

YKSILÖVALMENNUKSEN SIIRTYMINEN TYÖPAJOILLE

Päijät-Hämeen koulutus konsernin tulosalue
Tuoterengaan organisaatiomuutoksen vai-
kutuksen yksilövalmennukseen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (ylempi AMK)
Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaa-
minen
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Heidi Virtanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

VIRTANEN, HEIDI:

Yksilövalmennuksen siirtyminen työpajoille
Päijät-Hämeen koulutus konsernin tulosalue Tuoterenkaan organisatiomuutoksen vaikutus yksilövalmennukseen

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen opinnäytetyö, 66 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Työpajatoiminta on ollut Suomessa kehittämisen kohteena 1990-luvun jälkeen, jolloin työttömyyden hoitoon kaivattiin moniammatillisempaa työtettä ja vaikuttavuutta. Työvalmentajien lisäksi työpajoilla on yksilövalmentajia, joiden tehtävänä on tukea valmentautujia jakson aikana ja auttaa heitä tekemään jatkosuunnitelmia tulevaisuuteen.

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli kohdeorganisaatio Tuoterenkaan organisaatiomuutos, jonka myötä yksilövalmentajien työtapa oli muutettava ja tehostettava. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda toimintamalli yksilövalmentajien siirtymiselle kaikille Tuoterenkaan työpajoille, joissa yksilövalmennustyötä tehtäisiin jokaisen valmentautujan kanssa.

Kehittämishankkeen alussa muodostettiin yksilövalmennusta tekevistä työntekijöistä kehittämistiimi, jonka tiimityksen vahvistaminen oli yksi kehittämishankkeen tarkoitus. Tarkoituksena oli myös kehittää työparityöskentelyä työpajoilla. Välillisinä hyödynsääjinä olivat valmentautajat sekä työvalmentajat, koska yksilövalmennuksen siirtyminen työpajoille vaikutti heidän työskentelyyn ja ohjaukseen.

Kehittämishankkeessa oli toimintatutkimuksellinen ote, jossa aineisto muodostui kehittämistiimin palaverista, organisaation sisäisestä materiaalista sekä yksilövalmentajien sähköpostiliikenteestä. Kehittämissalaverille oli muodostettu väljä runko, jota muutettiin tarpeen mukaan kokoontumisien jälkeen. Tavoitteiden muokkauksessa prosessin aikana, teoriaa etsittiin soveltuvammaksi seuraavaa kehittämispalaveria varten.

Kehittämishankkeen konkreettisena tuloksena oli toimintamalli yksilövalmentajien siirtymiselle työpajareina Tuoterenkaan kolmelle työpajalle. Toimintamalli oli vain yksi osa tuloksista, muita näkyviä hyötyjä olivat kehittämistiimin yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittyminen sekä tiimityöskentelyn vahvistuminen kehittämissalaverin edetessä.

Asiasanat: Työpajatoiminta, yksilövalmennus, tiimityö, organisaatiomuutos

Lahti University of Applied Sciences
Master's degree in social services

VIRTANEN, HEIDI:

Individual coaching transition to workshops
Lahti Region Educational Consortium: Tuoterengas organizational change's effects on individual coaching

Master's Thesis in Protection of children and youth's well-being,
66 pages, 2 pages of appendices
Spring 2015

ABSTRACT

Workshops activities have been a target for development since 1990, when unemployment needs to be treated by multi-professional approaches and workshop activities should be more effective for clients. In addition to job coaches working in the workshops, there are also individual coaches, who are supporting clients and helping make follow-up plans for their future.

The starting point of this development project was the organizational change at Tuoterengas, where the individual coaches working methods had to be revised and strengthened. The aim of the project was to create an operating model for individual coaches' transition to all workshops, where individual coaching would be done with different kinds of clients.

At the beginning of the development project individual coaches formed a development team. One purpose of the project, was to strengthen teamwork. The aim was to also develop pair work between individual coaches. The development project has has benefits for both trainees and job coaches, because individual coaches' transition to workshops affected their working and guidance.

The development project was an action research, in which the data consisted of the development team meetings, internal organization material and individual coaches' e-mails. The development meetings had a loose frame and contents, which were changed as necessary after the gatherings. The aim was changed during the process, so the theory became more suitable for the following meetings.

A concrete result of the development project was an operating model for the transition of the individual coaches' to Tuoterengas three workshops. The operating model was just one part of the results, other visible benefits were the development team's co-operation and interaction.

Key words: workshop activities, individual coaching, teamwork, organizational change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖPAJA KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	4
2.1	Kehittämishankkeen taustaorganisaatio	4
2.2	Tuoterengaan asiakaskunta	5
2.3	Yksilövalmennus ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen	6
2.4	Työvalmennus ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen	9
2.5	Ryhmävalmennus	10
2.6	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	11
2.7	Kehittämistiimi	12
3	YKSILÖVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN TYÖPAJAORGANISAATION MUUTOSPROSESSISSA	13
3.1	Työpajatoiminta ja välityömarkkinat	13
3.2	Uuden strategian myötä organisaatiomuutokseen	16
3.3	Osallistava tiimityö ja työparityöskentely	19
3.4	Tiimin tiedonmuodostus	21
4	TUOTERENKAAN YKSILÖVALMENNUKSEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	24
4.1	Osallistava ja kommunikatiivinen toimintatutkimus	24
4.2	Aineistonkeruu ja kehittämisprosessin arviointi	26
4.3	Kehittämishankkeen toteutus ja aikataulu	28
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA TOIMINTAMALLI YKSILÖVALMENNUKSEN JALKAUTUMISELLE	30
5.1	Tavoitteiden tarkentuminen ja kehittämispalaverien sisältö	30
5.2	Toimintamalli yksilövalmennuksen jalkautumiselle	35
5.3	Yksilövalmentajien työparityöskentely asiakastyössä	40
5.4	Yhteistyö työvalmennuksen kanssa	42
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI	44
6.1	Kehittämistiimin työskentelyn kehittyminen prosessin aikana	44
6.2	Kehittämisprosessin arviointia	47
6.3	Kehittämishankkeen johtopäätökset	50
7	YHTEENVETO	54

7.1	Kehittämishankkeen luotettavuuden ja yleistettävyyden arviointia	54
7.2	Jatkotutkimusehdotukset ja kehittämistoimet	56
7.3	Lopuksi	59
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Työpajatoiminta on ollut kehittämisen kohteena sen vakiinnuttamispyrkimysten myötä. Nuorten työpajat toimivat 1990-luvun lama-aikana toiminnallisina ja syrjäytymistä ehkäisevinä paikkoina. Sittemmin erilaiset kuntouttavan työn muodot ja tuettu työllistäminen ovat nousseet lakisääteiksi toiminnoiksi. Valtakunnallinen työpajayhdistys on nostanut työpajatoiminnan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja pyrkinyt vaikuttamaan lainsäädäntöön ja säädöksiin. Lisäksi se on hankerahoituksella kirjoittanut työpajapedagogiikan perusteoksen, joka luo vaikuttavuutta työpajatyöskentelyyn. (Valtakunnallinen työpajayhdistys. 2013.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on puolestaan lainsäädännöllisin keinoin tukenut työpajatoimintaa ja mahdollistanut esimerkiksi palkkatuetun työllistämisen työpajoille. Myös opetusministeriöllä on omat intressinsä työpajatoiminnan kehittämiseen, jotta ammatillinen koulutus ja työpajat lähentyisivät tekemään yhteistyötä nuorten koulupudokkuuden ehkäisemiseksi. Työpajatoiminnan kehittämisessä on tärkeää toimintojen opinnollistaminen, jotta työpajalla kertynyttä osaamista voitaisiin hyväksilukea ammatillisissa opinnoissa. Työpajatoiminnan laajentamista koko maan kattavaksi ja toiminnan parempaa saavutettavuutta on esitetty kehitettäväksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011.)

Tämä kehittämishanke kohdistui Päijät-Hämeen koulutus konsernin tulosalue Tuoterenkaan organisaatiomuutokseen, jonka osavaikutuksesta hankkeen kohderyhmän, yksilövalmentajien toimenkuva ja toimintaympäristö muuttuivat. Tuoterenkaan strategiatyössä oli asetettu visio ja tavoitteet tulevaisuuden yksilövalmennukselle, mutta operationaalisella tasolla muutoksen suunnittelu oli vielä kesken. Tästä johtuen kehittämishanke vastasi tarpeeseen, jotta uuden toimintamallin käyttöönottoon voitiin siirtyä vaiheittain vuoden 2013 aikana. Tuoterenkaan strategian yksilövalmennukseen liittyvänä tavoitteena oli korostaa valmennuksen roolia työpajoilla tehtävän tuotannollisen työn rinnalla sekä tarjota laadukasta palvelua valmennusasiakkaiden tarpeiden mukaisesti työvalmennusyksiköissä. (Tuoterenkaan strategia 2013 – 2017.) Hyödynsaajina tässä hankkeessa olivat

ensisijaisesti yksilövalmentajat, joiden työnkuva muuttui, mutta välillisesti myös työvalmennus ja asiakkaat sekä palveluntilaajat.

Kehittämishankkeen lähtökohtana on kiinnostus organisaatiomuutoksen vaikutuksiin henkilöstössä. Kehittämishankkeessa käsitellään tiimityöskentelyä ja sen hyödyntämistä muutokseen sopeutumisessa sekä oman työn kehittämisessä. Prosessin aikana mietitään millaisilla menetelmillä tiimin yhteishenki rakentuu ja kehittyy, jotta uudessa toimintamallissa palvelut voitaisiin tuottaa laadukkaasti. Organisaation muutoksessa jotain vanhaa poistuu uuden toimintamallin myötä, joten kehittämishankkeessakaan ei keskitytä uusien elementtien lisäämiseen vanhan toimintamallin päälle vaan luodaan uudenlaista ajattelutapaa ja toimintaprosessia. Kehittämishanke käynnistää toiminnan kehittämisen, mutta muutokseen sopeutuminen ja uuden toimintatavan sisäistäminen jatkuvat hankkeen jälkeenkin. Tarkoituksena on vakiinnuttaa kehittävän työote osana yksilövalmennusta.

Kehittämishankkeeseen toteuttamiseen osallistuu kehittämistiimi, joka omalla ammattitaidollaan ja kokemuksellaan pystyy jakamaan näkemyksiään sekä tuomaan uusia vaihtoehtoja vanhojen prosessien tilalle. Kehittämistiimissä on Tuoterenkaan yksilövalmentajia sekä Koulutuskeskus Salpauksen opettaja. Tuoterenkaalla yksilövalmentajat ovat tähän asti tehneet kohdennetusti asiakastyötä tietyn asiakasryhmän kanssa. Jatkossa yksilövalmentajien tulee työskennellä erilaisissa elämäntilanteissa ja toimenpiteissä olevien asiakkaiden kanssa. Yksilövalmennusprosessi muotoutuu asiakasryhmän tarpeiden mukaan, jolloin työtapa on vaihdeltava kuntoutuksellisesta ohjaamisesta aktiivisempaan jatkosuunnitelmien työstämiseen. Kehittämistiimin vuorovaikutuksellisuus ja yhteisen päämäärän löytäminen ovat kehittämistyön keskiössä, jotta saavutetaan toteuttamiskelpoinen toimintasuunnitelma yksilövalmennuksen jalkautukselle.

Kehittämishankkeessa tutkimuksellinen lähestymistapa on osallistava ja kommunikatiivinen toimintatutkimus, koska organisaation muutosprosessi on pitkäkestoinen ja monivaiheinen. Kurt Lewin on ollut merkittävä suunnantaja 1940-luvulla toimintatutkimuksen kehittymiselle. Muutosprosessi

jakautuu hänen mukaansa kolmeen vaiheeseen; ensimmäisessä, sulauttamisvaiheessa laaditaan suunnitelma muutokselle. Toisessa, sisäistämisvaiheessa uudet toimintatavat otetaan käyttöön. Kolmannessa vakiinnuttamisen vaiheessa muodostetaan uusi toimintamalli, jota aletaan toteuttaa. (Tiusanen 2005, 19.)

Tämän kehittämishankkeen vaiheita ovat nykytilanteen kartoittaminen ja suunnitelman luominen sen pohjalta, jonka jälkeen suunnitelma konkretisoidaan ja viedään käytäntöön. Kehittämishanke rajattiin niin, että arviointia uuden toimintamallin toimivuudesta tähän ei otettu mukaan. Kehittämishankkeen etenemisen arviointia tapahtuu koko prosessin ajan, jotta muutoksiin pystytään reagoimaan oikea-aikaisesti. Kehittämishankkeen pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä ovat kehittämistiimin palaverit ja muut yksilövalmentajien yhteiset palaverit sekä sähköpostit, joissa yksilövalmennuksen muutokseen otetaan kantaa. Lisäksi organisaation sisäistä materiaalia käytetään niiltä osin, kun ne tukevat kehittämishankkeen toteutusta ja tiedonjakamista.

2 TYÖPAJA KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

2.1 Kehittämishankkeen taustaorganisaatio

Kehittämishanke toteutettiin Tuoterenkaalla, joka on Päijät-Hämeen koulutus konsernin yksi tulosalue Koulutuskeskus Salpauksen ja Lahden ammattikorkeakoulun ohella. Tuoterenkaan perustehtävänä on tarjota jäsenkuntiansa asukkaille erilaisia työllistymisen edistämiseen tähtääviä palveluita Päijät-Hämeen alueella. Työhönvalmennusta järjestetään Lahdessa (Kiveriö, Mukkula, Patina), Hollolassa, Orimattilassa, Nastolassa, Asikkalassa ja Padasjoella. Tuoterenkaan palveluiden tavoitteena on asiakkaiden elämänhallinnan kohentuminen, työelämävalmiuksien kehittyminen ja sitä kautta työllistyminen avoimille työmarkkinoille joko suoraan tai esimerkiksi ammatillisen koulutuksen kautta. Erilaisissa elämän tilanteissa oleville asiakkaille tehdään yksilöllinen valmennussuunnitelma, jota päivitetään pajajakson aikana. Valmennuksessa otetaan huomioon asiakkaan lähtötilanne ja tavoitteet, joiden pohjalta asiakkaan pajajakso ja jatkosuunnitelmien työstäminen muodostuvat. (Tuoterenkaan strategia 2013 - 2017; Tuoterengas 2012 c.) Jatkossa käytän termiä pajajakso kuvaamaan asiakkaan valmentautumisaikaa Tuoterenkaan valmennusyksiköissä.

Komonen (2007, 117) määrittelee raportissaan jokaisen työpajan olevan lähinnä työvalmennuskeskus, jossa tuotetaan yksilön tarvetta vastaavia palveluja, jotka koostuvat ohjatusta työstä, yksilövalmennuksesta ja ryhmävalmennuksesta. Tuoterenkaan valmennuspalveluita ovat yksilö-, työ- sekä ryhmävalmennus, joita käsittelen tarkemmin luvuissa 2.3, 2.4 ja 2.5. Tuoterenkaan työmenetelmät ja tehtävänimikkeet perustuvat Valtakunnallisen työpajayhdistyksen määrittelemiin käsitteisiin työ- ja yksilövalmennuksesta (kts liite 1., Pekkala 2004, 11 – 12). Tuoterenkaalla oli valmentautujia erilaisissa toimenpiteissä 457 henkilöä vuonna 2013 ja 459 henkilöä vuonna 2014. (Tuoterengas 2012 c)

Tuoterenkaalla alkoi koko organisaatiota koskeva muutosprosessi 7.6.2012 yhteistoimintalain mukaisilla neuvotteluilla, jolla pyrittiin kehittä-

mään toimintaa ja tuloksellisuutta. Taloudellinen näkökulma oli yksi suurimmista syistä lähteä muuttamaan organisaation rakennetta, jolloin myös henkilöstön määrä ja kohdentaminen oikeisiin paikkoihin on toiminnan sujuvuuden kannalta tärkeää. Uudella organisaatiomallilla toimiminen aloitettiin valmennusyksiköiden osalta heti tammikuussa 2013 ja yksilövalmennuksen muutosprosessi alkoi vaiheittain syksyn 2013 aikana. (Tuoterengkaan strategia 2013 – 2017.)

2.2 Tuoterengkaan asiakaskunta

Tuoterengkaalle tullaan erilaisiin toimenpiteisiin ja useiden lähettävien tahojen kautta. Yksilövalmennusta on tähän asti tarjottu vain tietyille asiakasryhmille, mutta jatkossa yksilövalmennuksen on tarkoitus laajentua koskemaan lähes kaikkia valmennukseen osallistuvia. Seuraavat asiakasryhmät olivat Tuoterengalla kehittämishankkeen aikana.

Tuoterengkaan Nuorten työpajalla asiakkaina ovat alle 28-vuotiaat pajatyöskentelyyn motivoituneet nuoret, joiden tulevaisuuden suunnitelmat ovat vielä selkiytymättömät. Monella nuorella on yksi tai useampi ammattikoulutus keskeytynyt tai sitä ei ole aloitettu lainkaan. Nuorilla saattaa olla päihde- tai mielenterveysongelmia tai muita elämänhallinnallisia vaikeuksia. Lähettävinä tahoina ovat muun muassa Lahden kaupungin nuorisopalveluiden eri toimijat, lastensuojelun jälkihuolto, mielenterveyspalveluita tarjoavat yksiköt sekä TE-palvelut. Nuorten pajajaksolle tehdään työkokeilusopimus TE-toimistossa ja pajajakso kestää yksilöllisten suunnitelmien mukaisesti 1 – 6 kuukautta. Työkokeilussa on mahdollista tehdä lyhempiä viikkotyöpäiviä ja työpäivän pituus voi olla 4 – 8 tuntia, nuorten tarpeiden vaihdellessa. (Tuoterengas 2012 a.)

Kuntouttavassa työtoiminnassa asiakkaat ovat kaikenikäisiä ja toiminnan tarkoituksena on tukea asiakkaan työ- ja toimintakykyä sekä kehittää osaamista. Kuntouttavassa työtoiminnassa asiakkaat tulevat Lahden kaupungin kuntouttavan työtoiminnan yksiköstä ja ovat työtoiminnassa 1 – 5 päivänä viikossa 4 – 8 tuntia päivässä. Työtoimintasopimukset tehdään kolmeksi kuukaudeksi kerrallaan, mutta työtoiminnassa on mahdollista olla

kaksi vuotta, mikäli se tukee kuntoutujan elämän tilannetta. Pääsääntöisinä haasteina kuntouttavassa työtoiminnassa olevilla on päihde- tai mielenterveysongelmat, fyysiset rajoitteet tai muut arjen hallintaan vaikuttavat tekijät. (Tuoterengas 2012 b.)

Näiden asiakasryhmien lisäksi Tuoterenkaalla on työssä Tuoterenkaan palkkatuella työllistettyjä henkilöitä sekä Tuoterengas toimii työn suorittamispaikkana Lahden kaupungin ja työvoiman palvelukeskus Lyhty:n työllistämille henkilöille. Palkkatuella työllistettyjen taustalla voi olla pitkäaikaistyöttömyyttä ja siihen liittyviä ongelmia, jolloin avoimille työmarkkinoille pääseminen on haastavaa tai mahdotonta. Tällöin tavoitteena on kerryttää työkokemusta ja työelämävalmiuksia sekä vakiinnuttaa päivärytmiä, jotta siirtyminen avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen olisi helpompaa. Toistaiseksi palkkatuella työllistetyille henkilöille ei tarjota yksilövalmennuspalveluita, mutta jatkossa hekin tulevat olemaan yksilövalmennuksen piirissä. Muita valmentautujia ovat muun muassa Rikosseuraamuslaitoksen kautta tulevat yhdyskuntapalveluksen suorittajat, siviilipalveluksessa olevat sekä koulutuskeskus Salpauksen työssäoppijat ja työelämäntutustajat. Heille ei tarjota jatkossakaan yksilövalmennuspalveluita, koska heillä on lähettävien tahojen kautta järjestetty tukiverkko tai -henkilö, joten he saavat ohjausta muualta kuin Tuoterenkaan yksilövalmentajilta. (Tuoterengas 2012 c., Tuoterenkaan strategia 2013 – 2017., Tuoterenkaan valmennuspalvelut 2012.)

2.3 Yksilövalmennus ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen

Yksilövalmennus on toimintaa, jossa perehdytään asiakkaan elämäntilanteeseen kokonaisvaltaisesti ja tarjotaan tukea arjenhallintataitojen ja toimintakyvyn parantamiseksi. Yksilövalmentajan työ perustuu asiakasprosesseihin, joita määrittelevät lait ja ohjeistukset yleisellä valtakunnallisella tasolla sekä organisaatiotasolla. Keskeiset yksilövalmentajan tehtävät Tuoterenkaalla on määritelty seuraavasti:

1. Yksilövalmennuksen toteutus tiiviissä yhteistyössä työvalmennuksen kanssa

2. Ryhmävalmennuspäivien suunnittelu ja toteutus

3. Yhteistyö ja kehittäminen

(Tuoterengas 2012 d.)

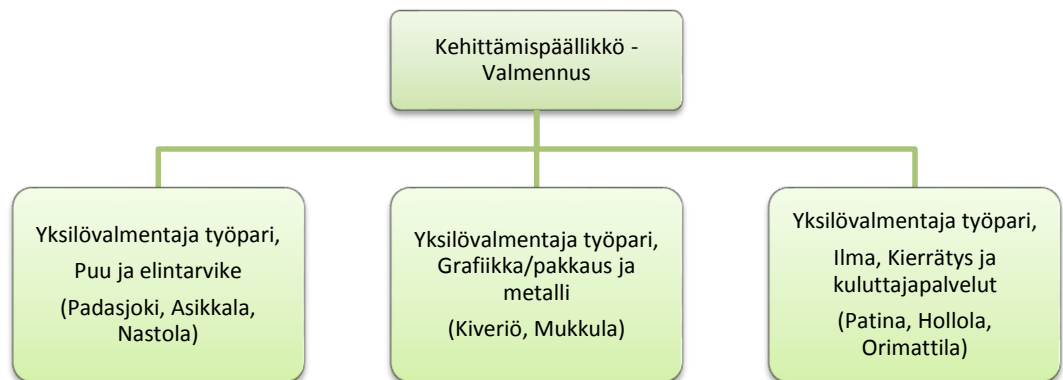
Yksilövalmentaja haastattelee jokaisen pajajaksole tulevan asiakkaan ja tekee alkukartoituksessa alustavan valmennussuunnitelman asiakkaan kanssa. Henkilökohtaiseen valmennussuunnitelmaan kirjataan asiakkaan omat toiveet ja tavoitteet pajajaksoa varten sekä konkreettiset keinot ja sopimukset, kuinka näihin tavoitteisiin on tarkoitus päästä. Suullisesti näitä asioita käydään läpi asiakkaan kanssa säännöllisesti ja tavoitteita tarkistetaan tarpeen mukaan. Henkilökohtaisen valmennussuunnitelman tavoitteiden mukaisesti yksilövalmentaja on mukana esimerkiksi erilaisissa asiakasta koskevissa verkostopalaverissa, ohjaa tarvittaessa asiakasta muiden palveluiden pariin sekä neuvoo erilaisten hakemusten ja lomakkeiden täyttämässä. Yksilövalmentaja vastaa sopimusten teosta sekä raportoinnista yhteistyötahoille. Pajajakson lopuksi yksilövalmentaja käy asiakkaan kanssa palautekeskustelun, jonka pohjalta tehdään kirjallinen jatkosuunnitelma. (Tuoterengas 2012 d.)

Oleellinen osa yksilövalmentajan toimenkuvaa on yhteistyö työvalmentajien kanssa. Henkilökohtaista valmennussuunnitelmaa laadittaessa tavoitteet asetetaan myös työvalmennukselle. Nämä tavoitteet käydään läpi asiakkaan, yksilövalmentajan ja työvalmentajan kesken, jolloin pyritään turvaamaan tavoitteellinen työskentely ja asiakkaan ohjaus läpi pajajakson. (Tuoterengas 2012 d.)

Tämä kehittämishanke koskee ensisijaisesti yksilövalmentajien toimenkuvien ja työympäristön muutosta, mutta vaikuttaa myös välillisesti työvalmennuksen kanssa tehtävään yhteistyöhön ja ryhmävalmennuksen kehittämiseen. Nykyinen yksilövalmennusmalli on korostanut itsenäistä ja kohdennettua asiantuntijuutta, kun jokaisella yksilövalmentajalla on ollut oma asiakasryhmä tietyssä toimenpiteessä. Yksilövalmentajien päätoimipiste on ollut Tuoterengaan Kiveriön valmennusyksikössä, josta yksilövalmenta-

jat ovat koordinoineet muihin Tuoterenkaan valmennusyksiköihin asiakkaita valmennettavaksi. Näissä muissa valmennusyksiköissä yksilövalmentajat ovat käyneet tapaamassa asiakkaitaan säännöllisesti, jolloin käsitellään muun muassa työpajajakson sujumista ja autetaan jatkosuunnitelmien teossa sekä arjenhallinnallisissa kysymyksissä. Yhteistyö työvalmennuksen kanssa liittyy asiakkaiden pajajakson sujumiseen, jolloin työvalmentaja kertoo omia havaintoja ja arvioiteja omasta näkökulmastaan. Näiden keskustelujen pohjalta asiakkaan ja lähtettävien tahojen kanssa tehdään suunnitelmia tulevaisuuteen ja ohjataan työelämävalmiuksien kehittymistä.

Organisaatiomuutoksen jälkeen yksilövalmentajien vastuualueet siirtyvät kaikkiin Tuoterenkaan työpajoihin - Lahden kolmeen työpajaan ja viiteen Lahden ulkopuolella olevaan työpajaan. Tällöin Lahdessa olevissa työpajoissa on omat yksilövalmentajatyöparit, jotka tekevät työtä kaikkien asiakasryhmien kanssa. Yksilövalmennuksen toimintamalli ja työn intensiivisyys muuttuu eri asiakasryhmien kohdalla tämän uudistuksen myötä, joka esitellään kuviossa 1. (Tuoterenkaan strategia 2013 – 2017.)



Kuvio 1. Tuoterenkaan yksilövalmennus uudessa strategiassa

Lahden ulkopuolisilla työpajoilla yksilövalmentajat tekevät päivystyksenomaisesti yksilövalmennusta. Tulevat asiakasryhmät voivat olla 16-vuotiaista eläkeikää lähestyviin, jolloin asiakkaat ovat hyvin erilaisissa elämän tilanteissa ja toimenpiteissä sekä jatkosuunnitelmien tavoitteet ovat eri-

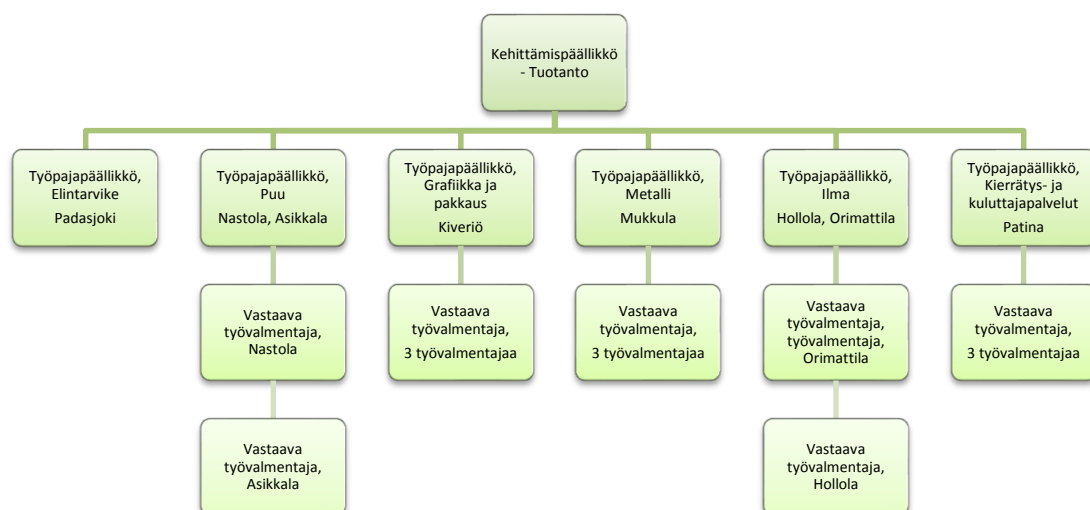
tyyppisiä. Työ lisääntyy asiakasmäärissä, mutta myös laadullisesti on kiinnitettävä huomiota monipuoliseen palveluohjaamiseen; muun muassa erilaisten verkostojen ja hoitokontaktien kanssa toimimiseen, monenlaisten sopimusten tekoon sekä eri asiakasryhmien rahallisten tukimuotojen hallitsemiseen. Tuoterengaalla valmennuksen kehittämispäällikön toimenkuvaan kuuluu valmennustoiminnan johtaminen, arvioiminen, valvominen ja kehittäminen organisaation strategian mukaisesti. Kehittämispäällikkö toimii yksilövalmentajien lähimpänä esimiehenä. (Tuoterengaan strategia 2013 – 2017.)

2.4 Työvalmennus ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen

Työvalmennuksen perustana on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen työkyvyn edistäminen kunkin asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Työvalmennuksen avulla tuetaan asiakkaiden toimintakykyä ja samalla kartoitetaan asiakkaiden vahvuuksia sekä mahdollisia työkyvyn rajoitteita. Työvalmennusyksiköiden esimiehet ja työvalmentajat vastaavat asiakkaan perehdyttämisestä työyhteisöön sekä työtehtäviin. Pajajaksolla työvalmentajien tehtävänä on tukea asiakasta työelämän pelisääntöjen omaksumisessa ja henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisessa. Työvalmentajat antavat rakentavaa palautetta pitkin pajajaksoa, joka tukee asiakkaan vahvuuksien ja kehittymistarpeiden tunnistamista, mutta he mukana myös pajajakson aikana väli- ja loppuarvioinneissa. Arviointien tavoitteena on antaa asiakkaalle palautetta hänen työskentelystään ja asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Väliarvioinnissa tavoitteet päivitetään tilanteen mukaiseksi, jolloin ne voivat muuttua tai pysyä ennallaan. (Tuoterengas 2012 a., Tuoterengas 2012 d.)

Tähän asti Tuoterengaan kahdeksalla työpajalla on toiminut valmentautujien parissa yksikön esimiehiä ja työvalmentajia. Lisäksi työpajoilla on ollut kolme toimialapäälliköä. Uuden organisaatorakenteen myötä yksikönesimiesten ja toimialapäälliköiden työtehtävät päättyvät. Toimialapäälliköiden tilalle toimii yksi tuotannon kehittämispäällikkö. Yksikön esimiesten tehtäviä hoitavat jatkossa työpajapäälliköt, joita on kuusi sekä vastaavat

työvalmentajat, joita on seitsemän. Työvalmentajia uudessa organisaatiomallissa on yksitoista, kun tähän asti on ollut 20 työvalmentajaa. Kuviossa 2. selvitetään tuotannollisen työpajan henkilöstöä tarkemmin. (Tuoterenkaan strategia 2013 – 2017.)



Kuvio 2. Tuoterenkaan tuotannollinen työpajatoiminta.

Työvalmennuksen muutokset eivät vaikuta välittömästi yksilövalmennukseen, mutta muuttavat yksilövalmentajien toimintatapoja ja yhteyshenkilöitä työvalmennuksessa. Lisäksi Tuoterenkaalla on viisi ammattityöntekijää, jotka tukevat tuotannon toimintaa sekä valmennusta. (Tuoterenkaan strategia 2013 – 2017.)

2.5 Ryhmävalmennus

Ryhmävalmennusta käytetään tukemaan työ- ja yksilövalmennusta, jotta pystytään käsittelemään tavoitteellisemmin sellaisia teemoja, jotka koskevat lähes kaikkia valmennuksessa olevia asiakkaita. Ryhmävalmennuksen sisällöt liittyvät vaihdellen elämän- ja arjenhallinnallisiin aiheisiin, työelämän osaamistodistusten suorittamiseen (työturvallisuuskortti) ja työnhakutaitojen päivittämiseen. Asiakkaille voidaan järjestää luentoja terveisiin

elintapoihin ja raha-asioiden hoitamiseen liittyen. Pajajakson aikana yksilöllisten tavoitteiden toteutumista on mahdollista tukea järjestämällä pienryhmittäin tutustumiskäyntejä oppilaitoksiin ja yrityksiin. Näiden käyntien tavoitteena on tukea ja auttaa asiakkaita työstämään omia ammatillisia jatkosuunnitelmiaan. Lisäksi ryhmät voivat työhönkuntouttavana toimintana käydä tutustumassa liikuntamahdollisuuksiin tai muihin kulttuuripalveluihin. (Tuoterengas 2012 a.)

Organisaatiomuutoksen vaikutuksesta ryhmävalmennusta on tarkoitus toteuttaa säännöllisissä ryhmävalmennuspäivissä. Ryhmävalmennuspäiviin saavat osallistua kaikki valmennuksessa olevat henkilöt, joiden henkilökohtaista työllistymissuunnitelmaa tai muuta arjenhallinnallista toimintakykyä ryhmävalmennuksen menetelmin voidaan tukea.

2.6 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämällä tähdätään muutokseen, jolla tavoitellaan joko parempaa tai tehokkaampaa toimintatapaa. Kehittäminen voi kohdistua organisaation rakenteisiin tai henkilöstöön, jolloin tavoitellaan muutosta työnteossa tai prosesseissa. (Toikko & Rantanen 2009, 16 – 17.) Tuoterengaan organisaatiomuutoksen myötä yksilövalmennusta toteutetaan kaikille valmennuksessa oleville asiakkaille, joten yksilövalmentajat siirtyvät työpareina eri työpajoille. Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää yksilövalmennusprosessia, jotta Tuoterengaan strategian mukainen yksilövalmennus toteutuisi. Tarkoituksena on painottaa yksilövalmentajien tiimi- ja työparityöskentelyä, jotta erilaisten asiakasryhmien ohjaus tehostuisi. Tiimityön vahvistaminen lisää myös vuorovaikutteisuutta yksilövalmentajien välillä, jolloin yksilövalmentajat saavat toisiltaan tarvittavia tietoja yksilövalmennusprosessin toteuttamiseen sekä ammatillista tukea.

Hankkeen konkreettisena tavoitteena on tehdä toimintamalli, jonka avulla yksilövalmentajat siirtyvät toimimaan työpareina työpajoille tehdäkseen valmennustyötä kaikkien Tuoterengalle tulevien valmentautujien kanssa. Uudessa toimintamallissa tulee huomioida yksilövalmentajien siirtyminen

yksilötyöskentelystä työparityöhön sekä yhteistyö työvalmennuksen kanssa.

Työyhteisö ja organisaatio hyötyvät kehittämistiimin työskentelystä, koska uuden toimintatavan luomisella varmistetaan palvelun tuottamisen tasapuolisuus kaikissa valmennusyksiköissä. Yksilövalmentajat hyötyvät kehittämishankkeesta, koska saavat tavoitteellisen ja tiiviin työryhmän tuen työhönsä ja kehittämiseen.

2.7 Kehittämistiimi

Tässä kehittämishankkeessa kehittämistiimin muodostaa viisi yksilövalmentajaa, yksi ammatillinen opettaja ja kehittämishankkeen vetäjä, joka toimii myös yksilövalmentajana Tuoterengaan nuorten työpajalla. Kehittämistiimin kaksi yksilövalmentajaa toimii projekteissa, jotka eivät tule jatkumaan. Kehittämistiimiin otettiin kuitenkin mahdollisimman monta jäsentä, joiden toimenkuva liittyy yksilövalmennusprosessiin, jotta saataisiin koottua monipuolisemmin näkemyksiä ja kokemuksia. Kehittämistiimin kokoonpano muuttui kevään ja syksyn 2013 aikana henkilöstömuutosten vuoksi, jolloin kehittämistiimissä oli neljä yksilövalmentajaa ja kehittämistiimin vetäjä. Kehittämishankkeen jälkeen tämä kokoonpano tulee toteuttamaan yksilövalmennusta työpajoilla.

3 YKSILÖVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN TYÖPAJAORGANISAATION MUUTOSPROSESSISSA

3.1 Työpajatoiminta ja välityömarkkinat

Työpajatoiminnan historia ulottuu 1980-luvun puoliväliin ja toiminta kohdistui alkuvaiheessa lähinnä ammatillista koulutusta vailla olevien nuorten työllistämiseen pajatoiminnan avulla. Työpajatoiminnassa käytettiin nuorisotyön menetelmiä työhallinnon tavoitteisiin pääsemiseksi. Työpajat levisivät nopeasti vuosikymmenen loppuun mennessä isoimpiin kaupunkeihin. Seuraavan vuosikymmenen, 1990-luvun, lama aiheutti suuren nuorisotyöttömyyden, jolloin lähes 40 % nuorista oli vailla töitä. Työpajatoiminnan sisällöllinen kehittäminen käynnistyi voimakkaasti 1990-luvun lopussa, koska tarve työllistämislle hiipui ja jäljelle jäi haastavammassa työmarkkina-asemassa olevat nuoret. Näiltä nuorilta puuttui koulutus ja työkokemus sekä lisääntyneet elämänhallinnalliset ongelmat vaikeuttivat eteenpäin menoa. Pitkäaikaistyöttömyyden kasvun myötä työpajatoiminnasta oli kehitettävä monimuotoisempaa. (Komonen 2007, 11 – 12, 16.)

Työpajatoiminnassa keskeinen vaikuttaja on ollut Valtakunnallinen Työpajayhdistys, joka on tehnyt erilaisia hankkeita kehittääkseen työpajatoimintaa. Hankkeiden materiaalien pohjalta on tuotettu muun muassa työpajapedagogiikka, joka avaa työpajalla tapahtuvaa ohjausta pedagogisiin menetelmiin. Myös työpajahenkilöstön nimikkeet ovat yhdentyneet maanlaajuisesti Valtakunnallisen työpajayhdistyksen toimesta, jolloin nimikkeiden avulla on helpompi määritellä erilaisia osaamisalueita. Työpajayhdistys järjestää valtakunnallisia tapahtumia ja seminaareja, joissa työpajatoimijat voivat verkostoitua ja jakaa tietoaan sekä huoliaan työpajakentän muutoksista ja nostaa käsittelyyn asioita, joita nykyinen lainsäädäntö ei ole ottanut huomioon. (Valtakunnallinen työpajayhdistys, 2013.) Tuoterengas on ollut tiiviisti mukana valtakunnallisessa työpajatoiminnassa sekä osallistujana koulutuksiin ja seminaareihin että jäsenorganisaationa ja alueellisen työpajatoiminnan koordinaattorina.

Välityömarkkinat ovat työpajatoiminnan keskeinen käsite, joka määrittää toimintaa. Ensimmäistä kertaa käsite välityömarkkinat ja siihen liittyvät toimenpiteet esiintyivät EU:n toimenpideohjelmassa vuonna 2007 alkaneella ohjelmakaudella. Suomessa käsite nousi esiin ensimmäisiä kertoja 2006 Tupo 2 -työryhmän mietinnöissä, jolloin esitettiin välityömarkkinoiden luomista. (Mäkipää 2010, 3 - 4.) Avoimilla työmarkkinoilla tarkoitetaan työpaikkoja, joiden kustannuksiin ei käytetä yhteiskunnan taloudellista tukea. Välityömarkkinoilla toimivat esimerkiksi työpajat, sosiaaliset yritykset, sosiaalipalvelusäätiöt ja yhdistykset sekä muut kolmannen sektorin toimijat. (Työpajatieto, 2013.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan välityömarkkinoilla tarjotaan työskentelymahdollisuuksia, mikäli henkilöllä on vaikeuksia sijoittua avoimille työmarkkinoille. Tällöin henkilölle tarjotaan työhön sijoittumista edistäviä ja työssä selviytymistä tukevia toimenpiteitä, joiden avulla on tarkoitus parantaa ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa edistämään avoimille työmarkkinoille pääsyä. Näitä toimenpiteitä ovat palkkatuettutyö ja työkokeilut. Sen sijaan aktiivisella sosiaalipolitiikalla, kuten kuntouttavalla työtoiminnalla tai muulla työtoiminnalla vahvistetaan henkilöiden toimintakykyä ja elämänhallintaa. Kun henkilön työ- ja toimintakyky on parantunut, voidaan henkilöä auttaa hakeutumaan välityömarkkinoille, ammatilliseen koulutukseen tai suoraan avoimille työmarkkinoille. Välityömarkkinat kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön vastuulle, kun taas aktiivisen sosiaalipolitiikan toimenpiteet ovat sosiaali- ja terveysministeriön hallinnassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011.)

Jolkkonen ja Roivas (2008, 11) käyttävät raportissaan Pohjois-Karjalan välityömarkkinoista käsitteitä siirtymätyömarkkinat ja välittävät työmarkkinat. Siirtymätyömarkkinoilla olevat henkilöt ovat palkkatuetussa työssä tai muussa työmarkkinatoimenpiteessä kuten työkokeilussa, kun taas välittävillä työmarkkinoilla ovat henkilöt, joiden lähitulevaisuuden näkymissä siirtyminen työelämään on epätodennäköistä. Jako on tarpeen välityömarkkinoiden toimintojen ja työtapojen suunnittelussa, mutta toimijoille tai projekteille jako ei ole niin selkeä. Tärkeintä on huomioida, että henkilöt tarvitsevat eripituisia palveluprosesseja päästäkseen pitkäaikaistyöttömyydestä

työmarkkinoiden käytettäväksi. (Jolkkonen & Roivas 2008, 11, 13.) Tuoterenkaan toiminnassa on mukana sekä kuntoutumisvaiheessa olevia asiakkaita että välityömarkkinoilla olevia, joten työpajahenkilöstön osaaminen on oltava laaja-alaista, jotta kukin asiakas saa tarvitsemansa palvelun omassa tilanteessaan. Kaikki asiakkaat ovat samoilla työpajoilla työskentelemässä, joten vertaistuki on myös oleellinen osa valmentautumista.

Pohjoismaisella (Norja, Ruotsi, Tanska) tasolla aktiivinen työvoimapolitiikka on samankaltaista lainsäädännön, palvelurakenteiden ja toimintapolitiikan osalta, mutta strategian taso, kunta-valtioratkaisut ja palvelukonseptit ovat erilaisia. Yhteistä on suojatyöpaikoista luopuminen ja suuntaaminen aktiiviseen työvoimapolitiikkaan ja toimenpiteisiin, joilla integroidaan työelämään. (Arnkil et al 2012, 14, 20.) Suomesta työpajatoimijat ja viranomaiset tutustuivat 1990-luvun lopulla Tanskassa ja muualla Euroopassa työpajatoimintaan saadakseen sovellettavia esimerkkejä menetelmistä ja asioista. Yhteistyö Tanskan kanssa hyödytti paljon, koska heillä on käytössä tuotantokoulu, jolla on sama kohderyhmä kuin Suomen nuorten työpajoilla. Tuotantokoulun työpainotteiset oppimismenetelmät edistivät Suomessakin yhteistyön kehittymistä työpajojen ja oppilaitosten välillä, jolloin työpajojen ja yritysten kuilu pienentyi. Suomen työpajat ovat saaneet vaikutteita myös Saksan ja Hollannin tavasta aktivoida nuoria. (Saarela 2004, 11.)

Norjassa käytetään kuntoutuksen ja koulutuksen kautta työelämään mallia, mutta he ovat todenneet, että parempi tapa olisi sijoittaa asiakkaat ensin työelämään ja sen jälkeen tukea kaikin mahdollisin toimenpitein (tukihenkilö, koulutus, palkkatuki, työharjoittelu). Ruotsissa painotetaan kuntoutuksen ja työhönpaluun tukemista ja siellä onkin käytetty paljon erilaisia työllistämistakuita. Tanskassa käytetään asiakassegmentointia palvelujen kohdentamisessa: 1. segmentissä on asiakkaat, jotka työllistyvät itse avoimille työmarkkinoille 3 kuukauden kuluessa, 2. segmentissä ovat aktiivitoimenpiteillä työllistyvät ja 3. segmentissä on tällä hetkellä passiiviset eli ei aktiivitoimenpiteissä olevat asiakkaat. Kaikissa segmenteissä oleville tarjo-

taan kolmea ”toimenpide-ohjelmaa” eli ohjausta ja osaamisen kohottamista, työharjoittelua ja tukityötä yksityisellä tai julkisella sektorilla. (Arnkil et al 2012, 37, 48, 50 - 51.)

3.2 Uuden strategian myötä organisaatiomuutokseen

Organisaation muutosta voidaan kutsua myös organisaation kehittämiseksi, jolloin tilanne voi olla helpommin hyväksyttävä. Kehittämistä voidaan tehdä organisaation tilanteen ollessa hyväkin, mutta muutos kuvastaa välttämättömyyttä - toiminnan on muututtava. Tuoterenkaalla kehittämistoiminta käynnistyi uuden strategialinjauksen myötä. Tiusanen (2005, 46) lainaa Nadlerin ja Tusmanin (1988) näkemystä muutoksesta, joka on joko reagoivaa tai ennakoivaa. Reagoiva muutos on sopeuttavaa, jolloin kehittäminen lähtee ulkoisista paineista ja siten vaatii radikaalia muutosta. Ennakoiva muutos puolestaan on virittävää, työyhteisön sisäistä halua kehittää toimintaansa, jolla voidaan varautua tuleviin muutoksiin.

Tiusasen (2005, 21 - 22) mielestä organisaation kehittäminen on tietoista vaikuttamista, jossa henkilöstö ja johto yhdessä tekevät tarvittavia interventioita muutoksen edistämiseksi, mutta oleellista on henkilöstön osallistuminen kehittämiseen. Kehittämistoiminnassa autetaan yksilöä, ryhmää tai organisaatiota tiedostamaan omia toiminta- ja ajattelutapoja, jolloin lisääntynyt tietoisuus helpottaa jäsentämään omaa toimintaa ja samalla auttaa kehittämään omia käytäntöjä. Kehittämisessä on kyse oppimisprosessista yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tasolla (Toikko & Rantanen 2009, 94).

Mäenpään (2009, 31) mukaan organisaatiossa olisi löydettävä luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva kulttuuri, jotta ihmiset motivoituisivat toteuttamaan uutta strategiaa vapaaehtoisesti. Osallistaminen päätösten tekemiseen ja näkemysten ilmaisemiseen, on oleellista strategian onnistumiselle. Keskeistä on löytää yhteistä aikaa keskustelulle yhteisistä tavoitteista, toiminnan tarkoituksesta ja organisaation tulevaisuudesta. Organi-

saation arvojen määrittely on tärkeää, mutta visio johdattaa arvot käytännönläheisempään muotoon. Yhteisesti jaettu visio motivoi ja edistää ihmisten jaksamista. (Mäenpää 2009, 31 - 32.) Myös Tiusanen (2005, 45) nostaa esiin organisaation kehittämisen lähtevän strategian ja vision luomisesta, joita kohden toimintaa sitten kehitetään. Erityisesti hän painotti, että johdolla ja henkilöstöllä olisi oltava yhteinen käsitys kehittämisen kohteesta ja miten kehittäminen toteutetaan. Tämä voi olla pohjana toimintakulttuurille, joka luo yhteisinä pidettyjä hyviä arvoja ja suotavia uskomuksia. (Tiusanen 2005, 45.)

Mäenpää (2009, 19) mainitsee, että henkilöstön kehittämisen on oltava linjassa strategisen ajattelun ja tulevaisuuden näkemysten kanssa. Erityisesti organisaation muutostilanteessa on kyettävä strategiseen ajatteluun, johon perustaen toimintaa ja henkilöstöresursseja kehitetään – strateginen toiminta ja ajattelu helpottavat henkilöstön kehittämistä. Strategisessa ajattelussa on tärkeää nähdä pidemmälle kuin kuviteltavissa olevaan tulevaisuuteen. Ei pyritä näkemään vain eteenpäin tai luomaan ennustettavaa tulevaisuutta, vaan luodaan voimallinen strategia, jolla luodaan itse haluttu tulevaisuus. Strateginen ajattelu lähtee ihmisen tavasta suhtautua todellisuuteen ja sen muutoksiin sekä kompleksisuuteen, jolloin asenne ohjaa menetelmiä eikä menetelmät asennetta. Kuitenkin käytännön tasolle vieminen vaatii erilaisia menetelmiä ja analyyseja, joita strateginen suunnittelu täsmentää. (Mäenpää 2009, 19, 21 - 22.)

Vataja (2012) käsittelee väitöskirjassaan työyhteisön kehittämistä tapana tuottaa ja hallita työyhteisön muutosta. Lähtökohtana hän esittää kehittämisen tavoitteeksi muutoksen työntekemisen tavoissa, esimerkiksi parempana työnorganisointina tai toimivampana työkäytäntönä. Organisatorinen muutos kohdentuu organisaatorakenteeseen tai johonkin osaan siitä, kuten teknologiaan tai henkilöstöön. Tavoitteena kehittämisessä on lisätä vaikuttavuutta ja tehokkuutta, mutta myös kykyä saavuttaa organisaation päämäärät. Organisaation uudistusten pohjalla on kilpailukyvyyn, tuottavuuden, tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden lisääminen. (Vataja 2012, 39 - 40, 49.)

Uuden strategian luomisessa ja toteuttamisessa henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus auttaa yhteisien käytänteiden kehittämistä, jolloin strategia on helpompi mieltää osaksi suurempaa kokonaisuutta ja työntekijä kokee voivansa vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. (Mäenpää 2009, 30.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös muutokseen suhtautumiseen.

Mäenpää (2009, 34) nostaa organisaation arvot, asenteet, normit ja uskomukset sekä organisaation myytit ja riitit organisaatiokulttuuria kuvaaviksi määrittelyiksi. Yhtenäinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa tuloksiin, koska yhtenevästi toimivat ihmiset voivat kohdentaa voimavaransa paremmin sekä pystyvät vastaamaan odotuksiin ja strategisiin tavoitteisiin. Kannustava organisaatio tukee tiimityötä ja rohkaisee yhteistyöhön, jolloin ihmisillä on vapautta ideoiden kehittelyyn ja toteuttamiseen. Tiusanen (2005, 19) lainaa väitöskirjassaan Elton Mayon (1945) näkemystä, jonka mukaan tiedollisia muutoksia on helpompi saada aikaan kuin asenteellisia eli pysyvämpiä suhtautumistapoja, jotka ovat usein vahvasti emotionaalisia. Käytätymisen muutokset ovat vaikeinta saada aikaan ja siihen kuluu paljon aikaa. Näin ollen ryhmä- ja organisaatiotason muutokset vievät merkittävästi enemmän aikaa.

Mäenpää (2009, 22) käyttää Santalan (2008) määritelmää muutosprosessista seuraavasti: muutos on asteittainen ihmisten, järjestelmien ja prosessien tukemana ja lähtökohtana on sitoutuminen muutokseen, jonka pohjalta saavutetaan toteuttamiskelpoinen prosessi. Uuden strategian myötä koko organisaatiolta edellytetään yhteistyötä muutosten läpi viemiseksi. Prosessi, jossa muuttuvat rakenteet ja kulttuuriarvot, kestävät kahdesta kolmeen vuotta. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatiolle selitetään miksi on muututtava - organisaatio on herätettävä ymmärtämään muutostarve. Muutosprosessin käynnistyttyä luodaan muutosta ohjaava johtamismalli, jossa strategiaryhmät ja avoin kommunikaatio ovat osa muutosten hallintaa. (Mäenpää 2009, 22, 33.)

3.3 Osallistava tiimityö ja työparityöskentely

Tiimityöhön osallistuminen nähdään kehittämistyön keskeisenä väli-
neenä, koska tiimitoiminta mahdollistaa yhteisesti jaetun prosessin, siihen
liittyvän päätöksenteon ja arvioinnin (Toikko & Rantanen 2009, 94). Kehit-
tämishanke edellyttää osallistavaa prosessia, jotta suunnitelma ei perustu
puutteellisiin tai jopa vääriin tietoihin ja osallistuminen sitouttaa sidosryh-
män toteutukseen. Hankkeen toimivuutta edesauttaa, mikäli tulevat käyttä-
jät ovat mukana jo hankkeen ideoinnissa. Hankkeen suunnittelija toimii
suunnittelun vetäjänä ja sidosryhmä osallistuu tärkeimpiin ideointi- ja pää-
töksentekovaiheisiin. Näin taataan, että todelliset tarpeet ja mahdollisuu-
det tulevat esille. (Silfverberg 2007, 47 - 48.) Tässä kehittämishankkeessa
tiimi on toiminut samassa valmennusyksikössä, mutta tiimi ei ole ollut ke-
hittämässä yhdessä toimintaansa. Uusi, kehittävä toimintatapa vaatii totut-
telua ja yhteisen näkemyksen luomista, jotta kehittämistyö onnistuu.

Janhonen (2010, 67, 72) pohtii väitöskirjassaan sosialisatiota, organisaa-
tion hiljaisen tiedon jakamista, joka yhdenmukaistaa päätöksentekoa ja
auttaa yksilöä sisäistämään ryhmän arvot, toimintatavat ja käytänteet. Ak-
tiivinen vuorovaikutus on tärkeää, jotta työt voidaan tehdä ja yksilö voi toi-
mia ryhmän jäsenenä. Tutkimuksessa todettiin, että onnistunut tiimitoi-
minta liittyi vahvasti sosialisatioprosessiin. Tiusanen (2005, 32 – 33) puo-
lestaan määrittelee tiimiä yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintata-
paan sitoutuneena ryhmänä, jonka jäsenet tuntevat yhteisvastuuta. Tällöin
tiiminjäsenet hyödyntävät toistensa osaamista ja täydentävät toisiaan. Po-
tentialinen tiimi ei ole vielä selkiyttänyt päämääriään ja tavoitteitaan,
mutta pyrkii tosissaan hyviin tuloksiin. Näennäistiimit sen sijaan eivät hyö-
dynnä toistensa voimavaroja, jolloin tiimin työskentely ja suoritukset ovat
heikompaa kuin työryhmällä. Työryhmän toiminnassa puolestaan kehitty-
minen työssä ei ole tärkeintä vaan ryhmässä jaetaan mielipiteitä työmene-
telmistä ja tulevaisuudesta, jolloin autetaan muita työssään, mutta paino-
piste on yksilösuorituksissa. Tiimiytyminen on oppimisprosessi, jossa tiimin
jäsenet oppivat ja kypsyvät toimimaan yhteistä päämäärää kohti vaihe vai-
heelta. (Tiusanen 2005, 32 – 33.)

Tiimityön etuna voidaan nostaa tuottavuuden paranemisen, koska päällekkäisiä toimintoja voidaan poistaa, työprosessit voidaan nivoa paremmin yhteen sekä työmotivaatio paranee. Hyvin toimivat tiimit pystyvät kyseenalaistamaan toimintaansa ja kykenevät rakentamaan sellaisia toimintamalleja, jotka parantavat toimintaa. (Mäenpää 2009, 35, 37.) Käytännössä haasteena on muodostaa tiimin jäsenten välille sosiaalisia verkostoja ja saada heidät osallistumaan yhteisten päämäärien tavoittelemiseen, mutta vuorovaikutus ja sisäinen keskustelu auttavat tiimin sosiaalistumista. Tiimien muodostamisen ja organisaation uudelleen muotoutumisen jälkeen alkaa tiimin kehittäminen ja kehittyminen, joka kestää yleensä vuosia. (Taipale 2004, 36 – 37.)

Tässä kehittämishankkeessa kehittämistiimin tehtävänä on kehittää yksilövalmennuksen toimintaa asiakaslähtöisemmäksi, joka käytännön tasolla näkyy yksilövalmentajien siirtymisenä työpajoille. Taipale (2004, 33) näkee tiimin olevan oleellinen osa asiakaspalvelun kehittämisessä. Toimintaprosessi tähtää asiakkaan palvelemiseen ja muodostuu eri tavoin toisiinsa liittyvistä toiminnoista, tapahtumista ja toimintaketjuista, joiden myötä toimintaa pyöritetään ja palvelut tuotetaan. Prosessin sujuvuutta määrittää toimiva vuorovaikutus läpi koko prosessin. Organisaation prosessien kehittämistyön hyöty näkyy asiakkaalle annetun palvelun tarkentumisena, koska prosesseista karsitaan tuottamattomia töitä ja tehokkuutta vähentäviä päällekkäisiä töitä keskittämällä huomio oleellisiin asioihin. Keskittyminen ydinosaamiseen jokaisessa prosessissa, nostaa toiminnan laatua. (Taipale 2004, 33 - 36.)

Työparityöskentelyn mallintaminen on tämän kehittämishankkeen yksi osa, jonka toteutuminen tulevaisuudessa tuo muutoksen yksilövalmentajien työnkuvaan. Työparityötä on tehty sosiaalialalla muun muassa lastensuojelussa ja etsivässä nuorisotyössä. Liikanen (2011, 52) toteaa, että työparityöskentelyn tutkiminen sosiaalityössä on jäänyt vähäisemmälle huomiolle kuin verkostotyön ja muiden tiimityön muotojen. Liikasen artikkeli pohjaa Viva – visio vahvasta aikuissosiaalityöstä – hankkeessa nousseisiin käsityksiin, miten työparityö voi muuttaa tapaa tehdä sosiaalityötä.

Työssä jaksaminen ja asiakkaan parempi kuulluksi tuleminen olivat kehittämishankkeen perusteluina. Kahden sosiaalityöntekijän yhteistyössä käytetään ammattikieltä, jolloin puheen tasolla asiaa tarkastellaan samasta näkökulmasta. Kuitenkin alkuvaiheessa voi tulla konflikteja esimerkiksi asennoitumisesta asiakkaaseen tai tilanteeseen. Yhteistyön aloittaminen voi olla haparointia, liittyen työparien sopeutumiseen tai heidän vahvuuksiensa tunnistamiseen, kun työntekijä on aiemmin vastaavissa tilanteissa toiminut yksin. Toisaalta työparityöskentelyn koettiin tuovan voimia ja keventävän työtaakkaa sekä lisäävän ammatillista kehittymistä ja työnlaadun parantumista. (Liikanen 2011, 63 - 64.)

Polamon (2010, 33) mielestä työparityöskentely tarjoaa vastavuoroista osaamista ja oppiminen mahdollistuu ilman hyötymistarkoitusta. Yhdessä työskentelevän työparin välillä tulee olla attraktiota, jotta työskentely on toimivaa - pakottamalla ei synny tuloksia. Työparin välinen dialogi auttaa huomioimaan toisen näkökulman ja synnyttää ajatuksia molemmin puolin. Työparin välinen kokemusten jakaminen on helpompaa kuin tiimeissä, mutta työparityö on myös haastavaa intensiivisyytensä takia. (Polamo 2010, 33 - 34.)

3.4 Tiimin tiedonmuodostus

Janhonen (2010, 39) on tarkastellut tiimin tiedonjakamista ja miten se on yhteydessä tiimin toimintaan tai miten sitä voisi kehittää. Tiimin sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen tuovat tiimin toimintaan laadukkuutta. Organisaation ulkopuoliset verkostot esiintyivät heikentävänä tekijänä tiimin tehtävissä suoriutumisen arvioinnissa, mutta sisäinen verkostoitumisen tiheys oli yhteydessä tiimin hyvään suoriutumiseen. Toisaalta tasapaino sisäisen ja ulkoisen verkostoitumisen välillä loi parhaimmat edellytykset edistää tiimin toimintaa. Verkostoitumisen ulkopuolisiin tahoihin katsottiin olevan tiimin vetäjän tehtävä, ei niinkään rivijäsenten. Liiallinen ulkoihin verkostoihin painottuva tiimin toiminta johtaa tiimin identiteetin vaarantumiseen, mutta toisaalta pelkästään sisäinen toiminta rajaa tiimin muusta ympäristöstä. (Janhonen 2010, 58 – 59, 72, 75.)

Tuoterenkaalla kehittämistiimin jäsenet ovat pääsääntöisesti luoneet verkostoja niihin ulkopuolisiin organisaatioihin, jotka liittyvät oman asiakasryhmän kontakteihin. Sisäinen verkostoituminen Tuoterenkaalla on puolestaan osoittautunut olevan lähinnä tiedottamista, mutta toistaiseksi ei ole ollut selkeää yhteistä kehittämistä ja osaamisen jakamista. Janhonen (2010, 27) mainitsee, että yli yksiköiden jaettu tieto tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen ja yhteistyöhön, ja näin ollen uuden tiedon muodostus mahdollistuu. Tuoterenkaan yksilövalmentajien tiimi tekee yhteistyötä työvalmennuksen kanssa, joten työn oleellinen osa on jakaa ja saada tietoa näiden yksiköiden välillä. Yksilövalmentajien siirtyminen työpajoille mahdollistaa yhteistyön ja yhteisten käytänteiden luomisen tiivistymisen.

Janhonen (2010, 21) nostaa esiin Nahapietin ja Ghosalin (1998) näkemyksen tiedon tallentumisesta, jolloin tietoa voidaan jakaa muodollisia kanavia pitkin, mutta osittain tieto pysyy vain tallessa organisaation jäsenten kollektiivisessa muistissa. Tästä johtuen työtoverien välinen kommunikaatio luo tietoa, joten sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeää tiedon jakamisessa ja tallentamisessa. Kokemukset siis tuovat tietoa ja jollakin on jo kokemuksia, joita jakaa muille. Organisaation tieto muodostuu julkilausutuista sekä hiljaisista tiedoista.

Tiusanen (2005, 38) käyttää Nanokan ja Takeuchin (1995) tiedonmuodostuskäsitettä, jossa hiljaisen tiedon eli Tacit-tiedon merkitys nousee eksplisiittisen (näkyvän) tiedon rinnalle. Tacit-tieto on yleensä persoonakohtaista, jota on vaikea jakaa muille. Tacit-tieto voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: se voi olla informaalia ammattitaitoa eli pitkän työkokemuksen tuomaa tietoa tai kognitiivista, syvälle juurtunutta tietoa malleista, skemoista ja uskomuksista, jotka vaikuttavat todellisuuskuvan taustalla.

Myös Janhonen (2010, 22 – 23) sekä Mäenpää (2009, 35 – 36) ovat käyttäneet Nanokan ja Takeuchin (1995) tiedonmuodostuksen konversiomallia kuvaamaan tiedon jakamisen ja muuntamisen neljää vaihetta. Mallissa hiljainen tieto ja julkilausuttu tieto kulkevat spiraalina eri vaiheissa. Ensimmäinen

mäinen vaihe, tiedon sisäistäminen, luo julkilausutusta tiedosta uutta hiljaista tietoa, jolloin oppiminen tapahtuu käsittelemällä ohjeita ja dokumentteja yhdessä tai yksin. Sosialisatiovaiheessa ryhmä viettää aikaa yhdessä, jakaa kokemuksia sekä kehittää uusia ideoita. Ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muuntuu julkilausutuksi tiedoksi, johon liittyy toimintatapojen ja järjestelmien kehittäminen. Viimeisessä vaiheessa tieto yhdistetään ja julkilausutusta tiedosta tulee osa organisaation tietopohjaa.

Tässä kehittämishankkeessa on oleellista saada tietoa jaettua sekä yksilövalmentajien kesken että työvalmennukselle, koska ennen kehittämishanketta jokaisen toimenpiteen yksilövalmentajalla oli tieto omasta asiakasprosessista vain itsellään. Yleisellä tasolla yksilövalmentajat ovat jakaneet keskenään hiljaista tietoa organisaation sisäisestä toiminnasta, jolla tarkoitetaan muun muassa toimintatapoja työvalmennuksen kanssa. Sen sijaan työmenetelmien ja omien asiakasprosessien jakaminen ei ole ollut tietoista tai järjestelmällistä eikä varsinkaan yhteisesti kehitettyä. Riihimäki (2011, 21) käyttää opinnäytetyössään Kupilan (2004) käsitettä ”keskinäinen sosiaalinen reflektio”, jolla tarkoitetaan kollegoiden vuorovaikutusta ja kokemusten kuuntelemista, jotta käsiteltävä asia voitaisiin ymmärtää yhteisen näkemyksen kautta. Näin yhteistyö sitouttaa ammatillisuutta tukevaan prosessiin, jossa voidaan käsitellä ammatillisia kysymyksiä ja löytää uudenlaisia lähestymistapoja. (Riihimäki 2011, 21.)

4 TUOTERENKAAN YKSILÖVALMENNUKSEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

4.1 Osallistava ja kommunikatiivinen toimintatutkimus

Tässä kehittämishankkeessa tutkimuksellisena lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus käsittää useita painotuksia, mutta omassa kehittämishankkeessani käytän osallistavaa ja kommunikatiivista toimintatutkimusta, joita pääsääntöisesti käytetään organisaatioiden ja työelämän kehittämisessä. Aineiston keruu ja arviointi tapahtuvat prosessin aikana, koska toimintatutkimuksessa on oleellista tarkistaa tavoitteita ja etenemistä reaaliajassa. Toimintatutkimuksen päämääränä ei ole vain tutkiminen, vaan samanaikainen toiminnan kehittäminen. Tällöin tarkoituksena on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa ja tutkia samanaikaisesti näitä muutoksia. Kyseessä on siis sosiaalinen prosessi, muun toiminnan ohella. (Aaltola & Valli 2007, 196 - 197.)

Kuula (2001, 90 - 92) käyttää käsitettä kommunikatiivinen toimintatutkimus, jossa tutkimus luo uutta teoriaa demokraattisen keskustelun kautta eikä tarjoa valmista mallia sovellettavaksi organisaatioihin. Reflektiivinen ajattelu on yksi toimintatutkimuksen lähtökohta, jonka avulla pyritään ymmärtämään uudenlaista toimintaa ja siten kehittämään sitä. Reflektion keskeisyys nousee toimintatutkimuksessa, koska se hahmotetaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa syntyy spiraali peräkkäisistä sykleistä – suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu. Todellisuudessa syklien vaiheet eivät erotu toisistaan tutkimuksen aikana, joten reflektiivinen spiraali antaa vain yleiskuvan toiminnan etenemisestä. (Aaltola & Valli 2007, 201 - 204.)

Toimintatutkimus perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jolloin työn kehittäminen vaatii yhteistoimintaa. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa pääpainona on osallistujien keskinäinen vuorovaikutus ja tasa-arvoinen keskustelu muutoksen aikaansaamiseksi. Pohjoismaissa siitä käytetään myös demokraattisen dialogin käsitettä, jolloin työntekijöiden osallistumista lisätään aktivoimalla heitä kehittämään, koska heidät nähdään

oman työnsä asiantuntijoina, ei kehittämisen kohteina. Tämä suuntaus muistuttaa Whyten ja Kemmisin osallistavaa toimintatutkimusta, joka on kehittämishankkeessa toinen näkökulma. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa lähtökohtana on avoin ja vapaa keskustelu kaikkien osallistujien välillä eikä se ole siten strategista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan osallistujia puheen kautta. (Heikkinen 2007, 16 – 17., Heikkinen et al. 2007, 57 - 60.)

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia kehittämispalavereja, joissa painotetaan demokraattisen dialogin painottamista. Tällaiset kehittämispalaverit jakautuvat usein neljään ryhmätyövaiheeseen, jolle on asetettu omat aiheensa. Keskeistä ryhmätöille on se, että niihin ei sisälly luentoja tai muita auktoriteettisia muotoja vaan osallistujat muodostavat itse sisällön. He nostavat esiin ongelmat ja ajatukset, jolloin tulosten aikaansaaminen on osallistujien vastuulla. Tutkijan onkin vältettävä loogisen tulkinnan ja tulosten luomista kehittämisprosessin aikana. (Kuula 2001, 94 - 95.) Työryhmän aivoriihiyöskentely voi toimia hyödyllisenä vaihtoehtona alustavan lähtökohdan ideoinnille. Ideoinnin pohjalla voi olla konkreettinen ongelma tai tilaajan asettama teema. Kehittämishankkeessa lähtökohtana voi olla myös uusi innovaatio, jota pitää vielä kehittää. Kehittämishankkeessa on tärkeää, että hankkeen hyödynsaajat kutsutaan mukaan suunnitteluvaiheeseen ja näin he pääsevät vaikuttamaan hankkeen perusajatukseen ja rajaukseen, jotta heille syntyy suhde hankeideaan. (Silfverberg 2007,39, 45 - 47.)

Toimintatutkimuksessa osallistujien vastuu keskustelujen käymisestä korostuu, jotta muutoksille löytyy vaihtoehtoja. Toisaalta työntekijällä on tällöin mahdollisuus vaikuttaa organisaation muutokseen. Toimintatutkimuksen ongelmaksi saattaakin nousta työyhteisön muutosvastarinta tai haluttomuus osallistua aktiivisesti kehittämiseen. Muutosprosessissa on huomattava, että tutkija ei ole keskeinen toimija, johtaja, koska tämä rooli ei enää sovi demokraattisen dialogin ajatukseen. (Kuula 2001, 93, 112 - 115.) Toimintatutkimuksessa tutkija on yhteisössä mukana aloitteentekijänä ja vaikuttaa kohdeyhteisöön eikä näin ollen ole puolueeton tarkkailija (Aaltola & Valli 2007, 205).

4.2 Aineistonkeruu ja kehittämisprosessin arviointi

Toimintatutkimuksessa tärkeimpinä tiedonkeruu menetelminä on mainittu osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjattu tutkimuspäiväkirja, haastattelu sekä mahdollisesti kyselylomakkeella kerätty aineisto (Huovinen & Rovio 2007, 104). Kehittämishankkeessa tietoa kerättiin ensisijaisesti kehittämispalaverissa. Sen lisäksi tutkimuspäiväkirja, aiheeseen liittyvät muut palaverit ja sähköpostiliikenne toivat tietoa prosessin etenemisestä. Myös organisaation viralliset dokumentit ohjasivat kehittämistyötä ja antoivat pohjan kehittämissankkeelle.

Toimintatutkimuksessa tutkija on sekä osallinen että ulkopuolinen, riippuen tutkimuksen vaiheesta. Osallistuvana tutkijana muistiinpanot on tehtävä jälkikäteen, mutta tarkkailijan roolissa huomiot voi kirjata kenttätilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata tutkimuksen kohdetta osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan tulee mahdollisimman vähän vaikuttaa tutkittavien vuorovaikutukseen ja toimintaan. Havainnointi voidaan jakaa kahteen tapaan; tutkija voi mennä sen hetkisen tilanteen mukaan eli antaa tilanteen ohjata havaintoja ja kysymyksiä tai tutkija voi noudattaa tarkasti laadittua suunnitelmaa. (Huovinen & Rovio 2007, 106.; Eskola & Suoranta 2003, 98 – 102.)

Kehittämishankkeessa muistiinpanoja kirjattiin lyhyesti kehittämispalaverien aikana, mutta pääasiallinen kirjaaminen tapahtui heti palaverien jälkeen. Tällöin palaverien kulku oli vielä tuoreessa muistissa ja toisaalta muistiinpanojen kirjaaminen jälkikäteen vapautti osallistumaan keskusteluihin. Palaverit etenivät osallistujien kommentointien ja esiin nousseiden ajatusten mukaisesti. Tarpeen mukaan esitin kehittäjänä tarkentavia kysymyksiä ja tilanteen ajautuessa umpikujaan, nostin joko aiempaa kysymystä uudelleen pohdittavaksi tai ehdotin täysin uutta lähestymistapaa.

Kehittämishankkeen alussa tiedonkeruuvälineenä käytettiin SWOT-analyysia, jotta sekä nykyinen tilanne että tulevaisuus pystyttiin kartoittamaan. Silfverbergin (2007, 52, 60) mielestä silloin kun uudella toimintatavalla pyritään korvaamaan nykyinen toimintatapa, on syytä tarkastella

myös nykyisiä ongelmia. Hankeideoinnin nelikenttäanalyysissä (SWOT-analyysi) tarkastellaan:

- kehittämistilanteen ja toimijoiden vahvuuksia
- kehittämistilanteen ja toimijoiden ongelmia ja heikkouksia
- toimintaympäristön ja tulevaisuuden mahdollisuuksia
- toimintaympäristön ja tulevaisuuden uhkia

SWOT-analyysijä voi tehdä yksilö- tai ryhmätyönä. Jotkut asiat voivat olla samoja sekä nykytilanteessa että tulevaisuudessa ja lisäksi sama asia voi olla mahdollisuus tai uhka. SWOT-analyysin ajatuksena on tehdä päätelmiä, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi tai miten vahvuuksia voidaan hyödyntää. Lisäksi voidaan pohtia kuinka mahdollisuuksia käytetään tulevaisuudessa hyväksi ja kuinka uhat voidaan välttää. Tällöin hankkeen alustava rajaus voidaan valita pohtimalla miten työskentelyllä voidaan vaikuttaa tavoitettiin pääsemiseen. Lopputuloksena saadaan työkaluja ja näkemyksiä, mitä millekin asialle tulisi tehdä, jotta uusi toimintasuunnitelma olisi mahdollisimman valmis käyttöön otettavaksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217 - 218.; Silfverberg 2007, 52.) Tässä kehittämishankkeessa SWOT-analyysiä käytettiin pelkästään Tuoterengkaan oman organisaation yksilövalmennuksen kehittämiseen, jolloin siinä ei otettu laajempaa yhteiskunnallista näkökulmaa käsittelyyn.

Toikko & Rantanen (2009, 50) näkevät kehittämistoiminnan prosessorientoituneisuuden korostavan kehittämisen reflektiivisyyttä, jolloin tietoa syntyy koko toiminnan ajan. Kehittämistoiminta on tilanne-ehtoista ja avointa muutoksille, joten sen kulku on ennakoimatonta ja hidasta perustuen yhteistoiminnalliselle dialogille. Muutosprosessi on tällöin harvoin rationaalinen ja selkeästi etenevä. Kehittämisen tavoitteita ja suunnitelmia on arvioitava jatkuvasti ja niitä on muokattava tarpeen mukaan. Kehittämisprosessissa arviointi on analyttinen osa ja liittyy tiiviisti koko prosessiin, jolloin arviointi ei ole erillinen tehtävä. Kehittämistoiminnassa aineistoja analysoidaan eli arvioidaan pitkin prosessia. Arvioinnilla voidaan luoda yhteisiä merkityksiä, yhteisen ymmärryksen luominen on edellytys muutokselle.

Osallistavassa arvioinnissa ei etsitä arvioitavasta kohteesta ongelmia vaan vahvuuksia. Arvioijan positio on myös merkityksellinen, onko hän ulkoinen vai sisäinen arvioija. Ulkoinen arvioija voi olla puolueettomampi ja luotettavampi tutkimuksen kannalta, mutta sisäinen arvioijan vahvuus on hyvä tuntemus aiheesta ja hän voi suoremmin hyödyntää arviointitietoja kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 50 – 53, 61 – 62, 82 - 83.)

Kehittämispalaverien rinnalla kulki arviointi koko prosessin läpi, jotta tehty aineisto muodostui käyttökelpoiseksi ja kehittäminen tapahtui oikea-aikaisesti. Arviointi kehittämispalaverien tavoitteiden ja tuotosten välillä tapahtui jokaisen palaverin jälkeen, jolloin kehittäjänä reflektoin palaverien etenemistä ja saatuja aineistoja. Palaverien rakenne ja eteneminen muuttuivat prosessin aikana, koska tiimi saavutti yhteneväisen näkemyksen ja aihe tuli tutummaksi. Pitkän ajan muutos käynnistyy usein hitaasti ja saattaa kestää vuosia, mutta vaikuttavuutta on kuitenkin seurattava ja arvioitava hankkeen ajan, jotta mahdollisiin muutostarpeisiin pystyttäisiin reagoimaan (Silfverberg 2007, 84). Kehittämishankkeen loppuvaiheessa käsiteltiin kehittämistiimin toimintaa ja toimintatapa tuntui osallistujista järkevältä ja toimivalta, joten tiimityöskentelyä käytetään kehittämishankkeen jälkeenkin.

4.3 Kehittämishankkeen toteutus ja aikataulu

Yksilövalmentajien työnkuvan muutoksen prosessointi alkoi alustavalla kehittämishankkeen esittämisellä koulutustiimin palaverissa alkusyksystä 2012. Koulutustiimin jäsenet antoivat oman suostumuksensa hankkeeseen osallistumisesta ja motivoituivat jo hieman miettimään miten yksilövalmennuksen työnkuva tulee muuttumaan ja mikä huolettaa. Tämän jälkeen kävimme keskustelua hankkeen tavoitteista Tuoterankaan johtajan ja toimialapäällikön kanssa, jotta heidän näkemyksensä ja toiveensa kehittämishankkeelle tuli kuulluksi.

Kehittämistiimin palavereja oli tarkoitus pitää neljä, mutta niitä lisättiin kaksi keväälle 2013, koska asioiden käsittely vaati enemmän aikaa kuin oli suunniteltu. Kehittämistiimin palaverien sisältöjä muokattiin palaverien

edetessä, koska tarpeet ja tavoitteet kehittyivät alkuperäisestä suunnitelmasta erilaisiksi. Keskeisimmät kehittämispalaverien sisällöt olivat seuraavanlaiset:

- Lähtötilanteen kartoitus, jossa käytettiin SWOT-analyysiä ja sen purkamista, jolloin kehittämistiimin alkutavoite selkiytyi.
- Yksilövalmennuksen nykyiset prosessit avattiin ja jaettiin kehittämistiimissä; mitä yksilövalmennus on eri prosesseissa, mitä yksilövalmennuksella tarkoitetaan erilaisten asiakkaiden kanssa toimittaessa ja mitä yhtenevyyttä tai eroavuutta prosesseilla on. Tavoitteena oli selventää miten käytössä olevia prosesseja voidaan hyödyntää jatkossa.
- Yksilövalmennuksen jalkautuminen valmennusyksiköihin, jolloin pohdittiin miten jalkautuminen toimisi ihannetilanteessa ja miten yhteistyö työvalmennuksen kanssa toimisi parhaiten.
- Ratkaisujen ja toimintatapojen suunnittelu - unelmista käytäntöön. Pohdimme kuinka muuttuvassa työyhteisössä yksilövalmennuksen työparit jakavat asiakastyön ja miten työparityötä kehitetään.
- Keväällä 2013 esitettiin kehittämistiimin luoma ja hyväksymä työpajoille jalkautumisen toimintamalli Tuoterengkaan kehittämispäälliköille ja johtajalle sekä myöhemmin työpajapäälliköiden muodostamalle tuotantotiimille.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA TOIMINTAMALLI YKSILÖVALMENNUKSEN JALKAUTUMISELLE

5.1 Tavoitteiden tarkentuminen ja kehittämispalaverien sisältö

Ennen ensimmäistä palaveria kaikille kehittämistiimin jäsenille lähetettiin runko tulevista tapaamisista ja lisäksi SWOT-analyysi ennakkoon täytettäväksi. SWOT-analyysissä käsiteltiin sekä nykyinen tilanne että tulevaisuuden toivekuvaa. Kaikki tiimin jäsenet olivat täyttäneet kaavakkeet huolellisesti ja ajatuksella, jolloin keskustelukin oli helppo aloittaa siltä pohjalta. Tein analyysistä koosteen ensimmäiseen kehittämistiimin kokoontumiseen, jotta saatoimme tarkentaa esiin nousseita kohtia (Taulukko 1.).

Ensimmäisessä palaverissa SWOT-analyysin purkaminen sai aikaan paljon keskustelua nykytilanteen hyvistä puolista, joita ei ollut aiemmin huomioitu tai nostettu esiin. Myös nykytilanteen heikkoudet ja uhat puhuttivat ja sitä kautta muutoksen suunnittelu käynnistyi. Tulevaisuuden kuvat herättivät paljon keskustelua niin hyvistä kuin huonoistakin puolista. Ensimmäisessä palaverissa käytiin lisäksi läpi tulevien palaverien tarkoitusta; miten saamme luotua yhteisen näkemyksen tulevaisuuden yksilövalmennuksen toteutuksesta ja sitä kautta tavoitteet seuraaville tapaamiskerroille. Hetkittäin aiheesta kiinni pitäminen tuotti vaikeuksia, mutta sillä hetkellä tarve yhdessä puhumiselle tuntui olevan suuri, koska tulevaisuuden muutokset olivat vielä epäselviä. Varsinaisesti yksilövalmennustoiminnan ei pelätty loppuvan muutoksen myötä, mutta yksilövalmennuksen jalkauttaminen aiheutti paljon kysymyksiä ja epäselvyyttä, miten oma työnkuva ja työympäristö tulisivat muuttumaan. Palaverille varattu kaksi tuntia ei mennyt riittävästi, koska keskustelu ja tulevaisuuden pohtiminen oli innokasta. Tässä vaiheessa tavoitteeksi nousi toimintamallin kehittämisen sille, kuinka järjestämme työparityöskentelyn työpajoilla erilaisten asiakasryhmien kanssa. Toinen tavoite oli luoda toimintamalli yhteistyön kehittämiseksi työvalmennuksen kanssa.

Taulukko 1. SWOT-analyysin koonti.

<p>Yksilövalmennuksen vahvuudet</p> <p>Nykytilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntemus asiakasryhmästä ja verkostosta • Yhteistyö verkoston kanssa • Yhteistyö yksilövalmentajien kesken • Yhteisymmärrys yksilövalmennusprosessista • Kehittämisestä innostunut työyhteisö <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntemus monipuolistuu • Läsnäolo työvalmentajien ja valmentautujien arjessa • Ohjaus/ arviointi helpottuvat • Palvelu kaikille valmentautujille 	<p>Yksilövalmennuksen heikkoudet</p> <p>Nykytilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liikkuminen vie aikaa • Ammattiaito kapea-alaista (omat asiakasryhmät) • Yksilövalmentaja ei ole läsnä arjessa • Yksinäisyys ja työpisteiden hajanaisuus <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaettu vastuu vaikeuttaa verkostossa toimimista • Uudet asiakasryhmät otettava haltuun, kuluu aikaa • Työnkuormittavuus jos asiakasmäärät jakautuvat epätasaisesti • Yhteistyö yksilövalmentajien välillä vähenee
<p>Yksilövalmennuksen mahdollisuudet</p> <p>Nykytilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen asiakastyössä • Kohdennettu asiakastyö • Oman työn arvostaminen • Erikoistuminen ja osaamisen kehittäminen <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttavuus paranee • Yhteistyö työvalmennuksen kanssa paranee ja helpottuu • Tasapuolisempi valmennus ja ohjaus • Työparityöstä tukea ja turvaa • Yksilövalmentajan tavoitettavuus paranee 	<p>Yksilövalmennuksen uhat</p> <p>Nykytilanne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiomuutoksen paineet työssä • Osaaminen ei kehity • Resurssien epätasaisuus <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lähettävät tahot eivät tiedä oikeaa yhteyshenkilöä • Työskennellään epäasiallisissa tiloissa • Prosessien hämärtyminen työvalmennuksen kanssa, yhteistyö ei suju • Informointi heikkenee työpaikkojen/ yksilövalmentajien väliltä • Työn tasapuolinen jakautuminen

Toinen kehittämistiimin palaveri oli haastavampi, koska kehittämistiimin jäsenet olivat väsyneitä ja kiireisiä. Myös yhteistoiminnallisten neuvottelujen vaikutus kohdistui välillisesti yksilövalmentajiinkin työvalmennuksen tulevaisuuden epätietoisuuden vuoksi. Yksilövalmennukseenkin oli tiedossa henkilöstömuutoksia, joka veivät kehittämismotivaatiota – osa kehittämistiimistä ei tulisi jatkamaan uudessa organisaatiossa. Muutosvastarinta oli selkeämpää kuin ensimmäisessä palaverissa, joten keskustelimme yksilövalmennuksen tilasta ja kävimme lyhyesti läpi SWOT-analyysin puhututtavat kohdat. SWOT-analyysin purkaminen nosti voimakkaasti esiin ajatuksen siitä, että yksilövalmentajien asiakasprosessit ovat perustaltaan samankaltaiset, mutta painotukset ovat eri asiakasryhmillä enemmän tai vähemmän poikkeavat. Mietimme kuinka jokainen prosessi kirjattaisiin auki, jotta ne voitaisiin perehdyttää toisille yksilövalmentajille. Lisäksi pohdimme prosessien eroavaisuuksien syitä; ovatko ne asiakasryhmän taustojen tuomia eroja vai ajan kanssa muotoutuneita, toisin sanoen yksilövalmentaja-kohtaisia eroja.

Käsittelyyn nousivat myös omien vahvuuksien ja hiljaisen tiedon jakaminen muiden käyttöön sekä omien puutteellisten tietojen kartoittaminen asiakasryhmäkohtaisesti. Käytännöntasolla laadimme yhteenvedon eri asiakasryhmistä, joille tällä hetkellä on tehty valmennussuunnitelma Tuoterenskaalla. Listasimme myös asiakaskunnat, joille suunnitelmaa ei ole tehty, mutta joille tulevaisuudessa tullaan tekemään. Mietimme myös, keiden vastuulla on ollut aiemmin hoitaa kyseisten asiakasryhmien toimenpiteisiin liittyvät paperit ja millaisia ne ovat olleet. Palaverin päätteeksi kehittämistoiminnan vetäjänä totesin, että täytyy lisätä konkretiaa, jotta pääsemme eteenpäin ja yhteisymmärrykseen. Sovimme kehittämistiimin kanssa, että käytämme sähköpostikeskusteluja apuna, jotta omia näkemyksiä voisi ajatella rauhassa ja jakaa muillekin pohdittavaksi.

Kolmannessa kehittämistiimin palaverin alustuksessa käsiteltiin jokaisen näkemystä yksilövalmennuksesta positiivisen dialogin avulla, jolloin ajatusmalleja voitiin jakaa kunkin näkemyksen mukaisesti. Keskustelussa nousi esiin samoja näkemyksiä, mutta myös erilaisia ajatuksia yksilövalmennuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Hämmäntävää oli havaita, että

yksilövalmennuksen käsitteen määrittely tuotti erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia; asiakkaan, työn tekemisen tai työyhteisön ja verkostoitumisen kannalta. Kirjoitetut määritelmät kerättiin yhteen, koska kysymys mitä yksilövalmennus kehittämistiimissä tarkoittaa johdattaa jatkokysymykseen miten voisimme parantaa sitä. Asian käsittely aiheutti ristiriitaisia tunteita ja hämmennystä, mutta oli perusteltavissa sillä, että uuden rakentaminen onnistuu vain, kun tunnetaan hyvin perusta, jolle uutta rakennetaan.

Toinen aihe tässä palaverissa oli prosessien avaaminen kuvitteellisen asiakkaan etenemisestä toimenpiteittäin, jolloin jokainen asiantuntija listasi oman prosessinsa vaiheet. Tämä osoittautui haasteelliseksi, koska kehittämistiimi ei ollut aiemmin syventynyt tarpeeksi toistensa prosesseihin. Näin ollen kysymyksiä ja tarkennuksia nousi valtavasti, jolloin kuvitteellisen asiakkaan prosessin laadintaa jatkettiin kukin omalla ajallaan. Prosessit otettiin käsittelyyn myöhemmin, varsinaisten kehittämispalaverien jälkeen, jotta aikaa jäi enemmän prosessien sisäistämiseen. Alun varmuus muiden prosessien tuntemisesta mureni tietoisuuden lisääntyessä. Palveluiden ollessa henkilösidonnaisia, on myös haavoittuvuus suuri. Yksilövalmennusprosesseista otettiin tarkemmin käsittelyyn Nuorten työpaja ja kuntouttavan työtoiminta, koska näiden palveluiden toteuttaminen oli ensisijainen yksilövalmennuksen jalkautuksen ensimmäisessä vaiheessa.

Neljännessä kehittämispalaverissa ideoitiin uutta toimintamallia, mikä olisi ihanteellinen toimintatapa yksilövalmennukselle, kuinka työparityökentely toteutetaan ja miten yhteistyötä työvalmennuksen kanssa kehitetään. Tässä kokoontumisessa innostuttiin kovasti kuvittelemaan käytännössä yksilövalmennuksen jalkautusta ja miettimään miten jakaudutaan työpajoille ja millaisella työajalla pystytään hoitamaan kunkin pajan yksilövalmennustarve. Teimme ehdotuksen työnjaosta eri työpajoilla ja miten työpajat jaettaisiin järkevästi työparien kesken. Tähän kokoontumiskertaan mennessä kehittämistiimi oli käynyt sähköpostikeskustelua ihanteellisesta yksilövalmennusmallista ja nostanut esiin huolenaiheita tai selvitettäviä käytännön asioita. Näitä käsitelimme positiivisella asenteella ja tietoisesti vältimme negatiivista lähestymistapaa.

Kehittämistiimin palavereita pidettiin vielä suunniteltujen kertojen lisäksi kaksi kertaa, jolloin kehittämistiimissä oli jäljellä ne yksilövalmentajat, jotka tulisivat tekemään työtä uudessa organisaatiossa. Jatkopalaverit toivat tarkomkaamman otteen kehittämiselle, koska kaikille oli selvää, että tulevaisuudessa olisimme työtiimi ja työparit erillisissä toimipisteissä. Lisäksi tällä kokoonpanolla yksilövalmentajat jakoivat tietämystään asiakasprosesseistaan suunnitelman mukaisesti, ennen kuin siirryttiin työpajoille uusien asiakasryhmien kanssa työskentelemään. Palavereissa tehtiin kaksi esitystä Tuoterengaan johtajalle, kehittämispäälliköille ja työpajapäälliköille. Ensimmäinen esitys koski yksilövalmentajien konkreettista jalkautumista työpajoille, jota käsitellen luvussa 5.2. Toinen esitys liittyi yksilövalmentajien työskentelyyn työpajoilla työpareina. Tähän liittyi vielä selvitettäviä kohtia ja huolenaiheita, jotka jätettiin esimiesten kanssa yhdessä pohdittavaksi.

Esitetyt ehdotukset yksilövalmennuksen toimintaan työpajoilla:

- Muodostetaan ”asiantuntijaroolit”, jolloin asiantuntijat seuraavat oman erikoistumisalansa ajankohtaista tilannetta ja jakavat uuden tiedon muille yksilövalmentajille. Tällöin kaikkien ei tarvitse etsiä tietoa erikseen.
- Yksilövalmentajien yhteistapaamiset esimerkiksi kerran kuussa, joissa voidaan jakaa tietoa, kokemuksia ja kehittää toimintaa. Työnohjauksellinen näkökulma.
- Asiakkaiden ohjautumisesta sovitaan käytäntö, kun ennen ohjaututtiin tietyn henkilön kautta tiettyyn prosessiin ja jatkossa ohjaututaan suoraan työpajakohtaisten yksilövalmentajien kautta.
 - yksilövalmentajat voivat varata toistensa kalentereista tapauksia, mikäli tutustuja haluaa käydä useammassa paikassa
 - työpajalla yksilövalmentajatyöparit voivat jakaa asiakasryhmät keskenään, jolloin yhteydenotto selkeytyy
 - yksilövalmentajien yhteistiedot selkeästi Tuoterengaan nettisivuille, yhteistiedoissa näytävä yksilövalmentajan asiakasryhmät
- Rauhallinen ja turvallinen työtila kaikille työpajoille
- Vastaavan työvalmentajan ja työvalmentajien kanssa selkeä ja toimiva yhteistyö
 - toimenkuvat selvät kaikille, jotta työ- ja yksilövalmennus eivät sekoitu
 - yhteistyö helpottuu ja tiivistyy, joten väylä yhteiselle kehittämiselle ja keskusteluille on helpommin luotavissa

- Ryhmävalmennus
 - vastuutyöpari hoitaa ryhmävalmennuksen kausittain ja vastuu on kiertävä
 - LAMK/ sosionomi-opiskelijoiden ryhmätoiminnat
 - muokataan toistuva ”opetussuunnitelmarunko”

Selvitettävät asiat:

- Miten jakaudutaan yksikköihin, yksilövalmentajien ehdotus tehty
- Kuka määrittelee työnkuvan, muuttuuko se jalkautumisen myötä, kun yksilövalmentajien esimies ei työskentele enää samassa toimipisteessä kuten aiemmin

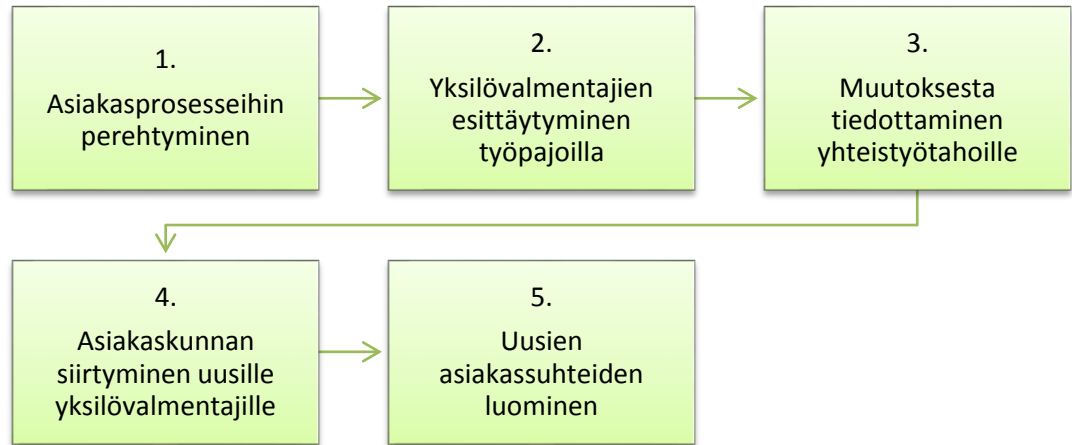
Huolen aiheet:

- Asiakaskunta on työpajoissa erilailla työllistävää liittyen toimenpidepainotuksiin ja määriin, huomioitava työjaossa

5.2 Toimintamalli yksilövalmennuksen jalkautumiselle

Kehittämistiimin selkeimmäksi tavoitteeksi muodostui prosessin edetessä koostaa toimintamalli yksilövalmennuksen jalkautumiselle, jonka pohjalta siirtyminen työpajoille olisi käytännöntasolla toimiva. Tämän mallin luominen oli ensimmäinen askel muutokselle, jonka pohjalta jatkossa voidaan tarkentaa asiakasprosessia ja jatkaa muuta kehittämistyötä yksilövalmennuksessa sekä työvalmennuksessa.

Yksilövalmennuksen jalkautuminen tapahtui kahdessa vaiheessa, jotta sopeuttaminen ja sopeutuminen tapahtuivat mahdollisimman luontevasti. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on yksilövalmennuksen aseman vakiinnuttaminen työvalmennuspisteissä. Ensimmäisessä vaiheessa on kaksi prosessia, joista prosessi 1 a pitää sisällään ennen jalkautumista tehtävän työn ja jalkautumisen alkuvaiheen toimenpiteet (kuvio 3). Tässä prosessikuvauksessa käsitellään yksilövalmentajien sisäistä työnjakoa ja toimintaa.



Kuvio 3. Prosessi 1 a. Jalkautumisen ensimmäisen vaiheen toimenpiteet.

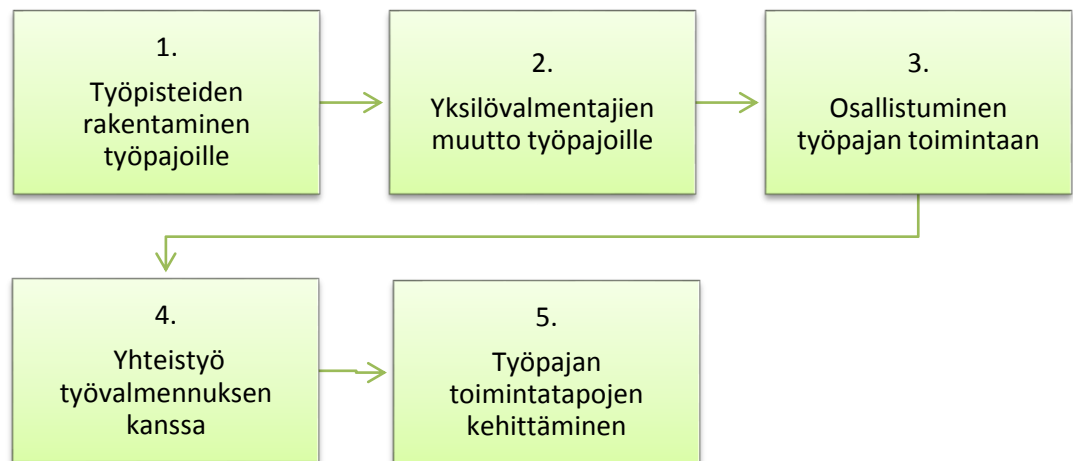
1. Yksilövalmentajien keskinäinen perehtyminen ja perehdyttämisen yksilövalmennuksen piirissä oleviin asiakasprosesseihin
 - lähettävät tahot ja yhteistyöverkosto
 - eri toimenpiteisiin liittyvät lomakkeet ja byrokratia
 - prosessin kulku alusta loppuun
 - asiakastyön pääpiirteet ja tavoitteet toimenpiteittäin
 - dokumenttien käsittely ja arkistointi
 - yhteisten käytänteiden luominen palvelun tasalaatuisuuden varmistamiseksi
2. Yksilövalmentajien esittäytyminen työpajan henkilöstölle
 - työpajapäälliköt ja kehittämispäälliköt
 - työvalmennuksen palaveriin osallistuminen
3. Muutoksesta tiedottaminen yhteistyötahoille ja uusien yhteystietojen jakaminen verkostolle
 - valmennuksen kehittämispäällikkö huolehtii asianmukaisesta tiedotuksesta yhteistyötahoille vaiheittain
4. Asiakaskunnan vaiheittainen siirtyminen työpajoille muuttaville yksilövalmentajille
 - vaihtumisen tulee tapahtua ”saattaen vaihtaan”, jotta asiakkaat kokevat tilanteen turvalliseksi ja saavat rauhassa

tutustua uusiin yksilövalmentajiin, jotka jatkossa hoitavat heidän asioitaan

- uusien yhteistietojen jako ja tutustuminen asiakkaisiin entisen yksilövalmentajan avulla

5. Yksilövalmennuksen toteuttaminen uusien asiakkaiden kanssa

Ensimmäisen vaiheen prosessi 1 b (Kuvio 4) pitää sisällään työpajoille jalkautumisen konkreettisena tapahtumana ja yhteistyön aloittamisen työvalmennuksen kanssa.

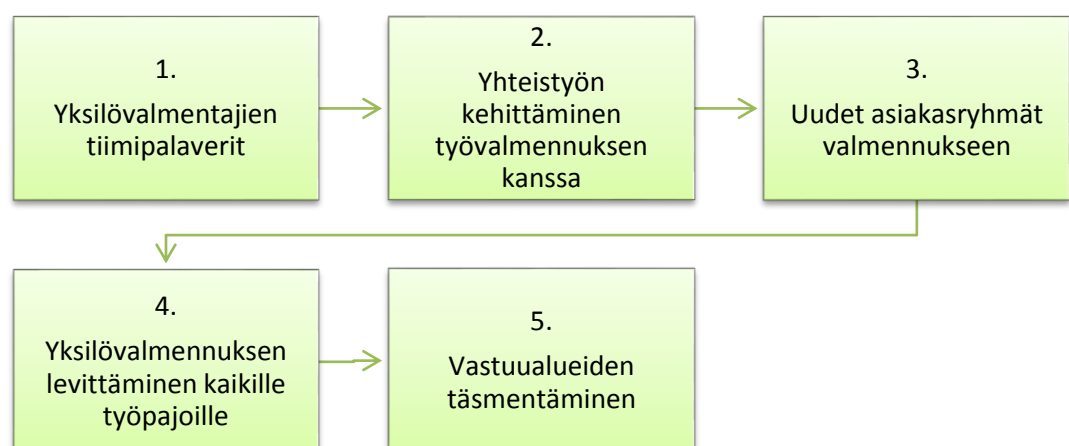


Kuvio 4. Prosessi 1 b. Työpajan sisäinen muutos ja yhteistyö.

1. Työpisteiden rakentaminen ja järjestäminen työpajoille
 - tuotannon kehittämisspäällikkö huolehtii asianmukaisista työtiloista ja käytännön toteutuksen järjestämisestä yhdessä työpajapäälliköiden kanssa
2. Työparien muutto Lahden toimipisteisiin ja etäyksiköiden valmisteleminen yksilövalmennuksen vastaanottamiseen
 - työparit muuttavat työtilojen valmistuessa
 - etäyksiköiden työtilojen valmistumiseen menee enemmän aikaa samoin kuin uudenlaisen yhteistyön kehittäminen työvalmennuksen kanssa (kaikilla pajoilla ei ole ollut aiemmin tarjolla säännöllistä yksilövalmennusta)
3. Osallistuminen työpajan toimintaan ja viikkopalaveriinhin

- työpajan toimintatapoihin ja pelisääntöihin tutustuminen
4. Yhteistyö työvalmennuksen kanssa tiivistyy
 - uudenlaiseen työyhteisöön ja monialaiseen tiimityöhön siirtyminen
 5. Työpajan toimintatapojen kehittäminen
 - valmennuksellisen luonteen tuominen viikkopalaveri-ihin, tiedon jakaminen asiakastyöhön liittyen
 - asiakasprosessien kehittäminen työvalmennuksen kanssa

Kuviossa 5 (prosessi 2.) käsitellään yksilövalmennuksen jalkautumisen toista vaihetta, jossa toiminnan vakiinnuttaminen ja kehittäminen korostuivat, koska yksilövalmentajat olivat jo siirtyneet työpajoille. Yhteistyö uuden työparin ja työvalmennuksen kanssa käynnistyi, jolloin oli kohdattava mahdolliset haasteet ja vahvuudet työpajakohtaisesti. Tällöin myös yksilövalmentajien yhteiset tapaamiset nousivat oleellinen osaksi kehittämistä ja ammatillista kasvua, jotta yksilövalmennus säilytti samansuuntaisen linjansa kaikissa työpisteissä. Yksilövalmennuspalavereita jatkettiin jalkautumisen jälkeen, jolloin pystyttiin luomaan yhteisiä toimintatapoja, jotta ne eivät liikaa muotoutuneet erilaisten työpajojen omien intressien mukaan.



1. Osallistuminen yksilövalmentajien tiimipalaveri-ihin ja kehittämistyön jatkaminen
 - asiakasprosessien tarkentaminen

- muiden käytänteiden tarkastelu, joihin ennakkoon ei voitu varautua – yksikkökohtaiset eroavuudet
 - arviointi jalkautumisen sujuvuudesta
2. Yhteistyön ja uusien toimintatapojen rakentaminen työvalmennuksen kanssa
 - Valmennuksen arviointiohjelman käyttöönotto jokaisella työpajalla
 - Valmentautujien havainnointi, seuranta ja arviointi hyödyntäen Valmennuksen arviointiohjelmaa
 3. Uusien asiakasryhmien tullessa yksilövalmennuksen piiriin asiakasprosessien luominen ja erilaisten asiakasprosessien yhtenäistäminen
 - yksilövalmennuksen tavoitteena on kohdentua kaikkiin työpajoilla oleviin valmennettaviin kesään 2014 mennessä
 4. Yksilövalmennuksen levittäminen kaikille työpajoille
 - työtilojen loppuun rakentaminen tai muuten yksilövalmentajien työskentelyn mahdollistaminen
 5. Yksilövalmentajien vastualueiden täsmentäminen sekä Lahden ulkopuolisten työpajojen mahdollinen uudelleen jako
 - asiakaskunnan todellinen määrä Lahden työpajoilla
 - yksilövalmennuksen käytettävissä olevat resurssit Lahden ulkopuolisilla työpajoilla
 6. Työn tasapuolinen jako ja kuormittavuuden huomioiminen
 - Työpajoilla valmentautujien määrien ja toimenpiteiden huomioiminen
 - Eri työpajat painottuvat eri asiakaskuntiin, jolloin yksilövalmennuksen painotukset ovat erilaisia sekä ajallisesti että luonteeltaan.

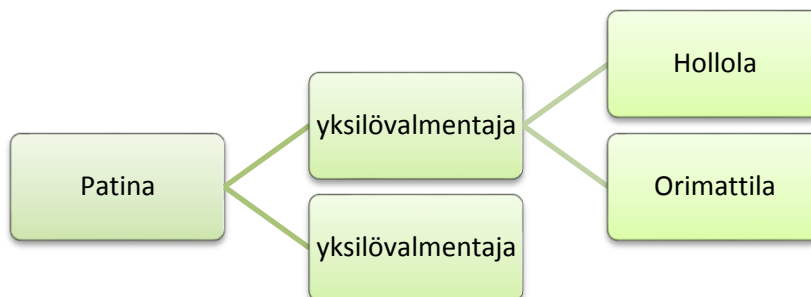
5.3 Yksilövalmentajien työparityöskentely asiakastyössä

Uudessa toimintamallissa tarkoituksena on, että yksilövalmentajat työskentelevät työpareina omissa yksiköissään. Aiemmin työparit muodostuivat toimenpiteiden mukaisesti, joten jatkossa työparien tulee jakaa monimuotoista asiakaskuntaa samassa toimipisteessä. Kehittämistiimissä mietimme, kuinka kunkin yksilövalmentajan vahvuudet eri asiakaskuntien kanssa työskentelyssä tulee huomioida, kun valitaan työpareja vai onko lainkaan mahdollista tai järkevää jakaa työskentelyä näillä perusteilla. Lisäksi pohdittavana oli Tuoterengaan työpajojen sijoittuminen maantieteellisesti laajalle alueelle, joten oli selvitettävä yksilövalmentajien liikkumisen näkökulma – kuinka paljon olisi mahdollista hyödyntää työmatkoja pajakäynteihin ja olisiko järkevää, että vain muutama tai yksi olisi kiertävä yksilövalmentaja.

Työpareiksi valikoitui loppujen lopuksi molemmista näkökulmista huomioitua yksilövalmentajia. Tietoa eri asiakasryhmistä pystytään jakamaan paremmin, kun samalla työpajalla työskentelee aiemmin erilaisten asiakasryhmien kanssa työskentelevät yksilövalmentajat kuin että jatkettaisiin entisen työparin kanssa. Tämä merkitsi vanhojen työparitottumusten muutosta, mutta antoi mahdollisuuden uuden toimintatavan muodostumiselle. Toisen työtapojen opetteleminen vaati aikaa ja perehtymistä, mutta toisaalta näin jouduimme rikkomaan vanhat käsitykset ja toimintatavat. Jalkautumisen alkuvaiheessa työpareja ei tullut olemaan kaikissa Lahden työpisteissä, koska yksilövalmentajan työtehtävissä toimii vain viisi henkilöä. Työpistejaon ensimmäinen toimintamalli perustuu Lahden yksiköiden jakoon ja sitä kautta muodostettiin sivupisteet järkevän ajomatkan mukaisesti.

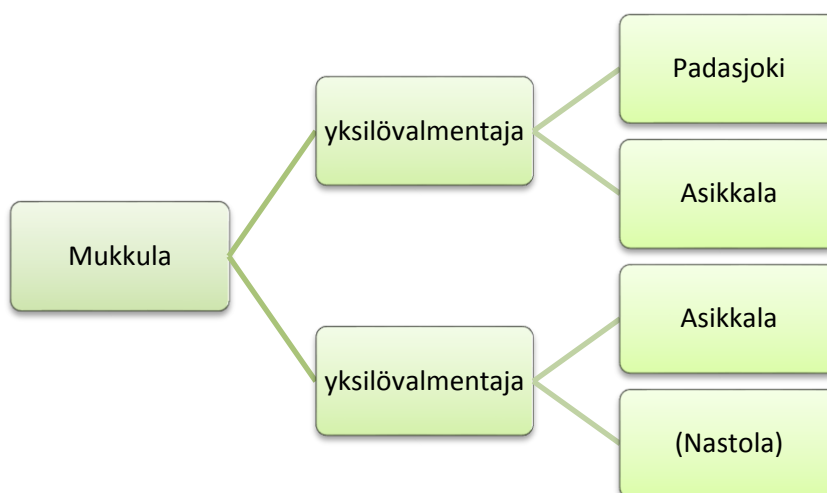
Kuviossa 6 kuvataan yhden työparin työskentelyä Patinan työpajalla. Työpari jakaa työtehtävät siten, että toinen yksilövalmentaja keskittyy pelkäämään Patinan yksilövalmennukseen ja toinen käy noin kerran viikossa Hol-

lolan ja Orimattilan työpajoilla. Asiakasmäärät ovat suhteutettu tässä jaossa siten, että toisella yksilövalmentajalla on vähemmän asiakkaita Patinassa, jolloin jää enemmän aikaa muissa työpisteissä työskentelyyn.



Kuvio 6. Yksilövalmentajat Patinassa.

Kuviossa 7 esitetään työparin työskentelyä Mukkulassa. Pienempi asiakaskunta kyseisellä työpajalla aiheuttaa molempien yksilövalmentajan työpanoksen jakautumisen enemmän päätoimipisteensä ulkopuolelle. Asikkalassa toimipisteeseen on ensin rakennettava yksilövalmennukseen soveltuva työpiste, jotta yksilövalmentaja voisi tehdä siellä työtään yhden tai kaksi päivää viikossa. Padasjoella asiakaskunta on pienempi, joten siellä yksilövalmennus on vähäisempää. Mukkulan toinen yksilövalmentaja tulee tekemään myöhemmin Nastolassa yksilövalmennusta.



Kuvio 7. Yksilövalmentajat Mukkulassa.

Kiveriössä toimii jalkautumisen alkuvaiheessa vain yksi yksilövalmentaja johtuen kehittämishankkeen aikaisesta yksilövalmennusresurssista (Kuvio 8). Syksyn 2013 aikana Nastolassa toteutettiin yksilövalmennusta vain kuntouttavan työtoiminnan osalta. Kiveriössä vanhat kuntouttavan työtoiminnan asiakkuudet siirtyvät asteittain toimipisteessä työskentelevälle yksilövalmentajalle. Nastolan yksilövalmennus jäi pois vuoden vaihteessa 2014, mutta myöhemmin siinä tehtävässä tulee toimimaan toinen yksilövalmentaja (Mukkulassa toimiva). Kiveriön asiakasmäärä on toiseksi suurin Tuoterenkaan työpajoista, joten yhden yksilövalmentajan työpanos kiinnittyy siellä Nuorten työpajan ja kuntouttavan työtoiminnan asiakkaisiin.



Kuvio 8. Yksilövalmentaja Kiveriössä.

Kehittämistiimissä työparien toimipistejako muuttui alkuperäisestä Tuoterenkaan strategiassa olevasta suunnitelmasta, johtuen asiakasmäärien tarkemmasta tarkastelusta ja kehittämistiimin yhteisestä näkemyksestä toiminnan järkeväksi sijoitteluksi. Kehittämishankkeen toteuttamisen jälkeen Lahden ulkopuolisten toimipisteiden jako muuttuu edelleenkin asiakasmäärien muuttuessa.

5.4 Yhteistyö työvalmennuksen kanssa

Kehittämistiimi teki yhteenvedon yksilövalmentajien siirtymisestä työpajoille, jonka esittelin kehittämishankkeen vetäjänä työpaja- ja kehittämisspäälliköiden palaverissa. Työpajapäälliköiltä ei noussut tässä vaiheessa kysymyksiä tai ehdotuksia, mutta tuki ja myötämielisyys yksilövalmentajien siirtymiselle oli merkittävä. Yksilövalmentajien yhteenvedossa esitettiin työpajapäälliköiden tehtäväksi jäävä yksilövalmentajien tarpeiden mukaisten työskentelymahdollisuuksien toteuttaminen. Esityksessä tähdennettiin, että kaikilla pajoilla olisi asiakastyöhön soveltuva ja tietoteknisin laittein varustettu työhuone, työturvallisuus ja salassapitovelvollisuus (äänieristys tms.)

huomioituna. Yksilövalmentajatyöparit kävivät esittäytymässä työpajojen henkilöstölle heidän viikkopalaverissaan jo ennen varsinaista jalkautusta työpajalle, jotta työvalmentajat ehtivät omalta osaltaan valmistautua muutokseen. Yksilövalmentajat osallistuvat jatkossakin työpajojen viikkopalaveriin, jotta pääsevät paremmin tutustumaan kyseisten pajojen toimintatapoihin ja työvalmentajiin. Lisäksi näissä palaverissa yksilövalmentajat voivat nostaa esiin valmennuksellista näkemystä ja yksilövalmentajien vastuualueita sekä toimenkuvaa työpajoilla.

Yksilö- ja työvalmennuksen yhteistyötä voidaan käsitellä moniammatillisena tiimityönä, koska erialojen ammattilaiset pyrkivät valmentamaan asiakasta erinäkökulmista tukien. Sanerman (2009, 104) mukaan avoin keskustelu asiakkaan tilanteen edistämiseksi rikkoo asiantuntemuksen sisällöllisiä rajoja, mutta on myös huomioitava asiantuntijuuksien tasa-arvoisuus. Toisin sanoen asiantuntijuuden eroa ei pidä kieltää vaan hyväksyä, koska siten tiimin erityisasiantuntijuus nousee esiin. Moniammatillinen tiimi voi toimia vain jos ilmapiiri ja vuorovaikutus ovat hyviä. Yhteisen kielen löytäminen takaa asiakkaalle entistä parempaa palvelua, kun tiimin erityisosaaminen on käytössä. Vahva keskinäinen luottamus takaa luovan otteen työhön, kun taas epäluottamus on tiimin kannalta tuhoavaa. (Sanerma 2009, 104 - 106.)

Yksilövalmentajien siirtyminen työpajoille toi muutoksia työvalmennuksen päivittäiseen toimintaan, koska yksilövalmentajien työ tuli lähemmäksi asiakaskuntaa ja työvalmennusta. Työvalmentajien toiveet ja kysymykset oli huomioitava, koska emme tienneet miten jalkautumisasiaa on viety työpajojen tietoisuuteen, miksi tällainen päätös siirtymisestä on syntynyt ja mitä se tarkoittaa työpajojen näkökulmasta. Yhteistyön työstäminen työvalmennuksen kanssa jatkuu jalkautuksen myötä, koska kehittämishankkeen aikana oli vaikea ennakoida karikoita tai onnistumisia ja muut kehittämistyön vaiheet kaipasivat odotettua enemmän hiomista ja miettimistä. Yhteistyön näkökulmaan suhtauduttiin lähinnä siten, että se tulee tiivistymään ja vahvistumaan, mutta toisaalta pohdittiin vaikuttaako se työnkuvien hämärtymiseen. Tuleeko yksilövalmentajista sijaisia työvalmennukseen tai paikkaako yksilövalmennus työvalmennusta.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUMISEN ARVIOINTI

6.1 Kehittämistiimin työskentelyn kehittyminen prosessin aikana

Kehittämistiimin kokoonpano muuttui kehittämishankkeen aikana. Kehittämistiimissä oli mukana kolme työntekijää, jotka eivät tulleet olemaan mukana varsinaisessa työpajoille siirtymisessä. Näistä kaksi toimi yksilövalmennuksessa, toinen projektissa ja toinen opintovapaan sijaisena. Kummatkin määräaikaiset työsuhteet päättyivät ennen toiminnan muutosta. Yksi kehittämistiimin jäsen oli Koulutuskeskus Salpauksen opettaja, joka työskenteli Tuoterenskaalla työpajojen opinnollistamisen tehtävissä ja hän palasi Salpaukseen. Tämä tuotti jossain määrin haastetta sitoutua kehittämistiimin toimintaan, kun osa tiimistä tiesi, että ei tule työskentelemään uudessa organisaatiossa. Työpajoille siirtymisen konkretisoitumisen myötä yksilövalmennustiimi pysyi samana, viiden henkilön kokoonpanona, jolloin työskentelystä tuli tiiviimpää ja yhteistyöllä oli selkeä tavoite.

Pakarisen (2007, 123 - 124) väitöskirjan tuloksissa tiimityöskentelyn ja muiden ihmisten tapaamisen todetaan olevan tärkeimpiä tilaisuuksia uuden oppimisen kannalta. Verkostoituminen ja vuorovaikutus edistävät oppimista, mutta organisaation tarjoamana oppimismahdollisuutena nähdään työtovereilta oppimisen, haastavat työtehtävät ja työssä oppimisen. Muutoksen mahdollistamisessa tärkeimpiä toimijoita ovat esimiehet, mutta muutokseen johtava prosessi syntyy esimerkiksi työkonferenssityyppisessä luottamuksellisessa tilanteessa. (Pakarinen 2007, 123 – 124, 219.)

Kehittämistiimin jäsenet harjoittelivat uudenlaista tapaa jakaa tietoa ja oppia toisiltaan kehittämishankkeen aikana. Organisaatio antoi mahdollisuuden yksilövalmentajien kehittämistoiminnalle ajallisten resurssien antamisen muodossa sekä johtotason tukena toiminnalle. Kehittämistiimin esitys yksilövalmennuksen jalkautuksesta työpajoille ja sen hyväksyminen esimiestasolla sai aikaan onnistumisen kokemuksen kehittämistiimille. Kehittäminen tapahtui pitkälti kehittämistiimin ehdoilla, mutta konkreettiseen muutokseen ryhtymiseen tarvittiin organisaatiotason hyväksyminen ja sitoutuminen. Kehittämistiimillä oli työkokemuksen ja koulutuksen kautta

ammattillista kokemusta verkostoitumisesta ja moniammatillisesta yhteistyöstä sekä tiedon jakamisesta. Kuitenkin jokaisella yksilövalmentajalla on ollut oma tapansa toimia ja tehdä työtään, joka aiheutti jonkinlaista epävarmuutta ilmaista itseään ja kertoa omista toimintatavoistaan. Olenko tehnyt oikein, mitä muut ajattelevat? Toisaalta kun puhutaan asioista, jotka eivät muuten nouse esiin, syntyy kiinnostavaa aineistoa (Alasuutari 1999, 155).

Kehittämistiimin vuorovaikutustapa oli osallistuvaa ja osallistavaa, mutta se ei ollut koko ajan tehokasta sisällöllisesti tai tavoitteessa pysymisen kannalta. Aira painottaa (2012, 50), että vuorovaikutuksen täytyy olla aktiivista ja tavoitteellista eikä se tapahdu itsestään ilman osapuolten panostusta, aikaa ja voimavaroja tai vastuiden ja tulosten jakamista. Pelkät keskustelut, jotka eivät johda mihinkään, eivät ole toimivia. Tiimissä yhteistyön käynnistäminen voi olla hitaan tuntuista ja on yhteydessä tiimiytymiseen, joka on edellytys yhteistyön syntymiselle. Tiimin kehittymisen ensimmäisessä vaiheessa innostutaan kunnes erilaiset konfliktit vähentävät innostusta. Akuuttien kriisien jälkeen odotetaan konkreettista toimintaa. (Aira 2012, 79 – 80.)

Kehittäjän näkökulmasta tiimiytymisen mahdollistumiseen kaivattiinkin runsasta keskustelua ja asioiden esiin tuomista, jotta tavoitteet selkiytyivät. Kaikki kehittämistiimin jäsenet tunsivat toisensa kohtalaisen hyvin, joten keskustelujen avaaminen oli sujuvaa. Tuttuudesta aiheutui palaverien aikana lähinnä se haaste, että palaverien oli edettävä tavoitetta kohden eli kokoontumisien ei ollut tarkoitus olla vertaistukea tai työnohjausta antavaa. Kehittämistiimin vuorovaikutuksellisuus kehittyi edelleen, kun sen jäsenet olivat vakiintuneet, jolloin luottamus ja avoimuus helpottivat yhteistyötä.

Tiimityön onnistumiseen vaikuttavat taidot ja tiedot – taitoihin liittyy muun muassa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. Tiimin tulee pyrkiä samaan päämäärään ja tiimin kehittymisen edellytyksenä on analysoida siltä puuttuvia taitoja sekä pyrkiä täydentämään puutteellisia tietotaitoja. Tiimityössä vastuullisuus ja ammatillisuus sekä tietoperusta ovat keskeisiä, jotta toiminta, tarkoitus ja päämäärä säilyvät

kirkkaana tiimin jäsenten mielessä. (Sanerma 2009, 97 - 98, 102.) Kehittämistiimin vahvuutena lähtötilanteessa oli vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot. Puutteellisempina näkyivät päätöksentekotaidot, jolloin päätöksiä lykättiin tai jätettiin avoimeksi, jonkun toisen päätettäväksi. Helpompi oli tehdä niitä asioita, jotka joku toinen oli määritellyt tehtäväksi kuin osallistua aktiivisesti lyömään lukkoon sovittuja asioita. Kehittämistiimi kehittyi kuitenkin tekemään päätöksiä ja selkeitä toimenpide-ehdotuksia esimiehille. Tiimin jäsenissä voi olla vain muutama ihminen, joilla on hyvät ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot, mutta ilman vuorovaikutustaitoja tiimin ei saavuta yhteistä näkemystä tai päämäärää (Hirvonen 2007, 16).

Usein ryhmäkeskusteluja vierastetaan tutkimusmenetelmänä, koska on mahdollista, että siinä keskustelu jää pinnallisemmalle tasolle ja toisaalta tutkija voi jäädä sivuun, kun ryhmänjäsenet keskustelevat ”sisäpiirissä”. Näissä tilanteissa tutkija voi kuitenkin saada arvokasta tietoa ja kiinnittää ryhmän huomiota esiin nousseisiin ajatuksiin ja siten nostaa pohdittavaksi asioita. (Alasuutari 1999, 152 – 154.) Kehittäjänä koin, että tässä kehittämistiimissä ei muodostunut varsinaista sisäpiiriä, koska kehittäjän roolin lisäksi toimin yksilövalmentajana samassa työyhteisössä. Selkeästi keskustelun jumiutuessa saatoin helpommin tarkentaa tavoitetta, johon kehittämistiimin tuli pyrkiä. Kehittämistiimi kykeni siirtymään pinnallisesta jutustelusta syvällisempiin pohdintoihin, koska eivät vierastaneet toisiaan tai kehittäjää.

Mäntylä (2002, 234) toteaa, että tarvitaan epävarmuuden hallintaa työn muutoksessa ja kehittämisessä – sen kohtaaminen on helpompaa yhdessä kuin yksin. Yhteinen kyseenalaistaminen nykyisille toimintatavoille oli jokseenkin kivulias prosessi kehittämistiimissä, mutta toisaalta uutta ei voi syntyä jos vanhaa ei kyseenalaisteta. Tiimin toimiessa samassa linjassa, samaan päämäärään, tulee tiimin näkemyksestä myös henkilökohtainen näkemys, jolloin energiaa ei kulu tarpeettomaan. Tiimi ei toimi kaao-tilassa, jossa kaikilla on oma näkemys ja suunta. (Senge 1994, 234 – 235.) Pakarisen (2007, 124) mukaan haastavat työtehtävät ovat oppimis- mahdollisuuksia. Kehittämistiimissä alkuvaiheessa uusien haasteiden vastaanotto ei ollut suoranaisesti innokasta vaan esiin nousivat mahdolliset

ongelmat ja työmäärän lisääntyminen työtehtävien muutoksen myötä. Muutokseen suhtauduttiin ristiriitaisin tuntemuksin, kun muutoksen välttämättömyys ei ollut konkretisoitunut. Palaverien edetessä tunnelma muuttui jännittyneen odottavaksi ja innostuneeksikin, kun vaikuttamisen mahdollisuus voimaannutti suunnittelemaan tulevaisuutta.

Kehittämistiimin toiminnan onnistumista oli hidas eteneminen hyväksymiseen ja miettimiseen, kuinka voimme itse vaikuttaa tuleviin työtehtäviimme ja työssä käymiseen. Kehittämistiimissä pystyttiin myös purkamaan pelkoa muutoksen tuomista haasteista ja toisaalta löytämään yhdessä muutoksen hyviä puolia. Sosiaalisen oppimisen teoria selittää ryhmien vuorovaikutustilanteiden mahdollistavan uusiutumisen niin, että uudet toimintatavat muodostuvat uudeksi organisaatiokulttuuriksi (Pakarinen 2007, 135).

6.2 Kehittämisprosessin arviointia

Yksilövalmentajien siirtyminen työpajoille viivästyi organisaatiomuutoksen keskeneräisyyden vuoksi – yksilövalmennuksen oli tarkoitus siirtyä omille työpajoilleen jo keväällä 2013. Muutos tapahtui kuitenkin vasta syksyllä 2013, koska toimintaympäristön luominen kesti odotettua pidempään. Tilojen remontointi ja rakentaminen olivat joissakin yksiköissä vielä kesken, kun yksilövalmentajien jalkautuminen työpajoille oli ajankohtaista. Varsinainen jalkautuminen työpajoille tapahtui sitten hyvin nopeasti, jolloin konkreettinen muuttaminen osittain yllättikin yksilövalmentajat, vaikka ajatuksen tasolla muutos oli jo hyväksytty ja siihen sitouduttu.

Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet tarkentuivat palaverien myötä, mutta ennen kaikkea SWOT-analyysin purkamisen jälkeen. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen tai siihen totuttelemisen vaati enemmän palaveriaikaa kuin olin ennakoitunut – tietämys syventyi ja tarkentui prosessin aikana. Tästä johtuen tavoitteetkin madaltuivat yksilövalmennuksen muutoksen konkreettisempaan suunnitteluun, jotta asian sisäistäminen sai lisää aikaa. Alkuperäinen tavoite osoittautui turhan laajaksi - toimintamallin luominen koko asiakaskuntaa käsitteleväksi asiakasprosessiksi jouduttiin pilkkomaan pienempiin osiin, koska uutta sisäistettävää tietoa tuli paljon.

Tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja tutkimuksen edetessä myös tarkoitus tai tavoite voivat muuttua (Hirsjärvi et al. 1997, 138). Tavoitteen tarkentuessa ja rajautuessa pääsimme etenemään täsmällisemmin yksilövalmennuksen jalkautumiseen liittyviin selvitettäviin asioihin.

Auvinen ja Sihvo (2007, 17) käyttävät de Wootin (1996) muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia kriittisiä osatekijöitä. Näitä on neljä:

1. käsitys muutospaineen alkuperästä ja prosessiin johtaneista syistä eri osapuolten näkökulmasta tarkasteltuna,
2. uudistusprosessin vision sekä tavoitteiden ja sisällön selkeys,
3. toteutukseen tarvittavien resurssien riittävyys ja muutosvalmiuden vahvistus,
4. suunnitelman toteuttamiskelpoisuus ja toteutuksen onnistuminen.

Tämän mukaan kaikkien osatekijöiden huomioiminen edesauttaa muutoksen toteutumista ja pysymistä osana organisaation toimintaa. Kehittämistiimissä näitä vaiheita käytiin läpi vaihtelevassa järjestyksessä, kun kyseenalaistettiin miksi toimintaa muutetaan, mikä on lopulta tavoitteena, millainen sisältö tai sekamelska tästä kehittyy sekä miten voimme luoda toteuttamiskelpoisen suunnitelman. Yhteisen näkemyksen muodostaminen muutoksen hyödyistä oli ensisijainen tehtävä kehittämissä ja sitä kautta päästiin varsinaiseen prosessin kehittämiseen kiinni. Myös haittojen ja haasteiden näkökulma oli käsiteltävä, jotta asiat saattoivat edetä.

Organisaatiossa jaettu ymmärrys prosesseista, tuotteista ja palveluista helpottaa toimintaa sekä arkipäiväisissä tilanteissa että tulevaisuuden toimintatapojen suunnittelussa (Kuronen - Mattila et al. 2012, 16). Kehittämistiimin kokoontumisien edetessä kehittämisote muuttui tehokkaammaksi, koska aiemmin kehittämistä oli tehty lähinnä itsekseen omassa prosessissa tai työparin kanssa yhteisessä prosessissa. Alussa muutoksen tarve tai vaikutus ei ollut konkretisoitunut kehittämissä vaan aiheutti lähinnä vastarintaa tai hämmennystä. Toisten työtapoihin ja asiakaskunnan

prosesseihin tutustuminen oli haastavaa. Lähtökohtaisesti ajateltiin yksilövalmennuksen olleen samankaltaista kaikissa prosesseissa ja eroavaisuuksien oletettiin olleen pieniä. Todellisuudessa asiakasprosessit ja palvelujen tilaajien toiveet olivat muokanneet työskentelytapoja hyvinkin erilaisiksi, joten omien toiminta- ja ajattelutapojen muuttaminen osoittautui laajemmaksi kuin oli odotettu. Palavereissa sovimme erillisistä perehdyttämis-tilaisuuksista kuhunkin prosessiin, vaikka kehittämishankkeen alussa oli tarkoitus käydä näitä keskusteluja jo kehittämishankkeen aikana.

Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpään tutkimusraportissa (2012, 6) käsitellään eläkkeelle jäämisen seurauksena tapahtuvaa asiantuntijuuden siirtämistä, jolloin siirtymävaiheen ennakoitua tulisi tapahtua kuukausia tai jopa vuosia etukäteen. Vaiheen nähtiin vaikuttavan työyhteisön työnjakoon ja osaamisen kokonaisuuteen. Asiantuntijuudessa korostettiin luotuja sosiaalisia verkostoja, joita voivat olla yhteistyö- ja asiantuntijaverkostot sekä epäviralliset verkostot. Raportissa pohdittiin kauanko kestää uuden työntekijän perehdyttäminen ja osaamisen kehittyminen tai jaksaminen uusia työtehtäviä opetellessa, menetetäänkö asiakkaita tai yhteistyökumppaneita tai miten käy palvelun laadulle. Asiantuntijuuden vaihtuminen voi toisaalta antaa mahdollisuuden uudistumiselle ja toiminnan muuttamiselle sekä yksilökohtaisesti laajentaa osaamista uusien työtehtävien myötä. (Kuronen - Mattila et al. 2012, 6, 9 - 11, 14 - 23.) Kehittämishankkeen aikana nämä teemat nousivat muun muassa asiakasryhmään kohdentuneen asiantuntijuuden osalta ja lähinnä siitä näkökulmasta, että miten tiedon siirtäminen onnistuu ja konkreettisesti toteutetaan. Hiljaisen tiedon merkitys sosiaalialalla on suuri ja ammattilaiset tekevätkin paljon työtään sen varassa (Vaihia 2009, 27).

6.3 Kehittämishankkeen johtopäätökset

Kehittämisen tavoitteena oli parantaa palvelun tuottamisen laatua yksilövalmentajien siirtymisen myötä. Kehittämishankkeen palaverissa nousi esiin palvelun laadun säilyttäminen ja tasapuolisuus, kun yksilövalmentajat siirtyivät työpajoille ja asiakasryhmät muuttuivat kokonaisvaltaisemmin hahmotettaviksi. Vataja (2012, 54) nostaa laatukäsitteen esiin työntekijöiden professionalismin yhteydessä – jos vastuu asiakkaista jää yksittäisten työntekijöiden varaan, korostuu liikaa henkilökohtainen vastuu työn laadusta. Ammatilainen asettaa itselleen vaatimuksen työn laadusta. Laatu ei voi olla objektiivisesti määritelty suure tai ominaisuus vaan se on sopimuksellinen asia ja riippuvainen asiayhteydestä. Laatu on epästaattinen tila, jolloin sitä on määriteltävä uudelleen varsinkin suhteessa organisaation olemassa olon ja toiminnan tarkoitukseen. (Vataja 2012, 53 - 54.) Tästä näkökulmasta yksilövalmennuksen laadukkuutta lisää kehittäminen ja ajantasaistaminen yhteiskunnan vaatimusten muuttuessa sekä asiakas- että palvelunostamisen näkökulmasta. Muutosalttiutta vaaditaan niin työntekijältä kuin organisaatioltakin.

Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää (2012, 33) nostavat osaamisen jakamisen, hajauttamisen ja tallentamisen keskeisiksi menetelmiksi asiantuntijuuden säilyttämisessä. Osaamisen jakamisella tarkoitetaan kokeneemman johdolla tapahtuvaa opastusta joko kahden kesken tai ryhmässä. Tällöin usein käytetään rinnakkain työskentelyä tai mentorointia, jolloin kokemattomampi työntekijä seuraa kokeneemman työskentelyä ja tekee muisiinpanoja tai toiste päin. (Kuronen-Mattila et al. 2012, 33 - 36.) Kehittämishankkeen aikana todettiin, että rinnakkaistyöskentelylle ei ole mahdollisuutta aikaresurssien vuoksi, joten sen käyttämistä ei otettu aktiivisesti pohdittavaksi vaihtoehdoksi. Lisäksi yksilövalmentajien perustehtävässä ei ollut epäselvyyksiä ja kaikilla oli työkokemusta yksilövalmennuksesta, vaikkakin erilaisista asiakasryhmistä käsin.

Kehittämistiimin työskentelyn aikana osaamisen hajauttaminen koettiin läheisemmäksi ja toteutettavissa olevaksi toimintamalliksi. Osaamisen ha-

jauttamisella asiantuntijuus ja osaaminen hajautetaan eri puolille organisaatiota, jossa toimintamallina on tiimityöskentely, tehtäväkierto ja sijaisjärjestelyt. Tiimityön kautta osaaminen jakautuu työn äärellä, arjessa, toisilta oppimisen kautta, jolloin tiimin jäsenille hahmottuu tehtävän vaatima osaaminen ja siten myös kehittämistarpeet sekä toistensa erityisosaamisalueet. (Kuronen-Mattila et al. 2012, 40, 42.) Tiimissä tietämys on jakautunutta, jolloin yhteistyö mahdollistuu keskinäisen neuvottelun ja yhteensovittamisen avulla (Mäntylä 2002, 78).

Varsinaisen yksilövalmennuksen asiantuntijuuden siirtyminen ja syvälinen ymmärtäminen kehittyvät pitkällä aika välillä. Uusien asiakasryhmien vuoksi yhteistyöverkostot muuttuivat ja niihin tuli perehtyä, mutta myös asiakaskuntien byrokratia ja lainsäädännölliset asiat täytyi ottaa käsitteilyyn. Lisäksi huomioitavana asiana oli asiakkuuksien siirtyminen yksilövalmentajalta toiselle, jolloin uudet työntekijät saattaisivat aiheuttaa asiakkaiden muutosvastarintaa. Tiedottaminen yhteistyöverkostoille oli tärkeää, jotta lähettävät tahot saivat tiedon muutoksista ja niiden vaikutuksista palveluun. Kehittämistiimin palavereissa käytiin läpi, kuinka toimintaa jaetaan yksilövalmentajien kesken ja kuinka siirtyminen työpajoille tapahtuisi, mutta konkreettiset toimenpiteet suoritettiin jälkepäin.

Osaamisen tallentaminen sisältää sekä virallisen että henkilökohtaisen dokumentaation – työ- ja yhteistyöprosessit, kirjoitetut artikkelit tai koulutusmateriaalit. Dokumentaation hankaluutena on materiaalin ajantasaisuuden ja tarkoituksen mukaisuuden varmistaminen. (Kuronen-Mattila et al. 2012, 43.) Yksilövalmentajien prosesseista ja asiakirjoista oli valmiiksi luotuna paljon materiaalia, joita hyödynnettiin tiedon siirtämisessä. Osa asiakirjoista oli palvelun ostajien tekemiä ja siten käytettäväksi velvoittavia, mutta myös eri projektit olivat tuottaneet materiaalia omista prosesseistaan. Jatkokehittämisessä näitä valmiita dokumentteja voidaan hyödyntää, mutta jo tämän kehittämishankkeen aikana materiaalia muokattiin ajan tasalle ja tarpeettomaksi katsottu materiaali jätettiin kokonaan pois. Jokaisen yksilövalmentajan oma persoona on ollut työskentelyssä mukana, joten se on vaikuttanut myös dokumenttien ja materiaalien muokkautumiseen kunkin tarpeen mukaiseksi.

Sengen (1994, 57) mukaan ratkaisut nykyisiin ongelmiin löytyvät joskus tarkastelemalla menneisyyden ratkaisuja. Kehittämistiimi käytti aikaa olemassa olevien prosessien selvittämiseen ja SWOT-analyysin kautta nousivat vahvuudet ja heikkoudet. Näitä ei ollut pohdittu työn ohessa, joten se lisäsi ymmärrystä, että ei ollut tehty väärin vaan totutulla tavalla. Yksilövalmentajien itsenäinen työote ja oman työn kehittäminen otettiin yhdessä tarkasteluun, jolloin tiedon jakaminen mahdollisesti pelotti ja toisaalta helpotti, kun sai vertaistukea. Kehittämistiimin kokoonpanon muutos kesken kehittämishankkeen oli haastava, mutta toisaalta tässä vaiheessa kehittämistiimi ei ollut vielä niin hioutunut yhteen, että se olisi horjuttanut toimintaa. Kehittämistiimin jäsenet olivat kuitenkin aktiivisesti kehittämistoiminnassa mukana, koska kehittäminen kohdistui suoraan heidän työhönsä. Tulevaisuuden tavoitteena on saada tiimiin kuusi yksilövalmentajaa, jotta työparityöskentely olisi mahdollista toteuttaa.

Työparityöskentelyssä vertaistuen merkitys nousi sivutuotteena, koska työparit olisivat vastuussa oman työpajansa yksilövalmennuksesta. Työparilta saatava tuki työhön on merkittävä, kun tiimi toimii hajallaan. Vaihia (2009, 31 - 32) toi esiin vertaistuen työnohjauksellisen merkityksen, joskaan se ei ole sitä suoranaisesti. Vertaistuen tarkoituksena ei ole neuvoa kollegaa vaan auttaa jäsentämään näkökulmia tilanteisiin sekä auttaa työpariaan löytämään vahvuuksia tai kehittämistarpeita. Palautteen ja myös huumorin avulla työpari voi tukea toisiaan emotionaalisten kuormien purkamisessa.

Kehittämistyön lopputuloksista nousi esiin myös taloudellinen puoli muiden hyötyjen ohella. Yksilövalmentajien aikaresurssit olisivat paremmin hyödynnettävissä, kun matkustamiseen ei kuluisi aikaa. Etäpisteissä työskentelevien matkat lisääntyivät kahdella yksilövalmentajalla. Lisäksi valmentautujia voidaan ottaa enemmän, kun yksilövalmentaja on läsnä lähes kokoaikaisesti, jolloin palveluja voidaan tarjota enemmän lähettävälle taholle. Asiakastyöhön liittyen puolestaan asiakkaat hyötyvät yksilövalmentajan jatkuvasta läsnäolosta, kun mahdollisten huolenaiheiden esille ottamisen voi toteuttaa pääsääntöisesti saman päivän aikana.

Yksilövalmentajat tulevat jatkossa kokoontumaan noin kerran kuukaudessa yksilövalmennuspalaveriin, jossa on tavoitteena käydä työnohjauksellisesti läpi kunkin työpajan haasteita ja onnistumisia. Vertaistuen saaminen korostuu, kun toimitaan eri työpajoilla vaikkakin työparin kanssa. Näissä palavereissa voidaan miettiä miten jatkossa tulisi kehittää toimintaa. Toisaalta on myös hyvä nostaa esiin mikä toimii työpajatyöskentelyssä ja analysoitava miksi näin on – onko jokin asia vain työpaja- tai henkilöstökohtaista vai voisiko sitä siirtää muillekin pajoille. Nämä kokoontumiset muodostuvat keskusteluista eivätkä ole niin tiedotustilaisuudenomaisia kuin virallisemmat palaverit. Palaverit tulevat olemaan väljemmin toteutettuja kuin kehittämistiimin palaverit ja yksilövalmennustiimin palaveri, joka on kehittämispäällikön johdolla toteutettu kokoontuminen. Työparityöskentelyn myötä työparien väliset palaverit ovat olleet esillä, jolloin yleinen asiakasmainen tiedotus ja ajantasalla pitäminen korostuvat. Työparit joutuvat tekemään keskenään asiakasjakoa ja toisaalta saavat toisiltaan tukea yksilövalmennuksen toteuttamiseen.

7 YHTEENVETO

7.1 Kehittämishankkeen luotettavuuden ja yleistettävyyden arviointia

Kehittämishankkeen tutkimusaineisto koostui tiimin palaverissa nousseista muistiosta, jotka kokosivat yhteen puhutut tai päätetyt asiat. Lisäksi kirjasin toisaalle palaverien välissä lukemieni tutkimusten tai muun kirjallisuuden antia ja niiden pohjalta ideoita, joita seuraavissa palaverissa joko nostettiin esiin tai sivuutettiin epäkelpoina. Toimintatutkimuksellinen ote näkyi koko prosessin ajan siinä, että kehittämishanketta oli arvioitava säännöllisesti palaverien jälkeen: miten on mennyt, miten tästä eteenpäin. Arvioinnin ja seuraavan vaiheen suunnitteluun oli hankittava uutta teoriapohjaa, jotta prosessi etenisi johdonmukaisesti. Alasuutari (1999, 277) toteaa teoksessaan, että laadullisessa tutkimuksessa ongelmien ja yllätysten määrä on lukematon, joten lähtökohtaisesti on varauduttava siihen, että tutkimukselliset kysymykset muuttuvat prosessin aikana ja onkin mietittävä mihin kysymyksiin tutkimus vastaa. Lisäksi kehittämisen aikana tulee tehdä havainto- ja tulkintaraportteja, joissa kirjataan nähty ja luettu aineisto sekä omat ideat ja hypoteesit sitä mukaan, kun ne syntyvät (Alasuutari 1999, 279).

Toimintatutkimuksen pätevyyskriteeri on, että sen tarkoituksena on kehittää työyhteisön toimintaa. Tällöin toimintatutkimuksen nähdään olevan onnistunut, kun se on kehittänyt järkevämmän, uuden ja toimivan käytänteen työyhteisöön. Toisin sanoen käytäntö osoittaa toteen tutkimuksen totuudellisuuden, joten tutkimus on tosi jos se johtaa toivottuun lopputulokseen. Tässä on kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen totuus riippuu mitä seuraamuksia tarkkaillaan tai painotetaan. Totuus ei paljastu kokonaisuudessaan vaan on aina tutkijan totuus tai tämän hetken totuus. (Huttunen et al. 1999, 118 – 119.) Kehittämishankkeen lähtökohta ja tarkoitus oli kehittää uutta toimintamallia työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Lopputulos oli sitä, mitä hankkeelta toivottiin, vaikkakin toteutus eli palaverien sisällöt muokkaantuivat hankkeen aikana.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä käytettäessä on huomioitava, että ihmisten ei voida olettaa toimivan samoin kuin esitetyssä tutkimuksessa. Yleistettävyyden rinnalla on käytetty käsitettä suhteutettavuus. (Vilka 2006, 92 - 93, 96.) Kehittämistiimin muotoutuminen tiimiksi ja kehittämisprosessin eteneminen eivät toteutuisi tässä kehittämishankkeessa kuvatulla tavalla, mikäli kehittämishanke uusittaisiin joko uudella kokoonpanolla tai tällä kehittämistiimillä.

Toikko ja Rantanen (2009, 123 - 124) käyttävät käsitettä vakuuttavuus, jolloin tutkimuksen valinnat ja tulokset ovat esitetty johdonmukaisella tavalla, aineisto käsitellään avoimesti. Tässä kehittämishankkeessa kaikkia havaintoja tai aineistoa ei nostettu tarkasteluun raportoinnin yhteydessä, koska aineistosta käytettiin vain se materiaali, jonka avulla kehittämishankkeen tavoitteeseen päädyttiin. Kehittämispalavereiden aineisto ja muu viestintä oli tuottoisaa, joten aineistoa oli rajattava tietoisesti. Toisaalta Toikko ja Rantanen (2009, 125) toteavat, että tiedon käyttökelpoisuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat tärkeämpää kuin tiedon johdonmukaisuus eli kuinka kehittämishankkeen tuloksia voidaan hyödyntää.

Virtanen (2007, 155 - 156) nostaa laadullisen tutkimuksen yleistettävyydessä esiin ekstrapoloinnin, jolloin tulokset voivat olla ymmärrettävissä ja tulkittavissa muissa samantyyppisissä konteksteissa. Ei voida olettaa, että tulosten yleistettävyyden sopisi kaikkiin samankaltaisiin työyhteisöihin, mutta vastaavuuksia on mahdollista löytää ja siten miettiä voiko tuloksia hyödyntää. Yksilövalmennuksen jalkauttaminen kaikille työpajoille oli Tuoterengkaan näkökulmasta innovatiivinen askel, mutta ei välttämättä tuonut valtakunnallisesti uusia elementtejä. Suomessa toimii erilaisissa organisaatioissa työpajoja, jolloin yksilövalmennuksen ja muun työpajatoiminnan järjestämiselle löytyy useita variaatioita. Tällöin sovellettavuus sellaisenaan muihin organisaatioihin jää kyseenalaiseksi, mutta tiimiytämisen ja tiimin käytön osalta kehittämistoiminta pätee muihinkin työpajakentän toimijoihin.

Valtakunnallisen työpajayhdistyksen vakiinnuttamat käsitteet ovat tiivistäneet työpajatoimintaa, mutta useimmat työpajat keskittyvät nuoriin alle 28-

vuotiaisiin tai vain tiettytyyppisiin sopimuksellisiin asiakaskuntiin kuten työkokeilijoihin tai palkkatuella työllistettyihin. Tällöin yksilövalmentajien työparityöskentelyn ja työpajoilla työskentelyn haasteet ja hyödyt ovat erilaisia. Toisaalta Virtanen (2007, 158) toteaa, että johtopäätökset olisi suhteutettava kohteen toimintaympäristöön ja mietittävä sovellettavuuden tarkoituksenmukaisuutta muissa toimintaympäristöissä.

Laadullisessa tutkimuksessa on erotettava toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuutta voidaan tarkastella tutkijan pyrkimyksestä ymmärtää ja kuulla tiedonantajia - kuuleeko tutkija oman taustansa kautta vai nouseeko tieto suoraan tiedonantajilta. Myös puolueettomuus tutkimusaihetta kohtaan on syytä tarkastella. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135.) Kehittämishankkeen vetäjänä ja yksilövalmentajana jouduin tarkastelemaan havaintojani sekä yksilövalmentajana että kehittäjänä. Tällöin vaikeudeksi nousi yksilövalmentajan työn realismi ja toisaalta kehittäjänä uuden mallin luominen. Tutussa työyhteisössä kehittäjän roolin pitäminen oli haastavaa, koska olin tottunut kohtaamaan kehittämistiimin jäsenet kollegoina. Toisaalta kehittämistiimi haastoi kehittäjää pitämään palaverit eteenpäin menevänä ja tuloksellisena toimintana. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 136) toteavatkin, että tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitseja.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset ja kehittämistoimet

Yksilövalmennusprosessin muotoutuminen etenee jatkossakin toimintatutkimuksen syklien mukaisesti, kun arvioidaan ja muutetaan toimimattomiksi todettuja vaiheita. Yksilövalmentajien siirryttyä työpajoille, voidaan tarkentaa yksittäisen yksilövalmentajan työnkuvaa ja vastuiden jakoa eri asiakaskunnista tai asiakkaiden määrällistä jakoa. Jokaisella työpajalla on jo olemassa omanlaisensa työskentelykulttuuri, jossa toimiminen muokkaa työparien työtehtäviä. Lisäksi työparien ammatilliset taustat ja asiakaskunnan erilaiset painotukset voivat vaikuttaa työnjakoon eri pajoilla. Työparien tulee keskenään sekä yhdessä työvalmennuksen kanssa jakaa ajatuksia ja kokeilla uuden toimintamallin tarjoamia mahdollisuuksia. Kehittämistiimin palavereissa seurataan työpajakohtaisten toimintatapojen kehittymistä,

jotta ne eivät poikkeaisi radikaalisti toisistaan. Jatkokehittämisessä on huomioitava palveluntilaajien toiveet ja jo sovitut toimintatavat, koska palvelun laadun tulee pysyä vähintäänkin samantasoisena kuin ennen yksilövalmentajien jalkautumista.

Kaikilla työpajoilla ei ollut totuttu yksilövalmennuksen läsnäoloon ja hyödynnettävyyteen, joten muutosprosessi yhteistyössä työvalmennuksen kanssa jäi vielä kesken tässä kehittämishankkeessa. Jatkossa yksilövalmentajat tarvitsevat tiivistä ja avointa vuorovaikutusta keskenään, jotta näkemys yksilövalmennuksesta pysyisi samankaltaisena vaikka työpisteiden omat toimintakulttuurit olisivatkin vahvasti olemassa ja vaikuttamassa yksilövalmennuksen toteuttamiseen. Tärkeänä näkökulmana yksilövalmentajat ovat nostaneet yksilövalmentajien keskinäisten palaverien työnohjauksellisuuden, jolloin yhdessä voidaan jakaa asiakastyön paineita ja muita ajankohtaisia asioita.

Yksilövalmennuksen jalkautuksen toisena vaiheena tulee olemaan asiakaskunnan laajentaminen kaikkiin Tuoterenkaalla työskenteleviin valmentautujiin. Tästä johtuen jatkossa tulee luoda organisaatiotasolla yhtenevä asiakasprosessi kaikille valmentautujille ja toisaalta on syytä pohtia kuinka tiivistä tai syväluotaavaa yksilövalmennusta on mahdollista ja tarpeellista toteuttaa. Lisäksi tämä voi vaikuttaa vielä työnjakoon toimipistekohtaisesti, koska joudumme tarkastelemaan uudestaan asiakasmäärät kussakin työpisteessä. Asiakasmäärät tulevat lisääntymään huomattavasti, joten yksilövalmennustiimillä tulee olemaan uusi kehittämistyö edessä.

Tähän liittyen yksilövalmentajien työnkuvan kehittäminen on oleellista tulevaisuudessa, jotta eri prosesseissa olevat valmentautajat saisivat tarvitsemansa tuen jatkosuunnitelmiansa tekemiseen. Prosesseja ei voida käydä läpi samalla tavalla kaikkien valmentautujien kohdalla, koska heidän tuen tarpeensa on erilaiset. Asiakaskunnan haasteet ovat muuttuvia, mutta myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta tilanteet muuttuvat sekä ammatillisten valintojen suhteen (mille alalle kannattaa kouluttautua) että lainsäädännöllisesti; millaisia palveluja halutaan ostaa ja tuottaa, miten lainsäädännöllä kehitetään työpajatoimintaa ja siihen osallistuvien tukimuotoja.

Asiakasprosessien kehittäminen koskettaa myös työvalmennusta, koska heidän työpanoksensa jakautuu erilaisten valmentautujien tarpeiden mukaan. Tällöin enemmän tukea tarvitseville jäisi enemmän aikaa saada ohjausta työtehtävissään ja mahdollisesti pienemmällä tuella olevat saisivat enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä suorittaa työtehtäviään.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut kehittää työntekijälähtöisesti toimintaa, joten jatkossa kehittämisen kohteena tulisi olla asiakasprosessit, kuinka asiakkaat kokevat tulevansa kuulluksi tai miten heidän tarpeitaan voitaisiin tukea paremmin. Yksilövalmennuksen jatkokehittämisessä on huomioitava, että kaikkia prosesseja ei voida muuttaa ostavien tai lähettävien tahojen vuoksi, mutta ne mitkä voidaan, muutetaan, kehitetään ja luodaan. Asiakaslähtöisyys näkyisi tulevaisuudessa siinä, miten toimenpiteestään huolimatta valmentautuja saisi yksilöllisen ohjauksen omaa tavoitettaan vastaavasti, ei toimenpidekohtaisessa prosessissa.

Ryhmävalmennuksen kehittämiseen liittyen olisi hyödyksi tehdä pohjatutkimusta tai kyselyä asiakkailta, millaisia ryhmätapaamisia olisi hyvä järjestää, mitkä aihepiirit ovat kiinnostavia ja tärkeitä toteuttaa, olisiko uusia aihepiirejä, joita otettaisiin käyttöön. Toistaiseksi ryhmävalmennus on toiminut vanhojen mallien mukaisesti ja yksilövalmentajien järjestäminä. Tietysti voi pohtia onko se välttämättä pelkästään yksilövalmentajien työnkuvaan kuuluva työtehtävä vai voiko siihen osallistaa työvalmennusta. Lisäksi on mietittävä miten erilaisissa toimenpiteissä olevat valmentautajat hyötyvät ryhmäpäivistä, pitäisikö olla erilaisia kokonaisuuksia tarjolla, jotta tietoisikut kohdentuisivat oikealle yleisölle.

Jatkotutkimuksena työvalmentajien ja yksilövalmentajien yhteistyön kehittäminen toisivat uutta ulottuvuutta työskentelyyn, koska tällöin yhteistyötä olisi ehditty jo käytännössä toteuttamaan. Yksilövalmennuksen jalkautus on sinällään laaja aihe, joten alkuperäisen suunnitelman mukainen yhteistyön kehittäminen jäi vähemmälle huomiolle kuin oli tarkoitus. Työ- ja yksilövalmennuksen yhteisellä kehittämistyöllä voisimme nähdä paremmin toistemme työnkuvan ja toimintatavat, jolloin myös toiminta uudistuisi kokonaisvaltaisemmin ja kehittyisi asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Tämän hetkinen organisaation tilanne on vielä kehittymässä uuteen muotoonsa, joten kehittämistyö tulee olemaan läsnä jatkossakin. Tuoterengas oli kehittämishankkeen alkaessa osa Päijät-Hämeen koulutus konsernia, mutta 1.1.2015. Tuoterengasta tuli Lahden kaupungin omistama voittoa tavoittelematon yritys Työhönvalmennus Valma oy. Toiminnan sisältö ei muuttunut vaan tavoitteena on edelleen tarjota työhönvalmennuspalveluita omissa tuotannollisissa työpajoissa sekä omistajalleen että muita valmennuspalveluita tarjoaville tahoille. (Tuoterengaan esittely 2015.)

7.3 Lopuksi

Yksilövalmentajien työnkuvaan kuuluu vuorovaikutuksellisuus, analysointi ja voimaannuttaminen. Alussa pohdin kuinka tämä vaikuttaa tiimin muodostamiseen, kun pohjalla on vahva osaaminen asioiden pohtimiselle ja ryhmässä toimimiselle. Samoin mietin löytyykö kehittämiselle yhteinen näkökulma ja avoin vuorovaikutus, kun tietyt tiimit ja työparit ovat jo muodostuneet ja vakiinnuttaneet erilaisiin asiakasprosesseihin toimintakäytäntöjä. Kuinka oppisimme puhumaan toisillemme niin, että uudenlaisen toimintamallin luominen onnistuisi ja kuinka suuri muutosvastarinta olisi niin sanotun vanhan, hyväksi koetun mallin purkamisen johdosta. Lisäksi arvelin organisaation muutostilanteen vaikuttavan myös yksilövalmentajien työskentelyyn, joka saattaisi näkyä jaksamisessa ja innostumisessa kehittämistoimintaan. Mietin saavutettiinkekehittämissankkeen aikana tiimityön vuorovaikutuksellisuus ja muuttuiko yksilövalmennuksen kokonaisuus yhtenevämmäksi vai jäikö tiimin muodostuminen vielä alkutekijöihin. Kehittämispalaverien edetessä pohdin, että kokoonnummeko miettimään muutokselle vastatoimia vai löytyykö intoa ja positiivista asennetta todelliselle kehittämiselle. Käytäväpalaverihin kuluu paljon aikaa jos varsinainen kehittämissyö aikaansaa vain hämmennystä tai erilaisia "leirejä".

Kehittämistiimi tarttui mielestäni helposti teoriatasolla suunnitteluun ja tulevaisuuden visioimiseen, mutta käytäntöön vieminen tuntui vaikeammalta. Kehittämistiimissä omien mielipiteiden esittäminen ja muu kommunikointi

sujui hyvin, mutta jossain määrin asioiden objektiivinen eteenpäin vieminen estyi tai oli haastavaa. Kehittämispalavereiden edetessä huomasin, että yhden tai muutaman innostus ei riitä uuden toimintamallin muodostamiseen vaan kaikkien tulee olla mukana kehittämisessä. Kaikki kehittämissiimin jäsenet kävivät eriaikaisesti muutokseen sopeutumisen prosessia ja vaihteita, jolloin jokainen kokoontumiskerta oli erilainen ja yllätyksellinen.

Suuri kysymys oli, miksi tiimi haluaisi kehittää toimintaansa? Kehittämisen lähtökohtana on halu korjata jokin epäkohta tai parantaa toimintaa, mutta ilman virittäytymistä kehittämiselle ei toiminta ole sitoutunutta. Tässä hankkeessa muutoksen aloittaja oli organisaation strategia, joka määritteli, että yksilövalmentajien toimenkuvaa on muutettava. Epäkohta ei siis noussut yksilövalmentajalähtöisesti, joten vaihtoehdoksi jäi toiminnan kehittäminen tai antaa jonkun toisen luoda uusi toimintamalli. Tämä ei ollut lähtökohtaisesti paras mahdollinen tiimiyttämisen tai kehittämisen pohja, mutta siihen nähden kehittämistiimi osoittautui joustavaksi ja sitoutuneeksi ryhmäksi. Kehittämistiimin työskentely käynnistyi mielenkiinnon herättämisellä ja yhteistyön puitteiden luomisella. Käytännössä kysymys oli mistä kehittämissiimi on aidosti valmis keskustelemaan ja tekemään yhteistyötä, jotta saisimme luotua yhtenevän näkemyksen tulevaisuuden työnkuvallamme.

Kehittäjän roolissa oli muistettava ja hyväksyttävä, että lopputulokseen pääsemiseen tarvitaan kehittämistiimin työpanos ja lopputulos eivät olleet ennalta määriteltyjä. Koin, että kehittäjänä olin mukana muutostyössä koordinaattorina, mutta en tehnyt varsinaista muutostyötä, koska silloin ei olisi muodostunut pysyviä tuloksia vaan ne olisivat jääneet kehittäjän omaksi puuhailuksi. Kehittämistyössäni jouduin kohtaamaan itsessäni ja muissa kehittämistiimin jäsenissä oman roolini hapuilun – ollako yksilövalmentaja ja tuoda sitä kautta omia näkemyksiä palavereissa vai pidättäytyäkö ulkopuolisena kehittäjänä. Toimintatutkimuksessa tutkijan roolini jakautui kahtaalle – osallistumiseen konkreettisen muutoksen luomiseen ja toisaalta tiimin toiminnan ja vuorovaikutuksen tarkkailemiseen.

Kaiken kaikkiaan koin kehittämisprosessin antaneen hyvän pohjan yksilövalmentajien yhteistyön saavuttamisessa. Varsinainen toimintamalli oli työkalu, tuote, jota tavoiteltiin lopputulokseksi, mutta tiimin toiminnan kannalta yhteistyön kehittämisen merkitys oli erittäin suuri. Tämän prosessin myötä muutosprosessin eteneminen on tullut yksilövalmennukselle tutuksi ja muutoksen vastaanottokyky on todennäköisesti parantunut. Täten kehittäminen tulee jatkossa olemaan helpompaa, kun on huomattu muutoksen tuovan mukanaan myös positiivisia asioita.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Akateeminen väitöskirja. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Aaltola, J., Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimus metodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arnkil, R., Spangar, T., Jokinen, E. 2012. Selvitys heikossa työmarkkina-
asemassa olevien palveluista Pohjoismaissa sekä Alankomaissa, Iso-Britanniassa, Saksassa ja Ranskassa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 10/2012. Edita Publishing Oy.

Auvinen, P. & Sihvo, P. 2007. Joensuun, Enon ja Pyhänselän perusterveydenhuollon yhdistymisprosessin arviointi. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisusarja. C: Tiedotteita 30. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. & Rovio, e. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2007. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H. & Rovio, e. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, H. 2007. Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen. Teknologia osaamisen johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö, Ylempi AMK-tutkinto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. & Rovio, e. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Juva: Atena kustannus.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jolkkonen, A. & Roivas, S. 2008. Välityömarkkinoiden laajuus ja kehittämistarve Pohjois-Karjalassa. Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitoksen raportteja N:o 2/2008.

Komonen, K. 2007. Puhuttu paikka. Nuorten työpajatoiminnan rakentuminen työpajakerronnassa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports 21.

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., Järvenpää, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! – Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede+teknologia 5/2012.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Liikanen, H. 2011. Reflektiivistä työparityötä. Teoksessa Jouttimäki, P., Kangas, S. ja Saurama, E. (toim.). Uudistuva ja voimaannuttava sosiaalityö. Visio vahvasta aikuissosiaalityöstä –hankkeen loppuraportti. Socca – Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus. Työpapereita 2011:1.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

- Mäenpää, S. 2009. Strategian käytäntöön vieminen. Tapaustutkimus, Oulun konttori. Hallintotieteiden Pro gradu –tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.
- Mäkipää, K. 2010. Työvoiman aktivointipolitiikka ja välityömarkkinat Euroopassa. Vertaileva tutkimus Suomen, Iso-Britanian, Alankomaiden ja Saksan aktivointipolitiikasta ja välityömarkkinoista. Sosiaalipolitiikan pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Porin yksikkö.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Pakarinen, T. 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutospäätöksinä julkisessa tieto-organisaatiossa. Tuotantotalouden osaston väitöskirja. Helsingin Teknillinen korkeakoulu.
- Pekkala, T. 2004. Työ- ja yksilövalmennukseen perustuvan sosiaalisen työllistämisen kokonaisuus. Teoksessa Pekkala, T. (toim.) 2004. Työ- ja yksilövalmennuksen perusteet – 2000 –luvun työpajojen palvelut ja menetelmät. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Edita Print Oy.
- Polamo, K. 2010. Lapsen emotionaalisten tarpeiden kohtaaminen päiväkodin työpari- ja tiimityössä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Riihimäki, E. 2011. ”Arviointi pelastaa meidät jähmettymiseltä”: Päiväkodin oman varhaiskasvatussuunnitelman arviointi ja kehittäminen. Sosiaalialan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Saarela, O., Hätälä, J. 2004. Nuorten työpajaryhmän esitys: Nuorten työpajatoiminnan vakinaistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:37.
- Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatut-

kimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Senge, P. 1994. The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Heliän henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutoksille 1995 – 1997. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopainos Oy.

Tuomi, T & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuoterengaan strategia 2013 – 2017.

Tuoterengas 2012 a. Tuoterengaan Nuorten työpajan toimintasuunnitelma 2012.

Tuoterengas 2012 b. Tuoterengaan kuntouttavan työtoiminnan toimintasuunnitelma 2012.

Tuoterengas 2012 c. Tuoterengaan valmennuspalvelut 2012.

Tuoterengas 2012 d. Tuoterengaan keskeiset työtehtävät: yksilövalmentaja ja työvalmentaja. 2012.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaihia, A. 2009. Kohtaamisen paikka – Työparityön kehittäminen lastensuojelussa. Opinnäytetyö, sosionomi Ylempi AMK. Terveysten edistämisen koulutusohjelma. Diakonia Ammattikorkeakoulu.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Akateeminen väitöskirja. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto.

Verkkolähteet:

Tuoterengaan valmennuspalvelut 2012. Viitattu 31.12.2012. Saatavissa: <http://www.tuoterengas.fi/valmennuspalvelut/Sivut/default.aspx>

Tuoterengaan esittely 2015. Viitattu 25.6.2015. Saatavissa: <http://www.tuoterengas.fi/esittely/Sivut/default.aspx>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Välityömarkkinat. Viitattu 4.1.2013. Saatavissa: <http://www.tem.fi/valityomarkkinat>.

Työpajatieto. 2013. Välityömarkkinat. Viitattu 4.1.2013. Saatavissa: http://www.tyopajatieto.fi/tyopajatieto/mita_on_sosiaalinen_tyollistamin/valityomarkkinat/

Valtakunnallinen työpajayhdistys. 2013. Mikä on TPY? Mitä me teemme? Viitattu 5.1.2013. Saatavissa: www.tpy.fi

LIITTEET

Liite 1. Työ- ja yksilövalmennuksen peruskäsitteet (Pekkala 2004, 11 - 12.)

Yksilövalmennus	Yksilövalmennus edistää kokonaisvaltaisesti valmentautujan arjen hallintaa ja toimintakykyä. Yksilövalmennus tukee työvalmennusta. Yksilövalmentaja arvioi ja tukee valmentautujan toimintakykyä sekä vastaa palveluohjauksesta.
Työvalmennus	Työvalmennuksessa huomioidaan valmentautujan yksilölliset tarpeet ja valmiudet, joiden pohjalta suunnitellaan tavoitteellisesti työn avulla tapahtuvaa yksilön työkyvyn edistämistä. Työvalmentaja tukee asiakkaiden työkykyä sekä vastaa pajan asiakasvalmennuksesta ja työtoiminnasta.
Ryhmävalmennus	Toiminnallisin menetelmin, vertaisryhmissä tapahtuvaa arki-, työelämä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä.
Työpaja	Sosiaalisen työllistämisen yksikkö, jossa saadaan tukea valmentautumiseen työ- ja yksilövalmennuksen menetelmin Virallisesti: Valtioneuvoston asetus julkisesta työvoimapalvelusta 30.12.2002 23§: Työpajalla...työskentelyn ja siihen liittyvien ohjaus- ja valmennuspalvelujen avulla pyritään parantamaan ensisijaisesti pitkään työttömänä olleiden tai syrjäytymisvaarassa olevien nuorten valmiuksia hakeutua koulutukseen, työhön tai yrittäjäksi.
Asiakas	Valmentautuja on henkilö, joka osallistuu toimintaan eli saa valmennusta tai on tukityöllistettynä organisaatiossa. Tilaaaja, maksaja-asiakas on henkilö tai esimerkiksi viranomais- tai muu taho, joka ostaa organisaation tuottamia palveluja tai muita tuotteita.

Liite 2. SWOT-analyysin koonti

<p>Yksilövalmennuksen vahvuudet</p> <p>Nykytilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> vahva asiantuntemus omasta asiakasryhmästä ja verkostosta, erikoistuminen henkilökohtaisten vahvuuksien mukaan (6) lähettävät tahot tietävät keneen ottaa yhteyttä(2) saa apua/neuvoja nopeasti, ei tarvitse soitella, kun työtilat on lähekkäin (2) mukavat, siistit ja ergonomiset työpisteet (3) yhteisymmärrys yksilövalmennusprosessista, jokainen osaa työnsä ja rutiinit (3) uuden oppimisesta ja osaamisen kehittämistä innostunut työyhteisö (2) <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> sijaisuudet helppo järjestää, kun tunnetaan eri asiakasryhmät ja osaaminen monipuolistuu (2) palvelu laajenee kaikille, josta asiakkaat hyötyvät ohjaus ja arviointi helpottuvat, kun olemme asiakkaiden arjessa mukana (3) läsnäolo työvalmennuksen arjessa asiakkaita tapaa useimmin, yksilövalmentaja on läsnä enemmän ja pystyy puuttumaan akuutteihin tilanteisiin (2) 	<p>Yksilövalmennuksen heikkoudet</p> <p>Nykytilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> liikkuminen eri työpajoilla vie aikaa; paperit usein väärässä paikassa ja oman auton käyttö pakollista (3) vaaratilanteet/ turvattomuus sopivien työtilojen puuttessa (2) yksilövalmennus ei koske kaikkia valmentautujia, jolloin ammattitaito on kapea-alaista, kun palvelee yhtä asiakasryhmää (2) yksinäisyys ja työpisteiden hajanaisuus, liiankin itsenäinen työ (ei työpärejä) (2) työn epätasainen kuormittavuus (2) yksilövalmentaja ei näe valmentautujan toimintaa eikä ole läsnä hänen arjessa, jolloin yksilövalmennus on työvalmentajan palautteen varassa (2) tiedonkulku ontuu ja on joskus katkonaista työvalmennuksen kanssa (2) <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> ei vastuuihmisiä toimenpiteittäin, lähettävät tahot joutuvat asioimaan monen yksilövalmentajan kanssa (2) yksilövalmentajien täytyy opetella toimimaan kaikkien asiakasryhmien kanssa (kuluu aikaa), yhteyshenkilöiden määrä kasvaa (eri toimenpiteet) (2) työmäärä kasvaa ja loma-aikoina paljon yksintyöskentelyä => työnkuormittavuus, ongelmien purku? (2) yhteistyö vähenee yksilövalmentajien välillä, yksilövalmennus muuttuu "talokohtaiseksi" (2) asiakasmäärät jakautuvat epätasaisesti
<p>Yksilövalmennuksen mahdollisuudet</p> <p>Nykytilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> yhteistyö mahdollistaa erilaisten vahvuuksien hyödyntämisen (2) asiakkaat saavat asiantuntevan palvelun liittyen heidän toimenpiteeseensä oman työn arvon nostaminen korkeammalle muutoksen myötä erikoistuminen ja osaamisen kehittäminen <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> valmennustoiminnan vaikuttavuus ja merkitys paranee myös palveluiden ostajien näkökulmasta (2) liikkumisen aiheuttamat kustannukset vähenevät työvalmentajien ei tarvitse asioida kuin kahden yksilövalmentajan kanssa, jolloin tiedotus ja kuulumisten vaihtaminen paranee ja helpottuu (4) asiakkaille tasapuolisempi valmennus ja ohjaus sekä jatkosuunnitelmat kaikille (3) asiakkaan kannalta; yksilövalmentajan parempi tavoitettavuus - ongelmien käsittely nopeutuu (2) yksilövalmentajan on helpompi nähdä asiakkaan taitojen kehittyminen työhyvinvointi; työparityöskentelystä avoimuutta, turvaa ja tukea päivittäin, sama toimintamalli (2) jaamme asiat ja työt työparin kanssa, yhteistyö tiivistyy myös koko tiimissä (3) yhteiset palaverit säännöllisesti, jolloin yksilövalmennuksen merkitys selvenee työpajoilla (2) 	<p>Yksilövalmennuksen uhat</p> <p>Nykytilanne:</p> <ul style="list-style-type: none"> luottamuksellisuus ja yksityisyys kärsivät tilojen puutteen takia muissa toimipisteissä, kun ei ole selvää työtilaa – negatiivinen palaute asiakkailta ja lähettäjiltä organisaatiomuutoksen aiheuttama epä tietoisuus vaikeuttaa yksilövalmentaja-työvalmentaja –yhteistyötä, työmotivaation puute aiheuttaa välinpitämättömyyttä (2) osaamisemme ei kehity vaan jatkamme samalla toimintamallilla, jonka olemme oppineet – syntyy ristiriitoja resurssien epätasaisuus (asiakkaiden epätasainen virta näkyy työmäärässä) <p>Tulevaisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> lähettävillä tahoilla menee aikaa, kun etsivät oikeaa henkilöä (palloittelu) (2) yksilövalmentajien työtiloihin ei panosteta, työskennellään epäasiallisissa tiloissa (2) työvalmennus delegoi omia töitään yksilövalmentajille, prosessien hämärtyminen, yhteistyö ei suju (3) yksilövalmentajat tuotannon kiireapulaisiksi, ei työrauhaa (2) ei tiedetä, mitä muissa yksiköissä tapahtuu rahoitus; yksilövalmennuksen tulokset eivät näy heti eikä niitä voi mitata rahassa yksilövalmentaja ei ehdi tapaamaan kaikkia asiakkaita säännöllisesti työhyvinvointi ja –viihtyvyyt heikentyy, sairauspoissaolot lisääntyvät jos työt eivät jakaudu tasapuolisesti (2)