

TIINA NEVANPERÄ

TEEMU JÄRVISALO (toim.)

SOTERESEPTI

KEHITTÄMISVINKKEJÄ KETTERILLE JÄRJESTÖILLE



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tiina Nevanperä
Teemu Järvisalo (toim.)

SOTERESEPTI

– kehittämissivinkkejä ketterille järjestöille



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrachasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

KYMEN
LAAKSON
LIITTO



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

XAMK KEHITTÄÄ 106

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
KOUVOLA 2020

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen ulkoasu: Miikka-Petteri Lesonen

Taitto ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-235-1 (nid.)

ISBN: 978-952-344-236-8 (PDF)

ISSN: 2489-2467 (nid.)

ISSN: 2489-3102 (verkko)

julkaisut@xamk.fi

ESIPUHE

Tämä kirja pyrkii tiivistetysti havainnollistamaan, miten hyvinvointi-, sosiaali- ja terveysalan järjestön tai yhdistyksen toimintaa voi kehittää luovasti, mutkattomasti, innostavasti ja tuoreesti. Kirja on helppolukuinen ja sitä voi hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Jokaisen luvun lopussa on tehtäviä ja työkaluja, joita voi käyttää eritasoiseen suunnitteluun. Niiden avulla voi kehittää palvelukokemusta sekä tunnistaa oman osaamista, jaksamista, tuotettua asiakasarvoa ja vaikuttavuutta. Kirjan avainsanoja ovat muun muassa palveluiden ihmis- ja asiakaskeskeisyys, empatia, merkityksellisyys ja kokemuksellisuus, tuloksellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus, mutta ennen kaikkea tekemisen mielekkyys ja antoisuus. Sote-reseptin ohjenuora kirjan käyttäjälle onkin: osallista, kokeile ja kehitä!

Tiina Nevanperä, TaT, FM, OTK

Kouvolassa 30.1.2020



SISÄLTÖ

ESIPUHE	3
1 Soteresepti kehittämisen apuna	6
2 Palvelumuotoiluajattelu ja palvelumuotoilun menetelmät - empaattisella otteella	13
3 Yhteistyö, kumppanuudet ja verkostot.....	19
4 Palveluiden yhteiskehittäminen, tarinallistaminen ja vapaaehtoisten innostaminen.....	25
5 Viestintä, toiminnan markkinointi ja sosiaalinen media.....	34
6 Omat voimavarat ja jaksaminen.....	40
7 Laatu ja vaikuttavuus.....	45
8 Lopuksi: Tulevaisuus tehdään yhdessä	51
Lisälukemista, oppaita ja työkalupakkeja	52



1 SOTERESEPTI KEHITTÄMISEN APUNA

Tämä kirja on kirjoitettu niille, joita innostaa järjestötyössä toiminen ja sen kehittäminen. Pysyäkseen kehityksessä mukana pitää olla valmis uudistumaan, ymmärtämään muutoksen välttämättömyys, ajattelemaan rohkeilla ja tuoreilla tavoilla sekä kehittämään uusia toimintatapoja.



Kuva 1. ”Järjestöillä on valtavasti vahvaa ja vankkumatonta osaamista ja tietotaitoa.”

Järjestöt ja yhdistykset vaikuttavat merkittävästi jäseniinsä ja heidän hyvinvointiinsa. Sanoetaan, että Suomi on järjestöjen ja yhdistysten luvattu maa: Paitsi, että järjestöjä on väestöön suhteutettuna paljon, järjestöillä ja yhdistyksillä on arvokasta kokemustietoa ja taitoa. Järjestöt ja yhdistykset ovat varteenotettavia yhteiskunnallisia vaikuttajia. Tässä kirjassa viitataan jatkossa termillä ’järjestö’ sekä järjestöihin että yhdistyksiin kansalaisyhteiskunnan toimijoina, joita ohjaa yhdistyslaki.

Suomessa useat hallitukset ovat yrittäneet uudistaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteita. Ponnistelut ovat toistaiseksi jääneet tuloksettomiksi. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus eli sote-uudistus on kuitenkin välttämätön palvelujärjestelmän yhdenvertaisuuden, perusoikeuksien toteutumisen ja kestäväen kustannustason turvaamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. Myös nykyinen pääministeri Sanna Marinin hallitus jatkaa sote-palveluiden uudistusta Antti Rinteen hallituksen Osallistava ja Osaava Suomi -hallitusohjelman pohjalta. Tämä tarkoittaa, että sote-uudistusta jatketaan laajoihin itsehallinnollisiin alueisiin pohjautuen. Uudistuksessa mullistuu koko sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne, palvelut ja rahoitus. Tällä on eittämättä iso vaikutuksensa myös järjestö- ja yhdistyskenttään. Päävastuu sote-palveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta on julkisella sektorilla.

Sote-uudistuksella on monia keskeisiä tavoitteita. Hyvinvointi- ja terveyseroja kavennetaan. Yhdenvertaiset ja laadukkaat sote-palvelut turvataan kaikille suomalaisille. Parannetaan palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta. Turvataan ammattitaitoisen työvoiman saanti. Reagoidaan yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin ja taltutetaan kustannusten kasvu. Nykyinen pirstaleinen sote-palvelujärjestelmä ei turvaa riittäviä ja asuinpaikasta riippumattomia palveluja Suomessa.

Uudistuksen jälkeen sote-palveluiden järjestäminen on maakuntien vastuulla. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen jää edelleen kuntien harteille. Hallitusohjelman mukaan järjestöjen roolia hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä vahvistetaan ja järjestöjen mahdollisuus tuottaa palveluita turvataan. Järjestöillä onkin kansalaisyhteiskunnan toimijoina edelleen merkittävä tehtävä kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä ja ylläpidossa. Järjestöt toimivat myös eriarvoisuuden vähentämisessä sekä ihmisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien vahvistamisessa. Järjestöt ovat huomionarvoisia toimijoita sote-palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä yhteiskunnassa. Monet järjestöt ovat erikoistuneet tiettyjen erityisryhmien palveluihin. Ne edustavat esimerkiksi sellaisia heikommassa asemassa olevia väestöryhmiä, joiden ääni muutoin voi jäädä yhteiskunnallisessa osallistumisessa kuulumattomiin.

Järjestöillä on valtavasti vahvaa osaamista ja tietotaitoa. Sote-uudistus luo puitteet järjestöjen palveluille, mutta järjestöjen omissa käsissä on, miten niiden osaaminen osaaminen valjastetaan entistä paremmin ja tuottavammin palvelemaan järjestöjen asiakkaita ja koko yhteiskuntaa. Sote-uudistus paineistaa järjestöjä joka tapauksessa uudistumaan ja valvomaan etujaan. Ennen kaikkea uudistus kuitenkin merkitsee järjestöille uusien mahdollisuuksien, rajapintojen ja kumppanuuksien syntymistä. Muutos on avain menestykseen – kunhan muutokseen tartutaan.

Tämä kirja perustuu Soteresepti-koulutus- ja valmennuskokonaisuuteen, joka järjestettiin Kouvolassa syyskuun 2018 ja helmikuun 2019 välisenä aikana. Koulutus luotiin vastaamaan järjestöjen uudistustarpeeseen sote-uudistustyön puristuksessa. Koulutus suunniteltiin

yhteistyössä kahden hankkeen kanssa: ”Digitaaliset ja pelilliset ratkaisut luovan hyvinvointitalouden edistämiseen” ja ”Järjestöt 2.0 Yhes enemmän. Agentit maakunnan toimintaa kehittämässä”.

Ennen koulutuksen käynnistämistä Digitaaliset ja pelilliset ratkaisut luovan hyvinvointitalouden edistämiseen -hankkeessa tehtiin keväällä 2018 kysely, joka lähetettiin Kaakkois-Suomessa kaikkiaan 101:lle sote- ja hyte- eli hyvinvointi- ja terveystalouden toimijalle: järjestöille, säätiöille ja pienyrityksille. Kysely laadittiin monialaisena yhteistyönä hankkeen ”Järjestöt 2.0 Yhes enemmän. Agentit maakunnan toimintaa kehittämässä” kanssa. Ennen kyselyn lähettämistä siitä pyydettiin kommentit muun muassa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opetuksen edustajalta ja Kouvolan elinkeino-yhtiön Kouvola Innovationin edustajalta.

Laaja kyselyimme sisälsi 32 kysymystä, ja vastauksia saatiin kaikkiaan 35. Tätä voi pitää sangen hyvänä tuloksena, ja se kertoo, että vastaaminen on koettu tärkeäksi. Kyselyn perusteella järjestettiin Kouvossa Sotereseptiksi nimetty koulutus syyskuusta 2018 helmikuuhun 2019. Koulutus rakennettiin kyselyn perusteella esiin nousseille kehittämistarpeille, ja siinä huomioitiin uudet kehittämismenetelmät. Niitä ovat palvelumuotoilu, kumppanoitumisen sekä verkostoitumisen tavat ja mahdollisuudet sekä vaikutusten ja vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen. Kyselyn perusteella seuraavat kehittämiskohteet korostuivat erityisesti:

- Lisää verkostoja ja kumppanuuksia yli toimialarajojen kaivataan kipeästi.
- Apua kaivataan rahoituksen ja tuen saamiseksi toimintaan, koulutusta hyvien rahoitushakemusten kirjoittamiseen ja uusien rahoituskanavien löytämiseen,
- Toiminnan markkinointiin ja palveluiden muotoiluun kaivataan koulutusta.
- Vapaaehtoisista on huutava pula.
- Toiminnan ja palveluiden laatua ei osata arvioida, eikä sen merkitystä ymmärretä.
- Asiakkaita ei ole profiloitu eikä heidän tarpeitaan ja odotuksiaan kartoitettu Tuotettujen palveluiden sisältö ja palvelupolut ovat hahmottamatta asiakkaan ensimmäisestä kohtaamisesta lukien. Vastaajat kuitenkin arvioivat tuottavansa asiakkaitensa tarpeiden mukaisia palveluita.
- Terveys- ja hyötypelit eivät olleet vastaajille lainkaan tuttuja. Vastaajat arvioivat kuitenkin, että heillä on sellaisia toimintoja, joissa voisi kokeilla ja hyödyntää digitaalisuutta ja pelillisyyttä. Digitaalisuutta ja pelillistämistä voitaisiin hyödyntää uusiin toiminnan ratkaisuihin ja auttamismuotoihin, esimerkiksi mahdollistamaan vertaistukea.
- Digitaalinen osaaminen on heikkoa.
- Kyselyn vastaajat kaipasivat kovasti tietoa ja koulutusta sote- ja maakuntauudistuksesta.

Kouvolassa järjestetty Soteresepti-koulutus pyrki vastaamaan tarpeisiin ja antamaan työkaluja sote- ja hyte-edistämisaloiilla toimiville järjestöille ja pienyrittäjille. Koulutukseen ilmoitettiin kaikkiaan 27 toimijaa, joista koko koulutukseen osallistui 10 toimijaa. Koulutuskerroja oli seitsemän. Koulutuksella oli monia tavoitteita. Haluttiin antaa välineitä toiminnan kehittämiseen, verkostoitumiseen ja kumppanoitumiseen muiden alan toimijoiden kanssa. Panostettiin markkinointiin ja viestintäkanavien tehokkaaseen käyttöön. Etsittiin keinoja vapaaehtoisten rekrytointiin, oman jaksamisen huomioimiseen ja vahvuuksien löytämiseen. Pyrittiin ottamaan haltuun maakunta- ja sote-uudistus sekä luomaan laatukriteeristö. Koulutuksen keskeisenä välineenä käytettiin palvelumuotoilua ja palvelumuotoilujattelua. Tämä kirja hyödyntää koulutuksissa tuotettua materiaalia ja rakentuu osin koulutuksen tuottamiin sisältöihin.

Tässä kirjassa esiteltyjä palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä voi käyttää järjestön toiminnan suunnitteluun, strategiatyöskentelyyn sekä palveluiden ja palvelukokemuksen kehittämiseen. Palvelumuotoilun menetelmiä on satoja ja menetelmäkirjo kasvaa koko ajan. Tässä kirjassa esitellyt menetelmät ovat pääosin Sote-resepti-koulutuksessa koeteltuja, ja ne ovat yksinkertaisia soveltaa. Kirjan loppuun kootut erilaiset menetelmäpaketit ja lähteet tarjoavat laajan arsenaalin soveltaa palvelumuotoilua järjestön kehittämistoiminnassa edelleen. Kirjan menetelmiä voi soveltaa esimerkiksi yhdessä ammattimaisen palvelumuotoilijan kanssa, menetelmiä voi soveltaa yksin tai useamman osallistujan työpajoissa järjestön piirissä ja niiden avulla voi kiteyttää uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseen.

Tämä kirja kertoo, miten palvelumuotoilua voidaan käyttää apuna asiakasarvon tuottamiseen sekä miten esittää toiminnan merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta esimerkiksi rahoittajille, sidosryhmille ja kumppaneille. Kirja sopii niin järjestön toiminnanjohtajalle, hallitukselle, vapaaehtoiselle, työntekijälle, tukijalle kuin jäsenelle. Kirja sopii myös uuden järjestön tai yhdistyksen perustamista harkitsevalle. Keskeinen menetelmä järjestön toiminnan kehittämisessä on palvelumuotoilujattelu. Sen avulla toiminnot kohdentuvat entistä paremmin järjestön, sen asiakkaiden ja siinä toimivien ihmisten hyväksi. Tämä kirja ei ole tyhjentävä palvelumuotoilun opas, vaan paremminkin ketterä työkirja ihmiskeskeiseen ja empaattiseen muutokseen.

Kirjan tehtävät voi tehdä itsekseen, mutta parhaan tuloksen saavuttaa, kun ne tehdään yhdessä. Ryhmässä tai monialaisissa tiimeissä erilaiset tulokulmat, kokemukset, tieto ja ongelmanratkaisukyvyt sekoittuvat. Keskeistä prosessissa on vaalia aloittelijan asennetta, uteliaisuutta ja kiinnostuneisuutta. Pitää unohtaa omat oletuksensa ja kyseenalaistaa ne. On oltava avarakatseinen, rohkea, kokeileva ja utelias.

TEHTÄVÄT

Tehtävä 1. Miten työni järjestössä nähdään ja mitä se arjessa on? Tehtävän tarkoitus on saada sinut miettimään, miten erilaiset ihmiset näkevät ja kokevat työsi. On tärkeää, että mahdollisimman monella on selvä ja positiivinen kuva siitä, mitä sinä teet. Piirrä omasta ammatistasi kuvia.



Kuva 1: Mitä ihmiset, jotka tietävät vähän järjestötyöstäsi, luulevat sinun tekevän?



Kuva 2: Mitä ihmiset, joilla ei ole hajuakaan tekemästasi järjestötyöstä, luulevat sinun tekevän?



Kuva 3: Miten tekemisesi näkyy tavallisen ihmisen arjessa?



Kuva 4: Mistä työstä sinulle maksetaan palkkaa?



Kuva 5: Mitä tekemisesi saa sinut tuntemaan?



Kuva 6: Mitä todella teet järjestötyössä?

Tehtävä 2. Kerro yhdellä lauseella napakasti, mikä on sen järjestön ydin, jonka piirissä toimit.

Keitä me olemme? _____

Miten olemme syntyneet? _____

Mikä on missiomme eli toiminta-ajatuksemme? _____

Mikä on visiomme eli näkemyksemme tulevaisuudesta? _____

Millaisiksi haluamme tulla? _____

Tehtävä 3. Pohdi järjestösi tuottamaa arvoa.

Kenelle järjestömme tuottaa arvoa tai merkitystä? _____

Mitä muutamme jäsenemme, asiakkaamme tai toimintaamme osallistuvan henkilön, esim. vapaaehtoisen, elämässä?

Millaisia tunteita ja fiilistä herätämme? _____

Mitä voisimme tehdä paremmin? _____



2 PALVELUMUOTOILUAJATTELU JA PALVELUMUOTOILUN MENETELMÄT – EMPAATTISELLA OTTEELLA

Järjestöt ovat merkittäviä yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisijoita. Parhailtaan järjestöt ovat kuitenkin sote-uudistuksen vanavedessä mittavan muutoksen kourissa. Haaste konkretisoituu etenkin rahoituskysymyksiin, aktiivisten toimijoiden ikääntymiseen, jäsenhankintaan, uusien vaikuttamiskanavien löytämiseen, arvon tuottamisen jäsentämiseen, havainnollistamiseen ja näkyväksi tekemiseen. Palvelumuotoilu on menetelmä, jolla uusi tilanne otetaan haltuun kitkattomasti ja jouhevasti.



Kuva 2. ”Palvelumuotoilu tarkoittaa menetelmää, jonka avulla voi hallita ja ymmärtää muutosta ja vastata siihen erityisesti palvelun käyttäjän näkökulmasta.”

Järjestöt tuottavat merkittäviä palveluita, jotka luovat arvoa, hyötyä ja positiivisia kokemuksia niin järjestön jäsenistölle kuin asiakkaille. Järjestöjen tuottama arvo on yhteiskunnallisesti merkittävä ja huomionarvoinen. Järjestöjen tuottama palvelu ja palvelun arvo muodostuu erityisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Järjestö antaa lupauksen tuottamansa palvelun arvosta jäsenelleen, asiakkaalleen, vapaaehtoiselleen, sidosryhmälleen, kumppanilleen ja rahoittajalleen. Järjestön arvolupaus liittyy itse tuotetun palvelun ohella myös muun muassa siihen, kuinka saavutettavia palvelut ovat, kuinka sujuvia ne ovat ja kuinka miellyttävä itse palvelukokemus on.

Palvelumuotoilu tarkoittaa menetelmää, jonka avulla voi hallita ja ymmärtää muutosta ja vastata siihen erityisesti palvelun käyttäjän näkökulmasta. Palvelumuotoilun tarkoituksena on muotoilla palvelutapahtumasta mahdollisimman miellyttävä kokemus niin palvelun käyttäjälle kuin palveluntuottajalle. Palvelukokemus on palvelumuotoilun keskiössä. Palvelumuotoilun menetelmät antavat välineitä vastata palvelun tuottamiseen kohdistuvaan muutostarpeeseen. Palvelumuotoilua tarvitaan varsinkin tilanteessa, jossa tuntuu, että ei enää pysytä kehityksen, yhteiskunnan ja asiakkaiden odotusten sekä muutosten perässä. Palvelumuotoilu on keino, joka ei vain pyri hallitsemaan ja ymmärtämään nopeaa muutosta ympärillämme, vaan hypätä mukaan muutokseen.

Palvelumuotoilun avulla saadaan ote kokonaisuuksista, joita olisi muuten vaikea hahmottaa ja ratkaista. Palvelumuotoilun menetelmin saadaan pilkottua kokonaisuuksia pienemmiksi, käsitettäväksi ja järkeviksi kokonaisuuksiksi, jolloin on helpompi vastata sujuvasti muutosta ja kehittämistarpeisiin. Palvelumuotoilu on kokemuksen, tiedon, taidon, uudistavan ja luovan muotoiluajattelun sekä maalaisjärjen yhdistämistä. Ne yhdistetään konkreettisiksi toimintatavoiksi tarve- ja tulevaisuusorientoituneesti.

Palvelumuotoilu on yksi muotoilun osa-alueista. Palvelumuotoilulle on ominaista luovuus, ratkaisukeskeisyys, käytettävyys, kitkattomuus, visuaalisuus ja kokeileminen. Muotoiluajattelulle on keskeistä kehittää ratkaisuja, jotka helpottavat ihmisten arkielämää. Muotoiluajattelu rakentuukin pitkälti empatian varaan. Käytännössä empaattisuus tarkoittaa, että palvelu halutaan muotoilla siihen liittyvien ihmisten kokemuksen näkökulmasta mahdollisimman merkitykselliseksi.

Palvelumuotoilun keskiössä on aina ihminen, hänen tarpeensa, toiveensa ja haaveensa. Järjestön voimavara ovat juurikin ihmiset, joilla saattaa olla hyvinkin erilaisia rooleja järjestön toiminnassa: kohderyhmää, asiakkaita, päättäjiä, työntekijöitä, vapaaehtoisia, jäseniä, tukijoita ja rahoittajan edustajia. Järjestön toiminta saa ilmiänsä suhteessa kaikkiin näihin ihmisiin, ja järjestön toimintaa voidaan palvelumuotoilla tämän suhteen sisällön avulla. Miten järjestön toimintaan liittyvien ihmisten näkemyksiä järjestön toiminnasta kerätään? Kenellä kaikilla on mahdollisuus kertoa kokemuksistaan? Mitä keinoja osallistamiseen ja kuulemiseen käytetään?

Järjestössä toimivien ihmisten, päättäjien, työntekijöiden, vapaaehtoisten, jäsenten ja asiakkaiden aito, tasa-arvoinen ja arvostava osallistaminen järjestön toimintojen suunnitteluun on yksi järjestön tulevaisuuden ja elinvoimaisuuden avainkysymyksistä. Tasavertainen ja tasa-arvoinen kuulemiskäytäntö ja -ilmapiiri edellyttää, että kaikille annetaan mahdollisuus vaikuttaa, että jokaisen kokemuksella on merkitys.

Miltä maailma ja järjestö näyttävät asiakkaan tai vapaaehtoisen vinkkelistä? Palvelumuotoilu on kykyä astua toisen saappaisiin, jotta tuotetuista palveluista saadaan kohderyhmän ja palvelun tuottajan kannalta onnistuneita. Palveluita muotoiltaessa onkin tärkeää kerätä tietoa toisen näkemyksestä, odotuksista, arvoista ja kokemuksista sekä tarpeesta osallistua ja vuorovaikuttaa. Empaattisessa vuorovaikutuksessa ihminen ymmärtää toista ihmistä. Empaattinen lähestymiskulma on keskeinen, kun mietitään, mitä arvoa järjestö tuottaa, miten toimintaa halutaan kehittää ja miten resursseja kohdentaa tehokkaasti ja merkityksellisesti.

Toisten näkökulmia ja kokemuksia voi lähestyä monella palvelumuotoilun tarjoamalla menetelmällä. Tärkeää on kuitenkin havainnoida myös itseään. Kuinka avoimesti, osallistavasti ja tasapuolisesti toimin? Annanko aikaa kuuntelemiselle? Tunnistanko, mitä osaan ja tiedän sekä sen, mitä en? Arvostanko toisen näkökulmaa ja kokemusta, tietoa ja taitoa?

Palvelumuotoilun ajatusmaailman omaksuminen vahvistaa kykyä tunnistaa muutostarpeita ja tehostaa resurssien käyttöä, koska se osallistaa ja lisää osallisuuden kokemusta. Palvelumuotoilujattelun omaksuminen vahvistaa sitoutumista, verkostoja ja kumppanuuksia. Järjestö voi erottautua muista palvelumuotoilemalla tuotetun positiivisen arvon ja merkityksellisyyden kautta. Palvelumuotoilujattelun omaksunut järjestötoimija on ihmiskeskeinen toimija. Hänessä on lähtenyt liikkeelle inhimillinen järjestökehittäjä, jonka yhteyteen muut mielellään sitoutuvat toimimaan.

Palvelumuotoilija on myös ammattilainen, jonka puoleen voi olla järkevä kääntyä silloin, kun järjestöä lähdetään viemään kohti muutosprosessia. Järjestöksi, joka ajattelee ja toimii palvelumuotoilujattelevasti, ei kasveta muutoin kuin lähtemällä ennakkoluulottomasti kokeilemaan palvelumuotoilun tarjoamia työkaluja yhdessä. Menetelmistä tulee ennen pitkää koeteltuja toimintamalleja, joita osataan soveltaa omalle järjestölle toimivalla ja positiivisella tavalla. Silloin otetaan huomioon niin jäsenet, kohderyhmän, vapaaehtoiset, tukijat ja muut toiminnan kannalta keskeiset henkilöt. Kun aiemmat kokemukset, nykytila, kehitystarpeet ja tulevaisuudenvisiot tunnistetaan yhdessä, on helppo alkaa ottaa askeleita kohti tulevaa muutosta, yksi osa-alue kerrallaan.

TEHTÄVÄT

Tehtävä 1. Asiakaskunta. Järjestöllä voi olla suuri määrä erilaisia asiakkaita, joiden tarpeet ja odotukset poikkeavat toisistaan. Myös jäsenistö, vapaaehtoiset ja tukijat voivat olla profiililtaan hyvinkin erilaisia. Seuraava tehtävä on keskeinen määrittäessä järjestön tuottamaa arvoa ja sitä, mitä odotuksia järjestöön sidoksissa olevilla ihmisillä on. Näin on myös helpompi hahmottaa, onko olemassa jokin ryhmä, jota järjestö ei tavoita mutta joka olisi mielekästä tavoittaa. Seuraavana voisi pohtia, miten se olisi mahdollista. Asiakas-sanan tilalla voit käyttää esimerkiksi sanaa jäsen tai vapaaehtoinen, kun alat profiloida, keitä asiakkaat, jäsenet, vapaaehtoiset ovat ja mitkä ovat heidän halunsa, tarpeensa ja kipupisteensä suhteessa järjestöön.

Tunnista:

1. Fyysiset piirteet

2. Sosiaaliset piirteet

3. Psykologiset piirteet

4. Mitkä on asiakkaalle tärkeitä järjestössä ja asiakaskokemuksessa?

5. Millaisia tarpeita asiakkailla on?



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Tehtävä 2. Palvelupolku. Palvelupolku havainnollistaa, miten asiakas tai esimerkiksi vapaaehtoinen päätyy järjestön palveluiden piiriin. Mitä hän palvelun aikana tekee, mitä hänelle tehdään ja miten asiakas palvelun jälkeen toimii? Pohdi ja kirjoita alla oleviin laatikoihin.

1.

Mikä toi asiakkaan palvelun piiriin,
miten hän löysi palvelun ja miten hän otti yhteyttä?

2.

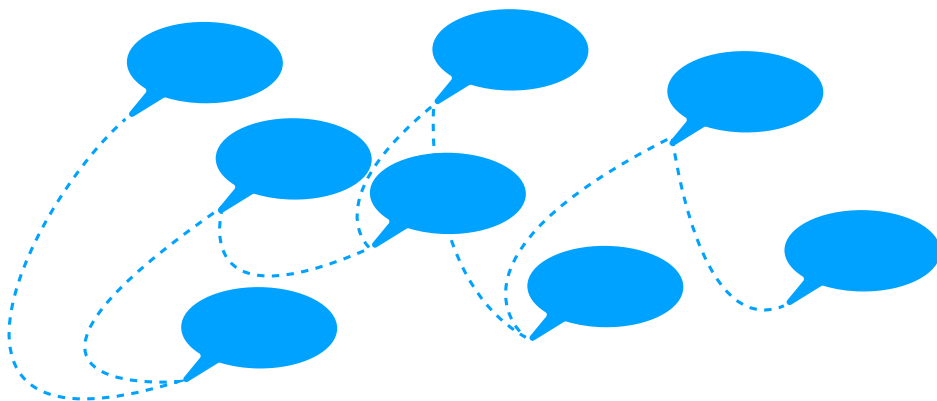
Mitä palvelun aikana tapahtuu: kuka ottaa asiakkaan vastaan,
miten palvelu etenee, miten palvelu päättyy,
voiko asiakas antaa palautetta?

3.

Miten asiakasta muistetaan käynnin jälkeen,
jakaako hän kokemuksiaan, millaista tukea asiakas saa?

A	B	C

Vaihtoehtoisesti voit piirtää asiakaspolun ja hahmottaa asiakkaan maailmaa kohtaamispisteinä. Kannattaa aloittaa polku pidemmältä matkalta kuin oman toiminnan alkupisteestä. Monet asiat ennen ja jälkeen vaikuttavat asiakaskokemukseen, esim. miten asiakas tai vapaaehtoinen löysi järjestön. Kaikki havainnot polun vaiheista, onnistumisista ja parannettavista kohdista, antavat kokonaiskuvan toiminnasta.





3 YHTEISTYÖ, KUMPPANUUDET JA VERKOSTOT

Järjestöt ovat osa yhteiskuntaa. Järjestöjen kirjo on moninainen: Osa on keskittynyt jonkin erityisryhmän hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ja niitä tukeviin toimintamuotoihin, osa kulttuuri- ja harrastustoimintaan, jotkut edunvalvontaan ja kansalaistoimintaan. Järjestökentän monenkirjavuus ja monialaisuus näkyvät myös siinä, että moni järjestöistä toimii hyvinkin yrittäjämäisesti. Osa on saattanut pitkään kestäneen sote-uudistuksen aikana esimerkiksi yhtiöittää toimintojaan ja palveluitaan. Kumppanuuksien ja verkostojen luominen, synergioiden löytäminen, ideoiden ja tiedon vaihtaminen, jäsenhankinta ja jäsenpito ovat järjestötyössä nykyään tärkeitä. Yhteistyön merkitys korostuu entisestään yhteiskunnallisten ongelmien ja tarpeiden monimutkaistuessa ja toimintaympäristöjen muuttuessa. Houkuttelevien kumppanuuksien luominen ja rikastavan verkoston alkuunpano saattavat poiketa erityyppisissä järjestöissä huomattavasti toisistaan. Kuitenkin järjestöissä luodaan kumppanuuksia ja verkostoidutaan pääpiirteissään samojen askelmien kautta, oli kyseessä vapaaehtoisvoimin toimiva järjestö tai palveluja tuottava järjestö.

Käsitteille yhteistyö, verkosto ja kumppanuus ei ole olemassa yhdenmukaisia määritelmiä. Käsitteellä yhteistyö voidaan viitata niin löyhään ja hyvin epämuodolliseen yhteistyöhön kuin jäykän muodolliseen yhteistyöhön. Verkostomainen suhde ymmärretään monien toimijoiden välisenä luottamukseen perustuvana suhteena, yhteenliittymänä. Verkostoituminen voi myös tarkoittaa ihmisten välisiä yhteyksiä, jotka voivat järjestön toiminnan tasolla innoittaa ja tuottaa yhteistyötä kumppanuuden tasolla. Kumppanuus käsitetään puolestaan verkostosuhdetta valikoituneempänä ja erityisenä suhteena, rajatumpana ja konkreettista tavoitetta tarkoittavana yhteistoimintana. Kumppanuus erityisenä yhteistyön muotona näyttäytyy yhteisenä arvopohjana, yhteisesti jaettuina tavoitteina, päätöksenteon jakamisena, sekä jaettuna vastuuna toimenpiteistä ja tuloksista.

Kaikki yhteistyö edellyttää luottamusta, sillä kumppanuus ja verkostot ovat sosiaalisia, yhteisöllisiä ja osallistavia rakenteita. Niissä vuorovaikutus, arvopohjan jakaminen, hyvä tahto ja yhteisen hyvän edistäminen ovat keskeistä rakennusainetta. Yhteistyö vie aikaa. Verkostoa ei rakenneta yhdessä päivässä, eikä kumppanuuteen auta kiirehtiä. Yhteistyön rakentaminen on prosessi. Luottamus ja hyvät vuorovaikutussuhteet syntyvät positiivisten onnistumiskokemusten ja yhteen hiileen puhaltamisen myötä, sekä tutustumalla ennak-

koluulottomasti toisiin toimijoihin. Onnistunut yhteistyö, kumppanuus ja verkostot tuovat parhaimmillaan järjestön toimintaan uusia näkökulmia, resursseja, laatua, asiakastytyväisyyttä, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ennen muuta yhteistyö tuo lisäarvoa järjestön kohderyhmälle, jäsenille, vapaaehtoisille, päättäjille ja työntekijöille.



Kuva 3. "Yhteistyön merkitys korostuu koko ajan enemmän ja enemmän muuttuvassa maailmassamme."

Yhteistyötä on usein rakennettava pitkäjänteisesti siten, että roolit ja vastuut jakaantuvat selvästi yhteisen tavoitteen tai tavoitetilän saavuttamiseksi. Miten voi tunnistaa yhteiset tavoitteet? Aivan aluksi voisi istua yhteiseen pöytään ja vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Onko meillä yhteisiä asiakkaita ja kohderyhmää?
- Onko meillä yhteinen käsitys tavoitteesta tai tavoitetilasta?
- Onko intressimme ja kehittämistarpeemme sama?
- Palveleeko yhteistyö kehittämistarpeitamme?
- Kuka toimii veturina?
- Miten vastuut, panokset ja toimet jaetaan ja keitä sitoutetaan?
- Millaisella aikajänteellä toimitaan?

Vasta tämän jälkeen voidaan päästä työstämään dialogissa yhteistä suunnitelmaa ja strategiaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Dialogisuus tarkoittaa yhtä hyvin kuuntelemista kuin puhumista. Dialogi ei rakennu ilman oikeaa asennetta ja suhtautumista toiseen. Dialogi on ajatusten

ja suunnitelmien kehittelyä yhdessä. Dialogin kautta näköala toisen kokemuksiin avautuu ja päästään perustamaan yhteistä arvopohjaa. Järjestöjen välinen yhteistoimintakulttuuri rakentuu dialogille ja yhteiselle arvopohjalle tai arvoverkolle.

Dialogisesti kumppanuuteen tähtäävät järjestöt rakentavat yhteistyössä yhteisen arvoverkon. On tärkeää punoia arvoverkkoa siten, että kullakin järjestöllä on näkemys seuraavista kysymyksistä:

- Mitä arvoa kukin osapuoli tuo yhteistyöhön?
- Mitä hyötyä yhteistyöstä koituu erikseen ja yhdessä?
- Mitkä ovat osapuolten vahvuudet erikseen ja yhdessä?
- Mitä ongelmia ja haasteita yhteistyöhön ja palvelujen tai muiden ajateltujen toimintojen järjestämiseen ajatellaan liittyvän erikseen ja yhdessä?
- Muuttuvassa maailmassamme yhteistyön merkitys korostuu koko ajan enemmän. Maailmaa ja Suomea muokkaavat voimakkaasti sellaiset megatrendit kuin ikääntyminen ja huoltosuhteiden heikentyminen. Näihin trendeihin vastaaminen yhteistyössä edellyttää sote- ja hyte-kentän järjestöiltä uteliasta asennetta kumppanuuksien kehittämiseen. Yhdistämällä ennakkoluulottoman kokeilevasti eri osaamisalueita voidaan saavuttaa kaikkia osapuolia hyödyttäviä etuja, sillä erilaiset näkökulmat auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia kattavammin. Niin toisistaan poikkeavien kuin saman tyyppisten kokemusten jakaminen luo yhteisyyden ja vertaisuudenkin tunnetta. Mikä parasta, jollakulla toisella saattaa olla jo ratkaisu askarruttavaan ongelmaan. Takavuosien saavutukset eivät enää merkitse menestystä tulevaisuudessa. Strategisia suunnanmuutoksia on tehtävä entistä nopeammin ja rohkeammin, yhdessä osallistaen, ketterästi ja kokeillen.

Toisten kanssa vuoropuheluun päästään tekemällä seuraavia asioita:

- Ota selvää, ketkä henkilöt ja mitkä yhteisöt ovat asiasi kanssa tekemisissä.
- Ota selvää, missä tilaisuuksissa kiinnostavat avainhenkilöt käyvät ja järjestö tai muu kiinnostava yhteisö on esillä.
- Mene mukaan, ota kontaktia ja esittele itsesi.
- Kerro, miksi on tärkeää tavata ja että olet otettu tavatessasi juuri tämän henkilön kasvotusten. Ehdota tapaamista.

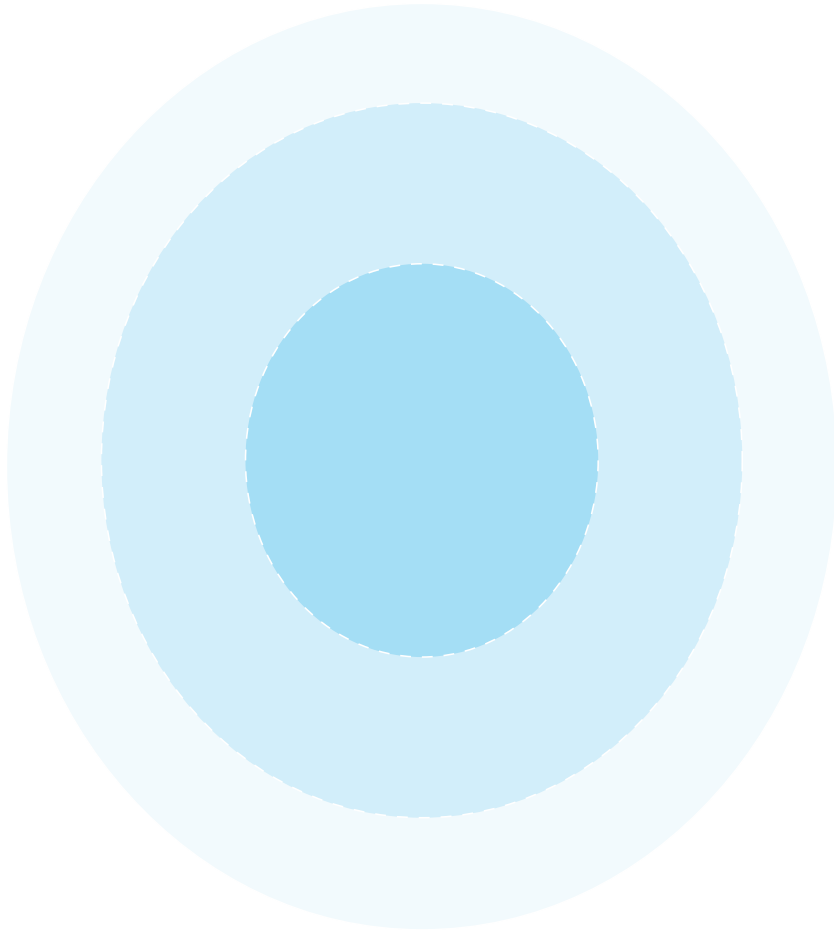
On siis tunnettava se taho, jonka kanssa haluaa tehdä yhteistyötä, ja selvítettävä, mitä odotuksia hänellä saattaa olla. Pitää valita oikea esittämistapa ja ennen kaikkea uskoa asiaansa. Hyvää pitchausta – eli järjestön palvelun ja olemassaolon perustan lyhyttä ja tiivistä esittelyä kannattaa harjoitella. Myös hyvä tarina, joka liittyy järjestön toimintaan, puree yleensä aina. Tarinallistamisesta kerrotaan lisää luvussa 4.

TEHTÄVÄT

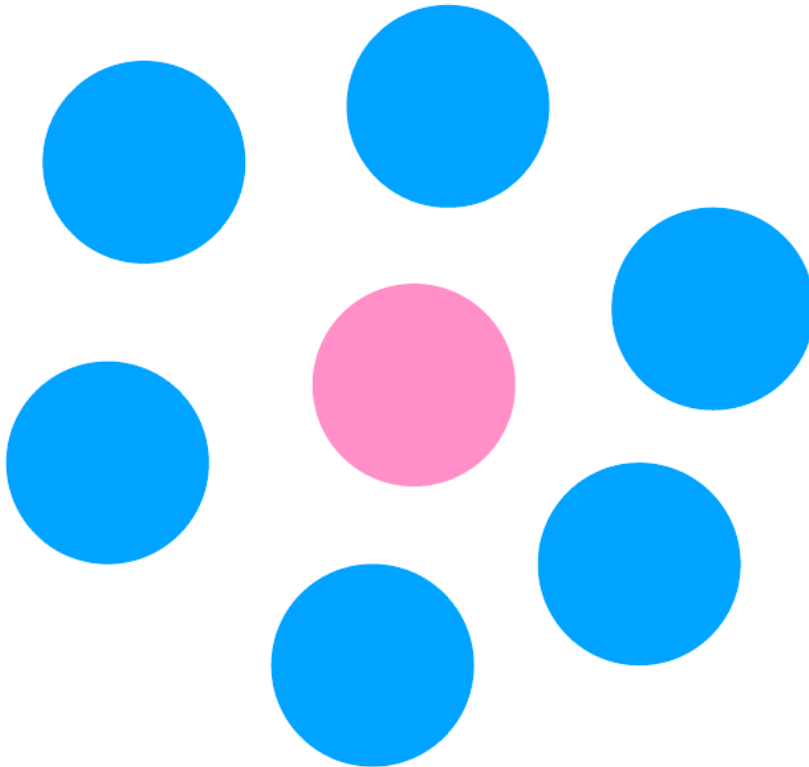
Tehtävä 1. Pitchaus-puhe, 60 sekuntia. Suunnittele puhe ja esitä se. Kerro puheessa seuraavat asiat ja harjoittele puhetta ääneen. Kerro aluksi kuka olet, mitä järjestöä edustat ja palvelua tai toimintoa tarjoat.

- Mieti mikä on teidän palvelunne, tuotteenne tai osaamisenne. Miksi juuri se on tärkeä kohderyhmälle? Kerro vastaus tai ratkaisu johonkin tarpeeseen.
- Kirkasta ajatus, idea ja sisältö.
- Mieti kenelle pitchaus-puheen suuntaat, kenet haluat mukaan, keneltä haluat rahoitusta tai resursseja ja kenet kumppaniksi.
- Miksi? Mikä on visionne ja tavoitteenne? Miksi juuri sinun järjestösi palvelu, tuote tai osaaminen on niin tärkeä, että sitä pitäisi tukea, kehittää tai tulla mukaan sen toimintaan jne.? Keskeisin tarkoitus lyhyessä puheessa on antaa kuulijalle: tunne, tieto ja tahto eli innostus, edut (hyvä tarina) ja Call to Action.

Tehtävä 2. Mieti millaisessa toimintaympäristössä järjestönne toimii. Mikä ja ketkä muodostavat järjestön ytimen? Ketkä ovat kumppaneita? Ketkä kuuluvat verkostoon? Onko kilpailijoita? Etene ytimestä ulospäin.



Tehtävä 3. Sidoskumppanit. Tunnista järjestönne sidoskumppanit ja aseta ne tärkeysjärjestykseen. Aloita kirjoittamalla järjestön nimi keskiympyrään. Jatka kuviota kirjoittamalla sidoskumppanien nimet muihin ympyröihin. Merkitse viereen numeroin kumppaneiden tärkeysjärjestys.





4 PALVELUIDEN YHTEIS- KEHITTÄMINEN, TARINALLISTAMINEN JA VAPAA- EHTOISTEN INNOSTAMINEN

Hyvinvointi-, sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat alansa asiantuntijoita ja innovatiivisia kehittäjiä. Järjestöt vaikuttavat ja kanavoivat erilaisia näkökulmia yhteiskunnassa. Järjestöillä on arvokasta kokemustietoa, ja ne tarjoavat korvaamatonta vertaistukea. Järjestötoiminta yhdistää ja osallistaa ihmisiä, mikä vähentää yksinäisyyttä ja yksin pärjäämisen aiheuttamaa ahdinkoa. Järjestöt tarjoavat mahdollisuuden toimijuuteen, kohtaamiseen ja vertaisuuteen. Järjestöt tarvitsevat paitsi yhteiskunnan tukea, myös ihmisiä toiminnan toteuttamiseen. Jotta ihmiset löytäisivät järjestöjen toiminnan pariin, on järjestöjen toiminnan oltava näkyvää, houkuttelevaa, merkityksellistä ja osallistavaa. Lisäksi kynnyksen osallistua tulee olla riittävä alhainen.



Kuva 4. "Vapaaehtoistyö on yksi järjestötyön peruskivistä."

Järjestöjen aatteellinen perusta on tukea osallisuutta. Järjestöjen keskeinen tehtävä on tarjota ihmisille osallistumisen mahdollisuuksia. Osallisuus toteutuu erityisesti jäsen-, vertais- ja vapaaehtoistoiminnassa. Järjestötyössä saavat osallistumisen kokemuksia myös ne, joilla on osallisuuden vajeita esimerkiksi hyvinvoinnissa, työllisyydessä, taloudessa tai vaikuttamismahdollisuuksissa. Järjestöt vaikuttavat automaattisesti järjestössä työskenteleviin ihmisiin, jäsentensä hyvinvointiin ja järjestötoiminnan piirissä toimiviin vapaaehtoiisiin. Vapaaehtoistyö on järjestötyön peruskiviä. Vapaaehtoistoiminnan ja vapaaehtoisten rekrytoinnin jatkuva edistäminen on tärkeää järjestön toiminnan kehittämisen kannalta. Järjestöjen on itsensä pidettävä huolta elinvoimastaan ja toimintaansa osallistuvista ihmisistä.

Järjestöjen tuottamat palvelut ovat keskeinen kohtaamispaikka niin järjestön työntekijöille, jäsenille, asiakkaille kuin vapaaehtoisille. Riippumatta siitä, mikä on kunkin suhde järjestöön, on usein mielekästä pohtia yhdessä järjestön tuottamia palveluita, tavoitteita ja kehittämiskohteita. Tässä voi käyttää avuksi seuraavaa kysymyssarjaa kartoitettaessa palveluiden nykytilaa. Parasta olisi, jos voisi käydä kysymyssarjan läpi yhdessä järjestössä eri toimintaprofilin henkilöiden, kuten päätöksentekijöiden, työntekijöiden, vapaaehtoisten, jäsenien, asiakkaiden ja kohderyhmän edustajien, kanssa. Yhteissuunnittelu on suotavaa eri näkökulmien keräämiseksi. Yhteissuunnittelu voidaan toteuttaa esimerkiksi työpajoissa, joka on yksi hyvä tapa osallistaa laaja joukko ihmisiä. Tässä on kysymyssarja palveluiden nykytilan tarkastelemiseen:

- Mistä palvelusta on kyse?
- Mitä palvelulla tavoitellaan?
- Kenelle palvelu on suunnattu?
- Kenelle palvelu on merkityksellinen?
- Onko palvelu helposti saavutettava?
- Mitä hyötyä palvelusta on?
- Mitä odotuksia palvelusta on?
- Ketkä osallistuvat palvelun toteutukseen?
- Mitä eri ihmiset tekevät tai tuottavat palvelussa?
- Mitä kautta palvelun kohderyhmä löytää palvelun?
- Mikä palvelussa toimii hyvin?
- Mikä palvelussa ei toimi?
- Onko palvelua muutettava?
- Mitä odotuksia on henkilöillä, jotka ovat tekemisissä palvelun kanssa?
- Miten palvelu eroaa muiden samaa palvelua tuottavien palveluista?
- Onko palvelumme ainutlaatuinen, ja jos on, miksi?

Kun palvelun nykytila on kartoitettu ja asiakkaan ominaispiirteet, toimintaympäristö, mahdollisuudet ja tarpeet profiloitu, päästään ideoimaan ja suunnittelemaan. Sitten kehitetään olemassa olevia palveluita tai luodaan kokonaan uusia palveluita ja palvelukonsepteja.

Tässä vaiheessa voi olla hyvä kääntää katse kohti palvelumuotoilijaa ja kutsua ammattilainen asiakkeelle. Palvelumuotoilijan tehtävä on haastaa totuttuja ajatusmalleja, virittää luovaa ajattelua, kyseenalaistaa rutiineja ja vetää työpajoja, sillä palvelumuotoilun ammattilaisella on kattava menetelmäsalkku.

Suunnitteluvaiheen alussa on syytä käyttää apuna luotuja asiakasprofileita ja olemassa olevia palvelupolkuja. Toiminnan kannalta keskeiset asiakasprofiilit sisältävät asiakkaan kuvitteellisen nimen ja hänen edustamansa ryhmän tyypillisiä käyttäytymistapoja. Asiakasprofiilit ovat oiva työkalu käyttäjien tarpeiden ymmärtämistä varten. Palvelupolku kuvaa asiakkaan käyttämän palvelun eri vaiheet, esipalvelusta jälkipalveluun, ja asiakkaan kokemukset käyttämistään palveluista. Asiakkaiden tunnistamiseen, profilointiin ja palvelupolkuun liittyvät tehtävät ovat tämän kirjan luvussa 2.

Ideoitua ja hahmoteltua palveluideaa voidaan konkretisoida näyttelemällä palvelutilanne eli simuloimalla, jäljittelemällä todellisuutta. Näytteleminen on helppo ja välitön keino testata uutta palveluideaa. Näyttelemiseen eli simulointiin on hyvä suhtautua rennosti, sillä kyse on palvelukokemuksen testaamisesta eikä taiteen tuottamisesta. Näyttelemällä voidaan simuloida useampi vaihtoehtoinen palvelutilanne ja vertailla niitä jälkikäteen keskenään. Näytelty palvelutilanne voi hyvin olla tarinallinen, mutta sen on tietenkin oltava uskottava ja perustuttava asiakasprofileihin. Kohtauksen ei tarvitse kestää muutamaa minuuttia kauempaa.

Näytteleminen on opettavaista. Näyttelemällä tuotettu palvelutilanne antaa konkreettisia ahaa-elämyksiä ja auttaa tunnistamaan yksityiskohtia, joita ei muutoin huomaisi. Näyttelemällä ideoitu palvelu voidaan tämän jälkeen yhdessä arvioida ja reflektoida: miltä palvelun käyttö tuntuu ja miten idea toimii käytännössä. Jos näytteleminen tuntuu haastavalta, voidaan käyttää apuna esimerkiksi paperinukkeja tai legopalikoita tai vaikkapa piirtää sarjakuva ajatellusta palvelukonseptista käyttäen hyväksi palvelupolkuajattelua.

Yhdessä simuloituja palvelumalleja ja palvelukonsepteja voidaan tämän jälkeen alkaa testata ja kokeilla pilotteina käytännössä. Niistä on myös järkevää laatia tulevaisuuteen suuntautuneita skenaarioita. Kokeilun ja palautteen arvioinnin jälkeen voidaan alkaa laatia suunnitelma siitä, kuinka palvelu otetaan käyttöön ja miten mahdollinen palveluun liittyvä koulutus toteutetaan. Palvelua parannetaan edelleen sen käyttöönoton jälkeen todellisten käyttökokemusten pohjalta.

Vapaaehtoiset ovat tärkeässä asemassa tuottaessa palveluita järjestöissä. Vapaaehtoisen vaikuttimena osallistua järjestön toimintaan on tavallisesti, että hän kokee toiminnan merkitykselliseksi itselleen. Siksi järjestön onkin syytä pitää huolta vapaaehtoisen tarpeellisuuden tunteesta sekä yhdenvertaisuuden, kohtaamisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksesta. Vapaaehtoisen positiivista kokemusta järjestössä toimimisesta voi vahvistaa ottamalla

vapaaehtoiset mukaan toiminnan ja palveluiden kehittämiseen yhdenvertaisina muiden järjestössä toimivien henkilöiden kanssa.

Palvelumuotoilua voidaan käyttää myös vapaaehtoisten toiminnan kehittämiseen. Vapaaehtoiset olisi hyvä saada mukaan kehittämään omaa profiliaan ja toiminta-alueitaan, mutta myös suunnittelemaan ja ideoimaan uusia palveluita tai kehittämään jo olemassa olevia. Se että on lupa osallistua ja mahdollisuus vaikuttaa, lisää vapaaehtoisen kokemusta hänen osallistumisensa tarpeellisuudesta järjestölle sekä edistää kokemusta tulla kohdatuksi ja kuulluksi. Sitä paitsi, moninainen joukko keskustelijoita saattaa vaikuttaa ratkaisevasti uusien oivallusten syntyymiseen.

Mikä on paras tapa saada uusi vapaaehtoisia mukaan toimintaan? Vapaaehtoisten kutsuprosessi lähtee siitä ajatuksesta, että potentiaalisen vapaaehtoisen on koettava toiminta merkitykselliseksi. Tämän lisäksi osallistumiskynnyksen on oltava matala. On hyvä miettiä, keitä halutaan vapaaehtoisiksi eli keille järjestön toiminta on edellä kuvatulla tavalla tärkeää. Minkä kanavan tai kontaktihenkilön kautta voi lähestyä mahdollisia vapaaehtoisia? Kanavan valinnassa voi ratkaisevaa olla kutsuttavan ikä. Sitten järjestetään tilaisuus, johon kutsutaan ihmiset paikalle kasvokkaiseen kohtaamiseen. Ihmiset on helpompi saada paikalle, jos jo kutsusta ilmenee toiminnan merkityksellisyys. On myös tärkeää käyttää kutsussa kohderyhmän omaa kieltä ja kommunikointikanavia. Eri ikäisiä lähestytään eri tavalla ja eri kanavissa. Pitää kertoa, että osallistuminen on järjestölle arvokasta. Vapaaehtoisten rekrytoinnissa on tärkeää miettiä, mikä saisi osallistujan tulemaan paikalle. On eläydyttävä hänen kokemusmaailmaansa ja pyrittävä arvostamaan jokaisen osallistumista. Dialogissa jokaisen osallistuminen ja kokemus ovat yhtä arvokkaita. Tämä on kerrottava jo kutsussa. Kannattaa kutsua myös ihmisiä, jotka yleensä jäävät tilaisuuksien ulkopuolelle. Yleensä jokaiselle löytyy paikka.

Toimivaksi todettu kohtaamis-, kuulemis- ja osallistamismenetelmä on esimerkiksi keskustelukahvion järjestäminen. Keskustelukahvion voit järjestää noudattamalla soveltuvien osin seuraavia asetelmia:

1. Keskustelukahviossa noudatettavat periaatteet ovat:
 - Avoimuus: Kuuntele ja kunnioita jokaisen osallistujan mielipidettä.
 - Hyväksyntä: Älä tuomitse.
 - Uteliaisuus: Yritä ymmärtää, älä taivuttele.
 - Kekseliäisyys: Etsi uusia näkemyksiä.
 - Vilpittömyys: Puhu vilpittömästi itsellesi merkityksellisistä asioista.
 - Ytimekkyys: Puhu rehellisesti, lyhyesti ja ytimekkäästi.

2. Toteutus:

- Valitse keskustelulle kiinnostava teema tai tarkempi aihe.
- Järjestä keskustelulle vetäjä.
- Kokoa keskusteluun sopiva määrä osallistujia.
- Määrittele keskustelu-aika, esim. 60–90 min.

3. Keskustelun vetäjä kertoo osallistujille keskustelun kulun ja periaatteet.

4. Kulku:

- 1. keskustelukierros: Kukin osallistuja puhuu vuorollaan lyhyesti aiheesta. Ei vielä anneta palautetta tai vastauksia muille.
- 2. keskustelukierros: Kukin osallistuja syventää vuorollaan kommenttejaan aiheesta. Ei vielä anneta palautetta tai vastauksia muille.
- Dialogi: Tässä vaiheessa aiheesta käydään vapaata keskustelua. Vetäjä huolehtii, että keskustelu pysyy aiheessa eikä synny riitaa tai dominointia.
- Viimeinen keskustelukierros: Jokainen osallistuja kertoo vuorollaan, mikä keskustelussa oli merkityksellistä.

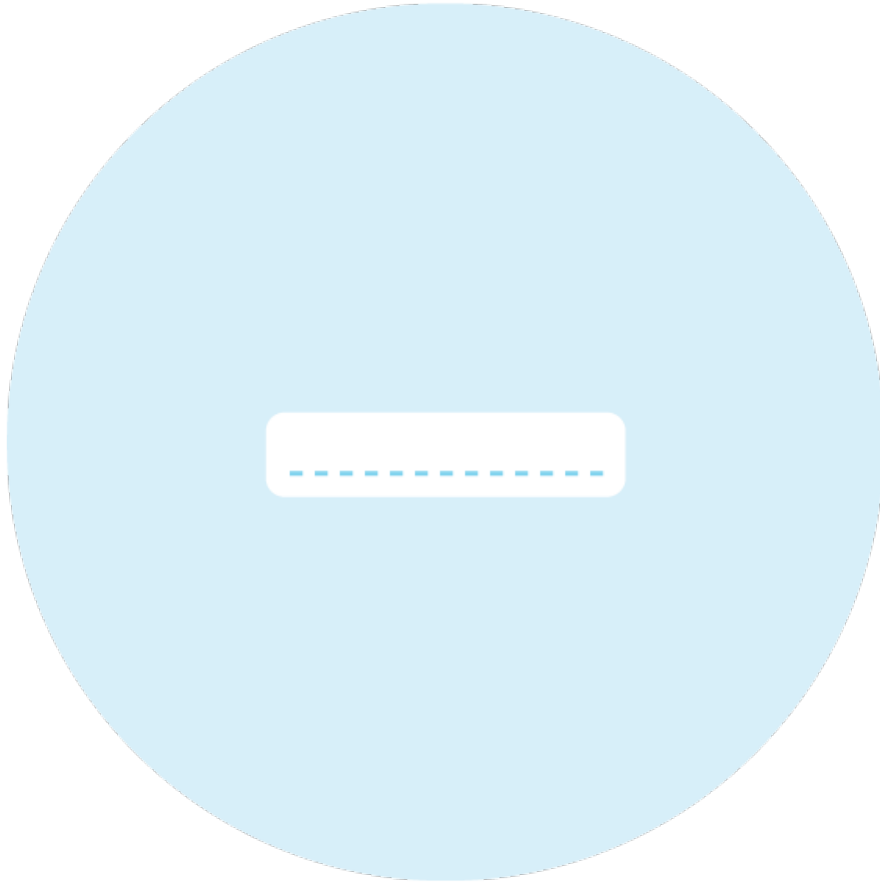
Ihminen tunnistaa tarinan, joka koskettaa häntä ja jonka hän kokee merkitykselliseksi. Osallistamalla vapaaehtoiset koukuttuvat mukaan toimintaan. He haluavat viihtyä ja vaihtaa oppia ja oivaltaa, saada positiivisia kicksejä ja päästä mukaan täydentämään järjestön tarinaa. Näin vapaaehtoistyöstä tulee osa unelmia, arvoja, elämäntyylejä sekä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa ympärillä olevaan maailmaan.

Hyvän tarinan vaikuttavuus perustuu samaistumiseen. Tarina herättää kuulijassa empatiaa tarinan hahmoja kohtaan, minkä ansiosta hän voi tuntea samoja tunteita kuin he. Siksi on tärkeää, että järjestön keskeiset asiakasprofiilit on mietitty: niissä on tarinan alku. Oivallista on järjestön toiminnan tarinallistaminen syntyhistorian, keskeisten henkilöprofiilien, asiakkaiden, jäsenten ja vapaaehtoisten osallistavan toiminnan kuvausten kautta. Osallistavassa tarinassa tai tarinoissa järjestön arvot näkyvät. Järjestön hahmojen, persoonien ja toimintatapojen sekä järjestön perusteeman tarinallistaminen helpottavat järjestön markkinointia. Elämyksellinen, samaistuttava tai empaattisuutta herättävä tarina edesauttaa näin myös järjestön kokonaisvaltaista kehittämistä. Tarinaa voi ja kannattaa hyödyntää eri kanavissa: järjestön sosiaalisessa mediassa, visuaalisessa ilmeessä ja markkinointimateriaaleissa.

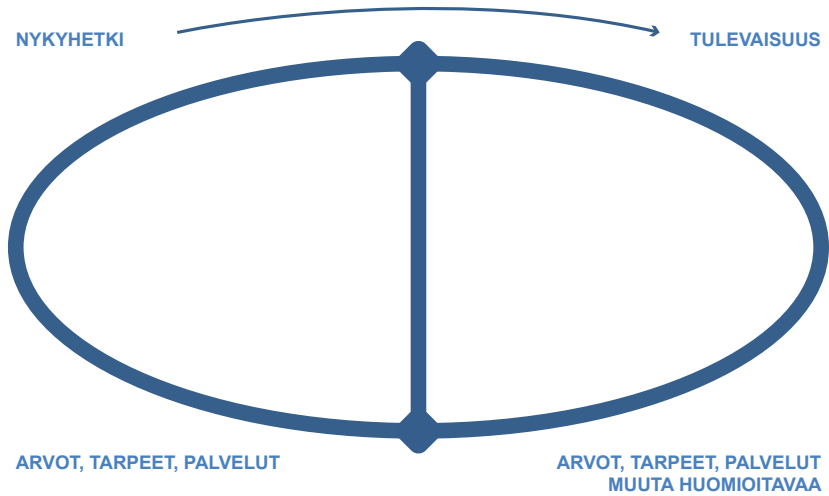
Tarinallistamalla järjestön näkyvyys ja erottuvuus paranevat, ja näin saadaan mukaan uusia ihmisiä. tarinat herättävät tunteita ja empaattisuutta. Järjestö muistetaan paremmin, ja sitä on helpompi lähestyä. Tarinallistettua palvelua on helpompi kehittää ja räätälöidä uusien tai muuttuneiden tarpeiden mukaan. Tarina iskee.

TEHTÄVÄT

Tehtävä 1. Palvelutarjooma. Millainen on järjestönne palvelutarjooma? Kokoa alla olevaan ympyrään järjestönne tuottamat palvelut, eli kaikki sellaiset prosessit ja toiminnot, joissa siirtyy järjestön tietotaitoa asiakkaille, jäsenille, vapaaehtoisille tai muille toimijoille. Lähde liikkeelle niin, että kirjoitat ensin järjestön nimen keskelle ympyrää.



Tehtävä 2. Ennakointi eli tulevaisuuden luotaus. Hahmottele millä aikajänteellä ennakoit sekä millaisia arvoja, tarpeita ja palveluita toimintaympäristössäsi tulevaisuudessa tarvitaan. Huomioi myös mahdolliset määrälliset ja laadulliset muutokset (esim. kasvaako asiakkaiden, tapaamisten tai vapaaehtoisten määrä). Kirjaa huomiosi alla olevaan kuvioon.



Näkökulman laajentamiseksi mieti, mitä kehitettäviä teemoja on sisällöissä, palveluissa, vapaaehtoistoiminnassa, markkinoinnissa, palvelupolulla, asiakasarvossa, digitaalisuudessa ym. Mitä alateemoja nousee aiempien tehtävien ja ennakoinnin perusteella?

HUOMATUT ALATEEMAT

--	--	--

Tehtävä 3. Skenaario. Laadi skenaario eli hahmotelma tulevaisuuden kehityskulusta tai tulevaisuuden tilasta. Anna skenaariolle mieleenpainuva nimi ja selvä arvolupaus. Kirjoita siitä kuvaus erityisesti sen tuottaman arvon ja merkityksen näkökulmasta. Hahmota mahdollisten kilpailutekijöiden kautta, miten järjestönne skenaario eroaa muista.

Skenaarion nimi:

Arvolupaus:

Skenaarion kuvaus:

Kilpailun tekijät:

Tehtävä 4. Roadmap. Määrittele miten palvelutarjooman, ennakkoinnin ja skenaarion toteutuksessa edetään, jotta skenaario toteutuu.

Toteutuksen aikataulu

Tehtävät:	Roolit, kenen vastuulla tehtävä on:	Mitä tarvitaan:
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



5 VIESTINTÄ, TOIMIN- NAN MARKKINOINTI JA SOSIAALINEN MEDIA

Järjestön viestintä kertoo, millaisesta järjestöstä on kyse. Järjestön viestintä koostuu monesta eri osa-alueesta, mutta se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Järjestökentällä kuulee huolen järjestöväen ikääntymisestä ja jaksamisesta. Näillä seikoilla on luonnollisesti vaikutuksensa siihen, onko järjestöllä aikaa viestimiseen, tiedotteiden laatimiseen ja tapahtumien markkinointiin. Onko ylipäätään aikaa ottaa eri viestintäkanavia haltuun? Nyrkkisäntö on, että yksi hyvin hallussa oleva ja säännöllisesti päivitetty kanava on parempi kuin monta päivittämätöntä kanavaa. Kun resurssit ja osaaminen ovat vähäiset, suunnitelmallisuus korostuu. Vähemmän on joskus parempi, jos se tehdään hyvin.



Kuva 5. "Järjestössä viestitään eri kanavien välityksellä, ja kanavan valinnalla voi vaikuttaa kohderyhmän saavutettavuuteen."

Viestintä on vuorovaikutustilanne, joka aiheuttaa jonkin toivotun tai ei-toivotun reaktion vastaanottajassa. Viesti voi olla kirjallinen, suullinen tai kuvallinen. Viestinnän kautta ilmaistaan, millaisesta järjestöstä on kyse, miten se toimii ja mitä se tekee. Viestinnän kautta pyritään ottamaan kontaktia vastaanottajaan sekä muuttamaan, lisäämään tai vahvistamaan vastaanottajan tietoja, mielikuvia ja mielipiteitä. Viestinnän on tästä syystä oltava selvää, kiinnostavaa ja innostavaa. Lisäksi viestinnässä on otettava huomioon viestinnän kohdeyleisö. Järjestössä viestitään eri kanavien välityksellä, ja kanavan valinnalla voi vaikuttaa kohderyhmän saavutettavuuteen: Facebookia lukevat monen ikäiset, kun taas tubettaminen kuuluu enemmän nuorisokulttuuriin. Viestin perille menemiseen tarvitaan siten oikea kanava, joka valitaan sekä kohderyhmän että viestijän viestintäsuunnitelman ja resurssien mukaan. Viestintää suunniteltaessa onkin tärkeää pitää mielessä kohderyhmä: Miten kohderyhmän edustaja tavoitetaan? Miksi hän tutustuisi viestiin? Mitä hyötyä hän saa viestin lukemisesta ja reagoisiko hän toivotulla tavalla viestiin?

Ulkoisella viestinnällä järjestö kertoo toiminnastaan ulospäin. Ulkoisen viestinnän kanavia on lukuisia: henkilökohtainen yhteydenpito, tiedotteet, esitteet, lehti-ilmoitukset, sosiaalinen media, seminaarit, tapahtumat (esim. messut), toimintakertomukset, raportit, mielipidekirjoitukset ja haastattelut. Ulkoinen viestintä kohdistuu verkostoihin, kumppaneihin, rahoittajiin ja tukijoihin, tuleviin jäseniin, asiakkaisiin ja vapaaehtoisin eli tahoihin, joihin järjestö haluaa vaikuttaa ja joiden se haluaa reagoivan. Mitä useampaan ihmiseen halutaan vaikuttaa ja mitä useamman halutaan reagoivan myönteisesti, sitä järkevämpää on kytkeä viestittävä asia osaksi suurempaa ilmiötä ja tulevaisuuskuvaavaa. Koska järjestöt toimivat pitkälti ihmisten varassa, viestinnässä ei kannata unohtaa inhimillisyyttä, tunteita ja kokemusmaailmaa. Kuten luvussa 4 todettiin, ihmisiin liittyvät tarinat koukuttavat ja lukijan mahdollisuus samastua ja tuntea empatiaa herättää kiinnostuksen järjestöä kohtaan.

Tavoittaako järjestön sisäinen viestintä kohderyhmänsä? Vai onko niin, että kaikki eivät välttämättä edes tiedä, mitä järjestössä tapahtuu tai millaista toimintaa on tarjolla? Sisäinen viestintä on korvaamattoman tärkeää: se kertoo järjestön elinvoimaisuudesta ja hengestä. Sisäinen viestintä on tiedottamista, joka vahvistaa ihmisten yhteenkuuluvuutta, yhteisöllisyyttä, osallisuuden ja kuulemisen kokemusta ja mahdollisuutta vaikuttaa. Huonosti hoidettu sisäinen viestintä rapauttaa järjestön perustuksia ja vähentää halua osallistua. Myös sisäisen viestinnän menetelmiä on lukuisia: keskustelut ja tapaamiset, kokoukset ja niistä laaditut pöytäkirjat ja muistiot, toimintakertomukset, jäsenkirjeet, erilaiset tilaisuudet, tiedotteet ja postit, yhteiset kehittämispajat, toimintakalenteri ja sosiaalinen media.

Jokaisen järjestön on syytä laatia viestintäsuunnitelma, joka kattaa niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän. Viestintäsuunnitelma pitää sisällään sen, kuka viestii ja mistä asioista, mitä, kenelle ja milloin. Säännöllinen, ajantasainen, sovittu, avoin ja totuudenmukainen viestintä antaa järjestöstä uskottavan ja aktiivisen kuvan. Järjestön toiminnasta saa virkeämmän ja innostavamman mielikuvan tuomalla järjestön ihmisiä ja toimintaa esille:

Kertomalla tarinoita, viestimällä kuvallisesti, esittämällä aktiivisia kysymyksiä ja puhumalla ajankohtaisista asioista.

Tämän lisäksi viestintäsuunnitelmaan on tarpeen sisällyttää kriisiviestintäsuunnitelma. Kriisiviestinnässä on otettava huomioon niin ulkoinen kuin sisäinenkin viestintä. On syytä miettiä etukäteen, millaisia kriisejä järjestö voi kohdata: onnettomuus, rikos tai muu uhka tai jokin ikävä tapahtuma toimintaympäristössä. Sovitaan viestinnän periaatteet, eli kuka tiedottaa ja missä järjestyksessä asianosaisille, kohde- ja sidosryhmille sekä julkisuuteen. Keskeisiä kriisiviestinnän periaatteita ovat avoimuus, pitäytyminen tosiasioissa, oikea-aikaisuus sekä tapahtuman läpikäynti, purku ja analysointi tarpeellisine toimenpiteineen.

Markkinointia voi verrata kipinän iskemiseen, kun taas viestintä on jo kohtaamista. Markkinointia ja viestintää ei voi tehdä erikseen. Järjestön markkinointi on viestien perillemenon edistämistä eri toimenpiteillä. Järjestön toiminnan markkinointi tarkoittaa esimerkiksi toiminnan ja jäsenyyden, tapahtumien ja kampanjoiden sekä vaikuttamismahdollisuuksien markkinointia. Markkinointi lisää järjestön ajaman asian tunnettuutta, herättäen ihmisten mielenkiinnon ottaa selvää markkinoidun viestin sisällöstä. Markkinointi tulisi olla osa normaalia viestintää. Järjestöä pitää markkinoida esimerkiksi seuraavista syistä: Markkinointi lisää järjestön vaikuttavuutta, näkyvyyttä ja tunnettuutta. Markkinoinnin avulla voidaan laajentaa toimintaa, rekrytoida vapaaehtoisia ja jäseniä, valistaa ihmisiä sekä vaikuttaa yhteiskuntaan, tukijoihin ja rahoittajiin.

Myös markkinoinnissa tarinallistaminen on erinomainen menetelmä. Hyvä tarina tuntuu merkitykselliseltä ja houkuttevalta. Hyvä tarina kertoo järjestön olemassaolon tarinan ja sen, keitä järjestön piirissä toimii. Visuaalinen eli kuvallinen viestintä ja tarinankerronta tukevat hyvää markkinointia. Digitaalisten kanavien, esimerkiksi YouTuben, käyttö on markkinoinnissa korostunut; samalla korostuu myös visuaalisen tarinankerronnan osamisen merkitys.

Järjestön visuaalinen ilme kertoo järjestön mission, strategian, vision ja arvot. Järjestön ilmeeseen kuuluvat visuaaliset elementit eli logo, värit, fontit ja kuvitus. Järjestön on järkevää laatia graafinen ohjeistus logon käytöstä, tunnusväristä, tiedotteiden asettelusta ja sähköisestä ilmeestä. Järjestön kotisivut ovat usein sen pääasiallinen, virallinen viestintäkanava. Visuaalisen ja graafisen ilmeen suunnittelussa voi käyttää apuna esimerkiksi opinnäytetöitä tekeviä opiskelijoita.

Järjestön kotisivut toimivat sen toiminnan ja tarkoituksen esitteinä. Kotisivuilta on hyvä löytyä vaivatta yhdistyksen esittely, yhteystiedot, ajankohtaiset tapahtumat, tulevat toiminnot ja linkit somekanaviin. Kotisivuilla pidettävä blogi tuo sivuihin elävyyttä ja paikan, johon järjestön toiminnasta kiinnostuneet voivat kirjoittaa. Järjestön kotisivut ovat kaiken digitaalisen markkinoinnin perusta, jota sosiaalinen media tukee.

Sosiaalinen media on yhteisöllinen ja vuorovaikutteinen tiedotusväline, sillä se luo julkista keskustelua, yhteistä tiedonrakentamista ja jakamista netissä. Jokainen käyttäjä voi tuottaa ja jakaa sisältöjä. Sosiaalisesta mediasta käytetään lyhennettä some. Somea käyttävät kaikenikäiset ihmiset. Somen suurin etu on, että se on ilmainen tiedotuskanava ja oikein kohdennettuna tehokas. Kotisivujen tapaan, somen kautta voivat potentiaalinen järjestön jäsen tai vapaaehtoinen ja yhteistyökumppanit tutustua järjestöön. Somen hyviä puolia ovat näkyvyys, tunnettuus, maksuttomuus, vuorovaikutteisuus sekä tiedonjaon helppous. Järjestön tehtävää ja merkitystä on helppo tuoda esiin somessa, ja se on myös hyvä mielipidevaikuttamisen kanava. Somen avulla toimijoiden tavoitettavuus, vertaistuen antaminen ja verkottuminen sujuvoituvat. Lisäksi somessa voidaan muodostaa pienempiä ryhmiä viestinnän tueksi. Kannattaa siis pohtia, mikä kanava sopii järjestölle ja palvelee sitä parhaiten. Jos päivittämiseen ei ole resursseja, ei kannata ylläpitää montaa kanavaa vaan toimia yhdessä kanavassa aktiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti.

TEHTÄVÄT

Tehtävä 1. Tarinallistaminen. Järjestön tarinan voi tiivistää muutama lauseeseen, jotka vastaavat kysymyksiin:

Mikä ja millainen järjestömme on?

Mihin tarpeeseen järjestö perustettiin?

Millaisia järjestömme jäsenet ovat ja mikä meitä yhdistää?

Mitkä ovat tavoitteemme?

Miten erotumme muista toimijoista?

Tehtävä 2. Mieti mitkä ovat järjestömme tärkeimmät kohderyhmät viestinnän kannalta:

- Keiden kanssa haluamme käydä keskustelua?
- Käyttääkö viestinnän kohderyhmä sosiaalista mediaa?
- Mitä sosiaalisen median palveluita he käyttävät?
- Kannattaisiko järjestön olla läsnä näissä sosiaalisen median palveluissa?
- Onko järjestölläsi pysyviä resursseja sosiaalisen median palveluiden ylläpitämiseen?
- Onko järjestölläsi ohjeita sosiaalisen median käytöstä?

Tehtävä 3. Voit rakentaa järjestön viestintäsuunnitelman seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä ovat järjestön viestinnän tavoitteet?
- Mikä on järjestön tarina?
- Milloin viestitään?
- Miten viestitään?
- Mitä kanavia käytetään?
- Minkälaista viestintäosaamista järjestössä on?
- Kuka vastaa viestinnästä?
- Miten viestinnän onnistumista arvioidaan?
- Miten jäsenet, asiakkaat, vapaaehtoiset, kumppanit ym. haluavat saada tietoa järjestön toiminnasta?
- Miten muut järjestöt ja toimijat viestivät? Mitä siitä voi oppia?
- Kuka toimii järjestöemme kasvoina
- Kuka meitä edustaa?
- Mitä materiaaleja on käytettävissä viestinnän tueksi?
- Miltä järjestö näyttää, kuulostaa, tuoksuu, maistuu?



6 OMAT VOIMAVARAT JA JAKSAMINEN

Elämä koostuu monesta osa-alueesta, joiden olisi hyvä olla tasapainossa keskenään. Se on joskus helpommin sanottu kuin tehty. Ilon, tyytyväisyyden ja negatiivisten tunteiden epätasapaino lisää tyytymättömyyttä elämään sekä syö voimavaroja ja energiaa. Väkinäinen pinnistely arjessa ei kuitenkaan kannata pitkälle eikä ahtautuminen sopimattomaan muottiin saa ketään kukoistamaan, vaan ne syövät mielen ja kehon voimavaroja. Ajattelumalli, että sitten joskus annan aikaa itselleni ja teen minua kiinnostavia asioita, kalvaa sisintä. Muutos työhön, vapaa-aikaan, rutiineihin, jaksamiseen, vireyteen, elämänsisältöön ja omaan olotilaan vaatii uskallusta. Nykyiset olosuhteet, sisäiset tarpeet ja toiveet voivat olla räikeässäkin ristiriidassa hektisessä ja alati kiireen pirstaloimassa maailmassamme. Oma jaksaminen on usein vähissä. Vireystilan ja onnellisuuden eteen voi kuitenkin tehdä paljon. Avain muutokseen lähtee lopulta omasta itsestä, sillä maailma ympärillämme ei tunnu rauhoittuvan. Rauhallinen mieli ja levännyt keho auttavat meitä toimimaan kuormittavissa tilanteissa, palautumaan sekä havainnoimaan omaa elämää ja ympäröivää todellisuutta.

Muutos ei välttämättä tapahdu äkillisesti yhdellä loikalla, vaan se vaatii pieniä tekoja ja etenee pienin askelin. Jotta voi lisätä omia voimavarojaan, on aluksi ymmärrettävä, missä tällä hetkellä on. On otettava aikaa tutustua lähemmin tämän hetkisiin ajatuksiin ja tunteisiin. Tilannearvion jälkeen on selvempi käsitys siitä, mitä elämässä on liikaa, mille pitäisi tehdä jotain ja mille asioille voisi antaa enemmän tilaa. Mitä ilon lähteitä on syytä lisätä elämään, ja mitä keinoja siihen voisi olla? Mitkä ovat niitä asioita, jotka aiheuttavat kitkaa ja syövät jaksamista? Mitä näille energiasyöpöille voisi tehdä? Muutoksen ensiaskel on, että uskaltaa olla oman todellisuuden kanssa kasvokkain ja avoin kohtamaan oman elämänsä kaikkine kuormituksineen, iloineen ja suruineen.

Kohtaamalla omat ajatukset, tunteet, tarpeet ja toiveet, voi alkaa muuttaa elämäänsä, tapojaan ja tekemisiään. Suuri osa ikäviksi, rajoittaviksi ja kuluttaviksi koetuista asioista on kuitenkin sellaisia, joille voi tehdä paljonkin. Tyytymättömyys, väsyminen, negatiivisuus ja ikävät tunteet johtuvat usein siitä, että kiireelle alistunut mieli ja tehtävärunsauden alle musertunut olotila kuluttavat kohtuuttoman paljon voimavaroja. Ilon, hyvän olon lähteiden ja voimavarojen tuomia asioita saa lisätä elämäänsä, kun opettelee havainnoimaan omia ajatuksiaan, tunteitaan ja olotilaansa.



Kuva 6. "Kohtaamalla omat ajatukset, tunteet, tarpeet ja toiveet voi alkaa muuttaa elämäänsä, tapojaan ja tekemisiään."

Negatiivisista ajatuksista ja tunteista ei ole tarpeen pyrkiä kokonaan eroon, vaan lähtökohdaksi on oppia tuntemaan niitä. Milloin ne tulevat ja menevät, vai jäävätkö ne vellomaan ajatuksiin, kuormittamaan olotilaa ja mieltä? Omien tunteiden kuulostelu, oman mielen tavoittaminen, rauhoittuminen, tyyntyminen ja havainnointi vaativat sujuakseen hieman vaivaa, aikaa ja toistoa. Oman onnellisuuden kannalta on hyväksi laskeutua tähän hetkeen ja elämän elämiseen "nytku eikä sitku". Oman elämän voimavaraistaminen ja uusien näkökulmien etsiminen tehdään nykyhetkessä. Toivon ja onnellisuuden herättäminen eli oman elämän merkityksellisyyteen herääminen edellyttää pysähtymistä ja oman elämän kämmenelle ottamista.

Muutos ja voimavarojen kerääminen edellyttävät tietoista pysähtymistä. Sitten lähdetään liikkeelle uuteen suuntaan pienin askelin, kuuntelemalla itseä. Oman ajankäytön hallitseminen, ajan kulumisen tarkasteleminen ja ajankäyttövalintojen tekeminen, kertovat ihmisen arvoista. Asioiden tekeminen ulkoisten paineiden vuoksi ja vastoin omaa arvomaailmaa lisäävät tyhjyyden, suunnattomuuden ja ajalehtimisen tunteita. Näin menettää hetkessä elämisen kokemuksen.

Arvokas elämä on merkityksellistä. Järjestöissä tehdään inhimillisesti merkityksellistä työtä. Järjestötyön kautta on mahdollista tavoittaa itselleen tärkeitä asioita yhdessä tehden. Resepti on yksinkertainen, jos vain oppimisintoa, tekemisen nautittavuutta, iloa, osallisuuden ja kuulluksi tuleminen tunnetta tuetaan ja siihen kannustetaan järjestötoiminnassa. Mielekäs

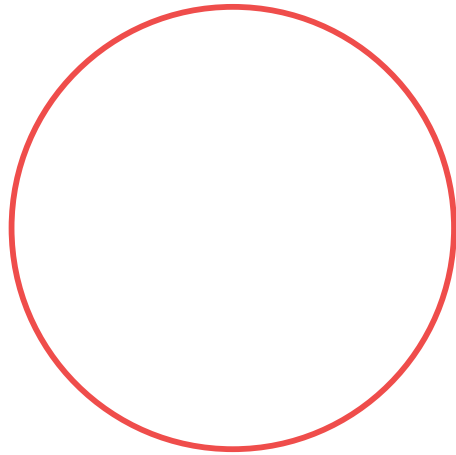
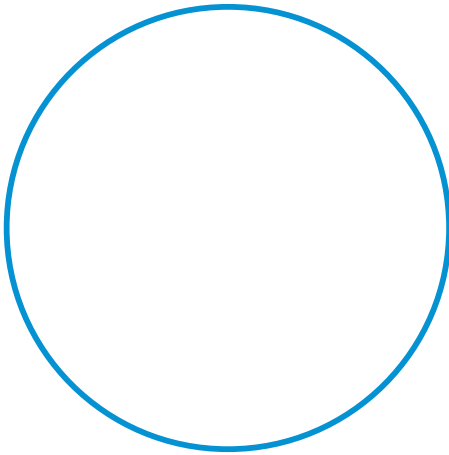
elämä syntyy, kun saa laittaa voimavaransa niihin asioihin, jotka koetaan merkityksellisiksi. Onnellisuus ja hyvä elämä tulevat sivutuotteina. On pohdittava, mihin haluaisi käyttää aikaansa, mitä asioita edistää, mikä tekee innostuneeksi ja onnelliseksi. Järjestömaailma liimaa toimijoita yhteen ja tuo heidän elämäänsä merkitystä.

Huoli järjestöissä toimivien ihmisten jaksamisesta on aiheellinen. Järjestöillä on käytettävissään kuitenkin useita menetelmiä jaksamisen edistämiseen ja erilaisten toimijoiden kohtaamiseen yksilöllisesti. Tällaisia menetelmiä löytyy niin palvelumuotoilusta, soveltavasta taiteesta kuin mentoroinnista; osa menetelmistä on esitelty tässä kirjassa. Onko järjestöllä halua ottaa käyttöön näitä menetelmiä tai jopa palkata ammattilainen vetämään jaksamista käsittelevää työpajaa?

Hyvinvoiva järjestö pärjää tulevaisuudessakin paremmin, koska se on elinvoimainen, ketterä ja uudistuva. Jokainen vastaa omasta muutoksestaan ja joutuu tekemään sen työn itse, mutta järjestön inhimillinen ja osallistava tuki ja kannustus viestii elinvoimaisuudesta ja merkityksellisyydestä. Kun järjestön toiminta ilmenee merkityksellisenä järjestössä toimiville ihmisille, se houkuttelee mukaan myös uusia jäseniä ja vapaaehtoisia järjestön toiminnan piiriin.

TEHTÄVÄT

Tehtävä 1. Anna hetki aikaa itsellesi: mitä tunnet juuri nyt. Mieti myös, millaisia eri tunteita olet tuntenut kuluneen viikon aikana. Kirjoita tunteesi ympyröiden sisälle.



Tehtävä 2. Mitkä asiat ovat elämäsi ilon ja hyvän energian lähteitä? Mitkä asiat ovat energiasyöppöjä, jotka kuluttavat ja ahdistavat sinua?

Ilontuojat:

A blue rounded rectangle intended for the user to list sources of joy and good energy in their life.

Energiasyöppöt:

A red rounded rectangle intended for the user to list things that drain energy and cause stress.

Tehtävä 3. Millaista olisi unelmaelämäsi? Mihin haluaisit käyttää aikaasi? Kirjoita alle ainakin kolme asiaa unelmaelämässäsi.

1. _____

2. _____

3. _____

Mihin toimenpiteisiin voisit ryhtyä alkaaksesi elää unelmaelämääsi?

1. _____

2. _____

3. _____

Tehtävä 4. Miten osoitat lempeyttä itseäsi kohtaan? Luettele ainakin viisi eri tapaa.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____



7 LAATU JA VAIKUTTAVUUS

Edunvalvontaa, hyvinvointia, terveyttä ja osallisuutta tuottaville vaikuttavuustoimijoille on kasvava kysyntä. Järjestöillä on merkittävää kokemustietoa jäsenistönsä edunvalvonnasta sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä. Järjestöt vaikuttavat sen toiminnan piirissä oleviin ihmisiin, mutta usein myös laajemmalti yhteiskuntaan, vähintään toiminta-alueellaan. Vaikuttavuus on keskeinen perustelu toiminnalle, sen rahoittamiselle ja jatkuvalle kehittämistyölle. Järjestön on kuitenkin itse huolehdittava, että toiminnan tarkoitus, merkitys, toimenpiteet ja viesti tulevat näkyviksi. Luvussa 5 käsiteltiin järjestön viestintää, joka on oleellinen osa järjestön vaikuttamistoimintaa ja toiminnan markkinointia.

Vaikuttamistyö alkaa jo siitä, kun päätetään toiminnan tavoite ja siihen johtavat strategiset askeleet. Selvästi muotoillut askelmerkit kuljettavat kohti vaikuttavaa tavoitetta. Yhdessä muotoiltuun tavoitteeseen pääsemiseksi ja arvioitavien tulosten saavuttamiseksi, strategian on perustuttava rohkeaan, saavutettavaan, toteuttamiskelpoiseen ja merkitykselliseen missioon.

Tavoitteellinen tuloksellisuus ja sen myötä vaikuttavuus lähtevät muutostavoitteiden realistisesta ja toimeenpanokelpoisesta määrittelystä. Siksi myös vaikuttavuuteen tähtäävän strategian johtotähtenä on järjestön toimintaa koskeva missio. Kun terävästi määritelty missio ohjaa kaikissa vaiheissa strategian luomista, se pakottaa priorisoimaan, rajaamaan ja tekemään ketterästi korjausliikkeitä toiminnan kehittämisen kaikissa vaiheissa. Strategia kuvaa suunnitelmaa mission toteuttamiseksi, eikä jätä missiota liitelemään yksin korkeisiin sfääreihin, tavoittamattomiin. Järjestön missio, strategia, viestintäsuunnitelma ja toiminnan vaikuttavuus kulkevat käsi kädessä.

Järjestön toiminnasta voi syntyä tavoiteltujen vaikutusten ohella myös ei-tavoiteltuja vaikutuksia. Näitä pitää yrittää ennakoida ja torjua. Vaikutukset voivat myös olla suoria tai välillisiä, esimerkiksi päihdeongelmista kärsivän vanhemman hyvinvoinnin koheneminen vaikuttaa myös hänen pienen lapsensa hyvinvointiin.

Vaikuttavuus kuvaa sitä, kuinka hyvin tietyllä toiminnalla onnistutaan saavuttamaan halutut tulokset jollakin aikajänteellä ja laajuudella. Vaikuttavuuden arviointi edellyttää, että mitataan ja kuvataan toiminnalla aikaansaatuja muutoksia niin, että niiden yhteiskunnallisen laajuus ja aikajänne huomioidaan. Toiminnan vaikuttavuutta arvioitaessa on ensin

pystyttävä määrittämään toiminnan tulostavoitteet ja sen jälkeen arvioimaan luotettavasti, miten toiminnalla on pystytty ne saavuttamaan. Haastavaa vaikuttavuuden arvioinnissa on se, että pystytään eristämään juuri toiminnan vaikutus kohderyhmässä tapahtuvaan muutokseen jollakin aikajänteellä. Tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden osoittamisella on ratkaiseva merkitys esimerkiksi rahoituksen saamiseksi sekä uusien jäsenten ja vapaaehtoisten rekrytoinnin kannalta, mutta ennen kaikkea näkyvyyden ja merkityksellisyyden kannalta.

Esimerkiksi jos järjestön missiona on nuorten mielenterveysongelmien vähentäminen. Järjestön osattava kertoa seuraavanlaisia asioita: Miten järjestön toiminta on auttanut nuorten mielenterveysongelmien vähentämisessä? Miten nuori on integroitunut yhteiskuntaan? Onko hänen elämänpiirinsä laajentunut? Onko hän saanut asunnon tai töitä tai osallistuuko hän muuten johonkin toimintaan? Ovatko hänen terveydelliset ongelmansa ylipäättään vähentyneet, ja jos ovat, millä aikajänteellä?

Kun järjestön vaikuttavuutta arvioidaan, järjestön mission lisäksi tärkeää on se, minkä toiminnan kohderyhmä ja myös vapaaehtoiset kokevat järjestön toiminnassa merkitykselliseksi ja toteutuneeksi. Näitä asioita voi kuvata esimerkiksi lisääntyneenä hyvinvointina, terveytenä, osallisuutena, sosiaalisina ja taloudenpidon taitoina, kulttuurin ja taiteen hyvinvointivaikutuksina tai poliittisena vaikuttamismahdollisuutena. Järjestön mission ja strategian on aina oltava realistinen, vaikka sen tehtävänä olisikin vastata laajoihin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tavoitteen, tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden pitää olla saavutettavissa ja mitattavissa.

Yksi menetelmä vaikutusten kuvaamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin on vaikuttavuusketju. Vaikuttavuusketjussa vastataan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä tarve järjestön toiminnalle on, eli mihin yksilölliseen tai yhteiskunnalliseen haasteeseen se vastaa?
- Mikä tavoite toiminnalla on, ketä tavoite koskettaa ja millä aikavälillä?
- Millä resursseilla tavoitteeseen päästään, eli mikä on toimintaan laitettava panos?
- Mitä toimenpiteitä tehdään ja mitä tuloksia saadaan konkreettisesti aikaan?
- Mikä muuttuu toiminnan seurauksena? Miten toiminnan kohteena olevien kohderyhmän elämäntilanne, terveys ja hyvinvointi, osaaminen ja kyvykkyys, mahdollisuudet, ihmissuhteet tms. muuttuvat?
- Mitä vaikutuksia tulosten saavuttamisesta seuraa pitkällä aikavälillä toiminnan kohderyhmälle? Jos muutokset ovat kestäviä, miten ne heijastuvat laajemmalle eli kohderyhmän lähipiiriin, yhteisöihin tai koko yhteiskuntaan?
- Helpottuiko alkuperäinen tarve toiminnan tuloksena?
- Kuinka pysyvä muutos on?

Vaikuttavuusketju tekee näkyväksi niin tarpeet, tavoitteet, muutokset kuin tarvittavat resurssit. Vaikuttavuusketju onkin hyödyllinen työväline toiminnan kehittämisessä, mission kirkastamisessa, toiminnan suunnittelussa ja kohdentamisessa sekä rahoitustarpeen osoittamisessa.

Vaikuttavuuden arviointi edellyttää luotettavan mittariston luomista. Luotettavan mittariston avulla informaatio vaikuttavuudesta saavuttaa myös kolmannet osapuolet, kunhan vaikuttavuudesta viestitään selvästi. Vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen onkin mahdollista vain, kun hyvin rakennettuun vaikutusketjuun on kiinnitetty arviointia tukeva mittaristo ja sille on laadittu tiedonkeruusuunnitelma. Mittariston luomisessa voi ottaa huomioon seuraavia seikkoja:

- Rajaa kohderyhmä tarkasti. Kuinka edustava se on suhteutettuna johonkin muuhun väestönosaan, esim. työllisiin?
- Onko verrokkiryhmää?
- Mikä on mittaamisen aikajänne? Vaikuttavuus syntyy ajassa. (Vrt. tulokset.)
- Onko ilmiö ympäristön tuote? Mikä on vaikuttanut ilmiön syntyyn?
- Paljonko toimenpide tai toiminta maksaa ja mikä on sen suhde saavutettuihin tuloksiin, vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen? Muista luotettavuus.
- Muista tiedon käytettävyys ja saatavuus viestinnällisesti.

Muutosten voidaan osoittaa toteutuneen, kun tavoitteiden tueksi on mittaristo, jonka avulla tietoa tuloksista kerätään. Parhaimmillaan samaa toimenpidettä voidaan selvittää useista eri lähteistä ja käytössä voi olla niin määrällisiä, laadullisia, subjektiivisia kuin objektiivisia mittareita.



Kuva 7. ”Vaikuttamistyö alkaa jo siitä, kun päätetään toiminnan tavoite ja siihen johtavat strategiset askeleet.”

Järjestön toiminnan arviointi on sen toiminnan arvon määrittelyä. Toiminnan arviointia kuvaavat sanat luotettavuus, puolueettomuus, eettisyys sekä tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta arvottavat johtopäätökset. Arviointiprosessin tulisi olla osa kaikkea järjestötoiminnan kehittämistä. Ilman arviointiprosessia, oikeaa kehittämissuuntaa on vaikea löytää. Arviointi on osa toiminnan vaikuttavuuden ja laadun seuraamista. Järjestötyössä saattaa olla paljon sellaista toimintaa, joka koetaan hankalaksi mitata ja arvioida. Esimerkiksi toimintaan osallistuneiden ihmisten kokemuksien kuvaaminen saattaa tuntua hankalalta. Kuitenkin tämä olisi tärkeää, sillä osallisille merkittävintä voi olla jokin sellainen, mitä ei olla osattu ajatella toimintaa suunniteltaessa tai toteutettaessa. Toimintaa arvioitaessa on hyvä pitää mielessä toiminnan punainen lanka eli se, miksi järjestö on olemassa.

TEHTÄVÄT

Tehtävä 1. Järjestömme vaikuttavuustarina. Lähtekää yhdessä suunnittelemaan järjestönne vaikuttavuustarinaa järjestön mission, strategian ja viestinsuunnitelman avulla. Tarinan tapahtumat ovat niitä toimenpiteitä, joilla tunnistettuun tarpeeseen vastataan. Tieto ja vaikuttavuus heräävät eloon, kun tieto tiivistetään, tarinallistetaan ja jopa visualisoidaan. Alla on askelmerkit vaikuttavuustarinan luomiseen.

Tarina lähtee liikkeelle tarpeen määrittelystä.

Keskeinen hahmo tarinassa on asiakas ja hänen tarpeensa.

Järjestömme vastaa asiakkaan tarpeeseen seuraavalla tavalla.

Vastaammeko samalla yhteiskunnalliseen tai jonkun muun tarpeeseen?

Millaista tulevaisuuden kuvaa kohti tarinamme kulkee?

Mikä on visiomme siitä, millainen yhteiskunta, asiakkaan ja hänen lähipiirinsä elämä on, kun vaikuttavuustyömme on tehty?

Mitä ovat ne toimenpiteet, joiden vaikuttavuus on suurin?

Mikä on visiomme siitä, millainen yhteiskunta ja asiakkaan elämä on, kun vaikuttavuustyömme on tehty?

Millaisen datan avulla todennamme, että toimenpiteemme tuottavat tuloksia ja vaikuttavuutta?



8 LOPUKSI: TULEVAISUUS TEHDÄÄN YHDESSÄ

Käsillä olevan kirjan teemana on järjestötoiminnan kehittäminen palvelumuotoilua ja luovaa osallistamista hyödyntämällä. Kehittämistoiminta voi joskus tuntua siltä kuin korpeen astuisi – silloin se on kovia ponnisteluja vaativaa työtä. Palvelumuotoilu innostavine menetelmineen tuo helpotusta lohduttomalta tuntuvaan mielikuvaan yksin puurtavasta järjestöihmisestä, oli hän sitten toiminnanjohtaja, hallituksen jäsen tai vapaaehtoinen, sillä palvelumuotoilu osallistaa. Uuden luominen ja kehittäminen vaativat yhä enemmän yhteistyötä. Osallistamalla ja yhdessä tekemisellä opitaan paljon, saadaan ahaa-elämyksiä ja hoksautuksia: yhdessä tekeminen on erilaisuuden yhteen saattamista. Kehittämistoiminta palvelumuotoilun menetelmin on prosessi, johon on lähdettävä rohkeasti, sillä lopputulosta ei voi ennustaa. Siksi se edellyttää epävarmuuden sietokykyä. Palvelumuotoilija tuulettaa totuttuja ajatusmalleja säännöllisin väliajoin ja tuottaa uusia merkityksiä. Pienet kokeilut eivät useinkaan vaadi isoja resursseja, vaan ne ovat ketterästi toteutettavissa esimerkiksi tämän kirjan avulla.

Sitra on luonut luettelon 2020-luvun megatrendeistä eli kehityskuluista, jotka vaikuttavat voimakkaimmin elämäämme. Nämä megatrendit ovat:

1. Ekologisella jälleenrakennuksella on kiire.
2. Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu.
3. Verkostomainen valta voimistuu.
4. Teknologia sulautuu kaikkeen.
5. Talousjärjestelmä etsii suuntaansa.

Vastaaminen trendeihin voi vaatia muutoksia järjestön toiminnassa. Muutos on kuitenkin aina mahdollisuus. On hyvä pohtia eri toimijoiden kanssa, millaisia mahdollisuuksia Sitran megatrendit järjestössä avaavat, miten missio ja visio istuvat trendeihin ja miten muutoksia olisi hyvä käynnistää. Tulevaisuus on enää osallistumista vaille valmis.

Ihminen kehittyy yhdessä toimien, eikä mikään kone voi tuottaa ihmisen elämismailmaa ymmärtävää kokemusta. Osallistamalla ja osallistamalla järjestön toiminta ja palvelut kehittyvät. Toiminta kehittyy, kun vapaaehtoisia rekrytoidaan ja käytetään kohderyhmälähtöisiä menetelmiä. Kun lisäksi tuloksia mitataan, vaikutuksia arvioidaan ja vaikuttavuus osoitetaan, tulevaisuus voi olla paljon parempi. Tulevaisuus on mahdollisuuksia täynnä. Tulevaisuus syntyy yhdessä nyt.



LISÄLUKEMISTA, OPPAITA JA TYÖKALUPAKKEJA

Asiakaslähtöiset palvelumuotoilun menetelmät 2020. Innokylä – avoin innovaatioyhteisö. Osoitteessa <https://www.innokyla.fi/web/verkosto1724435/asiakaslahtoiset-palvelumuotoilun-menetelmat>; luettu 28.1.2020.

Espoon kaupungin palvelumuotoilutyökalupakki 2020. Osoitteessa http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf; luettu 10.1.2020.

Megatrendit, Sitra 2020. Osoitteessa <https://www.sitra.fi/tapahtumat/megatrendit-2020/>; luettu 11.1.2020.

Mäkinen Milla 2020. Palvelumuotoilujattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Osoitteessa <https://www.millamakinen.com/palvelumuotoiluopas.html>; luettu 28.1.2020.

Palvelumuotoilupohjat Passi & Ripatti 2019. Osoitteessa <https://passiripatti.fi/pr-book-palvelumuotoilu/>; luettu 28.1.2020.

SOSTE 2020. Suomen sosiaali ja terveys ry. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kattojärjestö. Osoitteessa <https://www.soste.fi/>; luettu 28.1.2020.

Soteuttamo 2019. Sosiaali- ja terveysalan uudistamisen ja verkostojen kehittämisen työkalupakki. Sitra. Osoitteessa <https://www.sitra.fi/soteuttamo/>; luettu 28.1.2020.

Työkalupakki järjestöjen viestintään 2020. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskenttä. Osoitteessa <https://www.stea.fi/documents/2184241/2492102/Tyokalupakki+jarjestojen+viestintaan/44d62b51-1171-42f1-b690-8ada2360d2cc/>; luettu 28.1.2020.

Vaikuttamisopas yhdistyksille 2020. Keski-Uudenmaan Yhdistysverkoston Kumppanuu-
della soteen ja kuntiin -hanke ja Päijät-Hämeen Sosiaali- ja terveysturva ry:n Yhteinen Päi-
jät-Häme –hanke. Osoitteessa <https://bin.yhdistysavain.fi/1571719/WQlAlZJQ0M8RxYeL-fALj0SoyLc/Vaikuttamisopas.pdf>; luettu 28.1.2020.

Vaikuttavuuden askelmerkit 2018. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitra. Osoit-
teessa <https://www.sitra.fi/julkaisut/vaikuttavuuden-askelmerkit/>; luettu 28.1.2020.

Vaikuttavuusketju, Me-säätiö 2020. Osoitteessa [https://www.mesaatio.fi/wp-content/up-
loads/2016/09/OSA-2_Hyvan-mitta_Vaikuttavuusketju.pdf](https://www.mesaatio.fi/wp-content/uploads/2016/09/OSA-2_Hyvan-mitta_Vaikuttavuusketju.pdf); luettu 28.1.2020.

Yhdistyksen viestintä ja markkinointiopas 2020. Ehkäisevä päihdetyö EHYT ry. Osoit-
teessa [http://www.ehyt.fi/sites/default/files/Yhdistyksen_viestinta_ja_markkinointiopas.
pdf](http://www.ehyt.fi/sites/default/files/Yhdistyksen_viestinta_ja_markkinointiopas.pdf); luettu 28.1.2020.

Yhdistysavain 2020. Osoitteessa <https://www.yhdistysavain.fi>; luettu 28.1.2020

