

# Projekti loppuu, mitä jää?

● SOSIAALISTEN  
INNOVAATIOIDEN  
JUURUTTAMINEN

*Katri Halonen*

© Metropolia Ammattikorkeakoulu 2021

Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kirjoittaja: Katri Halonen

Graafinen suunnittelu ja taitto: Johanna Tirronen

Valokuvat: Unsplash & Freerangestock

Painopaikka: AM Digipaino / AM Print Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja

OIVA-sarja 33. Helsinki 2021.

ISBN 978-952-328-291-9 (nid.)

ISBN 978-952-328-292-6 (pdf)

ISSN 2490-2047 (nid.)

ISSN 2490-2055 (pdf)

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)

<http://osuma.metropolia.fi>



Tämä julkaisu on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä, pois lukien siinä olevat valokuvat.

Tämä julkaisu on toteutettu osana Osuma – Osallistamalla osaamista -hanketta, joka vuosina 2018–2021 lisää ja vahvistaa oppilaitosten sekä nuorten kanssa toimivien julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden monialaista yhteistyöosaamista ja yhteistyötä. Tehtävänä on tiedontuotannon, viestinnän ja teemaseminaarien avulla kehittää oppilaitosten sekä kulttuuri-, liikunta- ja nuorisualan toimijoiden sellaista osaamista, joka vahvistaa monipuolisesti nuorten opiskeluvalmiuksia ja -motivaatiota. Osuma saa Pohjois-Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta Euroopan sosiaalirahaston tukea.



Opetus- ja  
kulttuuriministeriö



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Sisällys

<b>Esipuhe</b>	<b>3</b>
<b>1. Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2. Juurruttaminen alkaa jo hakuvaiheessa</b>	<b>8</b>
<b>3. Hyvä käytänne on juurruttamisen perusta</b>	<b>13</b>
3.1 Hyvä käytänne ratkaisee ongelman	14
3.2 Käytänteestä muokataan palvelutuote	15
<b>4. Viestinnän ytimessä ovat kohtaamiset ja dialogi</b>	<b>19</b>
4.1 Tiedottamisen sijasta ota tavoitteeksi suostutteleva ja vaikuttava dialogi	20
4.2 Tapahtumaviestintä perustuu kookuttaviin kohtaamiisiin	22
4.3 Jaa selonteon rinnalla myös kokemuksellista tietoa	24
<b>5. Variointi helpottaa käytänteen siirtämistä eri toimintaympäristöihin</b>	<b>27</b>
5.1 Variointi alkaa omasta taustaorganisaatiosta	28
5.2 Ammattikentälle variointi on enemmän kuuntelua kun puhumista	29
5.3 Asiantuntija arvioi käytänteen hyödyllisyyttä työhönsä omien asiakkaidensa parissa	31
<b>6. Vakiinnuttaminen vie käytänteen organisaatioiden arkeen</b>	<b>34</b>
6.1 Projektityöntekijästä uuden käytänteen kuriiriksi	36
6.2 Ohjausryhmän jäsenyydestä juurruttamisen agentiksi	38
6.3 Uusia kumppaneita haetaan ketterien kokeilujen avulla	39
<b>7. Valtavirtaistaminen vie tulokset strategioihin</b>	<b>44</b>
7.1 Organisaatioon projekti tuo uutta strategiaa toteuttavaa osaamista	45
7.2 Monitoimijuusanalyysi auttaa sosiaalisen innovaation vaikuttamisväylien valinnassa	47
7.3 Projektin tulokset tuodaan osaksi alueellista kehittämistä	48
7.4 Kumppanuuksien avulla lisätään kansallista vaikuttavuutta	49
<b>8. Juurtumisen mittarit ja arviointi</b>	<b>52</b>
<b>9. Evääksi matkalle</b>	<b>58</b>
<b>Lähteet</b>	<b>60</b>
<b>Työpohjat</b>	<b>62</b>

# Esipuhe

MUUTOS ALKAA HETI  
PROJEKTIN ALKUMETREILTÄ  
JA KULKEE TIETOISENA  
TOIMINTANA LÄPI KOKO  
PROJEKTIKAAREN.

Suomen viides rakennerahastokausi 2021-2027 on syksyllä 2021 alkamassa. Tämä julkaisu kokoaa kattavat keinot tehdä vaikuttavaa projektitoimintaa yhteiskehittäen ja verkostomaisesti. Onnistunein muutos tehdään parhaiten yhdessä. Niinpä kaikessa kehittämistoiminnassa laaja-alainen yhteistyö, monitoring, on avainasemassa. Kannustamme lämpimästi kaikkia projektitoimijoita ammentamaan tämän julkaisun mittavasta sekä hyvin käytännönlähteisestä annista uusia ja innostavia eväitä EU-projektitoimintaan sosiaalisen innovaatioiden toteuttajiksi ja juurruttajiksi!

*Johanna Osenius*  
aluekehitysjohtaja, työ- ja elinkeinoministeriö

*Merja Niemi*  
neuvotteleva virkamies,  
opetus- ja kulttuuriministeriö

**ONNEKSI OLKOON**, olet keksinyt ammatilaisten toimintaa muuttavan projekti-idean – potentiaalisen sosiaalisen innovaation. Ympäriksesi on kerääntymässä odottavaa innostusta. Mieti ehkäpä kehittämiskumppaneita, katselet työkavereita hieman toisin silmin ja päässäsi surraavat projektin haasteet, jotka pilkkoutuvat pikkuhiljaa tehtäväkokonaisuuksiksi. Lukuisten projektien luotsaamisen jälkeenkin tunnistan itse edelleen sen huumaan innostuksen, jonka ketterä kokeilu ja edessä hämmästyttävä potentiaalinen ratkaisu tuovat tullessaan. Yli 20 vuotta Euroopan unionin rahoittamien hankkeiden siivittämää työarkea eläneenä tunnistan myös sen hetken, jolloin projekti loppuu ja mieleen nousee yhä vahvemmin takaraivossa tykyttänyt ajatus: "Mitä nyt?" tai "Mikä on muuttunut?" Pikkuhiljaa olen oppinut ottamaan kysymyksen huomioon yhä vakavammin ja aikaisemmin kehittämishankkeen aikana. Kutsun tuota varautumista juurruttamisen suunnitteluksi, jonka tulisi alkaa jo ennen projektihakemusten jättämistä. Tämä kirja on kirjoitettu sinulle, joka pohdit juurruttamista.

Haluan auttaa sinua sosiaaliin innovaatioihin tähtäävän toiminnan suunnittelussa. Sosiaalisella innovaatiolla tarkoitan olemassa olevaa toimintaa muokkaavaa tai uutta tapaa ratkaista jokin ammattilaisen arkea ja sen kautta myös yhteiskuntaa hiertävä, usein

ihmisten kohtaamisessa esille nouseva haaste tai ongelma. Ratkaisua haasteeseen kehitellään yhdessä eri toimijoiden kanssa. Yhtein tuodaan esimerkiksi kansalaisia, erilaisia ammattilaisia, organisaatioiden lähi- ja strategista johtoa sekä kunnan alueella toimivia päättäviä tahoja.

Projektisuunnitelmassa sanotaan kehittämistyön askelmerkkejä, mutta vasta projektin toteuttamisessa huomataan sosiaalisten innovaatioiden rikkaus; jokainen toimija tuo oman panoksensa prosessiin ja muovaa sitä omalta osaltaan. Tällaiset yhteiskehittämisen prosessit imevät helposti mukaan. Niissä kuplii osallisuuden kokemuksen mukana tulevaa energiaa, mielipiteitä ja ideoita lentelee ilman täydeltä sekä jaetaan ja vertaillaan kokemuksia ammattilaisarjessa. Kohtaamisten rytmittämänä tehdään yhdessä jotakin ainutlaatuista, joka samalla pyritään vakiinnuttamaan osaksi ammattilaisten normaalia työarkea.

Viime vuosina olen ollut projektipäällikkönä valtakunnallisessa koordinaatiohankkeessa, joka on keskittynyt noin 20 nuorten osallisuutta vahvistavan asiakashankkeen juurrutustoimintaan. Se on tarjonnut innostavan näkökulman organisaatorajat ylittävään verkostomaiseen muutosjohtamiseen. Mukana on ollut inspiroivia toimijoita yli sadasta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisualan organisaatiosta,

tuhansia nuoria ja kymmeniä tuhansia asiantuntijoiden työtunteja. Matka on opettanut paljon juurruttamisesta, mistä esitän nöyryimmät kiitokset kaikille projektityötä tehneille kanssakulkijoille. Koordinaatiotyön aikana kertyneitä oppeja olen koonnut tämän julkaisun sivuille. Olen kehitellyt projektien avuksi sellaisia työvälineitä, jotka auttavat projektia juurtumaan osaksi ammattilaisten arkea ja jatkamaan siellä vielä projektin loppukahvien jälkeen. Toiveeni on, että löydät vinkkejä, ajatuksia ja välineitä oman kehittämisprojektisi juurruttamistyön suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin.

Rohkaisen projekteja ottamaan kunnianhimoiseksi tavoitteeksi saada muutosta aikaan. Muutos alkaa heti projektin alkumetreiltä ja kulkee tietoisena toimintana koko projektikaaren läpi. Toivotan myös projektin juurruttamistoimintaan innostusta, joka toimii polttoaineena uteliaisuudelle, luovuudelle ja sinnikkyydelle.

Helsingin Aurinkolahdessa  
maaliskuussa 2021

*Katri Halonen*

*PhD, FL, kulttuurituotannon yliopettaja  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Osuma – osallistamalla osaamista  
-koordinaatiohankkeen projektipäällikkö*

# 1. Johdanto



Projektin tunnettu määritelmä on, että se alkaa tiettyinä hetkenä, sillä on selkeä päämäärä ja se päättyy tiettyinä päivinä. Vaikka projektisuunnitelmassa kehittämisprojektilla on selkeä alku ja loppu, tosiasiaa itse kehittämistoiminta on alkanut jo projektin suunnitteluvaiheessa. Sen on myös tarkoitus jäädä elämään varsinaisen projektihenkilöstön työn loputtua.

Tämän työkirja on apuväline kehittämisprojektin avulla tehtävän sosiaalisen innovaation edistämiseksi. Sosiaalisella innovaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä ammattilaisten käyttöön ottamaa uutta toimintatapaa, käytännettä tai mallia, joka uudistaa kokonaan tai osittain aikaisempaa ammattilaisen toimintaa asiakkaiden kanssa. Projektikielessä vilisevät usein sanat tuote, palvelu ja käytänne. Sosiaalisten innovaatioiden kontekstissa käytänne on uusi tai muokattu käyttöön otettu tapa toimia. Sen levittämistä on voitu tukea erilaisilla käytännettä esittelevillä tuotteilla ja käyttöön ottamista esimerkiksi perehdytykseen liittyvillä palveluilla.

Euroopan sosiaalirahaston maailmassa projektin tulos on usein sosiaalinen innovaatio, jonka ottaminen käyttöön edellyttää uutta osaamista ja sille tilan tekemistä muokkaamalla totuttua ja tuttua toimintaa. Tähän on omiaan muutosjohtamisen ihmiskeskeinen lähestymistapa. Esimerkiksi teknis-taloudellisiin verrattuna sosiaaliset innovaatiot korostavat usein prosessia,

joka johtaa uudenaiseen ihmisten toimintaa muuttaneeseen ratkaisuun varsinaisen "lopputuotteen" korostamisen sijasta (Lehtelä & Koivisto 2019, 5). Sosiaaliset innovaatiot vastaavat usein yhteiskunnallisiin haasteisiin ja voivat näyttäytyä esimerkiksi erilaisina uudentyyppisiä, hyvinvointipalveluita tuottavina vapaaseen osallisuuteen pohjautuvana kansanliikkeinä.

Juurruttaminen tarkoittaa projektin suunnitelmallista toimintaa suuntaan, joka varmistaa projektin tulosten kiinnittymisen pysyviin struktuureihin. Tämä suunnitelmallinen toiminta hahmottuu tämän työkirjan puitteissa 4V-malliksi. Siinä juurruttamisen keskeisiä näkökulmia ovat:

- **Viestintä**, jota leimaavat sitouttavat ja vaikutustavoitteiset foorumit ja kokemuksellisuus
- **Variointi**, jossa projektin kehittämiä asioita muokataan toisiin toimintaympäristöihin käytettäväksi
- **Vakiinnuttaminen**, jonka aikana etsitään organisaatioita, jotka ottavat itselleen varioituna projektin kehittämiä tuloksia osaksi oman toimintaympäristönsä arkea
- **Valtavirtaistaminen**, jonka päämäärä on upottaa projektin tuloksia myös instituutioiden (kuten oppimisjärjestelmien) sekä alueelliseen ja valtakunnalliseen strategisempaan kehittämistyöhön.

JUURRUTTAMINEN  
TARCOITTAÄ PROJEKTIN  
SUUNNITELMALLISTA  
TOIMINTAA SUUNTAAN,  
JOKA VARMISTAA PROJEKTIN  
TULOSTEN KIINNITTÄMISEN  
PYSYVIIN STRUKTUUREIHIN.



Tämän työkirjan ytimessä on neljäksi V:ksi tiivistetty prosessi, jossa viestintä, variointi, vakiinnuttaminen ja valtavirtaistaminen ovat riippuvaisia toisistaan ja yhden projektin eri puolia. Juurruttamisen neljä V:tä (ks. myös Halonen 2017) kulkevat rinnakkain koko projektin ajan.

Tässä työkirjassa tarjotaan juurruttamisen työkaluja ja ajatuksia projektipolun varrelle. Niiden avulla uusi käytänne jatkaa elämäänsä vielä projektin loppukahvien jälkeen. Lisäksi kiinnitetään huomiota kaiken lähtökohtana olevan hyvän käytänteen paikantamiseen ja tuotteistamiseen. Juurruttamistoiminnan onnistumista kannattaa arvioida koko projektin

ajan, mitä varten oppaassa on niin ikään apuvälineitä. Kirja etenee siten, että tekstin eri lukujen loppuun on laitettu viittauksia kirjan lopussa olevan tehtäväosan työpohjiin ja apuvälineisiin. Ajatus, on että voit sorvata niistä projektiryhmäsi, projektin toiminnan päämäärien ja toimintaympäristösi huomioivia apuvälineitä itsellesi.

KUVIO 1. Juurruttamisen neljä V:tä



# 2. Juurruttaminen alkaa jo hakuvaiheessa

- ONKO PROJEKTISSA JUURRUTTAMISEN KANNALTA OIKEAT KUMPPANIT?
- ONKO JUURRUTTAMISEN TAVOITTEET SANOITETTU SELKEÄSTI PROJEKTISUUNNITELMAAN?
- ONKO PROJEKTISUUNNITELMAAN RESURSOITU JUURRUTTAMISTYÖ?





Jotta projekti tuottaisi uuden käytänteen, joka otetaan käyttöön, tarvitaan suunnitelma siitä, miten haluttu vaikutus saadaan aikaiseksi. Tämä suunnitelma on juurruttamisen ydin ja tehdään jo hakuvaiheessa. Samalla se auttaa yhteistyön rakentamisessa niin potenti-aalisten kumppaneiden kuin kohderyhmänkin kanssa.

Projektia suunniteltaessa rakennetaan usein erilaisia etappeja ja työkokonaisuuksia, joiden kautta rytmitetään ja seurataan hankkeen etenemistä. Juurruttaminen on tärkeä osa jokaista etappia. Siksi näkökulma tulisi kirjoittaa huolellisesti hankkeenne toimintasuunnitelmaan jo hakuvaiheessa. Juurruttamisprosessin etenemistä tulee myös arvioida, jotta voidaan tehdä riittävän aikaisin uusia kokeiluja tai korjaavia toimenpiteitä parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi. Juurruttamista on siis mietittävä jo projektisuunnitelmaa koottaessa ja koko ajan sen edetessä: kriittisiä valintoja tehdään jo hakuvaiheessa.

Juuruttamisen kannalta keskeiset hakuvaiheen näkökulmat liittyvät kumppanuus- ja monitoimijaverkostoihin ja eri tahojen sitouttamiseen osaksi kehittämisprosessia, hakijatahojen projektiin kiinnitetävissä olevan kehittäjäjoukon osaamiseen ja vaikuttamismahdollisuuksiin, tavoitteiden realistiseen asettamiseen sekä kohderyhmän

integroimiseen hankkeen kaikkeen toimintaan. Juurruttamisen huolellinen suunnittelu jo hakuvaiheessa luo perustan hankkeen lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksille ja tulosten hyödyntämiselle. Niiden myötä toiminta jatkuu hankkeen päättymisen jälkeen.

Juuruttamiseen tähtäävässä projektisuunnitelmassa kerrotaan, millaista tukea projekti-toimijoiden taustaorganisaatiot antavat projektille. Tukea on monenlaista. On hyvä tehdä näkyväksi, keskittykö tuki lähinnä hallinnolliseen apuun vai onko tarjolla myös laajoja verkostoja ja kykyä rakentaa kehittämistoiminnan ympärille synergiahakuinen prosessi. On tärkeää, että taustaorganisaation strategiasa on selkeästi asetettu tavoitteeksi kehittämishankkeen teemojen ympärillä tehtävä kehittämistyö. Eduksi voi myös olla, jos taustaorganisaatiolla on useita kehittämisprosessia meneillään; ne kykenevät tukemaan toisiaan ja hyötymään synergiasta.

Taustaorganisaation intressien selkeyttämisen jälkeen projektisuunnitelman seuraava kriittinen etappi on yhteistyön rakentaminen eri kumppanien kanssa vaikuttavuuden ja risitiinpölyttämisestä koituvien lisäarvojen saavuttamiseksi. On tärkeää katsoa, mitä tuloksia kukin kumppaneista odottaa yhteiseltä kehittämisprosessilta voidakseen kehittää omaa toimintaansa.

JUURUTTAMISEN  
HUOLELLINEN SUUNNITTELU  
JO HAKUVAIHEESSA  
LUO PERUSTAN SILLE,  
ETTÄ TOIMINTA JATKUU  
MYÖS PROJEKTIN  
PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN.



Hyvä kumppanuusverkosto syntyy projektin ympärille silloin, kun eri osapuolilla on vahvasti jaettu yhteinen intressi kehittämistyöhön. Työn täytyy hyödyttää kaikkia ja vastata sellaiseen haasteeseen, jonka jokainen kumppani tunnistaa oman toimintansa kautta merkitykselliseksi. Yhteiseksi perustaksi ei kuitenkaan riitä vain jaettu kehittämisinto. Projektitoiminta sisältä paljon hallinnollisia elementtejä ja oman organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa toimintaa, johon täytyy myös olla innostusta ja osaamista.

Mikäli hakuvaiheessa kumppaniverkoston ajatellut eivät panosta täysipainoisesti suunnitteluvaiheeseen, saattaa se merkitä sitä, etteivät asetettavat tavoitteet olekaan loppujen lopuksi vähemmän prosessiin osallistuneen kumppanin näkökulmasta hyviä. Jo hakuvaiheessa on hyvä sopia, miten toiminta jatkuu projektin päätyttyä, miten malli jatkaa elämäänsä ja kehittymistä osana työarkea ja miten levittämistä varten tuotetun materiaalin saatavuus varmistetaan.

Projektin henkilöstösuunnittelulla on erityisen suuri merkitys tulosten juurtumisen kannalta. Projektin toteuttamiseksi kiinnitettävä henkilöstö on avainasemassa koko kehittämistyön läpiviemisen osalta. Jo vuosikymmeniä kestäneen Suomen EU-rahoituspolun aikana on syntynyt pikkuhiljaa eri

rahoitusinstrumentteihin, kehittämisprosesseihin ja hallintoon erikoistunut osaajajoukko. Monesti on haastavaa tasapainoilla ”hankekongkarien” ja projektin päämäärien kannalta keskeisten, projektimaailmassa noviisien sisältöasiantuntijoiden välillä.

On tärkeää pohtia myös vakituisten ja määräaikaisten projektityöntekijöiden balanssia. Juurtumisen kannalta on suositeltavaa osin siirtää organisaation vakituisia työntekijöitä hankkeeseen ja palkata heidän perustehtävänsä hoitamaan määräaikaisia henkilöitä projektiin organisaation ulkopuolelta (Peltola & Vuorento 2007, 84). Vakituisten työntekijöiden siirtäminen perustoiminnasta tukee sitä, että he projektin päätyttyä vievät mukanaan arkeensa projektin opit ja sitä kautta juurruttavat tehokkaasti sitä oman ja kollegaverkostonsa kautta. Vakituksilla henkilöillä on jo valmiiksi omassa organisaatiossaan yhteistyösuhteita, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä. Toisaalta organisaation ulkopuolelta palkattu henkilö voi tuoda tuliaisinaan kehittämistyön edellyttämiä uusia ajatuksia sekä kykyä kyseenalaistaa organisaation perustoimintaa tai vähintäänkin katsoa sitä toisesta näkökulmasta.

Eri näkökulmia on hyvä miettiä oman projekti-suunnitelman totuttamisen ja projektin jälkeisen toiminnan jatkumisen kannalta ja etsiä paras yhdistelmä.

PROJEKTIN  
HENKILÖSTÖSUUNNITTELULLA  
ON ERITYISEN SUURI  
MERKITYS TULOSTEN  
JUURTUMISEN KANNALTA



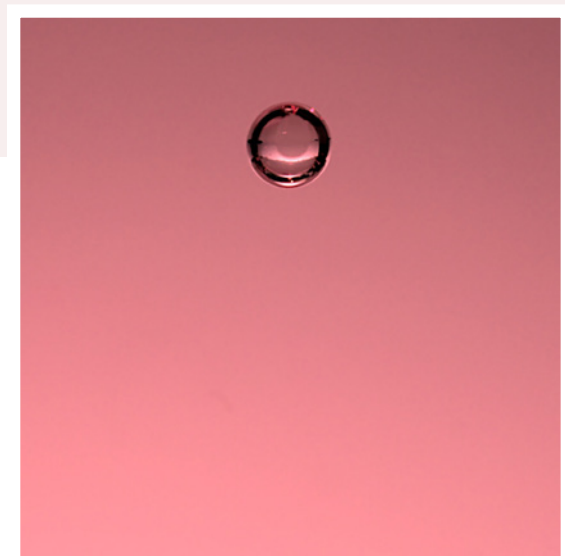
Koko juurruttaminen nojaa oletukseen, että kehittämisprosessissa kyetään ratkaisemaan jokin yleensä ihmisten toimintaan kiinnittyvä haaste. Jotta tuo ratkaisu löytäisi paikkansa ammattikäytänteiden uudistajana, on tärkeää varmistaa, että aiottu toiminta kumpuaa kohderyhmän tarpeista ja sopii myös hyvin yhteen toteuttajatahojen intressien ja ammattialan haasteiden kanssa. Tavoitetta asetettaessa on tärkeää pohtia jo hakuvaiheessa, miten uusi toimintamalli on muokattavissa sellaiseksi, että myös muut organisaatiot voivat hyödyntää sitä. Paikalliset erityispiirteet ja erilaiset toimintaympäristöt antavat puitteet toiminnalle, mutta itse kehitystyön tuloksena syntyvä käytänte on rakennettava siten, että se muokkautuu mahdollisimman kevyesti myös toisiin toimintaympäristöihin.

Hyvässä projektisuunnitelmassa on otettu huomioon kehittämistyön toimintaympäristö omine kohde- ja sidosryhmien erityispiirineen. Samalla on kuitenkin kyettävä näkemään kehittämistyö laajemman toimijakentän tarpeita vastaavana prosessina. On uskallettava arvioida kriittisestikin sitä, onko ajateltu uusi käytänte hyödyllinen myös muissa toimintaympäristöissä ja jos on, niin millä edellytyksellä. On myös pohdittava, miten sen käyttöönottoa voidaan helpottaa ja millaiset sen talousvaikutukset ovat uusille käyttäjille.

Kehitettävän ratkaisun on oltava riittävän helposti omaksuttava, ja juurtumista edistää, jos sen edellyttämä toimintatavan muutos on uusien käyttäjien kannalta maltillinen. Muutosloikat vaativat usein organisaatioilta strategisia päätöksiä ja pitkääkin pohdintaa. Sen sijaan työarjessa tapahtuva hiipivä muutos saattaa olla huomattavan paljon realistisempi päämäärä uuden käytänteen juurruttamiseksi. Silloin uuden tuotteen tulee olla muokkailtava ja sovellettavissa eri yksilöiden, ryhmien ja yksiköiden paikallisiin ja alueellisiin tarpeisiin.

Hakulomakkeeseen tiivistetty kehittämisidea saattaa maistua hetkittäin byrokralialta. Yhteinen prosessi idean täsmentämiseksi ja yhteisen tahtotilan synnyttämiseksi voi kuitenkin tuottaa positiivista me-henkeä, joka kantaa jopa kehittämispöytätyön loppukahvien jälkeiseen aikaan. Onnistumista edesauttaa se, että jokainen mukaan tuleva toteuttaja, sidosryhmä ja kohderyhmäläinen on vakuuttunut siitä, että projekti on tarpeellinen ja mielekäs. Parhaimmillaan kehittämisprojekti nivoutuu muuhun työarkeen innostavana osana ja yhteinen projektiporukan me-henki kantaa karikoissa ja auttaa etsimään yhdessä ratkaisuja ja jatkamaan eteenpäin. Potentiaalisen projektikonsortion kannattaa suunnitella yhteistä projektia osallistavasti ja dialogisesti. Puhumisen kautta varmistuu, että projekti pääsee yhteistyössä nopeasti liikkeelle, kun positiivinen rahoituspäätös tulee.

ONNISTUMISTA  
EDESAUTTAA SE, ETTÄ  
JOKAINEN MUKAAN TULEVA  
ON VAKUUTTUNUT PROJEKTIN  
TARPEELLISUUDESTA JA  
MIELEKKYYDESTÄ.



# Hakuvaihe, työpohjat

TYÖPOHJA 1:

## Yhteisen päämäärän asettaminen

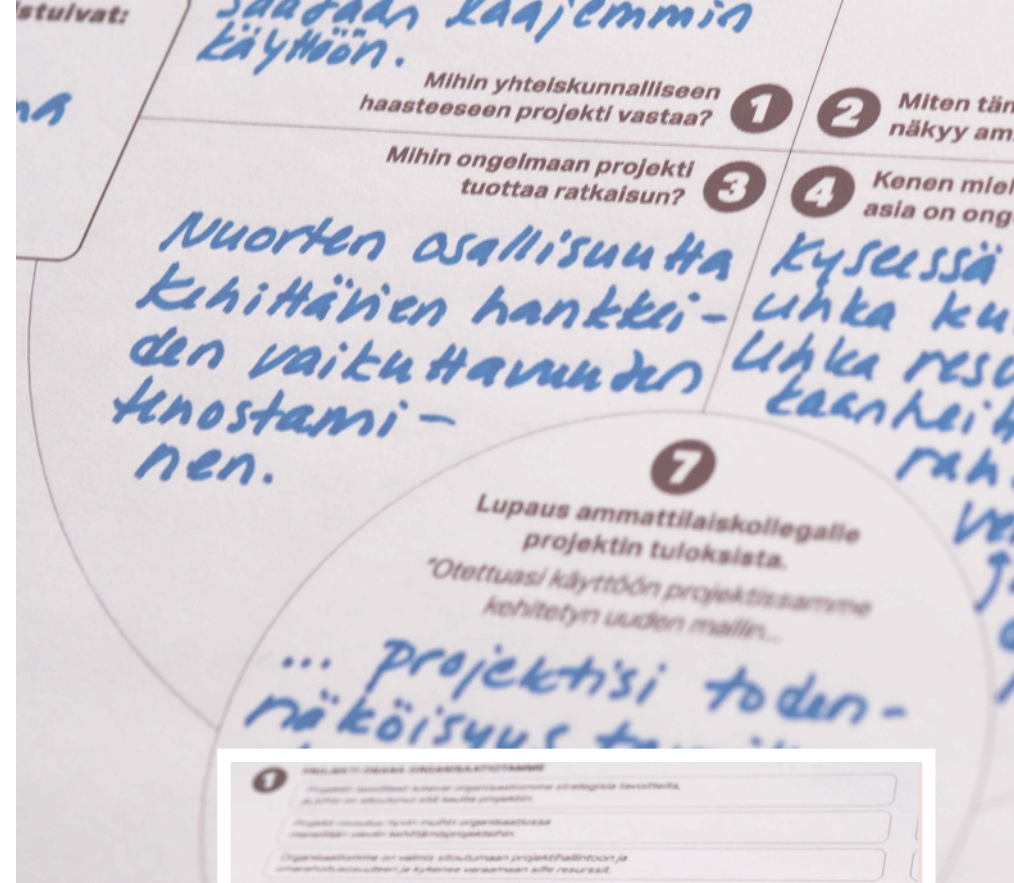
Työpohja tukee projektin päämäärän ytimen paikantamista ja sanoittamista mahdollisimman selkeäksi. Tavoitteena on, että kaikki mukana olevat jakavat yhteisen ymmärryksen siitä, mitä ollaan tekemässä ja miten toiminta muunnetaan pysyväksi.

TYÖPOHJA 2:

## Hakuvaiheen juurruttamissuunnitelman tarkastuslista

Työpohjan avulla voit tarkastella projektisuunnitelmaa juurruttamisen näkökulmasta. Parhaimmillaan se auttaa projektikumppaneita löytämään yhteisen tavoitteen.

TYÖPOHJAT KÄYTTÖÖSI S. 62 >



The image shows a checklist for project evaluation. The checklist is titled "PROJEKTIN JUURUTTAMISSUUNNITELMAN TARKASTUSLISTA" and contains several items with checkboxes:

- 1. Projektin tavoitteet on selkeästi määritellyt ja ne ovat yhteisiä projektin osapuolille.
- 2. Projektin tavoitteet on selkeästi määritellyt ja ne ovat yhteisiä projektin osapuolille.
- 3. Organisaationne on valmis sitoutumaan projektinhallintaan ja varmistamaan sen onnistumisen.
- 4. Olemassaolevan organisaation projektin avoimuudesta on saatu selkeää tukea ja rahotusta.
- 5. Projektin edellyttämä muutos on realistinen suhteessa projektin edellyttämään resurssiin.
- 6. PROJEKTIN HAKIJAVERKOSTO: Projektin idea nousee konkreettisesta ja yhdessä koetusta tarpeesta. Käyräryhmällä on selkeästi kehittämistavoitteita ja on olemassa yhteinen tahtotila. Muksessa näyttyy selkeästi osapuolien vahvuuksia hyödyttävä työnjako.
- 7. "HMÄLÄHTÖINEN RATKAISU": Tavoitteet tukevat näin tavoitteita. Edustaja on ollut mukana suunnittelussa. Edustajien tahtotila halutusta muutoksesta ja sen tehtävästä kehittämisprosessista vastaa hakemusta. Tavoitteet on kerrottu, kuinka kehitetyt käytännöt näytettiin päättyä.
- 8. UUNNITTELU HAKEMUSTEKSTISSÄ: Tavoitteet on kuvattu juurruttamisen prosessissa sekä onnistuneiden toteuttamiseen. Tavoitteiden toteuttamiseksi on laadittu suunnitelma, joka on selkeästi ja realistisesti toteutettavissa.

# 3. Hyvä käytänne on juurruttamisen perusta

- MILLAISIA ASIOITA OLETTE LUVANNEET TUOTTA PROJEKTISUUNNITELMASSANNE?
- MITKÄ NÄISTÄ LUPAUKSISTA ON TARKOITETTU JUURRUTETTAVAKSI TOIMINTAA UUDISTAMALLA?
- KENELLE ERI TUOTOKSENNE OVAT HYÖDYLLISIÄ JA MIKSI?

Hyvien tai lupaavien käytäntöjen hyödyntäminen on keskeistä Euroopan sosiaalirahaston (ESR) projektitoiminnassa, ja niitä syntyy jossain määrin kaikissa kehittämissuunnitelmissa. Juurruttamisen ytimessä on projektin tuottamien hyvien käytäntöjen paikantaminen. Hyvälle käytännölle on monta erilaista määrittelyä, ja se ymmärretään usein varsin monimerkityksellisesti.

Moni projekti on toteuttajilleen inspiroiva ja opettavainen. Haasteita syntyy, kun toimintaa tulisi saada jatkettua sen jälkeen, kun kehittämiseen tarkoitettu rahoitus päättyy. Tarvitaan kekseliäisyyttä ja suunnitelmallisuutta, jotta kehittämistulokset jäävät elämään. Tämän suunnitelmallisuuden keskeisiä etappeja ovat hyvän käytänteen tunnistaminen ja tuotteistaminen sekä niille perustuva juurruttamisen prosessi.

### 3.1 Hyvä käytänne ratkaisee ongelman

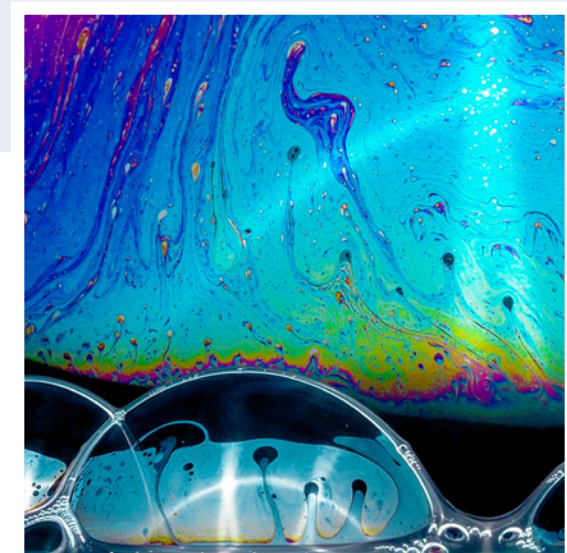
Hyvä käytänne voi olla esimerkiksi tapa toimia, malli toiminnan organisoinnista ja toteuttamisesta tai työmenetelmä. Hyvän käytännön tunnistaa siitä, että se ratkaisee jonkin ongelman tai tekee työstä sujuvampaa ja mielekkäämpää. Ongelmaan kehitettävä vakuuttava ratkaisu on keskeinen onnistuneen tuotteistuksen lähtökohta (kts. Torkko 2020;

Peltola ym. 2007, 35; Tuominen ym. 2015, 8). Tuotteistus helpottaa kiinnostuneiden löytämistä myös varsinaisten projektitoimijoiden ulkopuolelta ja parhaimmillaan houkuttelee uusia kokeilukumppaneita mukaan maistelemaan ja kehittämään yhdessä ratkaisuja.

Hyvä käytänne ei ole välttämättä aina jokin kokonaan uusi malli. Itseasiassa se on sitä harvoin. Tyypillisesti sosiaaliseen innovaatioon tähtäävä käytänne on olemassa olevaa toimintaa muokkaava uusi tapa ratkaista jokin toimintaa hiertävä ongelma tai kehittää edelleen esimerkiksi toiminnan keinoja, vaikuttavuutta tai kohdentamista. Ongelman ratkaisussa huomataan usein, millaiset asiat jo toimivat ja millaisia asioita lisäämällä niitä saadaan kehitettyä vielä toimivammaksi. Hyvän käytänteen tuotteistaminen voi olla vaikkapa vakiintuneen ja hyväksi koetun toiminnan mallintamista siten, että se voidaan siirtää toiseen toimintaympäristöön uusien ammattilaisten käyttöön.

Hyvä uusi käytänne tuottaa ratkaisun, jonka on vakuutettava myös oman projektiryhmäsi ulkopuolisia ammattilaisia. Tämä tulee helpommaksi, jos projektissa on kokeilujen kautta näytetty käytännössä, että uusi ratkaisu on hyödyllinen ja toimiva. Systemaattisesti kerätty tieto käytänteen toimivuudesta sekä siitä, miten se tuottaa asiakkaalle hyvää sekä millä edellytyksillä se on taloudellinen ja eettisesti

HYVÄ KÄYTÄNNE VOI  
OLLA ESIMERKIKSI TAPA  
TOIMIA, MALLI TOIMINNAN  
ORGANISOINNISTA JA  
TOTEUTTAMISESTA TAI  
TYÖMENETELMÄ



hyväksyttävä, on myös tärkeää. Lisäksi on pyrittävä etsimään keinoja, joiden avulla uusi käytänne on varioitavissa eri toimintaympäristöihin sujahtavaksi ja joiden avulla sen voi odottaa tuottavan hyviä vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Hyvän käytänteen keskeisiä ominaisuuksia ovat:

1. *aito tarve ja kysyntä*
2. *näyttö toimivuudesta ja tuloksellisuudesta*
3. *innostavuus, joka houkuttelee kehittämään omaan toimintaympäristöön soveltuvan version*
4. *siirrettävyys eri toimintaympäristöihin, joilla on samankaltaisia tarpeita*
5. *taloudellinen realismi, jonka puitteissa uusi käytäntö on mahdollista ottaa käyttöön ja toteuttaa.*

Juuruttaminen on suostuttelevaa toimintaa, jota kannattaa kohdistaa vain sellaisille, joita tekemäsi ratkaisu saattaisi juuri siinä historian hetkessä ja ympäristössä lähtökohtaisesti kiinnostaa. Joskus briljantti ja upeasti palvelumuotoiltu ratkaisu ei sytytä uusia käyttäjiä ympärilleen. Lannistua ei kannata. On hyvin mahdollista, että projektissa kehitetään ratkaisua, joka ei ole kyseisessä organisaatiossa juuri sillä hetkellä akuutin tuntuinen. Jos asiakkaan tarve ratkaista ongelma ei ole kovin

polttava, kaikin puolin hyvä ratkaisusi ei saa vastakaikua (Parantainen, 13). Silloin on pun-taroitava rehellisesti, onko ongelma sellainen, jonka olemassaoloon mahdollinen uusi käyt-töönottaja pitäisi herätellä. Vai saattaisiko ongelma ratkaisuineen olla vaikkapa vuoden päästä ajankohtaisempi. Silloin riittää, että nyt jätetään muistiin kytemään kehittämisprojek-ti ja prosessin loppuvaiheessa voidaan muis-tutella kehittämistuloksista, jotta uusi toimija voi palata projektin äärelle, jos/kun asia tulee akuutiksi.

### **3.2 Käytänteen levittämistä auttavat palvelutuotteet**

Tuotteistamisen tavoite on muokata projek-tissa kovalla työllä kehitetystä hyvästä käytännöstä selkeä ratkaisu kohdehenkilön tai organisaation kohtaamaan haasteeseen. Tuotteistaminen ei ole sama asia kuin stan-dardointi. Etenkin projektien puitteissa syn-tyvät käytänteet ovat leimallisen usein pe-rusluonteeltaan eri toimintaympäristöihin muokattavia.

Hyvän tuotteen vahvuuskuuluu, että se on tarpeellinen ja hyödyllinen selkeästi hah-mottuvalle kohderyhmälle. Hyödyllisyys on todennettava käytännön testauksen (tai jos mahdollista tutkimuksellisen näytön) avulla

HYVÄ UUSI KÄYTÄNNE  
TUOTTAA RATKAISUN,  
JONKA ON VAKUUTETTAVA  
MYÖS OMAN PROJEKTIRYHMÄSI  
ULKOPUOLISIA  
AMMATTILAISIA

ja osoitettava toimivaksi. Tämän lisäksi sen on oltava siirrettävissä, mitä tukevat helppokäyttöisyys ja sekä mahdollisuus muokata tuotteesta omaan käyttöön sopiva variaatio mahdollisimman helposti. Tuotteen pitäisi olla helposti saatavilla silloinkin, kun kehittämisprojekti on jo päättynyt. Tuotteen on aidosti muokkautettava projektimaailman ulkopuolelle toisiin organisaatioihin, toisille toimijoille ja usein pienemmillä resursseilla toteutettavaksi. (Ks. lisää Peltola ym. 2007; Turpeinen ym. 2014, 30, 34–36). Hälytyskellojen kannattaa soida, jos huomaa, että kohderyhmä viestii tuotteen olevan monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä.

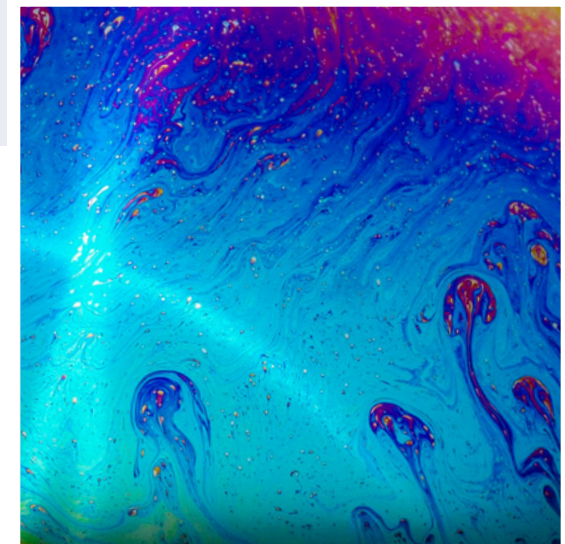
Tuotteistamista ei kannata jättää pienen piirin puuhaksi. Päinvastoin sosiaalisiin innovaatioihin tähtäävä toiminta keskittyy muutosten saamiseen aikaiseksi ihmisissä ja heidän toiminnassaan. Tuotteistus kannattaa siksi tehdä ihmiskeskeisesti osallistamalla potentiaalisia tuotteen käyttäjiä ja kohderyhmiä mukaan myös tuotteistusprosessiin mahdollisimman monipuolisesti. Prosessia suunniteltaessa kannattaa perehtyä esimerkiksi

lähdeluettelosta löytyvään Hyvän käytänteen tuotteistamisen oppaaseen (Torkko 2020) ja Palveluiden tuotteistamisen käsikirjaan (Tuominen ym. 2015), joista löytyy paljon erilaisia työpajamalleja osallistavaan palvelutuotteen kehittämisen avuksi.

Kohderyhmän löytäminen voi edetä positii-  
visen lumipalloejektin avulla. Muista kerätä palautetta alusta asti ja hyödynnä referenssikuvauksia uusien kohderyhmän edustajien innostamiseksi mukaan. Referenssikuvauksen teho kasvaa, jos asiakkaanne antaa käyttää valokuvaansa ja suoraan lainausta kommenteista (Parantainen 2012, 42). Referenssinä toimivat henkilöt tuovat mukanaan omat ammatilliset verkostonsa, mikä sisältää potentiaalia kehittämisprosessin viestinnän kulkeutumisen uusiin potentiaalsiin kumppanuverkostoihin.

Kehittämistyön muokkaaminen tuotteeksi voi olla palkitseva ja innostava osa kehittämistyötä, tuohan se tullessaan uusia toimijoita ja paljon oppimista oman alan muiden toimijoiden työympäristöistä.

HYVÄN TUOTTEEN  
VAHVUUKSIIN KUULUU,  
ETTÄ SE ON TARPEELLINEN  
JA HYÖDYLLINEN  
SELKEÄSTI HAHMOTTUVALLE  
KOHDERYHMÄLLE





# Hyvän käytännön vieminen juurrutettavaan muotoon

(Torkko 2020, 4, 30)

## 1. Määrittele kohderyhmä.

*Kuka voisi hyödyntää projektissa kehitettyä hyvää käytäntöä esimerkiksi omassa työssään? On tärkeää rajata kohderyhmä niin pieneksi, että se on mahdollista saavuttaa projektisi puitteissa.*

## 2. Tunnista kohderyhmän tarpeet.

*Mihin haasteeseen valitsemasi kohderyhmän edustaja voisi hyödyntää projektissa kehitettyä hyvää käytäntöä?*

## 3. Rakenna ratkaisun muoto.

*Missä muodossa kohderyhmä voisi ottaa hyvän käytännön osaksi omaa toimintaansa?*

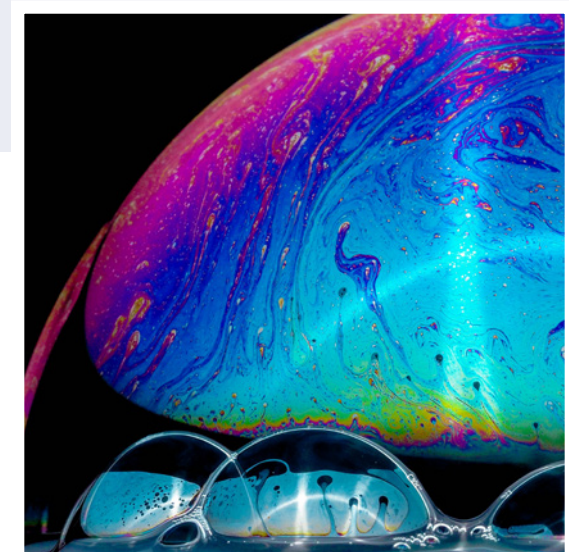
## 4. Valitse jakelukanava.

*Miten projektin kohderyhmä voisi saada hyvän käytännön mahdollisimman helposti käytäntönsä?*

## 5. Anna tunnistettava nimi.

*Anna hyvälle käytännölle / kehitetylle palvelulle sellainen nimi, joka jää kohderyhmän edustajien mieleen.*

TUOTTEISTUS KANNATTA  
TEHDÄ IHMISKEKKEISESTI  
OSALLISTAMALLA  
POTENTIAALISIA  
TUOTTEEN KÄYTTÄJIÄ JA  
KOHDERYHMIÄ MUKAAN MYÖS  
TUOTTEISTUSPROSESSIIN



# Tuotteistamisen vaihe, työpohjat

TYÖPOHJA 3:

## Ratkaisulähtöinen tuotteistaminen

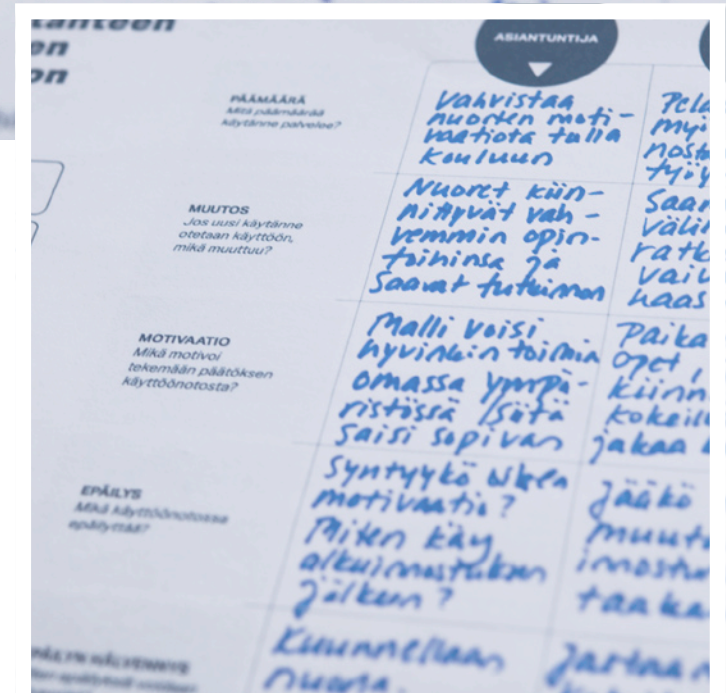
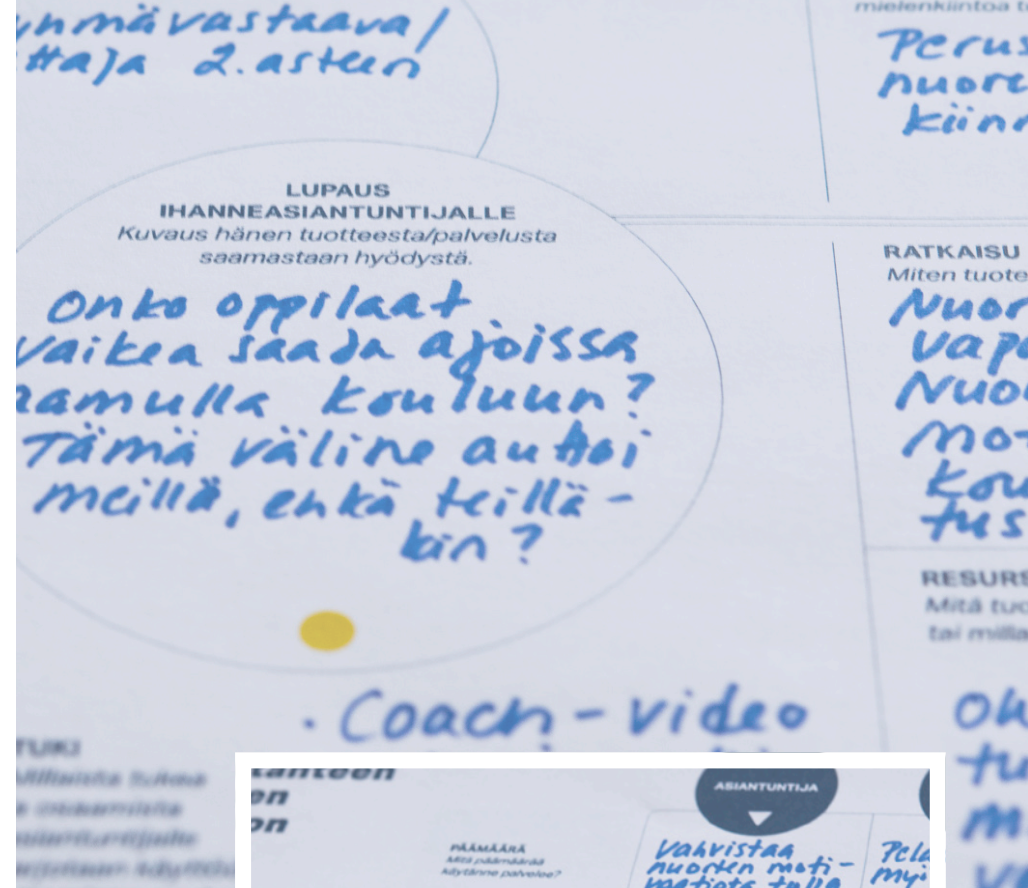
Työpohja auttaa projektin toimijoita löytämään erilaisia asiakkaita. Samalla hahmotellaan, miten projektissa voidaan tukea käytänteenne siirtymistä osaksi uuden ammatilaisen arkea. Tarkoitus on, että työpohjia täytetään eri kohderyhmien näkökulmista käsin useita.

TYÖPOHJA 4:

## Uuden käytänteen sijoittaminen organisaation eri tasoille

Työpohjassa etsitään reittiä, jolla tuotetun hyvän käytänteen juurtumisen mahdollisuuksia pohditaan ammatilaisen, hänen taustayksikkönsä ja organisaatiojohdon näkökulmista.

TYÖPOHJAT KÄYTTÖÖSI: S. 62 >



# 4. Viestinnän ytimessä ovat kohtaamiset ja dialogi

- MILLAINEN VIESTINTÄ MUUTTAA VIESTIN SAAJAN TOIMINTAA ARKITYÖSSÄ?
- MITÄ HALUAT, ETTÄ KOHDERYHMÄSSÄ TAPAHTUU VIESTIN INNOITTAMANA?
- MITEN ALAN TOIMIJAT VOISIVAT PARHAITEN OSALLISTUA PROJEKTIN KEHITTÄMISTYÖHÖN ILMAN ERILLISTÄ RESURSSIA?

Viestintä kulkee jatkuvana prosessina koko kehittämisen prosessin läpi aina hakuvaiheesta projektin jälkeiseen aikaan. Viestinnän voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä tapahtuu projektikumppanien ja ydin-toimijoiden kesken. Se luo edellytykset yhteisen kehittämisen prosessin toteuttamiselle. Ulkoinen viestintä on usein rypäs monia kanavia ja välineitä. Tietoa projektista ja sen tuloksista jaetaan esimerkiksi kotisivujen kautta, toteuttajien sosiaalisen median kanavien kautta sekä projektin omissa ja/tai sidosryhmien uutiskirjeissä. Lisäksi tuloksia tiivistetään usein julkaisuksi, johon kerätään yksiin kansiin keskeiset kehittämissuunnitelman näkökulmat ja löydökset. Ulkoisen viestinnän ytimessä on tiedottaminen, jota pyritään räätälöimään eri lukijoiden mediankanaviin ja tapoihin sanoittaa toimintaa.

Juuruttamisen näkökulmasta tiedottava viestintä ei välttämättä tuo uusia kokeilijoita kehittämistulosten hyödyntäjäksi. Onnistumisen kriteeriksi ei riitä tiedottamisen määrä, vaan keskeistä on se, miten tiedottaminen aktivoi eri kohderyhmiä kehittämisen prosessin kanssakulkijaksi. Viestinnän tulisi herättää uteliaisuutta ja ennen kaikkea toimia kutsuna tulla mukaan. Mukaan tuleville tarjotaan erilaisia tapoja osallistua kehittämistyöhön ja ottaa siitä itselleen parhaiten sopivia paloja oman työarkensa osaksi.

Silloin kun viestinnän keinoilla haetaan osallistumista kehittämistyöhön ja halutaan innostaa uusia toimijoita kokeilemaan kehittyviä käytänteitä, viestinnän lähtökohta on kohderyhmälähtöinen dialogi, joka näyttäytyy usein tapahtumaviestintänä. Tapahtumat voivat olla esimerkiksi kahden ihmisen välisiä coachaus-tilanteita, asiantuntijoiden työpajoja tai laajoja koulutustilaisuuksia. Yhteistä niille on, että niissä pyritään innostamaan uusia tahoja mukaan kehittämistyöhön sekä tuetaan ja rohkaistaan heitä kokeilemaan kehittyvää toimintamallia omista lähtökohdistaan käsin. Tästä lähtökohdasta käsin nostan tämän työkirjan puitteissa juuri vuorovaikutteisen tapahtumaviestinnän juurruttamisviestinnän keskiöön.

#### **4.1 Tiedottamisen sijasta ota tavoitteeksi suostutteleva ja vaikuttava dialogi**

Vaikuttava projektiviestintä näyttää paperilla aika helpolta. Käytetään tietty määrä resursseja erilaisiin viestinnällisiin tekoihin, jotka tuottavat projektin kehittämiskokemuksiin nojautuen toivottua muutosta. Keskeisin haaste on siinä, miten viesti muokkaa viestin saajan ajattelua ja todentuu vielä muuttamalla toiminnaksi hänen työarjessaan.

VIESTINNÄN TULISI  
HERÄTTÄÄ UTELIAISUUTTA  
JA ENNEN KAIKKEA TOIMIA  
KUTSUNA TULLA MUKAAN



Robert C. Cialdini (2009) esittää erilaisia ihmisiin vaikuttamisen välineitä, jotka soveltuvat myös kehittämisprojektien tapahtumaistetun viestinnän periaatteiksi. Cialdinin mukaan vaikuttamisessa on tärkeää muun muassa **vastavuoroisuus, niukkuus ja johdonmukaisuus**.

**Vastavuoroisuutta** pohtiessaan Cialdinin nostaa esimerkiksi ravintolan tiskillä tippiastian vieressä tarjoiltavat karamellit, jotka saattavat herättää tunteen ”annan sinulle jotain ilmaiseksi, anna sinäkin minulle jotain”. Kehittämisprojekteissa juurruttavaa vastavuoroisuutta on tarjota viestinnän avulla aluksi jotakin tärkeää, kuten vaikkapa maksuton innostajapuheenvuoro, joka herättelee uteliaisuutta. Koko kehittämisprojektin sen hetkistä tilannetta ja tuloksia ei kannata kerralla kaataa viestin saajan niskaan, vaan antaa niistä vain ”makupala”. Parhaillaan se synnyttää halua tarjota jotakin vastavuoroisesti takaisin ja ottaa askelia kohti projektin kokeilukumppanuutta.

**Niukkuus** tuntuu ihmisestä arvokkaalta. Se, mikä ei ole jaossa kaikille vaan eksklusiivisesti valituille kumppaneille, herättää ihmisessä tunnetta arvokkuudesta. Valitse siis tarkasti vain potentiaalisimpia juurruttamisen ympäristöjä, jotka näyttäytyvät ihmisille etuoikeutena päästä mukaan tärkeään prosessiin, joka puolestaan auttaa ratkaisemaan

ihmisten haasteita. Tämä ei poista yleisen tapahtumatiedottamisen (esimerkiksi webinaarien) tärkeyttä. Kuitenkin juurruttamisen näkökulmasta tapahtumaviestinnän ytimessä on henkilökohtainen vuorovaikutteinen kokemus, joka on tehokkainta rakentaa riittävän pienen osallistujamäärän kesken.

**Johdonmukaisuus** on ihmisten toiminnan keskeinen vaikuttaja. Ihmisillä on vahva tarve nähdä toimintansa johdonmukaisena ja toimia sen mukaan. Yksi johdonmukaisen toiminnan haluan nojaava käyttäytymismalli on kookuttaa toimija mukaan pienellä panoksella. Jotta panos ei muuttuisi hänen kannaltaan merkityksettömäksi, hän luultavasti jatkaa esimerkiksi ajallista panostamista. Kehittämisprojektien jarruttamiseen Cialdinin oppi soveltuu esimerkiksi siten, että uusia kokeilijakumppaneita kannattaa kosiskella mukaan prosessiin tarjoamalla uudesta toiminnasta pieniä makupaljon. Pikkuhiljaa makupalojen myötä kasvavat suuremmaksi kehittämisvirraksi. Voisiko siis kehittämistyön räätälöidä esimerkiksi pieniksi harjoitteiksi arjessa, joiden käyttöönotto on varsin helppoa? Ehkäpä myönteiset kokemukset lisäävät halua jatkaa kokeilijakumppanina ja rohkeutta kokeilla laajempiakin asioita – lopulta toivottavasti ottaa käyttöön omaa toimintaympäristöön muokattu versio kehittämisprojektin toimintamallista.

Suostuttelevassa vaikuttavassa viestinnässä on viime kädessä kyse aina ihmisten interaktiosta. Sellaisena päivänä, kun tuntuu, että kahvi paloi pohjaan, myöhästyit bussista ja huomaisit töissä jättäneesi kannettavan tietokoneesi kotiin, ei kannata tehdä suostuttelevaa viestintää. Ihmiset ovat yksinkertaisesti mieluiten tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa on mukavaa. Tämä pätee kokeilukumppaneihin. Keskity olemaan heitä kohden mukava, kuuntele ja opi heidän asioistaan, ole avoin dialogille sekä huomaa hyvä ja jaa huomiosi myös kokeilukumppanien kanssa.

#### 4.2 Tapahtumaviestintä perustuu koukuttaviin kohtaamisiin

Tyypillinen juurruttamisen välineistö sisältää perehdytysmateriaalin ja sen käyttöön ottamista tukevia erilaisia tekstejä ja av-tallenteita. Ne ovatkin omiaan laajaan ajasta ja paikasta riippumattomaan tiedon levitykseen. Juurruttamisen näkökulmasta niiden haasteena on henkilökohtaisen kontaktin puute, jonka vuoksi kiinnostavakin kehittämistyö jää helposti irralliseksi. Asiantuntijoille tulee eri medioista suuri määrä erilaisia seminaarikutsuja, julkaisuita ja uutiskirjeitä. Mediavirrasta erottautuminen niin vahvasti, että herää tahdot toimia, on erittäin haastavaa. Useissa kehittämissuunnitelmissa materiaalin tuotanto on

tärkeä vaihe ja myös tapahtumaviestintä nojaa hyvään materiaaliin.

Varmaankin tehokkain juurruttamisen väline kokeilukumppanille on henkilökohtainen perehdyttäminen uuden mallin soveltamiseen omassa organisaatiossa. Silloin tutustutaan mallin tavoitteisiin ja sen hetkisiin tuloksiin tehtyjen pilottien pohjalta. Samalla tutustutaan uuteen malliin siirtymistä tukeviin menetelmiin ja työkaluihin sekä etsitään niitä osioita, jotka tuovat lisäarvoa kokeilukumppanin työarkeen. Voi olla mielekästä jakaa valmentava perehdyttäminen osiin ja muistaa käydä dialogia eri toimijaryhmien kanssa.

Organisaation johdolle on syytä muotoilla asia hyvin erilaisin sanoin kuin kohderyhmän rajapinnassa toimivalle ammattilaiselle. Vaikka henkilökohtainen perehdyttäminen on taloudellisesti raskasta, onnistuessaan sen vaikutukset voivat olla juurruttamisen näkökulmasta monin verroin tehokkaampia kuin laajemmilla osallistujajoukoille suunnatut tapahtumat.

Tapahtumaviestinnän keskeinen voima on läsnäolo. Yhteinen työskentely kaikkia kiinnostavan teeman äärellä tuottaa parhaimmillaan yhteisen flow-tilan, jossa ideat ja soveltamisajatukset lentelevät ja osallistujien erilaiset näkökulmat rikastuttavat toisiaan.

ONNISTUNUT JAETTU  
KOKEMUS ANTAA INTOA  
KOKEILUKUMPPANIKSI  
RYHTYMISEEN JA  
UTELIAISUUTTA UUDEN  
TOIMINTAMALLIN  
PILOTOINTIIN



Onnistunut jaettu kokemus antaa intoa kokeilukumppaniksi ryhtymiseen ja uteliaisuutta uuden toimintamallin pilotointiin.

Työpajojen vahvuus nojaa moniääniseen dialogiin, jonka tukemiseksi on rakennettu joukko innostavia fasilitoinnin menetelmiä. Tällaisia löytyy myös esimerkiksi Osuma-projektin koostamista Innostajan korttipakoista (Halonen 2017; Salmenkangas & Wallin 2019b). Pajan vetämisessä tulee tila antaa osallistujille ja kuunnella heitä herkällä korvalla. Pajoja kannattaa pitää juurruttamisen kannalta eri kohderyhmien toimijoille juuri heitä varten räätälöityjen teemojen ja materiaalien ympärillä. Projektin loppuvaiheen työpajoista poiketen valtaosa projektityön aikana pidetyistä työpajoista ei pyri ”myymään” uutta käytännettä ammattilaisille. Sen sijaan työpaja on pikeminkin yhteiskehittämisen paikka. Ajatuksena on houkutella osallistujat tutustumaan kehittämisprojektin huomioihin ja osallistumaan niiden kehittämiseen oman toimintaympäristönsä tarpeista käsin.

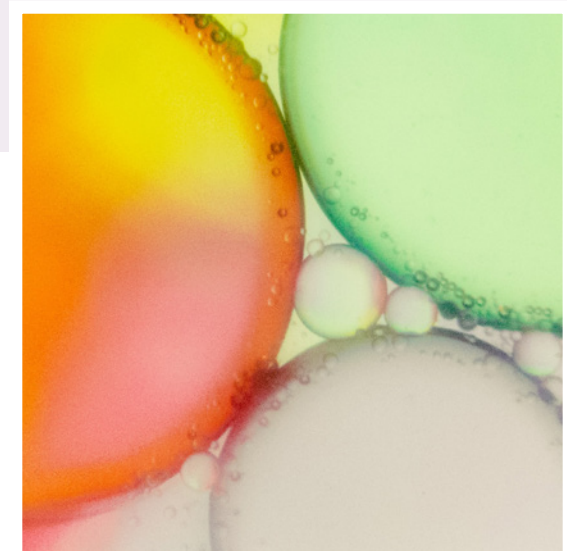
Työpajojen ollessa usein varsin rajallisen toimijakunnan juurruttamisalusta, osallistava seminaari mahdollistaa hieman suuremman osallistujamäärän. Tyypillisesti seminaarissa on yhteisiä osuuksia ja aktivointiin tähtääviä pienryhmäosuuksia. Juurruttamisprosessissa seminaarien anti on usein osoittautunut

erityisen hedelmälliseksi, kun alustavia kokeiluja on tehty ja niistä voidaan pitää seminaarin yleisiä osiota. Pienryhmätyöskentelyn avulla pyritään sekä kehittämään mallia peilaten sitä eri osallistujien kokemuksiin ja toimintaympäristöihin että innostamaan uusia kokeilukumppaneita mukaan.

Osallistava webinaari koki melkoisen esiinmarssin COVID-19-epidemian myötä. Webinaarien järjestämisen osaaminen nousi nopeasti, ja kotona tietokoneen ruudulle oli tarjolla toinen toistaankin kiinnostavampia webinaareja. Moni webinaari on enemmän tiedottamisen kuin juurruttamisen formaatti. Osallistujamäärän kasvaessa dialogisuuden määrä yksittäisten osallistujien välillä vähenee. Tällöin yhteisen äärellä olemisen tunnekokemus ja omien ajatusten sijoittaminen osaksi kehittämisprosessia jäävät vaillinaiseksi. Webinaareissa yleinen chat-toiminta tyypistyy usein kysymyksiksi juurtumista edistävän aidon ajatusten vaihtamisen sijasta. Webinaareja suunniteltaessa juurruttamisen näkökulmasta on tärkeää pohtia, miten tapahtumaa saadaan liitettyä pienryhmätyöskentelyä ja mahdollisuus asiantuntijoiden väliseen dialogiin.

Tapahtumissa on keskiössä ihmiseltä toiselle viestintä, jonka vuoksi viestintä henkilöityy. On hyvä pohtia myös, kenen suulla

ON TÄRKEÄÄ POHTIA,  
MITEN TAPAHTUMAAN  
SAADAAN LIITETTYÄ  
MAHDOLLISUUS  
ASIATUNTIJOIDEN  
VÄLISEEN DIALOGIIN



kehittämisprojektistä puhutaan millekin tapahtuman osallistujakunnalle. On myös mieltävä, millaista kieltä käytetään ja miten saadaan hyvinkin erilaiset osallistajat kokemaan itsensä tervetulleeksi (kts. esim. Salmenkangas & Wallin 2019a). Puhujavalinta on avainasemassa tapahtuman kiinnostavuuden kannalta. Olisiko kyseisen osallistujakunnan näkökulmasta kiinnostavaa kuulla vaikkapa johdon näkemyksiä, ammatillista arviointia tai loppukäyttäjän kokemuksia? Usein puhujavalinnan monipuolisuus saa osallistujakunnalta kiitosta. Mieti siis, keiden kaikkien äänellä haluat kullekin tapahtuman osallistujajoukolle puhua.

### 4.3 Jaa selonteon rinnalla myös kokemuksellista tietoa

EU-projekteissa toimivat tekevät huomattavan määrän raportteja, joiden ytimessä on toiminnasta kertominen. Kerrotaan esimerkiksi, miten prosessi on edennyt, mitä eri vaiheissa on tapahtunut ja millaisilla toimenpiteillä tuloksia viestitään eteenpäin. Tämä kaikki on tärkeää. Voi kuitenkin käydä niin, että tekojen raportointiin keskittyminen jättää varjoonsa prosessin syvemmän ymmärtämisen. Hyvä juurrutusviestintä ei ole selonteko siitä, mitä on tehty, vaan se koskettaa viestin saajaa syvemmin. Sen tulisi jättää tunnejälki.

Kehittämisprojektin myötä syntyy paljon tietoutta, josta osa jää niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi (Polanyi 1966; Olaisen & Revang 2018). Vaikka projektissa raportoidaan ja käydään paljon keskinäistä keskustelua toiminnasta ja sen kokemuksista, paljon jää myös sanoittamatta. Monesti kuitenkin juuri hiljaisen tiedon välittäminen on tärkeää juurtumisen kannalta. Hiljaiseen tietoon lukeutuu esimerkiksi (Pohjalainen 2012, 5):

- *mentaalista tietoa, joka sisältää esimerkiksi ajattelumalleja sekä kokemuksen myötä kehittyvää ymmärrystä, intuitiota, uskomuksia ja ennakoitokykyä*
- *aistillista tietoa, joihin lukeutuvat esimerkiksi tunteet ja asenteet*
- *sosiaalista tietoa, joka näyttäytyy yhteisinä käsityksinä, vuorovaikutustaitona ja normeina*
- *käytännöllisiin toimintoihin kytkeytyvää tietoa, johon nojaavat eri tilanteisiin soveltuvat toimintatavat ja rutiinit sekä kokemuksen myötä vahvistuva toimintavarmuus.*

HYVÄ JUURRUTUSVIESTINTÄ  
EI OLE SELONTEKO SIITÄ,  
MITÄ ON TEHTY, VAAN SE  
KOSKETTAA VIESTIN SAAJAA  
SYVEMMIN





Nämä hiljaisen tiedon alueet tiivistyvät arki-  
kielessä kokemuksen syväksi rintaääneksi ja  
pätevyydeksi. Ammatilainen nojaa niihin ar-  
jen toiminnassaan ja peilaa myös kehittämis-  
projektin tarjoamia uusia ajatuksia tähän sisäl-  
lään olevaan tietoon.

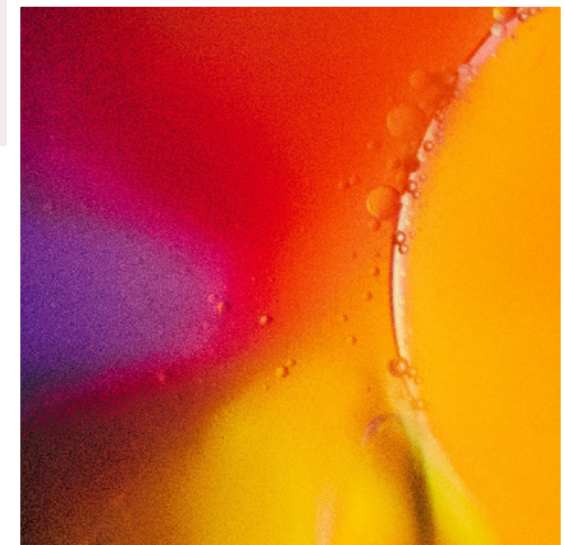
Yksilötiedon ohella hiljainen tieto muotoutuu  
usein myös organisaatiotasolle sanoittamatta  
jääviksi yhteisiksi toimintatavoiksi, normeiksi  
ja pelisäännöiksi, joita ei voi ohittaa yhteistyö-  
tä rakennettaessa.

Hiljaiseksi tiedoksi miellettyjä asioita, koke-  
muksia ja niihin pohjautuvaa tietoa ei välttä-  
mättä myöskään kirjata mihinkään. Kehittä-  
mistyössä käsitellään niin paljon asioita, ettei  
kaikkea sitä koskevaa tietoa ole välttämättä  
edes mahdollista kuvata tyhjentävästi (Pel-  
tola & Vuorento 2007, 82). Siltikin usein juu-  
ri hiljaiseksi jäävä tieto esimerkiksi välineis-  
tä ja työkaluista saattaa olla avainasemassa  
sen kanssa, tuntuuko käytänne siirrettävältä

toiseen kontekstiin. Samoin ammatilliselle  
voi olla hyvinkin tärkeää tietää, millaisia ko-  
kemuksia ja mahdollisia haasteita kehittämis-  
prosessin toimijat ovat kohdanneet esimer-  
kiksi muutosvastarinnan alueella.

Kehittämistyön aikana syntyneen hiljaisen  
tiedon tunnistamisen ja kirjaamisen voi nos-  
taa alusta asti yhdeksi kehittämisprojektin  
toimintatavaksi. Kokemus- ja tunnetiedon  
systemaattista dokumentointia voi tehdä esi-  
merkiksi erillisellä päiväkirjalla, tuokioita tal-  
lentavilla valokuvilla tai muilla dokumentaa-  
tioilla. Toiminnan taustalla on vaikuttaa laaja  
joukko tunteita, jotka ohjaavat ihmisen toi-  
mintaa. Tunnepäiväkirja saattaa auttaa hiljai-  
sen tiedon jäljille. Millaiset asiat pilotoinnissa  
jännittivät? Mitkä kehittämistoiminnan hetket  
aiheuttivat stressiä tai pelottivat? Mikä tun-  
tui mieluisalta tai epämieluisalta? Tunteiden  
kirjaaminen ja näkyväksi tekeminen auttavat  
potentiaalista käytännön kokeilijaa hahmotta-  
maan prosessia kokonaisvaltaisemmin.

## HILJAISEKSI JÄÄVÄ TIETO SAATTAO OLLA AVAINASEMASSA SEN KANSSA, TUNTUUKO KÄYTÄNNE SIIRRETTÄVÄLTÄ TOISEEN KONTEKSTIIN



# Viestintä, työpohjat

TYÖPOHJA 5:

## Tapahtuman toivotut vaikutukset osallistujiin

Työpohja auttaa hahmottamaan, miten tapahtuma voi toimia muutoksen edistäjänä ja millaisilla ratkaisuilla se käytännön toiminnassa näyttäytyy. Työstämisen yhteydessä voi myös arvioida, onko tavoiteltava kohderyhmä tavoitteiden suhteen sopiva.

TYÖPOHJA 6:

## Tapahtumasta oppiminen

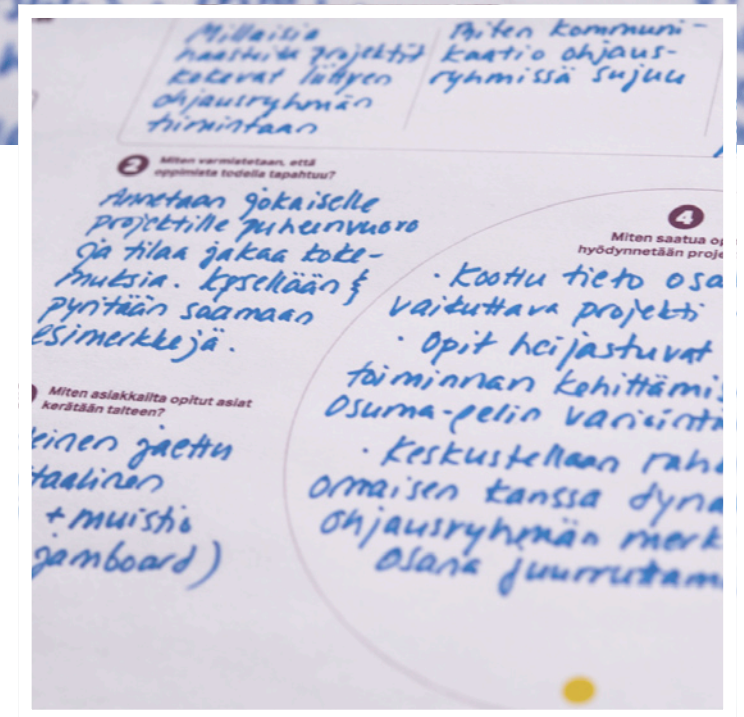
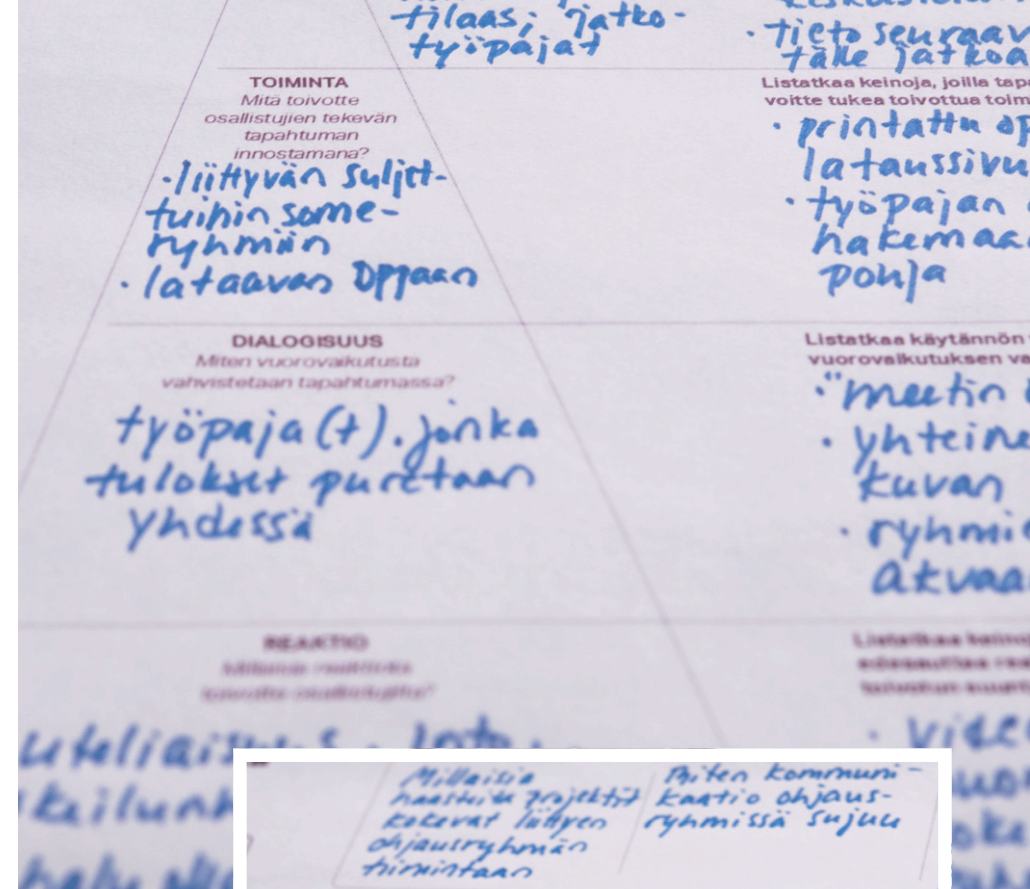
Työpohja auttaa pohtimaan tapahtuman merkitystä projektin oman oppimisen näkökulmasta. Sen kautta voidaan myös pohtia, millaisia dialogin päämääriä pidetään mielessä viriteltäessä keskusteluja tapahtuman osallistujien kanssa.

TYÖPOHJA 7:

## Hiljaisen tiedon päiväkirjamalli

Työpohjan avulla voi tehdä näkyväksi omaa tai yhteisöllisesti useamman tai kaikkien projektitoimijoiden kehittämisprosessia kokemusten ja tunteiden tasolla. Se muistuttaa projektitoimijoita säännöllisten pienten pysähtymisten tärkeydestä, jolloin pohditaan kokemusta arvioiden sen hetkistä tilannetta.

TYÖPOHJAT KÄYTTÖÖSI: S. 62 >



# 5. Variaointi helpottaa käytännteen siirtämistä eri toiminta- ympäristöihin

- MISTÄ TIEDÄMME, MILLAISEN TUOTTEEN TAI PALVELUN ASIAKAS TODELLA HALUAA?
- KENELLE MIKÄKIN PROJEKTITULOS ON HYÖDYLLISIN?
- OLEMMEKO VALMIITA HYVÄKSYMÄÄN MYÖS, JOS KÄYTÄNNE ON JOHONKIN YMPÄRISTÖÖN VÄÄRÄ?

Se, mikä toimii kehittämisprojektin toteuttajatahojen piloteissa, ei automaattisesti toimi joka paikassa. Orastavaa käytännettä on siksi rakennettava siten, että sitä kyetään varioimaan mahdollisimman hyvin erilaisiin toimintaympäristöihin. Varioinnin päämääränä on auttaa projektin ulkopuolisia toimijoita näkemään kehittämistyönne sovellusarvo omissa konteksteissa. Jos uusi toimija näkee kehittämistyönne sovellusarvon omassa ympäristössään, hänen kiinnostuksensa aktiiviseen kokeiluun kasvaa. Hän saattaa ryhtyä kokeilukumppaniksi tai ainakin kehittämisprosessinne aktiiviseksi seuraajaksi ja potentiaaliseksi tulosten hyödyntäjäksi.

Variointia tehdään yhtä aikaa useilla eri foorumeilla. Osuvuuden varmistamiseksi on tehtävä suunnitelmia ja korjattava niitä kokemusten kertyessä. Kehittämisprojektin taustaorganisaatioon varioinnissa voidaan hyödyntää kotikenttätua. Sama juurruttamistyö ei välttämättä toimi oman alan ammattiyhteisön innostamiseksi mukaan kokeilutoimintaan. Myös ammattilaisten arkeen kuuluvat sosiaalisen innovaation loppukäyttäjät tai asiakkaat ovat tyypillisesti monenkirjainen joukko erilaisine taustoineen, elämäntilanteineen, voimavaroineen ja haasteineen. Ammattilaiskollegan toimintaan varioitu käytäntö on vielä sovitettava hänen oman työarvensa ympäristöihin.

## 5.1 Variointi alkaa omasta taustaorganisaatiosta

Variointi on loogisinta aloittaa oman kehittämisprojektin totuttajaorganisaatiosta. Etenkin suuremmissa organisaatioissa toteutetuissa projekteissa yksittäinen kehittämisprosessi saattaa jäädä etäiseksi tai etäänäytävä pikkuhiljaa taustaorganisaatiostaan, jolloin juurtuminen ontuu. On tärkeää vaalia suhteita taustaorganisaatioon osana projektin kehittämistyötä tekevien arkea. Kahvilla käyminen toisten osastojen kollegoiden kanssa, mahdollisuuksien pyytäminen projektista keskustelulle toisissa organisaation tiimeissä ja taustaorganisaation kollegoiden kutsuminen projektipalaveriin voivat herättää kiinnostusta ja myös madalluttaa kynnyistä tutustua toimintaan tarkemminkin.

Oman organisaatio on myös hyvä harjoittelualusta kutsuvalle viestinnälle. Toisinaan projekteistainnostuneethaluavatvuolaastikertoa innostaan ja tekevät sen jokaiselle käytävällä vastaantulevalle kollegalle. Tämä saattaa olla toimiva ratkaisu, mutta se varmasti vahvistuu dialogisemmasta lähestymistavasta. Voisiko keskiössä ollakin kollegan kokemien haasteiden selvittäminen? Ensin on selvitettävä, millaisia haasteita kollega kohtaa arjessaan, millaisissa tilanteissa kollega törmää kyseisiin haasteisiin ja millaisten kohderyhmien kanssa

VARIOINNIN PÄÄMÄÄRÄNÄ  
ON AUTTAA PROJEKTIN  
ULKOPUOLISIA  
TOIMIJOITA NÄKEMÄÄN  
KEHITTÄMISTYÖNNE  
SOVELLUSARVO OMISSA  
KONTEKSTEISSA



haastava tilanne on tullut esille. Vasta tämän tiedon pohjalta on arvioitavissa, voiko kehittämiprojektinne olla vastaus juuri kyseisen kollegan arjessa näyttäytyviin haasteisiin.

Toimintaa on kehitettävä aina suhteessa organisaatioon ja sen edellytyksiin, koska sen tulee integroitua osaksi meneillään olevia muutosprosesseja (Peltola & Vuorento 2007). Oman organisaation erilaisten toimintojen paikantaminen auttaa muotoilemaan prosessia siten, että kehittämistyön löydökset ovat varioitavissa organisaation normaalitoiminnan erilaisiin tarpeisiin. Sisällöt voivat olla esimerkiksi pieniä harjoitteita. Niitä voidaan kokeilla arjen toimintaympäristössä yhdessä kohderyhmän kanssa heidän tarpeisiinsa sovellettuna. Sisällöt voidaan sen mukaan, millaista ajallista kestoja ja kohderyhmää varten käytännettä hyödynnetään. On myös tärkeää huomioida uuden soveltajan osaaminen niin kehitetyn käytännön kuin toimintamallienkin osalta.

Omassa organisaatiossa työskentelee potentiaalisesti paljon sellaisia henkilöitä, joilla on suhteita käytänteen kannalta kiinnostaviin ammattilaisverkostoihin. Yhteistä aikaa kannattaa käyttää kehittämistyön rinnalla myös kontaktien jakamiseen, jotta saadaan usein piileväksi jäävät ammattilaisten verkostot projektin hyödynnettäväksi. Ammattilaisilla on tilanteeseen tullessaan mielessään kollegoita, on

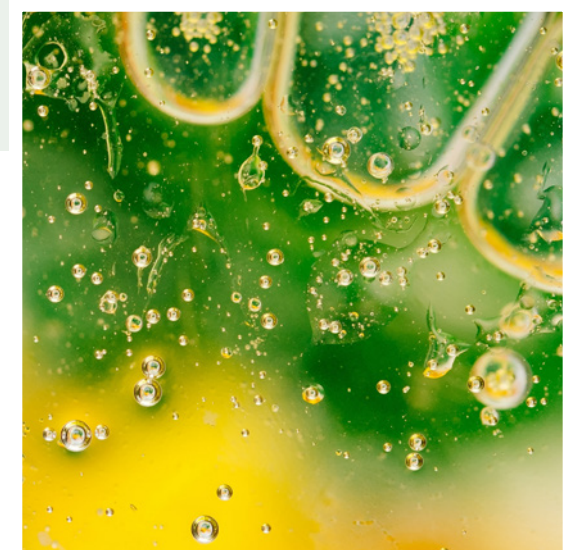
hyödyllistä pohtia yhdessä, miten kehittämistyön tuloksia voisi räätälöidä kollegan verkoston kautta tutulle uudelle toimijalle sopivaksi.

## 5.2 Ammattikentälle variointi on enemmän kuuntelua kuin puhumista

Aika harva ammattilainen on valmis kopioimaan toisaalla toteutetun toimintamallin sellaisenaan osaksi omaa työtään. Uuteen käytänteseen kasvetaan prosessin myötä pienin askelin sitoutumalla, joten kehittämistyössä on oltava mukana pitkin matkaa. Silloin uusi käyttäjä voi rakentaa pikkuhiljaa kiinnostavia omaan toimintaansa ja arvioida, millaiset muutokset voisivat helpottaa, tehostaa, tehdä mielekkäämmäksi tai muuten auttaa työssä. Muutoksen pitää matkalla osoittaa ammattilaiselle arvonsa olemalla hyödyllinen. On kuitenkin hyvä pitää mielessä Parantaisen (2012, 13) huomio tuotteistamisen ääreltä: älä ratkaise ongelmaa, joka ei ole asiakkaalle sillä hetkellä polttavan tärkeä. Variointi ei ole keino pyrkiä yleistämään tiettyyn toimintaan kiinnittyvä sosiaalinen innovaatio ratkaisuksi kaikkeen.

Ammattikentän kuuleminen on tärkeää variointitarpeiden hahmottamiseksi. Vaikka ammattikunnilla voi olla hyvinkin vakiintuneita käytänteitä ja ammatti-identiteettiä

EI KANNATA USKOTELLA  
ITSELLEEN, ETTÄ TIETÄÄ,  
MITÄ AMMATTILAISET  
AJATTELEVAT TAI MITÄ  
AMMATTILAISTEN TULISI  
AJATELLA



kytkeytyviä roolituksia, ammattilaiset toimivat omien historioidensa, kohderyhmiensä ja toimintaympäristöjensä muokkaamina. Ei kannata uskotella itselleen, että tietää, mitä ammattilaiset ajattelevat, ja etenkin, että voi päättää, mitä ammattilaisten tulisi ajatella. On tehokkaampaa soluttautua alan kohtamiisiin ja kuunnella tarkkaan asiantuntijoiden puhetta omasta työstään ja toimintaympäristöstään. Sen pohjalta on helpompi tarkastella omaa kehittämisprosessia ja arvioida, onko se lähtökohtaisesti edes varioitavissa kyseiseen ympäristöön ja tarjoaako kehitteillä oleva käytänne ratkaisun avaimet toisen ympäristön kehityshaasteeseen.

Ammattikunnaksi vakiintunut yhteistyö saattaa nojata olettamaan, että toisen työ on samankaltaista kuin oma. Jollain tasolla näin varmastikin on, mutta tosiasiallisesti kunkin ammattilaisen oman elämäkokemuksen mukana hioutuneet tavat toimia ja sanoittaa asioita ovat aina yksilöllisiä. Ammatillisten toimenkuvien moninaisuutta on hyvä pohtia ja tunnistaa hyvin erilaisia rooleja, joista juurruttamistyötä voi lähteä rakentamaan. On myös hyvä ottaa huomioon, että sama ammattilainen voi, usein organisaation koosta riippuen, kantaa myös montaa erilaista ammattiroolia.

KUVIO 2. Asiantuntijoiden rooleja kehittämistoiminnassa

Rooli	Motivaatioperusta	Välineitä
<b>Kohderyhmän fasilitaattorina toimiva asiantuntija, testaaja</b>	Haluaa työkaluja ja välineitä saadakseen aikaiseksi kohderyhmässä muutosta haluttuun suuntaan	Työpajakuvaukset, fasilitoivävälineet, harjoitteet, kokemukset haastavien ryhmien dynamiikan hallinnasta
<b>Verkoston rakentaja</b>	Toimii usein verkostomaisesti eri kohderyhmien rajapinnoissa toimivien kanssa	Välineitä kommunikoida kehittämistyön tuloksista vakuuttavasti eri lähiverkostojen toimijoille heidän motivoimisekseen mukaan
<b>Muutosagentti</b>	Kokeilee uusia asioita ja innostaa myös kokeiluhakuisia kollegoita mukaan kehittämään ja soveltamaan uutta toimintaa	Riittävän tarkka dokumentaatio tehdyistä kokeiluista, jotka vakuuttavat ja antavat pohjan oman toimintaympäristön sopivuuden arviointiin
<b>Viestintävastaava</b>	Hakee uutis- ja uutuuksiarvoa toiminnasta liitettäväksi osaksi organisaation informaatiovirtaa	Kuvia, selkeitä ja hankielä kartoitettavia kuvauksia välineestä sekä sen muokatusta versiosta

Ammattilaisen kautta voidaan ylittää rakenteellisia ja toiminnallisia organisaatioiden välisiä raja-aitoja. Ketterän kokeilun nimissä pieniä kokeilukumppaneita voi löytää, vaikka eri organisaatioiden perustehtävät, rakenteet, työnjako ja asiantuntijoiden roolitot olisivatkin erilaisia. Muutos tapahtuu yksilöiden arjessa, jota ei ole välttämättä lokeroitu organisaatioiden raja-aitojen mukaan. Siispä projektin lähtökohdaksi kannattanee ottaa rohkea verkostoituminen uusien asiantuntijoiden kanssa myös oman toimintasektorin ulkopuolelta. Uusia kokeilukumppaneita saa mukaan prosessin tarjoamalla kokeiltavaksi tarpeeksi pieniä muutoksen jyväsiä arjessa testattavaksi. Tehokas juurruttaminen tapahtuu sekä johdosta käsin ylhäältä alas valuen että kohderyhmien kanssa työskentelevien asiantuntijoiden kanssa alhaalta ylös kasvaen.

Etenkin ammattikentälle on kovin tyypillistä ja inhimillistä halu tuoda löydöksiä julkisuuteen vasta, kun niitä on testattu ja saatu palautetta kaikista niiden osa-alueista. Keskenpäisten tulosten esille tuominen koetaan pelottavana, ikään kuin sekundalaatuisena asiantuntijuuden osoituksena. Tässä piilee uhka myös juurruttamisen kannalta. Juurruttaminen hyötyisi siitä, että kutsuvan viestinnän avulla rakentuu osaaajajoukko, joka jättää kehittämisen kaikissa seuraavissa vaiheissa oman jälkensä käytänteen rakentumiseen. Voi siis olla järkevintä

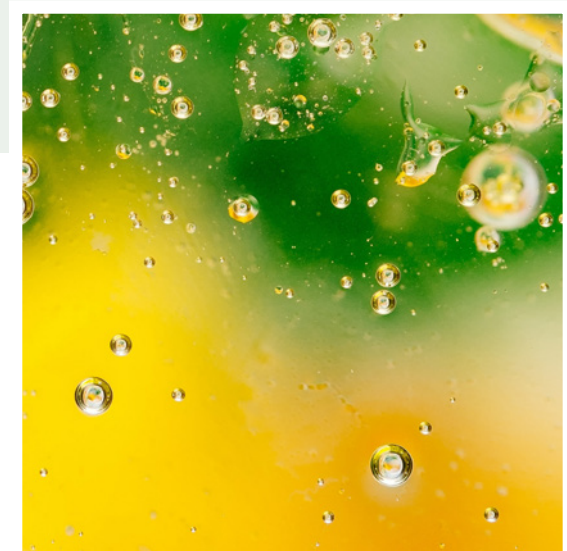
tuoda julkisuuteen niukin mahdollinen tuote-  
raakile. Testausten myötä syntyy versioita, uusia ominaisuuksia ja erilaisia sanoituksia (ks. Parantainen 2012, 26–27) eri alansa ammattilaisten toimintaympäristön värittäjänä. Ehkäpä projektin toiminta voi olla parhaimmillaan jatkuva asiakastarpeiden testilaboratorio.

Sosiaaliin innovaatioihin tähtäävä projektityö on aina luonteeltaan yhteiskunnallista. Omaan projektiin kiinnittyminen on tärkeää, mutta se ei saa tuoda mukanaan mustasukkaista omistajuutta. Ei pitäisi olla väliä, minkä projektin alla kehittämistyötä tehdään. Loppujen lopuksi projektilla on aina toteuttajatahoja laajempia sosiaalisen innovaation päämääriä. On opittava riemuitsemaan etenkin silloin, jos kokeilukumppani sorvaa kehittämiskokemuksenne pohjalta uuden versio, jopa toimii jopa paremmin kuin alkuperäinen!

### **5.3 Ammatilainen arvio käytänteen hyödyllisyyttä työhönsä omien asiakkaidensa parissa**

Ammattilainen on usein kehitetyn toimintamallin keskeinen toimija, jonka vuoksi hän on juurruttamisen näkökulmasta kehittämistyön keskeinen kumppani. Hänen motivaationsa perustuu siihen, osoittautuuko uusi omaan käyttöön varioitu toimintamalli hyödylliseksi.

JUURRUTTAMINEN HYÖTYI  
SIITÄ, ETTÄ RAKENTUU  
OSAAJAJOUKKO, JOKA  
JÄTTÄÄ OMAN JÄLKENSÄ  
KÄYTÄNTEEN RAKENTUMISEEN



Jos matkan varrella kokemukset eivät en-  
teile näin käyvän, malli jää käyttämättä. Siksi  
ammattilaista on tuettava räätälöimään mal-  
lia mahdollisimman monesta näkökulmasta  
omaan ammatilliseen profiiliinsa, toimintaym-  
päristöönsä ja kohderyhmilleen sopivaksi.

Kohderyhmiä on pääsääntöisesti useita. Sa-  
malla yksittäinen kohderyhmä muodostuu  
uniikeista yksilöistä. Kehittämistyön variointi  
joudutaan sovittamaan sellaiselle tasolle, joka  
auttaa näkemään kehittämistyön vaikuttami-  
sen ryhmään, mutta samalla jättää riittävästi  
tilaa yksilöiden tarpeiden huomiointiin.

Yksi variointiajattelua kehittävä työtapo on  
erilaisten asiakkaiden profilointi rakentamal-  
la ammattilaispersoonia. Ne auttavat peilaa-  
maan kehitettyä käytännettä eri käyttöym-  
päristöihin ja edelleen kehittämään sitä eri  
ammattiryhmien tarpeille mahdollisimman  
hyvin taipuvaksi. Eri ammattikuntiin jakamista  
tehdään usein määrällisen datan pohjalta, mitä  
varten on varattava riittävästi aikaa tiedon  
hankinnan suunnitteluun sekä aineiston ke-  
räämiseen ja analysointiin. Kehittämisprojek-  
tien kontekstissa eri ammattilaistyyppien tun-  
nistaminen nojaa usein palvelumuotoilussa  
paljon käytettyyn, asiakaspersoonille pohjau-  
tuvaa profilointiin. Tämä perustuu käytänteen

hyödyntäjien kokemukseen kohderyhmäs-  
tään sekä kehittämistyön aikana tarkentuvaan  
ymmärrykseen kohderyhmän kokemuksista  
heidän kokeillessaan ja kommentoidessaan  
uutta toimintatapaa.

Etenkin sosiaalisten innovaatioiden äärellä  
toimittaessa on tärkeää huomioida myös eri-  
tyisryhmiä kehittämistyön toimijoina ja loppu-  
käyttäjinä. Esimerkiksi kieliversiot, palvelun  
fyysinen esteettömyys, digitaalinen saavu-  
tettavuus ja toiminnan skaalautuvuus ovat  
tärkeitä näkökulmia. Sosiaalisissa innovaati-  
oissa korostuvat myös tasa-arvoon liittyvät  
näkökulmat. Hyvä käytäntö ei saa asettaa  
ketään eriarvoiseen asemaan esimerkiksi su-  
kupuolen, seksuaalisen suuntautuneisuuden,  
iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuks-  
en, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuu-  
den tai muun henkilöön liittyvän syyn perus-  
teella. Tämä on huomioitava myös pilotointia  
suunniteltaessa. Esimerkiksi sukupuolisensi-  
tiivisyyden edistämiseen on käytännön apua  
saatavana "Sukupuolisensitiivinen projekti-  
työ – Näkökulmia ja työkaluja nuorten paris-  
sa työskentelyyn" -oppaasta (Salmenkangas  
& Wallin 2019a).

## ASIAANTUNTIJAN MOTIVAATIO PERUSTUU SIIHEN, OSOITTAUTUUKO OMAAAN KÄYTTÖÖN VARIOITU UUSI TOIMINTAMALLI HYÖDYLLISEKSI





# Variointi, työpohjat

TYÖPOHJA 8:

## Erilaiset asiakasprofiilit potentiaalisille kokeilukumppaneille

Työpohja toimii apuna, kun paikannetaan erilaisia tyypillisiä asiakkaita ja pohditaan heidän oletetuista tarpeistaan kumpuavaa variaation kokonaisuutta.

TYÖPOHJA 9:

## Kokeilukumppanien motivaatiopohjan tunnistaminen

Työpohja tuo liikettä olettamuksiin ja toimii toisena erilaisten kokeilukumppanien kautta nähtyjen variaointitarpeiden tunnistamisen välineenä.

TYÖPOHJA 10:

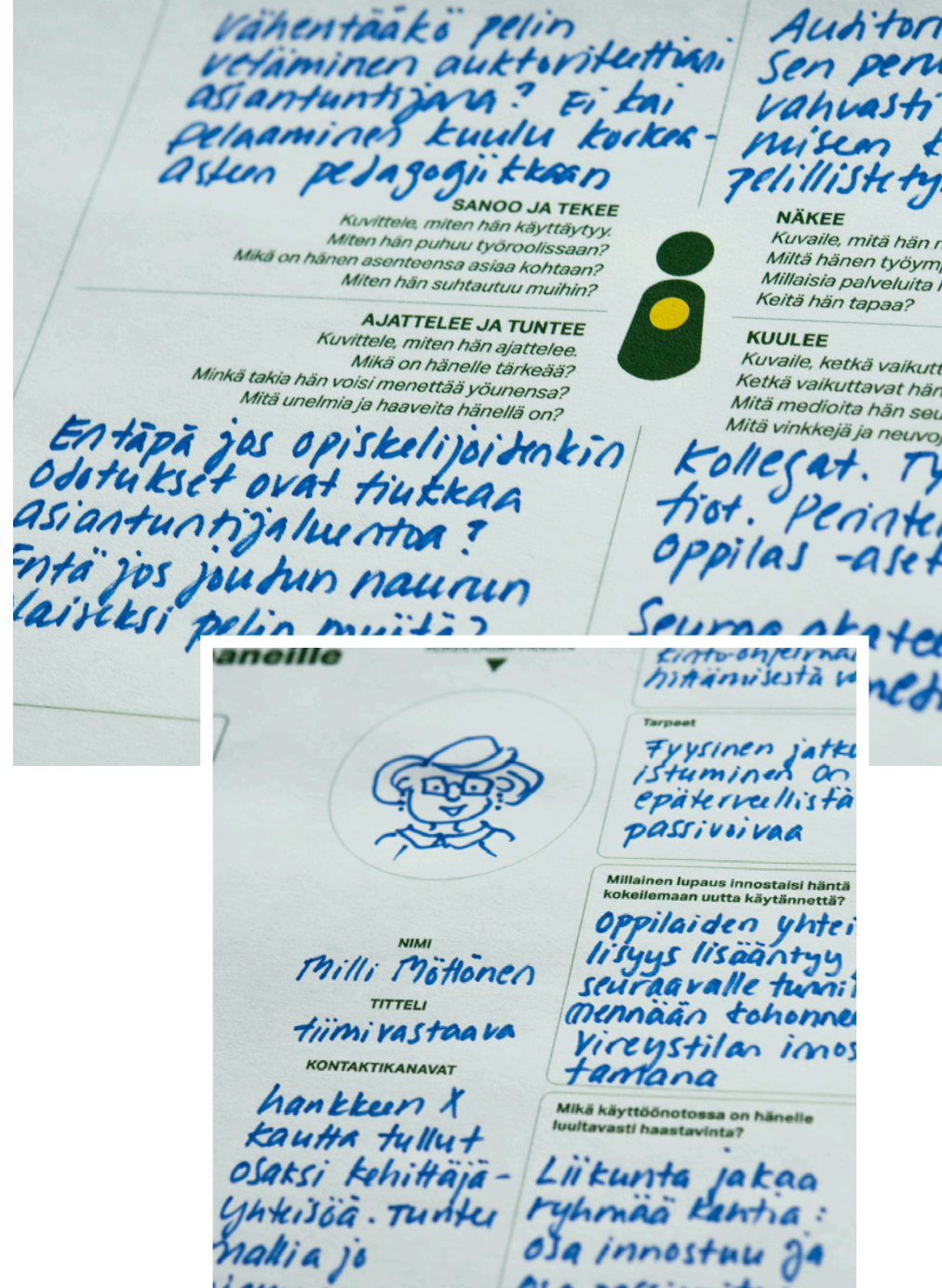
## Empatiakartta asiakaskohtaamisen jäsentäjänä

Työpohja nostaa yhteistyön alkuvaiheessa tarkastelun keskiöön kehittäjäkumppanin tunteet ja kokemukset, jotka tuovat variaoinnille päämääriä, jotka ovat edellytyksenä muutoksen aikaansaamiseksi toisessa ihmisessä.

TYÖPOHJA 11:

## Hyvän tuotteen antama lisäarvo käyttäjälleen

Työpohja auttaa hahmottamaan asiakasprofiileille tehtävää asiakslupaususta. Päämääränä on muokata projektin tuotoksia kunkin asian kannalta suotuisaan suuntaan huomioiden eri ammattilaisyypit/profiilit ja heidän kohtaamiseensa laaditut empatiakartat.



TYÖPOHJAT KÄYTTÖÖSI: S. 62 >

# 6. Vakiinnuttaminen vie käytänteen organisaatioiden arkeen

- MITEN PROJEKTIN TOTEUTTAJATAHOT MAHDOLLISTAVAT JA TUKEVAT HANKETULOSTEN HYÖDYNTÄMISTÄ
- MILTÄ PROJEKTI NÄYTTÄÄ KUMPPANI- JA KOKEILUORGANISAATIOIDEN SILMISSÄ?
- TUOTTAAKO PROJEKTI AIDOSTI SOPIVIA RATKAISUJA HEILLE?

Vakiinnuttaminen keskittyy uuden käytännön upottamiseen organisaatioiden arkeen. Usein luontevinta on aloittaa vakiinnuttaminen oman organisaation sisältä ja sen jälkeen kehittäjäkumppanien toimintaympäristöistä. Vakiinnuttaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä, joka vaatii paljon yhteistä aikaa. Tämä vuoksi on tärkeää pohtia, keiden sitouttaminen mukaan orastavan käytännön testaamiseen on olennaisinta. Toiveissa oleva ihannekumppani on luotettava ja haluaa paikantaa käytännön siirtämisen mahdolliset sudenkuopat yhtä innokkaasti ja ratkaisukeskeisesti kuin projektin kehittäjäryhmäkin. Vakiinnuttaminen on sovittava projektissa ja etenkin kokeilukumppanilla käytössään oleviin resursseihin ja rajattava tarkasti.

On tarkkaan mietittävä projektin tavoitteiden kannalta, onko tärkeämpää pyrkiä vakiinnuttamaan uusi käytänne vain muutamaan organisaatioon mahdollisimman kiinteäksi osaksi heidän arkeaan. Toinen vaihtoehto on keskittyä vakiinnuttamisen suuntaiseen työskentelyyn mahdollisimman monella suunnalla (vrt. projektinne tiedottamisen tavoitteet), mikä voi tuottaa innostuneita yllätyksellisiäkin kokeilukumppaneita – tai osoittautua hyväksi tiedottamiseksi, mutta uusien kokeilukumppanien haalimisen näkökulmasta tulokseltaan heikoksi toiminnaksi.

KUVIO 3. Vakiinnuttamisen erilaisia foorumeita



## 6.1 Projektityöntekijästä uuden käytänteen kuriiriksi

Vakiinnuttaminen on usein luontevinta aloittaa läheltä eli toteuttajaorganisaatio(i)sta ja niistä toimijaryhmistä, jotka ovat olleet suoraan yhteyksissä projektiin mahdollisuuksien mukaan jo sen suunnittelusta asti. Pohja toiminnalle luodaan siten, että koko kehittämistyö kohdentuu organisaation kannalta tärkeän haasteen ratkaisemiseen. Tällöin vakiinnuttaminen tapahtuu luontevana osana arkea: neuvottelut, käytäväkeskustelut, yhteiset pilotit ja projektin nivominen organisaation muuhun toimintaan edesauttavat luontevan kehittämistyön nivomista osaksi työarkea (Peltola 2007, 74). Etenkin tilanteissa, joissa projekti sivuaa vain väljästi toteuttajaorganisaation perustehtävää, juurruttaminen voi olla haastavampaa, sillä uuden käytänteen ja avausten hyötyjen on aidosti ruokittava myös organisaation perustehtävää.

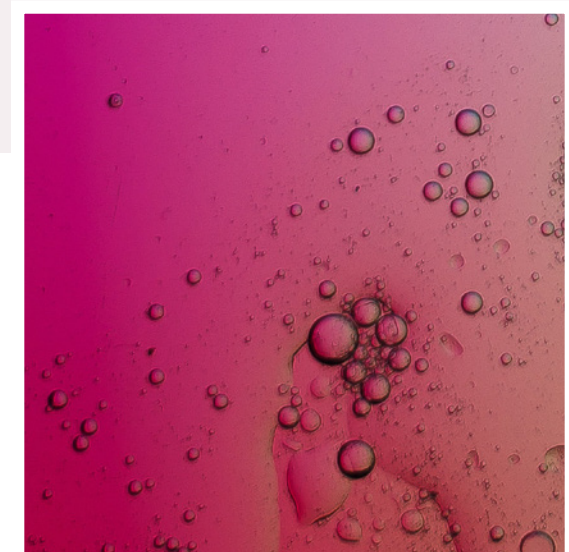
Vakiinnuttaminen tuntuu varmasti haastavalta, jos projektitulokset eivät ole vielä valmiita ja hyvät käytänteetkin ovat vasta orastavia ituja. Tämä vaihe on kuitenkin juurruttamisen näkökulmasta kriittinen, sillä projektin on löydettävä nopeasti paikkansa organisaatiossa. Oman paikan myötä uuden käytänteen hyödyntäminen saa myös johdon tuen ja vakiinnuttaa paikkansa projektin päättymisen

jälkeiseen organisaatioarkeen. Keskenäisyys on juuri sopiva pohja juurruttamiselle, sillä se jättää hyvin tilaa varioinnille ja on otollinen myös mahdollisten sudenkuoppien paikantamiselle ja ketterille ratkaisukokeiluille.

Vakiinnuttaminen oman organisaation sisällä voi lähteä joko lähteä liikkeelle johdon päätöksestä tai yksilöiden kehittämistarpeen kokemuksesta. Yleensä muutosjohtajuuden näkökulmasta "ruohonjuuritasolta" lähtevä aktiivitoimijoiden aikaan saama muutos on tehokkaampaa. Siksi vakiinnuttamisen polku aloitetaan tässä luvussa yksilöistä. Tulokulmasta riippumatta juurtunut toimintamalli vaikuttaa aina eri organisaatiotasolla. Yksilö, joka kokee, että uusi käytäntö voisi tuoda (osa)ratkaisun arkensa ongelmiin, levittää tietä kokeilustaan omaan lähiyhteisönsä. Yksilön omaksuma uusi tapa toimia vaikuttaa usein vähintäänkin epäsuorasti myös hänen ympärillään olevaan tiimiin tai muuhun lähiyhteisöön. Heidän toimintansa taasen heijastelee laajemmin organisaation eri yksiköihin ja tasoihin. Viimeistään tiimin innostuksen kohdalla on johto myös hyvä ottaa mukaan tiedon saajana ja toisinaan myös kehittämiskohteesta ja -tavasta riippuen päätöksentekijänä.

Etenkin suuremmissa toteuttajaorganisaatioissa kehittämistoiminta saattaa olla organisaatorakenteessa oma osastonsa. Sinne on

POHJA TOIMINNALLE  
LUODAAN SITEN, ETTÄ KOKO  
KEHITTÄMISTYÖ KOHDENTUU  
ORGANISAATION KANNALTA  
TÄRKEÄN HAASTEEN  
RATKAISEMISEEN



vuosien saatossa kertynyt projektimaisen kehittämistoiminnan erityisasiantuntijoita, jotka tuntevat hyvin myös verkostojohtamisen ja eri rahoitusinstrumenttien mukaisen hallinnon ja raportoinnin käytänteitä. Vaarana on kuitenkin, että tällöin projektit irtaantuvat arjesta ja kehittämistyötä pahimmillaan tehdään organisaation kehittämistarpeiden sijasta rahoitustarpeiden ohjaamana (Peltola 2007, 74). Koska projekteissa ratkaistava ongelma kytkeytyy usein organisaation perustoimintaan, perustoiminnasta irtautuneessa kehittäjäyksikössä on uhkana, että omakohtainen into juurruttaa kehitettävää asiaa jää kevyeksi, sillä se ei kiinnity kehittäjäyksikössä toimivien arkeen. Onkin huomattu, että projektien juurruttamisen kannalta on tehokkainta, että perustehtävissä toimivaa vakituista henkilöstöä siirretään projekteihin ja projektipohjaisesti palkattavat henkilöt tekevät projekteihin siirtyvien perustoimintaa (Peltola ym. 2007, 75).

Ilman vahvaa yhteyttä perustoiminnan työntekijöihin projektin puitteissa tehtävä yhteisideointi, tiedottaminen ja mielipiteiden vaihto voivat jäädä perustoiminnan kehittämisen kannalta irrallisiksi. Tällöin juurruttaminen omaan organisaatioon voi muotoutua erittäin haasteelliseksi, ja voikin olla järkevämpää siirtää juurruttamispanos esimerkiksi alan ammattilaisten erilaisiin verkostoihin.

Tyypillisesti vakiinnuttaminen tapahtuu yksilöiden kautta. Ammatilainen hahmottaa mahdollisesti kokeilukumppanina toimissaan, millaiset asiat kokeilun aikana tuntuvat hyödyllisiltä ja jäävät hänen arkeensa projektin päättyäkin. Juuri tähän vaikutukseen perustuu ajatus siitä, että projektin työntekijöiden tulisi olla mieluusti vakinaisessa suhteessa taustaorganisaatioon. Toisaalta projektissa mukana ollut määräaikainen ammatilainen kuljettaa uuden osaamisen mukanaan myös uuteen työpaikkaan, mikäli hän vaihtaa työpaikkaansa projektin päättyttyä.

Ammattilaisen työarjen muutos ja usein totutun sävyttyminen joillain osin uusilla toimintatavoilla ovat merkkejä onnistuneesta juurtumisesta.

## JUURTUNUT TOIMINTAMALLI VAIKUTTAA AINA ERI ORGANISAATIOTASOILLA

Uuden toimintamallin näkökulmasta on tärkeää pohtia, kenen ja millaisia päätöksiä toimintamallin käyttöön ottaminen edellyttää organisaatiossa. Tämä tapahtuu eri tasoilla yhtä aikaa ja limittäin (ks. Liikkuva amis 2020):

### 1) YKSILÖTASO

todentuu kehittämisprojekteissa usein harjoitteina, joita ammatilainen käyttää vaikkapa työssään kohderyhmän kanssa.

#### Pohditaan:

- *Miten päätös vaikuttaa omaan toimintaan?*
- *Mitä toimintamuutoksia se vaatii minulta?*
- *Miten se vaikuttaa käytännössä arkeeni?*

### 2) TIIMI- TAI YKSIKÖTASO

todentuu kehittämisprojekteissa usein ammattialalle tyypillisinä työotteina, työtapoina ja toimintaprosesseina.

#### Pohditaan:

- *Millaisiin tiimitason asioihin käytänne tuo apua?*
- *Miten käytänne varioituu tiimin eri toimijoille, ja tarjoaako se mahdollisuuden yhteiskehittämiseen?*
- *Helpottaako se tiimin työtä ja/tai tekee sen laadukkaammaksi?*

### 3) ORGANISAATIOTASO

todentuu kehittämisprojekteissa usein päätöksinä ja strategian toteutus-suunnitelman osana.

#### Pohditaan:

- *Millaisia tuloksia ja vaikutuksia käytännöllä on organisaation toimintaan?*
- *Toteuttaako muutos organisaation strategiaa?*
- *Millaisia resursseja muutos edellyttää (esimerkiksi koulutusta)?*

Vaikka muutos olisi lähtenyt ruohonjuuritason innostuksesta, ei pysyvää muutosta tapahdu ilman johdon päätöstä. Muutoksen laajuudesta riippuen päätöstaso voi olla suurissa organisaatioissa toisinaan vaikeasti määrittävä, kun toimijaportaita on lähijohdon ja organisaatiojohdon välillä useita. Tässä tekstissä sanalla ”johto” viitataan siihen tahoon, jonka päätösvaltaan kukin päätös projektin käyttöönoton osalta kuuluu. Projektin ydinryhmän ulkopuolelle suunnattavan juurruttamisen lähtökohtana on, että uusi malli on todettu hyväksi ja organisaation linjausten mukaiseksi. Suuremmissa organisaatioissa johdolla voi olla keskeinen rooli laajemman levittämisen onnistumisessa. Johto voi myös organisoida konkreettista tukea projektille esimerkiksi taloushallinnon ja viestinnän osajien avun kautta. Johto voi kutsua eri yksiköitä ja tiimejä mukaan kokeilemaan ja varioimaan käytännettä ja myös edellyttää keskijohtoa osallistumaan kehittämisprojektiin. Tämä lähettää samalla viestiä, että projektityön tekijöiden työtä arvostetaan ja se osataan nähdä osana laajempaa kokonaisuutta.

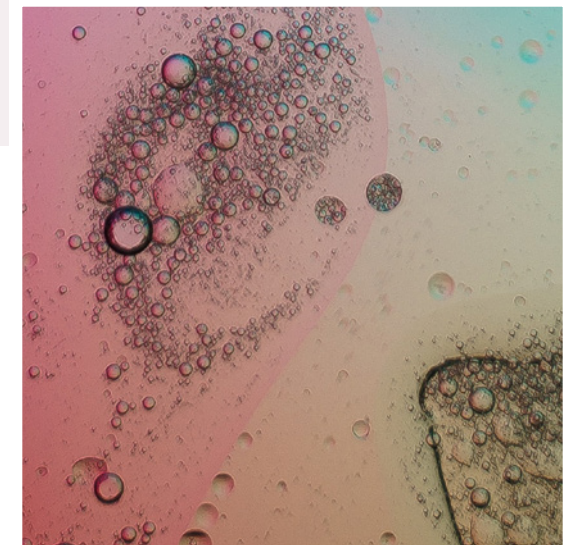
## 6.2 Ohjausryhmän jäsenyydestä juurruttamisen agentiksi

Ohjausryhmällä on juurruttamisen kannalta erityisen tärkeä rooli. Monissa projekteissa

ohjausryhmä on ainoa muodollinen yhteistyöelin, joka kokoaa yhteen kehittämisprojektin kannalta olennaisia tahoja, joka voivat johtaa tai edesauttaa muutosta omissa taustayhteisöissään osana omaa työarkeaan. Ohjausryhmän jäseniä valittaessa onkin olennaista huomioida sekä ryhmän jäsenten taustayhteisö ja heidän roolinsa yhteisöissään että ohjausryhmän jäsenten sitoutuminen kehittämisprojektiin. Ohjausryhmän jäsenillä tulee olla riittävästi kontakteja, asiantuntemusta ja vaikutusvaltaa, jotta he voivat edistää juurtumiseen johtavia päätöksiä omissa organisaatioissaan ja verkostoissaan (ks. Peltola 2007, 68). Ohjausryhmän jäsenet eivät ole vain ohjaamassa ja valvomassa projektin toiminnan toteutumista suunnitelmien mukaan. Juurruttamisen näkökulmasta on valvovan roolin ohella jopa keskeisempää, että ohjausryhmän jäsenet vievät tietoa omiin verkostoihinsa ja auttavat kehittämisprojektin toimijoita löytämään mahdollisia kokeilukumppaneita.

Ohjausryhmän rakentaminen juurruttamista edistäväksi edellyttää monien näkökulmien ottamista huomioon. Ensinnäkin tulisi löytää henkilöitä, joilla on uskottavuutta omassa organisaatiossaan, kehittämisprojektien ammatillaisyhteisöissä ja omalla laajemmalla toimintasektorillaan ja -alueellaan. Toiseksi jäsenillä tulisi olla myös vahva sisällöllinen kytkös kehitettävän käytänteeseen, jotta he

OHJAUSRYHMÄN JÄSENET  
VIEVÄT TIETOA OMIIN  
VERKOSTOIHINSA JA AUTTAVAT  
KEHITTÄMISPROJEKTIN  
TOIMIJOITA LÖYTÄMÄÄN  
KOKEILUKUMPPANEITA



voivat arvioida sen hyödynnettävyyttä omassa taustaympäristössään. Haasteellista voi olla myös ohjausryhmän koosta päättäminen. Liian pieneksi jäävässä ohjausryhmäkoonpanossa ryhmän jäsenten kontaktit ja verkostot eivät riitä tehokkaan juurruttamisen edistämiseen. Toisaalta liian laajoissa ohjausryhmissä on edustettuna niin suuri määrä toimijoita, että keskustelu jää yleiselle tasolle ja sitoutuminen voi jäädä heikoksi.

Kun oikeat ihmiset on saatu kokoon, on ensiarvoisen tärkeää suunnitella ohjausryhmän tapa toimia aktiiviseksi ja juurruttamista tukevaksi. Tämän pohjana on mahdollisimman aito dialogi, joka pyrkii auttamaan projektitoimijoita näkemään kehittämistyön kunkin vaiheen haasteita ja ehdottaa niihin myös ratkaisuja. Avoin ja hyvä ilmapiiri edellyttää ohjausryhmän jäsenten keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta toisiinsa. Tätä auttaa yhteinen tekeminen ja sinnikäs pyrkimys rakentaa ilmapiiristä mahdollisimman avoin ja rento. Yhteinen tekeminen, kokeilu ja nauraminen toimivat tässäkin yhteisössä usein tehokkaana ilmapiirin vaivauttajana ja sitouttamisen välineenä.

Ohjausryhmälle kallista aikaansa antavan jäsenen kauhistus on, jos hän huomaa jääneensä nimelliseksi kumileimasimeksi vailla aitoa roolia kehittämissidean toteuttamisen ja juurruttamisen edistäjänä. Ideaalitalanteessa

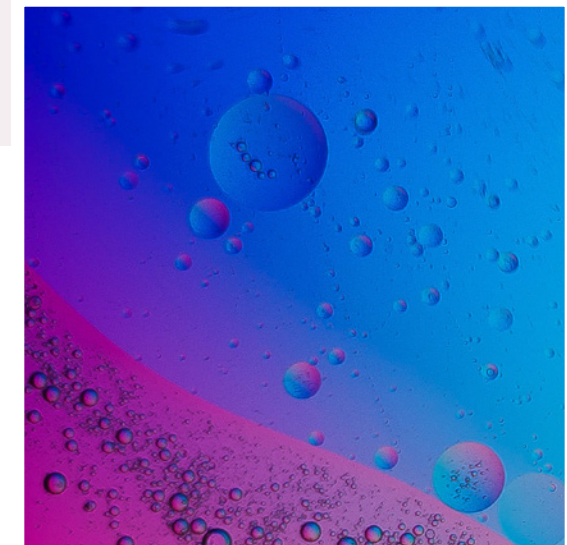
ohjausryhmän jäsenet eivät koe istuvansa kokouksissa (Halonen 2018). Sen sijaan he tulevat mukaan projektin muuhun toimintaan, joka avaa näkökulman kehittämissideprojektin käytännön haasteisiin ja potentiaalisin sudenkuoppiin. Ohjausryhmäläisen omakohtainen kokemus antaa pohjan valita, ketkä ohjausryhmäläisen työelämäverkostoissa saattaisivat parhaiten hyötyä uudesta käytänteestä, millaista tietoa he tarvitsevat ja millaisten materiaalien avulla ovet uusien kokeilukumppanien äärelle saattaisivat aueta.

### **6.3 Uusia kumppaneita haetaan ketterien kokeilujen avulla**

Vakiinnuttaminen sisältää ajatuksen projektin helmien ottamisen käyttöön muissakin kuin projektin alkuperäisissä toteuttajaorganisaatioissa. Askel tähän suuntaan on, että oman porukan ulkopuolisia toimijoita autetaan testaamaan ja edelleen kehittämään hyvää käytännettä näiden omiin tarpeisiinsa. Vakiinnuttamisen onnistumisen avaimet piilevät kehittämistyön toteuttajaorganisaatioiden ja muiden alan toimijoiden tiiviissä yhteydessä toiminnan alusta alkaen.

Jotta uuden organisaation toimijat saisivat omistajuuden kehittämistyön tuloksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa,

ON ENSIARVOISEN TÄRKEÄÄ  
SUUNNITELLA OHJAUSRYHMÄN  
TAPA TOIMIA AKTIIVISEKSI  
JA JUURRUTTAMISTA  
TUKEVAKSI



vakiinnuttaminen tapahtuu variaation rinnalla. On luovuttava "hankkeen tuloksena..." -keskustelusta ja annettava työvälineet sellaisina, että uusi organisaatio voi muokata ne itselleen sopivaksi ja itsensä näköiseksi mahdollisimman helposti. Siten käytänteestä muotoutuu heidän näköisensä ja se solahtaa paremmin uuteen toimintaympäristöön.

Lopuksi vielä sananen kokeiluista: tähdätessäsi muutokseen edessäsi on pienten askelten polku. Etenkin itsellesi vieraan organisaation muutosprosessissa mukana oleminen edellyttää jatkuvaa variaointia ja pienten etappien kautta etenemistä kokonaisen toimintamallin sijasta. Testatkaa ketterästi kokeillen uusia ideoita ja toimintatapoja, kuunnelkaa herkällä korvalla palautetta ja tehkää heti päätelmiä siitä, mihin suuntaan kokeilua kannattaa viedä. Kokeilukulttuurissa uuden kokeileminen aloitetaan ketterästi pieni pala kerrallaan – mieluiten heti. Uusien ideoiden ja toimintatapojen käytön myötä opitaan ja voidaan omaksua parhaat palat ja heittää romukoppaan ainakin sillä hetkellä toimimattomilta tuntuvat.

Vakiinnuttaminen edellyttää luottamusta. Taustalla on saman teeman tai toimenkuvan ympärillä toimivien asiantuntijoiden keskenään jakama ymmärrys eri kohderyhmien kanssa toiminnasta sisältöjen ja ammatillisen toiminnan käytänteiden alueilla. Jaettu ammatillinen perusta ylittää myös organisaatorajat ja toimii keskustelun ja kokemusten vaihdon dynamona kollegaverkostoissa. On tärkeää ottaa erilaisuutta huomioon ja toivottaa ristiriidatkin ratkaisukeskeisesti tervetulleeksi.

Viime kädessä tarkoitus on saada aikaiseksi muutosta, mikä edellyttää aina jo opitun uudistamista, uudelleen määrittelyä ja vanhasta poisoppimista. Alojensa ammattilaiset eivät lähde tällaiseen prosessiin kevyesti mukaan, vaan he tarvitsevat aitoa, kyseenalaistavaakin dialogia voidakseen arvioida käytänteiden toimivuutta omassa toimintaympäristössään yksilön, tiimin ja taustaorganisaation tasoilla. Rohkeus kyseenalaistaa ja oppia edellyttää avointa keskustelua ja tiedon siirtämistä. Usein se edellyttää myös yhteisten

väliaikaisten tai pysyvien rakenteiden perustamista kokemuksen vaihdon ja uuden toiminta-arjen mukana tulleiden kysymysten yhteistä käsittelyä varten.

Organisaatioiden välisessä yhteisyydessä ammattikollegoiden tasolla on hyvä keskustella esimerkiksi seuraavista kysymyksistä:

- *Mitkä asiat nähdään kriittisiksi oman organisaation kannalta?*
- *Mitä ratkaisuja on tehty ja millaisia pitäisi vielä tehdä?*
- *Millaisia resursseja organisaatiolta edellytetään?*
- *Minkä tason ja kuinka syvä muutos organisaatiolta tarvitaan (ihminen, yksikkö, koko organisaation prosessin/toimintatavan muutos)?*
- *Millaisia hyviä käytänteitä organisaatiossa on jo löydetty, joista pidetään kiinni samalla, kun sovitetaan uusi käytäntö niiden kokonaisuuteen?*
- *Millaisia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita kumppanuudella haetaan?*



Organisaatiot eivät toimi, vaan yksilöt. Olenaista on siksi panostaa organisaatorajat ylittävien yksilöiden toiminnan tukemiseen. Tällöin myös kokemuksellinen hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja vaihtaminen kollegan kanssa helpottuvat. Juuri hiljaisella tiedolla voi olla keskeinen rooli juurruttamisen onnistumisen kannalta: on helpompaa kuvailla prosessia, jolla jokin käytänne on pilotoitu, kuin tehdä näkyväksi ihmisen rooli ja sen merkitys prosessille. Keskiöön nousevat kumppanuudessa henkilökohtaiset luottamukselliset suhteet sekä keskustelut. Avoin ja suora keskustelu edistää juurtumista ja parhaimmillaan auttaa ohittamaan karikoita käytänteiden saadessa sävyjä eri toimintaympäristöjen myötä. Hyvään keskusteluun kuuluu myös avoin uteliaisuus toisen toimintaympäristöä kohtaan ja herkkyys ottaa huomioon toisen havainnot ja epäilyksiä.

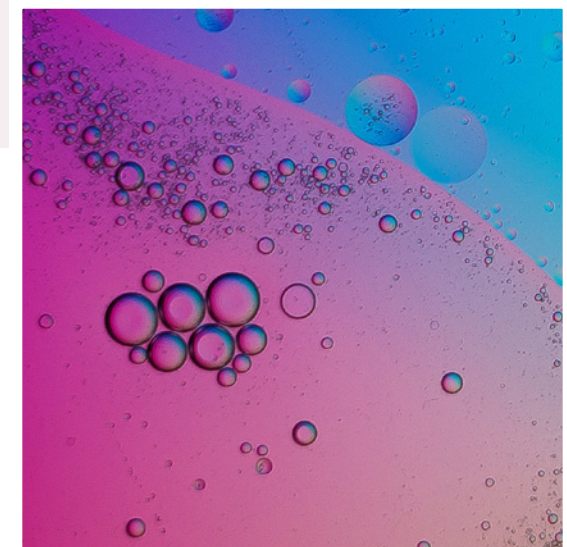
Kun alkutunnustelut on tehty, kannattaa vakiinnuttamisen kannalta usein perustaa tilapäisiä erilaisia ja eri tasolla toimivia rakenteita. Niiden avulla dialogin ylläpitäminen tulee säännöllisemmäksi ja tiedon vaihtaminen ja siirtäminen luontevaksi osaksi yhteistyötä. Tällaisia rakenteita voivat olla säännölliset organisaatorajat ylittävät teema-, ohjaus- ja johtotyöryhmät, asiakkaita edustavat kehitys-, yhteismuotoilu- ja vuorovaikutusryhmät sekä usein laveasti yhtä kehittämissuhteita laajemmalla tematiikalla kootut kollegaverkostot.

Kumppanuusverkostoissa on usein mukana julkisen, kolmannen ja yksityisen sektorin toimijoita monenlaisine toimintalogiikoineen ja -kulttuureineen. Usein tämä edellyttää myös ennakkokäsitysten purkamista ja toiselta oppimista. Erot eivät saa tuoda mukanaan ulkopuolisuuden tunnetta tai eriytymistä. On tärkeää, että hyväksytään erilaisuus ja pyritään raja-aitoja ymmärtäen ja kumoten rakentamaan yhteistä kehittämistoimintaa. Onnistuessaan eri taustojen yhdistäminen tuo mukanaan rikkautta, joka on omiaan ravistelemaan hyvällä tavalla kehitteillä olevaa käytännettä erilaisiin ympäristöihin soveltamisen näkökulmasta.

Kumppanuuksien rakentamisen myötä nousee usein esille uusia variaatioita näkökulmia. On tarpeen ehkä vielä rajata käytännettä ja etsiä sen siirrettävää ydintä. Ulkopuoliselle on kyettävä tiivistämään ongelma, ratkaisu ja kustannusvaikutukset niin, että niiden tarpeellisuutta, toteutettavuutta ja hyödyntämismahdollisuutta voidaan aidosti arvioida. Pääpiirteiltään juurruttaminen on helpoin aloittaa jollakin pienemmällä tulokulmalla ja laajentaa sitä vasta, kun ymmärrys kumppanin tarpeista ja strategisista tavoitteista on kasvanut.

Peltola & Vuorento (2007, 64–65) tekivät ESR-projekteissa tehdyn kartoituksen pohjalta huomion, että julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä vaivaavat erilaisten

ONNISTUESSAAN ERI  
TAUSTOJEN YHDISTÄMINEN  
TUO MUKANAAN RIKKAUTTA,  
JOKA ON OMIAAN  
RAVISTELEMAAN HYVÄLLÄ  
TAVALLA KEHITTEILLÄ  
OLEVAA KÄYTÄNNETTÄ



toimintatapojen synnyttämät ongelmat. Kolmannen sektorin toimijat kokevat, että heidän toimintaansa ei oteta vakavasti, ja julkisella sektorilla puolestaan koetaan, ettei kolmas sektori arvosta sen toimintatapoja. Osuma-projektin näkökulmasta jälkiä näistä olettamuksista on yhä olemassa ja muutos tuntuu kivuliaankin hitaalta. Muutosta on kuitenkin tapahtunut yhteistyön ammattimaistumisen myötä. Vaikka esimerkiksi päätöksentekokulttuuri on nopeudeltaan kovin erilainen näillä sektoreilla, on reviiireistä irrottautuminen tuottanut usein innostavia toimintatapojen uudelleen arviointeja ja edistänyt hiljattaista muutosta.

Kumppaneita hakiessa ei kannata ihastua toimimaan vain samanhenkisten kanssa. Erilaisien toimijoiden yhteisessä kehittämistyössä törmäykset ja keskinäiset ristiriidat ovat todennäköisiä. Mikäli projekti tuntuu etenevät jatkuvassa konsensuksen siivittämässä myötätuulessa, on syytä pohtia, tapahtuuko oikeasti mitään muutosta. Muutos edellyttää luopumista omista käsityksistä tai toimintatavoista, mikä nostaa aina kriittistä keskustelua. Kriittinen keskustelu on merkki aidosta kiinnostuksesta kehittämistyötä kohtaan. Tuo keskustelu on samalla kehittämistyön bensiniä. Se auttaa synnyttämään jotakin aidosti uutta ja juurruttamisen arvoista.

## Juurruttamista edistää

- *systemaattinen ja koordinoitu kumppanuuden rakentaminen, henkilökohtaiset kontaktit, yhteinen näkemys ja tahto*
- *juurruttamismahdollisuuksien tunnistaminen, juurruttamisen suunnittelu ja ongelmaratkaisulähtöinen variointi ja yhteistyöhön sitoutuminen*
- *tiedon vaihtamista ja siirtämistä tukevien yhteistyörakenteiden luominen, avoin ja osallistuva ote yhteistyöhön*
- *erilaisuuden tunnistaminen voimavaraksi, yhteistyön tekemisen kasvukivuista yli pääseminen ja sektoreiden välisen dialogisen yhteistyön tiivistäminen*
- *ohjausryhmän tarkoituksenmukainen kokoonpano: edustettuina keskeiset organisaatiot ja edustajilla riittävän korkea asema*
- *ohjausryhmän sitouttaminen ja sisällöllisen asiantuntemuksen hyödyntäminen*
- *kehittämistyön tarvelähtöisyys ja riittävät yhtymäkohdat organisaation perustoimintaan*
- *toiminnan alusta lähtien jatkuva ja tiivis arkinen yhteys organisaatioon sekä sen realiteetteihin ja resursseihin*
- *johdon sitoutuminen kehittämistyöhön, toiminnan ja sen johtamisen kehittäminen samanaikaisesti*
- *työntekijöiden rekrytointi sekä organisaatiosta että sen ulkopuolelta, työntekijöiden jääminen organisaatioon*
- *tiedon siirtämiseen panostaminen, toiminnan sisällön dokumentointi*

## Juurruttamista estää

- *kumppaneiden omista lähtökohdistaan tiukasti kiinni pitäminen sekä toisten toiminnan arvosteleminen*
- *juurruttamisen jättäminen projektin loppuvaiheessa pohdittavaksi ja hoidettavaksi asiaksi*
- *kumppaneiden erillään toimiminen*
- *kumppanien toiminnan eriytyminen ratkaisemattomien ristiriitojen takia*
- *ohjausryhmän kokoaminen jäsenistä, joilla ei ole vaikutusvaltaa omassa organisaatiossaan*
- *ohjausryhmän käyttö pelkkänä teknisenä valvontaelimenä, toiminnan suunnitteleamattomuus*
- *perustoimintaan verrattuna liian samanlaisen tai erilaisen toiminnan kehittäminen*
- *kehittämistyön rajaamattomuus, "kaikkea hyvää kaikille" -tyyppinen kehittäminen*
- *kehittämistyön tekeminen fyysisesti ja henkisesti organisaatiosta irrallaan*
- *johdon jääminen kehittämistyön ulkopuolelle*
- *työntekijöiden palkkaaminen vain organisaation ulkopuolelta, työntekijöiden lähteminen organisaatiosta*
- *kehittämistyötä koskevan tiedon jääminen vain työntekijöille, dokumentoidaan vain projektien toimeenpanoa ja arviointia*

# Vakiinnuttaminen, työpohjat

TYÖPOHJA 12:

## Erilaisten organisaatioiden lähtökohdat uuden käytänteen käyttöönottoon

Työpohja lähtee liikkeelle taustaorganisaatio(ide)n lähtökohdista uuden toiminnan vakiinnuttamisen paikkana sekä auttaa pohtimaa juurruttamista potentiaalisten kumppanien näkökulmista.

TYÖPOHJA 13:

## Ohjausryhmä juurruttamisen agenttina

Työpohja auttaa projektipäällikköä ohjausryhmän alkumetreillä saamaan juurruttamistoiminnan keskeiseksi osaksi ohjausryhmän toimintaa.

TYÖPOHJA 14:

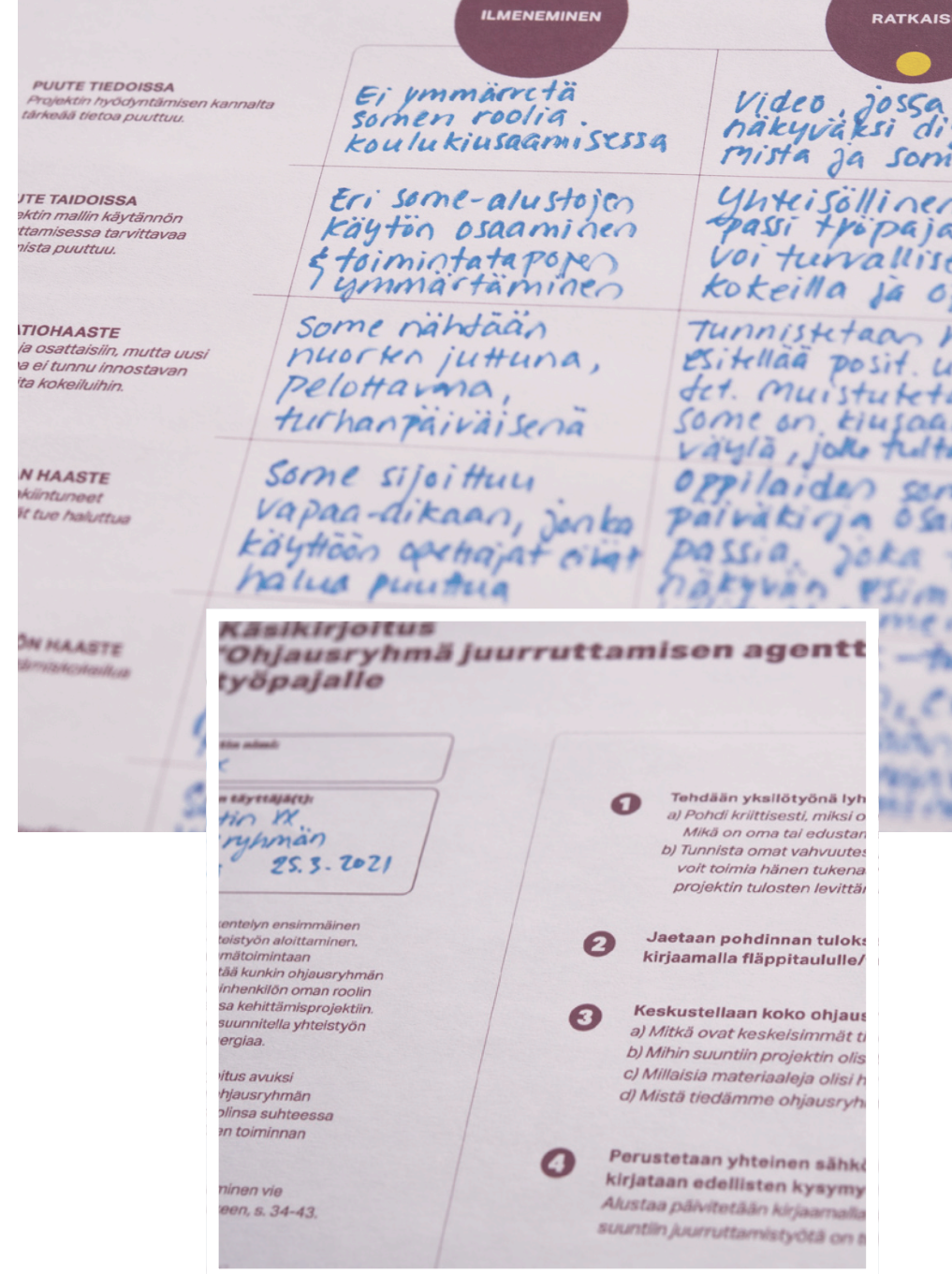
## Tuotteen vieminen uuteen organisaatioon

Työpohja auttaa pohtimaan uuden toiminnan soveltuvuutta kehittäjäyhteisöstä poikkeavaan toimintaympäristöön sekä rakentamaan soveltamista tukevaa tietopohjaa.

TYÖPOHJA 15:

## Uuden toiminnan haasteiden ratkaisukeskeinen kohtaaminen

Työpohjan keskiössä on muutos. Muutos edellyttää organisaation toimijoilta uuden oppimista, minkä esteitä voi olla monella yksilön ja organisaation tasolla. Pohja auttaa pohtimaan tyypillisiä karikoita ja tapoja päästä niiden ohi.



TYÖPOHJAT KÄYTTÖÖSI: S. 62 >

# 7. Valtavirtaistaminen vie tulokset strategioihin

- MILLAISIA ALUEELLISEN- TAI VALTAKUNNALLISEN VAIKUTTAMISEN TAVOITTEITA PROJEKTIN TULOKSISTA KUMPUAA?
- MILLAISIA OSALLISUUS- MAHDOLLISUUKSIA JULKISEN SEKTORIN HALLINTO TARJOAA ALUEENNE TOIMIJOILLE?
- MILLAISIA TOIMENPIDESUOSITUKSIA PROJEKTIN PROSESSIN PERUSTEELLA ON ASETETTAVISSA?

Alueellisten projektien päämääränä on tuottaa käytänteiden ohessa tietoa myös paikallisen tason päätöksiksi tekevien tueksi. Etenkin valtakunnallisissa projekteissa keskeisiä tuloksia ja niistä johdettavia toimintasuosituksia kannattaa pyrkiä valtavirtaistamaan myös kansallisella tasolla. Näin kehittämistyö hyödyttää monen tasoista strategista kehittämistoimintaa. Valtavirtaistaminen tähtää siis projektilöydösten hyödyntämiseen instituutioiden tasolla. Tämä on usein haastavimpia osia projektista ja samalla onnistuessaan monen projektin tärkein saavutus.

Strategiatavoitteiseen vaikuttavaan viestintään kuulu olennaisesti tehdyn prosessin huolellinen analysointi ja saavutettujen vaikutusten mittaaminen. Valtavirtaistamisen kannalta on olennaista tutkia huolellisesti, mille tasolle ja mihin toimintaympäristöön tuloksien soveltuvuus asettuu. Hahmottelun avuksi tässä voi käyttää esimerkiksi Allianssin julkaisemaa Vaikuttajan reittikarttaa. On myös tärkeää kerätä tietoa ja selkeää näyttöä siitä, millaisilla edellytyksillä käytänteen siirtäminen on onnistunut ja millaisia tuloksia siirretyllä käytänteellä on.

On kovin inhimillistä, että projekti haluaa tuoda toimintansa esiin hyvässä valossa ja mieluiten menestystarinana. On kuitenkin hyvä muistaa, että kehittämisen kannalta huonot kokemukset ja etenkin syyt sille, miksi jokin malli ei toimi

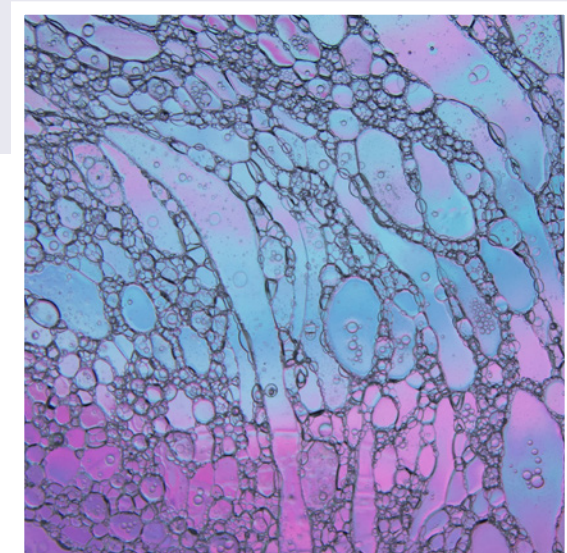
kyseisessä toimintaympäristössä, ovat kullakin arvoisia! Analysoitu "ei toimi" -tuomion saanut kehittämisprojekti säästää muita toimijoita umpikujalta. Toimimaton ratkaisu on kehittämistoiminnan kannalta yhtä arvokas kuin tiettyssä toimintaympäristössä ja ajassa havaittu toimiva ratkaisu. Muistetaan siis tuoda myös ne kivuliaimmat oppimisprosessit esille.

### **7.1 Organisaatioon projekti tuo uutta strategiaa toteuttavaa osaamista**

Uuden käytänteen vakiintuminen projektista pysyväksi toiminnaksi edellyttää rakenteisiin vaikuttamista. Muutoksen myötä uudet käytänteet otetaan osaksi erilaisia struktuureja, joita ovat esimerkiksi strategiat, opetussuunnitelmat ja uudistuneet verkostorakenteet tai jopa kokonaan uudet organisaatiot.

Usein projektien juurruttamisen keskiössä on uuden osaamisen juurruttaminen. On rakennettu malleja, joissa ammattilaiset uusien lähestymistapojen kautta voivat ratkaista jotakin ammattiinsa liittyviä haasteita ja yleensä työskennellessään asiakkaitensa kanssa. Uuden osaamisen kotipesäksi hahmottuu yhä useammin oppimisintensiivinen ekosysteemi, jossa oppilaitokset toimivat yhdessä yritysten, kolmannen sektorin ja julkisen sektorin

VALTAVIRTAISTAMINEN  
TÄHTÄÄ PROJEKTILÖYDÖSTEN  
HYÖDYNTÄMISEEN  
INSTITUUTTIOTASOLLA;  
SE ON USEIN HAASTAVIMPIA  
OSIA PROJEKTISTA JA  
ONNISTUESSAAN SEN  
TÄRKEIN SAAVUTUS.



kanssa uuden osaamisen tuottamisen ja välittämisen äärellä (Halonen 2019a). Osaaminen määrittyy näissä konteksteissa usein tiedon, taidon ja asenteiden yhdistelmäksi.

Vapaa sivistystyön ja oppilaisten yhteistyön kautta voi syntyä hyvinkin hedelmällistä pysyväluontoista yhteistyötä (ks. esim. Tapio 2020; Pätäri ym. 2019). Vapaan sivistystyön viisi oppilaitosmuotoa – kansalaisopistot, kansanopistot, opintokeskukset, kesäyliopistot ja liikunnan koulutuskeskukset – tarjoavat monipuolisen kattauksen osaamisen juurruttamisen alustoiksi. Opetus vaihtelee iltaopiskelusta kokopäiväisiin lyhyt- ja pitkäkestoisiin kursseihin, etäopiskeluun tai intensiivikursseihin, joten se tarjoaa myös formaatiltaan monipuolisia mahdollisuuksia projektissa tuotetun uuden osaamisen juurruttamiseksi.

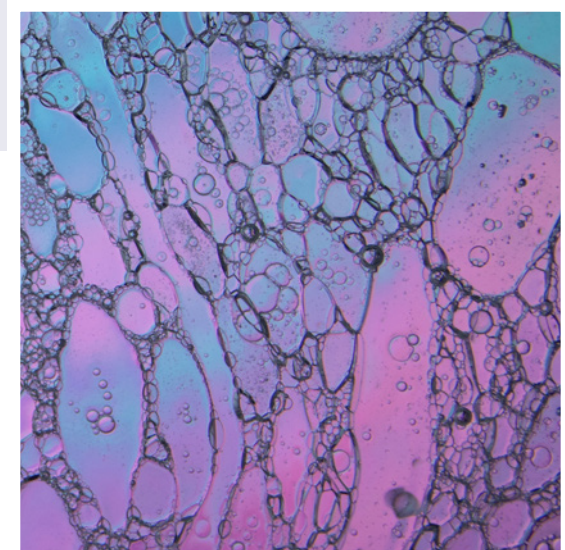
Oppimisprosesseissa ei ole kyse vain uusista sisällöistä. Ytimessä ovat usein opetusmenetelmät, joilla haluttua uutta osaamista pyritään tuottamaan. Opettajakunta innostuu usein erilaisista osallistavista opetusratkaisuista ja menetelmistä, jotka soveltuvat myös esimerkiksi hiljaisempien oppilaiden mukaan saamiseen tai erityisryhmien tarpeisiin räätälöitäväksi. Oppimiskokemuksen muotoilu on opettajan näkökulmasta projekteista nousevan uuden osaamisen kohdalla ensiarvoisen tärkeää. Uuden osaamisen jääminen

esimerkiksi mallin tasolle hidastaa tai jopa estää sen leviämisen opettajien käyttöön. Oppimateriaalit, virikemateriaalit ja pedagogiset ratkaisut eivät ole itse tarkoitus, mutta olennainen osa oppimistapahtuman suunnittelua.

Viime kädessä kuitenkin tärkeintä on kyetä kuvaamaan, mitä tilanteessa opitaan ja mitä sen jälkeen osataan. Osaamis pohjainen ajattelu tuo toiminnan lähelle etenkin tutkintoon johtavien oppilaitosten strategista tasoa, joka pohjautuu yleensä osaamisperusteisiin opetussuunnitelmiin. Uuden osaamisen levittäminen on juurruttamisen kannalta tärkeää kiinnittää oppilaitosten virallisiin rakenteisiin ja prosesseihin. Uusi malli voi löytää paikkansa oppilaitoksen strategiassa ja opetussuunnitelmassa opintokokonaisuutena, yksittäisenä opintojaksone tai yksittäisenä opintojakson osaamistavoitteena.

Osaamistavoitteet, niiden saavuttamista tukevat oppimateriaalit ja jopa pedagogiset ratkaisut elävät omassa ajassaan. Juurruttamisen kannalta on olennaista pohtia, miten materiaaleja ylläpidetään, päivitetään ja jatkojalostetaan projektin päättymisen jälkeen. Toiminnan ylläpitämiseksi voi esimerkiksi panostaa asiantuntijoiden koulutukseen, jossa opetellaan sisältöjen ja materiaalien hyödyntämistä ja varioidaan niitä kunkin

## OPPIMISKOKEMUKSEN MUOTOILU OPETTAJAN NÄKÖKULMASTA ON PROJEKTEISTA NOUSEVAN UUDEN OSAAMISEN KOHDALLA ENSIARVOISEN TÄRKEÄÄ



toimintaympäristöön. Varsinainen piilo-ope-  
tussuunnitelma asiantuntijoiden koulutuk-  
sessa on kuitenkin verkoston luominen, jos-  
sa syntyy halua kertoa omista kokemuksista  
ja sovellusideoista esimerkiksi suljetun Face-  
book-ryhmän kautta muille koulutuksen käy-  
neille.

## 7.2 Monitoimijuusanalyysi auttaa sosiaalisen innovaation vaikuttamisväylien valinnassa

Etenkin sosiaaliset innovaatiot syntyvät eri-  
laiset organisaatorajat ylittävissä kohtaami-  
sissa, joissa kehittämisenergia suunnataan  
yhteisen haasteen ratkaisuvaihtoehtojen et-  
sintään. Ratkaisuna kehitellään yhdessä pa-  
ranneltuja tai uusia tuotteita, palveluita, toi-  
mintamalleja tai tapoja organisoida työtä.  
Innovaatioksi yhteistoiminta muuttuu sil-  
loin, kun kehitetty ratkaisu vastaa sosiaali-  
siin haasteisiin jossakin toimintaympäristössä pa-  
remmin kuin jokin muu aiempi ratkaisu (Lehte-  
lä & Koivisto 2019, 13). Ratkaisujen päämäärä-  
nä on hyvinvoinnin parantaminen sekä usein  
myös pyrkimys toimia paremmin, nopeammin  
ja kustannustehokkaammin.

Sosiaalisten innovaatioiden alueella on tyypil-  
listä, että toiminta kytkeytyy yhteiskehittelyyn,  
johon osallistuu monitoimijainen verkosto.

Verkostossa on edustettuna toimijoita julkisel-  
ta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta sekä  
kansalaisten yhteistä toimintaa. Monitoimijuu-  
della kehittämissuhteissa tarkoitetaan työ-  
kentelyä, jossa kaikkien osapuolten tieto, valta  
ja osallisuus toteutuvat tasavertaisina (Lauri-  
la 2020). Toimijoiden tunnistaminen on tärkeä  
askel, jotta voidaan valita projektin tuloksien  
strategiselle juurruttamiselle oikeat foorumit.

Perinteisesti sidosryhmään kuuluvat tulevat  
yhteistyötilanteisiin oman organisaationsa  
edustajana ja myös ainakin joltain osin sen ta-  
voitteita edistävänä. Velvoitteen sijasta mo-  
nitoimijapohjaisessa ajattelussa keskeiseksi  
nostetaan usein vapaaehtoisuuteen (Laurila  
2020, 7). Monitoimijuuteen liittyy ajatus va-  
paaehtoisesta osallisuudesta prosessiin kun-  
kin omine ajatuksineen ja kokemuksineen, kun  
sidosryhmäajattelussa edustetaan lähtökoh-  
taisesti tiettyä roolia ja taustaorganisaatiota.  
Monitoimijuus tuo yhteen vähintään kaksi,  
mutta usein useampia alla olevista toimijaryh-  
mistä (ks. lisää Laurila 2020, 24–26):

- **Yritykset ja itsenäiset ammatinharjoittajat,**  
*joiden toiminnassa korostuvat voiton ta-  
voittelu ja markkinaehtoinen tavaroiden  
ja/tai palveluiden tuotanto.*
- **Julkishallinnon organisaatiot** *kuntien,  
kuntayhtymien, valtion ja Euroopan unionin  
tasoilla. Kunnissa kehittämiskumppaneita  
sosiaalisten innovaatioiden alueella ovat  
sosiaali- ja terveystoimialan, sivistystoimen*

*sekä kulttuuritoimen alueilla toimivat hen-  
kilöt. Valtiolla on paikallishallinnon toimijoi-  
ta, kuten TE-toimistot sekä aluehallinnon  
ELY-keskukset ja aluehallintovirastot (AVIt).  
Valtioin ylimpiä toimielimiä ovat eduskun-  
ta, valtioneuvosto ja tasavallan presidentti.  
EU:n tasolla on sekä keskeisiä rahoitusme-  
kanismeja että päätöksenteon tasoja.*

- **Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot**  
*yhdistetään usein kolmanteen sektoriin ja  
yleishyödyllisten ja yhteiskunnallisesti tärkei-  
siin asioihin vaikuttaminen. Kolmas sektori  
sisältää hyvin monenlaisia toimijoita. Yhdis-  
tykset edistävät usein jonkin erityisryhmän,  
oman jäsenistön tai laajemman väestöosan  
fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvin-  
vointia sekä myös monenlaista kulttuuri-,  
vapaa-aika-, liikunta- ja harrastustoimintaa.  
Seurakunnat ovat suuri toimijajoukko, jolla  
on paljon ihmiskeskeisiä yhteiskunnallisia  
tehtäviä. Useat säätiöt käyttävät varallisuut-  
taan edistääkseen ihmisten hyvinvointia.*
- **Hybridiorganisaatiot** *muodostavat kahden  
tai useamman sektorin rajapinnalle raken-  
tuvia verkostoja ja yhteistyöalueita, jollaisia  
ovat tyypillisesti esimerkiksi seudulliset  
elinkeino- ja kehitysyhteisöt sekä teemojen  
ympäriin rakentuneet osaamisverkostot.  
Hybrideihin kokoontuu osaamista, ja usein  
ne tarjoavat erilaisia julkisen sektorin, yh-  
distys- ja vapaaehtoistoimijoiden sekä yri-  
tysten toteuttamia palvelukokonaisuuksia.*
- **Vapamuotoinen kansalaistoiminta** *toteu-  
tuu ilman sopimusperusteisia ja virallisia  
järjestelyjä. Se on luonteeltaan yhteisto-  
mintaa, sisältää yhteisöllisyyttä ja nojaa  
kansalaisten omaehtoiseen aktiivisuuteen.*

Monitoimijuus vastaa hyvin juurruttamisen tavoitteisiin. Sosiaalisen innovaation lähtökoh- ta yhteisessä kehittämisen polussa, jossa itse prosessi on monelle motivoivin osa toimintaa. Innovaatio ei määrity pelkkänä ”lopputuotteena”, vaan sillä tarkoitetaan usein prosessia, joka johtaa uudenlaiseen ratkaisuun (Lehtelä & Koivisto 2019, 5). Päämääränä on ajatus yhteisestä hyvästä sekä mahdollisuudesta olla edistämässä sitä. Tavoite on tärkeä, mutta matka, jonka aikana päämäärä muotoutuu ja voi varioitua myös moniksi erilaisiksi ratkai- suiksi, on osallistujalle yhtä merkityksellinen.

### 7.3 Projektin tulokset tuodaan osaksi alueellista kehittämistä

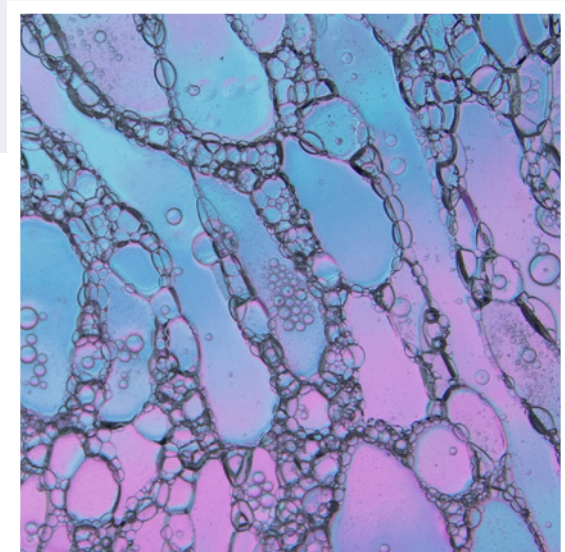
Paikallisten viranomaisten ja päättäjien va- kuuttamisessa on tärkeää löytää juuri oman projektinne teemoista kiinnostuneet tahot ja etsiä keinoja viestiä tiiviisti tuloksistanne. Yhteisen dialogin teemoina on juurruttamisen kannalta hyvä pitää kehitetyn käytännön si- sältöä, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta sekä kokemuksia eri toimintaympäristöihin varioin- nista. Peltola ja Vuorento (2007, 53) muistut- tavat laajan aineistonsa pohjalta, että etenkin pitkän aikavälin tuloksellisuutta ja saavutet- tuja säästöjä ja muita organisaatiolle koitu- via hyötyjä kannattaa nostaa esille päättä- jäviestinnässä. Tyypillisesti kehittämistyön

juurruttamisen keskeiseksi haasteeksi nostea- taan resurssien puute. Projektin tulosten lin- kittäminen paikalliseen strategiatyöhön ja sa- noittaminen osaksi alueen yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisujen kokoelmaa on tärkeää.

Etenkin alueellisella tasolla henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä, ja kannattaa suosia pro- jektin ajanjatkuvia säännöllisiä tapaamisia näi- den suhteiden tiivistämiseksi. Etenkin pienis- sä kaupungeissa tämä voi onnistua suoraan päättäjätasolla. Suuremmissa kaupungeissa kaupunginhallituksen, kaupunginvaltuuston tai lautakuntien lähestyminen tapahtuu luon- tevimmin projektin kanssa samojen teemojen parissa työskentelevien kautta. Projektistaan innostuneilla on usein taipumus kertoa sano- ja säästelemättä kaikesta projektin aikana ta- pahtuneesta hyvästä. Päättäjien kiinnostuk- sen herättämisen kannalta on tärkeää pohtia viestintää. Tehokasta voi olla esimerkiksi oman toiminnan peilaaminen kunnan strate- gian kautta ja yhden tarinan ja siihen liittyvän toimitasuosituksen avulla eteneminen. On tärkeää muokata viesti vastaanottajan näkö- kulmasta eikä ajatella, että vaikkapa yleisellä uutiskirjeen tilaajalistalla oleminen tai lehtiju- tut paikallislehdessä riittäisivät vaikuttavan päättäjäviestinnän hoitamiseen.

Kaikkia tapaamisia ei tarvitse organisoida itse. Paikallisesti myös viranhaltijat usein avaavat

TAVOITE ON TÄRKEÄ,  
MUTTA MATKA, JONKA AIKANA  
PÄÄMÄÄRÄ MUOTOUTUU JA  
VOI VARIOITUA MONIKSI  
ERILAISIKSI RATKAISUIKSI,  
ON YHTÄ MERKITYKSELLINEN





toimintaansa kuntalaisille pitämällä keskustelutilaisuuksia, työpajoja ja seminaareja. Nämä ovat otollisia tilaisuuksia puheyhteyden luomiselle ja sen kuulostelulle, onko oma projekti vastaus niihin haasteisiin, joita alueella juuri kyseisen tapaamisen aikana halutaan ratkoa. Yhteistyössä on oltava varovainen, ettei ajattele oman projektin ratkaisevan mitä tahansa ongelmaa eikä päädy omasta toiminnastaan innostuneena tuuttaamaan projektin havainnot ja minkä tahansa aasinsillan kautta.

Alueellisella tasolla on myös suoria vaikuttamisen kanavia. Kuntalain 23 §:n mukaan kunnan asukkaalla on oikeus tehdä kunnalle aloitteita sen toimintaa koskevissa asioissa. Mikäli projektinne projektipäällikkö tekee aloitteen, hänelle on ilmoitettava aloitteen johdosta suoritettavat toimenpiteet. Valtuuston tietoon on saatettava vähintään kerran vuodessa sen toimivaltaan kuuluvissa asioissa tehdyt aloitteet ja niiden johdosta suoritettavat toimenpiteet.

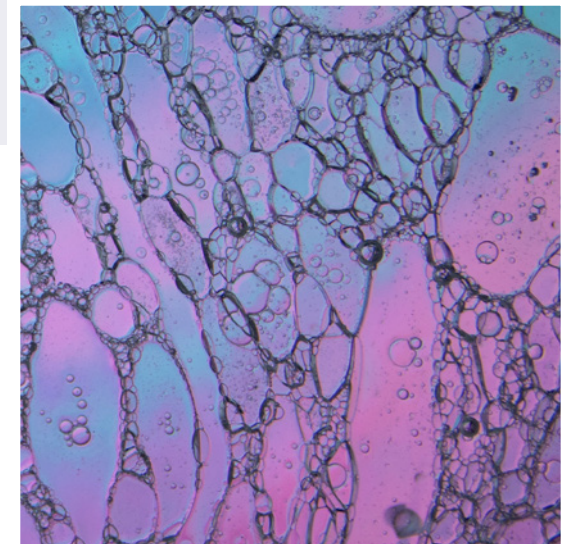
Viime aikoina kunnat ovat rakentaneet useita erilaisia sähköisiä alustoja kuntalaisille yhteisiin asioihin osallistumisen helpottamiseksi. Projektin kannattaakin huomioida myös nämä foorumit dialogin alustana. Esimerkiksi kuntatasolla toimiva Otakantaa.fi-alusta sekä nuorille ja nuorten kanssa toimiville suunnattu Nuortenideat.fi ovat kansalaisten, järjestöjen ja viranomaisten keskinäistä vuoropuhelua

ja osallistumista tehostavia verkkopalveluja, joissa myös projektitoimijoiden kannattaa vaikuttaa. Monien kuntien ja kaupunkien verkkosivuilla ovat yhtenä osa-alueena ”Osallistu ja vaikuta”-sivut. Usein nämä sivut löytyvät ”Hallinto ja päätöksenteko”-tyyppisiltä alisivuilta.

#### **7.4 Kumppanuuksien avulla lisätään kansallista vaikuttavuutta**

Kansallisella tasolla toimivien ministeriöiden kautta voi vaikuttaa esimerkiksi lainsäädännön valmisteluun ja strategiseen työskentelyyn. Tämä edellyttää tulosten viemistä strategiselle tasolle ja usein selkeiksi ehdotuksiksi sekä toimivaa yhteyttä projektin toimijoiden ja ministeriön välillä. Lainsäädäntöön vaikuttaminen on kuitenkin yksittäisen kehittämisprojektin kannalta yksin harvoin mahdollista. On tärkeää etsiä kumppanuuksia esimerkiksi toisten saman teeman äärellä olevien projektien alueelta ja muodostaa kehittämisprojektin pohjalta yhteisiä strategisempia toimintaehdotuksia ja -suosituksia. Poliitiikka muuttuu, kun riittävän monelta taholta tulee saman tyyppistä viestiä, joka synnyttää kansallisen muutoshakuisen tahtotilan. Mikäli projektilla on esimerkiksi EU:n kokonaisuuteen kiinnittyvä koordinaatiohanke, se voi toimia keskeisenä vaikuttamisen kanavana ja yhteisen tahtotilan rakentajana sekä sanoittajana.

ON TÄRKEÄÄ ETSIÄ  
KUMPPANUUKSIA TOISISTA  
SAMAN TEEMAN ÄÄRELLÄ  
OLEVISTA PROJEKTEISTA  
JA MUODOSTAA YHTEISIÄ  
STRATEGISEMPIÄ  
TOIMINTAEHDOTUKSIA  
JA -SUOSITUKSIA



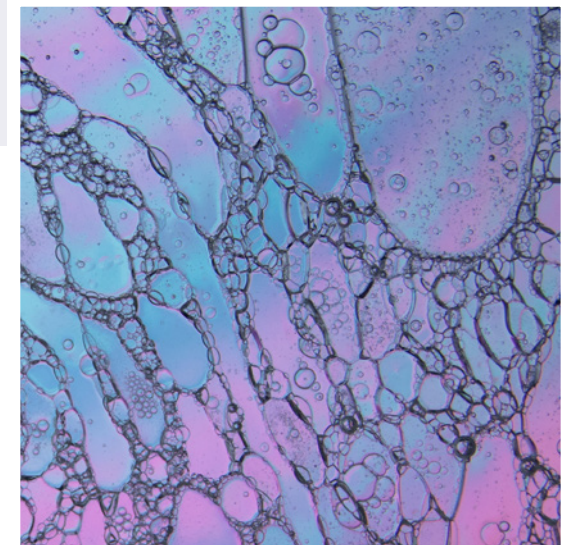
Toisaalta esimerkiksi koskettavat tarinat voivat jäädä elämään myös kansallisen tason toimijoiden mieleen. Sitä kautta saattaa nousta kehittämäisen aihioita, ajatelmia ja ituja, jotka vaikuttavat myös valtakunnan tason toimintaan, vaikka ideoita ei suoraan välttämättä paikanneta yksittäiseen kehittämissprojektiin. Tätä edistäviin keskusteluihin kannattaa haakeutua aktiivisesti.

Julkisen sektorin uudistamisen strategiasa (2020, 6) tuodaan vahvasti esille tahtotila, jossa suomalainen avoin hallinto on vuoropuhelun vahvistaja yhteiskunnassa ja edistää kaikkien oikeutta ymmärtää ja tulla ymmärretyksi. Aiempaa kuuntelevampi ja yhteistyöhakuisempi julkinen hallinto viittaa suuntaan, jossa dialogi myös kehittämiss-toiminnan ja julkisen sektorin alueellisen ja valtakunnallisen hallinnon ja palvelutuottajien kanssa vahvistuu. Lupaus "Laajenamme mahdollisuuksia vaikuttaa ja rohkaisemme ihmisiä osallistumaan valmisteluun

ja päätöksentekoon" (em., 7) koskee myös kehittämissprojekteja tuloksineen ja huomiointineen. Tässäkin keskustelussa on varmasti eduksi, että keskustelun pohjana on tieto. On oltava näyttöä siitä, että kehittämistyön tulokset ovat merkittäviä, siirrettäviä ja valtakunnan tasolle nostamisen arvoisia.

Mikäli taustaorganisaatiosi toimii myös kansainvälisissä kehittäjäyhteisöissä, kannattaa pohtia, voisiko projektia esitellä myös kansainvälisille kumppaneille, jotta saataisi palautetta, kehittämiss ehdotuksia, soveltamisajatuksia ja näkyvyyttä. Kansainvälinen näkyvyys ja kehittämistyön tulosten tunnettuus myös maailmalla lisäävät usein tuotteen uskottavuutta (Turpeinen ym. 2014, 32–34). Varmista kuitenkin kansainvälisen näkökulman sopivuus projektisuunnitelmaasi ja rahoittajan tahtotilaan.

ON OLTAVA NÄYTTÖÄ SIITÄ,  
ETTÄ KEHITTÄMISTYÖN  
TULOKSET OVAT MERKITTÄVIÄ,  
SIIRRETTÄVIÄ JA  
VALTAKUNNAN TASOLLE  
NOSTAMISEN ARVOISIA.



# Valtavirtaistaminen, työpohjat

TYÖPOHJA 16:

## Monitoimijaverkoston paikantaminen

Työpohja auttaa hahmottamaan projektin ympärillä olevan verkoston toimijoita. Paikantamisen jälkeen voidaan valita toimintaympäristön eri tasoilta ne organisaatiot tai hybriditoimijat, joihin projektin valtavirtaistamisen toimenpiteet suunnataan.

TYÖPOHJA 17:

## Vaikutustyön prioriteettien asettaminen

Työpohja auttaa asettamaan valtavirtaistamisen tavoitteita ja paikantamaan sopivia kontakteja.

TYÖPOHJAT KÄYTTÖÖSI: S. 62 >



# 8. Juurruttamisen mittarit ja arviointi

- MITEN JA MIHIN PROJEKTISSA KÄYTETÄÄN JUURRUTTAMISEN ARVIOINTIA
- MILLAISET MITTARIT OVAT HYÖDYKSI JUURRUTTAMISTOIMINNAN SEURAAMISTA VARTEN?

Monen korvaan arviointi saattaa kalskahtaa arvostelulta. Arvostelluksi tuleminen voi nostattaa selkäkarvat pystyy ja kuljettaa koh-ti puolustusasetelmaa. Laadukas arviointi ei ole arvostelua, vaan se on pikemminkin oppimisen äärellä tapahtuvaa innostavaa yhteiskehittymistä. Se auttaa tunnistamaan onnistumisia, seuraavia kehittämisen haasteita ratkaistavaksi ja huomaamaan myös alkupe-räisestä projektisuunnitelmasta poikkeavia si-vutuotteita, joissa voi piillä suuriakin avauksia eri toimintaympäristöjen suuntaan. Arviointi tuottaa tärkeää tietoa ja tietoon pohjautuvaa tukea projektille sen tehdessä projektipolul-laan priorisointeja ja tarkastellessa toiminta-ansa (Halonen & Tuulos 2020, 10).

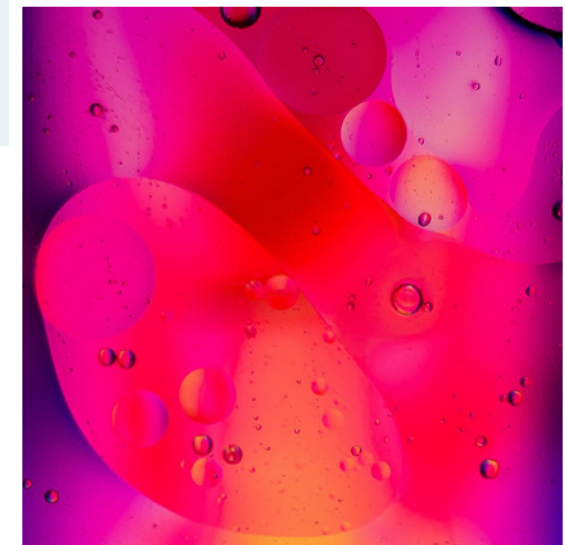
Juurtumisen arviointi keskittyy toiminnan aikaansaamien tulosten leviämisen lyhyt- ja pitkäaikaisten vaikutusten arviointiin. Arvi-oinnin tarkoitus on varmistaa, että projek-tissa tehdään juurruttamisen kannalta oikei-ta asioita. On myös keskeistä, että tehtävät asiat tavoittavat juurruttamisen kannalta keskeiset kohderyhmät ja auttavat saamaan muutosta aikaiseksi. Arviointi on aikaa vievää toimintaa, joka on hyvä kirjoittaa selkeästi projektin toimintasuunnitelmaan. Lisäksi on myös tärkeää varata projektityöntekijöille arvi-oinnin toteuttamisen ja siihen osallistumi-seen riittävästi aikaa.

Arvioinnin hyödyntämisestä on sovittava pro-cessin alussa. On sovittava yhdessä, mihin ja miten arviointia käytetään ja kuka arvioinnin tuottamaa tietoa käyttää. Juurruttaminen on yksi arvioinnin osa-alue, jonka päämäärät on sopeutettava projektissa käytettävissä ole-viin resursseihin. On mietittävä tarkkaan, mitä kaikkea tehdään. Samalla rajataan kehittäjä-kumppanien tai toimintaan tutustuvien am-mattilaisten määrä sellaiseksi, että juurrutta-mista voidaan tehdä laadukkaasti räätälöiden ja toista kuunnellen.

Arvioinnin perustana voi käyttää laajasti eri-laisten menetelmien myötä kertyvää aineistoa. Pääasia on, että tiedonkeruu on suunnitelma-lista ja systemaattista. Arvioinnin raportoin-nissa tulisi avata tulosten ja toimenpidesuo-situsten ohella myös menetelmiä, syntyneitä aineistoja ja analyysikeinoja. Näiden perus-teella lukija saa kokonaiskuvan arvioinnista prosessina ja voi itse arvioida tehtyjä tulkinto-ja ja tuotettujen tulosten luotettavuutta.

Vaikutukset syntyvät sosiaalisissa innovaati-oissa usein moniäänisen kehittämistoiminnan tuloksena, eivätkä ne ole useinkaan juuri sellai-sia, joita kehittämistyön on uskottu tuottavan. Tavoiteltujen ja ei-tavoiteltujen vaikutusten tunnistaminen ja analysointi koko kehittämis-työn ajan auttaa toiminnan suuntaamisessa.

LAADUKAS ARVIOINTI EI  
OLE ARVOSTELUA, VAAN  
SE ON PIKEMMINKIN  
OPPIMISEN ÄÄRELLÄ  
TAPAHTUVAA INNOSTAVAA  
YHTEISKEHITTYMISTÄ



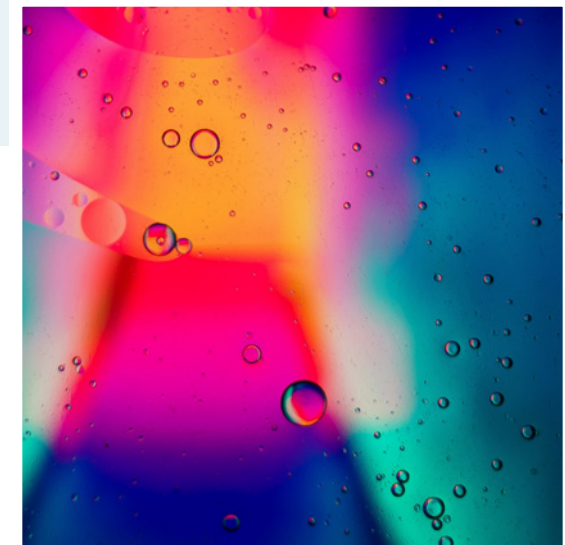
Kehittämistyön edetessä arvioidaan jatkuvasti toiminnan vaikuttavuutta ja juurruttamisen potentiaalia eri toimintaympäristöjen suuntaan varioinnin kautta. Väliarviointi on keino tarkastella, millaiset toimet ovat juurruttamisen kannalta osoittautuneet hyväksi erilaisissa toimintaympäristöissä ja miten juurruttamista voisi tehostaa siirryttäessä kohti projektin loppuosaa. Projektin aikana syntyneen ymmärryksen johdattelemana tavoitteet voivat hyvinkin muuttua, ja niitä on hyvä muokata yhteistyössä myös sidosryhmien ja kohderyhmän kanssa.

Loppuarviointi palvelee sekä tehdyn analysointia että siitä oppimista ja viimeisten vaiheiden juurruttamistoimenpiteiden suunnattamista. Lopuksi arvioidaan syntyneiden tuotteiden (hyvien käytäntöjen ja palvelutuotteiden, mallien, menetelmien jne.) käytettävyyttä ja leviämistä. Lisäksi huomio kääntyy arvioimaan sovittujen tuotteiden leviämisen kanavien tehokkuutta ja tarvittaessa johtaa pohtimaan, millaiset asiat edistävät ja ehkäisevät juurtumista. On myös hyvä arvioida projektitoimijoiden omaksi hyödyksi tulevaisuuden varalle sitä, miten juurruttamista olisi voinut tehostaa.

Yksittäisen kehittämissuunnitelman vaikutusten arviointi on usein vaikea eritellä irralliseksi kaiken kehittämissuunnitelman toiminnan keskeltä. Kehittämissuunnitelma ei ole välttämättä otettu koko mallia käyttöön sellaisenaan, vaan siitä on varioitu ja edelleen kehitetty joitakin palasia oman toimintaympäristön tarpeisiin. Arviointikysymysten laatimisessa kannattaakin käyttää sellaisia muotoja, joihin vastaaja voi ilmaista juurtumista myös esimerkiksi hyvän idean nappaamisena ja muokkaamisena omaan toimintaympäristönsä sopivaksi. Toisinaan nämä voivat näyttäytyä odottamattominakin vaikutuksina, joita on hyvä kirjata tervetulleena lisänä alkuperäiseen suunnitelmaan.

Vaikuttavuusmittarien laatiminen räätälöidään jokaiselle projektille erikseen kyseisen kehittämissuunnitelman näkökulmista käsin. Esimerkkejä erilaisista mittareista on annettu sivulla 87. Mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia tai niiden risteyskohdalla kulkevia hybridejä. Projektikohtaisuudesta huolimatta on kuitenkin löydettävissä usein käytettyjä juurruttamista mittaavia muuttujia. Tehokkaan juurruttamisen lähtökohta on, että juurruttaminen on vaikuttamista useilla eri tasoilla: kohderyhmän yksilöiden tasolla, ammattilaiskollegoiden

VAIKUTUKSET SYNTYVÄT  
USEIN MONIÄÄNISEN  
KEHITTÄMISTOIMINNAN  
TULOKSENA, EIVÄTKÄ  
NE OLE USEINKAAN  
JUURI SELLAISIA,  
JOITA KEHITTÄMISTYÖN  
USKOTTIIN TUOTTAVAN



tasolla, organisaatioiden tasoilla sekä alueen ja valtakunnan institutionaalisilla tasoilla.

Projektin polkua voi tarkastella vaikutusketju-ajattelun avulla (Valovirta 2017, 5). Vaikutusketju

kuvailee sitä, miten eri toimenpiteet ja niihin kohdistetut panokset tuottavat tavoiteltavia laajempia vaikutuksia, ei sitä, millaisiksi aalloiksi projektin aloittamat laineet kasvavat. Vaikutusketjut rakentuvat tyypillisesti neljästä

osatekijästä: panoksista, toimenpiteistä, tuotoksista ja vaikutuksista. Vaikuttavuusketjun eri tasoilla voidaan rakentaa omat mittarit, joiden avulla voidaan suunnitella, ohjata ja arvioida projektin juurruttamistyön onnistumista.

KUVIO 4. Vaikutusketju ESR-projektien juurruttamisen näkökulmien selkeyttäjä (taustalla myös Valovirta 2017; Halonen 2017a)



**Viestinnän mittareissa** on keskeistä saada selville, miten hyvin viesti leviää projektin eri vaiheissa ja millaisia reaktioita viesti saa aikaiseksi. Esimerkiksi projektin uutiskirje on sellaisenaan tärkeä viesti. Suoraan roskakoriin lentävä viesti ei vaikutta juurikaan vastaanottajaan. Viestin avausprosentti kertoo siitä, että uutiskirje on löytänyt kiinnostuneen lukijan ja vaikuttavuuden mahdollisuus on kasvanut. Viestinnässä keskeinen päämäärä ei ole vain tiedottaa. Mitä pidemmälle projekti etenee, sitä tärkeämpää on tehdä avointa ja kutsuvaa viestintää, jossa viestin vastaanottaja kokee pääsevänsä osaksi prosessia esimerkiksi webinaariin ilmoittautumalla, kokeilemalla jotakin tulosta omassa arjessaan projektin kohderyhmän kanssa tai kommentoimalla projektin kulloisenkin vaiheen tuotoksia.

**Varioinnin mittareiden** osalta keskeistä on selvittää, onko löydetty projektin kannalta oikea kohderyhmä ja millaisia kokemuksia ja

tuloksia kokeilu on kohderyhmän ja heitä luottaneen ammattilaisen arjessa tuottanut. Varioinnissa on tärkeää löytää projektin kannalta sopivia ammattilaisia sekä heidän kohderymiään ja toimintaympäristöjään ja saada tietoa kehitettävän ratkaisun toimivuudesta niissä. Mittauksessa on olennaista saada tietoa toivotuista ja myös ei-toivotuista vaikutuksista, joita kehitettävän ratkaisun hyödyntämiseen liittyy.

**Vakiinnuttamisen mittaamisessa** on tärkeää saada tietoa kokeilun muuttumisesta pysyväksi uudeksi osaamiseksi. Uusi osaaminen näyttäytyy toiminnan muuttumisena yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden tasoilla. Vakiinnuttamisen aikana on myös tärkeää tunnistaa mahdollisia foorumeita, joilla kehitetty ratkaisu ei välttämättä ole helposti varioituva.

**Valtavirtaistamisen mittaamisessa** ytimessä ovat aikaansaadun muutoksen idut. Tämä näkyy usein erilaisten instituutioiden

ja päätöksentekojärjestelmien keskeisissä asiakirjoissa, kuten strategioissa, toimenpidesuunnitelmissa, opetussuunnitelmissa ja muissa toiminnan keskeisissä eri organisaatioiden ohjausvälineissä.

Arviointi voi helpostikin liukua erilaisten mittareiden, aineiston keruun, analyysin ja numeroiden koostamiseksi. Etenkään sosiaalisten innovaatioiden kentällä siihen ei kannata alistua. Sosiaalisten innovaatioiden arvo muodostuu kullekin toimijalle hänen oman toimintansa ja vuorovaikutuksensa kautta (Lehtelä & Koivisto 2019, 13), joka ei ole omimmillaan erilaisiksi numeroiksi typistettynä. Arviointi on parhaimmillaan koko projektin läpi kulkevaa yhteistoimintaa, joka on nivottu niin saumattomasti prosessiin, ettei sitä edes huomaa. Arviointi voi olla yksi projektin innostavimmista näkökulmista. Tätä tukee, jos arvioinnissa keskitytään hyvän huomaamiseen ja paikannetaan haasteita, joihin kehitetään yhteistoimin seuraavaa ratkaisuyritystä.



# Arviointi, työpohjat

TYÖPOHJA 18:

## Juuruttamisen tavoitteet projektin alku-, keski- ja loppuvaiheissa

Työpohjan tavoitteena on tarkastella juurruttamistoiminnan etenemistä projektikaaren eri vaiheissa. Näkökulmista kannattaa valita oman projektin kannalta tärkeimmät.

TYÖPOHJA 19:

## Juuruttamisen edistäjät ja estäjät

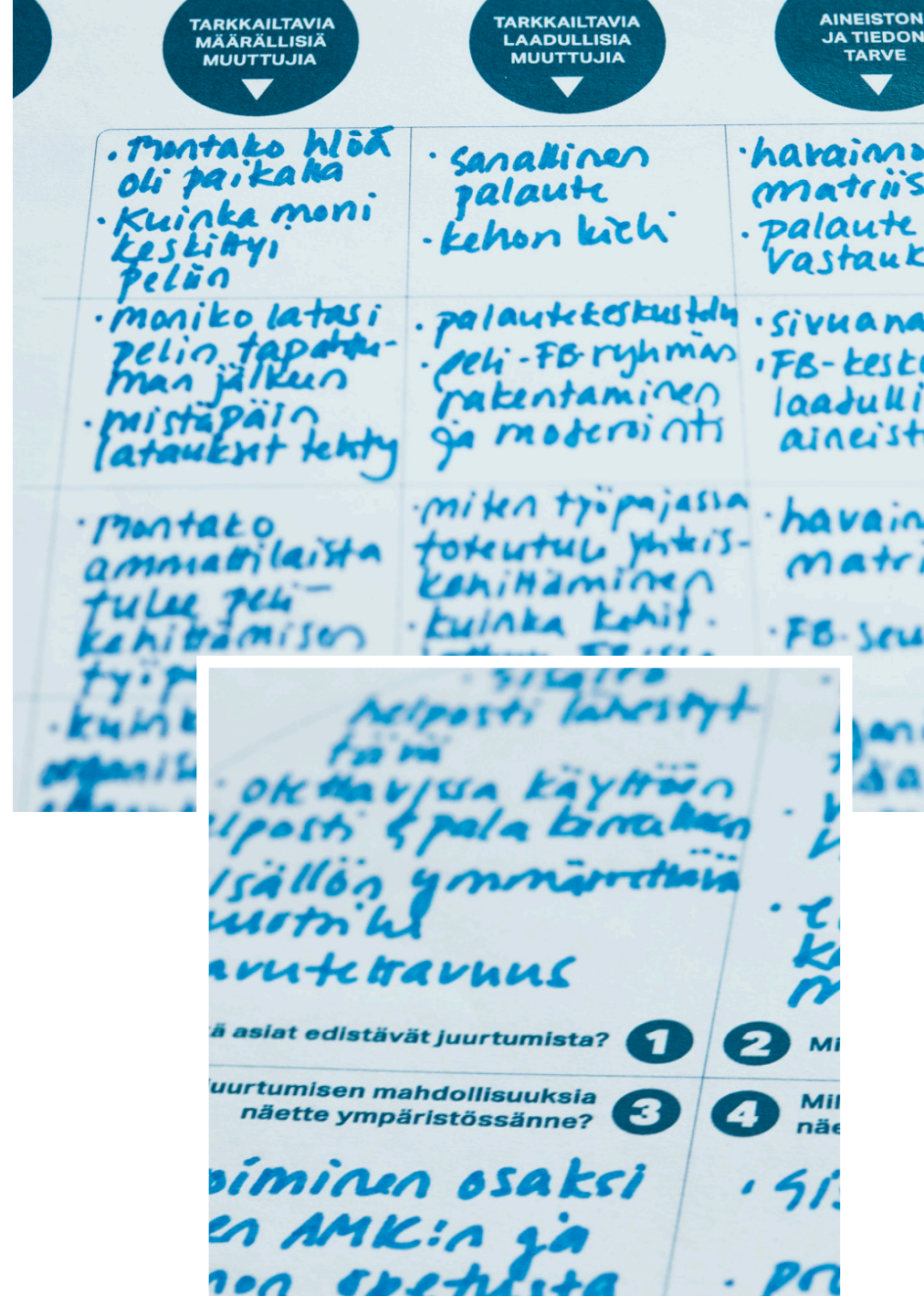
Työpohja toimii tilannekatsauksena juurruttamisen tilanteeseen. Arviointi kulkee läpi koko projektin, joten Työpohjan 18 tavoin myös tämä pohja on ajateltu käytettäväksi projektin eri vaiheissa.

TYÖPOHJA 20:

## Juuruttamisen mittarien laatiminen projektille

Työpohja auttaa rakentamaan laadullisia ja määrällisiä mittareita, joiden asettaminen jännevöittää projektin juurruttamistoimintaa ja auttaa sanoittamaan selkeitä mitattavia tavoitteita.

TYÖPOHJAT KÄYTTÖÖSI: S. 62 >



# 9. Evääksi matkalle



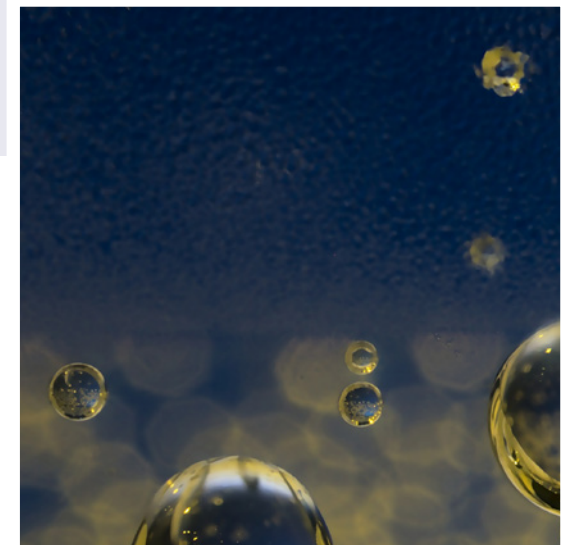
Tähän tekstiin on suodatettu vuosien varrella juurruttamisesta ja projektitoiminnan vakiintumisesta oppimaani. Olen kiertänyt puhumassa useissa seminaareissa otsikolla "Onko Suomi tuhansien unohdettujen projektien maa?" Vastaukseni on ollut pähkinän kuoresa "osittain", mutta samalla olen nähnyt juurruttamisen 4V-mallin yhtenä mahdollisena ratkaisuna. Keskeinen tavoitteeni on esimerkiksi koordinaatiotyössäni löytää keinoja auttaa hankkeita kukoistamaan ja juurruttamaan tuloksiaan osaksi ammattilaisten arkea. Osaksi arkea, joka kuljettaa pala kerrallaan yhteiskuntaamme sellaiseksi, jossa nuorten osallisuus on aina hieman vahvempaa.

Väitetään, että yhteiskuntamme on projektitoitunut. Sen keskeinen dynamo on jatkuva projektien virta, jossa uusia perustetaan ja toisia päätetään yhtä aikaa, limittäin ja peräkkäin. Suomeen on muodostunut myös projektitoimijoiden kasvava ammattikunta, josta osa on erikoistunut eri Euroopan unionin

rahoitusinstrumentteihin. Omassa työurassani hahmotan etappeja projekteittain. Niitä on tullut ja päättynyt ja uusia muhii limittäin ja nurkan takana. Projekteista on juurtunut joi-tain asioita minuun, lähiympäristöön ja joskus laajemminkin. Itse kuitenkin taidan olla juurtumaton projektinomadi. Juuri tuo jännite pysyväksi muuttuvan projektin ja seuraaviin haasteisiin siirtyvän projektiminäni välillä työntää eteenpäin.

Omalla kohdallani projektin läpäisevä juurruttamisen polku sytyttää innostuksen kipinän. Se auttaa näkemään kehittämistyön merkityksiä niin yksilöiden kuin yhteiskunnankin tasoilla. Kehittämistyö saa tulta alleen projektitoimijoiden ja monitoimijaverkoston yhteisössä ja jaetun prosessin myötä projektissa pian roihuaa suuri palo. Tuo palo tuottaa pysyvää muutosta eli juurtumista. Juuri tällaisissa projekteissa me kaikki haluamme työkennellä, eikä vain!

PROJEKTIN LÄPÄISEVÄ  
JUURUTTAMISEN POLKU  
AUTTAA NÄKEMÄÄN  
KEHITTÄMISTYÖN MERKITYKSIÄ  
NIIN YKSILÖIDEN KUIN  
YHTEISKUNNANKIN TASOLLA



# Lähteet

**Aaltonen, Paula** (2019). *Olipa kerran onnellinen ohjausryhmä... Midagon Oy:n blogit*. <https://www.oppia.fi/events/projektipaivat2019/?blog&blogi=2975>

**Ansochkin, Katja** (2021). *Mittaavien tavoitteiden asettaminen. Vaikuttavuuden edelläkävijäksi -webinaarisarja 9.2.2021. Yhteiskunnallisten yritysten liitto Arvo ry*. <https://www.youtube.com/watch?v=jmfLgDpEcME&feature=youtu.be>

**Björkqvist, Leena (toim.)** (2014). *Kartta, kompassi & kalenteri. Projektiarvioinnin opas. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Reititin-projekti*. <http://jml.kapsi.fi/jussi/2015/03/24/kartta-kompassi-kalenteri/>

**Cialdini, Robert B.** (2009). *Influence: The Psychology of Persuasion*. HarperCollins e-books. Adobe Acrobat eBook Reader March 2009.

**Halonen, Katri** (2017a). *Juuruttamisen 4 V:tä – viesti, varioi, valtavirtaista, vakiinnuta*. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-068-7>

**Halonen, Katri (toim.)** (2017b). *Innosta nuori, Innosta kollega, Jaa innostusta: Pakallinen innostusta nuorten kanssa työskentelyyn*. Metropolia Ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-952-328-053-3

**Halonen, Katri (toim.)** (2019a). *Oppimisen uusi ekosysteemi – Osallistamalla osaamista -projektien hyviä käytäntöjä. TAITO-sarja 21, Metropolia Ammattikorkeakoulu*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-139-4>

**Halonen, Katri** (2019b). *Olisiko aika tehdä ohjausryhmien vallankumous? Osuma-projektin blogi*. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2019/09/17/olisiko-aika-tehda-ohjausryhmien-vallankumous/>

**Halonen, Katri & Tuulos, Tytti** (2020). *Arvioiden yhteistyöhön. Ennakoluultomasti siltaa rakentamassa osallisuuden ja osallistamisen välille. Kulttuurituotannon työpapereita. TAITO-sarja 56, Metropolia Ammattikorkeakoulu*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-228-5>

**Julkisen hallinnon uudistamisen strategia** (2020). Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-684-8>

**Kimbell, Lucy & Julier, Joe** (2012). *The Social Design Methods Menu. In perpetual beta*. Lontoo: Fieldstudio. [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

**Laurila, Marianne** (2020). *Monitoimijuuskartta. Analyysityökalu toimijoiden tunnistamiseen sosiaali- ja terveystalvelujen monitoimijaisessa kehittämisessä. Vaasa MUOVA Design Research 1/2020*. [http://www.muova.fi/en/yhteistyö/julkaisut/laurila\\_2020\\_monitoimijuuskartta\\_final\\_17.1.2020.pdf](http://www.muova.fi/en/yhteistyö/julkaisut/laurila_2020_monitoimijuuskartta_final_17.1.2020.pdf)

**Lehtelä, Simo & Koivisto, Juha** (2019). *Näkökulmia sosiaaliin innovaatioihin ja niiden arviointiin. Terveystalvelujen ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 7/2019. Helsinki*. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137590/URN\\_ISBN\\_978-952-343-297-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137590/URN_ISBN_978-952-343-297-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Liikkuva amis** (2020). *Juurutus suunnitelma*. <https://liikkuvaamis.fi/wp-content/uploads/2020/09/juurutus suunnitelma2020.pdf>

**Moilanen, Hanna & Mäkeläinen, Paula** (2014). *”Kokonaisuudesta irrallaan oleva projektie ei jää elämään” Hyvinvointiprojektikeiden vaikutusten arviointi. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja D. Työpapereita. 68*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-226-4>

**Olaisen, Johan & Revang, Oivind** (2018). *Exploring the performance of tacit knowledge: How to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. International Journal of Information Management Volume 43/2018, 295–304*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.016>

**Parantainen, Jari** (2012). *Tuotteistamisen perusteet. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi*. Helsinki: Ediste. <https://ediste.fi/lue-ja-lataa-tietoa-tuotteistamisesta/>

**Peltola, Ulla & Vuorento, Mirkka (2007).** *Juuruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokemuksia työllistymispalvelujen kehittämisprojekteista. Kuntoutussäätiön työselosteita. Working papers 33/2007.* [https://kuntoutussaatio.fi/files/172/Juuruttamisen\\_edistajat\\_ja\\_estajat.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/172/Juuruttamisen_edistajat_ja_estajat.pdf)

**Pohjalainen, Marjut (2012).** *Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (3).* <https://journal.fi/inf/article/view/7079>

**Polanyi, Michael (1966).** *The Tacit Dimension.* Garden City, New York: Doubleday & Company.

**Pätäri, Jenni, Teräsahde, Satu, Harju, Aaro, Manninen, Jyri & Heikkinen, Anja (2019).** *Vapaa sivistystyö eilen, tänään ja huomenna. Vapaan sivistystyön rooli, asema ja merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa ja koulutusjärjestelmässä. Vapaa Sivistystyö ry. www.vapausjavastuu.fi/wp-content/uploads/2019/03/Vst-eilen-tanaan-huomenna-verkko.pdf*

**Salmenkangas, Mai & Wallin, Riikka (2019a).** *Sukupuolisensitiivinen projektityö – Näkökulmia ja työkaluja nuorten parissa työskentelyyn. OIVA-sarja 10, Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja.* <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-198-1>

**Salmenkangas, Mai & Wallin, Riikka (toim.) (2019b).** *VOL 2 Innosta nuorta, innosta kollegaa – Pakallinen innostusta nuorten kanssa työskentelyyn. OIVA-sarja 9. Metropolia Ammattikorkeakoulu.* <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-189-9>

**Suopajarvi, Leena (2013).** *Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55: Rovaniemi.* <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>

**Tapio, Mari (2020).** *ADEKA-projektikeen loppuraportti ja suosituksat kouluttajille. Kansalaisfoorumi. Opetus- ja kulttuuriministeriö.* <https://peda.net/kansalaisfoorumi/kansalaistoiminta/adeka/mlk/al>

**Torkko, Niina (2020).** *Kehittämistyön tuotteistaminen. Opas projektityön näkyväksi tekemiseen. OIVA-sarja 18, Osuma – Osallistamalla osaamista -projekti. Metropolia Ammattikorkeakoulu.* <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-216-2>

**Tuomela, Jenni & Humaljoki, Kaisa (2015).** *ProVe-malli. Projektien vertaisarviointimalli. ADHD-liitto, Luustoliitto.* <https://luustoliitto.fi/wp-content/uploads/prove-raportti.pdf>

**Tuominen, Tiina, Järvi, Katariina, Lehtonen, Mikko H., Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia (2015).** *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015.* <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

**Turpeinen, Merja, Jurvansuu, Hanna, Husman, Päivi & Ågren, Susanna (2014).** *Projektista arjen käytännöksi. Tutkimusraportti projektien tulosten juurtumista ja leviämistä edistävästä ja estävästä tekijöistä ammatillisissa oppilaitoksissa. Arjen arkki. Työterveyslaitos & Suomen ammatillisen koulutuksen kulttuuri- ja urheiluliitto, SAKUry.* [https://issuu.com/pivito/docs/aa\\_tutkimusraportti\\_verkkojulk](https://issuu.com/pivito/docs/aa_tutkimusraportti_verkkojulk)

**Uusikylä, Petri (2014).** *Kuinka projekti säilyttää kurssinsa? Suunnittelun ja projektiarvioinnin kriittinen suhde. Teoksessa Leena Björkqvist (toim.). Kartta, kompassi & kalenteri. Projektitarvioinnin opas. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Reititin-projekti, 12–14.* <http://jml.kapsi.fi/jussi/2015/03/24/kartta-kompassi-kalenteri>

**Vaikuttajan reittikartta. Allianssi.** <http://reittikartta.valtikka.fi/>

**Valovirta, Ville (2017).** *6Aika-strategian vaikuttavuusmalli. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.* [https://6aika.fi/wp-content/uploads/2017/05/6Aika-vaikuttavuusmalli\\_final-logoilla\\_210917.pdf](https://6aika.fi/wp-content/uploads/2017/05/6Aika-vaikuttavuusmalli_final-logoilla_210917.pdf)

**Westley, Frances, McGowan, Katherine & Tjörnbo, Ola (toim.) (2017).** *The Evolution of Social Innovation: Building Resilience Through Transitions.* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

# Työpohjat



# Työpohjat käyttöösi, ole hyvä!

Nämä työpohjat on tarkoitettu sosiaaliseen innovaatioon tähtäävän projektin toiminnan avuksi. Ne kaikki tähtäävät eri näkökulmista muutoksen aikaansaamiseksi. Päämäärä on, että projekti jää elämään projektin päätyttyä uusien ammattilaisten, organisaatioiden ja kohderyhmien hyödyksi.

Juurruttamistyön ytimessä on toimiva dialogi projektin toimijoiden kesken ja ennen kaikkea projektin ja sitä ympäröivän muun ammattialan toimijakunnan kanssa. Työpohjat on ajateltu yhteiskehittämiseen tähtäävän toimiala-, sektori- ja ammattikuvarajat rikkovan dialogin avuksi. Työpohjia on jaoteltu projektin kaaren eri vaiheisiin. Toiveena on, että sorvaat niistä saatavat ideat oman projektisi tarpeisiin sopiviksi omiksi pohjiksi.

Yhteisen kehittämisen ytimessä on itse kohtaamisen organisoiminen. Mikäli työpajan vetäjän roolinotto tuntuu vieraalta, kannattaa tutustua esimerkiksi SITRA:n eratauko.fi-konseptiin.

Kohtaaminen lähtee yksilöstä ja uteliaisuudesta. Hedelmällisen kohtaamisen aikana saatte projektiinne tietoa myös siitä, miten mukana olevat ihmiset kokevat asioita, millaisia valintoja he tekevät työarjessaan ja mikä heitä motivoi. Kaikki tämä tieto auttaa pohtimaan oman toimintanne suuntia ja sisältöjä. Hedelmällinen kohtaaminen ei tapahdu automaattisesti, vaan sen suunnitteluun kannattaa varata aikaa.

Työpohjiksi on valittu sellaisia pohjia, joihin olen törmännyt projektimaailman erilaisten polkujen myötä. Paljon on otettu palvelumuotoilun alueelta. Lisäksi erilaiset fasilitoinnin välineet ja oppaat ovat osoittautuneet sosiaaliin innovaatioihin tähtäävän yhteistoiminnan suunnittelun aarresaitoiksi.

Toivon, että työpohjat johtavat projektianne kohti vaikuttavaa toimintaa, jonka ytimessä ovat hedelmälliset ja monialaiset keskustelut eri työpohjien täyttämisen äärellä sekä työpaikoissa syntyvät uudet ideat.

# Sisällys

## HAKUVAIHE

Työpohja 1: Yhteisen päämäärän asettaminen

Työpohja 2: Hakuvaiheen juurruttamissuunnitelman tarkastuslista

## TUOTTEISTAMISEN VAIHE

Työpohja 3: Ratkaisulähtöinen tuotteistaminen

Työpohja 4: Uuden käytänteen sijoittaminen organisaation eri tasoille

## VIESTINTÄ

Työpohja 5: Tapahtuman toivotut vaikutukset osallistujiin

Työpohja 6: Tapahtumasta oppimisen tavoitteet projektiryhmälle

Työpohja 7: Hiljaisen tiedon päiväkirjamalli

## VARIointi

Työpohja 8: Erilaiset profiilit potentiaalisille kokeilukumppaneille

Työpohja 9: Kokeilukumppanien motivaatiopohjan tunnistaminen

Työpohja 10: Empatiakartta potentiaalisen kumppanin kohtaamisen jäsentäjänä

Työpohja 11: Hyvän tuotteen antama lisäarvo käyttäjälleen

## VAKIINNUTTAMINEN

Työpohja 12: Erilaisten organisaatioiden lähtökohdat uuden käytänteen käyttöönottoon

Työpohja 13: Käsikirjoitus ohjausryhmä juurruttamisen agenttina -työpajalle

Työpohja 14: Tuotteen vieminen uuteen organisaatioon

Työpohja 15: Uuden toiminnan haasteiden ratkaisukeskeinen kohtaaminen

## VALTAVIRTAISTAMINEN

Työpohja 16: Monitoimijaverkoston paikantaminen

Työpohja 17: Vaikutustyön prioriteettien asettaminen

## ARVIOINTI

Työpohja 18: Juurruttamisen tavoitteet projektin alku-, keski- ja loppuvaiheissa

Työpohja 19: Juurruttamisen edistäjät ja estäjät

Työpohja 20: Juurruttamisen mittarien laatiminen projektille



# Työpajan vetäjän muistilista

1

**Pohdi tarkkaan työpajan toivottavat osallistujat ja rajaa määrä mieluiten alle 10 henkeen, jotta dialogi on mahdollista.** On tärkeää, että paikalla on oikeat ihmiset, joiden kesken työpohjan ympärillä käytävästä dialogoista oletettavasti voi syntyä jokaisen osallistujan kannalta kiinnostava.

2

**Suunnittele rytmi, jossa työpaja etenee.** Mieti, miten käytännössä työpaja etenee. Paljonko aikaa käytetään työpohjan mihinkin kohtaan ja miten saadaan muistiin työpohjan ohella myös eri kohdista käytyä arvokasta keskustelua? Jos paikalla on yksikin henkilö, joka ei tunne muita, aloita esittäytymiskierroksella.

3

**Varaa reilusti aikaa keskustelulle ja luota, että sitä syntyy.** Toisinaan suomalaiset heittäytyvät hyvinkin hiljaisiksi, mutta tilanteeseen ei kannata reagoida täyttämällä tilaa omalla puheella. Ajatusten vaihtoon houkuttelevat kysymykset ovat tehokkaampia. Työpohjissa tyypillisiä vetäjän kysymyksiä voi olla: "Kerro lisää siitä, mitä havaitsit/ajattelit/tunsit tuon kiinnostavan ehdotuksen kohdalla" tai "Millaisia kokemuksia teillä muilla tulee mieleen, kun kuuntelitte äskeitä?" On myös hyvä tarvittaessa näyttää itse esimerkkiä jakamalla omia kokemuksia, jotka ovat vaikuttaneet sinun näkemykseesi työpohjassa mietittävästä asiasta.

4

**Dialogin aikana ohjaa keskustelua.** Huolehdi, että jokaisella on tilaa keskustella. Puutu esimerkiksi päälle puhumiseen toivomalla, että jokaisen ajatuksia kuunnellaan rauhassa, ja toisaalta rajaa puheenvuoroja, jos joku osallistujista dominoi tilannetta häiritsevällä tavalla. Keskity puheenvuoroihin pyytäen kertomaan lisää ja linkittämällä puheenvuoroja toisiinsa. Jotta mahdollisimman moni osallistuisi keskusteluun, kysy silloin tällöin suoraan, mitä mieltä ovat ne, jotka eivät ole vielä ehtineet kertoa näkökulmaansa.

5

**Loppumetrit ovat tärkeitä.** Yhteisen työstämisen jälkeen on tärkeää kiittää kaikkia mukana olleita ja kertoa, miten työpohjan tuloksia hyödynnetään projektissa jatkossa. Anna myös osallistujien kertoa, millaisia oivalluksia heille on syntynyt ja missä ja kenen pitäisi jatkaa keskustelua.

# Yhteisen päämäärän asettaminen

**Juurutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttöön osallistuivat:**

*taustaorganisaatio ja/tai nimi*

Projektin päämäärän on oltava selkeä. Sen tulee vastata johonkin ongelmaan uskottavalla tavalla.

Yhteisen päämäärän sanoittaminen kannattaa tehdä hakuvaiheessa potentiaalisten kumppanien kanssa.

Lue lisää luvusta 2. Juurruttaminen alkaa jo hakuvaiheessa, s. 8-12.

Mihin yhteiskunnalliseen haasteeseen projekti vastaa? **1**

**2** Miten tämä haaste näkyy ammattiarjessa?

Mihin ongelmaan projekti tuottaa ratkaisun? **3**

**4** Kenen mielestä kyseinen asia on ongelma?

**7**

**Lupaus ammattilaiskollegalle projektin tuloksista.**

*"Otettuasi käyttöön projektissamme kehitetyn uuden mallin..."*

**5** Kuinka ratkaisette ongelman projektin avulla?

**6** Millaista uutta tietoa ja taitoa tarvitsette ongelman ratkaisemiseksi?

# Hakuvaiheen juurruttamis-suunnitelman tarkastuslista

**Juurrutettava käytänte:**

**Työpohjan täyttäjät/  
taustaorganisaatio:**

Jo hakuvaiheessa on hyvä tarkastella, miten projektisuunnitelma vastaa juurruttamisen haasteisiin. Tämä työpohja toimii apuvälineenä siihen.

Tarkastuslista on tarkoitettu täytettäväksi jokaisen kumppaniksi ajatellun organisaation toimesta. Se ohjaa pohtimaan, miten seuraavat väittämät toteutuvat organisaatiossa: kokonaan / osin / ei lainkaan. Täyttämisen jälkeen voitte yhdessä keskustellen vertailla vastauksia, ja pohtia vielä mahdollisesti tarvittavia toimenpiteitä.

Lue lisää luvusta 2. Juurruttaminen alkaa jo hakuvaiheessa, s. 8-12.

**1**

## PROJEKTI OSANA ORGANISAATIOTAMME

*Projektin tavoitteet tukevat organisaatiomme strategisia tavoitteita, ja johto on sitoutunut sitä kautta projektiin.*

*Projektin nivoituu hyvin muihin organisaatiossa meneillään oleviin kehittämissuunnitelmiin.*

*Organisaatiomme on valmis sitoutumaan projektihallintoon ja omavaraisuuteen ja kykenee varaamaan sille resurssit.*

*Osaamiseltaan oikeanlaisia projektin avainhenkilöitä on vapautettavissa projektiin, mikäli rahoitus saadaan.*

*Projektin edellyttämä muutos on realistinen suhteessa projektissa ehdotettuihin resursseihin.*

**kyllä osin ei**

**2**

## PROJEKTIN HAKIJAVERKOSTO

*Projektin idea nousee konkreettisesta ja yhdessä koetusta tarpeesta.*

*Hakijaryhmällä on selkeästi kehittämistoiminnaksi asti sanoitettu yhteinen tahtotila.*

*Hakemuksessa näyttyy selkeästi eri kumppanien vahvuuksia hyödyttävä työnjako.*

**3**

## KOHDERYHMÄLÄHTÖINEN RATKAISU

*Projektin tavoitteet tukevat kohderyhmän tavoitteita.*

*Kohderyhmän edustaja on ollut mukana projektin suunnittelussa.*

*Kohderyhmän edustajien tahtotila halutusta muutoksesta ja sen aikaansaamiseen tehtävästä kehittämissuunnitelmasta vastaa hakemusta.*

*Projektisuunnitelmassa on kerrottu, kuinka kehitetyt käytännöt ovat saatavilla projektin päättyttyä.*

**4**

## JUURRUTTAMISEN SUUNNITTELU HAKEMUSTEKSTISSÄ

*Projektisuunnitelmassa on kuvattu juurruttamisen prosessi sekä vastuutaho eri toimenpiteiden toteuttamiseen.*

*Projektihakemuksessa on viestintäsuunnitelma, joka on kirjoitettu eri kohderyhmiin juurruttamista tukevaan.*

*Projektisuunnitelmassa on mukana myös juurtumista mittaava arviointisuunnitelma, joka vastaa taustaorganisaatiomme käytänteitä.*

*Projektiteksti on kirjoitettu selkeästi. Taustaorganisaation avainhenkilöt saavat siitä selkeän kuvan mihin lupaudumme ja miten hankkeen on tarkoitus muuttaa käytänteitämme ja toimintaamme.*

TYÖPOHJA 3:

# Ratkaisulähtöinen tuotteistaminen

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjät(t):**

Projektinne tuloksena muodostuu uusia käytänteitä, joita voidaan tehdä näkyväksi pelkistettyjen tuotteiden ja käyttöön ottamista tukevien palveluiden avulla. Täytä projektiryhmäsi kanssa työpohja jokaisen tuotteen/palvelun osalta.

Asiantuntija ottaa projektinne kehittämän käytännön osaksi työarkeaan. Päätöksen takana on usein uuden tuotteen/palvelun potentiaalinen hyöty asiantuntijan oman työarjen haasteiden ratkaisijana.

Lue lisää luvusta 3. Hyvä käytänne on juurruttamisen perusta, s. 13-18.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projekti loppuu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

## MOTIVAATIO

*Mikä motivoi asiantuntijaa tekemään työtään?*

## ONGELMA

*Mihin ongelmaan projektinne tuote/palvelu tarjoaa ratkaisun?*

## KUVAUS IHANNEASiantuntijasta

*Toimenkuva, organisaatio, jne.*

## LUPAUS IHANNEASiantuntijalle

*Kuvaus hänen tuotteesta/palvelusta saamastaan hyödystä.*

## ESTE

*Mitkä asiat vähentävät asiantuntijan mielenkiintoa tuotetta/palvelua kohtaan?*

## RATKAISU

*Miten tuote/palvelu toimii?*

## RESURSSIT

*Mitä tuotteen/palvelun käyttöönotto maksaa tai millaisia resursseja siihen tarvitaan?*

## TUKI

*Millaista tukea ja osaamista asiantuntijalle tarjotaan käyttöön ottamisen avuksi?*

# Uuden käytänteen sijoittaminen organisaation eri tasoille

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjä(t):**

Uuden käytänteen juurruttaminen aloitetaan usein kehittäjäkollegasta, sellaisesta alan aktiivitoimijasta, jonka avuksi projektissa kehitettävä ratkaisu on ajateltu. Uusi käytänne kasvaa sosiaalisesti innovaatioksi vasta, kun se otetaan käyttöön myös laajemmin.

Pohtikaa käytännettä yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmista seuraavien kysymysten avulla.

Lue lisää luvusta 3. Hyvä käytänne on juurruttamisen perusta, s. 13-18.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projekti loppuu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

	ASiantuntija	Yksikkö/ Lähtötiimi	Johto
<b>PÄÄMÄÄRÄ</b> <i>Mitä päämäärää käytänne palvelee?</i>			
<b>MUUTOS</b> <i>Jos uusi käytänne otetaan käyttöön, mikä muuttuu?</i>			
<b>MOTIVAATIO</b> <i>Mikä motivoi tekemään päätöksen käyttöönotosta?</i>			
<b>EPÄILYS</b> <i>Mikä käyttöönotossa epäilyttää?</i>			
<b>EPÄILYN HÄLVENNYS</b> <i>Miten epäilyksiä voidaan hälventää?</i>			

TYÖPOHJA 5:

# Tapahtuman toivotut vaikutukset osallistujiin

**Juurutettava käytänte:**

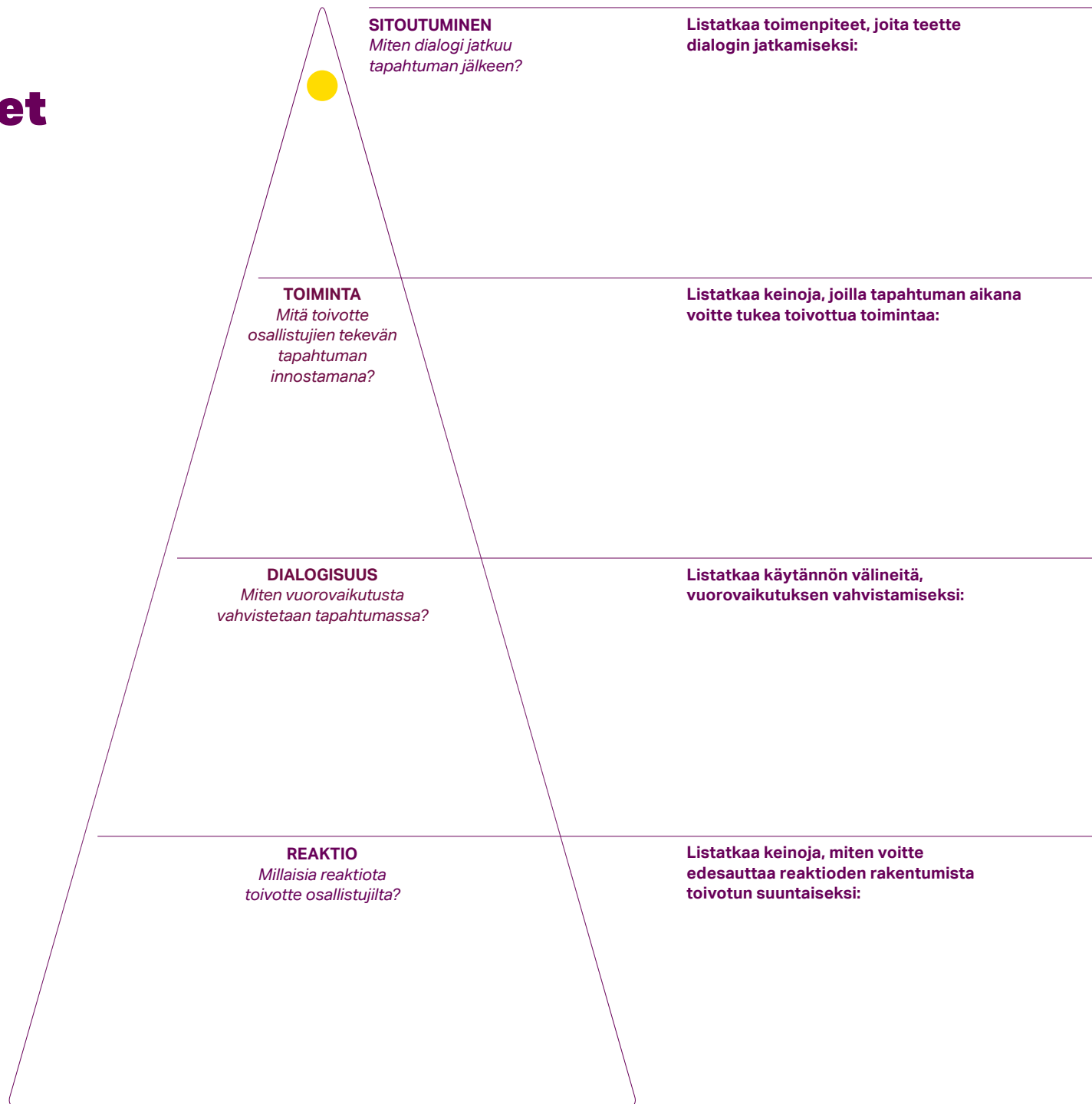
**Työpohjan täyttäjä(t):**

Vaikuttavan projektiviestinnän keskeinen voimavara on vuorovaikutus. Projektiin liittyvät tapahtumat mahdollistavat vuorovaikutuksen, mutta eivät luo sitä automaattisesti. Vuorovaikutus on suunniteltava.

Onnistunut tapahtuma vaikuttaa osallistujiin monella tasolla. Tämä työpohja auttaa erittelemään osallisuuden kokemusta yksilön näkökulmasta. Miten tapahtuma pyrkii vaikuttamaan osallistujiin eri tasoilla?

Lue lisää luvusta 4. Viestinnän ytimessä ovat kohtaamiset ja dialogi, s. 19-26.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projekti loppuu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*



# Tapahtumasta oppiminen

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttävä(t):**

Tapahtumassa huomio kiinnittyy usein projektin ideoista ja kokeiluista kertomiseen. Palautetta kerätään monesti niihin liittyen.

Tapahtumajärjestäjän kannalta on kuitenkin olennaista miettiä, mitä on mahdollista oppia asiakkaista tapahtuman aikana. Tässä työpohjassa käännetään huomio siihen.

Lue lisää luvusta 4. Viestinnän ytimessä ovat kohtaamiset ja dialogi, s. 19-26.

**1** Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, jotka haluatte oppia asiakkaistanne tapahtumanne myötä?

**2** Miten varmistetaan, että oppimista todella tapahtuu?

**3** Miten asiakkailta opitut asiat kerätään talteen?

**4**  
Miten saatua oppia hyödynnetään projektissa?

# Hiljaisen tiedon päiväkirjamalli

## Juurrutettava käytänne:

## Työpohjan täyttäjä(t):

Etenkin toiminnan mukana tuleva kokemus- ja tunnetieto jää usein sanoittamatta. Projektipäiväkirja auttaa tunnistamaan hiljaista tietoa.

Yhdessä projektiryhmänne kanssa voitte sopia esimerkiksi siitä, kuinka usein täytätte ammatillisia huomioita, kokemuksia ja tunteuksia päiväkirjaan. Samalla on hyvä sopia miten kertyvää tietoa käytetään ja millainen sen julkisuusaste on.

Lue lisää luvusta 4. Viestinnän ytimessä ovat kohtaamiset ja dialogi, s. 19-26.

**Projektipäiväkirjan voi tehdä yksin tai projektitoimijoiden yhteisenä** avoimena verkkodokumenttina. Se parhaassa tapauksessa vahvistaa yhteisen tiedon ja kokemuksen kertymistä, jakamista ja yhteenkuuluvuutta.

**Päiväkirjan tekemistä voi ohjata** esimerkiksi seuraavilla huomioilla ja näkökulmilla:

- *Kerro omaa tarinaasi, älä käytä päiväkirjaa muistiinpanojen listana. Projektipäiväkirjassa on hyvä näkyä tekijän kädenjälki*
- *Oman tarinan näkökulmaan kuuluu itsetutkiskelu. Tarkoitus ei ole tarkastella muita ja kirjata ylös huomioita, vaan pysähtyä pohtimaan omaa roolia ja oppimaan siitä.*
- *Kirjoita, miltä tänään tuntui ja miksi. Kuvaile ongelmia, mutta keskity ratkaisujen pohdintaan.*
- *Kirjoita myös onnistumisista ja positiivisista asioista!*
- *Monipuolista tekstiä kuvin, jos se on sinulle teknisesti luontevaa.*

**Dokumentoinnin tuloksena** sinulla on projektin jälkeen päiväkirja täynnä muistoja ja ajatuksia, jotka muuten olisit ehkä unohtanut. Olet kulkenut oman polkusi läpi ja voit palata eri hetkien tunnelmaan esimerkiksi arviointien yhteydessä.



TYÖPOHJA 8:

# Erilaiset profiilit potentiaalisille kokeilukumppaneille

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjät(t):**

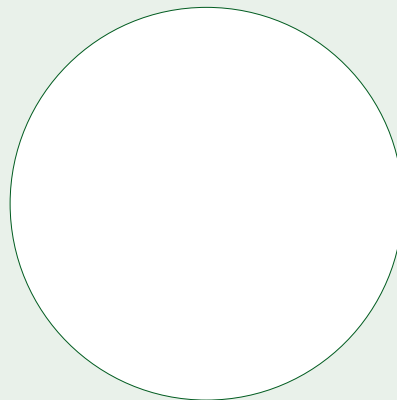
Aloittakaa pohtimalla, keitä kokeilukumppaninne ovat. Kehitelkää muutama tyypillistä tuotteenne hyödyntäjää kuvaava henkilö, jonka näkökulmasta täytätte profiilin.

Keskustelkaa valitusta kokeilukumppanista sopien hänen piirteistään ja ominaisuuksistaan. Etsikää vastausta siihen, millaisia hänen työelämänsä arjessa piileviä tarpeita ja toiveita tuotteenne täyttää

Lue lisää luvusta 5. Variointi helpottaa käytänteen siirtämistä eri toimintaympäristöihin, s. 27-33.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

PIIRTÄKÄÄ ITSE TAI  
LEIKATKAA LEHDESTÄ  
KUVA TYYPILLISESTÄ  
KOKEILUKUMPPANISTA



**NIMI**

**TITTELI**

**KONTAKTIKANAVAT**

**Viiteryhmät / muu tausta**

**Unelmat**

**Tarpeet**

**Esteet**

**Millainen lupaus innostaisi häntä  
kokeilemaan uutta käytännettä?**

**Mitä hän haluaa saavuttaa uutta  
käytännettä hyödyntämällä?**

**Mikä käyttöönotossa on hänelle  
luultavasti haastavinta?**

**Mitä pitäisi tapahtua, että  
hän innostuisi hyödyntämään ja  
varioimaan uutta käytännettä?**

# Kokeilukumppanien motivaatiopohjan tunnistaminen



**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttävä(t):**

Sopivia kokeilukumppaneita ja erilaisia tapoja lähestyä heitä voi hakea myös karikatyyrikartan avulla. Tässä työpohjassa tehdään karikatyyrisiä kuvia kuvitteellisista ammattilaiskarikatyyreistä.

Samalla kannattaa pohtia sitä, miten uutta käytännettä voidaan varioida erilaisten ammattilaisten hyödynnettäväksi.

Lue lisää luvusta 5. Variointi helpottaa käytänteen siirtämistä eri toimintaympäristöihin, s. 27-33.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

KEHITTÄMISEN  
JARRUTTAJAT

MISTÄ  
PITÄÄ?

MIKÄ  
ÄRSYTTÄÄ?

MUUTOS-  
KETTERYYS

TOIMIVA  
VIESTINTÄTAPA


# Empatiakartta potentiaalisen kumppanin kohtaamisen jäsentäjänä

## Juurrutettava käytänne:

## Työpohjan täyttäjät(t):

Viimekädessä sosiaalisten innovaatioiden juurruttamisessa on kyse ihmisen muutoksesta. Jotkut tekevät muutosta ketterästi ja toiset taas tarvitsevat enemmän tilaa ja aikaa muutoksen äärellä.

Avuksi potentiaalisen kumppanin kanssa keskusteluun voi ottaa empatiakartan. Sen avulla voi keskustella tarpeista, tunteista, toiveista ja peloista, jotka liittyvät kehittämisprosessiin mukaan tulemiseen ja kokeilun tekemiseen omassa työympäristössä.

Lue lisää luvusta 5. Variointi helpottaa käytänteen siirtämistä eri toimintaympäristöihin, s. 27-33.

Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.

**SANOO JA TEKEE**  
Kuvittele, miten hän käyttäytyy.  
Miten hän puhuu työroolissaan?  
Mikä on hänen asenteensa asiaa kohtaan?  
Miten hän suhtautuu muihin?

**AJATTELEE JA TUNTEE**  
Kuvittele, miten hän ajattelee.  
Mikä on hänelle tärkeää?  
Minkä takia hän voisi menettää yönensä?  
Mitä unelmia ja haaveita hänellä on?

**NÄKEE**  
Kuvaile, mitä hän näkee ympärillään.  
Miltä hänen työympäristönsä näyttää?  
Millaisia palveluita hänelle tarjotaan?  
Keitä hän tapaa?

**KUULEE**  
Kuvaile, ketkä vaikuttavat hänen mielipiteisiinsä.  
Ketkä vaikuttavat hänen päätöksiinsä?  
Mitä medioita hän seuraa työarjessaan?  
Mitä vinkkejä ja neuvoja hän hakee?

**KIPUPISTEET**  
Mikä häntä turhauttaa työarjessaan?  
Mikä voi estää häntä osallistumasta uuteen?

**ONNISTUMISET**  
Mitä hän haluaa saavuttaa työarjessaan?  
Miten hän arvioi omaa onnistumistaan?

# Näkökulmia hyvän tuotteen antamasta lisäarvosta

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjät(t):**

Ammattilaiskollegan innostaminen mukaan kokeilemaan ja kehittämään uutta käytännettä on tärkeä askel.

Jotta sosiaalinen innovaatio löytää paikkansa uudessa toimintaympäristössä, sen tulee tuottaa lisäarvoa kokeilua tekevän yksilön lisäksi hänen asiakkailleen/kohderyhmälleen ja myös omaan organisaatioon. Pohdi seuraavia kysymyksiä kohderyhmän, ammattilaisen ja organisaation näkökulmista.

Lue lisää luvusta 5. Variointi helpottaa käytänteen siirtämistä eri toimintaympäristöihin, s. 27-33.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

	KOHDERYHMÄN NÄKÖKULMA	AMMATTILAISEN NÄKÖKULMA	ORGANISAATION NÄKÖKULMA
<b>TOIMIJAT</b> <i>Kuvaile uuteen käytänteeseen liittyviä toimijoita.</i>			
<b>HAASTEET</b> <i>Millaisia haasteita käytänteenne ratkaisee?</i>			
<b>TIETO</b> <i>Millaista tietoa projektin on tuotettava, jotta uutta käytännettä uskalletaan kokeilla?</i>			
<b>OSAAMINEN</b> <i>Millaista osaamista tarvitaan käytänteen kokeilemiseksi?</i>			
<b>RESURSSIT</b> <i>Millaisia resursseja tarvitaan käytänteen kokeiluun?</i>			
<b>LISÄARVO</b> <i>Mitä lisäarvoa uusi käytänne tuo onnistuessaan?</i>			

# Erilaisten organisaatioiden lähtökohdat uuden käytänteen käyttöönottoon

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjät(t):**

Toimintaympäristön määrittely lähtee oman ympäristön erityispiirteiden huomioinnista. Kotipesän tuntemisen jälkeen voi lähteä hahmottamaan sopivia organisaatioita, joille toimintaa voisi olla järkevää varioida.

Uusien sopivien organisaatioiden paikantaminen edellyttää vahvaa taustatyötä. Taulukossa on kysymyksiä, joihin usein löytää vastauksen organisaation verkkoviestinnän avulla. Yhteydenotto kannattaa tehdä vasta taustatöiden jälkeen.

Lue lisää luvusta 6. Vakiinnuttaminen vie käytänteen organisaatioiden arkeen, s. 34-43.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

	OMA ORGANISAATIO	KOHDE-ORGANISAATIO A	KOHDE-ORGANISAATIO B
<b>ORGANISAATIO</b> <i>Mikä on organisaation toimintasektori, toiminnan keskeinen päämäärä ja organisaation koko?</i>			
<b>STRATEGIA</b> <i>Mihin organisaation strategiassa mainittuun tavoitteeseen projekti kiinnittyy?</i>			
<b>TIETO HAASTEESTA</b> <i>Miten saat tietoa siitä, kuinka toiminta nykyään organisoidaan ja ratkaiseeko kehittämänne käytänne organisaation haasteen?</i>			
<b>YHTEYDENOTTO</b> <i>Keneen kannattaa olla yhteydessä? Miten löydät otollisen asiantuntijan keskustelun avaamiseksi?</i>			
<b>AIKATAULU</b> <i>Minkälainen organisaation vuosikello on? Milloin pilotointi voisi sopia organisaation aikatauluun?</i>			

# Käsikirjoitus "Ohjausryhmä juurruttamisen agenttina" -työpajalle

## Juurrutettava käytänte:

## Työpohjan täyttäjät(t):

Ohjausryhmätyöskentelyn ensimmäinen tärkeä etappi on yhteistyön aloittaminen. Yhteiseen ohjausryhmätoimintaan orientoituminen sisältää kunkin ohjausryhmän jäseneksi nimetyn avainhenkilön oman roolin tunnistamisen suhteessa kehittämissuhteeseen. Yhtälailla olennaista on suunnitella yhteistyön kautta muodostuvaa synergiaa.

Tämä työpohja on käsikirjoitus avuksi keskusteluun, jossa kukin ohjausryhmän jäsen voi tunnistaa oman roolinsa suhteessa projektiin ja osallistua yhteisen toiminnan suunnitteluun.

Lue lisää luvusta 6. Vakiinnuttaminen vie käytänteen organisaatioiden arkeen, s. 34-43.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

1

### Tehdään yksilötyönä lyhyt pohdinta:

a) Pohdi kriittisesti, miksi olet ohjausryhmässä mukana?

*Mikä on oma tai edustamasi organisaation perusmotiivi mukanaololle?*

b) Tunnista omat vahvuutesi ja kerro projektipäällikölle, missä asioissa voit toimia hänen tukena. Mieti myös, mihin suuntiin sinulla on projektin tulosten levittämisen kannalta hyvät yhteydet.

*Mieti myös, mihin suuntiin sinulla on projektin tulosten levittämisen kannalta hyvät yhteydet.*

2

### Jaetaan pohdinnan tulokset koko ryhmälle ja tehdään ne näkyväksi kirjaamalla fläppitaululle/verkkoalustalle tai muulle yhteiselle alustalle.

3

### Keskustellaan koko ohjausryhmän voimin seuraavista asioista:

a) Mitkä ovat keskeisimmät tiedotuskanavat, joihin projekti voisi avullanne päästä?

b) Mihin suuntiin projektin olisi tärkeintä verkostoitua kokeilukumppanien löytämiseksi?

c) Millaisia materiaaleja olisi hyvä tuottaa kokeilukumppanien löytämiseksi?

d) Mistä tiedämme ohjausryhmänä, että toimintamme hyödyttää projektia?

4

### Perustetaan yhteinen sähköinen alusta, jonne kirjataan edellisten kysymysten vastaukset.

*Alustaa päivitetään kirjaamalla sinne matkan varrella huomioita siitä, mihin suuntiin juurruttamistyötä on tehty kunkin ohjausryhmän jäsenen toimesta.*

# Tuotteen vieminen uuteen organisaatioon

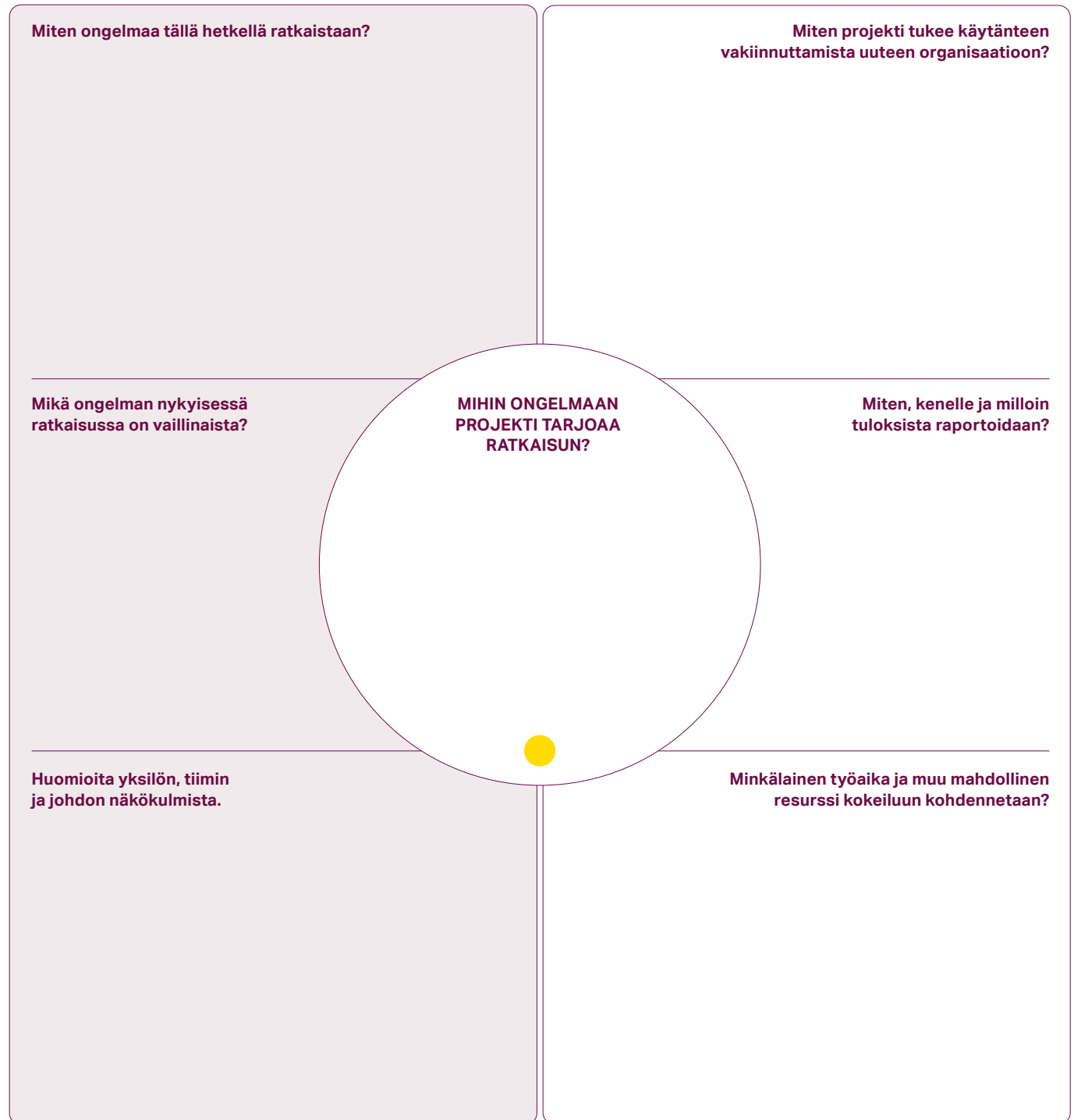
**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjät(t):**

Työpohja on tarkoitettu täytettäväksi uuden organisaation kanssa alustavien, usein yksittäisten kokeilujen jälkeen.

Pohjan tarkoitus on auttaa projektin ja uuden organisaation välistä keskustelua juurruttamisen tavoitteista ja edellytyksistä.

Lue lisää luvusta 6. Vakiinnuttaminen vie käytänteen organisaatioiden arkeen, s. 34-43.



# Uuden toiminnan haasteiden ratkaisukeskeinen kohtaaminen

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjä(t):**

Perinteisesti osaaminen jaetaan tiedoksi, taidoksi ja asenteiksi. Jotta projektin kehittämä uusi ratkaisu saadaan käyttöön organisaatiossa, on tunnistettava juurtumista jarruttavia esteitä.

Eritelkää työpohjan avulla, millaiset asiat ovat juurtumisen haasteita ja miten haasteita voisi ratkaista. Keskittykää listatuista tyypillisistä haasteista sellaisiin, jotka vaikuttavat teille ajankohtaisilta.

Lue lisää luvusta 6. Vakiinnuttaminen vie käytänteen organisaatioiden arkeen, s. 34-43.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

	ILMENEMINEN	RATKAISU
<b>PUUTE TIEDOISSA</b> <i>Projektin hyödyntämisen kannalta tärkeää tietoa puuttuu.</i>		
<b>PUUTE TAIDOISSA</b> <i>Projektin mallin käytännön toteuttamisessa tarvittavaa osaamista puuttuu.</i>		
<b>MOTIVAATIOHAASTE</b> <i>Tiedetään ja osattaisiin, mutta uusi toimintatapa ei tunnu innostavan asiantuntijoita kokeiluihin.</i>		
<b>TOIMINTATAVAN HAASTE</b> <i>Organisaation vakiintuneet toimintatavat eivät tue haluttua muutosta.</i>		
<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAASTE</b> <i>Työyhteisö ei tue kehittämiskokeilua tai ei halua muutosta.</i>		
<b>VIESTINNÄN HAASTE</b> <i>Tieto on liian etäistä tai puutteellista, jotta kehittämiskokeiluun ryhtyessä tietää, mihin on ryhtymässä.</i>		



# Monitoimija- verkoston paikantaminen

**Juurrutettava käytänte:**

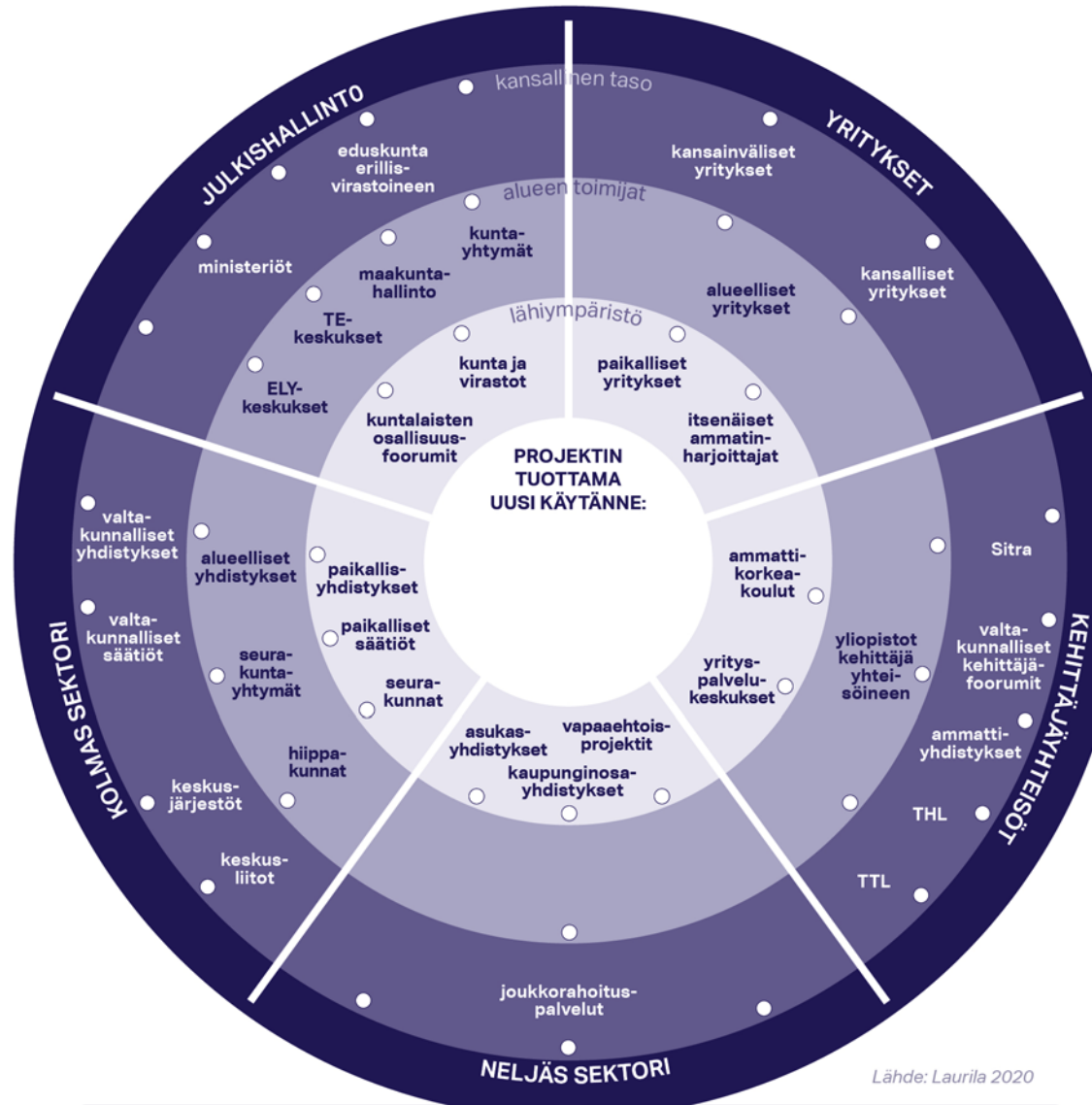
**Työpohjan täyttäjät(t):**

Monitoimijuuskartan uloimmalle kehäle on kirjattu viisi yhteiskunnan eri sektoria ja kullekin sektorille toimijoita sisäkehän lähiverkostoista ulkokehän kansainvälisiin verkostoihin. Tavoitteena on hahmottaa projektinne kannalta keskeisten toimijoiden kartta mahdollisimman täsmällisesti.

1. Kirjatkaa ympyrän keskelle projektinne tuottama uusi käytänte.
2. Merkatkaa kuvioon ne toimijat, joita pidätte tärkeinä sidosryhminä uuden käytänteen juurruttamisen kannalta
3. Nimetkää laatikoihin täsmällisesti, mitkä toimijat ovat kyseessä; organisaatio/ yhteisö ja sen osa. Jos mahdollista, nimetkää myös projektinne kannalta keskeinen henkilö.

Lue lisää luvusta 7. Valtavirtaistaminen vie tulokset strategioihin, s. 44-51.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*



Lähde: Laurila 2020

**JULKISHALLINTO**

**YRITYKSET**

**KEHITTÄJÄYHTEISÖT**

**KOLMAS SEKTORI**

**NELJÄS SEKTORI**

# Vaikutustyön prioriteettien asettaminen

**Juurrutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjät(t):**

Monitoimijaverkoston kartoittamisen jälkeen on valintojen aika. Se kannattaa tehdä projekti- sekä ohjausryhmän kanssa.

Kaikilla toimijoilla on omia kontaktejaan ja potentiaalisesti vahvat paikalliset ja valtakunnalliset vaikuttajaverkostot, joista osa hyötyy kehittämisprojektin tuloksista ja kokemuksista. Valitkaa toimintanne tasoksi alueellinen, kansallinen tai kansainvälinen taso. Paikantakaa mahdollisimman täsmällisesti vasemman puoleiselle sarakkeelle organisaatiot, joihin vaikuttaminen on kannaltanne keskeistä.

Lue lisää luvusta 7. Valtavirtaistaminen vie tulokset strategioihin, s. 44-51.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projekti loppuu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

<i>Nimetkää mahdollisimman tarkasti projektinne kannalta keskeisiä tulosten levittämisen toimijatahoja</i>	<i>Kuka vastaa organisaation kehittämis-toiminnasta?</i>	<i>Miten projektinne tulokset ovat organisaation strategian kannalta mielenkiintoisia?</i>	<i>Minkä ydinviestin haluatte toimittaa organisaation päätöksenteosta vastaavalle?</i>	<i>Kuka olisi asianne kannalta otollinen keskustelun avaaja tai osaisi ohjata organisaatiossa eteenpäin sopivalle henkilölle.</i>
ORGANISAATIO	VASTUUHENKILÖ	STRATEGIA	YDINVIESTI	YHTEYSHENKILÖ
	▶			
	▶			
	▶			
	▶			
	▶			
	▶			
	▶			
	▶			

# Juuruttamisen tavoitteet projektin alku-, keski- ja loppuvaiheissa

**Juurutettava käytänte:**

**Työpohjan täyttäjät(t):**

Juuruttamistyön arvioinnin tulee kulkea koko projektin läpi. Tämä työpohja kannattaakin ottaa osaksi arvioivaa keskustelua projektin eri vaiheissa.

On tärkeää arkistoida muutoshakuisen kehittämissuunnitelman eri vaiheet sekä niiden välillä tapahtuneet juuruttamistoiminnan tarkennukset ja muutokset. Huomioithan etteivät kaikki hankkeet synnytä laajamittaista vaikuttavuutta. Olisi tärkeää kyetä tunnistamaan toimivat tulokset, pyrkiä varmistamaan niiden tehokas käyttöönotto ja lisätä vauhtia niiden skaalautumiseen.

Lue lisää luvusta 8. Juurtumisen mittarit ja arviointi, s. 52-57.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juuruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

		kyllä	ei	Kuvaile tarkemmin, esim. miten / miksi ei?
<b>Hakuvaihe</b>	Antaako hakemuksenne tietoa siitä, miten projektin päätyttyä siinä kehitelty toiminta saadaan siirrettyä normaalksi toiminnaksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Onko hakijoilla kokemusta juurtumiseen johtaneesta projektityöstä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Edistääkö projekti sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä positiivisen syrjinnän periaatteita, asenteita ja käytäntöjä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>viestintä</b>	Projekti liitetään jo olemassa oleviin uutiskanaviin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Onko keskeiset kohderyhmät ja saavutettavuus huomioitu viestintäsuunnitelmassa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Tukeeko suunniteltu copyright tulosten variointia ja vapaata hyödyntämistä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>variointi</b>	Onko projektissa nimetty selkeästi juuruttamisen kannalta keskeiset kohderyhmät ja asiantuntijafoorumit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Onko projektissa suunnitelma siitä, millaista tietoa kokeilujen aikana kerätään toimivuuden ja siirrettävyyden arvioinnin perustaksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Onko projektissa suunnitelma siitä, miten loppukäyttäjien kokemuksia hyödynnetään varioinnin aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>vakiinnuttaminen</b>	Oletteko paikantaneet projektin monitoimijaisen lähiympäristön, jonka arkeen projektin toiminta halutaan vakiinnuttaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Onko projektissa suunnitelma siitä, millaista tietoa on kerättävä kehittämissuunnitelman aikana, jotta päätös vakiinnuttamisesta voidaan tehdä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Onko ratkaisua arvioitu kriittisesti siltä kannalta, miten se voidaan ottaa käyttöön tai muokata helposti toiseen käyttöympäristöön sopivaksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Pystyykö ja osaako projektihenkilöstönne antamaan tukea käytänteen käyttöön ottamiseen lähiorganisaatioissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>valtavirtaistaminen</b>	Oletteko paikantaneet keskeisimmät tahot, joiden strategiseen toimintaan haluatte vaikuttaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Projektinne tuottaa dokumentaatiota eri tahojen strategisen ajattelun ja käyttöönottopäätöksen tueksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Keräättekö monipuolista tietoa prosessin aikana, jotta mukana olevat tahot voivat arvioida omasta näkökulmastaan kehitetyn ratkaisun sopivuutta omien tavoitteidensa toteuttamiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

# Juuruttamisen edistäjät ja estäjät

**Juurutettava käytänte:**

**Työpohjan täyttäjä(t):**

Juuruttamisprosessissa on paikannettu erilaisia tyypillisiä esteitä ja kiihdyttäjiä. Tässä työpohjassa pohditaan niitä. Työpajan aikana kannattaa pohtia esimerkiksi millaiset ominaisuudet uudessa käytännössä, sitouttamistavoitteisessa kehittämisprosessissa ja projektin ympärillä olevissa toimijaverkostoissa edistävät ja haittaavat juurtumista?

Ympäristö tarjoaa myös mahdollisuuksia ja uhkia. Kannattaa tarkastella millaisia juurtumista edistäviä ja haittaavia asioita löysitte. Niitä kannattaa kääntää mahdollisuuksiksi ja myös tunnistaa mahdollisia piileviä uhkia.

Lue lisää luvusta 8. Juurtumisen mittarit ja arviointi, s. 52-57.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*

**5** Miten esteitä voidaan poistaa ennakkoon?

Mitkä asiat edistävät juurtumista? **1**

**2** Mitkä asiat estävät juurtumista?

Millaisia juurtumisen mahdollisuuksia näette ympäristössänne? **3**

**4** Millaisia juurtumisen uhkia näette ympäristössänne?

**6** Miten uhkiin voidaan varautua?

# Apukysymyksiä



MITKÄ ASIAT EDISTÄVÄT JUURTUMISTA?

## Käytännön vahvuuksia

- tarpeellinen ja hyödyllinen kohderyhmille
- testattu käytännössä ja todettu toimivaksi
- helppo käyttää, soveltaa ja saada kokeiltavaksi

## Kehittämisen vahvuuksia

- tavoitettu kohderyhmät joista on myös jo aiempaa yhteistyökokemusta ja osallistettu oikeat toimijat
- toimivat yhteistyöverkostot levittämiseen
- resurssit juurruttamiseen ovat realistiset

## Organisaation vahvuuksia

- ohjattu organisaation pitkäaikaisia asiantuntijoita projektin toimintaan
- projektin toteuttajat, ja muu organisaatio ovat vahvasti sitoutuneet kehittämisen päämäärään, sen ratkaisupotentiaaliin ja onnistumiseen sekä integroitumiseen osaksi muuta toimintaa

## Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä vahvuuksia

- käytänteellä on selkeä kohderyhmä, jonka arkea uusi toimintatapa parantaa
- vahvat paikalliset verkostot, joiden kanssa on tehty ennenkin yhteistyötä

MILLAISIA JUURTUMISEN MAHDOLLISUUKSIA NÄETTE YMPÄRISTÖSSÄNNE?

## Käytännön mahdollisuuksia

- käytänne edullinen, sovellettava ja helposti varioitava eri ammattilaisille ja toimintaympäristöille
- käytänteellä on aitoa uutuusarvoa, joka tuo kiinnostavuutta

## Kehittämisen mahdollisuuksia

- onnistunut viestintä ja esimerkiksi kehittämisen aikana kertyneistä hyvistä kokemuksista
- tavoitettu oikeat kohderyhmät ja onnistunut kehittäminen prosessi

## Organisaation mahdollisuuksia

- uusi käytänne kiinnittynyt osaksi vakiintuneita toimintatapoja
- resurssien varmistaminen tuotteelle ja jatkokehityssuunnitelmien tekeminen

## Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä mahdollisuuksia

- moniammatillinen synergiaetua tuottava yhteistyöverkosto
- yhteistyö eri toimijoiden ja hallintokuntien välillä sekä alueellinen yhteistyö
- valtakunnallinen ja kansainvälinen yhteistyö
- ajankohtaiset yhteiskuntapoliittiset toimintaohjelmat luovat juurruttamisen mahdollisuuksia



MITKÄ ASIAT HAITTAAVAT JUURTUMISTA?

## Käytännön heikkouksia

- vaikeasti kuvattava, monimutkainen
- ei toimi kuin projektimaailmassa
- ei toimi organisaatiomuutoksen jälkeen

## Kehittämisen heikkouksia

- projektin irrallisuus muusta toiminnasta, pirstaleisuus tai liiallinen laajuus
- resurssien puute (aika, raha, henkilöstö, osaaminen, markkinontviestintä), kehittämistyö rönsyilee ja on epärealistinen suhteessa resursseihin
- vaikuttavuustiedon puute ja vaikuttavuuden osoittamisen vaikeus

## Organisaation heikkouksia

- johdon yhteisen näkemyksen tai selkeän kehittämistavoitteen puute
- organisaatiomuutokset
- projektitoiminta poikkeaa suuresti organisaation perustoiminnasta tai on sen kanssa liian samanlainen
- projekti on henkisesti irrallaan organisaatiosta, oma norsunluutorninsa, projektihenkilöstön vaihtuvuus

## Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä heikkouksia

- vaikea osallistettavuus
- asennemuutoksen hitaus, vaikeus omaksua uusia toimintatapoja
- kohde- ja sidosryhmien osallistamisen vaikeus

MILLAISIA JUURTUMISEN UHKIA NÄETTE YMPÄRISTÖSSÄNNE?

## Käytännön uhkia

- käytännön soveltaminen ongelmallista
- käytänne ei erottaudu muiden kehittämissuunnitelmien tuotteista ja jää siksi huomaamatta

## Kehittämisen uhkia

- projektin irrallisuus muusta toiminnasta
- juurruttamisen jääminen loppuvaiheen "välttämättömäksi" pakoksi alusta alkaen systemaattisen ajattelun sijasta

## Organisaation uhkia

- organisaatiomuutokset ja henkilöstövaihdokset
- tiukka taloudellinen tilanne
- menetelmien runsaus ja projektien välinen kilpailu
- taustaorganisaation kiinnostus on hiipunut alkuinnostuksen jälkeen

## Kohde- ja sidosryhmiin liittyviä uhkia

- rahoituksen lyhytjänteisyys
- yhteiskuntapoliittiset muutokset ja niiden vaikutukset, kuten lainsäädännön muutokset ja toimintapoliittisten linjausten käytäntöön selkiytymättömyys

TYÖPOHJA 20:

# Juuruttamisen mittarien laatiminen projektille

**Juurutettava käytänne:**

**Työpohjan täyttäjä(t):**

Projektin toimintaa voidaan mitata useista näkökulmista, jotka voivat palvella esimerkiksi projektin aikataulussa ja budjetissa pysymistä tai kohderyhmän tyytyväisyyttä projektin toimenpiteeseen. Juuruttamisen mittarit on hyvä ujuttaa osaksi koko projektin arvioinnin kokonaisuutta. Pohdi, mitä määrällisiä ja/tai laadullisia muuttujia ja minkälaisen aineiston avulla seuraavista projektin juuruttamisen vaiheista kannattaisi tarkastella. Esimerkkejä seuraavalla sivulla.

Lue lisää luvusta 8. Juurtumisen mittarit ja arviointi, s. 52-57.

*Työpohja projektisi käyttöön julkaisusta:  
Katri Halonen, 2021. Projektin loppu, mitä jää?  
Sosiaalisten innovaatioiden juuruttaminen.  
Metropolia Ammattikorkeakoulu.*



	MITATTAVA ASIA	TARKKAILTAVIA MÄÄRÄLLISIÄ MUUTTUJIA	TARKKAILTAVIA LAADULLISIA MUUTTUJIA	AINEISTON JA TIEDON TARVE
Kohderyhmän kokemus				
Viestintä				
Ammattilaisten kanssa tehtävä variointi				
Vakiinnuttaminen				
Valtavirtaistaminen				

# Esimerkkejä

	ESIMERKKEJÄ MÄÄRÄLLISISTÄ MUUTTUJISTA:	ESIMERKKEJÄ LAADULLISISTA MUUTTUJISTA:
<b>KOHDERYHMÄN KOKEMUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osallistujien määrä</li> <li>Suosituksen pohjalta tuleva uusi osallistuja</li> <li>Osallistujien käyttämä aika projektin toimenpiteissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edustavatko toimenpiteisiin osallistuneet kattavasti kohderyhmää?</li> <li>Muotoillaanko käytännettä yhdessä kohderyhmän kanssa palvelumuotoilun tai muiden yhteiskehittämisen välineiden avulla? Miten?</li> <li>Annetaanko osallistujille erilaisia tilaisuuksia mielipiteen tai ajatuksen ilmaisemiseen?</li> </ul>
<b>VIESTINTÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uutiskirjeen tilanneet sekä vastaanotettujen ja avattujen kirjeiden suhde</li> <li>Muiden uutiskirjeiden levikki</li> <li>Verkkosivun kävijämäärä, sivulla vietetty aika ja palaavien asiakkaiden osuus</li> <li>Sosiaalisen median luvut suosituksineen</li> <li>Tuotteiden ja oppaiden lataukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten kumppanuus-verkostoja tai asiantuntijoita on saatu sitoutettua projektin viestintään esimerkiksi yhteiskirjoittajina?</li> <li>Miten projektin kannalta keskeiset tahot ovat kommentoineet ja jakaneet tuotettua viestintämateriaalia?</li> </ul>
<b>VARIOINTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitettujen ammattilaisten määrä</li> <li>Toimenpiteisiin johtaneet kontaktit suhteessa kaikkiin kontakteihin</li> <li>Perehdytysten ja koulutusten osallistujamäärä</li> <li>Ammattilaisten kokeilujen määrä omissa työympäristöissään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muotoillaanko käytännettä yhdessä ammattilaisten kanssa palvelumuotoilun tai muun tuotekehityksen työkalun avulla? Miten?</li> <li>Millaiseen konkreettiseen kehitykseen ja/tai variaatioihin yhteiskehittäminen on johtanut?</li> <li>Autetaanko ammattilaisten jättämään jokin sellainen myönteinen jälki työympäristönsä, jonka muut voivat huomata?</li> <li>Saako ammattilainen olla toimija eikä toiminnan kohde? Saako hän kokeilla toimintaa eri rooleissa?</li> </ul>
<b>VAKIINNUTTAMINEN JA VALTAVIRTAISTAMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitettujen organisaatioiden määrä</li> <li>Toimenpiteisiin johtaneet kontaktit suhteessa kaikkiin kontakteihin</li> <li>Konsultointien ja perehdytysten määrä</li> <li>Toimenpiteisiin osallistuneet uusien organisaatioiden edustajat ja päättäjätahot</li> <li>Vahvat paikalliset verkostot, joiden kanssa on tehty ennenkin yhteistyötä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millaisiin konkreettisiin muutoksiin yhteiskehittäminen on johtanut?</li> <li>Miten toiminta näkyy oman/uuden organisaation suunnitelmallisessa kehittämistoiminnassa?</li> <li>Miten johto on tukenut hankkeen toiminnan juurtumista? Millaisia päätöksiä on tehty uuden tuotteen käyttöönotosta?</li> <li>Etsitäänkö ratkaisuja siihen, miten yhteiskehittämisen myötä kertynyt kokemus saadaan hyödynnettyä alueella, maakunnallisesti tai valtakunnallisesti?</li> </ul>

## TYYPILLISIÄ MÄÄRÄLLISIÄ AINEISTOJA:

- Kontaktien määrä ja muut projektin seurantaindikaattorit
- Verkkosivujen tai appsin analytiikka
- Kyselyt

## TYYPILLISIÄ LAADULLISIA AINEISTOJA:

- Haastattelut (ryhmä ja yksilö)
- Kehittäjän reflektiotyöpäiväkirjat
- Monimedialliset havainnointipäiväkirjat
- Avovastauksilla(kin) varustetut kohderyhmän tyytyväisyys- ja palautekyselyt
- Osallistujien kokemukset ja/tai näytöt osaamisen kehittymisestä, koettu uuden tuotteen arvo osana vanhaa toimintaa ja sen uudistamista

