

Lotta Savolainen

# KOHTAAVAN ASIAKASTYÖN TYÖOTTEEN JUURRUTTAMINEN KAAKKOIS-SUOMEN TE-TOIMISTOSSA

Opinnäytetyö

Kulttuurialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kulttuurihyvinvoinnin koulutus (ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Lotta Savolainen
Työn nimi	Kohtaavan asiakastyön työotteen juurruttaminen Kaakkois-Suomen TE-toimistossa
Toimeksiantaja	Kaakkois-Suomen Työ- ja elinkeinotoimisto
Vuosi	2023
Sivut	67 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja(t)	Miia Heikkinen

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli juurruttaa Kohtaavan asiakastyön työote mento-  
rintiryhmän toiminnan kautta Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimistossa.  
Tavoitteena oli tutkia, mitä ovat ne toiminnot ja reunaehdot, joiden kautta uu-  
den työotteen juurruttaminen onnistuu työyhteisössä.

Opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin palvelumuotoilun lähestymistapaa ja  
yhteiskehittämistä menetelmänä vertaismentoriryhmän toiminnassa. Työn  
pääkysymys on se, miten uuden työotteen juurtuminen hallintoon voidaan  
saavuttaa. Muita tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat: Millaiset ovat ne mene-  
telmät ja reunaehdot, jotka ovat ratkaisevia onnistuneelle juurtumi-  
selle? Miten palvelumuotoilu voi edistää tätä juurtumisprosessia?

Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Aihetta  
lähestyttiin palvelumuotoilun näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelminä käy-  
tettiin kyselyjä ja havainnointia ja analysointimenetelmänä koodausta.

Tutkimuksen perusteella uuden työotteen onnistunut juurruttaminen vaatii tar-  
peeksi resursseja, aikaa, sekä johdon näkyvän tuen. Vertaismentoroinnin  
kautta toteutettu työotteen juurruttaminen vaatii myös ymmärrystä ryhmän ke-  
hitysvaiheista.

Opinnäytetyössä kehitetty perehdyttämisen malli on siirrettävissä myös sosi-  
aali- ja terveysalan toimintoihin. Yhteisen ymmärryksen sekä työyhteisön yh-  
teisen työotteen merkitys korostuu myös suurissa organisaatiomuutoksissa.

**Asiasanat:** kohtaava asiakastyö, mentorointi, perehdyttäminen

Degree	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Lotta Savolainen
Thesis title	Instilling a Customer-Centric Approach in the TE Office of South-east Finland
Commissioned by	The Employment and Economic Development Office of Southeast Finland
Time	2023
Pages	67 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Miia Heikkinen

## ABSTRACT

The aim of the thesis was to establish the approach of customer-centric work through mentoring group's activities within the Employment and Economic Development Office of Southeast Finland. The objective was to study the functions and pre-boundary conditions through which the implementation of this new work approach can be successful within an organization.

The thesis employed a service design approach and co-development as a method within the peer mentoring group's activities. The main question of the study was how the assimilation of the new work approach into administration can be achieved. Other research questions included identifying the methods and pre-boundary conditions crucial for successful assimilation and how service design can facilitate this assimilation process.

Qualitative research methods were employed in the study. The subject was approached from the perspective of service design. Data collection methods included surveys and observation, while coding was used as analytical method.

Based on the research, the successful implementation of the new work approach requires sufficient resources, time, and visible support from management. Implementing the work approach through peer mentoring also requires an understanding of the developmental stages of any group.

The development model developed in the thesis can be adapted for use in social and healthcare sector activities. The importance of shared understanding and a common work approach within the workplace is also emphasized during significant organizational changes.

**Keywords:** customer-centric work, mentoring, orientation

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA JA TAVOITE .....	7
2.1	Kehittämisympäristön esittely .....	8
2.2	Asiantuntijoiden organisaatio .....	9
2.3	Juuruttamistyö jatkuvassa muutoksessa .....	10
2.4	Kohtaavan asiakastyönteon käyttöönoton taustaa.....	11
2.5	Kehittämistyön tavoite ja kehittämiskysymykset .....	11
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	12
3.1	Konstruktivismi ohjauksessa.....	13
3.1.1	Sosiokulttuurinen näkökulma .....	13
3.1.2	Sosiodynaaminen ohjaus.....	14
3.2	Kohtaava asiakastyö.....	15
3.3	Mentorointi.....	17
3.3.1	Mentoriryhmän kehitysvaiheet .....	19
3.3.2	Mentorit muutosagentteina .....	22
3.3.3	Perehdyttäminen.....	23
3.4	Kehittämistoiminnan kulttuuri sekä työhyvinvointi .....	24
3.5	Kehittämistyö organisaatiossa .....	26
4	MENETELMIEN KUVAAMINEN .....	27
4.1	Palvelumuotoilu .....	28
4.1.1	Hyvinvoinnin muotoilu.....	29
4.1.2	Muotoiluempatiasta.....	29
4.1.3	Tuplatimanttimali.....	30
4.1.4	Yhteiskehittäminen .....	31
4.2	Tiedonhankintamenetelmät .....	32
4.2.1	Havainnointi .....	32

4.2.2	Kyselyt.....	33
4.3	Analyysimenetelmät.....	35
5	MENTOROINTIPROSESSIN KUVAUS.....	36
5.1	Kehittämistyön aikataulu.....	36
5.1.1	Mentoritoiminnan alku.....	38
5.1.2	Perehdytys koko henkilöstölle.....	39
5.1.3	Kohtaavan opintopiirit.....	40
5.1.4	Kohtaava asiakastyö osaksi perehdytysohjelmaa.....	41
5.1.5	Mentoriryhmän jatkoehdotus ja Kohtaavan kahvilat.....	42
5.2	Juurruttamisen keinot.....	44
5.3	Mentoriryhmä: tiimin näkökulma.....	45
5.4	Kohtaavan asiakastyön portaat palvelumuotoilun mallina.....	48
6	TULOSTEN ESITTELY.....	50
6.1	Kysely asiantuntijoille.....	50
6.2	Mentoriryhmätoiminnan kysely.....	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	57
7.1	Kehittämisehdotukset.....	59
7.2	Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys.....	60
8	POHDINTA.....	62
	LÄHTEET.....	64

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Kohtaava asiakastyö kysely perehdytykseen osallistuneille

Liite 2. Kysely kohtaavasta asiakastyöstä

Liite 3. Kysymykset kohtaavan asiakastyön mentoreille

Liite 4. Kohtaavan asiakastyön juurruttamistyön aikataulu

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto (jatkossa Kaakkois-Suomen TE-toimisto), jossa työskentelin kotoutumisen asiantuntijana. Opinnäytetyö on tehty kehittämistutkimuksena, joka on toteutettu toimintatutkimuksena. Kehittämistyöntavoitteena oli juurruttaa kohtaavan asiakastyön työote mentorointiryhmän toiminnan kautta TE-toimiston asiakastyön työotteeksi. Kehittämistyön kohteena olivat kaikki Kaakkois-Suomen TE-toimiston asiantuntijat tehtävänkuvasta riippumatta. Kehittämisyön aikana yli 250 asiantuntijaa Kaakkois-Suomen TE-toimistossa kävi läpi kohtaavan asiakastyön perehdytyksen, johon oli osallistuttava työtehtävästä riippumatta. Tämän lisäksi merkittävä osa asiantuntijoista osallistui kehittämistyön aikana järjestettyihin eri teemoista koostuviin vapaaehtoiisiin työpajoihin.

Kaakkois-Suomen TE-toimiston henkilöstöllä oli noussut tarve saada työkaluja yksilöllisempään työskentelyotteeseen. Kohtaavan asiakastyön työote pyrki ja pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen. (Saarinen 2020.) Kohtaava asiakastyö työskentelyotteena pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, voidaanko asiakastyötä tehdä kohtaavammin ja löytää sitä kautta vaikuttavuutta TE-palveluihin (Lahti 2020, 37). Kohtaavan asiakastyön työotetta lähdettiin juurruttamaan Kaakkois-Suomen TE-toimistossa ryhmämentoritoiminnan kautta. Tähän 10 henkilön mentoriryhmään kuului myös minä.

Työn päämääränä oli edistää Kohtaavan asiakastyön lähestymistavan juurtumista Kaakkois-Suomen TE-toimistossa ja samalla tutkia niitä tekijöitä ja edellytyksiä, jotka mahdollistavat organisaatiomuutoksen vakiintumisen. Keskeinen selvittämäni kysymys on se, miten uuden työotteen juurtuminen hallintoon voidaan saavuttaa sekä se, millaiset menetelmät ja reunaehdot tekijät ovat ratkaisevia onnistuneelle juurtumiselle. Tarkastelen myös sitä, miten palvelumuotoilu voi edistää tätä juurtumisprosessia. Kiinnitän myös huomiota vertaisohjauksen ja vertaismentoroinnin rooliin juurruttamisessa. Tarkastelen myös johdon tuen merkitystä mentorointivetoisen muutoksen toteuttamisessa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin palvelumuotoilun lähestymistapaa ja yhteis-kehittämistä menetelmänä vertaismentoriryhmän toiminnassa. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Aihetta lähestyttiin palvelumuotoilun näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselyjä ja havainnointia ja analysointimenetelmänä koodausta.

Tyypillisimmillään TE-palveluita koskevat tutkimukset ovat olleet esimerkiksi työnvälityksen vuositilastoja tai keskittyneet TE-palveluiden asiakkuuksien sekä palvelujen vaikutusten tutkimiseen. Rytönen (2019) on aiemmin tutkinut Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiutta ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään ”Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden kehittämissuositukset”. Uitto (2022) on puolestaan tutkinut opinnäytetyössään kuntoutuksen asiantuntijuutta ja sen kehittämistä Hämeen TE-toimistossa, ja Koivunen (2021) on tutkinut Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä. Tämän lisäksi Pakolaistaustaisten ohjaushankkeen alkupuolella tehdyissä selvityksissä kartoitettiin niin pakolaistaustaisten asiakkaiden kuin asiantuntijoiden käsitystä asiakastyön nykytilasta TE-toimistoissa. (Asikainen, 2020). Tämä tutkimus, kuten myös hanke, oli merkittävä myös suhteessa kohtaavan asiakastyöotteen käyttöönottoon Kaakkois-Suomen TE-toimistossa.

## **2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA JA TAVOITE**

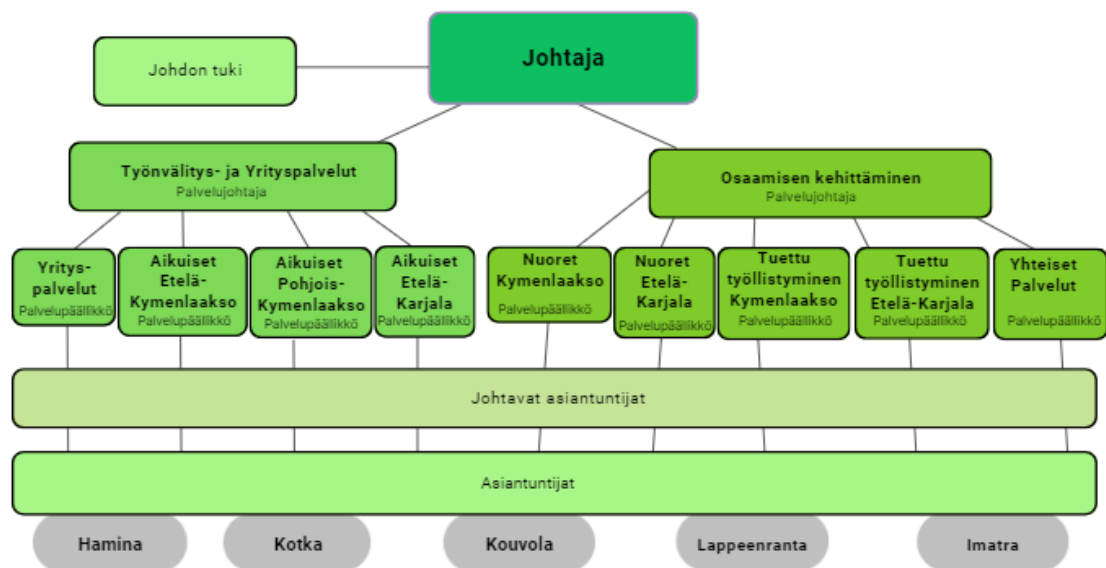
Yhden koon palvelut julkisella sektorilla eivät ole enää riittäviä. Palveluissa asiakas on ensisijaisesti nähtävä yksilönä, joka tarvitsee myös yksilöllisen kohtaamisen sekä yksilölliset palvelut. Kun tämä myönnetään, nähdään kansalaiset palveluiden käyttäjinä ja julkiset organisaatiot palvelun tarjoajina. Tämä näkökulma avaa myös mahdollisuuden tuottaa palveluita palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen lähestymistapojen kautta. Asiakaslähtöisyydessä avautuu mahdollisuus ihmiskeskeisille organisaatioille. (Keinonen ym. 2013, 72.)

Asiakaslähtöisyydestä puhutaan silloin, kun halutaan korostaa työntekijän tasa-arvoisuutta suhteessa apua tarvitsevaan. Sosiaalityön vuorovaikutuksen tutkimuksessa on alettu käyttämään käsitettä uusi asiantuntijuus. (Oksanen

2014, 51.) Voidaankin todeta, että uusi asiantuntijuus on vuorovaikutukseen pohjautuvaa kohtaamisen ammattilaisuutta. Ominaista tälle vuorovaikutukselle on asiantuntijan ja asiakkaan kumppanuus, asiakkaan asiantuntijuuden arvos-taminen sekä ajatus yhdessä tuotettavasta ymmärryksestä. (Oksanen 2014, 51.) Tällaista uutta asiantuntijuutta lähdettiin myös edistämään kohtaavan asiakastyön työotteen käyttöönottolla Kaakkois-Suomen TE-toimistossa.

## 2.1 Kehittämisympäristön esittely

TE-palveluiden tarkoituksena on tarjota asiakkailleen erilaisia työnhakua ja työllistymistä sekä yritystoimintaa tukevia palveluja (TE-palvelut 2023). Kaakkois-Suomen TE-toimiston toimialueeseen kuuluvat Kymenlaakso sekä Etelä-Karjala. TE-toimiston toimipaikat sijaitsevat Imatralla, Haminassa, Kotkassa, Kouvolaassa ja Lappeenrannassa. Kaakkois-Suomen TE-toimisto on alueellisesti laaja, ja toimipaikkojenkin välillä on välimatkaa. Kaakkois-Suomen TE-toimisto on johdollisestikin järjestäytynyt kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Kaakkois-Suomen TE-toimiston organisaatiokaavio 2022 tilanteen mukaan

Kaakkois-Suomen TE-toimisto toimii yhteensä viidellä eri paikkakunnalla, yhdeksässä eri palvelutiimissä. Yhdellä asiantuntijalla voi olla ainakin kaksi



työpaikan kulttuuria, joihin liittyy: palvelutiimin mukainen sekä paikkakunnan mukainen tapa ja toimintakulttuuri.

## 2.2 Asiantuntijoiden organisaatio

Työelämän tehtävät voidaan jakaa tavallisiin ammatteihin ja yhteiskunnallisiin asiantuntija-ammatteihin. Asiantuntija-ammattaja määrittää korkea koulutus, itsenäisyys, eettiset säännöt, oma ammattijärjestö ja epäitsekkäs yhteiskunnallinen palvelutehtävä. (Hiilamo 2021, 115.)

Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on organisaationa piirteitä sekä hierarkkisesta sekä hajautetusta organisaatiosta. Asiantuntijoiden toimintaa työ- ja elinkeinohallinnossa ohjaavat ensisijaisesti lait ja niihin liittyvät ohjeistukset. Työvoimapalveluissa on kehitetty palvelulinjoja niin, että nopeasti työllistyvät saavat omat palvelunsa, lisäkoulutusta tarvitsevat saavat ohjausapua ja paljon tukea tarvitsevat saavat monipuolisimman palvelun. Eri palvelutarpeiden täyttäminen edellyttää työntekijöiltä erilaisia valmiuksia ja yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. (Oksanen 2014, 60.)

Ollilan ym. (2018) mukaan hajautettu organisaatio viittaa organisaatioon, joka toimii useissa eri sijainneissa erilaisina toimintayksikköinä. Hajautetun organisaation toiminnan tehokkuus kytkeytyy esimerkiksi ryhmien rakenteeseen ja työkäytäntöihin sekä sääntöihin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviin tekijöihin. Toimintaan liittyvien psykologisten tekijöiden huomioiminen on merkittävää kaikille organisaatioille, mutta erityisesti ne pitää huomioida hajautetuissa organisaatioissa. Hajautetuissa organisaatioissa työskennellään erilaisissa yksiköissä tai tiimeissä. Tämä onnistuu useimmissa tapauksissa myös työpaikan ulkopuolella etätyönä. Tällöin hajautetun työn ja etenkin työyhteisöön liittymisen mahdollistajina ovat erilaiset sähköiset ja viestintätekniset sovellukset. (Ollila ym. 2018, 237.)

Kuten jokaisella organisaatiotyypillä, myös hajautetulla asiantuntijaorganisaatiolla on oma kulttuurinsa. Hajautetun organisaation fyysinen hajanaisuus on erillisyyttä aiheuttava tekijä, vaikka asiantuntijuus ja sen hallinta olisikin yhdistävä tekijä. Yhteinen kulttuuri ei ole itsestäänselvyys. Hajautetussa

organisaatiossa kulttuurien moninaisuus korostuu. Työntekijöiden käsitykset sekä odotukset hajautetun organisaation yhteisöllisyydestä ovat hyvin erilaisia. (Ollila ym. 2018, 238.)

Johtamisen näkökulmasta hajautetut organisaatiot eivät toimi kuten perinteiset, hierarkkiset organisaatiot. Hajautetussa organisaatiossa henkilöstöjohtaminen vaatii aktiivista sekä monipuolista johtamisosaamista. Johtajien tulee omaksua, hallita ja käyttää erilaisia tapoja osallisuuden, motivaation, luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseksi. Haasteita etäyhteyksin tapahtuvalle johtamiselle tuovat johtajuuden näkyvän läsnäolon ylläpitämisen lisäksi yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen ja yhteisen tiedon jakaminen. (Ollila ym. 2018, 239.)

Luottamuksen ylläpitämiseen organisaatiossa tarvitaankin uusia keinoja tavalla, joka mahdollistaa tiedon ja kyvykkyyden tunteen säilymisen fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Yhteisen ymmärryksen varaan rakennetuilla toimintamalleilla, säännöillä ja ohjeilla voidaan varmistaa hajautettukin asioiden käsittely ja päätöksenteko. Tämä puolestaan kehittää kollektiivista osaamista. (Ollila ym. 2018, 239.)

Yhteishengen luomiseen ja sen ylläpitämiseen tulee panostaa monella tapaa sekä monella tasolla. Mitä parempaa vuorovaikutus on hajautetun organisaation jäsenillä, sitä paremmaksi muuttuu yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä tiedon, taitojen ja osaamisen jakaminen. (Ollila ym. 2018, 240.)

### **2.3 Juurruttamistyö jatkuvassa muutoksessa**

Organisaatiomuutokset ajatellaan usein isoiksi yksittäisiksi muutoksiksi, jotka muuttavat organisaation uudenaikaiseksi kertaaheitolla. Näin ajatellessa oletetaan, että muutoksen jälkeen tilanne taas tasaantuu pysyvästi tähän uuteen tilaan. (Kuikka 2021, 7.)

Todellisuudessa organisaatioiden toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut entistä mutkikkaammaksi sekä monitahoisemmaksi. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimiessa organisaatioiden pitää muuttua ja mukautua

jatkuvasti. (Kuikka 2021, 7–8.) Mitä tapahtuu toisaalta muutoksen merkittävyydelle, sen juurtumiselle ja toisaalta työntekijälle, jos muutosprosesseja on käynnissä jatkuvasti, osa näistä prosesseista päällekkäisiä ja eri päättämistoilta toteutumaan säädettyjä?

## **2.4 Kohtaavan asiakastyöotteen käyttöönoton taustaa**

Kohtaavan asiakastyön mallin on luonut Juha Lahti Pakolaistaustaisten ohjauksen hankkeessa. Hanke toteutettiin 1.4.2018–31.3.2021. Kaakkois-Suomen TE-toimistossa kohtaavan asiakastyön mentorointiryhmän toiminta alkoi keväällä 2020. Mentoriryhmään valittiin tehtävään hakeneista 10 asiantuntijaa hakemusten perusteella.

Kohtaavan asiakastyön työotteen käyttöönotto alkoi Kaakkois-Suomen TE-toimistossa vuonna 2020 mentorointiryhmän koulutuksella, jonka jälkeen mentoreiden ryhmä suunnitteli ja toteutti perehdytyksen kohtaavasta asiakastyöstä koko Kaakkois-Suomen TE-toimiston henkilöstölle tehtävänkuvasta riippumatta. Tämän lisäksi toteutettiin työpajoja ja vapaan keskustelun tapahtumia. Kohtaavan asiakastyön perehdytysosio liitettiin myös osaksi Kaakkois-Suomen TE-toimiston perehdytysohjelmaa.

Kohtaava asiakastyö on myös osa valtakunnallista TE-toimistojen perehdytysmateriaalia, johon tutustutaan ja syvennyttään itsenäisesti TE-akatemian verkkoalustojen kautta. Toukokuussa 2022 uudistuneen lain mukaisesti TE-palveluissa on otettu käyttöön uusi asiakaspalvelumalli. Tässä mallissa korostuu asiakkaan intensiivisempi kohtaaminen työttömyyden alkaessa ja tietyin väliajoin työttömyyden pitkittyessä. Tämän uuden mallin käyttöönoton keskiössä on myös kohtaavan asiakastyön työote.

## **2.5 Kehittämistyön tavoite ja kehittämiskysymykset**

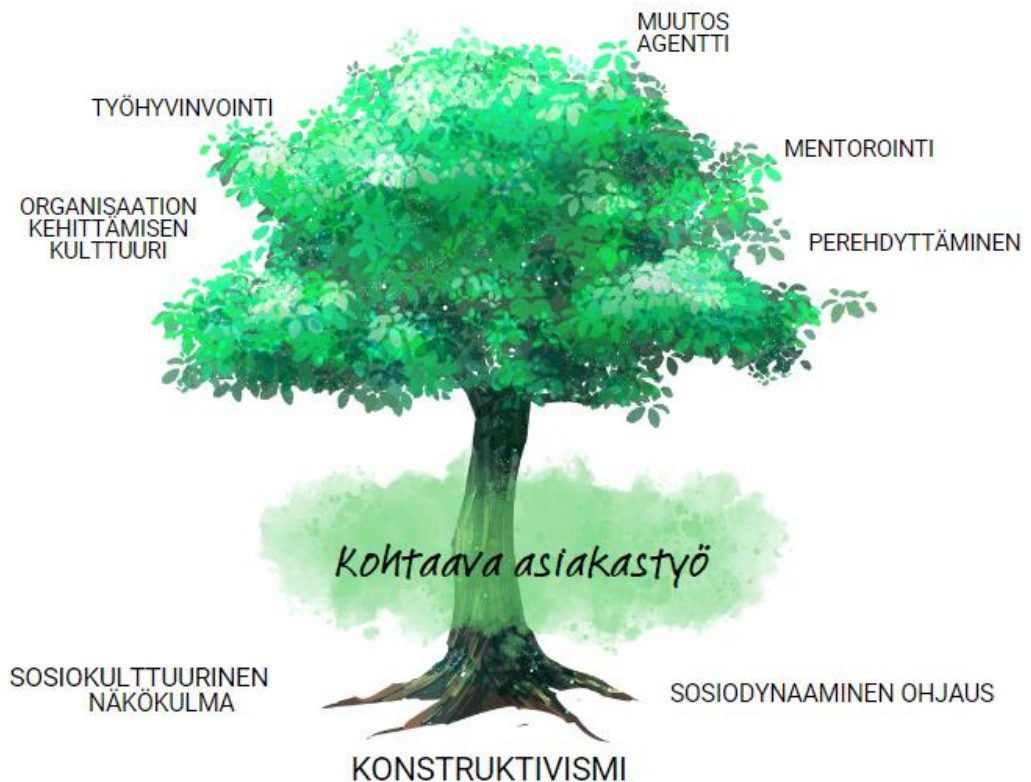
Työn tavoitteena on, ei vai juurruttaa kohtaavan asiakastyön työotetta Kaakkois-Suomen TE-toimistoon, vaan myös tutkia niitä reunaehtoja ja edellytyksiä, joissa muutoksen juurruttaminen organisaatiossa onnistuu. Pääkysymyksenä on seuraava: miten uuden työmallin juurtuminen hallintoon onnistuu?

Tähän kysymykseen liittyy vahvasti myös kysymys siitä, mitä ovat ne juurruttamisen tavat, menetelmät ja reunaehdot, joilla juurtuminen onnistuu. Kysyn myös, miten palvelumuotoilu voi mahdollistaa tätä juurtumisprosessia.

Opinnäytetyön alakysymyksenä on se, miten juurruttaminen onnistuu vertaisohjauksen tai vertaismentoroinnin kautta. Toinen alakysymykseni liittyy johdon tuen merkityksen pohtimiseen mentorointivetoisen muutosprosessin läpiviemisessä. Pohdin myös, miten palvelumuotoilulla voidaan tukea juurruttamisen prosessin eri vaiheita.

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys (kuva 2) perustuu kohtaavan asiakastyön sosiokulttuuriseen näkökulmaan, jonka juuret löytyvät konstruktivistisesta ihmiskäsityksestä (luku 3.1). Kohtaavan asiakastyön juurista löytyy myös sosiodynaaminen ohjaus (luku 3.1.2).



Kuva 2. Kehittämistyön viitekehys

Niin ikään viitekehykseen kuuluvat mentorointi (luku 3.3), muutosagenttina toimiminen (luku 3.3.2) sekä perehdyttäminen (luku 3.3.3). Nämä liittyvät organisaation kehittämiskulttuuriin (luku 3.4) sekä työhyvinvointiin.

### **3.1 Konstruktivismi ohjauksessa**

Opinnäytetyöni viitekehyksen juuressa on konstruktivismi. Sen katsotaan koostuvan monista teorioista, jotka kuuluvat eri tieteenaloihin. Näitä ovat luonnontieteet, filosofia, psykologia, sosiologia ja myös ohjaus, psykoterapia ja kasvatustiede (Peavy 2021, 38). Konstruktivistinen ajattelu on tullut yhä tärkeämmäksi viitekehykseksi eri perheterapioissa, narratiivisessa terapiassa ja joissakin posttraditionaalisen kognitiivisen terapian muodoissa. Konstruktivistinen ajattelu vaikuttaa myös yleiseen ohjaustyöhön.

Konstruktivistinen ajattelu näyttäytyy tärkeänä tapana ymmärtää ja kuvata ihmisiä, heidän ajatteluaan, tunteitaan ja toimintaansa (Peavy 2021, 9). Konstruktivistisesta näkökulmasta käsin ohjaaja ja asiakas voivat olla liittolaisia nimenomaan siinä, miten he osallistuvat kommunikaatioon, yhteiseen vuorovaikutustilanteeseen. Ohjaaja sekä asiakas rakentavat yhdessä keskinäisen suhteensa. (Peavy 2021, 24.) Konstruktivistinen lähestymistapa ohjauksessa merkitsee siirtymistä autoritaarisesta puheesta kohti dialogisuutta. Ohjaaja ei asetu korkeampaan asemaan asiakkaaseen nähden, vaan ohjaus perustuu yhteistyöhön ja dialogiin. Ohjaustapaamisilla neuvotellaan siitä, mitä konkreettisia toimia asiakas ryhtyy toteuttamaan. Näiden toimien tulee olla merkityksellisiä asiakkaan omassa elämässä. (Peavy 2000, 26.)

#### **3.1.1 Sosiokulttuurinen näkökulma**

Sosiokulttuurisuus on filosofinen lähestymistapa, jossa tarkastellaan ihmisten toimintaa tietyissä sosiaalisissa konteksteissa. Sosiokulttuurinen näkökulma ottaa huomioon sen holistisen kokonaisuuden, johon valitun ympäristön toiminta erilaisine ilmiöineen perustuu. (Virtanen 2018, 7.)

Sosiokulttuurinen tulkinta oppimisesta pohjautuu Vygotskyn teoriaan. Tässä teoriassa ihmisen oppimisen erityislaatuisuuden perustana ovat sosiaaliset ja

kulttuuritekijät. Sosiokulttuurinen näkökulma perustuu Lev Vygotskyn näkemykseen siitä, miten ihmisen oppimisen on altis kulttuurikäytännöille ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Sosiokulttuurisessa näkökulmassa on siis kyse siitä, kuinka yksittäiset henkilöt omaksuvat erilaisia kulttuurisia toimintoja, miten he kehittyvät osallistuessaan niihin. (Virtanen 2018, 8.)

Vygotskyn ajattelussa kaikki inhimillinen toiminta on siis sidoksissa kulttuuriin, historialliseen ja institutionaaliseen kontekstiin. Yksikään yleispätevä kaava tai menetelmä ei sovi kaikkiin tilanteisiin, ja toimintojen merkitykset riippuvat aina niiden kontekstista. Mielen toiminta ei rajoitu yksilön sisäiseen tilaan, vaan se on yhteydessä kulttuuriin, sosiaaliin ja luonnollisiin ympäristöihin sekä konteksteihin, joissa yksilö toimii. (Peavy 2000, 29–30.)

Sosiodynaamisen ajattelutavan kannalta sosiokulttuurisen teorian merkitys on ensiarvoisen tärkeä. Vygotsky korosti tiedon aktiivista rakentamista ja hänelle keskeistä oli toiminnan ja käytännön käsitteiden, erityisesti puhumisen ja ajattelun, merkitys todellisuuden muodostumisessa. Vygotskylaisessa perinteessä ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa aktiivisen ympäristön kanssa, ja heidän toimintansa on aina sidoksissa kulttuuriin perintöön. (Peavy 2000, 29–30.)

### **3.1.2 Sosiodynaaminen ohjaus**

Kohtaavan asiakastyön malli nojaa sosiodynaamiseen ohjaukseen. R. Vance Peavy (2000) nimittää kehittämänsä ohjauksen suuntausta sosiodynaamiseksi. Sosiodynaamisen ohjauksen keskeisiin piirteisiin kuuluvat oletukset sosiaalisesta luonteesta sekä käsitys ohjauksesta sosiaalisena toimintana. Useimmat arkipäivän toiminnot, mukaan lukien ohjauksen avulla ratkaistavat käytännön ongelmat, ovat sosiaalisesti välittyneitä ja kontrolloituja. Ohjaus, niin kuin muukin arkielämän toiminta, tapahtuu sosiokulttuurisessa kontekstissa. (Peavy 2000, 29.)

Sosiodynaaminen ohjaus edustaa prosessia, jossa ohjaaja ja asiakas tiiviissä yhteistyössä tutkivat asiakkaan elämän kirjoja. He selvittävät yhdessä asiakkaan senhetkistä tilannetta ja suunnittelevat yhdessä tavoitteita, jotka ohjaavat

asiakasta kohti haluttua tulevaisuutta. Sosiodynaaminen ohjausnäkemys korostaa konstruktivistista, käytännöllistä ja monipuolista lähestymistapaa elämänsuunnitteluun. (Peavy 2000, 23.)

Sosiodynaamisen ohjauksen perustana on ajatus ohjaajan inhimillisestä ja avoimesta kohtaamisesta asiakkaan kanssa. Ohjaajan tulisi toimia aidosti ihmisenä ja osallistua vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, eikä hän saa piiloutua nimettömyyden taakse tai toimia passiivista käsin. (Peavy 2000, 26.)

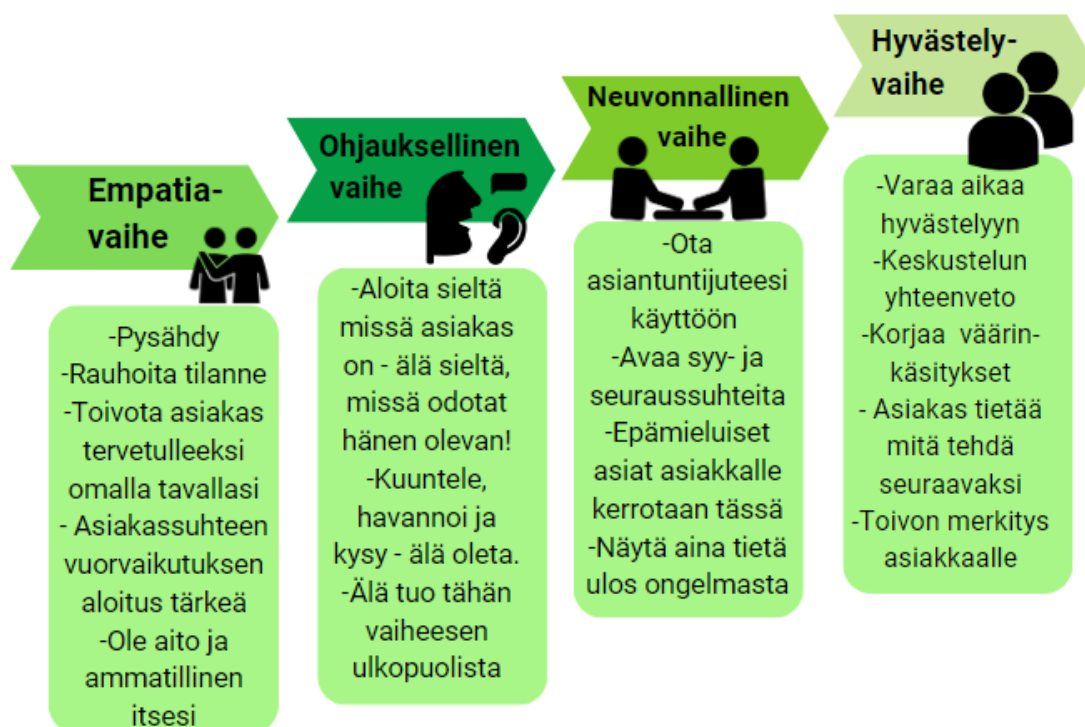
Konstruktiivisesti ja sosiodynaamisesti suuntautunut ohjaaja työskentelee välittömästi asiakkaan havaintojen kanssa, jotka saadaan usein tarinan tai metaforan muodossa. Asiakkaan omasta elämästä saatava tieto on urasuunnittelun kannalta tärkeämpää kuin testitulokset. (Onnismaa 2014, 297.) Sosiodynaaminen ohjausmalli perustuu myös siihen ajatukseen, että ohjaus- ja neuvontatyö eivät voi enää perustua paremmin tietämiseen, testaamiseen tai muuhun perinteiseen asiantuntijuuteen, vaan ohjaajan ja asiakkaan yhteistyösuhteeseen, kysymysten ja ratkaisujen konstruointiin yhdessä. (Onnismaa 2014, 299.)

### **3.2 Kohtaava asiakastyö**

Kohtaavan asiakastyön kaksi keskeistä ajatusta on määrittely siitä, miten tiedon antamista, neuvontaa sekä ohjausta pitäisi käyttää tietoisemmin. Kohtaavassa asiakastyössä ohjaus ymmärretään asiakkaan vuorovaikutuksellisenä tukemisenä ja etenkin yhteisen ymmärryksen rakentamisena. On tärkeää huomata, että kohtaavassa asiakastyössä ohjaus ja neuvonta määritellään omiksi erillisiksi vuorovaikutuksellisen tukemisen työmuodoiksi. Nämä kaksi toisistaan eroavaa toimintaa sekoittuvat usein toisiinsa. (Asikainen 2020, 42.) Toisena kohtaavan asiakastyön peruspilarina toimii asiakastilanteen vaiheistaminen siten, että asiakkuutta ja asiakkaan toimijuutta vahvistetaan tietoisesti (Lahti 2021, 12).

Tätä vaiheistamista kuvaa hyvin kuvassa 2 oleva kohtaavan asiakastyön porrasmalli. Kohtaavasta asiakastyöstä tehty porrasmalli kuvaa sitä, kuinka asiantuntija vie asiakasprosessia vaihe vaiheelta järjestelmällisesti eteenpäin.

Nämä portaavat ovat nimetty empatian, ohjauksen, neuvonnan ja hyvästelyn portaiksi.



Kuva 2. Kohtaavan asiakastyön portaavat Lahden (2021) mukaan

Empatiavaiheessa korostuu yhteyden sekä luottamuksen luomisen tärkeys. Tärkeyttä ei vähennä se, että tähän vaiheeseen tukeutuu myös koko tuleva työskentely asiakkaan kanssa. Jatkossakin asiakastyön onnistuminen ja vaikuttavuus nojaavat tämän empatiavaiheessa aloitetun vuorovaikutussuhteen varaan. (Lahti 2021, 6.)

Ohjausvaiheessa syvennetään aktiivisesti sitä luottamusta, joka empatiavaiheessa on alkanut rakentua. Asiakkaalle rakentuu edelleen tuntemus siitä, että hän tulee aidosti kuulluksi. Asiakas saa rauhassa kertoa tilanteestaan ja mahdollisesti syistä, jonka vuoksi on ottanut yhteyttä asiantuntijaan. Aktiivinen kuuntelu ja sitä tarkentavat kysymykset ovat oleellisia ohjausvaiheen vuorovaikutuksessa ja sen ylläpitäjänä. (Lahti 2021, 18.)

Neuvonnallisessa vaiheessa asiantuntijan asiaosaaminen nousee keskiöön ja tällä portaalla siirrytäänkin perinteisempään asiantuntijarooliin. Neuvonnan portaalla asiantuntijalla oleva substanssietiö valjastetaan asiakkaan käyttöön.



Asiakkaalle voidaan esittää saatavilla olevat palvelut ja ohjata häntä jatkopalveluihin yhteistyössä asiakkaan kanssa hänen näkemyksensä huomioiden. Asiantuntija neuvoo tässä vaiheessa asiakasta olemassa olevista mahdollisuuksista ja tarjoaa soveltuvia palveluita asiakkaan tilanteen ratkaisemiseksi. Jos ratkaisu ei ole mahdollinen, niin ainakin asiantuntija neuvoo asiakasta asioiden ja tilanteen eteenpäin viemiseksi. Asiantuntija avaa myös niitä reunaehdotuksia, joita asiakkuuteen liittyy, selittäen mikä on mahdollista ja mikä ei, tai mitä seuraamuksia asiakkaalle voi tulla päätösten tai toiminnan seurauksena. (Lahti 2021, 19.)

Koska ohjaus- ja neuvontatyön vaikutukset tulevat näkyviksi vasta sen jälkeen, kun asiakas on poistunut tapaamiselta, on tärkeää varata tapaamisessa tarpeeksi aikaa hyvästelyvaiheeseen. Tässä vaiheessa varmistetaan, että asiakas on ymmärtänyt saamansa tiedon ja neuvonnan mahdollisimman oikein. Tässä vaiheessa on vielä mahdollisuus korjata mahdollisia väärinymmärryksiä tai epäselvyyksiä, jotka eivät ole aiemmin tulleet esiin, ja mahdollisesti vielä "peruuttaa" edellisiin vaiheisiin. Tärkeintä on vahvistaa, että asiakas ymmärtää seuraavan askelen, sen mitä hänen tulee tehdä seuraavaksi. On tärkeää päättää asiakaskohtaaminen positiivisesti, sillä toivon merkitystä toimijuuden kannatteleva voimana ei ole syytä unohtaa. (Lahti 2021, 19–20.)

Lahden (2021) teoksesta "Kohtaava asiakastyö ohjauksellisena lähestymistapana ja käytännön työotteena" löytyy syvällisempi kuvaus kohtaavan asiakastyön vaiheistuksesta. Kohtaavan asiakastyön portaissa keskiössä on asiakas, vuorovaikutus ja yhteisen ymmärryksen rakentuminen tässä ja nyt.

### **3.3 Mentorointi**

Mentorointia on käytetty kehittymisen ja kehittämisen keinona aina, kun ihmiset ovat toimineet yhdessä. Tiedot ja taidot ovat siirtyneet sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta kokeneelta aloittelevalle. (Juusela ym. 2000, 5.)

Mentoroinnin tavoitteena on edistää mentoroitavan eli aktorin työssä oppimista, ammatillista kehitystä sekä urakehitystä (Väistö 2004, 8). Perinteinen mentoroinnin määrittely ja mentoroinnin järjestämisen tavat eivät nykyisessä

työelämässä enää välttämättä riitä, vaan ne tarvitsevat uudistamista sekä uusia muotoja. Työympäristöt sekä työnkuvat ovat muuttuneet monimuotoisiksi ja monimutkaisiksi. Yksittäisen henkilön on mahdotonta hallita koko toimintaympäristöä, vaan tukea hallintaan ja hallinnan tunteeseen täytyy saada useammin, usein yksittäistä henkilöä laajemmista verkostoista. (Karjalainen 2010, 33.)

Toisaalta organisaatioiden voimakas henkilöstön vaihtuvuus vaatii keinoja, jotta työntekijät myös pysyisivät organisaationsa työntekijöinä. Mentorointi onkin yksi keino sitouttaa työntekijät työhönsä ja työpaikkaan, tai uuteen työteeseen. Mentorointi osaltaan antaa vaikutelman työpaikasta, joka pitää huolta työntekijöistään. (Väistö 2004, 15.) Tämä pätee niin mentoroitavaan kuin mentoriin, jolle välittyy kuva organisaatiosta, joka arvostaa työntekijöidensä jo hankkimaa tietotaitoa ja joka kannustaa työntekijäänsä välittämään tätä jo omaksuttua tietotaitoa eteenpäin.

Mentorointiprosessia ei kuitenkaan tule aloittaa johdon toimesta toivomalla, että mentorointi kannattaa ottaa käyttöön resurssien säästämisen vuoksi. Mentorointi on vaativa menetelmä, joka sitoo ennen kaikkea aikaa ja psyykkistä energiaa. (Nakari 1996, 26.) Mentorointia tuleekin tukea myös mentoroinnin aikanakin, ei vain mentoritoimintaa aloittaessa.

Perinteisen mentori–aktori-suhteen lisäksi mentorointia voi käyttää myös koulutusmenetelmänä. Sitä voi käyttää käytännön kokemuksen välittämiseen henkilöiltä toiselle. Menetelmänä mentorointi muistuttaa myös työnohjausta, jonka avulla pyritään jatkuvaan kehitykseen ja kehittymiseen omassa työtehtävässään. (Nakari 1996, 7.)

Organisaatio hyötyy mentoroinnista, sillä organisaatio kehittyy, kun siinä toimivat henkilöt kehittyvät. Mentorointi nostaa myös lahjakkuudet esiin ja käyttöön työyhteisön voimavaraksi. Samalla luodaan mahdollisuus uusien, luovien toimintatapojen syntymiselle. Mentorointi auttaa myös muutoksissa; mentorointi luo jäsenilleen yhteistä arvopohjaa ja toimintakulttuuria. Mentoroinnin avulla voidaan myös juurruttaa organisaation kannalta tärkeitä periaatteita ja

toimintatapoja. (Nakari 1996, 29.) Mentoroinnin yhtenä päämääränä on myös jakaa työyhteisöön kertynyt osaaminen, kokemus ja näkemykset eteenpäin seuraaville, uusille asiantuntijoille (Nakari 1996, 13).

Kupias ja Salo (2014, 19) puhuvat neljännen sukupolven mentoroinnista, kun he puhuvat vertaismentoroinnista. Vertaismentoroinnilla voidaan saavuttaa aito ja tasavertainen dialogi, joka parhaimmillaan tuottaa uusia toimintamalleja.

Ryhmämentoroinnin yksi vahvuus on sen määrällinen tehokkuus. Osaamista päästään jakamaan laajemman joukon kesken ja parhaimmillaan koko ryhmä pääsee jakamaan kokemuksensa. Toisaalta ryhmämentoroinnissa täytyy huolehtia useamman kuin yhden suhteen luomisesta. (Salo & Kupiainen 2014, 27.)

### 3.3.1 Mentoriryhmän kehitysvaiheet

Kun puhutaan ryhmädynamiikasta, puhutaan ryhmän liikevoimasta tai voimista, jotka pitävät sisäisen elämän liikkeessä. Eräs tapa tarkastella tätä liikettä on tarkastella ryhmän eri kehitysvaiheita (kuva 3). Ryhmän kehitysvaiheita käsittelevissä teorioissa tavoitetilana pidetään sellaista tilannetta, jossa ryhmä kykenee tehokkaasti kohdistamaan energiansa perustehtävän suorittamiseen, tai missä erilaiset ryhmän sosiaaliseen elämään liittyvät jännitteet eivät enää häiritse sen suoriutumista. (Honkanen 2006, 213–214.)



Kuva 3. Ryhmän kehittymisen vaiheet Honkasen (2006) mukaan

Ryhmän kehityksen ensimmäisessä, muodostumisen vaiheessa ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa. Uudessa ryhmässä haetaan ryhmän rajoja ja siihen kuulumiseen kriteereitä, mutta myös vanhat ryhmät saattavat joutua tilanteeseen, jossa joutuvat syntymään uudestaan. Kysymys johtajuudesta nousee tällöin esille. Ryhmässä uudet jäsenet pohtivat kysymystä ”Kuulunko tänne?” ja ”Hyväksytäänkö minut?”. Jotta olo ryhmässä olisi turvallinen, etsitään ryhmän muista jäsenistä jotain samankaltaisuutta tai tuttuutta, johon voisi aluksi samaistua. Vuorovaikutus ryhmässä on vielä varautunutta ja epävarmaa. Puhutaan turvallisista aiheista. Usein tässä ryhmän vaiheessa helpointa onkin liittyä johtajaan. Jos kommunikointi on kovin vetäjäkeskeistä, se voi estää ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen syntymisen. (Honkanen 2006, 214–215.)

Kun aloittavassa ryhmässä kaikki eivät voi heti tutustua toisiinsa, syntyy pienempiä alaryhmiä. Tällöin siirrytään seuraavan vaiheeseen. Ryhmän jäsenet liittyvät suurempaan ryhmään pienempien alaryhmien kautta. Liittymisen tarpeita tyydytetään alaryhmässä. Samalla erillisyyden tunteet heijastetaan muihin alaryhmiin. Tässä vaiheessa voi esiintyä myös erimielisyyttä tavoitteista ja perustehtävästä. Ryhmässä kuohuu ja paljon negatiivisia tunteita esitetään. Ryhmän jäsenet saattavat pohtia tässä vaiheessa, että ”mikä on minun paikkani, statukseni tai arvoni tässä ryhmässä?”. Ryhmän kuohunnan keskellä kaikki sen jäsenet eivät aina pärjää, ja jotkut voivat jäädä kaikkien alaryhmien ulkopuolelle. (Honkanen 2006, 216.)

Seuraavassa vaiheessa ryhmän sisäiset ristiriidat on kyetty ratkaisemaan. Ryhmän jäsenet kykenevät heijastamaan liittymisen tarpeensa koko ryhmään, he ikään kuin rakastuvat omaa ryhmäänsä. Kun erillisyyden tunteita ei kyetä enää toteuttamaan ryhmän sisällä, ne heijastetaan nyt ryhmän ulkopuolelle. Ryhmä sisällä on suuri yhtenäisyyden tunne, ilmapiiri on hyvä ja ryhmässä vallitsee vahva me-henki. Ongelmien nähdään tulevan ulkoa eikä oman ryhmän sisältä. Ryhmän sisällä ei tosin erilaisuutta uskalleta tuoda esille, eikä korostaa mitään omaa erilaista osaamistaan. (Honkonen 2006, 217.)

Edetään seuraavaan vaiheeseen, jossa ryhmän sisäinen työnjako toimintamallit ja työkuluttuuri alkavat kypsässä tiimissä vihdoin jäsentyä. Ryhmä kehittyy tiimimäistä toimintamallia kohti, ja se kykenee tasapainoisesti käsittelemään sisäisiä ristiriitoja sekä suhdetta ympäristöönsä. Johtajuus alkaa olla osin jaettua. Erilaisuus on hyväksyttävää ja jokaisen jäsenen erikoisosaamista arvostetaan. Ryhmän jäsenet panostavat työhön myös henkilökohtaisesti ja tekevät paljon tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisiä suhteita leimaa se, että asioista voidaan puhua, tunteita ilmaista avoimesti ja erimielisyydet sopia rakentavasti. Ryhmän jäsenet voivat työskennellä yksin, alaryhmissä tai koko ryhmän kanssa. Sisäisesti vahvasta ryhmästä voi myös lähteä pois tai tulla siihen takaisin, ilman että ryhmä välttämättä siitä taantuu. (Honkanen 2006, 219.)

Viimeisessä vaiheessa ryhmässä tapahtuu sidosten heikkeneminen. Tätä vaihetta voi myös pitää edellisen vaiheen eräänä alavaiheena. Nelosvaiheessa ryhmän ja sen jäsenten välisiä sidoksia voi pitää varsin terveenä ja vahvoina. Ryhmän viimeisessä vaiheessa on tyypillistä, että näiden sidosten voimasyystä tai toisesta heikkenee. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että ryhmänvetäjä joutuu tekemään yhä enemmän työtä pitääkseen ryhmän kasassa. Monet ryhmät ja tiimit nykyorganisaatiossa elävät jo lähtökohtaisestikin vain tietyn aikaa, kun projekti saadaan valmiiksi, myös sitä hoitanut tiimi hajoa. (Honkanen 2006, 220.)

Aina kyse ei ole välttämättä ryhmän täydellisestä lopusta, sillä ryhmä voi tarvita myös uuden aloituksen. Sen sisällä saattaa tapahtua niin paljon muutoksia, että sen on tavallaan aloitettava elämänsä uudelleen. Oli tiimi kuinka toimiva tahansa, sen jäsenet kaipaavat jossain vaiheessa uusia haasteita. Ryhmän jäsenet jäävät miettimään, että ”olen tehnyt työni hyvin ja saavuttanut kaikki asettamani tavoitteet. Antaako tämä enää minulle tarpeeksi? Kehittykö tämä vielä tästä?”. Tällaiset tuntemukset kertovat siitä, että tarve rakentaa omaa erillistä identiteettiä voimistuu ja liittymistarve heikkenee. Voi kuitenkin olla vaikea lähteä sellaisesta ryhmästä, joka on toiminut hyvin ja jossa on itse viihtynyt. (Honkanen 2006, 220.)

Nelosvaiheen tiimissä on siis kaikin puolin ideaalinen ryhmätyön tila. Siitä huolimatta sekin kohtaa erilaisia muutostilanteita ja on näissä haavoittuva, mikä tuottaa paineita siirtyä viitosvaiheen suuntaan. Ryhmän sisällä käydään jo keskustelua siitä, pitäisikö tavoitteita ja strategiaa muuttaa. Onko ryhmä jo toteuttanut tehtävänsä? Saataisiinko luovuutta enemmän esille, jos pakka sekoittaisi uudelleen? Muutokset ryhmän kokoonpanossa ja rakenteessa voivat olla laukaiseva tekijä sille, että ryhmä taantuu edellisiin vaiheisiin. Myös vahva ja hyvin suoriutuva ryhmä voi hiljalleen tulla sokeaksi tilanteelleen. (Honkanen 2006, 220–221.)

Kun ryhmä joutuu muutokseen tai kriisitilanteeseen, myös ryhmän johtajan roolin tulisi muuttua. Johtajan tulisi ottaa enemmän vastuuta itselleen ja siirtyä lähemmäksi ryhmän keskipistettä. Sidosten heikentyessä johtaja suuntaa usein tarmonsä näiden sidosten lujittamiseen ja paikkaamiseen, mutta tehtävästä voi tulla epätoivoisen vaikea tai jopa mahdoton. (Honkanen 2006, 221.)

### **3.3.2 Mentorit muutosagentteina**

Muutosagentin tehtävänä on tukea organisaation muita jäseniä muutosten toteuttamisessa ja niissä toimimisessa. Muutosagenttina voi toimia esimerkiksi ulkopuolinen konsultti, valmentaja, organisaation sisäinen henkilöstöasiantuntija tai kehittäjä sekä esimiehet muutostyötä tehdessään. (Honkanen 2006, 11.)

Honkanen (2006, 37) kiteyttää muutosagentin roolit seuraavaan neljään perusrooliin: asiantuntija, kouluttaja tai opettaja, analysoija, hävittäjä tai fasilitaattori. Oli muutosagentin tulo-akökulma mikä tahansa, on muutosagentti henkilö, jonka tehtävänä tai roolina on luotsata työyhteisöä ja sen jäseniä organisaation kehittämistoiminnassa. On muistettava, että muutosagentilla ei ole muodollista tai hallinnollista valtaa muutosten toimeenpanoon tai kehittämistyön ylläpitämiseen. (Honkanen 2006, 22.)

Talja (2017) on tutkinut muutosagenttien roolia organisaation muutosvalmiuden rakentamisessa. Hänen mukaansa muutosagentin tulee toiminnassaan ymmärtää ihmisten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja ryhmädynamiikkaa.

Jokainen muutospyrkimys on samalla sosiaalista ryhmään vakuuttamista ja vaikuttamista. Jotta organisaation jäsenet olisivat valmiita muokkaamaan, asenteitaan ja toimintaansa, muutosagentin täytyy pystyä myös ymmärtämään sekä yksilön että yhteisöllisen muutosvalmiuden väliset erot. (Talja 2017, 36.)

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, joista merkittävimpiin kuuluvat muutosagentin uskottavuus, luotettavuus, vilpittömyys ja asiantuntemus. Näiden lisäksi vaikuttavuuteen vaikuttaa oleellisesti kyky hyödyntää vaikutusvaltaa muutoksen aikaansaamiseksi. (Talja 2017, 43.)

### **3.3.3 Perehdyttäminen**

Mentoroinnin lähikäsitteenä voidaan pitää perehdyttämisen käsitettä. Perehdytyksen aikana uutta työntekijää perehdytetään etukäteen suunnitellun ohjelman mukaan siten, että työntekijä voi asemoitua uuteen työhönsä ja työyksikkönsä. Erona mentorointiin perehdyttäminen toteutetaan usein lyhyessä ajassa. Lisäksi perehdytyksessä ihmisten välinen suhde on usein muodollisempi kuin mentorointisuhteessa. (Väistö 2004, 9–10.)

Perehdytys eroa mentoroinnista myös siten, että perehdytys on lakisääteistä toimintaa. Perehdyttämistä käsitellään muun muassa työsopimuslaissa (26.1.2001/55) sekä työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738). Työsopimuslaki määrää esimerkiksi sen, että työnantajan on huolehdittava työntekijän suoriutumisesta työstään silloinkin, kun yrityksen toiminta, työtehtävä tai työmenetelmä muuttuu (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Työturvallisuuslaki puolestaan määrää, että työnantajan on huolehdittava työntekijän riittävästä perehdytyksestä työhön ja että työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon seuraavat seikat: kuka perehdyttää, mitä, milloin ja miten perehdytetään, sekä kenelle perehdytys on suunnattu (Eklund 2021, 76). Perehdyttämisen aikataulutuksella on suuri merkitys perehdytyksen onnistumiselle. Perehdytyksessä on otettava huomioon, ettei perehtyjä kuormitu liikaa tiukan aikataulun tai liiallisen tiedon vuoksi ja

että hän ei enää pystyisi sisäistämään uutta tietomäärää. (Pulkkinen 2023, 17–18.)

Hyvän perehdytyksen kautta oman työn merkityksellisyyden tunne pääsee kasvamaan. Myös oman työn merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta pääsee syntymään. Molemmat näistä vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti parantaen sekä omanarvon tunnetta että itseluottamusta. Jos perehdytys epäonnistuu tai sitä ei tehdä asianmukaisesti ja tasalaatuisesti, työntekijän paine kasvaa epäonnistumisen tai virheen tekemisen pelossa. (Pulkkinen 2023, 17–18.)

Hyvän perehdytyksen periaatteisiin kuuluu myös kirjallinen perehdytysuunnitelma sekä selkeästi löydettävissä oleva perehdytyksen materiaali. Lisäksi sekä perehtyjä että perehtyjä tarvitsevat tarpeeksi aikaa perehdytykseen, jonka tulee olla sopiviin osioihin jaksotettuna. Lopuksi hyvä perehdytys tarvitsee osaavat perehdyttäjät ja he tarvitsevat määritellyt vastuualueet. (Rauramo 2023, 25.)

### **3.4 Kehittämistoiminnan kulttuuri sekä työhyvinvointi**

Kulttuurihyvinvoinnin näkökulmasta kohtaavan asiakastyön juurruttamisen kehittämistyö asettuu arjen kulttuurin tasolle. Arjen kulttuuri on inhimillistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta, vastavuoroista toimintaa. Sellaista merkityksellistä elämänsisältöä, johon liittyy kiinteästi jokaisen oma elämänkaari, arvo maailma sekä tottumukset. (Lilja-Viherlampi & Rosenlöf 2019, 20.) Miten arjen kulttuuri voisi näkyä työssä ja organisaatioissa?

Sanan *kulttuuri* käyttäminen organisaatioiden yhteydessä on myös ymmärrettävä metaforaksi (Honkonen 2006, 59). Voidaan myös miettiä, tarkoitetaanko kulttuurilla tällöin itse asiassa organisaation ilmapiirin eli organisaation ilmaston käsitettä (Honkonen 2006, 71).

Osallisuuden kokemus on keskeinen osa hyvinvointia. Merkittävää osallisuuden kokemuksella on se, kokeeko ihminen, että hän voi halutessaan vaikuttaa

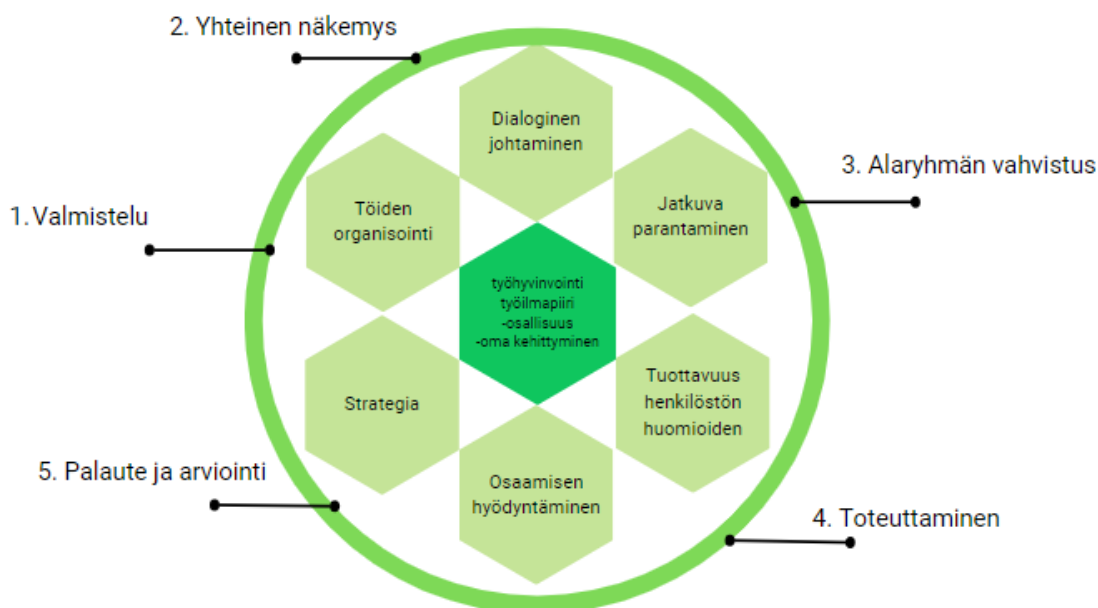


asioihin, onko hänen tekemisillään merkitystä ja pääseekö hän osaksi yhteisöään. (THL 2023, 27.)

Kuulumisen, merkityksellisyyden, hallittavuuden ja osallistumismahdollisuuksien puute heikentää hyvinvointia ja elämänlaatua. Osallisuuden kokemuksen on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi terveyteen, työkykyyn, mielenterveyshäiriöihin ja elämänlaatuun. (THL 2023, 27.) Sama osallisuuden kokemus vaikuttaa myös organisaatiotasolla: kokeeko kuuluvansa työyhteisöön, onko työn tekeminen merkityksellistä ja onko mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön ja työn tekemisen kulttuuriin?

Kun tarkastellaan organisaatiota ryhmäkäyttäytymisen tasolla, tarkastellaan ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita työyhteisön tasolla. Organisaatiokulttuuri syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Tällöin keskiössä on myös ryhmädynamiikan ilmiöt. (Honkanen 2006, 26.)

Kulttuurin rakentumiseen vaikuttavat kaikki samat tekijät kuin organisaation rakentumiseen yleensä. Tätä organisaatiokulttuurin rakentumista voimme tarkastella organisaation työympäristön, organisoitumisen sisäisten tekijöiden, ryhmädynamiikan ja yksilöiden ominaisuuksien yhteisvaikutuksena tietyn tyyppisen organisaatiokulttuurin syntyisessä. (Honkanen 2006, 150.)



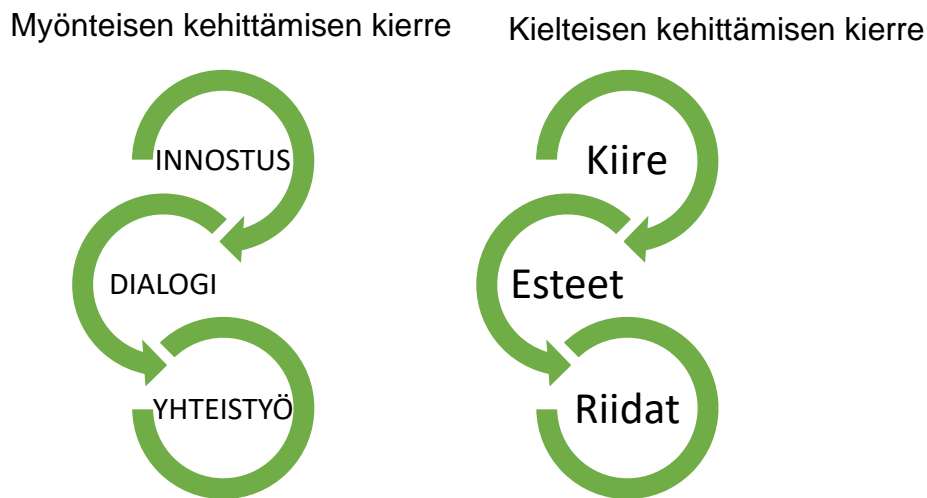
Kuva 5. Kehittämiskulttuuriin ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Rannan (2021) mukaan

Työhyvinvointi (kuva 5) voidaan ymmärtää kokonaisuutena, joka muodostuu johtamisesta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Tämän lisäksi työhyvinvointi pitää sisällään osaamisen kehittämisen sekä organisaation kehittämisen toimivaksi kokonaisuudeksi. Ympyrän uloin kerros kuvaa kulttuurinmuutoksen kehittämisaskeleita eli sitä muutosta, jossa organisaatio vähitellen oppii tekemään kehittämistyötä ja juurruttamaan sen omaan arjen toimintaan. Ympyrän toiseksi uloimmalla kehällä on ryhmätahtoprosessin kuvaus ja sisäympyröillä on tekijät, jotka vahvistavat ryhmän tahtoa ja myönteistä kehittämiskulttuuria. (Ranta 2021, 13.)

### 3.5 Kehittämistyö organisaatiossa

Kehittämistyö-kertoo organisaation kyvystä vastata muutostarpeisiin (Ranta 2021, 29). Organisaation muutos- ja kehittämistyön luonne riippuu siitä, mikä organisaation alue tai toiminto on kehittämisen kohteena. Organisaatio voidaan nähdä erilaisten osajärjestelmien yhdistelmänä. Nämä osajärjestelmät voidaan hahmottaa seuraavasti: organisaation ympäristön ja strategian taso, organisaation rakenteiden ja toimintaprosessien taso, sosiaalisen järjestelmän sekä ryhmäkäyttäytymisen taso ja lopuksi yksilötaso. (Honkanen 2006, 26.)

Rannan (2021, 15) mukaan organisaatiot toimivat omien rakenteidensa ja sitä myöten strategioittensa kautta, mutta ihmiset, työntekijät ovat todellisia toimijoita organisaatioissa. Työn tekijät luovat omia merkityksiä organisaation toiminnasta ja niistä odotuksista, joita heille on asetettu. Yksittäisinä henkilöinä työntekijät toteuttavat organisaation toiminnan käytännössä. Kaikki organisaatioissa toimivat tuovat organisaatioon omat historiansa, ja nämä kaikki tekijät yhdistyvät vuorovaikutuksessa kokonaisuudeksi muuttuen jatkuvasti. Vähitellen tästä kaikesta kasvaa yhteisön kulttuuri.



Kuva 6. Kehittämisen kierteet Rannan (2021) mukaan

Työyhteisön kulttuuri on merkittävässä roolissa työyhteisöjen kehittämistyössä (kuva 6). Kehittämistyöstä voi seurata kulttuurinen muutos. Tällöin muutos voi olla positiivinen tai negatiivinen. Innostus, dialogi ja yhteistyö alkavat kiertää myönteisen kehittämisen kierteessä. Organisaation kulttuuri voi estää muutosta tai vaikeuttaa sitä. Tällöin kiire, kaunat ja muut esteet tulevat kehittämisen tilalle. Organisaatiokulttuurilla on vahva kytkös kehittämistyön mahdollisuuteen tai sen vaikeuteen. (Ranta 2021, 109.)

#### 4 MENETELMIEN KUVAAMINEN

Tässä opinnäytetyössä kehittämisen menetelmänä on käytetty palvelumuotoilua. Lisäksi esittelen tässä luvussa opinnäytetyössäni käyttämäni tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät.

#### 4.1 Palvelumuotoilu

*Palvelumuotoilu* on suomennos englanninkielisestä termistä *service design*. Palvelumuotoilun olennaisimmat piirteet ovat suunnittelun lähtökohtana käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys sekä yhteissuunnittelun avulla osallistaminen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 27.) Tyypillistä palvelumuotoilulle on myös innovointitoiminta, joka etenee tiettyä työn vaihetta toistaen, kunnes saavutetaan tavoiteltu, toteutettavissa oleva ja taloudellinen ratkaisu. Kehittämistoiminta muodostaa samalla oppimisprosessin, joka mahdollistaa toistuvat paluut aiempiin vaiheisiin. (Koivisto ym. 2019, 37–39.)

Stickdorn ym. (2018) ovat määritelleet palvelumuotoilun periaatteita seuraavasti:

- Se on ihmiskeskeistä. Ihmiskeskeisyys huomioi kaikki, jotka ovat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa.
- Yhteiskehittämisessä eri taustoista ja toiminnoissa työskentelevät kutsutaan mukaan kehittämisprosessiin.
- Se on vaiheistettua toimintaa, joissa tutkitaan, kokeillaan ja toistetaan, kunnes saavutetaan toivottu tulos tai toteutus.
- Palvelu visualisoidaan ja kootaan peräkkäisiin toisiinsa liittyviin toimintoihin.
- Tarpeet, joihin vastataan, ja niihin liittyvät ideat sekä aineettomat arvot perustuvat todelliseen tarpeeseen.
- Palveluiden tulee kokonaisvaltaisesti huomioida kaikkien sidosryhmien tarpeet. (Stickdorn ym. 2018, 24–28.)

Palvelumuotoilulla on omat haasteensa julkisessa hallinnossa. Kansalaisten yhdenvertaisuus sekä lakisääteiset oikeudet vaativat palveluilta laajaa yhdenmukaisuutta. Julkisen hallinnon toimintaa ohjaavilla laeilla on siinä tärkeä tehtävä, mutta innovaatioille julkinen sektori tarjoaa heikot tai ainakin lähtökohtaisesti luovaa muutuskokeilua ja muotoilua rajaavat lähtökohdat. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 33.)

Työkulttuurin ja osaamisen näkökulmasta katsottuna palvelumuotoilun hyödyt näkyvät organisaation työntekijäkokemuksessa ja toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä. Samasta näkökulmasta konkreettiset hyödyt voivat olla muun muassa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisääntyminen, työntekijän

sitoutumisen kasvaminen sekä työnantajamielikuvan parantuminen. (Koivisto ym. 2019, 155.)

Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilun näkökulmasta ”asiakkaina” toimivat Kaakkois-Suomen TE-toimiston asiantuntijat, jotka osallistuivat oman työnsä kehittämiseen ja tulevaisuuden rakentamiseen yhdessä. Palvelumuotoilu pyrkii kehitystyöhön henkilöstön aitojen tarpeiden pohjalta. Tässä opinnäyte-työssä kuvatus prosessin aikana asiantuntijoiden tarpeita on otettu huomioon kahdella eri tavalla. Mentoriryhmään valitut asiantuntijat tekivät työyhteisölleen kehitystyötä yhteissuunnittelun keinoin, jolloin palveluasiantuntijat pääsivät itse kehittämään työmenetelmää. Koko henkilöstö sai kyselyjen kautta vaikuttaa siihen, miten juurruttamisprosessi eteni.

#### **4.1.1 Hyvinvoinnin muotoilu**

Hyvinvoinnin muotoilu tarkoittaa elämänlaadun parantamista yhdistämällä näkemykseen, kokeiluihin, yhteistyöhön, osallistumiseen ja osallistamiseen sekä tutkimukseen perustuvia käytäntöjä (Keinonen ym. 2013, 13).

Teoksessa hyvinvoinnin muotoilu Keinonen ym. (2013, 21) kuvaavat toimivia perinteisiä sekä uusia muotoilun keinoja. Näitä ovat osallisuuden luominen muotoilun ja kansalaisaktiivisuuden avulla, jaettujen merkitysten luominen, luovan yhteistyön mahdollistaminen, sosiaalisen etäisyyden vähentäminen yhteissuunnittelun avulla, muotoilutarinoiden avulla äänen antaminen avun tarvijoiille sekä läsnäolo ja paikallisuus suunnittelukohteessa. Näistä esimerkiksi yhteisesti jaettu merkityksellisyys korostuu myös kohtaavan asiakastyön perusteemoissa. Muutos voi tapahtua vasta yhteisen ymmärryksen syntyessä.

#### **4.1.2 Muotoiluempatiasta**

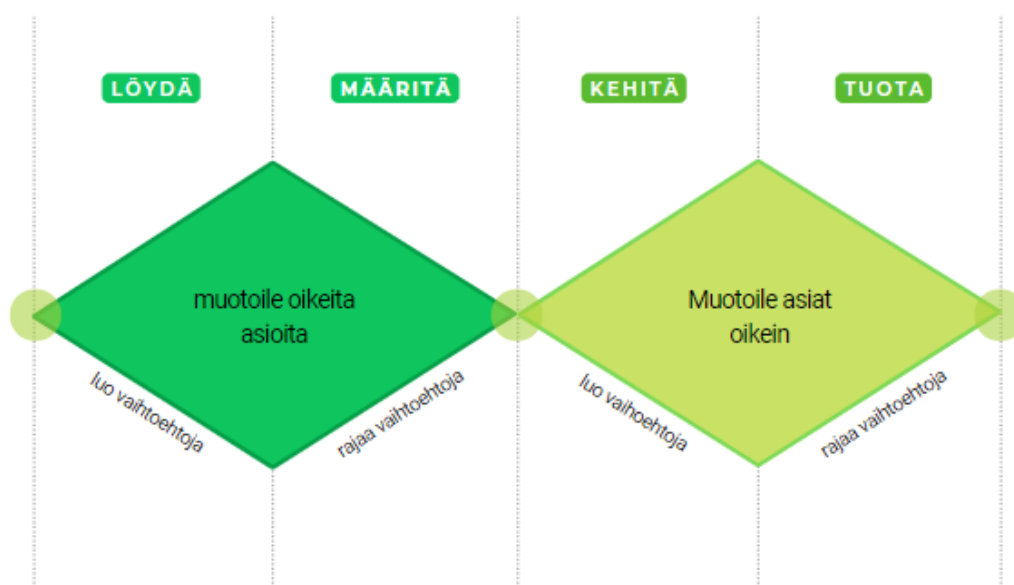
Käyttäjäkeskeisen muotoilun saralla on kehitetty monia työtapoja. Empaattisessa suunnittelussa pyrkimyksenä on tutkia ja ymmärtää ympäristöjä käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tätä ymmärrystä pyritään käyttämään suunnittelun perustana. Empaattisessa suunnittelussa korostuvat subjektiivisuus ja eläytyminen. Tällöin arjen tilanteiden herkkä ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen, eläytymiskyky, inspiraatio sekä muotoilun

kokeileva ote painottuvat perinteisesti kerätyn tiedon rinnalla. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 75.)

Muotoiluempatiaa voi siis kuvailla kyvyksi asettua toisen asemaan ja käyttää tästä nousevaa ymmärrystä sekä ideointivaiheessa että päätöksiäkin tehdessä palvelumuotoilun prosessin aikana. Käyttäjän tai käyttäjäryhmän kokemuksen ymmärrys tukee palvelumuotoiluprosessia alusta alkaen loppuun asti. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 57.)

#### 4.1.3 Tuplatimanttimalli

Design Councilin (2023) kehittämästä tuplatimanttimalista (kuva 7) on muodostunut keskeinen palvelumuotoilun kehittämisen malli. Tuplatimantti koostuu neljästä osasta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Koiviston ym. (2019, 43) viite tähän) mukaan tuplatimanttimalissa vuorottelevat divergentti- ajattelu eli vaihtoehtoja luova ajattelu sekä ja konvergentti- ajattelu eli vaihtoehtoja rajaava ajattelu.



Kuva 7. Tuplatimanttimalli Design Councilin (2023) sekä Koiviston ym. (2019) mukaan

Tiiviisti esitettynä löydä -vaiheessa kerätään tietoa tavoitteista ja tarpeista. Määritä -vaihe koostuu kerätyn tiedon tulkitsemisestä. Määritä -vaiheen

tuloksena syntyy määritetty ongelma tai mahdollisuus. Kehitä -vaiheessa ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja sekä konsepteja. Lopuksi tuota -vaiheessa rajataan jo syntyneistä vaihtoehtoista ne, jotka toimivat parhaiten. Tässä vaiheessa myös testataan vaihtoehtoja palveluiden käyttäjillä. Tätä prosessia läpikäydään, kunnes haluttu tavoite on saavutettu. (Koivisto ym. 2019, 44–47.)

#### **4.1.4 Yhteiskehittäminen**

Yhteiskehittäminen on yksi palvelumuotoilun keskeisistä ajatuksista. Yhteiskehittäminen vastaa ajatukseen siitä, että palvelumuotoiluprosessin tulisi olla avoin kaikille, joita kehittäminen koskee. Lisäksi yhteiskehittämisen keinoin voidaan jo suunnitteluvaiheessa pyrkiä huomioimaan kohderyhmän erilaisia tarpeita ja löytää ratkaisuja todellisiin tarpeisiin. (Ahonen 2017, 52–53.)

Yhteiskehittäminen ei tarkoita sitä, että kaikki palvelun käyttäjät olisivat päättämässä, millainen palvelu ollaan tuottamassa. Yhteiskehittämisessä on kuitenkin tavoitteena, että kaikki kehitettävään palveluun liittyvät asiat ja näkökulmat tulisivat huomioituiksi mahdollisimman laajasti. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Yhteiskehittäminen on siis yksi palvelumuotoilun työtavoista, ja siinä osallistetaan niitä henkilöitä, joihin kehittäminen vaikuttaa. Yhteiskehittämisen avulla henkilöstön sitouttaminen helpottuu ja mahdollinen muutoksen vastaisuus pienenee. (Koivisto ym. 2019, 40–41.) Yhteissuunnittelun avulla saadaan myös esiin henkilöstössä olevaa tietotaitoa. Samalla henkilöstöä sitoutetaan kehittämään omaa työtään aktiivisesti yhdessä. Organisaation henkilöstölle syntyy käsitys siitä, mitä muutos heidän työssään tarkoittaa. Silloin johdonkin on helpompaa arvioida, onko suunniteltu muutos tarpeellinen ja hyödyllinen. (Kuikka 2022, 18.)

Kaakkois-Suomen Kohtaavan asiakastyön juurruttamisessa käytettiin perehdytysmentorointia pienryhmien kautta. Kohtaavan asiakastyön työotteen juurruttaminen mentoriryhmän toiminnan kautta yhteiskehittämällä vastasi näihin yhteiskehittämisen avulla saavutettaviin päämääriin; henkilöstö sitoutui kehittämään organisaation toimintaa sen sijaan, että se olisi vastustanut uuden työotteen käyttöönottoa. Hierarkkinen ja hajautettu organisaatio tarvitsee myös

tapoja ja paikkoja yhteisen merkityksen rakentamiselle. Tälle kohtaavan asiakastyön mentorointitoiminta antoi mahdollisuuden.

## **4.2 Tiedonhankintamenetelmät**

Tässä opinnäytetyössä keskeisimmät tiedonhankintamenetelmät ovat havainnointi sekä kyselyt. Muita tiedonhankintamenetelmiä olivat dokumentoidut keskustelut, esimerkiksi sähköpostit sekä kokousmuistiot.

### **4.2.1 Havainnointi**

Esimerkiksi toimintatutkimuksen keskeisin tiedonhankintamenetelmä on aina osallistuva havainnointi (Kananen 2009, 25). Kohtaavan asiakastyön juurruttamisen osalta tiedon tuottamiseen käytettiin työnteon arkipäivän havainnointia, osallistuvaa havainnointia etenkin mentoriryhmän toiminnan osalta.

Tiedonhankintamenetelmänä havainnoinnin eri muodot voidaan jakaa seuraavasti: piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Osallistuvasta havainnoinnista voidaan puhua silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa voidaan erottaa eri tyyppisiä sen mukaan, missä roolissa ja kuinka intensiivisesti tutkija osallistuu toimintaan. (Kananen 2012, 95.)

Oma havainnointiroolini niin yhtenä toimijana mentoriryhmässä, kuin myöhemmin kohtaavan asiakastyön perehdyttäjänä oli aktiivinen osallistuja organisaation työntekijän roolissa. Havainnoinnin dokumentointi tapahtui osittain muistiinpanojen kirjaamisella omaan työpäiväkirjaan. Mentoritoiminnasta syntyi prosessin aikana monta kokousmuistiota mentoriryhmän jäsenten toimesta. Tällöin en erikseen dokumentoinut tapaamista. Sen sijaan kiinnitin huomioni siihen, ketkä mentoreista osallistuivat tapaamisiin sekä suunnittelukokouksiin. Mentoritoiminnan aikana TE-palveluiden sähköinen toiminta-alusta muuttui. Pidin huolta, ettei toiminnan alkupään dokumentointi jäänyt alustamuutoksen vuoksi tallentumatta. Perehdyttäjänä havainnoinnin dokumentointi liittyi esimerkiksi siihen, kuinka aktiivista perehdytykseen osallistuminen oli puheen



sekä keskustelualustalle kirjoittamisen muodossa. Tällöinkin käytin apunani työpäiväkirjaa.

#### 4.2.2 Kyselyt

Kyselyn idea on seuraava: jos haluamme ymmärtää, miksi henkilö toimii tietyllä tavalla, tehokkain tapa saada tietoa on kysyä suoraan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Toiminnallisesti kyselyn erottaa haastattelusta se, että kyselyssä vastaajat täyttävät itse ja itsenäisesti heille laaditun lomakkeen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sen joustamattomuutta. Aineisto voi jäädä myös kovin niukaksi, jolloin voidaan kyseenalaistaa koko kyselyn tarkoitus. Vastaavatko kyselyn vastaukset mitään tutkimuksen alkuperäiseen ongelmanasettamiseen? (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Sähköisten kyselyiden toteuttamiseen on tarjolla lukuisia erilaisia internetpohjaisia sovelluksia. Käyttämällä helppokäyttöisiä ja maksuttomia sovelluksia voidaan luoda kyselylomakkeita, kerätä vastauksia ja tuottaa tuloksia. Sähköinen tiedonkeruu tarjoaa erityisiä etuja, kuten nopeuden ja vaivattomuuden. Sähköisten kyselyiden avulla tietoa voidaan kerätä nopeasti, ja digitaalisuuden ansiosta saadaan mahdollisuus kerätä ja hyödyntää tietoa reaaliajassa ja jatkuvasti. Tämä tuo mukanaan kuitenkin myös huomattavia haasteita. Sähköisten kyselyiden helppous ja nopeus ovat johtaneet kyselyiden määrän räjähdysmäiseen kasvuun. Tämä kyselytulva ja mahdollinen vastaajien kyllästyminen saattavat osaltaan selittää sen, miksi kyselytutkimusten vastausprosentit ovat viime vuosina laskeneet huomattavasti. (Ojasalo ym. 2014, 128–129.)

Tässä opinnäytetyössä kyselyn valinta tiedonhankintamenetelmäksi liittyy Kaakkois-Suomen TE-toimiston organisaatiokulttuuriin, jossa erilaiset sähköiset palautekyselyt ovat totuttuja tiedonhankintamenetelmiä. Kyselyitä kehittämistoiminnan aikana tehtiin yhteensä neljä.

Ensimmäinen palautekysely toteutettiin Pakolaistaustaisten ohjaushankkeen toimesta, mutta mentoriryhmällä oli kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa

kysymyksiin. Kyselyllä haettiin vastauksia ensimmäisen koko henkilöstöä koskevan perehdytyksen onnistumiseen. Koska kysely toteutettiin Pakolaistaustaisten ohjaushankkeen kautta mentoriryhmän jäsenillä ei ollut käyttäjäoikeuksia kyselyyn, mutta kyselyn vastauksia käsiteltiin mentoriryhmän kesken alkukeväästä 2020.

Toinen kysely liittyi perehdytysohjelmaan liittyvän kohtaavan asiakastyön perehdytyksen suunnitteluun. Kysely lähetettiin kahteen ensimmäiseen perehdytykseen osallistuneille henkilöille. Kyselyllä halusin varmistaa, oliko suunniteltu perehdytys osallistujien mielestä toimiva ja mihin kohtaan perehdytys kuuluisi Kaakkois-Suomen perehdytysohjelmassa. Tämä kysely löytyy liitteestä 1.

Kolmanneksi kohtaavan asiakastyön juurruttamisprosessin ja juurtumisen onnistumista selvitin itsenäisesti Webropol-kyselyllä helmikuussa 2022 (liite 2). 254 asiantuntijaa sai sähköpostin välityksellä kutsun kyselyyn. Kyselyn ulkopuolelle rajattiin tammikuussa 2022 tai sen jälkeen aloittaneet asiantuntijat, joilla kyselyn aikana oli uusiin työtehtäviinsä liittyen vasta perehtymiskausi meillä. Henkilöstölle lähetettiin myös muistutusviesti kyselyn vastaamisprosentin nostamiseksi. Kyselyyn vastasi 104 henkilöä eli 41 % siitä henkilöstöstä, jota kyselyllä pyrittiin tavoittamaan.

Kyselyyn vastatattiin nimettömänä. Taustatietojen kerääminen esimerkiksi iän, sukupuolen tai toimipaikan kautta ei ollut kyselyn luonteen takia tarpeellista. Näin toimisessa myös vastaajien anonymiteetti säilyi.

Kyselyssä kysyttiin osallistumisastetta järjestettyihin perehdytystilaisuuksiin ja työpajoihin, kuinka kohtaava asiakastyön työote oli juurtunut vastaajien työarkeen, mikä estää ja edistää kohtaavan asiakastyön käyttöä työmenetelmänä sekä onko kohtaavan asiakastyön perehdytys sekä työote lisännyt työhyvinvointia asiantuntijan työssä. Lopuksi kyselyssä pyydettiin vastaamaan kysymykseen siitä, kaipasivatko vastaajat lisää tukea työtteen juurtumiseen.

Neljänneksi kysyin vapaamuotoisemmalla sähköpostikyselyllä (liite 3) mentoreilta heidän kokemuksestaan kehittämisprosessista. Kysymykset lähetettiin

sähköpostilla yhdeksälle vielä Kaakkois-Suomen TE-toimistossa työskentelevälle mentorille. Vastauksia tuli kolme.

Kyselyhaastattelu lähetettiin sähköpostitse Kaakkois-Suomen TE-toimiston mentoreille huhtikuussa 2023. Kyselyllä halusin varmistaa, etten perustaisi mentorointiprosessin tuloksia pelkän oman havainnon ja sitä mahdollisesti sekoittavan omien tuntemuksen ja kokemusten varaan.

Anonymiteetin säilyttämiseksi annoin vastaajille vaihtoehdoksi lähettää vastaus postitse, ilman tietoa lähettäjästä. Tätä vaihtoehtoa ei kukaan käyttänyt. Sen sijaan vastaukset tulivat sähköpostin liitteenä. Liitteen tulostettuani poistin alkuperäisen viestin, jolloin kolmen vastaajan henkilötiedot hävisivät.

### 4.3 Analyysimenetelmät

Aineiston analyysia voi lähestyä moni eri tavoin. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia, kun taas laadullista analyysia käytetään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Mentoriryhmän toiminnasta analysoitavaa materiaalia kertyi yhteensä 87 sivua. Koska kaikki kehittämistyössä kerätty materiaali oli tekstimuodossa, erityistä litterointia ei tarvittu. Kerättyyn aineistoon perehdyttiin lukemalla ja tulkitsemalla. Lisäksi prosessikuvaukseen aineistoa on tiivistetty sekä luokiteltu.

Kyselyistä syntyvää aineistoa kertyi 35 sivua. Tässä kehittämistyössä kyselyjen monivalintakysymyksistä kerättiin perusjakaumat käyttäen Webropolin analyysityökaluja. Avoimia vastauksia sekä pelkistettiin, ryhmiteltiin että koodattiin. Mentoreille suunnatusta kyselyn vastuksista laadittiin SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin nimi on johdettu englanninkielisistä sanoista *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* ja *Threats*. SWOT-analyysi on luonteeltaan synteesinomainen analyysi. SWOT-analyysin osa-alueista S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) ovat tässä ja nyt käsillä olevia asioita ja O (mahdollisuudet) ja T (uhat) ovat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. Työkalun on tarkoitus

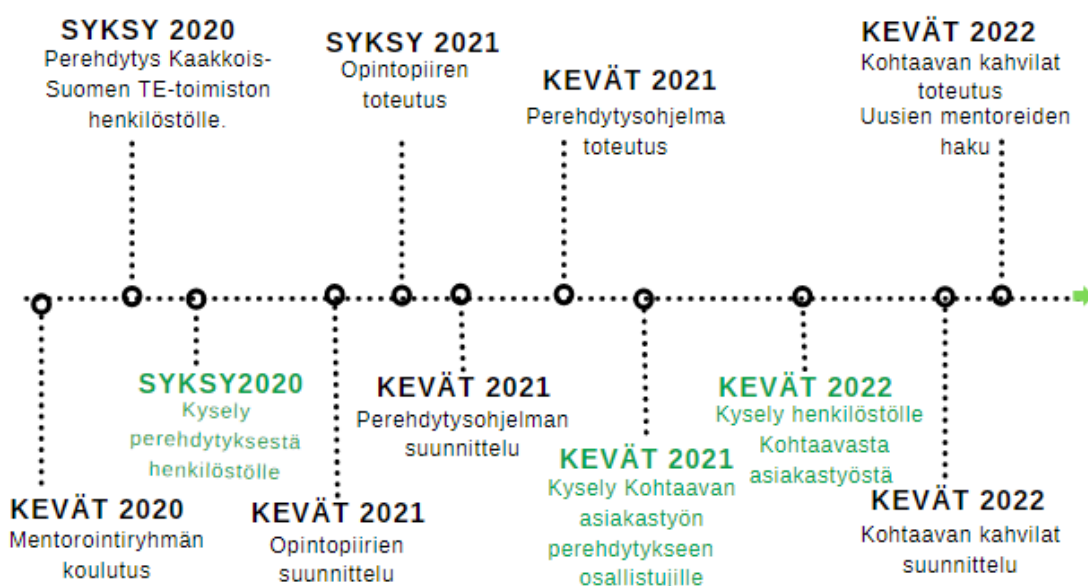
tuottaa selkeä kuva analysoitavan kohteen tilanteesta, esimerkiksi strategisten valintojen tueksi. SWOT-analyysin myötä esiin pitäisi nousta keskeisimmät teemat, joiden käsittelyyn tulisi keskittyä. Uhkana on se, että päädytään listamaan liian monia asioita tai jätetään perusteelliset pohjatytö tekemättä. Tällöin SWOT-analyysilla saadaan esiin ainoastaan latteita itsestäänselvyksiä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97–98.)

## 5 MENTOROINTIPROSESSIN KUVAUS

Kohtaavan asiakastyön työtteen mentorointiprosessi alkoi Kaakkois-Suomen TE-palveluiden johdon, esihenkilöiden, kehittämispäällikön, koordinaattoreiden sekä Pakolaistaustaisten ohjaushankkeen kouluttajan yhteispalaverilla helmikuussa 2020 (Tilli & Lahti 2021, 7). Maaliskuussa 2020 käynnistettiin mentori-haku ilmoituksella Kaakkois-Suomen TE-toimiston intrassa. Hakemusten perusteella mentorikoulutukseen valittiin 10 henkilöä. Hakemuksia koulutukseen tuli enemmän. Valinnoissa varmistettiin asiantuntijoiden edustus mahdollisimman monesta eri toimipaikoissa ja asiakasryhmissä (Tilli & Lahti 2021, 15).

### 5.1 Kehittämistyön aikataulu

Kuvassa 8 on esitetty kohtaavan asiakastyön kehittämistyön aikataulua aikajanelle sijoitettujen toimintavaiheiden kautta.



Kuva 8. Kohtaavan asiakastyön aikajana

Jo aikajanan nopea silmäily kertoo, että juurruttamisen työ jakautuu pitkälle aikavälille. Kehittämistyön prosessikuvauksen selkiyttämiseksi olen jakanut toiminnan karkeasti seuraaviin osiin: mentoritoiminnan alku, perehdytys koko henkilöstölle, kohtaavan asiakastyön työpajat, kohtaava asiakastyö osaksi perehdytysohjelmaa sekä kohtaavan kahvilat ja mentoriryhmän jatkoehdotus.

Oma toimintani juurruttamistyössä liikkui seuraavissa rooleissa: ensin mentori-koulutukseen osallistujana, osana mentoriryhmän toimintaa sen jäsenenä ja pienryhmän jäsenenä. Lisäksi toimin vastuussa olevana kehittäjänä sekä kyselyn toteuttajana Kaakkois-Suomen TE-toimiston perehdytysohjelmaan liitetyn perehdytyksen osalta.

Koska kohtaavan asiakastyön juurtuminen työtteenä Kaakkois-Suomen TE-toimistossa jatkuu edelleen, olen rajannut opinnäytetyöni mentoriryhmälle alkujaan asetettujen tavoitteiden saavuttamispisteeseen keväällä 2022. Saman aikaan alkuperäisen mentoriryhmän kutistuttua aloitettiin uusien mentoreiden haku. Opinnäytetyö oli selkeä rajata tähän kohtaan myös TE-toimiston palvelumallissa tapahtuneen ison muutoksen myötä. Toukokuussa 2022 TE-palveluissa otettiin käyttöön uusi asiakaspalvelumalli, joka itsessään toi paljon muutoksia TE-palvelujen toimintaan.

Koko prosessin ajan kohtaavan asiakastyön mentorit työskentelivät kohtaavan asiakastyön mentoroinnin parissa koko ajan omien työtehtävien ohessa, eikä esimerkiksi asiakasjaolla vapautettu aikaa mentorityöskentelyyn. Toisaalta jokaisen asiantuntijan työnkuvaan Kaakkois-Suomen TE-toimistossa kuuluu myös oman osaamisensa kehittäminen. Mentoriryhmä sai käyttää suunniteltuun työaikaan, mutta muita tehtäviämme ei vähennetty. Silti mentorien ryhmä halusi pitää kiinni laadukkaasta kehittämistoiminnasta. Jokaisen toiminnallisen vaiheen välissä mentorien ryhmä on suunnitellut yhdessä sekä pienryhmissä tulevia toimintoja saatuja palautteita hyväksikäyttäen.

Mentorointi ja kehittäminen kohtaavan asiakastyön osalta alkoi juuri koronaepidemian nostaessa-päätään myös Suomessa. Hyvin nopealla

aikataululla siirryttiin ensinnäkin mentoriryhmän koulutuksessa etätapaamisiin ja kohtaavan asiakastyön käyttöönoton suunnitelmissa läsnäoloa edellyttävistä työpajoista etäyhteyksien kautta järjestettäviin tapaamisiin. Voi jäädä pohtimaan, kuinka paljon kehollista viestintää ja toisaalta kehollista innostamista menetettiin sekä suunniteltaessa että toteuttaessa uuden työtteen käyttöönottoa. Toisaalta mentoriryhmän toiminnasta tuli ajallisesti ja kustannusten valossa tehokkaampaa toisille paikkakunnille matkustelun, tilavarausten ynnä muiden reunaehtojen poistuessa.

Toisaalta etäyhteyden välityksellä toteutetut työpajat sekä perehdytykset ovat hyvällä tavalla sekoittaneet Kaakkois-Suomen alueen henkilöstöä keskenään, kun juurruttamistoiminta ei ollut lainkaan toimipaikkakohtaista. Yhteisen ymmärryksen rakentumiseen hajautetussa organisaatiossa sekoitetut toimipaikat ovat olleet ensiarvoisessa asemassa.

Liitteestä 4 löytyy yksityiskohtaisempi dokumentointi kehittämisprosessin toiminnoista sekä se, kuka tai ketkä kustakin toiminnasta olivat vastuussa.

### **5.1.1 Mentoritoiminnan alku**

Mentorointiryhmä koottiin Kaakkois-Suomen TE-toimiston asiantuntijoista keväällä 2020. Mentorit valittiin hakemusten perusteella. Valittu mentoriryhmä oli mahdollisimman heterogeeninen. Me mentorit olimme eri toimipisteistä, eri vastuualueilta ja olimme virkaiältämme sekä ”tuoreita tekijöitä” että ”vanhoja konkareita”.

Mentoriryhmän koulutus toteutettiin vuoden 2022 kevään ja alkusyksyn aikana. Mentoreiksi valitut saivat kevään aikana koulutuksen kohtaavasta asiakastyöstä. Syksyllä painopiste oli mentoriroolin haltuunotossa, jolloin katseet kohdistuivat jo syksyn työpajoihin.

Kohtaavan asiakastyön mentorointi asettuu kouluttajan ja fasilitaattorin roolien maastoihin. Kohtaavan asiakastyön työtteen koulutuksen jälkeen mentoriryhmällä oli hallussaan tarvittava tieto, jota siirrettiin työyhteisöön. Fasilitaattorina

me mentorit toimimme muutoksen mahdollistajana ja valmentajana toimimme esimerkkinä sekä annoimme tukea muille asiantuntijoille työyhteisössämme.

Palvelumuotoilun tuplatimanttimallin näkökulmasta katsoen ensimmäinen timanteista, eli löydä- ja määritä-vaiheet olivat jo ikään kuin tehty ennen mentoreiden astumista mukaan toimintaan. Oli löydetty aito ongelma ja lähdetty määrittämään, että ongelmaa lähestytään kohtaavan asiakastyön ja mentori-toiminnan kautta. Mentoriryhmä pääsi suoraan toteuttamaan kehittä- ja tuotavaiheita.

### **5.1.2 Pehdytys koko henkilöstölle**

Koulutuksen jälkeen suunnittelimme ja toteutimme yhdessä syksyllä 2021 kohtaavan asiakastyön pehdytyksen koko Kaakkois-Suomen TE-toimiston väelle. Pehdytystyöpajojen suunnittelussa mentorit jakautuivat neljään pienryhmään, niin että jokaisen pienryhmän mentorit olivat eri toimipaikoista. Jokaisella pienryhmällä oli mahdollisuus suunnitella oman näköinen kahden tunnin työpaja, mutta työstöjen jälkeen päädyttiin yhteiseen samankaltaiseen lopputulokseen työpajasuunnittelujen osalta. Suunnitteluvaiheen jälkeen mentori-ryhmän edustajat esittelivät pehdytystyöpajojen rungon Kaakkois-Suomen TE-toimiston johdolle. Johdon hyväksytyä työpajojen sisällön, oli aika aloittaa pehdytystoiminta työpajojen kautta.

Henkilöstö kutsuttiin työpajoihin Kaakkois-Suomen TE-toimiston johtajan saatesanoin. Mentoriryhmä piti tätä erityisen tärkeänä pehdytystyöpajojen menestyksen kannalta. Työpajoihin ilmoitauduttiin organisaation intranetissä Excel-taulukon kautta, josta henkilöstö sai valita itselleen parhaiten sopivan ajan. Pehdytyksellisiä työpajoja järjestettiin yhteensä 20, ja ne toteutettiin verkkokokouksina. Yhden työpajan osallistujamääräksi sovittiin maksimissaan 15 henkilöä, jotta keskustelevalle yhteiselle pohdinnalle olisi mahdollisuus. Työpajat toteutettiin kahden tai kolmen mentorin ryhmissä. Yhden työpajan pituus oli kaksi tuntia.

Jo muutaman pehdytyskerran jälkeen mentoriryhmä sai palautetta osallistujilta, että kahden tunnin työpajassa on liian tiiviisti asiaa, joka vei tärkeäksi

koetulta keskustelulta ja yhteenvedolta pois aikaa. Mentoriryhmä teki korjausliikkeen työpajojen perehdytysosioon tältä osin palautteen pohjalta jo perehdytystyöpajojen aikataulun alkumetreillä.

Perehdytystyöpajoista kerättiin palaute, jonka pohjalta suunnittelimme kohtaavan asiakastyöhön perehtymisen jatkoksi opintopiirit sekä perehdytyksen uusille työntekijöille. Palautteen perusteella oli vastaajissa selkeästi esillä se ryhmä asiantuntijoita, jotka vastauksissa kertoivat, että työskentelytapa on jo tuttu ja sitä on vuosia käytetty omassa työssä. Osa vastaajista tosin myönsi, että vaikka työote oli tuttu tai että oli luullut käyttäneensä työtapaa, toi perehdytys uutta näkökulmaa tai laittoi miettimään omaa työtötta tarkemmin.

Henkilöstöltä kysyttiin myös sitä, mikä opiskelumuoto sopisi jatkossa parhaiten kohtaavaan asiakastyöhön perehtymiseen. Vastauksista nousi kaksi selkeää voittajaa eli työpajat sekä asiakastapausten pohdinta työkavereiden kanssa yhdessä. Näiden kahden jatko-opiskelutavan takana oli 82 prosenttia vastaajista, kun vertauksen vuoksi itsenäistä opiskelua verkossa kannatti 8 prosenttia vastaajista.

Palvelumuotoilun näkökulmasta mentorien ryhmä liikkui nyt palautteen käsitelyssä ensimmäiseen timantin kartoitusvaiheeseen. Kerättiin ja käsiteltiin tietoa siitä, mitä ja miten seuraavaa juurruttamisen vaihetta lähdetään toteuttamaan. Prosessissa siirryttiin ikään kuin toiselle kierrokselle kohtaavan asiakastyön juurruttamistyössä.

### **5.1.3 Kohtaavan opintopiirit**

Opintopiirien aihealueet työstettiin yhdessä mentoriryhmän kesken, palautekyselyn tulosten antaman suunnan mukaisesti. Mentoriryhmä jakautui nyt uusiin ryhmiin, sen pohjalta mikä opintopiirin teema kutsui eniten luokseen.

Kolmen opintopiirin aiheina olivat: "Tuttua huttua-ko?", "Kohtaavavan asiakastyön ansat" sekä "Vuorovaikutus etätyössä". "Tuttua huttua-ko?" opintopiirin teema nousi esille suoraan palautekyselyn pohjalta. Tämä opintopiiri suunniteltiin erityisesti niille asiantuntijoille, jotka ajattelivat, että tätähän on aina



tehty, mutta jotka halusivat täydentää tai tarkentaa osaamistaan kohtaavan asiakastyön parissa. ”Kohtaavavan asiakastyön ansat” teema nousi puolestaan työpajojen aikana niistä havainnoiduista kommentteista, jotka liittyivät empatiaan ja pelkoon sen käytöstä asiakastyössä. Osa asiantuntijoista pelkäsi, että asiakastilanteessa empatiaa käytettäisiin jollain tapaa hyväksi. Tätä ja muita väärinkäsityksiä oikomaan päätettiin suunnitella tämä opintopiiri. Kolmannen työpajan teema nousi ajasta – suurin osa Kaakkois-Suomen TE-toimiston asiantuntijat määrättiin etätöihin korona pandemian takia. Monia mietittiin kohtaava asiakastyö etätapaamisissa, puhelimesta tai videoviestintäpalvelun kautta. Tätä tarvetta vasten suunniteltiin ”Vuorovaikutus etätöissä” opintopiirien sisältö.

Opintopiireihin osallistuminen oli vapaaehtoisia, ja niihin sai osallistua valinnan mukaan joko kaikkiin, tai vain osaan. Opintopiireihin ilmoittauduttiin jälleen organisaation intranetissä Excel -taulukon kautta. Jokaista opintopiiriä järjestettiin kolme eri kertaa. Tällä tavoin varmistettiin jokaisen opintopiiriin haluavan pääsy toivomaansa opintopiiriin. Kolme opintopiiriä samasta aiheesta varmisti myös sen, että opintopiireissä säilyi keskusteleva ja vuorovaikutuksellinen työote. Keväälle 2021 suunnitellut opintopiirit siirtyivät syksylle 2021 monen päällekkäisen TE-toimistossa käynnissä olevan koulutuksen ja perehdytystoiminnan vuoksi. Päätöksen myötä rauhoitettiin uuden tiedon ähkyä sekä annettiin myös aikaa asiakastyölle, TE-toimiston asiantuntijan perustehtävälle.

Tuplatimanttimallin mukaisesti mentoritoiminta siirtyi opintopiirien osalta toiseen timantin osioon, ideoimaan ja toteuttamaan toimintaa palautteen pohjalta kirkastuneen pulman ratkaisemiseksi.

#### **5.1.4 Kohtaava asiakastyö osaksi perehdytysohjelmaa**

Kevään 2021 aikana Kaakkois-Suomen TE-toimisto otti mukaan kohtaavan asiakastyön perehdytysohjelmaansa. Perehdyttämisen suunnittelu alkuperäisten perehdytysten mukaan oli osittain aikataulu- ja resurssikysymys, jotta omien työtehtävien hoito ei kärsisi mentoritoiminnasta. Jotta perehdytysohjelma saatiin pyörimään myös kohtaavan asiakastyön osalta, sovittiin mentoreiden kesken, että aluksi perehdytyksen suunnittelu ja vetovastuu olisi minun.

Valinta oli selkeä myös siitä syystä, että koko ryhmä tiesi myös opinnäytetyöstäni ja toiminnastani sen parissa. Kun mentoriryhmän resurssit ja voimavarat alkoivat vähetä, jatkoin itsenäisesti perehdytysohjelman läpiviemistä uusille työntekijöille.

Kahden ensimmäisen perehdytyskerran jälkeen tein kyselyn näihin osallistuneille henkilöille. Kyselyllä halusin varmistaa, onko suunniteltu perehdytys toimiva, ja mihin kohtaan perehdytys kuuluisi osan Kaakkois-Suomen perehdytysohjelmaa. Kyselyyn vastasi 15 juuri perehdytyksen läpikäynyttä asiantuntijaa. Vastaaajien mukaan perehdytys koettiin hyödylliseksi. 87 prosenttia eli kolmesta vastaajasta oli sitä mieltä, että perehdytyksessä oli tarpeeksi yhteistä pohdintaa. Lisäksi kymmenen vastaajista toivoi, että kohtaavaan asiakastyöhön perehdyttäisiin kasvatusten etätoteutuksen sijaan.

Lisää kohtaavan asiakastyön perehdytysosion luettavissa lisää luvussa kohtaavan asiakastyön portaattopalvelumuotoilun mallina (5.4). Palvelumuotoilun näkökulmasta perehdytysosion suunnittelussa työ lähti käyntiin tuplatimantin, kehittä- ja tuota vaiheesta. Kysely toimi prototyypin, tässä tapauksessa perehdytysosion, testauksen varmistusta varten valittu toimenpide.

### **5.1.5 Mentoriryhmän jatkoehdotus ja Kohtaavan kahvilat**

Syksyn 2021 opintopiirien toteuttamisen jälkeen mentoriryhmän jatkuminen oli monesta syystä epävarmaa. Epäselvyyttä aiheutti mentoriryhmän oma jakaminen uuden asiakaspalvelumallimuutoksen keskellä. Osa mentoreista oli myös vaihtanut tehtävänkuvaansa hallinnon sisällä. Tämä tilanne vaikutti sekä mentorien ajankäytön hallintaan että mentoritoimintaan osallistumisen mahdollisuuksiin. Myös mentoriryhmän pienentyminen teki ryhmän toiminnasta raskasta. Huolta ryhmän voimavaroista ja koon pienentymisestä esitettiin johdon yhteyshenkilölle, mutta tilanne jäi ratkaisematta. Mentoriryhmänä koimme, että konkreettinen johdon tuki oli ajan myötä sulanut pois.

Kuitenkin alkukevästä 2022 tuli johdolta pyyntö kohtaavan asiakastyön mentoriryhmän toiminnan jatkamisesta. Mentoreiden ehdotus jatkosta oli seuraava: kohtaavan asiakastyön työotteiden juurruttamisen jatkaminen noin kerran

kuussa pidettävien ”Kohtaavan kahviloissa”, joihin saisi osallistua kuka tahansa aiheesta kiinnostunut. Nimestään huolimatta kahvilat eivät olleet *Learning cafe* eli oppimiskahvila menetelmällä toteutettuja, vaan nimi viittaasi ilta-päivällä tapahtuvaan tunnin mittaiseen vapaaseen vuorovaikutukseen perustuvaan etätapaamiseen. Kahvilakeskustelut olisivat teemoitettuja. Aiheina olisi riittävä luottamussuhde asiakkaan ja asiantuntijan välillä- mitä se on, Löytääkö asiantuntija asiakkaan? – mikä on asiakkaan keskeisin kysymys juuri tällä hetkellä, asiantuntijan osaaminen asiakkaan voimavaraksi, sekä asiakas tietää seuraavan askeleen, mutta ymmärtääkö sen? (Hautala-Piirainen, 2022). Jokainen kysymys vastaa yhtä kohtaavan asiakastyön porrasta syventäen yhteistä ymmärrystä sekä asiantuntijan omaa ammatillista osaamista.

Näitä ennen haluttiin järjestää ”Mitä se kohtaava asiakastyö olikaan” sekä ”Kohtaava asiakastyö uudessa palvelumallissa” aiheiset kahvilatapaamiset, joiden aikana oli myös kartoittaa Kaakkois-Suomen TE-toimiston asiantuntijoiden halukkuutta liittyä mentoritoimintaan, sillä alkuperäisistä mentoreista osa oli jo jättänyt mentoritehtävän, ja osalla työtehtävät eivät jättäneet aikaa mentoritoimintaan.

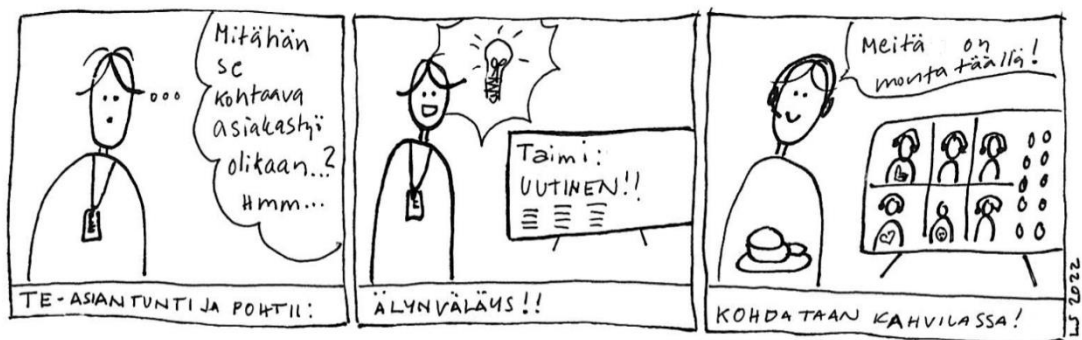
Kohtaavan kahvilat rakennettiin tarkoituksella kevyiksi toteuttaa, mutta ei kevyiksi sisällöltään. Tarkoituksena oli luoda ketterä työkalu tukemaan asiantuntijaa uuden palvelumallin mukaisessa asiakastyössä. Tarjolla oli myös luentojen ja tallenteiden rinnalle yhteisen merkityksen rakentamista kasvokkain, vaikkakin etäyhteyksin toteutettuna. (Hautala-Piirainen 2022).

Uudet mentoriehdokkaat löytyivät helposti ja nopeasti. Ilmoittautuneiden joukossa oli myös aiemmassa mentorihaussa alkuperäisen ryhmän ulkopuolelle jääneitä. Kiinnostus kohtaavaan asiakastyöhön ja mentorointiin ei heillä ollut ajan myötä hävinnyt.

Palvelumuotoilun ja tuplatimanttimallin näkökulmasta katsoen mentorien ryhmä lähti ikään kuin kolmannelle kierrokselle Kaakkois-Suomen TE-toimiston johdon toiveen johdosta. Tässäkin kohtaa mentorin ryhmä aloitti suoraan tuplatimanttimallin kehittä- ja tuota- vaiheesta käyttäen jo kerättyä tietoa

suunnittelun pohjana. Uuden asiakaspalvelumallin käyttöönotto toi uuden toimintaympäristön juurruttamistoiminnalle, tämä otettiin suunnittelussa huomioon.

Tiivistynyt mentoreiden ryhmä kokoontui yhteen ja ehdotuksensa pohjalta suunnitteli sekä toteutti kaksi kohtaavan kahvilaa keväällä 2022, sekä uusien mentoreiden rekrytoinnin. Kevään kohtaavan kahviloista ja uusien mentorien kutsumisesta mukaan toimintaan tehtiin uutinen Kaakkois-Suomen TE-toimiston intranettiin (kuva 9). Sarjakuvan liittämisellä ilmoitukseen haettiin sellaista välitöntä tunnelmaa, jota myös kohtaavan kahviloissa haluttiin toteuttaa.



Kuva 9. Kohtaavan kahvilan mainos Kaakkois-Suomen TE-toimiston intranetissä 2022

Sovittiin myös, että uusien mentoreiden perehdytys toimintaan tapahtuu syksyllä 2022. Keväällä 2022 toteutin myös kyselyn Kaakkois-Suomen TE-toimiston henkilöstölle kohtaavan asiakastyön juurtumisen näkökulmasta.

## 5.2 Juurruttamisen keinot

Kohtaavan asiakastyön työotteen juurruttamiseksi mentoreiden ryhmä käytti neljää selkeää toimintakokonaisuutta (kuva 10). Ensin perehdytettiin työpaikoissa koko Kaakkois-Suomen TE-toimiston senhetkinen henkilökunta. Tätä seurasivat vapaaehtoiset opintopiirit, perehdytys uusille työntekijöille sekä kohtaavan asiakastyön liittäminen osaksi Kaakkois-Suomen TE-toimiston perehdytysohjelmaa. Lopuksi suunniteltiin kohtaavan kahvilat.



Kuva 10. Kohtaavan asiakastyön juurruttamisen keinot Kaakkois-Suomen TE-toimistossa vuosina 2020–2022

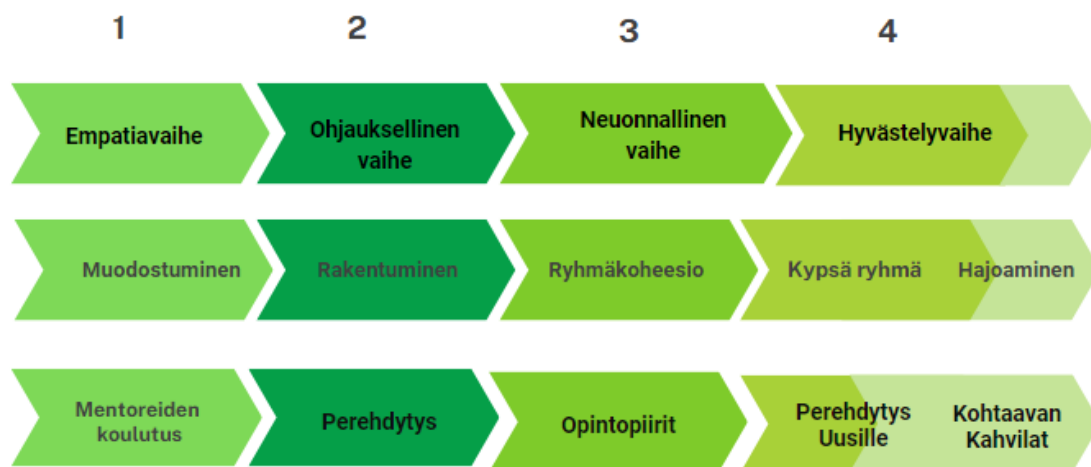
Kaikki toiminta tapahtui etätapaamisina verkossa. Etäkokouksista oli muodostunut kohtaavan asiakastyön juurruttamistoiminnan aikana Kaakkois-Suomen TE-toimistossa uusi työn tekemisen tapa.

### 5.3 Mentoriryhmä: tiimin näkökulma

Kohtaavan asiakastyön mentorikoulutukseen haettiin asiantuntijoista Kaakkois-Suomen TE-toimistossa maaliskuussa 2020. Koulutukseen valittiin kymmenen henkilöä. Hakijoita oli enemmän. Tämä kertoo siitä, että valmiutta mentorina toimimiseen oli olemassa. TE-toimistojen henkilöstössä on osaamista ja sitoutuneisuutta työhönsä ja sen kehittämiseen. (Tilli, Lahti 2021, 15)

Työtoverin muuttuminen mentorikouluttajaksi ei välttämättä ole ongelmaton muutos. Vertaismentoroinnin vahvuudet onnituessaan uuden työskentelykulttuurin juurruttamisessa ylittävät kuitenkin sen tuomat haasteet. (Tilli, Lahti 2021, 12.) Mentoriryhmässä on tärkeää luoda yhteisen todellisuuden maisema, luottamukseen perustuvassa ilmapiirissä, jossa voi myös ilmaista epäilyksensä, väsymyksensä sekä innostumisensa ja ideansa. Näin päästään myös

kohtaavan asiakastyön työotteen ytimessä olevan yhteisen ymmärryksen luomisen periaatteeseen.



Kuva 11. Kohtaavan asiakastyön porrasmallin, ryhmän vaiheet ja mentoriryhmän toiminta

Kuten aiemmin jo todettiin, ryhmän kehityksen alussa, sen muodostumisen vaiheessa kysymys johtajuudesta nousee esille. (Honkanen 2006, 214–215.) Kohtaavan asiakastyön mentoritoiminnassa oli alussa ryhmän johtajuus tai ohjaajuus ikään kuin tilattu ulkopuolelta. Pakolaistaustaisten ohjaushankkeen kautta kaksi kouluttajaa veti koulutusprosessia eteenpäin. Kaakkois-Suomen TE-toimistosta johtajuutta edustivat kehittämisen päällikkö sekä palvelupäällikkö. Ryhmän alussa johtajuus oli vahvasti läsnä. Suhteellisen nopeassa tahdissa mentoriryhmälle annettiin vapaat kädet juurruttamistoiminnan suunnitteluun, mutta vertaisryhmässä johtajuuskysymystä ei otettu esille – johtajuus oli ryhmäprosessin mukaisesti ja toisaalta hierarkkiselle organisaatiolle tyypillisesti jo ojentettu ylemmälle tasolle.

Seuraavassa vaiheessa ryhmään syntyy pienempiä alaryhmiä. Ryhmään liittymisen tarpeita tyydytetään alaryhmässä ja erillisyyden tunteet heijastetaan muihin alaryhmiin. (Honkanen 2006, 216.) Mielenkiintoisesti juurruttamisprosessin jalkauttamiseksi sekä läpiviemiseksi mentorit jakautuivat 2–3 hengen ryhmiin, jotka kaikki vetivät omia perehdytysryhmiä. Päätös tehtiin perehdytettävään henkilöstön suuruuden vuoksi tehokkuuden nimissä. ”Me-henki” näissä pienryhmissä oli vahva.

Seuraavassa vaiheessa ryhmän jäsenet ikään kuin rakastuvat omaa ryhmäänsä (Honkanen 2006, 217). Mentoriryhmässä ”rakastuttiin” myös perehdyttävään kohtaavan asiakastyön sisältöön, eli teoriaan työtteenä. Siitä tuli juurruttamistyön moottorin bensiini, jolla myös me henki vahvistui.

Kypsässä ryhmässä ryhmän sisäinen työnjako toimintamallit ja työkuultuuri alkavat vihdoinkin jäsentyä. Johtajuus alkaa olla osin jaettua ja jokaisen jäsenen erikoisosaamista arvostetaan. Ryhmän jäsenet panostavat työhön henkilökohtaisesti ja tekevät paljon tavoitteiden saavuttamiseksi. (Honkanen 2006, 219.) Opintopiirien suunnittelun ja toteutuksen aikaan mentoriryhmä toimi itsenäisesti ja kantoi kokonaisvastuuta toiminnasta. Linkkinä johtajistoon toimiva päällikkö oli kutsuttu mukaan tärkeimpiin tapaamisiin, mutta tässä vaiheessa tulevat muutokset TE-toimiston toiminnassa alkoivat jo viedä päällikkötason koko huomion. Myös silloin kun päällikköä olisi kaivattu yhteiseen kokoukseen, hän ei niihin päässyt.

Viimeisessä vaiheessa ryhmässä tapahtuu jo aiemmin sidosten heikkeneminen. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että ryhmänvetäjä joutuu tekemään yhä enemmän työtä pitääkseen ryhmän kasassa. Viimeistään tässä kohtaa prosessia ryhmä olisi kaivannut johtajaa, myös pitääkseen ryhmä kasassa, mutta myös tekemään selkeää ratkaisua siitä, miten ryhmä etenisi, ja missä muodossa. Koska Kaakkois-Suomen TE-toimistossa oli tässä vaiheessa paljon tehtävänkuvan muutoksia, henkilöstön vaihtuvuutta niin sisäisesti kuin organisaation ulkopuolelle, mentoriryhmän toiminta oli jäänyt ”autopilotille”.

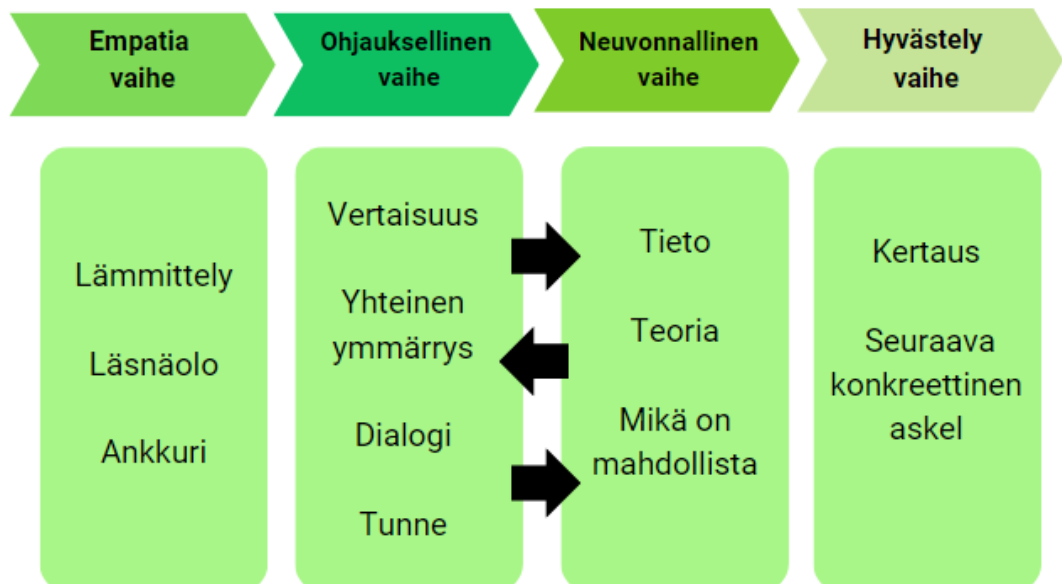
Kohtaavan asiakastyön mentoriryhmän kehitysvaiheet etenivät edellä kuvatun mukaisesti. Sillä erolla, että ryhmän vetäjä tai johtohahmo muuttui monella tasolla prosessin aikana. Syinä olivat muun muassa työtehtävien muuttuminen ja toiseen hallintoon siirtyminen. Juurruttamistyön mentoriryhmän johtajuuden selkeyttäminen olisi pitänyt nähdä tärkeänä. Mentoriryhmälle annettiin hyvinkin vapaat kädet suunnitella toimintaa, mutta mentoriryhmällä ei ollut hallinnollista valtaa. Se, että asiantuntijuuden työroolissa itsensä johtaminen on korostetusti läsnä, kantoi ryhmän toiminnan toivottuun lopputulokseen asti.

#### 5.4 Kohtaavan asiakastyön portaat palvelumuotoilun mallina

”Pelkkä näky ei aina laita muutosta liikkeelle. Muutoksen muoto on myös tärkeä”. Oksanen, 2014, 192.

Muodon merkitys korostuu silloin kun pohditaan, miten tehdään, sen sijaan että keskitytään ainoastaan kysymykseen, miten tehdään. Esimerkiksi mitä (sisältö) ja miten (muoto) perehdytetään.

Muotoilun avulla ”ongelman muoto” voidaan ottaa lähtökohdaksi uusien ratkaisumallien löytämiselle (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 39). Kohtaavan asiakastyön perehdyttämisessä perehdytettävän asian muodosta rakentui perehdytysmallin lähtökohta. Koska tavoitteena oli perehdyttää henkilöstä kohtaavan asiakastyön työotteeseen, rakennettiin myös sen perehdytysmateriaali kohtaavan asiakastyön portaiden mallin mukaisesti. Ei ainoastaan sisällöltään, vaan myös toteutustavaltaan (kuva 12).



Kuva 12. Kohtaavan asiakastyön portaat perehdytyksen mallina

Näin ollen kohtaavan asiakastyön porrasmalli työotteen ytimessä on myös kehittämistyön malli. Ei siis ole tarvetta etsiä moninaisia palvelumuotoilun menetelmiä juurruttamisen tai perehdyttämisen malliksi, kun malli, jota juurrutetaan,



on jo olemassa ja toimii niin kehittämistyön kuin perehdyttämisen mallin muotona.

Kaakkois-Suomen perehdytysohjelma on laaja ja sisältää monia eri aihealueita virkamiesetiikasta viestinnän ohjeistukseen, työttömyysturvasta omaehtoisien opintojen tukemiseen ja paljon muuta. Perehdytysohjelmaan osallistujat usein uuden teeman kohdalla aloittavat esittelykierröksellä, kuka kukin on, miltä alueella toimii ja missä tehtävässä. Tämä toistuu perehdytysosioista toiseen ja sille muodostuu hieman mekaaninen sävy.

On tärkeää kyetä luomaan kehittämistilanteisiin turvallinen ilmapiiri, jossa ihmiset kykenevät luottamaan toisiinsa. Usein tällaista ilmapiirin luomista kutsutaan ryhmän virittämiseksi tai lämmittämiseksi. (Honkanen 2006, 358.) Tämä ilmapiiri onnistuttiin saavuttamaan mentoriryhmän koulutuksessa. Samaa turvallista ilmapiirin luomista pyrittiin jatkamaan kohtaavan asiakastyön juurruttamisen tavoissa niin perehdytyksissä kuin työpajoissakin.

Kohtaavan asiakastyön perehdytyksessä yhteistä teemaa lähdettiin lämmittämään kysymällä, ”kerro kuka olet kertomalla itsestäsi jokin asia, mikä ei millään tavalla liity tehtävänkuvaasi”. Näin aloitimme liittymisen jo heti alussa muullakin kuin virkamiestasolla. Kun osallistuja kertoo itsestään jotain uutta, ”harrastan ratsastusta, pidän elokuvista todella paljon”, aloitamme liittymisen tähän koossa olevaan ryhmään. Lisäksi annamme ymmärtää, että tässä perehdytyksessä saa olla oma itsensä.

Tämä mahdollistaa ajatusten ja tunteiden jakamisen myöhemmissä portaiden vaiheissa, ja ehkä lämmittää jopa jakamaan itsestään selvyyksien tuolle puolen. Tässä vaiheessa annetaan raamit myös tapaamisen käsillä olevaan yhteiseen tehtävään; yhteisen ymmärryksen rakentamiseen kohtaavasta asiakastyöstä seuraavan kahden tunnin ajan. Ankkuroimme tapaamisen yleisestä teeman mukaiseen työskentelyyn.

Tästä perehdytys jatkuu ikään kuin ohjauksellisen ja neuvonnallisen vaiheen vuorottelulla. On tärkeää saada dialogosuutta aikaiseksi. Tässä vaiheessa

rakennamme yhteistä merkitystä; mitä on kohtaava asiakastyö Kaakkois-Suomen TE-toimistossa. Miltä se näyttäytyy juuri nyt? Mikä on mahdollista työn arjessa? Kun perehdytys tapahtuu etäyhteyden kautta, on varmistettava, että perehdytys liikuttaa ajattelemaan, tai että mahdolliset kysymykset eivät jää perehtyjiltä kysymättä. Dialogisuuden nimissä myös mentori tarvitsee kontaktia perehtyjiin. On myös otettava huomioon eri tavalla toimivat perehtyjät. Kameran välityksellä tapahtuvan keskustelun lisäksi voivat osallistujat myös kommentoida perehdytyksessä esiin tulleita ajatuksia esimerkiksi digitaalisen fläppitaulu sovelluksen kautta.

Viimeisenä tulee hyvästelyvaihe. On tärkeää huomioida, että päättämislle jää hyvin aikaa. Helposti käy niin, että aloitus saa ansaitsemansa huomion, mutta päättäminen jää helposti aikatauluttamisen jalkoihin. On tärkeää lopuksi vielä kerrata minkä äärellä on oltu, mitä mahdollisesti vie mukanaan perehdytyksestä, tai minkälaisien ajatusten äärelle perehdytys on osallistujan vienyt.

Olisi myös hyvä käyttää aikaa ja miettiä ja jakaa ryhmän kesken mikä on jokaisen osallistujan kohdalla se konkreettinen teko, jonka kohtaavan asiakastyön äärellä seuraavaksi tekee. Tämä myös osaltaan sitouttaisi perehtyjää toimimaan uuden työotteen mukaisesti.

## **6 TULOSTEN ESITTELY**

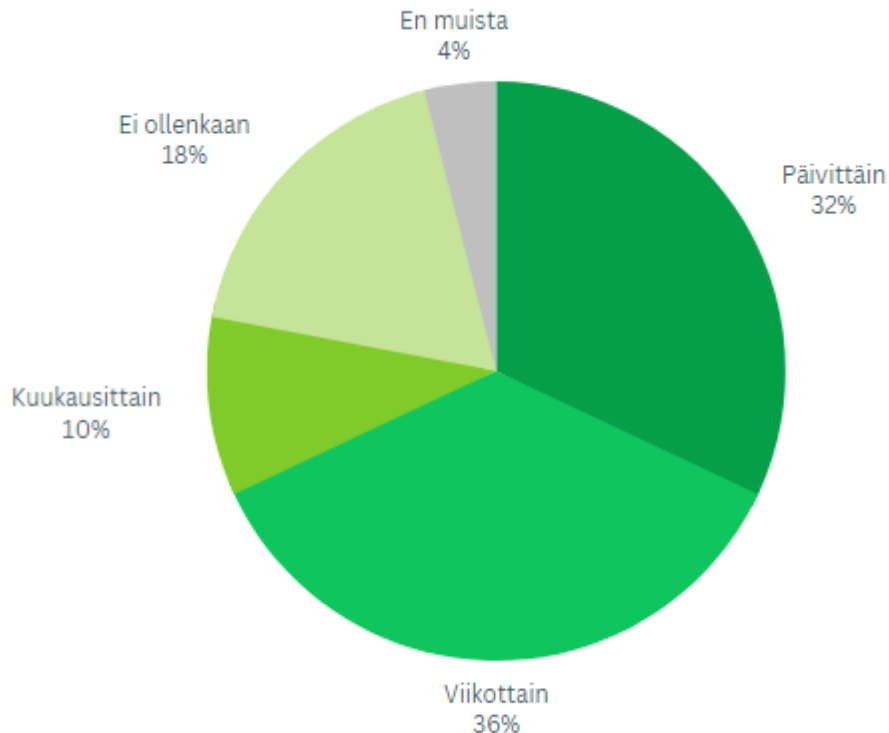
Tässä luvussa esittelen tulokset kohtaavan asiakastyön juurruttamistyöhön liittyvästä kyselystä sekä kohtaavan asiakastyön mentoreille lähetetystä kyselystä. Tulosten esittelyn ulkopuolelle olen rajannut Pakolaistaustaisen -ohjaushankkeen teettämän sekä kyselyn kohtaavan asiakastyön perehdytyksestä, jonka tulokset liittyivät kehittämistyön eteenpäin ohjaamiseen, ei juurtumisen kysymyksiin. Nämä kyselyt on käsitelty prosessikuvauksen yhteydessä.

### **6.1 Kysely asiantuntijoille**

Helmikuussa 2022 tehtyyn kyselyyn vastasi 104 TE-toimiston asiantuntijaa. Tämä on 41 % henkilöstöstä, kun käytetään vuoden 2021 lopun henkilöstötietilannetta. Tuloksia tarkastellessa on hyvä muistaa, ettei TE-palvelujen

asiantuntija ole työtehtäviltään homogeeninen ryhmä. Vaikka koko henkilöstö tekeekin työtä työllistymisen ja elinkeinon parissa, työtehtävien kohde ja vaikutusta ovat erilaisia. Esimerkkinä koulutussuunnittelijan ja tuetun työllistymisen asiantuntijan työn arki poikkeaa jo merkittävästi toisistaan.

32 prosenttia vastaajista (kuva 13) kertoo käyttävänsä kohtaavaa asiakastyön työtettä tietoisesti päivittäin, 36 prosenttia viikoittain ja 10 prosenttia kuukausittain. 18 prosenttia vastaajista ei käytä kohtaava asiakastyötä työtteenä lainkaan, ja 4 prosenttia vastaajista ei muista mitä kohtaava asiakastyön portaat olivat. 68 prosenttia vastaajista käyttää täten Kohtaava asiakastyötä aktiivisesti työnsä arjessa Kaakkois-Suomen TE-toimistossa.



Kuva 13. Miten Kaakkois-Suomen TE-toimiston asiantuntijat käyttävät kohtaavaa asiakastyötä työssään

Kohtaava asiakastyöotteen käyttöä estää vastaajien sanallisten vastusten mukaan eniten tunne siitä, ettei aikaa ole tarpeeksi asiakkaan tapaamiseen. 80 vastaajasta 55 prosenttia oli sitä mieltä, että kiire vaikeuttaa kohtaavan asiakastyön juurtumista omaksi työtteenä. Vastaajat toivoisivat kohtuullista

asiakasmäärää, kalenteriin väljyyttä. Kiire ei edesauta kohtaavaa asiakastyötä. Toisaalta kohtaavalla asiakastyöotteella voi saavuttaa rauhallisemman asenteen, kiireen keskelläkin.

”Kiireessä asia menee asiakkaan edelle.”

Kiireen tuoman kuormittavuuden ja paineen tunteen lisäksi työotteen esteeksi luettiin asiakkaan haluttomuus kohtaamiseen, ulkoapäin sanellut tulostavoitteet, jotka mittaavat määrää eivätkä laatua, sekä se, ettei muista kohtaavasta asiakastyöstä tarpeeksi, tai ettei työkuvaan kuulu asiakastyö.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta on huomattavaa se, että kyselyyn vastaajista 63 prosenttia on kokenut, että kohtaavan asiakastyön työote on kuitenkin edesauttanut omaa hyvinvointia työssä. Kun tarkastellaan vastauksia sanapilven muodossa (kuva 14) niiden osalta, jotka kokivat työhyvinvoinnin parantuneen korostuvat seuraavat sanat; vahvistaa, selkeyttää omaa asiakastyötä.



Kuva 14. Kohtaava asiakastyö ja työhyvinvointi

Sanallisista vastauksista on poimittavissa seuraavia vastaajien kommentteja;

”Asiakaskokemukset ovat selkeytyneet ja keskustelun eteneminen on johdon mukaisempaa.”

”Auttaa itsereflektimaan omaa toimintatapaansa.”

”Selkeyttää ja helpottaa arjen työtä.”

”Varmempi olo.”

”Parempia ja tuloksellisempia ohjauksia.”

”Lupa olla inhimillinen ihminen.”

Huomattava on myös se, että 32 prosenttia niistä vastaajista, jotka eivät kokee kohtaavan asiakastyön lisäävän työnhyvinvointia, kertoivat syyksi, sen, että toimintatapa on ollut jo ennestään tapa toimia työroolista käsin.

Kyselyn vastaukset vahvistavat työhyvinvointiin liittyvää teoriapohjaa. Työntekijän varmuus ja hyvinvointi lisääntyy, kun saatavilla ja käytössä on välineitä omassa työssä menestymiseen, tässä tapauksessa kohtavan asiakastyön työotteeseen.

Kysyttäessä, mikä kohtaavan asiakastyön portaista tuntuu vaikeammalta kyselyn tulokset eivät ole aivan selkeät. Vastaajia pyydettiin arvioimaan janalla yhdestä kymmeneen vaikeinta kohtaavan asiakastyön vaihetta, empatia, neuvonnallinen, ohjauksellinen tai hyvästely. Mikään vaiheista ei näyttäytynyt selkeästi vaikeimmalta, kaikki vaiheet sijoittuvat 3,8 ja 4,3 välille arvioitaessa vaikeutta yhdestä kymmeneen.

Sanallisia vastauksia, joita annettiin 86 kappaletta, tarkasteltaessa, erottuikin vastuksista empatiavaiheen vaikeus. 19 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että empatia on vaikeinta. Tämä vaikeuden tuntu liittyy vastauksissa asiakastilanteeseen. Toisaalta myös kiire asiakastyössä vaikeuttaa empatiavaihetta:

”Empatiavaihe vaikein, jos asiakas on vaikea.”

”Kiire aiheuttaa haasteita erityisesti siinä, että maltaa pysähtyä asiakkaan tilanteeseen.”

Saman verran vastaajista (19 %) pitää ohjauksellista ja neuvonnallista vaihetta yhtä vaikeina. Etenkin näiden vaiheiden erottaminen toisistaan tuntuu vaikealta. Joskus neuvonnallisen vaiheen vaikeuden tuntu liittyy siihen, ettei kaikkiin tarjolla oleviin palveluihin ohjaus tunnu helpolta. Toisaalta myös kiire vaikeuttaa neuvonnallista vaihetta: tämä johtuu vastausten perusteella siitä, että perehtyminen on vielä kesken tai asiantuntijan työ on vielä tekijälleen uutta.

Osittain sanallista vastauksista huomaa, ettei aina portaiden merkitystä ole kokonaan ymmärretty. Jos hyvästelyvaihe koetaan helpoksi, ”koska se on nopea vaihe”, voidaan pohtia, onko hyvästelyyn tarvittavaa aikaa ja sen tapaamista kertaavaa luonnetta sisäistetty. Myös ohjauksellinen vaihe sekoittuu sanallisten vastausten mukaan osalla vastaajista kuunteluun painottuvat toiminnan sijasta asiakkaan ”ojaukseen” palvelujen pariin tai elämänhallintaan liittyen. Eli ohjauksellisen vaihe ja neuvonallinen vaihe sekoittuvat keskenään.

39 prosenttia kyselyyn vastanneista toivoo lisää tukea kohtaavan asiakastyön työotteen juurtumiseksi omaksi työtavaksi. Henkilöstöllä on halu ja tarve jatkaa kohtaavan asiakastyöotteen jatkotyöstämistä. Kysyttäessä minkälaista tuki voisi olla, koettiin säännölliset kertaukset kohtaavasta asiakastyöstä tarpeellisimmiksi. Lisäksi toivottiin (vaikeimpia) asiakastapauksia otettavan esille kohtaavan asiakastyön opintopiireissä. Myös keskustelevaa otetta toivottiin, sekä omaan työtehtävään ja persoonaan sopivaa räätälöityä ohjausta. Myös johdon virallista kantaa kohtaavan asiakastyön käytöstä koko Kaakkois-Suomen TE-toimiston osalta pidettiin tärkeänä;

”jotta uskaltaisi vaatia tilaa [tälle] ja mahdollisuuksia noudattaa [työotetta]”.

## **6.2 Mentoriryhmätoiminnan kysely**

Keväällä 2023 toteutin vielä yhden kyselyn mentoreille kehittämistoiminnasta. Yhdeksästä jäljellä olevasta mentorista kolme vastasi. Vaikka kyselyllä ei saataisi luetettavaa tutkimuksellista tietoa, joka olisi, kertoo se kuitenkin jotain siitä mitä mentoriryhmänä koimme aikaansaaduksi.

En myöskään halunnut nojata vain omiin oman kokemukseni vaan halusin laajempaa taustaa ryhmän toiminnan tuloksellisuudesta ja toisaalta kun puhutaan kohtaavasta asiakastyöstä niin tällä kyselyllä vielä kerran halusin kohdata tutkimukseni aiheen ”Kohtaavan asiakastyön juurruttaminen Kaakkois-Suomen TE-toimistossa”.



Kuva 15. Mentoritoiminnan SWOT-analyysi

Pyrin jakamaan mentoreilta saadut vastukset SWOT-analyysin mukaisesti ne-  
likenttään (kuva 15). Sekä toiminnan uhkana, että heikkoutena nähtiin kiire.  
Syvällisempi juurruttamistoiminta vaatii sille tarkoitetun rauhoitetun ajan. Kii-  
reeseen liittyy myös paineen tunne muista työtehtävistä, jolloin kehittämistoiminnalle on yhä vaikeampi löytää aikaa.

Positiivisena kokemuksessa pidettiin mentorikoulutusta, syntynyttä yhteishen-  
keä sekä sen että sanoma kohtaavasta asiakastyöstä meni perille. Kertaami-  
nen pitää kohtaavan asiakastyön työotteen esillä. Se koetaan tärkeäksi, koska  
työmme keskiössä, sen ytimessä on asiakas ja hänen tilanteensa. Vastausten  
perusteella Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on kohtaavan asiakastyön muu-  
tosagentteja, jotka myös omalla arjen esimerkillään vievät työotteen juurrutta-  
mista eteenpäin.

Mitä enemmän on ihmisiä, jotka ovat innostuneita omasta kehitymisestään ja  
oppimisestaan, sitä todennäköisemmin muodostuu kehittäjien joukko.

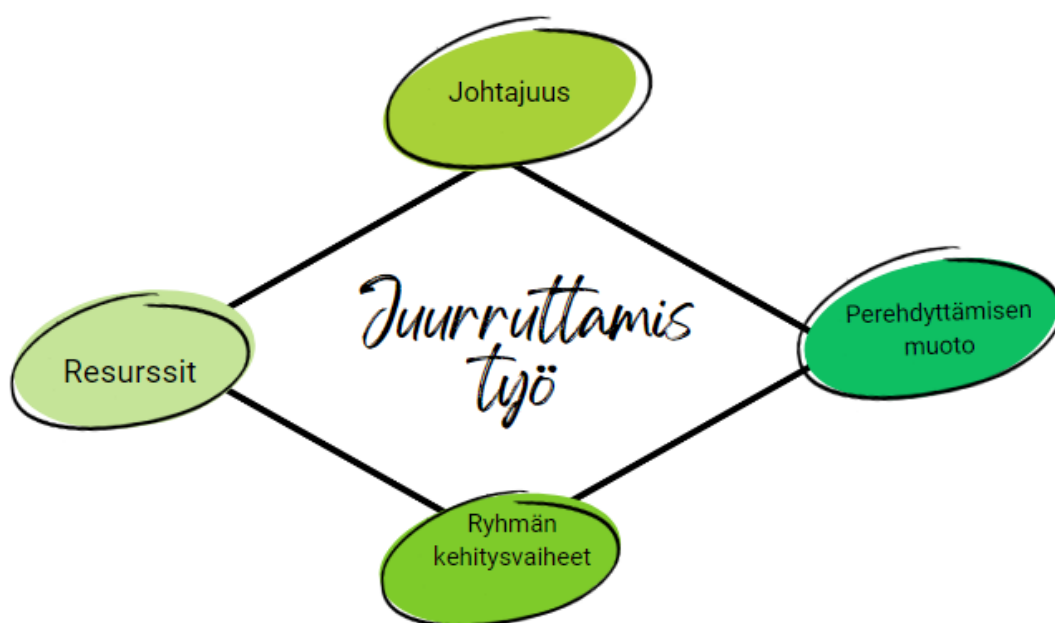


Johtamisella voi vaikuttaa tähän ryhmään. Nämä kehittäjät vaikuttavat ryhmän sisältä käsin koko työyhteisön kulttuuriin, vahvistaen sitä ja muuttaen sitä kehittämismyönteisemmäksi. (Ranta 2021,50.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Opinnäytetyöni pääkysymys oli, miten uuden työmallin juurtuminen hallintoon onnistuu. Uuden työtteen juurruttaminen organisaatiossa tarvitsee aikaa, johdon tukea, riittävät resurssit ja monentyyppistä toimintaa juurruttamisen vahvistamiseksi. Mitä laajempi juuristo, sitä vahvempi on toimintana näkyvä taidollinen runko ja laajalle levittyvää lehvästö.

Kohtaavan asiakastyön juurruttamisprosessissa Kaakkois-Suomen TE-toimistossa huomio kiinnittyi johtamiseen, ryhmän vaiheisiin, perehdyttämisen muotoon, sekä resurssien riittävyyteen (kuva 16).



Kuva 16. Juurtumisprosessin kulmat Kaakkois- Suomen TE-toimistossa

Osallistavaan töiden jakamiseen pohjautuva ryhmämentoritoimintaan liittyy haaste silloin, kun työntekijän työnkuva laajenee ja uusi työtehtävä vain lisää vanhan työn lisukkeeksi, kasvattaen näin päivittäistä työmäärää. (Ranta 2021, 29.) Näin kävi osittain myös kohtaavan asiakastyön mentoritoiminnassa.

Alakysymyksenä oli, miten juurruttaminen onnistuu vertaisohjauksen tai vertaismentoroinnin kautta. Jos organisaation toimintaa kehitetään vertaisryhmän kautta, tulee kiinnittää huomiota sekä kehitettävään asiaan että ryhmäntilanteeseen ja pitää siitä aktiivisesti huolta. Itsenäisinkin ryhmä tarvitsee johtajuutta. "Palkkioksi" toiminnasta saa motivoituneen henkilöstön, joka tuntee tulevaisuutensa nähdyn tietonsa ja taitonsa kautta ja joka saa sekä kehittää työtään, että kehittyä työssään.

Toinen alakysymykseni liittyi johdon tuen merkityksen pohtimiseen mentorointivetoisen muutosprosessin läpiviemisessä. Rannan (2021, 47) mukaan johdon kehittämisosaamisen tarkoittaa kykyä osallistaa koko henkilöstö kehittämiseen ja synnyttää osallisuuden tunnetta ja dialogia sekä osallistua itse kehittämiseen. Johdolla pitää olla kykyä määrittää yhteiset tavoitteet niin, että henkilöstöllä on riittävästi tietoa kehittää toimintaa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi johdon tulee antaa riittävästi resursseja kehittämistyöhön.

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu koko ajan vaikeammin hallittavaksi. Muutosnopeus ja kompleksisuus kasvavat ja saattavat muodostua myös kehittämisen esteiksi. (Ranta 2021, 6.) Muutosten nopeus sekä monen eri muutoksen päällekkäisyydet alkavat haittaamaan haittaavat myös yksittäistä juurruttamisprosessia.

On myös otettava huomioon, ettei mikään organisaatio pysty aloittamaan kehittämistyötä valmiiksi täydellisen innovaatiomallin avulla. Kehittämiskulttuurin luominen on pitkäkestoinen prosessi. Prosessin aikana kokeillaan uusia toimintamalleja, joista toimivimmat saatetaan ottaa käyttöön. Toistojen kautta uusista toimintamalleista syntyy organisaation kestävä, juurtuneet käytännöt ja kulttuuri, sääntöjä ja strategiaa unohtamatta. (Jyrämä & Mattelmäki 34.)

Yhteiskehittäminen tukee uuden työotteen onnistunutta juurtumista. Yhteiskehittäminen sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Kun myös kartoitus muutostarpeista tehdään huolellisesti, hyötyy koko organisaatio henkilöstön esiin tulleesta osaamisesta.

Muotoilun käyttö julkishallinnossa kohtaa haasteita, jotka juontuvat pysyvyydestä vanhojen rakenteiden ja vaatimusten kanssa. Näyttöä muotoilun tuomasta arvosta julkisen sektorin palveluissa on toistaiseksi niukasti saatavilla. Julkiset organisaatiot tarvitsevat kokeiluja, joiden avulla ne voivat oppia siirtymään kohti asiakaslähtöisiä ja muotoiluun perustuvia käytäntöjä. Toisaalta organisaation halukkuus ja arkipäivän toimintakyky voivat erota toisistaan, ja tämä voi synnyttää kuilun strategian ja käytännön toteutuksen välille. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 53.)

Moni asia valtionhallinnossa perustuu lakiin ja voimassa oleviin ohjeistuksiin, myös ohjaus ja kehittämistoiminta. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta luoda yhteistä merkitystä ylhäältä päin luoduille asetuksille. Tähänkin perustuu kohtaavan asiakastyön merkitys työyhteisössä, ei vain sille mitä se tarkoittaa asiakastyön näkökulmasta, vaan mitä se voi tuoda koko työyhteisön kulttuurimuutokselle.

## **7.1 Kehittämisehdotukset**

Kohtaavan asiakastyön työotteen juurruttaminen jatkuu Kaakkois-Suomen TE-toimistossa. Toiminnan jatkaminen on sekä johdon, että henkilöstön toive, kyselynkin perusteella. Mentoriryhmä teki alkukevästä 2021 ehdotuksen kohtaavan asiakastyön jatkosta Kaakkois-Suomen TE-toimistossa.

Uudet mentorit vanhempaa kantaa vahvistamaan ovat jo ilmoittautuneet. Seuraavaksi on vuorossa heidän perehdytyksensä ja ryhmäyttäminen ja alkupe-  
räisestä ryhmästä jatkavien mentoreiden kanssa, sekä mentoritoiminta jatkuu opintopiirien suunnittelun ja toteutuksen muodossa.

Mentoroinnin näkökulmasta seuraava askel voisi olla perinteinen mentori-aktori suhteiden luominen. Kevyempänä ratkaisuna voisivat olla mentoritoiminta, joka pitäisi kohtaavan asiakastyön näkökulmaa johdonmukaisesti esillä esimerkiksi jo nyt organisaatiossa käytössä olevissa eri palveluryhmien case-palaverissa. Se, kuten myös muut ratkaisut jatkolle olisivat vaatineet

päättäväistä toimintaa ja selkeää kehittämiseen sitoutumista niin johdolta kuin mentoriryhmältäkin.

Jatkossa uuden työotteen juurtumisen mahdollistamiseksi tarvitaan selkeämpää johdon tukea, joka kohtaavan asiakastyön työotteen juurruttamisprosessin lopulla kiinnittyi suurempien muutosten läpiviemisprosesseihin, sekä aktiivista mentoriryhmää. Mentoriyhmän toiminta olisi pitänyt lämmittää uudelle kierrokselle ja ehkä unohtaa urautuminen kertaalleen hyväksi todettuihin erityyppisten työpajojen toteuttamiseen. Tämä vaatisi kuitenkin oman työn lisäksi suoritettuna paljon työaikaa ja resursseja. Mentoritoiminnaksi nimetty työotteen juurruttamistoiminta ei saa käydä sitä toteuttavalle innostuneelle ryhmälle liian raskaaksi toteuttaa.

Tämän kehittämistyön malli sekä juurruttamisen tulokset ovat siirrettävissä laajemminkin käyttöön sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Kehittämistyönä kohtaavan asiakastyön juurtuminen työotteeksi on myös kannanotto kohtaavan asiakastyön merkityksestä asiakastyössä julkisen hallinnon alalla.

Vaikka kohtaavan asiakastyön työote on kehitetty alun perin Pakolaistaustaisten ohjaushankkeessa, sitä voi ja tulisi käyttää minkä tahansa sosiaali- ja terveysalan asiakkaan kanssa tehtävässä työssä. Malli on myös helposti siirrettävissä esimerkiksi tiimipalavereiden tai kehityskeskustelujen rungoksi.

Jatkotutkimusehdotuksena juurtumisen syvyysuuntaa tulisi tutkia, jäikö muutosprosessi liian pinnalliseksi. Vaikka monet asiantuntijat vastasivat kyselyssä käyttävänsä kohtaavan asiakastyön työotetta arjessaan, tai sen olevan tuttu toimintatapa, niin samalla sanallisissa vastauksissa esimerkiksi ohjauksellisen ja neuvonnallisen vaiheen sisällöt olivat menneet monesti sekaisin. Kiinnostavaa olisi myös tutkia sitä, kuinka monta osittain limittäistä muutosta organisaatio kestää, ennekuin muutosprosessit käyvät turhiksi, tai vievät toisiltaan muutosprosessiin tarvittavat resurssit sekä henkilöstön voimavarat.

## **7.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereitä ovat aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja selkeys. Aineiston riittävyys viittaa

siihen, että tutkittava tieto on kattavasti kerätty ja riittävän laaja, jotta se antaa mahdollisuuden syvälliseen ymmärtämiseen. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei tee päätelmiä tai tulkintoja pelkästään satunnaisiin aineiston osiin perustuen. Analyysin selkeys liittyy siihen, että tutkijan tulee kirjata yksityiskohtaisesti kaikki vaiheet ja tulkinnot tutkimusprosessin aikana. Tällainen tarkka dokumentointi mahdollistaa sen, että ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastella ja arvioida tutkimuksen tekemisen prosessia sekä sen tuloksia. Toistettavuus edellyttää siis tarkkaa dokumentointia ja avoimuutta tutkimuksen toteuttamisessa. (Kananen 2009, 92–93.)

Luotettava tutkimus edellyttää, että tulkinnot pohjautuvat yksinomaan tutkimusaineistoon. Laadullisen tutkimuksen haasteena on se, että tulkintoja on mahdollista tehdä monesta eri näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus on aina rajallista, ja tutkimuksessa näkyy aina tutkijan oma näkemys ja vaikutus. (Kananen 2009, 98).

Voidaankin pohtia, miten tutkimustulokset ja prosessikuvaus välittyvät sellaisen tekijän kautta, joka niin tiiviisti oli mukana toteuttamassa juurruttamistyötä. Ja miten se eroasi, jos kyselyn olisi suorittanut juurruttamisprosessin ulkopuolella oleva henkilö. Lisäksi koen, että tämä ”tuplarooli” mentoriryhmän toiminnan kannalta ei ole ollut esimerkiksi ryhmädynamiikan kautta täysin ongelmaton.

Toisaalta koen, että olen saanut osallistuvana tutkijana helposti kerättyä sellaista materiaalia, joka olisi ollut vaikeampaa ”talon ulkopuolelta”. Olen tarkasti yrittänyt olla värittämättä esimerkiksi tutkimuskysymyksiä omia kokemuksiani tukemaan. Lisäksi koin, että kyselyyn vastanneiden anonyymiteetin varmistaminen oli erityisen tärkeää. Ymmärsin vastuuni siinä, ettei minun tarkemmin tarvinnut tietää tunnistavasti henkilöstä, joka vastasi tehtyyn kyselyyn.

Vähemmän konkreettisen kehittämisen tulosten arviointi voi olla vaikeaa. Työoloihin ja sosiaalisiin prosesseihin liittyvien muutosten mittaaminen on haastavaa, monet näihin liittyvistä tekijöistä ovat tunneasioita. Vaikutuksia voidaan kerätä erilaisin kyselyin, mutta niissä on aina vaarana se, että saadaan

vastaukset vain niihin kysymyksiin, joita esitetään. Teemahaastattelua pidetään tässä suhteessa tärkeimpänä ja luotettavimpana vaikuttavuuden tiedonkeruumenetelmä. (Kananen 2021, 28.)

Toiminnallisen kehittämishankkeen onnistumista ei tulisi arvioida pelkästään tiukasti toteavien tutkimuskriteereiden pohjalta. Sen sijaan tulisi verrata saavutettuja tuloksia kehittämishankkeen alkuperäisiin tavoitteisiin. Mikäli havaitut haasteet onnistutaan ratkaisemaan tai hankkeen tavoitteisiin päästään, kehittämistutkimusta voidaan pitää menestyksekkäänä. (Kananen, 2009, 99.)

## 8 POHDINTA

Palvelumuotoilun kurssit ajoittuvat Kulttuurihyvinnoinnin opinnoissani syksyille 2021. Olisin voinut ottaa mentoriryhmän toiminnassa palvelumuotoilun prosesseja tarkemmin esille, jos olisin ymmärtänyt niistä enemmän jo aiemmin. Esimerkiksi Palvelumuotoilun menetelmää käyttäjäprofiilien luominen syventävien työpajojen suunnittelun pohjana olisi varmasti tuonut lisätietoa ja tarkentanut ymmärrystä työpajojen osallistujista. Tämän lisäksi Covid-19 pandemia muutti perinpohjaisesti työkäytäntöjä, ja esimerkiksi kokoukset, mentoritoiminta ja perehdytykset jäivät etäyhteyksin toteutettaviksi. Tämä vaikeutti osittain esimerkiksi toiminnallisten menetelmien käyttöä kehittämistyössä.

Koska keskittymiseni painopiste oli niin keskeisesti kehittämistyössä, tutkimuksellinen ote jäi vähemmälle huomiolle. Toisaalta vastuunkanto kehittämistyön onnistumisesta ja läpiviennistä kasvoi opinnäytetyön tekemisen myötä. Voidaan miettiä, olisiko tutkimuksellinen ote ollut tarkempi, jos roolini mentoriryhmässä sekä kehittämistyössä olisi alusta asti ollut ainoastaan tutkimuksellinen ja tehtäväni ryhmässä ainoastaan prosessin dokumentointi ja tutkimuksellinen toiminta.

Roolien selkeys johtajuudessa sekä ryhmässä olisivat kaivanneet tarkennusta koko kehittämissuorituksen ajan. Juurruttamistyön kannalta avaintekijöitä ja prosessin aikana pois esimerkiksi silloin kun organisaatio tai työtehtävä vaihtui. Se, miten nämä muutokset vaikuttivat ryhmä- ja juurtumisprosessiin, olisi

pitänyt olla selkeämmin esillä. Johdon olisi pitänyt kantaa lopullista vastuuta tilanteesta herkemmin.

Kokemus mentoriryhmässä toimimisesta oli kuitenkin rohkaiseva. Myös hierarkkisessa organisaatiossa voi kehittää ammatillista osaamistaan sekä kehittää työtään ja työympäristöään. Kaakkois-suomen TE-toimiston henkilöstöllä on paljon osaamista, joka ainakin tässä ryhmämentoroinnin menetelmässä sai tulla näkyviin.

Henkilökohtaisella tasolla - monen muun asiantuntijan lailla - olen saanut kohtaavasta asiakastyöstä käyttööni työotteen, josta on tullut osaamiseni kivijalka ja jota voin käyttää työtehtävästä, kohderyhmästä ja tilanteesta riippumatta.

Työllisyyspalvelujen siirtyessä kunnille vuoden 2005 alussa yhteisen merkityksen rakentumisen merkittävyyttä uusissa organisaatiorakenteissa ei myöskään tule väheksyä. Aika näyttää, miten kohtaavan asiakastyön mahdollisuudet otetaan jatkossa näissä palvelurakenteissa huomioon. Tasalaatuisella ohjaavan asiakastyön työotteella, tulevat työllisyyspalvelut voivat saada entistä paremman maineen. Odotukset ylittävällä aidolla kohtaavalla otteella tuotettu palvelu nostaisi sekä toiminnan tasoa että tuloksellisuutta.

## LÄHTEET

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa: Palvelumuotoilun käsikirja sosi-  
aali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. 2. painos. Espoo. Tarja Ahonen.

Asikainen, E. (toim.) 2020. Sivuääniä Asiakkaiden, asiakastyötä tekevien ja  
verkostotoimijoiden näkemyksiä pakolaistaustaisten ohjauksesta. Kaakkois-  
Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 29/2020. Kaak-  
kois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Kouvola.

Design Council. 2023. The Double Diamond. WWW- dokumentti. Saatavissa:  
<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> [viitattu  
10.9.2023].

Eklund, A. 2021. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2. painos.  
Helsinki. Impact.

Hautala-Piirainen, T. 2022, Sähköposti Kaakkois-Suomen TE-toimiston palve-  
lujohtajalle.

Hiilamo, H. 2021. Tutkimukseen perustuvan asiantuntijatiedon käyttö päätök-  
senteossa: esimerkkinä sote-uudistus. *Hallinnon Tutkimus* 40: 2. PDF-doku-  
mentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.37450/ht.110879> [viitattu 15.6.2023].

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita.  
13. osin uud. laitos.–Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2006 Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtami-  
nen. Helsinki. Edita.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki.  
Yrityskirjat.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kau-  
punkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen.  
Helsinki. Aalto-yliopisto.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän am-  
mattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jy-  
väskylän yliopisto. Jyväskylä.

Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. 2013. Hyvinvoinnin muotoilu.  
Helsinki: Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Aalto-yliopiston  
julkaisusarja taide+muotoilu+arkkitehtuuri 1/2013. Aalto Arts Books. Helsinki.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilu bisnes-  
kirja. Alma Talent. Helsinki.



Koivunen, M. 2021. Etelä-Savon TE-toimiston henkilökunnan kokemuksia moniammatillisesta yhteistyöstä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Yhteisöpedagogiikka. Opinnäytetyö YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: [www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112922499](http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112922499) [viitattu 9.10.2023].

Kuikka E. 2021. Palveluasiantuntijan työn uudelleenmuotoilua: millaista on työ yhteyskeskuksessa 2020-luvulla? LAB-ammattikorkeakoulu. Muotoilu. Opinnäytetyö YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202102162373> [viitattu 18.7.2022]

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki.

Lahti, J. 2020. Jokaisella on oikeus tehdä omaa elämää koskevat päätökset ja valita suunta. Hankkeen kehittämistyön tuloksia. Teoksessa Asikainen, E. (toim.) Sivuaäniä Asiakkaiden, asiakastyötä tekevien ja verkostotoimijoiden näkemyksiä pakolaistaustaisten ohjauksesta. Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 29/2020, 37–41. Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Kouvola.

Lahti J. 2021. Kohtaava asiakastyö ohjauksellisena lähestymistapana ja käytännön työotteena. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/180459/Raportteja\\_3\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/180459/Raportteja_3_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 4.8.2023].

Lilja-Viherlampi, L.-M. & Rosenlöf, A.-M. 2019. Moninäkökulmainen kulttuurihyvinvointi. Teoksessa I. Tanskanen. (toim.) Taide töissä – Näkökulmia taiteen opetukseen sekä taiteilijan rooliin yhteisöissä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 256. Turku. Turun ammattikorkeakoulu, 20–39. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522167170.pdf> [viitattu 2.9.2023].

Nakari, L. 1996. Mentorointi: Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. 3.-4. uud. p. Helsinki. Sanoma Pro.

Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälteenä. PS-kustannus. Juva.

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus, 16(4), pp. 236–250. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893> [viitattu 22.3.2023].

Onnismaa, J. R.2014. Vance Peavyn sosiodynaaminen ohjaus. Paradigman jäljillä. Aikuiskasvatus 4'2014.

Peavy R. V. 2000. Ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaus postmodernina aikana. Suomentanut Auvinen P. Teoksessa: Asikainen, R., Kasurinen, H., Koivuluhta, M., Komulainen, K., Korhonen, M., Korhonen, P., . . . Spangar, T. Ohjaus ammattina ja tieteenalana: 1, Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Peavy R. V. 2021. Sosiodynaaminen ohjaus. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla osoitteessa [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/77979/1/978-951-39-8877-7\\_jyx.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/77979/1/978-951-39-8877-7_jyx.pdf) [viitattu 1.6.2023]

Pulkkinen T. 2023. Perehdyttämisen ja työnopastuksen kokonaisuus. Teoksessa Kovanen, K., Pulkkinen, T., Hämäläinen, S., Rantanen, A., Rauramo, P., ammattikorkeakoulu, K. & Sciences, S. F. U. o. A. 2023. Työnopastus ja perehdyttäminen kestävät kehitystä. Digitaaliset ja virtuaaliset ratkaisut tukevat työn oppimista. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt: Jatkuva parantaminen - dialoginen johtaminen - ryhmätahtajohtaminen. Rtr-consulting. Turku.

Rauramo P. 2023. Työturvallisuus ja työhyvinvointi perehdyttämisen ja työnopastuksen lähtökohtana. Teoksessa Kovanen, K., Pulkkinen, T., Hämäläinen, S., Rantanen, A., Rauramo, P., ammattikorkeakoulu, K. & Sciences, S. F. U. o. A. 2023. Työnopastus ja perehdyttäminen kestävät kehitystä. Digitaaliset ja virtuaaliset ratkaisut tukevat työn oppimista. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Rytkönen, T. 2019. Pohjois-Savon TE-toimiston henkilöstön muutosvalmiuden kehittämis ehdotus. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: [www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019073117717](http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019073117717) [viitattu 9.10.2023]

Saarinen J. 2020. Johtaja. Sähköpostiviesti Kaakkois-Suomen TE-toimiston henkilöstölle. 22.10.2020. Kaakkois-Suomen TE-toimisto.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol, CA.

Talja, O., Management, J. -. F. o. & Tampere, U. o. 2017. Muutosagenttien rooli organisaation muutosvalmiuden rakentamisessa.

THL. 2023. Osallisuuden edistäjän opas. Ohjaus: 2023\_010.] Verkkojulkaisu Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-088-0> [viitattu 15.8.2023].

TE-palvelut. 2023. WWW-sivusto. Saatavissa <https://toimistot.te-palvelut.fi/> [viitattu 3.2.2023].

Tilli, P. & Lahti, J. 2021. Kohtaavan asiakastyön työotteen ja ajattelutavan käyttöönotto Kaakon TE-toimistoissa vertaismentoroinnin kautta vuonna 2020-kuvaus prosessista. Pakolaistaustaisten ohjaushanke -materiaalia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ely->

[keskus.fi/documents/36462435/0/KOHTAAVAN+ASIA-KASTY%C3%96N+TY%C3%96OTTEEN+JA+AJATTELUTA-VAN+K%C3%84YTT%C3%96%C3%96NOTTO+KAAKON+TE-TOIMIS-TOISSA+VERTAISMENTOROIN-NIN+KAUTTA+VUONNA+2020+%E2%80%93+KUVAUS+PROSES-SISTA.pdf/44ac46c3-c23f-95c2-9511-f1bab714b4c8?t=1616062256784](https://keskus.fi/documents/36462435/0/KOHTAAVAN+ASIA-KASTY%C3%96N+TY%C3%96OTTEEN+JA+AJATTELUTA-VAN+K%C3%84YTT%C3%96%C3%96NOTTO+KAAKON+TE-TOIMIS-TOISSA+VERTAISMENTOROIN-NIN+KAUTTA+VUONNA+2020+%E2%80%93+KUVAUS+PROSES-SISTA.pdf/44ac46c3-c23f-95c2-9511-f1bab714b4c8?t=1616062256784) [viitattu 1.9.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uud. laitos. Tammi. Helsinki.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uitto, J. 2022. Kuntoutuksen asiantuntijuus ja sen kehittäminen Hämeen TE-toimistossa. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Sosionomi. Opinnäytetyö AMK. Saatavissa: [www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022121328561](http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022121328561) [viitattu 9.10.2023].

Virtanen, I. 2018. Opetuskulttuuri teorian ja käytännön risteyksessä. Opettajien kokemuksia opetussuunnitelmasta. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201803141394>. [viitattu 17.5.2022].

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.10.2023].

Väistö R. (toim.) 2004. Mentorointi, ammatillisen kasvun ja työyhteisön Kehittämismenetelmä sosiaali- ja terveysalalla. Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulun julkaisuja C: tiedotteita. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Joensuu.

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Kaakkois-Suomen TE-toimiston organisaatiokaavio 2022 tilanteen mukaan. Savolainen, L. 2023.

Kuva 2. Kehittämistyön viitekehys. Savolainen, L. 2023.

Kuva 3. Kohtaavan asiakastyön portaat Lahden (2021, 16–19) mukaan.

Kuva 4. Ryhmän kehittämisen vaiheet Honkasen (2006) mukaan.

Kuva 5. Kehittämiskulttuuriin ja työnhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Rannan (2021,13) mukaan.

Kuva 6. Kehittämisen kierteet Rannan (2021,17) mukaan.

Kuva 7. Tuplatimantti malli Design Counciliin sekä Koiviston ym. mukaan.

Kuva 8. Kohtaavan asiakastyön aikajana. Savolainen, L. 2023.

Kuva 9. Kohtaavan kahvilan mainos Kaakkois-Suomen TE-toimiston intranetissä 2022. Savolainen, L. 2023.

Kuva 10. Kohtaavan asiakastyön juurruttamisen keinot Kaakkois-Suomen TE-toimistossa vuosina 2020–2022. Savolainen, L. 2023.

Kuva 11. Kohtaavan asiakastyön porrasmallin, ryhmän vaiheet ja mentroriryhmän toiminta. Savolainen, L. 2023.

Kuva 12. Kohtaavan asiakastyön portaat perehdytyksen mallina. Savolainen, L. 2023.

Kuva 13. Miten Kaakkois-Suomen TE-toimiston asiantuntijat käyttävät kohtaavaa asiakastyötä työssään. Savolainen, L. 2023.

Kuva 14. Kohtaava asiakastyö ja työhyvinvointi. Savolainen, L. 2023.

Kuva 15. Mentoritoiminnan SWOT-analyysi. Savolainen, L. 2023.

Kuva 16. Onnistuneen juurtumisprosessin kulmat. Savolainen, L. 202

Kohtaava asiakastyö kysely perehdytykseen osallistuneille

1. Kuinka kauan olit ollut TE-toimistossa, kun kävit kohtaavan asiakastyön perehdytyksessä?
  - a) alle 2 viikkoa
  - b) 2–4 viikkoa
  - c) 1–2- kk
  - d) 2–3 kk
  - e) yli 3 kk
  
2. Oliko perehdytys sinulle hyödyllinen?
  - a) kyllä
  - b) ei
  
3. Missä kohtaa perehdytysohjelmaa haluaisit perehdytyksen kohtaavasta asiakastyöstä tapahtuvan?
  - a) Aivan alussa
  - b) Kun on jo toiminut asiakkaiden kanssa
  
4. Olisitko halunnut perehtyä Te-akatemia Kohtaavan asiakastyön materiaaliin ennakkoon?
  - a) kyllä
  - b) en
  
5. Jos saisit valita, haluaisitko perehtyä kohtaavaan asiakastyöhön
  - a) etänä
  - b) kasvotusten
  
6. oliko perehdytyksessä yhteistä pohdintaa
  - a) liikaa
  - b) riittävästi
  - c) liian vähän

## Kysely Kohtaavasta asiakastyöstä



### Kysely kohtaavasta asiakastyöstä

1. Oletko toiminut Kohtaavan Asiakastyön mentorina Kaakkois-Suomen TE-toimistossa?

- kyllä  
 ei

2. Kävitkö

- alkuperäisen perehdytyksen koko henkilöstölle (syksy 2020)?  
 perehdytysohjelmaan sisältyvän kohtaavan asiakastyön perehdytyksen?  
 jonkin kolmesta opintopiiristä syksyllä 2021?

3. Kuinka tietoisesti käytät työssäsi Kohtaavan asiakastyön 4 porrasta (empatiavaihe, ohjauksellinen vaihe, neuvonnallinen vaihe, hyvästeleminen)?

- päivittäin  
 viikoittain  
 kuukausittain  
 en ollenkaan  
 en muista mitä portaat olivat

4. Palataan vielä hetkeksi Kohtaavan asiakastyön portaisiin. Asteikolla helppoa -vaikeaa, arvioi jokaista porrasta



ohjauksellinen		
vaihe helppoa		10 vaikeaa
1 helppoa	↓	
neuvonnallinen		
vaihe helppoa		10 vaikeaa
1 helppoa	↓	
hyvästeleminen		
1 helppoa		10 vaikeaa

5. Mikä portaista tuntuu selkeimmältä ja helpoimmalta toteuttaa arjessasi, mikä taas vaikeimmalta?

6. Mikä edesauttaa kohtaavan asiakastyön käyttöä arjessasi?

7. Mikä estää kohtaavan asiakastyön käyttöä arjessasi?

8. Onko kohtaavan asiakastyön perehdytys ja käyttö edistänyt omaa hyvinvointiasi asiantuntijan työssä?

- kyllä, miten?
- ei, miksi?

9. Kaipaako Kohtaavan asiakastyöntyöotteen juurtumisen auttamiseksi lisää tukea?

kyllä (miksi ja mitä se voisi mielestäsi olla?)

ei

Lähetä



Kysymykset Kohtaavan asiakastyön mentoreille

Pyydän sinua hetken muistelemaan Kohtaavan asiakastyön mentorointiprosessia tähän mennessä.

Kerro omin sanoin, mikä oli mentorointiprosessissa mielestäsi kaikkein onnistuneinta? (Eli missä me onnistuttiin?)

Entä mikä oli haastavaa, mikä vaikeutti mentoritoimintaa?

Mikä oli/on mielestäsi tärkein tekijä mentoritoiminnassa työtteen juurruttajana?

Entä sen heikkous?

Kerro vielä mitä sait tästä matkasta itsellesi, jos jotain olet mukanasasi vienyt/kannat mukanasasi.

Lopuksi sana on vapaa, jos siltä tuntuu:

## Kohtaavan asiakastyön juurruttamistyön aikataulu

Aika	Toiminto	Vastuussa toiminnasta
<b>Vuosi 2020</b>		
21.4.2020	Toiminnan käynnistävä kutsukirje mentoritoimintaan	Antti Ronkainen
7.5.2020	Mentorikoulutuksen 1 osa.	Juha Lahti, Titta Turunen
27.5.2020	Mentorikoulutuksen 2. osa	Juha Lahti, Titta Turunen
10.6.2020	mentorikoulutuksen 3. osa ja syksyn työpajojen suunnittelu alkaa	Juha Lahti, Titta Turunen
9.9.2020	Mentorikoulutus 4.osa, mentoritoiminnan haltuunotto	Juha Lahti, Titta Turunen
16.9.2020	Mentorikoulutus 5. osa vahvistaminen työpajojen hionta	Juha Lahti, Titta Turunen
	Työpajojen suunnittelua	Mentoriryhmä, pienryhmät
7.10.2020	Työpajojen esittely Kaakkois-Suomen TE-toimiston johdolle ja esimiehille	Mentoriryhmä, johto
22.10.2020	Jari Saarisen sähköpostiviesti henkilöstölle.	Jari Saarinen, Johtaja
20.10.2020-26.11.2020	Kohtaavan asiakastyön työpajat koko henkilöstölle alkavat yhteensä 20 perehdytys työpajaa	Mentoriryhmä
3.11.2020	Palaute Kohtavaavan asiakastyön työpajoista	Pakolaistaustaisten ohjaushanke
18.12.2020	Kohtaavan Asiakastyön perehdytyksen koonti ja tulevan hahmottelu	Ronkainen, Ilmoni, Lahti, Turunen, mentorit
<b>Vuosi 2021</b>		
4.1.2021	Kohtaavan asiakastyön case-työpaja mentoreille	Lahti, mentorit
11.2.-23.2.2021	Opintopiirien suunnittelu	Mentorit, pienryhmät
15.2.2021	Kohtaava asiakastyö perehdytysohjelmaan, suunnittelu alkaa	Savolainen
29.3.2021-21.4.2022	Kohtaavan Asiakastyön Perehdytysohjelma. Yhteensä 7 perehdytystapaamista etäyhteyksin	Savolainen
21.4.2021	KYSELY kohtaavan asiakastyön ensimmäisiin perehdytyksiin osallistuville	Savolainen
7.9.-4.10.2021	Vuorovaikutus etätyössä opintopiirit 3kpl	Mentoriryhmä
14.9.-5.10.2021	Kohtaavan asiakastyön ansat opintopiirit 3 kpl	Mentoriryhmä
21.9.-7.10.2021	Tuttua huttua-ko ? Opintopiirit 3kpl	Mentoriryhmä
<b>Vuosi 2022</b>		
21.2.2022	Kysely Kohtavasta asiakastyöstä koko henkilöstölle	Savolainen
16.3.2022	1. muistutus kyselystä	Savolainen
23.3.2022	Kohtaavan Kahvila ja mentoritoiminnan uutisen suunnittelu	Savolainen, Hautala-Piirainen
16.3.2022	Mentorien ehdotus jatkosta Kaakkois-Suomen TE-toimiston johdolle	Mentoriryhmä
6.4.2022	Kohtaavan Kahvila "Mitäs se kohtaava asiakastyö onkaan?"	Savolainen, Hautala-Piirainen
6.4.2022	2. muistutus kyselystä	Savolainen
24.5.2022	Kohtaavan Kahvila "Kohtaava asiakastyö ja uusi palvelumalli."	Hautala-Piirainen