateltiin olevan mahdollista kehittää viestintää, varainhankintaa, vapaaehtoistoimintaa ja edunvalvontaa. Lähtökohtana oli toiminnan kehittäminen verkostojen avulla.

Pienryhmän 2. muodostivat hallituksen vapaaehtoiset vertaisohjaajat ja työntekijä. He työstivät toisen strategisen painopisteen: *”Yhdistys on arvostettu omaishoitoperheiden tukitoimien kehittäjä”* -teeman tavoitteita eli vertaistukitoimia eri omaishoitajakohderyhmille omaishoidon alkutaipaleelta loppuun asti. Työikäiset huomioitiin omana ryhmänään.

Pienryhmät kävivät vilkasta keskustelua teemoista tunnin ajan. Lopuksi kokoonnuimme yhdeksi ryhmäksi esittelemään tuotoksia ja keskustelemaan kokonaisuudesta. Molemmat pienryhmät olivat huomioineet vapaaehtoiset, mikä oli hyvä merkki kokonaisuuden kannalta. Juuri mitään toimintaa ei voi toteuttaa ilman vapaaehtoisia, mikä puhuu osallistamisen tärkeydestä.

Viimeisen työpajan loppuaika oli varattu koko kehittämisprosessin arviointiin itsearviointikyselyn avulla. Arviointikyselyyn lähes kaikki vastasivat paikan päällä. Vain yksi teki arvioinnin kotona ja palautti sen myöhemmin. Poissaolijoille itsearviointikysely toimitettiin myöhemmin ja viimeinen vastaaja palautti kyselyn kesäkuussa. Jatkoisin strategisten painopisteiden loppuun hiomista kesän aikana ja pyysin kommentteja työryhmän jäseniltä sähköpostin tai tapaamisen aikana. Liitteenä strategiset painopisteet (liite 9) ja itsearviointikyselyn runko (liite 10).

Viimeinen työpaja oli myös hyvästijätö viiden kuukauden yhteiselle ponnistelulle. Joistakin strategiatyöryhmän jäsenistä työskentelyn päätyminen tuntui haitalta ja oloa kuvattiin tyhjäksi. Lisäksi kyseltiin mitä tämän jälkeen. Toiveita työskentelyn jatkamisesta tuotiin myös esille. Nämä olivat mielestäni hyviä merkkejä, sillä strategiatyön tulisi olla jatkuvaa.

7 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa vapaaehtoisten osallisuutta Joensuunseudun Omaishoitajat ja Läheiset yhdistyksen toiminnassa.

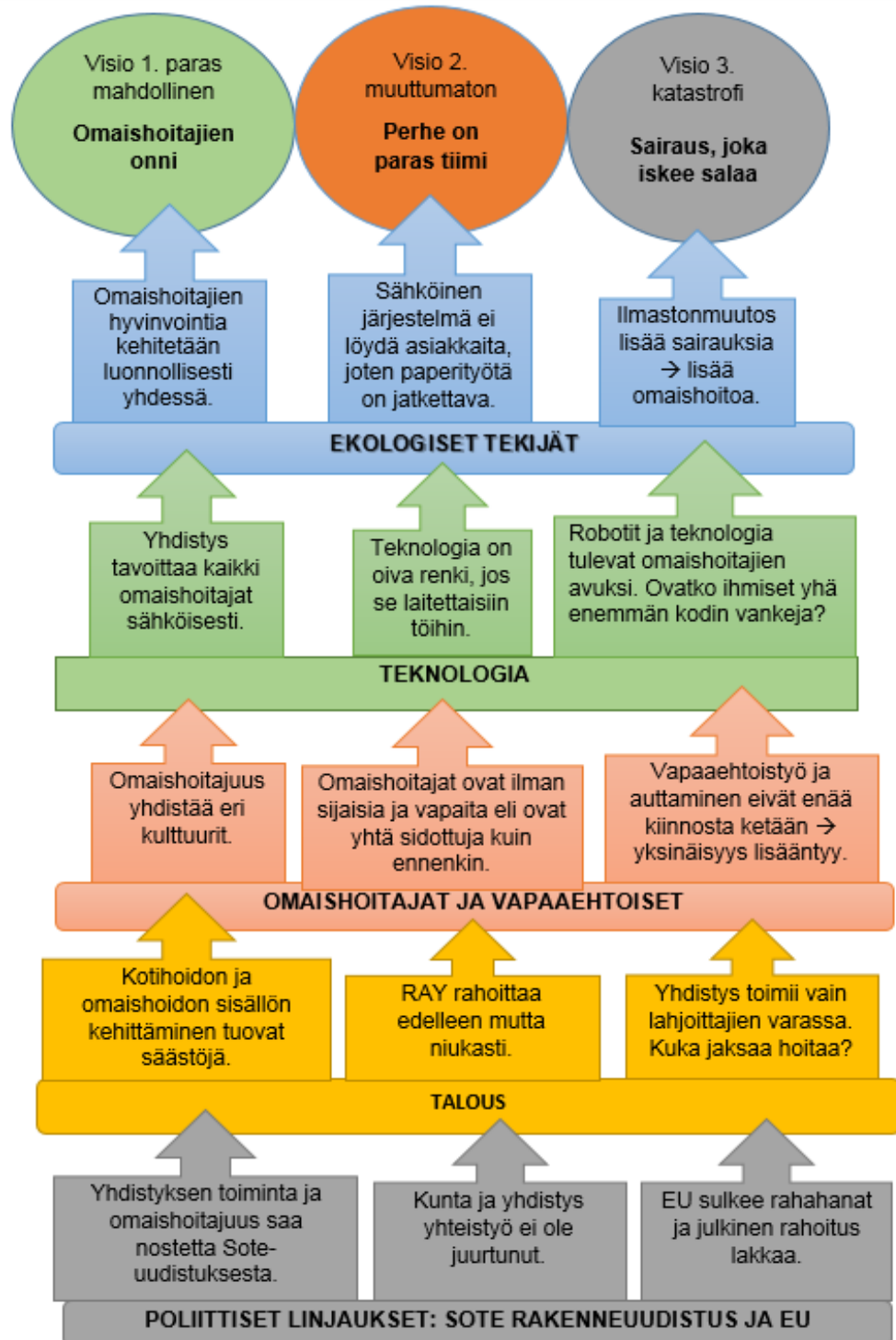
Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena oli

- 1) hahmottaa yhdistykselle visio vuoteen 2025,
- 2) laatia yhdistykselle strategiset lyhyen aikavälin tavoitteet ja
- 3) saada osallistujien kokemuksia osallistavan strategiatyöskentelyn soveltuvuudesta yhdistyksen toiminnan kehittämisessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistehtävän tuloksena yhdistykselle syntyi selkeä visio vuoteen 2025 ja lyhyen aikavälin (2016–2019) strategiset tavoitteet. Lisäksi saimme kumppaneilta arvokasta tietoa yhteistyön merkityksestä ja vinkkejä varainhankintaan. Kehittämistyössä tehtiin vain pintaraapaisu kumppanuuksien vahvistamisessa mutta yhdistys tekee koko ajan tiivistä verkostotyötä eri tahojen kanssa.

7.1 Visio vuoteen 2025

Yhdistyksen tulevaisuutta vuonna 2025 hahmoteltiin 1) paras mahdollinen, 2) muuttumaton ja 3) katastrofi -skenaarioiden avulla (kuvio 13). Kuvat visioista on liitteessä 4.



Kuvio 13. Kolme erilaista skenaariota vuodesta 2025.

Visio 1 on paras mahdollinen tulevaisuuden kuvaus. ”**Omaishoitajien onni**” -skenaariossa yhdistys on omaishoitajan jaksamista tukeva ja osallistava yhdistys. Yhdistys vaalii tasa-arvoa ja on avoin myös eri kulttuurien omaishoitajille. Uuden aikakauden yhdistys on jokaisen omaisen ja omaishoitajien onni, energisempi kuin ennen, aina läsnä ja paikalla. Hoidettavan ja hoitajan kotona pysymistä tuetaan, kun sisältö ratkaisee. Omaishoitajuuden päättyessä yhdistys eheyttää särkyneen. Tässä visiossa yhdistyksen kehityskulkuun vaikuttivat ensiksi poliittiset tekijät. Kyse on yhteiskunnallisesta tahtotilasta, jossa uusi sote huomioi sekä omaishoitajat että yhdistyksen palvelunkehittäjinä ja -tuottajana. Omaishoitajien edunvalvonta on tiukkaa asiaa, joka lopultakin herättää päättäjät. Yhdistys vastaa huutoon eli omaishoitajien tarpeisiin edunvalvojana, kuntayhteistyötä unohtamatta.

Vallalla oleva valtion talous määrittelee palvelujen hintoja ja saatavuutta. Asiakslähtöinen kotihoidon kehittäminen ja sisällön tukeminen tuovat kunnille säästöjä. Yhdistyksen mukanaolo kotihoidon ja omaishoitajien jaksamisen tukemisessa onnistuu riittävän julkisen rahoituksen turvin. Kasvavan maahanmuuton ja pakolaisuuden takia omaishoitajien ja vapaaehtoisten määrät kasvavat myös yhdistyksen toiminnassa. Tämä tuo haasteita ja mahdollisuuksia kehittää toimintoja eri kohderyhmille. Omaishoitajuus yhdistää eri kulttuurit. Sosiaalinen media ja teknologia ovat omaishoitajien ja yhdistyksen voimavaroja. Yhdistys tavoittaa kaikki omaishoitajat (aina) sähköisesti ja kaikille halukkaille mahdollistuu erilainen vertaistuki verkossa. Omaishoitajien hyvinvointia kehitetään luonnollisesti yhdessä asiakkaiden kanssa heidän luonnolliset tarpeensa huomioiden.

Visio 2 on muuttumaton tilanne. ”**Perhe on paras tiimi**” -skenaariossa yhdistys toimii vuonna 2025 kuten vuonna 2015. Mikään ei ole siis muuttunut. Tilanne on sama kuin nyt eikä sote-uudistusta ole viety loppuun. Kunta kuuntelee omaishoitajia ja yhdistys kehittää yhteistyötä, mutta yhteistyötä ei ole saatu juurrutettua. Rahoitusta saadaan, jos Raha-automaattiyhdistys rahoittaa edelleen niukasti. Muut rahakanavat ovat vielä löytymättä. Monet poliittiset päätökset ja päättämättömyydet vaikuttavat omaishoitajan asemaan. Työttömyysturvalaki

asettaa omat kiemuransa työikäisen omaishoitajan toimeentulon hankkimiseen. Kela tutkii omaishoitajien hyvinvointia mutta kunta maksaa omaishoidon korvaukset. Tarpeellisia päätöksiä ei tehdä ajoissa. Omaishoitajat ovat ilman vapaita. Sijaisia ja tarvittavia hoitopaikkoja ei ole tarpeeksi, joten omaishoitajat ovat yhä sidottuja hoitamiseen 24/7. Tämä estää heidän osallistumisen yhdistyksen (ja muuhunkaan) toimintaan. Teknologia on oiva renki, jos se laitetaan töihin yhdistyksessä. Tämä edellyttäisi sähköisten kanavien ja e-jäsenkirjeiden käyttämistä koko jäsenistön keskuudessa. Ekologista toiminta ei edelleenkään ole. Jos sähköinen järjestelmä ei löydä asiakkaita on paperityötä edelleen jatkettava.

Visio 3 on pahin mahdollinen tilanne eli katastrofivisio. ”**Sairaus joka iskee saalaa**” -skenaariossa kehityskulkuun ovat vaikuttaneet EU:n päätökset muuttavat epäsuotuisasti maiden maksujärjestelmiä, ja sulkea julkisen vallan rahahanat järjestöille lähes kokonaan. Tästä seuraa se, että yhdistyksen tulee olla kekseliäs rahoituksen suhteen. Toiminta onnistuu pelkästään vapaaehtoistyönä. Kun julkista rahoitusta ei ole, toimii yhdistys vain satunnaisten hyvätahtoisten lahjoittajien varassa. Vapaaehtoisten tehtävä on kerätä riittävästi rahaa. Ihmisten varallisuudella on merkitystä ja se lisää eriarvoisuutta, myös yhdistysten välillä. Omaishoidon kentällä asiakasmäärät kasvavat, koska omaishoitajuus lisääntyy väestön kasvun ja ikääntyvien määrän lisääntymisen myötä. Kuka haluaa ja jaksaa hoitaa?

Vapaaehtoisuus vähenee, kun yhteiskunnan kovat arvot muuttavat ihmisten asenteita. Vapaaehtoistoiminta ja auttaminen eivät kiinnosta enää ihmisiä. Aitous ja avuliaisuus häviävät. Onko yhdistystoiminta ja omaishoito vain ”*hauskoja hommia herrasväen piikana?*” Ihmisten yksinäisyys lisääntyy, jos näin ajatellaan.

Tässä vaiheessa avuksi tulevat teknologia ja hakkereille alttiit robotit valjastetaan omaishoitajien avuksi. Vapauttaako teknologia käsiä vai sitooko se niitä? Ovatko ihmiset yhä enemmän kodin vankeja? Maapallon ilmastonmuutoksen kehityksen myötä elinympäristömme ekosysteemit muuttuvat totaalisesti. Luon-

to, eläimet ja ihmiset kärsivät, ja entiset ja uudet sairaudet lisääntyvät. Tämä lisää omaishoitajuutta.

7.2 Lyhyen aikavälin tavoitteet

Lyhyen aikavälin tavoitteet asetettiin vuosille 2016–2019. Strategiatyöryhmällä oli yhteinen näkemys, että omaishoitajien tukeminen, omaisyhteistyön kehittäminen ja yhdistyksen toiminnan kehittäminen tapahtuu yhteistyöverkostoissa kumppanuuksien avulla. Kumppaneita ovat kunnat, seurakunnat, oppilaitokset, eri vammais- ja potilasyhdistykset, muut omaisyhdistykset sekä yksityinen sektori.

Kaikkien kumppaneiden vastauksista ja päivän keskustelujen aikana koostettu yhteenveto osoitti kumppaneiden saaneen joko suoraan tai välillisesti hyötyä yhdistykseltä omaishoitajien tukemisessa ja tiedottamisessa. Tämä vahvisti käsitystä asiantuntijuuden merkityksestä koko strategiatyöryhmälle myös tulevaisuudessa. Kyselyyn vastanneet kuvasivat yhdistystä muun muassa näin:

”Yhteistyökumppani ja asiantuntija omaishoitoon liittyvissä asioissa.”

Yhdistyksen tekemän työn merkitystä kuvaa hyvin erään kumppanuuden edustajan toteamus:

”Jos yhdistystä ei olisi ollenkaan, omaishoitajien tukeminen ja auttaminen näkyisi hyvin paljon merkittävämmiin työmme arjessa.”

Jos yhdistystä ei olisi olemassa, eräs kumppani toteaa menettävänsä:

”Moninaisen, tärkeän palvelun, joka ei ole kunnan lakisääteistä palvelua, mutta tärkeää hyvinvointia lisäävää palvelua.”

Yhdistyksestä kerrottiin olleen hyötyä aktiivisessa tiedottamisessa ja yhteistyössä järjestetyissä omaishoitajien virkistyspäivissä ja kerhotoiminnassa. Kumppanit olivat saaneet myös uusia omaishoidon asiakkaita yhdistyksen välityksellä.

Kumppanit kiittelivät, että yhdistyksen työntekijöitä oli mahdollista konsultoida tarvittavan tiedon saamisessa:

”Olemme voineet konsultoida yhdistyksen työntekijöitä ja saada tarvittavaa tietoa työssämme kohtaamien omaishoitajien tukemiseen.”

Kuntien lisäksi yhdistyksestä ovat hyötäneet erityisesti sosiaali- ja terveysalan opiskelijat, jotka ovat saaneet harjoittelujen myötä kokemusta kolmannesta sektorista ja omaishoitoperheiden tarpeista. Lisäksi pyysimme kertomaan mitä yhteistyön tarpeita ja toiveita kumppanit näkivät tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kannalta tärkein viesti oli se, että yhdistyksen arvon nähtiin nousevan uuden sote-uudistuksen myötä. Yhdistys nähdään merkittävänä kumppanina ja sen tehtävä yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa on erittäin tärkeä jatkossakin:

”Yhdistyksen toivotaan olevan enemmän näkyvillä, lisäävän tiedottamista kunnissa, yhteistyötä kunnan ja eri toimijoiden välillä.”

”Yhdistyksen tärkeä tehtävä on pitää esillä omaishoitajien asioita ja arkea, puolustaa heidän etujaan eli edunvalvonta tehtävät.”

Kumppaneiden pohdinnoissa nousi esiin ihmisten odotetun eliniän nouseminen ja samalla tarve tiedottaa yhdistyksestä moneen suuntaan:

”Koska omaishoitajat hoitavat omaistaan yhä pidempään kotona, tulevat he tarvitsemaan tukea yhä enemmän.”

Vastauksissa yhdistyksen tehtävä tuli esille lähinnä vain ikääntyneiden omaishoitajien tukijana. Tämä johtuu ehkä osaltaan siitä, että harvat tahot järjestävät työikäisille omaishoitajille vertaistoimintaa. Toisaalta omaishoito mielletään edelleen vain iäkkäiden osalta, lähinnä puolison hoitamisena. Yhdistyksen tulee jatkossa saada näkyväksi ja tunnetuksi omaishoidon monimuotoisuus eri-ikäisten ja erilaisissa omaishoidon tilanteissa olevien omaishoitajien tarinoiden kautta.

Toimintojen tarjoaminen tasa-arvoisesti kaikille edellyttää, että omaishoitajat saavat tarvittaessa sijaisen kotiin. Yhdistyksen on mahdollista ostaa sijaispalvelua jäsenilleen vain lahjoitusvaroin, joihin yhdistys ei voi juuri vaikuttaa. Yhdistyksen näkyvyyteen ja tunnetuksi tekemiseen voidaan sen sijaan vaikuttaa markkinoinnilla ja viestinnällä. Näillä on merkitystä lahjoittajien löytymisen kannalta. Omaishoitajien sijaisia voidaan saada myös vapaaehtoistoimijoista, ja kehittämällä edelleen oppilaitosyhteistyön muotoja, esimerkiksi kummiluokkia tai kummioppilaita omaishoitajien arjen tueksi.

Verkostojen kautta nähtiin olevan mahdollisuuksia myös varainhankinnan kehittämiseen, kuten vierailu toisessa paikallisyhdistyksessä osoitti. Yrityskumppanuuksien kehittäminen on pitkäjänteistä ja vaatii verkostoissa tapahtuvaa tiedottamista. Muut varainkeruun muodot kuten lipaskeräys, myyntituotteet ja kulttuuritapahtumien tuottaminen tapahtuvat vapaaehtoisten voimin.

Tehokas toiminnasta tiedottaminen on myös merkittävä osallistumisen mahdollistaja. Monikanavainen viestintä on jo käytössä työikäisillä. Tämä lisää osallistumisen mahdollisuuksia. Iäkkäämmät jäsenet eivät lue sähköposteja tai seuraa Facebookia, parhaiten heidät tavoittaa lehtien järjestöpalstan ilmoituksella ja jäsenkirjeellä. Tiedottamista tulee lisätä myös eri kumppaneiden verkostoissa.

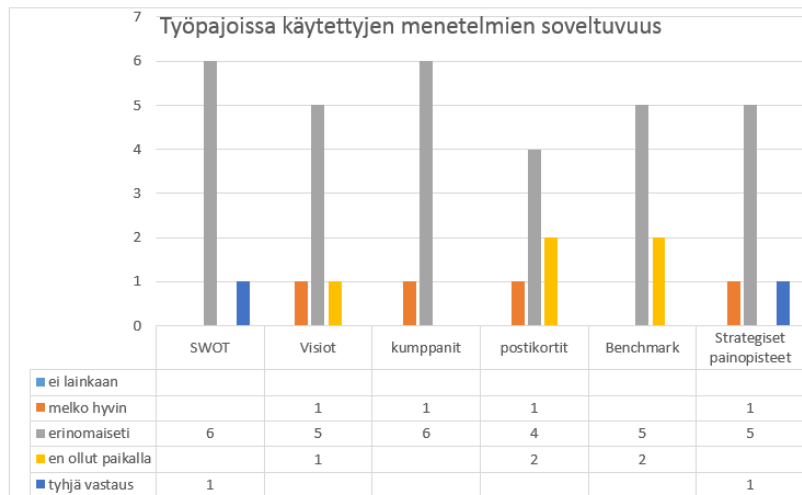
Omaishoitoperheiden tukeminen ja vertais- ja vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ovat yhdistyksen Omaisoivan ydintehtävä. Omaishoitoperheet tarvitsevat jaksakseen monimuotoista tukea, johon vastataan tarjoamalla erilaisissa omaishoidon tilanteissa oleville omaishoitajille tietoa, taitoja ja vertaistukea. Toimintojen ajankohtaistaminen ja tarvelähtöinen uudistaminen tarkoittavat sitä, että yhdistys ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon eri kohderyhmät: etä-omaishoitajat, iäkkäät, työikäiset, lapsiperheet, laitосomaiset ja läheisensä menettäneet. Monimuotoinen jaksamisen tukeminen käsittää ammatillisen yksilön tuen ja kokemusasiantuntijuuden kehittämisen sekä vertaistuen ja valmennuksen räätälöimisen eri kohderyhmille. Tämän kokonaisuuden suunnitteluun liittyy olennaisesti kohderyhmien osallistaminen ja vastuuhenkilöiden nimeäminen.

7.3 Osallistujien kokemuksia osallistavasta strategiatyöskentelystä

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli vahvistaa erityisesti hallituksen (vapaaehtoisten) osallisuutta toiminnan kehittämisessä, koska sillä ajateltiin olevan merkitystä osallistujien sitoutumiselle toimintaan. Työryhmän jäsenten osallistuminen vaihteli työpajoittain ja yksi hallituksen jäsen ei osallistunut lainkaan työpajoihin. Loppuarviointi koski kehittämistyön välineitä, omaa osallistumista strategiatyöpajoihin ja työskentelyn toteutusta. Tämän kyselyn avulla selvitettiin, miten osallistajat kokivat pitkäjänteisen toiminnansuunnittelun onnistuneen ja tukeneen heidän osallisuuttaan yhteisessä kehittämistyössä. Lisäksi arviointia pyydettiin kehittäjän toiminnasta prosessin vetäjänä. Tämä laatimani kysely (liite 9) toteutettiin paperisena ja vastasin sen analysoinnista. Lomakkeen kysymysten esitestaaminen tapahtui työntekijöiden avustuksella, joiden palautteiden mukaan muutin muutamia kysymyksen asetteluja.

Prosessin loppuarviointikyselyyn vastasi yhteensä 7 henkilöä anonymisti, joten kenenkään asema ei paljastunut. Kysymyslomakkeessa kysyttiin ensin työpajoissa käytettyjen menetelmien soveltuvuutta väittämällä: ei soveltunut lainkaan, soveltui melko hyvin, soveltui erinomaisesti ja en ollut paikalla. Lisäksi ko. työpajoista sai antaa sanallista palautetta. Lähes kaikissa kohdissa vastaajat arvioivat menetelmien soveltuneen erinomaisesti tai melko hyvin ja olivat näin ollen tarkoituksenmukaisia.

Loppuarviointikyselyn vastaukset on taulukoitu wordin kaavio-ohjelmalla kuviossa 14. Palautteet menetelmien soveltuvuudesta koin tärkeiksi jatkoa varten. Tosin sanalliset palautteet työpajojen aikana olivat hyvin samansuuntaisia.



Kuvio 14. Vastaajien (n=7) mielipiteet työpajoissa käytettyjen menetelmien soveltuvuudesta.

Sanallisen palautteen mukaan soveltamani SWOT-analyysi koettiin hyvänä asioiden näkyväksi tekemiselle, ja lähtötilanteen purkamiselle. Tehtävä laitto miettimään yhdistyksen nykytilaa ja antoi pontta uudistukselle. Visioiden tekeminen (skenaariot lehtikuvien avulla) koettiin jopa mieleenpainuvimmaksi tehtäväksi. Sekä tulevaisuutta että nykyhetken paikantamista on joskus helpompi työstää kuvien avulla kuin sanoilla. Arvioiden mukaan skenaarioiden avulla erottui selkeästi mitä seuraa mistäkin tilanteesta. Tosin lähdemateriaalia eli lehtiä olisi voinut olla laajemmalti.

Kumppaneiden osallistaminen työpajaan koettiin hyväksi, koska heiltä saa ideoita ja arvioita yhteistyössä. Vastausten mukaan vuoropuhelu verkoston kanssa oli erinomainen, ja siitä sai sitä ”virallista” tietoa, miten kunnissa suhtaudutaan omaishoitajiin ja heidän tilanteisiinsa. Kumppaneiden kuulumiset ja heidän pitäminen ajan tasalla ovat toiminnan kehittämisen onnistumisen kannalta kriittisiä. Kumppanuuden kehittämistä pidettiin tärkeänä kokonaisuutena, jota kannattaa viedä käytäntöön. Strategiatyöryhmän tekemässä suunnitelmassa yhdistys haluaa olla näkyvä ja tunnettu yhteistyökumppani, joksi asiantuntijakumppa-

nuutta voidaan luonnehtia. Edunvalvonta ja vaikuttamisen kehittäminen tapahtuu luontevasti niissä asiantuntijaverkostoissa, jotka kehittävät omaishoitajien palveluja esimerkiksi omaishoidon asiantuntijaraadeissa

Postikorttiterveiset-tehtävän tarkoituksena oli tuottaa näkyväksi erilaisissa omaishoitotilanteissa olevien kokemukset yhdistyksen tarjoamasta tuesta ja yhdistyksen asiantuntijuudesta omaishoidon kentällä. Tehtävässä syntyi nopeasti ydinasioita ja postikorteista tuli viesti kultakin kohderyhmältä suoraan muille samanlaisessa tilanteessa oleville. Kritiikkiä ja parannusehdotuksia tehtävälle tuli siitä, että paikallaolijat olivat liian pieni otanta. Korteja pitäisi tehdä laajemmin eri ryhmissä ja tapahtumissa.

Benchmark eli vertaiskehittäminen (Skype-vierailu) toiseen omaishoitajayhdistykseen) koettiin hyvänä, koska saimme nähdä mitä muut tekevät. Valmiit mallit ovat testattuja, jolloin ei tarvitse itse keksiä kaikkea alusta. Jonkun mielestä vierailu oli erinomainen, sillä se antoi potkua uudistamisen tarpeeseen.

Viimeisen työpajan tehtävä oli tavoitteiden ja toimenpiteiden konkretisoiminen (aivoriihi). Tämä oli prosessin yksi haastavimmista vaiheista, ja sen työstämiseen olisi tarvittu enemmän aikaa. Osallistujat kokivat kuitenkin keksineensä monesta näkökulmasta ja kokemuksesta uutta. Toisaalta vanhaakin koettiin saaduksi vietyä eteenpäin uudella tavalla. Yhdessä pohtiminen koettiin antoisaksi. Vaikka palautteen mukaan näin lyhyt työskentelyaika ei soveltunut ”tuumivaisille” ihmisille, oli tärkeä ymmärtää yhdistyksen yhteiset tavoitteet.

Itsearviointiin muut kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joiden vastauksia pystyin käsittelemään aineistolähtöisen analyysin tavoin: litteroimaan, pelkistämään, ryhmittelemään ja teemoittelemaan. Esimerkkinä analyysipolku (liite 11). Kehittämistehtävään motivoitumista ja innostusta tuotiin esille eri tavoin. Joku koki motivoituneensa ja innostuneensa päästyään ”jyvälle”. Toinen koki osallistuneensa mielellään, koska itsellä oli annettavaa oman kokemuksen kautta. Yhtenä motiivina oli halu olla aktiivisesti mukana tuomassa esille ”sitä omaa näkemystä.” Jollekin osallistuminen oli ollut mielekäästä ”hyvän porukan” takia.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli vahvistaa vapaaehtoisten osallisuutta omaishoitajayhdistyksen pitkäjänteisen toiminnan suunnittelussa. Kehittämistyöryhmään kuuluivat toiminnasta vastaavat vapaaehtoiset hallitustoimijat ja työntekijät. Strategiatyöryhmässä hahmoteltiin tulevaisuuden visio, pohdittiin ja ideoitiin toiminnan painopisteitä strategisen ajattelun keinoin. Strategiatyössä kohtasimme kumppaneita sekä myös yhdistyksen menneisyyden. Strategiatyön tuloksena yhdistykselle syntyi visio, joka toimi kumppaneiden ja vapaaehtoisten kanssa käydyn vuoropuhelun tukena. Vision avulla yhdistykselle laadittiin toiminnan strategiset painopisteet ja tavoitteet vuosille 2016–2019.

8.1 Kehittämisprosessin toteuttaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli yhdistyksen pitkäjänteisen toiminnan kehittäminen vapaaehtoisia osallistavan strategiatyöskentelyn avulla. Strategiatyöskentelyn mallin valitseminen alkoi tutustumalla johtamiskirjallisuuteen. Kirjallisuudessa strategiatyökalut ja -mallit löytyvät yritysmaailman puolelta (Kaplan & Norton 2004). Yhdistys on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen toimija. BCS-kortit ja strategiakartat ovat toimivia työkaluja, jos niitä halutaan ja osataan soveltaa yhdistyksen toiminnan kehittämiseen. BSC-mittarit tuovat tulosten ja vaikuttavuuden arvioinnin myös inhimilliselle osa-alueelle, jota on vaikea mitata ja todentaa. Toisaalta rahoittajat (säätiöt, STEA, lahjoittajat) edellyttävät myöntämiensä lahjoitusten ja avustusten tavoitteellisen ja tuloksellisen käytön, seurannan ja raportoinnin. Mönkkösen mukaan ammatilliseen työhön liittyvät suunnitelmallisuus ja mahdollisuus arvioida tavoitteiden eteneminen. Liika tavoitteellisuus kuulostaa sen sijaan liian ammattimaiselta maallikoiden tuottaman vertais-tuen kohdalla. (Mönkkönen 2005, 290.) Tuloksellisuus on väistämättä mukana yhdistyksessä, jossa on sekä ammattimaista toimintaa että vapaaehtoisia. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena ei ollut erityisen mittariston luominen vapaaehtoistoiminnan tehtäviin. Strategisten tavoitteiden seurannan ja arvioinnin

kehittäminen ovat mahdollisia jatkokehittämisasihteita. Mönkkösen mukaan arviointi tuo järjestöille mahdollisuuksia osoittaa toimintansa merkitystä palvelukonaisuudessa ja palveluiden ostajille mahdollisuutta arvioida ja perustella ostamaansa palvelua. (Mönkkönen 2005, 290.)

Kehittämistehtäväni tavoitteena oli jakaa toimijoilla olevaa hiljaista tietoa sekä tuottaa toimintaympäristön analyysien pohjalta uutta, toiminnan suunnittelun kannalta tarvittavaa tietoa yhteisen vision näkemiseksi. Toikon & Rantasen mukaan hiljainen tieto on aina sosiaalisesti ankkuroitunutta ja sitä hyödynnetään usein intuition varassa. Kun intuition avulla reagoidaan myös ennakoivasti, hiljainen tieto ja käsitteellinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Toikko & Rantanen 2009, 41.) Hiljainen tieto omaishoitajien kokemuksista palveluiden käyttäjänä oli ensiarvoisen tärkeää, sillä vain he tietävät millaista järjestölähtöisen tuen tulisi olla. Harjun mukaan suomalaiselle on tärkeää, että voi olla mukana juuri sellaisella tietotaidolla kuin hänellä on. Jotta motivaatioperusta toiminnassa säilyy, tarvitaan hyvää toiminnan suunnittelua ja organisointia. Kaikkien mukana olevien tulee toimia sen suuntaisesti, että nämä edellytykset täyttyvät, mutta suurin vastuu on toiminnan vetäjällä. (Harju 2003, 39–42.)

Strateginen ajattelu edellyttää näkemistä eri suuntiin. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä työskentely aloitettiin toimintaympäristön analyysien tekemisellä, joka edellytti moneen suuntaan näkemistä. Tehtyjen analyysien pohjalta tunnistettiin strategiset aiheet eli asiat, joihin yhdistyksen tulee keskittyä. Näiden valintojen pohjalta määritellään visio, missio ja tavoitteet (Heikkala 2001, 12–24; Juuti & Luoma 2009, 100; Kamensky 2014, 120). SWOT-taulukon kokoaminen toi näkyväksi mihin yhdistyksen tulee keskittyä tulevaisuudessa: miten yhdistys voi hyödyntää vahvuuksiaan, ja mitä heikkouksia voimme kehittää vahvuuksiksi. SWOT-analyysi toimi tässä kehittämistehtävässä vaikka sitä on kritisoitu subjektiiviseksi: kaksi henkilöä päätyy erittäin harvoin samaan analyysiin edes silloin, kun heillä on samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Näin ollen SWOT-analyysin tuloksia tulisi käyttää lähinnä suuntaa antavina, eikä niinkään velvoittavina ohjeina. Kunkin osatekijän kriteereiden lisääminen ja niiden painottaminen parantavat analyysin käyttökelpoisuutta. (Opetushallitus 2016.)

SWOT-menetelmä soveltui tähän kehittämistehtävään, koska tarkoituksena ei ollut objektiivinen tiedon tuottaminen. Subjektiiiviset näkemykset auttoivat tuottamaan, refleктоimaan ja analysoimaan kokemus- ja asiatietoa yhteisön kehittämiseksi.

Erilaisten tulevaisuuden skenaarioiden tekeminen kuvin ja tarinoin oli yhteisen vision hahmottamisen perusta. Yhdistyksen vision luominen olisi ollut vaikeaa ilman skenaarioita vaikka ne tuntuivatkin yliampuvilta. Skenaariotehtävä olisi kannattanut ohjeistaa niin, että ryhmät olisivat itse kirjoittaneet tarinat paperille. Näin ne olisivat säilyneet varmasti muuttumattomina ja yhdenmukaisina myöhemmässäkin vaiheessa. Toivotun tilan eli ”*Omaishoitajien onni*”-vision kaltainen yhdistys ei ole mikään mahdottomuus, vaikka ihan sellaisena ei toteutuisi-kaan. Vision tarkoitus on antaa suunta yhdistyksen tekemiselle ja toiminnalle (Harju & Ruuskanen-Himma 2016,122). Visioiminen edellytti näkemisen myös sivusuuntaan. Vertaiskehittämisessä sekä aiheen rajaaminen että kumppanin valinta arvioitiin onnistuneeksi. Yhdistykset keskustelivat keskenään ja miettivät yhdessä keinoja yritys yhteistyön käynnistämiseksi. Toisen yhdistyksen kokemuksesta saatiin rohkeutta ajatella omaishoitoon liittyvän tiedon olevan mahdollisuus uudelle yrityksiyhteistyölle ja omaishoitajien tunnistamiselle työikäisten keskuudessa. Näiden oppien kautta saavutettavia tuloksia voidaan arvioida tilinpäätöksessä ehkä jo vuoden päästä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä oman kehittämiskohteen paikantaminen tapahtui strategiatyöskentelyn aikana keskusteluissa, joissa esille nousi yhdistyksen tarve monipuolistaa omaa varainkeruuta. Vertailukohteen paikantamisessa hyödynsin tietämystäni toisen paikallisen omaishoitajayhdistyksen strategiatyöskentelystä, sekä sen onnistumisista ratkaista vastaavanlainen kehittämispulma onnistuneesti. Vertailukehittämisen tulosten kannalta kumppani olisi voinut olla täysin toisenlainen, sillä kehittämiskumppanin ei tarvitse olla saman toimialan organisaatio (Virtanen 2007, 185).

Omaishoitajien onni-visio on helposti ymmärrettävä, haasteellinen ja innostava, johon vaikuttavat tulevaisuudessa monet erilaiset PESTE-analyysin muutostekijät. Tärkeintä on yhteinen käsitys siitä, että yhdistys on omaishoitajien näköinen,

ja vastaa erilaisiin tuen tarpeisiin. Toiminnan mahdollisuutena pidettiin uusien rahoituskanavien aukeamista ja hyväkuntoisena eläkkeelle jäävien ryhtymistä vapaaehtoisiksi. Toisaalta eläkkeelle jäämisen ikä nousee tulevaisuudessa, mikä voi rajoittaa ihmisten mahdollisuuksia osallistua vapaaehtoistoimintaan. Yhteiskunnan kiristyvän talouden, ikääntyneiden määrän kasvaessa ja kotihoidon yleistyessä omaisten odotetaan huolehtivan läheisensä kotona pärjäämisestä entistä enemmän.

Julkisella sektorilla kuntien ja valtion on julkisen rahoituksen vähentyessä keski-tyttävä yhä tiukemmin vain lakisääteisten peruspalvelujen tuottamiseen, jolloin järjestöiltä odotetaan entistä vahvempaa roolia osallistavan sosiaaliturvan toimien toteuttajana (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 17–18; Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Yhdistyksen vapaaehtoistoiminnan toimintaedellytysten merkittävin yksittäinen haaste on yhteisöllisyyden muodon muuttuminen. Harjun (2003) mukaan tämä voi olla seurausta siitä, että ihmisten pitkäjänteinen sitoutuminen on vähentynyt. Jalavan ym., mukaan vapaaehtoistoiminta on kuitenkin edelleen trendikästä ja sille on yhä kysyntää. Esimerkiksi 55 vuotta täyttäneistä omaishoitajista sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan osallistuu 41 %. Tästä voi päätellä heidän olevan selkeästi aktiivisempia kuin muut 55 vuotta täyttäneet suomalaiset, joista noin 28 % osallistuu sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan. (Jalava ym., 2015, 54.)

Järjestöjen toimintaedellytyksiin vaikuttavia tekijöitä ovat myös yhteiskunnan rakenteelliset muutokset, ikääntyminen, alueellinen keskittyminen ja työelämän murros. Nämä liudentavat sektoreiden välisiä rajoja ja rajapinnoilla voi tapahtua ennakkoluulotonta verkostoitumista, uusia innovaatioita ja uudenlaisten toimintamallien kehitystyötä. Toisaalta myös esimerkiksi monikulttuurisuus ja yhteisöllinen eriytyminen muuttavat yhdistysten toimintaympäristöä. (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 17–18; Valtioneuvosto 2016.)

Monikulttuurisuuteen varautuva yhdistys näki ”*Omaishoitajien onni*” -visiossa maahanmuuton toimintaa rikastuttavana. Tämä voi tarkoittaa yhdistyksen tulevaisuudessa uutta kohderyhmää sekä mahdollisia vapaaehtoisia. Kulttuurin

monimuotoistumisen lisäksi keskusteluissa pohdittiin vanhuutta, vammaisuutta ja erilaisuutta arvostavan toimintakulttuurin vahvistamista, jonka tulisi alkaa jo päiväkotikäisten asennekasvatuksessa. Toisia arvostavilla ja myönteisillä asenteilla nähtiin olevan vaikutuksia tulevaisuudessakin vapaaehtoistojaksi ja myös omaishoitajaksi ryhtymiseen.

Yhdistyksessä on lisäksi otettava huomioon digitaalinen vallankumous ja sosiaalisen median merkityksen kasvaminen (Heikkala ym. 2014, 17–18). Skenarioissa nähtiin uhkina ja mahdollisuuksina teknologian kehitys ja sähköiset palvelut niin omaishoitajien kuin yhdistyksen toiminnan tukena. Uhkina ne ovat silloin, jos yhdistys pysyisi muuttumattomana eikä pystyisi ottamaan tarvittavaa digiloikkaa, jolloin esimerkiksi sosiaalinen median hyödyntäminen ja sähköinen tiedotustoiminta jäisivät kehittymättä. Teknologia ei tule ainoastaan yhdistyksen työkaluksi tiedottamisessa vaan auttaa tulevaisuudessa yhteydenpidossa omaishoitajia viranomaisiin ja vertaisiin päin. Jo nyt sähköinen verkko mahdollistaa erilaisen vertaistuen kotiin, jolloin raskaassakin omaishoidon tilanteessa on mahdollisuus saada vertaistukea poistumatta kotoa. Huonoin visio (*”sairaus joka iskee salaa”*) näkee teknologian lähinnä kyberuhkina, jolloin omaishoitoperheitä auttamaan tulleita robotteja häiritään. EVA-raportin mukaan hoivatyössä niin kuin muissakin töissä roboteilla voidaan korvata samanlaisina toistuvia rutiineja sekä sellaisia töitä, jotka ovat ihmiselle raskaita tai vaarallisia. Robotteja voitaisiin käyttää esimerkiksi potilaiden ja tarvikkeiden kuljettamiseen sekä lääkkeiden annosteluun ja jakeluun. Vielä ei osata luoda sellaista robottia, joka tunnistaisi erilaisia tilanteita, toimisi tilanteen vaatimalla tavalla ja liikkuisi muuttuvassa ympäristössä. Kaikkien tähän tarvittavien teknologioiden yhteensovittaminen on hankalaa. (Andersson, Kangasniemi, Kauhanen, Tikka, Haavisto, Tähtinen & Törmänen 2016). Kaikissa tapauksissa omaishoitajan työ ei ole kuitenkaan rutiininomaista kuten laitoshoidon, johon robotiikka kykenee eivätkä robotit koskaan korvaa inhimillisyyttä.

Yhdistyksessä on tunnistettu ja tunnustettu omaishoitajien kokemuksellinen ja työntekijöiden ammatillinen osaaminen. Vahvan kokemusasiantuntemuksen avulla yhdistys voi olla mukana palveluiden kehittämisessä. Toiminnassa pitää

hyödyntää myös verkostokumppaneiden osaamista. Kumppanuuksia tulee hyödyntää erityisesti myös tiedottamisessa ja tiedon jakamisessa.

Strategialähtöinen yhteistyö oli tärkeää yhteisen kielen löytämiselle (Strandman 2011) niin hallituksen kuin kumppaneiden kanssa. Vuoropuhelun avulla tapahtunutta strategiatyötä nimitän osallistavaksi strategiatyöksi. Opinnäytetyöhön osallistuneet keskeiset kumppanit olivat pääosin julkisen sektorin ja oppilaitoksen edustajia, jotka ovat tehneet vuosia tiivistä yhteistyötä yhdistyksen työntekijöiden kanssa. Osallistaminen lisäsi edelleen luottamusta ja sitoutumista. Yhteinen kieli ja toistemme osaamisen arvostaminen tulivat keskusteluissa näkyviksi. Aktiivinen yhteistyö kunnan ja yhdistyksen toimijoiden välillä viriää usein yhteisten verkostojen tai työhistorian kautta (Kaivolainen & Purhonen 2011,41). Strategiatyöryhmälle vahvistui käsitys yhdistyksen lisääntyvästä tehtävästä kumppanina ja asiantuntijana.

Tämä opinnäytetyö vastasi yhdistyksen toiminnan kehittämisen haasteeseen ja sen tulosten käytäntöön vieminen alkoi jo työskentelyn aikana. Lyhyen aikavälin strategiset tavoitteet jaoteltiin kahteen taulukkoon. Ensimmäinen painopiste on toiminnan kehittäminen verkostoitumisen kautta. Tämä tarkoittaa kumppanuuksien ja verkostojen vahvistamista aktiivisessa vuoropuhelussa etenkin valtion hankerahoituksen saaneen Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän Siun sote:n kanssa. Siun sote:n hallinnoima AVOT-hanke (Arvostava Vanhuutta Omatoimisuutta Tukemalla) kehittää ikäihmisten kotihoitoa ja kaikenikäisten omaishoitoa ja ennakoi väestön ikääntymisestä johtuvaa palvelutarpeen kasvua. Toimenpiteet kytkeytyvät vahvasti ikäihmisten palvelukokonaisuuden sisällölliseen uudistamiseen. Toinen kehittämiskokonaisuus muodostuu omais- ja perhehoidosta, joissa nähdään mahdollisuuksia lisätä palvelujen vaihtoehtoja ja valinnanvapautta. Omaishoidon kehittämissosiossa yhdistyvät sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäjäosaaminen sekä kokemusasiantuntijoiden, vertaisohjaajien ja järjestöjen kautta kanavoituva osaaminen verkostomaisesti toimivaksi, matalankynnyksen omais- ja perhehoidon ohjauskeskukseksi. (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote 2016, 2.) Asiantunteva toiminta verkostoissa on myös osa jäsenten edunvalvontaa.

Tärkeänä tavoitteena on myös yhdistyksen varainhankinnan kehittäminen yrityskumppaneiden avulla. Varainhankinta on lähtökohta erityisesti sijaistoiminnan rahoittamiselle, sillä se ei ole mahdollista sosiaali- ja terveysministeriön avustuksilla. Toimivien varainkeruun mallien testaaminen ja räätälöiminen ovat myös pitkän aikavälin tavoitteita. Yhdistys oli innostunut kokeilemaan erilaisia myyntituotteita ja järjestämään tapahtumia jo strategiatyöskentelyn alkumetreillä. Lipaskeräys otettiin käyttöön syksyllä 2016. Varainkeruun monipuolistuminen on siis positiivinen haaste ja mahdollisuus. Lisäksi tähän teemaan sopiva vapaaehtoistoiminnan kehittäminen edellyttää vapaaehtoisia kulttuuritapahtumien ja tanssiaisten järjestäjiä. Nämä tehtävät puolestaan voivat motivoida uusia vapaaehtoisia mukaan toimintaan. Yhdistyksen pitää olla aktiivinen vapaaehtoisten rekrytoimisessa. Lisäksi on suunniteltava vapaaehtoisia palveleva koulutus tai valmennus tehtävien mukaan. Vapaaehtoisten sitoutumista voidaan edistää esimerkiksi vertaisohjaajien koulutuksilla ja työhyvinvoinnista huolehtimalla (Pessi ym., 2011, 583).

Toinen lyhyen aikavälin painopiste on omaishoitajien jaksamisen tukeminen. Tämä tarkoittaa erilaisissa elämän- ja omaishoidontilanteissa olevien omaishoitajien tukitoimien tasavertaista kehittämistä. Näihin voidaan liittää useita mittareita, joilla seurataan ja arvioidaan tarjottujen toimintojen määrää, asiakasmääriä ja -käyntejä. Tähän soveltuu strategisen ajattelun mukainen kohderyhmien osallistaminen, koska erilaisten ryhmätoimintojen kehittäminen voi onnistua vain toimijoista käsin. Omaishoitajien tueksi tarvittaisiin erilaisia vapaaehtoisia, jotka voivat olla esimerkiksi entisiä omaishoitajia, alan opiskelijoita tai eläkkeelle jääneitä sairaanhoitajia. Lisäksi toimintoja voidaan tarjota kaikille tasapuolisesti esimerkiksi yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Vapaaehtoistoiminnan kehittäminen käsittää uusien vapaaehtoisten rekrytoimista ja valmennusta tehtäviinsä.

Strategiatyöskentelyn tuloksena yhdistykselle laadittiin myös virallinen strategia. Kehittämistehtävän rikkaus oli kuitenkin sen tuottama visuaalinen materiaali, jota tehtiin konkreettisesti käsillä. Tuotokset tekivät strategiatyöstä elävän ja ymmärrettävän. Tuotoksia (postikorttiterveiset) jaettiin yhden jäsenkirjeen mukana noin 300 jäsenelle ja kymmenille kumppaneille. Arvoja tuotiin näkyville myös yri-

tyskirjeissämme. Strategiaproessin aikana syntyneitä ideoita (messuviikko Metropol) toteutettiin syksyllä 2016, ja samassa yhteydessä paikallislehti Heili teki jutun yhdistyksen toiminnasta. Nämä strategiset suunnitelmat eivät siis jääneet pöytälaatikon pohjalle vaan lähtivät elämään ennen kuin niistä ehdittiin tehdä loppuraporttia.

Strategiatyöryhmän jäsenet antoivat runsaasti palautetta myös omasta osallistumisen kokemuksestaan työpajoihin. Työskentelyä pidettiin arvokkaana mahdollisuutena olla osallisena prosessissa. Motivoiva vapaaehtoistoiminta mahdollistaa henkilökohtaisten arvojen toteuttamisen arvokkaaksi koetussa toiminnassa (Yeung 2005, 116–117). Työpajojen jälkeen saatujen suullisten palautteiden mukaan erilaiset osallistavat menetelmät saivat ajan kulumaan nopeasti ja prosessi eteni kuin huomaamatta. Motivaatiota ja tyytyväisyyttä voi lisätä hyvällä organisoinnilla (Yeung 2005, 116–117). Tehtäväni oli madaltaa osallistumisen kynnystä ja mahdollistaa osallistuminen kaikille jakamalla vastuuta. Millään perinteisellä kokoustekniikalla en olisi onnistunut tätä tekemään. Kalliokosken (2015) mukaan työntekijän tehtävä on madaltaa osallistumisen kynnystä ja aktivoita vapaaehtoisia vastuuta antamalla.

Osallistujat kokivat myös voivansa jatkossa hyödyntää omaa kokemusta toimimalla vertaisohjaajana ja olemalla tukena muille samassa tilanteessa oleville. Yeungin mukaan vapaaehtoistoiminnassa antaminen ja saaminen motivoivat vapaaehtoisia silloin, kun toiminta tarjoaa erilaisia itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Oman luovuuden ja osaamisen käyttäminen henkisen tuen antamisessa lisää myös vapaaehtoisen omaa henkistä hyvinvointia. (Yeung 2005, 110–112.)

Tämä kehittämisprosessi otettiin yhdistyksessä vastaan avoimesti ja siihen sitouduttiin hyvin. Osallistujien palautteen mukaan ryhmätyöskentely mahdollisti vapaaehtoisia ja työntekijöitä tutustumaan toisiinsa. Tehtävien tekemistä olisi helpottanut, jos työpajojen aiheeseen liittyviin materiaaleihin olisi voitu tutustua ennakkoon. Työpajojen ulkopuolella en tarkoituksella lähettänyt tehtäviä tai luetavaa, sillä ajattelin ihmisillä olevan riittävästi muutakin tekemistä. Toisaalta

kolmen tunnin mittaiset työpajat olivat liian lyhyitä syvempään teoriointiin. Puuttumaan jäi myös riskien kartoittaminen.

Jatkotoiveita työskentelylle esitettiin, joten tehtävästä jäi uskoakseni positiivinen kokemus. Juuri positiiviset kokemukset ja muistot aiemmista vapaaehtoistoiminnan tehtävistä rohkaisevat osallistumaan ja sitoutumaan pidemmäksi aikaa. Monille vapaaehtoisuus tuo myös laajennusta omaan elämänpiiriin mikä voi lisätä elämänlaatua. Vapaaehtoistoiminta voi tarjota myös mahdollisuuksia uuden oppimiseen, haasteiden kohtaamiseen, taitojen omaksumiseen ja henkilökohtaiseen muutokseen. (Yeung 2005, 112–113.) Tämä kehittämistehtävä avasi mielestäni mahdollisuuksia näihin kaikkiin.

Omaishoitajayhdistys ei poikkea muista yhdistyksistä, jotka pähkäilevät vapaaehtoistoiminnan kehittämisen kanssa. Kalliokosken tutkimuksen mukaan vapaaehtoistoimintaan ei ole helppo saada varsinkaan miespuolisia vapaaehtoisia. Lisäksi yhdistyksillä ei ole aina riittävästi aikaa huomioida vapaaehtoisia ja pitää heistä huolta. Lisäksi haasteeksi on koettu muun muassa vapaaehtoisten sitoutuminen sovittuihin tehtäviin. (Kalliokoski 2015, 42.) Näiden lisäksi omaishoitajayhdistyksen vapaaehtoistoiminnassa on olemassa oma jännitteensä. Valtaosa vapaaehtoisista on omaishoitajia, jotka ei tahdostaan ja sitoutumisestaan huolimatta aina pääse irtaantumaan omaishoidosta.

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat käyttävät eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnassa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Tutkimusetiikka kulkee mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten kautta tiedottami-

seen. (Vilkkä 2015, 41–42.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä omaishoitoon liittyvä tiedonhankinta perustui Omaishoitajat ja läheiset liitto ry:n, KELA:n ja sosiaali- ja terveysministeriön tuottamaan tutkimus- ja teorian tietoon. Strategiatyöhön liittyvä teorian tieto perustui kehittämisen ja johtamisen kirjallisuuteen.

Kehittämistehtävässä käytetyt osallistavat menetelmät on perusteltu, ja niiden soveltuvuutta on arvioitu käyttökelpoisiksi ja kehittämistä eteenpäin vieviksi. Prosessin aikana kerättyä tietoa on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä ja niistä ovat lyhyet esimerkit. Toikon & Rantasen mukaan luotettavuutta arvioitaessa tutkijan on näytettävä aineistonsa ja siihen perustuva argumentaatio mahdollisimman avoimesti, jolloin tutkija voi vakuuttaa tiedeyhteisön tutkimuksensa pätevydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Jokaiselta kehittämistyöhön osallistujalta pyydettiin kirjalliset luvat kerätyn aineiston käyttämiseen ja valokuviiin. Kaikki kyselyt ja ryhmätyöt tehtiin nimettömänä, eikä niistä voi tunnistaa onko kyseessä työntekijä vai vapaaehtoinen. Saatuja tuotoksia ja tuloksia hyödynnettiin toiminnan suunnittelussa välittömästi ja strategiaa esiteltiin jäsenistölle jäsenkirjeessä vuoden 2016 syksyllä. Toikon & Rantasen mukaan luotettavat tutkimusasetelmat ja huolellinen raportointi tukevat saatujen tulosten levittämistä. Usein kehittämistoiminnassa vaatimus analyysin nopeudesta nousee kuitenkin tärkeämmäksi seikaksi kuin analyysin tutkimuksellinen luotettavuus. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Kaikki tutkimuksellisen kehittämistyön käytännön vaiheet ja valinnat olen kuvannut niin tarkasti kuin mahdollista lukijan aikaa säästämättä, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viime kädessä luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilkkä 2015, 196–197.)

Kehittäjänä ja prosessiin osallistujana tehtäväni oli dokumentoida prosessi mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tein havaintoja koko kehittämisen prosessin ajan päiväkirjaani. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa lähimpänä on osallistuva havainnointi, jossa tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä (Kananen 2014, 29). Tekemiäni havaintoja strategiatyöryhmän toiminnasta ja tiedontuottamisesta olen reflektoinut tutkimuspäiväkirjassani ja pohdinnoissa. Esimerkiksi päiväkirjamerkintä 11.4.2016: *”Tänään työryhmä osoitti väsymisen merkkejä. Tähän asti toiminta on ollut enemmän käsillä tekemistä, askartelua. Kiire tuntuu olevan saada konkreettisia asioita eteenpäin. Tämäkin vaihe vie eteenpäin. Toivottavasti työryhmä jaksaa vielä innostua.”*

8.3 Oppiminen ja ammatillinen kehitys

Kehittämistehtävä oli monimuotoinen ja polveileva kehittämishaaste. Erilaisiin analyysimenetelmiin perehtyminen ja niiden soveltuvuuden pohtiminen tapahtuivat opintojen ja siihen liittyvän kirjallisuuden avulla. Kehittämistyön suunnittelu oli melko kaavamaista, sillä käytettävistä menetelmistä minulla ei ollut tutkimuksen edistämiseksi juuri kokemusta. Tutkimuksellisuus tuntuikin aluksi irralliselta ajatukselta käytännön toteutuksessa. Palaaminen uudelleen ja uudelleen prosessin aikana syntyneeseen aineistoon herätti luonnostaan kiinnostuksen tarkempaan analysoimiseen ja tulosten erilaiseen tulkintaan. Kehittämistyön laajuus yllätti myös, ja keskittyminen olennaisiin tuloksiin oli välillä haastavaa. Yksin tekemisen riskinä koin täydellisen sokeutumisen prosessin kirjoittamisvaiheessa.

Ojasalon ym. (2014, 20) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarvitaan asiaosaamisen lisäksi projektityön osaamista ja kehittämisen osaamista, sillä kehittämistyössä korostuvat tyypillisesti suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Omasta projektityön kokemuksesta oli hyötyä varsinkin kehittämistyön suunnitteluvaiheessa.

Opinnäytetyön hyödyntäminen kehittämisen moottorina oli sekä haaste että mahdollisuus. Itselleni haasteen toi aiheen rajaamisen lisäksi oman työn ja yhdistyksen toiminnan kriittinen tarkasteleminen. Miten lähestyn aihetta, joka koskettaa sekä vapaaehtoistoiminnan että yhdistyksen strategista toiminnan kehittämistä. Opinnäytettä ajatellen niin aihetta kuin aineistoa olisi varmasti ollut riittävästi pelkästään vapaaehtoistoimintaan keskittymisessä, mutta toisaalta juuri samaan aikaan strategisen ja ennakoivan johtamisen opintojaksolla (YAMK-opinnot) ymmärsin kokonaisuuden tärkeyden. Yhdistyksen tulee muodostaa kestävä kivijalka vapaaehtoistoiminnalle, johon vapaaehtoistoimijat voivat kiinnittyä. Lisäksi vapaaehtoiset pitää ottaa kehittämiseen alusta lähtien mukaan. Kehittämistehtävä oli siis monitasoinen prosessi, jonka käytännön läpivieminen oli välillä haasteellista. Monta kertaa sokaistuin niihin lukemattomiin langan pätkiin, jotka nousivat prosessin sivutuotteena. Prosessin lopputulos on nyt käsissä: luettavissa ja nähtävissä. Tärkeimpänä tuloksena pidän kuitenkin yhteistä osallistavaa strategiaprosessia, jonka ansiosta yhdistyksen toiminnalle hahmotui päämäärä.

Osallistamisesta, työpajojen suunnittelusta ja tiedottamisesta annettu palaute oli positiivista ja kannustavaa. Suunnittelemani työpajat olivat huolella suunniteltuja, mutta en voinut tietää niiden lopputuloksista. Työpajat koettiin mukaansa tempaaviksi ja kivoina ryhmätyöskentelyn innoittajina. Itsekin koin osallistavat työskentelymenetelmät toimiviksi. Työpajojen sisältöjen avaaminen ja ymmärrettävästi raportoiminen oli sen sijaan välillä työlästä. Opinnäytetyön kirjoittaminen ja kehittämistyön prosessointi eivät edenneet työn ohella, kuten olin ajatellut. Jälkeenpäin ajatellen tauot olivat tarpeellisia vaikka ne tuntuivat välillä tuskallisilta.

Pohdin usein, jo työpajojen suunnittelussa ja varsinkin toteutuksessa kuinka säilytän objektiivisuuteni työni kehittämisessä. Halusin kuitenkin antaa oman subjektiivisen näkemyksen, osaamisen ja tietämyksen työryhmän käyttöön. Saamani palautteen mukaan onnistuin:

”Todella asiantuntija, ei nosta itseään ryhmän jäseniä korkeammalle.”

”Vetäjä antoi tilaa työskentelijöille, mutta oli silti turvallisesti läsnä.”

Muuten työskentelyni kuvattiin sanoilla ”*jämäkkä, vaativa ja rehellisesti omat ehdotuksensa esiin tuova ja täysillä asiassa mukana*”. Nämä jos mitkä ovat hyvän johtajan ominaisuuksia mutta taitoja, joita pitää harjoitella jatkuvasti.

8.4 Kehittämistehtävän jatkaminen ja tuloksista tiedottaminen

Kehittämistehtävä oli hyvä alku yhdistyksen osallistavalle toiminnan kehittämiseksi. Saatuja tuloksia ja tuotoksia hyödynnetään toiminnan suunnittelussa. Yhteistyön jatkaminen ja kumppanuuksien vahvistaminen tapahtuu verkostoissa, joissa teemme kumppaneiden kanssa aktiivista omaisyhteistyötä.

Työryhmä koki, että strategian työstäminen ja stilisointi, tarkentaminen ja tiedottaminen jäivät vähän vielä vajaaksi. Yksi kerta olisi ollut tarpeen lisää. Toisaalta ideoita ja strategioita niiden toteuttamiseen syntyi enemmän kuin tähän työhön pystyin kuvaamaan. Kehittäjänä näen, että jatkokehittämistä tarvitaan tavoitteiden pilkkomiselle, toimenpiteiden valitsemiselle, tarkemmalle seurannan ja arvioinnin kehittämiseksi. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli laatia visio ja strategiset painopisteet. Tavoitteiden tarkentaminen, ja niille omien mittareiden laatiminen on ajankohtaista vuosittaisissa toimintasuunnitelmissa esimerkiksi BSC-mittaristoa soveltaen. Tosin vapaaehtoistoiminnan tuloksellisuuden mittaaminen on vaikeaa, kun korostetaan tavallisen ihmisen taitoja ja vapaaehtoisuutta. Tuloksista tiedottaminen on toteutunut jäsenille jäsenkirjeen ja muun tiedottamisen kautta. Kumppanit ovat kuulleet ja nähneet tuotoksiamme tapaamisten yhteydessä. Tämän opinnäytetyön julkistaminen on yksi tapa levittää tuloksia. Kehittämistyöni on jatkuva elävä prosessi, joka etenee sykleittäin, edelleen. Omalle johtamisen ja kehittämisen osaamiselle yhdistyksessä riittää haasteita myös osaamisstrategian tekemisessä. Työryhmän jäsenille kuuluu kiitos joustavuudesta ja innostumisesta. Ilman Teitä tämä opinnäytetyö olisi jäänyt tekemättä.

Lähteet

- Andersson, C., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Haavisto, I., Tähtinen, L. & Törmänen, A. 2016. EVA Raportti Robotit töihin: Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-töihin.pdf>. 12.4.2017.
- Eurocarers. 2016. European association working of carers. <https://www.eurocarers.org/> 5.11.2016.
- Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Kansanvalistusseura.
- Harju, A. 2005. Teoksessa Nylund, & Yeung, B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, sivut
- Harju, A. & Niemelä, J. 2011. Järjestöjen taloudelliset toimintaedellytykset. Helsinki: Oikeusministeriö. Selvityksiä ja ohjeita 2/2011. <http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/022011jarjestojentaloudellisettoimintaedellytykset.html> 17.10.2016.
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa. Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: University Press.
- Heikkala, J., Krook, P., Pekkarinen, H. Förbom, J. (Toim.) 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Lahti: Aldus Oy.
- Hiltunen, E. 2012, Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hyväri, S. 2005. Vertaistuen ja ammattimaisen tuen muuttuvat suhteet. Teoksessa: Nylund, M. & Yeung, A. B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 214–235.
- Iivonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK-opintokeskus.
- Jalava, J., Koiso-Kanttila, S., Vuorjoki, O. & Pentala, O. 2015. Omaishoitajien määrä ja osallistuminen sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaan - Miten RAY:n avustama toiminta tukee omaishoitajien osallistumista? Julkaisussa: Murto, J., Pentala, O., Helakorpi, S. & Kaikkonen, R.(toim.) Yksinäisyys ja osallistuminen. ATH-tutkimuksen tuloksia - Järjestökentän tutkimusohjelma. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen työpapereita 25/2015, 51–58. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127100/URN_ISBN_978-952-302-547-9.pdf?sequence=1 28.7.2016
- Joensuunseudun Omaishoitajat ja Läheiset ry. <http://joensuunseudunomaishoitajat.fi/> 25.11.2015.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Jyrkämä, J. 2013. Vanheneminen, arkitilanteet ja toimijuus. Teoksessa: Heikkinen, E., Jyrkämä, J. & Rantanen, T. (toim.) 2013. Gerontologia. 3. uudistettu painos, 2013. Saarijärvi: Kustannus Oy Duodecim, 421-425.

- Kaivolainen, M. & Purhonen, M. 2011. Näkökulmia omaishoidon kehittämiseen haastattelujen pohjalta. Julkaisussa: Kaivolainen, M. & Purhonen, M. (toim.) Omaishoidon strategia -yhteinen näkemys tavoitteeksi. Omaishoitajat ja Läheiset liitto ry. Pori: Kehityksen kirjapaino, 34–65.
- Kalliokoski, M. 2015. Omaishoidon vapaaehtoinen tukityö Hämeenlinnassa ja Lahdessa - Järjestöt vahvistamassa aktiivista kansalaisuutta. Pro gradu –tutkielma. Sosiaalityö. Tampereen yliopisto: Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta- ja palvelut -yksikkö.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Management: begrepp och modeller. Suom. M. Tillman. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja.
- Kauppinen, K. & Silfver-Kuhalampi, M. 2015. (toim.) Työssäkäynti ja läheis- ja omaishoiva - työssä jaksamisen ja jatkamisen tukeminen. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:12
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari. Edita Prima Oy.
- Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P. & Törrönen, A. 2007, Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. Helsinki: Kansan sivistystyön liitto KSL.
- Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Laki omaishoidon tuesta 2.12.2005/937.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050937> 25.4.2016
- Laki omaishoidon tuesta annetun lain muuttamisesta 511/2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160511> 30.10.2016
- Mattila, Y. 2015. Omaishoito – puutteellisesti tuettu hoitomuoto.
<http://blogi.kansanelakelaitos.fi/arkisto/1306> 14.4.2015.
- Merisalo, R. 2012. Sokaisevat trendit: kirja nykyisyyden etsijöille ja tulevaisuuden rakentajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Mönkkönen, K. 2005. Toiminnallinen vaikuttaminen. Teoksessa: Nylund, M. & Yeung, A. B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 277–304.
- Möttönen, S. 2011. Kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyöstä - asiantuntijapuheenvuoroja. Julkaisussa Kaivolainen, M. & Purhonen, M. (toim.) Omaishoidon strategia -yhteinen näkemys tavoitteeksi. Omaishoitajat ja Läheiset liitto ry. Pori: Kehityksen kirjapaino, 72–78.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Omaishoitajat ja läheiset –liitto ry. 2016.
<http://www.omaishoitajat.fi/> 3.2.2016.
- OmaisOiva -toiminta. <http://www.omaishoitajat.fi/omaisoiva-toiminta> 15.1.2016.
- Opetushallitus. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi 5.01.2016.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pessi, A. B. & Oravasaari, T. 2010. Julkaisussa: Oikeus hoivaan, oikeus hoivata: pohdintoja vapaaehtoistoiminnan tukemisesta. Pessi, A. B., Oravasaari, T., Lehtinen, S., Seppänen, M. & Pöyhönen, P. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Yhteiskuntapolitiikka -YP 76 2011:5.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102972/peSSI.pdf?sequence=1> 3.5.2017.
- Pessi, A. B., Oravasaari, T., Lehtinen, S., Seppänen, M. & Pöyhönen, P. 2011. Oikeus hoivaan, oikeus hoivata: pohdintoja vapaaehtoistoiminnan tukemisesta. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Yhteiskuntapolitiikka -YP 76. 2011: 5.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102972/peSSI.pdf?sequence=1> 3.5.2017.
- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote. AVOT – Siun sote. Arvokasta Vanhenemista Omatoimisuutta Tukemalla. Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja kaikenikäisten omaishoitoa. Hyvinvoinnin ja terveyden kärkihanke. Hankesuunnitelma 31.08.2016.
- Raha-automaattiyhdistys. <http://www2.ray.fi/fi/avustukset> 25.11.2015.
- Raha-automaattiyhdistys. 2015. Itsearviointi toiminnan kehittämisen välineenä. https://kampanjat.ray.fi/legacy/files/emmi_mediabank/itsearviointiopas.pdf) 25.11.2015.
- Ristolainen, H. 2015. Osaajat järjestötyössä. Järjestöyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus. <https://www.ok-sivis.fi/materiaalit/ladattavat-materiaalit.html> 17.3.2016.
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Muutosvastarinta – kehittämisen uhka vai voimavara. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy, 80–83.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Kansallinen omaishoidon kehittämisohjelma - Työryhmän loppuraportti. Raportteja ja muistioita (STM): 2014:2. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3483-2> 3.5.2017.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Strandman, K. 2011. Moniääninen vuoropuhelu kuntien ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön rakentajana. Kunnan ja kolmannen sektorin yhteistyöstä – asiantuntijapuheenvuoroja. Julkaisussa Kaivolainen, M.

- & Purhonen, M. (toim.) Omaishoidon strategia -yhteinen näkemys tavoitteeksi. Omaishoitajat ja Läheiset liitto ry. Pori: Kehityksen kirjapaino, 87–95.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja. Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103.
https://www.google.fi/search?q=fasilitaattorin+k%C3%A4sikirja&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=SuMJWcO3Jqar8weJgKKABg 3.11.2015.
- Suomen Kuntaliitto. 2017.
<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/sosiaali-ja-terveysasiat/omaishoito> 24.4.2017.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tilastokeskus. 2017. Väestöennuste. <http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/> 24.4.2017.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Livonia Print.
- Valtioneuvosto. 2016.
<http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio> 19.9.2016.
- Valtioneuvosto 2016. Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019. Päivitys 2016. Hallituksen julkaisusarja 2/2016.
<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/hallituksen-linjaukset> 7.12.2016.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vuorijärvi, P. 2010. Työaikalain ja työsuojelun tuolla puolen - etäomaishoitajien toiminta ja velvollisuudentunto Suomessa. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus / Pohjois-Pohjanmaan yksikkö.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Yeung, A. B. 2005. Vapaaehtoistoiminnan timantti – Miten mallintaa motivaatiota? Teoksessa: Nylund, M. & Yeung, A. B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 104–125.
- Yhdistyslaki 503/1989.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503> 11.10.2016.

SOPIMUS YAMK-OPINNÄYTETYÖN
OHJAAMISESTA JA TOTEUTTAMISESTA

OPISKELIJAN TIEDOT

Opiskelijan nimi: (Sukunimi, Etunimi) Ollaranta Seija	Ryhmä: STJ514
Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtaminen	Opiskelijanro: 1401077

OPINNÄYTETYÖN TIEDOT

Opinnäytetyön nimi: Yhteistyöyhteistyksen toiminnan johtamisen kehittäminen	
Opinnäytetyön tarkoitus ja menetelmä(t): Tavoituksena on saada työkaluja toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Menetelmät: tutkimus kyllä kehittämistoiminta, ennakoiti, osallistavat työpaikat, sarjat ja mahdollisesti stenaaritöskentely.	
Opinnäytetyön aloituspv: 9.9.2015	Opinnäytetyön arvioitu valmistumisajankohta: 2017
Opinnäytetyön laajuus on 30 op, josta T&K -hankkeessa suoritettava osuus 30 op Hanke, johon opinnäytetyö liittyy (ja lisäksi projektin numero jos Karelia-amk:n projekti):	
Hankkeen vastuhenkilö kohdeorganisaatiossa tai Karelia-amk:ssa:	

ALLEKIRJOITUKSET

Hyväksymme opinnäytetyön tehtäväksi yllä mainittujen tavoitteiden mukaisesti:	
Opiskelija	9.9.2015 Seija Ollaranta Päivämäärä ja opiskelijan allekirjoitus
Organisaation edustaja	Conchita Keltikangas p.s. Päivämäärä, organisaation edustajan allekirjoitus, nimenselvennys ja e-postiosoite 9.9.2015 Eeva Anttonen eeva.anttonen@elisanet.fi
Ohjaaja (Karelia-amk)	2.11.2015 Hei Makkonen Päivämäärä, ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys
Karelia-amk:n edustaja	3.11.2015 Tuomas Lappalainen Päivämäärä, koulutuspäällikön allekirjoitus ja nimenselvennys

Kymppi: Miten hyvin seuraavat asiat ovat toteutuneet _____toiminnassa? Arvio asteikolla 1–4

Väittämä

1

2

3

4

Heikosti

Tyydyttävästi

Hyvin

Kiitettävästi

Toiminnalle on määritelty selkeät tavoitteet

Toiminnan tavoitteet, keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, aikataulu ja eteneminen ovat (suunnitelma) kirjallisena kaikkien asianomaisten käytössä ja tiedossa

Toimintaan osallistuvien tehtävät ja vastuut on määritelty selkeästi ja ne ovat kaikkien tiedossa

Toimintaan on varattu riittävästi resursseja (talous ja henkilöstö) tavoitteiden saavuttamiseksi

Toimenpiteet ja valitut keinot tukevat tavoitteiden saavuttamista

Kohderyhmä(t) on tavoitettu odotusten mukaisesti

Kohderyhmän edustajien tarpeet ja valmiudet on huomioitu toimenpiteissä

Yhteistyö kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa on toimivaa ja tukee tavoitteiden saavuttamista

Viestintä tukee tavoitteiden saavuttamista

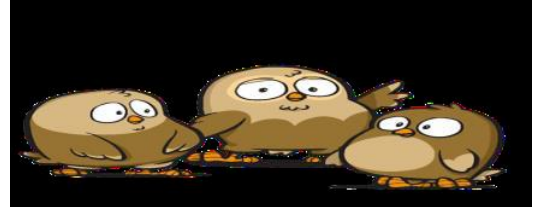
Toiminnalla on saatu aikaan tavoiteltuja tuloksia

Mitä tuloksia ja vaikutuksia toiminnalla on saatu aikaiseksi?

Kehittämisisideat ja -tarpeet jatkoa ajatellen:

VAHVUUDET (sisäiset)	HEIKKOUEDET (sisäinen toiminta)
<p>muutosystävällisyys, kehittämishalukkuus, osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvien käytäntöjen säilyttäminen (hiljainen tieto) - hyvä ilmapiiri - luottamus ja avoimuus - osaaminen (koulutetut työntekijät) - osaavat vapaaehtoiset - vuorovaikutus yhdistyksen sisällä ja ulkona toimii <p>vertaistoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - vertaistuen voima - monipuolisuus - sitoutuneet vapaaehtoiset - omaishoitoasioiden asiantuntemus, kokemuksellisuus voimavara <p>verkotot ja kumppanit</p> <ul style="list-style-type: none"> - kumppanuudet lisäresurssina ja voimavarana - erilaisten verkostojen hyödyntäminen - tiedotus ja näkyvyys - omaisyhteistyön kehittäminen oppilaitosten ja järjestöjen kanssa - yhteistyötä arvostetaan <p>RAY:n rahoittama toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> - pysyvyys (työntekijät) - työhyvinvointia kehitetty - toimitilat - luotettavuutta kumppaneille 	<p>Resurssit ja vapaaehtoistoiminnan johtaminen</p> <p>-tehtävien priorisointi ja jakaminen vapaaehtoisten ja työntekijöiden välillä</p> <ul style="list-style-type: none"> - vapaaehtoisten vähyys kuormittaa tekijöitä - uusien vapaaehtoisten rekrytointia ja organisoitua ei ole suunniteltu koko toiminta-alueelle - vapaaehtoisten koulutus - toiminnan pitkän aikavälin päämäärät ja tavoitteet puuttuvat - toiminnan sisänlämpöävyyden vaa-ra <p>Maakunnassa toimivien vertaisryhmien tasapuolinen huomioinen</p> <p>perusyhdistystoiminta Joensuu keskeistä</p> <p>Perusyhdistyksen tavoitteiden asettaminen ja konkreettinen seuranta</p> <p>Ajankohtainen tiedottaminen, viestintä ja näkyvyys:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tapahtumista tiedottaminen - ajankohtaisuus jäsenkirjeen ilmestymisen kannalta (tapahtumien suunnittelu!) - perustason viestintä - näkyvyys ja löydettävyys (kaikkialla)
<p>UHKAT (ulkoiset)</p> <ul style="list-style-type: none"> - RAY:n, Fintoton ja Veikkauksen fuusion vaikutukset - väheneekö rahoitus? - rahoitus on riittämätön tarpeisiin nähden, jolloin kehittämistyö vähenee - vapaaehtoisten riittävyys, eivät sitoudu - vapaaehtoisten uupuminen - työntekijöiden uupuminen - kilpailu samoista asiakkaista (muut järjestöt) <p>sote - vaikutus? valtion taloustilanne? poliittinen tilanne? markkinavoimat</p> <ul style="list-style-type: none"> - kasvava maahanmuutto 	<p>MAHDOLLISUUDET (ulkoiset)</p> <ul style="list-style-type: none"> - teknologian kehitys, sähköiset palvelut - maahanmuutto ja monikulttuurisuus → uusi omaishoitajakohderyhmä ja vapaaehtoisia - asenteet, EU? - RAY:n rahoituslinjaukset säilyvät omaishoidolle myönteisinä - löydetään muita rahoituskanavia - aktiiviset työikäiset ja eläkkeellä olevat ihmiset tulevat toimintaan vapaaehtoisiksi - yhdistyksen arvostus kumppanina nousee sote:n myötä <p>vapaaehtoiset ja kumppanit resurssina</p> <p>lisää: vapaaehtoisia, vertaistoimintaa, resurssien jakamista</p>

ARVOT



Yhdistyksen toiminta perustuu **tasa-arvoon, avoimuuteen, vastuullisuuteen ja kumppanuuteen.**

TASA-ARVO

- Yhdistyksen toiminnan piirissä olevia henkilöitä kohdellaan yksilöllisesti – kaikki ovat tasa-arvoisia keskenään ja suhteessa yhdistykseen.
- Tasa-arvoon perustuu myös toisten osaamisen ja tekemisen arvostaminen.

AVOIMUUS

- Yhdistyksen toiminnasta tiedotetaan avoimesti jäsenistölle ja yhteistyökumppaneille. Yhdistys kannustaa avoimeen ja rehelliseen keskusteluun, tiedonvaihtoon ja vuorovaikutukseen niin yhdistyksen sisällä kuin suhteessa yhteistyötahoihin.

VASTUULLISUUS JA SITOUTUMINEN

- Yhdistys pyrkii kaikissa päätöksissään ja toiminnoissaan olemaan jäsenistön luottamuksen arvoinen. Perustehtävä ohjaa kaikkea toimintaa. Toiminta on ennakoivaa, asiantuntevaa, suunnitelmallista sekä vaikuttavaa ja sen toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.

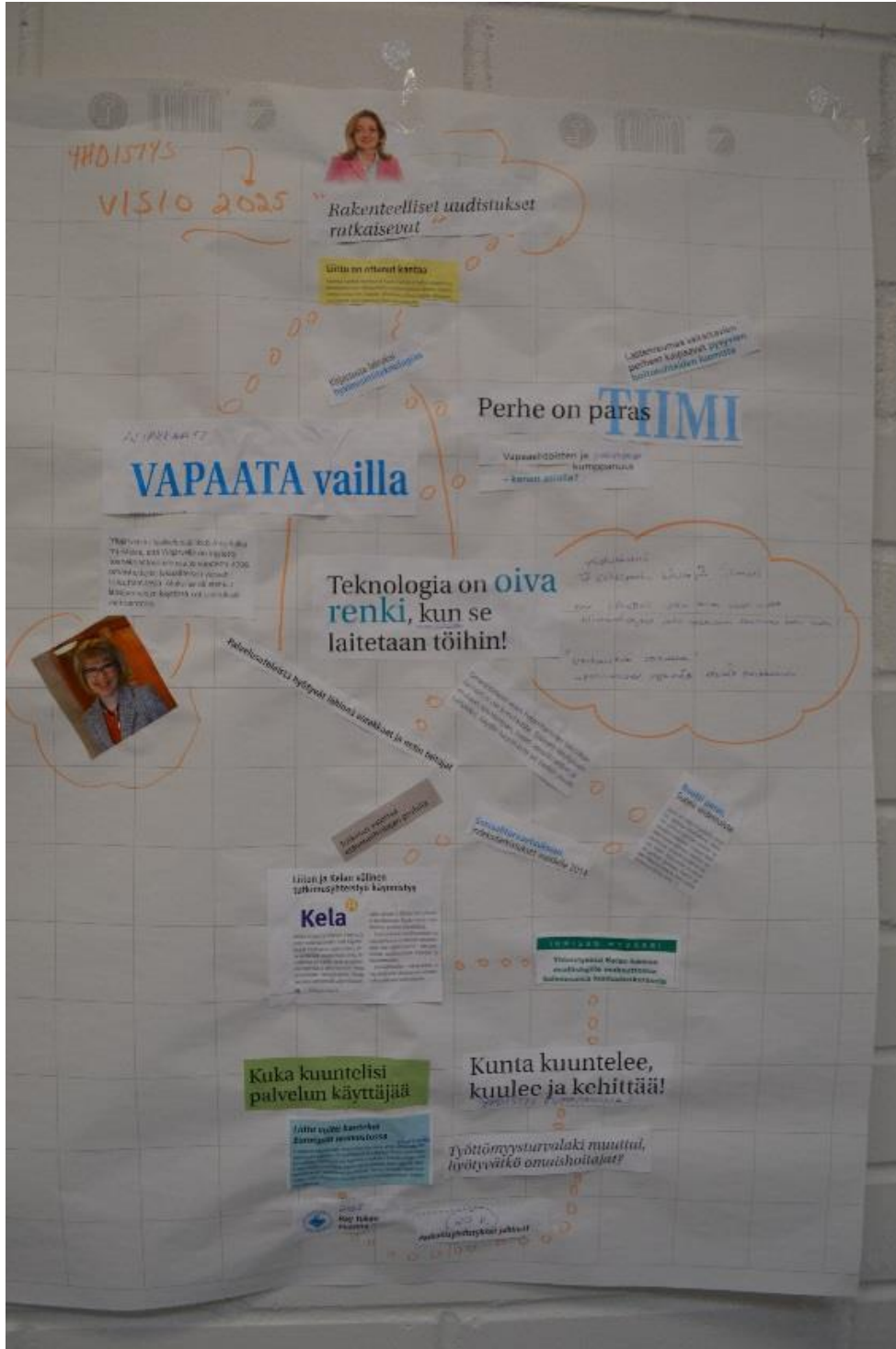
KUMPPANUUS

- Toiminnassa arvostamme monenlaista kokemukseen, koulutukseen sekä tutkimukseen perustuvaa asiantuntijuutta.
- Yhdistys on aidosti kehittämässä omaishoitajien tukipalveluja yhdessä Siun Sote – toimijoiden, oppilaitosten, yhdistysten, seurakuntien ja yritysten kanssa.

Visio 1. paras mahdollinen ”Omaishoitajien onni”



Visio 2. Muuttumaton tilanne **”Perhe on paras tiimi”**



Visio 3. Pahin mahdollinen katastrofi **"Sairaus joka iskee salaa"**

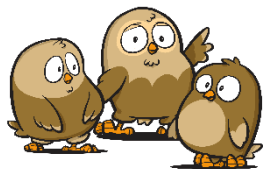


Kutsu omaisyhteistyön suunnittelupalaveriin



Torstaina 17.3.2016 klo 13 -16. Vesseli, Koulukatu 24 b 23, Joensuu
Joensuunseudun Omaishoitajat ja Läheiset ry kutsuu kumppaneita ja vapaaehtoistoimijoita jakamaan näkemyksiä omaisyhteistyön tarpeesta nyt ja tulevaisuudessa.

Tilaisuuden tarkoituksena on koota yhteen omaishoitajien kanssa tehtävää yhteistyötä ja ideoida uusia toimintatapoja.



Tervetuloa!

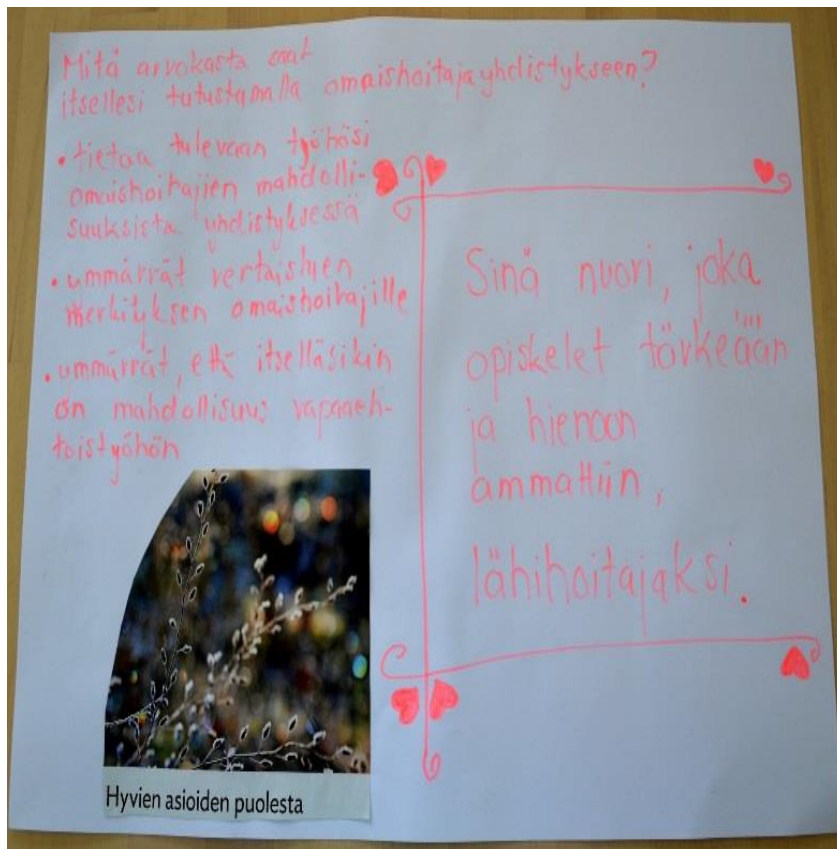
Ilmoittautumiset erikoisruokavaliointiin 13.3. mennessä: seija.ollaranta@jnss-omaishoitajat.fi tai 050 528 3909



Joensuunseudun
Omaishoitajat ja
Läheiset ry

OmaisOiva









OMAISHOITAJIEN ONNI-visio on kuvaus omaishoitajayhdistyksestä vuonna 2025.

Missio 1) Yhdistys on osa sote-kokonaisuutta

Yhdistys on osa Sote -kokonaisuutta

1. Tuotamme omaishoitajien hyvinvointi- ja valmennuspalveluja Siun Sote:n muodostamassa omaishoidonkeskuksessa yhteistyössä julkisen, yksityisen, kolmannen sektorin ja oppilaitosten kanssa.
2. Monikanavaiset palvelumme ovat aina käytettävissä ja asiantuntijamme aina tavattavissa/tavoitettavissa (esim. netissä, palveleva puhelin).
3. Yhdistys on pidetty verkostokumppani, tunnettu ja tunnistettu, arvostettu ja helposti lähestyttävä.
4. Toiminnassamme on mukana runsaasti vapaaehtoisia. Kokemusasiantuntijat ovat tietopankkimme.
5. Yritysyhteistyö on monimuotoista ja vuorovaikutteista.

Missio 2) Yhdistys on Omaishoitoperheiden puolestapuhuja

Yhdistys on Omaishoitoperheiden oikeuksien puolestapuhuja

1. Palvelee tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti kaiken ikäisiä ja kaikenlaisissa elämän tilanteissa olevia omaishoitajia (ikäihmiset, lapsiperheet, työikäiset, etäomaishoitajat, eri vaiheet alusta omaishoidon päättymisen jälkeen).
2. Kuulee ja toteuttaa mahdollisuuksien mukaan koko jäsenkunnan toiveita ja tarpeita.
3. Poliittisesti sitoutumaton yhdistys arvostaa ja kohtelee tasa-arvoisesti eri kulttuuritaustaisia omaishoitajia.

Strategia 2016 – 2019 päämäärät ja missiot**Yhdistys on näkyvä ja tunnettu asiantuntijakumppani**

1. Ajassa oleva omaishoidon asiantuntija ja arvostettu omaishoitoperheiden tukitoimien kehittäjä ja yhteistyökumppani.
2. Yhdistyksen tunnettuus lähtee viestinnästä. Sosiaalista mediaa ja muita sähköisiä kanavia hyödynnetään kaikessa viestinnässä ja tiedottamisessa sekä toiminnan kehittämisessä (jäsen- ja palautekysely, arviointi, vertaistuki verkossa, analysointi).
3. Yhdistyksessä kuullaan ja toteutetaan koko jäsenkunnan toiveita ja tarpeita.

Yhdistys on arvostettu omaishoitoperheiden tukitoimien kehittäjä

1. Yhdistys on arvostettu omaishoitajien tarpeita vastaavaa tietoa, tukea ja uusia toimintamuotoja kehittävä tukipalvelu.
2. Yhdistyksen varainhankinta on monipuolista.
3. Vapaaehtoistoimintaan inspiroidaan uusia vapaaehtoisryhmiä (mielekkäät tehtävät, kummiopiskelijat, kummiluokka, työhyvinvointi ja työhönohjaus arkipäivää ...)
4. Hyödynnetään ja arvostetaan kokemusasiantuntijuutta.

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN VERKOSTOITUMISEN KAUTTA

Painopiste: Toiminnan kehittäminen verkostoitumisen kautta			
TAVOITE	TOIMENPITEET	TULOKSET JA VAIKUTUKSET	VASTUU
Kumppanuuksien ja verkostojen vahvistaminen	Vuoropuhelu eri suuntiin Siun sote – yhteistyö – oppilaitokset, yritykset, yhdistykset Omaishoidon tunnettuuden lisääminen tarinoiden avulla	– omaisyhteistyön kehittyminen mittarit: tarinoiden määrä (3 vuodessa) uusien kumppanuuksien määrä (2 vuodessa)	yhdistyksen hallitus, työntekijät
Viestinnän tehostaminen	Markkinointi-/tiedotusvastaavan nimeäminen Sähköisen asiakaskirjeen perustaminen Ilmainen mainostilan hankinta paikallislehteen Tapahtumien järjestäminen (20 v. juhlavuosi) Tarinoiden ja kokemusten hyödyntäminen Radiohaastattelut ja esittelyvideot	– yhdistys tulee tunnetuksi – omaishoitajuuden tunnistamisen kynnyks madaltuu – vakainainen henkilöstö-resurssi mittarit: suuret tapahtumat (2 vuodessa) vuosittainen teemaviikko	yhdistyksen hallitus
Varainhankinnan kehittäminen	Lipaskeräys Kulttuuritapahtumien tuottaminen Uudet myyntituotteet Kannattajajäsenten etsiminen Yrityskumppanuuksien etsiminen	– yhdistyksen omavaraisuuden lisääntyminen – toiminnan vakautuminen mittarit: yhdistyksen jäsenmäärä (300) uudet myyntituotteet (2 vuodessa) uudet kannattajajäsenet (2 vuodessa)	yhdistyksen hallitus
Vapaaehtois-toiminnan kehittäminen	Vapaaehtoisten hankkiminen ja valmennus Kokemusasiantuntijoiden valmennus – kouluttaminen, työhyvinvointi, perehdytys Työnohjauspalvelujen kartoitus	– vapaaehtoiset hyvinvoivia ja sitoutuneita mittarit: uudet vapaaehtoiset (2 vuodessa) uusia vertaisohjaajaksi koulutettuja (1 vuodessa) uusia Ovet-ohjaajia (2 vuodessa)	työntekijät
Edunvalvonnan ja vaikuttamisen kehittäminen	Asiantunteva toiminta yhteistyöverkostoissa Aktiivinen vuorovaikutus – aloitteet, kannanotot, esitykset, puheenvuorot – tekeminen ja vastaanottaminen	– omaisyhteistyön kehittyminen – omaishoitoon liittyvä tieto on helpommin saatavilla mittarit: jäsenkysely (kerran 2v.)	yhdistyksen hallitus, työntekijät

OMAISHOITOPERHEIDEN JAKSAMISEN TUKEMINEN

Painopiste: Omaishoitoperheiden jaksamisen tukeminen			
TAVOITE	TOIMENPITEET	TULOKSET JA VAIKUTUKSET	VASTUU
Vastataan omaishoitajien erilaisiin tarpeisiin	Toimintojen ajankohtaistaminen ja tarvelähtöinen uudistaminen Eri kohderyhmille kohdennettuja tapahtumia kuukausittain	– aktiivisten kävijöiden määrä kasvaa – tietoisuus tuista ja palveluista lisääntyy mittarit: kävijämäärät, palaute	työntekijät, vapaaehtoiset vertaisohjaajat
Toimintojen tarjoaminen tasa-arvoisesti kaikkien saataville	Hankkeita Oivan rinnalle (2017) Vapaaehtoistoiminnan orkesterointi – koulutus, mentorointi, työnohjaus, palkitseminen Oppilaitosyhteistyön kehittäminen	– yhdistyksen jäsenmäärä kasvaa – ennakoluulot omaishoitoa kohtaan vähenevät – omaishoitajien kuormitus vähenee mittarit: kävijämäärät, palaute	yhdistyksen hallitus, työntekijät
Monimuotoinen jaksamisen tukeminen	Yksilön tuen kehittäminen ja valmennuksen räätälöiminen eri kohderyhmille Some - keskusteluryhmien perustaminen Ryhmien virkistystoiminnan kehittäminen – retket, elokuvaillat, konsertit, hemmottelut, omaishoitajien lounastreffit	– omaishoitajien jaksaminen helpottuu läpi omaishoidon elämänsäkaaren – omaishoitoperheen hyvinvointi lisääntyy mittarit: omaishoitajan hyvinvointiympyrä ja palautteet	yhdistyksen hallitus, työntekijät

OSALLISTAVAT TYÖPAJAT JOENSUUNSEUDUN OMAISHOITAJAT JA LÄHEISET RY:N TOIMINNAN SUUNNITTELUSSA – PROSESSIN ARVIOINTI

Valittujen työskentelymenetelmien soveltuvuus ja työpajojen aikataulutus

1. Miten arvioisit työpajoissa käytettyjen menetelmien soveltuneen toiminnan suunnittelussa tarvittavan tiedon tuottamiseen ja jakamiseen? (täytä alla olevaan taulukkoon)

Menetelmä	Arvioni	Perustelut
<u>1. työpaja:</u> SWOT -analyysi pari- /pienryhmätyönä (sisäiset heikkoudet ja vahvuudet sekä toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhkat)	<input type="checkbox"/> ei soveltunut lainkaan <input type="checkbox"/> soveltui melko hyvin <input type="checkbox"/> soveltui erinomaisesti <input type="checkbox"/> en ollut paikalla	
<u>2. työpaja:</u> Visioiden tekeminen (sovellus: <u>skenaariot</u> lehtikuvien avulla)	<input type="checkbox"/> ei soveltunut lainkaan <input type="checkbox"/> <u>soveltui</u> melko hyvin <input type="checkbox"/> soveltui erinomaisesti <input type="checkbox"/> en ollut paikalla	
<u>3. työpaja:</u> kumppaneiden osallistaminen työpajaan	<input type="checkbox"/> ei soveltunut lainkaan <input type="checkbox"/> soveltui melko hyvin <input type="checkbox"/> soveltui erinomaisesti <input type="checkbox"/> en ollut paikalla	
<u>3. työpaja:</u> postikortti – tehtävä	<input type="checkbox"/> ei soveltunut lainkaan <input type="checkbox"/> soveltui melko hyvin <input type="checkbox"/> soveltui erinomaisesti <input type="checkbox"/> en ollut paikalla	
<u>4. työpaja:</u> Benchmark eli vertaiskehittäminen (<u>skype</u> -vierailu toiseen omaishoitajayhdistykseen)	<input type="checkbox"/> ei soveltunut lainkaan <input type="checkbox"/> soveltui melko hyvin <input type="checkbox"/> soveltui erinomaisesti <input type="checkbox"/> en ollut paikalla	
<u>5. työpaja:</u> Tavoitteiden ja toimenpiteiden konkretisoiminen sekä mittareiden asettaminen (skenaariomenetelmää soveltaen)	<input type="checkbox"/> ei soveltunut lainkaan <input type="checkbox"/> soveltui melko hyvin <input type="checkbox"/> soveltui erinomaisesti <input type="checkbox"/> en ollut paikalla	

2. Yksittäisten työpajojen kestot ja kokonaisuuden aikataulutus

Oliko työskentelyn kannalta 3 h/työpaja sopiva, liian lyhyt tai liian pitkä aika? Perustele.

Oliko työpajojen välillä taukoa sopivasti, liian vähän tai liian kauan? Perustele.

Oliko työpajoja riittävästi?

Kehittämisehdotuksesi

3. Osallistumisen ja osallistamisen vaikutukset työskentelyyn ja tuloksellisuuteen

Miten arvioisit:

a) työryhmän työskentelyä, sitoutumista ja motivaatiota? Mitä kehitettävää?

Kuvaile työryhmän vuorovaikutusta ja ilmapiiriä?

Miten arvioisit:

b) omaa osallistumistasi ja motivaatiotasi sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä? Mitä parannettavaa?

Kerro lyhyesti **mitä opit?**

Palautteesi vetäjälle osallistamisesta, työpajojen suunnittelusta ja tiedottamisesta. Kehittämisehdotuksesi:

4. Keskeisimmät tulokset ja vaikutukset

Miten kuvailisit työstettyä strategiasuunnitelmaa ja sen käytettävyyttä? Kerro myös mielipiteesi strategian suunnitellun ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta yhdistykselle.

Koetko strategian antavan tukea toimintaympäristön tulevien muutosten kohtaamiseen (esim. Sote-uudistus, rahoituskanavat ym.). Mitä erityisesti?

Mikä jäi liian vähälle huomiolle, mitä pitäisi työstää lisää? Kehittämisehdotuksesi:

5. Strategian jalkauttaminen ja strategisen suunnittelun juurruttaminen

Millä keinoin syntynyt strategia tulisi siirtää (jalkauttaa) yhdistyksen toimintaan?

Miten sinä aiot edistää jalkauttamista?

Miten strategiasta tulisi viestiä kumppaneille ja jäsenille (asiakkaille)?

Miten strategisesta suunnittelusta tulisi luonteva osa yhdistyksen toiminnan kehittämistä?

Mitä vaikutuksia sillä voisi olla toiminnan vuosisuunnitteluun ja toiminnan arviointiin?

Lopuksi, kerro mitä työpajoissa käytettyjä osallistavia menetelmiä voitaisiin hyödyntää muussa yhdistyksen toiminnassa? (milloin, missä)

Vapaa sana (kehittämisideoita):

Miten arvioisit omaa osallistumistasi ja motivaatiosi sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä?

Analyysipolku esimerkki: Alkuperäiset ilmaukset → pelkistettyinä → alateemoja innostus ja motivaatio → muodostavat pääteeman: osallisuuden tunne.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Pääteema
"Olin motivoitunut ja innostunut kun pääsin "jyvälle.."	jyvälle pääseminen innostaa ja lisää motivaatiota		
"Osallistuin mielelläni, itselläni oli annettavaa oman kokemukseni kautta."	omasta kokemuksesta oli annettavaa	innostus ja motivaatio	osallisuuden tunne
"Motivaatio kohdallaan"	motivaatio olemassa		
"Halusin olla aktiivisesti mukana ja tuomassa esille sitä omaa näkemystä"	halu olla aktiivisesti oman näkemyksen esiin tuomisessa	aktiivisuus tärkeänä pitämässä asiassa	
"..väsymyksestä huolimatta.. tuntui arvokkaalta mahdollisuudelta olla osallisena prosessissa.."	asian ja osallisuuden arvoistaminen	osallisuuden tunne	