

CREATIVE
AND
INCLUSIVE
FINLAND

JUURRUTTAMISEN 4V:TÄ

viesti, varioi, valtavirtaista, vakiinnuta

Katri Halonen

Tämä julkaisu on toteutettu osana CIF – Creative Inclusive Finland -hanketta jossa on etsitty keinoja tukea nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen tähtääviä hankkeita verkostoitumisen, ketterän kehittämisen ja tiedon jurruttamisen alueilla. CIF sai Pohjois-Pohjanmaan ja Hämeen ELY-keskuksilta Euroopan sosiaalirahaston tukea.

Tekstit on julkaisuhetkellä vapautettu yhteisomistukseen (Public Domain). Tekstiä voi vapaasti kopioida, julkaista, muokata, kokonaan tai osittain vain, jos mainitset tekstin kirjoittajan nimen.



Creative Commons Attribution 4.0

Katri Halonen

Helsinki 2017

Taitto ja graafinen suunnittelu: Anna Urban

Painopaikka: AM Digipaino

Julkaisija: Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017,

Creative and Inclusive Finland -hanke

ISBN 978-952-328-069-4(nid.)

ISBN 978-952-328-068-7 (PDF) www.metropolia.fi/julkaisut



Sisällys

Opas juurruttamisen polulle.....	4
Juurruttaminen alkaa ennen hankkeen alkua.....	6
Vain hyvä käytänne voi juurtua	8
Mikä toimii meillä ei ehkä toimi muualla	10
Juurruttamisen 4 V:tä	12
Viesti: Mielenkiinnon herättämisestä kokemusten jakamiseen.....	14
Varioi: Kameleontti muuntuu eri ympäristöihin sopivaksi	16
Valtavirtaista: Innosta ja auta ketteriinkokeiluihin.....	18
Vakiinnuta: tehty hanke on vain askel muutosprosessissa	22
Ketterä kokeilukulttuuri kunniaan.....	25



OPAS JUURRUTTAMISEN POLVILLE

20 vuotta Euroopan sosiaalirahaston hankearkea eläneenä tunnistan hyvin sen hetken kun tulee aika tehdä vakuuttavaa juurruttamistyötä. Silloin kaipaisi kättä pidempää. Viimeaikoina olen ollut mukana Luova osallistava Suomi -koordinaatiorahastossa tukemassa meneillään olevia nuorten osallisuuden lisäämisen kehittämiseen tähtääviä ESR-hankkeita. Tämä opas kokoaa omia ja hanketoimijoiden kanssa keskustelujen myötä nousseita huomioita juurruttamisesta.

Juuruttamiseen ei taida olla olemassa yhtä hattutempua, jonka avulla hankkeena kehitetyt uudet asiat kääntyisivät pysyväksi toiminnaksi. Juurruttamiseen on monta polkua ja tässä tekstissä esitellään ehkä irrallisiakin hankkeiden kokemuksia tuon polun eri askelilla. Päämääränäni on, että löydät vinkkejä ja ajatuksia oman hankkeesi juurruttamistyöhön muiden kokemuksista.

Tämä opas on kutsu sinulle hanketoimija. Juurruttaminen on muutosjohtamista, jonka tehokkaaseen luotsaamiseen kaivataan meidän kaikkien hyviä ja huonoja kokemuksia, vinkkejä ja ideoita. Toivonkin, että luettuasi tämän poimit itsellesi parhaiten maistuvat ajatukset hanketyyppisen työn juurruttamistyösi tueksi ja jaat kokemuksesi juurruttamisesta muidenkin käyttöön osoitteessa <https://www.innokyla.fi/web/tyotila5965560>.

**JUURRUTTAMINEN
ALKAA ENNEN
HANKKEEN ALKUA**

1

Onneksi olkoon, olet saanut hankkeellesi rahoituksen ja ympärilläsi varmaankin on odottavaa innostunutta pöhinää. Ehkäpä uusia kumppaneita, työkavereita, sidosryhmien edustajia ja päässä surraavat hankkeen haasteet pilkottuina tehtäväkokonaisuuksiksi.

ESR-hakemuksessasi olet pohtinut ja vakuuttanut rahoittajan juurruttamiseenkin liittyvillä näkökulmilla, kuten:

- Mikäli olet tekemässä yhteishanketta, miksi hanke toteutetaan yhteishankkeenä? Miksi juuri te olette lupaava porukka haasteen selittäjiksi?
- Mitkä ovat hankkeen tavoitteet?
- Mikä on hankkeen uutuus- tai lisäarvo? Mitä toimintatapojen muutosta halutaan saada aikaan?
- Mitkä ovat hankkeen varsinaiset ja välilliset kohderyhmät?
- ja etenkin kysymykset:
- Mitä tuloksia hankkeella saadaan aikaan? Mitä lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia sillä on?
- Miten hakemuksen kohteena olevaa toimintaa jatketaan ja tuloksia sekä kokemuksia hyödynnetään hankkeen päättymisen jälkeen?

Vahvuudet • vahvat paikalliset verkostot, joiden kanssa on tehty ennenkin yhteistyötä • kohderyhmän kanssa on jo paljon aiemmassa toiminnassa kertynyttä kokemusta • hankkeen toteuttajat ovat vahvasti sitoutuneet hankkeeseen ja sen onnistumiseen	Mahdollisuudet • hankkeessa uusi ja kiinnostava kokeilu • hankkeen piirissä valtavasti osaamista valjastettavaksi hankkeen käyttöön • hankkeella on hyviä synergiamahdollisuuksia toisten hankkeiden ja verkostojen kanssa
Heikkoudet • kohderyhmästä tavoitettu helpoimmin innostuvat "esimerkkiyksilöt" haasteena saavuttaa laajempi kiinnostus • juurruttaminen ei tunnu ajankohtaiselta tai keskeiseltä kun käytänteet on vielä kehittämättä • juurruttaminen ei tunnu yhtä innostavalta kuin kehittäminen • juurruttaminen aloitetaan vasta hankkeen loppuvaiheessa	Uhat • juurruttamiseen käytetään muissakin hankkeissa käytettäviä keinoja, jolloin ei erottauduta joukosta • juurruttaminen jää hankkeen loppuvaiheen välttämättömäksi pakoksi • hankkeen taustaorganisaatio ei ole riittävän laajasti sitoutunut hankkeen kokeilujen tulosten juurruttamiseen • hankkeen toteuttajalla ei ole riittävän laajoja verkostoja eri toimijoihin ja medioihin

Kuva 1. Juurruttamisen toteuttamisen tyypillisiä vahvuuksia ja haasteita

Hanketta suunniteltaessa rakennetaan usein erilaisia etappeja, joiden kautta nähdään hankkeen etenemistä. Juurruttaminen on tärkeä osa jokaista etappia ja näkökulma tulisi kirjoittaa huolellisesti hankkeenne toimintasuunnitelmaan. Juurruttamisprosessin etenemistä tulee myös arvioida, jotta voi-

daan tehdä riittävän aikaisin uusia kokeiluja tai korjaavia toimenpiteitä parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi. Juurruttamista on siis mietittävä jo hankesuunnitelmaa koottaessa ja koko ajan sen edetessä: kriittisiä valintoja tehdään jo hakuvaiheessa.

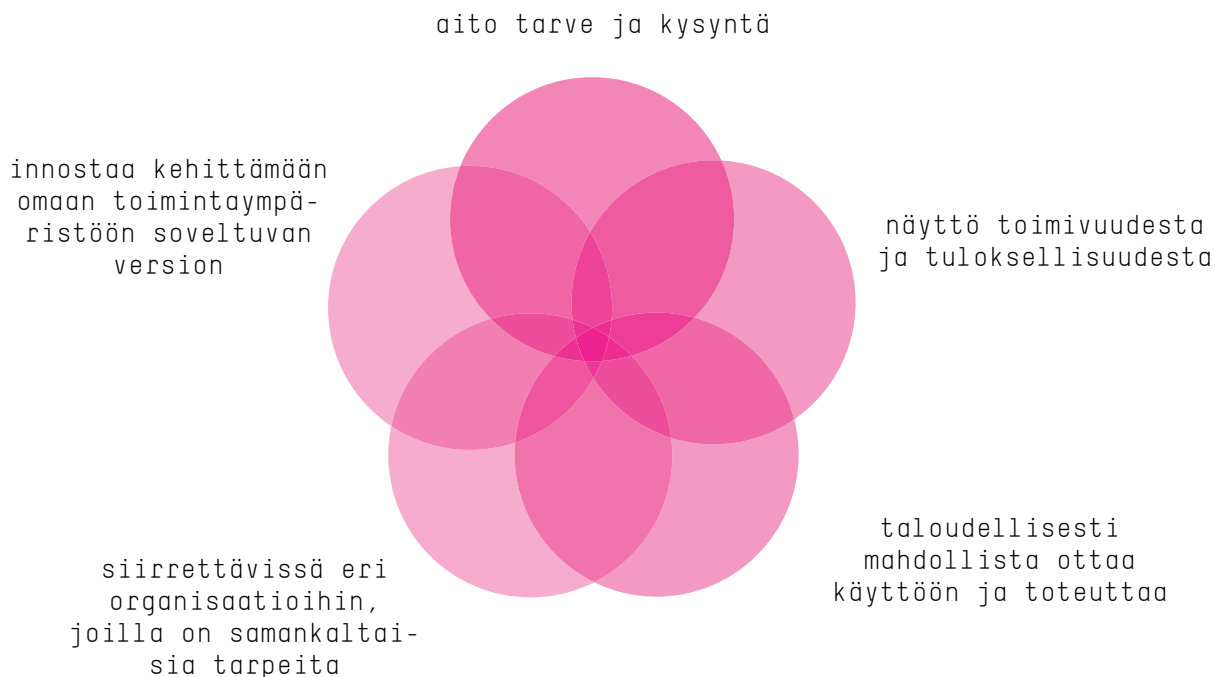
**VAIN HYVÄ
KÄYTÄNNÖ VOI
JUURTUUA**

2

Juuruttamisen ytimessä on hankkeen hyvien käytäntöjen paikantaminen. Hyvälle käytännölle on monta sisältöä ja se ymmärretäänkin varsin monimerkityksellisesti. Hyvien tai lupaavien käytäntöjen hyödyntäminen on keskeistä Euroopan sosiaalirahaston (ESR) hanketoiminnassa ja niitä syntyy jossain määrin kaikissa hankkeissa.

Hyvä käytäntö voi olla esimerkiksi tapa toimia, malli toiminnan organisoinnista ja toteuttamisesta tai vaikkapa työmenetelmä. Käytännön tunnistaa siitä, että sen käyttöön ottaminen ratkaisee jonkin ongelman tai tekee työstä sujuvampaa ja mielekkäämpää. Välttämättä kyseessä ei ole aina jokin kokonaan uusi. Useimmiten se voi olla vaikkapa vakiintuneen ja hyväksi koetun toiminnan mallintaminen, variointi ja siirtäminen toiseen toimintaympäristöön.

.....Hyvän käytänteen täytyy vakuuttaa oman hankeporukasi ulkopuolisia. Tämä helpottuu jos hankkeessa on kokeilujen kautta näytetty käytännössä hyötyjä ja myös kerätty systemaattisesti tietoa siitä miten käytänne toimii, miten se tuottaa asiakkaalle



Kuvio 2. Hyvän käytännön tunnuspiirteitä

hyvää sekä millä edellytyksillä se on taloudellinen ja eettisesti hyväksyttävä. Lisäksi on tärkeää näyttää miten käytänne on varioita-

vissa eri toimintaympäristöihin sujahtavaksi ja sen voi odottaa tuottavan hyviä vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

**MIKÄ TOIMII MEILLÄ
EI EHKÄ TOIMI
MUUALLA**

3

Hyvän käytänteen paikantaminen, levittäminen ja juurruttaminen ovat osoittautuneet haastavaksi toiminnaksi. Ensin pitäisi tunnistaa hyvä käytäntö, kyettävä arvioimaan sen siirrettävyyttä johonkin toiseen kontekstiin. On vielä vakuutettava uuden ympäristön toimijakunta ja kyettävä arvioimaan käytänteen elinkelpoisuutta juuri heidän kannaltaan. Se mikä toimi meillä, ei aina toimi muualla.

Usein muualle siirtämisen vuoksi käytänteestä riisutaan detaljeja ja yleistetään sitä mikrotasolta makrotasolle. Hyvän käytänteen yleistäminen siirrettävyyden helpottamiseksi on kuitenkin kaksiteräinen miekka. Yleistettäessä saatetaan menettää jotain hyvin olennaista. Käytänteesi ei ehkä oikeasti olekaan tarkoitettu ihan kaikille, vaan saa voimansa juuri niistä yksityiskohdista jotka ehkä jäisivät yleistettävyyden alle. Toisaalta jos ei yleistä, käytäntee jää helposti yhden hankkeen kiinnostavaksi kokeiluksi, jonka

omaksuminen muiden toimijoiden arkeen jää heikoksi.

On inhimillistä etsiä hankkeesta juuri hyviä käytäntöjä. Niistä haluamme tulla tunnistetuksi. On kuitenkin kannatettavaa ja tärkeää kyetä kertomaan myös huonoista käytännöistä. Kertomalla myös siitä millaiset kokeilut eivät toimineet saata säästää kehittäjäkollegoiltasi toisissa organisaatioissa, toisissa hankkeissa paljon aikaa. Eli huonoksi todettujen käytänteiden opit kannattaa myös laittaa auliisti jakoon.

Toisinaan käy niin, että ulkopuolinen tunnistaa hyviä käytäntöjä herkemmin kuin hankkehenkilöstö. Niitä voi löytyä niin kehitettävästä toiminnasta kuin itse hankke-työstäkin. Kannattaa hakeutua yhteyksiin, joissa voi esitellä hanketta uusille toimijoille ja kuunnella heidän reaktioitaan ja kommenttejaan tuntosarvet herkkinä.

JUURRUTTAMISEN 4 V: TÄ

4

Tämä opas kulkee juurruttamisen polkua neljän vaiheen kautta, jotka ovat

- **viestintä,**
- **variointi,**
- **valtavirtaistaminen ja**
- **vakiinnuttaminen.**

Juuruttamisen neljän V:n malli kulkee viestinnän kautta käytänteiden variointiin. Tämän jälkeen hankkeen toteuttajatahojen ulkopuolisia toimijoita autetaan kokeilemaan uusia käytänteitä valtavirtaistamisen nimissä. Lopuksi käytänne pitäisi saada vakiinnutettua struktuureihin ja rakenteisiin, jolloin se jatkaa vahvasti eteenpäin vielä hankkeen viimeisten ohjausryhmäkahvien jälkeen.

Tämä neljästä V:stä koostuva toimintojen sikermä kumuloituu juurruttamisen edetessä. Viestintä ei siis pääty, vaikka variointi alkaa. Ja niin mukavaa kun olisikin, että viestintä ja variointi tulisivat valmiiksi ja voisi siirtyä valtavirtaistamisen vaiheeseen,

4. vakiinnuta

1. viesti



2. varioi

3. valtavirtaista

hankkeet eivät toimi niin. Kumuloitumisen vuoksi juurruttamistyö siis lisääntyy hankkeen edetessä.

Juuruttaminen on hankalaa. Suomea sanotaankin tuhansien hyödyntämättömien hankkeiden maaksi. Hankemuotoisesti kehitetään jatkuvasti uutta, ja samalla unohdetaan ehkä liiankin nopeasti aiemmin tehtyjen kokeilujen tuloksia joista on jonkin hankkeen loppuseminaarissa kuultu. Juurtuminen edellyttää muutosta, jonka aikaansaamiseksi

juurruttamisen prosessin tulisi olla jo uuden hankkeen suunnitteluvaiheessa vahvasti läsnä. Juurruttamiselle tulee antaa riittävästi aikaa ja resursseja.

Onnistumisen edellytys on, että uuden hankkeen ideointivaiheessa on oltava mielessä näkemys myös siitä, kuka hankkeen tuloksia ja tuotoksia tarvitsee ja miten heidän huomioidaan ja innostetaan mukaan kehittämään ja kokeilemaan kaikissa hankkeen eri vaiheissa.

viesti varioi valtavirtaista vakiinnuta

mielenkiinnon herättämisestä kokemusten jakamiseen

Hankerahoitusta haettaessa on varmastikin tehty myös viestintäsuunnitelma. Viestintä on olennainen osa juurrutusta, mutta viestintä ei automaattisesti tuota juurtumista. Tarvitaan vaikuttavaa viestintää.

Hankkeen edetessä tiedon jakamisen tavoitteet muuttuvat: aluksi innosta puhkuen kerrotaan uudesta hankkeesta. Pystytetään [www-sivuja](#) ja mietitään graafista ulkoasua ja ydinviestejä.

Hankeen ensimetrien viestintä ehkä liittyy kehittämistyön taustaorganisaation viestintään ja sijoittuu osaksi monenlaista viestintävaruutta. Parhaimmillaan löytyy uusia kumppaneita joiden innostuksen myö-

tä viestintä helpottuu ja saavuttaa yhä laajemman verkoston. Ajan myötä uteliaisuus säilyy kuitenkin vain jos kyetään siirtymään kyllin nopeasti uusien käytänteiden jakamiseen

Käytänteiden paikantamisen ja kertyvien kokemusten myötä viestinnän ytimeen nousee uuden käytänteen ymmärtämisen lisääminen. Päämääränä on luoda kehittäjien, loppukäyttäjien ja sidosryhmien yhteinen ymmärrys hankkeessa toteutettavista kokeiluista ja niiden merkityksestä. Tässä vaiheessa on myös hyvä katsoa hankkeen [www-sivu](#) ja sitä tukevat sosiaalisen median kanavat kohdilleen: juurruttamisen kannalta on olennaista siirtä aikomuksista ja suunnitelmista kohti

tehdystä kertomista ja kutsumista yhteiseen kehittämiseen.

Juuruttamisviestintä siirtyy siis mielenkiinnon herättämisestä kutsuksi osallistua kehittämistyöhön. Jotta tämä kutsu otettaisiin vastaan, viestin sisältö on räätälöitävä kohderyhmää puhuttelevaksi. Tämä on usein haastavaa, sillä ns. perinteinen hankeviestintä vilisee arkikielellemme vieraita sanakummaisia, joista on hyvä ottaa mahdollisimman paljon etäisyyttä. Viestintä ei saa jäädä yksisuuntaiseksi, parhaiten asiat juurtuvat kun niihin sitoudutaan vuorovaikutteisesti.

viesti

ME KEHITÄMME RATKAISUN

- Herätä mielenkiinto
- Kokoa kiinnostuneiden verkosto
- Liity viestinnän valtavirtaan



ERNOD-hankkeessa on rakennettu suuri määrä erityisnuorten aktiivointiin tähtääviä työvälineitä, joiden käyttämisen viestintäkeino on selkeä työkirja-tyyppinen julkaisu. Kirjassa opastetaan hyvin konkreettisesti esimerkiksi nuorisotyön tekijää erilaisten toimintamallien kokeilemisen äärelle.



Festaripörssissä on innostettu nuoria mukaan festivaalitoimintaa vapaaehtoistyön muodossa. Dialogi nuorten kanssa voi olla hanketoimijoille haastavaa. Hanke teki-kin yhteistyötä Seksikäs-Suklaa-tubettajan kanssa jolloin hanke tuli tuhansien nuorien tietou-teen muutamassa tunnissa tavoit- taen sekä toivomansa vapaaehtois-työhön haluavat että yleisemmin nuoret joiden ajatteluun ehkä jäi kytämään vapaaehtoistyön mahdollisuus.

viesti **varioi** valtavirtaista vakiinnuta

kameleontti muuntuu eri ympäristöihin sopivaksi

Se, mikä toimii teillä, ei automaattisesti toimi joka paikassa. Joudut siis varioimaan orastavaa käytännettä ja siitä viestimistä. Päämääränä on auttaa hankkeen ulkopuolisia toimijoita näkemään kehittämistyönne arvo omassa toimintaympäristössään. Apuna tässä voi käyttää variointia. Varioinnin tarkoituksena on saada hankkeen ulkopuolisia ottamaan seuraava askel ja kokeilemaan itse tuotetta. Tämän vaiheen juurruttaminen keskittyy siis hyvän käytännön tuotteistukseen uusien kokeilijoiden innostamiseksi. Varioinnin avulla tuotteesta viestiminen saa uusia sävyjä. Löytyy uusia keinoja muokata sitä kunkin kohderyhmän ja käyttäjäryhmän näkökulmasta kiinnostavaksi ja parhaimmillaan saatte synnytettyä kehittäjäjoukon, joka osallistuu variointiin kanssanne. Kehittäjäjoukko juurruttaa huomaamatta hankkeen antia omaan toimintaympäristöönsä ja sitä kautta olette onnistuneet juurruttamaan hankkeessa tehtyjä löydöksiä. On loogisinta aloittaa oman hankkeen totuttaja organisaatio(i)sta. Etenkin suuremmissa organisaatioissa toteutetuissa hankkeissa yksittäinen kehittämisprosessi saattaa jäädä



viesti

ME KEHITÄMME
RATKAISUN

varioi

RATKAISU VOISI
TOIMIA TEILLÄKIN

*Tuotteista
huomioiden
eri asiakkaat,
skaalautuvuus,
siirrettävyys,
muunneltavuus

etäiseksi tai etääntyä pikkuhiljaa emo-organisaatiostaan ja juurtuminen ontuu. Siispa muista vaalia suhteita emo-organisaatioon. Käy kahvilla toisten osastojen kollegoidesi kanssa, pyydä mahdollisuutta esitellä ja keskustella hankkeesta toisissa organisaation tiimeissä ja kutsu rohkeasti emo-organisaation kollegoita tiiminne palavereihin. Jokainen kohtaaminen auttaa tunnistamana omaa ydinviestiä ja löytämään keinoja kertoa siitä erilaisille toimijoille.

Variointiin tähtäävä viestin muotoilu voi sisältää esimerkiksi

- eri kohderyhmille suunnattuja ja kohderyhmän tyyliä sanoitettuja seminaari-, koulutus-, verkosto- ja työpajatilaisuuksia
- työöppaita, tietopankkeja käyttöönnoton tukemiseksi
- suoraan kiinnostuneen tahon luokse menemistä ja konsultointia
- kiinnostusta osoittavien ryhmäyttäminen ja fasilitointi kiinnostuksen vahvistamiseksi ja ruokkimiseksi

Hanketoimijoilla tuntuu olevan taipumus viehtyä tiedottamisessa oman taustaorganisaationsa vakintuneisiin tapoihin. Usein tämä onkin turvallista sekä viestien lähettäjälle

että saajalle. Vaikuttavaan viestintään kuuluu kuitenkin myös yllätyksellisyys: voisiko hankkeesi viestiä esimerkiksi toisten toimijoiden äänellä? Hakeudu varioimaan yhdessä muiden kanssa.

Tapahtumat kuten työpajat ja seminaaripuheenvuorot ovat onnistuessaan tehokas vaikuttamisen muoto. Niiden järjestäminen on kallista. Kannattaa miettiä tarkasti onko muita toimijoita joiden kanssa voisi liittoutua. Onko sellaisia esimerkiksi vakiintuneen tahon organisoimia tapahtumia, joiden kutsulistalle kuuluu samoja kohderyhmiä? Voisiko sellaiseen tarjoutua puheenvuorolla tai työpajalla mukaan? Kohderyhmälläsi on mitä todennäköisemmin vakiintuneita tapahtumia, tiedonlevityskanavia ja järjestöjä joiden kautta hankketuotteesi tavoittavat oikeat tahot. Tässä vaiheessa kannattaa myös etsiä liittoutumista muiden hankkeiden kanssa. Esimerkiksi EU-kausissa haut on teemoteltuja ja joskus hankkeet tarjoavat erilaisia ratkaisumalleja. Kannattaisiko niitä esitellä yhdessä jotta ei kilpailtaisi saman kävijäkunnan huomiosta? Voisitteko muuttua ja kuvaila toimintaanne kameleonttimaisesti uusien toimijoiden mielenkiinnon herättämiseksi?

Combo-hankkeessa pohdittiin miten nuoret saisivat innostavalla tavalla tietoa erilaisista ammatteista. Kirjastojen kanssa hyödynnettiin ammattikirjasto-toimintaa. Siinä eri ammattien edustajat tulevat sovittuna aikana kirjastoon ja nuoret saivat "lainata" ammattilaisia ja kysyä heiltä ammateista. Toimintaa tuettiin valmiiksi orientoivilla kysymyksillä. "Eläviä ihmiskirjoja" kokeiltiin alueella tarjolla oleviin harrastuksiin ja mukana ollut pappi vei käytänteen mukanaan seurakuntansa ammattien esittelyn välineeksi.



Munjuttu -hankkeessa rakennettiin koko toiminta muutaman valmiin polun kautta. Oli nuorten, ammattilaisten ja tutkijan polku, joiden kautta varioitiin hankkeen viestintää ja toimenpiteitä. Munjuttulaiset myös dokumentoivat toimintaansa tuoden verkkoon tuliaisena kuvia ja blogeja pajoistaan. Näin polut löysivät myös hienoja solmukohtia.

viesti varioi valtavirtaista vakiinnuta

innosta ja auta ketteriin kokeiluihin

Valtavirtaistaminen sisältää ajatuksen hankkeen helmien ottamisen käyttöön muissakin kuin hankkeen alkuperäisissä toteuttajatahoissa. Askel tähän suuntaan on oman porukan ulkopuolisten toimijoiden auttaminen testaamaan ja edelleen kehittämään omiin tarpeisiinsa hyvää käytännettä. Valtavirtaistamisen onnistumisen avaimet piilevät kehittämistyön toteuttajaorganisaatioiden ja muiden alan toimijoiden tiiviissä yhteydessä toiminnan alusta alkaen.

Valtavirtaistamisen osalta keskeistä on muiden kuunteleminen herkällä korvalla. Millaisista lähtökohdista toiset toimivat? Miltä hankkeenne näyttää toisten silmissä? Millaisista haasteista he kertovat työn arjessaan ja kuinka käytänteenne olisi varioitavissa ratkaisuksi.

AUTAMME SINUA
KOEILEMAAN

Käy dialogia,
auta muita
Muutosportaati:
"sisäänheittotuotteista"
koko prosessin
kuvaukseen asti

valtavirtaista

viesti
ME KEHITÄMME
RATKAISUN



varioi
RATKAISU VOISI
TOIMIA TEILLÄKIN

Jotta kohderyhmä innostuu, heillä täytyy olla myös taustaorganisaationsa antama lupa ja valta oikeasti varioida, maistella ja ottaa soveltaen uusi toimintatapa omakseen, haltuunsa. Heille kannattaa antaa omistajuutta uudesta asiasta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin uusi käytänne alkaa kasvaa heidän arkeensa heidän näköisensä. On luovuttava ”hankkeen tuloksena...” -keskustelusta ja annettava työvälineet sellaisina, että uusi organisaatio voi muokata ne itselleen sopivaksi ja itsensä näköiseksi mahdollisimman helposti.

Valtavirtaistamisen vaiheessa siirrytään tiedottamisesta käyttöön ottamisen tukemiseen. Hankkeen variointivaiheen viestinnässä on kerrottu hankkeesta, kerätty kommentteja ja haettu dialogiakin. Valtavirtaistamisessa haastavaa on etenkin toisen toimintaan vaikuttaminen. Tärkeää

on interaktio: seminaarit, työpajat, kokeilut, nokikkain kohtaamiset. On olennaista etsiä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa kumppaneita kokeilemaan ja kehittämään yhdessä hankkeenne käytänteitä. Siten käytänteestä muotoutuu heidän näköinen ja paremmin uuteen toimintaympäristöön soveltavia.

Valtavirtaistaminen on usein luontevinta aloittaa läheltä: toteuttajaorganisaatio(i)sta, ohjausryhmästä ja ydin sidosryhmistä. Päämääränä on pohtia keiden pitäisi olla tietoisia hankkeesta, keiden toivotaan tulevan mukaan kehittämistyöhön ja keiden päätöksiä tarvitaan toiminnan vakiinnuttamiseksi. Tämä on haastavaa kun hankketulokset eivät ole vielä valmiita ja hyvät käytänteetkin ovat vielä orastavia ituja. Tämä vaihe on kuitenkin juurruttamisen näkökulmasta kriittinen, sillä hankkeen on löydettävä nopeasti paikkansa

organisaatiossa jotta se saa tuen ja vakiinnuttaa paikkansa myös hankkeen päättämisen jälkeiseen organisaatioarkeen.

Taustaksi olen kerännyt kirjallisuudesta ja hankekokemuksista huomioita valtavirtaistamisen kiihdyttäjistä ja estäjistä projektin lähimmällä organisaatiotasolla¹. Lähin organisaatio voi olla virallinen toimijataho tai epävirallisempi toimijaverkosto joka vastaa taustaorganisaatioineen hankkeesta. Tiivis yhteistyö on aikaintensiivistä, jonka vuoksi on tärkeää pohtia keiden sitouttaminen mukaan orastavan käytännön testaamiseen on olennaisinta. On tärkeää miettiä miten orastava käytänne toimii eri konteksteissa, mitkä ovat sen siirtämisen mahdolliset sudenkuopat ja etsiä mieluisten käytännön kokeilujen kautta niihin ratkaisuja.

¹Soveltaen Aro, Timo 2013. Hyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen. Valkky-hankkeen koulutus 7.5.2013. Esittelydiat ladattavissa osoitteessa: http://www.valkky.fi/tiedostot/Valkky_jatkokoulutus070513.pdf; Peltola & Vuorento, Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kuntoutussäätiön työselosteita 33/2007, 96

Juurruttamista edistää

- projektillenne on todellinen tilaus ja tarve sekä vahva kontakti organisaation perustoimintaan
- resurssit juurruttamiseen ovat realistiset
- yhteys projektin ja organisaation muun toiminnan välillä on osa normaalia arkea
- hanketoimijoista ainakin osa on vahvasti organisaation henkilöstöä, jolla on vahvat kontaktit organisaatiossa ja intentio pysyä organisaatiossa projektin jälkeenkin
- juurruttamistyön aloittaminen varhain kutsumalla organisaatio mukaan
- organisaation johdon vahva sitoutuminen projektiin ja siinä nähtävään ratkaisupotentiaaliin

Juurruttamista estää

- projektitoiminta poikkeaa suuresti organisaation perustoiminnasta tai on sen kanssa liian samanlainen
- kehittämistyö rönsyilee ja on epärealistinen esimerkiksi suhteessa resursseihin
- projekti on henkisesti irrallaan organisaatiosta, oma norsunluutorninsa
- hankehenkilöstön irrallisuus muusta organisaatiosta, projektihenkilöstön vaihtuvuus
- juurruttaminen aloitetaan tiedottamisen tyyliä vasta hankkeen lopuksi tarjoamalla "valmis" käytäntö
- johto ei ole sitoutunut projektin tavoitteisiin ja niiden juurruttamiseen omana organisaationa

Lopuksi vielä sananen kokeiluista: tähtää muuttamaan toista organisaatiota pieni pala kerrallaan. Testatkaa ketterästi kokeillen uusia ideoita ja toimintatapoja, kuunnelkaa herkillä

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.

Tehokkaasti onnistuneen valtavirtaistamisen polun kulmakivet

- perustuu toimintasuunnitelmaan, jonka välitavoitteet ja lopputavoitteet ovat mitattavissa
- keskittyy muotoilemaan käytettävyyttä hankkeen ulkopuolisten tahojen näkökulmasta
- jättää tilaa ja kutsuu jo varhaisessa vaiheessa mukaan yhteiskehittelyyn. Yrittää samalla laajentaa kohderyhmää - ehkä yllätykselliset tahot saattavat nousta tärkeiksi juurruttamisen näkökulmasta
- viestintä värityy kunkin kohderyhmän mukaan sopivalle kielelle
- on varmistettu, että oma taustaorgasniaatio on sitoutunut hankkeeseen hakuvaiheesta aina hankkeen loppukahvien jälkeiseenkin aikaan. Oman orgasniaation tuki auttaa muiden orgasniaatioiden kiinnostuksen herättämisessä ja vakuuttamisessa
- etsitään keinoja varmistaa, että hankkетиimi on motivoitunut hankkeesta ja sen tuloksista niin vahvasti, että motivaatio kantaa vielä hankkeen päätyttyäkin ja kulkee heidän mukanaan seuraaviin tehtäviin, kumppanuuksiin ja organisaatioihin

Hyvää seuraa -hankkeessa on kehitetty menetelmiä tehostaa palloliiton alaisten liigaseurojen ja toisen asteen oppilaitosten yhteistyötä rakentamalla oppilaitoksille jalkapalloon liittyvä toiminnallinen oppimiskokonaisuus. Palloilun ympäriltä paikannettiin erilaisia keinoja olla mukana itse pelaamisen sijasta ja näitä tarjottiin 2. asteen opiskelijoille. Uusien ROPS leivosten, HJK fanikaupan asiakaspalvelijoiden, Mikkelin palloilijoiden edustusjoukkuepelin lapsille suunnatun oheistapahtuman toteuttamisen myötä on syntynyt uusia osallistumisen tapoja ja intoa, joka etsii paikkaansa vakiintuvan oppilaitosyhteistyön muodossa.



Liaani-hankkeessa on pohdittu nuorisolle palveluita tekevien tahojen auttamista palvelukehittämisessä rakentamalla itsearviointiin soveltuva kehikko. Kehikko julkaistiin varhaisessa vaiheessa "nauruversiona", jonka jälkeen sitä on yhteiskehitetty pajoissa ja testikäyttäjäpohjaisesti netissä jo hankkeen aikana. Yhteisen kehittämisen avulla kukin hyödyntäjä on samalla tullut pohtineeksi uuden välineen käyttämistä omassa toimintaympäristössään.

viesti varioi valtavirtaista vakiinnuta

tehty hanke on vain askel muutosprosessissa

Hankkeesta pysyväksi toiminnaksi edellyttää rakenteisiin vaikuttamista. Muutoksen myötä uudet käytänteet otetaan osaksi erilaisia struktuureja, joita ovat esimerkiksi strategiat, opetussuunnitelmat ja uudistuneet verkstorakenteet tai jopa kokonaan uudet organisaatiot.

Vakiinnuttaminen on hankkeen työntekijöiden verkostumiskyvystä ja olemassa olevista verkostoista riippuen hyvin erilaista eri hankkeiden välillä. Joillakin hankkeet oppoaa helposti toimintaympäristön arkeen ja lähtee varioitumaan, ja valtavirtaistumaan myös muihin organisaatioihin kotiorganisaatioon vakiintumisen myötä. Minimitaso on hyvä

pitää mielessä koko matkan ajan. Näitä ovat:

- hankkeelle löytyy sen päätyttyäkin kontaktihenkilö - mieluiten jokaisesta mukana olleesta toteuttajatahosta
- hanketuotokset on integroitu kaikkien toteuttajatahojen toimintaan jollakin tasolla
- hanketuotokset on saatettu sellaiseen muotoon, että niitä voidaan jakaa ja hyödyntää myöhemminkin vaikkapa strategisessa suunnittelussa tai työvälineinä
- hankkeen www-sivu pidetään käynnissä hankkeen päättymisen jälkeen ja sille etsitään tarvittaessa uusi kotipesä, jonka muuhun kehittämistoimintaan hanketuotokset sopivat yhteen

Valtavirtaistamisen päämäärä autetaan muita toimijoita hyödyntämään hankkeen tuloksia käytännön tasolla. Vakiinnuttaminen tähtää hyödyntämisen varmistamiseen instituutioiden tasolla. Tämä on usein haastavimpia osia hankkeesta ja samalla onnistuessaan monen hankkeen tärkein saavutus.

Vakiinnuttamisen vahvana työvälineenä kannattaa käyttää ohjausryhmää. Jo ohjausryhmää nimettäessä on hyvä miettiä mihin organisaatioihin toiminnan uskotaan vakiinnuttavan ja myös millainen kunnallinen tai valtakunnallinen vaikuttamisen mahdollisuus ohjausryhmän jäsenistä muodostuu.

vakiinnuta

YHDESSÄ KEHITETTY
RATKAISUMME KANNATTA
UPOTTAÄ RAKENTEISIIN

- Strategia-
taustainen
ohjaustyö
- Osaamisen ke-
hittämisen
organisaatiot
- Ammattiyhteisöt

viesti

ME KEHITÄMME
RATKAISUN



valtavirtaista

AUTAMME SINUA
KOEILEMAAN

varioi

RATKAISU VOISI
TOIMIA TEILLÄKIN

5 avainta vakiinnuttamiseen

1. Rakenna jatkuvuuteen perustuva verkosto hankkeesi ympärille: älä siis kerää vain entusiasteja valmiina kehittämiskeikkaan vaan panosta myös toimijoiden vakaa- seen rooliin taustatahonsa edustajana ja vaikuttajana. Verkoston voima on hankkeesi ylittävät yhteiset intressit ja niihin laitettavat panostukset. Etsi siis saman teema-alueen mahdollisia liittolaisia - vaikka he yksittäisen hankkeen näkökulmasta saattaisivat vaikuttaa esimerkiksi kilpailijalta.
2. Liittoudu menestyjien kanssa: etsi virasto tai organisaatio joka voi ottaa tulokseen omikseen varioimalla ne vastuu-/toimialalleen sopivaksi. Hankkeessanne on saattanut syntyä arvokas tilapäisluontoinen verkosto. Kudelma kehittämissuuntautuneita ihmisiä, joiden yhteistä säveltä on etsitty ja löydetty hankkeenne aikana. Olisiko jokin taho, joka voisi olla sopiva kotipesä tälle verkostolle esim. www-sivujen ylläpitäjänä, tapaamisten koollekutsujana, kehitetyn tuotteen jatkokehittämisen koordinoijana. Mikäli taho on oma organisaationne, varmista, että sillä on myös aidosti suunnitelma hankkeen hyödyntämiseen ja edelleen kehittämiseen.

3. Integroi hankketulokset kansallisiin järjestelmiin ja ekosysteemeihin. Selvitä miten hankkeessa opittu sijoittuu suhteessa alueellisiin ja kansallisiin eri alojen politiikkastrategioihin ja informoi hankketuloksistasi strategioiden valmistelijoita. Ota tavaksesi käydä muiden tapahtumissa, tarjoudu niihin puhujaksi tai info-pisteen pitäjäksi.
4. Varmista, että hankkeen tuloksista kerrotaan korkealaatuisesti ja tarvittaessa niistä löytyy myös mahdollisimman rehellistä - mieluummi aineistopohjaista - kriittistä analyysiä. Ilman niitä toisten organisaatioiden on vaikea arvioida hyödynnettävyyttä ja strategisen tason toiminnan lähes mahdotonta arvioida havaintojen merkittävyyttä alueellisella tai kansallisella tasolla. Näiden pohjalta voit myös rakentaa perusteltuja politiikkasuosituksia.
5. Löydä uusi vakaan rahoituksen piirissä oleva toimija tai verkosto uudeksi "kotipesäksi" ja auta varioimaan hankketuloksesi heidän näköiseksi. Ehkä hankke on poikanut ajatuksen uudesta sovelluskohteesta, joka istuisi esimerkiksi jonkin kolmannen sektorin toimijan aktiviteetteihin?

Combo-hankkeessa on rakennettu ammattiosaajan työkykypäsin mobiilisovellusta 2. asteen opintojen tueksi. Kehittämistyö sitoutuu vahvasti opetussuunnitelman vapaaehtoiseen osaamiskokonaisuuteen, jonka toteuttamiseen hanke antaa uuden tavan. Juurruttaminen ja vakiinnuttaminen on siis ollut läsnä jo hankkeen ideasta alkaen niin, että jo vakiintuneeseen opetuksen sisältöön tuodaan uusi toteutustapa joka toivottavasti samalla myös lisää vapaaehtoisen opintokokonaisuuden suorittajia.



Munjuttu -hankkeen innoittamana yksi kehittäjäpiirissä mukana ollut organisaatio aloittanut rekrytointiprosessin erillisen kaupungille palkattavan nuorten kulttuuriasiamiehen palkkaamiseksi. HUOM



CIF-hankkeessa on keskitytty jakamaan hyviä käytänteitä menemällä osaksi muiden toimijoiden tapahtumia kuten Nuori 2017 -seminaaria, Sosiaalialan ammattipäiviä ja SuomiAreenaa. Energia on voitu suunnata tapahtumajärjestämisen sijasta välitettävän sisällön kehittämiseen.

**KETTERÄ
Kokeilukulttuuri
KUNNIAN**

5

Juuruttaminen on se osa kehittämisprosessia, joka useinkin lykätään mieluusti hankkeen loppuvaiheeseen. On mukavampi tarjota valmiiksi testattua ja kokeiltua lopputulosta kuin raakileita. Juurtumisen kannalta olisi hyvä kutsua potentiaaliset käyttäjät mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan varioimaan, valtavirtaistamaan ja vakiinnuttamaan käytänteitä omiin toimintaympäristöihinsä.

Tarvitsemme ketterää kokeilukulttuuria, joka tuo mukanaan parhaimmillaan intoa tehdä toisin, yhteisöllisyyttä samojen asioiden äärellä olemisen myötä, kullannarvoisia oivalluksia flopeista, ahaa-elämyksien iloa, uusia kumppaneita ja uusia puolia niistä vanhoista kumppaneista ja kollegoista sekä kehittämiseen suuntautuvan toimintaympäristön.

Haluan rohkaista ottamaan hankkeenne kunnianhimoiseksi tavoitteeksi tehdä kehittämisen ohella juurruttamista heti hankkeen alkumetreiltä alkaen. Tavoitteena

on tuoda pysyvä muutos johonkin viimekädessä monenkirjavissa ohjaus- ja toteutusrakenteissa elämäänsä jatkavaan toimintaan. Onnistumisen ytimessä on

vähintään tilapäisen yhteisön ympärilleen rakentava kokeilukulttuuri. On parempi juurruttaa yhteiskehittäen kuin kehittää itse ja unohtaa juurruttaminen!



vakiinnuta

valtavirtaista

varioi

viesti

hankkeen vaihe:

alku

keskivaihe

loppu

CREATIVE
AND
INCLUSIVE
FINLAND



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020