

# **Yhteistyöstä yhteiseen työhön**

**Muotoilujattelun hyödyntäminen asiakasohjausprosessin kehittämiseksi organisaation muutostilanteessa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Kulttuuriala YAMK, muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen

2021

Laura Orttenvuori

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Orttenvuori, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 31	
Työn nimi <b>Yhteistyöstä yhteiseen työhön</b> Muotoiluajattelun hyödyntäminen asiakasohjausprosessin kehittämiseksi organisaation muutostilanteessa		
Tutkinto Muotoilija (YAMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Mirja Kälviäinen, Yliopettaja, Muotoiluinstituutti		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Suvi Aaltonen, työllisyydenhoidon päällikkö, Forssan kaupungin työllisyyspalvelut.		
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena on toimintatapojen yhtenäistäminen kaupungin sisäisen organisaation muutostilanteessa. Kehittämisen kohde on rajattu kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen prosessiin, koskien vain kaupungin omia työpajayksiköitä.</p> <p>Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena on kehittää yhtenäistä toimintatapaa organisaation muutostilanteessa sekä tuottaa konseptiehdotus yhtenäisestä asiakasohjauksen mallista muotoiluajattelua hyödyntämällä. Toisena tavoitteena on mahdollistaa organisaatiomuutoksen myötä kahdelta eri palvelualueelta yhdeksi yhdistyvän henkilöstön sopeutuminen ja sitoutuminen muutokseen. Menetelminä on käytetty muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun työkaluja. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös tutkimuksellisia menetelmiä.</p> <p>Tämän kehittämistyön tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että muotoiluajattelu sekä palvelumuotoilun työkalut toimivat tuloksellisina kehittämisen menetelminä myös työllisyydenhoidon kontekstissa. Yhteiskehittämisen tuloksena saavutettiin kehittämistyössä tavoiteltu, kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen konseptiehdotus palvelualueen sisäiseen käyttöön. Yhteisen työskentelyn tuloksena toimintatapa kehittyi organisaatiomuutosta edeltäneestä yhteistyöstä vielä vaikuttavampaan, yhteiseen työhön.</p>		
Asiasanat asiakasohjaus, kuntouttava työtoiminta, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, työllisyysdenhoito		

## Abstract

Author(s) Orttenvuori, Laura	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 31	
Title of Publication <b>From co-operation to co-creation</b> Utilizing design thinking in the development of the customer management process in an organizational change		
Name of Degree Master of Culture and Arts		
Name, title and organization of the supervising teacher Mirja Kälviäinen, Principal lecturer, The Institute of Design		
Name, title and organization of the client Suvi Aaltonen, head of employment management, Employment services of the city of Forssa		
Abstract <p>The object of development in this thesis is unify of operating methods in a situation of internal change in the organization. The object of development is limited to the customer guidance process of rehabilitative work in the city's rehabilitative work units.</p> <p>The primary goal is to develop and produce a concept proposal for a unified customer management model utilizing design thinking. The second goal is to enable staff adapt and commit to change by using design thinking and service design tools.</p> <p>The most important conclusion of this development work is that design thinking and service design tools also serve as effective development methods in the context of employment management. The result of the co-design is a concept presentation for the customer management in the process of rehabilitative work. During the work of this thesis, the way of work developed from co-operation to co-creation.</p>		
Keywords customer management, rehabilitating work activities, design thinking, service design, employment management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön tausta ja toimintaympäristö .....	2
2.1	Asiakasohjausprosessin kehittämistyön tarvelähtöisyys, tavoite ja rajaus.....	2
2.2	Kuntouttava työtoiminta .....	4
3	Työn lähestymistavat ja menetelmät.....	6
3.1	Lähestymistapana muotoiluajattelu.....	6
3.1.1	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu .....	7
3.1.2	Käyttäjälähtöisyys palvelumuotoilussa .....	8
3.1.3	Yhteiskehittäminen ja fasilitointi .....	8
3.1.4	Informaatiomuotoilu .....	9
3.1.5	Tiedonhankintaa sisältävät kehittämismenetelmät ja analyysimenetelmät ..	12
3.2	Strateginen kehittäminen .....	12
3.3	Oppiva organisaatio.....	14
4	Kehittämistyön toiminnallinen toteutus .....	16
4.1	Empiirisen työskentelyn vaiheet.....	16
4.1.1	Lomake- ja puhelinhaastattelut .....	17
4.1.2	Ensimmäinen yhteissuunnittelutyöpaja .....	19
4.1.3	Käyttäjäkyselyt.....	21
4.1.4	Toinen yhteissuunnittelutyöpaja.....	23
4.1.5	Kolmas yhteissuunnittelutyöpaja.....	24
5	Tulokset ja johtopäätökset .....	29
	Lähteet .....	32

## Liitteet

Liite 1. Käyttäjäkysely-lomake

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena on toimintatapojen yhtenäistäminen kaupungin sisäisen organisaation muutostilanteessa. Kehittämisen kohde on tässä työssä rajattu kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen prosessiin, koskien vain kaupungin omia työpajayksiköitä.

Työskentelyn tavoitteena on tuottaa konseptiehdotus yhtenäisestä kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen mallista. Toisena tavoitteena on mahdollistaa organisaatiomuutoksen myötä kahdelta eri palvelualueelta yhdeksi yhdistyvän henkilöstön sopeutuminen ja sitoutuminen muutokseen sekä yhteisen työn ja monialaisen osaamisen näkyväksi tuominen yhteiskehittämisen keinoin.

Työllä on kahdensuuntainen merkitys. Palvelun toteuttajille ja loppukäyttäjälle merkitys näyttäytyy entistä sujuvampana, yhdenvertaisena yksilöllisen etenemisen prosessina. Toisaalta työn merkityksellisyys nousee muutostilanteessa olevan työyhteisön työhyvinvoinnin kautta, kun toimintaa tarkastellaan ja kehitetään työyhteisönä yhdessä, kunkin yksilöllistä ammatillista osaamista arvostaen. Menetelminä käytetään muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun työkaluja. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös tutkimuksellisia menetelmiä.

## 2 Kehittämistyön tausta ja toimintaympäristö

Työllisyydenhoidon toimintakentällä on valtakunnallisesti meneillään runsaasti palvelujen kehittämistä sekä muutoksia, joilla pyritään vastaamaan tämän hetken yhteiskunnallisiin tarpeisiin. Sidosryhmien toimintojen, organisaatioiden henkilöstörakenteiden, toiminnan kehysten ja käyttäjien palvelupolkujen muutos on toimintakentän pysyvä kehitystila. Arvon tuottamisen varmistamiseksi sekä loppukäyttäjille, että sidosryhmille, on välttämätöntä kehittää myös näiden toimijoiden välisiä yhteistoimintoja. Muotoiluajattelun hyödyntäminen mm. käyttäjälähtöisyyden ja yhteissuunnittelun keinoin voi toimia organisaatioiden ja verkostojen yhteistoiminnan kehittämisen lähtökohtana.

Tarkastelen kehittämistyön aihetta ammatillisesti sisältäpäin. Kehittämistyö on toteutettu työsuhteessa kaupungin työllisyyspalveluihin ja työni työllistymistä edistävän palvelukonseptin koordinaattorina sekä työnkuvani aiempi painottuminen asiakasohjaukseen tuovat ammatillisen lähestymistavan kehittämisen kohteena olevaan aiheeseen. Kokemuksellinen tieto ja ammatillinen osaamiseni ovat vaikuttaneet kehittämistyön eri vaiheiden havainnoinnissa.

Työ on toteutettu vuonna 2020, joka on jäänyt historiaan maailmanlaajuisen COVID-19-pandemian leviämisen vuotena. Pandemia ja sen seuraukset ovat vaikuttaneet myös tämän kehittämistyön etenemiseen, valikoituihin työskentelymenetelmiin sekä toteutustapoihin.

### 2.1 Asiakasohjausprosessin kehittämistyön tarvelähtöisyys, tavoite ja rajaus

Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena on kehittää käyttöönotettavaa, yhtenäistä toimintatapaa organisaation muutostilanteessa sekä tuottaa konseptiehdotus yhtenäisestä asiakasohjauksen mallista muotoiluajattelua hyödyntämällä. Työssä hyödynnetään muotoiluajattelua organisaation muutostilanteessa, jossa kahdelle eri palvelualueelle sijoittuneet työpajayksiköt tullaan yhdistämään samalle palvelualueelle (Kuva 1). Muutoksessa kaupungin sivistys- ja tulevaisuuspalvelujen toimialan sisäiset palvelualueet ja yksiköt organisoituvat uudelleen ja tässä yhteydessä myös nuorten työpajat siirtyivät uudelleen järjestelystä, nuoriso- ja liikuntapalvelujen palvelualueesta osaksi työllisyyspalveluja, samalle palvelualueelle kaupungin muiden työpajayksiköiden kanssa. Organisaatiomuutos on mahdollisuus nostaa tarkasteluun eri yksiköiden toimintatapoja, ottaa hyvät käytännöt talteen ja yhdistellä niistä toiminnalle yhtenäinen ja tasa-arvoinen toimintatapa.



Kuva 1. Forssan Lehden artikkeleita 2.12.2019 ja 3.3.2020. (Ojanen 2019; 2020)

Forssan kaupungin järjestämät kuntouttavan työtoiminnan mahdollisuudet ovat hyvin laaja-alaiset. Kuntouttavaan työtoimintaan voidaan ohjata työpajojen lisäksi myös sovitusti kaupungin muihin yksiköihin sekä yhdistyksiin, joiden kanssa on luotu toiminnan edellyttämä puitesopimus. Kaupungin työpajojen toimintaan osallistutaan kuntouttavan työtoiminnan lisäksi myös muilla sopimusmuodoilla. Tämä kehittämistyö on rajattu asiakasohjauksen prosessiin koskien kuntouttavan työtoiminnan nivelvaiheita kaupungin työpajoilla.

Kehittämistyössä on toteutettu strukturoitu lomakehaastattelu kaupungin työpajayksiköissä oleville kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille. Koko ohjaustyötä pajayksiköissä toteuttavan henkilöstön kanssa toteutettiin henkilökohtaiset, strukturoidut puhelinhaastattelut. Kaupungin kahden ohjausyksikön henkilöstölle toteutettiin lomakehaastattelut. Yhteissuunnittelu-työpajoihin osallistuivat sekä kuntouttavaa työtoimintaa toteuttavien työpajojen, että ohjausyksiköiden henkilöstö.

## 2.2 Kuntouttava työtoiminta

Kuntouttava työtoiminta on sosiaalihuoltolain mukainen sosiaalipalvelu, jonka lainsäädännöstä ja kehittämisestä vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. Kuntouttavaa työtoimintaa säätelee laki kuntouttavasta työtoiminnasta.

*Tässä laissa säädetään toimenpiteistä, joilla parannetaan pitkään jatkuneen työttömyyden perusteella työmarkkinatukea tai toimeentulotukea saavan henkilön edellytyksiä työllistyä avoimilla työmarkkinoilla sekä edistetään hänen mahdollisuuksiaan osallistua koulutukseen ja työ- ja elinkeinoviranomaisen tarjoamaan julkiseen työvoimapalveluun. Laissa säädetään myös toimenpiteisiin osallistuvan henkilön oikeuksista ja velvollisuuksista. (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189, 1 §.)*

Kuntouttava työtoiminta näkyy myös useissa muissa eri laeissa, joista tärkeimpiä ovat:

- *Sosiaalihuoltolaki*
- *Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista*
- *Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta*
- *Työttömyysturvalaki*
- *Laki toimeentulotuesta*
- *Laki kotoutumisen edistämisestä*
- *Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta*
- *Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta*

(Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.)

Kunnan tulee järjestää kuntouttavaa työtoimintaa niille työmarkkinatukea tai toimeentulotukea saaville, pitkään työttöminä olleille henkilöille, joiden työ- ja toimintakyky ei mahdollista osallistumista TE-hallinnon ensisijaisiin palveluihin. TE-palveluihin nähden kyseessä on siis toissijainen palvelu. Kuntouttavasta työtoiminnasta säädettyssä laissa oleellista on tiivis yhteistyö kuntien ja työ- ja elinkeinotoimistojen kesken. Kuntouttavaan työtoimintaan ohjautaan näiden tahojen yhdessä asiakkaan kanssa tekemän aktivointisuunnitelman kautta. Kun henkilölle on maksettu työmarkkinatukea tai toimeentulotukea tietty aika, velvoittaa laki

kuntouttavasta työtoiminnasta aktivointisuunnitelman laatimiseen. Myös suunnitelmaan kirjattavat asiat on määritelty laissa kuntouttavasta työtoiminnasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Kuntouttava työtoiminta on tavoitteellista toimintaa, jota myös arvioidaan. Toiminnan tavoitteena on vahvistaa palveluun osallistuvan henkilön elämän- ja arjenhallintaa sekä työ- ja toimintakykyä, ehkäistä syrjäytymistä ja työttömyyden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia toimintakykyyn. Kuntouttavan työtoiminnan tarkoituksena on siis edistää palveluun osallistuvan henkilön pääsemistä työhön, koulutukseen tai työvoimapalveluihin. Kuntouttavassa työtoiminnassa ei olla työsuhteessa, vaan palvelun asiakkaana. (Sosiaali- ja terveysministeriö; Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.)

### 3 Työn lähestymistavat ja menetelmät

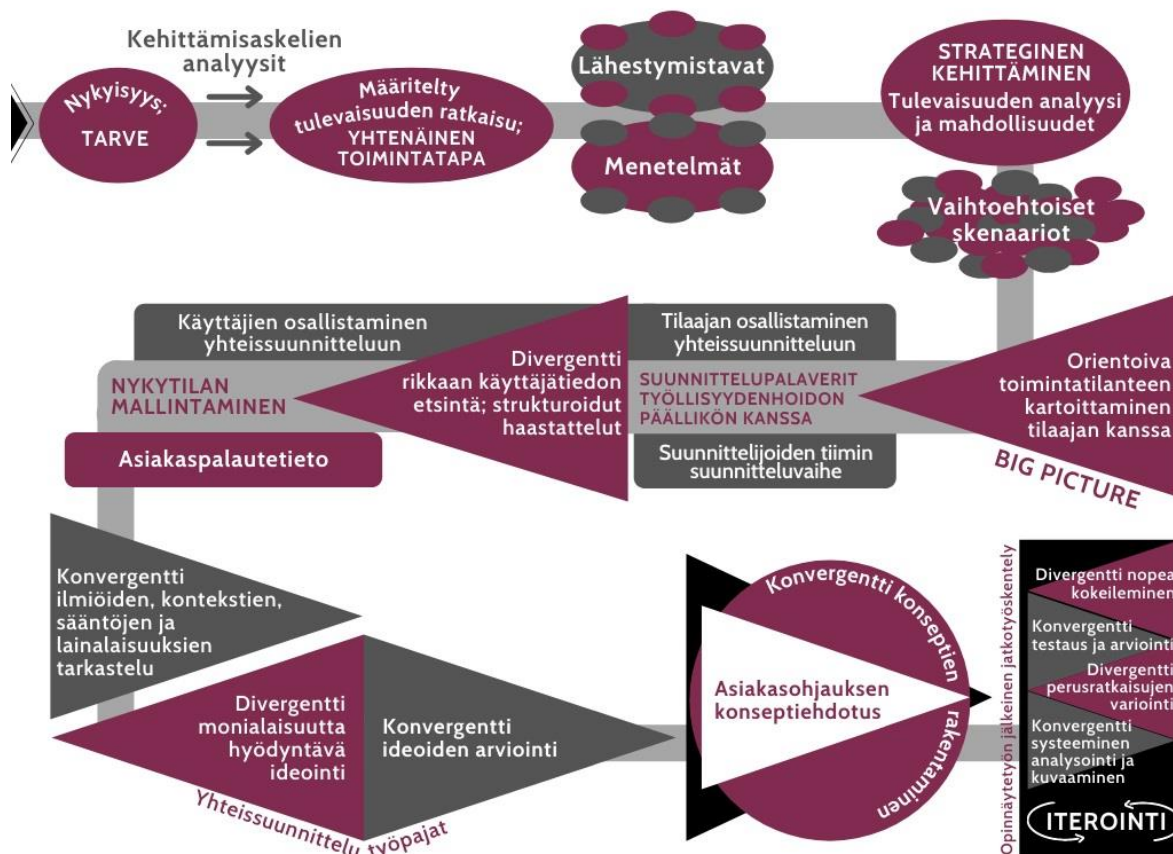
#### 3.1 Lähestymistapana muotoiluajattelu

Olen päättänyt käyttämään työskentelyni lähestymistapana muotoiluajattelua, jolla tässä työssä tarkoitetaan muotoilun menetelmien hyödyntämistä monialaisessa yhteistyössä. Kehittämällä saavutetaan merkittäviä hyötyjä silloin, kun kehittäminen on käytänteiden toimivuuden edellyttämään muutokseen tähtäävää (Johnson 2015). Muotoiluajattelussa abduktiivinen päättely pyrkii käytännön ja teorian välisen vuoropuhelun kautta mahdollistamaan luovien ideoiden löytämisen (Kälviäinen 2020). Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa etsitään ratkaisua ongelmaan, jonka olemassaolo on tunnistettu, mutta ongelmaa itsessään ei ole selkeästi määritelty. Käytän tässä kehittämistyössä välineinä muotoiluajattelulle ominaisia menetelmiä, kuten käyttäjälähtöisyyttä ja visualisointia.

Kuviossa 1 esitän kehittämistyön etenemisprosessin. Tämä kehittämistyön prosessi on lähtenyt muutostilanteen esiin nostaman tarpeen havainnoimisesta ja tunnistetusta tahtotilasta löytää yhtenäinen tapa toimia. Tämä tavoite täsmentyi myös halutuksi tulevaisuuden ratkaisuksi. Lähestymistavaksi määrittyi monialaisen ja moniammatillisen työn kehittämiseen monine mahdollisuuksineen soveltuva muotoiluajattelu sekä palvelumuotoilulle tyypillisten työkalujen hyödyntäminen. Käytettäviksi menetelmiksi valikoituivat tarveperusteisesti havainnointi ja dokumentointi, haastattelu, yhteissuunnittelu sekä strategiseen kehittämiseenkin sisältyvä skenaariotyöskentely. Toimintaympäristön konteksti- ja tilannekarttoitus toteutuivat työllisyydenhoidon päällikön kanssa käydyissä suunnittelupalavereissa. Työn tilaaja ja toteuttaja muodostivat siis kehittämistyön suunnittelijoiden tiimin. Asiantuntijakäyttäjät osallistettiin työskentelyyn strukturoitujen teemahaastattelujen kautta. Haastatteluista saatu käyttäjätieto, samoin kuin asiakkailta lomakehaastatteluilla kerätty asiakaspalautetieto mallinnettiin kuvaamaan asiakasohjauksen prosessin ja nivelvaiheiden nykytilaa. Nämä eri mallinnukset toimivat aina kunkin yhteissuunnittelutyöpajan työskentelyn pohjana.

Koska kyseessä on lakien säätelemä toiminta, on syytä toteuttaa konvergenttia ilmiöiden, kontekstien, sääntöjen ja lainalaisuuksien tarkastelua erityisesti aina ennen divergenttiä ideointia. Suunnittelijoiden tiimi toteutti tätä myös aina yhteissuunnittelutyöpajojen välityöskentelyvaiheissa. Touko-, kesä- ja lokakuussa 2020 toteutetuissa yhteissuunnittelutyöpajoissa toteutettiin nykytilan arvioinnin yhteydessä divergenssin ja konvergenssin työskentelyn vuoropuhelua. Divergenttiä monialaisuutta ja moniammatillisuutta sekä käyttäjälähtöisyyttä hyödyntävää, avoimin mielin toteutettua tiedonkeruuta ja ideointia toteutettiin yhteissuunnittelutyöpajoissa, etsien useita vaihtoehtoja palvelun kontaktipisteiden nivelvaiheisiin. Konvergenssi-vaiheessa taas pyrittiin arvioimaan ja löytämään parhaita ratkaisuja, aina

lainsäädännöllinen konteksti huomioiden. Yhteissuunnittelutyöpajojen tuloksena syntyi konseptiehdotus kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen mallista, jonka parissa työskentely jatkuu kuvion mukaisesti opinnäytetyön prosessin jälkeen.



Kuvio 1. Kehittämistyön prosessin ja menetelmien mallintamisen esittely

### 3.1.1 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu eivät ole yhtä, vaan käsitteellä palvelumuotoilu tarkoitetaan muotoilun osaamisalaa, joka perustuu muotoiluajatteluun. Muotoiluajattelua on mahdollista hyödyntää mihin tahansa kehittämiskohteeseen tai ongelmaan ja palvelumuotoilusta puhuttaessa, tarkoitetaan sillä nimenomaisesti palveluihin keskittyvää, muotoiluajattelun palvelukehittämiseen soveltuvia menetelmiä hyödyntävää osaamisalaa.

Sekä palvelumuotoilu, että laajemmin koko muotoiluajattelu perustuvat seuraavaksi lueteltuihin keskeisiin periaatteisiin: Ihmiset tulee nähdä kehittämisen lähtökohtana, kaiken keskiössä ja empaattisen ymmärryksen kohteena. Ennen kehittämistyön aloittamista tulee

varmistaa, että ratkaisua ei lähdetä työstämään liian pinnallisesti määriteltyyn, vaan asiassa merkittävimäksi tunnistettuun ongelmaan.

Tutkiva ja kokeileva kehittämisote on edellytys olemassa olevien toimintatapojen haastamiselle. Kehittämisprosessi tulee nähdä oppimisprosessina, jonka tulee edetä iteratiivisesti eli kutakin työvaihetta toistaen, kunnes toimiva ratkaisu on saavutettu. Divergentin eli luovasti uudenlaisia vaihtoehtoja mahdollistavan ja konvergentin eli analyyttisen päättelyn ajattelutapojen tulee vaihdella ja käydä vuoropuhelua, jotta mahdollistetaan parhaimpien vaihtoehtojen tunnistaminen. Protoilua ja testausta tulee toteuttaa jo aikaisessa vaiheessa ja runsaasti. Ratkaisuja kehitetään yhdessä käyttäjien ja asiantuntijoiden kanssa. Kehittämisessä tulee osata hyödyntää moniammatillista osaamista ja poikkitieteellisyyttä ja ymmärtää monialaisuus luovien ratkaisujen mahdollistajana. (Koivisto ym. 2019, 34-41.)

### 3.1.2 Käyttäjälähtöisyys palvelumuotoilussa

Monialaisuus on erityisesti palveluille ominaista ja näin ollen onkin luonnollista, että käyttäjälähtöisessä suunnittelussa kehittämiseen osallistetaan paitsi loppukäyttäjät, myös asiantuntijakäyttäjät ja koko palveluverkosto. Positiivista palvelukokemusta tavoiteltaessa käyttäjänäkökulma nousee ensiarvoisen tärkeäksi monialaisen työskentelyn osana ja palvelukokonaisuuden hallitsevana työkaluna. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 78, 79.)

Tässä opinnäytetyössä on tutkimusmenetelminä havainnoinnin lisäksi käytetty pajoilla ohjaustyötä toteuttavalle henkilöstölle toteutettuja, strukturoituja puhelinhaastatteluja sekä henkilöstölle, että loppukäyttäjille toteutettuja lomakehaastatteluja. Salonen ym. (2017) painottavat lainsäädännön määrittämää velvollisuutta kuunnella asiakasta ja tuovat esiin asiakkaan osallisuuden arvon laadun kehittämisessä. Mielestäni palveluprosessien kehittämisessä tulee aina kuulla palvelujen loppukäyttäjää palvelua tuottavien tahojen lisäksi. Henkilön itsemääräämisoikeuden tulee myös toteutua hänelle suunnatussa palveluprosessissa. Tässä kehittämistyössä käyttäjälähtöisyys toteutuu palvelun loppukäyttäjien osalta heille toteutettujen lomakehaastattelujen kautta, sekä osaltaan myös loppukäyttäjien toimivien asiakkaiden kanssa työskentelevän henkilöstön asiantuntijuuden kautta, yhteiskehittämisen avulla.

### 3.1.3 Yhteiskehittäminen ja fasilitointi

Perinteisessä, asiantuntijalähtöisessä suunnittelussa on riskinä, että muotoilija lähtee kehittämään ratkaisua itselleen sopivaksi. Organisaatiolähtöisessä kehittämisessä taas on riskinä organisaation omien olettamusten käyttäminen kehittämisen lähtökohtana. Muotoiluajattelulle ominaista on kehittää ratkaisuja monialaisesti, yhdessä. Yhteiskehittämisessä

osallistetaan palvelumuotoilun prosessin eri vaiheisiin niitä tahoja ja yksilöitä, joihin kyseessä oleva kehittäminen vaikuttaa. Yhteiskehittäminen antaa osallistujille myös mahdollisuuden sitoutua muutokseen. (Koivisto ym. 2019, 40, 41.)

Vaajakallion ja Mattelmäen (2016, 77-82) mukaan käyttöön valikoituvat yhteiskehittämisen menetelmät määräytyvät kulloisenkin suunnittelukohteen erityispiirteiden mukaan. Yhteissuunnittelutyöpajat palvelujen kehittämisen lähestymistapana soveltuvat palvelukokemukseen liittyvien kontaktipisteiden monialaiseen tarkasteluun. Yhteissuunnittelutyöpajoja voidaan käyttää monialaisen osallistamisen menetelmänä monipuolisesti prosessin eri vaiheissa. Yksi yhteissuunnittelutyöpaja etenee tyypillisesti niin, että tavoitteiden esittelyn ja lämmittelyvaiheen jälkeen siirrytään yhteissuunnitteluun, jonka jälkeen seuraa pienryhmien esitykset sekä loppukeskustelu. Suunnitteluvaiheeseen siirryttäessä, virittäytymistä haluttuun teemaan tuetaan hyödyntäen kehittämiskohteeseen liittyviä visuaalisia materiaaleja. Yhteissuunnittelutyöpajan ohjaajan on tärkeää varata riittävästi aikaa myös loppukeskustelulle ja uusien näkökulmien esiin nostamiselle.

Kun puhutaan ihmisten välisen yhteistyön ohjaamisesta, puhutaan fasilitoinnista. Fasilitointi-sanan alkuperä on latinankielisessä sanassa "facil", joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnissa onkin kyse ryhmäprosessin helpottamisesta käyttämällä sisällön kannalta oikeita työskentelytapoja. Fasilitaattori ei ole kouluttaja eikä valmentaja, vaan ryhmäprosessin ohjaaja. Fasilitointi mahdollistaa toimivan vuorovaikutuksen ja sen seurauksena organisaation sisäisen, olemassa olevan tiedon yhdistämisen ja hyödyntämisen. (Nummi 2007, 16-18.)

#### 3.1.4 Informaatiomuotoilu

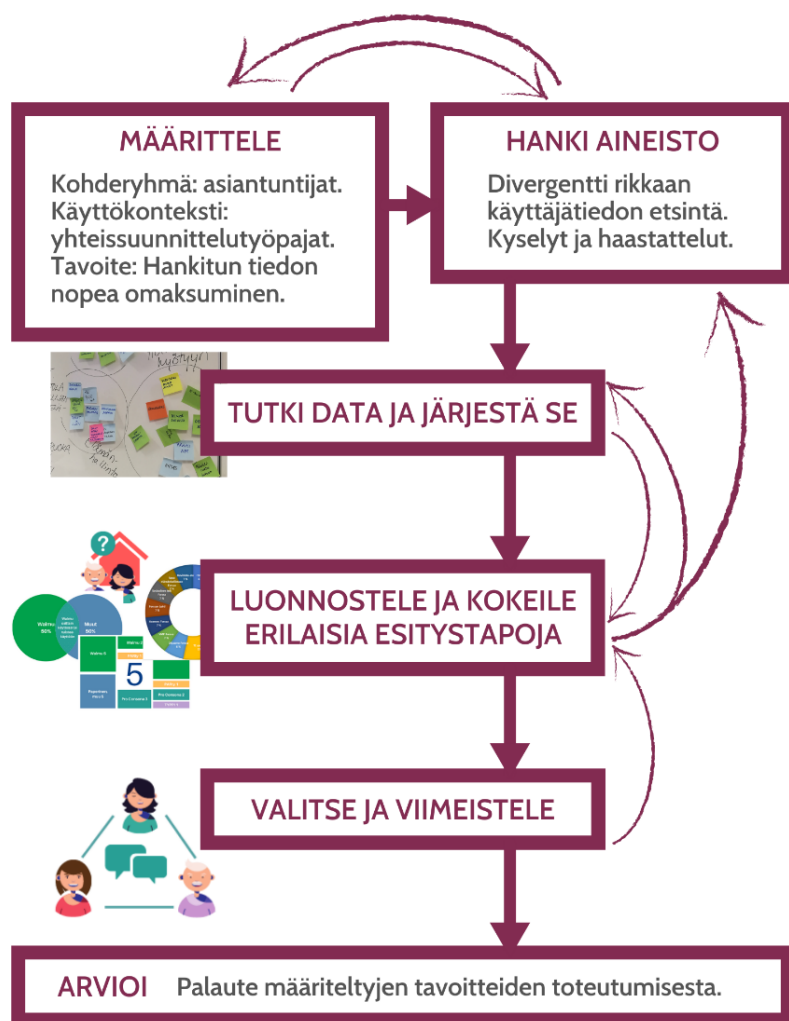
Kun olemassa olevaa tai hankittua tietoa halutaan esittää mahdollisimman selkeästi ymmärrettävässä muodossa, muotoillaan tiedon visuaalinen esitysasu käyttökontekstin ja valitun kohderyhmän tarpeet huomioiden. Tällöin puhutaan käsitteestä informaatiomuotoilu eli tiedon visualisointi. Tiedon esittämistä kuvallisen ilmaisun avulla puoltaa ihmisen kyky omaksua ja muistaa uutta tietoa parhaiten juuri näköaistin avulla. (Koponen & Hildén 2012)

Informaatiomuotoilun käyttökohteiden ja ilmenemismuotojen moninaisuus on havaittavissa myös termistön ja käsitteiden suurena kirjona. Tietoa välittävät graafiset esitykset voidaan esittää käsitteinä infografiikka ja visualisointi. Näistä infografiikan tehtävänä on välittää ja selittää haluttu viesti. Visualisointi taas on grafiikkaa, jonka tehtävänä on paljastaa aineistosta uusia piirteitä ja toimia työkaluna uuden tiedon löytymiseksi. (Koponen ym. 2016, 20-21.)

Informaatiomuotoilussa muotoillaan siis visuaalista esitysasu tiedolle. Informaatiomuotoiluprojektin työvaiheet etenevät esitettävän tiedon valitsemisesta sen järjestämiseen ja

esitystavan valintaan. Prosessin lähtökohtana voivat olla joko viestinnälliset tavoitteet tai jokin tietty aineisto. Kerättyä aineistoa tulee tutkia erilaisia työkaluja hyödyntäen ja etsiä siitä visualisoitavia piirteitä. Datasta voi tässä vaiheessa suodattaa pois tiedot, jotka eivät ole kiinnostavia tai merkityksellisiä suhteessa tavoitteisiin. Prosessin seuraavaan, eli luonnostelu ja kokeiluvaiheeseen on syytä varata riittävästi aikaa. Tässä vaiheessa nousee usein tarve palata aineiston hankintaan ja sen jäsentämiseen. Seuraavaksi, luonnosteluvaiheen jälkeen, valitaan haluttu esitystapa ja viimeistellään esitysasua ja grafiikka. Prosessin lopuksi on aika arvioida tavoitteiden toteutumista ja kerätä palautetta. Mikäli grafiikka on tehty verkkosivuille, sitä saattaa olla tarve myös jatkossa päivittää ja mahdollisesti myös laajentaa. (Koponen & Hildén 2017.)

Kuviossa 2 esitän Koposen & Hildénin (2017) mallia mukailien tämän kehittämistyön informaatiomuotoilutyöskentelyn prosessin kulkua. Tässä kehittämistyössä informaatiomuotoiluprojektin lähtökohtana oli palvelun käyttäjille sekä asiantuntijoille toteutettujen kyselyiden ja haastatteluiden runsas aineisto. Aineistosta saatu data mahdollisti sisällön rajaamisen yhteissuunnittelutyöpajojen tavoitteellista työskentelyä tukevaksi. Viestinnän kohderyhmänä olivat yhteissuunnittelutyöpajoihin kutsutut työntekijät. Infografiikoiden ja visualisointien viestinnällisenä tavoitteena oli runsaan tiedon nopea omaksuminen nykytilanteen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja jatkotyöskentelyn mahdollistamiseksi. Kerätystä aineistosta saatu data ryhmiteltiin teemallisesti, jonka jälkeen teemojen sisällöt järjesteltiin ja pelkistettiin sisällöllisesti visualisointeja varten. Kaikki kerätty tieto esitettiin työpajoissa kokonaisuudessaan. Työskentelyä varten erityisesti kehittämiskohteisiin linkittyvä data visualisoiitiin. Luonnosteluvaihe sisälsi runsaasti erilaisten esittämistapojen testausta ja aineiston uudelleen jäsentämistä. Ajallisesti tämä vaihe oli verrannollinen aineiston analysointiin käytettyyn aikaan. Luonnostelun jälkeen valitut grafiikat viimeisteltiin ja sisällytettiin aina osaksi yhteissuunnittelutyöpajan työskentelyn tueksi koottua esitystä. Arviointi infograafien ja visualisointien toimivuudesta tehtiin havainnoiden niiden pohjalta toteutunutta työskentelyä sekä toimeksiantajalta saadun suullisen palautteen perusteella.



Kuvio 2. Kehittämistyön informaatiomuotoilu-työskentelyn prosessin kulku (mukailtu Koponen & Hildén 2017)

Tuulaniemen (2013, 115) mukaan visualisoinneilla luodaan yhteistä ymmärrystä suunnitteluun ja kommunikaatioon ja visualisoinnin avulla voidaan näin nopeuttaa kehitysprosesseja. Tekstimuotoisen tiedon luettavuutta voidaan parantaa kuvioilla ja saada siitä näin selkeämmin ymmärrettävää. Tulee kuitenkin huomioida, että kuvioiden luominen vaatii aikaa ja niiden käyttö tulee olla aina perusteltua. Välittääkseen informaatiota tehokkaasti, kuvion tulee täydentää tekstiä, eikä toistaa sitä. Paitsi tarpeellisuutta, tulee pohtia myös informaation esitystavalle aina tarkoituksenmukaista toteutusta. (Hirsjärvi ym. 2013, 322-329.)

### 3.1.5 Tiedonhankintaa sisältävät kehittämismenetelmät ja analyysimenetelmät

Kehittämismenetelmänä käytän palvelumuotoilulle tyypillistä visualisointia sekä yhteissuunnittelua. Tutkimusmenetelmänä käytetyistä, strukturoiduista haastatteluista saatu tieto muutettiin visualiseen muotoon. Näin tieto oli helpommin havainnoitavissa yhteissuunnittelutyöpajoissa ja mahdollisesti osallistujien yhteisen, systeemisen kehittämisen toteutumisen. Yhteissuunnittelutyöpajoissa toteutettiin divergentti, lähtökohtia rikkova ja kyseenalaistava ideointi eli co-creation. Osallisuus ja osallistuminen toteutuivat työpajoissa sekä pajatyöskentelyyn osallistumisen, että haastatteluihin osallistumisen kautta. Fasilitoijana miellän yhteissuunnittelun olevan vakavaa leikillisyyttä. Osallistujien rentouttamiseen ja luovuuden herättämiseen onkin hyvä käyttää leikillistä lähestymistapaa (Koskinen 2018).

Yhteissuunnittelutyöpajoissa käytetään työskentelyn pohjana strukturoiduista haastatteluista saadusta aineistosta analysoitua ja visualisoitua tietoa palvelun asiakasvirran nykytilasta. Haastatteluaineistojen analysointi toteutetaan vaiheittain. Ensin aineisto kuvaillaan kontekstitietolähtöisesti. Tämän jälkeen aineisto ensin luokitellaan ja seuraavaksi yhdistellään tulkintaa varten. Tulkittu aineisto esitetään visualisoinnin avulla.

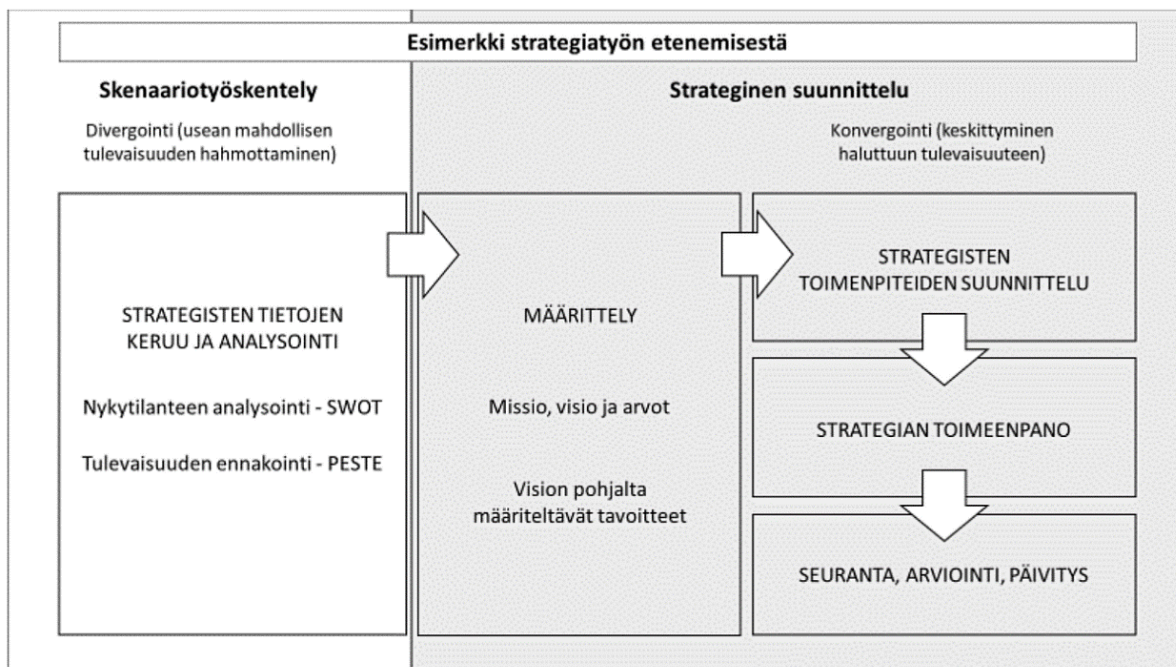
Aineiston analyysitapoina on ollut käytössä tilastollisia tekniikoita hyödyntävän, laadullisen analyysin lisäksi myös oma havainnointi, kokemus ja ymmärrys toimintakentästä sekä siinä tapahtuvista muutoksista. Strategisen tason ymmärrys kehitettävästä toiminnasta toteutuu kohdallani oman kokemukseni taustalta. Kun yhteissuunnitteluun osallistujat ovat myös kokeneita osajia, fasilitoijan roolina on toimia mahdollistajana (Koskinen 2018).

Arviointia ei tule tehdä vain kehittämistyön loppuvaiheessa, vaan koko prosessin aikana, jolloin se suuntaa kehittämistyötä ja varmistaa tiedonkeruun suunnitelmallisuuden (Ojasalo ym. 2018, 47). Kehittämistyön ydintä on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Aineiston analyysi voidaan kuvata vaiheittain etenevänä tai polveilevana. Kumpaa tapaa sitten käyttääkin, analyysiin kannattaa ryhtyä mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2013, 221-224.)

## 3.2 Strateginen kehittäminen

Työllisyydenhoidon palvelualueella on totuttu hyödyntämään tulevaisuusorientoitunutta strategiatyöskentelyä. Kuviossa 3 esittelen tiivistetysti esimerkin strategiatyön etenemisen prosessista, jossa työskentely etenee vaiheittain divergenttiä ajattelua edellyttävästä, innovatiivisesta skenaariotyöskentelystä, analyttiseen, konvergentin ajattelun ja strategisen suunnittelun vaiheeseen, jossa hyödynnetään skenaariotyöskentelyn tuloksia. Miittisen (2014, 13) mukaan muotoilujattelu tarjoaa välineitä myös julkisten palveluiden

innovatiiviseen tuotekehitykseen. Muotoiluajattelussa onkin, strategisen kehittämisen lailla, juuri tällaisia tulevaisuusorientoituneen, divergentin ja konvergentin ajattelun vaihtelun ja konseptien kokoamisen prosesseja.



Kuvio 3. Esimerkki strategiatyön etenemisestä.

Strategialla tarkoitetaan organisaation suunnitelmaa, johdonmukaista ja päätettyä toiminnan suuntaa kohti tavoitteeksi asetettua tulevaisuutta. Strategia ohjaa päätöksentekoa ja toimintaa, strategisella työskentelyllä on myös kautta historian tavoiteltu aina menestystä. Menetelmät ja keinot ovat kuitenkin vaihdelleet strategiatyön toimintaympäristön mukaisesti. Strategisen työskentelyn tavoitteet voidaan jakaa karkeasti joko pyrkimykseen tehokkuudesta optimoimalla olemassa olevaa, tai keskittyen jonkin uuden ja erilaisen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Strategisella tulevaisuuden ennakoimisella tavoitellaan parempia mahdollisuuksia selviytyä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Sallinen ym. 2012, 136; Vuorinen 2013, 19, 27.)

Strategialla on historiassa ollut monia sovellustapoja ja tavoitteiden ja strategiatyön painopisteiden mukaisia työkaluja löytyy lukuisia. Strategiatyökalujen ja menetelmien mahdollisuuksia voidaan siis hyödyntää monipuolisesti organisaatioiden tarpeisiin, mutta niiden käytön suhteen tulee olla myös kriittinen. Strategiaa ei tule yksinkertaistaa liikaa käyttämällä vakiintuneita työkaluja nöyrästi myötäillen, vaan työkaluja ja menetelmiä tulee ennemminkin

käyttää viitekehyksinä monimutkaisen ja muuttuvan kokonaisuuden pohdinnassa (Vuorinen 2013, 36).

Vuorinen (2013, 255) nostaa yhdeksi strategiатыön kehittämiskohteeksi henkilöstön ja sidosryhmien asiantuntijuuden ja osallisuuden aktiivisemmän hyödyntämisen työskentelyssä. Toimijoiden osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien seurauksena, he myös sitoutuvat varmemmin strategian toteutusvaiheeseen. Strategiseen kehittämiseen soveltuvan, tulevaisuustietoisen yhteiskehittämisen avulla tuloksia saavutetaan tehokkaimmin ennakointi- ja muutoskykyisissä organisaatioissa. Keskeistä yhteissuunnittelussa on osallisuus, fasilitoitu osaamisen ja tiedon jakaminen, mahdollistaminen ja dialogi. Strategisessa kehittämisessä yhteissuunnittelussa on kyse muutoksen fasilitoinnista. (Koskinen, 2018)

### 3.3 Oppiva organisaatio

Julkisten organisaatioiden kehittämistyöhön liittyy käsite oppivasta organisaatiosta (Virtanen 2005, 53-60). Samoin kuin muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun, myös oppivan organisaation kehittämistapoihin kuuluvassa systeemiajattelussa tulee hahmottaa monialaisuus ja asioiden vuorovaikutussuhteet. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu käsittävätkin runsaasti yhteneväisiä piirteitä oppivan organisaation kehittämistapojen kanssa. Tässä kappaleessa käsittelen oppivaa organisaatiota muutoksessa.

Sydänmaanlakka (2012, 55) määrittelee oppivan organisaation älykkääksi organisaatioksi, joka on kyvykäs oppimaan kokemuksistaan, hyväksymään myös virheet osana oppimisprosessia ja valmis jatkuvaan muutokseen. Kaikki organisaatiot ovat oppivia ja kyvykkäitä sopeutumaan ja uudistumaan, mutta toiset oppivat nopeammin kuin toiset ja jotkut saattavat jäädä toistamaan samoja virheitä. On merkityksellistä, kuinka nopeasti organisaatio kykenee viemään tarvittavia muutoksia käytäntöön, soveltaa ja edelleen kehittää oppimaansa.

Viitalan (2008, 180) mukaan uudet toimintatavat saavuttavat vaikuttavuuden vasta, kun oppiminen on organisaation yhteistä. Oppimisessa on kyse kyvykkyydestä sisäistää ja soveltaa tietoa. Älykkäällä organisaatiolla tulisikin olla kolmenlaista kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen. Sen tulee osata tunnistaa muutostarpeensa tulkitsemalla heikkoja signaaleja jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja sen on sekä opittava, että uudistuttava myös käytännön tasolla nopeammin, kuin kilpailijaorganisaatiot. Nämä kolme tarvittavaa kykyä voidaan myös yhdistää organisaation tärkeimpiin oppimista tukeviin taitoihin, jotka voidaan kuvata kymmenellä oppivan organisaation osatekijällä (Kuvio 4).

Systeemiajattelu on kokonaisuuksien hahmottamista ja ymmärrystä asioiden vuorovaikutussuhteista ja siitä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaation toimintaa ohjaavat sisäiset mallit ja strategisen oppimisen kyky, jotka yhdessä luovat organisaation jaetun

viitekehyksen. Organisaation kyvykkyys uusiutumisen suhteen käsittää sekä tiimioppimisen, että yksilöllisen, itsensä johtamisen taidot. Kehittymisen ja kasvun suhteen kriittisiä tekijöitä ovat osaamisen ja tiedon jakaminen, jatkuva dialogi ja palautteen antamisen ja saamisen avoin kulttuuri. Vision on oltava yhteinen, selkeä ja eteenpäin ohjaava. Eri tietojärjestelmien tarpeenmukainen ja suunnitelmallinen käyttö taas toimivat mahdollistajina. (Sydänmaanlakka 2012, 55–62.)



Kuvio 4. Oppivan organisaation osatekijät (mukailtu Sydänmaanlakka 2012).

Organisaatio on aina ihmisten muodostama verkosto, jossa yksilöiden keskinäiset suhteet, tavat, arvot ja asenteet ovat johtamiskulttuurin vaikutuksen alaisia. Organisaation sisäisten työyhteisöjen kulttuurin muodostumiseen ja muutosvalmiuteen vaikuttavat esimiehen ja muutosjohtajan kyky motivoida ryhmää toimimaan kohti asetettuja tavoitteita. Kun henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut, on muutosprosessin eteneminen mahdollista. Avoin vuorovaikutus ja jatkuva viestintä muutosprosessista, sen luonteesta, tavoitteista ja vaikutuksista henkilöstölle ovat edellytyksiä onnistuneeseen muutosprosessiin organisaatiossa. Henkilöstön on oltava tietoinen ja ymmärrettävä tavoitteet ja muutoksen vaikutukset. Onnistuneessa muutosprosessissa muutosjohtaja ymmärtää vuorovaikutuksen ja dialogin merkityksen ja hahmottaa inhimillisyyden ja siihen sisältyvät tunnereaktiot osana prosessia sekä sen totuuden, että muutos rakentuu ihmisissä, ei vain asioiden kautta. (Kallankari 2019, 24.)

## 4 Kehittämistyön toiminnallinen toteutus

### 4.1 Empiirisen työskentelyn vaiheet

Työskentelyn etenemisen järjestykseen ja aikatauluun on vaikuttanut kevään 2020 pandemiatilanteesta seurannut poikkeustila. Ensimmäinen yhteissuunnittelutyöpaja oli valmisteltu toteutettavaksi keväällä 2020 ajankohtana, jolloin kaikki kokoontumiset peruttiin ensimmäisen kerran koko maan laajuisesti. Ensimmäinen suunniteltu pajatoteutus jouduttiin näin ollen perumaan ja tilalla toteutettiin strukturoidut haastattelut työntekijäryhmille. Myös käyttäjätiedon saaminen strukturoiduilla haastatteluilla sekä loppukäyttäjien osallistuminen saatiin poikkeustilasta johtuen toteutumaan suunniteltua myöhäisemmässä vaiheessa prosessia.

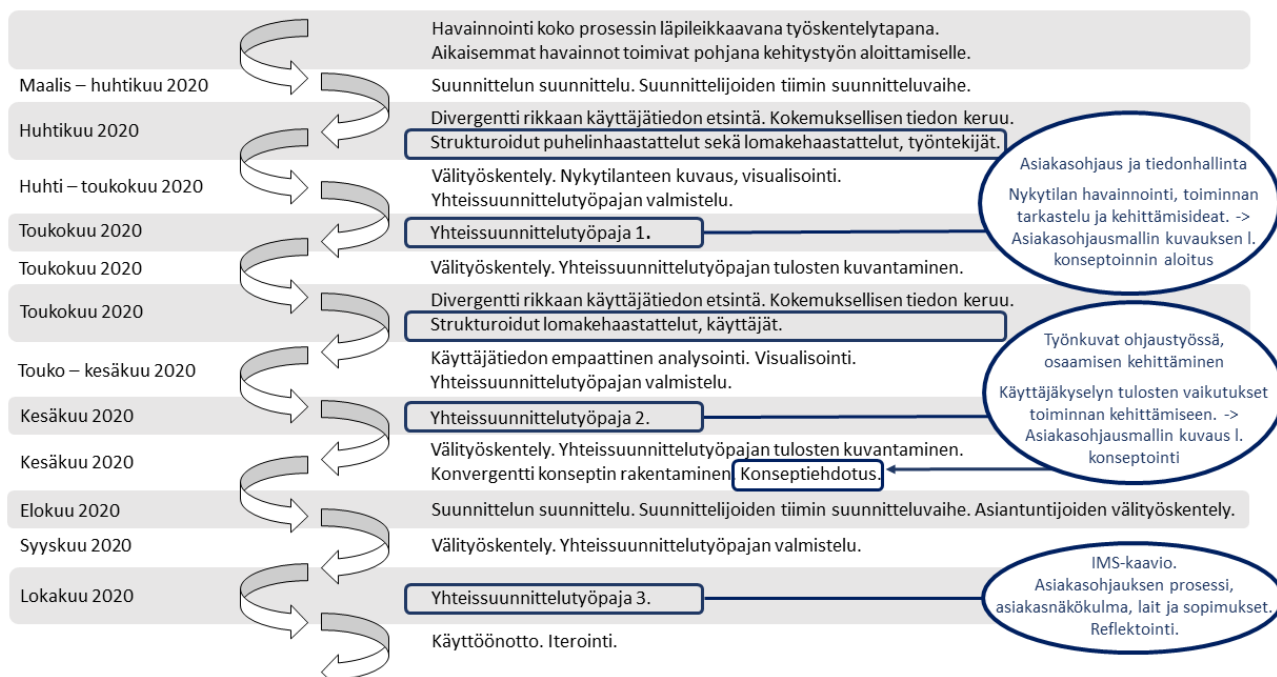
Kuviossa 5 kuvaan työskentelyn toteutuneen disposition, josta ilmenee työskentelyn aikataululliset vaiheet vuonna 2020. Suunnittelijoiden tiimin ensimmäinen suunnitteluvaihe oli siis kestollisesti suunniteltua pidempi edellä mainitusta syystä johtuen. Yhteisen työskentelyn aloittaminen ja toteutuksen muoto jouduttiin suunnittelemaan uudelleen. Huhtikuussa toteutettiin peruuntuneen yhteissuunnittelutyöpajan tilalla pajoilla ohjaustyötä toteuttavalle henkilöstölle yksilölliset puhelinhaastattelut ja ohjausyksiköiden henkilöstölle lomakehaastattelut. Toukokuussa toteutui viimein ensimmäinen yhteissuunnittelutyöpaja poikkeusolojen sallimissa rajoissa hybriditoteutuksena.

Divergentin, rikkaan käyttäjätiedon ja kokemuksellisen tiedon keruu vuorotteli yhteissuunnittelutyöpajojen kanssa aina sisällöllisesti toisiinsa kantaa ottaen. Välityöskentelyyn sisältyi aina kerätyn tiedon analysointia, jäsentämistä ja mallintamista. Aineistoista saatu data ryhmiteltiin teemallisesti, teemojen sisällöt järjesteltiin ja pelkistettiin sisällöllisesti visualisointeja varten. Luonnostelun jälkeen valitut grafiikat viimeisteltiin ja sisällytettiin aina osaksi yhteissuunnittelutyöpajan työskentelyn tueksi koottua esitystä.

Keväällä toteutetuissa puhelinhaastatteluissa ja lomakehaastatteluissa kerätty runsas materiaali jaoteltiin teemallisesti eri työpajoihin ja esitettiin työpajoissa kokonaisuudessaan. Näin haastattelujen merkityksellisyys ja arvo saatiin toteutumaan.

Kehittämistyön prosessi jatkui aina lokakuussa toteutuneeseen kolmanteen ja samalla opinnäytetyön viimeiseen yhteissuunnittelutyöpajaan saakka. Työskentely jatkuu kehittämistyön tuloksena syntyneen kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen parissa myös opinnäytetyön prosessin jälkeen.

## Työskentelyn dispositio



Kuvio 5. Kehittämistyön dispositio ja aikataulusuunnitelma.

### 4.1.1 Lomake- ja puhelinhaastattelut

Puhelinhaastattelut toteutettiin työntekijäryhmälle, joka vastaa palvelun toteutumisesta. Tästä ohjaustyötä työpajoilla toteuttavasta henkilöstöstä käytän jatkossa termiä pajaohjaajat. Tiedonkeruu heiltä oli alun perin tarkoitus toteuttaa osallistavassa työpajassa, mutta valtakunnallinen poikkeustila esti tämän toteutustavan ja haastattelut toteutettiin kahdenkeskisillä puheluilla. Tämä osoittautui tarkoituksenmukaiseksi toteutustavaksi, sillä näin varmistettiin jokaisen kuulluksi tuleminen. Näin toteutettuna haastattelutilanne antaa mahdollisuuden paitsi suunnata tiedonhankintaa, myös ymmärtää vastausten merkityksiä ja motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Puhelinhaastatteluja toteutettiin 11 pajaohjaajan kanssa. Haastatelluista kuusi henkilöä työskentelivät organisaatiomuutoksen myötä siirtyvissä nuorten työpajoissa. Haastattelut olivat kestoaltaan noin tunnin mittaisia ja sävyiltään keskusteleivia. Villanen (2020, 13) esittää tarpeen tarkastella organisaation toimintaympäristön muutoksien yhteydessä organisaation sisällä olevia rooleja. Haastattelukysymykset oli valmisteltu yhdessä työllisyshoidon päällikön kanssa ja asiakasohjauksen prosessiin liittyvän tiedonkeruun lisäksi, haastatteluihin sisällytettiin myös työnkuviin ja tiedonhallintaan liittyviä kysymyksiä.

Pajaohjaajien puhelinhaastatteluissa keskusteltiin asiakasohjauksen prosessiin liittyen seuraavat kysymykset:

Pajajakson aloitus:

- Mitkä tahot ohjaavat asiakkaita pajalle?
- Miten teille tullaan asiakkaaksi?
- Mitä sinä teet ohjaajana, mitä vastuutyöntekijä tekee?
- Miten kehittäisit asiakkaan aloittamiseen liittyviä käytäntöjä?

Asiakkuuden aikana:

- Miten ohjaajan ja vastuutyöntekijän työnjako toteutuu nyt
  - väliarviointien tekemisessä?
  - yhteydenpidossa asiakkaaseen (esimerkiksi myöhästymiset ja poissaolot)?
  - asiakkaan muun palvelutarpeen toteutumisessa (asuminen, päihteettömyys, arjenhallinta, talous...)?
  - asiakkaan etenemisen ohjauksessa?

Pajajakson päättyminen:

- Miten ohjaajan ja vastuutyöntekijän työnjako toteutuu nyt
  - asiakkaan pajajakson päättyessä?
  - asiakkaan keskeyttäessä?
  - asiakkaan siirtyessä toiseen toimintayksikköön, työhön tai koulutukseen?
- Miten kehittäisit työnjakoa? Miten toivoisit jatkossa ohjaustyön jakautuvan ohjaajan ja vastuutyöntekijän välillä?

Palveluun ohjaavalle työntekijäryhmälle haastattelu toteutettiin sähköisenä lomakehaastatteluna. Lomakehaastatteluun vastasi kahdeksan vastuutyöntekijää kahdesta kaupungin ohjausyksiköstä. Asiakkuudet rajautuvat ohjausyksiköiden välillä ikäperusteisesti. Ohjaamopalvelupisteen palvelut ovat suunnattuja kaikille alle 30-vuotiaille, ja Työvoitto-palvelupiste palvelee yli 30-vuotiaita, pidempään työttömänä olleita työttömiä työnhakijoita. Myös vastuutyöntekijöiltä kysyttiin asiakasohjausprosessiin liittyvän tiedonkeruun lisäksi työnkuviin ja tiedonhallintaan liittyviä kysymyksiä. Kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen prosessiin työpajoilla liittyvät kysymykset olivat pääosin samoja pajaohjaajilla ja

vastuutyöntekijöillä, vain pajajakson aloitusta koskevat kysymykset poikkesivat työnkuvan mukaisesti toisistaan.

Vastuutyöntekijöiden lomakehaastattelussa pajajakson aloitukseen kohdennetut kysymykset olivat:

- Miten aloitukseen liittyvät toiminnot jakautuvat vastuutyöntekijän ja pajalla toimivan ohjaajan välillä?
- Miten kehittäisit asiakkaan pajajakson aloittamiseen liittyviä käytäntöjä?

Sekä puhelinhaastatteluissa, että sähköisissä lomakehaastatteluissa kysyttiin lisäksi, mitä tietoja työntekijät kokivat hyödylliseksi kysyä asiakkaille toteutettavassa kyselyssä.

Haastatteluista syntyneen aineiston analysointi aloitettiin järjestämällä ja luokittelemalla se teemoittain. Analyysitapana käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, sekä osittain myös selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Analyysin tuloksissa nousivat näkyviksi eri yksiköiden jo käytössä olevat, yhtenäiset toimintatavat asiakasohjauksen prosessissa. Kehittämisen kohteeksi vahvistui tarve selkeyttää ja yhtenäistää toimintatapoja, vielä keskenään erilaisten, asiakasohjaukseen liittyvien variaatioiden ja toimintatapojen osalta kunnottavan työtoiminnan prosessin sisällä.

#### 4.1.2 Ensimmäinen yhteissuunnittelutyöpaja

Yhteissuunnittelutyöpajoja käytettiin tässä kehittämistyössä monialaisen osallistamisen menetelmänä prosessin eri vaiheissa. Kaikki yhteissuunnittelutyöpajat toteutettiin COVID-19-pandemian seurauksena hybridimallilla Teams -sovelluksessa. Kahden työpajayksikön kohdalla samassa yksikössä työskentelevä henkilöstö osallistui yhdellä yhteydellä ja muu ohjaushenkilöstö sekä vastuutyöntekijät kukin omalla yhteydellään. Hybridimalli osoittautui toimivaksi työskentelytavaksi tavoitteisiin pääsemiseksi. Teams -sovellus ja työskentely etäyhteydellä ei ollut ensimmäisen yhteissuunnittelutyöpajan ajankohtana kaikille osallistujille vielä tuttua. Ryhmäprosessin fasilitoinnissa nousi tärkeäksi varmistaa jokaisen osallistuminen mahdollistamalla kuulluksi tuleminen.

Yhteissuunnittelutyöpajat etenivät menetelmälle tyypillisesti niin, että päivän tavoitteiden esittelyn ja lämmittelyvaiheen jälkeen siirryttiin yhteissuunnitteluun pienryhmissä, jonka jälkeen pienryhmät esittelivät työskentelynsä tulokset. Yhteissuunnittelutyöpajojen lopuksi käytettiin aikaa loppukeskustelulle ja uusien näkökulmien esiin nostamiselle. Kunkin yhteissuunnittelutyöpajan kesto oli kaksi ja puoli tuntia (Kuva 2).

Ensimmäinen yhteissuunnittelutyöpaja aloitettiin kiittämällä henkilöstöä aktiivisesta osallistumisesta haastatteluihin. Puhelin- ja lomakehaastatteluiden materiaaleista syntyi runsas määrä tietoa sekä nykyhetkestä, että halutusta tulevaisuudesta. Materiaalista tehtyjä koon- teja havainnoitiin ja toimintaa tarkasteltiin yhteissuunnittelutyöpajoissa teemoittain.

**Työskentely tänään**

**MIKSI?**  
10 erilaista pajaa. Meillä on olemassa yhtenäisiä tapoja toimia, mutta myös erilaisia asiakasohjaukseen liittyviä variaatioita kuntouttavan työtoiminnan prosessin sisällä. Myös haastatteluissa nousi esille tarve selkeyttää ja yhtenäistää toimintatapoja.

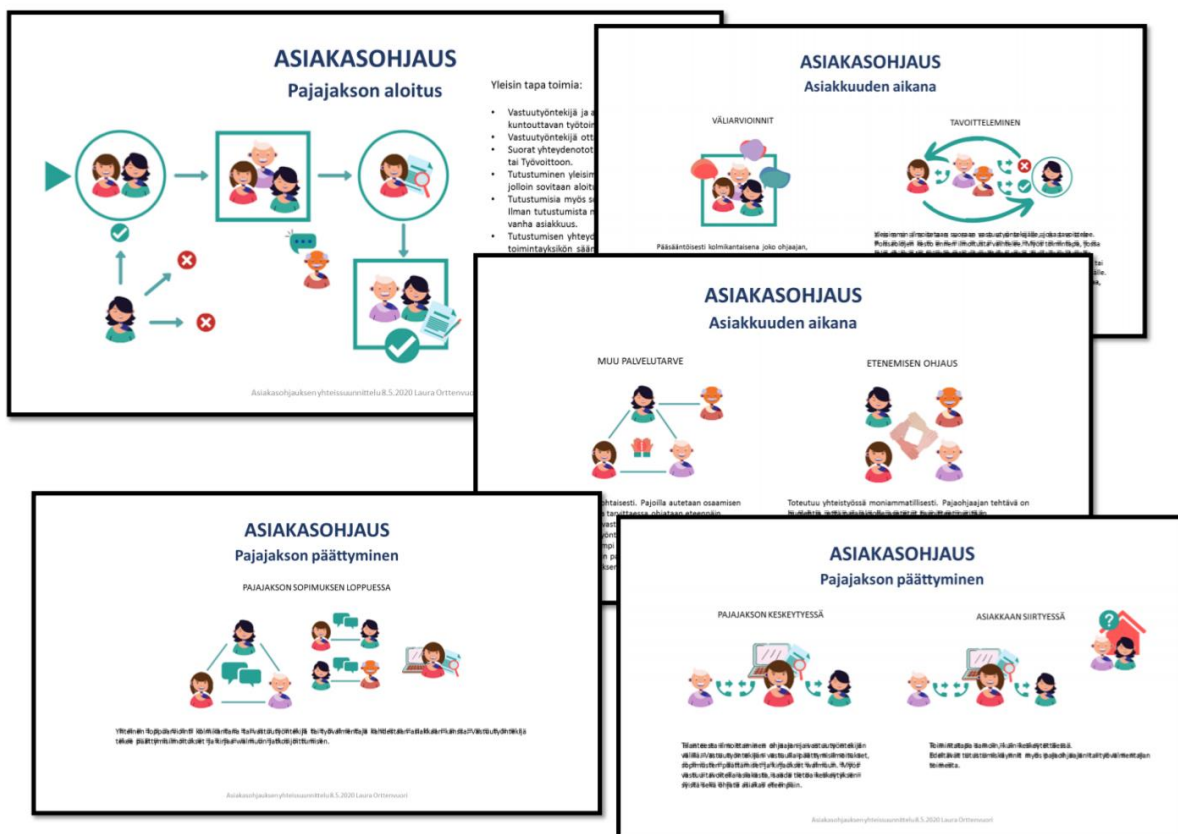
**MITÄ?**  
Haastatteluiden vastauksista on tehty koonti, jonka tuloksia havainnoimme ja tarkastelemme toimintaa yhdessä.

**MITEN?**  
12:00-12:50 Tiedonhallinta ja asiakasohjauksen prosessi, vastausten koonti.  
12:50-13:00 Tauko  
13:00-13:30 Pienryhmätyöskentely  
13:30-14:00 Työskentelyn purku  
14:00-14:30 Käyttäjälähtöisyys, asiakaskyselyn sisältö.

Kuva 2. Ensimmäisen asiakasohjauksen yhteissuunnittelutyöpajan sisältö.

Suunnitteluvaiheeseen siirryttäessä, virittäytymistä haluttuun teemaan tuettiin hyödyntämällä kehittämiskohteeseen liittyviä visuaalisia materiaaleja. Haastattelujen aineistosta tehdyissä koonneissa oli toteutettu tiedon esittämistä tekstin ja kerronnallisen ilmaisun lisäksi myös kuvallisen ilmaisun avulla. Luvussa 3.1.4 esittämäni Kuvion 2 mukaisesti tässä kehittämistyössä informaatiomuotoilun lähtökohtana oli toteutettujen haastatteluiden runsas aineisto. Infografiikoiden ja visualisointien viestinnällisenä tavoitteena oli runsaan tiedon nopea omaksuminen nykytilanteen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja jatkotyöskentelyn mahdollistamiseksi. Työskentelyä varten erityisesti asiakasohjauksen prosessiin linkittyvä data visualisoitiin (Kuva 3).

Lämmittelyvaihetta seuranneessa suunnitteluvaiheessa aloitettiin työskentely pienryhmissä. Ryhmät kävivät keskustelua ja kirjasivat annetuille lomakepohjille yhteisen näkemysensä mukaisesti kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen vastuita ja niihin liittyviä huomioita. Lomakepohjiin oli valmiiksi nimetty haastattelumateriaaleista nousseet kontaktipisteet ja teemat joihin pienryhmissä tuli ottaa kantaa. Lisäksi pienryhmille oli annettu neljä avointa kysymystä.



Kuva 3. Lomake- ja puhelinhaastatteluista saadun tiedon visualisointeja koskien asiakasohjauksen prosessia.

Pienryhmätyöskentelyn yhteisen purun jälkeen ensimmäisessä yhteissuunnittelutyöpajassa siirryttiin käsittelemään asiakkaille toteutettavaa kyselyä. Puhelin- ja lomakehaastatteluissa henkilöstöltä oli kysytty mitä tietoja he kokevat hyödylliseksi kysyä asiakkaille toteutettavassa kyselyssä. Vastauksia oli useita kymmeniä ja jatko työskentelyä varten ne oli ryhmitelty työpajassa esitettäväksi teemoittain. Nämä teemat olivat työkyky, eteneminen, osaaminen, tiedonhallinta ja kokemus prosessista. Asiakasohjaukseen liittyvien kysymysten lisäksi ehdotuksia tuli myös muista aiheista, kuten pandemiatilanne ja hyvinvointi, kyselyn tekninen toteutus sekä kuntouttavan työtoiminnan sisältö. Ehdotetuista teemoista ja kysymyksistä valittiin yhdessä kymmenen, jotka koettiin tärkeimmiksi.

#### 4.1.3 Käyttäjäkyselyt

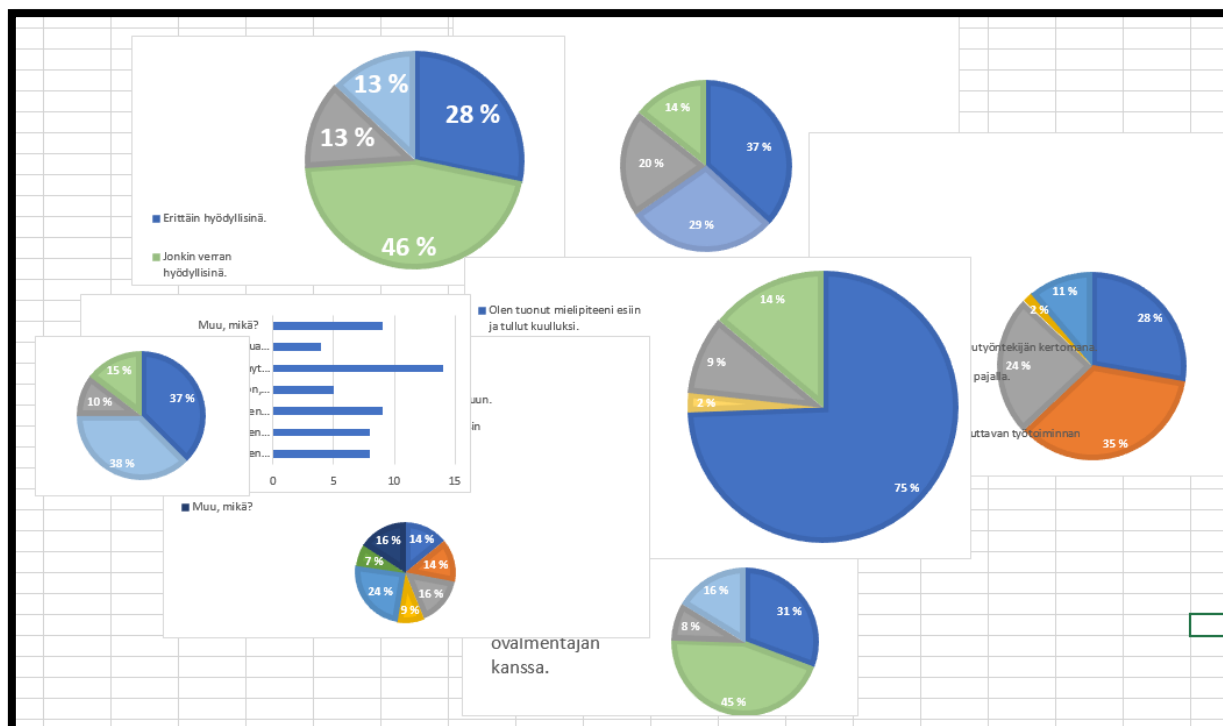
Ensimmäisessä yhteissuunnittelutyöpajassa tärkeimmiksi valikoiduista teemoista ja kysymyksistä luotiin sähköinen kyselylomake. Vallinneen poikkeustilan johdosta asiakkaiden tavoitettavuus oli haasteellista, sillä työpajatkin olivat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa, ja läsnäolon sijaan kyselyn toteuttamisajankohtana kuntouttavaa työtoimintaa toteutettiin

etänä toteutettavilla tehtävillä. Kyselyn sähköinen toteuttaminen ei olisi mahdollistanut tasavertaista mahdollisuutta osallistua kyselyyn, sillä kaikilla kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvilla ei ollut tarvittavia välineitä vastata kyselyyn sähköisesti. Tästä syystä kysely päätettiin toteuttaa paperilomakkeilla. Kysely (Liite 1.) toteutettiin kuntouttavan työtoiminnan etapajaan osallistuville henkilöille siten, että kyselylomakkeiden täyttämiseen oli aikaa useita päiviä ja lomakkeet palautettiin nimettöminä etapajan ohjauksesta vastaavalle henkilöstölle. Kyselyyn osallistui 46 henkilöä.

Kysely painottui asiakasohjauksen prosessin nivelvaiheisiin, mutta ohjauksen lisäksi kysyttiin myös kehitysehdotuksia kuntouttavan työtoiminnan sisältöön sekä palautetta henkilöstölle. Lisäksi kyselyyn oli sisällytetty kysymys pandemian mahdollisista vaikutuksista jaksamiseen ja tuen tarpeeseen. Työllistymistä edistäviä tietoteknisiä valmiuksia kartoitettiin kysymyksellä henkilökohtaisessa käytössä olevasta laitteistosta, osaamisesta sekä näihin liittyvistä tarpeista. Kyselyssä oli sekä monivalinta-, että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykseen oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Jonkin verran käytettiin ”Muu, mikä?” –kohdan avointa kenttää selittämään vastausvalintaa.

Paperisten lomakkeiden aineistot litteroitiin sähköiseen muotoon käyttäen hyödyksi aiemmin luotua, sähköistä kyselylomaketta. Litterointitarkkuus toteutettiin sana sanalta puhtaaksikirjoittaen. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 143) mukaan aineiston analyysi edellyttää sen riittävää ymmärrystä, joka on saavutettavissa vain käyttämällä sen lukemiseen aikaa ja toistoja. Käyttäjäkyselyn sähköiseen muotoon siirretty aineisto purettiin teema-alueittain, jonka jälkeen kyselyn toteuttajana luin aineistoa läpi useaan kertaan, tullakseni aineiston kanssa riittävän tutuksi ja saadakseni ymmärrystä analyysin tekoon.

Hirsjärven ym. (2013, 225) mukaan tutkija käyttää laadullisen aineiston analyysivaiheeseen usein viikkoja, jopa kuukausia. Käyttäjäkyselyn mielenkiintoinen ja runsas aineisto olisi houkuttanut analyysivaiheeseen pysähtymiseen, mutta tämän kehittämistyön disposition aikataulu ei mahdollistanut näin ylellisen pitkää analyysivaihetta. Merkitysten etsiminen ja tulokintojen tekeminen oli myös tarkoituksenmukaista tehdä muotoiluajattelulle ominaisella tavalla monialaisesti ja yhdessä. Aineisto luokiteltiin ja siitä tuotettiin tekstitietoa selkeyttävää infografiikkaa (Kuva 4) yhteiskehittämistyöpajaa ja henkilöstön kanssa tehtävää analyysia varten. Aineiston luokittelulla ja yhdistelyllä varmistettiin jälleen myös tietosuoja ja vastaajien anonymiteetin toteutuminen.



Kuva 4. Käyttäjäkyselyn aineistosta tuotettiin tekstitietoa havainnollistavia infograafeja tukemaan kyselystä tehdyn koonnin esitystä.

#### 4.1.4 Toinen yhteissuunnittelutyöpaja

Toinen yhteissuunnittelutyöpaja aloitettiin jatkamalla ensin henkilöstölle toteutettujen puhe- ja lomakehaastatteluiden materiaaleista syntyneen aineiston havainnointia, tällä kerralla työkuviin sekä kuntouttavan työtoiminnan ryhmäkokoihin keskittyen. Tämän jälkeen aloitettiin yhteinen työskentely käyttäjäkyselyn aineistosta luokitellun sisällön kanssa.

Käyttäjäkyselyn vastausten koonti käytiin kokonaisuudessaan läpi toisessa yhteissuunnittelutyöpajassa niin, että yhteistä keskustelua käytiin teemoittain käyttäjätiedon vaikutuksista toiminnan ja asiakasohjauksen prosessin kehittämisessä. Käyttäjätietoa tullaan hyödyntämään kyselyyn sisältyneiden, ohjausprosessin ulkopuolisten teemojen osalta toiminnan sisällölliseen kehittämiseen. Tämän kehittämistyön kohteena olevaan asiakasohjausprosessiin liittyen kyselyn aineistoista nousi esiin yhtäläisyytenä henkilöstölle toteutettujen haastattelujen aineistojen kanssa nivelvaiheiden merkityksellisyys. Nämä kontaktipisteet, kuten arviointikeskustelut koettiin hyödyllisinä oikea-aikaisen, yksilöllisen etenemisen varmistamiseksi. Aineiston perusteella kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvalla asiakkaalla ohjausprosessi näyttäytyy yleisimmin positiivisena kuulluksi tulemisen kokemuksena. Samoin, kuin henkilöstöllekin toteutetuissa haastatteluissa, myös käyttäjäkyselyssä nousivat

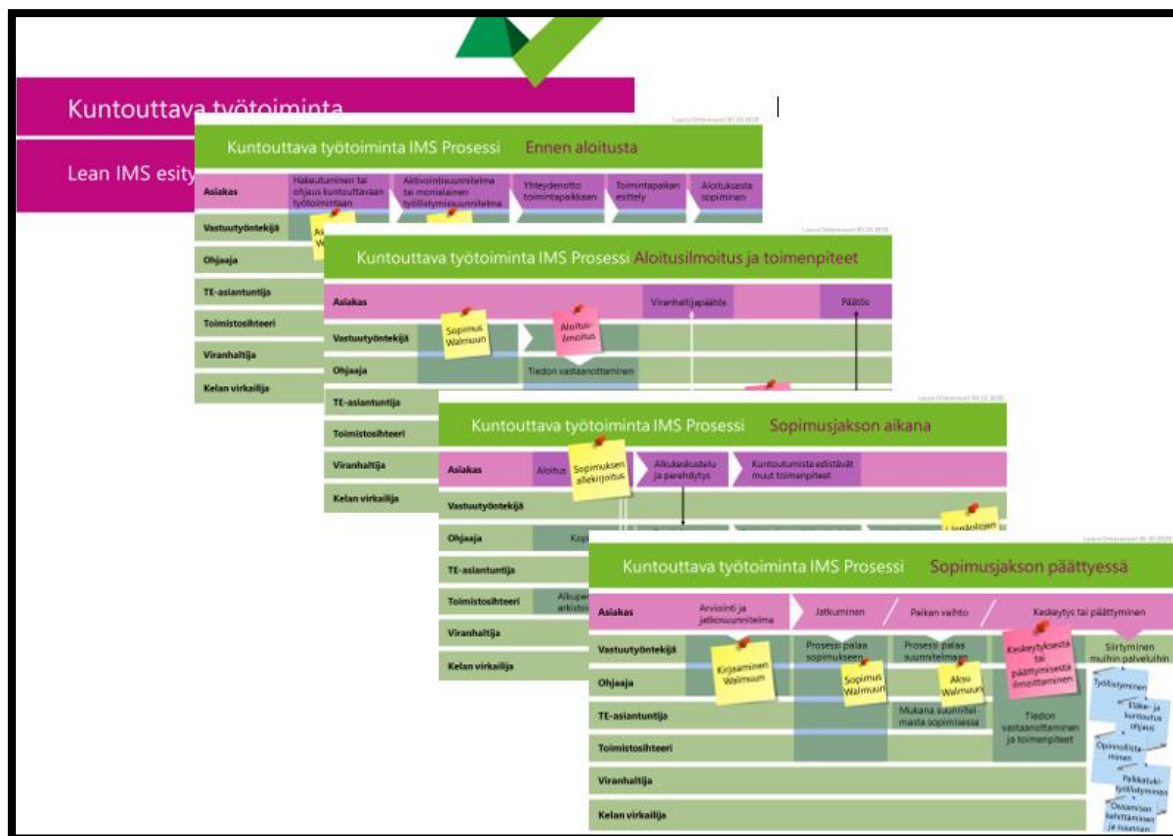
kehittämisen kohteeksi tiedonkulkuun liittyvät teemat, jotka henkilöstön osalta linkittyvät prosessin osien omistajuuteen.

Ensimmäisessä yhteissuunnittelutyöpajassa saatiin pienryhmätyöskentelyjen tuloksena ryhmien näkemykset kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen vastuista ja niihin liittyvistä, huomioitavista seikoista. Näistä tuloksista tehtiin välityöskentelynä koonti ja ehdotus Työntekijän ohjeeksi toisen yhteissuunnittelutyöpajan jatkotyöskentelyä varten. Tässä toisessa yhteissuunnittelutyöpajassa jatkettiin työskentelyä niin, että Työntekijän ohjeen vastuunjaon kohdat käytiin keskustellen läpi pienryhmätyöskentelynä ja ryhmät kirjasivat ohjeistukseen huomioitavia tarvittavia tarkennuksia. Työpajatyöskentelyn purkuna jokainen pienryhmä esitteli yhteiset näkemyksensä sovittavista toimintatavoista työntekijäohjeeseen. Asiakasohjausprosessin kehittämistyön etenemistavaksi sovittiin tässä vaiheessa, että työntekijäohje käsitellään vielä lisäksi kuntoutustiimissä sekä ryhmätiimin kehittämispäivässä, jonka jälkeen suunnittelijoiden tiimi tuottaa puhtaaksikirjoitetun ohjeen. Ennen asiakasohjausprosessin työntekijäohjeen käyttöönottoa, se käydään vielä läpi kolmannessa yhteissuunnittelutyöpajassa.

#### 4.1.5 Kolmas yhteissuunnittelutyöpaja

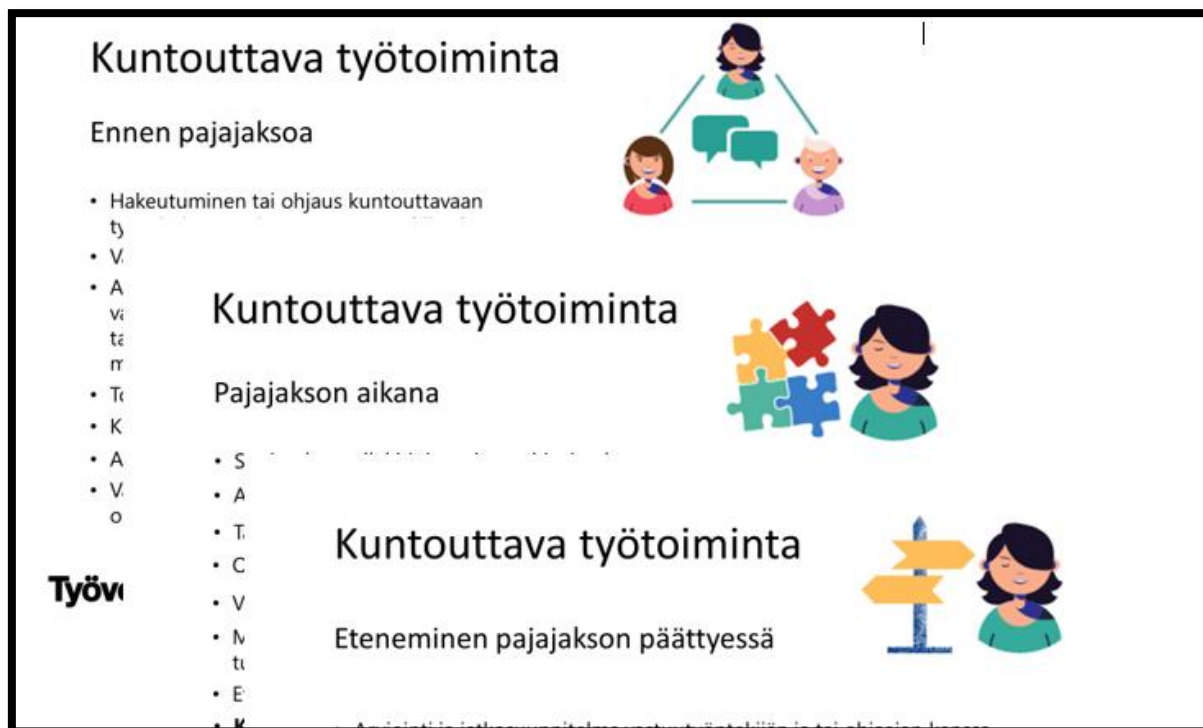
Kolmas ja samalla tämän kehittämistyön viimeinen yhteissuunnittelutyöpaja aloitettiin virittäytymällä draamakasvatuksesta tutun vakavan leikillisyyden keinoin. Prosessien aloittamiseen sekä toiminnan syventämiseen tarkoitetuissa työtavoissa on hyvä pitää mukana leikillisyyttä. Leikillisuus antaa tilaa tutkia ja sen tarkoitus on vapauttaa ja ohjata pohtimaan (Heikkinen 2004, 133). Leikillisuus ja samalla virittäytyminen teemaan toteutui yhteisen sanapilven muodostamisella. Osallistuja kirjoittivat työnkuvansa metaforana tai lempinimenä sanapilveen, Keitä me oikeasti olemme työntekijöinä? -otsikon alle.

Kuntouttavan työtoiminnan prosesseista on palvelualueella tehty jo aiemmin toiminnan kuvaus IMS-toimintajärjestelmän avulla. Tämä monitasoinen kaavio haluttiin toimeksiantajan toiveena esittää uudelle henkilöstölle informaatiomuotoilun keinoja hyödyntäen. Toimintajärjestelmän avulla tehty toiminnan kuvaus haluttiin esittää selittävästi ja kuvailevasti, prosessin osat vaiheittain jaoteltuina. Esitysmuodoksi valitsin animaation, kuvassa 5 esitellyn ilmeen mukaisesti (Kuva 5). Vaiheittain etenevien animaatioiden avulla oli selkeintä esittää prosessin etenemistä sekä tarvittavat dokumentoinnit. Tähän esitykseen perehdyttiin heti virittäytymisvaiheen jälkeen.



Kuva 5. Kuvakaappauksia yhteissuunnittelutyöpajaan toteutetuista, kuntouttavan työtoiminnan IMS-prosesseista luoduista animaatioista.

Toimintajärjestelmän prosessikaaviosta tehdyn esityksen jälkeen jatkettiin työskentelyä jälleen asiakkaan näkökulmasta. Jokaisen yhteissuunnittelutyöpajan välityöskentelynä toteutettiin hankitun tiedon visualisointia sekä infografiikkaa yhteisen pajatyöskentelyn aineistoksi. Tähän, kolmanteen yhteissuunnittelutyöpajaan tuotettiin sekä käyttäjäkyselyn, että henkilöstön haastatteluista saadun aineiston perusteella esitys asiakkaille kohdennetusta kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen mallista, jossa prosessin osat on pelkistetty kolmeen osaan (Kuva 6). Asiakasnäkökulmasta esitetty mallinnus on mahdollista hyödyntää asiakastyössä sekä yksilötyöskentelyssä, että yksiköiden sisäisessä käytössä juliste- ja esitemuotoisena.



Kuva 6. Esitysehdotus kuntouttavan työtoiminnan prosessista asiakasnäkökulmasta.

Tässä kehittämistyössä parhaita ratkaisuja kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen yhtenäisen mallin luomiseksi tavoiteltiin aina lainsäädännöllinen konteksti huomioiden. Seuraavaksi työpajatyöskentelyssä keskityttiinkin toimeksiantajan toiveen mukaisesti, käymään läpi kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen prosessiin kuuluvaa lainsäädäntöä, sääntöjä ja ohjeistuksia.

Asiakkaille suunnatun, kolmivaiheisen esityksen lisäksi, myös työntekijän ohje puhtaaksi kirjoitettiin välityöskentelynä. Tämän kehittämistyön tavoitteena ollut konseptiehdotus yhtenäisestä kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen mallista toteutui palvelualueen henkilöstön yhdessä tuottamana työntekijäohjeena. Ohjeessa otetaan kantaa seuraaviin asioihin ja nivelvaiheisiin:

- aktivointisuunnitelma
- kuntouttavan työtoiminnan sopimuksen luominen
- sopimuksen allekirjoittaminen ja toimittaminen toimistosihteerille
- aloitusilmoitus
- alkuhaastattelu

- palvelutarpeen kokonaistilanteen kartoitus
- tutustumisesta sopiminen ja yhteydenotto toimintapaikkaan
- tutustumisen toteutuminen
- toiminnan tavoitteet ja niiden toteutuminen
- kuntoutumista edistävistä muista toimenpiteistä sopiminen
- tarvittava tiedonsiirto
- kuntouttavan työtoiminnan ja toimintayksikön säännöt asiakkaan kanssa
- läsnäolojen kirjaaminen
- poissaoloista ilmoittaminen
- asiakkaan tavoitteleminen
- väliarvioinnit
- tarvittavat motivointikeskustelut
- muu palvelutarve
- tavoitteiden seuranta ja päivittäminen
- etenemismuutosten kartoitus, niihin tutustuminen ja hakeutuminen
- loppuarviointi
- jatkosopimuksen luominen ja allekirjoittaminen, aloitusilmoitus ja toimittaminen toimistosihiteerille.
- päättymis- tai keskeyttämisilmoitus
- jatkosijoittumisen kirjaaminen

Yhteinen työskentely päätettiin kolmannella kerralla keskusteluun siitä, missä olemme jo hyviä, mikä on helppoa, mikä tuntuu vaikealta ja missä pitäisi vielä kehittyä? Näistä keskusteluista tehtiin myös muistiinpanot, jotka jaettiin osallistujille muun materiaalin mukana. Lopuksi toteutettiin yhteinen purku, jossa osallistujat vastasivat nimettöminä linkin kautta kysymykseen yhteisen työskentelyn tuloksiin sitoutumisesta (kuva 7).



Kuva 7. Kehittämistyön viimeisen työpajan päätös.

## 5 Tulokset ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena oli toimintatapojen yhtenäistäminen organisaatiomuutoksen yhteydessä. Kehittämistyön kohde oli rajattu kaupungin yksiköiden sisäiseen, kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen prosessiin. Työskentelyn tavoitteena oli tuottaa konseptiehdotus yhtenäisestä kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen mallista, käyttäen menetelminä muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun työkaluja.

Tämän kehittämistyön prosessin tuloksena voidaan todeta, että muotoiluajattelu sekä palvelumuotoilun työkalut toimivat tuloksellisina kehittämisen menetelminä myös työllisyshoidon kontekstissa. Yhteisen työskentelyn tuloksena saavutettiin palvelualueen sisäiseen käyttöön kuntouttavan työtoiminnan asiakasohjauksen tavoiteltu konseptiehdotus, jossa on määritelty nivelvaiheet ja nimetty vastuut niiden kontaktipisteisiin. Toiminnan kehittäminen palvelualueella jatkuu edelleen (kuva 8). Tämän kehittämistyön työskentelyn pohjalta on jatkettu yhteistä työskentelyä toimintakäytäntöjen edelleen kehittämiseksi ja yhdenmukaistamiseksi. Tähän opinnäytetyöhön rajautuneen osuuden jälkeen, asiakasohjauksen kehittämisprosessia on jatkettu luvussa 3 esitetyn kehittämistyön etenemisprosessin mukaisesti.



Kuva 8. Forssan Lehden artikkeleita. 12.10.2020 Osaamisella lisää puhtia työllistymiseen. Forssan kaupungin työllisyyspalvelut alkaa ensi vuonna toteuttaa uutta toimintaohjelmaa nuorten työpajalla kasvaneella organisaatiollaan. 1.2.2021 Hajasijoitus vaihtuu kimppatoimintaan. Työllisyyspalvelut aikoo uudistaa Forssassa toimintaansa tänä keväänä. (Ojanen 2020; 2021)

Käyttäjänäkökulma toteutui vahvasti asiantuntijakäyttäjien osalta kuntouttavaa työtoimintaa toteuttavien työpajojen sekä ohjausyksiköiden henkilöstön haastatteluihin ja yhteissuunnittelutyöpajoihin osallistumisen kautta. Loppukäyttäjinä olevat asiakkaat osallistuivat kehittämistyöhön ainoastaan kyselylomakkeen kautta. Vaikka yhteissuunnittelun ja -kehittämisen näkökulmasta loppukäyttäjien osallistuminen myös yhteissuunnittelutyöpajoihin on perusteltua, tässä kehittämistyössä tehtiin tietoinen raja. Opinnäytetyön toteutuksen ajankohdan sijoittuminen organisaatiomuutoksen käynnistämävaiheeseen määritteli yhteissuunnittelutyöpajoihin osallistujien rajaamisen ainoastaan henkilöstöön, organisaatiomuutoksen merkittävimpien vaikutusten kohdistuessa heidän työhönsä. Kehittämistyössä toteutetuissa yhteissuunnittelutyöpajoissa tavoiteltiin ensisijaisesti kahden eri organisaation toimintatapojen kokemusten jakamista ja yhteisen, käyttöön otettavan prosessin löytämistä. Opinnäytetyöhön rajautuneen kehittämisprosessin jatkotyöskentelynä esitän toimeksiantajankin kanssa käytyjen keskusteluiden mukaisesti käyttäjäkyselyiden säännöllistä toteutusta myös jatkossa, erityisesti toiminnan sisällölliseksi kehittämiseksi sekä asiakkaiden osallistamista asiakasohjauksen prosessin edelleen kehittämiseen myös yhteiskehittämisen työpajojen osalta. Loppukäyttäjien osallistamisen lisäksi, näkisin jatkotyöskentelyn osalta hyödylliseksi myös asiakasprofiilien luomisen ja hyödyntämisen asiakasohjausprosessin ja palvelupolkujen kehittämisessä ja kuvaamisessa.

Kehittämistyön toisena tavoitteena oli mahdollistaa organisaatiomuutoksen myötä kahdelta eri palvelualueelta yhdeksi yhdistyvän henkilöstön sopeutuminen ja sitoutuminen muutokseen sekä tuoda yhteiskehittämisen keinoin näkyväksi yhteinen työ ja monialainen osaaminen. Toteutettujen haastattelujen sekä yhteissuunnittelutyöpajoissa toteutuneen työskentelyn yhteydessä piirtyi esiin kuva organisaatiomuutoksen myötä yhdistyvistä joukosta asiantuntijoita, joilla on ammatillisen osaamisen lisäksi myös näkemyksiä, empatiaa ja tahtoa kehittää tuloksellista, yhteistä työtä asiakkaiden ja seudun elinvoiman hyväksi. Toteutunut organisaatiomuutos nähtiin yhdenmukaisesti positiivisena ja toimintaa eteenpäin kehittävänä asiana. Oppivan organisaation tunnusmerkit täyttäen, muutostarpeet kyettiin tunnistamaan yhdessä ja uudistuminen vietiin yhteisen työskentelyn myötä käytännön tasolle. Muutoksen vaikutus on tässä kehittämisprosessissa ollut myönteinen ja yhteisen työskentelyn tuloksena toimintatapa kehittyi muutosta edeltäneestä yhteistyöstä tätä vaikuttavampaan yhteiseen työhön.

Työllisyydenhoidossa muutos on valtakunnallisesti pysyvä kehitystila. Kulloisenkin hallituksen harjoittama työllisyyspolitiikka ja hallitusohjelma vaikuttavat työllisyyspalveluiden toteuttamiseen ja kehittämiseen. Myös erilaiset valtakunnalliset ja paikalliset kokeilut, pilotit ja kehittämishankkeet muokkaavat palvelualueella tuotettavien toimintojen toteutumista ja palveluiden tuottamisen tapoja. Parhailaan työllisyyden kuntakokeilut, sote-uudistus ja kuntien

järjestämisvastuut, oppivelvollisuuden laajentaminen sekä hallituksen esitys eduskunnalle pohjoismaisesta työvoimapalveluiden mallista vaikuttavat toimintakentän monialaisten toimintojen organisoitumiseen. Työllisyydenhoidon palveluita tuottavan organisaation tulee olla oppiva ja älykäs kyetäkseen kehittymään monialaisesti ja moniammatillisesti toimintakentälle tyypillisessä jatkuvassa muutoksessa. Muotoiluajattelun hyödyntäminen mahdollistaa palvelujen empaattisen kehittämisen sujuvammiksi prosesseiksi. Muotoiluajattelulla ja palvelumuotoilun työkaluilla on myös merkittävä rooli toimijoiden osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien mahdollistajina. Osallistumisen ja vaikuttamisen myötä on helpompi sitoutua muutosprosesseihin ja yhdessä sovittujen toimintatapojen toteutukseen. Toiminnan yhteiselle kehittämiselle on tärkeää muistaa varata aikaa.

Koska kyseessä on lakien säätelemä palvelu ja toiminta, on myös lainsäädäntöä ja siinä toteutuvia muutoksia sekä toimialaan laajemminkin liittyviä säädöksiä ja ohjeistuksia hyvä tarkastella jatkossakin yhteisenä työskentelynä organisaation sisällä. Näin on mahdollista myös havainnoida toimialaan vaikuttavia heikkoja signaaleja ja ennakoida tulevaa, hyödyntäen systeemiajattelua sekä skenaariotyöskentelyä, muotoiluajattelun ja strategisen kehittämisen keinoin.

## Lähteet

- Heikkinen, H. 2004. Vakava leikillisuus. Draamakasvatusta opettajille. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Johnson, E. 2015. Kehittämistutkimusta ja ongelmanratkaisua YAMK-opinnäytetoissa [viitattu 3.5.2020]. Saatavissa: <https://centriaamk.wordpress.com/2015/12/18/kehittamistutkimusta-jaongelmanratkaisua-yamk-opinnaytetoissa/>
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tallinna: Duodecim.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy
- Koponen, J. & Hildén, J. 2012. Uusi tieto omaksutaan nopeimmin visuaalisesti. Informaatiomuotoilu.fi. Viitattu 24.4.2021. Saatavissa <http://informaatiomuotoilu.fi/2012/10/>
- Koponen, J. & Hildén, J. 2017. Malli informaatiomuotoiluprojektin työnkulusta. Tietonäkyväksi.fi. Viitattu 25.4.2020. Saatavissa [http://tietonakyvaksi.fi/tyoprosessi/TN\\_tyonkulkumalli\\_A4\\_071216.pdf](http://tietonakyvaksi.fi/tyoprosessi/TN_tyonkulkumalli_A4_071216.pdf)
- Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo T. 2016. Tieto Näkyväksi – informaatiomuotoilun perusteet. Aalto-yliopiston julkaisusarja Taide + muotoilu + arkkitehtuuri 1/2016. Helsinki: Aalto ARTS Books.
- Koskinen, J. 2018. Tulevaisuustietoinen yhteissuunnittelu [viitattu 2.5.2020]. CO-DESIGN 2020 Yhteissuunnittelun yhteisön blogi. Saatavissa: <https://codesign2020.wordpress.com/2018/02/16/tulevaisuustietoinen-yhteissuunnittelu/>
- Kälviäinen, M. 2020. Muotoiluajattelu ja tutkimuksellisia lähestymistapoja [viitattu 3.5.2020]. Saatavissa Lahden ammattikorkeakoulun sisäisiltä Reppu-sivuilta: [https://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1342842/mod\\_resource/content/1/MK%20Muotoiluajattelu%20ja%20muita%20tutkimuksellisia%20%C3%A4hestymistapoja.pdf](https://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1342842/mod_resource/content/1/MK%20Muotoiluajattelu%20ja%20muita%20tutkimuksellisia%20%C3%A4hestymistapoja.pdf)
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189.

- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu / design thinking. Presentation at The Makers' House – FUTURE DESIGN Seminar, Kuopio, Finland 27 – 28 March 2014. Viitattu 28.4.2020. Saatavissa <https://www.slideshare.net/samietti/muotoiluajattelu-design-thinking>
- Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojanen, P. 2020. Osaamisella lisää puhtia työllistymiseen. Forssan Lehti 12.10.2020, 2-3.
- Ojanen, P. 2020. Sivistyspalvelut uuteen uskoon tyykikylässä. Forssan Lehti 3.3.2020, 4-5.
- Ojanen, P. 2021. Hajasijoitus vaihtuu kimppatoimintaan. Forssan Lehti 1.2.2021, 4-5.
- Ojanen, P. 2019. Forssa tiivistää sivistyspuolen palvelualueita. Forssan Lehti 2.12.2019, 2-3.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. (toim.). 2012. Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print, Suomen Yliopistopaino Oy [viitattu 30.4.2020]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Kuntouttava työtoiminta. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa <https://stm.fi/kuntouttava-tyotoiminta>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Kuntouttava työtoiminta. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/tyoelamaosallisuus/kuntouttava-tyotoiminta>
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palvelujen ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 77-97.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Otava.
- Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu. Keuruu: Otava.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## Liite 1. Käyttäjäkysely-lomake

**KYSELY**

Tämä kysely toteutetaan Forssan kaupungin työpajoilla kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvilla, palvelujen kehittämiseksi. Kysely palautetaan nimettömänä 26.5.2020 etäpajan tehtävien palautuksen yhteydessä. Voit valita vastausvaihtoehdoista aina tarvittaessa useammankin vaihtoehdon.

1. Miten olet päätenyt juuri sille pajalle, jolla olet työtoiminnassa?
  - Tiesin tästä pajasta ja halusin tänne.  
Miksi halusit juuri kyseiselle pajalle? \_\_\_\_\_
  - Minulle kerrottiin eri vaihtoehdoista ja valitsin tämän.  
Miksi valitsit juuri kyseisen pajan? \_\_\_\_\_
  - Vastuutyöntekijä kertoi tämän pajan sopivan minulle.
  - Muu vaihtoehto, mikä? \_\_\_\_\_
  
2. Kävitkö tutustumassa pajalla ennen aloittamista?
  - En
  - Kyllä, yhdessä työntekijän (vastuutyöntekijän) kanssa.
  - Kyllä, yksin.
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
3. Kerrottiinko sinulle kuntouttavan työtoiminnan säännöt (sitoutuminen toimintaan, poissaolojen ilmoittaminen, sairaspoissaolotodistuksen esittäminen, keskeyttäminen ym.)
  - Ennen tutustumista vastuutyöntekijän kertomana.
  - Tutustumisen yhteydessä pajalla.
  - Pajalla aloittaessasi.
  - Minulle ei kerrottu kuntouttavan työtoiminnan sääntöjä.
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
4. Keskustelitko kuntouttavan työtoiminnan alkuhaastattelun
  - Vastuutyöntekijäsi kanssa.
  - Pajaohjaajan/Työvalmentajan kanssa.
  - Alkuhaastattelua ei ole tehty.
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
5. Mitä tilanteeseesi liittyvää tietoa toivoisit vastuutyöntekijän välittävän kuntouttavan työtoiminnan ohjaajalle?
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  
6. Kuinka hyödyllisinä ja tärkeinä olet kokenut työtoimintaan sisältyvät arviointikeskustelut?
  - Erittäin hyödyllisinä.
  - Jonkin verran hyödyllisinä.
  - Ei hyötyä.
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
7. Oletko tullut kuulluksi ja onko mielipiteesi otettu huomioon arviointikeskusteluissa?
  - Olen tuonut mielipiteeni esiin ja tullut kuulluksi.
  - Olen tuonut mielipiteeni esiin, mutta niitä ei aina ole otettu huomioon.
  - En ole halunnut tai uskaltanut kertoa mielipiteitäni.
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_

8. Millaiseksi arvioit työ- tai opiskelukykysi tällä hetkellä?

- Pystyn siirtymään kokoaikaiseen työhön.
- Pystyn siirtymään osa-aikaiseen työhön.
- Pystyn siirtymään lyhyeen työsuhteeseen tai työkokeiluun.
- En ole hakeutumassa työhön, mutta koulutukseen voisin hakeutua.
- Siirtyminen ei ole kohdallani nyt ajankohtaista.
- Tavoitteenani ei ole hakeutua työhön tai opintoihin.
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

9. Miten koet hyötyneesi kuntouttavasta työtoiminnasta?

---



---

10. Millaista toimintaa ja sisältöä kaipaisit kuntouttavaan työtoimintaan?

---



---

11. Miten kehittäisit kuntouttavaa työtoimintaa omassa toimintapaikassasi?

---



---

12. Koetko saavasi riittävästi kahdenkeskistä aikaa keskustella ohjaajan tai vastuutyöntekijän kanssa?

---



---

**Palaute on meille hyvin tärkeää.**

Anna palautetta vastuutyöntekijälle.

---



---

Anna palautetta ohjaajalle.

---



---

Onko koronapandemia vaikuttanut jaksamiseesi? Millaista tukea kaipaisit?

---



---

Onko sinulla käytössäsi tietokone tai mobiililaitte (älypuhelin, tabletti, kannettava tietokone)? Onko sinulla tarvetta tai halua laitteelle ja sen käytön opastukselle?

---



---

Kiitos