

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

## Opinnäytetyö

# Strategian jalkauttaminen yhteisöllisesti Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toimipisteissä

*Marjukka Friman-Reinikka*

Yhteisöpedagogi, kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma  
(210 op)



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

---

Tekijät: Marjukka Friman-Reinikka

Opinnäytetyön nimi: Strategian jalkauttaminen yhteisöllisesti Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toimipisteissä

Sivumäärä: 38 ja 10 liitesivua

Työn ohjaaja: Juha Nikkilä

Työn tilaaja: Toiminnanjohtaja Päivi Nousiainen, Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistys ry.

---

Opinnäytetyön tilaaja oli porvoollainen Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistys ry. Toive opinnäytetyön tekemisestä yhdistykselle tuli tilaajalta itseltään. Opinnäytetyön tekijä haki ja pääsi yhdistykseen töihin toukokuussa 2019 ja opinnäytetyön aiheesta sovittiin jo työhaastattelussa.

Tässä opinnäytetyössä luotiin malli Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle strategian jalkauttamiseksi. Yhdistys päivitti strategiansa vuonna 2018 ja toivoi sen jalkauttamiseen apua. Strategian laatiminen sekä vision ja arvojen määrittäminen ovat peruskehittämistyötä, jonka äärelle jokaisen tavoitteellisesti toimivan ja tuloksia haluavan organisaation on syytä pysähtyä. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla toimivat järjestöt, jotka myyvät palveluitaan kunnille, on jatkuvasti kehityttävä ja vaalittava laadukasta työtapaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrista yhdistystä jalkauttamaan strategia niin, että siihen osallistuisivat sekä henkilöstö että palveluiden käyttäjät. Mikään organisaatio ei kehity parhaimpaansa, jos sen henkilöstö ja sidosryhmät eivät ole tietoisia visiosta ja keinoista, kuinka siihen päästään.

Opinnäytetyö loi strategian jalkauttamiseen toimenpidelomakkeen. Toimenpidelomake ohjaa keskustelemaan strategisista tavoitteista yhdistyksen eri toimipisteissä tavoitteista. Siihen kirjataan ylös toimipistekohtaiset tavoitteet, menetelmät ja mittarit tavoitteisiin pääsemiseksi, aikataulut ja vastuhenkilöt.

Opinnäytetyö alkoi syksyllä 2019 peruskehittämistyön teoriaan perehtymisellä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön tuottamaa toimenpidelomaketta testattiin yhdessä yhdistyksen asumispalveluyksikössä, jonka jälkeen se otettiin käyttöön kaikissa opinnäytetyön tilanneen yhdistyksen toimipisteissä vuoden 2019 lopussa opinnäytetyön tekijän ohjaamana.

Opinnäytetyöllä päästiin tavoitteisiin, kun se tuotti toimenpidelomakkeen strategian jalkauttamiseksi ja strategiset keskustelut pääsivät alkamaan aikataulun mukaisesti marraskuussa 2019.

---

Asiasanat: strategian jalkauttaminen, yhteisöllisyys, asumispalvelut, järjestötyön kehittäminen

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Degree Programme in Civic Activity and Youth Work

---

Author: Marjukka Friman-Reinikka  
Title: Community Educator, Degree Programme in Civic Activity and Youth Work  
Number of Pages: 38 and 10 attachment pages  
Supervisor: Juha Nikkilä  
Subscriber: Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistys ry. Executive Director Päivi Nousiainen

---

In this thesis a model is created for Itä-Uusimaas social-psychiatric association to execute a strategy. In this execution will be participating both staff and the people to whom the services of this organisation are meant for. Those are people who have faced issues with mental health. They either live in the housing this organisation provides with nurses around the clock or participate in Klubitalos activities during the day.

In this thesis a form is created to be used in the execution of the strategy. It's used as a base for conversation where different locations' goals, procedures, schedules and who is in charge of what are determined. These conversations will be held together with the staff and the clients. That is the meaning of communality in this thesis. The goal is not only to help the staff and clients to work along the lines of the strategy but also to better the feeling of the clients' that they have an affect on matters and they are able to participate in the decision making.

Itä-Uusimaas social psychiatric associations strategy and vision have been updated in 2018. According to it the association wants to be even stronger service provider in its district by 2022. This strategy has been divided in four different steps which all include isolated goals. The execution plan that is the result of this thesis will be available during the last months of 2019. Basic development work will be examined in this thesis the focus being on the strategy and how it's being executed using communal techniques in different locations of this organisation.

---

Keywords: implementing the strategy, community, socialpsychiatric association

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
2	KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ.....	8
2.1	Toipumisorientaatio, recovery-malli.....	10
2.2	Osallisuus.....	10
2.3	Järjestöt .....	11
2.4	Sosiaalipsykiatriset yhdistykset Suomessa .....	12
3	MIKÄ ON STRATEGIA JA MITEN SIIHEN PÄÄSTÄÄN? .....	12
3.1	Nykytilan analysointi.....	13
3.2	Mission määrittäminen .....	14
3.3	Aatteen ja arvojen kirkastaminen .....	15
3.4	Vision luominen.....	15
3.5	Strategian laatiminen .....	16
3.6	Toiminta- ja taloussuunnitelma.....	16
4	EUROOPPALAINEN LAADUNARVIOINTIMALLI, CAF .....	17
5	JOHTAJAN ROOLI STRATEGIATYÖSSÄ.....	18
6	STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN.....	20
7	STRATEGIATYÖ ITÄ-UUDENMAAN SOSIAALPSYKIATRISISSA YHDISTYKSESSÄ .....	22
8	STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN PROJEKTITYÖN NÄKÖKULMASTA.....	28
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
10	ARVIOINTI JA LOPPUPOHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET .....	41

Liite 1. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen strategiakartta

Liite 2. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen visio

Liite 3. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen arvot

Liite 4. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen swot-analyysi

Liite 5. Toimenpidelomake strategiakeskusteluihin

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö auttaa Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrista yhdistystä jalkauttamaan sen viime vuonna päivittämänsä strategiaa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy strategisten tavoitteiden läpikäymistä varten toimenpidelomake. Lomake sisältää rakenteen, jonka avulla yhdistyksen eri toimipisteiden palveluiden käyttäjät ja työntekijät pystyvät helposti läpikäymään strategisten tavoitteiden vaikutuksia ja merkityksiä kussakin yhdistyksen toimipisteessä. Perekdym opinnäytetyössä strategiaa käsittelevään kirjallisuuteen ja strategian jalkauttamista koskevaan teoriaan. Yhdistyksen toimialana on mielenterveystyö, joten sen palveluiden käyttäjillä on tai on ollut psykiatrisia haasteita.

Opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen eri toimipisteissä tullaan aloittamaan strategian läpikäyminen keskustelujen avulla vuoden 2019 vuoden lopussa ja sitä jatketaan viikoittain tammikuun 2020 loppuun asti. Yhdistyksellä on käytössä Office 365-ohjelma, jonka Teams-toimintoa hyödynnetään keskustelujen dokumentoinnissa ja yleensä viestinnässä. Helmikuussa 2020 järjestetään yhdistyksen kaikkien toimipisteiden edustajille yhteinen kehittämispäivä, jossa vedetään yhteen keskusteluissa esiin tulleet toimipistekohtaiset tavoitteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja ennen kaikkea uudet ideat ja näkökulmat.

Opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen strategia on pilkottu neljään eri osa-alueeseen: taloudellinen-, asiakas-, sisäisten prosessien näkökulma ja henkilöstön- ja osaamisen näkökulma. Kaikki osa-alueet sisältävät useita yhdistyksen asettamia tavoitteita, joita tullaan tarkastelemaan toimipisteissä siitä näkökulmasta, mitä tavoite juuri kyseisessä toimipisteessä tarkoittaa toiminnan tasolla. Strategian päivittämisen on oltava jatkuvaa ja säännöllistä, mieluiten vuosittain tapahtuvaa. Strategian päivittämiseen tulevat myöhemmin osallistumaan yhdistyksen hallituksen edustajat, esimiehet, työntekijä- ja palveluiden käyttäjäedustajat. Tässä opinnäytetyössä suosittelen strategian jatkuvaa päivittämistä.

Strategia on kartta, jonka avulla organisaatio suunnistaa kohti tavoitteitaan. Parhaimmillaan strategia on elävä osa organisaatiokulttuuria ja päivittäisen toiminnan suunnannäyttäjää. Kun organisaatiossa on laadittu hyvä strategia, kaikki työntekijät tietävät

mitkä ovat tavoitteet ja miten niihin päästään, eivätkä mitkään vastoinkäymiset estä eteenpäin menoa. Hämmäläisen ja Maulan mukaan viime aikojen strategiakeskustelut ovat liikaa keskittyneet organisaatiotason ja johdon näkökulmaan, muiden organisaation jäsenten - työntekijöiden jäädessä syrjään (Hämäläinen ym 2004, 11).

Strategian laatiminen on osa toiminnan peruskehittämistyötä, on sitten kyse yksityisen eli yritysten, julkisen eli valtion ja kuntien tai kolmannen sektorin eli järjestöjen toiminnasta. Yrity maailma on joutunut hiomaan toimintaansa markkinoilla aina, koska sen menestyminen pohjautuu kilpailuun muiden kanssa. Kun järjestöt ovat asettuneet palvelujentuottajiksi yrity maailman rinnalle, on myös niiden pitänyt alkaa kehittää toimintonsa entisestään.

Yhteisöllinen menetelmä strategian jalkauttamisen yhteydessä tarkoittaa sitä, että työntekijät ja asiakaskunta käyvät tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt läpi yhdessä. Tässä korostuvat yhdessä asioista keskustelu, kaikkien kuuntelu, kaikkien näkemysten arvostaminen ja sen huomioiminen, että kaikki ymmärtävät mitä tavoitteet tarkoittavat käytännössä. Rajut psykoosisairaudet ja vahva lääkitys voivat vaikuttaa kognitiivisiin kykyihin, joten asiakasryhmällä voi olla haasteita keskittymisen tai muistamisen kanssa. Heidän kanssaan tavoitteiden ja toimenpiteiden läpikäyminen voi vaatia erityisiä keinoja. Ajattelen näistä tärkeimpinä olevan riittävän ajan antaminen läpikäymiselle ja riittävän selkeän kommunikoinnin.

Suomessa järjestöt tuottavat paljon sellaisia palveluja, joita kunnat tarvitsevat ja joiden tuottaminen tulisi kunnille itselleen kalliiksi. Näistä esimerkkinä asumispalvelut tai erilaiset päivätoimintapalvelut. Järjestöistä on tullut siis merkittävä palvelujentuottaja-taho. Viimeistään viime hallituskauden sote- ja maakuntauudistussuunnitelmat laittoivat yhdistykset ja järjestöt lisääntyvissä määrin tarkistelemaan omia vahvuuksiinsa, kehittämistarpeitaan ja tavoitteitaan sekä miettimään omaa strategiaansa. Oli pakko alkaa varautumaan kovaan kilpailuun sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa ja terävöittämään omaa toimintaa ja oman toiminnan suunnitelmallisuutta. Yhdistys- ja järjestötoiminta on saatettu joskus aikaisemmin liittää vapaaehtoistyöhön tai niin sanottuun puuhasteluun, mutta virallista toimintaa täydentävät palvelut ovat tehneet yhdistyksistä ja säätiöistä vakavasti otettavia ja merkittäviä palveluiden tuottajia. Kunnat tai kuntayhtymät ostavat järjestöjen palveluja kilpailuttamalla. Kilpailutuksessa ratkaisee sekä toiminnan laatu että hinta. Valitettavasti laatu saattaa joissakin

kuntien hankintapäätöksissä jäädä hinnan jalkoihin, mutta kuitenkin palvelujen ostajat haluavat ostaa laadukasta toimintaa.

Kai Ruuskan mukaan laatu on suhteellinen käsite. Laadukkuuden arviointiin vaikuttavat tilanne ja asetetut tavoitteet. Tuotteen laatua arvioidaan sen perusteella, miten tulos vastaa asetettuja tavoitteita. Laadun voi siis sanoa olevan todennettua yhdenmukaisuutta vaatimusten kanssa. Ruuskan mukaan laatu koostuu joukosta pieniä asioita ja organisaation toimintaa voidaan kehittää laadukkaaseen suuntaan tekemällä yksittäisiä konkreettisia toimenpiteitä, jotka eivät välttämättä maksa mitään. (Ruuska 2012, 234). Yhdistysten toimintaa säätelee yhdistyslaki, joka velvoittaa niitä laatimaan toimintasuunnitelman ja vuosikertomuksen. Strategian laatiminen ei perustu lakiin. Järjestön tavoitteiden onnistunut toteuttaminen edellyttää sitä, että toteutus vastaa toimintaympäristön ilmiöiden ja muutosten järjestöille asettamiin haasteisiin. Strategia on keino tunnistaa toimintaympäristön muutoksia (Heikkala 2001, 23-24).

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen, toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnalliseksi työn tekee toimenpidelomakkeen pilotointi Mariannakodissa sekä keskusteluihin ohjaaminen käytännössä eri toimipisteissä. Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöopas 2018 ohjeistaa toiminnallista opinnäytetyötä seuraavasti. Toimenpiteet kertovat, mitä opinnäytetyössä käytännössä tehdään, ja millainen kehittämisprosessi on tarkoitus toteuttaa. Toimenpiteet voivat olla tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluita, kyselyitä ja havainnointia, mutta ammattikorkeakoulun opinnäytetyön toimenpiteet ovat usein myös toiminnallisia. Kehittämistyössä on paljon asioita, jotka eivät selviä pelkillä kyselyillä ja haastatteluilla, vaan uutta toimintatapaa täytyy kokeilla eli pilotoida. Suunnitelmasta tulisi selvittää, mitä kokeillaan, miten kokeilu käytännössä suoritetaan ja miten siitä kerätään tietoa arviointia varten (Opinnäytetyöopas 2.3). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen, hänen elämänpiirinsä sekä niihin liittyvät merkitykset (Kylmä 2007, 16).

Aluksi määrittelen opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ja käyn läpi peruskehittämis-työtä. Lisäksi esittelen eurooppalaisen laadunarviointimallin The common assesment framework-mallin näkökulman strategiatyöhön. Johtajalla on keskeinen rooli strategiatyöskentelyssä, joten käsittelen johtajan roolia tarkemmin. Käytän tässä opinnäytetyössä hyödynseni projektityöskentelyn menetelmiä, koska strategian jalkauttami-

nen etenee projektinomaisesti. Avaan projektin etenemisen vaiheiden teoriaa opinnäytetyön loppuosassa sekä paneudun Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrien yhdistyksen strategiatyöhön ja siihen miten strategiset keskustelut käydään yhteisöllisesti niin, että palveluiden käyttäjät tuntevat aidosti pääsevänsä osalliseksi strategiaprosessista. Tässä opinnäytetyössä mainitaan usein yhdistyksen asukkaat ja jäsenet. Kutsun heitä palveluiden käyttäjiksi.

Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry. on toiminut Itäisellä Uudellamaalla 18 vuoden ajan. Se myy mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja kunnille sekä ylläpitää kahta Klubitaloa, jotka saavat sekä Veikkauksen että kuntien avustuksia. Yhdistyksellä on Porvoossa 2 tehostetun palveluasumisen asumisyksikköä, Tellervokoti ja Taipaletalo sekä 1 palveluasumisen asumisyksikkö Mariannakoti. Näissä palveluissa on yhteensä viisikymmentä asukasta. Kotiin vietävien palveluiden – yksikkö tukee ihmisiä nimensä mukaisesti asukkaita heidän kotonaan, itsenäisessä asumisessa. Kotiin vietävien palveluiden piirissä on kuusikymmentä asukasta. Yhdistyksellä on kaksi Klubitaloa. Klubitaloista toinen sijaitsee Porvoossa (noin kolmesataa jäsentä) ja toinen Loviisassa (noin sata jäsentä). Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen palveluiden piirissä on siis reilut viisisataa ihmistä. Työntekijöitä on kolmisenkymmentä, joista kaikilla on sosiaali- ja terveysalan koulutus. Yhdistyksen toiminta palvelee ihmisiä, joilla on, tai on ollut joskus haasteita mielenterveyden kanssa.

## 2 KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

Tämän opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen toiminnan teoreettinen viitekehys on yhteisöllisyys, joka toteutuu kaikessa yhdistyksen toiminnassa: työotteena, työmenetelmänä sekä arvona. Pertti Rantanen piirtää kuvaa yhteisöllisyydestä käytetyistä eri näkökulmista seuraavasti. Yhteisö voi olla ensinnäkin paikka, joka koostuu ihmisistä, kuten kyläyhteisö, naapurusto, työpaikkayhteisö ja niin edelleen. Yhteisöllä voidaan tarkoittaa myös ihmisyyhteisöä, kuten ammattiryhmää, tai yhteisön jäseniä voi yhdistää myös jotkin yhteiset ominaispiirteet, esimerkiksi työväenliike tai ympäristöliike. (Rantanen 2002, 12).



Yhteisöllisyyteen panostavassa toimipaikassa jokaisella sen jäsenellä on oikeus kysyä kaikista yhteisöön liittyvistä asioista ja sanoa mielipiteensä. Mielipide ilmaistaan yhteisillä foorumeilla, joihin kuka tahansa yhteisössä voi tuoda haluamansa asian käsiteltäväksi. Foorumeilla päätetään yhdessä esille otetuista asioista. Mikäli päätökseen ollaan tyytymättömiä, voidaan asia esittää ylemmälle foorumille, tai tuoda se uudelleen käsiteltäväksi saman foorumin seuraavaan kokoukseen. Kaikki sitoutuvat foorumeissa tehtyihin päätöksiin ja toimivat vastuullisesti päätösten edellyttämällä tavalla. Päätöksistä poikkeaminen ja muu häiriökäyttäytyminen käsitellään asianomaisessa yhteisössä. Päätökset syntyvät oppimisprosessin seurauksena. Virheitä ei pelätä tehdä, koska juuri niistä opitaan. Yhteisöä ei kehitetä ongelmattomaksi, vaan kyvykkääksi käsittelemään ja ratkaisemaan ongelmia. Päämääränä onkin asiakkaiden ja työntekijöiden kasvaminen ja kehitys kohti parempaa elämää. (Kaipio 1997, luentomuistiinpano).

Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys on sosiaalipalveluja tuottava organisaatio, joten yhteisöllisyys on yhdistyksessä lähellä yhteisöhoitoa, vaikka yleisesti yhdistyksessä vältetään sanaa hoitaminen. Yhdistyksen palvelujenkäyttäjien hoitokontaktit ovat virallista hoitotahoa kuten erikoissairaanhoidon ja terveyskeskus, ja yhdistys täydentää virallista hoitotahoa tarjoamalla asumispalvelua ja päivätoimintaa. Esimerkiksi työntekijöitä asumispalveluissa kutsutaan ohjaajiksi, ei hoitajiksi. Yhdistyksen kaikissa toimipisteissä toimitaan palveluiden käyttäjiä kunnioittavalla tavalla. Toimipisteissä järjestetään yhteisöhoidon periaatteiden mukaisesti kokouksia, joissa yhteisiä asioita käsitellään. Asioita suunnitellaan ja päätöksiä tehdään yhdessä. Tavoitteena on, että palveluiden käyttäjät voimaantuvat yhteisöllisyyden kokemuksesta. Samoin ongelmia ratkotaan yhdessä avoimesti ja niistä yritetään yhdessä ottaa opiksi.

Opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen palveluiden käyttäjien edustajat osallistuivat viime vuonna strategian laatimiseen, sekä sen jalkauttamiseen tähtäävän toimenpide-lomakkeen testaamiseen että itse jalkauttamiskeskusteluihin yhdessä henkilöstön kanssa. Siksi pidän tärkeänä määritellä tarkemmin yhteisöllisyyttä ja toipumisorientaatiomallia. Ne ovat Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toiminnan viitekehys.

## 2.1 Toipumisorientaatio, recovery-malli

Opinnäytetyön tilannut yhdistys on sitoutunut toipumisorientaatio- eli recovery-malliin, joka sijoittuu lähelle yhteisöllisyyttä. Toipumisorientaatiomalli sisältää ajatuksen asiakkaista aktiivisina subjekteina ja vaihtoehdon perinteiselle mielenterveyskuntoutukselle. Malli on yleistynyt Euroopassa 2000-luvulla ja Suomessa sosiaalipsykiatristen yhdistysten keskusliitto on ollut aktiivinen mallin levittämisessä ja siihen kouluttamisessa. Mallissa ovat keskiössä merkityksellinen elämä, identiteetti, usko, toivo, osallisuus, ihmissuhteet sekä valtaistuminen eli empowerment. (Hietala 2018, luentomuistiinpano).

Tämän opinnäytetyön tilannut yhdistys on sitoutunut toipumisorientaatiomallin palvelulupauksiin. Palvelulupaukset kannustavat palveluiden käyttäjiä löytämään ja toteuttamaan omia unelmiaan ja toiveitaan. Lupaukset arvostavat palveluiden käyttäjien omaa näkemystä ja kokemusta. Ihmiset hyväksytään sellaisena kuin he ovat, ja heitä tuetaan löytämään merkityksellisiä rooleja ja toimintamahdollisuuksia lähiyhteisöissä ja yhteiskunnassa. Heitä kannustetaan vertaistukeen. Palvelulupausten mukaisesti ihmisten omaa päätöstä kunnioitetaan ja heitä tuetaan sen tekemiseen. (Nordling 2016, luentomuistiinpano).

Opinnäytetyön tavoite, eli se että asiakkaat ja henkilökunta yhdessä käyvät strategiaan liittyvät tavoite- ja toimenpidekeskustelut, on toipumisorientaatiomallin mukainen.

## 2.2 Osallisuus

Opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen yhtenä strategisena tavoitteena toiminnassaan on sen palveluiden käyttäjien eli asukkaiden ja Klubitalojen jäsenten osallisuuden lisääntyminen. Nykyisin Suomessa useimpien sosiaali- ja terveysalan toimijoiden retoriikkaan vaikuttaa kuuluvan osallisuuden lisääntyminen. Nivalan ja Rynnäsen mukaan sanoja käytetään liian helposti syventymättä niiden varsinaiseen merkitykseen. Heidän määrittelemänä ihminen on osallinen, kun hän on osa yhteisöä, eli kuuluu johonkin, toimii osana yhteisöä eli osallistuu toimintaan ja lopuksi myös kokee olevansa osa yhteisöä eli tuntee kuuluvansa yhteisöön (Nivala, Rynnänen 2013, 26). Nivalan ym. mukaan Suomessa kansalaisten vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia on py-

rittä edistämään jo 1970-luvulta lähtien. 1990-luvulla valtiovallan edustajat huolestuivat kansalaisten halukkuuden vähentymisestä yhteiskunnalliseen osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Myös kansalaisten syrjäytyminen ja köyhyyden lisääntyminen lisäsivät tätä huolta. Osallisuus-termi vakiinnutti asemansa julkisvallan puheessa ja alkoi osallisuus- ja osallistumishankkeiden lisääntyminen. Esimerkiksi pääministeri Paavo Lipposen 1. hallitus (1995-1999) esitti yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteekseen kansalaisten todellisten vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen. 2000-luvulla Suomessa erityisesti osallistumiskeskustelua on käyty lasten – ja nuorten toiminnassa. Kirjoittajat kritisoivat julkisvallan taholta, ylhäältä päin annettua, osallistavaa näkökulmaa ihmisten aidon osallistumisen tunteen lisääntymiseksi. Heidän mielestään osallistuminen voi olla hyvin pienimuotoista tekemistä lähipiirissä. Se on samanaikaisesti sekä toiminnan muoto että tavoite. Ihminen lähtee liikkeelle, kun hän tuntee kuuluvansa ryhmään ja kun haluaa olla mukana toiminnassa. Osallistuminen syventää kuulumisen tunnetta ja kuulumisen tunne kannustaa osallistumaan. (Nivala ym. 2013, 32).

### 2.3 Järjestöt

Perinteisten julkisen ja yksityisen sektorien rinnalle on tullut aktiiviseksi toimijaksi järjestömaailma. Siitä käytetään myös nimitystä kolmas sektori. Tässä organisaatio-tyypissä korostuu aatteellisuus. Toimintaa tehdään toiminta-ajatuksen tai aatteen takia, ei rahan tai vallan takia. Taloudellista voittoa ei tavoitella. Järjestöllä voidaan tarkoittaa säätiöitä, liittoja tai rekisteröityneitä yhdistyksiä, joissa toimii aktiivinen jäsenkunta. Tähän liittyy vapaaehtoisuuden näkökulma, eli jäsenet voivat työskennellä järjestössä vapaaehtoisina. Suomessa järjestöt toimivat monilla eri alueilla, kuten liikunta, kulttuuri, terveydenhoito, sosiaalitoimi ja asukastoiminta. Ne järjestävät erilaista toimintaa, tuottavat palveluja ja vaikuttavat asioihin.

Aaro Harjun mukaan järjestöt ovat sosiaalisia systeemejä, jotka ovat monimutkaisimpia ja haastavimpia kaikista systeemeistä. Haasteellisuus tulee hänen mukaansa ihmisistä, jotka toimivat aatteellisessa organisaatiossa usein vapaaehtoistyön pohjalta. Heidän toimintaansa ohjaa usein intohimo aatteeseen, ja tämä voi tuottaa vaikeutta toiminnan johtamisessa, suunnittelussa ja organisoimisessa. Verrattuna kuntien tai yritysten toimintaan, järjestöt ovat olleet liian aliarvostetussa asemassa, eivätkä niiden

toimijat ole välttämättä itsekään tiedostaneet oman toimintansa vaativuutta ja arvostaneet tarpeeksi tekemisiään. Kuitenkin Suomessa on poikkeuksellisen kattava ja merkittävä järjestötoimijoiden kenttä, ja sen merkitys vain kasvaa entisestään tulevaisuudessa. (Harju 2004, 21-22).

#### 2.4 Sosiaalipsykiatriset yhdistykset Suomessa

Opinnäytetyön tilannut yhdistys on sosiaalipsykiatrinen yhdistys. Suomessa toimii reilu parikymmentä sosiaalipsykiatrista yhdistystä, jotka toimivat sosiaali- ja terveystalalla voittoa tavoittelemattomasti ja tuottavat psykososiaalisia kuntoutumispalveluja toimialueelleen. Vuonna 2001 yhdistykset perustivat sosiaalipsykiatristen yhdistyksen keskusliiton, jonka tarkoitus on tehdä sosiaalipsykiatrista kuntoutustyötä tunnetuksi, kehittää sen jäsenyhdistystensä toimintaa ja tiedottamista, sekä parantaa edunvalvontaa. Sosiaalipsykiatriset yhdistykset ylläpitävät sekä asumispalvelua että päivä- ja työtoimintaa. (<https://ssyk.fi/>).

### 3 MIKÄ ON STRATEGIA JA MITEN SIIHEN PÄÄSTÄÄN?

Kirjallisuudessa strategia määritellään kaikissa lähteissä hyvin samantyyppisesti. Siitä käytetään usein nimitystä kartta tai ohjenuora. Heikkalan mukaan järjestön strategia on enemmän kuin suunnitelma. Se on järjestöorganisaation kulttuuria, sisäänrakennettu tapa toimia. Siihen tapaan sisältyy strateginen ajattelu, kyky nähdä järjestön toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja halu valita näistä järjestön elinvoimaisuuden kannalta tärkeimmät. (Heikkala 2001, 21). Hämäläisen ja Maulan mukaan vaativissa olosuhteissa organisaatioiden on tehtävä mahdollisimman oikeita valintoja menestyäkseen. Strategian odotetaan tuovan vastauksia ja tuloksia näihin kysymyksiin. Strategia kertoo, miten organisaatio voi saavuttaa vision ja toteuttaa omaa missiotaan. (Hämäläinen ym. 2004, 13 - 16).

Heikkalan mukaan strategiatyötä aloitettaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, päivitetäänkö jo olemassa olevaa strategiaa vai laaditaanko täysin uusi. Aina kun aloitetaan vanhan päivittäminen, kannattaa ensin arvioida huolellisesti, kuinka edellinen

strategia on toteutunut. Heikkalan mukaan toteutukseen vaikuttaa myös se, halutaanko tehdä strategiaan muutos, esimerkiksi toimintaympäristön muutoksen seurauksena, vai halutaanko säilyttää olemassa olevaa toiminnansisältöä, ja varmistaa sen pysyvyys. Heikkala suosittelee myös pohtimaan sanelevatko resurssien reunaehdot strategian laatimista, vai voisiko se lähteä liikkeelle tavoitellusta ideaalilanteesta. (Heikkala 2001, 143-144).

Heikkala peräänkuuluttaa strategiaprosessin alussa tehtäväksi hyvin konkreettisia ja yksityiskohtaisia aikatauluja ja suunnitelmia. On etukäteen suunniteltava esimerkiksi, kuinka monta kertaa suunnittelutyöryhmä tapaa ja kuinka pitkään suunnittelutapahtumat kestävät. Missä kokoonnutaan. Tuleeko ulkopuolisia asiantuntijoita. Aikaa on varattava riittävästi. Roolit on sovittava, kuka johtaa prosessia tai kuka työstää aineistoa. Millaisia kustannuksia näistä aiheutuu. (Heikkala 2001, 144).

Aaro Harju on pilkkonut kirjassaan *Järjestön kehittäminen* (2004) peruskehittämistyön lyhyempiin prosesseihin. Ensinnäkin Harju kehottaa vahvasti järjestöjä kehittämissä työhön. Hänen mielestään perusteellinen kehittäminen varmistaa järjestöjen toiminnan jatkumisen tulevina vuosina. Lisäksi se varmistaa halutun toiminnan toteutumisen, optimaalisen toiminnan resursseihin nähden, toiminnan rahoituksen sekä toiminnan kiinnostavuuden ihmisten silmissä. Hänen mukaansa toiminnan kehittäminen on paneutumista järjestön tulevaisuuteen, ja se edellyttää viitseliäisyyttä, tietoista tavoitteellisuutta sekä innovatiivisuutta. Harjun mukaan järjestön ei pidä miettiä strategiaa ilman että missio, arvot ja visio on määritelty. (Harju 2004, 27-28). Koska strategian laatiminen on yksi osa toimintojen kehittämistä, käyn seuraavassa läpi yleisimmin käytössä olevan kehittämistoiminnan prosessin. Se alkaa nykytilan analysoinnista, jonka jälkeen määritellään järjestön missio, arvot ja visio. Näiden jälkeen on strategian laatimisen vuoro.

### 3.1 Nykytilan analysointi

Harjun mukaan nykytilaa analysoitaessa ei kannata katsoa liian kauaksi menneisyyteen tai historiaan. Hänen mukaansa lähimenneisyydestä kannattaa nostaa esiin muutamia keskeisiä asioita. Niitä on hyvä tarkastella siitä näkökulmasta, että onnistuivatko asiat vai eivät. Lisäksi on syytä arvioida mitkä ovat olleet onnistumisten ja epäonnistumisten syyt ja seuraukset, sekä ennen kaikkea mitä niistä opitaan. Harju kehottaa

paneutumaan nykyisten ydintoimintojen, koko organisaation ja tukipalveluiden kriittiseen analysointiin. Ydintoimintoja eritellessä hän korostaa katsomaan kuinka tärkeitä ne ovat organisaatiolle, esimerkiksi ovatko ne nykyisen mission ja tavoitteiden mukaisia. Harju kehottaa kiinnittämään huomiota toimintojen suunnitteluun. Paneudutaanko valmisteluun ja suunnitteluun huolellisesti ja ketkä siihen pääsevät osallistumaan? Lisäksi on arvioitava taloudellisten voimavarojen riittävyttä ja kohdistumista, työntekijöiden työpanoksen käyttämistä, luottamushenkilöiden roolia, toimintojen toteutustapaa sekä tuloksia. Harju suosittelee nykytilan analysoinnin lisäksi järjestöjä tarkastelemaan toimintojensa vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia SWOT-analyysin avulla. (Harju 2004, 28-32). SWOT-analyysi on menetelmä, jolla organisaation tilaa selkeytetään suhteessa ympäristöön. Analyysi auttaa valitsemaan oikean linjan valittaville toimenpiteille. SWOT-analyysin tulee sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats) (Juuti ym 2009, 294).

Heikkalan mukaan organisaation mahdollisuuksien tunnistaminen on strategisen ajattelun ja toiminnan keskeistä ydintä. Hän rohkaisee järjestöjä käyttämään hyväksi sidosryhmien edustajia sekä ulkopuolisia asiantuntijoita uhkien ja mahdollisuuksien määrittelyssä, sekä ajattelemaan rohkeasti ja ennakkoluuttomasti. Tavoitteenahan on muutosten synnyttämien uhkien ennakointi ja välttäminen, sekä mahdollisuuksien havainnointi ja hyödyntäminen. Organisaation heikkouksien ja vahvuuksien analyysi tuo esiin ne tekijät, jotka voivat estää strategisten tavoitteiden toteutumisen. (Heikkala 2001, 164-167).

### 3.2 Mission määrittäminen

Jokaisella järjestöllä on perustehtävä ja olemassaolon tarkoitus. Tätä kutsutaan missioksi. Missio vastaa kysymykseen miksi olemme olemassa. Harjun mukaan mission laatimisessa tarvitaan nykyaikana kovaa faktaa menneestä, nykyisyydestä ja varsinkin tulevasta. Mielikuvat, tunteet ja toiveet ovat hänen mukaansa hyvä lisä mission laatimisen prosessissa, mutta niiden ei saa antaa johtaa sitä. Hänen mukaansa huolellisesti tehty nykytilan analysointi auttaa mission määrittelyssä, joskin faktatietoa ympäröivän yhteiskunnan taloudellisista, sosiaalisista, teknisistä, kulttuurisista kehityssuunnista sekä ihmisten käyttäytymiseen liittyvistä muutoksista tarvitaan. Harjun mukaan

hyvän mission laatiminen vie aikaa, mutta siihen kannattaakin sitä panostaa, koska missio on perustavanlaatuisin asia mitä järjestössä voi olla. (Harju 2004, 33-37).

### 3.3 Aatteen ja arvojen kirkastaminen

Kun nykytila on analysoitu ja missio määritelty, kannattaa järjestötoimijoiden pohtia seuraavaksi arvoja, joiden varaan toiminta rakentuu. Arvot ovat järjestön toiminnan peruskivi. Ne antavat henkisen pohjan työlle ja yhdistävät eri jäseniä. Kansalaisjärjestöjen toimintaa määrittää aina arvopohja. Arvojen on oltava puhuttelevia, niin että jäsenet, työntekijät ja toimijat haluavat ottaa ne toiminnan perustaksi. Niiden on myös hyvä olla oikealla tavalla yleviä, niin että ne antavat nostetta työlle. Lisäksi niiden on hyvä olla riittävän yleisiä sekä ajasta että paikasta riippumattomia, jotta erilaiset ja monenlaisista lähtökohdista tulevat ihmiset voivat ne omaksua. Aate ja arvot ovat ohjenuora käytännön järjestötyölle, niiden tulee kannustaa toimintaan. (Harju 2004, 37-43). Juutin ja Luoman mukaan arvot ovat ihmisten toimintaa ohjaavia ihanteita. Arvo on pysyvä uskomus ja se vaikuttaa ihmisen valintoihin ja tulkintoihin. Arvot ilmaisevat asioiden tärkeyden ja merkityksen (Juuti ym, 2009, 289).

### 3.4 Vision luominen

Visio on haluttu tavoitetilä ja suuri tavoite tulevaisuudessa. Jos missio vastaa kysymykseen miksi, niin visio antaa vastauksen kysymyksen mihin. Visio määrittelee tulevaisuuden näkymän. Vision on hyvä olla riittävän kunnianhimoinen, mutta kuitenkin tavoiteltavissa. Harju suosittelee vision purkamista osatavoitteisiin niin, että visioon edetään askel kerrallaan. Näin visio ei tunnu mahdottomalta saavutukselta. (Harju 2004, 44-47).

Heikkala käyttää termejä strategiset aiheet ja -tavoitteet. Strategiset tavoitteet ovat järjestön yleisiä ja pitkäjänteisiä linjauksia ja kuvaavat niitä päämääriä, joita järjestön saavutettava toimiakseen ideaalisti. Strategiset aiheet ovat sellaisia ilmiöitä toimintaympäristössä, joilla on ratkaisevaa merkitystä järjestön toiminnan kannalta. Heikkalan mukaan missio ja visio ovat strategisten aiheiden visuaalisesti ja kielellisesti houkuttelevat kiteytykset. (Heikkala 2001, 176-184).

### 3.5 Strategian laatiminen

Peruskehittämistyön tässä vaiheessa, kun missio, arvot ja visio on määritelty, ollaan strategian laatimisessa. Harjun mukaan strategialla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla missiosta nouseva visio saadaan toteutumaan. Kun järjestö laatii strategian, se ei määrittele päämäärää, vaan valitsee keinot päämäärään pääsemiseksi. Harju kehottaa antamaan kehittämistyölle riittävästi aikaa ja muistuttaa että strategia on pitkän aikavälin asia. Hänen mukaansa, kun suuressa järjestössä kehittämisprosessi käynnistyy, strategian laatimiseen päästään vasta yhden tai kahden vuoden kuluttua aloitushetkestä. Lisäksi hän peräänkuuluttaa riittävän ihmisjoukon osallistumista työstämiseen, muuten strategiaan ei riittävästi sitouduta: ”Ilman jäsenten, toimijoiden, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden riittävän laajaa mukanaoloa ja sitoutumista kehittämisprosessi ei johda demokraattisessa järjestössä onnistuneeseen lopputulokseen” (Harju 2004, 47). Kuitenkin on toimittava niin, että strategiaa ovat valitsemassa keskeiset toimijat ja päättäjät.

Kun järjestö päättää strategiassaan, mihin toimenpiteisiin se panostaa visiota tavoitellessa, se päättää samalla strategisista painopisteistään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tietynlaisten koulutusten valitseminen, palveluiden tuottaminen tai tapahtumien järjestäminen. Jos strategisista painopisteistä puhuminen tuottaa hankaluuksia, ne voi määritellä ydintehtäviksi. Tässä ajattelussa tietyt tehtävät nostetaan toisten yläpuolelle, ja panostamalla ydintehtävien hyvään hoitoon, järjestö varmistaa visioon pääsemisen. (Harju 2004, 49).

### 3.6 Toiminta- ja taloussuunnitelma

Järjestö laatii vuosittain toimintasuunnitelman ja talousarvion. Niihin vaikuttavat järjestön missio, visio, arvot sekä strategia. Jos nämä ovat selkeät ja hyvin tehdyt, toimintasuunnitelma ja talousarvio syntyvät helposti. Voisi sanoa, että toimintasuunnitelma ja talousarvio ovat osatavoitteita, jotka vievät kohti visiota. (Harju 2004, 50-54).



#### 4 EUROOPPALAINEN LAADUNARVIOINTIMALLI, CAF

2000-luvun alkupuolella EU-jäsenmaiden yhteistyöstä alkunsa saanut laadunarviointimalli The Common Assessment Framework, CAF 2013 on työkalu julkisen sektorin organisaatioille. Sen tavoitteena on organisaatioiden suorituskyvyn arviointi ja kehittäminen. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi. Siinä tarkastellaan eri tulosalueita ja organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan parhaiden tulosten syntyminen. Yhdeksästä tulosalueesta viisi ensimmäistä koskevat organisaation toimintatapoja, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Arvioitavia alueita ovat johtaminen, strategia ja toimintasuunnitelma, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Lopuilla neljällä alueella arvioidaan toimintatavoista aiheutuvia tuloksia: asiakas- ja kansalaistulokset, henkilöstötulokset, yhteiskuntavastuutulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Mallissa organisaation kehittäjäryhmä pisteyttää yhdeksän arviointialueen alakohdat. CAF on mallinnettavissa hyvin myös kolmannen sektorin toimintaan.

CAF:n mukaan organisaation mission ja vision toteuttaminen vaatii sitä, että organisaatio määrittelee toimintaansa suuntavan strategian eli tavoitteet, jotka se haluaa saavuttaa ja menettelytavat, joilla tuohon tavoitteeseen pyritään. Strategia määrittelee ne tuotteet ja palvelut (tuotokset) ja vaikutukset (tulokset), joita organisaatio haluaa saavuttaa.

CAF ohjaa panemaan strategian käytäntöön luomalla sen pohjalta tarkemmat suunnitelmat, toimintaohjelmat, toiminnalliset tavoitteet ja niiden mukaiset, mitattavat tulokset. Sen mukaan strategian käytäntöönpanon seurannan ja ohjauksen tulee olla suunniteltua. Nämä varmistavat toimien ajantasaisuuden ja mukautumisen toimintaympäristön muutoksiin. Samalla on myös kiinnitettävä huomio organisaation kehittymistä tukevaan uudistamiseen ja innovointiin. (Arviointialue 2: Strategia ja toiminnan suunnittelu).

CAF:n mukaan organisaation kyky hyödyntää strategiaa riippuu sen pohjalta tehtyjen suunnitelmien ja toimintaohjelmien laadusta. Suunnitelmien on sisällettävä kutakin

organisaation tasoa ja työntekijää koskevia tulostavoitteita. Tehokas strategian toteuttaminen edellyttää sitä, että tulostavoitteet on kerrottu riittävän hyvin niitä toteuttavalle henkilöstölle ja tarvittaville sidosryhmille.

Ajattelen että keskustelu henkilöstön kanssa tulostavoitteista tehdään varsinaisten strategian jalkauttamiskeskustelujen lisäksi kehityskeskusteluissa. Tämä on otettava huomioon kehityskeskusteluun valmistautumisessa, ja parhaiten se tapahtuu sisällyttämällä strategisten painopisteiden ja tavoitteiden saavuttaminen kehityskeskustelujen rakenteeseen. Tässä opinnäytetyössä ehdotan sen tilaajalle, että kehityskeskustelupohjaan liitetään työntekijäkohtaiset tavoitteet-kysymys. Organisaation on kyettävä hyödyntämään strategiaansa jokaisella tasollaan. On johdon tehtävä huolehtia siitä, että prosessit, ohjelmien hallinta ja rakenteet ovat kunnossa ja mahdollistavat hyvän strategian toimeenpanon. Organisaation on myös seurattava strategian toimeenpanoa johdonmukaisesti ja kriittisesti. Ja myös tarvittaessa tehdä muutoksia tai päivityksiä toimintatavoissa tai prosesseissa. (CAF, arviointikohta 2.3).

## 5 JOHTAJAN ROOLI STRATEGIATYÖSSÄ

Strategiatyöskentelyssä johtajalla on keskeinen rooli. Petri Virtanen ja Jari Stenvall ovat kirjoittaneet julkisesta johtamisesta vuonna 2019. Teos keskittyy julkishallintoon, mutta siinä esiintyviä johtamisen periaatteita voi mielestäni soveltaa myös kolmannen sektorin toiminnassa. Strategisessa työskentelyssä kirjoittajien mielestä johdon ja esimiesten rooli korostuu. Strateginen työskentely on parhaimmillaan sekä organisaation johdon, työntekijöiden että myös asiakkaiden tavoitteellista työskentelyä. Strategisessa työskentelyssä on ensiarvoisen tärkeää, että esimiehet ottavat sen laatimisesta ja toteutuksesta vastuun.

Kirjoittajat ovat jakaneet johtamistyön kahteentoista osaamisen sisältöalueeseen, joista strateginen johtaminen on yksi osa-alue. Muut ovat resurssien-, prosessien-, laadun-, osaamisen-, työyhteisöjen-, innovaatioiden-, verkostojen-, muutoksen-, viestinnän-, suoritusten- ja älykkään organisaation johtaminen. Käyn seuraavassa läpi strategisen johtamisen osa-aluetta.

Kirjoittajien mukaan viimeiset 30 vuotta ovat olleet strategisen johtamisen kultakautta, jos kriteerinä on strategista johtamista käsittelevien kirjojen määrä. Johtamisopit ja -mallit ovat kehittyneet kovasti viime vuosikymmeninä, joten myös peruskehittäminen ja strategiatyö ovat menneet eteenpäin. Kirjoittajat muistuttavat, että on tehtävä selkeä ero strategisen ajattelun ja strategiaprosessin johtamisen välillä. Strategiaprosessin johtaminen tarkoittaa strategian laatimista (kertaluonteista, laaditaan määrääjäksi) ja sen käytäntöön panoa organisaatiossa (toistuvaa).

Strateginen ajattelu on kokonaisvaltaisempaa. Kaikkien eri tasoilla toimivien esimiesten on kyettävä ajattelemaan ja johtamaan strategisesti. Strateginen ajattelu edellyttää käsitteellistä ajattelukykyä. Esimerkiksi johtajien on ymmärrettävä strategia kokonaisuudessaan sekä osattava tunnistaa erilaisten strategioista johdettujen tavoitteiden tärkeysjärjestystä. Se edellyttää myös erilaisten ilmiöiden välisten suhteiden ymmärtämistä, esimerkiksi ”jos teemme näin, siitä voi seurata tällaisia asioita”. Tärkeää on myös hahmottaa millä asioilla edistetään strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden on oltava riittävän haasteellisia, mutta kuitenkin realistisia. Vuorovaikutus on keskeinen elementti strategisessa ajattelussa ja sitä myöden strategiaprosessin toteuttamisessa. Strategiasta tulee viestiä selkeästi ja vuorovaikutteista toimintatapaa korostaen. Tärkeää on, että henkilöstö, asiakkaat ja sidosryhmät ovat tietoisia strategisista tavoitteista ja pääsevät myös vaikuttamaan niihin. Kirjoittajat mainitsevat, että mitä osallistavampi strategiaprosessi on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä keskeiset tahot sitoutuvat sen toteuttamiseen ja että ilman toimivaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa johto voi hukata organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa. Ilman sidosryhmien osallistamista laadittu strategia voi perustua väärään tilannearvioon ja sitä voi olla mahdotonta jalkauttaa. Strategiaprosessin toteuttamisessa on pidettävä huolta optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamisesta. Kirjoittajat peräänkuuluttavat riittävän ajankäytön mahdollistamista strategisiin keskusteluihin, hyvää jalkauttamisen organisointia ja strategian ymmärrettävyyttä ja konkreettisuutta. Johtajien on myös huomioitava työntekijöiden osaamiseen liittyvät kysymykset, sikäli kuin strategiatyö aiheuttaa muutoksia organisaatiossa. Kirjoittajien mukaan ilman organisaation muutoskyvykkyyttä se ei uudistu ja kehity. Heidän mukaansa kyse on ennen kaikkea asenteista, jota johto voi systemaattisesti vahvistaa esimerkiksi pitämällä jatkuvasti esillä muutosten pysyvyyttä. (Virtanen ym. 2019, 99-112).

Hämäläinen ja Maula peräänkuuluttavat myös johdon vastuuta, mutta samalla painottavat sitä, että strategiatyö on aina kaikkien työntekijöiden toimintaa, ei vain johdon. Kun organisaatiossa sekä johto että työntekijät tarkastelevat strategiaa, sen sisältö ja toteuttaminen ovat yhtä tärkeitä asioita. Kirjoittajien mielestä hyväkään strategia ei auta organisaatiota, jos se jää vain johdon tietoon ja pelkiksi sanoiksi paperille (Hämäläinen ym 2004, 11-13).

## 6 STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

Kun strategia on laadittu, siitä ei ole mitään hyötyä, ellei sitä muuteta sanoista teoiksi. Organisaation työntekijöiden on tiedettävä, millaisilla askelmerkeillä eteenpäin mennään.

Perinteisesti peruskehittämistyöhön osallistuu organisaation johto, parhaimmassa tapauksessa myös työntekijöiden edustaja. Hämäläisen ja Maulan mukaan strategia voi onnistua vain, jos organisaation kaikki jäsenet tietävät strategian sisällöstä ainakin sen osan, mikä koskettaa heidän omaa työtään. He mainitsevat yleiseksi ongelmaksi sen, etteivät työntekijät ole saaneet riittävästi tietoa peruskehittämistyön sisällöstä. Tällöin työntekijät eivät voi työskennellä laaditun strategian suuntaisesti (Hämäläinen ym 2004, 13). Heidän mukaansa strategian toimeenpanoon on varattava riittävästi aikaa ja siihen on suhtauduttava kärsivällisesti. Strategian toimeenpano ei muuta organisaatiota yhdessä yössä, vaan työ on jatkuvaa prosessia, joka saattaa vielä muuttua alkupe- räisestä suunnitelmasta ympäristön muutosten takia (Hämäläinen ym 2004, 25).

Kun lähdetään toteuttamaan eli jalkauttamaan strategiaa organisaatiossa, on otettava huomioon muutamia tärkeitä, joko jalkauttamista edistäviä tai hidastavia seikkoja. On arvioitava etukäteen strategian toteutettavuutta, ajankohtaa ja resursseja.

Heikkalan mukaan strategian toteutettavuutta on aina arvioitava etukäteen. Yleensä strategian laadinta sisältää jonkinasteisen muutostoiveen, esimerkiksi toiminnan tehostaminen, kehittäminen tai uudelleenjäsentäminen. Varsinkin jos strategian tavoitteena on radikaali irtiotto perinteisistä toimintamalleista, on toteuttavuus arvioitava erityisen huolellisesti. Toteutettavuuden arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa, onko

strategia käytännössä mahdollista toteuttaa. Heikkala jaottelee järjestön strategiset tavoitteet ja muutostyypit kolmeen eri kategoriaan. Järjestö voi haluta kehittää toimintaansa, eli parantaa jo olemassa olevia toimintoja. Tästä on kyse Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen strategiassa. Se haluaa tehostaa toimintaansa niin, että siitä tulee entistä vahvempi ja vaikuttavampi alueellinen toimija.

Toiseksi järjestö voi haluta korvata olemassa olevia toimintoja uudella tai kolmanneksi järjestö voi haluta täydellisen muodonmuutoksen, joka tarkoittaa kokonaisvaltaista muodonmuutosta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uuden mission ja vision kirjaamista tai kokonaan uuden kohderyhmän palvelemista. Heikkala kannustaa pohtimaan uusien strategisten tavoitteiden vaikutuksen arviointia myös toimintaympäristössä. Esimerkiksi mitä uuden kohderyhmän mukaantulo vaikuttaa sidosryhmissä tai muissa organisaatioissa. Muutos on kuitenkin aina muutos isommassakin kuvassa. (Heikkala 2001, 189-191).

Strategiatyöskentelyllä tavoitellaan pitkän aikavälin vaikuttavuutta. Näin ollen suunnitelmien ja tavoitteiden on mentävä yhteneväisesti aikajänteen kanssa. Usein strategia ulottuu 5-10 vuoden päähän, mutta osa tavoitteista on toimeenpantava nopeasti, varsinkin jos niiden vaikutukset ovat laaja-alaisia ja pitkäaikaisia. Heikkala pistää myös jäitä hattuun yhtä aikaa toteuttaville muutoksille. Muutoksia ei kannata toteuttaa kaikkia heti eikä aloittaa samanaikaisesti. Erityisesti on arvioitava muutoksen aiheuttamien aika-, osaamis-, ja resurssivaatimusten ja kuormitusten piikit. Jos näitä piikkejä tulee paljon samaan aikaan, voi järjestön toiminta lamaantua. Muutoksia suunniteltaessa on myös tarkkaan pohdittava muutostöiden keskinäinen toteuttamisjärjestys, eli esimerkiksi onko jokin muutos ennakkoehto jollekin toiselle muutostyölle. Kaiken kaikkiaan Heikkala muistuttaa, että strategiatyö edellyttää pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. (Heikkala 2001, 191-192).

Strategisten tavoitteiden toteuttaminen edellyttää riittävästi aikaa. Mitä isompi muutos tai irtiotto entisestä toimintakulttuurista, sitä enemmän kannattaa sen toteuttamiseen käyttää aikaa. Ajankäytön suunnitteluun vaikuttavat esimerkiksi hallinnollinen aikarytmi, kuten budjetointi tai toimintasuunnitelman laatiminen. Myös yksilökohtainen aikaresurssi on otettava huomioon, koska strategisen työskentelyn toteuttamiseen saattaa liittyä toimenkuvien muutoksia tai tehtävien karsimista. Tavoitteiden toteuttaminen vaatii usein myös taloudellista panostusta. Muutostavoitteet voivat edellyttää

esimerkiksi uusia investointeja. Ajan ja rahan lisäksi muutokset edellyttävät usein osaamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön kokemuksen hyödyntämistä, kouluttautumista tai asiantuntijoiden käyttöä. (Heikkala 2001, 192-193).

Myös järjestön rakenteita ja organisaatiokulttuurin valmiutta strategian toimeenpanemiseksi on arvioitava. Esimerkiksi on katsottava, että järjestössä on riittävästi henkilöstöä, osaamista ja taloudellisia resursseja muutoksen läpiviemiseksi. On myös tarkasteltava toimenkuvia, valta-, vastuu- ja valvontasuhteita sekä verkostoja. Mielestäni hyvin tärkeä arvioinnin kohde on järjestön kyky oppia saamastaan palautteesta. Eli kuinka hyvin järjestö pystyy hyödyntämään strategiatyöskentelyn esiintuomia epäkoh-tia tai kehittämisehdotuksia. (Heikkala 2001, 193-194). Uskon vahvasti, että Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen henkilöstön ja palveluiden käyttäjien välisissä keskusteluissa tulee paljon esiin näkökulmia, toiveita ja ideoita, joita yhdistyksen johdon kannattaa hyödyntää.

## 7 STRATEGIATYÖ ITÄ-UUDENMAAN SOSIAALIPSYKIATRISISSA YHDISTYKSESSÄ

Opinnäytetyön tilanneessa Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisessa yhdistyksessä strategiatyö alkoi jo vuonna 2018 työpajoina. Työpajoihin osallistuivat palveluiden käyttäjiä, työntekijöitä, yhdistyksen johtoa sekä sen hallituksen jäseniä. Työ päättyi keväällä 2019. Tavoitteena alun perin oli strategian jalkauttaminen mahdollisimman pian sen valmistumisen jälkeen, mutta ulkopuoliset, yllättävät tapahtumat siirsivät jalkauttamisen aloittamista myöhempään ajankohtaan. Aloitin työt yhdistyksessä toukokuussa 2019 ja työhaastattelun yhteydessä toin esiin, että tarvitsen yhteisöpedagogiopintoihini opinnäytetyön aiheen. Sovin toiminnanjohtajan kanssa, että jos tulen valituksi, voin tehdä opinnäytetyöni strategian jalkauttamisesta.

Kun sain strategiaa koskevat dokumentit itselleni valmistautuessa opinnäytetyön aloittamiseen, varsinaisesti yhdistyksen kehittämistyön teorettinen viitekehys ei selvinnyt dokumenteista. Opinnäytetyötä tehdessä huomasin, että yhdistyksen työstämän strategian pohjalla oli Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotetun tuloskortti. Se on kehittämismalli, johon kootaan suorituskyvyn kannalta tärkeimpien osa-alueiden

suoritustasoa kuvaavat mittarit (Viitala 2009, 400). Juuti & co määrittelevät sen visio-ohjatuksi strategian laatimisen ja toteuttamisen välineeksi, ja se lähtee aina liikkeelle vision ja arvojen määrittelystä. Nämä jaotellaan eri näkökulmiin, joista useimmiten on käytössä asiakasnäkökulma (miten asiakkaan odotukset kyetään täyttämään), osaamisen ja kehittymisen näkökulma (miten prosesseja kehitetään), sisäisen tehokkuuden näkökulma (miten prosessit organisoidaan ja miten ne sujuvat) ja taloudellinen näkökulma (miten taloudelliset tavoitteet saavutetaan). (Juuti ym 2009, 295, Viitala 2009, 399). Tule tässä opinnäytetyössä ehdottamaan jatkokehittämisen aiheeksi Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatriselle yhdistykselle tasapainotetun tulokortin teorian näkyvämmäksi tekemisen ja sen ottamisen kiinteämmin peruskehittämistyöhön.

Tasapainotetun tulokortin idea on, että organisaation suorituskykyä arvioidaan ja mitataan samanaikaisesti useasta eri näkökulmasta. Lisäksi sen avulla voidaan kehittää kaikille organisaation tasoille omat mittarit niin, että ne liittyvät toinen toisiinsa. Viitalan mukaan mittariston kokoaminen on parhaimmillaan suuresti osallistava prosessi (Viitala 2009, 400), joka sopii opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen arvomaailmaan hyvin. Opinnäytetyön tuotoksena yhdistykselle luodussa toimenpidelomakkeessa on

Vuonna 2018 strategiatyön alkaessa, yhdistyksen työpajoissa päivitettiin arvot, visio ja strategia. Työ alkoi määrittelemällä organisaation vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet swot-kartan avulla. (liite 1). Sen jälkeen työpajoissa laadittiin yhdistyksen visio. (liite 2). Missiota ei ole määritelty. Mission määrittelyä suosittelen jatkokehittämisen aiheeksi tässä opinnäytetyössä. Työryhmissä kirkastettiin myös yhdistyksen arvot. (Liite 3).

Arvokeskustelujen jälkeen yhdistyksen työryhmissä laadittiin tasapainotetun tulokortin (Balanced scorecard) mukaisesti strateginen kartta (liite 4). Sen osa-alueet ovat taloudellinen-, asiakas-, sisäisten prosessien- sekä henkilöstön ja osaamisen näkökulmat. Strateginen kartta on ollut työskentelyalusta, josta on lähdetty yksinkertaistamaan ja viemään strategiatyöskentelyä astetta yleisemmälle tasolle. Yhdistys nimesi tämän vaiheen strategisiksi portaaksi (liite 5).

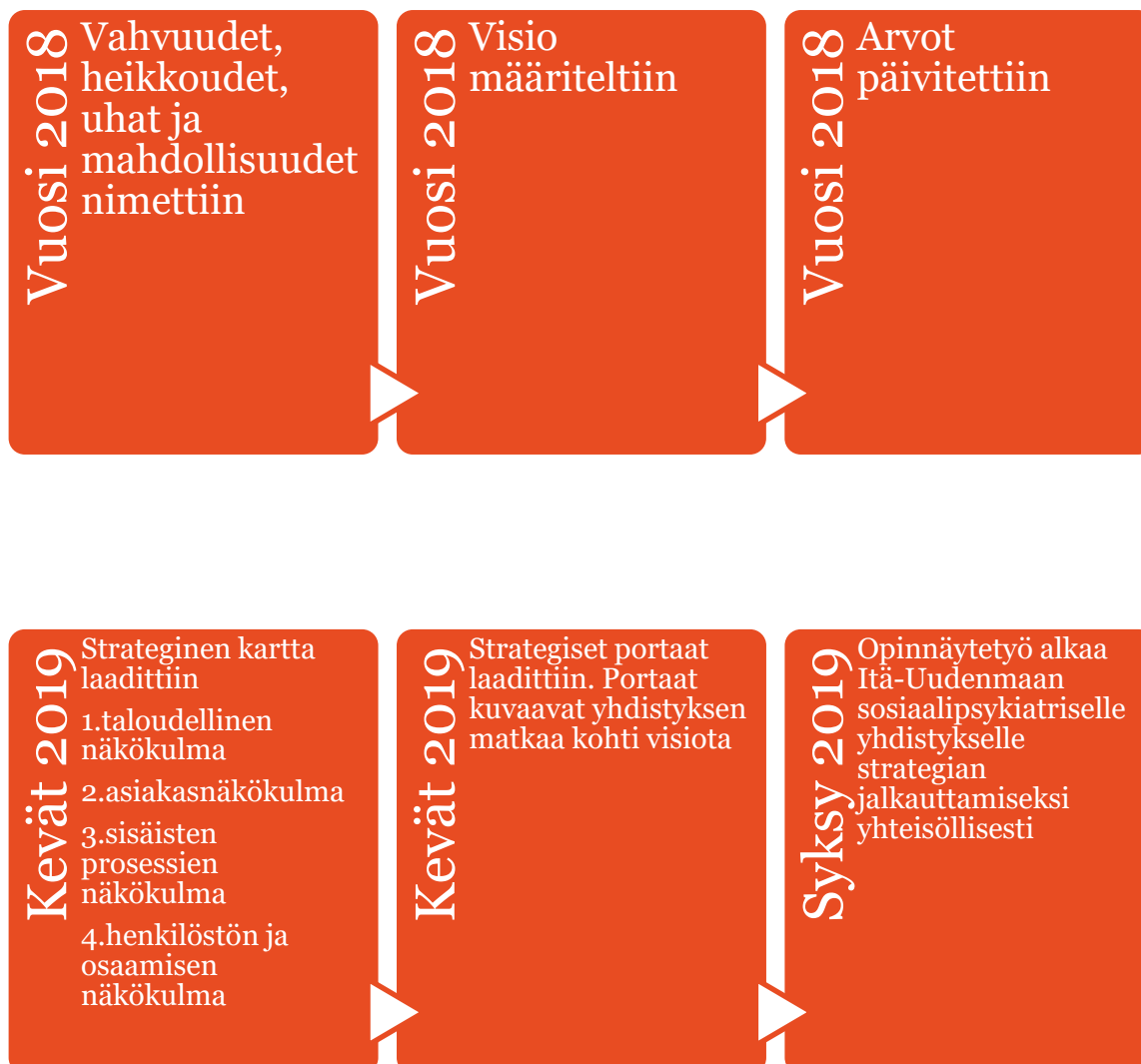
Syksyllä 2019 opinnäytetyön sisältönä alkoi strategisten keskustelujen suunnittelu. Perehdyin peruskehittämistyötä ja strategian jalkauttamista koskevaan kirjallisuuteen. Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen ja laadin toimenpidelomakkeen. Sovin jokaisen

toimipisteen vastaavan ohjaajan kanssa, että he valitsevat joukostaan strategisten tavoitekeskustelujen vetäjäparit. Marraskuussa 2019 kävin ensimmäisen ohjauskeskustelun Mariannakodin vetäjäparin ohjaaja Ingan ja vastaavan ohjaajan Anne-Marin kanssa. Kuudes marraskuuta toimenpidelomaketta testattiin Mariannakodissa ensimmäisessä yhteisessä strategiakeskustelussa. Keskusteluun, jonka aiheena oli asukkaan osallistumisen lisääntyminen, osallistui kolme asukasta ja neljä työntekijää. Keskustelu oli vilkasta ja erityisesti asukkaat tuottivat paljon ideoita ja uusia näkökulmia.

Vuoden 2019 lopulla käyn muiden keskustelujen vastuuhenkilöiden kanssa ohjauskeskustelut eri toimipisteissä, ja osallistun yksiköiden ensimmäisiin strategisiin keskusteluihin. Toimipisteissä on aikaa käydä keskustelut helmikuu 2020 loppuun asti. Maaliskuussa 2020 yhdistyksen työntekijöille ja palveluiden käyttäjille järjestetään kehittämispäivä, jossa toimipisteet esittelevät keskustelujensa tuotokset. Kehittämispäivän jälkeen hyvät käytännöt jaetaan ja otetaan käyttöön jokaisessa toimipisteessä. Loppukevällä 2020 strategian kevyempi päivittäminen toteutetaan yhteisöllisellä menetelmällä. Syksyllä 2020 päivitetyn strategian tavoitekeskustelut käydään taas toimipisteissä. Keväällä 2021 järjestetään taas kehittämispäivä, jossa käydään läpi uudet ideat ja ne otetaan huomioon toiminnassa. Näin kehittämistyötä jatketaan tämän jälkeen jatkuvasti.



Prosessikaaviona Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen strategiatyön vaiheet:





Kuva 1. Kaavio strategiатыön etenemisestä.

Olen käynyt keskusteluja opinnäytetyön tilaajan edustajan, yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa strategian jalkauttamiseen liittyvistä toiveista ja näkemyksistä. Yhdistyksellä on kuusi erillistä toimintayksikköä ja tilaajan edustaja toivoo, että strategiатыökentely käydään kaikissa yksiköissä samalla tavalla. Sitä varten jaoimme toiminnan-

johtajan kanssa yhdessä jokaiselle toimipisteelle omat strategiset tavoitteet, joita työntekijät ja palveluiden käyttäjät käyvät yhdessä läpi. Tavoitteena on, että he miettivät mitä yhdistyksen määrittelemä strateginen tavoite tarkoittaa toimipisteen tasolla. Seuraavassa on lueteltu yhdistyksen strategisen kartan mukaiset tavoitteet, jotka on jaettu eri toimipisteille keskusteluja varten.

Ensin jaettiin taloudellisen näkökulman tavoitteet. Tehostetun palveluasumisen asumispalvelu Tellervokoti miettii, miten sen toiminnassa näyttäytyy benchmarkkaus ja yhteiset hankinnat. Porvoon Klubitalo pohtii vaikuttavuuden todentamisen ja hyvien käytäntöjen siirtämisen merkitystä toiminnassaan. Kotiin vietävät palvelut pohtivat taloudellisuuden näkökulmasta kumppanuutta, Taipale-talo kustannustehokkuuden parantamista ja kilpailuttamista, Loviisan Klubitalo synergiaetuja ja Mariannakoti yhteistä kehittämistä.

Asiakasnäkökulman tavoitteista Tellervokoti pohtii asiakkaiden osaamisen tukemista, Porvoon Klubitalo työllistymistä takaisin työelämään, asiakkaita kulttuurin kokijoina ja tekijöinä, Kotiin vietävät palvelut selviytymistä kevyemmällä palveluilla, Taipale-talo sairaalahoitojen vähentymistä, Loviisan Klubitalo asiakastyytyväisyyttä ja Mariannakoti asiakkaan osallisuuden lisäämistä.

Sisäisten prosessien näkökulman tavoitteet jakaantuivat seuraavasti. Tellervokoti sai tunnettavuuden ja tiedonkeruun kehittämisen – tavoitteet. Porvoon Klubitalo kulttuurin tuomisen toimintaan ja muuntautumiskyvyn, Kotiin vietävät palvelut kotiin vietävien palveluiden lisäämisen ja kehittämisen, Taipale-talo joustavuuden ja hyvän maineen ylläpitämisen, Loviisan Klubitalo vaikuttavuuden arvioinnin ja Mariannakoti recovery-mallin juurruttamisen.

Strategisten tavoitteiden viimeisenä kokonaisuutena on henkilöstön ja osaamisen näkökulma. Tellervokodissa pohditaan selkeitä työnkuvia ja tavoitteita, Porvoon Klubitalossa johtamisjärjestelmän kehittämistä, Kotiin vietävissä palveluissa koulutusta, Taipale-talossa vaikuttavuuden todentamista ja vastuiden jakamista, Loviisan Klubitalossa työhyvinvointia ja Mariannakodissa osaamisen lisäämistä ja koulutus suunnitelmia.

Myös yhdistyksen hallituksen jäsenet käyvät läpi tarkemmin strategisia tavoitteita, ja miettivät miten tavoitteet vaikuttavat hallituksen työskentelyyn. Hallituksen läpikäytävät strategiset tavoitteet ovat laajempi rahoituspohja, puskurirahasto, johtamisjärjestelmän kehittäminen, yhteisrahoitusmallit, hallittu kasvu, hallituksen laajapohjaisuus ja yhteiset hankinnat.

Jokainen toimipiste on valinnut keskuudestaan strategiakeskustelujen vetäjät. Vastavaan ohjaajan lisäksi tähän kuuluvat sekä työntekijöistä että palvelun käyttäjistä valitut edustajat. Käyn keskustelujen vetäjien kanssa läpi toimipisteelle valitut aihealueet, mitä ne tarkoittavat yhdistyksen tasolla ja ohjaan miettimään, mitä ne voisivat tarkoittaa toimipisteiden tasolla. Ohjaan vetäjiä täyttämään jalkauttamista varten laaditun toimenpidelomaketta, johon keskusteluista syntyneet ideat kirjataan. Vaikka muutoin yhteydenpidossa hyödynnetään Office 365:n Teams-ohjelmaa, nämä ohjaamiset järjestetään kasvokkain. Sillä varmistan, että keskustelujen vetäjät saavat perusteellisen käsityksen strategian toimeenpanosta. Lisäksi osallistun kunkin toimipisteen ensimmäiseen keskusteluun tarpeen mukaan. Mariannakoti toimii lomakkeen testaajana, joten sen keskusteluihin osallistun tarvittaessa useammankin kerran. Uskon, että keskustelujen vetäjät pystyvät vetämään keskusteluja täysin itsenäisesti perusteellisen perehdytyksen jälkeen. Office 365 Teams-ohjelman avulla pystyn seuraamaan eri toimisteiden työskentelyä ja kirjaamista, sekä tarvittaessa ottamaan kantaa käytäntöihin tai keskusteluprosesseihin.

## 8 STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN PROJEKTITYÖN NÄKÖKULMASTA

Strategian jalkauttamiseen voi hyvin soveltaa projektityöskentelyn teoriaa. Projektityöskentelyn vaiheet ovat määrittely-, suunnittelu-, toteutus-, testaus- käyttöönotto- ja päättämisvaihe.

Hämäläinen ja Maula kuvaavat strategiatyötä prosessina, jatkuvana toimintana, ei kertaluonteisena, yksittäisenä hankkeena. Heidän mukaansa strategiaprosessi useimmiten kuvataan lineaarisessa muodossa niin, että se alkaa edellisen strategian sekö ym-

päristön ja sisäisen tilanteen analyysillä. Se etenee tavoitteiden ja strategian määrittelystä toimeenpanoon, ja lopulta seuranta- ja palautevaiheeseen. Tosin kirjoittajat kritisoivat tätä muotoa, koska strategia ei voi olla läpikotaisin pohdittu ja muotoiltu ennen toimeenpanoa, vaan se voi kehittyä myös toimeenpanon aikana. Eli strategia tai haasteet joihin strategialla pyritään vastaamaan, voivat muuttua. (Hämäläinen ym 2004, 24 -25).

Olen jo keväällä, sopiessani opinnäytetyöstä tilaajan kanssa, määritellyt syntyvän tuotteen, eli strategian jalkauttamissuunnitelman. Tätä kutsutaan projektityöskentelyssä määrittelyvaiheeksi. Syksy 2019 oli strategian teoriaan perehtymisen ja opinnäytetyön kirjoittamisen aikaa. Laadin kirjoittamisen hyvin alkuvaiheessa testattavan jalkauttamislomakkeen. Projektityöskentelyssä tätä vaihetta kutsutaan suunnitteluvaiheeksi. Suunnittelussa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten järjestelmä tai tuote aiotaan toteuttaa. Toteutusvaiheessa valmistetaan suunnitteluvaiheen tuotoksena syntynyt järjestelmä tai tuote, joka tässä opinnäytetyössä on strategian jalkauttamissuunnitelma. (Ruuska 2012, 37 – 39).

8. lokakuuta esittelin yhdistyksen johtoryhmässä muille vastaaville ohjaajille opinnäytetyöni idean ja toimenpiteet, jotka aion toteuttaa. Jaoin heille muistin tueksi aiemmin laaditut vision, yhdistyksen strategiset portaavat sekä strategiset osa-alueet tavoitteineen. Olin laatinut jalkauttamislomakkeen selkiyttämään opinnäytetyön tavoitetta. Kävimme yhdessä jalkauttamislomakkeen läpi. Ehdotin että jokaisesta toimipisteestä nimettäisiin vastuuhenkilö viemään keskusteluja toimipisteissä eteenpäin. Toiminnanjohtaja ehdotti, että jakaisin yhdessä hänen kanssaan strategisia tavoitteita eri toimipisteille. Jokaiselle toimipisteelle tuli 5-7 tavoitetta, joista työntekijät ja palveluiden käyttäjät keskustelevat yhdessä, miten se näyttäytyy toimipisteessä. Sovimme myös, että keskustelujen päätyttyä keväällä 2020 järjestämme kehittämispäivän, jossa eri toimipisteiden edustajat esittelevät keskustelujensa tuotokset. Tässä yhteydessä hyviä kokemuksia ja käytäntöjä jaetaan.

Esittelin koko yhdistyksen henkilöstölle opinnäytetyöni 10.10.2019 yhdistysiltapäivässä. Teimme suunnitelman strategian jalkauttamisen etenemisestä johtoryhmän esityksen mukaisesti.

Sovimme yhdessä, että toimipisteet sopivat keskenään henkilöt, jotka sitoutuvat strategian jalkauttamiskeskustelujen organisointiin. Koska toimimme yhteisöllisesti, tavoitteeni on, että vastuuhenkilöillä on työparina palveluiden käyttäjä, joko asukas tai Klubitalon jäsen.

Projekteissa taustalla toimii johtoryhmä, jonka tehtävänä on seurata projektin etenemistä, aikataulua, resursseja ja kustannuksia. Tarvittaessa johtoryhmä tekee seurantaan liittyviä päätöksiä. Opinnäytetyön tilanteen yhdistyksen vastaavista ohjaajista ja yhdistyksen johdosta koostuva päätöksiä tekevä toimielin on myös nimeltään johtoryhmä. Itse miellän sen itselleni sopivaksi peilaus alustaksi, josta saan neuvoja ja vastauksia kysymyksiini. (Ruuska 2012, 144).

Olen jo sopinut aiemmin toiminnanjohtajan kanssa, että voin sopia yhdistyksestä testiryhmän, jonka kanssa testaan jalkauttamislomaketta ensimmäisen kerran. Projektityöskentelyssä tätä kutsutaan testausvaiheeksi. Testiryhmä tulee Mariannakodin henkilökunnasta ja asukkaista. Mariannakodin henkilöstössä on puolet ihan uusia työntekijöitä, ja toinen puoli on pitkään yhdistyksessä työskennelleitä. Mariannakoti on toiminut vasta puolen vuoden ajan. Asukkaita taloon oli muuttanut toimenpidelomakkeen testausvaiheessa alle kymmenen. Jätän Mariannakoti-yhteisölle itselleen päättävällän, keitä lomakkeen testiryhmään osallistuu. Testausvaiheessa tarkistetaan, että järjestelmä tai tuote vastaa asetettuja vaatimuksia. Testausvaiheessa jalkauttamislomakkeeseen on helppo tehdä tarvittavia korjauksia. Tosin koko strategian jalkauttamisprosessin ajan on koko ajan kriittisesti arvioitava ohjelman käyttökelpoisuutta ja tehtävä tarvittavia muutoksia suunnitelmaan.

Käyttöönottovaiheen tehtävänä on varmistaa uuden järjestelmän tai tuotteen häiriötön aloitus tai käyttö. Käyttöönottovaiheen alussa on huolehdittava tiedotuksesta, käyttäjäkoulutuksen sopimisesta, työtiloista ja toiminnan organisoinnista sekä ylläpito- ja tukijärjestelyistä. Tähän vaiheeseen voi vieläkin sisältyä koekäyttöjakso, jonka tulosten perusteella tuote voidaan lopullisesti hyväksyä. Käyttöönottovaihe sijoittuu opinnäytetyön päättymiseen, kun jalkauttamisprosessi on testattu ja hyväksi havaittu. Strategian jalkauttamisesta on tiedotettava yhdistyksen hallitusta ja kaikkien toimipisteiden asukkaita ja henkilöstöä. Tiedottaminen jalkauttamisohjelmasta kuuluu yhdistyksen toiminnanjohtajalle tai palvelupäällikölle. Itse toimin opinnäytetyön ja jalkauttamissuunnitelman esittelijänä toimipisteissä ja eri foorumeilla. Yhdistyksellä on kaksi

kertaa vuodessa infopäivät kaikkien toimipisteiden edustajille. Jalkauttamissuunnitelma esiteltiin syksyn 2019 infopäivässä ja sitä arvioidaan kevään 2020 infopäivässä. Todennäköisesti kevään yhteinen kehittämispäivä on jo pidetty ennen infopäivää. (Ruuska 2012, 37 – 40).

Projektit ovat ajallisesti rajattuja tehtäviä, joilla on oltava selkeä päätepiste. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda jatkuva strategiakeskustelu toimipisteisiin. Voi kuitenkin katsoa, että kun jätän opinnäytetyöni tarkastettavaksi, on se tämän projektin päättämisvaihe. Tosin siinä vaiheessa itse jalkauttamistyö yhdistyksessä varsinaisesti pääsee kunnolla alkamaan. Opinnäytetyö luo uuden keskustelurakenteen yhdistykselle, jota se voi hyödyntää strategiakeskusteluissa. Toki, koska itse yhdistyksessä työskentelen, voin jatkossa työskennellä strategian jalkauttamisen yhteyshenkilönä. (Ruuska 2012, 37 – 40).

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä opinnäytetyö tulee lisäämään kehittävää keskustelua sosiaali- ja terveystalouden tarjoavassa Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisessa yhdistyksessä sen toiminnan sisällöstä ja kehittämistarpeista. Työntekijät ja palveluiden käyttäjät tulevat ymmärtämään oman organisaationsa vision ja keinot siihen pääsemiseksi. Palveluiden käyttäjät pääsevät vaikuttamaan toiminnan sisältöön ja toimintojen kehittämiseen. He oppivat keskusteluista ainakin sen, mitä kaikkea organisaatio voi heille tarjota ja miten hyödyntää sen palveluja. Heidän valinnan mahdollisuutensa paranevat. Lisäksi he pääsevät vaikuttamaan työntekijöiden kanssa tasavertaisesti, mihin suuntaan palveluja halutaan viedä ja kehittää. Se, että ylipäätensä henkilöt, jotka usein ovat joutuneet hoitojärjestelmään interventiodien kohteeksi, objekteiksi, pääsevät ottamaan kantaa toiminnan kehittämiseen ja vaikuttamaan asioihin, on jo itsessään voimaannuttava kokemus. Se voi parhaimmassa tapauksessa vaikuttaa itsetunnon kohoamiseen ja sitä myöden hyvinvoinnin kohenemiseen.

Työntekijät tulevat tietoisiksi niistä asioista, mitkä yksittäisen työntekijän tekemät valinnat vievät toimintaa strategian suuntaisesti. Työntekijät oppivat uutta, esimerkiksi taloudellisesti kannattavasta toiminnasta: millä yksittäisillä valinnoilla voi edesauttaa

organisaation kannattavuutta, tai palveluiden käyttäjien osallisuudesta: millä valinnoilla voidaan edesauttaa palveluiden käyttäjien osallisuuden vahvistumista.

Myös organisaatio voi oppia uutta keskustelujen myötä. Keskusteluissa tulee mitä todennäköisimmin esiin erilaisia kehitettäviä käytäntöjä ja kohteita. Organisaatio saa tietoa työntekijöiden erityistaidoista, osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista, työntekijöiden ajatuksista ja tahtotilasta. Samoin se saa tietoa palveluiden käyttäjien toiveista ja ajatuksista. Organisaatio oppii yhteisistä strategiakeskusteluista sen, että yhteinen keskustelu ja vaikuttamismahdollisuudet lisäävät sekä työntekijöiden että palveluiden käyttäjien sitoutumista toimintaan. Yhteisöllisyys voi parhaimmillaan vahvistua. Syn-tyy me-henkeä.

Yhdistyksellä on käytössä tällä hetkellä toipumisorientaatiomallin mukainen kehitys-keskustelulomake. Suosittelen tämän kehittämistyön jälkeen kehityskeskustelulomak-keeseen lisättäväksi kohtaa, jossa otetaan huomioon strategian mukaisen kehittämis-työn kohta yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Eli tällä ajattelen saatavan näkyviin sen, kuinka työntekijä asettaa itselleen henkilökohtaisia, strategian suuntaisia tavoit-teita.

Järjestöjen täytyy jatkuvasti kehittää ja tehostaa omaa toimintaansa. Voittoa tavoitte-lemattomilla yhdistyksillä on mahdollisuus kilpailla isojen toimijoiden kanssa kustan-nustehokkaalla, laadukkaalla toiminnalla. Peruskehittämistyöhön vision ja strategian laatiminen kuuluvat olennaisena osana, kuten myös mission, eli olemassaolon perus-telun, määrittelyn. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistys ei ole määrittellyt missiota, joten suosittelen jatkotoimenpiteenä myös mission määrittelyä. Visio kertoo sen, miksi halutaan tulla ja mitä tavoitellaan. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yh-distyksen visio kuuluu seuraavasti: ”olemme kehittyvä ja avoin organisaatio, joka tuot-taa ihmisläheisesti mielenterveyspalveluita ja tukee yksilön ja yhteisön tasavertaista osallisuutta yhteiskunnassa. Kehitämme mielenterveystyötä ja tuomme siihen ennak-koluulottomasti uusia toimintamalleja.” Missio kertoo, miksi organisaatio on perus-tettu ja miksi se on toiminnassa. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen mis-sio voisi sisältää esimerkiksi ajatuksen siitä, että yhdistys on olemassa, koska maail-massa on ennakkoluuloja mielenterveyden haasteita kokeneita ihmisiä kohtaan, ja yh-



distys haluaa olla vähentämässä näitä ennakkoluuloja. Lisäksi se haluaa parantaa niiden ihmisten asumisoloja sekä työllistymismahdollisuuksia, joilla mielenterveyden haasteita on elämässään ollut.

Strategisille keskusteluille on varattu aikaa yli kaksi kuukautta. Toimin koordinaattorina, kun toimipisteiden keskustelut vedetään yhteen ja valmistellaan käsiteltäviksi yhteiseen kehittämispäivään keväällä 2020. Siinä käydään läpi yhteen nivotut tuotokset ja varmistetaan, että uudet käytännöt ja ideat tulevat esiin ja testaukseen, ja myöhemmin vakiintuneeseen käyttöön. Yhdistyksen palveluiden käyttäjät ovat olleet mukana strategian laatimisen alusta alkaen, joten on ilman muuta suositeltavaa, että he osallistuvat myös tähän kehittämispäivään.

Olen kuvannut tähän opinnäytetyöhön mallin, jota noudattamalla yhdistys voisi käydä vuosittain läpi strategian päivittämisen. Toimintojen kehittämisen on oltava jatkuvaa. Maailma muuttuu ympärillä ja sen myötä järjestöjen on jatkuvasti kehitettävä palveluitaan vastamaan kysyntää ja muuttuvia tarpeita. Kunnat kilpailuttavat ostamiaan asumispalveluja neljän vuoden välein. Viime vuosina on nähty, että suuret voittoa tavoittelevat yritykset ovat tulleet myös niille markkinoille, joilla Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys toimii. Siksi on tärkeää, että yhdistyksellä on rakenteissaan jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen malli. Sen on pystyttävä vastaamaan suurten yritysten tuomaan kilpailuasetelmaan sekä laadussa että hinnassa. Tämän opinnäytetyön suositus on, että Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys päivittää strategiset tavoitteensa joka vuosi, yhteisöllisesti pienryhmissä. Toimipistekohtaiset keskustelut kannattaa käydä säännöllisesti, jotta kaikki työntekijät ja palveluiden käyttäjät tulevat tietoisiksi organisaation tavoitteista ja näin toimivat tavoitteiden suuntaisesti. Koska yhdistyksen arvona on tasavertaisuus, yhdistyksen kannattaa panostaa siihen, että sen palveluiden käyttäjät pääsevät keskusteluihin mukaan. Sillä on voimaannuttava vaikutus yksittäiselle ihmiselle, joka taas voi parantaa hänen elämänlaatuaan.

Kuten opinnäytetyökin, myös strategian jalkauttaminen tähtää uuden oppimiseen ja uuden tiedon tuottamiseen. Kun yhteisöissä käydään keskustelua yhdistyksen tavoitteiden näkymisestä toimipisteen tai yksittäisen työntekijän arjessa, tuottaa se valtavasti uusia näkökulmia omaan työhön tai organisaation toimintatapoihin. Toisin sanoen strategiakeskustelut tarjoavat yksittäiselle työntekijälle mahdollisuuden oppia uusia asioita omasta asenteesta, työstä ja toiminnasta. Voi syntyä selkeitä ideoita missä

haluaa itseään kehittää. Ammatillisuus, ammatillinen itsetunto ja ammattitaito voivat vahvistua. Nämä ovat tärkeitä keskustelujen aiheita kehityskeskusteluihin ja ryhmätyönohjauksiin. Henkilöiden lisäksi myös organisaatiolla on mahdollisuus oppia uutta. Ruuska muistuttaa, että projektin aikana kertynyttä uutta tietoa esiin tulleista kehittämiskohteista ja -ehdotuksista ja vahvuuksista on pyrittävä mahdollisimman tehokkaasti hyödyntämään. (Ruuska 2012, 271). Palveluiden käyttäjiä strategiset keskustelut voivat myös vahvistaa. He kokevat olevansa tasavertaisia henkilöstön kanssa, kun heidän mielipidettä kysytään ja sitä pidetään arvokkaana. Tämä on voimaannuttava kokemus ja ajattelen, että tämä on selkeä lopputuotteen ylläpidon kehoitus jatkossa. Eli on hyvä luoda sellaisia tilanteita, joissa palveluiden käyttäjät pääsevät tasavertaisessa hengessä käymään kehittäviä keskusteluja palkatun henkilöstön kanssa. Toiminnan kehittämiskeskustelut ovat tähän erinomainen sisältö.

Opinnäytetyön menetelmä, jossa keskustelut käydään yhdessä tasavertaisesti palveluiden käyttäjien kanssa, on arvopohjaltaan samansuuntainen kuin toipumisorientaatiomallin arvomaailma. Esimerkiksi toipumisorientaatiomallissa toipumista edistävät yhteisöön kuuluminen ja positiivinen näkemys omasta itsestä. Kun palveluiden käyttäjä osallistuu yhteisössä strategisiin keskusteluihin, se vahvistaa hänen kuulumistaan yhteisöön. Keskustelujen avulla hän pääsee vaikuttamaan toiminnan tavoitteisiin ja toimintamuotoihin. Lisäksi hänen näkemyksensä itsestä voi vahvistua positiivisesti, kun häntä aidosti kuunnellaan, mielipidettä arvostetaan ja hänen tuottamia ideoita otetaan käyttöön.

Tätä samaa strategiaan keskusteluihin osallistuminen tekee osallisuuden tunteelle. Nilvalan ja Ryytäsen (2013) mukaan ihminen on osallinen, kun hän on osa yhteisöä, eli kuuluu johonkin, toimii osana yhteisöä eli osallistuu toimintaan ja lopuksi myös kokee olevansa osa yhteisöä eli tuntee kuuluvansa yhteisöön. Se, että Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toimipisteissä säännöllisesti kutsutaan kaikkia asukkaita tai jäseniä mukaan kehittämään toimintaa, lisää varmasti yhteisöön kuulumisen tunnetta, ja sitä myöten aitoa osallistumista.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneen toimenpidelomakkeen rakenteeseen on vaikuttanut tasapainotettu tuloskorttimalli. Osallistuin tuloskortin pohjalta strategiaan keskusteluihin edellisessä työpaikassani Etelä-Suomen Klubitalo-osaajat ESKOT ry:ssä ennen työsuhteeni päättymistä keväällä 2019. Tasapainotetussa tuloskortissa

organisaation toimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Myös Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen toiminnan kehittäminen perustuu tasapainotettuun tuloskorttimalliin. Jatkotoimenpiteenä suositelen, että yhdistyksessä otetaan peruskehittämistyöhön vielä lisää tasapainotetun tuloskorttimallin teoriaa ja tehtäisiin se näkyvämmäksi. Teoria toisi hyvän rakenteen kehittämiseksi. Nyt luotu toimenpidelomake pohjautuu tuloskorttimallin näkökulmaan.

## 10 ARVIOINTI JA LOPPUPUHDINTA

Pääsin tekemään opinnäytetyötä yhdistykselle, jolla oli selkeä toive ja tilaus aiheesta strategian jalkauttaminen. Minua kiinnostaa ylipäättänsä asioiden ja toimintojen kehittäminen, joten opinnäytetyön aihe oli itselleni erittäin sopiva. Olen aiemmissa työtehtävissäni ollut mukana peruskehittämistyössä, ja siinä yhteydessä myös ollut osallisena strategisissa jalkauttamiskeskusteluissa.

Henkilökohtaisesti olen pitänyt strategian jalkauttamiseen liittyvistä keskusteluista, koska ne antavat paljon uusia ideoita työn tekemiseen. Toiveeni oli, että tällä opinnäytetyöllä saan samanlaista strategiasta innostumisen ilmapiiriä aikaan yhdistyksen eri toimipisteissä, kuin mitä itse olen kokenut. Mariannakodissa käydyn ensimmäisen strategiakeskustelun perusteella uskallan sanoa, että Mariannakodin henkilökunta ja asukkaat olivat hyvin innostuneita käymään läpi toiminnan tavoitteita. Keskustelu oli vilkasta ja uusia ideoita syntyi niin asukkailta kuin työntekijöiltäkin. Mariannakodin henkilökunta kannusti hienosti asukkaita ottamaan kantaa ja osallistumaan keskusteluun.

Työn eteneminen sujui suunnitelmien mukaan. Keväällä työhaastattelussa sovin toiminnanjohtajan kanssa opinnäytetyön tekemisestä. Kesällä pohdin aihetta itsekseni, keräsin taustamateriaalia ja alkusyksystä aloitin kirjoittamisen. Lokakuussa pääsin esittelemään työtäni ensin yhdistyksen johtoryhmälle, ja pian sen jälkeen kaikkien toimipisteiden edustajille yhdistyksen infopäivässä. Vastuuhenkilöt nimettiin marraskuussa toimipisteisiin ja pääsimme testaamaan jalkauttamismallia Mariannakodissa. Jalkauttamistyöhön liittyvät keskustelut alkavat muissa toimipisteissä vuoden lopulla.

Pyysin palautetta Mariannakodin testiryhmän työntekijäedustajalta Ingalta omasta roolistani strategiakeskusteluihin ohjaamisesta. Lähetin Ingalle palautekysymykset ohjauskeskustelun jälkeen sähköpostilla. Palautteessa Inga koki strategiatyön tarpeelliseksi ja hyödylliseksi yhdistyksen toiminnalle. Hänen mielestään strategiatyöhön osallistuminen auttaa työntekijöitä ja asukkaita ymmärtämään yhdistyksen vision ja strategiset tavoitteet selkokielisesti. Hänen mukaansa selkokielisyys tulee erityisesti esiin, kun tavoitteet ja niiden saavuttaminen pilkotaan osiin. Opinnäytetyön tuottaman jalkauttamisohjelman avulla Ingan mielestä yhteisö pääsee ymmärtämään, kuinka ja millaisin käytännön toimin Mariannakodissa päästään asetettuihin tavoitteisiin. Ingan mielestä strategiatyön kautta yhdistys pystyy tarkentamaan palveluitaan, informoimaan paremmin ja etsimään uusia yhteistyökumppaneita. Ingalle jäi minun ja hänen välisestä ohjauskeskustelusta hyvä, luottavainen ja innostunut mieli. Hän on uusi työntekijä yhdistyksessä, ja kokee työn avulla pääsevänsä oppimaan lisää työnantajasta, työyhteisöstä, itsestään, asukkaista ja yhteistyökumppaneista. Hän uskoo saavansa itse uutta näkökulmaa työhön, oivalluksia ja informaatiota. Hän pääsee puhuman muiden työntekijöiden ja asukkaiden kanssa oman työnsä punaisesta langasta. Minusta on hienoa, kun Inga kertoi palautteessa uskovansa yhteisöllisyyden, yhteenkuuluvuuden, työntekijöiden ja asukkaiden välisen tasavertaisuuden ja toiminnallisuuden vahvistuvan Mariannakodissa yhteisten keskustelujen myötä. Inga myös antoi minulle hyvää palautetta ohjaustaidoistani. Hänen mielestään puhuin selkeästi ja rauhallisesti, selvensin asioita riittävästi esimerkein. Hän oli myös tyytyväinen, kun osallistuin Mariannakodin ensimmäiseen strategiakeskusteluun. Hän sai siitä itseluottamusta, kun seuraavalla kerralla toimii itse keskustelun vetäjänä. Arvokkaimpana koko strategiatyössä hän pitää sitä, että asukkaat ja työntekijät pääsevät osallistumaan yhdessä. Hänen mielestään opinnäytetyön avulla aikaansaatu strategiakeskustelumalli tulee olemaan loistava työkalu ohjata ja arvioida ajattelua ja toimintaa.

Mielestäni opinnäytetyöhön liittyvä toiminnallinen organisointi sujui osaltani hyvin. Minulla oli käytettävissä kehittämismyönteiset henkilöt ympärilläni toiminnanjohtajasta alkaen, päättyen yksittäisiin palveluiden käyttäjiin. Organisointia helpotti yhdistyksen käyttöönottama Office365-ohjelma, johon perustin Teams-työryhmän käytännön asioista keskustelemaan ja taustamateriaalia säilyttämään.

Jalkauttamissuunnitelman aikataulutaminen osoittautui ennakoitua helpommaksi. Tähän varmaan löytyy selitys siitä, että koko yhdistyksen johtoryhmän jäsenet suhtautuivat strategian jalkauttamiseen positiivisesti ja sopimiset sujuivat helposti. Ihmiset pyrkivät järjestämään kaiken kehittämistyöhön tarvittavan ajan. Strategian jalkauttamista käsiteltiin toiveestani niin johtoryhmän ja muiden työryhmien kokouksissa, kuin yhdistyksen iltapäivässäkin. Pidän kokonaisuudessaan kehittämishanketta onnistuneena. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Olin siitä itse aidosti innostunut, ja minulle jäi vaikutelma, että kaikki avainhenkilöt olivat jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita ja suorastaan helpottuneita asian etenemisestä. Koin, että myös kaikki, jotka tulivat hankkeesta tietoisiksi ja pääsivät keskusteluihin mukaan, kiinnostuivat strategisista keskusteluista.

Palaute toimenpidelomakkeen käytöstä oli alkuhämmingin jälkeen hyvä. Sitä piti avata rauhassa keskustelujen vetäjille, mutta selostuksen jälkeen se ymmärrettiin täysin. Omasta mielestäni lomakepohja on riittävän selkeä ja yksinkertainen. Se mahdollistaa hyvin tavoitteiden pilkkomisen, niistä keskustelut ja sopivan määrän kirjaamista. Tietenkään pelkkä lomake ei saa ketään motivoituneeksi, vaan se, miten strategiakeskusteluita markkinoidaan, miten ne mahdollistetaan työpaikan arjessa ja miten niissä syntyneisiin ideoihin suhtaudutaan. Keskusteluista on puhuttava mahdollisuutena vaikuttaa asioihin positiivisessa mielessä ja niin, että niistä saa omaan työhön sekä iloa että hyötyä. Niin, että keskustelut hyödyntävät yksittäistä työntekijää ja koko organisaatiota, ja että paras mahdollinen lopputulos koituu palveluiden käyttäjien hyödyksi. Näillä argumenteilla saa mielestäni paljon keskusteluihin sitoutumista niin palveluiden käyttäjien kuin työntekijöidenkin taholta. Kun yhdistyksen henkilöstön ja palveluiden käyttäjät saa yhteisen pöydän äärelle keskustelemaan yhteisistä asioista tavoitteellisesti ja strukturoidusti, kannattaa keskustelujen tuotokset ottaa vakavasti ja lähteä niiden toimivuutta edesauttamaan. Samoin keskustelutilanteet täytyy resursoida niin, että aikaa on riittävästi käytettävissä keskusteluun, ettei muiden töiden kasautuminen ala stressata liikaa.

Kun Mariannakodissa käyty ensimmäinen strateginen keskustelu päättyi, osallistujat antoivat välittömän palautteen tilaisuudesta. Palaute oli pelkästään positiivista, ja yhden asukkaan mielestä keskustelusta tuli vapautunut olo. Hän oli juurikin se, joka tuotti monta kehittämisideaa ja palautetta. Mariannakoti on toiminut vasta puolen

vuoden ajan, joten asukkailla ja henkilökunnalla on siellä upea tilaisuus rakentaa toimivaa, tasavertaista ja keskustelevaa yhteisöä.

The Common Assessment Framework-ohjelman mukaan organisaation kyky hyödyntää strategiaa, riippuu sen pohjalta tehtyjen suunnitelmien ja toimintaohjelmien laadusta. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistyksellä on nyt käytössään tämän opinnäytetyön myötä syntynyt strategian jalkauttamisrakenne, jolla se pystyy sisällyttämään strategiset tavoitteensa jokaisen toimipisteen ja työntekijän toimintaan.

## LÄHTEET

- Harju, Aaro 2004. Järjestön kehittäminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi. Kokemäki.
- Heikkala, Juha 2001. Järjestön strategia. Tampere University Press. Tampere.
- Hietala, Outi 14.11.2018. Luento. Toipumisorientaatio koulutus sosiaalipsykiatrisen yhdistysten keskusliiton jäsenjärjestöille. Helsinki.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä oy. Keuruu.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava. Keuruu.
- Kaipio, Kalevi 19.11.1997. Luentomuistiinpano. Yhteisöllisyyskoulutus Tervalammen kuntoutuskeskuksessa. Vihti.
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita. Helsinki.
- Nivala, Elina & Rynnänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosped\_aikauskirja. [https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala %26 Ryyn%C3%A4nen Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879](https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala_%26_Ryyn%C3%A4nen_Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879)
- Nordling, Esa 29.11.2016. Luentomuistiinpano. Luento toipumisorientaatiosta Helsingin Klubitalo-yhteisölle. Helsingin seurankuntayhtymä. Helsinki.
- Opinnäytetyönopas 2018. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu.
- Rantanen, Pertti 2002. Yhteisöllisyys ja ay-liike. Teoksessa Mäkelä, Raine (toim) Yhteisöllisyydestä. Perusteluja, tulkintoja, menetelmiä. Kiljavan opisto. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Pori.
- Ruuska, Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki.
- Suomen sosiaalipsykiatristen yhdistysten keskusliitto ry. www-sivut. <https://ssyk.fi/>
- Valtiovarainministeriö, henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto. European CAF Resource Centre 2013. Yhteinen arviointimalli. The Common Assessment Framework (CAF). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.



## LIITTEET

## Liite 1. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen strategiakartta

Taloudellinen näkökulma	Hallittu kasvu, vaikuttavuuden todentaminen, kustannustehokkuuden parantaminen, yhteisrahoitusmallit, yhteiset hankinnat, yhteinen kehittäminen, benchmarkkaus, hyvien käytäntöjen siirtäminen, kumppanuus, synergiaedut, kilpailuttaminen, laajempi rahoituspohja, puskurirahasto
Asiakasnäkökulma	työllistyminen takaisin työelämään, selviytyminen kevyemmällä palveluilla, sairaalahoitojen vähentyminen, asiakastyytyväisyys, asiakkaan osallisuuden lisääminen, asiakkaiden osaamisen tukeminen, asiakkaat kulttuurin kokijana ja tekijänä
Sisäisten prosessien näkökulma	kotiinviätävien palveluiden lisääminen, tunnettavuus, hyvän maineen ylläpitäminen, muuntautumiskyky, joustavuus, vaikuttavuuden arviointi, recovery-mallin juurruttaminen, tiedonkeruun kehittäminen, kulttuurin tuominen toimintaan

Henkilöstön ja osaamisen näkökulma	vaikuttavuuden todentaminen, osaamisen lisääminen, koulutus, koulutussuunitelmat, johtamisjärjestelmän kehittäminen, vastuuden jakaminen, selkeät työnkuvat ja tavoitteet, työhyvinvointi (mitä tarkoittaa meillä), hallituksen laajapohjaisuus

## Liite 2. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen visio

### VISIO:

Olemme kehittyvä ja avoin organisaatio, joka tuottaa ihmisläheisesti mielenterveyspalveluita ja tukee yksilön ja yhteisön tasavertaista osallisuutta yhteiskunnassa. Kehitämme mielenterveystyötä ja tuomme siihen ennakkoluulottomasti uusia toimintamalleja.

Liite 3. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen arvot.

ARVOT

**Turvallisuus**

Jokaisella on oikeus turvallisuuden tunteeseen ja turvalliseen ympäristöön, jossa häntä arvostetaan.

**Itsemääräämisoikeus**

Jokaisella on oikeus päättää omista asioistaan ja vaikuttaa yhteisiin asioihin.

**Avoimuus**

Ihmisten välillä ja yhteisössä. Avoimuus myös ympäröivään yhteiskuntaan.

**Osallisuus**

Ihminen on yksilönä yhteisössä

**Toivo**

Luodaan toivoa ja uskotaan ihmisen omiin mahdollisuuksiin.

Liite 4. Itä-Uudenmaan sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen laatima swot -analyysi toiminnastaan

**Vahvuudet:**

- osallisuus yhteiskunnassa
- yhteisöllisyys/yksilöllisyys
- laadun ja toiminnan sisällöllinen, aktiivinen kehittäminen
- vakiintunut asema ja tunnettuus alueella
- toimintojen sijainti
- ihmislähtöinen toiminta ja asiakkaan kunnioittaminen
- osaava henkilöstö

**Heikkoudet:**

- vaikuttavuuden todentamiseen ja mittaamiseen ei työkaluja
- palveluvalikosta puuttuu palveluasuminen (vrt. tehostettu palveluasuminen ja tukiasuminen)
- asiakkaan päätöksenteko ja valinnanvapaus ei aina toteudu
- tasa-arvoisten roolien toteutuminen vielä puutteellista

**Mahdollisuudet:**

- SOTE- sekä uhka että mahdollisuus
- verkostot ja niiden kautta toimiminen (klubitaloverkosto, keskusliitto)
- tiiviimpi yhteistyö alueella yhteistyökumppaneiden kanssa (kunta, oppilaitokset)
- uusien toimintamuotojen kehittäminen
- organisaation ketteryys ja innovatiivisuus

**Uhat:**

- kilpailutus ja rahoituksen lyhytjänteisyys
- järjestötoiminnan aseman ja tunnettavuuden heikkous
- sote
- palvelujen keskittyminen suurille monikansallisille palvelun tuottajille

Liite 5. Toimenpidelomake strategisia tavoitekeskusteluja varten. Sarakkeisiin on sijoitettu esimerkkejä havainnollistamaan lomakkeen käyttöä. Esimerkkilomake on täytetty Tellervokodissa.

Yhdistyksen strateginen porras	Yhdistyksen tavoite	Toimipisteen tavoite	Yksikön toimipide tai mittari	Aikataulu tavoitteen saavuttamiselle	Vastuuhenkilöt
KANNATTAVAN TOIMINNAN YLLÄPITO (Taloudellinen näkökulma)	Yhteiset hankinnat	Kalliita ja harvoin käytettäviä laitteita tai palveluita kilpailutetaan yhdessä muiden asu-mispalveluiden kanssa.	Tellervokoti ja Taipale-talo kilpailuttavat ja hankkivat lattianvahauksen yhdessä.	Vuosi 2020	Vastaavat ohjaajat Mervi ja Marjukka. Siivousvälineistä vastaavat Vellu ja Anne.
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	Selkeät työnkuvat ja tavoitteet	Tehostetun palveluasumisen ohjaajien toimien kuvata päivitetään	Työryhmä muodostetaan molempien tehostetun palveluasumisen	Vuosi 2020	vastaavat ohjaajat Mervi ja Marjukka. Luottamusmies Riitta-

(Henkilös- tön ja osaa- misen näkö- kulma)			misen asu- misyksiköi- den edusta- jista		Liisa. Tel- lervoko- dista Meija. Tai- paletalosta Riitta.
VAIKUT- TAVA TOI- MINTA JA KOKEMUK- SELLISUUS VOIMAVA- RANA  (Sisäisten prosessien näkökulma)	Tunnetta- vuus	Tellervokoti tulee tunne- tuksi Uudel- lamaalla mt- toimijoiden keskuudessa	1 Lisätään Facebook- päivityksiä.  2 Esillä mt- messuilla  3 Avointen ovien ta- pahtuma.	1 Viikoit- tain  2 Syksyllä 2020  3 Kesä- kuussa 2020	1 Ohjaajat  2 Mar- jukka ja Seija  3 Mar- jukka, Tiina ja Saana
OSALLI- SUUS  (Asiakasnä- kökulma)	Asiakastyy- tyväisyys	Tellervoko- din asukkaat ovat tyyty- väisiä asu- mispalve- luun	1 Tyytyväi- syyskysely  2 Jatkuvan palautteen kerääminen asukasko- kouksessa	1 Syksyllä 2020  2 Viikoit- tain	1 Päivi ja Soile, Mervi ja Marjukka  2 Ohjaajat

			3 Palaute- boxi	3 Jatkuva	3 Mervi ja Marjukka, ohjaajat
--	--	--	--------------------	-----------	-------------------------------------