

Osallista - kokeile - kehitä!

Tuttu-6Aika -hanke työllisyyspalveluiden kehittämässä

Toim. Ulla-Maija Koivula

TAMUK

TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU



TAMPERE

TURKU AMK



TURKU

6Aika



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

Osallista – kokeile – kehitä!: Tuttu-6Aika -hanke työllisyyspalveluiden kehittämisessä

Toim. Ulla-Maija Koivula

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 103.

ISSN 1456-002X

ISBN 978-952-7266-22-9(PDF)

© Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu

Taitto ja kansi: Lille Santanen

Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampere 2018

Sisältö:

Esipuhe

Ulla-Maija Koivula 4

OSA I: Mikä Tuttu? 6

Tuttu-6Aika Turussa ja Tampereella

Timo Vahtonen ja Katja Kumpulainen 7

OSA II: Millaisia menetelmiä ja tuloksia? 18

Ideaverstas työvoimapolitiikan välineenä

Sanna Forsman, Ari Jolkkonen ja Kaisa Sorsa 19

Tulevaisuusajat ja Tulevaisuuden peli - "Futurologi"

Ulla-Maija Koivula ja Markku Korhonen 32

Voiko kuntouttavalla työpajalla mentoroida?

Ulla-Maija Koivula ja Katja Kumpulainen 44

Rennosti symbioosissa - Tulevaisuuden työllisyyspalveluja rakennetaan uudistuvan asiakasraadin kanssa

Arja Kemppainen 55

Valmennusta työllisydenhoitoon

Ulla-Maija Koivula ja Eeva-Mari Miettinen 62

Digitaalisia palveluja - kenelle? mitä? milloin?

Anna Korhonen 92

OSA III: Arviointia tuloksista ja vaikutuksista 103

Projektien tuloksellisuuden edellytyksiä

Kaisa Sorsa ja Ari Jolkkonen 104

Summa summarum 114

Esipuhe

Koko elämä on kokeilua.

Mitä enemmän kokeilet, sitä parempi.

- Ralph Waldo Emerson

Työllisyydenhoito on aina ajankohtainen aihe, niin nousu- kuin laskukausinakin. Nousukautena ongelmana on osaavan työvoiman saatavuus, työvoiman alueellinen liikkuvuus ja usein yhtäaikainen työvoimapula ja työttömyys. Taloudellisessa taantumassa ongelmina ovat työttömyyden lisäksi toimeentuloturvan riittävyys ja työvoimapolitiittisten toimien vaikuttavuus.

Suomalaisessa työllisyydenhoidossa on historiallisesti kuljettu pitkä matka hätäaputöistä ja pakkotyöllistämisestä monipuolisiin neuvonta-, ohjaus- ja valmennuspalveluihin sekä osallisuutta ja kuntoutumista edistäviin toimintoihin.

Palveluvalikoima on laajentunut ja monipuolistunut. On ymmärretty, että työllisyydenhoito muodostuu sekä koulutus-, sosiaali- ja terveystalouden, että työvoimapolitiittista toimista. Ongelmia ei ratkota vain yhden sektorin toimilla, vaan yh-

teistyö ja eri palvelujen ja toimien yhteensovittaminen ovat ratkaisun avain. Alueelliset työllisyyskokeilut (2017-2018), joihin myös Turun ja Tampereen kaupunkialueet kuuluvat, testataan uusia toimintamalleja työmarkkinatukea ja peruspäivärahaa saavien asiakkaiden palveluissa.

TUTTU-6Aika -hankkeen toiminta-aika vuoden 2015 lopusta huhtikuuhun 2018 ajoittui osittain alueellisten kokeilujen aikaan. Hankeosapuolet olivat Turun kaupunki (pääkoordinaattori), Tampereen kaupunki sekä Turun ja Tampereen ammattikorkeakoulut. Hankkeen yhteinen tavoite oli erityisesti asiakaslähtöisyyden ja -osallisuuden lisääminen. Haluttiin kokeilla ja kehittää toimintamalleja sekä uudistaa toimintakulttuuria siten, että asiakkaan oma ääni kuuluisi, ettei työtön asiakas olisi vain toimintojen kohde vaan aktiivinen toimija, oman asiansa asianajaja.

Työttömistä henkilöistä luodaan mediassa usein kuva "motivoitumattomina" tai "passiivisina", jotka "kyllä työllistyisivät, jos vaan yrittäisivät". He kantavat usein häpeää tilanteestaan, johon eivät ole itse voineet vaikuttaa. Julkisuuskuvaa ruokitaan helposti lisää nostamalla esiin tarinoita "elämäntapatyöttömistä". Samaan aikaan kerrotaan sankarillisia tarinoita siitä, kuinka joku "on hypännyt oravanpyö-

rästä ja downshiftaa”. Erona on vain se, että jälkimmäinen ei (ehkä) nosta työttömyyspäivärahaa.

Työttömän, kuten köyhän yleensä, pitää olla kunniallinen. Kunniallisuuteen kuuluu, että hän mukisematta hyväksyy tarjotut palvelut ja noudattaa byrokraattisia ohjeita, täyttää kaavakkeet moitteettomasti ja on kiitollinen. Työttömien henkilöiden ääni kuuluu harvoin yhteiskunnassa, palvelujen arvioinnissa, suunnittelussa tai kehittämisessä. Hehän eivät ole asiantuntijoita. Vai... ovatko?

Jokaisella työnhakijalla on oma, uniikki tarinansa. Ja niistä tarinoista rakentuu suomalainen työelämä. ”Työelämä on meidän kaikkien asia: työttömien, työntekijöiden, työnantajien ja päättäjien. Uskon, että toinen toisiamme kuuntelemalla voimme rakentaa paremman tulevaisuuden, jossa yhä useampi suomalainen saa tehdä töitä”. (Toimitusjohtaja Auli Hänninen, YTK:n nettisivuilla)

TUTTU-6Aika -hankkeessa lähdettiin kokeilemaan erilaisia tapoja mahdollistaa työttömien osallistuminen palveluiden innovointiin, kokeiluun ja kehittämiseen. Turussa työnhakijat osallistuivat ideaverstaisiin, joissa pääsivät ideoimaan ja näyttämään osaamistaan yrityshaasteiden ratkomisessa. Tampereella kokeiltiin erilaisia osallistumisen kanavia asiakkaille (muun muassa Chat, tulevaisuusajat ja asiakasraati) ja kehi-

tettiin palveluja yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa.

Tässä julkaisussa esitellään TUTTU-6Aika -hankkeen toimintakokeilua ja kerrotaan niistä saaduista kokemuksista, esitellään projektin tuotteita ja pohditaan projektin vaikutuksia.

TUTTU-6Aika -hankkeen julkaisut ovat saatavilla 6Aika -hankkeiden tuloksia ja menetelmiä esittelevällä sivustolla: <https://6aika.fi/ota-kayttoon/>.

Kiitos kaikille kirjoittajille ja projektissa mukana olleille toimijoille Turun ja Tampereen kaupunkien työllisyyspalveluista, yhdistyksistä ja yrityksistä, Tampereen ja Turun ammattikorkeakoulujen opiskelijoille sekä julkaisun taittajalle Lille Santaselle.

Tampereella ja Turussa, 11.4.2018

Ulla-Maija Koivula

teoksen toimittaja

ja Tampereen ammattikorkeakoulun

osahankkeen koordinaattori

Timo Vahtonen

projektipäällikkö

Katja Kumpulainen

Tampereen osahankkeen projektipäällikkö

Osa I

Mikä Tuttu?

Tuttu-6Aika

Turussa ja Tampereella

Timo Vahtonen ja Katja Kumpulainen



Johdanto

TUTTU-6Aika projektin lähtöajatuksena oli mahdollistaa työttömien työnhakijoiden osallistuminen oman tilanteensa eteenpäin viemiseen voimakkaammin kuin julkisissa työvoimapalveluissa on aikaisemmin totuttu. Perinteisestihän työttömät työnhakijat ja varsinkin pidemmän ajan työttömänä olleet ihmiset on nähty julkisten työvoimapalveluiden näkövinkkelistä objekteina, joille tarjotaan tai joihin kokeillaan erilaisia jo olemassa olevia palveluita ja toimenpiteitä.

Projektin tavoitteena oli tehdä asiakasosallisuudesta luonteva osa työllisyshoidon ja sosiaalipalveluiden kehittämistä, jotta palvelut pystyisivät uusiutumaan ja vastaamaan siten paremmin asiakkaiden niille asettamia toiveita. Asiakkaiden aikaisempi osaaminen, kokemukset ja näkemykset olivat projektin polttoainetta, joilla olemassa olevia palveluja pyrittiin muokkaamaan tai pyrittiin syöttämään tuoreita ideoita yritysten suuntaan. Lyhyesti sanottuna; projektissa haluttiin nostaa asiakas työllisyshoidon keskiöön, jossa asiakkaan asema nykypalveluissa kuuluisikin olla.

Projektissa käytettiin runsaasti nopeita ja ketteriä kokeiluja, joiden avulla kehitteillä olevia palveluja pystyttiin muotoilemaan asiakaskunnalle sopiviksi.

Turun kaupungin osahanke ja Turun AMK keskittyivät osahankkeissaan Ideaverstas-palvelun kehittämiseen, josta luotiin työnhakijoille ja yrityksille aito kohtaamispaikka. Samalla edistettiin työnhakijoiden keinoja myydä omaa osaamistaan siitä kiinnostuneille tahoille esimerkiksi osuuskunnan kautta.

Tampereen kaupungin osahanke ja Tampereen AMK puolestaan kehittivät erilaisia asiakkaita osallistavia tiedonkeruumenetelmiä ja veivät niistä kerättyä tietoa käytäntöön muokkaamalla olemassa olevia palveluja ja luomalla myös kokonaan uusia. Osahankkeen tuella otettiin käyttöön ja kehitettiin muun muassa sähköisiä palveluja kuten työllisyyspalvelujen Chat-palvelu. Lisäksi hankkeessa haettiin vaikutuksia järjestämällä työllisyyspalvelujen henkilöstökoulutusta käyttäjälähtöiseen ja valmentavaan työotteeseen.

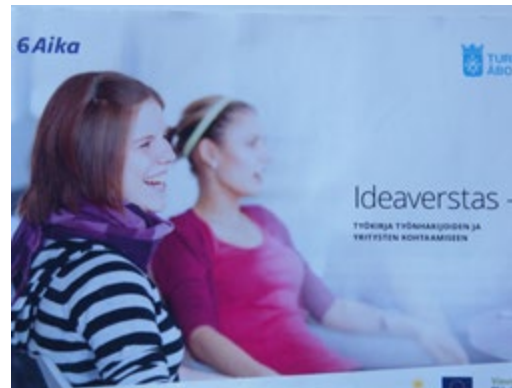
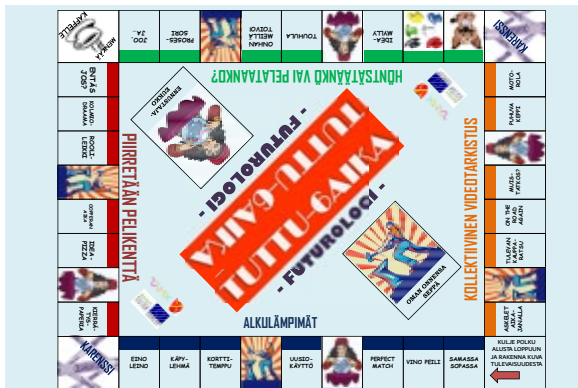
Tässä johdantoartikkelissa kerrotaan lyhyesti sekä Turun että Tampereen hanketoiminnoista ja tuloksista. Tarkemmin palvelukokeiluista, kehitetyistä uusista toimintamalleista ja koulutuksista kerrotaan omissa artikkeleissaan.

Turun ideaverstaat – anna ideoiden lentää!

Turussa yhteistyötä tekivät Turun kaupunki ja Turun AMK, joiden yhteinen ponnistus oli kehittää, testata ja arvioida mallia, jossa työttömät työnhakijat pyrkivät tuottamaan uusia ideoita alueen yrityksistä tulleiden haasteiden pohjalta. Konsepti muotoutui kahden päivän mittaiseksi brainstormaus-tapahtumaksi, johon esitetystä yritys haasteesta kiinnostuneet työnhakijat pääsivät ilmoittautumaan ja osallistumaan. Kahden päivän ideoinnin lisäksi varattiin yleensä kolmas ajankohta, jolloin Ideaverstaassa syntyneitä ideoita esiteltiin yrityksen edustajille.

Ideoinnin malli

Ideaversta pohjautuu 1980-luvulla Suomeen rantautuneeseen Tulevaisuusverstaas-malliin, jonka kehittäjät filosofit Robert Jungk ja Norbert R. Müllert pyrkivät lisäämään demokraattista päätöksentekoa ja aktivoimaan kansalaisia osallistumaan ja vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin. Ideaverstaissa työttömät työnhakijat aktivoitiin tuomaan hyvät ideansa ja osaamisensa ”yhteiseen pöytään”, jolloin verstaissa ideoita voitaisiin jatkokehittää ja tarjoilla sen jälkeen ratkaisuehdotuksina yritysten kohtaamiin haasteisiin. Ajatuksena oli, että tuoreiden ja ulkopuolelta tuotettujen ideoiden avulla



Tuttu-6Aika -projektin tuotteita: Futurologi-peli, Ideaverstaas -opas ja Vertaismentorointi -opas.

yritysten olisi mahdollista kehittää omaa yritystoimintaansa ja sitä kautta avautuisi myös uusia työmahdollisuuksia mm. verstaaseen osallistuneille työnhakijoille.

Ideaverstaista saadut kokemukset

Ideaverstaita organisoitiin hankeaikana eli pääasiassa vuosina 2016-17 yhteensä vajaat 30 kappaletta (23 yrityksiin, 4 yhdistykseen ja 2 hankkeille). Verstaisiin osallistui 4-10 työnhakijaa/versta, yht. 173. Huomionarvoista on, että osallistujista yli 60 prosenttia oli suorittanut ylemmän tai alemman tason korkeakoulututkinnon. Ideaverstaisiin osallistui myös pidemmän aikaa työttömänä olleita työnhakijoita ja malli näyttää siis tulosten ja kokemusten perusteella soveltuvan kohtuullisesti myös korkeakoulutaustaisten työttömien syrjäytymisen ehkäisyyn.

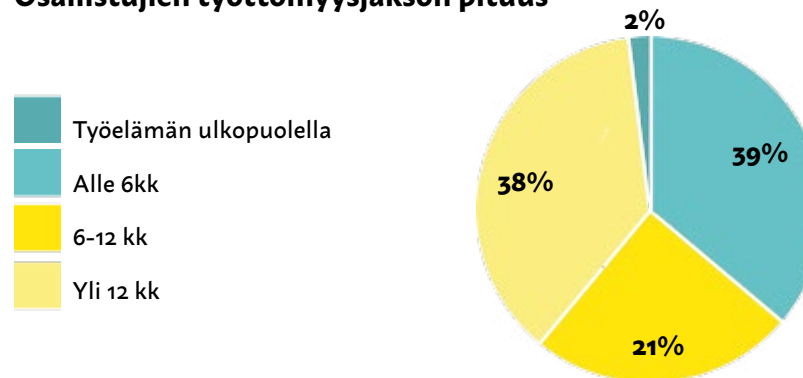
Verstaita toteutettiin yllä mainittujen kohteiden lisäksi joi-takin myös Turun kaupungin palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen. Mallista saadut kokemukset olivat monin paikoin varsin hyviä ja se toimi hiukan muokattuna tosi ketterästi eri tilanteissa, oli aikaa ideointiin sitten muutama tunti tai useita päiviä.

Osallistujien koulutusaste



Kuvio 1. Osallistujien koulutustausta

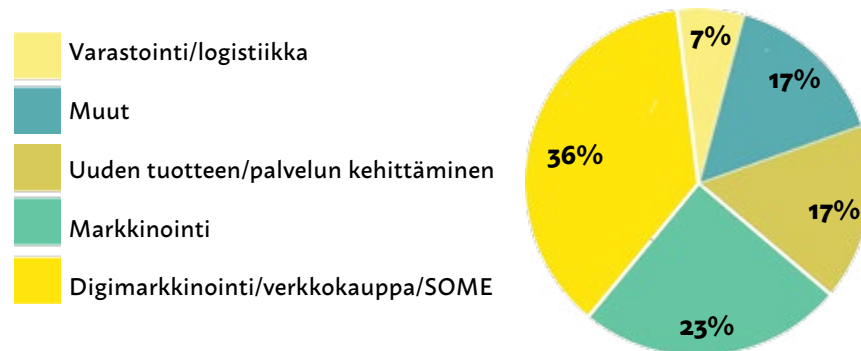
Osallistujien työttömyysjakson pituus



Kuvio 2. Osallistujien työttömyysjakson pituus

Yrityksille ja yhdistyksille tehtyjen verstaiden haasteet keskittyivät paljon markkinoinnin, digi-markkinoinnin ja sosiaalisen median sovellusten hyötykäyttöön niiden arjessa. Reilusti yli puolet verstaista pureutui juuri markkinointia lähellä oleviin teemoihin, jotka ovatkin ehkä helposti irrotettava ja ”ulkopuoliselle” helposti avautuva kokonaisuus. Toinen yritysten kiinnostusta herättänyt aihealue oli uuden tuotteen tai palvelun ideointi ja sen lanseeraus markkinoille. Digitaalinen

Ideaverstaan aiheena olleet teemat



Kuvio 3. Ideaverstaisten aiheina olleet teemat

markkinointi nähtiin pienissä yrityksissä varsin mielenkiintoisena mutta ongelmallisena alueena johtuen tarjolla olevien vaihtoehtojen runsaasta määrästä ja osittain vähäisestä osaamisesta niihin liittyen: Missä järjestelmissä tai medioissa kannattaa olla läsnä ja kuinka paljon resursseja se päivittäin vaatii? Ideaverstaan keskeisimmät tulokset kielivät lisääntyvästä työn pirstaloitumisesta. Verstaisiin osallistuneet yritykset olivat usein halukkaita ostamaan osallistujien osaamista projektinomaisesti mutta olivat harvemmin valmiita ottamaan heitä suoraan omille palkkalistoilleen. Toki joitakin kokoaikaisia työsuhteitakin syntyi ideaverstasyrityksiin. Verstaisiin osallistuneilta työnhakijoilta yritysten haasteiden ympärillä tapahtunut ideointityöskentely sai todella paljon kiitosta (keskiarvo palautteesta 4,4, asteikko 1-5). Työskentelymenetelmä nähtiin toimivana (4,2) ja verstaista katsottiin löytyneen uusia ajatuksia ja tietoa (4,1) omaan työnhakuun. Verstaisiin osallistuneiden työnhakijoiden tilanteessa voidaan katsoa tapahtuneen positiivisia muutoksia ja 24 prosenttia löysikin töitä muutamien kuukausien sisällä verstaan päättymisestä.

Yritykset kokivat Ideaverstaat hyvänä tapana tutustua yrityksen kannalta mielenkiintoisiin työnhakijoihin. Verstaisten nähtiin vastanneen yritysten ennakko-odotuksia ja moni saikin niiden kautta vähintään vahvistusta omille näkemyksilleen, vaikka ajoittain koettiin ideoinnin jääneen turhan

pinnalliselle tasolle. Yritykset pitivät hyvänä asiana suorasta palautetta, jota saivat erilaisista toimintatavoistaan esim. markkinoinnin saralla. Ne kävivät verstastyöskentelyn jälkeen prosessejaan läpi ja tekivät niihin muutoksia sekä uusivat markkinointimateriaaliaan. Syntyneiden ideoiden uskottiin jäävän elämään mahdollisina tulevina projekteina, joten Ideaverstaisten lopullista antia on vaikeaa arvioida vielä muutama kuukausi verstaan päättymisen jälkeen.

Ideaverstaista on julkaistu erillinen sähköinen ja painettu julkaisu Leppänen, Forslund & Vahtonen: Ideaverstas – työkirja työnhakijoiden ja yritysten kohtaamiseen. Julkaisu on saatavilla sähköisesti: <https://issuu.com/turunviestinta/docs/ideaverstas>.

Tampereella yhteiskehiteltiin

Tampereen osahankkeiden (Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut ja Tampereen ammattikorkeakoulu) tavoitteena oli toimintatapojen muutos ja asiakkaan intensiivinen osallistaminen palvelumuotoilun keinoin työllisyyspalveluiden kehittämiseksi. Asiakkaiden osallisuutta haluttiin lisätä, sillä

hankkeessa saatujen kokemuksen perusteella osallistumisen ja konkreettisen vaikuttamisen kautta asiakkaiden kiinnostus oman työllistymisen edistämiseen lisääntyy. Asiakkaat pysyvät ottamaan enemmän vastuuta omasta tilanteestaan ja tuntevat itsensä osalliseksi omassa työllistymisprosessissaan.

Palvelumuotoilu toimi hankkeessa kantavana teemana, sillä sen avulla on mahdollista vaikuttaa asiakkaiden osallisuuden palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilusta puhuttiin myös yhteiskehittämisenä (co-creation). Tässä Tampereella käytetyssä toimintamallissa kehittäminen lähti liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja siihen osallistettiin niitä toimijatahoja, joiden työhön tai toimintaan kehittämiskohde jollain tavoin liittyi. Hankkeessa keskeisintä oli löytää palvelumuotoilun keinoin yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa uusia, innovatiivisia sekä käyttäjälähtöisiä palveluita sekä kokeilla uusia ideoita nopeasti ja ketterästi pitkäkestöisen suunnittelun sijasta.

Taulukko 1. Kokeilut ja kehittelyt Tampereella ¹

Osallistumisen uudet kanavat	Palvelukokeilut ja uudet menetelmät	Henkilöstön osaamisen kehittäminen
<p>Asiakasraati Chat-palvelu Tulevaisuuspajat Sähköisten palvelujen kehittämissuunnitelma Futurologi-fasilitointi -peli Asiakaspalautelaitteiden käyttöönotto Launch Day POP UP – unelmien aamu</p>	<p>Mentorointivalmennus työpajoille Kompassi-työkalun käyttöönotto Suuntana koulutus – Tredu -yhteistyö Liikuntaneuvonnan jalkauttaminen työllisyyspalveluihin Yhteyksissä - Lempeää liikettä -kurssit</p>	<p>Käyttäjälähtöisyys työllisyyspalveluissa – koulutus Valmentava työote – koulutus</p> <p>¹ Lihavoiduista kokeiluista on erilliset artikkelit toisaalla tässä julkaisussa.</p>

Osallistumisen kanavia

Monialaisen palveluverkoston toimintatapoja haluttiin syventää moniammatillisesta tiimityöstä kohti asiakasta aidosti osallistavaa monikanavaista yhteistyötä. Tavoitteena oli, että työllistymistä edistävien palveluiden henkilökunta oppisi hyödyntämään asiakkaiden kuulemista ja mukaan ottamista

palveluiden suunnittelussa. Tässä apuna käytettiin hankkeen järjestämää henkilöstökoulutusta. TAMK koulutti henkilökuntaa osallistumisen muotojen ja menetelmien käyttöön. Lisäksi hankkeessa kehitettiin Futurologi-peli, jonka tarkoitus on tutustuttaa työntekijöitä palvelumuotoilun käytäntöihin ja menetelmiin.

Myös ”ARVI-torvea” käytettiin työotteena asiakkaan tullessa ensimmäistä kertaa työllisyyspalveluihin. Arvi-torvi oli menetelmä, jonka tarkoitus oli kerätä asiakkaan näkemyksiä ja kokemuksia palveluista ja palvelukokemuksista. Käytännössä asiakastyöntekijä poimi asiakkaan puheesta palautetta liittyen esimerkiksi TE-palveluihin, kaupungin työllisyyspalveluihin tai asiakkaan omaan tilanteeseen (talous, terveys). Työntekijä ei siis kysynyt suoraan palautetta, mutta keräsi sitä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palaute kerättiin excel-taulukoon.

Tarkoitus oli saada asiakkaan ääni kuuluviin työntekijän kautta ilman asiakkaan ”omaa osallistumisen aktivismia”. Kanava teki näkyväksi kohtaamisen asiakaskokemuksena sekä palautteen eri palveluista ja siten tuki myös asiakastiedolla johtamista. Kanava todettiin hyödyllisesti, mutta sitä ei kuitenkaan lähdetty kehittämään.

Hankkeessa kokeiltiin useita erilaisia osallistumisen tapoja asiakkaiden ja sidosryhmien kehittämistarpeiden ja odotusten selvittämiseksi.

”Launch Day”: n tarkoituksena oli mahdollistaa työnhakija-asiakkaiden osallistuminen työnhakuvalmennuksen kehittämi-

seen heti palvelun alkuvaiheessa. Työskentelyssä hyödynnettiin toiminnallisia menetelmiä, joiden avulla sekä työnhakijat että valmentajat tuottivat ideoita ja tarpeita työjakson ja ryhmävalmennuksen sisällöstä ja palautteen antamisesta.

POP UP –Unelmien aamu oli suunnattu koulutus- ja uraohjauspalvelujen nuorten ryhmälle eli alle 30-vuotiaille työnhakija-asiakkaille. Nuoret pääsivät kertomaan näkemyksiään ja ideoitaan palvelujen ja prosessien kehittämiseksi. Osallistamisen kautta saatiin esille tarpeita ja kehittämideoita. Esimerkiksi kaikki osallistuneet toivoivat voivansa varata ajan työllisyyspalveluihin myös netissä. Myös Chat-palvelu nousi esille. Nuoret toivoivat voivansa olla mukana kehittämässä palveluja eri kanavien kautta (kuten kyselyt, haastattelut, ohjekirja/kysymys-vastaus -vihko, asiakaspalaute, kehittämisen yhteispalaverit). Unelmapalvelu sisältäisi nuorten mukaan samankaltaista tukea, mitä on tällä hetkellä saatukin ohjaajalta, mutta myös kokemustietoa ja vertaistukea samoja asioita kokeneilta ihmisiltä.

Yhteistyössä aikuisten sosiaalityön *asiakasraadin* jäsenten ja tiedottajan kanssa arvioitiin kotisivuja, millä oli heti ja myöhemmin toteutettavia sisältövaikutuksia viestintään. Työllisyyspalvelujen oma asiakasraati oli myös tuonut esille

tarvetta palvelujen paremmasta tiedonsaannista ja tunnettuudesta. Projektille perustettiin blogi (<https://tuttu6aika.wordpress.com/>) ja sinne saivat kirjoittaa myös opiskelijat ja asiakkaat. Näin hanke pyrki omalta osaltaan tekemään työllisyyspalvelujen tiedottamisesta asiakaslähtoisempää.

Tulevaisuuspaajojen tavoitteena oli saada asiakkaiden ja sidosryhmien kokemuksia ja näkemyksiä esiin yhteiskehittelyyn perustuen. Mentorointivalmennus oli yksi tulevaisuuspaajoista nousut idea, mikä toteutettiin projektissa. Tulevaisuuspaajoissa mallinnettiin myös kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen asiakasprofileja sekä laadittiin ehdotus palvelutarjottimeksi. (Koivula, Kemppainen & Kumpulainen 2016.)

Tulevaisuuspaaja-menetelmää hyödynnettiin myös esimerkiksi TYPÄ-TREDU (Tampereen seudun ammattiopisto) yhteistyössä. Opiskelijoille järjestettiin tulevaisuuspaaja, jonka avulla selvitettiin, millaista palvelua ja sisältöjä opiskelijat kaipaisivat työelämätietouteen, työnhakuun, yrittäjyyteen, itsensä työllistämiseen ja näissä tukemiseen liittyen. Samalla saatiin välineitä tulevien palvelujen ja palveluprosessien kehittämiseen. Samantyyppinen tulevaisuuspaaja järjestettiin myös opinto-ohjaajille, ammattiopettajille, työssäoppimisen opettajille sekä työllisyyspalvelujen valmentajille. Näin saa-

tiin ideoita ja tietoa siitä, miten kytkeä työllisyyspalveluita jo opiskeluvaiheeseen, jotta saataisiin opiskelijoiden työllistymisvalmiudet sekä itsensä työllistämisen valmiudet niin hyviksi kuin mahdollista jo ennen valmistumista.

Hankkeessa on kokeiltu myös asiakasraatia osallistamisen menetelmänä. Työllisyyspalvelujen asiakasraadista on tullut pysyvä asiakkaiden vaikuttamiskanava.

Asiakasraadista, tulevaisuuspaajoista, mentorointivalmennuksesta ja sähköisistä palveluista kerrotaan tarkemmin tämän julkaisun erillisissä artikkeleissa.

Uudet palvelut ja olemassa olevien palvelujen jalostaminen

Sen lisäksi, että hankkeessa on toteutettu osallistumisen kautta nousseita ideoita, niin uusien palveluiden kehittämisessä on hyödynnetty jo olemassa olevia palveluita, kuten Tampereen *kaupungin liikuntapalveluita*. Keväällä 2017 liikuntaneuvojan palveluita jalkautettiin työllisyyspalveluihin ja näin madallettiin asiakkaiden kynnystä hakeutua liikuntaneuvontaan. Tämä tehtiin yhteistyössä Liikkuva Tampere -hankkeen kanssa. Liikuntaneuvonnan tavoitteena on edistää asiakkaan hyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa positiivi-

sesti asiakkaan työ- ja toimintakykyyn sekä edistää omatoimisuutta.

Liikkuva Tampere -hankkeen kanssa toteutettiin myös matalan kynnyksen liikuntaryhmiä, jotka oli suunnattu vähän liikkuville työnhakija-asiakkaille. Yhteyksissä-lempeää liikettä -kurssin osallistujat kokivat hyvinvointinsa kasvaneen, kehotietoisuutensa vahvistuneen ja toiveikkuuden esimerkiksi työllistymisen suhteen lisääntyneen.

Suuntana koulutus -jakso vastasi esille nousseisiin tarpeisiin joustavista koulutusratkaisuista kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille. Tarkoitus oli tukea asiakkaan koulutukseen hakeutumista ja selvittää alavaihtoehtoja matalalla kynnyksellä, monialaisen yhteistyön ja osaamisen avulla. Kokeilun yhteistyötoimijat Tuttu-projektin ja kaupungin kuntouttavan työtoiminnan kanssa olivat Tredu/TreduNavi hakupalvelu (TreduNavi haku-palvelu palvelee Treduun hakeutumisessa) sekä Silta-Valmennus ry. Jakso sisälsi sekä ryhmäpäiviä, alaan tutustumista että yksilöohjausta. Pienryhmän yksilö- ja ryhmäpalautteen sekä Työelämä tutkan perusteella kaikilla osallistujilla koulutuksen suunta/ala vahvistui tai selkiytyi ja osallistujilla oli konkreettiset suunnitelmat siitä, mihin ja milloin hakeutua. Kokeilussa onnistuttiin tukemaan asiakkaita yksilöllisesti kunkin omassa tilanteessa ja jatkosuunnitelman teossa. Tärkeimmäksi hyödyksi asiakkaat

kokivat henkilökohtaiset ohjauskeskustelut (opinto-ohjaaja, työtoiminnan ohjaaja, oma sosiaalityöntekijä). Tutka osoitti projektin arviointikeskustelun avulla myös muita vaikutuksia jaksosta; esimerkiksi jakso toimi myönteisenä interventiona omaan ajatteluun ja konkretisoi omaa osaamista suhteessa ammattialan osaamisvaatimuksiin.

Koulutusjakso kehittyi asiakas- ja toimija-arvioinnin myötä yksilöllisesti räätälöitäväksi Suuntana koulutus -non stop jaksoksi. Jakso todettiin hyväksi ja sopivan kevyeksi tuotteeksi, jota jatketaan myös hankkeen jälkeen.

Mitä jää jäljelle?

TAMPEREELLA: Hankkeen myötä asiakasosallisuus työllisyyspalveluissa korostui ja sen lisäämiseen panostettiin. Tavoitteen saavuttamista on edesauttanut organisaation johdon tuki. He ovat nähneet asiakkaiden osallisuuden merkityksellisenä palvelujen kehittämisessä. Myös jatkossa asiakkaat otetaan mukaan kehittämistyöhön ja heitä kuullaan kehittämisen eri vaiheissa.

Palvelumuotoilua, pelillistämistä ja yhteiskehittämistä hyödynnetään hankkeen jälkeen eli esimerkiksi palveluihin liittyvät sidosryhmät otetaan mukaan kehittämään vaikuttavia palveluita.

Asiakaskaslähtöisyyden lisäämisen lisäksi, hanke onnistui luomaan toimivia osallistumisen kanavia kuten asiakasraadin, joka jatkaa toimintaansa myös hankkeen jälkeen aktiivisena kehittämiskumppanina.

Hankkeen aikana työllisyyspalveluissa otettiin käyttöön asiakaspalautelaitteet, joiden kautta asiakkailla on mahdollista vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä. Tämä on osaltaan ollut vaikuttamassa osallisuuden edistämiseen ja vahvistamiseen. Laitteiden avulla voidaan mitata ja kehittää asiakaskokemusta. Tämä on tärkeää, sillä asiakkaiden kokemukset kaupunkien tarjoamista palveluista vaikuttavat tulevaisuudessa yhä vahvemmin palveluiden kehittämiseen. 6Aika - Avoin osallisuus ja asiakkuus – kärkihankeessa on todettu, että asiakaskokemuksen mittaamisen ja hyödyntämisen pitäisi kytkeytyä saumattomasti palveluiden asiakaskaslähtöisyyden kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan hanke edisti rohkeaa, kevyttä ja ketterää kokeilukulttuuria, jonka avulla on mahdollista ratkaista ongelmia ja testata uusia toimintatapoja nopeasti. Kaikkea ei tarvitse suunnitella valmiiksi, vaan on mahdollista ja suotavaakin kehittää kokeilemalla. Epäonnistumisiakaan ei pidä pelätä, vaan ne tulee nähdä tapana oppia ja päästä eteenpäin.

TURUSSA: Ajatusmaailmallisesti hankkeen ajama osallistaminen toi mukanaan paljon uutta ja mielenkiintoista pohdittavaa julkiselle puolelle. Hankkeella pyrittiin vaikuttamaan uudenlaisen ajattelun sisään ajoon työllisyyspalveluihin. Toki asia vaatii vielä jatkotyöstöä ja toistoa, jotta perinteisen hierarkiset ajatusmallit saadaan käännettyä ylösalaisin.

Varsinais-Suomessa ollaan hankkeessa kehitettyä Ideavers-tasmallia pilotoimassa ainakin Salon ja Loimaan työllisyyspalveluissa sekä myös Turussa projektinomaisesti. Myös Turun alueen oppilaitoksiin vastaavan kaltainen malli tulee 6Aika-kehitystyön johdosta varmasti juurtumaan.

Hanke pystyi myös edistämään Turun alueen yritysneuvojien tietämystä osuuskuntien toiminnasta, järjestämällä heille koulutuksen aiheesta ja toimittamalla heille ajantasaisen listan Turun alueen aktiivisesti toimivista työosuuskunnista. Tämä yhteistyö tulee toivottavasti poikimaan jatkossa säännöllisiä osuuskuntainfoja työttömille työnhakijoille. Työosuuskunnan (vähintään seitsemän henkilön osuuskunta) kautta toimimalla on työnhakijoilla mahdollisuus ottaa vastaan toimeksiantoja yrityksiltä mutta säilyttää silti työttömyysturvaoikeutensa samaan aikaan.

Osa II

Millaisia menetelmiä ja tuloksia?

Ideaverstas työvoimapolitiikan välineenä

Sanna Forslund, Ari Jolkkonen ja Kaisa Sorsa

Tuttu-6Aika -hankkeen keskeinen tavoite on nostaa työllisyyden hoidossa asiakas passiivisen objektin asemasta aktiiviseksi subjektiksi. Turun osahankkeessa tavoitteeseen pyrittiin ideaverstas- konseptin avulla. Ideaverstaissa työttömän ongelmiin paneutumisen sijaan työnhakijat etsivät ratkaisuja yritysten esittämiin ongelmiin.¹

Ideaverstas

Ideaverstas rakentuu kolmivaiheisesta toimintamallista; ideaverstaat, työllistymisprosessin palvelut ja yritysyhteistyömalli (Kuvio 1). Julkinen palvelujärjestelmä on ollut hyvin tuottajakeskeinen. Käyttäjälähtöiset toimintatavat merkitse-

vät käyttäjien – työnhakijoiden ja yritysten - ottamista mukaan toimintamallin kehittämiseen.

Mallissa asiakkaat otetaan mukaan hyvin osallistuvaan rooliin. Asiakkaat toimivat aktiivisesti, ja samalla heidän mahdollisuutensa menestyä työmarkkinoilla kasvavat. Useimmilla työttömistä on osaamista ja kykyjä, mutta heillä ei ole taitoa ”myydä” itseään työmarkkinoille. Ideaverstaissa työnhakijat ratkovat yrityksistä, kolmannelta sektorilta tai kunnan palvelutarpeista syntyviä ongelmia ja tilanteita. Yrityksen on mahdollista löytää työnhakija, joka tuo mukanaan kehittämisidean yrityksen haasteeseen tai ongelmaan.



Kuvio 1: Ideaverstas työvoimapolitiikan välineenä

¹ Ideaverstas – työkirja työnhakijoiden ja yritysten kohtaamiseen (2017) on saatavilla sähköisesti osoitteesta: <https://issuu.com/turunviestinta/docs/ideaverstas>

Ideaverstaan toimintatapa rakentuu Jungkin ja Müllertin (1987) kehittämän tulevaisuusverstaas-menettelyn pohjalle. Ideaverstaas kestää yhden tai kaksi päivää. Ideaverstaas sopiva osanottajamäärä on 4-7 osallistujaa. Osallistujien kanssa työtä jatketaan tarpeen mukaan myös sähköisiä kanavia hyödyntäen. Verstaalla on valmiina teema ja yhteistyöorganisaatio.

Ideaverstaasmalli jakautuu ongelma-, ideointi- ja konkretisointivaiheeseen. Työskentelymalli on helposti ymmärrettävä ja sen avulla pystytään tuottamaan lyhyessä ajassa paljon ideoita.

Ongelmavaiheesta alkaa varsinainen verstaastyöskentely. Tavoitteena ongelmavaiheessa on löytää ja tuoda esiin yrityksen antamaan kehittämishaasteeseen liittyviä ongelmia ja epäkohtia. Näistä jatkokäsittelyyn valitaan ne, jotka osallistujien mielestä eivät saisi jäädä myöhemmän käsittelyn ulkopuolelle.

Ongelmien selvittelyn jälkeen siirrytään **ideointivaiheeseen**, jossa tuotetaan ratkaisuja tärkeimmiksi äänestettyihin ongelmiin. Tavoitteena ideointivaiheessa on kehitellä luovia ja lennokkaita ratkaisuja yrityksen kehittämishaasteisiin aivo-riihityöskentelyn avulla.

Konkretisointivaiheessa tarkastellaan kriittisesti ideointivaiheesta jatkoon valikoituneita ratkaisuehdotuksia. Tavoitteena on etsiä ehdotusten joukosta toteutuskelpoiset ideat ja syventää niitä edelleen. Konkretisointivaiheen alussa järjestetään mahdollisuuksien mukaan tapaaminen yrityksen edustajan kanssa, joka kommentoi ryhmän siihen mennessä tuottamia ideoita.

Ideoita syvennetään pienryhmissä. Ryhmät kokoavat yksityiskohtaisemmat suunnitelmansa ja ideansa ja valmistautuvat esittelemään ne koko ryhmälle. Jos aika sallii, muut osallistujat voivat vielä ehdottaa parannusehdotuksia esitettyihin ideoihin. Konkretisointivaiheessa on yleensä vaarana ajan loppuminen, mikä johtaa helposti siihen, että kehittämissuunnitelmat jäävät pinnallisiksi. Mahdollisuuksien mukaan konkretisointivaihetta voi pidentää niin, että ryhmän jäsenet tapaavat toisiaan ideaverstaas ulkopuolella ja työstävät edelleen verstaalla tuotettuja ideoita.

Ideoiden esittely yritykselle

Ideoiden esittelytilanteessa yrityksen edustaja voi havainnoida työnhakijoiden osaamista ja vahvuuksia. Esitysten aikana osallistujat voivat tuoda esille omaa osaamistaan kehittä-

misaiheeseen liittyen tai kertoa lyhyesti aikaisemmasta työkokemuksestaan, josta voisi olla apua ongelman ratkaisussa. Yrityksen edustajan kanssa voidaan sopia, että osallistujilla olisi halutessaan mahdollisuus jättää CV:nsä yritykselle. Verstaan lopuksi voidaan myös järjestää halukkaille tilaisuus jutella kahden kesken yrityksen edustajan kanssa.

Ideaverstas mahdollistaa jokaisen työnhakijan taitojen esilletuomisen ja havainnoinnin jo verstastyöskentelyn aikana. Ideaverstaalla tarvitaan erityisesti ideointi- ja ongelmanratkaisukykyä, ryhmätyöskentely- ja vuorovaikutustaitoja sekä esiintymistaitoja. Lisäksi osallistujilla on yleensä ammatillista osaamista, jota he voivat soveltaa verstaalla.

Ideaverstaasta apua piilotyöpaikkojen löytämiseen ja täyttämiseen

Hankkeen lähtökohtana on ajatus, että yritys ei aina toimi juuri niin kuin sen haluttaisiin toimivan. Sekä suurille että pienille uusille ideoille on tarvetta. Ideaverstaat kehittelevät uusia ideoita. Kun yrityksen ongelman ratkaiseminen edellyttää uuden henkilön palkkaamista, yritys joutuu käymään läpi useita työvaiheita. Rekrytointi vaatii tuntikausia organisaation avainhenkilöiden aikaa ja resursseja.

Ideaverstaan toimintamalli tarjoaa yrityksille helpon tavan täyttää piilotyöpaikkoja. Piilotyöpaikaksi kutsutaan työmahdollisuutta, johon ei ole etsitty eikä ehkä koskaan etsitäkään henkilöä julkisen haun kautta. Työpaikka täytetään, mikäli sopiva henkilö löytyy helposti. Ideaverstaan kautta yritys voi löytää sopivan henkilön nopeasti ja kustannustehokkaasti. Työpaikka voi olla myös niin piilossa, että sen mahdollisuutta ei ole havaittu ennen ideaverstaan tuloksia.



Äänestysvaihe

Ideaverstaisiin osallistuneet yritykset

Ideaverstailla oli yhteensä noin 30 toimeksiantoa. Projektisuunnitelman mukaan puolet yrityksistä olisi mikroyrityksiä, noin kolmannes pieniä yrityksiä ja loput keskisuuria tai suuria yrityksiä.

Suomen yritys rakenne on mikroyritysvaltainen. Vuonna 2016 yrityksistä 89 % prosenttia työllisti 1-4 henkilö, vähintään 20 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli vain 2,6 %. Kahdella kolmesta yrityksestä liikevaihtoa on alle 100 000€. Ideaverstaisiin osallistuneet yritykset edustivat näitä runsaslukuisimpia yritys luokkia eli olivat em. tunnuslukujen valossa pieniä.

Hyödyt yritykselle

Ideaverstaaseen osallistuvan yrityksen on uskottava, että se saa yhteistyöstä jotain lisäarvoa toimintaansa. Tällöin verstaaseen osallistuminen koetaan mielekkääksi. Erityistä lisäarvoa voi nähdä ideaverstaiden tuottamassa innovatiivisessa ajattelussa, joka voi tuoda aivan uusia avauksia ja näkökulmia yrityksen kehittämistarpeisiin.

Yrityksistä löydettiin esimerkiksi seuraavia kehittämistarpeita:

- Yrityksen some-markkinoinnin ja verkkosivujen kehittäminen
- Uusien asiakkaiden tavoittaminen
- Uuden tuotteen tai palvelun keksiminen ja lanseeraus markkinoille
- Varastointijärjestelmän kehittäminen
- Verkkokaupan ja sähköisten uutiskirjeiden kehittäminen
- Laatu järjestelmän tuottaminen yritykselle

Haastateltujen yritysten kokemukset ovat myönteisiä. Ideaverstas on yritykselle hyvin kevyt toimintatapa. Yrityksiltä odotettiin asiaongelmaa ideaverstaaseen työstettäväksi, ongelman esittelyä verstaassa ja ideaverstaaseen tulosten esittelytilaisuuteen osallistumista.

Yrityksen asiaongelma on ideaverstaan lähtökohtana. Ideaverstaassa tähän yrityksen asiaongelmaan etsitään erilaisia näkökulmia, joista lupaavimmat valitaan ideoinnin kohteeksi.

Yrityksen osallistumishalukkuuden kannalta on tärkeää se, ketkä ovat yrityksen kehittämishaastetta arvioimassa ja ratkaisemassa. Tähän kysymykseen ei toimeksiannon neuvotteluvaiheessa ole mahdollista vastata, koska osallistujat hankitaan vasta sen jälkeen, kun ideaverstaan toimeksiannosta on sovittu yrityksen kanssa. Yritys tietää, että ideaverstaaseen osallistuvat vapaaehtoisesti ne työttömät työnhakijat, jotka ovat toimeksiannosta kiinnostuneita.

Epätietoisuus idean kehittelyyn osallistuvista vaikuttaa todennäköisesti siihen, että yrityksen edustajat pääsääntöisesti arvioivat ideaverstaan täyttäneen hyvin tai jopa ylittäneen heidän odotuksensa. Ideaverstaissa yritykset saivat paitsi ideoita myös palautetta toiminnastaan. Eräs yrittäjä piti arvokkaana harvinaisen suoraan sanottua palautetta. Kaikkien yritysten odotukset eivät tietenkään täytyneet. Osan mielestä ideat jäivät pinnallisiksi ja itsestäänselvyyksiksi, irrallisiksi heitoiksi.

Vaikka yritys piti ideaverstasta positiivisena kokemuksena, niin harvat ideat johtivat yritysten käytäntöjen muuttamiseen. Verstaan ehdotusten pohjalta tehtiin muutoksia

nettisivujen sisältöön ja tapaan esittää yrityksen toimintaa, arvioitiin yritysten prosesseja ja tehtiin niihin hienosäätöä. Ideaverstaisten esityksen ja toimeksiantajien kanssa käydyt keskustelut vahvistivat digitietoisuutta ja käsitystä some-markkinoinnin mahdollisuuksista. Lähinnä verstaat toimivat peilinä, josta yritykset voivat tarkastella itseään ulkopuolisen silmillä. Verstaas auttoi konkretisoimaan ajatuksia ja vahvisti ideoita, joita oli mietitty jo aiemmin. Verstaas auttoi myös yrityksen fokuksen löytymisessä. Yritykset vievät ideat mietintään, joten ne ovat jääneet elämään tulevana mahdollisina projekteina. Ideaverstaasiin osallistuneet yritykset olivat pääsääntöisesti pieniä. Yrityksen omankin käsityksen mukaan pieni koko ja markkinatilanne pakottaa keskittymään arkiseen aherrukseen ja siirtämään ideat tulevaisuuden projekteiksi.

Hankkeen lähtökohtana olevan ajatuksen mukaan yrityksissä on runsaasti ratkaisua vaativia ongelmia ja tarvetta suurille ja pienille ideoille. Tämä käsitys on todennäköisesti oikea, mutta yritysten houkuttelu ideaverstaan asiakkaiksi on vaatinut paljon työtä eikä ideaverstaista onnistuttu järjestämään tavoiteltua määrää. Ideaverstaisten merkitys yritysten toiminnan edistäjänä jäi ensisijaisesti sparrausavun tarjoamiseen, mutta merkitys liiketaloudellisen tuloksen kannalta jäi vähäiseksi.

Syitä voi etsiä ainakin kolmesta suunnasta. Ensinnäkin voi kysyä, onko projekti toiminut riittävän tarmokkaasti ja taitavasti. Toiseksi voi tarkastella kilpailutilannetta ja kysyä, millaisia vaihtoehtoisia ideaverstaan kaltaisia toimintamuotoja yrityksille on tarjolla. Kolmanneksi ideaverstas-konseptia voi lähestyä konsultointipalvelun näkökulmasta ja kysyä, miten ja millaisia konsultointipalveluja yritykset hankkivat.

Ideaverstaan markkinointi yrityksille

Markkinoinnissa ja myynnissä tuote tai palvelu on avainasemassa, mutta kysyntä ei synny itsestään. Markkinoinnin 7P-mallin mukaan on kuusi muuta oleellista tekijää. Palvelu pitäisi hinnoitella niin, että hinta vastaa laatua tai laatumielikuvaa. Asiakkaan ja palvelun täytyy kohdata, jotta potentiaalisille asiakkaille tarjotaan tilaisuus palvelun hankkimiseen. Asiakkaan ja palvelun kohtaamista edistetään erilaisella markkinointiviestinnällä. Kaikki palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen osallistuvat henkilöt ja heidän kokemuksensa sekä toimintaympäristö luovat pohjaa palvelun tunnettuudelle, maineelle ja kysynnälle.

Yrityksiä lähestyttiin suoraan henkilökohtaisen myyntityön kautta. Ideaverstaiden tunnettuutta pyrittiin lisäämään

hankkimalla julkisuutta erityisesti yrittäjäjärjestöjen kautta. Asiakkailta pyydettiin suosittelevia pyyntöjä.

Tehokkaimmaksi menetelmäksi osoittautui suoramarkkinointi. Hanke sai yrityksiä mukaan toimintaansa Työllisyyspalvelukeskuksen yritystiimin buukkaajan avulla, joka soitteli aktiivisesti yrityksiin varaten yrityskäyntejä. Näin yhteydenotot kohdistuivat mielenkiintoa osoittaneisiin yrityksiin.

Ideaverstas ei ole täysin ainutlaatuinen palvelu, vaan markkinoilla on useita hyvin saman tyyppisiä kilpailevia vaihtoehtoja.

Esimerkkejä ideaverstaan kanssa kilpailevista palveluista

Varsinais-Suomessa toimivat yliopistot ja korkeakoulut (TY, ÅA, Diak, Turun ammattikorkeakoulu, Novia ja Humak) yhdessä Turku Science Parkin kanssa tarjoavat yrityksille nopeaa ideointia toiminnan kehittämiseen. Nämä tahot markkinoivat yhdessä neljää toimintamuotoa, joista kaksi on hyvin läheistä sukua ideaverstaille (Korkeakoulukumppanit 2018).

Ideapaja lupaa nopeita ja rohkeita ideoita liiketoiminnan uudistamiseen, tuotteistamiseen, markkinointiin tai muunlaiseen kehittämiseen. Ideapajan kesto on puolesta päivästä

yhteen päivään. ”Ideapaja tarjoaa yrityksille suuren joukon eri alojen tuoreita innovoijia ja osaajia. Päivän aikana opiskelijat ideoivat rohkeasti ja vapaasti annettujen raamien puitteissa. Lopputuloksena syntyy raikkaita ja uusia ideoita yrityksen käyttöön. Mitä enemmän ideoita, sitä varmemmin se timanttikin löytyy!”

Hackathonin / innovaatioleirien lähtökohtana on yrityksen esittämä haaste. Eri alojen opiskelijoista muodostetut tiimit etsivät, pohtivat, innovoivat, keksivät ja soveltavat uusia ratkaisumalleja yrityksen esittämiin haasteisiin. Tiimit kilpailevat keskenään, joten tässä haasteessa voittaa niin yrittäjä kuin paras tiimikin. Yrityksen palkintona on pino konkreettisia ja tuoreita ratkaisuehdotuksia esitettyyn haasteeseen.

Lisäksi yliopistot ja korkeakoulut tarjoavat yrityksille kehittämis- ja tutkimuspalveluja. Nopea kokeilu on 1-4 viikkoa kestävä kehitettävä palvelu. Tavoitteena on, että tuote löytää lopullisen muotonsa kokeiluprosessin aikana. Nopea kokeilu on kehittämisprosessi, ei valmiin palvelun, tuotteen tai järjestelmän toimivuuden testaamista. Pitkäkestoisemmissa kehitysprojekteissa toteutetaan yrityksen tarpeisiin räätälöity tuotekehitysprojekti, koulutus, kartoitus, markkinointitutkimus, messuosaston suunnittelu, verkkosivujen toteutus tai

vaikka pilottiprojektin toteutus ja testaus. Esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulun ”Capstone”-kehittämishankkeissa on mukana satoja opiskelijoita vuosittain.

Edellä esitetyt esimerkit osoittavat, että yrityksille on tarjolla ideaverstaan kaltaisia kilpailevia palveluita. Korkeakoulujen lisäksi palveluja tarjoavat yrittäjäjärjestöt, muut oppilaitokset, erilaiset projektit ja toiset yritykset.

Kun yrityksiä pyydetään osallistumaan moniin erilaisiin palveluihin, niin yritykset joutuvat tekemään valintoja. Millä perusteilla yritykset vertailevat ESR-rahoitteen työllistämishankkeen ja korkeakoulujen tarjoamia ideointipalveluja? Siinä suhteessa kilpailevat hankkeet ovat samalla viivalla, että sen paremmin ESR-projektin tarjoamalla työttömien ryhmällä kuin korkeakoulun tarjoamalla opiskelijaryhmällä ei ole aikaisempia näyttöjä toimintansa laadusta. Palvelun tekninen tai toiminnallinen laatu eivät siis ole omien kokemusten ja referenssien puutteessa käypiä valintaperusteita. Korkeakoulujen ja ESR-projektin ideointipalvelut eivät poikkea toisistaan oleellisesti myöskään hinnan perusteella

Yrityksellä on omiin tarpeisiinsa perustuvia odotuksia. Kun yritys arvioi odotusten toteutumismahdollisuuksia, se joutuu

turvautumaan palvelujen tarjoajien esittämiin palvelun kuvauksiin, viestintään ja imagoon. Palvelutuotteiden arvioinnissa (sekä etukäteisarvioinnissa että palvelukokemuksen arvioinnissa) palvelun tarjoajan imago on keskeisessä asemassa (Grönroos 2009). Vaikka ESR-hankkeiden imago ei olisikaan huono, niin ideoiden tuottamisen alueella korkeakouluilla on etulyöntiasema. Uusien ideoiden tuottamista tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatioiden avulla pidetään korkeakoulusektorin ydinosana. Korkeakoulujen ja yrittäjäjärjestöjen yhteistyö on laajaa ja vakiintuneita muotoja omaavaa. Korkeakoulujen tarjoamat palvelut saavat myös markkinointiviestinnällistä tukea yrittäjäjärjestöiltä. Se, että ideaverstaisiin osallistuneista monet



Ideointivaihe

olivat korkeasti koulutettuja ja laajan työkokemuksen omaavia ammattilaisia, ei tasoita korkeakoulujen imagoetua.

Eräs mahdollisuus konsulttipalveluiden hankkimiseen on innovaatioaseteli. Tekesin innovaatioasetelillä voi ostaa uutta tietoa ja osaamista yritykseen, jolla on kansainvälistä kasvupotentiaalia omaa uusi tuote- tai palveluidea. Setelin arvo on 6 200 euroa (5 000 euroa + alv). Sen voi käyttää innovaatiotoimintaan liittyvien asiantuntijapalvelujen hankintaan. Innovaatioasetelillä voit hankkia palveluita esimerkiksi innovaatiopalveluja tarjoavilta yrityksiltä, yliopistoilta, ammattikorkeakouluilta ja tutkimusorganisaatioilta. (Business Finland 2018)

Ideaverstaisiin osallistuneet työttömät henkilöt

Työttömien houkuttelu mukaan verstaisiin vaati paljon työtä. Ideaverstaisiin osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Markkinoitaessa ideaverstasta työttömille työnhakijoille hankkeessa hyödynnettiin useita eri kanavia.

Ideaverstaan markkinoinnin kanavia työnhakijoille:

- Työnhakijoiden rekrytointimessut
- Työnhakijoille järjestettävä infotilaisuudet ja pop up -tapahtumat
- Esitteet ja flyerit
- Lehtimainokset ja -artikkelit
- Netin tapahtumasivut
- Kauppojen ilmoitustaulut
- Kirjastot ja ostoskeskukset
- Mediatiedotteet
- Yhteistyökumppanien uutiskirjeet
- Facebook-mainokset ja -tapahtumat

Tehokkain tapa markkinoida verstaita on keskustella niistä kasvotusten työnhakijoiden kanssa esimerkiksi rekrytointimessuilla tai työnhakijoille suunnatuissa infotilaisuuksissa ja tapahtumissa. Ideaverstaisiin osallistuivat aktiiviset työnhakijat, joista monet olivat korkeasti koulutettuja ja ammatillisesti kokeneita.



Ongelmavaihe

Osallistujat tyytyväisiä verstaasiin - työllistyminen vähäistä

Verstaaseen osallistuneiden palaute oli positiivista. Palautekyselyn kaikkien arviointikohteiden keskiarvo oli 4,4. (kuvio 2).

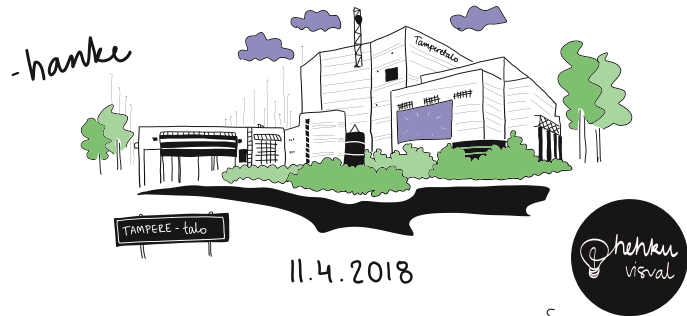
Positiivisen osallistumiskokemuksen käänköpuole-
na on se, että vaikka ideaverstaasiin osallistuneista
muutama henkilö työllistyi projektiluontoisiin teh-
täviin yrityksiin, yritykseen kokoaikaisesti työllistyneitä oli
vain muutamia. Ideaverstaaiden jälkeen varattiin runsaasti
työnhakuneuvonta-aikoja. Näissä yksilöohjauksissa pystyt-
tiin käymään läpi asiakkaan tilannetta henkilökohtaisesti
useamman tapaamisen ajan.



Kuvio 2. Osallistujien tyytyväisyys ideaverstaasiin.
Keskiarvot asteikolla 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.

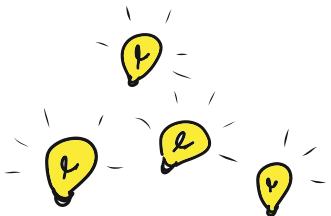
IDEA-verstas

Tutu
6-Aika



PÄÄTÖSTILAISUUS

KEHITTÄMISHAASTE
YRITYKSELTÄ



30 TYÖPAJAA TURUSSA
(Tulevaisuusverstas -menetelmä)

ETUJA



- jalka oven väliin
- oman osaamisen & ideoiden esittely
- joitakin kokopäivätoimisia työsuhteita
- pääosin projektinomaisia työntekijöitä

HAASTEITA



- Yrittäjä haluaisi ostaa osaamista, ei välttämättä palkata → osuskunta ratkaisuna

Lopuksi

Ideaverstaan lähtökohtana ovat ongelmat, joiden ratkaisemista yritys pitää tarpeellisena. Oletuksena on, että ratkaisujen ideointiin tarvitaan ulkopuolista apua, jota ideaverstas voi tarjota. Jos yrityksen nykyinen henkilöstö ei pysty toteuttamaan ideaverstaassa keksittyä toteuttamiskelpoista ratkaisua, yritys joutuu hankkimaan lisää toimijoita palkkaamalla tai vuokraamalla uusia työntekijöitä tai ulkoistamalla tarvittavan prosessin. Näin syntyisi uusia työmahdollisuuksia joko palkkatyösuhteessa tai yrittäjänä.

Sekä toimeksiantojen hankkiminen yrityksiltä että työnhakijoiden löytäminen ideaverstaisiin oli kuitenkin työlästä. Tämä kielii siitä, että kummankaan tahon luottamus ideaverstaan tuloksellisuuteen ei ole laajalle levinnyttä. Ideoiden kehittelyn alueella korkeakouluilla ja yliopistoilla on paljon

ideaverstaan kaltaisia toimintamuotoja. Yritysten toimeksiannoista kilpailtaessa korkeakoulujen toimintamodoilla on imagollinen kilpailuetu, jota ideaverstaisiin osallistujien työkokemus tasoittaa. Sekä ideaverstaat että korkeakoulujen opiskelijavetoisesti toteutetut ideointipalvelut ovat toimivia rekrytointikanavia. Toisin kuin ideaverstaisiin osallistuvat, korkeakouluopiskelijat ovat usein kiinnostuneita harjoittelu- paikoista, yrityksissä toteutettavista oppinäytetyöprojekteista ja osa-aikatyöstä.

Nouseva taloussuhdanne on tehnyt työvoimapulasta työvoimapolitiittisen keskustelun näkyvän aiheen. Jos yritykset liittäisivät ideaverstaiden toimeksiantoihin viestin akuutista työvoimatarpeesta, ideaverstaat voisivat olla houkuttelevia ja tehokkaita toimintamuotoja sekä työtyöntekijöitä etsiville yrityksille että työtä etsiville työnhakijoilla.

Lähteet:

Business Finland 2018. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/pk-ja-midcap-yritys/innovaatioseteli/>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Jungk, R. & Müllert, N. R. 1987. Tulevaisuusverstaat: käsikirja kansanvallan elvyttämisen mahdollisuuksista. Helsinki: Helsingin Yliopiston Ylioppilaskunta

Korkeakoulukumppanit 2018. Saatavilla: <https://korkeakoulukumppani.fi>

Tulevaisuuspajat ja Tulevaisuuden Peli - ”Futurologi”

*Ulla-Maija Koivula, Tampereen ammattikorkeakoulu
ja Markku Korhonen, OnnenSeppä (Tmi)*

Asiantuntijavallasta osallisuuteen

Yhteiskehittely (co-creation) on uusiosana, jonka taustalta löytyvät Engeströmin ekspansiivisen oppimisen malli (2004) ja toisaalta liiketaloudessa havaittu seikka, että innovaatioita kannattaa kehittää yhdessä, ei vain asiantuntijoiden vaan asiakkaiden ja muiden kiinnostuneiden kanssa.

Palveluiden tai tuotteiden suunnittelussa on järkevää ottaa potentiaaliset kuluttajat mukaan kertomaan toiveistaan ja tarpeistaan sekä testaamaan erilaisia prototyyppisiä. Asiakasymmärrys ja kuluttajien kiinnostuksen luotaaminen on ytimenä myös palvelumuotoilussa. (Miettinen 2016).

Moni organisaatio puhuu asiakaslähtöisyydestä, mutta käsi sydämelle, montako kertaa palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen on otettu mukaan asiakas? Asiakaspalautekyselyt antavat varsin pintapuolista tietoa ja vastauksia vain niihin kysymyksiin, joita palautekyselyn tekijä on keksinyt kysyä. Useinkaan asiakkaan omille ehdotuksille ei ole tilaa. Kuvaus on kärjistetty, mutta silti, valitettavan yleinen.

Julkisessa hallinnossa yhteiskehittelyyn on herätty vasta 2000-luvulla. Yhteiskehittelyn sijaan on enemmänkin puhuttu asiakkaan osallistumisesta. Asiakasosallisuus on määritelty käyttäjän osallistumisena palvelun suunnitteluun, järjestämiseen, tuottamiseen, kehittämiseen tai arviointiin (Leeman & Hämäläinen 2016, 587). Julkisissa palveluissa osallisuutta on jaoteltu tiedonsaanti-, suunnittelu-, toiminta-, päätös- ja arviointiosallisuuden kautta.

Julkisella sektorilla valta on tyypillisesti ollut asiantuntijoilla. Asiakasosallisuuden korostaminen edustaa uutta toimintakulttuuria. Avoin osallisuus onkin nostettu kehittämisen kärkeen. Esimerkiksi 6Aika -hankkeessa "Avoin osallisuus ja asiakkuus" (2015-2018) ovat suuret kaupungit kehittämässä palveluja ja innovaatioita yhdessä julkisen sektorin, yritysten, kolmannen sektorin ja asiakkaiden kanssa hyödyntäen palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä. (6Aika, 2018).

TUTTU-6Aika -hankkeessa asiakasosallisuuden vahvistaminen oli keskeinen tavoite palvelukokeilujen ja uusien palvelujen innovoinnissa. Asiakkaan ääntä haluttiin vahvistaa ja kuunnella sitä herkällä korvalla.

Tässä artikkelissa kuvataan tarkemmin Tampereella käytettyä “tulevaisuus-paja” – menetelmän käyttöä palveluiden kehittämisessä sekä toisaalta yhteiskehittelyn pelillistämistä Futurologin, fasilitointipelin avulla.

Yhteiskehittelyä tulevaisuus-pajoissa

Tulevaisuus-paja -termiä käytettiin yhteiskehittelytyöpajoista, joissa eri osallistujaryhmien kanssa analysoitiin, arviointiin ja kehitettiin palveluja. Tampereella tulevaisuus-pajoja järjestettiin kaikkiaan yhdeksän, joista neljä liittyi kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen palveluihin (63 osallistujaa), kaksi Tredun (ammatillisen oppilaitoksen) ja työllisyyspalveluiden kanssa tehtävään yhteistyöhön (26 osallistujaa), yksi alueellisen työllisyyskokeilun palveluihin (114 osallistujaa) ja kaksi Wilma- ja Kompassi -menetelmiin (12 osallistujaa). (Ks. raportti kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen tulevaisuus-pajasta Koivula, Kempainen & Kumpulainen 2016.)

Tulevaisuus-pajojen tavoitteena oli:

- kartoittaa palvelu- ja tukitarpeita, koota kokemuksia ja parhaita käytäntöjä
- kehittää ongelmanratkaisutaitoja
- ideoida uusia palveluja ja toimintatapoja
- jalostaa ja mallintaa aiempaa parempia tai kokonaan uusia toimintamalleja.

Tulevaisuuspaajoissa ideana on, että kaikki osallistujat pääsevät vaikuttamaan prosessiin tasaveroisesti, ilman esimerkiksi valta-aseman tai asiantuntijuuden tuomaa auktoriteettiasemaa. Yhteiskehittelyssä kaikkien ääni on yhtä tärkeä.

Toinen tärkeä periaate tulevaisuuspaajoissa on luovuus. Luovuutta edistävät hauskuus ja ennakkoluulottomuus. Vain vapaassa ja avoimessa ilmapiirissä ajatukset virtaavat ja uskaltaa heittää ilmoille sekä kritiikkiä että totutusta poikkeavia ideoita.

Kolmas periaate on yhdessä tekeminen, vuorovaikutteisuus ja parviällyn hyödyntäminen. Sen sijaan, että pidettäisiin pitkiä monologeja ja yritettäisiin saada muut vakuuttuneiksi oman ajatuksen paremmuudesta, tuotetaan yhdessä mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä ja ideoita.

Osallisuus ei synny sillä, että ryhmälle sanotaan, “nyt voi kommentoida” tai “kertokaapa ajatuksianne”. Tällöin tilan ja äänen saavat rohkeimmat ja ulospäänsuuntautuvat henkilöt, joilla on jo omat vahvat mielipiteensä. Tulevaisuuspaajoissa keskeistä on mahdollistaa kaikkien, myös hiljaisempien, ujompien ja harkitsevampien mahdollisuus saada näkemyksensä kuuluviin.

Osallistavia menetelmiä ovat koonneet esimerkiksi Innokylä (www.innokyla.fi), Ideapakka Oy (www.ideapakka.fi) ja Aalto-yliopisto (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja 2016). Tässä artikkelissa ei lähdetä listaamaan erilaisia menetelmiä yksityiskohtaisesti, vaan kuvataan TUTTU-6Aika -hankkeen

tulevaisuuspaajojen pääpiirteinen kulku ja nostetaan esiin huomioita yleensä yhteiskehittelypaajojen toteutuksiin liittyen. Artikkelin lopuksi kerrotaan hankkeen innovaatiosta, Futurologi – pelistä, joka on pelillinen sovellus yhteiskehittelypaajoihin.

Tulevaisuuspaajan kulku

Tavoite

Tulevaisuuspaajoissa – tai missä tahansa yhteiskehittelypaajassa – oleellista on määrittää sille asetettu tavoite. Tavoite helpottaa sekä osallistujien että käytettävien menetelmien valinnassa. Tulevaisuuspaajan aluksi on tärkeää keskustella ja muotoilla tavoite eli tehtävänanto lopulliseen muotoonsa. Työpajan järjestäminen “siksi, kun pitää” tai ilman selkeää tavoitetta voi parhaimmillaan tuottaa kivaa yhdessäoloa, muttei muuta. Pahimmillaan se saa osallistujat vihaiseksi hukkaan heitetystä ajasta tai turhautumaan, kun ei päästä tuloksiin. Jo työpajaan kutsuttaessa tavoite on pystyttävä ilmaisemaan sekä selkeästi että houkuttelevasti. Julkisessa hallinnossa ongelmana on monasti turhan byrokraattinen hallintokielen käyttö, josta joko ei saa kiinni (esimerkiksi terminologian takia) tai joka ei innosta. Kumpaan tulisit mieluummin:

”Tule työpajaan, jossa kehitämme yhdessä yritys- ja työvoimapaalveluja asiakaslähtöisemmiksi!” vai *”Tule ideoimaan parempia palveluja työttömille työnhakijoille!”*

Osallistajat

Ketä kutsutaan mukaan? Ketkä ovat palvelussamme tärkeimmät sidosryhmät? Mistä löydämme kokemusasakkaita? Keitä kutsumme omasta organisaatiostamme? Kenellä voisi olla annettavaa tulevaisuuspajalle? Kutsutaanko erilaisia osallistujaryhmiä omiin työpajoihinsa vai yhteiseen? Kuinka monta henkilöä kutsutaan?

Nämä ovat kysymyksiä, jotka on ratkaistava joka kerta pohtien jälleen sitä, mikä on työpajan tavoite. Onko parempi kuulla eri osallistuja-/käyttäjryhmiä erikseen, jotta vältetään erilaisten valta-asemien tuoma jännite vai onko hedelmällisempää "törmäyttää" erilaisia näkemyksiä yhteen ja saada aikaan luova jännite?

Molemmat edellä mainitut vaihtoehdot voivat toimia, mutta mitä heterogeenisempi ryhmä on, sen enemmän vaaditaan fasilitointitaitoja ja sen enemmän on kiinnitettävä huomiota siihen, miten demokraattinen dialogi mahdollistetaan.

Osallistujien määrä on myös pohdittava kysymys, mutta nyrkkisääntönä voi pitää, että noin parinkymmenen osallistujan kanssa pystyy toimimaan yhdessä tilassa suhteellisen rauhallisessa ja keskittyneessä ilmapiirissä.

Fasilitaattorin rooli

Fasilitaattori tarvitaan tulevaisuuspajaan aina. Fasilitaattori voi olla omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. Jälkimmäistä vaihtoehtoa puoltaa se, että tällöin fasilitaattoriin ei kohdistu epäluuloja mahdollisesta puolueellisuudesta. Olennaista on, että fasilitaattori ei saa olla manipulaattori asian käsittelyn suhteen. Työskentelyn ohjaamisessa fasilitaattorilla on keskeinen rooli, jotta käytävissä oleva aika riittää, työskentely on valmisteltu hyvin ja toimitaan tehokkaasti.

Tulevaisuuspajan eteneminen ja aikataulu

Tulevaisuuspajat – tai yhteiskehittelypajat – etenevät tutustumisesta työskentelyvaiheeseen, aineiston kokoamiseen ja yhteenvetoon sekä jatkotyöskentelyn suunnitteluun/päätökseen. Aikataulutuksessa on syytä olla enemmän pessimisti kuin optimisti. Aloitukseen, tervetulleeksi toivottamiseen ja esittelyihin menee usein enemmän aikaa kuin on arvioitu. Fasilitaattorin tärkeä tehtävä on pitää huolta siitä, että työskentely etenee aikataulussa.

Tutustuminen ja rentoutuminen

Yhteiseen työpajaan tuleminen voi olla jännittävä juttu. Osallistujat eivät tunne toisiaan eivätkä ole ihan varmoja siitä, mitä oikein tapahtuu. Tilalla on merkitystä ensivaikutelman luomisessa. Pienet pöytäryhmät, joissa on kenties jo valmiiksi merkitty paikka kullekin, vähentää epävarmuutta siitä, että mihin tässä nyt pitää sitten istua. Toisaalta tällä pienellä keinolla saadaan vaikutettua pienryhmien koostumukseen sekä määrällisesti että laadullisesti (esimerkiksi taustojen mukaan).

Tilassa soiva musiikki, pöydillä olevat karkit tai muut naposteltavat ja kenties jotkin kiinnostavat ja uteliaisuutta herättävät tarvikkeet (kortit, napit tms. menetelmissä käytettävät materiaalit) saavat aikaan rentoutunutta alkuhöpinää.

Alkuesittelyt on tehtävä jollain tavalla. Perinteinen nimikiertos ei ole välttämättä paras tapa, sillä useinkaan kukaan ei sen jälkeen muista kuin korkeintaan vierustoverin nimen. Vuorottain nimien kertominen saa keskittymään vain siihen, että kuinka itseni esittelen eikä kuuntelemaan muita. Esittelyihin käytettävä aika on usein lyhyt, joten sen on oltava yhtä aikaa sekä tehokas, mieleenpainuva ja hauska.

Monasti käytettyjä keinoja on erilaisten korttien käyttö. Pöydällä on paljon kuvakortteja, joista henkilö valitsee sellaisen, joka häntä puhuttelee ja kertoo sen avulla itsestään. Korttien sijaan voi käyttää erilaisia nappeja tai vaikka pieniä leikkieläimiä.

Nimen liittäminen johonkin harrastukseen tai mielenkiinnon kohteeseen saa myös aikaan sen, että "Pertti, it-insinööri" vaikuttaa paljon mielenkiintoisemmalta: "Pertti, perusinsinööri, Päätalon fani".

Työskentelyvaihe:

Yksin ja ryhmässä työskentelyn vuorottelu

Parhaiten työskentely onnistuu pienryhmissä, joissa on neljästä kuuteen henkilöä. Menetelmiä on hyvä vaihteistaa siten, että yksintyöskentely ja ryhmäkeskustelu vuorottelevat. Yksintyöskentelyvaihe on hiljainen ja ryhmätyöskentelyssä jaetaan ajatuksia ja ideoita toisten kanssa. Hiljaisen vaiheen merkitys on suuri. Se mahdollistaa keskittymisen ja itsenäisen ajattelun ilman, että toisten kannanotot ja mielipiteet häiritsevät tai vaikuttavat.

Kuvatehtävä **- esimerkki Tampereen tulevaisuuspajoista**

Tulevaisuuspajan tavoitteena oli saada asiakkaiden palautetta kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen työpajatoiminnan kehittämiseen.

Pöydällä oli runsaasti erilaisia kuvia ja kortteja, aikakauslehtiä, sakset, liimaa ja tusseja. Kullakin osallistujalla oli edessään A3 paperi.

Osallistujia pyydettiin valitsemaan kuvia, jotka kuvaavat heidän ajatuksiaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on työpajatoiminnassa hyödyllistä minulle?
Mikä tuottaa minulle arvoa?
- Mikä on turhaa, epämiellyttävää tai ärsyttävää?
- Mikä puuttuu? Mitä pitäisi olla enemmän?
- Mikä on minulle paras työpajan palvelulupaus?
Mitä odotan?



Tulevaisuuspajan osallistujien kuvatehtävän tuotoksia.
Kuva U-M. Koivula

Hiljaisen työskentelyn vaiheessa kukin työskenteli yksin noin 20 minuutin ajan. Joku kommentoi, että “tässähän joutuu askartelemaan”. Alkuhämmennyksen jälkeen tunnelma rauhoittui ja osallistujat selailivat lehtiä ja liimailivat kuvia. Nelikenttiin saattoi myös kirjoittaa tekstiä.

Kun ryhmä näytti siltä, että kuvatehtävä oli valmis, keskusteltiin kunkin “taulusta”. Osallistuja sai kertoa, miksi oli valinnut juuri sellaisen kuvan ja mitä se hänelle symboloi. Osallistujat kuuntelivat toisiaan – tässä vaiheessa ei vielä keskusteltu. Kunkin “tauluesittelyn” jälkeen summattiin yhteisesti esiin nousevia asioita ja ideoita.

Kussakin pienryhmässä oli oma fasilitaattori, joka kuunteli tarinoita, auttoi keskustelun etenemisessä – kuitenkin kommentoimatta – ja kirjasi asioita muistiin.

Ideoinnista tulosten koontiin

Työskentelyvaiheen rakenne riippuu työpajan tavoitteesta ja valituista menetelmistä. Palveluideointipajoissa prosessin kulku voi olla: vapaa ideointi, ideoiden jäsentäminen, ideoiden valinta ja jatkojalostus ja yhteinen arviointi ja jatkotoimista sopiminen.

Tulosten koontiin ja niistä keskusteluun on jätettävä tarpeeksi aikaa. Helposti itse ideointiin käytetään valtaosa ajasta, jolloin se, mitä ideoista valitaan, jalostetaan ja lähdetään työstämään eteenpäin voi jäädä “ilmaan”. Sekin voi turhauttaa osallistujia: “Taas ideoitiin ja oli hyviä ajatuksia monta, mutta mitä näille nyt sitten käy?”

Futurologi -peli

TUTTU-6Aika -projektissa luotiin TAMKin ja Tampereen kaupungin yhteisenä kehittelynä Futurologi -peli tulevaisuuspajan fasilitaattorin apuvälineeksi. Futurologi-peli valmentaa myös fasilitaattoreina toimivia osallistaviin menetelmiin ja niiden hyödyntämiseen. Peli esittelee lähes kolmekymmentä eri menetelmää ryhmäytymiseen ja ideointiin, ideoiden jalostamiseen ja arviointiin sekä

jatkosuunnitteluun. Peli auttaa siten sekä osallistujaryhmää että fasilitaattoria. Lisäksi työpajaan tulee pelin myötä yllätyksellisyyttä ja jännitystä erilaisten keskustelu- ja tehtäväkorttien avulla.

Pelin ohjekirja on saatavissa sähköisesti http://www.e-julkaisu.fi/tampereen_kaupunki/futurologi-peli-ohjevihko/mobile.html#pid=1



Ruissalossa marraskuussa 2017 TUTTU-6Aika projektin loppuseminaarissa testattiin Futurologi-pelin prototyyppiä. Kuva: OnnenSeppä

Esimerkkejä Futurologi-pelin hyödyntämismahdollisuuksista:

- Työyhteisön kehittäminen ja muutostilanteiden ohjaus
- Palvelutarjonnan kehittäminen
- Ongelmanratkaisu
- Liiketoimintaideoiden jäsentäminen
- Strategiatyöskentely
- Ammatillisten valmiuksien kehittäminen fasilitoinnissa

Yhteiskehittelypajoissa Futurologi-peliä kannattaa pelata fasilitaattorin avulla, vaikka kokenut tiimi voi hyödyntää sitä itsenäisestikin. Pelissä ryhmän ihan-teellinen koko on neljästä kahdeksaan pelaajaan. Mikäli ryhmä on suuri, muodostetaan pienryhmät, jotka pelaavat omalla laudallaan. Pelaajat heittävät noppaa kukin vuorolleen ja siirtyvät pelilaudalla silmäluvun osoittaman määrän. Pelilaudalla on erilaisia menetelmiä tutustumisesta, ideointiin, jalostukseen ja arviointiin.

Peliin kuuluu myös kortteja. Ennustaja-Eukko ja Oman Onnensa Seppä – kortit sisältävät erilaisia väittämiä tai tehtäviä. Joskus kortti antaa luvan päästä kahvitauolle tai edetä pelissä eteenpäin.

Karenssiinkin voi joutua, jolloin koko ryhmää joutuu tekemään Ennustaja-Eukon tai Oman Onnensa Seppä -kortin tehtävän.

Yhteiskehittelypajassa peliin varattava aika tulisi olla 4-6 tuntia taukoineen. Mikäli halutaan vain ideoida, voi kesto olla lyhyempi.

Fasilitaattorin rooli Futurologissa on tärkeä, vaikka peliä voi huvikseen peliä itsenäisestikin. Futurologin menetelmät ovat yksinkertaisia ja helppoja. Joitain tarvikkeita on tarpeen



Futurologin pelaajat paritehtävän kimpussa: rakenna tulevaisuuden palvelu legoista.
Kuva: OnnenSeppä.

olla saatavilla, esimerkiksi tarvikepöydällä. Näitä ovat: kortit, aikakauslehdet, post it -laput, paperia (esim. värillistä kopiopaperia), tusseja ja kyniä, fläppipaperia, saksia ja liimaa. Fasilitaattorin on syytä tuntea pelin menetelmät hyvin ja varustautua “tarvikelaukulla”.

Monikäyttöinen

Hauska, toimiva!

Nopeasti
asiaan pääsee

Peli tarvitsee selkeän kysymyksen/toimeksiannon

Monenlaisia
menetelmiä koottu

Paras!

Hauska
ja kevennetty

Kokemuksia Futurologi-pelistä

Futurologi -pelin prototyyppiä kokeiltiin Tuttu-6Aika projektin seminaarissa Turussa marraskuussa 2017. Palautteissa peliä pidettiin hauskana ja toimivana. Kommenttien perusteella prototyypin joitain menetelmiä yksinkertaistettiin ja opasvihkosta kehitettiin selkeämmäksi. Kokeilijoiden kommentit olivat hyvin positiivisia.

Lämmittely
on tärkeä

Laittaa
ajattelemaan

Selkeä vihko

Uusia tapoja ja
näkökulmia lähestyä
asioita

Oleellinen asia Futurologi -pelissä on sama kuin missä tahansa yhteiskehittelypajassa. Työskentelyllä on oltava selkeä tavoite, yhteinen teema tai toimeksianto. Mitä selkeämpi se on, sen konkreettisempia tuloksia saadaan.

Futurologi-peliä on hyödynnetty muun muassa erään sosiaalialan yrityksen liiketoimintaidean kehittämisessä. Ensimmäinen pelisessio järjestettiin yrittäjän liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Yrittäjä ja fasilitaattori muotoilivat toimeksiannon tulevaisuuspajalle. Yrityksen henkilöstölle järjestetään toinen Futurologi-paja yrityksen toiminnan käynnistyessä. Tuon pajan tavoitteena tulee olemaan yrityksen toimintatapojen sekä työntekijöiden ja johdon välisen vuorovaikutuksen kehittäminen.

”Futurologi-tulevaisuuspajan toteuttaminen rohkaisi ehdottomasti minua etenemään omissa suunnitelmissani, kun aina välillä on tullut sellainen epäusko. Sain paljon hyviä ideoita, mutta myös mietittäviä asioita (ryhmältä). Ja mä ajattelen nyt, että kun työryhmä saadaan kasaan niin toteutamme Futurologi-työpajan uudestaan.”

Sosiaalialan yrittäjä, nainen, 35 vuotta.

Futurologi-peli on helppo ja hauska tapa perehtyä yhteis-kehittelyn menetelmiin. Peliä on kokeiltu leikkimielellä myös valmistujaisjuhlien suunnitteluun kaveriporukassa – toimii hyvin siinäkin viitekehyksessä.

Fasilitaattorin havainto on, että lautapeli ympäristönä ja kehyksenä vapauttaa ihmiset ”leikkimään”. Pelin säännöt suorastaan velvoittavat tekemään asioita, jotka normaalissa ryhmätyötilanteessa tuntuisivat helposti väkinäisiltä. Vapauttavien alkulämmittelytehtävien houkuttelemana ryhmän luovuus pääsee esiin ja ongelmanratkaisua tukeva ilma-
piiri syntyy pakottamatta. Pelin juoni ohjaa pelaavaa ryhmää kohti ongelmanratkaisua ja lopputuloksena syntyy konkreettinen kuva tulevaisuudesta, kartta sinne tai ainakin jokaisen osallistujan kokemuksia kunnioittava yhteinen näkemys siitä, millainen tulevaisuus meille olisi mahdollinen.

Opittua

Tulevaisuuspaikat ovat sekä hyödyllisiä että mukavia, hauskojakin, tapoja koota palautetta, arvioida yhdessä ja kehittää uusia ideoita ja toimintamalleja. Lyhyessäkin ajassa, minimissään 3-4 tuntia, saadaan koottua tietoa nopeamminkin kuin, jos lähetettäisiin kysely tai tehtäisiin yksilö- tai ryhmä haastatteluja. Tulevaisuuspaikojen edellytyksenä on ennen muuta se, että siihen osallistuvat henkilöt ovat kiinnostuneet ja sitoutuneet työpajan tavoitteeseen.

**Futurologi -pelin materiaalit ovat
ladattavissa 6Aika-hankkeen
nettisivustolta:**

<https://6aika.fi/ota-kayttoon/>

Lähteet:

6Aika. 2018. Avoin osallisuus ja asiakkuus. Saatavilla: <https://6aika.fi/avoin-osallisuus-ja-asiakkuus-karkihanke-aoa/>

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Vastapaino, Tampere.

Koivula, U-M., Kemppainen, A. & Kumpulainen, K. 2016. Tulevaisuuspaikat - näkemyksiä kuntouttavasta työtoiminnasta ja sosiaalisesta kuntoutuksesta. TUTTU-6Aika, Tampereen osahanke.

Saatavilla: <https://bit.ly/2J2tZTJ>

Leeman, L. & Hämäläinen, R-M. 2016. Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan palvelu. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. Yhteiskuntapolitiikka 81 (5), ss. 586-594.

Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu.

Tuotantotalouden laitos. Innovation Research in Services. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5.

Yhteiskehittäminen ja osallistaminen. Innokyla.fi. Saatavilla: <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/etsi-ja-loyda/menetelma/yhteiskehittaminen-ja-osallistaminen>

Voiko kuntouttavalla työpajalla mentoroida?

Valmennusohjelman kokeilu tampereella

Ulla-Maija Koivula & Katja Kumpulainen

Mistä idea?

Keväällä 2016 TUTTU-6Aika -hankkeessa järjestettiin neljä tulevaisuusparajaa sosiaalisen kuntoutuksen ja kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille, palveluntuottajille ja Tampereen kaupungin työntekijöille. Tulevaisuusparajat liittyivät kaupungin työllistymistä edistävien palvelujen (ml. sosiaalipalvelut) ja prosessien kehittämiseen, uusiin palveluihin sekä palvelujen järjestämiseen. Tulevaisuusparajat toimivat osallistumisen kanavana palveluja kehitettäessä.

Tulevaisuusparajojen tavoitteena oli saada asiakkaiden ja sidosryhmien kokemuksia ja näkemyksiä kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalisen kuntoutuksen kehittämiseksi. Tampereella on hyvät sosiaalisen kuntoutuksen ja kuntouttavan työtoiminnan palvelut ja yhteiskehittelyn kautta niistä on mahdollista rakentaa entistä parempia palveluja asiakkaiden tämän hetkisiin tarpeisiin. Tulevaisuusparajoista sovittiin yhdessä Tampereen työtoiminnan, sosiaalisen kuntoutuksen sekä Tampereen kaupungin suunnittelupäällikkö Tuula Mikosen ja sosiaalipalvelupäällikkö Maritta Närhen kanssa.

Asiakkaiden kanssa toteutettiin kaksi tulevaisuusparajaa, joihin osallistui yhteensä 34 osallistujaa, jotka olivat parhaillaan sosiaalisen kuntoutuksessa tai työpajajaksolla. Osallistujat

olivat eri-ikäisiä, erilaisilta koulutus- ja työkokemustaustoilta ja mukana oli myös maahanmuuttajia.

Tulevaisuusparajassa tavoitteena oli kartoittaa kokemuksia, odotuksia ja toiveita sekä saada ideoita palvelujen kehittämiseen. Ja ennen muuta, kuunnella palveluiden käyttäjiä "herkällä korvalla".

Asiakkaiden kokemukset ja palautteet eri palveluntuottajista ja paikoista vaihtelivat: osassa "homma toimi" ja palveluun ja toimintaan oltiin tyytyväisiä. Osallistujat kertoivat hyvin edenneistä prosesseista, jossa osallistuja oli päässyt eteenpäin omissa tavoitteissaan ja tulevaisuudessa hämmötti jatkopaikka. Mutta esiintyi myös puutteita: Pehdytys ontui, edistymissuunnitelmaa ei ollut tehty tai aiempaa osaamista ei otettu huomioon. Palautteet olivat kaikkiaan hyvin samankaltaisia, mitä on koottu Sandelinin (2014) tekemässä työtoiminnan asiakaskokemuksia kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa. (ks. Koivula, Kempainen & Kumpulainen 2016.)

Parhaimmillaan työtoiminta tai sosiaalinen ryhmätoiminta luo uutta näkökulmaa elämään ja rakentaa voimavaroja sekä onnistumisen kokemuksia. Arvostettiin sitä, että "saa rau-

hassa mieltä omaa suuntaa” ja/tai “kokeilla uusia juttuja ja mennä myös epämuokavuusalueelle”. (emt.).

Negatiivisina kokemuksina kerrottiin perehdytyksen ja konkreettisen ohjauksen puutteista, tavoitteettomuudesta tai epämielikkäistä tehtävistä tai ”pelkästä kepeistä”.

Keskusteluissa nousi esiin tarve hyvään perehdyttämiseen ja uuden osallistujan auttamiseen. Jo eläkeikää lähestyvä osallistuja totesi, että ”tällainen vanhempi voisi toimia sellaisena vanhempana opastajana työelämätaitoihin”. “Että niin kuin mentorina”, sanallistimme me työpajan vetäjät.

Mentorointi-idea jäi elämään tulevaisuuspujajien jälkeen. Ideaa esiteltiin tulevaisuuspujajareportin (emt.) esittelytilaisuudessa eri palveluntuottajille ja Tampereen kaupungin edustajille yhtenä kokeilemisen arvoisena ideana. Muutama yhdistys (YSTI r.y., Silta-Valmennusyhdistys ja Nauha r.y.) lähti mukaan keskustelemaan mentorointivalmennuksesta ja -kokeilusta – ja kun ideaa ei nyt ihan tyrmätty (vaikkaakaan innostus ei ehkä ollut niin suurta kuin kuvittelimme) – valmennusmalli viimeisteltiin ja sitä alettiin markkinoida kuntouttavaa työtoimintaa järjestäville yhdistyksille. Ensimmäinen mentorointivalmennus järjestettiin syksyllä 2016 ja sen suoritti 12 osallistujaa kolmesta yhdistyksestä. Toisen valmennuksen syksyllä 2017 suoritti 13 osallistujaa neljästä

yhdistyksestä. Molemmissa valmennuksissa oli muutamia keskeyttäneitä.

Tässä artikkelissa kuvataan lyhyesti mentorointivalmennuksen malli sekä palautteet mentorointikokeilusta. Kokeilun pohjalta on kirjoitettu Vertaismentorointia työpajoilla – opas, joka on ladattavissa osoitteesta: http://www.e-julkaisu.fi/tampereen_kaupunki/mentori-on-kuin-kameleontti/mobile.html#pid=1.

Vertaismentorointivalmennus

Mentorointivalmennusmallille vastaavan kohderyhmän kanssa ei ollut suoranaisia esikuvia. Valmennuksen sisältö kehitettiin ideoiden, millaisia taitoja mentori – ja erityisesti vertaismentori – tarvitsee. Poiketen perinteisestä mentoroinnista, jossa mentori on kokenut, ehkä pitkänkin uran tehnyt asiantuntija, joka toimii opastajana ja kehittymisen “peilinä” uudelle kollegalleen, vertaismentoroinnissa on kyse rinnakkaisesta oppimisesta. Vertaismentoroinnissa korostuu suhteen tasa-arvoisuus. (esim. Heikkinen ym. 2010; Kupias & Salo 2014.)

Vertaismentorointia voi verrata väljästi oppilaitoksista tuttuun tuutoritoimintaan. Tuutori on elänyt läpi saman hämmennyksen, vierauden, hukassa olon tunteen ja epävarmuu-

den kuin vuosi tai pari aiemmin aloittanut opiskelija. Tuutori ei korvaa opettajaa tai opinto-ohjaajaa, mutta auttaa siinä, että uusi opiskelija pääsee enempiä kompastelematta sisään uuteen yhteisöön.

Työpajoilla tilanne on vastaava. Uusi osallistuja tulee yhteisöön, jossa on jo olemassa epäviralliset norminsa ja käyttäytymissääntönsä. Työpaikalla oleva ohjaaja kertoo ja opastaa työtehtäviin ja pelisääntöihin, mutta muutoin uusi osallistuja saattaa jäädä “yksin nurkkaan seisomaan”.

Valmennuksen ideana oli kokeilla ja kehittää työpajaympäristöön sopivaa mentorointimallia, joka palvelisi sekä uutta pajaan osallistujaa että mentoria, joka saisi valmennuksen ja toimintansa kautta uusia taitoja.

Valmennusaika suunniteltiin riittävän lyhyeksi, mutta kuitenkin sellaiseksi, että se sisältäisi myös mentoroinnin kokeilujakson työpajalla. Valmentajina emme lähteneet itse määrittelemään ja rajaamaan sitä, mitä mentorointi olisi, vaan osallistujat pohtivat asiaa itse. Valmennuksessa pedagogisena lähestymistapana oli vuorovaikutteisuus ja tekemällä oppiminen. Menetelminä valmennuksessa käytettiin toiminnallisia yksilö- ja ryhmätehtäviä, joissa hyödynnettiin kirjoittamisen ja keskustelun lisäksi draamaa, tarinallisia menetelmiä ja visuaalisia tehtäviä.



Draaman pyörteissä.



Kuvassa annetaan positiivista palautetta, ihan jonottamalla, kaikille osallistujille.

Keskeisinä osa-alueina valmennuksessa olivat mentoroinnin idean ja tavoitteiden pohdinta, oman itse-tuntemuksen lisääminen, vuorovaikutustaidot ja viestintä, motivoiva kohtaaminen ja palautetaidot sekä oman toiminnan ja kehittymisen tavoitteellinen johtaminen.

Kuvio 1. Mentorointivalmennuksen runko (vuoden 2017 toteutus) (Kumpulainen, Koivula & Korhonen 2018.)

Ryhmätapaaminen I (4h)	Ryhmätapaaminen II (4h)	Ryhmänohjaus III (4h)
<ul style="list-style-type: none"> • Tutustuminen • Johdanto • Mentoroinnista yleensä • Oppimispäiväkirja ja kirjallisuus • Oppimissopimus ja itsearviointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman vuorovaikutustyylin tutkimista • Joharin ikkuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivoiva keskustelu • Ohjaustaitojen harjoittelua
<p>Välitehtävä I:</p> <p>Omia ajatuksia, mitä tekisi mentorina.</p>	<p>Välitehtävä II:</p> <p>Mentorointitehtävien suunnittelu yhdessä palveluntuottajan kanssa.</p>	<p>Välitehtävä III:</p> <p>Ohjaustehtävä käytäntöön</p>
Yksilöllinen tai parityönohjaus työpajalla 1-2 x 2h.		
Ryhmätapaaminen IV (4h)	Ryhmänohjaus V (4h)	Ryhmänohjaus VI: (4h)
<ul style="list-style-type: none"> • Kokemusten vaihtoa • Palautteen antamisen tekniikka 	<ul style="list-style-type: none"> • Esiintymistaitojen harjoittelua 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemusten koontia • Oppimispäiväkirja ja itsearviointi • Palaute • Todistukset • (Yhteinen ohjaajien kanssa)
<p>Välitehtävä IV:</p> <p>Kehitystehtävä käytäntöön</p>	<p>Välitehtävä V:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppimispäiväkirjan koonti. • Kirjallisuutta. 	
Mentorointikäytäntö työpajalla		

Mentorointikokeilu

Mentorointikokeilu aika työpajoilla oli varsin lyhyt ja siten kokemukset vaihtelivat. Osassa pajoista mentori oli päässyt toteuttamaan sekä uusien vastaanottoa että ryhmänohjausta ja vertaisneuvontaa. Osalla työpajoista mentorin rooli oli jäänyt epäselväksi. Oli kokemuksia, että osallistujat olisivat voineet ja halunneet tehdä enemmänkin verrattuna siihen, millaisia tilaisuuksia tai tehtäviä oli tarjolla.

Mentorointitehtävät koostuivat pääpiirteissään seuraavista:

- Tutustuttamista työpajaan
- Vertaistukea erityisesti työpajajakson alussa
- Vertaisapua työtehtävissä
- Oman tietotaidon jakamista
- Ryhmäohjaustilanteita
- Kokemusten jakamista
- Vertaisohjauskeskustelua jatkosuunnitelmista

Mentorin rooli ja työtehtävät riippuvat työpajasta. Aivan samoin mentorin rooli missä tahansa organisaatiossa on aina suunniteltava ja sovittava. Yhtenäistä mentorimallia ei ole, vaikka mentoroinnin tavoite onkin sama: vuorovaikutteinen oppiminen ja kehittyminen.

Yhdistysten taholta esiintyi jonkin verran epäluuloja mentorointitoimintaa kohtaan. Arveltiin, että mentorointi – ja mentorin nimeäminen – loisi jonkinlaista epätasa-arvoa työpajaosallistujien kesken. Toisaalta epäiltiin mentoroinnin ja työpaikkaohjaajan roolien mahdollista sekaantumista. Työpajojen kanssa tehtiin ensimmäisessä valmennuskokeilussa kirjallinen mentorointisopimus, jossa sovittiin mentorin rooli ja tehtävät sekä mentoroinnista vastaava henkilö. Toisessa mentorointivalmennuksessa yhteistyö työpajojen kanssa oli tiiviimpää, joten byrokraattisesta sopimusmallista luovuttiin. Kuitenkin, mikäli mentorointikäytäntö aloitetaan, kirjallisen sopimus kannattaa laatia. Tällöin mahdollisuudet väärinkäytännat mentorin roolista ja suhteesta esimerkiksi työpaikkaohjaajaan voidaan ehkäistä ennalta. Työpajalla (tai missä tahansa organisaatiossa) tulee olla julkisesti tiedossa, että siellä toteutetaan mentorointia. On myös määriteltävä, mikä on mentoroinnin tyyppi (vertaismentorointia, valmentavaa mentorointia, ryhmä- vai yksilömentorointia jne.) ja mikä on sen tavoite.

Kokeilun arviointia

Mentorointivalmennuksesta ja -kokeilusta kerättiin palautetta yhteisissä valmennuksen osallistujien, yhdistysten työpaikkaohjaajien sekä muutaman työpajaosallistujan, “aktorin” (mentoritava) kanssa. Tekniikkana käytettiin de Bonon -ajatteluhattuja siten, että osallistujat kirjoittivat ensin sano-

ja, jotka kuvaisivat tunteita (punainen), positiivisia, myönteisiä asioita (keltainen), negatiivisia, heikkoja asioita (musta) ja uusia ideoita (vihreä) papereille. Seuraavassa “hattutuloksia” poimittuna sadoista ilmauksista:

Punainen Tunteet	Keltainen Positiiviset asiat	Vihreä Uudet ideat ja ehdotukset	Musta Negatiiviset asiat tai riskit
Hauskaa Ahdistavaa Jännittävää Vastuu painaa Innostunut Epävarma Odottava Ristiriitainen Vaikuttunut Ylpeä	Oppinut uutta Saanut uusia kontakteja Löytänyt itsestä uusia puolia Motivaation kasvu Mahdollisuus auttaa muita ja jakaa omaa osaamista Itsensä arvoiminen ja tutkiskelu Mukavuusalueelta poistuminen Työelämätaitoja Hyötyä työnhakuun Itsensä haastaminen Yhteishenki parantunut	Pitempi aika (sekä kesto että päivät) Roolin selkeytys Käytännön jatkuminen Kannustin Some avuksi Tiivis yhteistyö työpaikkaohjaajien kanssa Mentoripari Jatkuvaksi käytännöksi Mentorien tuki Maahanmuuttajataustaisille oma mentori	Koulutusaika liian lyhyt Vaarana mennä liian syvälle Jatkuvuus? Roolin epäselvyys Liian vähän mahdollisuuksia toteuttaa mentorointia Liiallinen vaativuus Yhteistyö ohjaajien kanssa Koulutus osalle liian vaativa, osalle liian helppo

Kaikkiaan kokemukset sekä valmennuksesta että kokeilusta olivat onnistuneet. Työpajojen edustajat nostivat esiin erityisesti yhteistyön ja yhteishengen paraneminen sekä tiedonkulun kehittymisen. Joku ilmaisi, että kokeilu on tuonut “ryhtiä työntekijöihin ja asiakkaisiin”. (ks. tarkemmin Kumpulainen, Koivula & Korhonen 2018).

Vertaismentorointi ei toteudu sattumalta

Vertaismentorointi ei toteudu sattumalta tai “siinä työn ohessa”. Erityisen toimivissa työyhteisöissä keskinäinen auttaminen ja tukeminen toteutuu kollegiaalisen tuen avulla. Mutta, käsi sydämelle, montako kertaa olette olleet tällaisessa työpaikassa? Perehdyttämisen niukkuus ja työyhteisötuen puute ovat yleisiä ilmiöitä. Työpajoille on tyypillistä osallistujien vaihtuvuus, suhteellisen lyhyet työpaksot ja usein myös henkilön vaihtuvuus ja työn kuormittavuus. Näiden lisäksi työpajojen osallistujat ovat monin tavoin haasteellisessa

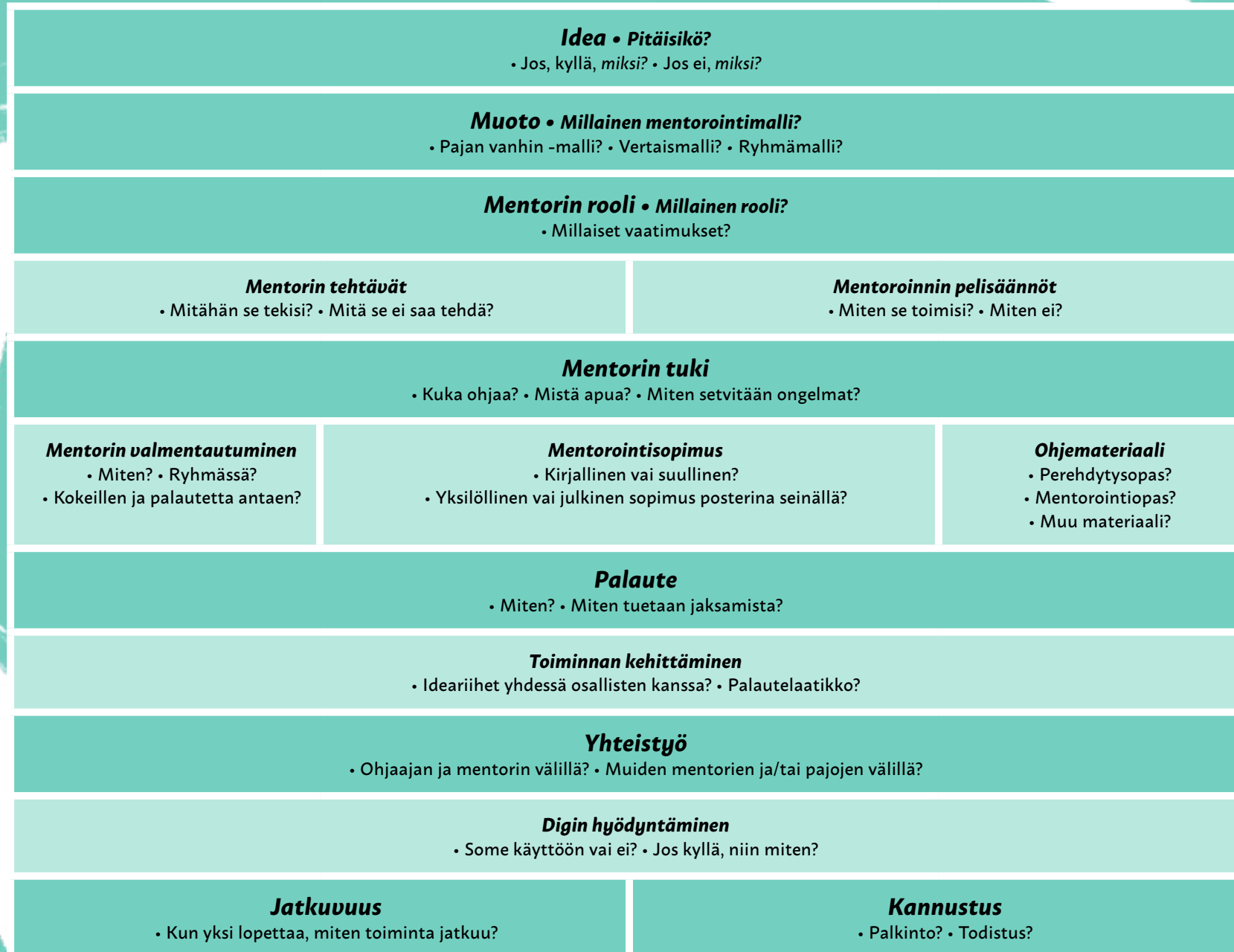
tilanteessa. Takana voi olla työttömyyttä, epäonnistumisia koulussa tai uralla, terveysongelmia, mahdollisesti velkoja, yksinäisyyttä ja osattomuutta.

Vertaismentoroinnin avulla luodaan uusia mahdollisuuksia. Mentori auttaessaan ja tukiessaan muita, auttaa myös itseään, voi löytää itsestään uusia vahvuuksia ja taitoja. Uudet työpajalaiset voivat lähestyä vertaismentoria tasa-arvoisemmasta asemasta, kaverina, verrattuna työpaikkaohjaajaan, jolla on tietty työrooli- ja tehtävä.

Työpajoilla tapahtuva vertaismentorointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja valmentautumista, ei vain tulevilta vertaismentoreilta, vaan myös työpajan ohjaajilta. Parhaimmillaan vertaismentoroinnista voi tulla itseään uudistava malli, jossa kokeneet mentorit valmentavat uudet mentorit.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2.) on askelmerkein kuvattu mentoroinnin aloittamisen, toteuttamisen ja kehittämisen askelmerkit. (muokattu Kumpulainen, Koivula & Korhonen 2018.)

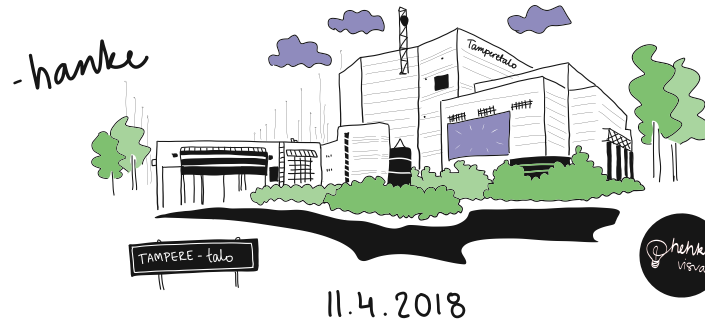
Kuvio 2. Mentoroinnin askelmerkit





MENTOROINTI- OPAS

Tutu
6-Aika



PÄÄTÖSTILAISUUS



KOHTAAMINEN

- epävirallisuus

TULOKSET

- osaamisen & itsetuntemuksen kasvu



OSALLISUUS

Miten voisit
hyödyntää
omassa orga-
nisaatiossa?



KUNTOUTTAVA TYÖTOIMINTA

OPAS

- vertaismentorointiopas työpajoille



ROOLI

- mentori & työntekijä

MERKITYS

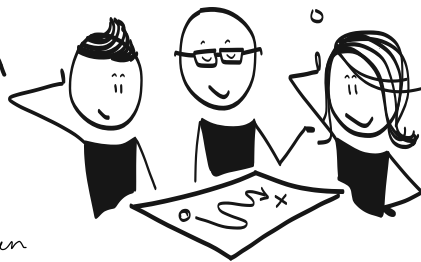
- mentorille & mentroitavalle

Vertaissparraukseen
menetelmäni?

mentorointi-toiminta
työkokeiluviihin

2x3 VALMENNUSTA

- itsetuntemus
- palautteen anto
- vuorovaikutustyylit
- motivoiva kohtaaminen
- ohjaustaidot



VERTAISEMMENTOROINTI -VALMENNUS

Rennosti symbioosissa

*Tulevaisuuden työllisyyspalveluja
rakennetaan uudistuvan asiakasraadin kanssa*

Arja Kemppainen

Johdanto

Kun tätä artikkelia kirjoitettiin, maaliskuussa 2018, rakennettiin tulevaisuuden työllisyyspalveluja Tampereen työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisessa kokeilussa, joka starttasi 1.8.2017. Rakennuskumppaneita ovat mm. oppilaitokset, elinvoima- ja yrityspalvelut sekä sosiaali- ja terveyspalvelut. Tavoitteena on valmistautua maakuntamalliin ja kasvupalveluihin. Kaiken keskiössä ovat työnantaja- ja työnhakija-asiakaslähtöiset toimintamallit ja vaikuttavat palvelut.

Lokakuussa 2016 työllisyyskokeilua ei vielä ollut, mutta silloinkin katsottiin työllisyyspalvelujen tulevaisuuteen ja TUTTU- 6Aika -projekti toimi edelläkävijänä monessa pilotoinnissa. Samalla tehtiin historiaa asiakasraadien aloittaessa toimintansa Tampereen kaupungin työllisyyspalveluissa. Työllisyyskokeilun aikana asiakasraatikin on ehtinyt jo uudistua, se kuuluu asiaan.

Asiakasraadilla kohti kollektiivista asiantuntijuutta

Hyvinvointipalveluiden käyttäjälähtöisessä kehittämisessä asiakkaan äänen kuuleminen on arvokasta jo sinänsä. Kehittämistoiminta on perinteisesti tapahtunut ylhäältä alaspäin ohjatusti, nyt pyritään alhaalta - ylöspäin etenevään toimintaan, jossa mukana ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Toikon (2006, 3) mukaan ”palvelujärjestelmää on vaikea kehittää, jos sitä ei tehdä yhteistyössä kaikkien niiden kanssa, joita kehittäminen todella koskettaa.” (ks. Salminen 2017.)

Asiakasraatimuotoinen toiminta muuttaa toimintakulttuuria. Asiakkaan kokemukset saavat uudenlaisen asiantuntijuuden arvon. (Toikko 2011.) Voidaan puhua myös uudenlaisesta kollektiivisesta asiantuntijuudesta (Parviainen 2016).

Tampereen kaupungin työllisyyspalvelujen asiakasraadissa aloitti innokkaasti seitsemän työnhakijaa, jotka käyttivät silloisen kartoitus- ja kuntoutusvaiheen työllisyyspalveluja (mukaan lukien TYP (työvoiman palvelukeskus) ja kuntouttava työtoiminta).

Raati kokoontui pöydän ääreen edustaen suurta määrää työnhakijoita, jotka ovat luonnollisesti erilaisissa elämäntilanteissa ja etenevät omalla reitillään kohti hyvinvointia, työelämää ja tai kouluttautumista. Raadin tarkoitus on olla mukana arvioimassa, suunnittelemassa ja kehittämässä työllistymistä edistäviä palveluja paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi.

Mitä työnhakijat hyötyvät asiakasraadin toiminnasta?

Raadin toiminnan kautta on mahdollisuus saada työnhakijan ääni esille ja vaikuttaa mielipiteillään, ideoillaan sekä kokemuksillaan työllisyyspalveluihin. Henkilöstö, esimiehet ja johtajat ovat sitoutuneet raadin toimintaan suunnittelu- vaiheessa, sillä tavoitteena on pidemmällä aikavälillä luoda entistä asiakaslähtöisempiä ja vaikuttavampia työllistymistä edistäviä palveluja.

Raadissa toimimalla saa kokemusta aktiivisesta yhteistyöstä ja palvelujen kehittamisestä. Näistä taidoista on hyötyä nykypäivän työelämässä. Raatia perustettaessa on kuunneltu aikuisten sosiaalityön asiakasraatia ja perustajia. Heidän kokemustensa mukaan asiakasraadin toiminta luo myös mahdollisuuksia osallistujien tuntee itsensä tarpeelliseksi ja voimaantua sosiaalisesti merkityksellisessä ryhmässä.

Avoimen ilmapiirin ja toiminnallisten työskentelytapojen avulla saadaan jokaiselle tilaisuus ilmaista mielipiteensä ja muodostaa myös raadin yhteinen näkemys. Kehittämisteemat voivat nousta sekä raadilta itseltään että työllisyyspalvelujen työntekijöiltä tai yhteistyökumppaneilta, kuten työnantajilta tai palveluntuottajilta.

Raadin ensimmäiset odotukset

Jotta palvelujen kehittamisestä saadaan vuorovaikutteista toimintaa ja muutakin kuin kahvittelua, edellyttää raatiin osallistuminen kokemusta kaupungin työllisyyspalveluista sekä motivaatiota ja hyvää tahtoa osallistua ryhmätyöskentelyyn. Kaikki raatilaiset aloittivat toiminnan avoimin mielin ja motivoituneina. Osa heittäytyi mukaan ilman odotuksia ja osalla oli toive kuulluksi tulemisesta.

Odotuksena oli myös omien mielipiteiden tai näkemysten herääminen toisten osallistujien ajatusten avulla. Yleensäkin vuorovaikutuksen lisäämistä pidettiin tärkeänä. Raatilaiset halusivat vaikuttaa yhdessä työllisyyspalveluihin ja saada esille asiakkaan näkökulmaa palvelujen arjesta muun muassa kaupungin työntekijöille ja palveluntuottajille. Myös työllisyyspalvelujen tunnettuutta ja tietoisuutta toivottiin nostettavan esille enemmän, jotta työnhakijat löytävät itse omaa tilannetta tukevat ja oikea-aikaiset palvelut kätevästi.

"Työttömyys on hyvin harvoin ihmisen oma vapaaehtoinen valinta, mutta siitä huolimatta yhteiskunta usein syyllistää ja leimaa työttömät omaan kastiinsa. Raadissa ollessani olen saanut mahdollisuuden ja jopa etuoikeuden tutustua moneen itseni kanssa samassa tilanteessa olevaan ja samalla huomannut kuinka meidän kaikkien tarinat poikkeavat toisistaan hyvinkin paljon. On siis vaikeaa kuvitella, että yksi käytäntö ja ajatusmalli voisivat palvella meitä kaikkia. Tässä myös piilee koko asiakasraadun juju. Mitä enemmän erilaisia näkökulmia, sen toimivampi on tulos."

- Asiakasraatilainen TUTTU-6Aika blogissa



Mikä mahdollistaa raadin toiminnan?

Asiakasraati perustettiin osana työllisyyspalvelujen kehittämistä ja ESR-rahoitteista TUTTU-6Aika -hanketta. Raati käynnistettiin yhteistyössä projektihenkilöstön ja kaupungin työllisyyspalvelujen työntekijöiden Ilona Huuhtasen ja Ilona Satolan sekä TE-palveluja edustavan Mauri Vintolan kanssa.

Mukana raadin tiedottamisessa työnhakijoille oli työllisyyspalvelujen valmentajia ja muuta henkilökuntaa. Kansalaisjärjestöissä, esimerkiksi yhdistyksissä, yhdessä kehittäminen jäsenistön kanssa on ollut luonnollinen ja ”asiakaslähtöinen” toimintatapa jo pidempään. Tiivis verkostoyhteistyö raadin aloittamisvaiheessa varmistaa asiakasraadin toiminnan juurtumisen osaksi työllisyyspalvelujen käytäntöjä.

Raadissa on vierailut eri toimijoita työllisyyspalveluista ja muista organisaatioista. Raadin toiminta edellyttää vahvaa koordinoitua tai vastuuveitä.

Asiakasraadin sähköinen laajakaista

Raadin toimintatavat ja pelisäännöt ovat hioutuneet matkan varrella. Työllisyyskokeilun käynnistyttyä 1.8.2017 Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut organisoituivat uudelleen. Toi-

mintaympäristö muuttui työllisyyspalvelujen asiakasmäärän noustessa noin 5000:sta 15 000: een asiakkaaseen, joten asiakasraatiin osallistumisen mahdollisuutta laajennettiin.

Nyt raatiin voi ilmoittautua sähköisesti; eri toimipisteiden asiakaspalautelaitteissa kysytään halukkuutta osallistua raatiin. Samalla tiedottamista on laajennettu odotusaulojen info-televisioihin ja sosiaalisen median kanaviin (Facebook, Twitter).

Koska työnhakijan tavoite on usein nopea työllistyminen, asiakasraadin osallistujamäärä vaihtelee. Jotta raadin kokoonpano ei kuihtuisi kasaan, asiakasraati toimii nykyään non stop -mallilla. Mukaan voi tulla joka kerta uusia osallistujia - myös sen mukaan mikä aihe kiinnostaa.

Tahtotila on, että asiakasraatitoiminta jäisi pysyväksi osaksi työllisyyspalveluja ja kokoontuisi säännöllisesti noin 7-8 kertaa vuodessa. Tavoitteena on kokeilla myös sähköistä asiakasraatia, jotta yhä useampi voisi osallistua palvelujen kehittämiseen. Tämä toive on noussut erityisesti niiltä henkilöiltä, jotka ovat työvoimakoulutuksessa, kuntouttavan työtoiminnan palvelussa tai palkkatuetussa työsuhteessa, eivätkä pääse paikan päälle.

Asiakasraati vaikuttaa

Asiakasraadın rooli on tärkeä; palveluista ja kehitteillä olevista aiheista saadaan välittömästi hyödyllistä palautetta ja kehittämisehdotuksia. Esimerkiksi asiakaspalautelaitteidemme kysymykset on muokattu raadin avulla. Samoin palvelutarpeen kartoittamiseen kehitetyn sähköisen välineen, Kompassin, teemat ja kysymykset ovat saaneet vihreää valoa asiakasraadilta.

Tilojen viihtyvyyttä ja käytännöllisyyttä on parannettu asiakasraadın mielipiteiden perusteella. Tammikuussa 2018 haettiin ideoita ja palvelukokemuksia aktiivimallia ajatellen ja kevään aikana käsitellään kuntouttavan työtoiminnan palvelua.

”Ilokseni olen huomannut myös työntekijöiden motivaation asiakasraati-malliin olevan korkea. Olemme päässeet olemaan osa suunnittelutiimiä ja on ollut todella virkistävä huomata, että asioihin halutaan muutoksia ja meidät otetaan tosissaan. Toimimme ihanan rennossa symbioosissa toistemme kanssa”

- Asiakasraatilainen projektin blogissa)

Asiakasraatilaisia oli myös mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa Työllisyysviikon (toukokuu 2017) tapahtumia. Esimerkiksi Työnhakijoiden verkostotapaamisessa raatilaiset luotsasivat yrittäjyyden sekä kuntouttavan työtoiminnan teemaa. Raatilaisten kokemukset ja käytännön vinkit sekä henkilöstön palvelusaaminen yhdistyivät arvokkaaksi tietotaidoksi työnhakijoille. (ks. [www. https://www.trestart.fi/](https://www.trestart.fi/))

Raatilaisten palaute

Raatilaisten palaute oli erittäin positiivista. He kokivat tulensa kuulluksi ja pystyvänsä vaikuttamaan. Asiakasraatilaisten kommentoivat kokemustaan Tampereen osahankkeen väliarvioinnissa muun muassa näin (Koivula ym. 2016):

”Niin siis mun mielestä on hienoo tulla kuulluks. Elikkä on hirveen hienoo se, että otetaan nyt lähestymistapa niin, että kuunnellaan myös siellä toisella puolella olevia jotka elää sitä arkea. Ja että heiltä kysytään miten se oikeesti niinku konkreettisesti toimii eikä pelkästään sitä, että pyöritellään niitä asioita paperilla, että tää kuulostaa kivalta. Kysytään, että kuinka se käytännössä onnistuu.”

(Asiakasraatilaisen haastattelu)

”Niin että, jos sais nyt edes jonkun pienen muutoksen joka helpottais sitten näitten tulevien palvelun tarvitsevien asemaa jollain tavalla niin olishan se hirveen hieno juttu, että pääsis vaikuttamaan siihen.”

Asiakasraatilaiset toivoivat kehittämisehdotuksissaan, että tapaamiset olisivat säännöllisiä ja ”jollain tapaa sitovia”. Pientä, nimellistä kokouspalkkiota ehdotettiin yhtenä keinona. Myös lisää julkisuutta toivottiin.

Tampere - Sinulle paras

Muutos on pysyvää ja digitaalinen kehitys on vauhdissa. Tampereella on yhdessä tekemisen, jatkuvan oppimisen ja kokeilukulttuurin meininki. Kaupunki edistää erilaisia osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä ympäristön että palvelujen kehittämiseksi.

Uusia toimintatapoja ja palveluja kokeillaan jatkossakin, hyvät ideat jalostetaan ja epäonnistumisista opitaan. Toimintaympäristöä kuuntelemalla, toisia kannustamalla ja kunkin työskentelypanosta arvostamalla saamme aikaan hyviä tuloksia ja onnistumisen kokemuksia.

Tätä odotamme edelleen myös työllisyyspalvelujen asiakasraadin yhteistyöltä. Kun lyömme päämme ja kokemuksemme yhteen - fyysisesti ja digitaalisesti - asiakasraadin osallistujien kanssa, syntyy työllistymistä edistävässä palveluissa varmasti jotain innovatiivista ja vaikuttavaa: Arkitermein ilmaistuna se voi olla myös jotain hyvin yksinkertaista ja hyödyllistä, sinulle parasta palvelua.

Raadin historia on kirjoitettu ja tulevaisuus on tuunattavissamme.

Lähteet:

Koivula, U-M., Järvenpää, J., Kortteinen, A., Lamminperä, M., Rajala, S. & Sui, T. 2016. Osaprojektin väliarviointi. Tampere. TUTTU-6Aika. Julkaisematon raportti.

Parviainen, J. 2006. Hyvä, paha kollektiivisuus. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: University Press.

Salminen, S. 2017. Asiakasraatitoimintaa työllisyysneuvonnassa Etelä-Pirkanmaalla: ”Tää raatitoiminta on aktivoinu mua enemmän kun mikään muu.” Sosionomi YAMK opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126555/Salminen_Sari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toikko, T. 2006. Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen. Työpoliittinen aikakauskirja. 3/2006.

Toikko, T. 2011. Kokemusasiantuntija palveluiden kehittäjänä. Teoksessa Ruuskanen, P. T., Savolainen, K. & Suonio, M. (toim.) Toivo sosiaalisessa: toivoa luova toimintakulttuuri sosiaalityössä.

Kuopio: UNIpress

TUTTU-6Aika -blogi. 2017. Saatavilla: <https://tuttu6aika.wordpress.com/2017/04/06/kevainen-tervehdys-asiakasraadilta/>

Valmennusta työllisyydenhoitoon

Ulla-Maija Koivula & Eeva-Mari Miettinen



Johdanto

Alueelliset työllisyyskokeilut ovat hallituksen kärkihankkeeseen pohjautuvia kokeiluja, joissa tietyillä alueilla kunnat tarjoavat julkisia työvoima- ja yrityspalveluja kokeilun kohderyhmän asiakkaille. Alueelliset työllisyyskokeilut alkoivat vuoden 2017 aikana kaikkiaan yhdeksällä alueella. Yksi kokeiluun lähteneistä alueista oli Pirkanmaa, joka aloitti elokuussa 2017. Noin 22 000 työtöntä työnhakijaa, jotka saavat KELAn työmarkkinatukea tai peruspäivärahaa ja asuvat Tampereen kaupunkiseutujen kuntien, Punkalaitumen tai Sastamalan alueella, siirtyvät TE-toimistosta kuntien asiakkiksi. Pirkanmaalla alueellisessa kokeilussa olevat työnhakijat saavat henkilökohtaisen OMAvalmentajan, joka tukee monipuolisesti työhaussa ja urasuunnitelmissa. OMA – etuliite tulee sanoista Osaaminen, Motivaatio ja Aktiivisuus.

Uudistuksessa työnkuva muuttui, ei pelkästään työnimike. Muutoksessa vaadittiin uuden valmentavan työtteen omaksumista. Keväällä 2017 TUTTU-6Aika -projektin järjestämässä työpajassa henkilöstöltä kerättiin koulutustarpeita ja -toiveita, ja valmentajuus nousi niissä esiin. Myös työllisyyspalveluiden johdossa toivottiin lisäkoulutusta valmentavasta työtteestä. Tavoite sopi hyvin Tampereen ammattikorkeakoulun rooliin TUTTU-6Aika -projektissa.

Koulutus järjestettiin syksyn 2017 aikana ja siihen osallistui kaikkiaan 86 työllisyyskokeilun työntekijää. Heistä valtaosa oli OMAvalmentajia, jotka olivat vasta vähän aikaa sitten astuneet uuteen työrooliinsa ja tehtävänsä.

Koulutus suunniteltiin yhteistyössä projektin toimijoiden sekä työllisyyskokeilun HR-henkilöstön kanssa. Tässä artikkelissa on kuvattu koulutuksen tavoitteet, ydinsisältöjä sekä joitain työmenetelmiä.

Koulutuksen sisältö

Valmentajuus-koulutus koostui kahdesta neljän tunnin pituisesta lähiopetuksesta sekä etätehtävistä. Osallistujat oli jaettu kolmeen 25-30 henkilön ryhmään. Ryhmäkokoja rajamalla pyrittiin koulutuksesta saamaan vuorovaikutteisempaa, ja lisäksi tämä mahdollisti erilaiset menetelmäharjoitukset osana työskentelyä.

Koulutuksen tavoitteena oli, että koulutuksen jälkeen osallistuja:

- Tietää valmennuksen (coachingin) erityispiirteet ja periaatteet
- On tutustunut ja kokeillut erilaisia valmennusmenetelmiä
- Osaa soveltaa niitä omassa työssään asiakkaan kanssa
- Virittäytyy oman työnsä tutkimiseen sekä valmentajana ja työmenetelmien kehittämiseen yhdessä tiiminsä kanssa

Kouluttajien hiljaisena tulostoiveena oli, että pystyttäisiin aloittamaan palvelutiimeittäin OMAvalmennuksen palvelupolun asiakasprofilointi ja palvelupolkujen mallintaminen.

Koulutuksen sisältö koostui valmentamisen käsitteestä, prosessista ja ydintaitojen määrittelystä. Osallistujien kanssa pohdittiin myös, millaisia haasteita valmentavan työotteen käyttöön liittyy. Valmentamisen erilaisia työmenetelmiä havainnollistettiin pienin harjoituksin. Välitehtävissä osallistujia pyydettiin kertomaan onnistuneista kokemuksistaan, menetelmien soveltamisesta sekä pohtimaan omaa valmentajuuttaan.

Valmentava työote – mitä se oikein on?

Valmennus on laajasti käytössä urheilumaailmassa ja liiketoiminnan johtamisessa. Lisäksi valmentaminen on tullut vahvasti myös koulutuksen kentälle.

Viranomaistoiminnassa valmennus on vielä uusi toimintatapa (Kallio 2016, 55), ja valmentajuuskoulutuksessa heräsikin osallistujien kesken paljon keskustelua siitä, miten valmentava työote asettuu viranomaisen rooliin.

Yleisesti valmennus on määritelty muun muassa seuraavasti:

Coaching is an ongoing relationship which focuses on clients taking action toward the realization of their visions, goals or desires.

Personal and Professional Coaching Association

Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa.

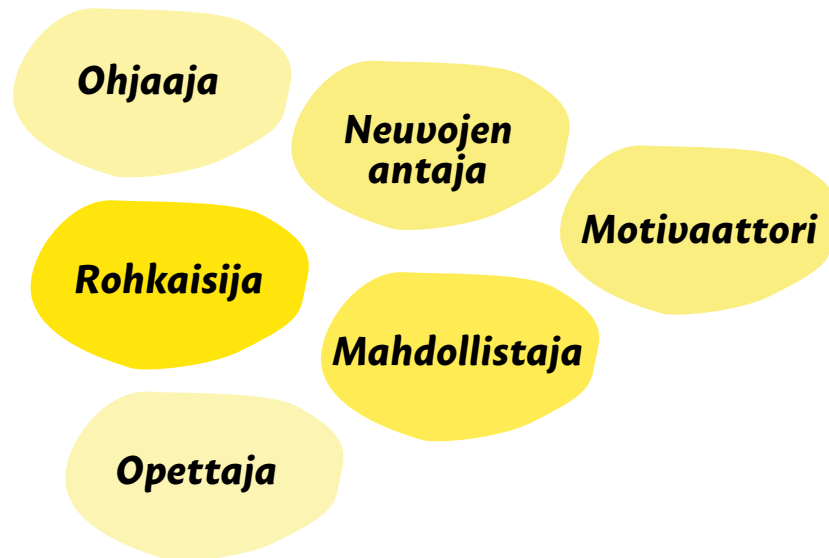
www.coaching-yhdistys.com

Valmentaminen on verrattain uusi termi työllisyydenhoidossa, missä on totuttu puhumaan uraohjauksesta, palveluohjauksesta tai -neuvonnasta tai yleensä ohjaustyöstä.

Kuntouttavan työtoiminnan kentällä, kuten työpajoissa, valmentaja -nimikettä on käytetty pitkään. Työpajoilla työ on tavanmukaisesti jaettu *työvalmentajan* ja *yksilövalmentajan* kesken, joissa edellinen keskittyy työtaitojen kehittämiseen ja jälkimmäinen henkilökohtaiseen kehittymiseen ja elämäntaitojen tukemiseen. Työvalmentaja on oman ammatilansa osaaja ja valmentaa erilaisten ammatillisten työtehtävien tekemisessä ja työelämätaidoissa tekemällä oppien. Henkilökohtainen valmennus on yksilö- ja ryhmävalmennusta, jonka tavoitteena on tukea tulevaisuuden suunnittelua ja auttaa arjen taitojen, elämäntaitojen ja toimintakyvyn kehittymisessä. (Ks. Palo 2017.)

Toinen, työllisyydenhoidon sektorilla käytetty valmentaja -termi, on *työhönvalmentaja*, jonka juuret ovat vammaisten ja pitkäaikaissairaiden henkilöiden palkkatyöhön tukemisen prosessissa. Työhönvalmentajat työskentelevät ammatillisen kuntoutuksen, sosiaalisen työllistämisen ja erityishuollon alalla. Työhönvalmennusta harjoittavat nykyisin muutkin toimialat ja palveluntuottajat. (Pikkusaari 2011, 103.)

Tiikkaja (2014, 121) on määritellyt valmentajan henkilöksi, joka harjoittaa tai ohjaa jotakuta tavoitteellisesti tilanteen mukaan. Valmentaja voi olla



Valmentamisen ydin on suuntautumisessa ja työskentelyssä kohti tavoitetta, systemaattisesti, pitkäjänteisesti ja prosessimaisesti edeten. Onko OMAvalmentajan työ sellaista vai jotain muuta?

Työllisyydenhoidon käsitteistö on vakiintumatonta, mikä on johtanut siihen, että termejä käytetään vaihtelevasti ja määrittelemättä niitä tarkasti. Tämä voi johtua siitä, että käsitteet ovat arkikielenomaisia ja ilman selitystä ymmärrettäviä, toisin kuin jos kyseessä olisi esimerkiksi vaikeaselkoinen uudissana tai lyhenne. Siten sellaiset käsitteet kuin neuvonta, ohjaus tai palveluohjaus ymmärretään helposti samaksi asiaksi. Uusia käsitteitä on myös otettu käyttöön ilman, että on pohdittu, millaiseen käsitteperheeseen tullaan liittyneeksi. Näin on osittain myös OMAvalmentajuus -nimessä, missä termin kanta on valmentamisessa.

Käsitteistä voidaan erottaa informaatio, neuvonta, ohjaus, konsultointi, työnohjaus, mentorointi ja valmennus. Näitä käsite-eroja on havainnollistettu seuraavassa taulukossa lyhyin määritelmien. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Käsitteitä

Informointi	Informointi on tiedonantoa, joka tehdään joko sähköisesti (nettisivut), kirjallisesti (esite) tai suullisesti. Informaation voi joko ottaa vastaan tai ei. Oleellista informaatiossa on sen selkeys, ymmärrettävyys ja oikea sisältö.
Neuvonta	Neuvonta on asiantuntemukseen perustuva ohjeiden tai ratkaisujen antoa.
Ohjaus	Ohjaus on vuorovaikutuksellinen suhde, jossa ohjaaja kuuntelee ja auttaa jäsentämään asiakkaan tilannetta, tavoitteita, mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Ohjauksessa asiakas on aktiivinen valintojen tekijä, ei passiivinen neuvojen vastaanottaja.
Mentorointi	Mentorointi on vastavuoroinen suhde, jossa jaetaan kokemuksia ja näkemyksiä tyypillisesti kokeneemman ja vähemmän kokeneemman henkilön välillä. Hyvässä mentorointisuhteessa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät.
Konsultointi	Konsultointi on asiantuntijatyötä, jossa jotain ongelmatilannetta analysoidaan monipuolisesti yhteistyössä henkilön/organisaation kanssa ja päättyy suositukseen ratkaisuvaihtoehtoista.
Valmennus	Valmennus on tavoitteellinen prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa.

Käytännössä valmennusprosessi sisältää sekä informaation antamista, neuvontaa että ohjausta. Valmennukseksi prosessin tekee systemaattinen tavoitteellinen työskentely.

Osallistujien määrittelyjä valmentamisesta

Osallistujat määrittivät itse, mitä valmentaminen on. Määrittelyissä lueteltiin ydinasioita: kuunteleminen, kohtaaminen, luottamus, tavoitteellisuus, motiivointi ja kannustaminen.

Myös aforismeja laadittiin:

”Valmennus on kuin sade, joka saa kuihtuneetkin kukat virkistymään”.

*”Valmennus on portti,
jonka kautta pääsee eteenpäin”.*

Eräs kuvasi: *”Valmentaja on kuin hirvikärpänen”.*

(Ilmeisesti siis sellainen, joka takertuu eikä päästä ihan helpolla irti. Kirjoittajien huomautus.)



Kuviot 1 ja 2. Kaksi erilaista Answergarden -sanapilvää samaan kysymykseen: Mitkä ovat valmentamisen ydinasioita? Sana on sitä isommalla tekstilä, mitä useammin se mainittiin.

Omavalmennus käytännössä: haasteita ja onnistumisia

Koulutuksessa keskusteltiin paljon siitä, miten paljon OMAvalmentajuuteen sisältyy valmentavan työtteen elementtejä, vai onko kyse uudesta nimestä entiselle toiminnalle. Sanojen kautta luodaan todellisuutta, ja työntekijät kaipaavat selkeää visiota. Koulutuksen aikana OMAvalmentajan tehtävä oli vielä tuore, ja suuri osa työntekijöistä piti valmentavan työtteen toteuttamista haasteellisenä johtuen muun muassa suuresta asiakasmäärästä.

Koulutukseen liittyvässä välitehtävässä asiaa pohdittiin muun muassa näin:

En koe itseäni valmentajaksi, ainakaan vielä. Enemmänkin ohjaajaksi. Valmentavaan työtoteeseen ei tunnu tällä hetkellä olevan tarpeeksi aikaa, toki pyrin tekemään työni niin hyvin kuin aika antaa myöden. Vahvuuksiani ovat varmaankin asiakkaiden palvelutarpeiden nopeahko hahmottaminen ja asiakkaiden kuunteleva työote.

Toinen osallistuja kirjoitti:

Ajatukseni valmentajuudesta ovat tällä hetkellä ristiriitaiset. Toisaalta koen, että valmennus olisi juuri se työote ja ajattelumalli, millä voisin saada työssäni hyviä tuloksia aikaan niin, että asiakkailla olisi mahdollisuus olla aktiivisia toimijoita omassa elämässään. Toisaalta taas tunnen hetkittäin jopa epätoivoa siitä, miten epärealistiselta valmentajuuden vaatimus vaikuttaa tämän hetkistä työtäni tarkastellessa. Asiakasmäärät ovat suuret ja takana on laista tulevia vaatimuksia siitä, mihin asiakkaat tulee velvoittaa. Lisäksi moninlaisten työllisyyspalvelujen asiakaskunnan haasteet ovat niin moninaisia, että joissain tilanteissa työllisyyspalvelujen valmennus on kaukana siitä, mitä asiakas tilanteessaan tarvitsee. Vahvuutenani valmentajan työhön koen olevan, että asiakastapaamisissa osaan olla läsnä ja luoda asiakastilanteeseen luottamuksellisen ilmapiirin, jossa asiakkaalla on lupa puhua ja ilmaista mielipiteensä... Opeteltavaa minulla on myös siinä, että opin työntekijänä olevani vastuussa asiakasprosessista, kun taas asiakas on itse vastuussa päätöksistään ja tekemisistään.

Mutta oli myös tällaisia kokemuksia:

Minä pidän OMAvalmentajan työstä. Tärkeimpänä ominaisuutenani pidän sitä, että välitän asiakkaistani ja pystyn eläytymään erilaisiin tilanteisiin. Tämä ei tarkoita sitä, että lähden mukaan asiakkaan tilanteeseen liiaksi tunteella. Tarvitaan kuitenkin inhimillistä asennetta, ehkä tietynlaista arvomaailmaa ja empatiakykyä, jonka asiakas varmasti pystyy aistimaan tapaamisella. Kuitenkin on myös syytä pitää tiukasti kiinni ammatillisuudesta, joka myös tuo luottamusta asiakkaalle siitä, että hänen asiansa on osaavissa käsissä. Jokaisella tapaamisella ja erilaisten koulutusten (kuten tämä) avulla minulla on mahdollisuus pysähtyä työni äärelle ja saada uusia näkökulmia ja osaamista työhöni. Koskaan ei ole valmis työntekijänä, saati ihmisenä. Ei kohti täydellisyyttä vaan ihmisyyttä.

Valmennuksen periaatteet

Valmennus on vuorovaikutuksellinen suhde, jonka rakennuspalikoita Tiikkajan (2014, 121) mukaan ovat luottamus, toimiva vuorovaikutus, läsnäolo, yhdessä tekeminen, sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin sekä työskentelyn eteneminen valmennettavan tilanteesta lähtien. Valmentamisen keskeinen elementti on saada ihmiset todella tekemään se, mitä he ovat suunnitelleet (Kvist ym. 2004, 19).

Kun valmentaminen -termi yhdistetään ensisijaisesti urheiluun, niin vastaava englanninkielinen sana, coaching, on nousnut muotitermiksi liikemaa-ilmassa ja elämäntapavalmennuksessa. Coachaamisessa korostetaan tavoitteena sitä, että siinä coach auttaa coachattavaa maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa. Valmentava työote ja coachaaminen ovat tässä työllisyyskokeilun OMAvalmentajuudessa ymmärrettävissä samaksi asiaksi. Tosin työllisyyskokeilun valmentajilla ei ole samanlaisia mahdollisuuksia, aikaa tai resursseja kuin on esimerkiksi ”lifestyle”-coachilla.

Takertumatta liikaa käsite-eroihin ja toimintaresurssien antamiin mahdollisuuksiin, voidaan lähtökohdaksi omavalmentajatoiminnassakin ottaa coachaamisen seitsemän periaatetta (Wilson 2011, 6-8):

Itsetuntemus (Awareness)	Valmennuksen avulla lisätään valmennettavan itsetuntemusta ja tietoisuutta oma mahdollisuuksistaan.
Vastuullisuus (Responsibility)	Valmennettava on vastuussa omista päätöksistään. Valmentaja vastaa prosessista, valmennettava vastaa siitä, mitä tekee.
Usko omaan kykyihin (Self-belief)	Valmentaja vahvistaa valmennettavan uskoa omaan kykyihinsä tukemalla häntä.
Tuomitsemattomuus (Blame-free)	Valmentaja ei tuomitse tai syyttele valmennettavaa.
Ratkaisukeskeisyys (Solution focus)	Huomio on ratkaisuisissa, ei ongelmassa.
Haaste (Challenge)	Valmentaja ”haastaa” valmennettavan katsomaan ja näkemään uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia.

Koulutuksessa keskusteltiin, miten näitä valmentavan työotteen tai coachaamisen periaatteita voi toteuttaa käytännössä nykyisessä OMAvalmentajatyössä. OMAvalmentajuus voi haastaa perinteistä viranomaisroolia tukien asiakkaan toimijuutta ja kuulluksi tulemistä.

Valmentajan päätehtävä on olla asiakkaan puolella. Se on ehkä kaikkein tärkein asia. Valmentaja ja valmennettava toimivat yhdessä, rinnakkain. Valmentajan tehtävä on kuunnella ja ”päästä asiakkaan kartalle”. Tavoitteen on oltava asiakkaan asettama ja hyväksymä, ei työntekijän antama tai määräämä.

Työllisyydenhoidossa on myös reunaehdoja: Ei voi toimia vastoin lain tai asetusten määräyksiä. Asiakkaan valinnoilla voi myös olla ikäviä seurauksia, esimerkiksi tukien suhteen. Valinnat ovat asiakkaan omia, mutta valmentajan tehtävä on kertoa valintojen mahdollisista seurauksista. Valmentajan tärkeä tehtävä on auttaa löytämään ja avaamaan vaihtoehtoja ja auttaa asiakasta tekemään päätöksiä ja oivaltamaan päätöstensä seuraukset. Ennen muuta, valmentajan tehtävä on pitää asiakas liikkeessä tavoitteen suunnassa.

Valmennusprosessi

Koulutuksessa hahmoteltiin yleinen OMAvalmentajuuden prosessimalli (Kuvio 3) alkukohtaamisesta prosessin arviointiin. Malli on ideaalinen siinä mielessä, että käytännössä OMAvalmentaja ei ehkä tapaa asiakastaan kuin kerran tai kaksi. Valmentamisen prosessimalli on kuitenkin käyttökelpoinen hahmotettaessa prosessin etenemistä ja koulutuksessa sen avulla myös hahmotettiin, millaisia työmenetelmiä kussakin vaiheessa voi soveltaa.¹

¹ Joitain menetelmiä on kuvattu tarkemmin tässä artikkelissa. Osa menetelmistä, kuten motivoiva keskustelu/kohtaaminen tai kehittämis-/oppimissopimus on kuvattu tarkemmin TUTTU-6Aika -hankkeen ”Vertaismentointiopas” -julkaisussa (http://www.e-julkaisu.fi/tampereen_kaupunki/mentori-on-kuin-kameleontti).

Valmentamisen (coaching) prosessimalli

(Kuvio 3). Valmentamisen prosessimalli ja mahdollisia työmenetelmiä prosessin eri vaiheissa.



Työmenetelmiä ja harjoitteita

Mitä valmentava työote käytännössä oikein tarkoittaa? Monesti puhumme käsitekieltä – asiakaslähtöisyys, voimaantuminen, voimavarakeskeisyys, ratkaisukeskeisyys... - mutta mitä silloin käytännössä teemme ja miten toimimme?

Tätä hämäryyttä koulutuksessa haluttiin konkretisoida käymällä yhdessä läpi harjoitellen tai kokeillen joitain menetelmiä, joita asiakkaan kanssa voi käyttää. Seuraavassa kuvataan lyhyesti muutamia näistä. Koulutukseen osallistuvien yhtenä välitehtävänä oli soveltaa jotain menetelmää käytännössä. Tekstiin on poimittu joitain positiivisia kertomuksia niistä. Negatiivisiakin kokemuksia oli.

Mikään seuraavassa esitellyistä menetelmistä ei vaadi erityiskoulutusta tai ”mittareita”, vaan ovat helposti käytettävissä. Menetelmiä voi soveltaa myös itseensä ja katsoa, tuottavatko ne jotain uutta. Lisää valmennusmenetelmiä löytää mm. Ideapakka Oy:n menetelmäkorteista (www.ideapakka.fi).

Neljän minuutin sääntö ja aktiivinen kuuntelu

Jokainen asiakastyön prosessi alkaa kohtaamisessa, joka voi tapahtua henkilökohtaisena tapaamisena tai puhelimessa. Ensikohtaamisen merkitys on suuri jatkotyöskentelyn suhteen. Yksi parhaita toimintatapoja ensitapaamisessa on neljän minuutin sääntö. Mitä vähemmän on aikaa, sen tärkeämpää on keskittyä asiakkaan kohtaamiseen ensimmäisillä.

Harjoitus:

Istu asiakkaan suuntaan siten, että välissänne ei ole pöytää tekemässä rajaa välillenne. Yleisesti hyväksi havaittu istuma-asento on noin 45 asteen kulma, ei siis täysin vastakkainen.

Ensimmäisten neljän minuutin ajan, työntekijän tulisi istua niin sanotusti ”käsiensä päällä”. Tämä tarkoittaa ”ei-tekemistä”; älä kirjoita tietokoneella tai tee muistiinpanoja, älä hypistele papereita ja tutki niitä, älä edes kysy henkilötunnusta. Kaiken sen ehtii myöhemmin.

Keskity tervehtimään ja kohtaamaan ihminen. Keskity kuuntelemaan ja ota vastaan asiakkaan tarina.

”Kerro, millainen tilanteesi on? Millaista apua kaipaat?”

Kysy tarkentavia kysymyksiä, mutta älä tenttaa. Kysy sen verran, mikä on tarpeen tilanteen nopeaksi hahmottamiseksi. Osoita myötätuntoa.

Kun työntekijä itse rauhoittuu kuuntelemaan levollisesti asiakasta ja antaa hänelle tilaa, rauhoittuu myös asiakas. Kun tämä ”mikrokosmos” on saatu luotua, syntyy luottamukselle pohja.

Kun maltaa kuunnella hetken, voi sen jälkeen voi siirtyä normaaliin toimintatapaan ja tehdä tarvittavat muistiinpanot tietokoneelle.

Lähde: Oksanen 2014.

Koulutuksen osallistujista osa koki menetelmän hankalaksi, koska ”*sittenhän joutuu uudelleen kysymään taas, kun alkaa kirjoittaa tietokoneelle asiat*”. Joku toinen taas koki jo käyttävänsä menetelmää ilman, että tehnyt sitä tietoisesti.

Neljä minuuttia on asiakaskohtaamisessa lyhyt hetki, jos tapaamisaikaa on varattu esimerkiksi puoli tuntia. Oleellista menetelmässä on huomion kiinnittäminen siihen, että työntekijänä pyrkii aidosti ja avoimesti näkemään ihmisen ja kuuntelemaan häntä tarkasti. Kuunteleminen on tarkempaa, kun ei kirjoita muistiinpanoja. Kasvokkainen, silmiin katsova kohtaaminen ei murru, vaan pysyy, kun ei tuijota tietokoneen ruutua välillä. Selän kääntäminen asiakkaalle on eleenä torjuva.

Itse muistan, miten lapseni on palauttanut minut kohtaamisen tasolle vaatimalla: ”Silmät, silmät tänne!”, kun olen tuijottanut kirjaa tai televisiota, kun hän on yrittänyt saada minuun kontaktia. Teini-iässä viesti muuttui muotoon: ”Äiti, maa kutsuu!”

Vinkki: *Kokeilkaapa. Vaikka kotona puolison tai lapsen kanssa.*

Kokemuksia

Käytin mm. koulutuksessa "muistutettua" tapaa ohjauksen aloittamisesta. Uuden asiakkaan kohdatessani olen jättänyt tietokoneen ja kaiken muun hetkeksi pois ja keskittynyt vain kuuntelemaan ja kysymään asiakkaalta kuulumisia. Asiakkaat ovat hämmästyneet silmin nähden tätä tapaa, sillä eivät ilmeisesti ole siihen tottuneet TE-toimistossa aikaisemmin asioidessaan. Toimiva ja hyvä startti ohjauskeskustelulle!

Päädyin kokeilemaan 4 minuutin sääntöä asiakastapaamisella, sillä koin ensitapaamisella yhteistyösuhteen luomisen tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi. Aloitimme tapaamisen niin, että keskustelimme n. 5 minuuttia ilman, että keskityin mihinkään muuhun kuin itse keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Eli pidin koneen suljettuna jne. Koin menetelmän oikein onnistuneeksi, sekä asiakkaan että oman roolini kannalta.

Aktiivinen kuuntelu - harjoitus

Kuuntelu ei onnistu välttämättä kovin helposti. Usein emme keskity kovinkaan tarkasti ja kuuntelemme niin sanotusti ”puolella korvalla”. Joskus syyllistymme myös siihen, että arvaamme toisen sanomisen etukäteen ja luulemme ymmärtävämme häntä. Aktiivisessa kuuntelussa toisen tarina kuunnellaan ja tarkistetaan toistamalla, että on kuultu oikein.

Harjoitus pareittain:

1. Pohdi omaa kehkeytyvää valmentajuuttasi ja ajatuksiasi valmentajuudesta. Miten valmentavaa työtettä voi soveltaa omassa työssäsi? Mitkä ovat vahvuutesi nyt? Mitä haluat kehittää?
2. Toinen parista kertoo ensin omaa tarinaansa, toinen kuuntelee. Keskitytään todella kuuntelemaan toista, tekemättä esim. muistiinpanoja.
3. Aina sopivassa kohtaa kertoja pitää tauon, ja kuuntelija toistaa kuulemansa mahdollisimman tarkkaan, käyttäen samoja sanoja kuin kertoja, sekä välttäen tulkintojen tekemistä.
4. Kertoja voi tämän jälkeen korjata kuuntelijan toistamaa, tai halutessaan painottaa vielä jotain kertomuksessaan. Kuuntelija voi kysyä tarkennuksia.
5. Tarvittaessa jatketaan kerrontaa, kunnes vaihdetaan rooleja.
6. ”Kiitos kun kerroit.”

Koulutuksen aikana harjoitusta purkaessa tuli ilmi, kuinka hankalaa olikaan kuunnella tekemättä tulkintoja toisen sanomasta! Keskeistä ei ole niinkään muistaa kaikkea mitä harjoituksessa sanotaan, vaan pysähtyä kuuntelemaan mitä ja miten, millä sanoilla toinen kertoo asiaansa.

Kokemuksia:

Asiakas yllättyi, ei ollutkaan liukuhihn palvelua. Joku on kiinnostunut minusta ja asioistani ja siitä mitä haluan ja jaksaa kuunnella. Asiakas vapautui ja avautui. Lyhyessä ajassakin sai luottamusta, mikä saa asiakkaan puhumaan vaikeistakin asioista.

Suomen kielen koulutuksen jälkeen asiakas sai itse kertoa tulevan tavoitteensa siten, että valmentaja vain kuuntelee eikä kirjoita samaan aikaan heti kaikkea muistiin tietokoneelle. Asiakkaan kertoman jälkeen samat asiat tiivistettiin suunnitelmaan ja samalla tehtiin tarvittavat tarkentavat kysymykset. Olen huomannut, että asiakas kokee tulevansa kuulluksi ja kertaaminen tukee myös Suomen kielessä...Asiakkaan ja valmentajan välille muodostuu sopimus ja tulevaa

GROW-malli

GROW on Sir John Whitmoren kehittämä valmennuskeskustelun malli, joka perustuu muutamaan pääkysymykseen. (Whitmore 2007; ks. esim. Määttänen 2015.)

Seuraavassa on kuvattu keskustelun teemat ja esimerkkikysymyksiä niistä.

- **G (Goal) = Tavoite, aikataulu**
Mitä haluat saavuttaa? Miltä tilanne näyttäisi nyt, jos tavoite olisi saavutettu? Miten sitoutunut olet tähän tavoitteeseesi? Missä ajassa haluat päästä siihen?
- **R (Resources, reality, reframing) = Nykytila ja resurssit**
Miten olit ajatellut päästäksesi tavoitteeseesi? Mitä olet jo tehnyt? Mikä on auttanut tähän mennessä? Mistä olisit valmis luopumaan, jotta pääset tavoitteeseesi?
- **O (Options, opportunities) = Vaihtoehdot**
Mitä mahdollisia keinoja on päästä tavoitteeseen, jonka mainitsit. Entä, jos mainitsemasi vaihtoehto ei toteudu, millaisia vaihtoehtoja olisi?
- **W (Will, Wrap-it) = Tahto ja sitoutuminen**
Pyydä valmennettavaa (älä tee puolesta!) valitsemaan ratkaisu ja päättämään sen toteuttamisaikataulusta ja konkreettisista toimista, mihin asiakas ryhtyy (heti, ensi viikolla...ei vaan joskus...).

Voi myös kysyä, miten sitoutunut asiakas on päätöksensä, esimerkiksi käyttäen asteikkoa 1-10. Toimintasuhteen on tärkeä, että ne eivät ole "ei-tekemistä" ("Lopetan laiskottelun, pelaamisen...") vaan tekemistä tavoitteen suhteen ("Soitan oppisopimustoimistoon huomenna" tai "Haen opiskelupaikkaa tässä yhteishaussa").

Oleellista menetelmässä ei ole tenttaaminen. Kysymyksiä ei siis tykitetä peräkkäin, vaan edetään vaiheittain, askel kerrallaan, kuuntelemalla valmennettavan mietintää ja pohdintoja. Valmentajan vaikein tehtävä on usein pysyä hiljaa ja olla ottamatta kantaa. Helposti saattaa kysymyksillään myös herättää epävarmuutta. Valmentajan ei kannata myöskään innostua liikaa ja varastaa valmennettavan suunnitelmaa omakseen. "Älyttömän hyvä suunnitelma. Voisit kuule nyt ensiksi...".

Oleellista on oivalluttaa valmennettavaa pohtimaan ratkaisuun, muttei herättää liikaa epäluuloja ja epävarmuutta." - Kyllä se on vaikea ala päästä opiskelemaan. Millaiset paperit sinulla on?". Voi vaikka miettiä koulupudokas Almaa, joka nyt valloittaa maailmaa muusikkona. Rohkaiseminen ei vahiingoita, sillä unelmat ovat hyväksi.

Vinkki: Kokeilkaapa GROW -keskustelun mallia työkaverin tai puolison kanssa jonkin valitun tavoitteen suhteen. Sellainen voi olla vaikka säästäminen, laihduttaminen tai tupakan polton lopetus.

Kokemuksia

Kokeilin yhdistelmää Tavoitekartta + GROW. Pyysin asiakasta kirjoittamaan paperille niitä asioita, joihin hän omalla kohdallaan haluaa saada muutosta. Kirjaamisen jälkeen pyysin vielä numeroimaan listan tärkeysjärjestykseen. Muutamaa tärkeintä asiaa käytiin läpi: Millaisen muutoksen tarkalleen ottaen haluaa saada, miten haluaa asian olevan. Mitä voi itse tehdä, kuka voi auttaa? Mikä on ensimmäinen askel kohti tavoitetta ja milloin as. sen ottaa. Vuorovaikutuksessa oli hyvä ja turvallinen olo puolin ja toisin. Asiakkaalta ei vaadittu mahdottomia, vaan hänen tarpeitaan ja ajatuksiaan käsiteltiin. Ei jäätty surkuttelemaan epäonnista menneisyyttä, vaan tulevaisuuteen suuntaaminen antoi asiakkaalle toivon tunnetta ja valmentajalle hyvän mielen.

Kokeilin asiakkaan kanssa GROW-menetelmää. Asiakstapaamisen alussa oli tarve ensin rakentaa luottamusta tutustumalla asiakkaaseen (minulle uusi TYP:n asiakas). Mielestäni Grow-menetelmä jäseni hyvin keskustelua ja toi tapaamiselle jäməkämpää pyrkimystä hahmotella tavoitetta ja sitä onko asiakas siihen todella sitoutunut. Resurssit ja nykytilan jäsentäminen toi tietoa siitä onko tavoite realistinen ja mikä asia on ensin saatava hoidettua.

S.M.A.R.T

S.M.A.R.T on laajasti eri aloilla sovellettu tavoitteen asettamisen väline, jonka on alun perin kehittänyt George T. Doran. Smartit tavoitteet ovat tarkkoja, mitattavia, saavutettavissa olevia, aikaan sidottuja ja tekijälleen oleellisia. ”Smarttaamalla” tavoitteet, tulee tavoitteen saavuttamisen keinot määriteltyä samalla kertaa. Isoista yleisistä tavoitteista mennään kohti konkreettisia, tarkasti määriteltyjä tavoitteita joiden toteutumista voidaan arvioida.

Specific – tarkka

- Mitä tarkalleen ottaen haluan saavuttaa?
- Missä, miten, milloin, kenen kanssa?
- Haluan töihin → Solmin toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen koulunkäynnin ohjaajana

Measurable – mitattava

- Mistä tiedät saavuttaneesi tavoitteen?
- Pilkotaan tavoite mitattaviin elementteihin: missä ajassa, miten paljon, kuinka tarkkaan tai kuinka kauan tavoitteessa esitettyä toimintaa tehdään
- Aktiivinen työnhaku → cv:n ja profiilien päivitys, hakuvahdit,...

Assignable, Achievable – saavutettavissa oleva

- Kuinka paljon työtä, vaivaa ja aikaa tavoitteen saavuttaminen vaatii suhteessa hyötyihin ja muihin elämäsi prioriteetteihin?
- Voidaanko tavoite saavuttaa olemassa olevilla resursseilla? Jos ei, mitä mahdollisia lisäresursseja tarvitaan?
- Jos resurssit eivät kohtaa tavoitteen kanssa, tulee hyvin helposti epäonnistumisia
- Jos puuttuu taitoja, suunnitellaan niiden hankinta jne.

Relevant – oleellinen

- Onko tavoitteen saavuttaminen oleellista ja merkittävää sinulle?
- Miksi haluat saavuttaa tämän maalin? Mikä vielä suurempi tavoite maalin takaa löytyy?
- Esim. työllistymisen kautta tavoitellaan taloudellista vakautta, jonka kautta turvallisuuden tunnetta arkeen

Time-bound – aikaan sidottu

- Tee alustava suunnitelma kaikesta, mitä tulet tekemään
- Deadlinet saa ihmiset toimimaan (huom. realismus ja joustavuus)

Kaikessa tavoitteen asettamiseen liittyvässä keskustelussa tulee olla positiivinen lähtökohta. Aina pyritään keskittymään hyvään ja toimintaan. S.M.A.R.T. voi toimia valmentajalle hyvänä tarkistuslistana tavoitteenasettelussa. Auttamalla asiakasta tarkastelemaan omia tavoitteita riittävän yksityiskohtaisesti voi tukea merkittävästi tavoitteen saavuttamista. Usein työntekijät kaipaavatkin osaamista juurikin tavoitteenasetteluun. Varsinkin noviisityöntekijälle voi olla huomattavaa hyötyä, kun on muutama erilainen menetelmä takataskussa.

Vinkki: Joskus voi olla virkistävää, että smarttaamisen sijaan ohjenuoraksi ottaakin D.U.M.B:in, pohditaankin tavoitteita jotka ovat Dreamy (haaveileva), Unrealistic (epärealistinen), Motivating (motivoiva) ja Bold (rohkea). Tähtiinkin voi kurkottaa, kun rakentaa selvän reitin.

Kokemuksia

Ensimmäisen tehtävän toteutin hyödyntäen työssäni S.M.A.R.T. oppia. Keskityin asiakkaan kanssa huomioimaan erityisesti tavoitteen asettamisen. Perinpohjaisen keskustelun jälkeen asetimme suunnitelmaan tavoitteet, miten asiakas edistää tilannettaan kohti avoimille työmarkkinoille työllistymistä. Tavoite ilmenee tehtävänasettelussa: Asiakas osallistuu Spring Housen työnhaunohjaukseen tehostaakseen työnhakua. Hän menee myös Kevytyrittäjyyden tilaisuuteen Talent Spaceen saadakseen tietoa eri yrittämisen muodoista ja tavoista. Tehtävillä on myös aikaraja, johon mennessä ne on suoritettava. Kun asiakas tulee seuraavan kerran, voimme arvioida, kuinka tavoitteet on saavutettu ja, oliko niistä hyötyä.

10-10-10 -Malli

Malli on yksinkertainen menetelmä hahmottaa päätöksen vaikutuksia nyt, lähitulevaisuudessa ja pitemmän ajan kuluksi. Usein teemme valintoja hyvinkin lyhytnäköisesti miettimättä sen tarkemmin, mihin valintamme voi johtaa.

Menetelmää voi käyttää, kun valmennettava pohtii valintojaan, esimerkiksi koulutuksen keskeyttämistä tai koulutuksen aloittamista, harjoittelupaikan tai työn vastaanottamista tai kieltäytymisestä. Tilanne voi olla mikä tahansa, jossa keskustellaan päätöksen merkityksestä ja vaikutuksesta esimerkiksi kahden tai kolmen päätösvaihtoehdon välillä.

Menetelmä ei vaadi ennakovalmisteluja ja se voidaan ottaa käyttöön sopivassa keskustelun vaiheessa. ks. [www. ideapakka.fi](http://www.ideapakka.fi))

Esimerkkitalanne:

Henkilö, sanotaan nyt vaikka Janne, miettii ammattikoulutuksen keskeyttämistä, koska ala ei tunnu oikein omalta ja opiskelu ei motivoi. Koulutus on kolmevuotinen ja jäljellä olisi vuosi. Jannea tuskastuttaa eikä hän osaa valita. Kouluun meneminen taas huomenna ahdistaa jo nyt. Vanhemmat painostavat jatkamaan. Keskeyttämisen seurauksena loppuu opintotuki ja Janne ei haluaisi muuttaa kotiin takaisin.

Valmentaja pyytää miettimään tilannetta, että Janne lopettaisi koulutuksen ja kysyy:

Mitä tämä päätös merkitsee sinulle 10 minuutin kuluttua?

Kun Janne on vastannut ja pohtinut tätä, valmentaja jatkaa kysymällä:

Mitä tämä päätös merkitsee sinulle 10 kuukauden kuluttua?

Jannen vastattua, valmentaja pyytää vielä miettimään:

Mitä tämä päätös merkitsee sinulle 10 vuoden kuluttua?

Menetelmässä on annettava valmennettavalle aikaa pohtia kunkin kysymyksen jälkeen päätöksen käytännön seurauksia mahdollisimman konkreettisesti.

Menetelmän arvo on siinä, että se pakottaa py-
sähtymään ja pohtimaan valintoja. Ratkaisu jää
valmennettavalle, mutta hän on tietoisempi siitä,
mitä päätöksestä todennäköisesti seuraa. Menetelmästä on
hyötyä valintatilanteessa, jossa on kaksi vaihtoehtoa, joiden
välillä henkilö ei osaa päättää. Joskus abstraktia pohdintaa
voi auttaa se, että otetaan hahmottamisen avuksi metrimitta
tai merkitään huoneen lattiaan aikapisteiden merkit, joihin
henkilö voi konkreettisesti siirtyä ajattelemaan.

Valmennuskoulutukseen osallistujista joku kertoi kokeilleen-
sa menetelmää, mutta muuttaneensa aikajännettä malliin
5-5-5 eli 5 minuuttia, 5 kuukautta ja 5 vuotta. Menetelmää
on täysin mahdollista soveltaa.

Vinkki: Kun seuraavan kerran, olet valintatilanteessa jonkin
asian suhteen, kokeile 10-10-10 -menetelmää itsesi kanssa kir-
joittamalla vastauksesi vaikka muistivihkoon.

Kokemuksia

*Kokeilin 10-10-10 mallia. Keskusteltiin joko kesken jääneen
koulutuksen loppuun saattamisesta tai sitten uuden am-
matin etsimisestä. Asiakas mietti mitä vaikutusta 10min
kuluttua olisi sillä, että lähtee entisen alansa työkokeiluun.
Hänen piti sisäistää asia ensin. 10kk:n kuluttua asiakas olisi
"ajanut sisään" itsensä tähän työpaikkaan. 10v:n kuluttua
hän olisi jatkanut opinnot loppuun ja olisi haaveammatis-
saan. Asiakas ymmärsi, että tässä olisi reitti sinne, minne on
tähtäämässä.*

Ei menetelmä, vaan kohtaamisen taito

Vaikka edellä on kuvattu tiettyjä, paljon käytettyjä asiakastyön menetelmiä, oleellista on kuitenkin kohtaaminen – ei menetelmä. Menetelmän hyöty on siinä, että se auttaa jäsentämään ja rytmittämään vuorovaikutusta. Menetelmän käyttäminen auttaa erityisesti työntekijää, jolla ei vielä ole kovin paljon työkokemusta. Kokemuksen karttuessa menetelmistä löytyvät ”ne omat”, itselle sopivat. Eräs osallistuja kiteytti asian näin:

Käytettävä menetelmä riippuu asiakkaasta. Täytyy olla selkeä tavoite, mihin pyritään ja luodaan asiakkaan kanssa yhdessä portaat, miten siihen tavoitteeseen päästään, tehdään välitavoitteita. Olen työssä huomannut, että ensiarvoisen tärkeää on, se että miten kohtaat asiakkaan. Asiakkaalle tulee välittyä sellainen kuva, että työntekijä on asiakkaan puolella ja tekee asiakkaan kanssa yhdessä. Asiakkaan täytyy voida tuntea, että tulee kuulluksi ja työntekijä uskoo asiakasta. Vuoropuhelu on tärkeä, asiakkaalle on tärkeää, että hän tulee kuulluksi mutta myös se, että hän saa puhua ja kertoa asiat, miten hän sen näkee. Työ on kannustamista ja mukana kulkemista parhaimmillaan (jos asiakasmäärät sen sallii)

Asiakasprofiilit ja palvelupolut – omavalmennusprosessin mallinnusta

Työttömät työnhakijat eivät ole yhtenäinen joukko, vaan työttömyys voi kohdata niin nuorta kuin ikääntynyttä, vähän tai korkeasti koulutettua, lyhyen tai pitkän työuran kokenutta henkilöä. Yksilöllinen kohtaaminen on tärkeä lähtökohta. Omavalmentajan haaste on sama kuin urheiluvalmentajalakin: On osattava arvioida, miten paljon valmennettavaa voi haastaa, millaisiin tavoitteisiin ja millaisin keinoin.

Yhtenä menetelmänä asiakaslähtöisempään palveluun on palvelupolku mallinnus asiakasprofiilien perusteella. (ks. esim. Tuulaniemi 2013.) Menetelmän lähtökohtana on asiakasymmärrys – asiakkaan omien toiveiden, tavoitteiden, arvojen ja mieltymysten ymmärtäminen. On päästävä asiakkaan kartalle. Tyypillisesti viranomaispalveluissa puhumme ”asiakkaan tarpeiden arvioinnista”. Termi kalskahtaa vähän ulkokohtaiselta diagnostoinnilta ja asiantuntijakeskeiseltä: ”Minä tässä asiantuntijana arvioin tarpeesi”. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa arviointi toteutuu dialogissa, jossa asiantuntija kuuntelee asiakkaan ajatuksia ja toiveita niitä sen kummemmin arvottamatta. Asiakas itse arvioi, mikä hänelle on tärkeää ja minkä tavoitteen suhteen hän on valmis etenemään. Työntekijän tehtävä on kertoa eri mahdollisuuksista ja vaihtoehdoista.

Kuulostaa helpolta ja ideaaliselta. Käytännössä monet koulutukseen osallistuneet totesivat, että useinkaan tähän ei ole aikaa. *”Että samalle kartalle pääseminen vaatii aikaa ja luottamusta”*. Toisaalta joku toi myös esiin sen, *”että asiakkaat ovat kertoneet jo niin monelle tarinansa, etteivät enää jaksa sitä toistaa”*. Esiintyi myös kokemuksia, että *”asiakkaan toiveet ovat niin epärealistisia”*.

Asiakasprofiilien kartoittamisella voidaan jäsentää asiakkaiden tyypillisiä piirteitä. Kyse on eri asiasta kuin asiakassegmentointi. Asiakassegmentointia on, kun asiakkaita luokitellaan ryhmiin, jonkin tietyn ominaisuuden perusteella, esimerkiksi *”alle 25-vuotias”*, *”yli 500 päivää työttömänä ollut”*, *”maahanmuuttaja”*, *”yli 55-vuotias”*. Kuitenkin näiden kaikkien segmenttien sisään jää hyvin monenlaisia asiakkaita, ja toisaalta yksi segmentti ei kuitenkaan sulje toista pois. Yli 500 päivää työttömänä ollut voi olla maahanmuuttaja, nuori tai ikääntynyt, korkeakoulutettu tai ilman ammatillista koulutusta oleva. Asiakasprofileissa yritetään päästä lähemmäksi persoonaa miettimällä, millaisia tavoitteita ja toiveita henkilöllä on.

Asiakasprofiilien muodostaminen

Asiakasprofiilien luominen lähteen liikkeelle asiakkaan ymmärtämisestä. Palvelumuotoilun prosessissa asiakasprofiilien luomisessa käytetään menetelminä esimerkiksi empatiakarttaa, haastatteluja, *”varjostamista”* ja havainnointia. Asiakastyöntekijöillä on paljon kokemusta erilaisista asiakkaista, joten asiakasprofileja voi määritellä myös kooten kokemuksen kautta. Kuitenkin on varotettava sitä, ettei asiakasprofiili heijasta omia tulkintoja asiakkaasta, esimerkiksi: *”motivoitumaton”*. Tuskin asiakas on motivoitumaton. Se ei ole hänen profilinsa. Hän vaan ei ole motivoitunut jonkin asian suhteen, mutta jonkin toisen asian suhteen motivaatio voi olla todella korkea. Asiakastyössä työntekijän tehtävänä on löytää asiakkaan motivaatio, kiinnostuksen alueet ja toiveet.

Asiakasprofiloinnin tavoitteena liiketoiminnassa on vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Miksei julkisessa palvelutoiminnassa kannata tehdä samoin? Parempi palvelu saa aikaan vaikuttavampia tuloksia.

Asiakasprofiilien ydin on löytää asiakkaita erottelevat profiilipiirteet. Niiden tarkoituksena on olla työkalu, jonka avulla palvelua tuottava organisaatio hahmottaa ja luo yhteisen

ymmärryksen asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymismalleista. On arvioitu, että asiakasprofileja ei kannata laatia enempää kuin 3-5, jotta ne erottelevat eivät muodostu liian hienosäätöiksi. (ks. esim. Miettinen 2012; www.innokyla.fi/asiakasprofilit)

Asiakasprofiilien ydin ei ole leimata, vaan kuvata tarpeita ja käyttäytymismalleja positiivisella tavalla.

Harjoitus:

Ajattele omia asiakkaita ja tee itsellesi lista esimerkiksi parin päivän aikana tapaamistasi asiakkaista vastaamalla seuraaviin kysymyksiin muutamalla ranskalaisella viivalla:

- Mikä asiakasta kiinnostaa ja mistä hän pitää?
Vapaa-aika ja harrasteet?
- Millaiset asiat hänelle ovat tärkeitä ja mitä hän arvostaa? Perhe, tulotaso, asema, ystävät, luonto
- Millainen koulutustausta hänellä on ja miten hän suhtautuu jatkokoulutukseen?
- Millainen työhistoria hänellä on ja millainen työ häntä kiinnostaa? Yksintehtävä, sosiaalinen, yrittäjäyys, akateeminen, ruumiillinen, luova...
- Millaisia haasteita hänellä on työllistyä?
Kielitaito, koulutustaso, terveysongelmat...

Listan perusteella rakenna neljä tyypillistä profilia, jotka erottelevat asiakastyypit toisistaan.

Löydöksenä voisivat olla esimerkiksi:

- **Etsiskelijät:** Etsivät suuntaa ja uusia mahdollisuuksia ja kaipaavat apua erilaisten vaihtoehtojen kartoittamiseen ja oman koulutus- tai uran löytämiseen.
- **Remontoijat:** Elämässä on voinut olla paljonkin vaikeuksia. Kaipaavat uutta alkua ja tukea siinä.
- **Itsenäiset:** Haluavat pärjätä omillaan ja rakentaa omaa työuraansa omista arvoistaan käsin. Ovat valmiita ottamaan riskejäkin, jotta saavuttavat sen, mitä haluavat.
- **Varmistelijat:** Arvostavat vakautta ja kaihtavat riskejä. Haluavat turvata toimeentulonsa tavalla tai toisella. Eivät välttämättä ole kovin vaativia työalan tai -uran suhteen. Itsenäisten vastakohta.

Asiakastyöntekijät saattavat todeta, ”niin, mutta...kun on se suomen kielen osaamattomuus, päihdeongelma tai keskittymiskyvyn puute...”. Silti. Kukin heistä voi silti asiakasprofiililtaan olla varmistelija, itsenäinen, remontoija tai etsiskelijä. Oleellista on löytää asiakasprofiilien kautta se, ”what makes person tick”, eli mikä on kunkin asiakkaan perussuhde asiaan.

Yllä oleva on esimerkki. Toivon mukaan se herättää ajattelemaan.

Palvelupolun mallintaminen

Kun suunnitellaan ja virtaviivaistetaan palveluja, voi asiakasprofileista olla paljon apua. Erilaiset asiakasprofiilit kaipaavat erilaisia palveluja tai pikemminkin, erilaista palveluprosessia.

Remontoijien polku on huomattavasti pidempi, monipolvisempi ja vaatii interprofessionaalista työtettä, -menetelmiä ja monitahoista kuntoutusalankin osaamista.

Etsiskelijöille on apua tavoitteiden hahmottamista tukevista menetelmistä (esim. kutsumuskartta, ks. Järvilehto xxxx ja GROW) sekä vaihtoehtojen neuvonnasta ja niihin liittyvien tukien informoinnista. Prosessi voi olla hyvinkin lyhyt ja koostua vain muutamasta kohtaamisesta, myös internetin välityksellä tai erilaisista ryhmäpalveluista.

Itsenäisille riittää mahdollisesti hyvinkin nopea palvelu, joka perustuu informaatioon ja neuvontaan sekä päätöksen teossa tukemiseen.

Varmisteliijoille on tarpeen pohtia ratkaisuvaihtoehtoja pidempään ja arvioida niiden seurauksia. 10-10-10 -menetelmä ja Entäs jos – kysymysten kautta voidaan tukea henkilön pohdintaa.

Esimerkki: Tulevaisuuspajoissa keväällä 2016 kehiteltiin kuntouttavan työtoiminnan asiakasprofileja työpajoihin perustuen. (Muokattu Koivula, Kemppainen & Kumpulainen 2016.)

Oman tien kulkija

Piirteitä: Oman tien kulkija, joka haluaa toteuttaa itseään omalla, ainutlaatuisella tavalla.

Arvostaa: Raha tai ansiotyö ei ole ensisijaista elämässä, vaan elämän mielekkyys ja eläminen sopusoinnussa omien arvojen kanssa.

Odottaa palvelulta: Mahdollisuutta keskittyä oman alan/harrastuksen tai sitä sivuaviin työtehtäviin ja kehittyä niissä. Tarvitsee ohjausta ja tukea siihen, miten voisi työllistyä tai ansaita toimeentulonsa esimerkiksi osuuskuntayrittäjänä tai tekemällä osa-aikatyötä. Voi kaivata apua ”byrokratiaviidakossa”.

Elämän remontoija

Piirteitä: Elämä on kolhinut tavalla tai toisella. Psykkisten, sosiaalisten ja tai fyysisten pulmien ohessa myös talousasioissa voi olla ylivelkaantumista.

Arvostaa: Henkilökohtaista kohtaamista, tukea ja kuulemistä. Luottamus on tärkeä arvo, koska on saattanut kokea tulleen petetyksi monta kertaa ja siten luottamus yhteiskuntaan ja viranomaisiin on heikkoa.

Odottaa palvelulta: Kaipaa intensiivistä henkilökohtaista neuvontaa, ohjausta ja valmennusta. Oleellista on hyvä, luottamuksellinen suhde yhteen työntekijään, jonka kanssa elämänvyyhteä voi myös purkaa ja ottaa haltuun. Yhteistyö eri viranomaisten kanssa erityisen tärkeää ja tarvitsee siinä ”asianajajaa”, advokaattoria. Tärkeä saada onnistumisen ja eteenpäin menon kokemuksia pienin, yksilöllisin askelin.

Koulutusarviointi ja jatkokehittäminen

Valmentava työote – koulutuksen jälkeen lähetettiin e-kysely, johon vastasi 36 osallistujaa eli vajaa puolet koulutukseen osallistuneista. Koulutuksen hyödyllisyyden keskiarvo oli 3,25 (asteikko 1-5) eli tasoa melko hyvä. Suurin osa vastauksista 44 % vastasi koulutuksen olleen jonkin verran hyödyllinen (arvosana 3) ja 39% sen olleen melko hyödyllinen (arvosana 4). Avoimeen kysymykseen ”Mitä eväitä koulutus antoi työhösi?” vastasi 22 henkilöä. Näistä valtaosa (18) koki koulutuksen antaneen uusia välineitä tai näkökulmia.

”Uusia näkökulmia, vertaistukea, menetelmiä ja lähestymistapoja.”

”Oli hyvä kerrata tuttuja valmennusmenetelmiä”

”Mitä jäit kaipaamaan koulutukselta” – kysymykseen vastasi 18 henkilöä. Osalle koulutuksen aikataulu oli liian kiireinen ja tempo nopea. Asiaa tuli paljon lyhyessä ajassa omaksuttavaksi. Eräs vastaaja totesi, että koulutus olisi pitänyt järjestää vasta vuoden 2018 aikana, koska työllisyyskokeilu oli vielä niin alussa.

” Aikataulu on vähän nopea, asioiden oppiminen ja sisäistäminen vaatisi ehkä vähän enemmän aikaa.”

” Rauhaa, ihan liikaa liian pienessä ajassa.”

Koulutuksen sisältöihin osa olisi toivonut lisää ohjauksen menetelmien syvällisempää ja monipuolisempaa käsittelyä. Substanssiosaamiseen liittyvää osaamista toivoi eräs vastaaja. Oli myös pari toivetta siitä, että koulutus olisi suunnattu vasta ohjaustyötä aloittaneille. Kokeneille konkareille koulutus ei ehkä antanut paljonkaan uutta.

”Ohjauksen välineitä olisi toivonut enemmän, monipuolisesti ja syvällisemmin käsiteltävän.”

Koulutuksen sisällöistä parhaat arvoinnit annettiin valmentajuuden käsitteen, periaatteiden ja työmenetelmien käsitteilyistä. Sitä vastoin asiakasprofili- ja palvelupolkumallinnusta ei pidetty niin hyvinä.

Mikäli työllisyysneuvonpöydän palvelussa halutaan edetä valmentavan työtöteen suuntaan, se vaatii työmenetelmien yhteiskehittämistä. Parhaiten tämä onnistuu siten, että työyhteisössä ryhdytään yhteisesti ”learning by doing” -prosessiin, oppimaan yhdessä. Yhteinen oppiminen ei toteudu kovinkaan hyvin erillisissä koulutuksissa, vaan tiimioppimisen kautta, jossa oppiminen on yhteistoiminnallista ja vuorovaikutuksellista.

Argyrisin ja Schönin (1996) mukaan oppiminen organisaatiossa on sekä yksilöiden että tiimien oppimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppimisen tasot on eroteltu kolmeen malliin:

Yksisilmukkainen oppiminen: organisaation kyky hankkia palautetta toiminnasta, oppia negatiivisista poikkeamista ja korjata virheitä. Oppiminen on reagoivaa ja reaktiivista.

Kaksisilmukkainen oppiminen: organisaatio ei vain korjaa virheitä, vaan oppii niistä tutkimalla, miksi ongelma syntyi

ja mikä siihen vaikuttaa. Virheitä ei vain korjata, vaan muutetaan toimintamallia. Tämä oppiminen johtaa esimerkiksi päämäärien, toimintatapojen, prosessien tai mahdollisten rakenteidenkin muutokseen.

Kolmisilmukkainen, deuterio-oppiminen: organisaatio on oppinut oppimaan. Jotta organisaatio voi kehittyä oppivaksi vaaditaan järjestelmällistä ongelmanratkaisua, uusien menetelmien kokeilua, omasta kokemuksesta ja historiasta oppimista ja muilta oppimista, benchmarkkaamista. (Esim. Moilanen 1996.)

OMAvalmentajuus -mallista on mahdollista kehittää laadukas ja vaikuttava toimintamalli, mutta se ei onnistu vaihtamalla työnimikettä, vaan vaatii sekä yksilön että tiimien oppimista yhdessä, toisiltaan ja toistensa kanssa. Silloin erilaiset defensiiviset oletukset kuten ”ei meillä voi toimia näin” tai ”ei tämä ole mahdollista, koska...” haastetaan. Alueellinen työllisyyskokeilu mahdollistaa toimintamallin tutkivan kehittämisen oivallisella tavalla.

Lähteet:

- Argyris, C. & D. A. Schön** (1996). Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Unites States of America: Addison-Wesley Publishing Company
- Ideapakka.** www.ideapakka.fi. <https://ideapakka.fi/blogi/tag/10-10-10/>
- Innokylä.** www.innokyla.fi. <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/etsi-ja-loyda/menetelma/ideointi-ja-suunnittelu>
- Järvillehto, L.** 2013. Upeaa työtä!: näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.
- Kallio, J.** 2016. Opettämisen vallankumous. Opettajasta elinikäisen oppimisen valmentajaksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Koivula, U-M., Kempainen, A. & Kumpulainen, K.** 2016. Tulevaisuusajat - Näkemyksiä kuntouttavasta työtoiminnasta ja sosiaalisesta kuntoutuksesta. TUTTU-6Aika projekti, Tampere.
- Kvist, H. & Miekkavaara, A. & Poutanen, E-M.** 2004. Valmentajan polku: valmentamalla huippusuorituksiin. Lohja: Performance Power Associates
- Miettinen, S. (toim.)** 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Moilanen, R.** 1996. Oppiva organisaatio: tausta ja käsitteistö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Määttänen, E.** 2015. Coachaava kulttuuri: käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Helsinki: Books on Demand.
- Oksanen, J.** 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Palo, S.** 2017. Työ ja yksilövalmennuksen perusteet. Verkkokoulutusmateriaali. Saatavilla: file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/verkkokoulutus_ty_-ja_yksil_valmennuksen_perusteet_1_6_2017.pdf. Luettu 14.3.2018.
- Pikkusaari, S.** 2011. Työ(hön)valmennus on taitolaji. Kiiipulasäätiö. KoutsiHäme-projekti. Turenki. Saatavilla: https://www.vates.fi/media/raportit_suunnitelmat_strategiat-ohjeet/tyohonvalmennus_on_taitolaji_2012.pdf.
- Stober, D. ja Grant, A.** 2006. Evidence based coaching handbook: putting best practices to work for your clients. Hoboken: Wiley
- Tiikkaja, J.** 2014. Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Auditorium.
- Tuulaniemi, J.** 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Valvio, T.** 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari
- Whitmore, J.** 2009 Coaching for performance: GROWing human potential and purpose : the principles and practice of coaching and leadership. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, C.** 2011. Performance coaching: a complete guide to best practice coaching and training. London: Kogan page.

Lukuvinkkejä:

- Ahola, T. & Furman, B.** 2015 Reteaming valmennus. Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Ahonen, T.** Palvelumuotoilu Sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen
- Huumonen, S. (toim.)** 2014. Työ- ja yksilövalmennus työpajalla.
- Ideapakka.fi** – blogi sekä ideapakkakortit tilattavissa. www.ideapakka.fi
- Järvillehto, L.** 2016. Tee itsestäsi mestariajattelija. HUOM! Nimestään huolimatta mainio teos, jossa myös muutama hyvä harjoitus
- Järvillehto, L.** 2013. Upeaa työtä! Tammi. (Ihan mahtava teos, jota voi suositella asiakkaillekin, etenkin TYRPA –tiimissä)
- Salmimies, R. & Ruutu, S.** 2009. Myönteisen muutoksen työkirja. WSOY Pro. (Paljon harjoituksia, joita voi kokeilla myös itse).
- Särkelä, A.** 2001. Välittäminen ammattina. Näkökulmia sosiaaliseen auttamistyöhön. Vastapaino. (Jos lukee yhden sosiaalityön kirjan elämässään, lukekaa tämä)

Digitaalisia palveluja - kenelle? mitä? milloin?

Anna Korhonen

Johdanto

Tampereen osahankkeen yhtenä päätavoitteena on ollut kehittää yhdessä asiakkaiden, työnantajien ja palveluntuottajien kanssa uusia palveluita sähköiseen asiointi- ja asiakaspalveluympäristöön.

Tavoitteena oli saada aikaan sähköisten palvelujen toimintasuunnitelma, jossa asiakasosallisuus korostuisi. Toimintasuunnitelmaa voidaan lähteä toteuttamaan osaksi jo hankkeen aikana ja viimeistään hankkeen jälkeen.

Hankkeen tavoitteet kytkeytyvät laajemmin 6Aika -strategian pyrkimyksiin kehittää kaupunkien tarpeista lähtevää älykästä palveluinfrastruktuuria (6Aika.fi). Tampereen kaupungin omassa strategiassa 2030 on myös asetettu päämääräksi se, että vuonna 2025 Tampereella kaikki käyttävät ensisijaisesti digitaalisia palveluja.

TUTTU-6Aika -hankkeen aloittaessa joulukuussa 2015 digitaalisten palvelujen kehittäminen oli pienimuotoista. Sähköisten palvelujen systemaattisemmalle ja kokonaisvaltaisemmalle kehittämiselle olikin olemassa suuri tarve. Hankkeen toiminta-aikana kehittämiseen vaikutti vahvasti vuoden 2017 alusta alkaen kaksi mittavaa ohjelmaa:

Vuonna 2017 käynnistynyt Smart Tampere -kehitysohjelma (2017 - 2021), jonka tavoitteena on digitaalisten palvelujen kehittäminen digiohjelman avulla kaupunkiorganisaatiossa. (lue lisää: <http://smart tampere.fi/fi>)

Vuoden 2017 alusta alkoi myös työvoima- ja yrityspalvelujen alueelliseen kokeiluun valmistautuminen. Kokeilu toteutetaan 1.8.2017–31.12.2018 Pirkanmaalla kymmenessä kunnassa ja tavoitteena on vaikuttavien ja asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen ja luominen työllisydenhoitoon.

Nämä molemmat edellä mainitut laaja-alaiset kokeilut vaikuttivat omalta osaltaan myös TUTTU -6Aika -hankkeen toimintaan.

Hankkeessa on koko sen toimintajakson aikana käyty aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden, esimiesten ja palvelupäälliköiden kanssa niin Tampereella kuin seutukunnallisestikin siitä, mitä digitaalisia palveluja lähdetään kehittämään ja kokeilemaan, luotu yhteistä visiota ja selkeytetty yhteistä näkemystä tulevast.

Näitä tarpeita, ideoita ja hyviä käytäntöjä on kuultu, ideoitu ja visioitu erilaisissa työpajoissa, yhteiskehittämisen tilaisuuksissa ja palaverissa. Yhteisten kehittämistilaisuuksien pohjalta laadittiin ”roadmap” sähköisten palvelujen kehittämiselle. Tämä toimi hyvänä pohjana alueellisen työllisyyskokeilun ja työllisyyspalvelujen digihankkeen kehittämisessä vuodesta 2017 alkaen.

Kokeilut ja pilotoinnit

TUTTU-6Aika -hankkeessa on kehitetty monipuolista palveluprosessia, jossa sähköisen asioinnin mahdollisuutta ja roolia on vahvistettu. Tavoitteena oli kokeilla ketterästi uusia sähköisiä työvälineitä. Näiden nopeiden kokeilujen avulla on ollut tarkoitus myös löytää erilaisten sovellusten ja ohjelmien joukosta ne monipuolisimmat ja toimivimmat juuri työllisyyspalvelujen ja asiakkaiden tarpeisiin.

Osa kokeiluista jäi kokeiluiksi, eivätkä ne syystä tai toisesta juurtuneet pysyväksi osaksi toiminta. Esimerkiksi Movendos -etävalmennustyökalua testattiin lyhyen ajan yhdessä työllisyyspalvelujen tiimissä, Tekijät -palvelussa. Työllisyyspalvelujen nettisivuilla pilotoitiin ”työnhakijan työkalupakkia” noin kolmen kuukauden ajan yhteistyössä digiohjelman kanssa. Sivuston tarkoituksena oli tarjota työnhakija-asiakkaille kol-

men eri sovelluksen avulla uudenlaisia digitaalisia palveluita. Huoleti Oy tarjosi vertaistukisovelluksen, Headsted verkkokursseja jännityksen ja stressin hallintaan sekä oman elämän suunnitteluun liittyen ja Work Pilots keikkatyösovelluksen. Kokeilun aikana näiden palveluiden käyttäjämäärät jäivät kuitenkin vähäisiksi markkinoinnista huolimatta.

Hankkeen työntekijät ovat käyttäneet erilaisia sähköisiä yhteiskehittämisen ja osallistamisen työvälineitä. People2Join -palvelun avulla haluttiin ottaa henkilökunta mukaan kehittämään organisaatiota ilman ylimääräisiä kokouksia, myös [Kahoot](#)-työkalua, [Padlet](#)-seinää sekä [Answergarden](#)-sovellusta on käytetty muun muassa tulevaisuuspajoissa.

Näitä välineitä on myös esitelty Sosiaalialan asiantuntijapäivillä keväällä 2017 sekä hankkeen Osallista, kokeile ja kehitä -seminaarissa syksyllä 2017. Digitaalisten sovellusten avulla pyrittiin tuomaan sosiaalialan ja työllisyydenhoidon ammattilaisten yhteisiin tilaisuuksiin ja seminaareihin uusia toimintamuotoja sekä työntekijöille omaan työhönsä uusia välineitä yhteiskehittämisen ja osallistamisen tueksi.

Kokeiluja oli siis paljon. Seuraavaksi esittelen erikseen hankkeessa pilotoituja ja pysyväksi osaksi työllisyyspalvelujen toimintaa otettuja sähköisiä työvälineitä.

Kompassilla suuntaa

Työllisyyspalveluissa oli toive työvälineestä, jolla saataisiin tietoa asiakkaan työllistymisvalmiuksista ja toimintakyvystä sekä kunnan palveluista ja niiden vaikuttavuudesta toimintakykyyn ja työllistymiseen. Alun perin oli tarkoitus koekäyttää Kuntaliitossa kehitettyä työllisyyspalveluiden vaikuttavuusmittaristoa, jota ei kuitenkaan saatu käyttöön. Hanke lähti näin ollen vertailemaan eri mitta-areita keskenään ja päädyttiin sähköiseen Kompassi-mittariin. Kompassin kehittämisestä ja ohjelmistosta vastaa suomalainen yritys Luonto Creations Oy.

Kompassi työvälineenä pyrkii edistämään dialogisuutta asiakastyössä ja antamaan keskustelulle myönteisemmän pohjan. Asiakaspalvelun toteuttajan on usein vaikea hahmottaa asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisesti varsinkin silloin, kun siihen liittyy useita eri tekijöitä. Kompassi sujuvoittaa tilan-earviota ja tukee jatkuvuutta. Kompassin täyttävät asiakas ja OMAvalmentaja yhdessä. Sen avulla on tarkoitus parantaa asiakkaan palvelua ja edistää vuorovaikutusta asiakkaan ja valmentajan välillä. Kompassin avulla arvioidaan myös asiakkaan palvelutarvetta ja eri palvelujen soveltuvuutta asiakkaalle. Järjestelmä ehdottaa asiakkaalle juuri hänen tilantee-

seensa sopivia palveluita. Asiakas on siis aktiivinen osa palveluohjausta, eikä palveluita vain ”anneta pöytälaatikosta” ilman, että asiakas tietää, miksi juuri kyseinen palvelu olisi hänelle sopiva.

Kompassi otettiin koekäyttöön keväällä 2017 työllisyyspalveluiden Arvi-palvelussa, nuorten koulutus- ja uraohjauspalveluissa sekä Tekijä-palveluissa. Muut asiakastyöntekijät (myös Tampereen kaupunkiseudulta) pääsivät testaamaan Kompassia hankkeen järjestämässä oppimisseminaarissa toukokuussa 2017. Se koettiin helppokäyttöisenä ja selkeänä. Syksyllä 2017 Kompassi otettiin laajamittaisesti käyttöön työllisyyskokeilussa.

Kompassin sisältämiä kysymyksiä arvioitiin asiakasraadissa ja käyttöönoton tehostamiseksi pidettiin esimiehille suunnattu työpaja helmikuussa 2018. Asiakkaat ovat kokeneet kompassin hyvänä työvälineenä, jonka avulla työntekijän on helpompi hahmottaa asiakkaan kokonaistilannetta.

”Palvelut on koottu kätevästi Kompassiin, eikä niitä tarvitse itse kaikkia muistaa ulkoa. Kompassi myös ehdottaa palveluja, joita en ole huomannut edes ajatella kyseisen hakijan kohdalla. Kompassin kautta tulee käytyä laajasti asiakkaan tilannetta läpi. Olen käyttänyt Kompassia nyt muutamia kertoja ja opeteltavaa riittää, mutta uskon, että siitä tulee ajan kanssa tapaamisen luonteva runko.”

- OMA-valmentaja Johanna Tommila

Lue lisää: www.graphinglife.io/



Kuva: Unsplash

Monikanavaista asiakaspalvelua

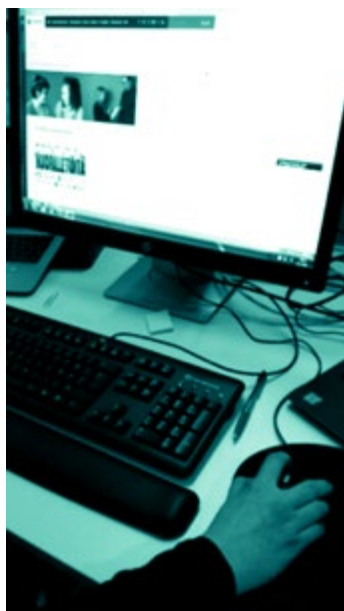
Chat:in avulla haluttiin laajentaa asiakaspalvelua monikanavaisen asiakaspalvelun suuntaan. Tarkoituksena oli Chatin avulla tarjota asiakkaille yleistä palveluohjausta ja neuvontaa nopeasti ja helposti.

Chat:iä kokeiltiin kolmeen eri otteeseen. Ensimmäiset kokeilujaksot: nuorille suunnattu Chat, yrittäjyys & osuuskunta-neuvonnan Chat ja työllisyyspalvelujen info Chat toteutettiin syksyllä 2016 ja keväällä 2017. Kokeilut jäivät kuitenkin lyhyiksi. Vähäinen Chat -palvelujen käyttö sitoi resursseja eikä tuonut lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaspalautettakaan ei juurikaan saatu.

Kolmas kokeilujakso päätettiin toteuttaa työllisyyskokeilun myötä. Kasvaneet asiakasmäärät ja tarve palvella asiakkaita monikanavaisesti oli kasvanut. Työllisyyspalvelujen Chat kokeilujakso toteutettiin 12/2017- 2/2018 (kesto 3kk). Tarkoituksena oli antaa yleisluontoista palveluohjausta ja neuvontaa. Chat toteutukseen osallistuivat aulapalveluissa työskentelevät henkilöt (yht.7 työntekijää). Kehittämällä ja kokeilemalla palvelusta saatiin toimiva työväline asiakaspalveluun. Kokemukset olivat positiivisia ja yhteydenotot lisääntyivät ajan myötä.

Maaliskuussa 2018 työllisyyspalvelujen Chat päätettiin ottaa pysyväksi osaksi työllisyyspalvelujen asiakaspalvelua.

Chat - palvelun kehittämiseen osallistuivat asiakasraati sekä opiskelijat. Asiakasraadilta pyydettiin asiakasnäkökulmaa Chatin sijaintiin ja viestintätyyliin. TAMK:n opiskelijat puolestaan tarkastelivat kokeilujakson aikana käytyjä keskusteluja sekä pohtivat Chat -palvelun käyttömahdollisuuksia. Keskustelujen osa-alueet



jakautuivat seuraaviin: tuki-asiat, koulutus/työkokeilu/harjoittelu, työnhaku/avoimet työpaikat, aktivointitoimenpiteet, hakemukset, yhteystietojen kysely, etuudet ja muut. Chat:iä käytettiin jonkun verran myös työntekijöiden välisessä viestinnässä, informaation saamiseksi.

Keskustelukanavana Chat mahdollistaisi esimerkiksi vertaistoiminnallisen keskustelualustan sekä Chatin tarjoaminen kohdennetummin tietyille kohderyhmälle voi olla

tarpeellista, esim. yrityspalveluille tai nuorille suunnattuna asiakaspalveluna se voisi olla vielä tehokkaampaa.

Chat -palvelua suunniteltaessa ja toteutuksessa tulisi huomioida riittävä resursointi ja vastaamisen säännöllisyys ja nopeus. Laaja-alainen markkinointi on myös oleellisen tärkeää alussa.

Asiakaspalautelaite - Survey Pal

Asiakaspalautteen systemaattinen ja välitön kerääminen on nähty tärkeäksi osaksi palvelujen kehittämistä. Asiakaspalautteen avulla pystytään seuraamaan palvelun laatua sekä saamaan reaaliaikaista palautetta palveluista. Hankkeen toimesta toukokuussa 2017 työllisyysviikolla testattiin Survey Pal -asiakaspalautelaitetta. Alueellisen kokeilun myötä elokuusta 2017 asiakaspalautelaitteet otettiinkin laajamittaisesti käyttöön työllisyyspalveluiden jokaisessa viidessä toimipisteessä. Asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti heti asiakaskäynnin jälkeen.

Asiakaspalautelaitteen kysymyksiä on arvioitu ja jatkokehitetty asiakasraadissa lokakuussa 2017. Laitteen kysymysten käsittelyn lisäksi käsitelimme yleisesti ottaen palautteen antamista ja sen antamisen väyliä.

Mitä palvelujen kehittämisessä tulisi huomioida?

Hankkeen tavoitteeseen sähköisten palvelujen suunnitelman luomiseksi haettiin ulkopuolisen palvelumuotoiluyrityksen avulla uusia, ulkopuolisia näkökulmia. Huolenamme oli, että digitalisaatiossa jää asiakkaan ääni kuulematta, erityisesti niiden osalta, joille sähköiset palvelut eivät ole mieluisia tai helppokäyttöisiä.

Syksyllä 2017 Palmu Oy toteutti ja tuotti hankkeelle digitaalisen asiointi ja asiakaspalveluympäristön suunnitelman. Tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää niitä tarpeita, valmiuksia ja haasteita, joita työnhakijoilla on digitaalisten työllisyyspalvelujen käytön suhteen. Tavoitteena oli luoda ymmärrys ja näkemys siitä, mitä digitaalisten palveluiden kehittämisessä tulee ottaa huomioon sekä varmistaa palveluiden saavutettavuus erilaisille työnhakijoille.

Suunnitelman tueksi toteutettiin viisi syvähaastattelua uravalmentautumisen palvelukokonaisuudessa syksyllä 2017 asioineelle työnhakija-asiakkaalle. Kaikki haastateltavat olivat pitkäaikaistyöttömiä ja haastattelun aikana kuntoututtavan työtoiminnan piirissä.



Haastatteluiden perusteella nousi esille seuraavia esteitä digitaaliselle asiointille:

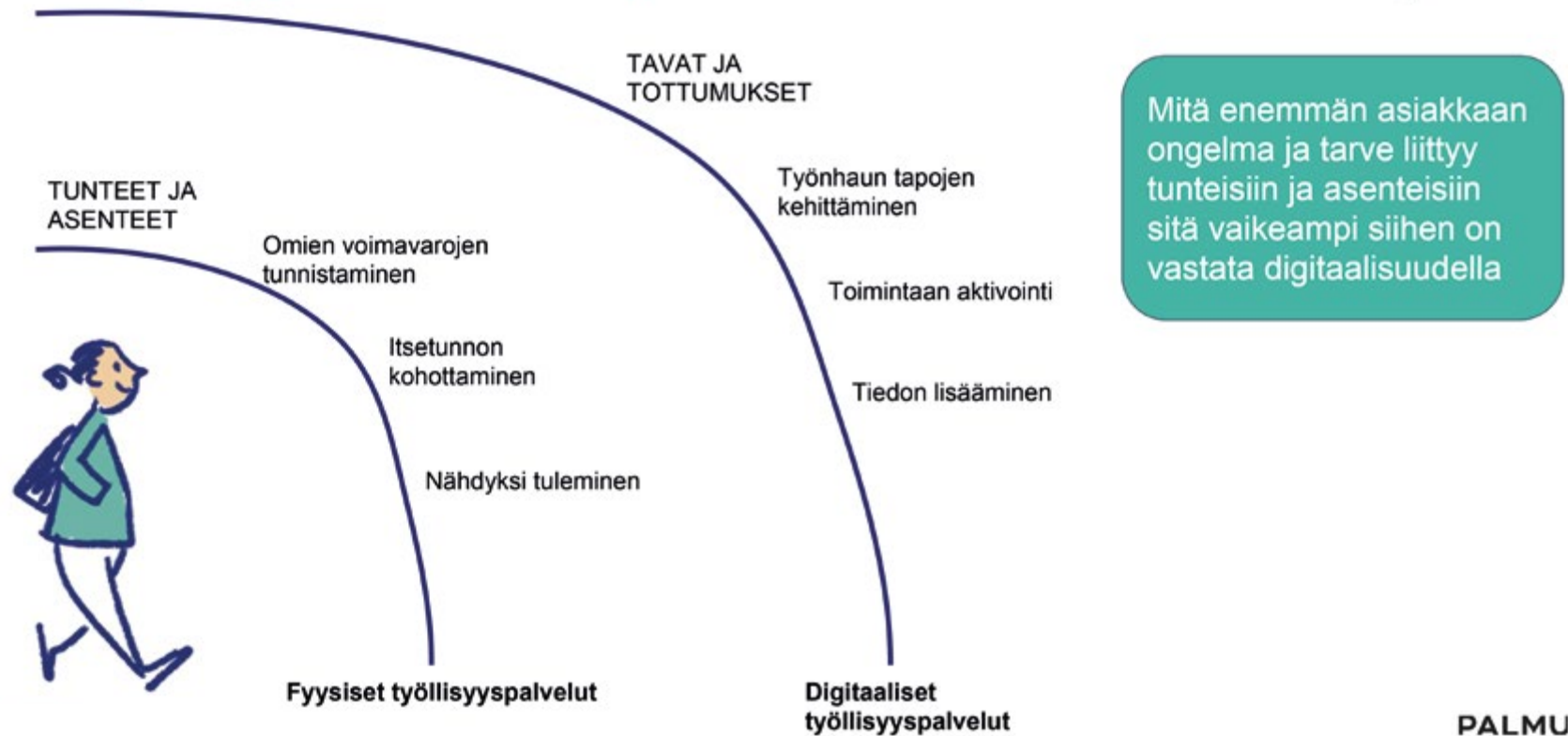
- digitaidot ovat puutteelliset,
- käytössä ei ole rajatonta nettiä,
- tarvittavat laitteet puuttuvat,
- tietoturva mietityttää,
- digipalvelut eivät vastaa omiin tarpeisiin tai
- eivät ole riittävän laadukkaita ja lopuksi vielä se,
- ettei haluta olla näkyvillä ja koska työttömyys hävettää.

Esiin tulleiden tietojen perusteella Palmu Oy esitteli ns. design drivereita, joita tulisi huomioida digitaalisia(kin) palveluja suunniteltaessa. Näitä ovat mm. seuraavat:

- 1. Kasvokkaiset kohtaamiset ovat itsessään arvokkaita, eikä niitä tule täysin korvata digitaalisilla ratkaisuilla.**
- 2. Elämän eri osa-alueet tulee huomioida palveluissa.**
- 3. Tunteet tulee huomioida suunnittelussa, kun kyseessä on arka asia.**
- 4. Digipalvelujen tulee olla responsiivisia ja intuitiivisia.**
- 5. Palvelujen toimintoja tulee priorisoida yhdessä käyttäjien kanssa.**

Kuvio 2. Digitaalisuus ja asiakkaan tarve (Palmu Oy)

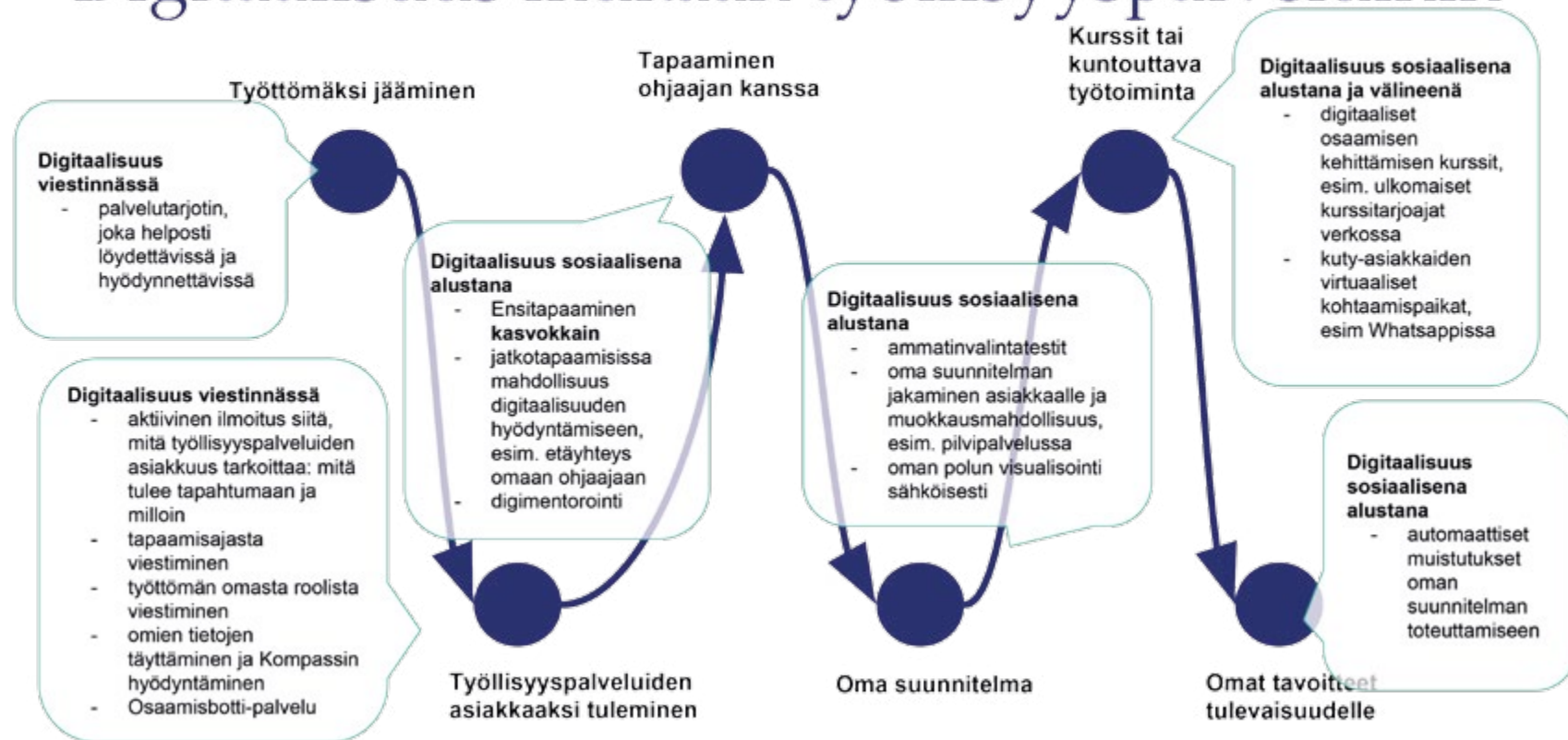
Digitaalisuus ja asiakkaan tarve



Oheisessa kaaviossa on yksityiskohtaisemmin avattu sitä, miten digitaalisuus tulisi huomioida työllisyyspalveluissa asiakaspalvelun eri vaiheissa.

Kuvio 3. Digitaalisuus mukaan työllisyyspalveluihin (Palmu Oy).

Digitaalisuus mukaan työllisyyspalveluihin



Lopuksi

Sähköistä palveluympäristöä kehitettäessä tulee huomioida monia eri näkökulmia. Asiakaskokemuksen merkitystä ei voi ohittaa, kun puhutaan digitalisoituvista asiakaspalveluista. Tehokkuus, helppous ja tunne ovat asiakaskokemusta luovia elementtejä.

Asiakaskokemuksen huomioimisen lisäksi olemme hankkeen aikana heränneet myös huoleen siitä, ettei kaikilla ihmisillä ole samanlaisia valmiuksia käyttää sähköisiä palveluja. Yhteiskunnan ja palvelujen digitalisoituessa onkin suurena riskinä se, että osa väestöstä jää sähköisten palveluiden ulkopuolelle. Vähän koulutetut, pienituloiset ja muut heikommassa asemassa olevat henkilöt ovat suurimmassa vaarassa tippua sähköisten palveluiden ulkopuolelle. Arvion mukaan jopa yli neljäsosa väestöstä on vaarassa digisyrjäytyä. Digisyrjäytyneellä tarkoitetaan ihmistä, joka ei osaa käyttää digitaalisia sovelluksia tai asioida sähköisesti. (kts. Koironen, Räsänen & Södergård 2016 sekä Aamulehti 8.1.2017)

Tietoyhteiskuntakehityksen ja kansallisen kilpailukyvyn turvaamisen kannalta onkin ensisijaisen tärkeää, että kaikki väestöryhmät pysyvät jatkossa mukana kehityksessä. 2016

Lähteet:

Koironen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. 2016. Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta?. Teoksessa Talous ja yhteiskunta. Nro 3., ss. 26-29. Saatavilla: <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty32016/ty32016pdf/ty32016KoironenRasanenSodergard.pdf>.

voimaan tullut EU-direktiivi velvoittaa julkisen sektorin organisaatiot toteuttamaan verkkopalvelut ja mobiilisovellukset niin, että ne ovat mahdollisimman hyvin saavutettavia ja esteettömästi kaikkien käyttäjien käytettävissä.

"Asiakkaat eivät maksa siitä, että saavat käyttää uusimpia teknologioita, vaan ongelmansa ratkaisemisesta."

- Palmu Oy

Osa III

Arviointia tuloksista ja vaikutuksista

Projektien tuloksellisuuden edellytyksiä

Kaisa Sorsa ja Ari Jolkkonen



Osa yhteiskunnallisista ongelmista on luonteeltaan teknisiä. Tekniset ongelmat ovat hyvin määriteltyjä, ongelman ratkaisumahdollisuudet tiedetään etukäteen ja yksi organisaatio tai muutama organisaatio yhteistyössä kykenee ratkaisemaan ongelman. Rakennerrahasto-ohjelman toimilla tavoitellaan kuitenkin monimutkaisesti saavutettavissa olevia asioita kuten uuden liiketoiminnan syntyä, innovaatio- ja osaamispohjan laajentamista, energia- ja materiaalitehokkuuden lisäämistä, työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kasvua ja nuorten ja heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä. Nämä eivät ole teknisiä ongelmia. Ongelmien ratkaisun tai tavoitteiden saavuttamisen keinot eivät ole tunnettuja eikä millään yksittäisellä toimijalla ole resursseja tai valtuuksia toteuttaa muutoksia, jotka poistaisivat ongelman.

Rakennerrahasto-ohjelmien toteuttamiseksi käynnistetään tuhansia projekteja. Maaliskuun 2018 alkuun mennessä Suomessa oli käynnistetty 4865 ohjelmakauden 2014 – 2020 hanketta. Näistä enemmistö (3601) on EAKR-hankkeita ja loput 1264 ESR-hankkeita. Ohjelmakauden hankekokonaisuuden toteuttamiseen on ohjelma-asiakirjan mukaan suunniteltu käytettäväksi noin 1,3 miljardia euroa EU-tukea ja saman

verran kansallista vastinrahoitusta. (Rakennerrahastotietopalvelu. Eakr- ja esr-hankkeet suomessa ohjelmakaudella 2014 – 2020).

Projektiperustaisessa eurooppalaisen ja kansallisen kehitysohjelman toteuttamisessa laaja yhteiskunnallinen kehittämishaaste jakaantuu tuhansien projektien osatavoitteiksi. Kehittämistavoitteiden saavuttaminen edellyttää yksittäisten projektien tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tavoitteiden merkityksellisyyttä kokonaisuuden kannalta ja projektien yhteisvaikuttavuutta.

Projekteista on muodostunut pystyvä, mutta muuttuva osa monien organisaatioiden toimintaa. Vastaavasti vaihtuva projektihenkilöstö on vakiintunut pysyväksi osaksi organisaatioita. Vakiintuneiden toimijoiden hankesuunnitelmista joudutaan usein arvioimaan sitä, käytettäisiinkö tukea yleisenä toimintatukena vai onko kyseessä aito uuden toiminnan kehittäminen (Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020).

Tässä artikkelissa projektien merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden edellytyksiä etsitään sosiaalisen innovaation ja kollektiivisen vaikuttavuuden teoreettisista näkökulmista.

Sosiaalinen innovaatio

Sosiaalinen innovaatio määritellään uudenlaiseksi ratkaisuksi sosiaaliseen ongelmaan: Sosiaalinen innovaatio on aikaisempia ratkaisumalleja tehokkaampi tai kestävämpi ja sen myötä syntynyt arvo koituu ensi sijassa yhteiskunnalle kokonaisuudessaan eikä pelkästään yksilölle. Sosiaalisen innovaation ominaisuuksia voidaan tarkastella viiden näkökulman avulla. Ensiksikin sosiaalisella innovaatiolla tulee olla uutuusarvo. Se on uusi joko käyttäjän tai toimintaympäristön näkökulmasta. Toiseksi sen tulee olla tehokkaampi kuin aiemmat ratkaisut. Kolmanneksi pelkkä idea ei ole sosiaalinen innovaatio vaan idea täytyy panna täytäntöön. Neljänneksi sosiaalisen innovaation tulee täyttää jokin sosiaalinen tarve ja sillä tulee olla positiivinen sosiaalinen vaikutus esimerkiksi työllistymiseen, terveyteen, ympäristöön tai muuhun vastaavaan osa-alueeseen. Viidenneksi sosiaalinen innovaatio lisää yhteiskunnan toimintakapasiteettia. Sosiaalinen arvo kiinnittyy itse prosessiin eikä pelkästään lopputulokseen. Sosiaalinen innovaatio valtaistaa ja lisää prosessiin osallistuvien toimijoiden kapasiteettia, se ei ole yksisuuntainen palvelusuoritus esimerkiksi julkisorganisaatiolta kansalaiselle.

Sosiaalisen innovaation perimmäinen tavoite on systeemitason muutos, johon tyypillisesti kuuluu monien toimijoiden ja rakenteiden samanaikainen muutos. Systeeminen muutos sisältää uusia toimintakehyksiä ja se koostuu monista pienemmistä innovaatioista. Sosiaalinen innovaatio merkitsee useimmiten uuden instituution luomista tai uudenlaisen toimintatavan kehittämistä vuorovaikutuksessa verkoston jäsenten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että täytyy keskittyä ihmisten ja instituutioiden väliseen vuorovaikutukseen, jotta sosiaalisia tavoitteita voidaan saavuttaa. Keller Laurizenin mukaan (2013) avainkysymys on edistää kestäviä prosesseja, joissa sekä ongelman ratkaisu että sen täytäntöönpano tulevat yhteiskunnasta käsin eikä yksisuuntaisesti paikalliselta julkisen sektorin palveluntuottajalta.

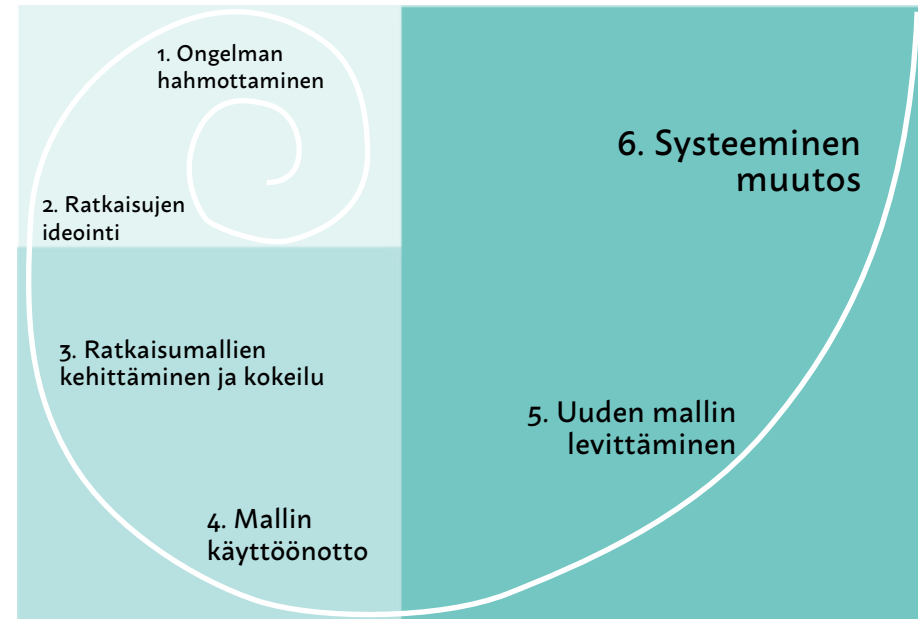
Sosiaalisessa innovaatiossa korostuu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan rooli, koska sosiaalisen innovaation tulisi syntyä niiden kautta: yksityinen sektori, julkinen sektori tai kolmas sektori ovat sosiaalisten innovaatioiden kasvualustaa (EU Commission 2013, 16-17).

Innovaation hallinnointi on keskeisessä roolissa monissa projekteissa. Innovaatio on prosessi, johon osallistuu monia erilaisia toimijoita, jotka tekevät yhteistyötä erilaisissa yhteistyösuhteissa ja kumppanuuksissa saadakseen erilaiset voimavarat liikkeelle.

Sosiaalisen innovaation kehitysprosessi

Sosiaalisen innovaation kehitysprosessissa voidaan erottaa kuusi vaihetta. Nämä vaiheet auttavat ymmärtämään, mikälaista tukea sosiaalinen innovaatio tarvitsee vaikuttaakseen halutulla tavalla. Tämä pätee erityisesti silloin, kun innovaatio pannaan täytäntöön verkostossa tai yhteiskunnan hallinnon eri tasoilla. Erilaisten toimijoiden mukaan saaminen itsessään on innovatiivista ja sen avulla hallinto voi olla innovaatio itsessään. Hallitseminen tarkoittaa erilaisia prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla kootaan yhteen resursseja kaikilta mukana olevilta toimijoilta niin, että kukaan ei voi hyötyä toisten kustannuksella prosessin lopputuloksesta. (EU Commission 2013, 18-19).

Sosiaalisen innovaation kuusi vaihetta tarjoavat käyttökelpoisen viitekehyksen sille, miten sosiaalisen innovaatioprosessin toimijoita ja innovaatioita voidaan tukea ja saada leviämään. Tämä pitää paikkansa etenkin tilanteissa, joissa sosiaalinen innovaatio pannaan täytäntöön verkostossa ja yhteiskunnan eri tasoilla. Perinteinen toimintatapa, jossa paikallinen viranomais on toiminut palvelun tarjoajana, täytyy saada uudelleenorganisoitua ja viranomaisen rooli muutettua yksipuolisesta palvelun tarjoajasta pikemminkin fasilitaattoriksi. Tämä muutos vaikuttaa suoraan julkisen sektorin työntekijöihin ja kansalaisten välisiin suhteisiin. (Keller-Laurizen 2012).



Kuvio 1. Sosiaalisen innovaation kehitysprosessi.

Sosiaalisen innovaation vaikutusketju

Sosiaalisen innovaatioprosessin vaikuttavuusmallille luonteenomaista on, että yksilöllisten tarpeiden mukaan räätälöityjen palvelujen tuottamiseen tarvitaan moniammatillinen toimijaympäristö, jotta tavoitellut vaikutukset saadaan aikaan.

Myös ulkoisen rahoituksen rooli on kasvanut merkittäväksi monen sosiaalisen innovaation kohdalla, mikä tarkoittaa sitä,

että prosessia rasittaa rahoituksen epävarmuus ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä hankehallinnon hektisyys. Julkisen palveluntuottajan näkökulmasta samoin kuin muiden sosiaalisen innovaation verkostossa toimivan kannalta uudenlaiset osaamisvaatimukset korostuvat: tarvitaan ydinpalveluun liittyvän osaamisen lisäksi verkosto-osaamista, hankehallinto-osaamista, verkostotyöskentelyyn liittyvää teknistä osaamista ja digitalisaation mukanaan tuomaa osaamista.

Sosiaalisen innovaation jalkautumista ja juurtumista käytännöksi on hyödyllistä tarkastella kollektiivisen vaikuttavuuden prosessin avulla. Kania ja Kremerin (2011, 41) mukaan kollektiivinen vaikuttavuus edellyttää, että rahoittajat tukevat pitkän ajan sosiaalisen muutoksen prosessia vaikka etukäteen ei voitaisikaan määrittellä erityistä ratkaisua sosiaaliseen ongelmaan. Sosiaalinen muutos voi kehittyä asteittain koko järjestelmän eri tasoilla eikä yksittäisenä kertaluontoisena tapahtumana jossain yksittäisessä organisaatiossa.

Kollektiivisen vaikuttavuuden saavuttaminen

Sosiaaliset ongelmat syntyvät ja säilyvät, koska ne muodostuvat monimutkaisista toimijoiden ja tekemisistä ja tekemättä jättämisistä koskevista päätöksistä. Ne voidaan ratkaista vain samojen toimijoiden yhteensovitetuilla pyrkimyksillä.

Tästä syystä tarvitaan systeemitason muutos. Kollektiivisen vaikuttavuuden prosessi ja kollektiivisen vaikuttavuuden tulokset ovat kasvavia eivätkä etukäteen määriteltyjä. Tarpeelliset voimavarat ja innovaatiot ovat usein jo olemassa, mutta niitä ei ole tunnustettu. Oppiminen on jatkuvaa ja sopeutumista tapahtuu samanaikaisesti eri organisaatioissa. Koska toiminta tapahtuu monien organisaatioiden eri prosesseissa, vuorovaikutuksen pelisäännöt määrittävät kollektiivisen vaikuttavuuden muodostumista. Muutokset yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisessä johtavat jatkuvaan sopeutumiseen ja oppimiseen. Monessa tilanteessa tällainen edistyminen nopeuttaa sosiaalista muutosta edellyttämättä läpimurtoinnovaatioita tai huomattavaa lisärahoitusta. Olemassa olevat organisaatiot löytävät uusia tapoja työskennellä yhdessä, mikä tuottaa paremman lopputuloksen kuin aikaisempi toimintatapa. Kollektiivinen vaikuttavuus kohdistuu organisaatioiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja kehitykseen kohti jaettuja tavoitteita. (Kania & Kramer 2013, 14).

Onnistumiseen tarvitaan uudenlaisia voittoja tavoittelemattomia organisaatioita, joilla on taitoja ja voimavaroja koota yhteen ja koordinoita tarvittavaa osaamista ja resursseja hallinnoida muutosta.

Kollektiivisen vaikuttavuuden viisi edellytystä.

Yhteinen agenda: Kollektiivinen vaikuttavuus edellyttää, että kaikki osallistujat jakavat yhteisen muutosta koskevan vision, yhteisen ymmärryksen käsillä olevasta ongelmasta sekä yhteisen suunnitelman toimista, joiden avulla ongelma ratkaistaan. Esimerkiksi ongelman määrittely edellyttää yleensä monipuolista keskustelua, koska organisaatioilla on tyypillisesti omanlaisensa näkemys ongelmien syistä ja ratkaisukeinoista. (Kania ja Kramer 2011, 39-41).

Yhteinen vaikutusten mittaamistapa: Yhteinen agenda ei toteudu, ellei päästä yhteisymmärrykseen siitä, miten tavoitte saavutetaan, miten onnistumista mitataan ja miten siitä raportoidaan. Yhteisesti sovitun tiedon jatkuva kerääminen ja kriteereiden määrittely, mittaaminen niin yhteisön kuin organisaation tasolla varmistaa, että toimenpiteet tehdään sovitusti ja kukin toimija on tilivelvollinen toisilleen. Mittaaminen mahdollistaa myös oppimisen onnistumisista ja epäonnistumisista. (Kania ja Kramer 2011, 39-41).

Toisiaan vahvistavat toimenpiteet: Kollektiivinen vaikuttavuus syntyy monien toimijoiden yhteistyöllä. Edellytyksenä on, että kukin toimija suorittaa erityisosaamiseensa liittyviä

toimenpiteitä, jotka tukevat yhteistä päämäärää ja toimivat koordinoitusti kokonaisuuden hyväksi. Kollektiivisen vaikuttavuuden voima syntyy yhteisymmärryksessä sovitusta toimintasuunnitelmasta eikä niinkään toimijoiden määrästä. (Kania ja Kramer 2011, 39-41).

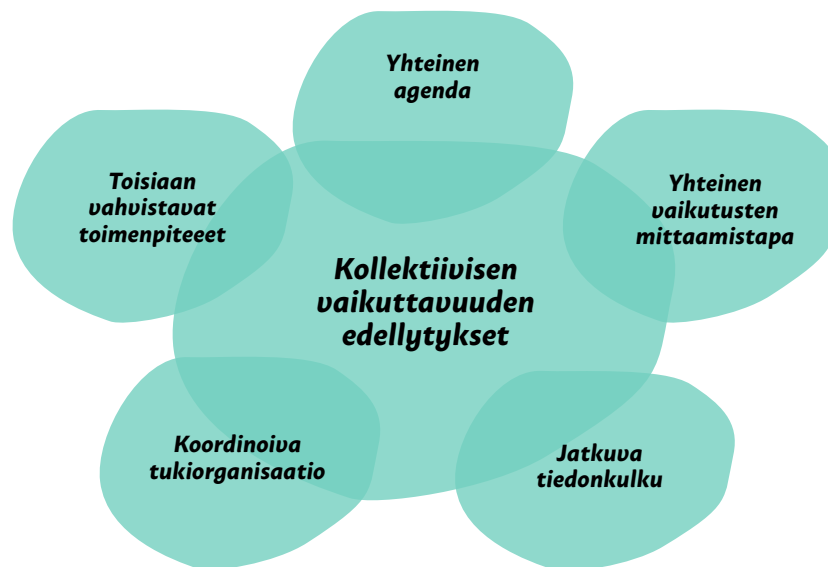
Jatkuva tiedonkulku: Luottamuksen rakentaminen voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, julkisen sektorin toimijoiden ja yritysten välille on suuri haaste. Siihen tarvitaan useita vuosia jatkuvia tapaamisia ja riittävä määrä kokemusta toistensa toiminnasta, jotta vastavuoroisesti voidaan tunnistaa ja arvostaa toimenpiteiden taustalla olevia pyrkimyksiä ja motiiveja. (Kania ja Kramer 2011, 39-41).

Koordinoiva tukioorganisaatio: Kollektiivinen vaikuttavuus edellyttää erityisen tukioorganisaation, jossa on henkilökuntaa, jolla on erityisosaamista toimia koko pitkäkestoisen muutoshankkeen tukena. Koordinointi vie aikaa, jota kennelläkään mukana olevista organisaatioista ei ole. Kollektiivinen muutos edellyttää hyvin strukturoidun prosessin läpivientiä. Parhaimmillaan tukioorganisaatio noudattaa

Sopeutuvan johtamisen periaatteita: se pystyy kiinnittämään huomion kulloinkin keskeiseen asiaan, luomaan painetta raittamatta liikaa osallistuvia organisaatioita ja sovitteluun ristiriitoja. (Kania ja Kramer 2011, 39-41).

Projekti-innovaatioista systeemisiä muutoksia

ESR-projektin ongelmat ovat tyypillisesti sellaisia, että yhtäältä systeemisten innovaatioiden malli ja toisaalta kollektiivisen vaikuttavuuden malli tarjoavat laajemman viitekehyksen niiden onnistumisen edellytysten pohtimiselle. Kuviossa 3 on yhdistetty edellä esitettyjä teoreettisia näkökulmia. Sosiaalisen innovaation kehitysprosessi systeemiseksi muutokseksi (kuvio 3) nostaa pohdinnan kohteiksi yhtäältä hankkeen toiminnan prosessin eri vaiheissa ja toisaalta innovatiivisen toimintatavan kehittymisen edellytykset ja tarjolla olevan tuen riittävyyden



Kuvio 2. Kollektiivisen vaikuttavuuden viisi edellytystä

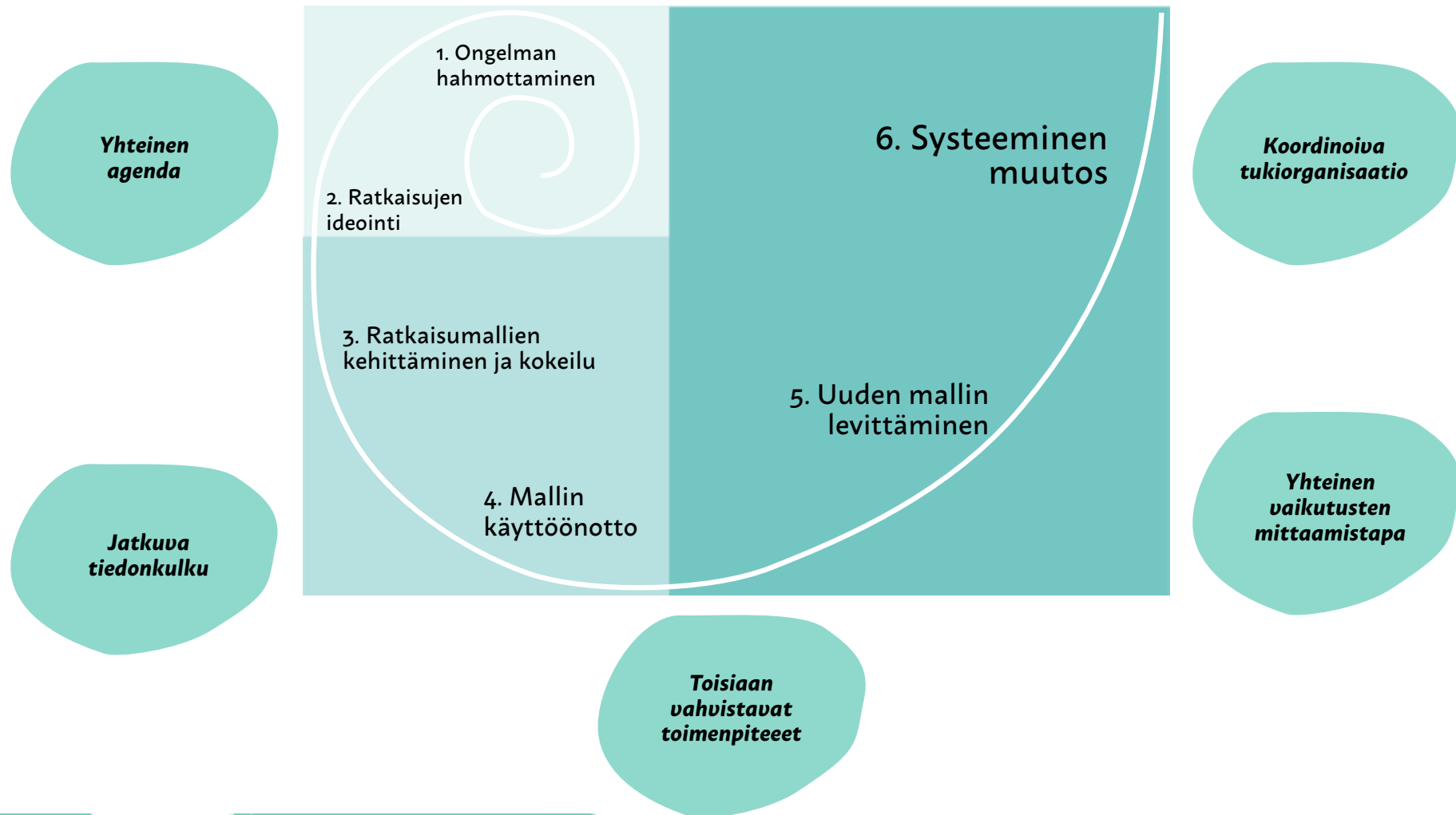
Sosiaalisen innovaation kehitysprosessi systeemiseksi muutokseksi

Vaikka tämä vaikuttaa yksinkertaiselta, niin toisaalta sen esittämä ideaalimalli on musertavan vaativa. Siinä yksittäisen projektin tuloksellisuus ja merkittävyys kiinnittyy kykyyn tuottaa, kokeilla, levittää ja vakiinnuttaa uusia toimintamalleja koordinoituissa verkostoissa. Yksittäisen projektin haasteiden polttopisteessä on mallin sisäkehän viisi ensimmäistä vaihetta, vaikka tähtäin onkin uuden toimintavan – systeemisen muutoksen rakentamisessa.

Yhteiskunnallisen merkittävyyden kannalta tärkeää on projektien muodostamat laajemmat kokonaisuudet. Yksittäisen projektin voimavarat, intressit ja toimintamahdollisuudet eivät kuitenkaan ulotu projektikonaisuuden toteuttamiseen, vaan oman tonttinsa hoitamiseen.

Miten projektien innovaatiot kasvavat systeemiseksi muutokseksi?

Kuvio 3. Sosiaalisen innovaation kehitysprosessi systeemiseksi muutokseksi



Kuinka lisätä vaikuttavuutta projektin eri vaiheissa

Ongelman hahmottamisen ja ratkaisujen ideointi

Ongelman hahmottaminen ja ratkaisujen ideointi tapahtuvat merkittävältä osin jo projektin suunnitteluvaiheessa. Ulkopuolisella rahoituksella toimivista projekteista on tullut tärkeä osa monien organisaatioiden toimintaa ja rahoitusta. Toimintansa volyymin ja projektihenkilöstön työsuhteiden jatkuvuuden turvaamiseksi monet organisaatiot etsivät rahoitusta projektimarkkinoilta.

Projektiperusteisella toimintatavalla voidaan tavoitella sitä, että bottom-up periaatteen mukaisesti projektit kiinnittyvät organisaatioiden käytäntöihin jo suunnitteluvaiheessa. Projektin suunnittelijoille ohjelman tavoitteet ja rahoituksen ehdot näyttäytyvät kehyksenä, johon sovitetuilla hankkeilla on mahdollisuus menestyä projektimarkkinoiden kilpailussa. Projektin on vaikea löytää paikkaansa organisaatiossa, jos projekti suunnitellaan organisaation ulkopuolella eikä projektihenkilöstössäkään ole organisaation omia työntekijöitä. Se, että projekti on tuontitavaraa suhteessa sijoitusorganisaatioon vaikeuttaa ja rajoittaa toimintamahdollisuuksia ja heikentää tulosten käyttöönoton ja levittämisen edellytyksiä.

Monilta käytännöllisiltä ongelmilta vältyttäisiin, jos projektin suunnittelisi se osa organisaatiota, johon projekti sijoitetaan ja jonka käyttöön ratkaisuja suunnitellaan. Kun projektitoiminta on laajentunut, sen kaikki vaiheet ovat ammattimaistuneet. Projektikilpailussa menestyminen edellyttää ammattimaisesti laadittuja laadukkaita hankehakemuksia. Kun lisäksi hankevalmistelun aikataulu on usein kireä, niin laaja osallistuminen suunnitteluun on käytännöllisesti vaikeaa ja suunniteltu hanke voi jäädä irralliseksi sijoitusorganisaatiosta.

Millaisilla käytännöillä tämän voisi välttää? Mikä olisi meta-projektioorganisaatio eli monia projekteja yhdistävä ja niiden oppeja yhteiskuntaan laajasti täytäntöönpaneva toimija?

Ratkaisumallin kehittämisen ja kokeilun mahdollisuudet

Rakennerahasto-ohjelman toimilla tavoitellaan monimutkaisesti saavutettavissa olevia asioita. Tällaisessa tapauksessa ongelmien ratkaisun tai tavoitteiden saavuttamisen keinot eivät välttämättä ole tunnettuja. Jos ongelman ratkaiseminen vaatii uudenlaista toimintatapaa, niin uuden toimintavan kehittämiseen liittyy aina epävarmuutta. Miten ja millaista epävarmuutta rahoitettavan hankkeen suunnitelmaan voi sisältyä? Pitääkö jo hankesuunnitelmassa esittää ratkaisumalli vai riittääkö sen esittäminen, kuinka ratkaisua etsitään?

Projektien suunnittelu-, rahoitus- ja hallintokäytäntöjen tulisi kannustaa siihen, että mahdollisimman nopeasti voitaisiin todeta kokeiltavan mallin heikko soveltuvuus käyttöönottoon ja levittämiseen. Ohjelmien toteutustapa ohjaa projekteja pitäytymään hankesuunnitelmassa esitettyssä ongelman hahmotustavassa ja ratkaisumalleissa. Käynnistyneiden projektien hankesuunnitelmien uudelleenarviointi ja muokkaaminen on vaikeasti sovittavissa mittavan hankkokonaisuuden hallintaan. Tätä ei edistä se, että rakennerahasto-ohjelmien koordinointiin ja hallinnointiin on varattu erittäin niukasti resursseja.

Mallin käyttöönoton ja levittämisen edellytyksien vahvistaminen

Hankkeissa kehitettyjen mallien käyttöönoton edellytyksenä on se, että ne tarjoavat tehokkaita ratkaisuja käyttöönottajien ongelmiin ja sopivat käyttöönottajien toimintaedellytyksiin. Hankkeen kehittämisen toimintamallin käyttöönoton ja levittämisen edellytykset rakennetaan pitkälti jo hankkeen suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa. Kun hankkeen kehittämä malli on valmis, sitä voidaan markkinoida kuten mitä tahansa tuotetta tai palvelua.

Yksittäisen hankkeen vaikuttavuus vahvistuu, jos hanke on myös toteutuksen tasolla kiinteä osa laajempaa ohjelmaa. Hanketoimijoiden ja niiden taustaorganisaatioiden yhteinen agenda, jatkuva tiedonkulku ja yhteinen koordinoituisivat edellytykset sille, että hankkeiden toimenpiteet vahvistaisivat toisiaan.

Lähteet:

European Commission. 2013. Working together for Europe's young people. A call to action on youth unemployment Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM 2013, 447 final, Brussels, 19.6.2013.

Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review. Saatavilla: <http://magnoliaplacela.org/wp-content/uploads/2016/07/Collective-Impact.pdf>

Kania, J. & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review. Saatavilla: http://awsassets.wwf.org.au/downloads/mc_embracing_emergence_5jun14.pdf

Keller Lauritzen, J. G. (2012). Social Innovation in Local Government – experiences from Denmark. Danish Agency for Science, Technology and Innovation. Danish Technological Institute, Centre for Policy and Business Analysis. Saatavilla: <file:///C:/Users/K%0C3%A4ytt%0C3%A4j%0C3%A4/Downloads/Social%20Innovation%20in%20Denmark%20-%20Experiences%20from%20Denmark.pdf>

Kestävä kasvua ja työtä 2014-2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma. Saatavilla: <https://www.rakennerahastot.fi/kestavaa-kasvua-ja-tyota-2014-2020-ohjelma>

Rakennerahastotietopalvelu. EAKR ja ESR -hankkeet Suomessa ohjelmakaudella 2014 – 2020. Saatavilla: <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/>

Summa summarum

” *Hirveen hienoo se, että otetaan nyt lähestymistapa niin, että kuunnellaan myös siellä toisella puolella olevia jotka elää sitä arkea. Ja että heiltä kysytään miten se oikeesti konkreettisesti toimii eikä pelkästään sitä, että pyöritellään niitä asioita paperilla.”*

(asiakasraatilaisen kommentti)

TUTTU-6AIKA

TURKU

TAMPERE

Turun kaupunki

Turun AMK

Tampereen kaupunki

Tampereen AMK

Ideaverstaat

SOME

MARKKINOINTI

PALVELUNKEHITYS

LOGISTIIKKA

23 yritystä • 4 yhdistystä • 2 hanketta • 173 osallistujaa

Osallistumisen kanavat

TULEVAISUUSPAJAT

ASIAKASRAATI

CHAT

ASIAKASPALAUTELAITTEET

63 osallistujaa

30 osallistujaa

126 osallistujaa

3726 käyttäjää (8/2017 - 4/2018)

Palvelukokeilut ja -kehittely

**MENTOROINNIN-
VALMENNUS**

KOMPASSI

SUUNTANA KOULUTUS

**SÄHKÖISTEN PALVELUJEN
SUUNNITELMA**

25 osallistujaa

70% asiakkaista

Tredu yhteistyö

***Tampereen kaupungin
työllisyyspalvelut***

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS PALVELUISSA

VALMENTAVA TYÖOTE

10 osallistujaa

86 osallistujaa

TUTTU-6Aika tiimi kiittää!



Kuvassa ylhäältä vasemmalta Jenni Leppänen, Arja Karjalainen, Timo Vahtonen, Ari Jolkkonen, Katja Kumpulainen, Ulla-Maija Koi-
vula, Kaisa Sorsa ja Sanna Forslund. Kuvasta puuttuvat Anna Korhonen ja Irina Eiramo.

Kirjoittajat:

Sanna Forslund, FM

Tehtävä projektissa: Projektityöntekijä

Email: sannaf36@gmail.com

Ari Jolkkonen, KTL, yliopettaja, Turun ammattikorkeakoulu

Tehtävä projektissa: Asiantuntija (osa-aikainen)

Email: ari.jolkkonen@turkuamk.fi

Arja Kemppainen, sosionomi YAMK, kuntoutuksen ohjaaja AMK,

tiimiesimies, uravalmentautumisen palvelut,

Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut

Tehtävä projektissa: Tampereen osahankkeen projektipäällikkö
(1.12.2015-31.5.2017)

Email: arja.kemppainen@tampere.fi

Katja Kumpulainen, HuK, koordinaattori,

Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut

Tehtävä projektissa: Tampereen osahankkeen projektityöntekijä
(15.12.2015-31.5.2017), projektipäällikkö (1.6.2017-30.4.2018)

Email: katja.kumpulainen@tampere.fi

Ulla-Maija Koivula, YTL, MBA SoTe-johtaminen,

yliopettaja, tulevaisuuskouksi

Rooli projektissa: Koordinaattori, kouluttaja-fasilitaattori, projekti-
koordinaattori TAMK-osahankkeessa (osa-aikainen)

Email: ulla-maija.koivula@tamk.fi

Anna Korhonen, sosiaalipsykologi, YTM, suunnittelija,

Tampereen kaupungin työllisyyspalvelut

Tehtävä projektissa: Projektityöntekijä (1.8.2017-30.4.2018)

Email: anna.korhonen@tampere.fi

Markku Korhonen, tradenomi (YAMK), yleisesikuntaupseeri,

projektipäällikkö ja yhteisökehittäjä

Rooli projektissa: Tulevaisuuspujan pelillistäjä (osa-aikainen)

Email: markku@onnenseppa.fi

Eeva-Mari Miettinen, YTM, sosiaalialan opettaja,

Tampereen ammattikorkeakoulu

Rooli projektissa: Kouluttaja-fasilitaattori (osa-aikainen)

Email: eeva-mari.miettinen@tamk.fi

Kaisa Sorsa, OTT, KTT, dosentti,

yliopettaja, Turun ammattikorkeakoulu

Tehtävä projektissa: Osaprojektin projektipäällikkö, kehittäjä-tutki-
ja (osa-aikainen)

Email: kaisa.sorsa@turkuamk.fi

Timo Vahtonen, VTM

Tehtävä projektissa: Hankekokonaisuuden projektipäällikkö

Email: timovahtonen@hotmail.com



Tutustu TUTTU - hankkeeseen ja tuloksiin:

<https://tuttu6aika.wordpress.com/>

<https://6aika.fi/ota-kayttoon/>



6 Aika



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto