



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Monialaisen palvelurakenteen tarpeet**

Yhteisöllinen oppiminen avainasemassa

*Maikki Arola*

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (90 op)

4 / 2014

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Maikki Arola	<b>Sivumäärä</b> 62 ja 11 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Monialaisen palvelurakenteen tarpeet. –Yhteisöllinen oppiminen avainasemassa.	
<b>Ohjaava opettaja</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Työn tilaaja</b> Lohjan kaupunki, Katri Kalske	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Monialaisten palvelukokonaisuuksien määrä on kasvanut Suomessa 2000-luvun aikana. Kunnat koostuvat palveluita saman katon alle yhden luukun periaatteella. Palveluiden yhdistämiseen ja muotoiluun kannustavat kuntaliitokset ja asiakkaiden entistä kompleksisemmat palvelutarpeet. Lohjalle suunnitellaan nuorten erityispalvelut yhteen kokoavaa keskusta. Keskus on merkitty kaupungin strategiaan tavoitteisiin vuodelle 2017. Monialaisten palvelukokonaisuuksien tarpeet-tutkimus tuotettiin Humanistisen ammattikorkeakoulun Järjestö- ja nuorisotyön ylemmän korkeakoulututkimuksen ja Lohjan kaupungin yhteishankkeena. Tutkimus toimii esiselvityksenä Lohjan palvelukokonaisuuden suunnittelulle. Tutkimuksessa oli mukana nuorten monialaisia palvelukokonaisuuksia Espoosta, Järvenpäästä, Lahdesta, Mikkelistä, Seinäjoelta ja Oulusta. Tapaustutkimukseen osallistui viisi esimiestä, kuusi työntekijää ja viisikymmentäneljä asiakasta. Lisäksi hyödynnettiin monialaisissa palveluissa koottuja työryhmätyöskentelyn tuloksia.</p> <p>Monialaisten palvelukokonaisuuksien rakentamisen lähtökohtana on pidetty asiakkaiden tarpeita ja palvelukentän muotoilemista asiakasystävällisemmäksi. Todellisuudessa monialainen yhteistyö ja monialaiset palvelukokonaisuudet ovat saaneet aikaan herkkyyttä ammattialan tarpeiden tulkitsemisessa, yhteisöllistä oppimista ja uusia palveluita. Palvelukentän puutteiden tilkitseminen ja uusien tukipalveluiden kehittäminen on helpottunut ilman erillisiä resursseja. Yhteistyö vahvistaa ammattialaa.</p> <p>Monialaisissa palvelukokonaisuuksissa eri sektorirajat ylittävä yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden tarkastella asiakkaiden tarpeita ottamalla huomioon heidän elämänsä kokonaisuus. Apua tarjotaan nopeasti. Monialainen yhteistyö mahdollistaa osaamisen ja hiljaisen tiedon leviämisen ja yhteisöllisen oppimisen.</p> <p>Monialaisia palvelukokonaisuuksia rakennettaessa organisaatorakenteen muotoileminen on yhtä tärkeää kuin palvelun kokonaissuunnittelu. Monialaisen palvelukokonaisuuden johto tulee koota monialaisesti, jotta strateginen johtaminen mahdollistuu. Yhdeltä sektorilta johdetut kokonaisuudet eivät tarjoa riittävän avointa kenttää monialaiselle kehittämiselle ja keskustelulle. Yhteisöllisyyden tulisi toteutua jokaisella tasolla. Monialaiset palvelukokonaisuudet eivät sellaisenaan istu perinteiseen kuntaorganisaatioon. Monialaisiin keskuksiin koottavilla palveluilla on usein pirstaleiset ikärajat ja käytänteet. Parhaiten asiakkaita palvelevat yksiselitteisesti kootut kokonaisuudet. Asiakkaat kokevat hyötyneensä monialaisista palveluista ja 100% tutkimukseen osallistuneista asiakkaista koki voivansa suositella palvelua ystävilleen tarvittaessa. Palvelut olivat toimineet joustavasti ja asiakkaiden muuttuneisiin palvelutarpeisiin oli reagoitu.</p>	
<b>Asiasanat</b> monialaisuus, moniammatillisuus, muotoilu ja yhteisöllinen oppiminen	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**The Master´s degree in NGO and Youth Work**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Maikki Arola	<b>Number of Pages</b> 62+11
<b>Title</b> The Needs of Multidisciplinary Services. –Collaborative learning in a key role.	
<b>Supervisor</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Subscriber</b> Katri Kalske, the City of Lohja	
<b>Abstract</b> <p>During the twenty-first century there has been an increasing trend of multidisciplinary services in Finland. Municipalities gather services for particular groups under the same roof. The need to rearrange services comes from amalgamation of municipalities, and the more complicated needs of clients. Lohja is planning to build a multidisciplinary center for young people, and it has been registered in the 2017 strategic objectives. This thesis was a joint production of Lohja city and Humanities Polytechnic. The thesis is a preliminary study for the planning of Lohja´s multidisciplinary center. Multidisciplinary centers from Espoo, Järvenpää, Lahti, Mikkeli, Seinäjoki and Oulu participated in the study. Five superiors, six employees and fifty-four clients participated in the case study. In addition material from workshops held by multidisciplinary teams (of the participating centers) was used as supplementary data in the study.</p> <p>The base for building these multidisciplinary centers has been the needs of clients, and designing the services as an easily understandable ensemble. In reality the centers have increased their ability to sense the needs in the field of working with young people. Through the collaborative learning they have built new services to meet the needs of clients. With no extra resources they have been able to build new services that have filled the gaps in the service-system. Cooperation has strengthened the field.</p> <p>Multidisciplinary work enables the service to see the needs of a client, and to think of clients as a whole. Help is provided fast. Multidisciplinary cooperation enables collaborative learning, spreading the knowhow and tacit knowledge.</p> <p>The planning and designing of the organization is as important as the planning and designing of the whole service. The management of multidisciplinary services has to also be multidisciplinary, so that strategic management is made possible. Services that are led from one side of the organization don´t provide wide enough field for discussion and development. Communality should appear on every level of the organization. Multidisciplinary services are not easy to fit inside the traditional organizations of municipalities.</p> <p>The age limits are usually very fragmented in services for young people. Best is to provide clients with simple services that are easy to understand. Clients felt that they had benefited from the services. and 100% of the clients that participated in the study, would recommend the service to their friends. They felt that the service was flexible and corresponded even to the changes in their service needs.</p>	
<b>Keywords</b> Multidisciplinary, service design and collaborative learning	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 MONIALAISTEN PALVELUIDEN MUOTOILU JA RAKENTAMINEN	7
2.1 Monialaisen yhteistyön tietopohja ja yhteisöllinen oppiminen	7
2.2 Ammatillinen identiteetti, yhteisöllisyys ja innovaatiot	11
2.3 Strateginen transformaatio organisaatiossa yhteisössä	13
2.4 Palvelumuotoilu	18
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	27
3.2 Tutkimusmenetelmät	28
3.3 Tutkimusaineisto	29
3.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	31
3.5 Analyysi ja sen menetelmät	32
4 TULOKSET OSA 1: ORGANISAATION TARPEET	37
4.1 Monialaisen palvelun suunnittelu	37
4.2 Monialaiset organisaatiot ja niiden johtaminen	40
4.3 Työyhteisöt	42
4.4 Monialainen yhteistyö	45
4.5 Arki	45
4.6 Palvelumuotoilu	46
4.7 Palveluiden toimivuus	49
4.8 SWOT -analyysi monialaisista palvelukokonaisuuksista	50
5 TULOKSET OSA 2: ASIAKKaidEN TARPEET	51
5.1 Palveluun osallistuminen	51
5.2 Palvelukokemukset	53
5.3 Asiakasnäkökulma muutostarpeisiin	55
6 LOPPUSANAT	57
6.1 Monialaisten palvelurakenteiden tulevaisuus	58
6.2 Kiitokset	59
LÄHTEET	60
LIITTEET	63

## 1 JOHDANTO

Lohjan kaupunki suunnittelee hanketta, jossa kaikki 13–29-vuotiaiden nuorten erityispalvelut kootaan saman katon alle. Kaupungin strategiaan tavoitteisiin tämä monialainen palvelukokonaisuus on kaavailtu vuodelle 2017. Suunnittelu sai alkunsa paikallisen kaupunginvaltuutetun aloitteesta perustaa Lohjalle nuorisoasema. Nuorisoaseman kattavat palvelut löytyvät Lohjan palvelurakenteesta, mutta palvelut ovat hajallaan eri yksiköissä. Eri hallintokunnissa työ perustuu erilaiseen lakipohjaan, palveluilla on erilaiset ikäraajat ja lähetekäytännöt. Vuoden 2013 alusta Nummi-Pusula ja Karjalohja liittyivät Lohjaan. Lohjan pinta-ala laajeni entisestään. Entistä suuremmaksi haasteeksi on kasvanut tavoitettavien, tasapuolisten ja laadukkaiden palveluiden tuottaminen alle 29-vuotiaille nuorille.

Palveluiden yhteensovittaminen vaatii palvelukokonaisuuksien uudelleen muotoilua ja muutosprosessin sekä organisaatorakenteen tarkkaa suunnittelua. Lohjan nuorille suunnatuista terveys-, sosiaali- sekä tuki- ja neuvontapalveluista halutaan luoda yhtenäinen kokonaisuus, joka mahdollistaa oikea-aikaisten ja asiakkaiden tarpeita vastaavien palveluiden tavoittamisen.

Nuorten palveluissa on nykyisellään erilaiset ikäraajat, jotka ovat tehneet palvelukentän hahmottamisesta vaikean ja sekavan. Palvelut pyritään kokoamaan yhteen synergiaedun kasvattamiseksi ja palveluohjauksen tehostamiseksi. Kokonaisuudesta halutaan luoda saumaton, jolloin se mahdollistaa nuoren ja hänen perheensä kokonaisvaltaisen tukemisen.

Keskuksen palvelut pyritään muotoilemaan siten, että saadaan aikaan paikka, jonka kynnys on matala ja jonne nuoren on helppo tulla ilman leimautumisen riskiä. Tämä madaltaa palveluihin hakeutumisen kynnystä. Asiakkaan asiaan tarttuminen ja palveluprosessin käynnistyminen nopeutuvat. Oletuksena on, että yhden luukun palvelupiste vähentää palvelujen ulkopuolelle jäävien nuorten määrää.

Suomeen on syntynyt 2000 -luvun taitteen jälkeen palvelukeskuksia, jotka noudattavat palveluiden muotoilussa elämänkaariajattelua. Vuosikymmeniä sitten luodut kuntaorganisaatiot muuttavat luonnettaan, kun asiakkaaseen aletaan suhtautua yksilönä.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on se, että Lohjan nuorten palvelukeskuksen muutosprosessin helpottamiseksi on olennaista selvittää jo loppuun saatettujen muutosprosessien ja syntyneiden keskusten onnistumisen kokemuksia ja kipupisteitä. Tässä opinnäytteessä pyritään tavoittamaan niitä ja aikaisemmin syntyneiden palveluiden hyviä käytänteitä sekä kuvata suunnittelusta ja toteutuksesta syntyneitä uusia tarpeita tällaisille kokonaisuuksille.

Itseäni kiinnostaa tutkijana monialainen yhteistyö, sen eri elementit ja haasteet. Olen kymmenen vuotta nuorisoalalla työskennellessäni saanut kasvaa monialaisen yhteistyön kulttuuriin. Monialainen yhteistyö on lisääntynyt ja vahvistunut Lohjalla vuosien saatossa ja yhteisen tekemisen ja tavoitteiden asettamisen tarve kasvaa koko ajan. Nuorten elämäntilanteiden haasteet ovat entistä kompleksisempia, eikä nykyinen järjestelmämme enää vastaa täysin heidän tarpeisiinsa. Monialainen yhteistyö on muutakin kuin sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Se on eri alojen ammattilaisten yhteistä työtä yhteisten asioiden ja asiakkaiden parissa. Parhaimmillaan monialaista yhteistyötä tehdessään työntekijät voivat oppia toistensa osaamisesta ja luoda sektoreiden rajapinnoilla uutta ammattialaa kehittävää tietoa ja osaamista.

Tutkimuksesta syntyy valtakunnallisesti sovellettavissa olevaa tietoa palvelumuotoilun, monialaisen yhteistyön ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää asiakkaiden mielipiteiden ja asenteiden selvittämisessä, palveluiden uudelleen muotoilussa ja sektorien rajat ylittävien palvelukokonaisuuksien suunnittelussa.

Lohjalla 18.4.2014

Maikki Arola

## 2 MONIALAISTEN PALVELUIDEN MUOTOILU JA RAKENTAMINEN

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyön teoreettista viitekehystä kolmesta eri näkökulmasta. Monialaisista palveluista puhuessani tarkoitan palvelukokonaisuuksia, joissa yhdistyy monta ammattialaa. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti tai osittain samoja ja työyhteisön jäsenet edustavat organisaation eri osia.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen olen koonnut kokonaisuuksia, joiden koen tukevan tutkimuskentän rakentamista ja hahmottamista. Tässä luvussa yhdistelen teoriaa monialaisesta yhteistyöstä, ammatillisesta identiteetistä, yhteisöllisyydestä ja innovoinnista, muuttuvan organisaation johtamisesta ja palveluiden muotoilusta. Luku tarjoaa pohjaa tutkimusaineiston tulkinnalle ja opinnäytetyön tekijän esiyymmärrykselle.

### 2.1 Monialaisen yhteistyön tietopohja ja yhteisöllinen oppiminen

Moniammatillisuudella tarkoitetaan yleisimmin tiimiä, joka rakentuu saman alan osaajista, joilla on erilainen koulutus ja lähestymistapa asiaan. Moniammatillisen tiimin toimintaa kuvataan usein rinnakkain työskentelyksi. Monialaisessa toiminnassa yhdistetään kuitenkin usean eri tieteen- tai hallinnonalan toimijoiden osaamista. Moniammatillisesta tiimistä esimerkkinä voisi olla lääkärin, fysioterapeutin ja sairaanhoitajan yhteinen työskentely, kun monialaisessa työskentelyssä osanottajina voisi olla nuoriso-ohjaaja, lääkäri ja sosiaalityöntekijä.

Monialainen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä tarkoittaa eri asiantuntijoiden yhteistä työskentelyä, jossa asiakas nähdään kokonaisuutena. Eri alojen asiantuntijoiden tiedot ja taidot kootaan yhteen asiakaslähtöisesti. (Isoherranen 2004, 14.) Tyypillisimmin monialaista yhteistyötä tehdään verkostoissa ja erilaisissa työryhmissä kuten lastensuojelun asiantuntijaryhmissä, oppilashuoltotyöryhmissä tai nuorten palveluverkostoissa. Monialaisella yhteistyöllä ei ole tarkkarajaista määritelmää, ja sillä voidaan nähdä olevan monia muotoja.

Parhaimmillaan monialainen yhteistyö tuottaa uutta osaamista, tietoa ja näkökulmaa käsiteltävästä asiasta. Monialaisen yhteistyön kulmakivinä ovat vuorovaikutus ja osallistujien välinen kunnioitus.

Moniammatillisuuden toteutumiseksi ja sen moniäänisyyden mahdollistamiseksi tulee yhteistyössä mukana olevien kirkastaa omaa erityisosaamistaan ja asiantuntijuuttaan, sekä kyetä rakentamaan ryhmän yhteistä osaamista. (Emt., 19.) Ryhmän yhteistä tietopohjaa ja osaamista syntyy vuorovaikutuksessa.

Asiantuntijuudessa on kyse kiinnostuksesta omaa kasvua ja kehittymistä kohtaan. Asiantuntijuuteen kasvaessaan yksilön valmiudet työtehtävien suorittamiseen kasvavat ja kyvyt itsereflektioon lisääntyvät. (Ruohotie 2008, 106–107.) Kehittyminen ja oman toiminnan ja yhteisen toiminnan kriittinen tarkastelu avaavat uusia mahdollisuuksia kehittyä.

Työyhteisöissä kaivataan entistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. Työntekijät haluavat parempaa työilmapiiriä ja yhteistyötä. Moniammatillinen tiimityö tuo asiakastyöhön laatua yhdistelemällä erilaista, muuten pirstaleista tietoa ja osaamista. Lisäksi se tukee ammattilaisten tunnetta siitä, että he ovat toiminnan kannalta tärkeitä ja arvostettuja tiimin jäseniä. (Isoherranen 2004, 151–153.) Tällaisten kokemusten mahdollistamiseksi tulee jokaisen tiimin jäsenen kokea aitoa kuulumisen tunnetta yhteisössä ja nähdä oma roolinsa muutoksen tekijänä. Yhteisöllisyyden vaaliminen on monialaisessa palvelukokonaisuudessa tärkeää. Totutusti yhteisöllisyys syntyy joukossa, jolla on yhteinen tausta, kiinnostus tai sidos, joka yhdistää yksilöitä. Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistä toimintakenttää tai pohjaa yhteiselle sosiaalisesti jaetulle kognitiolle.

Vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi ja yhteisen monialaisen näkemyksen muodostamiseksi on olennaista muodostaa yhteinen sosiaalisesti jaettu kognitio käsiteltävästä aiheesta. Sosiaalinen kognitio muodostuu yksilön, yhteisön ja artefaktien välisessä vuorovaikutuksessa. (Emt., 23–24.) Konstruktivistisen oppimisen mukaisesti monialaisissa ryhmissä jokainen osallistuja jäsentää, konstruoi ja ankkuroi saamaansa informaatiota uudelleen osaksi omaa tieto- ja osaamisensa. Oman oppimisen ja



kehittymisen rinnalla syntyy ryhmän yhteistä osaamista ja pääomaa, jolloin oppi jäsentyy osaksi organisaation toimintaa.

Oppivan organisaation teoriassa dialogisuuden rooli on olennainen. Moniäänisyys on dialogille tyypillistä, ja onnistuakseen dialogissa, tulee kuunnella ja kunnioittaa, antaa aikaa muutokselle ja yhteisen käsityksen syntymiselle, sekä toimia ja keskustella avoimesti. (Emt., 25–26.) Monialaisten verkostojen keskustelun ja kommunikaation ymmärtämiseksi tulee jäsenten osallistua vuorovaikutustilanteisiin ensisijassa ihmisenä eikä ammattialansa edustajina.

Kommunikaatiossa pyritään aktivoimaan osallistujia jakamaan merkityssuhteita, luomaan mielikuvia ja siten luomaan yhteistä todellisuutta. Tunteilla on voimakas vaikutus mielikuvien syntyyn ja siten tiedon käsittelyyn. (Castells 2009, 136.) Tunteet liittyvät ammatillisuuden sijasta ihmisyyteen, ja siksi suhtautuminen monialaisen yhteistyön vuorovaikutustilanteisiin ei voi olla puhtaasti ammatillinen.

Parhaimmillaan monialaisessa yhteistyössä tarkasteltavasta ilmiöstä syntyy yksilöllisten käsitysten lisäksi jaettua ymmärrystä ja yhteisöllistä tietoa. Rinnakkain työskennellessä vastaavaa yhteisöllistä näkemystä ei muodostu. (Isoherranen 2004, 26.)



Kuva 1. Asiakkaiden tarpeiden havaitseminen rinnakkain työskennellessä.

Monialainen yhteistyö ja sosiaalinen kognitio mahdollistuvat vain tasavertaisessa keskustelussa. Monialaisissa yhteisöissä muodostuu ajan myötä yhteisön jäsenille kollektiivista älyä. Pitkäaikainen yhteistyö luo kollektiivista muistia. (Emt., 26–27.) Saumaton tiimitoiminta ja ennakoiva kokemus muiden ajatuksista, näkökulmista ja toimintatavoista syntyy vain ajan kanssa. Kokemus vähentää yllättävien monialaisten yhteentörmäysten määrää ja ajan myötä syntyy organisaation omaa toimintakulttuuria.

Aidossa monialaisessa yhteistyössä tarkastellaan asiakasta kokonaisuutena yhteisesti rinnakkain työskentelyn sijaan. Yhteistyössä asiakkaan tarpeita ja niihin vastaavaa palvelua voidaan tunnistaa ja tulkita yhdessä. Keskustelussa voidaan havaita myös uusia ja muuttuvia tuen tarpeita. Keskustelulla voidaan, paitsi poistaa päällekkäistä työtä, myös varmistaa, että asiakas saa tarpeitaan vastaavaa palvelua.



Kuva 2. Yhteistyötä tehtäessä voidaan tunnistaa uusia tuentarpeita.

Monialaisten verkostojen ja yhteisöjen toiminnan arvoina voidaan pitää tasavertaisia osallistumisen mahdollisuuksia, kulttuurista laajuutta, elinikäistä oppimista, yksilöiden autonomiaa, sosiaalista inklusiota ja yhteistyöhön kannustamista. (Banks 2003, 19.) Työryhmän tai verkoston ammattilaisten tulisi olla keskustelemassa käsiteltävästä aiheesta tasavertaisesti, ilman että ammatti- tai organisaatiotausta vaikuttaisi keskustelun lopputulokseen. Esimerkiksi päätäntävalta, jota yksittäisellä verkoston jäsenellä

saattaa asemansa puolesta olla, ei saisi vaikuttaa keskustelun johtopäätöksiin ja niistä syntyviin toimenpiteisiin.

## 2.2 Ammatillinen identiteetti, yhteisöllisyys ja innovaatiot

Monialaisissa palvelukokonaisuuksissa työskenneltäessä tai verkostoyhteistyötä tehtäessä tapahtuu muutoksia yksilön ammatillisessa identiteetissä. Ammattialojen välinen yhteistyö kehittää tunnistamaan muiden osaamista ja erityispiirteitä ja yhdistämään ja sovittamaan yhteen ryhmän jäsenten ammattiosaamista.

Ammatillinen identiteetti tarkoittaa elämänhistoriaan peilautuvaa käsitystä itsestä toimijana suhteessa työhön ja ammattiin. Tähän liittyy myös käsitys siitä, mitä asioita ja osa-alueita ja arvoja työssään pitää tärkeinä ja millaisiin asioihin sitoutuu työssään. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2008, 26.) Monialaisen yhteistyön ja yhteisen työskentelyn motiivit on olennaista tunnistaa ja avata, jotta työskentely voisi tähdätä yhteisiin tavoitteisiin. Yksilön ammatillinen identiteetti on erilaisessa ja eriarvoisessa asemassa toimintaa ja työtä ohjaavana tekijänä hänen työskennellessään omassa kontekstissaan kuin monialaisessa yhteistyössä. Monialaista yhteistyötä tehtäessä työntekijä konstruoi eri ammattialoilta saamaansa informaatiota osaksi omaa tietopohjaansa.

Konstruktivistisen tietoteorian mukaan tieto syntyy kaikesta olevasta tehtyjen havaintojen pohjalta. Arkisessa elämässä tiedon hyötyarvon merkitys nousee usein suuremmaksi kuin sen totuusarvo. Yhteiskunnassamme systeemisiä havaintoja tuottavat ihmiset, järjestelmät ja organisaatiot. (Koivisto 2011a, 13–14.) Käytännön tasolla monialaisessa yhteistyössä opitut asiat liittyvät usein käytänteisiin, kuten siihen, kenellä on lähetteen teko-oikeus tai millaista menetelmällistä osaamista kukin työntekijä hallitsee. Pitkään yhdessä työskennelleessä työryhmässä opitaan kuitenkin havainnoimaan ja tulkitsemaan ammattialan impulsseja herkemmin ja syntyy pyrkimys ratkaista työhön liittyviä käytännön ongelmia, arvioida ja kehittää omaa toimintaansa sekä uudistua. Kun yhteistyötä on tehty riittävän pitkään, monialainen tiimi kykenee tuottamaan ammattialaa muuttavia innovaatioita.

Innovaatio tarkoittaa jonkin asian näkemistä uudella tavalla. Keksintö sinänsä ei välttämättä ole uusi, mutta toimintatapaa on saatettu muuttaa toimivammaksi. (Emt., 18.) Usein työtä haittaavia pieniä ongelmakohtia muuttamaan haetaan ratkaisuja, jotka ovat helposti sovittavissa ja toteutettavissa. Näitä muutoksia harvoin nähdään varsinaisina innovaatioina. Usein pienet muutokset, jotka saattavat pitkäaikaisina ratkaisuina tuottaa suuriakin vaikutuksia kustannuksiin tai työajan käyttöön, jäävät näkemättä.

Innovaatiot on jaettavissa kahdentyyppisiin muutoksiin. Inkrementaalit innovaatiot tarkoittavat vähitellen muotoutuvia, askel askeleelta muuttuvia innovaatioita. Radikaalit innovaatiot ovat mullistuksia, joissa innovaatio vaikuttaa radikaalisti toimintatapaan tai tuotteeseen, tai prosessi tuotetaan eri tavalla kuin aiemmin. (Koivisto 2011b, 53–54.) Voidaan ajatella uudenlaisten monialaisten palvelukokonaisuuksien muodostuneen radikaalin innovaation kautta. Toiminnan käynnistymisen jälkeen kuitenkin monialaisissa palvelukokonaisuuksissa muodostuu tarpeita, joiden kautta syntyy inkrementaaleja innovaatioita. Ilman monialaista yhteistyötä tällaisten tarpeiden havaitseminen on epätodennäköistä. Asia konkretisoituu pienten impulssien yhdistyessä suuremmaksi muutostarpeeksi. Innovaatiotutkimusta ja siihen liittyvää teoriaa on luotu pääosin teknologian ja tuotannon kentällä, minkä vuoksi niiden liittäminen ihmisten kanssa tehtävään työhön on harvinaisempaa.

Uusien innovaatioiden kehittämisestä on tullut haastavampaa, koska tuotteet ovat entistä kompleksisempia ja niiden toimintaa on hankalampaa ymmärtää ja kuvata. Kaikki tulisi tehdä nopeammin, ja tuotteiden kehittymisen näkökulmasta tieto on entistä eriytyneempää ja asiantuntijoilta vaaditaan yhteistyötä kokonaisuuden innovointiin. (Koivisto 2011c, 172–173.) Todellisuudessa täysin samat haasteet on havaittavissa nuorten kanssa tehtävän työssä. Nuorten elämäntilanteet ovat kompleksisempia ja palveluntarpeet yksilöllisempiä. Ammattialalla on kova paine tuottaa räätälöityjä kokonaisuuksia. Tämä asettaa haasteita ja paineita sekä sosiaali-, terveys-, opetus- ja nuorisoalan koulutukseen että palveluiden suunnitteluun. Koulutuksen ja ammattidentiteetin tulisi tukea yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamista ja luovaa ongelmanratkaisutaitoa. Ammatillinen identiteetti ei rakennu koulutuksen kautta vaan työelämän ja kokemusten myötä.

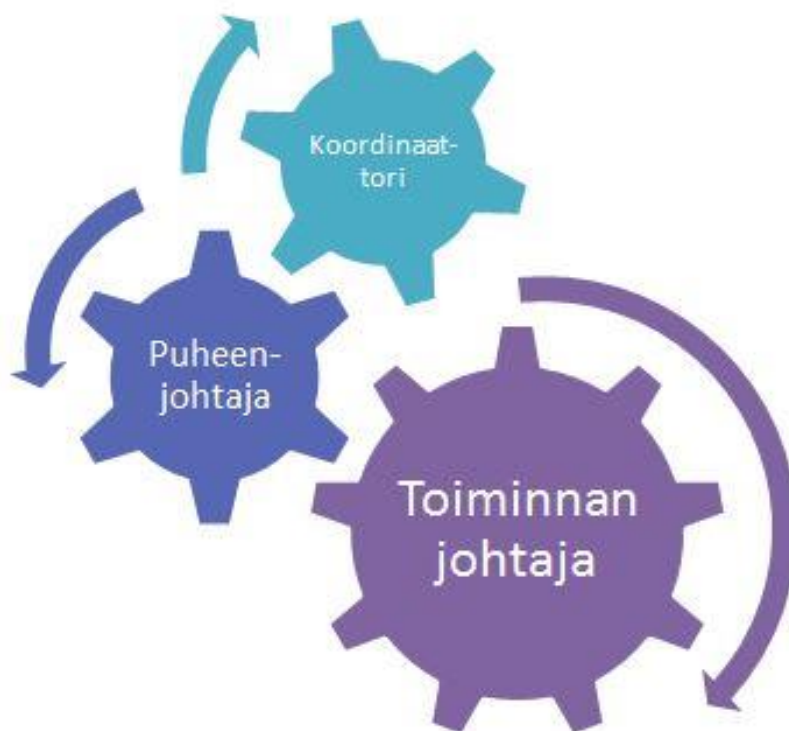
Ammatillisen identiteetin muotoutumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät eri aikoina. Työtä aloittaessaan tuoreen työntekijän identiteettiin vaikuttavat vahvasti työpaikan sosiaaliset elementit. Työuran vakiintuessa suuremman painoarvon saavat yksilöllisyys ja persoonallisuus. Identiteetti kuvaa sitä, miten ihminen näkee paikkansa, asemansa ja osallisuutensa yhteiskunnallisessa kokonaisuudessa. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2008, 44–45.)

Asiantuntijuus rakentuu kolmesta tekijästä. Niitä ovat työtehtävään liittyvä osaaminen, taito soveltaa osaamistaan ongelmanratkaisuun ja korkean asteen ajatteluun liittyvät metakognition taidot. Asiantuntija osaa soveltaa ymmärrystään ja osaamistaan tarpeen vaatimalla tavalla. Asiantuntija kykenee omaksumaan ja oppimaan uutta ja kykenee toimimaan muuttuvien tilanteiden ja tarpeiden mukaisesti. (Ruohotie 2008, 106.) Perusolettamuksena siis on, että monialaisessa palvelukokonaisuudessa työskennelläkseen tulisi työntekijällä olla oman ammattialansa ja työnsä näkökulmasta vahva ammatillinen identiteetti. Työntekijän on kyettävä pitämään yllä oman toiminnan tavoitteita yhteiseen työskentelyyn liittyvien tavoitteiden rinnalla. Oman asiantuntijuuden korostaminen on monialaisen yhteistyön edellytys.

### 2.3 Strateginen transformaatio orgaanisessa yhteisössä

Monialaiset palvelukokonaisuudet, joita opinnäytetyössä on tutkittu, ovat kaikki kuntapalveluihin uudenaikaisiksi kokonaisuuksiksi rakennettuja orgaanisia yhteisöjä. Orgaanisten yhteisöjen toiminta kuntasektorilla on suhteellisen poikkeuksellista, Siksi koen, että orgaanisen yhteisön toiminnan ja elementtien tarkastelu on olennaista monialaisen palvelun johtamistarpeiden ymmärtämiseksi.

Orgaaniset yhteisöt toimivat verkostomaisesti ohjaten ja jakaen vastuuta, eikä niillä välttämättä ole varsinaista johtoasetelmaa. Orgaanisessakin yhteisössä voi jäsenten aktiivisuuden taso olla erilaista. (Mikkonen 2011, 102–103.) Kuntasektorilla orgaanista yhteisöä tutumpia ovat mekaaniset yhteisöt, ne ovat yhteisöjä, joissa toiminta on tiukkaan strukturoitua ja kaavamaisista. Kunnallinen matriisiorganisaatio on varsin tyyppillinen esimerkki mekaanisesta yhteisöstä. Mekaaninen yhteisö ja matriisiorganisaatio ei palvele moniammatillisen tiimin johtamistarpeita.



Kuva 3. Moniammatillisen tiimin katalysaattoreita voi olla erilaisia eri tilanteissa.

Moniammatillisessa tiimissä johtaminen voi olla varsin erimuotoista tiimin tehtävästä, toimintaympäristöistä, organisoitumisesta ja kehitysvaiheista riippuen. Moniammatillisen tiimin johtamisen perustyyppinä on kolme: 1) puheenjohtaja, 2) koordinaattori, 3) toiminnanjohtaja. Puheenjohtajan rooli voi olla kiertävä ja sen vastuualue on kaikista niukin. Koordinaattori puolestaan ottaa kokonaisvaltaisempaa vastuuta ja tehtävään liittyy sukkulointia erilaisten roolien välillä. Toiminnanjohtajan tehtävässä puolestaan on varsin kokonaisvaltainen vastuu tiimin toiminnasta ja tulosvastuusta. (Isoherranen 2006, 116–117.) Verkostomaisessa monialaisessa palvelussa, puheenjohtajuus riittää. Käynnistyvissä monialaisissa palveluissa toiminee koordinaattorivetoinen kokonaisuus. Kun monialainen yhteistyö on arkista ja eri ammattialojen aktiivisia edustajia on samassa organisaation osassa, olisi toiminnanjohtajan tehtävälle erillistä tarvetta. Johtamisrakenteen muodosta riippumatta toiminnalle on tärkeää asettaa kaikkia toimijoita yhteisesti palvelevia tavoitteita. Niiden luominen saattaa olla haastava, jos johtavassa asemassa olevalla työntekijällä on omia tavoitteita toiminnalle. Jos esimerkiksi koordinaattorin tulee samanaikaisesti vastata tulostavoitteista omassa

organisaationosassaan ja luoda yhteistä toimintaa ohjaavia tavoitteita, on vaikea uskoa, että yhteiset tavoitteet syntyisivät helposti ilman että omat tulostavoitteet ja niihin liittyvä paine vaikuttaisi lopputulokseen.

Kehittyminen, kasvu ja käsitteellinen muutos tapahtuvat konstruktiivisen pedagogiikan näkemyksen mukaan omaa oppimistaan säätelämällä tavoiteorientoituneesti. Säätelyyn vaikuttaa toimintaan ja oppimiseen kohdistuvat tavoitteet, motiivit, uskomukset ja emootiot. (Ruohotie 2008, 107.) Mikäli monialaisen palvelukokonaisuuden toimintaa ei ohjata tavoiteorientoituneesti, on kukin toimija omien yksilöllisten tavoitteidensa varassa, eikä käsitteellinen muutos ole mahdollinen. Käsitteellinen muutos edellyttää muutostarpeen tunnistamista, muutokseen motivoitumista ja muutosprosessin hallintaa suunnittelun, tarkkailun ja arvioinnin kautta (Emt., 108–109.). Muutosprosessin kokonaisvaltainen hallinta ja samanaikaisena aktiivisen toimijana toimiminen on mahdollista, mutta kehittämistoiminnan ja arvioinnin näköalattomuus on olennaisena riskinä. Toisaalta yhteisön jäsenten roolit ja sosiaaliset suhteet voivat kokea suuria muutoksia muutosprosessin aikana.

Muutosprosessien arvioinnit ovat tuoneet esille sen, että usein hyvin strategisesti suunniteltuun muutokseen liittyvät haasteet syntyvät ihmisten asenteista, ristiriidoista ja muista haasteista, jotka ovat osin ennakoimattomia ja ilmenevät vasta muutoksen aikana. Ihmiset ymmärtävät ja kokevat muutoksen eri tavoin, ja muutoksen synnyttämät tunteet ovat myös hyvin erilaisia. Käsitys muutoksen luonteesta ja pelko muutoksen tuomasta uhasta, vaikuttavat siihen suhtautumiseen. Luopuminen vanhasta voi tuskastuttaa ja työntekijät tuntevat epävarmuutta. Esimiehen tehtävä on sietää epävarmuutta ja luoda muutosprosessin aikana uskoa tulevaisuuteen. (Seppänen-Järvelä 2009a, 36–37.) Muutosprosessissa on kyse toisaalta strategian toteuttamisesta, mutta siinä olisi hyvä antaa yksilöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sen osa-alueisiin sekä siihen, millaisena työ nähdään valmiissa kokonaisuudessa.

Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä vaaditaan kehittämiskykyä. Sekä yksilön, yhteisön että organisaation tulee hallita prosessimaisen kehittämisen osa-alueita onnistuakseen kehittämistehtävässään. Prosessimaisen kehittämisen kyvykkyyden osa-alueet ovat: 1) prosessin ohjaamisen taidot, 2) vuorovaikutustaidot, 3) tiedonra-

kentämisen taidot ja 4) substanssiosaaminen. (Emt., 43–44.) Työyhteisölähtöisessä kehittämiseen osallistuvien työntekijöiden ammatillisen identiteetin tulisi olla vahva ja heillä tulisi olla kokemusta monialaisesta yhteistyöstä sekä käsitys muiden motiiveista ja tarpeista yhteisen kehittämisen mahdollistamiseksi.

Johtamisella on tärkeä rooli työyhteisölähtöisessä kehittämisessä. Johtamisen tapa vaikuttaa kehittämiskyvyn lisääntymiseen ja erityisesti vuorovaikutuksen kehittämiseen. Esimiehen rooli kehittämisprosessin johtajana on vaikuttaa vahvasti koko kehittämiskokemuksen syntyyn. Koko yhteisö osallistuu kehittämisprosessiin ja jokaisella on oma osuutensa kehittämistyössä, mutta esimies johtaa ja hallitsee kokonaisuutta. Pelkkä johdon sitoutuminen tai luvan antaminen kehittämiselle ei riitä, vaan esimiehen rooli on strategisessa ja operatiivisessa mielessä syvällisempi. Esimiehen rooli on toimia ammatillisen keskustelun mahdollistavana fasilitaattorina. (Seppänen-Järvelä 2009b, 71–73.) Parhaimmillaan monialaisen palvelukokonaisuuden syntyä ohjaavana toimintana työyhteisölähtöisessä kehittämisessä luodaan palvelulle yhteistä toiminta- ja johtamiskulttuuria. Työyhteisölähtöinen kehittäminen voi toimia muutosprosessissa yhteisöllisyyttä luovana tekijänä.

Henkilöstön muutospasiteetin taso määrittää organisaation uudistumiskyvyn. Muutospasiteetti on vahvimmillaan yhteisössä, jossa on yhteiset näkemykset, pätevyyttä, palkitsemisen kokemuksia synnyttäviä prosesseja, sujuva hallintorakenne, hyvä johtaja ja toimintaprosesseja, jotka tukevat organisaation oppimista. (Santalainen 2006, 237.) Lähtökohtaisesti monialaisia palvelukokonaisuuksia koottaessa muutospasiteetti on varsin heikko, mikäli kaikessa lähdetään tyhjästä. Muutospasiteetin vahvistamiseksi voidaan hyödyntää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta lisääviä keinoja muutoksen ennakkointivaiheessa. Yhteistyö, yhteinen tekeminen ja työryhmätyöskentely kykytiimeissä vahvistavat yhteistä kokemuspohjaa ja muutospasiteettia.

Strategisten kehittämiskohteiden eteenpäinviemiselle yksi hyväksi havaittu menetelmä on niin kutsutut kykytiimit. Tiimille annetaan mahdollisuus uuden strategisen osa-alueen suunnitteluun, organisointiin ja toteuttamiseen. Johto nimeää kykytiimin, joka koostuu muutamasta sitoutuneesta avainhenkilöistä ja tiimille nimetään johtaja, joka



nauttii vahvaa luottamusta organisaatiossa. Kykytiimi luo suunnitelman uuden strategisen mahdollisuuden haltuun ottamisesta, resursoinnista ja toteuttamisesta. Kykytiimi ottaa vastuun muutoksen toteuttamisesta. (Emt., 242.) Monialaisten palvelukokonaisuuksien suunnitteluvaiheessa voidaan hyödyntää tällaisia kykytiimejä toiminnan suunnittelun ja muutoksen ohjaamisessa. Sivutuotteena kykytiimit tuottavat yhteistä toimintakulttuuria, osaamista ja hiljaista tietoa. Kykytiimien toiminta motivoi ja mahdollistaa vapaata innovointia muutoksen keskellä ja luo mahdollisuudet syvälliselle ja lopulliselle radikaalille transformaatiotilalle.

Transformaatiotila, jossa tapahtuu syvää ja moniulotteista muutosta, vaikuttaa koko organisaatioon. Transformaatiotilalla on vaikutuksia toimintaan, rakenteisiin, prosesseihin, ihmisiin, yksilöiden toimintaan ja kulttuuriin. Kaikkien osa-alueiden saadessa vaikutteita muutoksesta, voidaan puhua radikaalista transformaatiosta. Transformaatio on toteutunut vasta silloin, kun muutos ilmenee yksilön toiminnassa. (Emt., 265–266.) Monialaisissa palvelukokonaisuuksissa muutoksen ja muotoilun voi katsoa onnistuneen vasta kun yksilö ei uudessa kokonaisuudessa toteuta enää alkuperäistä tehtäväänsä, vaan on löytänyt uuteen kokonaisuuteen istuvia toimintatapoja, joilla voi ilmentää alkuperäistä perustehtäväänsä uudella tavalla sitoen sen uuteen yhteisöön ja tavoitteisiin. Yksilön toiminnan muutosten ohjaaminen on kuitenkin huomattavasti haastavampaa kuin anatomisen toimintarakenteiden muuttaminen.

Transformaatioissa anatomisen rakenteisiin kohdistuva muutos on usein huomattavasti helpompi ajaa läpi kuin asenteisiin tai kulttuuriin vaikuttava psykologinen muutos. Anatomiaa korostava rakennemuutosten toteuttaminen johtaa usein kulttuurisiin ja poliittisiin sivuvaikutuksiin. Yksilö päätyy pohtimaan omaa rooliaan ja asemaansa muuttuvassa organisaatiossa. Strateginen johto vaikuttaa olennaisesti siihen, muuttuuko organisaation kulttuuri strategiaa tukevaksi vai ei. (Emt., 273.) Tämä psykologinen pohdinta, jota yksilö tai ammattiryhmän edustaja tekee, on juuri sitä, mitä monialaisia palveluita rakennettaessa halutaan aikaansaada radikaalin transformaation mahdollistamiseksi. Olennaisesti juuri tästä näkökulmasta muutosta johtavalla tulisi olla laaja-alainen lähestymistapa monialaiseen yhteistyöhön ja strategiseen johtamiseen.

Verkostojen toiminnan johtamiselle tärkeää on työryhmän ja johtajan yhteinen tahtotila. Johtamiselle on tärkeää valita strateginen lähestymistapa, jota hyödyntäen löydetään tiimistä tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakkaiden ja sidosryhmien hyödyntäminen strategisten päämäärien hahmottamisessa on tärkeää. (Mayo & Robertson 2003, 33.) Monialaisessa palvelukokonaisuudessa strategisen näkökulman hahmottaminen on erityisen haastavaa, sillä organisaation eri osat toteuttavat eri strategioita. Tämän vuoksi monialaisissa palvelukokonaisuuksissa yhteen sovittava johtaminen on erityisen tärkeää.

## 2.4 Palvelumuotoilu

Monialaisten palvelukokonaisuuksien rakentamiseen liittyy oleellisesti myös palvelumuotoilu. Olemassa olevia palveluita yhdisteltäessä palveluiden perustarkoitus, luonne ja muoto muuttuvat oleellisesti ja niiden uudelleen muotoileminen on tarpeen. Palveluiden uudelleen muotoileminen ja yhteensovittaminen vaativat muutamien peruskäsitteiden ymmärtämistä, ennakkoluulottomuutta ja kokonaisuuden toimivuuden arviointia.

Palvelumuotoilun prosessi ei ole suoranaisesti mallinnettavissa prosessiksi, jonka pohjalta muotoilu tulisi tehdä. Se on elä ja ainutlaatuinen tapahtumasarja johon liittyvät elementit rakennetaan muotoiltavan palvelun mukaan. (Tuulaniemi 2011, 127–128.) Kyse on prosessista, jonka aikana voidaan oppia kokonaisuudesta, asiakkaiden tarpeista ja systeemin toimivuudesta. Monialaisten palvelukokonaisuuksien rakentamisessa yhteisellä kehittämisellä voidaan aikaansaada toimiva ja joustava kokonaisuus, joka ottaa huomioon asiakkaiden ja sidosryhmien muuttuviakin palvelutarpeita.

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan palvelumuotoilua, johon osallistetaan palvelun äärellä toimivia asiakkaita, työntekijöitä ja sidosryhmiä. Siinä visualisoidaan, muotoillaan ja mallinnetaan palvelu niin, että kaikki saavat palvelulle yhteisen muotokielen. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman laaja-alaista tietoa palvelun kehittämistä ja muotoilua varten, ei luoda kompromisseja. (Emt., 117.) Tällaisella yhteiskehittämisellä voi olla rooli myös yhteisen tarttumapinnan luomisessa monialaiselle palvelukoko-

naisuudelle. Ammattitaustasta ja organisaatiosta irrallaan oleva asiakkaiden tarpeiden tarkastelu voi luoda mahdollisuuksia tunnistaa uusia, yhteisiä palvelutarpeita ja luoda innovaatioita tarpeiden ratkaisemiseksi.



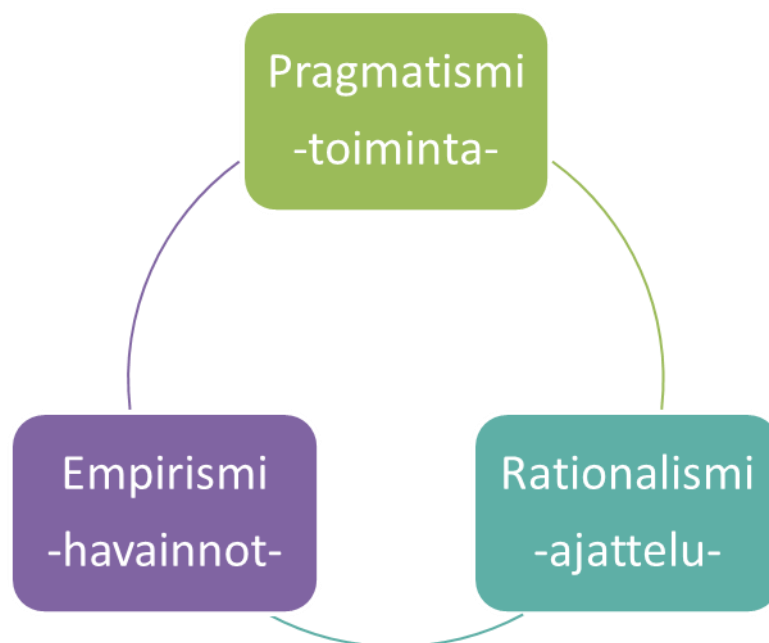
Kuva 4. Palvelutuotannon prosessi. (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 127–128.)

Avoimessa innovoinnissa pyritään osallistamaan tuotteen tai toiminnan ympäristöön ja kehitysvaiheisiin liittyviä tahoja, jotta tarkastelu olisi mahdollisimman moninaista. Käyttäjillä on entistä keskeisempi rooli tuotekehityksessä ja innovointi pohjautuu kommunikointiin. (Koivisto 2011a, 40–41.) Ongelmaksi nuorten palveluita suunniteltaessa nousevat usein tiedonkeruuseen liittyvät asiat. Koska nuoret eivät osaa tuottaa ajatuksiaan ja palautetta ammatilliseen kenttään soveltuvalla kielellä, tyydytään asiakkailta helposti kysymään asioita, joiden kuvitellaan vastaavan heidän tarpeitaan palvelumuotoiluun osallistumisessa. Nuorten tulisi saada vaikuttaa palvelukokonaisuuksiin ja niiden käytettävyyteen toimitilojen viihtyvyyden sijaan.

Innovaatiot tapahtuvat tyypillisimmin keskustellen, vertaillen ja opetellen. Epätietoisuus, epävarmuus ja tiedon puute ovat innovaatioprosessin näkökulmasta olennaisia tekijöitä, jotka saavat tarkastelijan arvioimaan prosessia avoimin mielin. Ratkaisut ongelmiin löytyvät tekemällä oppien ja epäonnistumisten kautta. (Emt., 18.) Asiakkaiden ja verkostojen osallistaminen palveluiden muotoiluun lisää myös palveluiden käytettävyyttä ja sujuvuutta. Asiakkaan saattaa olla haastavaa antaa kehitysajatuksia tai mielipiteitä palveluista, joista heillä ei ole kokemusta. Usein vasta palvelukokonai-

suuksien kautta syntyy kokemus siitä, millainen palvelun tulisi olla ja millaisia kehitystarpeita niissä on. Tieto syntyy vasta pragmaattisten kokemusten kautta.

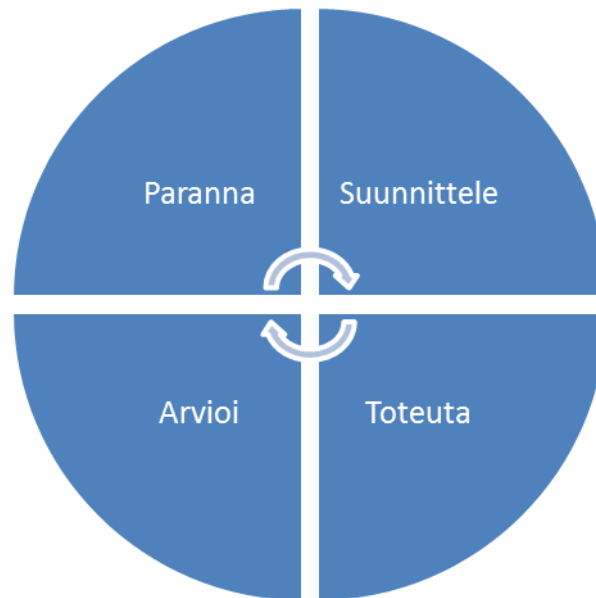
Pragmatismissa uutta tietoa tuotetaan toiminnan kautta kokeilemalla ja testaamalla. Rationalismissa haetaan taustatietoa toiminnan tueksi aiemmista kokemuksista tai tieteenaloilta. Empirismissä toimintaa tarkastelemalla etsitään merkityksiä ja tietoa havainnoista. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 198.) Palveluiden arviointia voidaan toteuttaa käynnissä olevista kokonaisuuksista pragmatismia kautta. Rationalismin kautta palvelutarpeita voidaan hahmottaa esimerkiksi tilastotiedosta käsin. Millaisia palvelutarpeita maantieteellisellä alueella on, ja mitä tilastot kertovat asiakkaiden elämäntilanteista. Vanhoista osakokonaisuuksista voidaan selvittää käyttäjäkokemuksia haastatellen ja tehdä sitä kautta empiirisiä tulkintoja.



Kuva 5. Tiedon alkuperä. (Mukaiillen Heikkinen ym. 2006, 198.)

Kaikkien osuuksien huomiointi palvelukokonaisuuksia suunniteltaessa mahdollistaa palvelutarpeen laaja-alaisen arvioinnin. Yksittäin hankittu tieto, antaa kapean mielikuvan, joka ei tue palvelun lopullista muotoilua. Jos palvelu luodaan ja muotoillaan vain rationalisten päätelmien avulla, jää palvelun käytettävyyden ja tavoitettavuuden pohtiminen vähälle.

Suunnittelussa ja kokonaisuuden hahmottamisessa on hyvä hyödyntää tarkistuspisteitä, joissa käydään aktiivista vuoropuhelua asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Palveluiden muotoileminen vie aikaa ja vaatii onnistuakseen prosessin, joka mahdollistaa uusien näkökulmien mukaan tulon myös kesken muotoiluprosessin.



Kuva 6. PDCA (Mukaillen Karlöf & Lövingsson 2004, 183.)

Demingin ympyrän mallin (plan, act, do, tscheck) ajatuksena on analysoida ja mitata prosesseja ja saada tietoa poikkeamista asiakkaiden vaatimuksissa (Karlöf & Lövingsson 2004, 183).

Asiakkaat antavat palautetta mielikuvien ja kokemusten pohjalta, eivätkä niin ollen osaa välttämättä esittää tarpeitaan palveluita suunniteltaessa ilman että heillä olisi kokemusta palvelusta ja sen toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Ennakoivan käsityksen pohjalle rakennettu suunnittelu voi olla turhauttavaa. Toisaalta yhdenlaisia kokemuksia saaneet voivat antaa palautetta sen yksittäisen kokemuksensa pohjalta, osaamatta arvioida, millainen palvelukokemus voisi parhaimmillaan olla. Arviointia ja palautteen keräämistä on siksi tärkeää ylläpitää säännöllisesti ja toisaalta muotoilla

palvelut joustaviksi kokonaisuuksiksi, joissa pienet palvelun käytettävyyttä lisäävät tekijät voidaan toteuttaa helposti.



Kuva 7. Palvelun arvon määrittäminen. (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 31 ja 99.)

Palvelun arvo määritetään arvioimalla palvelusta koetun hyödyn suhdetta palvelun hintaan tai uhraukseen, jonka palvelun käyttäjä tekee palvelun tavoittaakseen. (Tuulaniemi 2011, 31.) Kunnallisissa palveluissa palvelun arvon määrittäminen on haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla, sillä palvelun arvon mittaamisessa palvelun hinta ei näy välttämättä suoraan asiakkaille.

Opinnäytetyössä tutkitut palvelukokonaisuudet ovat kaikki asiakkailleen ilmaisia ja palveluiden kustannukset katetaan verovaroin. Terveystieteiden palveluiden osalta terveyskeskusmaksut voisivat toimia muun muassa arvon määrittelyn apuna. Voidaan myös vertailla, onko yksityisellä lääkäriasemalla käyntimaksu sellainen, että se saa edelleen asiakkaan valitsemaan yksityisen palvelun kunnallisten palveluiden sijaan.

Tutkimuksessa käsiteltyjen monialaisten palveluiden osalta edellä mainittu hinta tai uhraus voisi olla palvelun tavoittamiseen käytetty matkustusaika ja matkakustannukset tai jonottamiseen käytetty aika. Yksi palveluiden keskeisimmistä tuotteista on palveluohjaus. Voidaan ajatella, ettei asiakkaalla ole palveluun hakeutuessaan selkeää mielikuvaa siitä, millaisia tuen tarpeita hänellä on. Palveluun osallistuttuaan hän saa

tukea palveluiden tarpeen selvittämiseen ja tarvittavan ongelman ratkaisemiseen. Olennaisesti näissä nuorten monialaisissa palveluissa saatu hyöty liittyy varmasti asiakaskokemukseen, joka pohjautuu asiakkaan saamaan tukeen, tietoon, ohjaukseen ja hänen elämänhallintansa kasvuun.

Palveluun sitoutuminen ja muutos on lähtöisin asiakkaasta, mutta työntekijä voi vaikuttaa olennaisesti asiakkaan kokemukseen palvelun helppoudesta ja lähestyttävyydestä. Palveluita suunniteltaessa on tärkeää pohtia palvelun eri vaiheet ja panostaa esipalveluun, sillä asiakkaan kokemus palvelun arvosta muodostuu esipalveluiden yhteydessä.



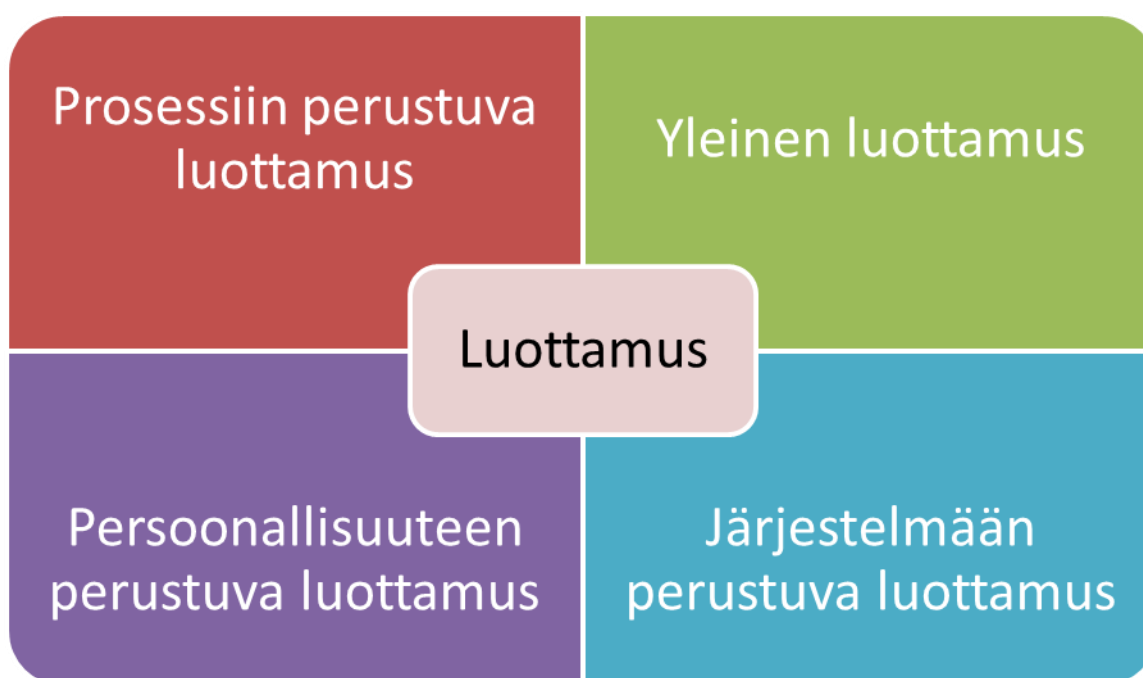
Kuva 8. Palvelutuokiot. (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 79.)

Palveluita suunniteltaessa on hyödyllistä eri hallinnonalojen osalta muotoilla esipalvelut, ydinpalvelut ja jälkipalvelut niin, että ne tukevat toinen toistensa olemassaoloa ja palveluohjausta.

Verkostoilla on olennainen rooli palvelun markkinoinnissa. Kun läheisen koulun terveydenhoitaja kertoo tarjotusta palveluista asiantuntevasti ja välittää palvelusta lämmihenkestä, helposti lähestyttävää ja asiantuntevaa kuvaa, on asiakkaan palveluun

osallistumisen lähtökohta varsin erilainen kuin silloin, kun terveydenhoitaja ohjaa toiminnan piiriin sanoen, ettei tiedä kuka palvelussa ottaa vastaan tai mitä siellä tehdään. Opinnäytetyön tutkimuskohteina olevissa palveluissa asiakkaaseen muodostettu suhde voidaan nähdä tarjottavana palveluna. Asiakas voi olla erityyppisessä asiakkuudessa tai toiminnassa mukana, mutta yhteisenä nimittäjänä toimii suhde ja vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän välillä.

Suhdemarkkinoinnin avainkäsitteitä ovat: luottamus, sitoutuminen ja houkuttelevuus (Heikkinen ym. 2006, 67.). Asiakkaan tarpeista lähtevässä palvelutarjonnassa on tarpeen pohtia, miten palveluun saadaan mukaan ikkunaostoksia tekeviä asiakkaita, koska ei ole tarvetta myydä tavaroita tai tuotteita liukuhihnalta. Sen sijaan asiakkaan sitouttaminen ja luottamuksen synnyttäminen on olennaisempaa.



Kuva 9. Luottamuksen lähteet. (Mukaillen Heikkinen ym. 2006, 67.)

Asiakkaan luottamus palvelun tarjoajaa kohtaan rakentuu osittain palvelusta saaduista kokemuksista ja kontakteista palvelun tarjoajan kanssa. Osaltaan luottamusta voi edesauttaa tai haastaa organisaation koko, sen toimintaa ohjaavat lait, päätöksenteko ja aiemmat kokemukset samankaltaisista palveluista eri palveluntarjoajan toimesta. Asiakkaan luottamuksen kasvaessa palvelun tarjoajaa



kohtaan tämä sitoutuu palveluun. Sitoutuminen voidaan nähdä pysyvänä haluna ylläpitää arvokasta suhdetta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. (Emt., 67–68.) Persoonallisuuteen perustuvaa luottamusta voidaan kehittää työntekijän ja asiakkaan välillä asiakassuhteen edetessä. Luottamusta voidaan kasvattaa myös verkostojen ja vertaisten suosittelun kautta. Asiakkaan asenteet palvelua kohtaan voivat vaihdella edellisten kokemusten tai kuulopuheiden myötä hyvinkin paljon. Asiakkaan tullessa palveluun mukaan mielikuvaan ja kokemukseen palvelusta vaikuttavat ympäristöön liittyvät tekijät.

Ambient Designiksi kutsutaan asiakkaan kokemuksen stimulointia erilaisten aistiärsykkeiden avulla. Ääniä, valoja, värejä, tuoksua ja erilaisia makuja hyödyntämällä voidaan vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 80.) Palvelukokonaisuuden profiloinnissa huomioitavat asiat vaikuttavat mielikuvaan, joka palvelusta syntyy. Arkkitehtuuri, tekstiilit jne. vaikuttavat vahvasti mielikuvaan. Tilaa hankittaessa on tärkeää pohtia tilan edellistä käyttötarkoitusta ja sitä, kuinka tilaan liittyvistä mielikuvista päästään eroon. On todennäköistä, että asiakas on asioinut aiemminkin hammaslääkärinä toimineessa tilassa. Uuteen palveluun mukaan tuloon ei kuitenkaan saisi vaikuttaa ne kokemukset ja tunteet, joita hammaslääkäriin menoon on liittynyt. Jos työntekijät esiintyvät univormuissa, on palvelusta syntyvä mielikuva varsin erilainen kuin silloin, kun työntekijä avaa oven villasukat jalassaan. Tekstiilit, kasvit, huonekalut ja työntekijöiden pukeutuminen ovat tekijöitä, jotka voitaisiin ajatella olevan Ambient Designiin vaikuttavia. Näistä asioista on hyvä kysyä asiakkailta, jotta saadaan rakennettua asiakkaiden näkökulmasta mukavia ja hyviä palveluita.

Hyvän palvelun piirteet rakentuvat neljästä eri tekijästä. *Huolenpito, spontaanisuus, ongelmanratkaisu ja normalisointi* ovat SERVQUAL -menetelmän mukaan laadun osatekijöitä. Laadukasta palvelua osakseen saanut asiakas kokee, että palveluntarjoaja paneutuu hänen ongelmansa ratkaisemiseen. Työntekijät osoittavat halukkuutta ratkaista asiakkaan ongelmat ja räätälöivät palvelua tarvittaessa tarpeita vastaavaksi. Työntekijät on koulutettu hyvin ja he kykenevät toimimaan palveluntarjoajan laatutason mukaisesti. Mikäli jotain odottamatonta tapahtuu ja tilanne vaatii korjaamista, on paikalla joku, joka on valmis tekemään kaikkensa tilanteen korjaamiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 112–113.) Lopulta kyse on asiakkaan

tarpeiden kuulemisesta ja tunnistamisesta. Palveluntarpeisiin tulee reagoida kunnioittavasti ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan tarpeet mahdollisimman pian.

SERVQUAL -mallissa on ollut alun perin kymmenen kohtaa, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Nyttemmin ne on karsittu viiteen eri osa-alueeseen.

1. Konkreettinen ympäristö (toimitilat, laitteet ja työntekijöiden ulkoinen olemus)
2. Luotettavuus (täsmällisyys ja virheettömyys sekä lupauksista kiinni pitäminen)
3. Reagointialttius (halu auttaa ja palvella viipymättä)
4. Vakuuttavuus (asiantuntemus ja työntekijöiden lähestyttävyyys)
5. Empatia (ymmärrys, yksilöllisyys ja joustavuus)

(Heikkinen ym. 2006, 114–115.)

Palveluita muotoiltaessa ja käynnistettäessä on hyvä pohtia, millä keinoin toiminnan muodon tarpeellisuutta ja laadukkuutta tarkkaillaan palvelun käynnistämisen jälkeen. SERVQUAL -malli antaa hyvän pohjan asiakaskokemusten keräämiseen ja mittaamiseen vaikka vuosittain.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen toteuttamiseen liittyvää teoriaa ja esittelen tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessin, tutkimuskohteiden valinnan, aineistonkeruun ja analyysimenetelmät.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Tapauksena toimii monialainen palvelukokonaisuus. Kaikki opinnäytetyössä tarkasteltavat palvelut ovat erikseen muotoiltuja palvelukokonaisuuksia, joilla on monialainen palvelurakenne.

Tapaustutkimuksessa tutkimus keskittyy tiettyyn tapauksen tai tapauksiin. Yksittäistä tapausta hahmottaaksemme, tulee meidän käsittää tapausta ympäröivää maailmaa. Tapauksen ympärillä oleva maailma, historialliset ja poliittiset seikat, kulttuurilliset,

sosiaaliset, taloudelliset ja henkilökohtaiset seikat vaikuttavat tekemiimme tulkintoihin. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 192.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on pyritty rakentamaan siten, että se palvelee tutkimukseen liittyvien ilmiöiden ymmärrystä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä tutkimukseen osallistuneiden monialaisten palveluiden kanssa. Tapaustutkimukseen osallistui kuusi monialaista palvelukokonaisuutta; Espoon Nupoli, Järvenpään nuorisokeskus, Lahden Domino, Mikkelin Olkkari-hanke, Seinäjoen Pilari ja Oulun Byströmin nuorten palvelut.

Opinnäytteen taustatyö ja teoreettisen viitekehysten luominen toteutui syksyllä 2013 ja aineistonkeruu toteutettiin helmikuussa 2014. Analyysi toteutui helmi-maaliskuussa 2014 ja opinnäytetyön kirjoittaminen tapahtui maaliskuussa-huhtikuussa 2014.

### 3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö rajattiin kahteen osa-alueeseen: muutosprosessiin sekä palvelumuotoiluun. Opinnäytetyössä selvitettiin monialaisessa yhteistyössä tuotettavien nuorten palveluiden tarpeita. Tutkimusaineisto kerättiin työntekijöiltä, esimiehiltä ja asiakkailta.

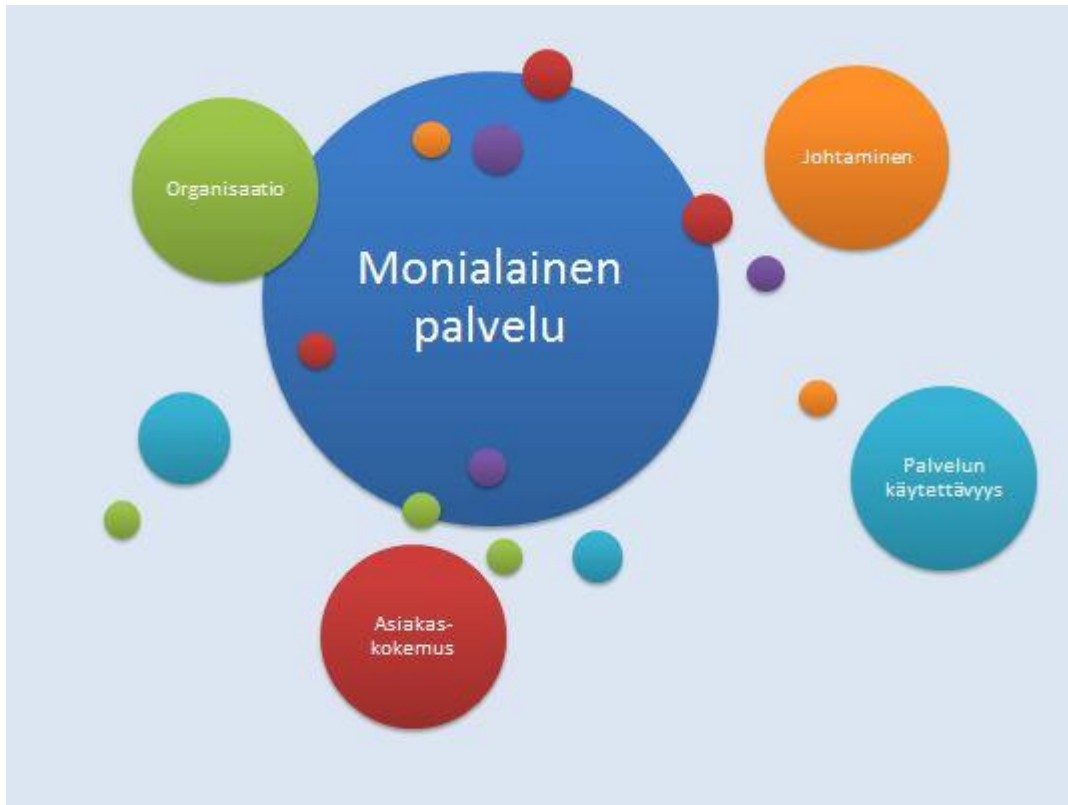
#### MUUTOSPROSESSI:

- Mitä tulee ottaa huomioon johdettaessa uuden monialaisen palvelukokonaisuuden syntyä?
- Kuinka organisaatorakenteet tulee luoda, jotta ne tukevat toimintaa riittävästi?

#### PALVELUMUOTOILU:

- Miten monialaiset palvelut muotoillaan ymmärrettäväksi ja helposti tavoitettavaksi kokonaisuudeksi?
- Minkä asiakkaat kokevat tärkeäksi palveluita suunniteltaessa?

Opinnäytetyön tutkimusaiheiksi nostettiin erityisesti palveluiden taustalla olevat organisaatiot ja niiden johtaminen sekä asiakkaille suunnattujen palveluiden käytettävyyden ja niihin liittyvät kokemukset.



Kuva 10. Opinnäytetyön tutkimuskenttä ja tutkimusaiheet.

Opinnäytetyön tutkimuskenttänä toimi Espoon Nupoli, Järvenpään nuorisokeskus, Lahden Domino, Mikkelin Olkkari -hanke, Seinäjoen Pilari ja Oulun Byströmin nuorten palvelut.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa avaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä ja perustelen niiden valintaa.

Tapaustutkimuksessa tuotetaan yksityiskohtaista ja avaavaa tietoa yksittäisestä tai useammasta toisiinsa liittyvästä tapauksesta. Erityyppisiä tapauksen kuvailemiseen tähtääviä aineistonkeruun menetelmiä hyödyntäen, saadaan aikaan varsin kokonaisvaltainen tulokulma. (Emt., 190–191.) Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimuskenttään on pyritty valikoimaan monialaisia palveluita, jotka ovat mahdollisimman erilaisia. Palvelukokonaisuudet ovat henkilöstörakenteensa, taustaorganisaatioiden ja tarjo-

amiensa palveluiden osalta erilaisia. Palvelukokonaisuuksien valikoinnissa tausta-ajatuksenani oli kaksi keskeistä asiaa. Kaikki palvelukokonaisuudet on suunnattu 13–29 -vuotiaille nuorille tai jollekin ikäkaudelle näiden ikäryhmien välillä. Lisäksi palveluissa työskentelee useamman ammattikunnan edustajia. Kaikki tutkimukseen osallistuneet palvelut ovat olleet käynnissä yli kaksitoista kuukautta.

Tapaustutkimuksessa pyritään löytämään tapausta kuvailevia asioita, ja siksi tapaus-tutkimuksessa pyritäänkin löytämään vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. (Emt., 191.) Monialaisten palvelukokonaisuuksien tarpeet -tutkimuksessa pyrin selvittämään, miten monialaisia palvelurakenteita on aiemmin rakennettu ympäri Suomea? Miksi palveluita rakennettaessa on päädytty luomaan rakenteita juuri sillä tavalla kuin on päädytty?

Tapaustutkimuksessa ilmiön ja tapauksen tutkimisen ja ymmärrettäväksi tekemisen kautta pyritään löytämään tekijöitä, jotka tekevät tuloksista yleistettäviä. Tapaustutkimuksen joustava ja monipuolinen tulokulma mahdollistaa luovan vuoropuhelun teorian ja käytännön välille. (Emt., 195–198.) Pienestä tutkimusjoukosta on epämieliekästä tehdä yleistyksiä, eikä tapaustutkimuksessa siihen ole tarpeen pyrkiäkään. Tulokset tuottavat ymmärrystä monialaisista palvelukokonaisuuksista ja niiden toiminnasta tukemaan vastaavan tyyppisten palvelukokonaisuuksien suunnittelua ja rakentamista.

### 3.3 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyön tutkimusaineiston keruu tapahtui helmikuun 2014 aikana. Aineisto koostuu kahdenlaisista haastatteluista, työryhmätyöskentelyn tuloksista ja asiakkaiden lomakekyselystä.

#### Opinnäytetyön aineisto:

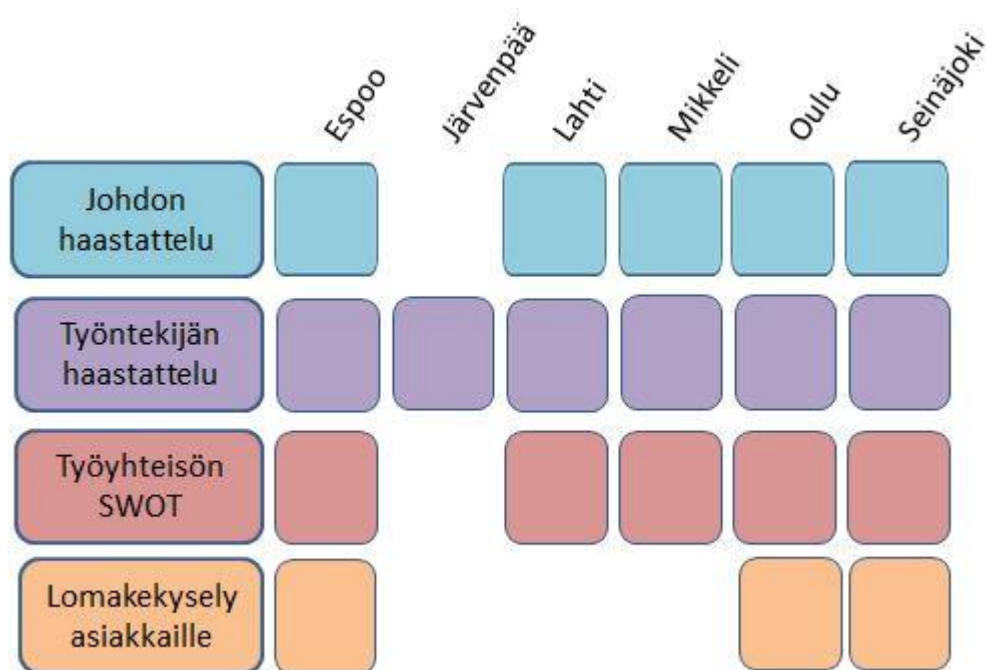
- Työntekijän haastattelu
- Johdon haastattelu
- Asiakaskysely
- Työryhmätyöskentelyn tulos

Tutkimuskentälle tehtiin haastatteluita keskuksissa työskenteleville. Monissa paikoissa tutkimukseen osallistui koordinaattori tai muulla tavoin toimintaa luotsaava henkilö. Johdon haastatteluun osallistui useimmiten toimintaa ohjaavassa tukiryhmässä työskentelevä henkilö. Kaikki johdon haastattelut tehtiin organisaatiossa johtotehtäviä suorittaville henkilöille. Johdon haastateltavat valikoituivat tutkimuskentän työntekijöiden ehdotusten perusteella. Vaihtoehdoksi esitettiin myös poliittisen päättäjän haastatteleminen, mutta kaikki paikat päättyivät ehdottamaan henkilöä oman organisaation johdosta.

Asiakkaille suunnattu lomakekysely toteutettiin yhden viikon aikana palveluittain. Palvelukokonaisuuden työntekijät valitsivat yhden viikon, jonka aikana kukin työntekijä pyysi asiakkaitaan täyttämään lomakkeen. Lomakekyselyyn osallistuminen oli asiakkaille vapaaehtoista eikä pitänyt sisällään palkitsemista. Asiakkaat itse eivät varsinaisesti hyötäneet vastaamisesta mitenkään.

Työryhmätyöskentelyssä tutkimuskohteissa koottiin SWOT-analyysi palvelun henkilöstön kanssa. Työryhmän työskentelyn ohjaus tuli palvelun sisältä ja aineiston keräsi paikallinen haastatteluun osallistunut työntekijä. Tutkimuskohteille tarjottiin myös mahdollisuutta toteuttaa SWOT-analyysi ketjukirjeenä siten, että kukin työntekijä vuorollaan olisi täydentänyt kaavaketta, mutta kaikki valitsivat toteutustavaksi työryhmätyöskentelyn.

Tutkimukseen osallistuneille palvelukeskuksille kerrottiin, että ne voivat mahdollisuuksien mukaan osallistua kaikkiin aineistonkeruun osa-alueisiin tai tarvittaessa rajata osallistumistaan joihinkin osa-alueisiin. Aineisto saatiin kokonaisuudessaan vain Espoosta, Oulusta ja Seinäjoelta. Lisäksi Järvenpää, Mikkeli ja Lahti tuottivat aineistoa osittain.



Kuva 11. Aineistonkeruu tutkimuskentältä.

### 3.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teemahaastattelu on keskustelu, jonka yhteydessä tutkija pyrkii selvittämään haastateltavalta häntä kiinnostavia asioita, jotka liittyvät tutkimukseen. (Eskola & Vastamäki 2010, 26.) Teemahaastattelun kysymysten asettelun ja haastattelurungon suunnittelussa pidettiin tutkimuskysymykset aktiivisessa vuoropuhelussa haastattelukysymysten kanssa. Haastattelukysymykset koodattiin tutkimuskysymyksiin mukaan, tällä varmistettiin se, että aineistoa kertyi tasaisesti kaikkiin tutkimuskysymyksiin liittyen. Haastatteluihin osallistujat olivat pääsääntöisesti hyvin motivoituneita osallistumaan tutkimuksen tekoon. Tutkimusaineiston keräämisen yhteydessä osa haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä antoi spontaania palautetta siitä, että tutkimukseen osallistuminen oli käynnistänyt palvelun työntekijöiden kesken keskustelua, kehittämistoimia ja luovaa prosessointia.

Haastatteluun osallistumiseen kannustaa kolme tekijää. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä esiin, jakaa omia kokemuksiaan ja auttaa muita samanlaisessa tilanteessa olevia. (Emt., 27.) Nämä tekijät toimivat valttikortteina myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden hankkimisessa. Lisäksi näkisän, että osallistu-

misen myötä haastateltavan on mahdollista saada tunnustusta itsensä ja organisaationsa tekemästä työstä.

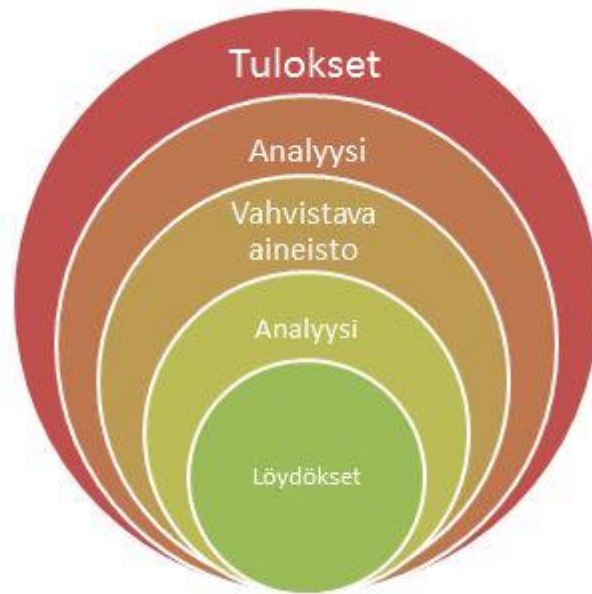
Puolistrukturoidussa haastattelussa, haastateltaville esitetään samat kysymykset. Valmiita vastauksia ei ole, vaan haastateltava voi vastata omin sanoin (Emt., 28 ). Haastattelurungossa samaan teemaan liittyen oli muutamissa kohdissa lisäkysymyksiä. Lisäkysymykset ja rungon elämisen mahdollisuus vaikuttivat oleellisesti myös haastattelutilanteen luontevuuteen. Haastattelun kesto vaihteli jonkin verran, mutta pääsääntöisesti haastatteluiden kesto vaihteli tunnin ja puolentoista tunnin välillä. Haastattelun kesto vaihteli riippuen siitä, mitkä osuudet haastattelurungosta haastateltava koki itselleen merkityksellisimmiksi ja helpoimmin kuvailtaviksi asioiksi.

### 3.5 Analyysi ja sen menetelmät

Tapaustutkimuksessa aineistolähtöinen analyysi toimii lähtökohtana, josta käsin etsitään jotakin yleisesti kiinnostavaa (Emt., 190.). Yleisesti kiinnostavat ilmiöt, joita tutkimusaineistosta etsitään, on toki aineistossa esiintyvyyden mukaan, mutta toki myös tutkijan harkinnasta nousevia asioita.

Koska aineiston keruussa oli eroavaisuuksia, tehtiin opinnäytetyössä ratkaisu etsiä uusia tuloksia ensisijaisesti niistä aineistoista, jotka olivat kokonaisuudessaan toteutettuja. Loppuaineisto toimi tuloksia vahvistavana aineistona. Tuloksia vahvistava aineisto toi toisaalta tuloksiin varmuutta ja toisaalta synnytti erilaisia ratkaisumalleja ja esimerkkejä toimenpiteisiin. Vahvistavan aineiston käyttö todisti myös analyysin saturaatiopisteen saavuttamista.





Kuva 12. Aineiston käsittely.

Laadullinen tutkimusaineisto muuttuu tulkinnoiksi ja teoriaksi vasta tutkijan tarkastelun ja inhimillisen prosessoinnin kautta (Emt., 191 ). Analyysissä on nostettu esiin ilmiöitä, joita monialaisen palvelukokonaisuuden rakentaminen ja johtaminen pitää sisällään ja esitetty malleja, joita tutkimuskohteissa on tehty organisaation rakentamisessa, palvelun muotoilussa, yhteisöllisyyden tukemisessa, johtamisessa ja asiakasnäkökulman esiin tuomisessa.

Haastatteluaineiston käsittelyä ja analyysiä on mahdollista toteuttaa useammalla tavalla. Oleellista on varata aineiston käsittelylle ja tarkastelulle riittävästi aikaa. Aineisto voidaan joko purkaa kokonaan tekstiksi tai litteroida osittain, esimerkiksi teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 108–109.)

Haastatteluaineisto kerättiin puhelinhaastatteluin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Webropol -ohjelmaan luotuihin haastattelupohjiin. Tämä mahdollisti luontevan keskustelun haastattelun yhteydessä ja aineiston purkamisen Webropolin siten, että aineiston vertailu oli helpompaa. Vaikka haastattelussa jokin vastaus tai aihe tulikin jonkun toisen kysymyksen yhteydessä esiin, saatiin aineisto purettua teknisesti oikeaan kohtaan ja vastausten vertaileminen, teemoittelu ja tyypittely oli siten helpompaa.

Haastatteluaineiston osittaisessa purkamisessa haasteeksi nousee teemakäsittelyn yhteydessä se, että jokainen haastattelu tulee saada säilymään myös kokonaisuutena merkityssuhteiden ymmärtämisen tukemiseksi. (Emt., 112.) Webropoliin päädyttiin juuri siitä syystä, että toisaalta jokaista kysymystä voidaan käsitellä kaikkien vastausten osalta ja toisaalta jokaista haastattelua voidaan tarkastella omana kokonaisuutenaan.

Swot-analyysit ja asiakaskokemukset syötettiin Webropoliin myös, ja vertailua suoritettiin teemoittelun ja tyypittelyn myötä.

Teemoittaminen on aineiston pelkistämistä, tekstin olennaisten asioiden perusteella. Teemojen kautta tavoitellaan aineiston perusasioiden kokoamista. Aineiston teemat ovat usein linjassa tutkimuskysymysten kanssa, mutta aineistosta voi olla havaittavissa myös uusia teemoja, jotka nousevat tutkimusaiheen rinnalle. (Moilanen & Rähkä 2001, 53.)

Aineistoa jäsennetään intuitiivisella otteella merkityskokonaisuuksiksi, jotka nousevat aineistosta. Aineiston teemoitleminen merkityssuhteiden muodostamiksi kokonaisuuksiksi mahdollistaa synteesin rakentumisen. Merkityskokonaisuudet hahmottuvat osittain tutkimuskysymysten kautta ja osittain esiintyvyyden mukaan. Fenomenologiassa selvitetään kuvattujen ilmiöiden välistä suhdetta ja siten muodostetaan lopullinen kuva ilmiöstä. (Laine 2001, 39–43.) Teemoittelun ja tyypittelyn osalta analyysi aloitettiin esiintyvyyden kartoittamisella, tämän jälkeen teemoista tuotettiin käsitekarttoja aineistosta nousevien asioiden kautta. Jokaista tutkimuskohdetta tarkasteltiin myös omana kokonaisuutenaan ja niistä tehtiin analyysin yhteydessä kuvailevia janoja.

Analyttisen vertailumetodissa aineiston koodaamista tehdään yhtäaikaan teoriaan peilaamisen kanssa. Teoreettinen viitekehys osittain ohjailee aineiston koodaamista. (Hirsjärvi ym. 1993, 117.) Aineistonkeruun yhteydessä nousivat hiljainen tieto ja identiteetti niin vahvasti esiin monissa vastauksissa, että teoreettista viitekehystä laajennettiin tutkimuksen aikana.

Merkitysten ymmärtäminen vaatii tilanteen tai asian sitomista kontekstiin. Kontekstista riippuen asian tulkinta voi olla varsin erilainen. Kontekstin hahmottaminen helpottaa tulkintojen tekemistä ja vaatii tutkijalta herkkyyttä. Osa näistä tulkintoihin vaikuttavista merkityksistä on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. (Moilanen & Rähä 2001, 44.) Tutkimuskohteista luotiin vertailevaa aineistoa ja taustaselvityksen tueksi luotiin palvelukartta (Liite 1.).

Fenomenologis-hermeneuttinen metodi vaatii tutkijalta ongelmaperustaista oppimista ja asioiden tarkkaa perustelua ongelmien ratkaisemisen yhteydessä. Fenomenologista tulkintaa tehtäessä tulee kartoittaa tulkintoihin vaikuttavat tekijät. Tutkijan ihmiskäsitys, tiedon käsitys ja tutkimusaineiston ymmärtäminen ja tulkinta vaikuttavat olennaisesti tuloksiin. (Laine 2001, 26.) Tutkimuksen aikana pohdin tutkijana omia kokemuksiani monialaisesta yhteistyöstä ja palvelumuotoilusta. Tutkimuksen yhteydessä ei tietoisesti haluttu erottaa tutkijaa tutkimusaineistosta, vaan tulkintoihin ja analyysiin osittain vaikuttaa tutkijan oma rooli nuorisovalan monialaisen työkalutuurin tuottajana.

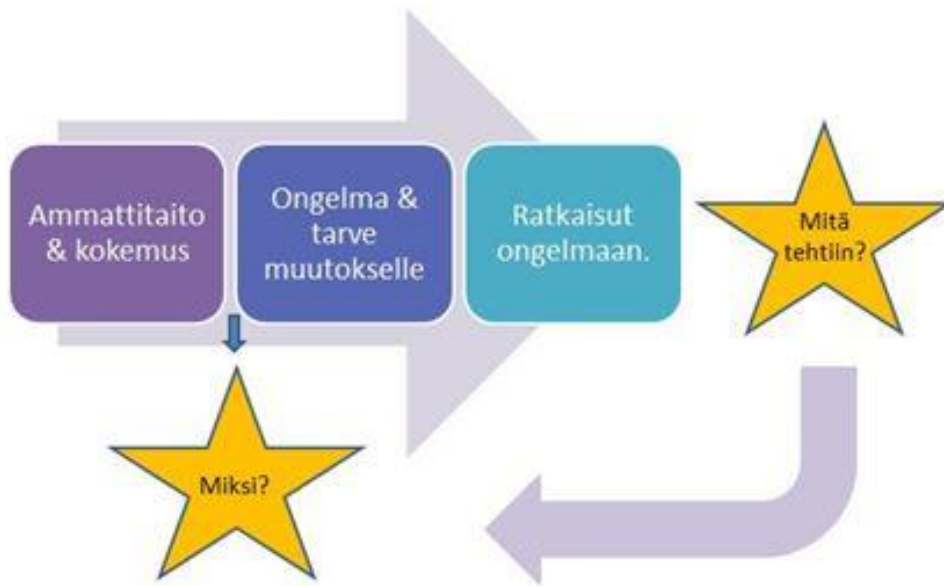
Hermeneuttiset tulkinnat vaativat vahvaa esiymmärrystä. Esiymmärryksellä tarkoitetaan luontaista tietopohjaa. Tutkittavan luontainen tietopohja synnyttää tulkintoja, jotka vaikuttavat toiseen tasoon, jolla tutkimus suoritetaan. Merkitysten näkyväksi tekemiselle olennaista on pohtia sitä, mikä on sekä tutkittavan että tutkijan yhteistä tietopohjaa. (Emt., 29–31.)



Kuva 13. Tuloksiin vaikuttavat tekijät.

Fenomenologisessa tulkinnassa syvemmälle tasolle pääseminen edellyttää tutkijalta kriittistä suhtautumista omaan esiymmärrykseensä ja omiin tulkintoihin. Fenomenologisten tulkintojen keskellä tulee tutkijan pysähtyä, pohtia ja tarvittaessa tarkentaa. (Emt., 32–33.)

Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia ja kokemusten vaikutuksia tutkittavan omaan maailmaan. Kokemukset muodostavat merkityksiä ja ohjailevat yksilön toimintaa. Valinnat ja ratkaisut ovat ihmiselle tarkoituksenmukaisia ja toiminnan merkitykset ovat fenomenologisen tarkastelun kohde. (Emt., 26–27.) Fenomenologinen tarkastelutapa on mielestäni oivallinen keino tuoda piilotettua osaamista ja hiljaista tietoa näkyväksi ja muille jaettavaksi. Tapaustutkimuksessa pyritään ensisijaisesti löytämään vastausta kysymykseen miksi, ja vastaukset löytyvät tarkastelemalla ratkaisuja, joita tutkimuskohteissa on tehty palveluiden muotoilussa ja rakentamisessa. Kokemukset syntyvät ratkaisuista, jotka perustuvat intuitioon, älyyn ja tietopohjaan. Näiden ratkaisujen tutkiminen auttaa löytämään tietoa siitä, miten on järkevää toimia. Vasta sitten voidaan tarkastella sitä, miksi ratkaisut on tehty.



Kuva 14. Fenomenologinen lähestymistapa hiljaiseen tietoon.

Fenomenologisen lähestymistavan mukaan merkitykset rakentuvat yhteisöjen ja kulttuurin pohjalta ja erilaisissa kulttuureissa merkitykset ovat erilaisia. Yhteisöjen jäsenten yksilölliset tulkinnat ja näkemykset tuottavat myös tietoa yhteisön näkemyksistä. (Emt., 28.) Kulttuurilla voidaan tarkoittaa kulttuurista pohjaa, mutta yhtäläillä myös ammatillista kulttuuria tai työyhteisön toimintakulttuuria.

#### 4 TULOKSET OSA 1: ORGANISAATION TARPEET

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset teemoittain jaoteltuina. Tutkimusaineistosta nousi esiin kuusi teemaa: monialaisen palvelun suunnittelu, monialaiset organisaatiot ja niiden johtaminen, työyhteisöt, arki, palvelumuotoilu ja palveluiden toimivuus.

##### 4.1 Monialaisen palvelun suunnittelu

Usein palvelun suunnittelun taustalla oli valtuustoaloite tai projektisuunnittelun mukana syntynyt tarve. Yhdessä palvelussa toiminnan suunnittelu oli käynnistynyt lasten

ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laatimisen yhteydessä. Pääsääntöisesti ongelmaksi nuorten palveluissa oli koettu palveluiden sirpaleisuus.

Suunnittelu ja käynnistäminen olivat helpompia uudemmilla palvelukokonaisuuksilla. Ne ovat voineet benchmarkata ja ottaa oppia aikaisemmin syntyneistä palvelukokonaisuuksista. Tahtotilan lisäksi monialaisen yhteistyön kokemukset muutostilan mahdollistajina olivat olennaisia. Vaikeinta suunnittelu oli palveluissa, joiden suunnittelu lähti suoraan liikkeelle jonkin organisaation osan vetämänä, ja joissa muiden ammattialojen osaamista ja näkemyksiä hyödynnettiin heikosti.

Suunnitteluun kukin palvelu oli käyttänyt aikaa keskimäärin vuoden. Vain yksi palvelu syntyi puolessa vuodessa. Muutosta ja siihen liittyvää tahtotilaa pidettiin yllä keskustelulla, jota tuki ylemmän tason sitoutuneisuus. Poliittisella johdolla ja ylemmillä virkamiehillä oli keskeinen rooli muutospuheen ylläpitämisessä.

Suunnittelussa oli yleisimmin mukana sivistys- ja vapaa-aikapalveluiden, opetuspalveluiden, sosiaalipalveluiden ja terveyspalveluiden edustajia. Vain osassa palveluista asiakkaat osallistuivat suunnitteluun, ja osallistumisen määrässä oli suuria eroja palveluiden välillä. Asiakkaiden näkemyksiä oli kerätty kyselyin ja haastatteluiden avulla. Työpajojen yhteyteen sidotut palvelut olivat hyödyntäneet läsnä olevaa asiakaskuntaa aktiivisemmin kuin muut palvelut.

Vain harvassa tapauksessa kolmas sektori, työ- ja elinkeinoelämän edustajat tai seurakunta olivat mukana suunnittelussa. Kuitenkin ne palvelut, joissa muut tahot olivat osallistuneet suunnitteluun, kokivat osallistumisen ensiarvoisen tärkeänä. Niissä palveluissa, joiden suunnittelussa ei hyödynnetty asiakkaita, työntekijät kokivat, että asiakkaiden osallistaminen olisi ollut tärkeää. He ajattelivat, että jos olisi mahdollista tehdä suunnittelutyö uudelleen, tulisi siinä hyödyntää asiakkaita ja verkostoja. Kaikki haastateltavat kokivat, että suunnittelu olisi tullut tehdä laajemmalla rintamalla ja osallistaa suunnitteluun myös palveluita, joita kokonaisuuteen ei tule.

Osa palveluista oli hyödyntänyt hankerahoitusta toiminnan suunnitteluun ja käynnistämiseen. Hankevarat oli useimmin kohdennettu koordinaattorin tai projektityöntekijän palkkaan, mutta rahalla oli katettu myös suunnittelu- ja kehittämispäivien kustannuksia. Osassa palveluista oli hyödynnetty myös muiden käynnissä olleiden hankkei-

den resursseja ja tehty vahvaa hankeyhteistyötä. Joissakin palveluista oli saatu kaupungin omasta budjetista korvamerkittyä rahaa toiminnan käynnistämiseen.

Moni koki hankerahoituksen olleen palvelun kehittämisen mahdollistanut tekijä. Kaikki hankevaroja käyttäneet kokivat, että suunnittelu olisi jäänyt tekemättä ja hanke käynnistymättä, jos hanketyöntekijää ei olisi ollut.

Haastavaksi nähtiin toimintasuunnitelman rajaaminen ja sen hahmottaminen, mikä oli olennaista palvelua käynnistettäessä ja mitä voitiin yhdistää toimintaan ajan myötä. Toimintaa suunniteltaessa myös tilakysymys oli haastava, kuinka löytää toimintaan sopivat ja muuntautumiskykyiset tilat.

Suunnitteluvaiheessa olisi pitänyt ottaa vahvemmin huomioon organisaation olemassa oleva rakenne johtamisen ja taloudenhallinnan näkökulmasta. Useat haastateltavat nostivat esiin sen, että kustannuksista ja niiden jakamisesta olisi pitänyt käydä perusteellisempaa keskustelua toimintaa suunniteltaessa. Useissa palveluissa jokin hallinnonala maksoi tiloista koituneet käyttökustannukset, ja työntekijöiden palkat tulivat emo-organisaatioiden kautta.

Haastateltavat kokivat, että jonkun pitää ottaa suunnittelusta kokonaisvastuu. Vastuunkantajan tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomiota talouteen ja hankkeen linjauksiin. Vastuunkantajan oli valvottava, että verkostoilla ei palvelun käynnistyessä ollut epärealistisia odotuksia palvelujen luonteesta.

#### Suunnittelun hyvät käytännöt:

- Suunnitteluvaiheessa joissakin palveluissa perustettiin työryhmiä, jotka pohtivat muun muassa markkinointia ja työnkuvia. Työryhmätyöskentelyn koettiin sitouttavan työntekijöitä, aktivoivan yhteisen kielen syntymistä ja tukevan työryhmän ryhmäytymistä.
- Eräässä palvelussa järjestettiin kaksipäiväinen suunnitteluseminaari, johon osallistui yli viisikymmentä verkostojen edustajaa ja asiantuntijaa suunnittelemaan ja ideoimaan palvelua. Mukana oli edustajia myös naapurikunnista ja

palveluista, jotka eivät sijoittuneet palveluun suoraan. Kehittämispäivä innosti ja kannusti yhteiseen tahtotilaan ja toi esiin esimiesten ja työntekijöiden sitoutumista.

#### 4.2 Monialaiset organisaatiot ja niiden johtaminen

Useissa haastatteluissa palvelua kuvailtiin yhteistyörakenteeksi sen perusteella, että kukin emo-organisaatio maksoi oman työntekijänsä palkat ja työntekijät käyttivät erilaisia kirjaus- ja tilastointijärjestelmiä. Useissa palveluissa organisaation strategiatyö tapahtui emo-organisaatiossa, ja oli yksittäisten työntekijöiden varassa tuoda organisaationsa strategiaa palveluun. Palveluilla ei ollut omaa strategiaa. Palvelun esimies saattoi tuoda myös strategian omasta taustaorganisaatiostaan.

Palveluiden tulostavoitteet liittyivät käyntimääriin ja asiakaskontakteihin. Tilastoja koottiin käsin vuosittain. Monissa paikoissa seurattiin lisäksi asiakkaiden profiilia. Selvitettiin mistä, asiakkaat tulivat ja miksi ja millaisia palvelun osia he käyttivät sekä minne he sijoittuvat palvelun jälkeen.

Palveluiden osuuksien kokoerot eivät tuntuneet häiritsevän palveluiden toimintaa tai organisoitumista. Vaikka esimerkiksi työpaja veisi palvelussa neliöitä ja sen henkilöstöresurssi olisi suurin, syntyi vaikutelma, että terveydenhoitajan toiminta palvelussa oli yhtä hyvin otettu huomioon ja liitetty osaksi toimintaa ja sen suunnittelua.

Eriarvoisuuden kokemuksia syntyi johtamisen ja organisaatorakenteen myötä.

Osassa palveluista oli oma esimies. Jos esimies oli samalta hallinnonalalta joidenkin palvelun työntekijöiden kanssa, ei rakennetta koettu yleensä kovin hyväksi. Kritiikkiä hallintorakenteesta tuli sekä esimiehiltä että työntekijöiltä. Esimies toteutti oman hallinnonalansa johtamista ja strategiaa, ja muiden osuus jäi vähäiseksi. Jos kyseessä oli koordinaattorin tehtävä, ei saman ammattialan edustus häirinnyt yhtä paljon. Yhden hallinnonalan alaisena olevissa palveluissa eri ammattikuntien työntekijät eivät kokeneet työympäristöä omakseen, vaan tunsivat itsensä yksinäisiksi vieraan ammattialan edustajien joukossa. Vaikuttaa siltä, että monialaisen palvelun kehittämisen ja toiminnan kannalta on hyvä, että myös hallintorakenne on monialainen.



Yksiköissä, joissa ei ollut koordinaattoria tai esimiestä, koettiin että työntekijät olivat heitteillä ja henkilöstöjohtaminen oli heikkoa.

Organisaatioissa oli myös monialaista ohjausryhmätyöskentelyä. Työryhmä oli joissakin tapauksissa nuorisolain määrittämä monialainen ohjaus- ja palveluverkosto. Joissain tapauksissa kyse oli erillisestä työryhmästä. Kumpikin järjestely oli haastattelvien mukaan toimiva, luonteva ja helposti kokoon kutsuttava.

Strategian toteuttaminen oli kaikissa palveluissa vähäistä tai olematonta. Kaikkien palveluiden taustaorganisaatioissa ei ollut välttämättä strategiaa lainkaan. Tämä nähtiin osittain osaamattomuutena. Toisaalta yhteisen strategian aikaansaaminen koettiin hankalana tai mahdottomana, kun kullakin hallinnonaloilla oli oma strategiansa.

Vaikuttavuuden arvioinnin ja säästöjen arvioinnin tai mittaamisen kaikki haastateltavat kokivat haastavaksi tai mahdottomaksi. Palvelut mittasivat talousarvion mukaisia käynti/asiakasmääriä. Kaikki kaikki ovat päässeet tavoitteisiinsa vuosittain. Yhdessä palvelussa oltiin ensimmäistä kertaa tekemässä sosiaalinen tilinpäätös.

Enimmillään yksittäisellä työntekijällä saattoi olla 12 kehittämispäivää vuoden aikana. Ne koostuivat palvelun omista kehittämispäivistä, osaorganisaation kehittämispäivistä ja emo-organisaation kehittämispäivistä. Konkreettiselle työlle jäi vähän aikaa ja kehittämisen osa-alueet koettiin toisinaan päällekkäisiksi ja turhiksi. Palveluiden koulutustoiveet ja tarpeet vaihtelivat palvelukentän tarpeiden mukaan laajasti ja yhteistä nimittäjää kaikille osapalveluille kaivattiin.

Osa palveluista oli muotoiltu toiminnan käynnistämisen jälkeen uudelleen. Sekä henkilöstö että asiakkaat suhtautuivat yleensä uudelleen muotoiluun ja palvelun karsimiseen kriittisesti. Palvelukokonaisuuksien hajottamisen syitä ei kerrottu avoimesti. Sekä henkilöstö että esimiehet kokivat, että tietoa oli heiltä pimitetty.

#### Organisaation ja johtamisen hyvät käytännöt:

- Palvelun johtamisrakenteen tulisi tukea monialaisuutta ja monialaista yhteistyötä. Johtamisrakenteen tulisi olla kevyt ja vuorovaikutteinen.

- Esimiehen tai koordinaattorin päivittäisjohtamisen kuvaus ja siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet on kuvattava tarkkaan ja niiden sisältö on myös tiedostettava.
- Palvelulle pitää luoda yhteinen pohja ja konsensus, jonka muodostavat esimerkiksi ihmis- ja oppimiskäsitys tai palvelun arvot ja visio.
- Palvelun sisäisten ja emo-organisaatioiden koulutus- ja kehittämispäivien keskinäistä suhdetta on tarkennettava ja niiden rajaa selvennettävä.
- Koulutuksista ja kehittämispäivistä on hyvä luoda vuosikello, joka pitää sisällän kaikkien emo-organisaatioiden ja palvelun kehittämistapahtumat. Vuosikello vaatii kriittistä tarkastelua.
- Koko palvelun henkilöstö on hyvä kouluttaa asiaan, joka palvelee yhteistä agenda ja tukee yhteisen ammattikielen muodostumista, esimerkiksi koulutus palveluohjauksesta.

### 4.3 Työyhteisöt

Ryhmädynamiikkaan ja ryhmäytymiseen panostettiin palveluja käynnistettäessä vaihtelevasti. Osa palveluista oli aloittanut työryhmätyöskentelyn jo ennen yhteisten tilojen löytymistä ja panosti yhteistoimintaan mm. kehittämispäivillään. Näissä työyhteisöissä yhteistyö koettiin helpoksi ja luontevaksi. Yhteisöjä kuvailtiin muun muassa käyttäen sanaa perhe.

Yhteisöt, jossa yhteisön hyvinvointiin ja ryhmäytymiseen ei ollut kiinnitetty yhtä paljon huomiota, kokivat yhteistyön raskaammaksi. Uusia käytänteitä ei ollut syntynyt yhtä paljon kuin muilla, ja tarve konkreettiselle henkilöstöjohtamiselle oli suuri.



Kuva 15. Yhteisöllisyys monialaisissa palveluissa.

Sellaisissa palvelukokonaisuuksissa, joissa yhteisöllisyys koettiin heikommaksi, oli työskentely ajoittain hyvin raskasta. Tarve johtajuudelle arkipäiväisissä tilanteissa oli suuri. Työntekijät toteuttivat vanhaa olemassa ollutta tehtäväänsä yhteisössä. Muutos palvelukokonaisuuden synnyssä liittyi lähinnä yhteisiin tiloihin ja palaverikäytänteisiin. Vahvan yhteisöllisyyden omaavat palvelut kokivat yhteistyön helpoksi ja työn tekeminen yhdessä oli helpompaa. Palveluista ei noussut esiin tarvetta johtajuudesta yhtä vahvasti. Työntekijät tuottivat arjessa paljon uusia käytänteitä ja reagoivat aktiivisesti palvelukentän tarpeisiin yhteistyössä toistensa kanssa.



Kuva 16. Synergiaedulla palvelukentän tarpeiden kohtaaminen

Yhdessä palvelussa oli luotu johtotasolla palvelulle yhteinen ihmis- ja oppimiskäsitys suunnittelun ja toiminnan pohjaksi. Toiminnan käynnistämisen yhteydessä eri ammattialat löysivät yhteistä keskustelukulttuuria ja ammattikieltä palvelun pedagogisen ohjelman kautta.

Yhteisöllisyyden hyvät käytännöt:

- Kehittämispäiviin voi yhdistää toiminnallisia osuuksia, jotka tukevat ryhmäytymistä, kuten esimerkiksi yhteinen ruoan laitto.
- Pidetään yhteinen kahvihetki aamuisin tai iltapäivällä.
- Suositaan työskentelymuotoja, joissa opitaan tuntemaan toisia. Ohjataan yhdessä ryhmien ohjaaminen tai jalkaudutaan työparina.

#### 4.4 Monialainen yhteistyö

Palveluissa oli luotu paljon käytäntöjä, jotka ylläpitivät monialaista yhteistyötä ja loivat mahdollisuuden konsultaatioon. Kaikki haastateltavat kuvailivat tilanteita, joissa palveluun otettiin yhteyttä puhelimitse jonkun nuoren asiassa nimeltä mainiten tai nimettömästi. Tällaisia puhelinkontakteja, jotka eivät päätyneet asiakkuuteen, oli viikoittain. Peruspalveluista haettiin tukea konsultoiden. Joissakin palveluissa oli kehitetty erilaisia foorumeita monialaiseen yhteistyöhön. Konsultointia tai verkostokontakteja ei tilastoitu yhdessäkään palvelussa.

Monissa paikoissa konsultoiva asennoitumista pidettiin ensisijaisesti kustannuksia vähentävänä asiana. Perustason konsultaatio lisäsi osaamista perustasolla ja vähensi erityispalveluiden ruuhkaa ja painetta.

Monialaisen yhteistyön foorumit nähtiin oppimistilanteina. Ne sisälsivät työnohjauksellisia elementtejä. Haastateltavat näkivät kahden tunnin verkstopalaverin vaikuttavan asiakkaan asian hoitamisen lisäksi jokaisen työntekijän ammattiosaamiseen, yhteisöllisyyteen, tuleviin asiakkuuksiin ja tuleviin verkostoihin.

#### 4.5 Arki

Tilastointiin liittyvät harhat nousivat esiin lähes jokaisen haastattelun yhteydessä. Haastateltavat kokivat, ettei työn kokonaisuus ja se, mihin aikaa todellisuudessa kuluu, tule ilmi olemassa olevien seurantajärjestelmien avulla. Palveluissa hyödynnettiin muun muassa Parentia, Partya, Omauraa ja Efficaa. Suorat asiakasajat eivät sisällä konsultointia, lausuntoja tai puheluita.

”Kun vaikka etsivä menee asiakkaan kanssa konsultoimaan psykologia ja nuori on etsivän asiakas, se kirjaa sen tietty itse. Siinä on kadonnu psykologin aikaa tunti.”  
(Haastateltava 4)

”Ja sitten kun terveystalveissa on kaikki niin tiukkaa, niin jos vanhemp i soittaa ja puhutaan puhelimesta vaikka tunti, niin jos nuori on yli 18, niin eihän sitä järjestelmää edes saa avata, jää taas kokonaan kirjaamatta.” (Haastateltava 2)

Nuoret kiinnittyvät eri ihmisiin ja palveluihin. Osa-aikaisuus luo oman haasteensa. Työllisyyspalveluiden osalta oli kokemusta siitä, että nuorille kertyi poissaoloja päivinä, jolloin terveydenhoitaja oli toisessa toimipisteessä. Terveydenhoitaja oli tässä palvelussa keskeinen henkilö. Hän ei tehnyt työtään huoneessaan, vaan veti muun muassa työpajanuorten aamupalaverin.

Turvallisiksi työskentely-ympäristöiksi koettiin sellaiset palvelut, joissa avointa aukioloaika ei ollut kaikkina arkipäivinä koko päivää. Työskentely-ympäristöt, joissa oli selkeät sijaistuskäytänteet ja päivystysvuorot, olivat työntekijöiden näkökulmasta hyviä.

Yhteydenotot tapahtuvat palveluissa yleensä nopeasti. Viikon sisällä nuori sai ajan tai tiedon siitä, että hänen asiansa käsittely etenee..

#### Arjen hyvät käytännöt:

- Päivystävä vastaanottopuhelin kulkee vuorotellen eri työntekijöillä.
- Jokainen työntekijä antaa kalenteristaan joka viikolle muutaman vapaan ajan, joista päivystäjä voi jakaa aikoja nuoren palvelutarpeen mukaan.
- Kerran viikossa on tiimipalaveri, jossa käydään läpi kaikki uudet yhteydenotot.

#### 4.6 Palvelumuotoilu

Haastatteluissa palvelut kuvailtiin usein matalan kynnyksen palveluiksi, jotka tarjoavat tukea ja neuvontaa, joka ei ollut leimaavaa. Usein haastatteluissa esitetty palvelun kuvaus ja siihen liittyvä palvelun ydintuote esitettiin yleisemmällä tasolla kuin kuvaus, joka oli esimerkiksi palvelun verkkosivuilla. Verkostomainen työote toimi myös yhteisenä nimittäjänä. Yhteistä oli myös ajatus, että nuori oli kokonaisuus.

Monissa palveluissa palvelut oli kuvattu varhaisen vaiheen arviointityöskentelynä, mutta useissa palveluissa koettiin kuitenkin, ettei nuorta tarvinnut lähettää eteenpäin intensiivisempään palveluun. Monet nuorten haasteista olisi ratkaistavissa tässä palvelussa. Kuitenkin joissain palveluissa huolta herätti ajatus, ettei nuori tällöin kiinnity seuraavaan jatkopalveluun samalla tavalla.

Palvelun ikäjakautuma saattoi olla laajempi kuin yksittäisen palveluosuuden ikäjakautuma. Palvelun kokonaisikä saattoi olla vaikkapa 13–29 vuotta ja siitä esim. nuorten neuvola oli kohdennettu vain alle 25 -vuotiaille ja nuorten päihdepalvelut vain alle 22 -vuotiaille. Selkeintä palvelumuotoilu ja asiakasohjaus oli paikoissa, jotka olivat markkinoineet toimintaansa niin, että se on tarkoitettu 13–29 -vuotiaille.

”Ohjausta, tukea ja osallisuutta 13–29 -vuotiaille. Ikäraja on se, joka asiakkaalle tarjotaan. Aina meillä on joku joka voi toimia ja apua ja tukea haetaan kollegalta tai sitten etsitään se oikea palvelu, ei ole ollut tarvetta eritellä sen tarkemmin. Jos se ei itsenäisesti ole sinne aikuispsykiatriaan löytänyt niin sittenhän me ohjataan ja tarve sille ohjaukselle silloin on.” (Haastateltava 6)

Eri palvelujen tai palveluiden osien ikäjakautuma oli hyvin erilainen. Monissa haastatteluissa ilmaistiin tarve kuvailla verkostoille ohjaamisen perusteita tarkemmin kuin ikäskaalana.

”Jollain 20 -vuotiaalla saattaa olla ihan aikuisen ihmisen ongelmat, niinkun vaikka synnytyksen jälkeinen masennus, ja toisella sitten ikää voi olla 21 -vuotta ja asuu vanhempiensa kanssa, eikä oo vielä oikein elämänhallintaakaan. Niin kumpikohan näistä sitten olis se meidän asiakas ja kumpi aikuispsykiatrian. Eihän se 13–22 sano yhtään mitään.” (Haastateltava 4)

Monessa palvelussa koettiin haasteeksi myös verkostojen virheelliset mielikuvat palvelun laajuudesta, sisällöstä ja käytöstä. Osa verkostoista on pyrkinyt muokkaamaan palveluita omiin tarpeisiinsa ja keskittää voimia omien haasteiden ratkaisemiseksi. Joskus verkostot ovat taas kokeneet palvelut päällekkäisiksi tai rinnakkaisiksi joidenkin toisten palveluiden kanssa.

”Niinku koulu on vaikka koittanu omia intressejään ajaa. Jos nuori vaikka käyttäytyy huonosti koulupäivän aikana niin soittaa meille. Eihän tarkoitus ole kumminkaan sitä oppilashuoltoa syrjäyttää.” (Haastateltava1)

Helppointa palveluiden muotoilu on ollut ”kaiken palvelun” –taloilla. Asiakasohjauksessa on ollut eniten haastetta sellaisissa palveluissa, joista on rajattu kokonaan pois terapia tai työllisyyden tukeminen. Myös organisaation omat keinot poistaa palvelujen päällekkäisyyttä ovat tuottaneet jonkin verran hankaluuksia. Ajatellaan esimerkiksi, että kun nuori on intensiivisemmissä palveluissa, ei hän saa käyttää varhaisen tuen palveluita. Intensiivisempi palvelu ei kuitenkaan takaa laaja-alaisempaa osaamista sitä toteuttavalle henkilöstölle.

Kaikissa palveluissa on eri koulutustaustoiltaan ja ammattinimikkeiltään erilaisia työntekijöitä, mutta useissa palveluissa puhutaan enemmän palveluista kuin nimikkeistä. Nimikkeitä hyödynnetään tarvittaessa kun haetaan painoarvoa lausunnoille tai yhteistyölle.

#### Palvelumuotoilun hyvät käytännöt:

- Osaan palveluista oli kytketty nuorisotilatoimintaa tai kahvila, johon nuorten on mahdollista tulla asioimaan ilman, että hän on palvelun toimijoiden asiakas. Tällaiset toiminnot koettiin palvelun kynnystä madaltaviksi.
- Yhdessä palvelussa oli asiakaspalautteen perusteella tehty niin, että asiakkaan ”vastaanottanut” työntekijä jatkoi hänen työntekijänään nuoren varsinaisesta palveluntarpeesta riippumatta.
- Palvelukuvaus ja palvelulupaus on saatava mahdollisimman yksinkertaiseksi ja yksiselitteiseksi. Asiakkaan ei tarvitse osata ymmärtää palvelua kokonaisuudessaan.



#### 4.7 Palveluiden toimivuus

Palvelukokonaisuudet koettiin yleensä toimiviksi kokonaisuuksiksi, jossa monialainen yhteistyö ja osaaminen tavoittaa konkreetian tason. Asiakasohjaukset olivat sujuvia.

Kaikissa palveluissa tunnistettiin puutteita ja tarpeita. Puutteet ja tarpeet erosivat kokoonpanoista riippuen. Useissa palveluissa nostettiin esiin tarve opinto-ohjaajalle, psykiatriselle sairaanhoitajalle, perhetyöntekijöille, päihdetyöntekijälle, työpajapalveluille, työvoimaneuvojalle ja lääkäriresurssille. Osaamista ja koulutusta koettiin tarvittavaksi vammaisasioissa, etuusasioissa ja neuropsykiatrisissa haasteissa. Joissakin palveluissa laajentumista oli jo tapahtunut. Osassa palveluista resurssina toimiva opinto-ohjaaja, seurakunnan nuorisotyö ja etsivä nuorisotyö oli liitetty osaksi kokonaisuutta.

Palveluista saatu palaute oli hyvää. Rakentavat palautteet liittyivät palveluiden puutteisiin. Joissakin tapauksissa asiakkaat kohdensivat rakentavaa palautetta muun muassa asioihin, jotka eivät olleet osa palvelun toimintaa.

”Että on niinkun ymmärtäny palvelun väärin, ettei oo saanu toimeentulotukea ja riehaantuu siitä. Eihän me edes myönnetä toimeentulotukea täällä.” (Haastateltava 1)

Useissa palveluissa pidettiin asiakastyön haasteina edelleen kustannuskysymyksiä ja lähinnä sitä, kenen kuuluu maksaa mikäkin osuus nuoren palvelusta. Muutama haastateltava pohti vammaispalveluiden sijoittumista palveluihin ja sitä kuinka ne ovat hieman irrallaan muusta kentästä juuri siksi, etteivät vammaispalvelut ole kyenneet samalla tavalla sopeutumaan elämänkaariajatteluun kuten muut organisaation osat.

Palveluiden markkinoinnissa ja toiminnan tunnetuksi tekemisessä kiinteää verkostoyhteistyötä pidettiin keskeisenä tekijänä. Nuorten suosittleva ote toimintaa kohtaan oli keskeinen asia, samoin kuin näkyminen paikallisissa tapahtumissa ja sosiaalisessa mediassa.

Osa palveluista ilmaisi avoimesti, ettei ne markkinoineet toimintaansa lainkaan, koska koettiin, ettei ollut resursseja vastaanottaa sitä asiakasmäärää, joka mainostuksen

myötä tulisi. Osa palveluista oli pohtinut niitä tilanteita, joissa nuori voisi tarvita palvelua. On sovittu käytäntöjä, jotka tukevat markkinointia. Kun nuori saa esimerkiksi ensimmäisen toimeentulotukipäätöksensä tai vuokratilastoilmoituksen, hän saa hän samassa kuussa palvelun esitteen.

Osassa palveluista oli brändin kehittämiseen, palvelun tuotteistamiseen ja julkisuuskuvan luomiseen hyödynnetty markkinointialan ammattilaisia tai mediapajan nuoria.

#### Palveluiden toimivuuden hyvät käytännöt:

- Asiakkaalle on oltava selvillä, mitä palveluita hän ei saa palvelukokonaisuuden kautta ja mistä kyseiset palvelut on saatavilla.
- Verkostojen on tärkeää tietää mistä palvelussa on kyse.
- On tärkeää pohtia, millaisissa tilanteissa nuori voisi palvelusta hyötyä ja kohdentaa markkinointia niihin tilanteisiin yleisen julkisen markkinoinnin sijaan.

#### 4.8 SWOT -analyysi monialaisista palvelukokonaisuuksista

Monialaisen palvelukokonaisuuden vahvuudet liittyivät vahvasti yhteisöllisyyteen ja yhdessä tekemisen voimaan. Työryhmät näkivät palveluiden vahvuuksina asiakaslähtöisyyteen, verkostoyhteistyöhön, työhyvinvointiin, yhteisölliseen oppimiseen ja palvelumuotoiluun liittyviä asioita.

Monialaisen palvelukokonaisuuden heikkouksiin kuului hallinnollisia, rakenteisiin, johtamiseen, päällekkäisyyteen, linjausten epäselvyyteen ja lainsäädäntöön liittyviä asioita.

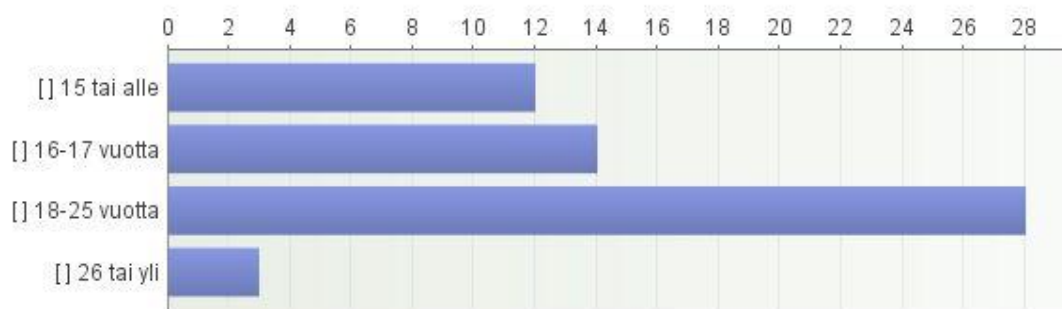
Monialaisen palvelukokonaisuuden mahdollisuuksiksi nähtiin yhteisölliseen oppimiseen, taloudelliseen vaikuttavuuteen, ennaltaehkäisyyn, uusien työmuotojen ja palvelukentän tiivistämiseen ja sen aukkojen löytämiseen liittyviä asioita.

Monialaisen palvelukokonaisuuden uhkatekijöiksi nähtiin työntekijöiden pysyvyyteen, organisaatiomuutoksiin, johtamiseen ja resursseihin liittyviä asioita.

## 5 TULOKSET OSA 2: ASIAKKAIDEN TARPEET

Tässä luvussa esittelen toisen tutkimusosuuden tuloksia. Asiakkaille suunnattuun kyselyyn vastattiin kolmesta palvelusta. Asiakaskyselyä toteutettiin viikon ajan ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Asiakkaat vastasivat kyselyyn itsenäisesti. Tuloksissa on kolme keskeistä teemaa. Tässä luvussa kerrotaan palveluun osallistumisesta, palvelukokemuksista ja esitellään asiakasnäkökulmaa palveluiden muutostarpeisiin.

### 5.1 Palveluun osallistuminen



Kuva 17. Kyselyyn vastanneet asiakkaat

Yleensä vastaajat olivat olleet mukana palvelussa alle kuuden kuukauden ajan. Yhdeksän vastaajaa oli ollut palvelussa mukana yli kuusi kuukautta. Suurin osa vastaajista (84,2%) kertoi syyn, jonka vuoksi on tullut mukaan toimintaan.

- 35% vastaajista eritteli tulosyykseen mielenterveyteen tai mielialaan liittyviä syitä.
- 28% sanoi syykseen ongelmat tai elämäntilanteen.
- 17% mainitsi toimintaan ohjanneen verkoston kuten sosiaalityöntekijän tai työvoimaneuvojan.

Vain kolme 48 vastaajan joukosta toi itse esiin toimintaan mukaan tulon syyksi päih-teet. Kaikissa palveluissa tarjottiin tukea ja neuvontaa riippuvuusasioissa. Haastatel-tavien mukaan suurella osalla asiakkaista on haasteita päih-teiden kanssa. Toimin-taan mukaan tulemisen syy on kuitenkin usein muualla kuin päih-teiden käytössä.

	Helppoa	En osaa sa- noa	Vaikeaa	
15 tai alle	9	3	0	12
16-17 vuotta	10	3	1	14
18-25 vuotta	17	7	4	28
26 tai yli	3	0	0	3
yhteensä.	39	13	5	57

Taulukko 1. Palveluun mukaan tulemisen helppous.

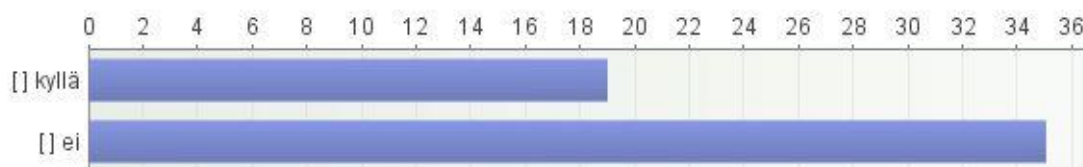
Palveluun mukaan tulemisen helppoutta vastaajat perustelivat konkreettisella avun tarpeella. Tulosityy oli avoimissa vastauksissa tarkkarajainen, kuten terveystarkastus tai yhteishaku. Tulosityyhyyn liittyi myös useissa tapauksissa verkoston ohjaus. Vaikut-taisi siltä, että vastaajilla oli ennako-oletus, että heidän asiansa tai tilanteensa on ratkaistavissa ja apu löytyy tästä palvelusta. Useassa vastauksessa oli mainittu asi-akkaan oma halu saada tukea tai apua. Vaikeaksi toimintaan mukaan tulemisen oli kokenut vain muutama nuori. Vaikeuteen oli vaikuttanut oma asenne ja ahdistunei-suus tai jännitys. Vastaajat, jotka eivät osanneet sanoa, oliko palveluun mukaan tu-leminen helppoa tai vaikeaa olivat tuoneet vastauksissaan esiin sen, että tunne muuttui asiaa kohtaan. Esimerkiksi ajan varaaminen puhelimitse oli vaikeaa, mutta ensikäynti oli poistanut jännityksen kokonaan. Eri palveluiden välillä ei ollut huomata-vaa eroa vastausten sijoittumisessa. Tutkimuskohteina olleiden palveluiden välillä ei ollut mainittavaa eroa vastauksissa. Jokaiseen palveluun mukaan tuleminen oli yhtä helppoa tai vaikeaa. Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta vas-taajien ikäjakaumasta tässä asiassa on mahdotonta tehdä johtopäätöksiä.

## 5.2 Palvelukokemukset



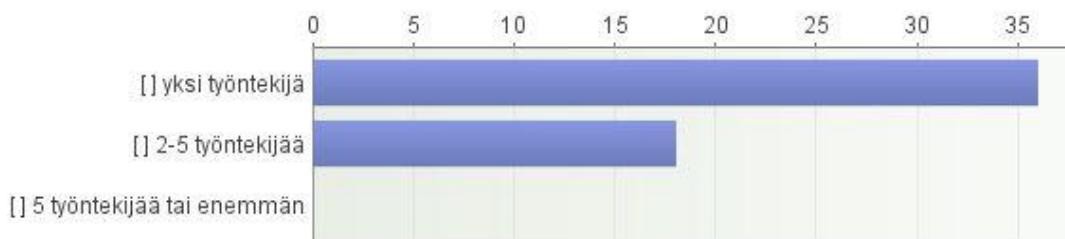
Kuva 18. Oletko saanut tarpeitasi vastaavaa palvelua?

Valtaosa vastaajista oli kokenut saavansa tarpeitaan vastaavaa palvelua. Kymmenen vastaajaa ei osannut sanoa, onko palvelu vastannut heidän tarpeitaan. Näistä kymmenestä vastaajasta jokaisella palveluntarve oli muuttunut palvelun aikana. Nämä vastaajat ovat saattaneet kokea arvioinnin hankalaksi. Kysely on teetetty palvelun ollessa käynnissä, jo päättyneen palvelukokemuksen arvioinnin sijaan. Yksikään vastaajista ei ollut kokenut palvelun olevan ristiriidassa palvelun tarpeen kanssa.



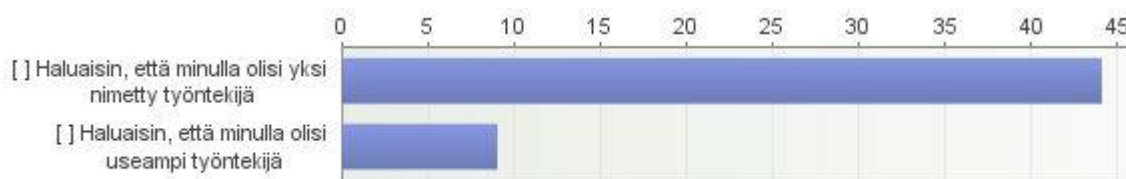
Kuva 19. Onko palveluntarpeesi muuttunut palvelun aikana?

Kyselyyn vastanneista asiakkaista 35% koki palveluntarpeensa muuttuneen palvelussa mukana olon aikana. Yleensä muuttuneeseen tarpeeseen oli vastattu hyvin. Vain kaksi vastaajaa oli kokenut, ettei muuttuneeseen palveluntarpeeseen oltu vastattu. Kumpikin näistä vastaajista oli kuitenkin antanut palvelulle kokonaisarvosanaksi kahdeksan ja kumpikin heistä tarvittaessa suosittelisi palvelua myös kavereilleen. Avoimissa vastauksissa oli mainittu, että positiivista palvelussa oli saada avautua ja puhua omista asioistaan.



Kuva 20. Monen työntekijän kanssa olet asioinut palvelun aikana?

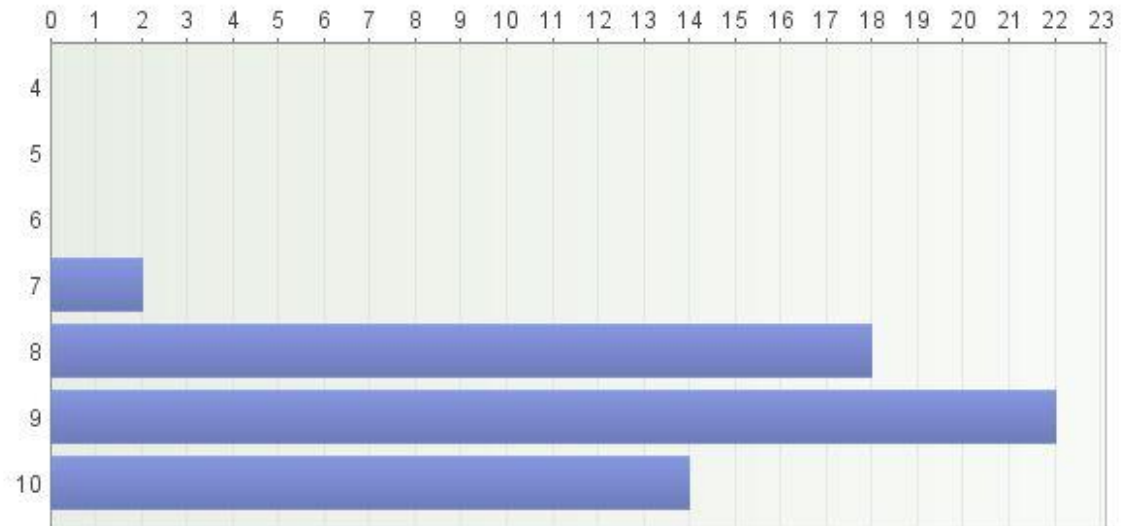
Vaikka kyseessä on monialainen palvelukokonaisuus, oli silti yksittäisellä työntekijällä asioineita asiakkaita huomattavasti enemmän, kuin usean työntekijän palveluita käyttäneitä asiakkaita.



Kuva 21. Kuinka monen työntekijän kanssa haluaisit asioida palvelussa?

Työntekijämäärä oli myös linjassa asiakkaiden toiveen kanssa. Yhden työntekijän palveluita käyttäneistä asiakkaista useampaa työntekijää toivoi vain kaksi asiakasta. Molemmat olivat avoimissa vastauksissa esittäneet toiveen lääkäripalvelusta nykyisen palvelunsa rinnalle.

Asiakkaiden kokemukset palveluista olivat positiivisia ja he olivat varsin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Vastanneista 100% oli valmiita suosittelemaan palvelua ystävilleen ja kokonaisarvosanat asiakkaiden saamasta palvelusta olivat varsin hyviä. Keskiarvo kokonaisarvosanasta oli 9,2. Mittavaa eroa asiakasaineistoa tuottaneiden tutkimuspaikkojen arvosanoilla ei ollut.



Kuva 22. Millaisen kokonaisarvosanan antaisit saamastasi palvelusta?

Arvosanaa oli perusteltu kuulluksi tulemisen, mukavan työntekijän, saadun avun ja kohonneen itsetunnon kautta.

”Mistään muualta en ole saanut samanlaista aikaa ja tukea. Yksin en olisi enää pärjännyt. Erittäin tärkeä palvelukokonaisuus.” (Vastaja 3/22)

### 5.3 Asiakasnäkökulma muutostarpeisiin

Seuraavaksi esittelen asiakkaiden käsityksiä tarjolla olevista palveluista ja niiden tunnettavuudesta ja tavoitettavuudesta omalla paikkakunnalla. Tähän kappaleeseen on koottu asiakkaiden ajatuksia ja ehdotuksia palveluiden muutostarpeista tunnettavuuden ja tavoitettavuuden sekä viihtyvyyden ja käytettävyyden näkökulmasta.

#### Tunnettavuus ja tavoitettavuus:

Hieman yli puolet asiakkaista koki tuntevansa palvelukokonaisuuden sisällöt ja puolet taas ei. Monet palveluista oli kuvattu asiakkaille yleisluontoisesti ja idea palveluissa olikin, että asiakkaille markkinoidaan laaja-alaista palvelua ja verkostoille yksityiskoh-  
taisempaa ja kapea-alaisempaa palvelukuvausta.

Valtaosa koki, että palvelu on tunnettu omalla alueella. Vain kolme vastaajaa koki, että palvelu ei ollut tunnettu omalla alueella. Nämä kolme vastaajaa olivat ohjautuneet toimintaan mukaan kouluterveydenhoitajan kautta.

Asiakkaat pitivät palvelua hyvin tavoitettavana. Muutamissa vastauksissa oli nostettu esiin puhelinkonsultointi ja kiireellisen avun tarve. Toivetta oli myös mahdollisuudelle varata aikoja nettipalvelun tai sähköpostin kautta puhelimen lisäksi.

Muutamissa vastauksissa oli esitetty toive ikärajan nostamiseksi. Asiakkaita huoletti nuoruusiän haasteiden jatkuminen varhaisaikuisuudessa. Korkein mainittu tarpeellinen ikä oli 35 vuotta.

Vastauksissaan asiakkaat ilmaisivat tarpeita lääkärin ja psykologin palveluille, liikunnan ohjaajalle ja psykiatriselle sairaanhoitajalle. Toivetta oli harrastusmahdollisuuksille ja ryhmätoiminnalle. Osa vastaajista toi esiin myös jatkoseurannan asiakkuuden päättymisen jälkeen ja toivoi loppukeskustelua pidemmälle asiakkuuden päättymisen jälkeen.

Tunnettavuutta asiakkaat lisäisivät mainostamalla toimintaa julisteiden avulla kouluilla, kirjastoissa ja paikoissa, joissa nuoret viettävät aikaa. Mainoksissa tulisi asiakkaiden mukaan hyödyntää asiakaskokemusta.

#### Viihtyvyys ja käytettävyys:

Viihtyvyyden lisäämiseksi asiakkaat kaipasivat tilasuunnittelua ja kokemuksia. Avoumissa vastauksissa asiakkaat painottivat palveluiden tuttavallisuutta ja rentoutta. Vastauksissa nousi esiin huonekaluihin ja niiden sijoitteluun liittyviä asioita, esimerkiksi erään palvelun tiedotuspiste koettiin epäselväksi ja sotkuiseksi.

Osa olisi halunnut kasvattaa ympäristön mukavuutta ja kodikkuutta sohvilla, raheilla, lehdillä ja kasveilla. Moni asiakkaista toivoi kahvi- tai juoma-automaattia ja eväiden syöntimahdollisuutta tai ilmaista kahvitarjoilua tai karkkia odotustilaan.



Palveluiden aukioloaikoja oli kommentoitu myös. Työssäkäyvät nuoret toivoivat joustoa aukioloaikoihin ja mahdollisuutta varata aika myös virka-ajan ulkopuolelle. Joihenkin mielestä asiakastapaamiseen varattu aika (60 min.) oli liian lyhyt. Asiakkaat antoivat palautetta yksittäisten työntekijöiden ruuhkautuvista kalentereista ja muutama toivoi asiakaslähtöistä tulokulmaa työntekijän valintaan ja palvelun muotoiluun. Asiakkaan pitäisi saada itse valita työntekijänsä, ja että asioiko yhden vai useamman työntekijän luona. Osa piti hyvänä mahdollisuutta tulla käymään ilman ajanvarausta.

## 6 LOPPUSANAT

Palvelujen edustajat kokivat olevansa muuntautumiskykyisiä ja tilanneherkkiä reagoimaan kentältä nouseviin tarpeisiin. Yhteisen toimintakulttuurin ja tahtotilan syntymisen koettiin madaltavan raja-aitoja myös palveluissa työskentelemättömien ihmisten välillä. Palveluiden palaverikäytännöt ja vuorovaikutuksen areenat mahdollistivat herkkien signaalien tulkitsemista ja niihin tarttumista.

Monissa paikoissa suunnittelun ja palveluntarpeen pohja-ajatuksena oli ollut asiakasohjauksen tehostaminen ja oletus, että yhden luukun palvelu vähentäisi palveluiden ulkopuolelle jäävien määrää. Tosiasiassa kuitenkin moni koki suurimpien hyötyjen syntyneen nimenomaan synergiaedusta ja yhteisen ammattitaidon jakamisesta.

Palveluiden yhdistämisestä on seurannut muun muassa etsivän nuorisotyön jalkautuvan työotteen leviämistä perhetyöhön ja päihde- ja mielenterveyspalveluihin, monialaisten toiminnallisten ryhmien syntymistä ja perustason palveluiden vahvistamista lukuisin konsultointikäytäntein. Varhaisen puuttumisen käytäntöjä on syntynyt ja aiemmin palveluissa esiintyneitä aukkoja on paikattu uusien yhteisesti tuotettujen palveluiden kautta. Edellä mainittuihin muutoksiin ja uusien käytänteiden syntyyn ei yksittäisillä palveluilla olisi ollut resursseja tai osaamista ilman palveluiden yhteensovittamista. Yllättäväksi oli koettu tarve linkittää palvelukokonaisuudet työllisyyspalveluihin.

Taloudellisia säästöjä tai kustannuksia haastateltavien oli mahdotonta erotella, mutta yhdessä palvelussa muun muassa oli huomattu, että toisaalta siinä missä lasten psykiatriseen hoitoon ohjaamiset ovat lisääntyneet, ovat nuorten ohjaukset pysyneet maltillisina. Toisaalta intensiivisempiin palveluihin ohjautuminen on hidastunut positii-visella tavalla ja joissakin tapauksissa asiakkuuden syntyminen on ehkäisty kokonaan.

Palveluissa koettiin työntekijöiden ammattitaidon ja asiantuntijuuden kasvaneen ja perustason vahvistuneen. Synergiaedun myötä järjestetyissä ryhmämuotoisissa palveluissa on tutustuttu työtoverin ammattitaitoon ja opittu hyödyntämään piilotettua osaamista. Työyhteisön kokonaiskompetenssi on kasvanut.

Monialaisten palvelukokonaisuuksien taustaorganisaation tulisi olla myös monialainen, useissa paikoissa koettiin yhden hallintokunnan kautta tapahtuvan johtamisen näköalan olevan liian kapea. Vaikuttaa siltä, että monialainen ohjausryhmä on luontevin tapa rakentaa monialaisen palvelun johtoa. Koordinaattorin tai palvelujohtajan toimenkuvan tulee olla selkeä. Strateginen johtaminen tulee toteuttaa monialaisen johtoryhmän kautta, jotta yhteen sovittava johtaminen aidosti toteutuu.

## 6.1 Monialaisten palvelurakenteiden tulevaisuus

Monialaisten palvelukokonaisuuksien tulee tulevaisuudessa linkittyä vahvemmin peruspalveluiden kanssa. Yhteistyölle ja asiakastyön yhteisten tavoitteiden ja strategioiden aukikirjoittamiselle on tarvetta palveluiden tarpeellisuuden ja hyödyn näyttämiseksi. Kokonaisuuksissa pitäisi pystyä tuottamaan arviointia toiminnan ja työn laadusta ja kustannuksista.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta vasta toiminnan kriittisen arvioinnin ja tarkastelun kautta voimme selvittää palvelukentän muutostarpeita ja peruspalveluiden tarpeita. Uskon vahvasti, että monialaisista palvelukokonaisuuksista kehittyy vuosien mittaan nuorten asioiden osaamiskeskuksia jotka voivat seutukunnallisesti tuottaa tukea ja osaamista peruspalveluihin. Toiminnan kehittäminen vaatii paljon johtamisrakenteelta

ja työskentelyä tulee ohjata arjen ilmiöitä tutkivaan suuntaan asiakaskontaktien laskeutumisen sijaan.

Yhteistyön oppimiskokemukset tulisi saada näkyviksi, Monialaisen yhteistyön mukanaan tuoman lisäarvon vaikutukset ammattialalle ovat ilmeisiä, mutta mitä monialainen yhteistyö tuottaa emo-organisaatioihin? Luovatko tällaiset monialaiset yhteisöt yhteisöllisyyden kulttuuria myös emo-organisaatioihin?

Nuorisotyöttömyys on edelleen kasvussa ja Suomen heikko taloustilanne ajaa pohtimaan tulevaisuutta synkässä valossa. Työllisyyspalveluiden kytkeminen osaksi monialaisia palvelukokonaisuuksia toimii hyvänä porttina palveluun. Työllisyyspalveluiden kautta tavoitetaan suuri osa syrjäytymisriskissä olevista nuorista. Nuorisotakuun puitteissa viritetään paljon yritys yhteistyötä nuorisotyöttömyysongelman ratkaisemiseksi. Kuitenkin pienten- ja keskisuurten yritysten tulevaisuus on taloustilanteessamme epävakaa, eikä yrityksillä välttämättä ole riittäviä resursseja tukea tarvitsevan nuoren vastaan ottamiseksi. Meidän tulee löytää kestäviä ja kauaskantoisia ratkaisuja nuorten elämän tukemiseksi.

## 6.2 Kiitokset

Tutkimustyö on ollut varsin antoisa ja opettavainen kokemus. Haluan vilpittömästi kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita monialaisia palvelukokonaisuuksia omasta panoksestaan. Espoon Nupoli, Järvenpään nuorisokeskus, Lahden Domino, Mikkelin Olkkari, Oulun Byströmin nuorten palvelut ja Seinäjoen Pilari ovat kaikki ainutlaatuisia palveluita. Niin asiakasvastauksista, työntekijöiden haastatteluista kuin esimiesten haastatteluistakin kuului arvostus ja sitoutuneisuus.

Viimeisiksi sanoiksi jääköön asiakkaan kommentti, sillä olenhan tutkijana täysin samaa mieltä hänen kanssaan:

”Panostakaa tällaisiin palveluihin” (Vastaja 2/16)

## LÄHTEET

- Banks, Sarah 2006. The concept of 'community practice'. Teoksessa Banks, Sarah & Butcher, Hugh & Hendersson, Paul & Robertson, Jim 2006. Managing community practice. Principles, policies and programmes. Bristol: Policy press.
- Castells, Manuel 2009. Communication Power. Oxford: Oxford University Press.
- Eteläpelto, Anneli & Vähäsantanen, Katja 2008. Ammatillinen identiteetti persoonallisenä ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Onnismaa, Jussi (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2007: Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) 2006 Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1993. Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Isoherranen, Kaarina 2006. Moniammatillinen yhteistyö. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat; peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koivisto, Tapio 2011a. Tieto, tietäminen, innovaatio ja innovointikyky. Teoksessa Koivisto, Tapio & Mikkonen, Teemu & Vadén, Tere & Valkokari, Katri & Ahonen, Mikko & Vainio, Niklas Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: University Press.

Koivisto, Tapio 2011b: Avoin innovointi, yritys ja luomisverkostot. Teoksessa Koivisto, Tapio & Mikkonen, Teemu & Vadén, Tere & Valkokari, Katri & Ahonen, Mikko & Vainio, Niklas Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: University Press.

Koivisto, Tapio 2011c: Uusi innovaatioregiimi schumpeter mark III. Teoksessa Koivisto, Tapio & Mikkonen, Teemu & Vadén, Tere & Valkokari, Katri & Ahonen, Mikko & Vainio, Niklas Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: University Press.

Laine, Timo 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mayo , Marjorie & Robertson, Jim 2006. The historical and policy context: setting the scene for current debates. Teoksessa Banks, Sarah & Butcher, Hugh & Henderson, Paul & Robertson, Jim Managing community practice. Principles, policies and programmes. Bristol: Policy press.

Mikkonen, Teemu 2011. Tiedon vertaistuotanto, yhteisöresurssit ja hybridiyhteisöt. Teoksessa Koivisto, Tapio & Mikkonen, Teemu & Vadén, Tere & Valkokari, Katri & Ahonen, Mikko & Vainio, Niklas Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: University Press.

Moilanen, Pentti & Rähä, Pekka 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ruohotie, Pekka 2008: Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Onnismaa, Jussi (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2007: Tapaus ja tutkimus =Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Santalainen, Timo 2006: Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2009a. Työpaikka –yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa: Työyhteisö uusille urille. Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri. Juva: PS –kustannus.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2009b. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa: Työyhteisö uusille urille. Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri. Juva: PS –kustannus.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009c. Työyhteisö uusille urille. Juva: PS –kustannus.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

## LIITTEET

<p><b>MITÄ?</b></p> <p><b>Espoon Nupoli</b></p> <p>Tiedot poimittu osoitteesta <a href="http://www.espoo.fi">http://www.espoo.fi</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sosiaali ja terveysterveystoimet</li> <li>➤ terveysterveystoimet</li> <li>➤ koululaiset ja opiskelijat</li> <li>➤ nuorisopoliklinikka</li> </ul>	<p><b>MITEN?</b></p> <p>Tarjoamme 13–22-vuotiaille nuorille ja heidän perheilleen arviota, ohjausta ja apua elämän pulmatilanteisiin.</p> <p>Vaikuttavatko nämä oireet tutuilta Onko stressiä tai huolia kotona, koulussa tai vapaa-ajalla? Ovatko päihteet tai pelaaminen ongelma? Onko paha olo? Masentaa tai ahdistaa? Eikö mikään kiinnosta? Onko sinulla seksiin tai ehkäisyyn liittyviä kysymyksiä?</p> <p><b>Miten voimme auttaa:</b> Tarjoamme sinulle tukea ja keskusteluapua mielenterveyteen, seksuaaliterveyteen, päihteiden käyttöön, pelaamiseen ja vapaa-ajan käyttöön liittyvissä asioissa. Myös nuorten vanhemmat voivat kysyä meiltä neuvoja. Nupoli on matalankynnyksen paikka, joten kontaktit Nupolissa ovat lyhyitä. Voimme myös jalkautua työpariksi peruspalveluiden työntekijöiden rinnalle esim. kouluun. Keskustelut ja tapaamiset nuoren kanssa ovat luottamuksellisia. Nupolissa työskentelee moniammatillinen tiimi: 2 ohjaajaa, 2 psykologia, psykiatrinen sairaanhoitaja ja nuorisohjaaja. Nupolin psykologit eivät tee psykologisia tutkimuksia.</p>	<p><b>MISSÄ?</b></p> <p><b>Nupoli</b></p> <p>Kirkkojärventie 6 B 3. krs - sisäänkäynti jalankulkusillalta PL 2533 02070 ESPOON KAUPUNKI Näin löydät <b>Nupoliin</b></p> <p><b>Ajanvaraus ja neuvonta</b></p> <p>puh. 09 8163 1300 ma–pe 9.00–15.30 Voit tulla käymään ilman ajanvarausta arkisin klo 12–15.</p> <p><b>Ehkäisy- ja terveysterveystoimet</b></p> <p>puh 046 877 3561 ma–to klo 8–10 ja klo 14–15 pe klo 8-10</p> <p>Jos asiasi on kiireellinen ja vaatii hoitoa saman päivän aikana, soitathan heti aamulla klo 8–10</p>
--	---	--

MITÄ?	MITEN?	MISSÄ?
<p><b>Järvenpään nuorisokeskus</b></p> <p>Tiedot poimittu osoitteesta  <a href="http://www.jarvenpaa.fi">www.jarvenpaa.fi</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nuorille</li> <li>➤ nuorisokeskus</li> </ul>	<p>Järvenpään kaupungin Nuorisokeskus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaamon palveluohjaus</li> <li>• Etsivä nuorisotyö</li> <li>• Nuorten työpajat; auto-/korjauspaja, puu-/kiinteistöpaja, tekstiili-/erikoistekniikoiden paja sekä starttipaja.</li> <li>• Joustavan opetuksen 9. luokka sekä jatkoluokka (lisäopetus ja numeronkorotus)</li> <li>• Nuorisoneuvola</li> <li>• Sosiaali-, mielenterveys- ja päihdetyö</li> </ul> <p>Nuorisokeskuksen palvelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelutarpeen kartoitus ja jatko-ohjaus</li> <li>• Uraohjaussuunnittelu</li> <li>• Oppisopimukset</li> <li>• Työkokeilut</li> <li>• Kuntouttava työtoiminta</li> <li>• Työpajatyöskentely</li> <li>• Koulutuskokeilut ja opinnollistaminen</li> <li>• Yritys- ja järjestöyhteistyö</li> <li>• Opiskelu- ja työelämävalmiuksien lisääminen</li> <li>• Peruskoulun päättötodistuksen numeroiden korotus</li> <li>• Avustaminen palvelu- ja tukiverkostossa</li> <li>• Nuorisoneuvolan palvelut</li> <li>• Sosiaalinen vahvistaminen ja elämänhallinnan taitojen lisääminen</li> </ul>	<p>Tule käymään tai ota yhteyttä!          Laaditaan palvelutarpeen kartoitus, jossa selvitetään mahdollisuudet mm. työpajatyöskentelyyn, koulutuskokeiluihin, opiskeluun, työkokeiluun, oppisopimukseen, siirtymiseen työelämään, jne.</p> <p><b>NUORISOKESKUS</b>          Ohjaamo /Nuorten työpajat          Puistotie 27          04420 JÄRVENPÄÄ</p> <p>Ohjaamo          Ohjaamon palveluohjaaja          Elina Ranta p. 040 315 3899          Ohjaamon palveluohjaaja          Tuija Haapakoski p. 040 315 2963</p> <p>Etsivä nuorisotyö          Etsivä nuorisotyöntekijä          Riia Venhola p. 040 315 3878          Etsivä nuorisotyöntekijä          Hanna Lind p. 040 315 2046</p> <p>Työpajat          Auto- ja korjauspaja          Ohjaaja Jouni Lamberg p. 040 315 3877          Puu- ja kiinteistöpaja          Ohjaaja Jussi Laine p. 040 315 3582          Tekstiili- ja erikoistekniikoidenpaja          Ohjaaja Heidi Rajala p. 040 315 3381          Starttipaja          Ohjaaja Jari Kinnunen p. 040 315 2882</p> <p>Erityisopettajat          Joustavan opetuksen 9. luokka          Opettaja Jere Leskinen p. 040 315 2071          Jatkoluokka          Opettaja Matti Salo p. 040 315 2492</p> <p>Nuorisoneuvola          Terveystenhoitaja          Marjo Auroila p. 040 315 3234</p> <p>Nuorisokeskuksen päällikkö          Juha Saurama          p. 040 315 2632</p>



MITÄ?	MITEN?	MISSÄ?
<p><b>Lahden Domino</b></p> <p>Tiedot poimittu osoitteesta  <a href="http://www.nuorilahti.net/domino">www.nuorilahti.net/domino</a></p>	<p>Psykososiaalisen tuen yksikkö Domino</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mielenterveyden tukeminen</li> <li>• Tuki kriisitilanteissa</li> <li>• Nivelvaihtely</li> <li>• Päihdetyö</li> <li>• Starttipaja</li> </ul> <p>Palvelu on luottamuksellista ja maksutonta eikä lähetettä tarvita. Tapaamiset ajanvarauksella.</p> <p>Dominon toiminnan esittelyt joka kuukauden 1. tiistai (mikäli ei pyhäpäivä), ilmoittautumiset toiminnan esittelyyn etukäteen sähköpostilla <a href="mailto:domino@lahti.fi">domino@lahti.fi</a>.</p> <p>Etsivän nuorisotyön iltakahvila Dominon tiloissa torstaisin kello 18.00—21.00.</p>	<p>Hämeenkatu 9, sisäpiha, 15110 Lahti</p> <p>Tenavankatu 19, 15170 Lahti (Starttipaja)</p> <p>Yhteydenotot:  ma—to klo 8.30—10.00 ja  torstaisin klo 18.00—20.00  p. 050 383 6459</p> <p>Voit ottaa yhteyttä myös sähköpostitse <a href="mailto:domino@lahti.fi">domino@lahti.fi</a></p>

MITÄ?	MITEN?	MISSÄ?
<p><b>Mikkelin Olkkari</b></p> <p>Tiedot poimittu osoitteesta <a href="http://www.mikkelinolkkari.fi">www.mikkelinolkkari.fi</a></p>	<p>Yksi ovi, monta palvelua!</p> <p>Tervetuloa Olkkariin 13-29 vuotias nuori. Tule käymään, tapaamaan kavereita, osallistu tapahtumiin tai ryhmien toimintaan. Voimme sopia myös henkilökohtaisia tapaamisia.</p> <p>Olkkarin ohjaus- ja tukityö perustuu henkilökohtaisiin tapaamisiin. Jokaisen nuoren kanssa sovitaan oma vastuuohjaaja, jonka kanssa käydään keskustelua tulevaisuuden vaihtoehtoista. Olkkarin ohjaajan voi tavata eri paikoissa; Olkkarissa, kotona, koululla tai vaikkapa kaupungilla.</p> <p>Olkkari on suunnattu nuorille, jotka pohtivat omaan elämään ja itsenäistymiseen liittyviä valintoja. Mistä saisi toivomaansa palvelua? Miten ihmeessä eri asiat toimivat? Entä erilaisten hakemusten tekeminen? Monesti pohditaan myös omia koulutus- ja työllistymisvaihtoehtoja.</p> <p>Olkkarista voit saada näkökulmia näiden asioiden pohtimiseen sekä kaverin mukaan asioiden hoitamiseen.</p>	<p>Mikkelin Olkkari</p> <p>Maaherrankatu 12 50100 Mikkeli 044 794 3266 (ma-pe 13-16.30) olkkari@mikkeli.fi</p> <p>Avoimet ovet ma-pe 13-16.30 Muulloin sopimuksen mukaan.</p> <p>Olkkariin voi ottaa yhteyttä kuka tahansa, joka haluaa keskustella tilanteestaan tai mieltä askarruttavasta asiasta. Yhteisen pohdinnan aiheet ovat ihan arkisia nuoren elämään ja itsenäistymiseen liittyviä kysymyksiä opiskelusta, vapaa-ajasta, harrastuksista, ihmissuhteista, asumisesta, rahasta, omasta jaksamisesta.</p> <p>Yksi työntekijä on tavattavissa ilman ajanvarausta Olkkarin ollessa auki, lisäksi voit lähettää sähköisen yhteydenottolomakkeen Olkkarin kotisivuilta tai nuorisotiedotus Po1ntin kautta. Me olemme sinuun yhteydessä viikon kuluessa yhteydenotostasi ja voimme sopia työskentelyn aloittamisesta.</p>

MITÄ?	MITEN?	MISSÄ?
<p><b>Seinäjoen Pilari</b></p> <p>Tiedot poimittu osoitteesta  <a href="http://www.seinajoki.fi/sosiaali-jaterveyspalvelut/sosiaalipalvelut/pilari.fi">http://www.seinajoki.fi/sosiaali-jaterveyspalvelut/sosiaalipalvelut/pilari.fi</a></p>	<p>Mikä PILARI on ja ketä se palvelee:</p> <p>PILARIssa työskentee eri alojen ammattilaisia. Tavoitteena on lasten ja nuorten hyvinvoinnin, koulunkäynnin ja elämänhallinnan tukeminen. Palvelut on tarkoitettu lapsille, nuorille ja heidän perheilleen sekä koulujen oppilashuoltoryhmille.</p> <p>Miten PILARIin hakeudutaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulun oppilashuoltoryhmästä</li> <li>• Steissin kautta</li> <li>• Kunnan ja seurakunnan nuorisotyön ohjaamana</li> <li>• Sosiaali- ja terveystoimen ohjaamana</li> </ul>	<p>PILARI  Keskuskatu 32 K, 3 krs.  60100 Seinäjoki</p> <p>PILARIssa palvelevat  Nuorisoasema Steissi  sosiaalityöntekijä Sonja Vuorio, p. 06 416 6311, sonja.vuorioseinajoki.fi  sairaanhoitaja Johanna Perä, p. 06 416 6310, johanna.peraseinajoki.fi  Koulu- ja opiskeluterveydenhuolto  lääkäri Juhani Laakso, p. 06 425 5111  lääkäri Timo Talvitie, p. 06 425 5111  lääkäri Timo Rajala, p. 06 425 5111  psykologi Sirkka Autio, p. 06 416 2068  psykologi Anne-Mari Maunumaa, p. 06 416 2069  psykologi Eija Hööpakka, p. 06 425 5583  Nuorisotoimi  erityisnuorisotyöntekijä Kirsimari Peltomäki, p. 0400 618 791  erityisnuorisotyöntekijä Raisa Mäkynen, p. 044 425 5747  Seurakunta  erityisnuorisotyönohjaaja Juha Jutila, p. 044 765 8689  Opinto-ohjaus  opinto-ohjaaja Pirjo Rajala, p. 0400 845 603  Erityispedagogiset konsultaatiot  rehtori Juha Viita, p. 040 774 8371  Koulukuraattorit  koulukuraattori Tuija Vaissalo, p. 044 754 1739</p>

MITÄ?	MITEN?	MISSÄ?
<p><b>Oulun Byströmin nuorten palvelut</b></p> <p>Tiedot poimittu osoitteesta  <a href="http://www.ouka.fi/oulu/nuoret/bystromin-nuorten-palvelut">http://www.ouka.fi/oulu/nuoret/bystromin-nuorten-palvelut</a></p>	<p>Byströmin nuorten palvelut – sinun suuntasasi</p> <p>Byströmin nuorten palvelut tarjoaa oululaisille alle 30-vuotiaille nuorille tietoa, ohjausta ja tukea erilaisissa elämäntilanteissa.</p> <p>Byströmillä etsimme yhdessä ratkaisuja sinua askarruttaviin asioihin. Poikkea Byströmille!</p> <p>Voit olla yhteydessä meihin käymällä paikan päällä, soittamalla sekä verkkopalveluissa.</p> <p>Bystromin nuorten palvelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutus</li> <li>• Raha-asiat</li> <li>• Asuminen</li> <li>• Työ</li> <li>• Terveys ja hyvinvointi</li> <li>• Ihmissuhteet</li> <li>• Vapaa-aika</li> </ul>	<p>Byströmin nuorten palvelut</p> <p>Postiosoite  Hallituskatu 5a  90100 Oulu  Puhelin  050 599 2293</p> <p>Byströmin nuorten palvelut palvelee ma–pe klo 9–16.</p> <p>Käyntiosoite: Hallituskatu 5 A  p. 050 599 2293</p> <p>Koordinaattori  Jutta Pernu-Määttä  050 575 1317  Sähköposti  jutta.pernu-maatta(at)ouka.fi</p>

## Vertailupaikkojen päättäjät/esimiehet

### Haastattelurunko:

1. Vastaajan nimike ja yksikkö
2. Millä aikajänteellä palvelu rakennettiin? Ketä suunnitteluun osallistui ja mistä syntyi tarve/idea palvelulle?
3. Kuinka kuvailisit lyhyesti keskuksenne ydintuotteen joka yhdistää kaikki keskuksen tarjoamat palvelut?
4. Millaisia asioita piditte tärkeinä keskusta suunniteltaessa?
5. Osallistettiin työntekijöitä tai asiakkaita osallistettiin keskuksen suunnitteluun? Jos, niin miten?
6. Onko keskuksen toimintaan käytössä nyt/ ollut käytössä kehittämis/hankerahaa, mihin se on kohdennettu? Mitä hyötyä/haittaa hankerahan käytöstä tai käyttämättömyydestä on ollut?
7. Jos voisitte luoda keskuksen uudellen, mitä asioita ottaisitte paremmin huomioon?
8. Millainen on keskuksen hallintorakenne?
9. Onko yksikölle osoitettu tulostavoitteita, vai onko kukin oman hallinnonalansa alla?
10. Millaista tilastointia keskuksessa suoritetaan. Onko keskuksen toimialoilla omat tilastoinnit/ seurannat vai ovatko ne yhteisiä?
11. Millaisia vaikutuksia näet keskusrakenteella olevan nyt? Entä kymmenen vuoden kuluttua? Millaista etua/haittaa?
12. Onko palvelurakenteen muutostarpeisiin varauduttu? Jos palvelurakenteen muutoksiin syntyy tarpeita, mitä se vaatii?
13. Miten hallintorakenne vaikuttaa yksittäisen työntekijän työskentelyyn tai palvelun sujuvuuteen? Millaista etua/haittaa?
14. Jos palveluun saisi lisätä yhden työntekijän/työparin millä tehtävän kuvalla tahansa, mitä lisäisit ja miksi?
15. Millaista palautetta olette saaneet keskuksen palveluista?
16. Millaisia terveisiä/neuvoja haluaisit antaa henkilöille jotka suunnittelevat nuorten palveluita kokoavaa keskusta?

## Vertailupaikkojen työntekijät

### Haastattelurunko:

1. Vastaajan nimike ja yksikkö
2. Koska keskus on käynnistynyt ja koska itse olet aloittanut työskentelyn keskuksessa?
3. Olitko mukana suunnittelutyössä ennen keskuksen/palvelun käynnistämistä?
4. Miten työntekijöitä tai asiakkaita osallistettiin keskuksen suunnitteluun?
5. Millaisia palveluita keskuksenne on koottu?
6. Mitä hallintokuntia on edustettuna? Millaisia etuja tai haittoja rakenteessa on?
7. Millaiset ikäraajat palveluissa on, onko kaikissa sama tai erilaisia ikärajoja? Mitä hyötyä tai haittaa ikärakenteestanne on?
8. Millainen on keskuksen hallintorakenne? Mitä hyötyjä tai haittoja näet rakenteessa?
9. Miten hallintorakenne vaikuttaa yksittäisen työntekijän työskentelyyn tai palvelun sujuvuuteen? Millaista etua tai haittaa tästä on?
10. Kuinka kuvailisit lyhyesti keskuksenne ydintuotteen joka yhdistää kaikki keskuksen tarjoamat palvelut?
11. Kuinka sujuvana pidät tuottamaanne palvelua? Kuinka sujuvaa on asiakasohjaus, onko palveluihin jonoa? Kuinka nopeasti otatte ensimmäisen kerran yhteyttä? Millaiset asiat mielestäsi vaikuttavat tähän?
12. Onko yksiköllä oma lähiesimies? Miten sen olemassaolo on vaikuttanut/olisi voinut vaikuttaa työskentelyyn? Mitä hyötyä tai haittaa tilanteessa on?
13. Onko keskuksen toimintaan käytössä nyt/ ollut käytössä kehittämis/hankerahaa, mihin se on kohdennettu? Millaista hyötyä tai haittaa hankerahasta on ollut?
14. Syntyikö keskuksen myötä uusia palveluita joita ei ollut aiemmin olemassa? Minkälaisia? Käytettiinkö niihin olemassa olevien ihmisten aikaa vai synnytettiinkö uusia vakansseja?

15. Millaista tilastointia keskuksessa suoritetaan. Onko keskuksen toimialoilla omat tilastoinnit/ seurannat vai onko yhteisiä? Millaista hyötyä tai haittaa tästä on?
16. Onko yksikölle osoitettu tulostavoitteita, vai onko kukin oman hallinnonalansa alla?
17. Onko yksiköllä omaa strategiaa, vai onko strategiat jaettu eri hallinnonalojen alle?
18. Millaisia asioita piditte tärkeinä keskusta suunniteltaessa?
19. Onko teillä keskuksen henkilöstön yhteisiä kehittämispäiviä? Minkälaisia teemoja niissä on ollut kuluvan vuoden aikana? Kuinka tarpeelliseksi olet ne kokenut?
20. Onko keskuksen työntekijöillä työnohjausta, millaista ja millä rakenteella? Onko järjestely mielestänne toimiva?
21. Mitkä ovat keskuksen keskeisimpiä yhteistyökumppaneita?
22. Onko kolmas sektori mukana palveluiden tuottamisessa? Jos, niin millä tavalla? Mitä hyötyä tai haastetta tästä on ollut?
23. Onko teillä keskuksen sisäisiä säännöllisiä palaverreja, millaisia ja kuinka usein?
24. Jos palveluun saisi lisätä yhden työntekijän/työparin millä tehtävän kuvalla tahansa, mitä lisäisit ja miksi?
25. Millaisia vaikutuksia näet keskusrakenteella olevan nyt? Entä kymmenen vuoden kuluttua? Millaista etua/haittaa?
26. Millaista palautetta olette saaneet keskuksen tarjoamista palveluista?
27. Millä asioilla uskotte olevan keskeisin vaikutus toimintanne tunnettavuuteen?
28. Millaisia välineitä tai menetelmiä hyödynnätte tuotteenne tunnettavaksi tekemiseen?
29. Millaisia terveisiä/ neuvoja haluaisit antaa henkilöille jotka aloittavat työskentelyn monialaisia palveluita tuottavassa keskuksessa?

Lomakekysely asiakkaille.

Helmikuu/2014

Maikki Arola HUMAK/ YAMK tutkimus:  
”Monialaisen yhteistyörakenteen tarpeet”

1. Vastaajan ikä:  
 15 tai alle  
 16-17 vuotta  
 18-25 vuotta  
 26 tai yli
  
2. Miksi ja milloin tulit alun alkaen palveluun mukaan?  
 alle 6kk sitten  
 yli 6kk sitten  
  
 Miksi? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
3. Oliko palveluun mukaan tuleminen mielestäsi helppoa/vaikeaa? Miksi?  
 helppoa  
 en osaa sanoa  
 vaikeaa  
  
 Miksi? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
4. Oletko saanut tarpeitasi vastaavaa palvelua?  
 kyllä  
 en osaa sanoa  
 ei
  
5. Onko palvelun tarpeesi muuttunut asiakkuutesi aikana?  
 kyllä  
 ei
  
6. Jos vastasit kyllä; Onko muuttuneeseen palveluntarpeeseen vastattu?  
 kyllä  
 ei
  
7. Kuinka monen työntekijän palveluita olet käyttänyt täällä asioidessasi?  
 Minulla on ollut:  
 yksi työntekijä  
 2-5 työntekijää  
 5 työntekijää tai enemmän
  
8. Haluaisitko, että sinulla olisi palvelussa oma nimetty työntekijä, vai haluaisitko asioida eri työntekijöiden kanssa oman tarpeesi mukaan?  
 Haluaisin, että minulla olisi yksi nimetty työntekijä  
 Haluaisin, että minulla olisi useampi työntekijä
  
9. Millainen merkitys tällä asialla on sinulle?  
 ei merkitystä  
 jonkin verran merkitystä  
 paljon merkitystä
  
10. Kokonaisarvosana saamastasi palvelusta (ympyröi sopiva vaihtoehto)

4

5

6

7

8

9

10

Käännä sivu →



Perusteluita arvosanalle:

---

---

11. Jos voisit muuttaa tai kehittää saamaasi palvelua, miten sitä muuttaisit?

---

---

12. Jos voisit muuttaa tai kehittää ympäristöä (tilat, aukioloajat, verkkosivut, tavoitettavuus, ikarajat), miten sitä muuttaisit?

---

---

13. Jos palveluun saisi lisätä yhden työntekijän/työparin millä tehtävän kuvalla tahansa, mitä lisäisit ja miksi?

---

---

14. Tiedätkö mitä muita palveluita keskuksessa on tarjolla, itse käyttämiesi palveluiden lisäksi?

kyllä

en

15. Onko keskus ja sen palvelut mielestäsi tavoitettavissa ja tunnettuja omalla alueella?

kyllä

ei

en osaa sanoa

16. Miten palvelun tavoitettavuutta voisi mielestäsi kehittää?

---

---

17. Miten tunnettavuutta voisi mielestäsi lisätä?

---

---

18. Miten keskuksen ja sen palveluiden viihtyvyyttä voisi lisätä?

---

---

19. Kaipaisitko tämän palvelun rinnalle jotakin palvelua sinulle/perheellesi?

---

---

20. Suositteisitko palvelua ystävilleesi?

kyllä

en

21. Millaisia terveisiä haluaisit lähettää päättäjille/työntekijöille jotka suunnittelevat vastaavanlaisia palvelukokonaisuuksia muihin kuntiin?

---

---

---

---