

**OHJAAMON SUUNNITTELU JA KÄYNNISTÄMINEN MONIALAISEN
YHTEISTYÖN AVULLA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

kevät 2021

Kaisa Lahtinen

Tekijä	Kaisa Lahtinen	Vuosi 2021
Työn nimi	Ohjaamon suunnittelu ja käynnistäminen monialaisen yhteistyön avulla	
Ohjaaja	Paula Hakala	

TIIVISTELMÄ

Monialaisen työn kehittäminen nähdään tärkeänä nuorten palveluissa. Julkisen ja kolmannen sektorin eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittämistä tehdään voimakkaasti Ohjaamoissa. Nuorten alle 30-vuotiaiden Ohjaamo-toiminta on valtakunnallista ja kattaa koko Suomen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda monialaisen yhteistyön malli uuteen käynnistettävään Ohjaamoon. Tarkoituksena oli kehittää monialaista yhteistyötä ja hyödyntää sitä Ohjaamon suunnittelu- ja käynnistämisosiossa ja luoda tästä prosessimalli. Opinnäytetyö toteutettiin Valkeakoskelle suunnitellun Ohjaamon kehittämistiimin ja johtoryhmän kanssa syksyn 2020 aikana. Toimeksiantajana oli UrAVa ry.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena kehittämistiimin ja johtoryhmän seitsemässä tapaamisessa. Opinnäytetyössä pyrittiin tuomaan näkyviin esimiestyön sekä monialaisen yhteistyön merkitys uutta toimintaa ja työskentelymallia kehitettäessä. Opinnäytetyön toimintatutkimuksen tuotoksena syntyi prosessimalli monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen. Toimintatutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua monialaisen työn ja Ohjaamon suunnittelussa ja kehittämisessä.

Toimintatutkimuksen tuloksena prosessimallin rakentamisen avulla käynnistettiin Ohjaamo Valkeakoskelle. Prosessimallin keskeiset osiot koostuvat monialaisesta yhteistyöstä, muutosjohtamisesta sekä Ohjaamon suunnittelusta.

Avainsanat Monialainen yhteistyö, Ohjaamo, muutosjohtaminen,

Sivut 84 sivua ja liitteitä 28 sivua

ABSTRACT

The development of cross-sector work is seen as important in the services of young people. The development of cooperation between the various actors in the public and third sectors is strongly carried out in Ohjaamo. The Ohjaamo activities of young people under the age of 30 are nationwide and cover the whole of Finland. The aim of this thesis was to create a model of multidisciplinary cooperation in the new Ohjaamo to be launched. The aim was to develop multidisciplinary cooperation and utilize it in the design and start-up process of Ohjaamo and create a process template from this. The thesis was carried out with the Ohjaamo development team and management team planned for Valkeakoski during autumn 2020. The client was UrAVa ry.

The thesis was carried out as an operational study in seven meetings between the development team and the management team. The thesis aimed to highlight the importance of managerial work and multidisciplinary cooperation in developing new activities and working models. The thesis's operating research resulted in a process model for the development of multidisciplinary work and the design and launch of Ohjaamo. Co-development and service design were utilized in the implementation of the functional research in the design and development of multidisciplinary work and Ohjaamo.

As a result of the operational study, the construction of the process model was used to launch Ohjaamo in Valkeakoski. The key elements of the process model consist of multidisciplinary cooperation, change management and Ohjaamo design.

Keywords Multidisciplinary co-operation, Ohjaamo, management of change

Pages 84 pages and appendices 28 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	3
3	Ohjaamon toiminta ja rakentuminen	4
4	Verkostoyhteistyön mallit	5
4.1	Moniammatillisuus.....	5
4.2	Monialaisuus	7
4.3	Kuntarajoja ylittävä yhteistyö	10
5	Edellytykset toimivalle muutokselle.....	11
5.1	Muutosjohtaminen	14
5.2	Muutosvastarinta.....	17
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät	17
7	Opinnäytetyön toteutus	20
7.1	Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus.....	20
7.2	Kehittämismenetelmänä yhteiskehittäminen	26
7.3	Aineistonkeruumenetelmänä vapaa havainnointi.....	28
7.4	Aineistot	30
7.5	Aineiston hankinta	31
7.5.1	1. Tapaaminen.....	33
7.5.2	2. Tapaaminen.....	35
7.5.3	3. Tapaaminen.....	38
7.5.4	4. Tapaaminen.....	40
7.5.5	5. Tapaaminen.....	42
7.5.6	6. Tapaaminen.....	43
7.5.7	7. Tapaaminen.....	45
7.6	Sisällönanalyysi	47
8	Toimintatutkimuksen tulokset	50
8.1	Monialaisen yhteistyön kehittäminen	51
8.2	Muutosjohtaminen	55
8.3	Ohjaamon suunnittelu	57
8.4	Prosessimalli.....	61
8.5	Muut konkreettiset tulokset	64
9	Johtopäätökset	65
10	Pohdinta	66

10.1 Toteutetun toimintatutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	66
10.2 Tulosten pohdinta	68
10.3 Jatkotutkimusehdotukset	75
Lähteet.....	77

Kuvat, taulukot ja kaavat

- Kuva 1. Valmistelun prosessi opinnäytetyön näkökulmasta.
- Kuva 2. Monialaisen työskentelyn kehitysvaiheet.
- Kuva 3. Toimintatutkimuksen eteneminen.
- Kuva 4. Toimintatutkimuksesta eri vaiheissa tuotetun tiedonmuodostuksen tavat.
- Kuva 5. Business Model Canvas monialaisesta yhteistyöstä Ohjaamossa.
- Kuva 6. Osaamiskartoituksen tekoa.
- Kuva 7. Tilannekartoituslomakkeet.
- Kuva 8. Palvelu- ja resurssikartoituspohjan malli.
- Kuva 9. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman hahmottelua vuodelle 2021.
- Kuva 10. Kehittämistehtävistä nousseet teemat ja tapaamisten aiheista koostetut pääluokat.
- Kuva 11. Monialaisen yhteistyön teemoihin liittyvät keskusteluissa esiin nousseet asiat.
- Kuva 12. Johtoryhmän tapaamisissa nousseet aiheet.
- Kuva 13. Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen liittyvät tapaamisissa nousseet asiat.
-
- Taulukko 1. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.
- Taulukko 2. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.
- Taulukko 3. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.
- Taulukko 4. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.
- Taulukko 5. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.
- Taulukko 6. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.
- Taulukko 7. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.
- Taulukko 8. Osa analyysilomaketta ja luokitusrunkoa muutosjohtamisen osalta.

Liitteet

- Liite 1 Ohjaamon arviointityökalu
- Liite 2 Tapaamiskerrat ja havainnointilomake
- Liite 3 Kehittämistiimin oman osaamisen kartoitus 7.9.2020
- Liite 4 Prosessimalli monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen

1 Johdanto

Nuorisotyöttömyys 20–30-vuotiaiden osalta on kasvussa Pirkanmaalla. Kokonaisuudessaan Etelä-Pirkanmaalla työttömyys kasvaa kaikissa muissa ikäluokissa, paitsi alle 20-vuotiaissa. Eniten työttömiä on toisen asteen koulutuksen käyneissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työnvälitystilasto 2019) Valtion budjettiriihessä syyskuussa 2020 on tehty tulevien työllisyystoimien suunnittelua, jossa nuorten Ohjaamoiden kehittäminen on yksi osa-alue. Budjettiriihessä on suunniteltu tukitoimia muun muassa Ohjaamoiden monialaisen yhteistyön kehittämiseen sekä kunnille suunnattua tukea Ohjaamo-toimintaan. Malli asiantuntijapalveluiden turvaamisesta ja kehittämisestä Ohjaamoissa tullaan valmistelevaan rahoitettavaksi osana Suomen kestävän kasvun ohjelmaa. (Valtioneuvoston kanslia 16.9.2020) Jo Rinteen Hallitusohjelmassa (2019) todettiin, että heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymiseen tarvitaan ratkaisuja. Hallitusohjelman mukaan työllisyysastetta on haasteellista nostaa, ja oleellista on heikossa työmarkkina-asemassa olevien saaminen työmarkkinoille. Tämän onnistumiseksi tarvitaan aktiivisia toimia. Hallitusohjelmassa korostetaan nuorten työllistymisen tukemista ja Ohjaamo-toiminnan laajentamista. (Hallitusohjelma, 2019.)

Etelä-Pirkanmaalla on tehty jo vuoden 2019 alkupuolelta suunnitelmaa Ohjaamoiden käynnistämistä nuorten palveluiden saatavuuden ja työllistymisen helpottamiseksi. Monialaisen työn laajentaminen ja kehittäminen sektorirajoja ylittäväksi yhden luukun palveluksi tullaan toteuttamaan Ohjaamon avulla. Maaliskuussa 2020 käynnistettiin Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama hanke PoVer -Työllistymisen ja työllistämisen palvelupolut ja verkostot, josta käytetään jatkossa lyhennettä PoVer. PoVer-hankkeessa käynnistetään Ohjaamo Etelä-Pirkanmaa, ja sen myötä Ohjaamot Valkeakoskelle, Akaaseen ja Urjalaan. Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämään Ohjaamon monialaista yhteistyötä sekä uuden Ohjaamon käynnistämisen prosessia. Euroopan Sosiaalirahastosta käytetään jatkossa lyhennettä ESR. Tässä opinnäytetyössä kuvataan lyhyesti PoVer-hankkeen sisältöä ja tavoitteita sekä suunnitelmaa hankkeen toteutuksesta, siltä osin kuin opinnäytetyö liittyy hankkeen aikana mallinnettavaan verkostotyöhön Etelä-Pirkanmaalla. Hankkeen kestoajaksi on 1.3.2020 – 31.12.2022. Valmistelutyön prosessia opinnäytetyön näkökulmasta on kuvattu alla. (Kuva 1)

Kuva 1. Valmistelutyön prosessia opinnäytetyön näkökulmasta.



Opinnäytetyön teko sijoittuu PoVer-hankkeen ensimmäiseen ja toiseen vuoteen. Opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka toteutetaan toimintatutkimuksen menetelmillä. Opinnäytetyön avulla tuotetaan prosessit monialaisen yhteistyön kehittämiseen, sekä Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen.

”Jos et tiedä mistä aloittaa,

aloita Ohjaamosta”

Opinnäytetyön hyödyt tulevat esiin monialaisen verkostotyön kehittämisessä sekä Ohjaamotoiminnan käynnistämisessä. Nuoret alle 30-vuotiaat tulevat saamaan matalan kynnyksen palvelupaikan. Vornasen (2017) mukaan keskitetyt nuorten palvelut joustavoittavat asiakkaan tarpeita ja saadaan tarjottua nuorille oikea-aikaisesti oikeanlaisia palveluita asuinpaikkakunnasta riippumatta. Moniammatillisen yhden luukun periaate helpottaa myös yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä lisää yhteistyön mahdollisuuksia vähentäen päällekkäistä työtä. Myös verkostojen työn tuntemus lisääntyy ja palvelut tulevat näkyvämmiksi. (Vornanen, 2017, ss. 75–76.)

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti Opinnäytetyön yhteistyökumppanista UrAVa ry:stä sekä PoVer -hankkeesta. Luvussa 6 avataan tarkemmin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä kehittämistehtävät.

Opinnäytetyön yhteistyökumppani on UrAVa ry, joka on kolmen kunnan, Urjalan, Akaan ja Valkeakosken, yhteinen yhdistys. UrAVa:n päätavoite ja toiminta-ajatus on auttaa työttömiä työnhakijoita työllistymään ja kouluttautumaan. UrAVa koordinoi kolmen kunnan yhteisiä työllistämistä ja työllistymistä edistäviä hankkeita. PoVer on yksi UrAVa ry:n hankkeista. PoVer-hankkeen päärahoittajana toimii Keski-Suomen ELY-keskus, sekä Urjala, Akaa ja Valkeakoski omarahoitusosuuksilla. PoVer-hanke on pohjattu ESR-hankerahoituksen mukaisiin valintaperusteisiin Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020-Suomen rakennerahaston mukaisesti (Rakennerahastot n.d.).

PoVer-hankkeen tavoitteena on parantaa Valkeakosken, Urjalan ja Akaan alueella nuorten ja muiden heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämistä. PoVer-hankkeen sisältöön kuuluu hallituksen työllisyysastetavoitteen mukaiset kohdennetut toimenpiteet työllistymisen tueksi. Hankkeessa luodaan toimivat palvelupolut ja verkostoyhteistyön mallit, jotka voidaan siirtää kuntien omaksi toiminnaksi. (Hanketiivistelmä, 2020) Tavoitteita on lisäksi ohjaamotoiminnan kehittäminen, koordinointi ja Ohjaamo Etelä-Pirkanmaan käynnistäminen sekä nuorten palveluissa työskentelevien verkostotyön kehittäminen. Toimintojen juurruttaminen kuntien omaksi toiminnaksi on merkityksellistä. Jotta juurruttamistyöhön päästään, on tehtävä suunnittelu- ja perustamistyötä kolmeen Ohjaamoon. Opinnäytetyössä, joka toteutetaan toimintatutkimuksena, kehitetään monialaista työskentelyä ja hyödynnetään sitä uuden Ohjaamon suunnittelu- ja käynnistämisprosessissa.

Seuraavassa luvussa keskitytään tarkemmin valtakunnalliseen Ohjaamo-toimintaan. Ohjaamon tunnettu slogan on Ohjaamo – yksi ovi, monta palvelua. Se kuvastaa ja kiteyttää lyhyesti ja ytimekkäästi Ohjaamon koko perusajatuksen.

3 Ohjaamon toiminta ja rakentuminen

”Ohjaamo - yksi ovi,

monta palvelua”

Nuorten palveluista on valtakunnallisesti katsottu puuttuvan nuorten ohjauksen palvelu, joka koordinoisi ja kokoaisi nuorten palvelut yhteen. Tämän myötä Ohjaamoita on alettu kehittää yhdessä työ- ja elinkeinoministeriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kanssa. Ohjaamoiden koordinointi on ELY-keskuksen, eli Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristöministeriön alaisuudessa. Valtakunnallisesti kaikkien Ohjaamoiden kehittämistä koordinoi ESR-rahoitteinen Kohtaamo-hanke. (Määttä ym., 2017, ss. 14–15) Ohjaamoiden valtakunnallinen strateginen kokonaissuunnittelu ja linjaukset toteutuvat edellä mainittujen ministeriöiden yhteistyönä. Tämä on tärkeä perusta koko Ohjaamotoiminnalle. (Kautto ym., 2017, s. 19)

Ohjaamo on moniammatillinen matalan kynnyksen yhden luukun palvelupiste alle 30-vuotiaille. Ohjaamo toimii palveluverkoston yhdistäjänä keräten yhteen toimijoita nuorten palveluista. Ohjaamoita on Suomessa noin 70 paikkakunnalla. (Ohjaamot n.d.) Ohjaamotoiminta rakentuu tiiviistä eri hallinnonaloja yhdistävästä työskentelymallista, jossa saman katon alle kerätään toimijoita, joiden työskentelyn avulla voidaan vaikuttaa nuorten hyvinvointiin. Tärkeässä osassa on heikommassa asemassa olevien nuorten tukeminen. Kunnan toimijoiden lisäksi Ohjaamoissa voi toimia järjestöt ja yhdistykset, seurakunta, oppilaitokset ja muut toimijat, jotka nuorten parissa työskentelevät. (Määttä & Määttä, 2015, s. 9) Toimivan palvelukokonaisuuden onnistuminen edellyttää eri hallinnonalojen yhteistä vastuunjakoja sekä työn organisointia ja koordinoitua. Ohjaamossa työskentelevät kehittävät jatkuvasti toimintaa ja palveluita, ja tähän täytyy myös ylätasolta resursoida. Ohjaamon työntekijöiden osaaminen ja osaamisen kehittäminen tulee varmistaa. (Kautto ym., 2017, s. 19)

Moniammatillisen yhteistyön avulla vähennetään nuoren palveluissa juoksemista luukulta toiselle, päällekkäisen työn tekemistä sekä kasvatetaan nuoren kohtaamista ja kuulluksi tulemisen tunnetta. (Määttä & Määttä, 2015, s.9) Ohjaamot voivat olla hyvinkin erilaisia, riippuen kunnasta sekä sen tarjoamista palveluista. Resurssit, eli käytettävissä oleva työvoima

määrittelee hyvin paljon, minkälaiseksi Ohjaamo-toiminta kehittyy, toteaa Vaissi (2019) Pro Gradu -tutkielmassaan. Vaissi on tutkinut moniammatillista ohjausta Ohjaamoissa. Ohjaamoissa on avoin päivystysaika, sekä ajanvarausaikoja eri ammattialojen edustajille. (Vaissi, 2019, ss. 30–32) Ohjaamoissa työskentelevät muun muassa kuntien henkilöstöä eri yksiköistä ja hallintokunnista. Valkeakoskella 10.5.2019 kaupungin eri hallintokuntien yhteisessä Ohjaamon suunnittelupalaverissa tehtiin pohjatyötä Ohjaamon käynnistämiseksi. Ohjaamoon on ajateltu keskeiseen osaan työllisyyspalvelut, etsivä nuorisotyö ja sosiaalipalvelut. Nämä tahot ottavat eniten vastuuta avoimien päivystysaikojen pitämisestä. (Valkeakosken kaupunki, 2019)

Ohjaamo tulee nähdä kokonaisuutena, jossa uudella tavalla yhdistetään kunnan ja kolmannen sektorin palveluita, kyse ei siis ole uusista työntekijöistä ja palveluista, vaan tarkoitus on saada palvelut lähemmäksi ja helpommin lähestyttäviksi nuoria ajatellen. Ohjaamoiden avulla voidaan yhteiskehittää olemassa olevia palveluita ja tehostaa resurssien käyttöä. (Kautto ym. 2017, ss.14–20) Ohjaamo toimii yhden luukun periaatteella nuorten palveluissa työskentelevän monialaisen verkoston työmuotona. Ohjaamoiden avulla voidaan vaikuttaa nuorten yksilölliseen työllistämisen tukemiseen, palveluiden saatavuuteen oikea-aikaisesti matalalla kynnyksellä sekä monialaisen yhteistyön lisäämiseen. (Määttä ym. 2017, ss. 31–33) Ohjaamot toimivat myös tärkeänä alustana palveluiden ja eri toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseksi. Palveluverkostoa pyritään kehittämään nimenomaan nuorten palvelutarpeista lähtien. (Häkli, 2011, s. 122)

4 Verkostoyhteistyön mallit

Tässä luvussa avataan moniammatillisen ja monialaisen verkostotyön käsitteitä tähän opinäytetyön kontekstiin liittyen. Näkökulmina ovat sekä organisaatorajat ylittävä moniammatillinen verkostotyö, että kuntarajoja ylittävä yhteistyö moniammatillisen ja monialaisen työtteen näkökulmasta.

4.1 Moniammatillisuus

Lyhyesti moniammatillisen verkostotyön määritelmänä voidaan pitää sitä, että kaksi tai useampia organisaatioita suunnittelevat yhdessä työprosessit ja päätöksenteon niin, että

suunnataan yhteiseen päämäärään. Moniammatillisen yhteistyön avulla voidaan vähentää asiakkaan useita tapaamisia eri tahojen kanssa. Tapaamisia voidaan suunnitella sovitusti yhdessä moniammatillisen verkoston kanssa. Tällöin sovitaan, kuka hoitaa mitäkin asiaa, ja näin vältetään päällekkäisen työn tekemistä. (Jakobsson, 2008, s.10) Moniammatillisella työllä pyritään myös eroon byrokraattisuudesta, joka usein liitetään julkisiin palveluihin (Vaissi, 2019, s. 50).

Moniammatillisessa verkostossa työskentelee eri alojen edustajia, ja jokaisen osaamista tulisi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Toimivan moniammatillisen verkostotyön edellytyksiä ovat sitoutuminen, luottamus sekä verkostoon kuuluvien keskinäinen tunteminen. Tunteminen edesauttaa tietämään, minkälaista osaamista verkostossa on. Moniammatillisen verkostotyön toimivuuteen vaikuttaa suuresti myös tiedonkulku, roolien selkeys, vastuunjako, päätöksenteko sekä koordinointi. Huonosti johdettu verkostotyö ei johda toivottuihin tuloksiin. Moniammatillisen verkostotyön avulla voidaan oppia kehittämään toimintaa niin, että tavoitteisiin päästään tehokkaammin. On hyvä oppia myös tunnistamaan ryhmän toimintatavat ja myös kyseenalaistamaan niitä. Yhdessä kehittämisen avulla voidaan myös saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Toimivan moniammatillisen verkostotyön vaikutukset näkyvät suoraan kohderyhmään ja esimerkiksi palveluiden laatuun tai saatavuuteen. Myös verkoston oman työn ja osaamisen kehittyminen kasvaa. (Järvensivu, 2019, ss. 227–228)

Moniammatillisella verkostolla tarkoitetaan eri alojen ammattilaisia, jotka tekevät yhteistyötä esimerkiksi nuorten palveluissa kukin omalla osaamisalueellaan. Järvensivun (2019) mukaan toimivan verkostotyön keskiössä on yhdessä tekeminen, ei rinnakkain tekeminen. Moniammatillinen hyvin toimiva verkostotyö vaatii suunniteltua, laadukkaasti käytettyä yhteistä aikaa ja tiedostamista siitä, että yhdessä asiat saadaan hoidettua paremmin kuin yksin. Verkostotyö vaatii hyviä, yhteisiä työn tekemisen käytäntöjä. (Järvensivu, 2019, s. 53) Ohjauksen ja asiakastyön tietopohja rakentuu moniammatillisen asiantuntijatyön avulla. Kukaan toimijaa säätelee oman alan lait ja asetukset, joiden yhteensovittaminen moniammatillisessa asiakastyössä voi olla toisinaan haasteellista. Asiakkaiden palvelutarpeet ovat monimutkaistuneet, ja moniammatillinen työ lisääntyy. (Nykänen, 2013, s. 153)

Moniammatillisuudella Ohjaamoissa tarkoitetaan yleensä useamman hallinnonalan tekemään yhteistyötä. Moniammatillisen verkostotyön avulla pyritään vahvistamaan

asiakasymmärrystä, joustavoittamaan palveluita mutta myös osallistamaan asiakas oman polkunsuunnitteluun ja kiinnittymiseen yhteiskuntaan. Moniammatillisen tiimin tavoitteena on kuunnella asiakasta ja ottaa hänen tarpeensa huomioon yhtenä verkoston jäsenenä. (Helander ym., 2017, ss. 104–107)

Isoherranen (2012) on tehnyt väitöskirjan *Uhka vai mahdollisuus – Moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Tutkimuksessa on kuvattu muun muassa haasteita, joita moniammatillisuudessa kohdataan. Isoherranen toteaa, että yhteisen tiedon jakaminen, vastuukysymykset, muuttuvat työroolit sekä vuorovaikutustaidot luovat haasteita moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä. Myös eri alojen lainsäädännöt tuovat omat haasteensa töiden yhteensovittamisessa. Toisaalta taas moniammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus eri aloilta korostuu moniammatillisessa tiimissä ja työn kehittämisessä. (Isoherranen, 2012, s. 155–161) Jotta verkostoyhteistyöstä saadaan toimivaa, on erityisen tärkeää, että yhteistyöhön osallistuvat organisaatiot sitoutuvat johdosta lähtien toimintaan. Moniammatillisen verkoston avulla voidaan luoda uudenlaisia toimintamalleja, ajattelutapoja sekä asiantuntijuutta. (Helander ym., 2017, ss. 103–106)

Keskeinen käsite moniammatillisen verkostotyön näkökulmasta on verkostotyön prosessit. Niitä voidaan kuvailla moniammatillisten toimijoiden yhteistyön kehittämisen toimintamalleiksi ja rakenteeksi; mitä ja miten asioita tehdään sekä miten suunnittelussa ja kehittämisessä edetään. Verkostotyön prosesseihin kuuluu myös asiakkaan tehokkaan palveluohjauksen ja palveluiden suunnittelu oikea-aikaisesti yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Yhteisen työn kehittämisessä on tärkeää löytää rajapintoja, joilla yhteiskehittämistä ja uudenlaisia toimintamalleja päästään kokeilemaan ja kehittämään (Saarelainen ym., 2017, s. 94).

4.2 Monialaisuus

Moniammatillisuuden rinnalla voidaan puhua myös monialaisuudesta, joka on laajempi käsite, jossa voidaan tarkastella eri hallinnonalojen rajat ylittävää toimintaa, moniammatillisuus taas nähdään usein eri ammattiryhmien yhteistyönä samassa organisaatiossa.

Ohjaamossa toteutuu molemmat, sekä moniammatillisuus että monialaisuus. Ohjaamossa työntekijöitä on useasta eri organisaatioista, eri alojen ammattilaisia, mutta myös saman

organisaation sisältä. Tällöin myös sekoittuu moniammatillisuuden ja monialaisuuden käsitteet. (Helander ym., 2017, s. 107)

Ohjaamoita valtakunnallisesti kehittämis- ja vakiinnuttamistyössä tukevan Kohtaamo -hankkeen rahoitus loppuu vuonna 2021. Monialaisen työn kehittämiseksi työ- ja elinkeinoministeriö valmistelee parhaillaan Suomeen monialaisen työn tukirakennetta. Mukana valmistelussa yhtenä matalan kynnyksen palvelualustana on Ohjaamot. Monialaisen työn tukirakenteen avulla pyritään saamaan valtakunnallisesti yhtenäiset edellytykset ja osaaminen monialaisiin palveluihin. Lisäksi kehitetään monialaisen työn vaikuttavuuden arviointia. Monialaisten palveluiden rakentuminen osaksi työllisyyden palvelujärjestelmää on yksi tunnistetuista kansallista koordinaatiota vaativista kehittämistarpeista ja vaatii koko hallinnon uudistumista. Toinen suuri kehittämistarve on moniammatillisen työotteen kehittäminen, johon pyritään saamaan yhtenäisiä työskentelytapoja nykyisen pirstaleisuuden sijasta. Kolmas kehittämistarve on tiedolla johtaminen. Osittain edellä mainitut tarpeet vaativat lainsäädännön uudistamista. Hallitus on päättänyt vuoden 2020 budjettiriihessä monialaisen työllistymistä tukevan lainsäädännön arvioinnista. Tukirakenteen toiminnan tavoitteista suurimpia ovat valtion, kuntien ja maakuntien vastuun vahvistuminen tavoitteellisessa kehittämistyössä sekä monialaisuuden rakentuminen osaksi palvelujärjestelmää. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020)

Yksi Suomen hallinnon suurimmista haasteista on siilomaisuus. Julkisen sektorin toiminnan laatua voidaan parantaa ja kehittää poikkihallinnollisia malleja hyödyntäen. Laaja-alaisempaan tarkasteluun ja toimintaan tarvitaan asenteiden ja toimintatapojen muutosta. (Lybeck & Walldén, 2011, ss. 30–31) Monialaista yhteistyötä kehittämällä ja luomalla pysyviä malleja, voidaan sujuvoittaa ja nopeuttaa nuorten palveluita Ohjaamoissa. Toiminnan tukeminen valtakunnan tasolla on erityisen tärkeää. (Kautto ym., 2017, s. 19)

Monialainen työskentelymalli Ohjaamossa vaatii uudenlaista rakenteellista työskentelyn muutosta. Ohjaamoiden monialaisessa työskentelymallissa mahdollistuu myös jaettu johtajuus. (Kautto ym., 2017, s. 110) Monialaisen tiimityön kehitysvaiheet on kuvattu 5-portaisesti. (Kuva 2) Yksin työskentelyssä työntekijä on vastuussa oman asiakkaan ohjausprosessista itsenäisesti. Rinnakkain työskentelyssä saman tai eri organisaation työntekijät työskentelevät samoissa työtiloissa käyden satunnaisia keskusteluita asiakkaiden

tilanteista. Yksin- ja rinnakkain työskentelyä on tehty pitkään eri aloilla. Yhteisessä työskentelyssä työntekijöillä on yhteisiä asiakkaita, jossa työnjaoista ja asiakkaiden kulusta sovitaan yhteisesti. Ohjaamoissa pyritään lisäämään yleistynyttä yhteistä työskentelyä, jolloin työntekijät toimivat yhdessä ja asiakkuudet ovat yhteisiä. Yhteistyötä tehdään suunnitelmallisesti ja säännöllisesti asiantuntijarajat ylittäen. Säännellyt ja sovitut tavat toimia merkitsee monialaisen työskentelyn huomioimista kaikessa toiminnassa. Työskentelyn taustalla on sopimuksellisuus ja tietoinen monialaisen prosessien kehittäminen ja hyödyntäminen työssä. Asiakas myös osallistetaan omaan prosessiinsa aktiivisena toimijana yhdessä ammattilaisten rinnalla. (Helander ym., 2017, s. 110)

Kuva 2. Monialaisen työskentelyn kehitysvaiheet. (Kautto ym., 2017, s. 110)



Määtän & Määtän (2015) mukaan kuntien nuorten palveluista tulisi tehdä kattava kuvaus, jolla saadaan alueen toimijat ja palvelut näkyväksi. Nuorisolain (1285 /2016) mukainen nuorten ohjaus- ja palveluverkosto tulee saada toimivaksi kokonaisuudeksi. Monialaista nuorten palvelua tulisi myös johtaa kokonaisuutena, ei sektoreittain. (Määttä & Määttä, 2015, s. 14) Nuorisolaki edellyttää nuorten palveluiden yhteensovittamista, yhteisiä toimintatapoja sekä tiedonkulun kehittämistä nuorten palveluissa. Nuorten verkoston tulee myös toimia yhteistyössä seurakunnan, järjestöjen ja muiden nuorten palveluita tuottavien tahojen kanssa. (Nuorisolaki 1285/2016 § 9)

Järvensivu (2019) kuvaa monialaisen verkostotyön ytimeksi tuntemista, sitoutumista ja luottamusta. Vaikkakin eri elementtejä tunnistetaan kymmeniä, nämä kolme ovat keskeisimmät toimivan verkostotyön kannalta. Parhaimmillaan tutustumisen myötä opitaan luottamaan ja sitoutumaan, jolloin osa-alueet tukevat yhteistyön vahvistumista. Nämä elementit antavat

pohjan yhteisten tavoitteiden luomiselle ja niitä kohti työskentelylle. (Järvensivu, 2019, ss. 60–62) Monialaisen työn voisi sanoa olevan parhaimmillaan, silloin kun työ ajatellaan yhteiseksi työksi. Rajoja hämärretään tietoisesti ja pyritään pois siilomaisuudesta. Monialaisessa työssä ylitetään organisaatorajoja – ja kulttuureita ja luodaan yhteisiä toimintamalleja. (Siurala, 2011, s. 141)

Monialaiset palvelut luovat Ohjaamoon palvelukokonaisuuden, joka sisältää psykososiaalisen tuen palveluita, elämänhallinnan palveluita, ura- ja koulutussuunnittelun palveluita sekä kaikkea mikä täydentää näitä. Tätä voisi kutsua myös ohjausympäristöksi, jossa on useita eri toimijoita, erilaisia asiakkaita, sekä tarpeista nousevia palveluita. Jotta järjestelmästä saadaan toimiva, tulee monialaisen yhteistyön toimia saumattomasti ja koordinoitusti. (Nykänen, 2013, s. 145)

Kehittämistiimin monialaisen yhteistyön kehittämisen tueksi tiimien kanssa Akaassa, Urjassa ja Valkeakoskella aloitettiin yhteiset TESSU-valmennukset. TESSU2 -projekti valmensi kehittämistiimiläisiä Toimiva monialainen Ohjaamo -valmennuksella. Valmennus sisälsi kolmen kunnan yhteiset valmennustapaamiset 4 kertaa, 3 tuntia joka kerta. Valmennukset toteutettiin marras- ja joulukuussa 2020 sekä tammi- ja helmikuussa 2021. Valmentajat suunnittelivat sisällöt kehittämistiimien tiimitapaamisten sisältöjä tukeviksi, jolloin ei tehty päällekkäistä työtä. Valmennuksissa käytiin läpi muun muassa Ohjaamon perusasioita, tavoitteita, nuoren kohtaamista, monialaista yhteistyötä sekä käytännön Ohjaamo-työtä. Lisäksi koordinaattoreille oli valmennus sekä vertaismentorointiryhmä, joissa myös Ohjaamo Etelä-Pirkanmaan koordinaattorit olivat mukana. Valmennukset auttoivat Ohjaamon esimiestyössä ja koordinoinnissa, sekä oli mahdollisuus jakaa ja kuulla laajasti käytännön kokemuksia Ohjaamoista ympäri Suomea. (Kohtaamo, n.d.) Valmennukset tukivat erittäin paljon ennen Ohjaamon avaamista monialaisen yhteistyön vahvistamisessa ja yhteisen näkemyksen rakentamisessa. Toimintatutkimusta ei ole tehty TESSU 2 -projektin valmennuksissa.

4.3 Kuntarajoja ylittävä yhteistyö

Kuntarajoja ylittävällä yhteistyöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä Etelä-Pirkanmaan kuntien yhteistyötä ja sen kehittämistä. Helsingin Sanomissa 23.8.2018 sosiaali- ja terveyslautakuntien yhteistyökokouksessa kirjoitettiin kuntarajoja ylittävän yhteistyön puolesta.

Erityisesti sosiaalipalveluissa yhteistyön lisääminen tuo asiakkaalle uusia mahdollisuuksia palveluiden saatavuuteen. Parasta onkin, jos palvelut pystytään järjestämään yhteistyössä niin, ettei asiakas edes tiedä saavansa toisen kunnan yhteistyössä tarjoamia palveluita. (Helsingin Sanomat, 2018)

Osittain kuntarajoja ylittävän yhteistyön tarkoituksena on turvata nuorille tasavertaiset palvelut eri kuntien alueella (Koski & Vakkala, 2007, s. 15) Koski & Vakkala (2007) ovat tehneet tutkimusta seutuyhteistyöllisestä tuloksellisuudesta sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä. Tutkimuksen tuloksellisuutta arvioitiin sekä organisaation ulkoisen että sisäisen tehokkuuden kehittämisen näkökulmista. Ulkoista tehokkuutta rakennettiin kehittäen käytännön toimintaan liittyvää seutuyhteistyötä, joka perustui nykytilan hyödyntämiseen. Organisaation sisäistä hyvinvointia kehitettiin yhteistyöhön liittyvien muutosprosessien hallinnalla sekä muutosjohtamisella henkilöstön hyvinvointia tukien. Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, jonka avulla pyrittiin löytämään sellaisia vaihtoehtoja, joita ei ilman tätä prosessia tavoitetaisi. (Koski & Vakkala, 2007, ss. 17–19)

Naapurikunnissa olevien Ohjaamoiden välillä tehdään usein yhteistyötä. Ohjaamoiden palveluita kehitetään kunkin kunnan tarpeista lähtien, mutta nuoret voivat asioida myös muiden kuntien Ohjaamoissa. Kuntarajoja ylittävä yhteistyö tarjoaa tällöin myös nuorelle laajemmat palvelut, jos jotakin palvelua ei ole oman kunnan Ohjaamossa saatavilla. Ohjaamo voi toteuttaa myös liikkuvaa palvelua sekä pop up Ohjaamoita, jolloin voidaan liikkua kuntarajojen yli, sekä tuoda palvelut syrjäisemmillekin alueille. (Miettinen & Kantonen, 2017, ss. 78, 86)

5 Edellytykset toimivalle muutokselle

Uuden työmuodon kehittäminen vaatii aina muutoksia. On tärkeää hyödyntää koko verkoston mahdollisuus osallistua muutosten edistämiseen sekä kehittää yhdessä toimivia malleja. Palveluiden toimivien muutosten kantavana voimana ovat yhteissuunnittelu ja yhdessä tekeminen. (Saarelainen ym., 2017, s. 94)

Muutosta kuvataan erilaisten prosessien kautta. Esimerkkinä John P. Kotterin prosessi. Kotterin mukaan muutoksen edellytys on 8-vaiheinen prosessi, jonka vaiheet ovat:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin.

(Kotter, 1996, s. 18) Monialaisen yhteistyön kehittäminen ja Ohjaamon käynnistämisen runko on perustunut ylätasolla John P. Kotterin muutosprosessiin. Kohtaa 1. Muutosten välttämättömyyden tarvetta, on työstetty hankkeen pohjatyönä jo vuoden 2019 alusta. On kartoitettu kuntien nykytilaa ja tarpeita Ohjaamoille ja monialaisen työn kehittämiseksi ja tultu Valkeakoskella siihen tulokseen, että tarvetta muutokselle on. Ohjaamon suunnittelu-palaverissa 10.5.2019 tultiin tulokseen, että tarvitaan malleja ja toimia, miten voidaan ennaltaehkäistä nuorten syrjäytymistä ja tukea nuorten työllistymistä ja kouluttautumista. Tavoitteena on parantaa palvelujen saavutettavuutta ja helppoutta nuorten taholla. Ohjaamoiden avulla voidaan tarjota nuorille palveluita oikea-aikaisilla, yhdenmukaisilla ja helposti saavutettavilla malleilla. Monialaisen yhteistyön kehittämistarve, palveluiden koordinointi keskitetysti sekä prosessien selkiytyminen on noussut taustatyössä vahvasti esiin. (Valkeakosken kaupunki, 2019.)

Ohjaavan tiimin perustaminen Ohjaamoon aloitettiin kartoittamalla kaupungin eri organisaatioista kiinnostusta ja halua olla mukana Ohjaamo-toiminnassa. Kukin taho itse nimesi henkilöt sekä Ohjaamon kehittämistiimiin, että johtoryhmään. Näin saatiin myös alustavaa suunnitelmaa siitä, mitä palveluita Ohjaamossa tulee olemaan. Eri sektoreiden väliseen yhteistyöhön kannustetaan, joka myös parantaa palveluiden saatavuutta ja laatua (Lybeck & Walldén, 2011, s. 31). Ohjaamon ohjaava tiimi muodostuu johtoryhmästä sekä ohjaamokoordinaattorista. Ohjaamon kehittämistiimi ja johtoryhmä ovat luoneet yhdessä ohjaamokoordinaattorin kanssa visiota ja strategiaa siitä, mitä Ohjaamo-toiminnalla tavoitellaan ja miten toimintaa toteutetaan käytännössä. PoVer-hankkeen hankesuunnitelman visio, strategia ja tavoitteet ohjaavat myös Ohjaamon ja monialaisen työn suunnittelua ja kehittämistä. Myös muilta osin on edetty Kotterin prosessin mukaisesti. Kotterin mukaan on ehdottoman

tärkeää, että muutosvaiheissa edetään järjestelmällisesti, mutta meneillään voi olla yhtä aikaa useita eri vaiheita. Jos vaiheita jätetään väliin, tai järjestystä vaihdellaan, vaikuttaa se lähes aina seuraaviin vaiheisiin haasteellisesti. (Kotter, 1996, s. 20)

Ohjaamoilla on valtakunnalliset strategiset tavoitteet ja visiot, joita kukin Ohjaamo toteuttaa. Lisäksi Ohjaamoilla voi olla omia paikkakuntaakohtaisia tavoitteita ja mittareita. Erittäin tärkeää muutosjohtamisen näkökulmasta on ollut viestiminen useille eri yhteistyötahoille sekä mukana oleville organisaatioille Ohjaamon perusasioista ja monialaisen tiimityön kehittämisen tarpeista ja merkityksestä. Ohjaamoille kehitettyyn arviointityökaluun on koottu tiivistetyksi Ohjaamoiden tavoitteet. Arviointityökalu on liitteenä 1. Tavoitteista ensimmäisenä on Ohjaamon tunnetuksi tuominen ja nuorten tavoittaminen. Toinen tavoite on saada nuoret luottamaan palveluun ja hyötymään siitä. Kolmas tavoite on koota palveluntarjoajat saman katon alle ja kehittää verkostotyötä. Neljäs tavoite on tuottaa nuorille myönteisiä siirtymiä elämässä eteenpäin. Tavoitteiden seurantaan on erilaisia mittareita, joita on avattu arviointityökalussa. (ELY-keskus, n.d.) Nämä valtakunnalliset tavoitteet ja mittarit ohjaavat myös Valkeakosken Ohjaamon toimintaa ja kehittämistä. Tavoitteet on avattu myös tekeillä olevassa Ohjaamon yhteistyösopimuksessa.

Tällä hetkellä muutosprosessissa edetään kohdissa neljä ja viisi. Tehdään juuri ulkoista viestintää uuden Ohjaamotoiminnan aloittamisesta useille eri tahoille. Lisäksi tehdään sisäistä markkinointi- ja viestintäsuunnitelmaa, ja on avattu sosiaalisen median kanavia. Ohjaamossa työskenteleviltä tahoilta on tehty palvelu- ja resurssikartoitusta, joiden avulla on rakennettu Ohjaamon viikkosuunnitelmaa. Henkilöstön valtuuttaminen Ohjaamotyöhön vaatii esimiesten tuen ja myös yhteistyösopimus on tärkeässä osassa sitoutumista.

On tärkeää tuoda näkyväksi laajasti kunnan tasolla uuden toiminnan käynnistäminen ja Ohjaamon brändi, erityisesti kun palvelu ja toiminta koskee laajaa joukkoa asiakkaita sekä kaupungin toimijoita. Yhtä merkittävää on ymmärrys yhteisestä visiosta niin Ohjaamo-toimijoilla kuin yhteistyötahoillakin. Erittäin keskeinen väline brändin rakentamisessa ja näkyväksi tuomisessa on sosiaalinen media. (Tiittanen, 2017, s. 125)

Ohjaamo Valkeakoski on avattu 17.2.2021, ja lyhyen aikavälin tavoitteina on lähteä kokeilemaan, miten Ohjaamotyö käytännössä toimii. On mietitty asiakkaan vastaanottamista ja

kulkua Ohjaamossa, aina pitkän aikavälin työskentelyyn. On mietitty vastuualueita ja työnjakoja. Kokeilemalla ja kehittämällä toimintaa, voidaan löytää parhaat työskentelytavat ja -mallit ja ottaa ne käyttöön. Toimintaa juurrutetaan koko ajan kunnan omaksi toiminnaksi. Tällaisen Ohjaamon käynnistämisen mallia Kautto ym. (2017) kuvaavat ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” -ryhmään kuuluvaksi. Tämän he ovat luokitelleet ryhmäksi 1. Ohjaamoiden käynnistämistä voidaan kuvata kolmella mallilla, joista ryhmä 2. on ”Avataan ovet ja katsotaan, mitä tulee ja ryhmä 3. ”Opitaan tekemällä ja kokeilemalla”. Ensimmäisessä ryhmässä on tehty pitkäjänteistä kehittämistyötä ennen Ohjaamon avaamista. On rakennettu kaavioita ja polkuja, mietitty prosesseja ja toimintaa pitkälle. Myös nuoren kulkua palvelussa on suunniteltu etukäteen. (Kautto ym., 2017, s. 16) Näin Kotterin 8-vaiheinen muutosprosessi on näkynyt ja näkyy edelleen ja tulevaisuudessa Ohjaamon kehittämistyössä.

5.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on merkittävässä osassa uudenlaisten työskentelymallien ja toimintojen suunnittelussa ja kehittämisessä. Muutosjohtamisella tarkoitetaan hallittua eri toimenpiteiden sekä koko muutosprosessin ohjailua kohti tavoiteltavaa muutosta. Tärkeässä osassa on visio, jota kohti tavoitellaan. (Kallankari, 2019, s. 15) Johtajilla on keskeinen rooli uudenlaisen monialaisen palvelun ja yhteistyön kehittämisessä, mutta johtajat eivät voi toimia yksin. Keskeisessä osassa on työntekijät ja heidän osallisuutensa sekä yhteinen kehittäminen johtajien kanssa. Yhteistyöllä voidaan arvioida paremmin palveluiden tarvetta sekä tehdä suunnittelua niiden kehittämistä. (Nykänen, 2013, ss. 154–155)

Muutosjohtamisessa on kyse tilanteen selkiyttämisestä ja tavoitteiden määrittelystä, sekä avoimesta henkilöstön innostamisesta ja aktivoimisesta muutostilanteissa. Muutosjohtamisen avulla tehdään näkyväksi prosessin vaiheet ja eteneminen sekä käytännön toteuttaminen. Hyvän muutosjohtamisen avulla on mahdollista aktivoida henkilöstö muutoksiin ja kasvattaa vaikuttamista ja sitoutumista. Työyhteisöt puhaltavat yhteen hiileen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. (TTL n.d.) Muutosjohtamisessa tulee huomioida, että muutokset aiheuttavat erilaisia tunteita ja mielipiteitä, koska ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Työntekijöiden huomioiminen ja tarpeellisuus muutokseen vaikuttamisessa on ensiarvoisen tärkeää. Muutoksissa myös esimiehellä on tärkeä rooli kuunnella ja olla läsnä sekä tukea tarvittaessa. Avoimuus muutosjohtamisessa on tärkeässä osassa, joka kasvattaa luottamusta.

Muutosjohtamisessa vaaditaan myös jämäkkyyttä ja suunnitelmallisuutta sekä itsensä johtamista. (Pirinen, 2014, ss. 9–10)

Muutosjohtamisella käsitetään kaikki sellainen toiminta, jolla voidaan mahdollistaa ja edesauttaa verkostotyön toimivuutta ja onnistumista (Järvensivu, 2019, s. 113). Uudelle Ohjaamo-toiminnalle on rakennettava alusta, jolla yhteistyön tekeminen mahdollistetaan. Verkostossa toiminta on koko ajan muutoksessa, eikä päätöksiä voi tehdä yksin. Erityisesti uuden toiminnan alkuvaiheessa muutosjohtaminen on isossa roolissa yhteistyön tukemisessa. Verkostokokonaisuus on avoin ja laaja. Verkostotyössä onnistuminen perustuu jatkuvaan yhdessä kehittämiseen ja kehittymiseen. (Järvensivu, 2019, ss. 113–115) Seuraavat johtamiseen ja koordinointiin liittyvät asiat ovat tarkentuneet PoVer -hankkeen ja Ohjaamo-toiminnan edetessä. Verkoston ja Ohjaamon kehittämistiimin johtaminen Ohjaamossa on ohjaamokoordinaattorin tehtävä. Samalla hän toimii PoVer-hakkeen työntekijöiden esimiehenä sekä johtaa ja koordinoi myös johtoryhmän tapaamisia. Ohjaavat tiimit koostuvat UrAVa ry:n hallituksesta, PoVer-hankkeen ohjausryhmästä, Ohjaamoiden johtoryhmistä sekä kahden ohjaamokoordinaattorin tiimistä. Käytännön kehittämistyöhön on koottu Ohjaamoiden kehittämistiimit jokaiseen kolmeen kuntaan. Tiimit tekevät kehittämistyötä myös kuntarajojen yli hankkeen toiminta-alueella. Ohjaamo-toimintaan on koottu laaja yhteistyöverkosto mukaan yhteistyöhön, ja verkosto tulee kasvamaan Ohjaamo-toiminnan käynnistyessä ja edetessä.

Muutosjohtajuutta on tutkittu paljon ja muutosjohtamiseen on luotu erilaisia malleja ohjaamaan muutoksen toteuttamista. Muutos nähdään jatkuvana prosessina. Tärkeässä osassa on idea ja käsitys siitä, miksi muutosta tarvitaan. Täytyy osata nähdä tilanne nyt ja luoda selkeät visiot, mihin halutaan tavoitella. Tulee myös perustella miten muutokseen päästään ja kuka muutoksen tekee. Muutoksen toteuttajina toimivat ne tahot, jotka saavat muutoksen onnistumaan. Muutossuunnitelmassa tulee antaa selkeät vastuut ja työnjaot. Yhtä tärkeää kuin muutos itse on se, kuinka johtaja tai esimies muutoksen suunnittelee, informoi ja toteuttaa yhdessä työntekijöiden kanssa. (Mento ym., 2002, ss. 45–59)

Muutoksen johtamiseen sisältyy aina sekä ihmisten että asioiden johtamista. On tutkittu, että muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää suurimmaksi osaksi ihmisten johtamista ja vain pieneltä osalta asioiden johtamista. Ihmisten johtamisessa tärkeässä osassa ovat vision

ja strategioiden laatiminen ja auki puhuminen, joiden avulla näytetään suuntaviivat. Lisäksi tärkeää on ihmisten koordinointi, jolloin kerrotaan suuntaviivoista kaikille, jotka tietoa yhteistyön kannalta tarvitsevat. Näin kaikki ovat kartalla, miksi työtä tehdään ja mihin sillä pyritään. Lisäksi tärkeäksi asiaksi nousee kannustaminen ja inspirointi. Näihin asioihin huomiota kiinnittämällä voidaan saada aikaan suuria muutoksia. (Kotter, 1996, s. 22) Muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan yhteinen visio Ohjaamosta ja siellä työskentelystä sekä luoda pohja monialaiselle yhteistyölle.

Kotterin mukaan asioiden johtamiseen sisältyy muun muassa budjetointi ja suunnittelu, organisointi ja miehitys, sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Tarvitaan tietyt resurssit tulosten saavuttamiseksi. Rakenteen määrittäminen paljonko työvoimaa tarvitaan helpottaa johtamista. On määriteltävä myös toimintaperiaatteet ja työskentelytavat. Lisäksi tehdään tilastointia ja seurantaa tulosten varmistamiseksi ja suunnitellaan ja organisoidaan toimintaa sekä mahdollista ongelmanratkaisua. (Kotter, 1996, s.22) Ohjaamon muutosjohtamisessa on huomioitu Kotterin malliin kuuluvat asiat. Budjetti, resurssointi, palvelukartoitukset, työtapojen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen ovat olleet merkittävässä osassa muutosjohtamisen kokonaisuutta. Myös tavoitteiden seuranta tehdään Ohjaamoiden kehittämisen osalta jatkuvasti. Vuosittain tarkastellaan suurempien tavoitteiden toteutumista ja tehdään jatkosuunnitelma, miten edetään.

Muutosjohtamisen tutkimuksella on ollut merkittäviä sosiaalisia vaikutuksia, toteaa kirjallisuuskatsauksessa Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain & Ali (2018). Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään muun muassa Kurt Lewinin muutosmalliin johtamisen ja työntekijöiden roolista muutostilanteissa. Katsauksessa käsitellään myös monia muita muutosjohtamisen tutkimuksia. Yhteistä on, että muutosprosessin tutkimisessa on keskitytty johtamisen ja työntekijöiden osallistumisen tutkimiseen, jotka ovat välttämättömiä tehokkaan muutoksen aikaansaamiseksi. Tutkimuksissa etsittiin, millainen merkitys muutosprosessin aikaisella tiedonjakamisella on toteutukseen nähden. Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin nähdään erittäin tärkeänä, samoin esimiehen tuki muutoksessa. Työntekijän sitoutuminen muutokseen on kokonaisvaltaisempaa, jos hän saa valtuuksia ja vastuuta. (Hussain ym., 2018) Opinnäytetyössä tärkeä tavoite on mallintaa kuntatoimijoiden kanssa yhdessä erilaisia monialaisia toiminta- ja työskentelymalleja, juurruttaen ne kuntien omaksi toiminnaksi. Tämä liittyy oleellisesti muutosprosessiin ja on koko kehittämistyön ydinajatus. Muutosprosessin

vaiheita käytännössä avataan enemmän luvussa 7.5., jossa käydään läpi tiimitapaamisten sisältöjä ja prosessin etenemistä tapaamisten avulla.

5.2 Muutosvastarinta

Tässä kappaleessa tarkastellaan muutoksissa usein ilmenevää muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa aiheuttaa useimmiten tiedon puute, jos kukaan ei kerro riittävän vakuuttavasti, miksi ja mihin muutosta tarvitaan. Tietoisuuden puute hidastaa muutoksen etenemistä. Jos tilanne työyhteisössä on sellainen, että muutoksen tarve on ilmiselvä, on tietoisuuden lisääminen muutostarpeesta helpompaa. Jos taas asiat ovat hyvin, on vaikeampi saada ymmärrystä muutoksen tarpeelle. Tällöin esimiehen on tehtävä entistä enemmän töitä saadakseen työntekijät vakuuttuneeksi muutoksen tarpeesta ja sen tuomista hyödyistä. (Prosci n.d.)

Muutos tarkoittaa aina luopumista jostakin vanhasta. Uuteen sitoutuminen edellyttää vanhoista toimintatavoista irrottautumista ja avoimuutta uusille ajatuksille. Uuteen sitoutuminen ei ole mahdollista, jos ei pysty luopumaan vanhasta. (Ponteva, 2012, s. 17)

Muutosvastarintaa voidaan pienentää riittävällä tiedon jakamisella, koulutuksia järjestämällä ja mahdollisuuksilla vaikuttaa oman työn suunnitteluun. Positiivisen ilmapiirin luominen, yhteisen vision ja strategian suunnittelu sekä yhdenmukaisten toimintatapojen sopiminen voivat myös vähentää muutosvastarintaa. (Myllymäki, 2018, s. 45) Muutokset aiheuttavat usein epävarmuutta ja voivat aiheuttaa häiriöitä työhön. Henkilöstön sitouttaminen uusiin muutoksiin vaatii hyvää muutosjohtajuutta. Jotta muutokset olisivat mielekkäitä, vaaditaan esimieheltä kykyä muuttaa ja uudistaa omia toimintatapojaan sekä rohkeutta luoda uudenlaista toimintakulttuuria työyhteisöön. (TTL n.d.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita, kehittämistehtäviä sekä kehittämismenetelmiä ja opinnäytetyön toteutusta. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa yhteiskehittämisen tapaamisissa olivat osallisina Valkeakosken Ohjaamon kehittämistiimi ja johtoryhmä. Ohjaamon kehittämistiimiin kuuluu Ohjaamossa työskentelevät henkilöt. Heidän esimiehensä muodostavat Ohjaamon johtoryhmän. Tapaamiset toteutettiin yhteiskehittämisen menetelmillä.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää ja mallintaa monialaista yhteistyötä ja hyödyntää sitä Ohjaamon suunnittelu- ja käynnistämiprosessissa. Opinnäytetyössä pyritään luomaan esimiestyön näkökulmasta muutosjohtamisen avulla toimivat monialaisen yhteistyön mallit. Opinnäytetyö tuottaa prosessikuvauksen, miten monialaista yhteistyötä kehitetään organisaatorajoja ylittävästi ja miten Ohjaamon suunnittelu ja käynnistäminen rakentuu.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selkeät toimintatavat uuden monialaisen yhteistyön tekemiselle Ohjaamossa. Tavoitteena on myös selkiyttää, tehostaa ja lisätä yhteistyötä toimijoiden välillä. Tavoitteena on tämän yhteistoiminnan avulla suunnitella ja käynnistää Ohjaamo-toiminta.

Ohjaamon avulla voidaan parantaa alle 30-vuotiaiden palveluiden saatavuutta oikea-aikaisesti ja keskitetysti. Tavoitteena on luoda neutraali alusta monialaiselle yhteistyölle eri toimijoiden välillä, jolloin myös verkostojen ja toisten työn tuntemus paranee. Ohjaamon palveluiden myötä tavoitellaan nuorten nopeampaa ja helpompaa koulutuksiin ja työpaikkoihin ohjautumista. Ohjaamo matalan kynnyksen palveluna pyrkii myös nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn. (Häkli, 2011, s. 121–122)

Ohjaamoista pyritään saamaan kunnan pysyvää toimintaa. Kehittämistyössä tavoitellaan sekä kuntien, moniammatillisten verkostojen sekä asiakkaiden hyötyjä. Valkeakoski, Akaa ja Urjala hyötyvät prosessimallin kehittämisestä Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen, sekä nuorten monialaisten palveluiden tehostumisesta. Ohjaamotoiminnan avulla pyritään pitkällä aikavälillä nuorten työllisyyden parantumiseen. Opinnäytetyö toteutettiin Valkeakosken Ohjaamoon, mutta tuloksia voidaan hyödyntää myös Akaassa ja Urjalassa. Ohjaamon käynnistyminen, palveluprosessit ja verkostotyö edistävät alle 30-vuotiaiden asiakasryhmän työllistymistä ja kouluttautumista oikea-aikaisesti (Kohtaamo n.d.).

Seuraavaksi on kuvattu opinnäytetyön kehittämistehtävät. Ne ovat kuvattu kysymyksinä, joihin toimintatutkimuksella etsittiin vastauksia. Nämä kehittämistehtävät ohjasivat työskentelyä koko ajan. Toimintatutkimuksen lopputuloksena on prosessimalli monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen. Kehittämistehtävistä nousi myös keskeiset teemat, muutosjohtaminen, monialainen työ ja Ohjaamon suunnittelu, joiden avulla prosessimallia työstettiin.

- Miten muutosjohtamisen keinoin eri organisaatioiden välistä yhteistyötä voi yhteis-kehittää?
- Miten monialaisen yhteistyön ja Ohjaamon suunnittelun prosessia viedään eteenpäin?
- Miten monialaista yhteistyön kehittämistä voidaan hyödyntää uuden Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämässä.

Tässä opinnäytetyössä lopputuotoksena on prosessimalli siitä, miten monialaista yhteistyön kehittämistä voidaan hyödyntää uuden Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämässä. Prosessimallia voidaan hyödyntää uusien Ohjaamoiden käynnistämässä ja suunnittelussa. Prosessin kehittämiseen ja tapaamisiin sitoutettiin Ohjaamon kehittämistiimi, joka tulee työskentelemään Ohjaamossa, sekä heidän esimiehensä. Ohjaamon kehittämistiimi muodostuu kunnan toimijoista eri organisaatioista sekä muista yhteistyötahoista, joiden kanssa tehtävää monialaista yhteistyötä kehitetään Ohjaamoon. Kehittämistiimiin ja johtoryhmään kuuluu edustukset kaupungilta työllisyyspalveluista, nuorisotoimesta, sosiaalitoimesta sekä työikäisten- että lapsiperhepalveluista, mielenterveys- ja päihdepalveluista ja terveydenhuollosta, oppilaitosedustus Valkeakosken ammattiopistosta sekä valtiolta edustaja TE-toimistosta.

Ohjaamoissa verkostona tulee toimimaan lisäksi muita nuorten kanssa työskenteleviä tahoja, esimerkiksi seurakunta, KELA ja 3. sektori. (Hankesuunnitelma, 2020) Mukana olevia tahoja on tullut lisää hankesuunnitelman tekemisen jälkeen, ja lista voi täydentyä ja muuttua Ohjaamo-toiminnan alkaessa ja edetessä.

Nuorten osalta PoVer-hankkeessa pyritään toimimaan työllistymisen edistämiseksi ja nuorten palveluiden saatavuuden helpottamiseksi aloittamalla Ohjaamo-toiminta kolmessa kunnassa. Ohjaamo-toiminnalla tavoitellaan erityisesti nuorisotakuun toimeenpanoa nuorten ohjauksen, tukipalveluiden ja koulutuksiin ohjaamisen keinoin, sekä luodaan nuorille matalan kynnyksen palvelu, josta saman katon alta saa apua moniammatillisesti eri elämän osa-alueiden kysymyksiin. (Hankesuunnitelma, 2020)

7 Opinnäytetyön toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusmenetelmää ja kuvataan, miten se toteutui tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyö on toiminnallinen, joka toteutettiin toimintatutkimuksen menetelmillä. Kehittämismenetelmänä oli yhteiskehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin vapaata havainnointia tiimitapaamisissa.

7.1 Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka toteutettiin toimintatutkimuksen menetelmällä. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön työelämän kehittämistyö sekä tutkimus (Heikkinen, 2018, s. 215). Opinnäytetyön avulla haettiin uudenlaisia ratkaisuja monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamo-toiminnan käynnistämiseen. Toimintatutkimuksella voi olla tehtävänä sekä toiminnan tutkiminen että kehittäminen (Heikkinen, 2018, s. 215).

Toimintatutkimuksen avulla on tarkoitus kartoittaa erilaisia ratkaisuja ja valitaan parhaat, joista luodaan pysyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. Toimintatutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus pyrkii vastaamaan siihen, miten asioiden tulisi olla, tavoitteena käytännöllisen hyödyn saavuttaminen. Toimintatutkimuksen avulla pyritään lisäämään ongelmaan liittyvää teoreettista ymmärrystä sekä saavuttamaan järjestelmällistä ongelmanratkaisua, jossa yhdistyy teoria ja käytäntö. (KAMK, n.d.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään muutokseen. Tutkija on mukana muutoksen eteenpäin viemisessä. (Kananen, 2014, s. 29)

Toimintatutkimuksen toteutus voi noudattaa erilaisia kaavoja. Kananen (2014) on esittänyt Rothwellin (1999) mallin toimintatutkimuksen vaiheista. Tässä toimintatutkimuksessa on mukailtu Rothwellin mallin vaiheita seuraavasti:

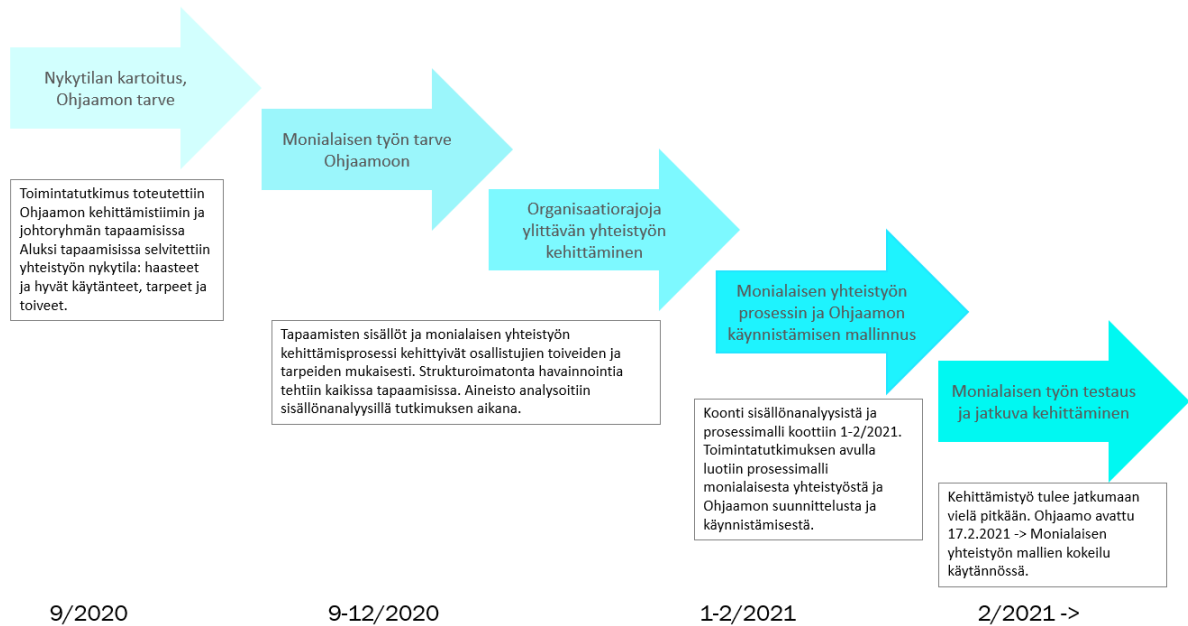
- Ongelman määrittely ja siihen vaikuttavat tekijät
- Vaihtoehtojen etsintä
- Ratkaisun kokeilu
- Ratkaisun arviointi ja tarvittava muokkaus

- Uuden ratkaisun kokeilu
- Ratkaisun arviointi
- Johtopäätökset ja ratkaisujen mallinnus

(Kananen, 2014, s. 35) Seuraavassa kuvassa on kuvattu tämän toimintatutkimuksen etenemistä Rothwellin mallia mukailen (Kuva 3). Tilannekartoitusta ja ongelmien määrittelyä Ohjaamon osalta Valkeakoskella tehtiin jo vuoden 2019 aikana runsaasti, joka loi hyvät lähtökohdat kehittämistyölle ja vaihtoehtojen etsinnälle. Kuitenkin aluksi määriteltiin vielä yhteisesti Ohjaamoiden kehittämistiimien tapaamisissa, miten erilaiset tämän hetken haasteet työssä ja palveluissa näyttäytyvät, jonka jälkeen lähdettiin miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Aluksi kartoitettiin monialaisen yhteistyön nykytilaa ja haasteita, miksi tarvittiin muutosta. Sen jälkeen lähdettiin miettimään vaihtoehtoja, miten tavoiteltavaan tilanteeseen voidaan päästä. Taustalla oli jo käynnistetty PoVer -hanke ja suunniteltiin Ohjaamon käynnistämistä. Toimintatutkimusta lähdettiin tekemään tiimin ja johtoryhmän tapaamisissa. Niissä keskityttiin monialaisen työn rakentamiseen sekä Ohjaamon käynnistämiseen liittyviin asioihin. Prosessi eteni osallistujien nostamien asioiden, toiveiden ja tarpeiden mukaisesti sekä tapaamisiin suunnitellun materiaalin pohjalta.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimusta tehdään lähinnä selvityksen tekemiseen ja sitä käytetään apuvälineenä kehitystyössä. Aineistoa ei myöskään ole välttämätöntä analysoida yhtä tarkasti kuin puhtaasti tutkimuksellisessa työssä. Usein työmäärä toiminnallisessa opinnäytetyössä kasvaa, erityisesti jos työhön yhdistetään selvitystyötä tai vastaavaa. Toimintatutkimus toimii hyvin esimerkiksi kohderyhmälle, jonka tarpeita ei vielä tunneta. (Vilkkä & Airaksinen, 2003, ss. 56–58)

Kuva 3. Toimintatutkimuksen eteneminen



Monialaisen työn kehittämistä tehtiin organisaatorajat ylittävissä tiimissä ja johtoryhmässä. Seitsemän tapaamisen aikana, joissa toimintatutkimusta tehtiin, luotiin prosessimalli monialaisen työn kehittämisestä ja Ohjaamon käynnistämisestä. Ohjaamon avatessa ovet päästään testaamaan käytännössä monialaisen työn toimintaa ja kehittämään prosessia ja työtapoja edelleen. Toimintatutkimukselle ominaista on jatkuva toiminnan reflektointi ja tutkimuksen aikana saadun tiedon hyödyntäminen prosessin etenemisessä (Suojanen, n.d.).

Toimintatutkimuksessa oli tarkoitus tutkimuksen aikana kehittää monialaisen yhteistyön prosessia Ohjaamoon. Tapaamiset etenivät Rothwellin mallia mukaillen. Tapaamisten etenemiseen vaikutti paljon tiimin keskustelut ja toiminnassa nousseet haasteet sekä vahvasti myös toiveet siitä, mitä tavoitellaan. Haasteista keskustelu ja vaihtoehtoisten ratkaisujen mietintä on ollut pohjatyötä sille, miten Ohjaamo lähdetään rakentamaan ja mitä toiminnalla tavoitellaan.

Toimintatutkimusta tehtiin Ohjaamoiden kehittämisvaiheessa ensimmäisen vuoden aikana 2020 kehittämistiimin ja johtoryhmän tapaamisissa, joissa hyödynnettiin yhteiskehittämistä verkostotyön kehittämisen prosesseissa. Tiimitapaamiset suunniteltiin muutosjohtamisen keinoin. Tapaamisissa tehtäviä toteutettiin esimerkiksi visuaalisilla keinoilla palvelumuotoilun avulla hahmottamaan verkostotyötä sekä uudenlaisen toimintamallin ja työn vaatavaa

muutosta. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on, että sen avulla pystyttäisiin vaikuttamaan tutkittavaan toimintaympäristöön kehittävästi ja toimintaa parantavasti (Koppa, n.d.a). Toimintatutkimuksen avulla pyritään siis saavuttamaan muutoksia, jotka olisivat pysyviä (Kananen, 2014, s. 54). Tässä toimintatutkimuksessa on rakennettu monialaisen työn prosessimalli, joka eteni joka tiimitapaamisella. Tarkoituksena on kehittää Ohjaamon käynnistämistä tukevat toimintatavat ja yhteistyön mallit, että Ohjaamo Valkeakoski saadaan avattua vuoden 2021 aikana.

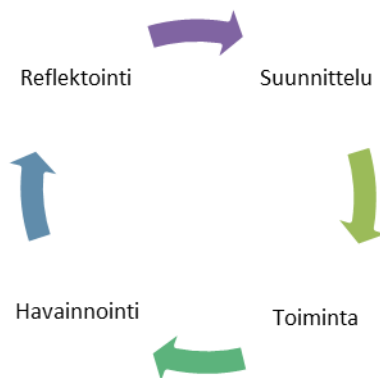
Toimintatutkimuksen avulla tuotetaan tietoa, miten monialaista yhteistyötä voidaan kehittää Ohjaamoon, eli uudenlaisen käytännön toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus keskittyy sosiaalisen toiminnan eli ihmisten välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Heikkinen, 2007, s. 16) Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisuja toimintamalleista aiheutuviin ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi eettisiä, yhteiskunnallisia, ammatillisia tai sosiaalisia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tutkimusongelmat, eli kehittämistehtävät, on avattu kappaleessa 6. Ne liittyvät osallistavaan monialaisen verkostotyön kehittämiseen ja Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen. Toimintatutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kehittämistehtävien Miten? -kysymyksiin (Kananen, 2014, s. 32). Toimintatutkimuksen tuloksena on tehty prosessikuvaus monialaisen yhteistyön kehittämisestä ja Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä.

Toimintatutkimuksessa tärkeää on osallistaa kehittämistyössä mukana olevat henkilöt. Mitä enemmän saadaan erilaisia näkökulmia ja keskustelua monialaisen työn kehittämisestä ja yhteistyön malleista, sitä hedelmällisempää kehitystyö on. Asioiden eri puolet tulevat parhaiten esille, kun keskustellaan ryhmässä. Tutkijan tehtävänä on koordinoita ja koota ajatuksia ja ideoita sekä hyödyntää niitä jatkotapaamisten pohjana. Tutkija ei itse toteuta ideoita, vaan tärkeintä on osallistuvien tahojen oivalluttaminen, uusien ajatuksien herättely ja innostaminen kokeilemaan uudenlaisia yhteistyön malleja käytännössä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 85) Toimintatutkija on tässä opinnäytetyössä siis itsekkin kehittämistyön aktiivinen toimija, jonka tavoitteena on luoda osallistujiin toivoa ja uskoa uudenlaisista mahdollisuuksista ja niiden toteuttamisvaihtoehdoista. Tutkijan tehtävänä on osaltaan siis myös valtauttaa ja voimaannuttaa osallistujia. Tutkija toimii muutoksen käynnistäjänä ja mahdollistajana sekä osallistuvien tahojen motivoijana oman työn kehittämiseen ja uudelleen ajatteluun. (Heikkinen 2007, ss. 19–20)

Kuvassa 4. on kuvattu tiedonmuodostuksen painopisteet toimintatutkimuksen syklissä.

(Kuva 4) Toimintatutkimuksessa tuotetaan eri vaiheissa tietoa ajattelun, toiminnan ja havainnoinnin kautta. Suunnittelu- ja arviointivaiheessa painottuu rationalismi, jossa tuotetaan tietoa ajattelun kautta. Toiminnan vaiheissa tietoa tuotetaan pragmatistisesti, jolloin tiedon lähteen ajatellaan olevan käytäntö tai toiminta. Tietoa havaintojen kautta taas tuotetaan empiristisen mallin mukaan. Toimintatutkimuksen on ajateltu pohjautuvan pragmatismiin, mutta myös muut tiedon tuotannon tavat korostuvat eri tavoin eri hankkeissa. (Heikkinen & Huttunen, 2007, ss. 197–199) Tässä toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa kaikilla osa-alueilla.

Kuva 4. Toimintatutkimuksessa eri vaiheissa tuotetun tiedonmuodostuksen tavat. (Heikkinen & Huttunen, 2007, s. 199)



Kehittämistyössä on edetty syklisesti yllä olevan mallin mukaisesti. Kaikki tapaamiset on ennalta suunniteltu, mutta muotoutuneet tapaamisissa nousseiden aiheiden mukaisesti. Tapaamisissa on käytetty osallistavia menetelmiä ja palvelumuotoilun keinoja. Kaikki tapaamiset on dokumentoitu muistioiksi tietokoneelle sekä tuotokset on valokuvattu tai tallennettu muutoin tietokoneelle. Tapaamisten aikana sekä tuotoksia tarkasteltaessa on tehty havainnointia siitä, mitä prosessissa tulee tehdä seuraavaksi, ja mitkä asiat nousivat milloinkin keskusteluun. On myös tarkasteltu sitä, miten tiimitapaamisten suunnittelu ja muokkaus havaintojen pohjalta edistää ja kehittää monialaisen yhteistyön prosessia. Tapaamisten muokkaus prosessia edistävään suuntaan on ollut siis toimintatutkimuksen aikana pidettyjen tiimitapaamisten havainnoinnin ja arvioinnin tulosta. Kaikessa toiminnassa on siis vuorotellut suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi, jotka ovat muokanneet tulevan toiminnan suunnittelua.

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan, ja tutkimuksessa yhdistyy näin kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Sekä tutkittavien että tutkijan rooli on aktiivinen toimija muutosprosessissa. Toimintatutkimukselle on ominaista myös ongelma-keskeisyys ja käytäntöön suuntautuminen. Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja vaatii työ- ja toimintatilanteeseen integroitumista. (KAMK, n.d.) Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa arvioidaan kehittämistyön tarve. Seuraavaksi arvioidaan ja valitaan työskentelytavat, joiden avulla lähdetään tekemään kehittämistyötä. Viimeisessä osiossa arvioidaan tuloksia ja kehittämistyön vaikuttavuutta. (Kananen, 2014, s. 55) Opinnäytetyössä on ollut samanlainen syklitys. Arviointityötä on tehty tosin koko kehittämistyön ajan, eikä vain loppuvaiheessa.

Tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa ja hän tekee osallistuvaa suoraa havainnointia tapaamisissa. Toimintatutkimuksen täytyy täyttää tiettyjä edellytyksiä, jotka ovat yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan läsnäolo muutoksessa sekä itse muutos. Muutos voi tarkoittaa toiminnan kehittämistä. (Kananen, 2014, ss. 111–119) Toimintatutkimuksen avulla kerättyä tietoa voidaan visualisoida erilaisiin työskentelypohjiin. Tietoa voidaan kerätä muun muassa kirjallisen ilmaisun, suullisen ilmaisun sekä erilaisten työalustojen käytön avulla. Lisäksi kaikki aineisto ja materiaali tulee tallettaa jatkotyöskentelyä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 85) Tässä opinnäytetyössä toteutuu toimintatutkimuksessa vaadittavat edellytykset.

Osallistavat menetelmät ja epämuodollinen ilmapiiri voivat antaa verkostolle mahdollisuuden toimia perinteisten kaavojen vastaisesti ja saada aikaan uudenlaisia toimintamalleja ja ideoita yhteistyön kehittämiseen ja organisoimiseen. (Hakio ym., 2015, ss. 56–57) Tavoitteisiin pääsemiseksi selvitetään nuorten kanssa työskentelevien ammattilaisten näkemyksiä verkostotyön moniammatillisuudesta ja yhteistyötahojen tarpeesta Ohjaamossa sekä näkemyksiä työtavoista ja moniammatillisen verkoston toimivasta yhteistyöstä. Heikkisen mukaan (2007) toimintatutkimus on tavoitteellista ja rajattu ajallisesti, vaikkakin kehitystyö jatkuu myös toimintatutkimuksen jälkeen. Toimintatutkimus voidaan jakaa erilaisiin analyysitasoihin. (Heikkinen, 2007, ss. 17–18). Tässä toimintatutkimuksessa tarkasteltiin tiimissä organisaatioiden välistä yhteistoimintaa ja sen kehittämistä. Tiimi tapasi säännöllisesti, keskusteli ennalta sovitusta sekä tapaamisilla nousseista teemoista ja kehitti omaa yhteistoimintaansa sekä Ohjaamon toimintaa. Koska kehittämistiimin ja johtoryhmän jäsenet ovat eri organisaatioista, kehitettiin toimintatutkimuksen avulla myös vahvasti organisaatioiden, sekä työntekijä - esimiestason välistä toimintaa.

7.2 Kehittämismenetelmänä yhteiskehittäminen

Tässä luvussa käsitellään yhteiskehittämistä opinnäyteyön tiimitapaamisten kehittämismenetelmänä. Yhteiskehittämistä tehtiin hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Verkostotyön ja prosessien kehittämisessä voidaan käyttää palvelumuotoiluajattelua. Hakion ym. (2015, s. 53) mukaan Richard Buchanan (1992) vakuuttaa, että palvelumuotoilun avulla on mahdollista vaikuttaa organisaatioon huomioimalla toimintatavat ja prosessit, sekä erityisesti työntekijät ja heidän käyttäytymisensä eri prosesseissa. Palvelumuotoilu on palveluiden ja prosessien kehittämistä ja käyttäjälähtöistä suunnittelua tiimityönä erilaisilla menetelmillä. Palvelumuotoilun avulla myös eri alan asiantuntijat voivat löytää yhteisen kielen. (Tunkelo, 2018) Palvelumuotoilun avulla ongelmanratkaisussa ratkotaan ensin pieniä osa-alueita, jotka yhdistetään kokonaisratkaisuiksi. Palvelumuotoilu on prosessi eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden tai käytäntöjen kehittämisessä. (Tuulaniemi, 2013, s. 58)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua, jossa tärkeää on osapuolten osallistaminen palveluiden sekä yhteisten toimintamallien kehittämiseen (Tuulaniemi, 2013, s. 116). Palvelumuotoilu on Suomessa kuntasektorilla suhteellisen uusi asia. Esimerkiksi Tanskassa ja Iso-Britanniassa palvelumuotoilun menetelmiä käytetään julkisten palveluiden kehittämiseen. Espoon kaupungille sivistystoimeen on luotu palvelumuotoilun työkalupakki. Työkalupakki tarjoaa erilaisia menetelmiä kuntasektorille työn kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla voidaan minimoida riskejä ja maksimoida hyötyjä, saadaan ymmärrys asiakasprosesseista sekä saadaan työkaluja yhteissuunnitteluun ja -kehittämiseen poikkihallinnollisesti. Palvelumuotoiluprosessi etenee kokeilujen kautta, jota muokataan aina tarvittaessa. Myös palveluiden käyttöönoton jälkeen niitä tarkkaillaan ja kehitetään tarpeen mukaan. (Työkalupakki palvelumuotoiluun n.d., ss. 2–5)

Palvelumuotoilun työkalupakin työkaluja on hyödynnetty tämän opinnäytetyön yhteiskehittämisen tapaamisissa. Monialaisen yhteistyön kehittämistä varten on myös työstetty prosessia Business Model Canvasin sekä Suunta-työkalun avulla. Nämä työkalut ovat helpottaneet miettimään prosessia kokonaisuutena ja suunnittelemaan loogisesti etenevää kokonaisuutta. Seuraavassa kuvassa on kuvattu monialaisessa yhteistyössä huomioon otettavia asioita, kun on koottu kokonaiskuvaa kehitystyöstä. (Kuva 5) Arvolupaus mukana oleville työntekijöille on, että ollessaan mukana Ohjaamo-toiminnassa he pääsevät mukaan

kehittämään monialaista yhteistyötä. Tämän avulla selkiytetään työtehtäviä ja vastuualueita sekä vähennetään päällekkäisen työn määrää.

Suunta-työkalu sekä Business Model Canvas ovat palvelumuotoilun kuvaamisen työkaluja, joiden avulla voidaan koota lähtötilanteen tietoja sekä avata tavoitteita (Palvelumuotoilu Palo, 2018). Business Model Canvasin avulla voidaan visualisoida uutta kehitettävää palvelua tai toimintamallia. Se on palvelukehityksen työkalu. Työkalu on yksinkertaisen näköinen, mutta haastaa miettimään palvelun suunnittelua monelta eri näkökulmalta. (Innokylä, n.d.)

Kuva 5. Business Model Canvas monialaisesta yhteistyöstä Ohjaamossa

<p>KUMPPANIT</p> <ul style="list-style-type: none"> -TESSU 2 valmentajat (ESR-hanke) -Kuntaliiton jäsen -Muuta yhteistyötahoja, kuten -TE-toimisto -Käia -VAAO -Valkeakoskiopisto -yhdistykset -muut hankkeet <p>KILPAILIJAT</p> <p>Moniammatillisen yhteistyön kehittämiseen kuntatoimijoiden kesken ei suoranaista kilpailua, mutta tahoja, kelta vastavaa palvelua voisi ostaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Työyhteisövalmennuksia tuottavat yksityiset palvelut -Työönvalmennuspalvelut 	<p>YDINTOIMINNOT</p> <p>Kehittää moniammatillisen tiimityöskentelyn malleja organisaatioarjojen yli Etelä-Pirkanmaalla kolmessa kunnassa, Akaassa, Urjalassa ja Vaakekoskella</p> <p>RESURSSIT</p> <p>Hankehenkilöstössä 2 Ohjaamokoordinaattoria, joista toinen toimii myös hankepäällikkönä</p>	<p>ARVOLUPAUS</p> <p>Päästä kehittämään omaa sekä moniammatillista työtä työajalla organisaatioiden välillä, johon usein ei kuntatoimijoilla ole mahdollisuutta</p> <p>Vähennetään päällekkäisen työn määrää Selkiytetään asiakasprosesseja ja vastutyöntekijöiden malleja</p> <p>Moniammatillisen tiimityön mallien kehittäminen Ohjaamotoimintaan yksilötyöskentelyn tilalle ja rinnalle</p> <p>Saada omaa osaamista näkyväksi ja hyödyntää sitä</p> <p>Oppia tuntemaan toisen työtä sekä kehittämään osaamisen hyödyntämisen malleja</p> <p>Toimivien toimintamallien ja työkäytänteiden jäsostaminen</p> <p>Työpäri- ja tiimityön lisääminen</p>	<p>ASIAKASSUHDE</p> <p>Työsuhte kunnalla tai muulla toimijalla Ohjaamo neutraali alusta, jonne kootaan useita eri toimijoita työskentelemään saman katon alle yhdessä</p> <p>Kehittämistimet kasattu eri organisaatioiden toiveista</p> <p>Esmehet ja työntekijät sopineet osallistujat Oman työn siirtämistä Ohjaamoon</p> <p>Motivoituneet työntekijät, joille moniammatillinen työote sopii ja jotka haluavat kehittää omaa työtään sekä ruorten palveluita</p> <p>Sopimukset Ohjaamossa työskentelyyn tehdään organisaatioiden esimiesten sekä kehittämistiimin jäsenten kanssa</p> <p>KANAVAT</p> <p>markkinointi- ja myyntikanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> -taustatyön ja motivoitumisen tekeminen (v. 2015 alusta alkaen) -tunnistaa palveluiden haasteita ja miten niihin voisi saada muutosta -mahdollisuuksien luominen hankkeen avulla 	<p>ASIAKASRYHMÄT</p> <p>Kohderyhmänä Ohjaamon moniammatillinen kehittämistimi, jossa edustus kunnan eri organisaatioista sekä ulkopuolelta.</p> <ul style="list-style-type: none"> -työllisyyspalvelut -nuorisopalvelut -mielenterveyspalvelut -sosiaalipalvelut -lapsi- ja perhepalvelut -terveyspalvelut -ie-palvelut -ammattiopisto
<p>KULURAKENNE</p> <p>PöVer -hankkeen kiinteät kulut: Henkilöstökulut; hankehenkilöstön palkat ym. Tilavuokrat, sähkö Lälekulut, tietokoneet, puhelimet, verkkoyhteydet</p> <p>Palveluiden ostot: koulutukset Ohjaamon kehittämistimille, asiakkaille sekä yrityksille Toimisto- ja asiantuntijapalvelut, kirjanpito, palkanlaskenta</p>		<p>PöVer -hankkeet muuttuvat kulut: Pienhankinnat Markkinointi- ja viestintäkulut Matkakulut</p>	<p>TULOVIRRAT</p> <p>ESR-hankerahoitus Kuntarahoitussuodet</p>	

Palvelumuotoilussa suunnittelun lähtökohtana keskeisiä elementtejä ovat käyttäjä- ja ihmis-keskeisyys. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työpajoja, joiden avulla pyritään löytämään uudenlaisia ratkaisuja sekä asiakkaiden että työntekijöiden yhteistyöllä.

Palvelumuotoilun avulla voidaan käsitellä myös monimutkaisia verkostoja tai prosesseja käyttämällä hyväksi visuaalisia keinoja. Näiden avulla voidaan saada kokonaisvaltainen käsitys ja kuva esimerkiksi palveluprosesseista, niiden kulusta, eri toimijoista ja heidän välisistä suhteista ja vaikutuksista toisiinsa. (Hakio ym., 2015, s. 27)

Yhteiskehittämistä voidaan tehdä eri ryhmien kanssa eri tasoisesti työskennellen. Tässä opinäytetyössä yhteiskehittäminen määrittyy toimintatapana, jossa ammattilaiset luovat yhdessä uusia toimintatapoja ja kehittävät jo olemassa olevia. Yhteiskehittäminen sisältää

myös yhteistä arviointia. Yhteiskehittämisessä tärkeää on vuorovaikutus ja erilaisten asioiden kokeilu. Yhteiskehittämisen avulla saadaan kirkastettua, miksi jotakin tehdään ja mitä tekemisellä tavoitellaan. Yhteiskehittämisessä tulokset ovat sivutuote, ammattilaisten oma käsitys omasta perustehtävästä on tärkeämmässä osassa. (Hietala, 2016) Moniammatillisissa organisaatorajat ylittävissä verkostoissa työskentelyyn liittyy usein haasteita, joihin pystytään vaikuttamaan yhteiskehittämisellä ja erilaisilla menetelmillä. Verkostoja voi olla hyvin monenlaisia. Erityisesti kaupungin organisaatorakenne on usein hyvin byrokraattinen ja eri yksiköillä on omanlaiset toimintatavat ja työkuluttuuri. (Hakio ym., 2015, ss. 54–55.) Tapaamisissa kehitettiin yli organisaatorajojen ja hallintokuntien ylittävää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jonka avulla pyritään kehittämään palveluita ja nostamaan niiden arvoa ja saavutettavuutta matalalla kynnyksellä.

Kuntaorganisaatioiden eri yksiköissä toimivat henkilöt eivät kovinkaan usein osallistu eri toimintojen välisiin yhteistyöhankkeisiin. Organisaatioiden toimintakäytännöt eivät mahdollista useinkaan sitä, että työntekijät voisivat osallistua laajasti prosesseihin ja vaikuttaa niiden etenemiseen ja tuloksiin. (Hakio ym., 2015, s. 58) PoVer -hankkeen sekä opinnäytetyön avulla voidaan mahdollistaa eri yksiköissä toimivien työntekijöiden osallistaminen verkostotyön prosessien mallinnukseen ja yhteistyön kehittämiseen jo Ohjaamo-toiminnan suunnittelun alusta alkaen. Yhteiskehittäminen mahdollistaa uudenlaisen yhteistyön organisoimisen ja työn suunnittelun, johon jokainen Ohjaamossa toimiva voi osallistua. Yhteiskehittämisen avulla pyritään saamaan esiin sellaisia näkemyksiä asioista, jotka muuten eivät välttämättä tulisi esille (Hakio ym., 2015, s. 58).

7.3 Aineistonkeruumenetelmänä vapaa havainnointi

Toimintatutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä vapaata, eli strukturoimattomaa havainnointia. Strukturoimattomassa havainnoinnissa on tarkoitus saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Ennako-oletuksia käsiteltävistä aiheista voidaan tehdä teorian pohjalta. Havaintoja on valikoitava joidenkin asioiden pohjalta. Muutoin havainnoitavan materiaalin määrä voi olla todella suuri eikä se ole tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tässä tutkimuksessa kehittämistehtävät määrittivät havainnoitavia asioita tapaamisissa.

Havainnointi on yksi yleisistä, mutta haasteellisista tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä on perusteltu varsinkin silloin, jos tutkittavasta asiasta ei tiedetä ennalta paljon. Havainnoinnin avulla voidaan saada monipuolista ja voimakkaasti käsiteltäviin aiheisiin liittyvää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 83) Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei osallistuvaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on läsnä sekä havainnoijana että osallistujana. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 84–85). Tässä tutkimuksessa tutkija oli mukana ryhmän toiminnassa sekä vetovastuussa tapaamisista sekä teki tapaamisista muistiot. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että tutkijalla eli havainnoijalla on jokin rooli ryhmässä, jossa tutkimusta tehdään (KAMK, n.d.). Vapaata eli strukturoimatonta havainnointia voidaan käyttää silloin, kun tutkijan täytyy oppia tutkimuskohteen toiminnasta ja kielestä sekä ymmärtää osallistuvilla olemassa olevaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 85) Havaintoja kerättiin keskusteluista sekä tutkimukseen osallistuneiden tuottamista materiaaleista. Kirjoitettujen ja puhuttujen materiaalien tutkimiseen voi riittää tietoinen katselu ja kuuntelu omissa asiayhteyksissään (Vilkkä, 2018, s. 162).

Suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa tapaamisissa tapahtumien ja asioiden kulkua paikan päällä. Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkijalla ei ole valmista listaa asioista, joita hän havainnoi, vaan kirjaa muistiin kaikki mahdolliset asiat, joita tapaamisissa nousee. Tapaamiset itsessään kehittävät toimintaa eteenpäin, ja näin ollen tulee huomioida kaikki tapaamisilla nousseet asiat, eikä vain niitä mitä olisi etukäteen suunniteltu havainnoitavaksi. (Kananen, 2014, ss. 80, 83) Tässä toimintatutkimuksessa tutkija on kirjoittanut ylös mahdollisimman paljon asioita tapaamisilla. Tapaamisia ei ole videoitu. Kuten Kananen (2014) määrittelee, aineistoon tulee palata useita kertoja tutkimuksen edetessä, koska tiedon keruu ja analyysi jatkuvat koko tutkimuksen ajan (Kananen, 2014, s. 112).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan myös havainnoida verkoston toimintaa ja keskustelua työpajojen aikana. Toimintatutkimuksen avulla kerättävä aineisto on siis sekä tutkijan että verkoston kokoamaa. Aineistot voivat sisältää esimerkiksi eritavoin työpajoissa tuotettuja dokumentteja, jotka muotoutuvat tutkimuksen tekemisen ja työpajojen edetessä. On mahdollista saada monipuolisempi kuva kehitettävästä asiasta, mitä useampia menetelmiä käytetään. (Koppa, n.d.b) Tiedonkeruumenetelminä toimintatutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia sekä erilaisia toiminnallisia ja osallistavia menetelmiä (Kananen, 2014, s. 29). Aineistonhankintamenetelmänä on käytetty tässä opinnäytetyössä tiimin

tuottamaa aineistoa, havainnointia ja sen pohjalta kirjoitettuja muistioita. Havainnointi tämän opinnäytetyön tiimitapaamisissa on tehty strukturoimattomana havainnointina. Tutkija on ollut mukana kehittämistyössä, ja tiimitapaamisissa sekä osallistajana, osallistujana että havainnoijana. Tapaamisissa nousseiden asioiden avulla on suunniteltu toiminnan jatkoa ja kehitetty monialaista yhteistyötä toivottuun suutaan.

Tutkimusluvut toimintatutkimukseen saatiin Urjalan, Akaan ja Valkeakosken kunnanjohtajilta, Valkeakosken ammattiopistolta sekä TE-toimistosta, jolloin luvat kattoivat kaikki organisaatiot, joiden oli määrä osallistua tutkimukseen. Tutkimuksesta tiedotettiin tiimille ja johtoryhmälle etukäteen. TE-toimiston allekirjoitettu lupa saatiin myöhemmin kuin muualta, 29.9.2020. Tämän vuoksi ensimmäisestä ja toisesta tapaamisesta on rajattu pois TE-toimiston osuus, vaikka he olivat mukana tapaamisilla ja tietoisia tutkimuksen teosta.

7.4 Aineistot

PoVer-hanke käynnistyi 1.3.2020 ja kestää 31.12.2022 asti. Opinnäytetyö sijoittui PoVer-hankkeen ensimmäiseen ja toiseen vuoteen. Tavoitteena oli saada Ohjaamoiden työpajat käynnistettyä kevään aikana toukokuusta alkaen. Työpajojen nimike on muuttunut kehittämistiimin ja johtoryhmän tapaamisiksi. Työpajoja piti olla alustavasti kolme, kerran kuukaudessa, touko-, kesä- ja elokuussa. Ohjaamoihin perustettiin kevään 2020 aikana kehittämistiimit, joissa ensimmäiset tapaamiset alkoivat vasta elokuussa 2020, lomien ja Korona-pandemian hidastaessa asioiden etenemistä. Työpajat oli määrä toteuttaa sekä Akaassa, Urjalassa että Valkeakoskella. Aikataulu hidastui myös siksi, että yhteistyötahojen alkutapaamiset ovat vieneet oletettua enemmän aikaa aikataulujen yhteensovittamisen vuoksi kolmen kunnan alueella. Lisäksi jokainen kunta etenee omaa tahtiaan Ohjaamo-asioiden, ja Valkeakoski on tehnyt pisimpään pohjatyötä. Opinnäytetyö muuttui niin, että se toteutettiin Valkeakosken Ohjaamon kehittämistiimin ja johtoryhmän tapaamisissa.

Tiimitapaamisia, joissa toimintatutkimusta tehtiin, pidettiin yhteensä seitsemän. Kehittämistiimiin on tapaamisten aikana kuulunut kahdeksan jäsentä ja johtoryhmään kahdeksan.

Kaikki eivät olleet mukana kaikissa tapaamisissa. Lisäksi mukana osassa tapaamisia oli kaksi eri harjoittelijaa. Tutkija on laskettu mukaan läsnä oleviin henkilöihin. Osallistujia oli siis yhteensä 19. Tapaamisiin kuului etukäteen valmisteltuja esityksiä, keskustelua sekä yhteiskehittämisen tehtäviä.

Toimintatutkimuksen aineistot koostuvat kehittämistiimin ja johtoryhmän tapaamisten keskusteluista sekä tapaamisissa tuotetuista dokumenteista. Keskusteluita havainnoitiin, ja niistä koottiin muistiot. Muistiot jaettiin Ohjaamon yhteiselle Teamsin työskentelyalustalle tapaamisten jälkeen. Työskentelyalusta on suljettu, ja sinne pääsee kehittämistiimin ja johtoryhmän jäsenet sekä ohjaamokoordinaattorit. Muistiot on tallennettu myös tutkijan tietokoneelle salasanojen taakse. Muistioita on seitsemän. Lisäksi muuta aineistoa, jota havainnoitiin, on tapaamisilla tuotetut dokumentit: osaamiskartoitus sekä tilannekartoituslomake. Nämä on tallennettu myös tutkijan tietokoneelle sekä alkuperäiset versiot ovat paperisina lukkojen takana. Työstetyistä dokumenteista on koottu yhteenvedot, jossa on saatu samaan tiedostoon kaikki tuotetut asiat näkyviin.

Valkeakosken Ohjaamon kehittämistiimiin kuuluu edustaja työllisyyspalveluista, nuorisotoimesta, sosiaalitoimesta sekä työikäisten että lapsiperheiden palveluista, TE-toimistosta, terveyspalveluista, mielenterveys- ja päihdepalveluista, Valkeakosken ammattiopistosta sekä seurakunnasta. Nämä työntekijät tulevat myös toimimaan Ohjaamon monialaisena tiiminä, joka kehittää Ohjaamo-toimintaa, palveluita ja yhteistyötä sekä työskentelee säännöllisesti Ohjaamossa. Kehittämistiimin esimiehet eri organisaatioista muodostavat Ohjaamon johtoryhmän, joka osallistuu säännöllisesti tiimeihin ja kehittämistyöhön.

Tiimitapaamisten sisällöt suunniteltiin joka kerralle etukäteen, mutta tarkoituksena oli muokata niitä tapaamisissa nousevien asioiden mukaisesti. Tiimitapaamisissa syntyneitä keskustelun aiheita käsiteltiin koko ajan kehitettäessä toimintaa. Kerättyjen havaintojen avulla suunniteltiin tulevien tapaamisten sisältöjä ja asioita. Näin kehitettiin koko tutkimuksen ajan monialaisen yhteistyön kehittämisen prosessia sekä Ohjaamotoiminnan käynnistymistä.

7.5 Aineiston hankinta

Aineistot kerättiin havainnoimalla kehittämistiimin ja johtoryhmien tapaamisia. Liitteessä 2. on kooste tapaamisten ajankohdista ja niihin osallistuneista tahoista ja henkilömääristä. Lisäksi kuvaan on koottu tiivistetysti tapaamisten suunnitellut sisällöt ja tapaamisissa käytettävät työskentelymenetelmät. Tälle havainnointilomakkeelle on kolmeen sarakkeeseen koottu tapaamisissa nousseet pääasiat alkuperäisten teemojen ulkopuolelta. Aineiston hankintamenetelmänä olivat havainnointi ja tiedon kerääminen. Eri menetelmien avulla kerättiin tietoja,

joiden avulla kehitetään verkostotyön mallia Ohjaamoon. Yhteistyön kehittämiseen sekä verkostotyön prosessien mallintamiseen tarvitaan yhteistyötahojen kokemuksia, ajatuksia, toiveita sekä näkemyksiä palveluista sekä verkostoyhteistyöstä. Opinnäytetyön avulla tehdään monialaisen tiimityön kehittämistä, ja luodaan toimintakulttuuria, että kehittämistyötä tullaan jatkamaan samanlaisilla keinoilla myös tulevaisuudessa

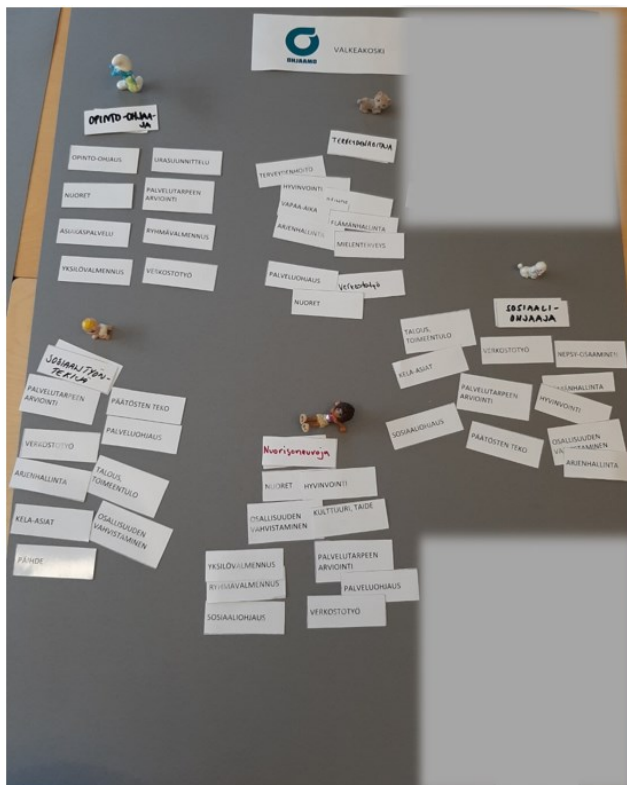
Tapaamiset toteutettiin pääsääntöisesti Teamsin välityksellä koronarajoitusten vuoksi. Joitakin tapaamisia voitiin toteuttaa myös lähitapaamisina. Hybridimalli oli käytössä lähes joka kerralla, eli osallistujia oli sekä paikan päällä että verkon välityksellä. Tiimitapaamisia, joissa toteutettiin opinnäytetyön toimintatutkimusta sekä johtoryhmän että tiimin kanssa, oli yhteensä seitsemän kertaa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työpajoja olisi ollut kolme. Monialaisen yhteistyön prosessin mallinnusta varten tapaamisissa tehtyä toimintatutkimusta oli tarpeellista tehdä useammilla kerroilla tiimin ja johtoryhmän kanssa sekä erikseen että yhdessä. Tämän vuoksi toimintatutkimukseen sisältyvien tapaamiskertojen määrä nousi seitsemään.

Osa tapaamisista on ollut hybriditapaamisia, joissa osa on ollut paikan päällä ja osa verkon välityksellä mukana. Kaikki havainnointi on tehty ainoastaan tapaamisten aikana. Muuta kenttätutkimusta ei ole tehty, koska tapaamisiin osallistuvat eivät työskentele toistaiseksi yhdessä paikassa, eikä ole muita tapaamisia näillä kokoonpanoilla. Tapaamisten suoralla strukturoimattomalla havainnoinnilla on saatu koottua oleellisia asioita yhteistyön kehittämisen edistämiseksi sekä Ohjaamotoiminnan eteenpäin viemiseksi. Tapaamisille oli etukäteen suunnitellut sisällöt, ja joka tapaamisella nousi asioita myös näiden ulkopuolelta. Nousseet asiat kirjattiin ylös. Tapaamisista täytettiin havainnointilomaketta, johon kuvattiin aika ja paikka, osallistujat, käsiteltävät aiheet ja menetelmä. Havainnointilomakkeen malli on mukailtu Kanasen (2014) mallista. (Kananen, 2014, s. 85). Tähän lomakkeeseen kirjattiin tapaamisilla nousseet muut asiat havainnoinnista ja muistiinpanoista suunniteltujen sisältöjen lisäksi. Sisällöt on kuvattu lomakkeella lyhyesti ja päätasolla. Lomakkeeseen on myös kirjattu mitä ainestoa ja miten on kunkin tapaamisen jälkeen käsitelty. Liitteessä 2. on havainnointilomake, jossa on kirjattuna myös tapaamiskerrat. Seuraavissa kappaleissa 7.5.1–7.5.7 kerrotaan jokaisesta tiimin ja johtoryhmän tapaamisesta, joissa toimintatutkimusta tehtiin. Jokaisen kappaleen lopussa on koonti havainnointilomakkeesta kunkin tapaamisen asioista.

7.5.1 1. Tapaaminen

Ensimmäinen toimintatutkimuksen aikainen tiimitapaaminen pidettiin 7.9.2020. Tapaaminen totutettiin hybridimallina; osa osallistujista oli paikan päällä, osa Teamsin kautta verkon välityksellä. Osallistujia oli yhteensä 8 henkilöä ja tapaaminen kesti tunnin. Osallistujiin kaikissa tapaamisissa on laskettu myös tutkija, koska rooli on vahvasti osallistuva. Kaksi osallistujista oli TE-asiantuntijoita. Heidän tuotoksensa on rajattu pois tutkimuksesta tutkimusluvan viivästyksen vuoksi. Tapaamisen aiheena oli tutustuminen toisiin tiimiläisiin, toisten työhön tutustuminen sekä oman työn ja osaamisen jaottelu ja kertominen muille. Tiimityön rakentumisen alkuvaiheessa on tärkeää käydä laajaa keskustelua avoimesti omasta ja muiden roolista ja osaamisesta, jotta voidaan lähteä rakentamaan luottamusta ja yhteisiä tavoitteita (Helakorpi, 2001, s. 98). Ensimmäisessä tapaamisessa jokainen kokosi omaa työskentelyään kuvaavia sanoja yhteiselle pohjalle kukin oman nimensä alle, sekä valitsi omaa työminäänsä kuvaavan hahmon. Kehittämistiimin osaamiskartoituksen työstöä. (Kuva 6) Nimet on peitetty työnimikkeillä yksityisyyden turvaamiseksi. Verkon välityksellä työtä tehneiden osuutta ei ole kuvattuna tässä, mutta näkyy lopullisessa koosteessa.

Kuva 6. Osaamiskartoituksen tekoa.



Kaksi henkilöä teki kartoituksen jälkikäteen, kun ei päässyt tapaamiseen paikalle. Nämä on liitetty myös koontiin. Osaamiskartoitus on suunniteltu Järvensivun (2019) mukaisesti. Sanojen avulla kukin kertoi, mitä osaamista ja kykyjä on, minkälainen on työntekijänä sekä minkälaiset tarpeet ja odotukset jatkoa ajatellen yhteistyöstä Ohjaamossa kullakin on. Lopuksi käytiin läpi, minkälaiset asiat toimijoita työssä yhdistää ja mihin tarpeisiin ja odotuksiin on mahdollista yhdessä vastata. Osaamiskartoituksen avulla voidaan oppia sekä omasta että muiden osaamisesta. (Järvensivu, 2019, ss. 66, 77) Liitteessä 3 on koottuna Valkeakosken Ohjaamon kehittämistiimiläisten osaaminen ensimmäisellä tapaamisella tehdyn kartoituksen pohjalta. Tässä koonnissa on mukana kaikkien kehittämistiimiläisten osaamisen kartoitus, paitsi TE-asiantuntijat on rajattu pois.

Substanssiosaamisen lisäksi työstetään prosessiosaamista, jossa kehitetään yhteisiä toimintamalleja monialaisen työn kehittämiseen. Prosessiosaamisessa on tärkeää, että opitaan taitoja, joiden avulla tehdään prosesseja näkyväksi ja kehitetään niitä. (Mönkkönen ym., 2019, s. 48) Mikäli ryhmässä olevan omat ajatukset ja visio ovat kovin erilaiset, kuin yhteinen näkemys, voi sitoutuminen yhteiseen tekemiseen olla heikompaa (Mönkkönen ym. 2019, s. 49). Yhteinen visio on siis merkittävässä osassa kehitystyötä. Kehittämistiimin ja johtoryhmän kanssa käytiin joka tapaamisella keskusteluja, jotka liittyivät Ohjaamo-prosessin etenemiseen. Odotukset ja toiveet ovat antaneet suunnan sille, mitä asioita lähdettiin työstämään seuraavissa tapaamisissa (Järvensivu, 2019, s. 73). Taulukossa on kuvattuna ensimmäisen tapaamisen ajankohta, siihen osallistunut tiimi sekä käsiteltävät aiheet ja menetelmät. (Taulukko 1) Kolmessa ruudussa on lisäksi alkuperäisistä teemoista keskusteluun lisäksi nousseita aiheita, joita tiimiläiset pitivät tärkeinä työstää jatkossa lisää.

Taulukko 1. Tapaamisen aikataulu, aiheet ja menetelmät

Ajankohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyyn	Syntynyt aineisto
7.9.2020 Lähitapaaminen ja Teams =hybridi	Kehittämistiimi, 8 hlö	Osaamisen kartoitus	Toiminnallinen tehtävä osaamisen koonti näkyväksi Keskustelu	Päällekkäinen työ	Laaja osaaminen	Toisen työn tuntemisen merkitys	Muistio, osaamiskartoitus- jaottelu henkilöittäin

7.5.2 2. Tapaaminen

Toinen tapaaminen pidettiin myös syyskuussa, 21.9.2020, jossa oli mukana kehittämistiimi sekä johtoryhmä, yhteensä 16 henkilöä, joista yksi oli opiskelija. Osallistujista kaksi oli TE-asiiantuntijoita. Tämä tapaaminen toteutettiin lähitapaamisena, ja kestoaika oli kaksi tuntia. Tapaamisessa järjestettiin työpaja, jossa johtoryhmä työskenteli keskenään ja kehittämistiimi keskenään. Alkuun käytiin läpi PowerPoint esityksen avulla valtion budjettiriihen päätöksiä, avattiin Ohjaamo Etelä-Pirkanmaan tilanne ja rakentuminen sekä keskityttiin ohjaamon johtoryhmän rakentumiseen. Myös Valkeakosken kaupunkistrategiasta oli koottu nuorten palveluihin ja monialaiseen työhön liittyvät osiot, jotka käytiin läpi. Vierailijana tapaamisessa oli Tampereen ohjaamokoordinaattori, joka kertoi laajasti Tampereen Ohjaamon toiminnasta ja yleisistä Ohjaamoon liittyvistä asioista. Tutkimuksen sisällöissä ei huomioitu Tampereen Ohjaamokoordinaattorin asiasisältöjä, koska hän on TE-palveluista, eikä tutkimuslupaa saatu heiltä vielä tähän mennessä.

Tämän jälkeen tapaamisessa työstettiin tilannekartoitusta työpajoissa lomakkeiden, kysymysten ja keskustelun avulla. Lomakkeet on mukailtu SWOT-analyysistä. SWOT on analyysimenetelmä, jossa nelikenttämallin avulla rakennetaan toimintasuunnitelmaa tulevista toimenpiteistä kartoittamalla ulkoiset uhat ja mahdollisuudet sekä sisäiset heikkoudet ja vahvuudet (Tevere, n.d.). Lomakkeet mukailtiin sisällöllisesti SWOT-analyysistä, mutta työskentely tehtiin lomakemuotoisena, ei nelikenttänä.

Lomakkeen kysymykset ja aiheet määriteltiin Rothwellin toimintatutkimuksen alkuvaiheiden perusteella. Ongelman määrittely ja siihen vaikuttavat tekijät, sekä vaihtoehtojen etsintä olivat teemat, joita oli tärkeää tarkastella.

Ensimmäinen lomake liittyy nykytilan kartoitukseen, vahvuuksiin ja heikkouksiin, sekä toiveisiin ja tarpeisiin Ohjaamossa. Toinen lomake liittyy siihen, miten tiimit näkivät Ohjaamon. Tätä lomaketta ei juuri ehditty työstämään, vain joitakin kommentteja on koottuna toiselle lomakkeelle. Lomakkeiden avulla pystyttiin tunnistamaan ongelmia sekä pohtimaan kehittämissideoita (Tevere, n.d.). Tila-asiaa ei ole toimintatutkimuksessa analysoitu, koska tilat Ohjaamolle ovat selvinneet. Selkeästi nousi tarve ja odotukset Ohjaamon monialaisesta työstä sekä Ohjaamosta neutraalina oppimisalustana. Nuorille palveluiden saatavuuden helpottaminen ja nuoren keskiössä oleminen nähtiin erittäin tärkeänä Ohjaamossa.

Työryhmät pohtivat tämän hetken monialaisen yhteistyön vahvuuksia ja heikkouksia, palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta, toiveita ja tarpeita Ohjaamoon, sekä tila- ja resurssi-asioita sekä asiakkaan palveluprosesseja. Työryhmät ehdivät pohtimaan myös vähän toisen lomakkeen kysymyksiä, jotka liittyivät Ohjaamoon yhteistyön alustana sekä yhteisohjauksellisuuteen ja yhteiskustannuksiin. Seuraavassa kuvassa on koottu työryhmien vastaukset tilanekartoituksen lomakkeille, joita työpajoissa työstettiin. (Kuva 7)

Kuva 7. Tilanekartoituslomakkeet

	Monialainen yhteistyö	Palveluiden saatavuus ja saavutettavuus	Tilat	Asiakkaan palveluprosessit
VAHVUUDET NYT	Yhteinen tahtotila Myönteisiäkin kokemuksia Pieni kylä, tunnetaan toisemm e	Suhteellisen hyvä tarjonta Ohjaus palveluiden välillä Pienet piirit	Kaikilla on tilat, mutta ei tiloja Ohjaamolle	Osaaminen ja asenne kunnossa
HEIKKOUEDET NYT	Tiedonkulu Vaihtuvuus työntekijöissä ja poissaolot Ei tunneta toisten työtä Johtaminen/koordinointi -Resurssinhalintaa	Henkilöityminen Valmiin mallin kuvantaminen Nuoret "eksyy" m atkalla palveluihin Nuori ei halua ottaa apua vastaan -> sitoutuminen?	Puutteita on useilla Erlaisia tarpeita: ei saisi olla leimaava, pitäisi olla neutraali	Tiedonkulu Päällekkäinen työ Mallinnus kesken
TOIVEET JA TARPEET OHJAAMOON	Nuori osaa tulla ja on keskeellä -> työntekijät nuoren ympärille Luottamus, tasa vertaisuus, kunnioitus eri alojen välillä	Paikka mihin tulla Yhteinen alusta Tiedonkulun paraneminen	Tila tarvitaan hyvin pian! Vaatii lisäresursseja? Mistä vuokrat rahat? Vaatii yfätason päätöksiä! Rauhalliseen työskentelyyn sopivia huoneita	Asiakkaalle selkeämpi Myös eri palveluille yhdyspintatyöskentely sujuvoituu

	Ohjaamo yhteistyön alustana	Ohjaamon tila ja sen yhteiskäyttö	Yhteisohjauksellisuus ja yhteiskustannukset	Ohjaamo konseptina
VAHVUUDET				
HEIKKOUEDET				
TOIVEET JA TARPEET	Oppimisolusta monilaiselle yhteistyölle/työnjaolle Nuorelle helpotus E pä mukavuusalueella työskentelyn oppiminen		Vaatii johtoryhmän sitoutumista Raha Kustannusten jako	

Lomakkeille työstetyt analyysit tarkasteltiin lopuksi yhdessä koko työryhmän kanssa. Kun tehtävä on tehty, ajatukset on hyvä käydä läpi yhteisesti, ja pohtia mahdollisia toimintaratkaisuja (Tevere, n.d.). Analyysien tarkastelun jälkeen tehtiin johtopäätöksiä ja suunnitelmia jatkotoimenpiteistä, mihin haasteisiin voidaan Ohjaamo-toiminnan monilaisen työn avulla vaikuttaa. Näin saatiin tehtyä toimintasuunnitelmaa siitä, mitä asioita erityisesti tulee ottaa huomioon kehitystyön edetessä. (Innokylä, 2013) Lomakkeiden avulla ryhmätöinä saatiin melko helposti selvitettyä tämän hetken tilanne ja kehittämistä vaativat asiat. Tapaamisessa nousi keskusteluun myös esimiesten tehtävä ja rooli Ohjaamon johtoryhmässä. Seuraavaksi on avattu tämän tapaamisen sisältöä (Taulukko 2).

Taulukko 2. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät

Ajankohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Syntynyt aineisto
21.9.2020 Lähitapaaminen	Johtoryhmä ja kehittämissiimi, 6 + 9, joista 1 opiskelija =16 hlö	Budjettiriihen päätökset, Ohjaamoiden rakenne Etelä-Pirkanmaa, johtoryhmä, kaupunki-strategia	Työpajatyöskentely: Tilannekartoitus: heikkoudet nyt, vahvuudet nyt, toiveet ja tarpeet ohjaamoon PowerPoint esitys	Ohjaamosta oppimisalustamonalaiselle yhteistyölle, yhdyspintatyöskentelyn sujuvoittaminen, palveluiden selkiytyminen asiakkaalle	Yhteisen työn kehittäminen, tahtotila, osaaminen ja motivaatio korkealla, fyysisen tilan tarve	Tiedonkulun parantaminen, ylätasoin tiedotus tärkeää, johtotason sitouttaminen, kustannukset, resurssit	Havainnointi ja muistio työpajojen tuotokset: tilannekartoitustulomake

7.5.3 3. Tapaaminen

Kolmas tiimitapaaminen pidettiin lokakuussa 21.10.2020. Tässä tapaamisessa oli mukana kehittämistiimi, ja viisi henkilöä oli paikalla, osa Teamsin kautta ja osa paikan päällä. Yksi osallistujista oli opiskelija. Tapaaminen kesti kaksi tuntia. Tällä tapaamisella käytiin paljon keskustelua. Tehtiin taas jatkosuunnitelma ja mietittiin aikataulua ja etenemistä. Lisäksi tapaamisessa suunniteltiin Ohjaamotoiminnan sisältöjä, mitä tahoja tulisi olla mukana, minkälaisia yhteistyön muotoja voidaan suunnitella eri kuntien välille Ohjaamoihin, mietittiin käytännön asioita sekä luotiin yhteisiä pelisääntöjä yhteiskehittämiselle. Tällä tapaamisella nousi erityisesti keskusteluun verkoston merkitys ja mukaan saaminen mahdollisimman laajasti.

Tapaamisella käytiin myös läpi PowerPoint tehtäväpohja palvelukartoituksesta, joka tulee tehtäväksi myöhemmin kaikille Ohjaamo-toimijoille. Palvelukartoituspohja (Kuva 8) sisältää kartoituksen Ohjaamo-toimijoista ja Ohjaamoon kustakin yksiköstä tuotavista palveluista sekä osallistumisesta Ohjaamon eri toimintoihin, kuten tiimiin, ryhmätoimintoihin sekä avoimeen vastaanottoon. Tämän pohjan työstäminen lähti liikkeelle 7.9. ja 21.9. tapaamisten pohjalta nousseista aiheista kartoittaa laajemmin alueen palveluita ja tutustua toimijoihin.

Kartoituksen avulla saadaan myös koottua Ohjaamo-toimijoita yhdelle tiedostolle, ja sen myötä myös rakennettua Ohjaamon palveluita, päivien sisältöä ja lukujärjestystä.

Kuva 8. Palvelu- ja resurssikartoituspohjan malli

Työllisyyspalvelut




Palvelu	Kokonaismäärä tunteina / vko tai kk (kuinka paljon palvelua yksikkö tarjoaa Ohjaamossa)	Avoin vastaanotto Ohjaamossa Ke klo 12-15	Aikavarauksella Ohjaamossa ke klo 8-16	Etäpalveluissa, puhelimella	Ryhmäpalveluissa Ke klo 8-16 välisenä aikana	Kehittämistilaisissa ke klo 8-10

Yksikkö ja käytösosoite: Työllisyyspalvelut

	Nimi ja ammatti	Puh	Sähköposti
Ohjaamon työntekijät			
Varahenkilö			
Ohjaamon johtoryhmän edustaja			




Tapaamisella kävimme myös tutustumassa tulevaan Ohjaamo Valkeakosken tilaan linja-auto-
asemalla, ja kokosimme siellä nousseita havaintoja muistiin johtoryhmälle esitettäväksi. Alla
on kuvattuna tapaamisen ajankohta ja sisällöt. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät

Ajankohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Syntynyt aineisto
21.10.2020 Lähitapaaminen ja Teams=hybridi	Kehittämissiimi, 5 hlö, joista 1 opiskelija	Ohjaamon edistäminen, Ohjaamon fyysinen tila, käytännön asiat	Keskustelu, PowerPoint esitys, tiloihin tutustuminen	Verkostoyhteistyön rakentaminen ja yhteistyötahojen mukaan saaminen	Konkreettisten tilojen saaminen ja merkitys	Toiveet ja tarpeet tiloihin ja toimintaan	Havainnointi, muistio

7.5.4 4. Tapaaminen

Tapaaminen 2.11. johtoryhmän kanssa toteutettiin Teamsissa ja kestoaike oli tunnin. Paikalla oli 8 henkilöä. Tapaamisen tukena oli PowerPoint-esitys, johon oli koottu asialista sekä koon-
teja läpikäytävistä asioista. Tapaaminen aloitettiin niin, että kukin valitsi näytölle kootuista
erilaisten ovien kuvista sellaisen, joka kuvasi omasta mielestä Ohjaamon tulevaa ovea. Käy-
ttiin läpi kierros, jossa jokainen esimies esitteli valitsemansa oven, sekä perustelut ja tämän
hetken ajatukset Ohjaamosta. Keskustelussa nousi paljon toiveita ja odotuksia Ohjaamon
avaamisen ja yhteistyön suhteen. Keskustelussa nousi myös huoli siitä, miten asiat saadaan
toimimaan ja vietyä laajaan tietoisuuteen. Kokonaisuudessaan tunnelma oli odottava ja in-
nostunut.

Tällä kerralla palattiin aiheeseen, joka nousi 21.9. tapaamisessa, johtoryhmän tehtävät. Kes-
kustelua ajatellen oli koottu materiaalien pohjalta muissa ohjaamoissa johtoryhmän tehtä-
viä. Keskustelu aloitettiin kuitenkin niin, että osallistettiin johtoryhmä keskenään
keskustelemaan heidän mielestään oleellisista vastuutehtävistä. Keskustelun täydennykseksi
lisättiin ajatuksia, miten tehtäviä on jaettu muissa Ohjaamoissa. Keskustelu oli todella

vilkasta ja innostunutta, eikä tapaamisen aikataulu meinannut riittää, mikä oli toisaalta erittäin positiivinen asia.

Keskustelun ja johtoryhmän toiveiden ja ajatusten pohjalta koostettiin johtoryhmän tehtävät Ohjaamon sopimus pohjan liitteeksi. Sopimus pohja lähti johtoryhmälle sekä Ohjaamon kehittämistiimille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Sopimuksessa on koottu myös kehittämistien tehtävät sekä koordinaattorin tehtävät. Lisäksi sopimus pohjaan on avattu Ohjaamon ydinjoukko sekä muut toimijat sekä tavoitteet ja mittarit.

Johtoryhmän tapaamisessa keskeisimmiksi tehtäviksi nousi resurssien mahdollistaminen ja tämän myötä Ohjaamon arjen sujuvuuden varmistaminen sekä tukena oleminen Ohjaamon kehittämistiimille. Paljon keskusteltiin myös tavoitteista ja vaikuttavuudesta sekä niiden seurannasta. Nämä koottiin myös sopimus pohjaan. Osa tavoitteista ja seurannasta tulee PoVer-hankkeen tavoitteista. Tässä kohtaa johtoryhmä päätyi siihen, että suurimpana tavoitteena on saada Ohjaamo auki ja pyörimään, sekä pidemmällä aikavälillä juurrutettua kunnan omaksi toiminnaksi. Tarkempia tavoitteita tarkastellaan kehittämistyön edetessä. Mittarit, tilastoja ja asiakaspalautekyselyitä otetaan Ohjaamossa käyttöön tapaamisessa sovitulla tavalla. Johtoryhmän tehtäväksi määriteltiin myös tulosten ja tavoitteiden valmistelu PoVer-hankkeen johtoryhmälle, sekä tarvittaessa kaupungin päättävälle taholle. Paljon keskustelua ja mietintää aiheutti se, miten ja milloin asioita Ohjaamosta viedään ylemmille tahoille. Tapaamisen sisällöt ja käytetyt menetelmät sekä keskusteluissa nousseet aiheet on koottu alle. (Taulukko 4)

Taulukko 4. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.

Ajan-kohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyösken- telyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyösken- telyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyösken- telyyn	Syntynyt aineisto
2.11.2020 Teams	Johto-ryhmä, 8 hlö	Ohjaamon si-joittuminen kuntaorganisaatioon, johtoryhmän tehtävät, resurssit, tilan-ekartoituksen tulokset	Kuvahar-joitus, Po- werPoint esitys, kes- kustelu	Ohjaamon ta-voitteet ja seuranta	Mittarit	Johdon tuen tärkeyden merkitys, toi- minnan juur- ruttaminen	Havain- nointi, muistio

7.5.5 5. Tapaaminen

Tapaaminen 2.11.2020 järjestettiin kehittämistiimille. Paikalla oli yhdeksän henkilöä ja tapaaminen kesti kaksi tuntia. Tapaaminen oli lähitapaaminen avarassa nuorisotoimen tilassa, jossa pystyttiin noudattamaan Korona-pandemian vaatimia turvaetäisyyksiä sekä käytettiin maskeja. Nämä ovat olleet ehdot lähitapaamisten järjestämiselle. Lisäksi henkilömääriä tapaamisissa on rajoitettu.

Tällä tapaamisella käytiin aluksi läpi erilaisten ovien kuvien kautta ajatuksia Ohjaamosta nyt, ja minkälainen ovi kenenkin mielikuvissa johtaa Ohjaamoon ja mitä oven takaa löytyy. Alkuharjoituksen jälkeen käytiin PowerPoint-esityksen tukemana läpi Ohjaamon resurssointia kustakin yksiköstä. Jokainen sai vuorollaan kertoa, millaisella resurssilla kustakin yksiköstä on tällä hetkellä ajatus osallistua Ohjaamo-toimintaan. Tätä oli pohjustettu yhteisesti aiemmin jaetulla palvelukartoituspojan avulla. Tapaaminen sisälsi paljon vapaata keskustelua, ja erityisesti kysymyksiä herätti arjen käytännön asiat Ohjaamossa, viestintäkanavat ja yleisesti Ohjaamosta viestiminen, etenkin nuorille. Keskustelua herätti myös 1.3.2021 alkava työllisyydenhoidon kuntakokeilu, jonka tuolloin oli määrä alkaa heti vuoden 2021 alusta.

Resurssikeskustelu toi hyvin esille kustakin yksiköstä Ohjaamoon resurssoitavia palveluja ja näin saadaan myös koottua laajaa palvelukarttaa koko kaupungin osalta alle 30-vuotiaiden palveluista. Kukin Ohjaamossa toimiva taho tekee palvelukartoituksen, jonka avulla kootaan nuorten palvelut sähköiseksi palvelukartaksi. Valkeakosken nuorten palveluista on työstetty karttaa työpajojen ja tapaamisten edetessä, mutta se tulee jalostumaan vielä kehittämistyön edetessä. Alla olevaan taulukkoon on koottu aiheet ja keskusteluissa nousseet asiat.

(Taulukko 5) Tiimissä keskustelua herätti myös Ohjaamon käytännön asiat, kuten puhelin ja sosiaalinen media sekä niiden päivystäminen. Keskusteltiin myös Ohjaamon ryhmätoiminoista ja niiden järjestämistä yhteistyössä niin että kunkin Ohjaamossa työskentelevän osaamista voidaan hyödyntää, ja myös vastuuta jakaa esimerkiksi nuorten kehittäjätiimin ohjauksessa sekä ryhmätoimintojen vetämisessä.

Ohjaamon tilastoinnit ja moninaiset eri ohjelmistot ja kirjaamiskäytännöt herättivät pohdintaa ja yhteisten käytäntöjen miettimistä. Haasteen aiheuttaa Ohjaamossa muun muassa se, että kaikilla eri yksiköillä on käytössä omat ohjelmat, joihin kukin kirjaa asiakkaansa tiedot.

Jatkossa esimerkiksi asiakassegmentoinnin avulla voidaan jakaa erityyppisissä tilanteissa olevia asiakkaita tietyille työntekijöille ja hyödyntää työntekijöiden osaamista omalla osa-alueellaan. Tämä hyödyttää sekä asiakasta että tekee myös Ohjaamossa toimivien työstä mielekkäämpää. Tällaisella toimintamallilla voidaan myös vähentää päällekkäisen työn määrää, jota alkukartoituksen ja osaamiskartoituksen perustella tehdään melko paljon.

Taulukko 5. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät

Ajankohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyn	Syntynyt aineisto
2.11.2020 Lähtöpäättämisen	Kehittämistiimi, 9 hlö	Nuorten kehittäjätiimi, Ohjaamon sijoittuminen kuntaorganisaatioon, resurssit, palvelukartoitus-ohjeet	Keskustelu, kuvaharjoitus, PowerPoint esitys	Viestintänuorille, viestintäkanavat	Arjen käytännön asiat Ohjaamossa	Kuntakokeilu	Havainnointi, muistio

7.5.6 6. Tapaaminen

Tällä tapaamisella 2.12. tapaamisen kesto-aika oli kolme tuntia ja paikalla oli sekä johtoryhmä että kehittämistiimi. Yhteensä tapaamiseen osallistui 19 henkilöä, joista yksi oli opiskelija. Tapaaminen toteutui Teamsissa. Tapaamisen asialista ja sisällöt oli koottu PowerPoint esitykseksi. Lisäksi tapaamisella käytiin paljon keskustelua. Aiheina tässä tiimitapaamisessa oli Ohjaamon yhteistyösopimus, johtoryhmän, koordinaattorin sekä Ohjaamon työntekijöiden tehtävät, Ohjaamon sekä PoVer-hankkeen tavoitteet Ohjaamon osalta, mittarit ja seuranta, joilla tavoitteisiin pääsyä voidaan todentaa ja seurata sekä Ohjaamo-toiminnan juurruttaminen kunnan omaksi toiminnaksi. Käytännön asioista käytiin läpi lukujärjestyksen rakentamista, toimijoiden olemista Ohjaamossa sekä konkreettista Ohjaamo-päivien rakentamista.

Edellä mainitut käytännön asiat ovat puhututtaneet lähes joka tiimitapaamisella melko paljon. Mitä lähemmäs Ohjaamon avaamista tullaan, sitä konkreettisemmiksi keskustelujen

aiheet ovat käyneet. Ohjaamon avaaminen ja tilojen kunnostaminen ja suunnittelu olivat keskustelussa myös. Tilojen suunnittelun aikataulusta sovittiin alustavasti tammikuulle.

Tiimissä heräsi kysymyksiä kesätyöinfon järjestämisestä Ohjaamossa, jota lähdetään suunnittelemaan heti tammikuun tiimeissä. Koottiin kesätyöpalaveritiimi, joka keskittyy tammikuun aikana enemmän kesätyöinfon ja kaupungin kesätyöpaikkojen mainostamiseen ja hakemiseen Ohjaamossa. Markkinointimateriaalia sekä kesätöihin, mutta ensisijaisesti Ohjaamon avaamiseen, mietittiin. Nuorten kehittäjätiimi sai vastuulleen suunnitella Ohjaamon esitteen, jonka avulla lähdetään tekemään Ohjaamon alkumarkkinointia. Mietittiin myös pohjaa markkinointi- ja viestintäsuunnitelmalle, joka koottiin seuraavaan tapaamiseen. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelmaa ylätasolla alkuvuodelle 2021. (Kuva 9) Markkinoinnin ja viestinnän suunnittelua varten päätettiin perustaa mavi-tiimi, johon kuuluu Ohjaamon kehittämistiimiläisiä.

Kuva 9. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman hahmottelua alkuvuodelle 2021.



Tämän tapaamisen jatkotehtäviksi nousi myös sopimus pohjan muokkaaminen selkeämmäksi. Sovittiin alustavasti allekirjoittavista tahoista sekä sopimusrakenteen muokkaamisesta. Monialaisen yhteistyön kehittämisen näkökulmasta yhteinen sopimus

ohjaamotoimintaan sitoutumisesta tuo toiminnan taustalle sitoumuksen ja luvan toiminnan kehittämiseen. Alla olevaan taulukkoon on koottu tämän tapaamisen sisältöjä. (Taulukko 6)

Taulukko 6. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät.

Ajan-kohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyösken- telyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyösken- telyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyösken- telyyn	Syntynyt aineisto
2.12.2020 Teams	Johtoryhmä ja kehittämissiimi, 19 hlö, joista 1 opiskelija	Sopimus, eri tahojen tehtävät, tavoitteet, mittarit ja seuranta, juurruttaminen, lukujärjestys ja päivien rakentuminen, käytännön asiat	Power-Point esitys, keskustelu	Viestintä ja markkinointi Monialaisen työn hyödyt ja toisten työhön tutustuminen,	Ohjaamon näkyväksi vieminen ylätasolle tärkeää	Koska startataan konkreettisesti?	Havainnointi, muistio

7.5.7 7. Tapaaminen

Viimeinen havainnoitava tiimi pidettiin 15.12. Teamsin kautta. Paikalla oli 6 henkilöä kehittämistiimistä ja tapaamisen kesto aika 2 tuntia. Aiheina oli etukäteen suunnitellusti alustavan Ohjaamon viestintä- ja markkinointisuunnitelman läpikäyntiä, Ohjaamon avaamisen suunnittelua sekä resurssikoontia palvelukartoituksen pohjalta. Tämä sisälsi erityisesti aiheita Ohjaamon aukiolosta, keitä olisi Ohjaamossa paikalla missäkin toiminnoissa ja koska.

Palvelukartoitus on ollut erinomaisena pohjana nyt työstettävien lukujärjestysten suunnittelussa. Ilman palvelukartoitusta suunnittelua ei olisi voinut tehdä lainkaan näin tarkasti ja esimiesten hyväksymänä ennakkoon. Tästä jatkotyöstönä suunnitellaan tulevan kevään sisältöjä ja kootaan jokaisena Ohjaamopäivänä paikalla olevat henkilöt kalenteriin niille kelloajoille ja toimintoihin, kun ovat paikalla. Suunnitellut sisällöt ja aikataulut helpottavat tiimiläisiä hahmottamaan toimintaa ja suunnittelemaan omaa työtään ja aikataulujaan.

Tälläkin tapaamisella keskustelun pohjana oli jälleen PowerPoint esitys, johon oli koottu käsiteltävät asiat, sekä sisällöt niistä lyhyesti. Taulukossa on tarkemmin sisältöjä tämän kerran

aiheista. (Taulukko 7) Ohjaamoiden viestinnän seuranta ja Ohjaamoiden tiedonkeruun menetelmät käytiin läpi. Keskusteltiin Ohjaamon alkumarkkinoinnista muun muassa yläkoulujen ja oppilaitosten sisäisen viestinnän kautta. Keskusteluun nousi jälleen myös sosiaalinen media ja siellä käyttöön otettavat kanavat. Tiimitapaamisella tehtyjen päätösten mukaisesti Ohjaamollemme on luotu Facebook-sivu ja Instagram-tili, sekä Ohjaamo Valkeakosken omat internet-sivut. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman teko alkuvaiheessa on oleellista, että koko kehittämistiimillä on samanlainen ajatus ja käsitys siitä, miten ja missä Ohjaamon asioita tuodaan esille ja markkinoidaan. Ohjaamon kokonaisuuden hahmottaminen on myös erittäin tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tietää mihin toiminnalla tavoitellaan ja miten ja miksi.

Tutustuminen kehittämistiimin kesken on jatkunut jokaisen tapaamisen edetessä. Tämän avulla on saatu kasvatettua luottamusta, yhteistä ymmärrystä mitä ollaan tekemässä sekä sitoutettua työntekijöitä Ohjaamo-työhön sekä Ohjaamon kehittämiseen.

Taulukko 7. Tapaamisen ajankohta, aiheet ja menetelmät

Ajankohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatko-työskentelyyn	Syntynyt aineisto
15.12.2020 Teams	Kehittämistiimi 6 hlö	Viestintä ja markkinointi, avaamisen suunnittelu, resurssikoonti palvelukartoituksen pohjalta: aukiolo ja toiminnot, ketä, koska, missä? Ohjaamo-viestinnän seuranta, tiedonkeruu	Keskustelu, Jamboard aloitustyöskentely, PowerPoint esitys	Käytännön asiat, tulevat tehtävät ja vastuut, tiimien aikataulu	Nuorten osallistaminen	Some-kanavien valinta, työntekijöiden esittelyvideot	Havainnointi, muistio

7.6 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jossa kuultua ja kirjoitettua havainnointimateriaalia analysoidaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 93) Materiaalista pyritään saamaan tietoa ja tuloksia tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysia voidaan käyttää myös strukturoimattoman aineiston analyysiin. Sisällönanalyysin avulla järjestellään kerättyä aineistoa, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tuottaa materiaalia. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105) Tässä opinnäyteyössä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Toimintatutkimukseen sisältyvissä tiimin ja johtoryhmän tapaamisissa on tehty suoraa strukturoimatonta havainnointia. Tapaamisten suunnittelussa on otettu huomioon tiimin ja johtoryhmän mielipiteet ja ehdotukset sekä muut keskusteluissa esiin nousseet teemat.

Sisällönanalyysin avulla pyritään luomaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä tutkittavasta asiasta johtopäätöksiä, jotka ovat myös luotettavia (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110). Aineiston analyysiä on tehty tutkimuksen jokaisessa kohdassa, kuten Hämäläinen, Strauss & Corbin ja Atkinson ym. ovat määritelleet (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110).

Opinnäytetyön kehittämistehtävistä on koottu teemoittelu-lomakkeelle kolme keskeisintä teemaa: monialaisen yhteistyön kehittäminen, Ohjaamon suunnittelu sekä muutosjohtaminen. Kehittämistehtävät ovat:

- Miten **muutosjohtamisen** keinoin eri organisaatioiden välistä yhteistyötä voi yhteiskehittää?
- Miten monialaisen yhteistyön ja **Ohjaamon suunnittelun** prosessia viedään eteenpäin?
- Miten **monialaista yhteistyön kehittämistä** voidaan hyödyntää uuden Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämisessä.

Aineiston analyysi alkoi sillä, että havainnot tapaamisista litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon muistioiksi. Muistioita oli seitsemän, joka tapaamisesta omansa. Litterointiaineistosta poimittiin kehittämistehtävien kannalta oleelliset asiat ja sanat, ja merkittiin ne muistioihin korostamalla. Näin litterointiaineistosta etsittiin siis toimintatutkimuksen kehittämistehtäviin liittyviä sanoja ja asioita. Sisällönanalyysissä näitä aineistosta nostettuja

sanoja kutsutaan analyysiyksiköiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 112). Näin aineistosta on pelkistetty kehittämistehtäville olennaiset asiat ja ilmaukset, ja tietoa on pilkottu osiin. Aineiston tiivistämistä on ohjannut kehittämistehtävät. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 111) Lisäksi analysoitiin tapaamisilla osallistujien tuottamaa aineistoa, kuten tilannekartoitusta. Myös siitä kerätiin kehittämistehtäviin liittyvät asiat ja ilmaukset.

Kolmen pääteeman alle ei ollut ennalta määritetty ala- ja pääluokkia, vaan tutkija alkoi ryhmitellä aineistosta nousseita analyysiyksiköitä pääteemojen alle. Pääteemojen alle tuli paljon erilaisia asioita, ja niitä edelleen luokiteltiin omiin ryhmiinsä. Näin alkoi muodostua joka teeman alle pääluokkia ja niiden alle alaluokkia. Analyysiyksiköt ovat alkuperäisiä ilmauksia tapaamisissa nousseista keskusteluista, jotka on kirjattu muistioihin. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan havainnoitavaa aineistoa ja siitä nousseita asioita sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 107).

Alla olevassa taulukossa on osio analyysilomakkeesta ja analyysiyksiköiden luokittelusta kehittämistehtävien teemojen alle. (Taulukko 8) Tässä lomakkeen kohdassa on kerätty muutostohtamisen teeman alle eri tapaamisissa nousseita aiheita. Asiat ja sanat on luokiteltu alkuperäisilmauksiin ja nämä ala- ja pääluokkien alle.

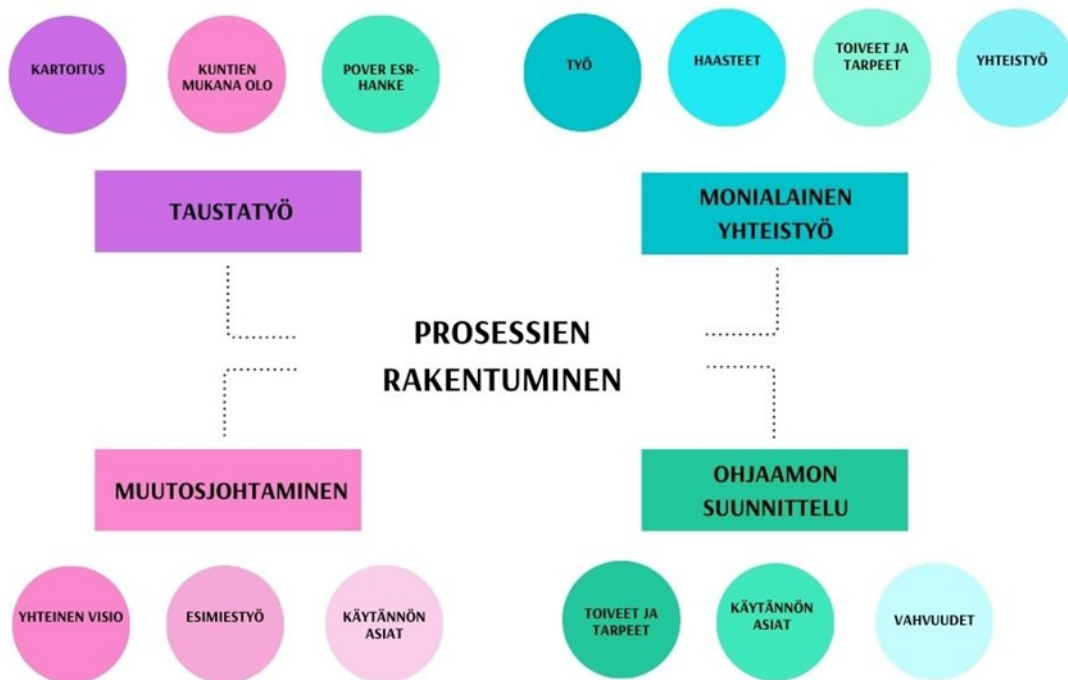
Taulukko 8. Osa analyysilomaketta ja luokitusrunkoa muutosjohtamisen osalta.

Pvä ja tiimi	Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Teema
				Muutosjohtaminen
			Yhteinen visio	
2.12. K+J	kehitystyö	Kehittäminen		
2.12. K+J	Ohjaamon näkyväksi vieminen ylätasolle tärkeää	Näkyvyys		
2.12. K+J	juurruttaminen	Juuruttaminen		
2.12. K+J	tiedotus	Viestintä		
2.12. K+J	näyttöjä toiminnan käynnistymisestä	Tavoitteet		
2.12. K+J	näkyväksi kokemukset ja saavutetut hyödyt	Näkyvyys, juurruttaminen		
2.12. K+J	asioiden vieminen ylätasolle	Viestintä		
2.12. K+J	Tiedotusta: Lautakunnat, hallitus, kaupunginvaltuusto, kaupungin johtoryhmä	Viestintä, näkyvyys		
2.12. K+J	tavoitteena ja toiveena nähdä jatkumo	Tavoitteet, juurruttaminen		
2.12. K+J	toiminnan näkyväksi tekeminen	Näkyvyys		
			Esimiestyö	
		Sitoutuminen		
21.9. K+J	vaatii johtoryhmän sitoutumista			
21.9. K+J	johtoryhmän rakentuminen			

Toimintatutkimuksessa kehittämistiimien tapaamisissa muistiinpanoihin koottu aineisto käsiteltiin ja analysoitiin kunkin tapaamisen jälkeen niin, että saatiin suunniteltua seuraavat tapaamiset nousseiden aiheiden perusteella. Kun kaikkien tapaamisten aineisto oli analysoitu ja jaettu luokittain, tarkasteltiin eri teemojen alle koottuja asioita. Vasta kaikkien tapaamisten jälkeen päästiin rakentamaan kokonaisuudessaan kirjallista prosessimallia monialaisen työn kehittämisestä ja Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä, koska prosessi kehittyi joka tapaamisen myötä. **Monialaisen yhteistyön** teeman alle pääluokiksi muodostui työ, haasteet, toiveet ja tarpeet sekä yhteistyö. **Muutosjohtamisen** teeman pääluokat ovat yhteinen visio, esimiestyö sekä käytännön asiat. **Ohjaamon suunnittelu** on kolmas teema, ja sen pääluokiksi muodostui toiveet ja tarpeet, käytännön asiat sekä vahvuudet. Toimintatutkimuksen kehittämistehtävistä nousseet teemat ja tutkimuksessa sisällönanalyysillä nousseet

pääluokat on kuvattu seuraavassa kuvassa. Lisäksi on kuvattuna taustatyön osa-alue, joka tehtiin ennen toimintatutkimusta. (Kuva 10)

Kuva 10. Kehittämistehtävistä nousseet teemat ja tapaamisten aiheista koostetut pääluokat.



Tapaamisilla nousseiden asioiden avulla suunniteltiin seuraavat tiimitapaamiset ja niiden sisällöt. Tapaamisten aineistoa analysoitaessa lopulliseksi tuotokseksi muotoutui alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti monialaisen yhteistyön kehittämisen ja Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen prosessimalli.

8 Toimintatutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa peilataan tuloksia opinnäytetyön tarkoitukseen, joka oli kehittää ja mallintaa monialaista yhteistyötä. Palvelumuotoilun keinoin toteutettujen yhteiskehittämisen tiimitapaamisten tutkimuksellisen vaiheen tuotoksena on koostettu prosessimalli monialaisen työn kehittämisestä ja Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä.

Prosessin etenemiseen vaikutti paljon tiimeiltä nousseet asiat, ja tapaamisten sisällöt muokkautuivat niiden tarpeiden mukaisesti. Näin tiimit olivat vahvasti luomassa monialaisen yhteistyön kehittämisen prosessia sekä Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen vaiheita. Mitä pidemmälle tapaamisissa mentiin, sitä enemmän nousi esiin käsiteltäviä asioita.

Tavoitteena oli yhteiskehittämisen avulla suunnitella ja käynnistää Ohjaamo-toiminta. Konkreettisenä tuotoksena oli tavoitteena luoda prosessimallit monialaisen yhteistyön kehittämistä sekä Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä. Valmiista prosessimallista kerrotaan lisää alaluvussa 8.4. Tapaamisten sisällöt muokkautuivat tutkimuksen edetessä tiimin ja esimiesten toiveiden ja heidän mielestään oleellisten asioiden mukaisesti. Kehittämiss tehtävät toimivat pohjana tapaamisten suunnittelussa, mutta sisällöt muokkautuivat joka tapaamisen jälkeen. Osallistujia tutkimuksessa oli yhteensä 19. Kehittämistiimin jäseniä oli kahdeksan ja esimiehiä kahdeksan. Lisäksi mukana oli tutkija sekä 2 opiskelijaa vuorokertoilla. Osallistujien kokoonpano vaihteli joka tapaamiskerralla. Seuraavissa luvuissa 8.1.–8.3. on kuvattu kehittämistehtävien kannalta tutkimustuloksia kolmen pääteeman näkökulmasta, jotka ovat monialaisen yhteistyön kehittäminen, muutosjohtaminen ja Ohjaamon suunnittelu. Prosessimallissa on kuvattu tarkemmin aineiston sisällönanalyysistä saatuja tuloksia kehittämistiimin ja johtoryhmän ajatusten mukaisesti prosessin sisällöistä ja etenemisestä.

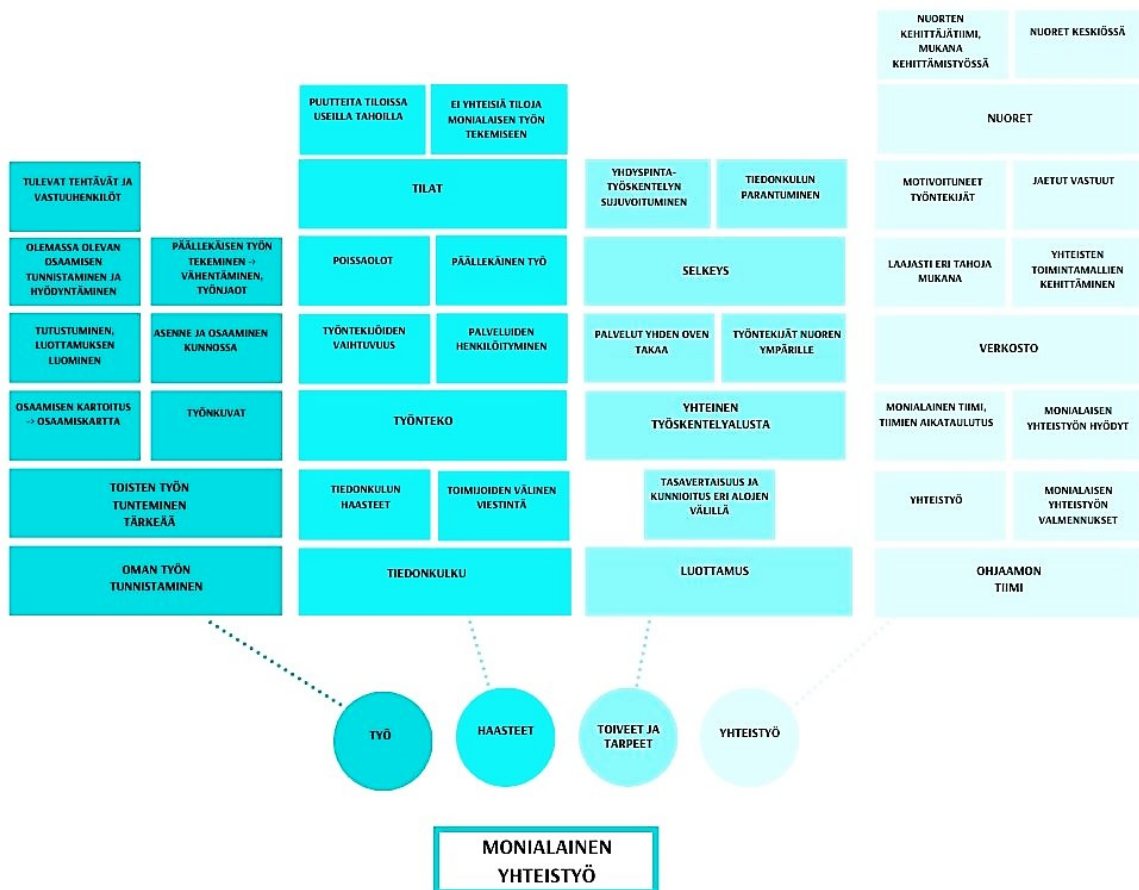
Tässä toimintatutkimuksessa pääasiassa havainnointia on tehty tapaamisissa, jossa osapuolet ovat vuorovaikutuksessa ja käyvät keskustelua ja jossa yhteistyö on merkityksellistä. Koska tutkimus on myös osallistavaa, on entistä merkityksellisempää, että tapaamisissa mukana olevat tiimiläiset osallistuvat aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Myös tutkija osallistuu yhdessä tiimiläisten kanssa ohjaten heitä eteenpäin. Tätä kutsutaan aktivoivaksi osallistuvaksi havainnoinniksi (Vilkkä, 2018, ss. 163–165, 167) Tässä toimintatutkimuksessa sisällönanalyysia tehtiin joka tapaamisen jälkeen. Tapaamisten sisältöä suunniteltiin aineistosta nousseiden asioiden pohjalta.

8.1 Monialaisen yhteistyön kehittäminen

Tapaamisten havainnoinnin ja aineiston analyysin jälkeen oli huomattavissa, että kaikki kolme tutkimuksen teemaa limittyivät tiiviisti toisiinsa. Tässä luvussa käsitellään monialaisen yhteistyön teemaa. Litteroinnissa tämän teeman alle muodostui kahdeksan alaluokkaa:

toisen työn tunteminen, oman työn tunnistaminen, resurssit, tiedonkulku, tilat, Ohjaamon tiimi, nuoret sekä verkosto. Nämä alaluokat voitiin koota neljän pääluokan alle: työ, haasteet, toiveet ja tarpeet sekä yhteistyö. Kokonaisuudessa nämä aiheet koostuivat siis monialaisen yhteistyön teeman alle. Alaluokat sisälsivät paljon eri teemoihin liittyviä ilmauksia ja asioita tapaamisista. Kaikki asiat on koottu teemoittelu-lomakkeelle. Näitä asioita on koottuna olla olevaan kuvaan. (Kuva 11) Näitä ilmauksia ja asioita on myös hyödynnetty lopullisessa prosessimalli -tuotoksessa.

Kuva 11. Monialaisen yhteistyön teemoihin liittyvät keskusteluissa esiin nousseet asiat.



Tapaamisten sisällöt eivät olleet sidottuja tiettyyn teemaan, vaan joka tapaamisella nousi paljon eri aiheita keskusteluun. Monialaisen yhteistyön teeman alle on siis koottu asioita useasta eri tapaamisesta. Tämän koonnin myötä on koottu prosessimalliin asioita, joita monialaisen työn kehittämisessä tulee huomioida prosessin eri vaiheissa. Erityisen tärkeäksi sekä tiimi että esimiehet nostivat toisten työn tuntemisen, ihmisten tuntemisen sekä oman työn tunnistamisen. Aukikirjoittaminen ja avoin keskustelu on tärkeässä osassa, ja pohja aidon monialaisen työn toteuttamiselle.

Toimintatutkimuksen aikana pidetyissä tapaamisissa tavoitteena oli saada selkeät toimintatavat uuden monialaisen yhteistyön tekemiselle Ohjaamossa. Tavoitteena oli myös selkiyttää, tehostaa ja lisätä yhteistyötä sekä työntekijöiden että esimiesten välillä.

Toimintatutkimuksen myötä on kehitetty sekä kehittämistiimin toimintamalleja ja yhteistyötä, että myös tiimin ja johtoryhmän välistä työskentelyä. On luotu selkeät tehtävänkuvat yleisesti Ohjaamossa työskenteleville työntekijöille, johtoryhmälle sekä koordinaattorille. Tämä selkeyttää toimintaa ja on myös kirjattuna yhteistyösopimuksen liitteelle. Toimintamalleja Ohjaamossa kehitetään koko ajan ja vasta konkreettisen toiminnan myötä se on myös tehokkaampaa ja loogisempaa. Kokemusten ja kokeilun myötä kehittäminen myös muokkaa toimintamalleja toimivampaan suuntaan. Yhteistyötahojen tuntemus on varmasti jo kasvanut, mutta koska palveluntuottajien joukko on laaja, vie se myös aikansa.

Teeman monialainen yhteistyö koostuneista pääteemoista yksi oli työ. Siihen sisältyi eri tapaamisilla nousseita asioita kuten toisten työn tunteminen ja oman työn tunnistaminen. Näitä pidettiin erittäin tärkeinä monialaisen yhteistyön toimivuuden kannalta. On tärkeää, että osaa sanoittaa omaa tekemistään, sekä ymmärtää mitä muut tekevät. Tähän liittyen ensimmäisellä tapaamisella työstettiin osaamiskarttaa, jonka myötä hahmotettiin kuinka paljon itse asiassa tehdään samoja asioita samojen asiakkaiden kanssa. Päällekkäisen työn vähentäminen nousi keskusteluissa tärkeäksi tunnistettavaksi asiaksi. Ohjaamossa tehtävää työtä on pohdittu tiimissä paljon, ja tämän myötä kirjattu pääpiirteiset työtehtävät Ohjaamossa toimiville. Tehtävät tarkentuvat Ohjaamon aukiolon myötä, kun asiakkaita alkaa tulla enemmän ja hahmotetaan myös asiakaskuntaa paremmin.

Toinen monialaiseen yhteistyöhön liittyvä laaja kokonaisuus oli haasteet. Tätä käsiteltiin enimmäkseen alkuvaiheessa sekä tilannekartoitusta tehdessä. Tiedonkulun haasteet, tilaongelmat sekä itse työntekoon liittyvät haasteet nousivat keskeisimmiksi. Toimijoiden välinen viestintä nähdään haasteellisena, ja Ohjaamon avulla pyritään parantamaan tiedonkulkua, kun toimitaan fyysisesti samoissa tiloissa eri yhteistyötahojen kanssa. Työntekoon liittyvät haasteet sisälsivät työntekijöiden vaihtuvuuden mukanaan tuomat haasteet, toisaalta taas palveluiden henkilöitymisen. Pitkät poissaolot myös aiheuttavat ongelmia työnteossa. Lisäksi myös haasteisiin liittyen nousi päällekkäisen työn tekeminen. Tila-asiat huolettivat useita.

Tällöin ei ollut Ohjaamolle tiedossa tilaa, ja lisäksi eri yksiköillä nousi lisätarpeita esimerkiksi toimistotiloille.

Toiveet ja tarpeet nousivat kolmanneksi suuremmaksi pääluokaksi. Sen alle koostui asioita, jotka liittyivät luottamuksen rakentamiseen, Ohjaamo yhteisenä työskentelyalustana sekä työn selkeyttämiseen. Toiveena on toisten työntekijöiden työn ymmärtäminen, tasavertaisuus ja kunnioitus jokaisen työtä kohtaan. Tämä vaatii luottamusta ja nimenomaan toisen työn tuntemista. Ohjaamoa odotetaan kovasti yhteiseksi neutraaliksi työskentelyalustaksi, jossa nuori saa palvelut yhden oven takaa, mutta josta myös työntekijä saa monialaisen osaamisen ja tiimin tuen omalle työlleen. Työntekijät kootaan nuoren ympärille, eikä nuoren tarvitse enää juosta palvelusta toiseen. Ylipäättään yhteistoimintaan toivotaan selkeyttä ja tiedonkulun parantumista, joihin voidaan myös Ohjaamon avulla vastata.

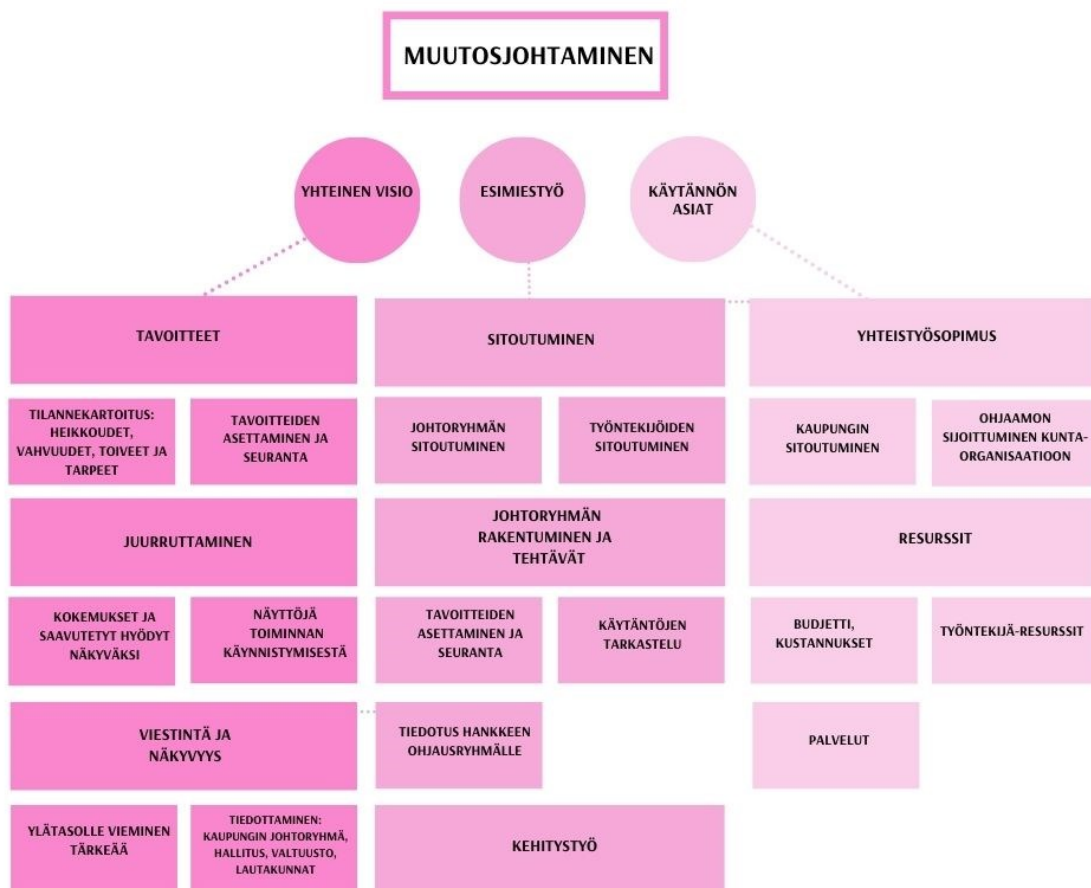
Neljäs ja viimeinen pääluokka on yhteistyö. Sen alle koostui asioita Ohjaamon tiimin, verkoston ja nuorten alle. Yhteistyötä on siis jaoteltu eri kategorioihin. Kaikessa yhteistyössä korostui monialaisen työn hyödyt, motivaatio yhteistyöhön ja nuorten edut. Ohjaamon tiimiin liittyen pohdittiin paljon käytännön asioita, joista paljon on teeman Ohjaamon suunnittelu alla. Mutta esimerkiksi Ohjaamon monialaisen tiimin valmennukset, tiimit ja yhteistyön hyödyt nousivat oleellisiksi asioiksi. Verkostoihin liittyen pohdittiin paljon eri yhteistyökumppaneita ja heidän mukaansa saamista Ohjaamo-työhön. Ohjaamon verkostoon on saatu useita eri tahoja mukaan ja palvelut ovat jo kattavat tässä vaiheessa. Yhteisten toimintamallien rakentaminen nähtiin tärkeänä, ja sitä työtä tehdään koko ajan. Vastuiden jakaminen ja työntekijöiden motivaatio nähtiin myös tärkeinä. Ohjaamossa pyritään jakamaan vastuita eri tehtäviin. Tähän tuo haastetta se, että Ohjaamo toimii vain yhtenä päivänä viikossa, ja resurssi Ohjaamo-työhön on työntekijöillä tuolloin keskiviikkoisin. Näin ollen kaikki kehittämis-työ tulee tehdä Ohjaamo-päivän aikana.

Nuorten osallisuus nähtiin erittäin tärkeänä Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämisessä. Nuorten kehittäjätiimi vastaa nuorten näkökulmasta Ohjaamon suunnittelusta ja kehittämisestä, ja sen toimintaa tullaan suunnittelemaan tarkemmin. Toisaalta nuoret nähtiin myös palveluiden keskiössä, oman elämänsä asiantuntijoina sekä omien asioiden eteenpäin viejinä. Ohjaamossa pyritään osallistamaan vahvasti nuori omien asioidensa hoitamiseen ja eteenpäin saamiseen.

8.2 Muutosjohtaminen

Johtoryhmän tapaamisissa nousseet asiat ja aiheet liittyivät laajemman muutosjohtamisen teeman alle. Koska Ohjaamo-toiminta on Etelä-Pirkanmaalla uutta toimintaa, se vaatii muutosjohtamista ja esimiesten tukea onnistuakseen. Yhteinen visio, tavoitteet ja niihin pääsyn mittarit olivat keskeisessä osassa keskusteluita. Toiminnan näkyväksi tuominen ja merkityksellisyyden ja tulosten vieminen ylemmälle tasolle vaatii aikaa, mutta on tärkeää Ohjaamon juurruttamisen kannalta. Johtoryhmä nosti tärkeäksi tiedottamisen ja avoimuuden sekä eri tahojen tehtävät. Johtoryhmä osallistettiin kirjaamaan heidän tehtävänsä Ohjaamon näkökulmasta, joka jo sinällään tuo ryhtiä ja pohjaa toiminnalle. Esimiesten sitoutuminen ja resurssien mahdollistaminen Ohjaamoon ja sen kehittämistyöhön mahdollistavat Ohjaamon käynnistämisen. Kuvassa 12 on kuvattuna esimiesten tapaamisissa nostamia keskeisiä asioita. Pääluokiksi muodostui yhteinen visio, esimiestyö sekä käytännön asiat. (Kuva 12)

Kuva 12. Johtoryhmän tapaamisissa nousseet aiheet.



Yhteinen visio nähtiin esimiestyön näkökulmasta erittäin tärkeänä. Siihen liittyi vahvasti tavoitteiden yhteinen miettiminen, niiden asettaminen sekä seuranta. Alun tilannekartoituksen avulla selvitettiin myös tavoitteita, mihin Ohjaamo-toiminnalla tähdätään.

Tilannekartoitusmalli on liitettyä prosessimalliin. Juurruttamisen näkökulmasta tavoitteiden asettaminen on myös erittäin tärkeää. Ohjaamo on tarkoitus juurruttaa kaupungin omaksi toiminnaksi hankkeen aikana, niin että Ohjaamo jatkaa olemistaan PoVer -hankkeen jälkeen kunnan omana palveluna. Johtoryhmä piti erityisen tärkeänä, että hankkeen aikana saadaan näkyväksi Ohjaamo-työllä saatuja kokemuksia ja hyötyjä. Niistä tulee olla näyttöä, jota voidaan viedä tiedoksi kaupungin johtotasolle. Näin saadaan Ohjaamo-toiminnan merkityksellisyttä todennettua ja vahvempaa pohjaa sen tarpeellisuudelle pysyvästi. Toiminnan tarpeellisuus ja näkyväksi tekeminen vaatii viestintää ja tiedotusta useaan eri suuntaan. Tiedottamista on tehtävä sekä kaupungin johtoryhmälle, hallitukselle, valtuustolle sekä lautakuntiin.

Toiseksi pääluokaksi rakentui esimiestyö. Johtoryhmän tehtävät koottiin yhdessä heidän kanssaan, sekä verraten valtakunnallisesti Ohjaamoiden johtoryhmien tehtäviin. Kuitenkin oli tärkeää, että he saivat itse olla kirjaamassa sitä, mikä heidän mielestään Ohjaamon johtoryhmän tehtäviin Valkeakoskella kuuluu. Tähänkin osioon nousi tavoitteet ja niiden seuranta. Lisäksi koettiin tärkeänä, että johtoryhmä tarkastelee aktiivisesti ohjaamon käytäntöjä, mikä toimii ja mitä tulisi kehittää. Lisäksi tiedotus PoVer-hankeen ohjausryhmälle Ohjaamoasioista katsottiin kuuluvaksi johtoryhmälle yhdessä ohjaamokoordinaattorin kanssa.

Johtoryhmän sitoutuminen Ohjaamo-toiminnan rakentamiseen nähtiin tärkeänä. Esimiesten sitoutuminen myös turvaa resurssit työntekijöistä Ohjaamoon. Ilman esimiesten tukea on mahdotonta kehittää uutta palvelua ja uudenlaisia työskentelymuotoja. Esimiesten sitoutuminen myös helpottaa työntekijöiden sitoutumista, koska Ohjaamo-työlle on annettu resursseja ja mahdollistettu työntekijöiden osallistuminen kehittämistyöhön. Myös kehitystyö johtoryhmän näkökulmasta on tärkeää, ja on hienoa, että he ovat myös sitoutuneet siihen!

Kolmas pääluokka oli käytännön asiat, jossa yksi osio oli yhteistyösopimus. Tämä oli suunniteltu PoVer -hankkeen ajalle kirjoitettavaksi kunnan ja UrAVa ry:n välille Ohjaamo-toiminnan kehittämiseen sitoutumisesta. UrAVa:n hallitus päätti kuitenkin 25.3.2021, ettei sopimusta

hankeajalle tehdä, vaan sen tekee kunta ennen hankkeen päättymistä. Perusteluna tähän oli se, että kunnat ovat sitoutuneet Ohjaamoiden suunnitteluun ja käynnistämiseen hankeajalle ja ovat mukana kuntarahoitusosuuksilla hankkeen loppuun saakka. Suunnittelun sopimuksen liitteenä on kuitenkin koonti tavoitteista, mittareista sekä kunkin tahon työtehtävistä Ohjaamossa. Lisäksi siinä on koonti resursseista ja mukana olevista tahoista. Tämä liite on kuitenkin hyvä jakaa kaikille mukana oleville tahoille, että tieto edellä mainituista asioista on kirjattu ja tulee tietoon kaikille.

Resurssit olivat viimeinen suuri kokonaisuus muutosjohtamisen teeman kokonaisuudessa. Tähän nousi johtoryhmän keskusteluissa niin rahalliset resurssit, työntekijäresurssit kuin palveluresurssit. Palvelu- ja resurssikartoitus pohja suunniteltiin vastaamaan näihin kysymyksiin osaltaan niin, että kukin esimies sai tiimensä kanssa miettiä mitä palveluita Ohjaamoon tuodaan, ketkä työntekijät tulevat Ohjaamossa työskentelemään ja missä toiminnoissa. Lisäksi kartoitettiin kuinka usein työntekijät ovat Ohjaamossa ja mitä osaamista he sinne tuovat. Näin päästiin suunnittelemaan konkreettisesti Ohjaamon viikko-ohjelmia ja palveluiden rakentumista. Palvelu- ja resurssikartoitusmalli ja viikkolukujärjestysmalli on liitetty myös prosessimalliin.

8.3 Ohjaamon suunnittelu

Tavoitteena oli yhteiskehittämisen avulla suunnitella ja käynnistää Ohjaamo-toiminta. Ohjaamon suunnittelu ja käynnistäminen on kokonaisuus, johon liittyy tiiviisti sekä muutosjohtaminen ja monialaisen yhteistyön kehittäminen. Kaikki kolme asiaa nivoutuvat toisiinsa ja keskittyvät lopulta uuden Ohjaamon käynnistämiseen. Ohjaamon suunnittelutyö on ollut erittäin hyvä pohja itse toiminnan käynnistämiseksi, ettei ovia avattu suin päin ilman hyviä suunnitelmia. On oltava yhteinen näky siitä mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tosin Ohjaamon palvelut ja työ kehittyy koko ajan ja etenkin siitä eteenpäin, kun Ohjaamo on avattu.

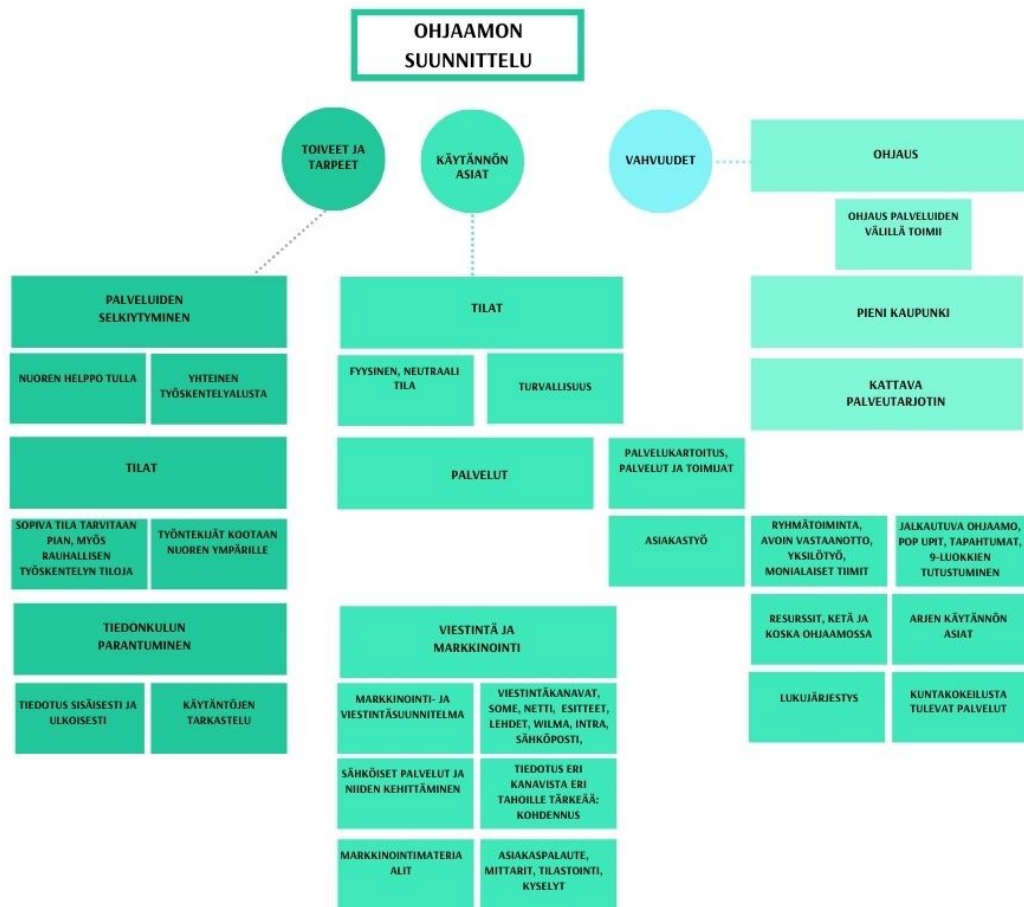
Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli yhteiskehittämisen avulla suunnitella ja käynnistää Ohjaamo-toiminta Valkeakoskelle. Toimintatutkimuksen avulla on luotu prosessia monialaisen yhteistyön rakentumisesta ja kehittymisestä. On suunniteltu yhteissuunnittelun avulla Ohjaamon käynnistämistä sekä koko Ohjaamo-toimintaa. Ohjaamo Valkeakoski on avattu 17.2.2021, joka on huomattavasti aikaisemmin, kuin oli suunniteltu. Toimintatutkimuksen

avulla kehitetty yhteistyö on mahdollistanut Ohjaamon avaamisen. Suuri merkitys on ollut johtoryhmän osallistamisella ja mukanaololla koko prosessissa.

Ohjaamo Valkeakoski oli tarkoitus avata vuoden 2021 aikana. Toimintatutkimus ja sen aikana kehitetty johtoryhmän ja kehittämistiimin yhteiskehittämisen prosessi nopeuttivat Ohjaamon avaamista. Ohjaamo on avattu Valkeakoskelle 17.2.2021. Tämä tapahtui siis huomattavasti nopeammalla aikataululla, kuin mihin oli varauduttu. Konkreettisenä tuloksena Ohjaamon suunnittelu, käynnistäminen ja avaaminen monialaisen tiimin ja johtoryhmän yhteistyönä suunnitellusti ja loogisesti etenevästi. Ohjaamon suunnitteluun liittyen tapaamisilla nousi todella paljon asioita. Toiveet ja tarpeet määrittivät tavoitteita siitä, minkälaista Ohjaamo lähdetään rakentamaan, ja mihin tarpeisiin sen tulisi vastata. Käytännön asiat lisääntyivät mitä pidemmälle tapaamisissa edettiin ja ne muodostivat suurimman osuuden Ohjaamoon liittyvästä keskustelusta. (Kuva 13)

Pääluokiksi nousi toiveet ja tarpeet, käytännön asiat sekä vahvuudet. Nykyisinä vahvuuksina nähtiin ohjauksen laadukkuus ja toimivuus palveluiden välillä, pienen kaupungin tuomat edut sekä kattava olemassa oleva palvelutarjotin. Toiveena taas edelleen toivottiin palveluiden selkiytymistä ja Ohjaamo kokoavana alustana palveluiden tuottamiseen. Ehdottomasti etuna nähtiin se, että palvelutarjotin selkiytyy nuorelle yhtenä paikkana, jonne on helppo tulla. Toiveena tiloista nousi keskusteluissa sellaiset sopivat tilat, joissa voi järjestää sekä yksilö- että ryhmävalmennusta, ja jossa on rauhallisia paikkoja nuoren kohtaamiseen. Myös tähän osioon nousi toiveena ja tarpeena se, että palvelut ja työntekijät kootaan yhdessä paikassa nuoren ympärille.

Kuva 13. Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen liittyvät tapaamisissa nousseet asiat.



Tarpeellisena nähtiin myös tiedonkulun parantaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti. Eri toimijoiden välisten käytäntöjen tarkastelua tulee myös tehdä. Näin voodaan välttyä päällekkäisen työn tekemiseltä. Tila-asiat nousivat myös pääluokan käytännön asiat -alle. Jotta Ohjaamo voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan pian fyysinen tila, joka on neutraali. Tilan tulee olla myös esteetön sekä turvallinen niin nuoren kuin työntekijänkin näkökulmasta. tässä vaiheessa Ohjaamolle e vielä ollut tilaa Valkeakoskella ja se aiheutti paljon keskustelua tiimissä. Ihmetystä herätti erityisesti se, että Ohjaamo selkeästi halutaan ja sen toimintaa halutaan lähteä kehittämään, mutta fyysistä tilaa ei kuitenkaan meinannut kaupungilta pitkän työstämisen jälkeen löytyä. Kun tila vihdoon varmistui, se vaikutti kehittämistiimiin selkeästi erittäin innostavasti. Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen lähti vauhdikkaasti etenemään.

Palvelut olivat yksi iso kokonaisuus, jonka alle koosti paljon käytäntöön liittyviä asioita. Tä- hän liittyi myös jo edellä mainittu palvelu- ja resurssikartoitus, jonka täyttivät kaikille

Ohjaamossa mukana olevat. Näin saatiin koottua näkyväksi mitä kaikkia palveluita Ohjaamossa on. Tähän liittyi myös resurssit, joka oli tärkeä kartoittaa toiminnan suunnittelun kannalta. Lukujärjestyksestä lähdettiin myös rakentamaan ja suunnittelemaan näiden kartoitusten pohjalta. Keskustelua oli paljon myös siitä, miten Ohjaamossa työskennellään. Avoin vastaanotto, yksilötyö, monialaiset tiimit, ryhmätoiminta sekä pop up Ohjaamo oli tärkeimmät työskentelyn muodot mitä keskusteluissa nostettiin. Tapahtumat, Ohjaamon jalkautuminen ja muun muassa 9-luokkalaisten tutustumiskäynnit Ohjaamoon olivat ideoita mitä tiimissä nousi. Arjen käytännön asiat, kuten sosiaalisen median päivittäminen, puhelimen päivittäminen, sähköposteihin ja muihin yhteydenottoihin vastaaminen ja tilojen jakaminen ja käyttö herättivät keskustelua ja nähtiin tärkeinä jakaa vastuita. Käytänteet näihin hioutuvat vasta Ohjaamo-toiminnan käynnistyessä.

Työllisyyden kuntakokeilu herätti myös kysymyksiä ja keskusteluja, ja herättää edelleen. Kaikkien alle 30-vuotiaiden työttömien siirto kunnille TE-palveluista vaikuttaa myös Ohjaamossa työskentelyyn ja palveluihin. Olemme käynnistäneet Ohjaamoja hyvin samaan aikaan kuin kuntakokeilu käynnistyi 1.3.2021. Tämä on ollut hyvä asia, koska olemme päässeet mukaan suunnittelemaan ja toimimaan esimerkiksi OMA-valmentajan työskentelyä Ohjaamossa. Yhteistyö on ehdotonta ja myös kantava voima kun uudistuksia ja muutoksia tulee koko ajan.

Viestintä ja markkinointi nousi myös kehittämistiimin tapaamisissa paljon esiin. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma alkuvuodelle 2021 tehtiin tiimin toiveesta, että olisi näkyvä, mitä viestitään, milloin ja mistä kanavasta. Tätä suunnitelmaa täydennetään ja muokataan koko ajan, sekä myös keväällä 2021 ilmestyvän valtakunnallisen Ohjaamoiden vuosikellon avulla. Viestintäkanavia on mietitty paljon, ja sosiaalisen median kanavat Instagram ja Facebook on avattu Ohjaamo Valkeakoskelle näiden keskustelujen myötä. Tiimi on toivonut, mitkä kanavat otetaan alkuvaiheessa käyttöön. Myöhemmin suunniteltu otettavaksi käyttöön You Tube ja Discord. Viestintä- ja markkinointisuunnitelma on prosessimallin liitteenä. Muutosjohtamisen luvussa 8.2. käsiteltiin viestintää kaupungin päättäjille. Lisäksi viestintää tulee tehdä erittäin laajasti Ohjaamon kohderyhmälle, eli alle 30-vuotiaille, jotta saadaan yli-päättään nuoret ohjautumaan palveluun ja tietoisiksi Ohjaamon tuomista mahdollisuuksista. Lisäksi tiedottamista tulee tehdä kaupungin henkilökunnalle, sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Yksi tärkeä tiedottamisen kohde on nuorten huoltajat, sekä yläkoulut ja toisen

asteen oppilaitokset. Näiden kautta tiedostusta on lähtenyt huoltajille, opiskelijoille sekä oppilaitosten henkilökunnalle ja opettajille. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ja mitä enemmän tiedotusta tehdään, sen näkyvämmäksi Ohjaamoa pikkuhiljaa saadaan. Tiedotuksessa tulee huomioida myös viestinnän laatu ja tapa huomioiden mitä kohderyhmää tiedotetaan.

Käytännön asiat pääluokan alle on noussut myös tänne Ohjaamon suunnitteluun toiminnan arviointi, mittarit, asiakaspalautteet, tilastointi ja kyselyt. Ohjaamossa otettiin käyttöön Nuti-tilastointi, eli nuorten tieto- ja neuvontatyön tilastointiohjelma, jonne kirjataan anonyymisti kaikki Ohjaamossa kävijät, yhteydenotot, ajanvaraukset ym. Näitä tilastoja Kohtaamo kerää valtakunnallisesti. Tällä tilastoinnilla saadaan myös Ohjaamo-kohtaiseksi näkyviin tilastot. SE myös edesauttaa toiminnan näkyväksi tuomista, muun muassa kävijämääriä, asiointin aihealueita ja ikäjakaumaa.

Koronapandemia haastaa läsnä olevaa kasvokkain tapahtuvaa palvelua myös Ohjaamossa. Tämän vuoksi keskustelua on ollut paljon sähköisten kanavien käyttöönotosta ja niiden kehittamisestä myös muiden nuorten parissa toimivien kesken. Aihe on erittäin ajankohtainen, ja keskusteluissa paljon.

8.4 Prosessimalli

Konkreettisenä tuotoksena oli tavoitteena luoda prosessimalli monialaisen yhteistyön kehittämistä sekä Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä. Kaikkien tapaamisten, sisältöjen rakentumisen, havainnoinnin ja aineiston analyysin pohjalta rakennettiin kokonaisuus, joka on prosessimalli monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen. (Liite 4) Luvuissa 8.1–8.3. on kuvattu tapaamissa nousseita asioita teemojen alle koostuvina kokonaisuuksina. Näitä kokonaisuuksia on hyödynnetty prosessimallin koonnissa ja vaiheiden kuvaamisessa. Prosessimallia voidaan hyödyntää myös muualla uuden Ohjaamon avaamisessa tai soveltaen muunlaisten projektien käynnistämisessä ja monialaisen työn kehittämisessä.

Prosessimalleja tuotetaan usein palvelumuotoilun avulla, ja prosesseja on paljon erilaisia. Tämän prosessimallin voidaan ajatella pohjautuvan tuplatimanttimalliin, joka on tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli. Aluksi on ymmärrettävä ratkaistava ongelma ja tilanteen

kipupisteet. Tässä alkuvaiheessa myös kartoitetaan organisaation tavoitteita. Tämä prosessin vaihe on ensimmäinen timantti. Tämän jälkeen suunnataan tutkimus keskittymään näihin keskeisiin teemoihin, joita ensimmäisessä vaiheessa nousee. Toisen timantin vaiheessa keskitytään ratkaisujen ja vaihtoehtojen kehittämiseen, miten voidaan kokeilla erilaisia malleja ykkösvaiheen ongelmien ratkaisemiseksi. Lopputuotoksena prosessimalli, jonka avulla kuvataan koko prosessikokonaisuus. Palvelu voidaan tuoda käytäntöön prosessimallin avulla. (Palvelumuotoilu Palo, 2018)

Monialaisen yhteistyön ja Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen prosessimallin teko aloitettiin tilannekartoituksen tekemisellä, haasteiden ja hyvien käytänteiden kokoamisella, sekä asettamalla yhteisiä tavoitteita. Toimintatutkimuksen kehittämistehtävien teemat nousivat valmisteluvaiheessa keskeisimmiksi asioiksi, joihin tutkimuksessa keskityttiin. Prosessimallin teossa käytettiin koko tutkimuksen aikana kerättyä aineistoa ja materiaalia sekä hyödynnettiin tapaamiskertojen rakentumista prosessin lopullisessa kuvaamisessa. Osallistujilta nousi paljon erilaisia asioita, miten toimintaa kehitettiin koko ajan eteenpäin ja mietittiin ratkaisuja alkuvaiheen haasteiden ratkaisemiseksi.

Prosessimallin sisällysluettelo:

1. Valmistelutyö
2. Monialaisen yhteistyön kehittäminen Ohjaamoon ja Ohjaamon suunnittelu ja käynnistämisen prosessi
3. Prosessin osa-alueet
4. Muutosjohtaminen
5. Monialainen yhteistyö
6. Tilannekartoitus mallipohja
7. Palvelu- ja resurssikartoitus mallipohja
8. Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen prosessi
9. Lukujärjestyksen mallipohja
10. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman mallipohja
11. Yhteenveto

Prosessimalli sisältää ennen toimintatutkimusta tehdyn valmistelutyön mallin. Lisäksi prosessimallissa on avattu kehittämistehtävistä nousseiden teemojen osiot: monialainen yhteistyö, muutosjohtaminen ja Ohjaamon suunnittelu. Näissä osa-alueissa on kuvattu laajasti niitä asioita, mitä kehittämistiimi ja johtoryhmä ovat nostaneet tärkeiksi asioiksi tapaamisilla. Nämä asiat on kuvattu tiivistetysti kuvissa kappaleissa 8.1–8.3. Prosessimalliin on kuvattu eteneminen kunkin tapaamisen myötä, sekä tapaamisissa käsitellyt aiheet tarkemmin.

Tiimitapaamisten myötä ja tarpeisiin vastaten kehitettiin erilaisia työskentelypohjia, joiden mallit löytyvät myös prosessimallista. Näitä olivat tilannekartoitus, palvelu- ja resurssikartoitus, lukujärjestyspohja sekä markkinointi- ja viestintäsuunnitelman malli. Tilannekartoituksen avulla kartoitettiin monialaisen yhteistyön nykytilaa, vahvuuksia ja heikkouksia sekä toiveita ja tarpeita. Tämän avulla saatiin hyvä käsitys siitä, mihin asioihin voidaan Ohjaamotoiminnan avulla lähteä vaikuttamaan. Kartoitus toistetaan puolen vuoden päästä Ohjaamon avaamisesta, jolloin saadaan konkreettista tietoa uuden palvelun vaikuttavuudesta.

Palvelu- ja resurssikartoituksen pohjan suunnittelu nousi tiimitapaamisen toiveista saada näkyväksi palvelussa mukana olevat tahot. Tämä pohja on ollut toimiva apuväline, jota kukin taho on täyttänyt itse yhteisellä alustalla. Sen myötä on rakennettu Ohjaamon toimijaverkosta sekä koottu konkreettisesti henkilölistaukset, jotka ovat Ohjaamossa, milloin ja missäkin palvelussa. Lukujärjestyspohja oli tavallaan jatkumona tälle, kun tarvittiin näkyväksi viikoittain, ketä on paikalla, missä palvelussa, missä tilassa ja mihin aikaan. Oli loogista koota nämä tiedot yhteen tiedostoon, jossa koko päivän osallistujat ja palvelut näkyvät kerralla. Samassa pohjassa on myös tilavaraukset ja työntekijä voi ”varata” sen kautta myös työparin tai monialaisen tiimin asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman koonti nousi myös tapaamisessa tarpeelliseksi, jota lähdettiin hahmottelemaan. Se tulee muokkautumaan Ohjaamon käynnistymisen myötä. Tämän työstämisen myötä on avattu Ohjaamon internetsivut, Ohjaamon Facebook-sivu sekä Instagram -tili. Viestintää on tehty myös suunnitelmallisesti eri tahoille erilaisilla materiaaleilla, kohderyhmä huomioiden. Nämä kaikki työskentelypohjat edistivät ja nopeuttivat osaltaan Ohjaamon avaamisen mahdollisuutta.

Prosessimallin on koottu kaikki osa-alueet monialaisen työn kehittämisestä, muutosjohtamisesta sekä Ohjaamon käynnistämisestä, mitä toimintatutkimuksen aikana nousi esiin yhteiskehittämisen tapaamisissa. Prosessimallia voi hyödyntää parhaiten uuden Ohjaamon suunnittelu- ja käynnistämisen prosessissa, mutta on hyödynnettävissä jo esimerkiksi avatussa Ohjaamossa, jos halutaan kehittää tiettyä osa-aluetta omassa toiminnassa.

8.5 Muut konkreettiset tulokset

Ohjaamosta rakennetaan uudenlainen palveluverkosto suurimmaksi osaksi olemassa olevia palveluita hyödyntäen ja uudelleenrakentaen moniammatilliseksi, organisaatorajat ylittäväksi verkostoyöksi. Ohjaamo Valkeakosken avaaminen on tapahtunut nopeammin kuin oli arvioitu, joka on suurelta osin toimintatutkimuksen aikana tehdyn yhteiskehittämisen ansiota. Toimintatapoja monialaiselle yhteistyölle on kehitetty ja työ jatkuu edelleen ja nyt vielä konkreettisemmin Ohjaamossa. Toimintatutkimuksen aikaiset tiimitapaamiset jatkuvat säännöllisesti sekä tiimin että johtoryhmän kanssa. Näiden tapaamisten sisällöt rakentuvat edelleen heidän tarpeiden ja esiin nostettavien asioiden perusteella, eli kehittämistyö jatkuu edelleen samalla tyylillä. Tapaamiset koordinoi edelleen tutkijana toiminut, mutta nyt ohjaamokoordinaattorin roolista. Säännöllisyys ja aikataulut on tärkeää, että tapaamiset ovat jatkuvia ja ennalta tiedossa.

Tapaamisten lisäksi on kehitetty omat työalustat Teamsiin jokaiselle Ohjaamo Etelä-Pirkanmaan kehittämistiimille. Teamsin alustoja käytetään tapaamisten materiaalin ja tiedostojen keräämisen lisäksi yhteistyön kehittämisen apuna. Näillä alustoilla on mukana myös esimiehet. Teamsissa voi käydä vapaamuotoista keskustelua liittyen Ohjaamoon. On aloitettu myös Ohjaamon virtuaalihakvit Teamsissa, jonne Ohjaamon kehittämistiimiläiset voivat vapaasti osallistua ja käydä keskustelua myös kolmen kunnan Ohjaamotoimijoiden välillä. Monialaisessa työskentelyssä on otettu käyttöön myös erilaisia työskentelyalustoja, kuten Jamboard, Padlet ja Lino, joiden avulla on saatu koottua muun muassa nimettömästi kehittämisideoita yhteiselle alustalle. Alustoja on hyödynnetty myös Teams tapaamisissa, että on työstetty yhdessä näille eri tehtäviä. Näiden alustojen käytössä verkkotapaamisiin on saatu uudenlaista työskentelytapaa ja vaihtelua. Kolmen johtoryhmän yhteinen tapaaminen on aikataulutettu keväälle 2021, jossa pyritään luomaan keskusteluyhteyttä ja johtoryhmien yhteistä näkyä Ohjaamo Etelä-Pirkanmaasta. Lisäksi tavoitteena, että esimiehet saisivat ajantasaisen kuvan, missä vaiheessa kussakin kunnassa Ohjaamoiden suhteen mennään. Lisäksi tiimeille on järjestetty yhteisiä tapaamisia. Monialaisen yhteistyön kehittäminen jatkuu toimintatutkimuksen siivittämänä myös siis kuntarajoja ylittävästi.

Ohjaamon myötä luodaan Valkeakoskelle täysin uudenlainen monialainen yhteistyöskentelyn malli, millaista ei ole siellä ennen tehty. Työ on vaatinut paljon motivointia, innostamista

ja mahdollistamista tekemään asioita uudella tavalla. Vaatii myös ylemmältä tasolta resursien mahdollistamista sekä rakenteellisten muutosten tekemistä, että työ samassa paikassa samaan aikaan voisi olla mahdollista.

Pidemmän aikavälin tavoitteena, jonka apuna toimintatutkimuksen tuloksia käytetään, on juurruttaa monialainen Ohjaamo-toiminta kunnan omaksi toiminnaksi ja saada nuorten palvelut fyysisesti ja laajasti saman katon alle. Tavoitteena on suunnitella, tehostaa ja järjeistää moniammatillista yhteistyötä, tehostaa asiakkaiden oikeisiin palveluihin pääsyä ja sujuvoittaa asiakkaan palvelupolkua.

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen myötä voidaan todeta, että Ohjaamo Valkeakosken suunnittelu ja käynnistäminen on toteutettu hyödyntämällä toimintatutkimuksen yhteiskehittämistä ja tiimityöskentelyä. Toimintatutkimuksen avulla on luotu strukturoitu eteneminen prosessissa eteenpäin huomioiden sekä työntekijöiden, että esimiesten mielipiteet ja ehdotukset. Toimintatutkimuksen avulla tutkittiin miten osallistaen tiimi ja johtoryhmä voidaan kehittää kokonainen monialaisen työn prosessi ja Ohjaamon avaamisprosessi. Prosessin näkyväksi tuomiseksi ja eri vaiheiden kuvaamista varten tuotettiin prosessimalli.

Uusien Ohjaamoiden suunnittelu- ja käynnistämistyöhön ei ole olemassa kovin seikkaperäistä ja yksityiskotaista materiaalia, miten prosessia voidaan viedä askel askeleelta eteenpäin. Tämän prosessimallin avulla voidaan ainakin helpottaa hahmottamista ja herättää ajatuksia siitä, mitä kaikkia asioita tulee huomioida, ja mitä pidetään tärkeänä uudenlaisen monialaisen palvelun kehittämisessä. Tietoa on kerätty sisältäpäin työntekijöiltä ja esimiehiltä, jotka kehittävät itse uudenlaista työskentelymallia, ei ulkopuoliselta toimijalta. Näin myös saadaan suoraan luotua sellainen prosessimalli, joka palvelee nimenomaan tätä kaupunkia ja organisaatioita, jotka ovat mukana kehittämistyössä. Tämän prosessimallin avulla saa käytännön vinkkejä eri näkökulmista siihen, miten Ohjaamo ja monialaista yhteistyötä voidaan suunnitella ja työstää.

10 Pohdinta

Tässä luvussa on pohdintaa ja teoriaa opinnäytetyön toimintatutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta, toimintatutkimuksen tulosten pohdintaa sekä nostettu muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

10.1 Toteutetun toimintatutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön tulee olla eettisen tarkastelun kestävää sekä luotettavaa. Näihin asioihin kiinnitettiin huomiota koko kehittämistyön ajan. Opetus- ja kulttuuriministeriön nimeämä Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK, linjaa, että tutkimuksissa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Näin voidaan taata, että tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa. Kehittämistyö tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (HTK). Tässä opinnäytetyössä on noudatettu rehellisyyttä ja tarkkuutta sekä kunnioitettu muiden tutkijoiden julkaisuja asianmukaisilla viitauksilla ja kunnioittavalla kirjoitustavalla. Tietosuoja huomioitiin kehittämistyötä tehdessä, eikä yksittäisten osallistujien henkilötietoja ole näkyvissä raportissa. TENK:n ohjeiden mukaan, kehittämistyössä käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Kehittämistyön aikana kertyneet aineistot on tallennettu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta. n.d.) Eettistä pohdintaa opinnäytetyössä tehdään muun muassa aiheenvalintaa tehdessä ja mitä tutkimuksen aiheista pidetään tärkeinä (Tuomi & Sarajärvi, 2020, s. 125). Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan tutkimukseen liittyvää eettistä näkökulmaa, että tutkimus toteutetaan oikeita toimintatapoja käyttäen ja vastuullisesti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimustulosten keräämisessä, säilyttämisessä sekä tulosten esittämisessä. Tutkimusluvut tulee olla asianmukaisesti hankittuna. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012)

Opinnäytetyösopimus tehtiin UrAVa ry:n kanssa. Tutkimusluvut pyydettiin kolmelta Ohjaamo-toiminnan kehittämiseen osallistuvalla kunnalla, Urjalasta, Akaasta ja Valkeakoskelta, ja tutkimuslupahakemuksen liitteenä toimitettiin tutkimussuunnitelma. Tutkimuslupahakemus käsiteltiin kuntien prosessien mukaisesti. Kun hakemus oli hyväksytty, kunnanjohtajat allekirjoittivat tutkimusluvut. Tutkimusluvut tarvittiin kolmesta kunnasta, koska Ohjaamoiden kehittämistiimeihin ja tutkimukseen oli alkuperäisen suunnitelman mukaan

osallistumassa jokaisesta kolmesta kunnasta kehittämistiimit. Lopulta tutkimus muokkautui kuitenkin niin, että se toteutettiin vain Valkeakosken kehittämistiimin ja johtoryhmän kanssa, mutta tuloksia voidaan hyödyntää Akaassa ja Urjalassa. Tähän vaikutti suuresti se, että Ohjaamo toiminnan suunnittelu on hyvin eri vaiheissa jokaisessa näistä kunnista. Lisäksi tutkimusluvut haettiin TE-toimistosta ja Valkeakosken ammattiopistosta koska myös nämä tahot osallistuivat kehittämistiimien ja johtoryhmän tapaamisiin, mutta eivät ole hallinnollisesti kuntien alaisuudessa. Hakuprosessi toteutettiin näilläkin tahoilla heidän oman lupaprosessinsa mukaisesti.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset pysyvät samoina, vaikka tutkimus uusittaisiin. Siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Tässä tutkimuksessa syntyneitä prosessimallia voidaan tosin hyödyntää Akaan ja Urjalan Ohjaamoiden toiminnan käynnistämässä ja monialaisen työn kehittämisessä. Tutkimustulokset ovat sidonnaisia kuitenkin Valkeakoskeen, koska tiimi ja johtoryhmä ovat tuottaneet prosessimallin omalla työskentelyllään. Näin ollen malliin nousseet asiat eivät välttämättä ole samanlaisia, jos toimintatutkimus toistettaisiin samalla mallilla muualla.

Validiteetti taas tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kriteerinä mm. arvioitavuutta ja dokumentaatiota sekä luotettavuutta tutkitun kannalta. Kehittämistyössä on luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta huomioitavaa, että toimintatutkimuksesta annetaan riittävästi ja avoimesti tietoa työpajoihin osallistuville etukäteen. Tiimitapaamisiin pyrittiin saamaan osallistujia mahdollisimman monesta eri työyksiköstä ja ammattialalta, jolloin havainnoinnin ja saadun aineiston tulokset tapaamisissa ovat näin kattavampia ja luotettavampia. Luotettavuuden arvioimiseksi vaaditaan riittävää dokumentaatiota ja tehdyt valinnat perustellaan, joka tuo opinnäytetyölle sekä luotettavuutta että uskottavuutta. (Kananen, 2014, ss. 134–137) Tutkimuksesta tiedotettiin tiimille ja johtoryhmälle ensimmäisissä tapaamisissa ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta saatiin suullisesti ryhmältä. Tapaamisista kirjoitettiin muistiot, jotka on tallennettu tutkijan tietokoneelle ja ovat salasanan takana. Tapaamisissa tuotetut muut materiaalit on tallennettu tutkijan tietokoneelle kuvina ja ovat myös salasanan takana. Myös esivalmisteluna tehdyt materiaaliaineistot on tallennettu.

Opinnäytetyön toimintatutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaatio, jossa käytetään useampaa tiedonkeruumenetelmää. Näin pyritään saamaan vahvistusta tutkimustuloksille. Tapaamisissa käytettiin erilaisia menetelmiä tiedonkeruuseen: havainnointia sekä tapaamisissa työryhmien tuottamia materiaaleja. Havainnoinnista kirjoitettiin muistiot. Tutkija ei saa sotkea omia mielipiteitään tutkimustuloksiin, vaan on oltava rehellinen tuloksia analysoitaessa. (Kananen, 2014, ss. 134–137) Teoriaosuudessa käytettiin lähdemateriaalina luotettavia lähteitä, esimerkiksi tutkimuksia ja alan kirjallisuutta. Materiaalia etsittiin internetistä Finnan ja Google Scholarin kautta, sekä lisäksi kirjastosta.

Opinnäytetyön avulla tehtyä prosessimallia moniammatillisen verkostotyön kehittämisestä ja Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä voidaan verrata alussa asetettuihin tavoitteisiin. Jos ongelmia ja haasteita on pystytty poistamaan, sekä saatu luotua toimivia moniammatillisen yhteistyön malleja on toimintatutkimus onnistunut. Lopullisen arvioinnin suorittaa kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt. Tämä kuuluu toimintatutkimuksen periaatteisiin. (Kananen, 2014, ss. 134–137) Arviointia tehdään vasta pidemmällä aikavälillä. Uusitaan alussa tehty tilannekartoitus puolen vuoden kuluttua Ohjaamon käynnistämisestä, jolloin saadaan näyttöä siitä, miten monialaista työtä on kehitetty. Saadaan myös selville, onko monilaisen yhteistyön kehittämisprosessilla ollut kauaskantoisempia vaikutuksia. Prosessimallin avulla on saatu avattua Ohjaamo-toiminta, joka sinällään on jo suuri tulos toimintatutkimuksen onnistumisesta.

10.2 Tulosten pohdinta

Kuntarajoja ylittävää yhteistyötä tehtiin opinnäytetyön puitteissa erityisesti eri kunnissa toimivien ohjaamokoordinaattoreiden kesken. Valkeakosken ohjaamoon mallinnettuja prosesseja ja kehittämistyötä voidaan jatkossa hyödyntää Akaan ja Urjalan Ohjaamoissa, tai muissa suunnitteilla olevissa Ohjaamoissa. Ohjaamo-verkosto on laaja ympäri Suomen, ja kaikki materiaali Ohjaamoiden käynnistämisen tueksi on varmasti hyödynnettävissä.

Ohjaamoissa pyritään hyödyntämään Etelä-Pirkanmaan alueella työvoiman osaamista ja mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä niin paljon kuin mahdollista. Kunnat ovat erikokoisia, ja palvelut eri tavoin nuorille saatavissa. PoVer -hankkeen aikana on käynnistetty Ohjaamo Etelä-Pirkanmaa, jonka avulla pyritään hyödyntämään työvoiman osaamista, liikkuvuutta ja

esim. yhteisiä verkkopalveluita ja yhteisesti toteutettuja Pop up Ohjaamoita. Kunnat voivat halutessaan miettiä yhteistyötä siltä näkökulmalta, että on mahdollista jakaa osaamista kuntarajojen yli ja kokeilla hankkeen aikana, miten se voisi tapahtua. Tämän toimintatutkimuksen avulla kehitettyä monialaisen yhteistyön prosessia ja Ohjaamon käynnistymiseen liittyvää prosessia voidaan hyödyntää vuoden 2021 aikana Akaan ja Urjalan Ohjaamoiden monialaisen yhteistyön rakentamisessa ja Ohjaamoiden käynnistämässä.

Tutkija on toiminut osaltaan muutosjohtajan roolissa ohjaten tiimin toimintaa kehittävään suuntaan. Tavoitteena on ollut osallistaa eri toimijat tutkimusprojektiin, jolloin on varmempaa, että toiminta jatkuu myös ilman tutkijan tukea. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 84–85) Tässä opinnäytetyössä tutkija toimi ohjaamokoordinaattorina ja tämän myötä kehittämistiimin sekä johtoryhmän koollekutsujana ja tiiminvetäjänä. Tutkija toimi eri organisaatiossa, joten ei ole suoranaisesti esimiesasemassa osallistujiin nähden, mutta toisaalta taas on. Ohjaamokoordinaattori tiiminvetäjän asemassa muiden organisaatioiden edustajille aiheuttaa haasteita, mutta tuo myös mielenkiintoisen näkökulman tutkijan työhön. Tällöin painottuu muutosjohtamisen näkökulma sekä esimiestyö. Tutkija toimi kuitenkin koordinaattorin työssä hyvin lähellä sekä kehittämistiimiä että johtoryhmää. Tutkija on näin ollen myös hyvin tuttu tiimiläisille ja johtoryhmälle, ja ohjaa tiimejä muutosjohtamisen keinoin. Tutkija tulee toimimaan tiimin tukena ja samassa asemassa myös tutkimuksen jälkeen.

Ohjaamon kehittämistiimin muutosjohtaminen on ohjaamokoordinaattorin sekä myös esimiesten tehtävä. Ohjaamotyö luo uudenlaiset puitteet ja työmahdollisuudet. Unohtetaan se, miten on aina tehty ja lähdetään kohti aivan uudenlaista yhdessä tekemisen kulttuuria. Ymmärrys Ohjaamo-toiminnasta luo merkityksellisyyden Ohjaamo-toiminnan käynnistämiseen Etelä-Pirkanmaalle sekä auttaa ymmärtämään Ohjaamoiden tarkoitusta nuorten palvelukentällä. Tämä opinnäytetyö luo prosessimallin monialaisen tiimityön kehittämiseen Ohjaamoon ja sen myötä myös Ohjaamon käynnistämiseen. Ohjaamotoimintaa ei ole ennestään Etelä-Pirkanmaan alueella, joten monialainen toimintatapa niin että toimijat ovat säännöllisesti samassa paikassa samaan aikaan on täysin uutta. Lisäksi verkoston kasvattaminen kuntatoimijoiden ulkopuolelle, niin että myös esimerkiksi seurakunta ja kolmannen sektorin toimijat toimivat yhteistyössä samaan aikaan Ohjaamossa, on uudenlainen toimintatapa. Pohjatyon merkitys on ollut suuri, ja pikkuhiljaa aletaan ymmärtämään laajemmin koko

Ohjaamo-konseptia, ja kuinka paljon erilaisia mahdollisuuksia se tuo kuntien nuorten palveluiden toteuttamiseen.

Koronapandemia aiheutti haasteita tapaamisten järjestämisessä. Aikataulut siirtyivät kevästä 2020 syksyyn 2020. Kasvokkain tapahtuvia tapaamisia jouduttiin vähentämään, ja hybridi-tapaamiset olivat haasteellisia etenkin havainnoinnin kannalta. Kun tutkija toimi sekä tapaamisten vetäjänä, havainnoijana, esitysten jakajana ja sihteerinä, oli vuorovaikutukseen keskittyminen toisinaan haasteellista. Lisäksi työskentelyalustat olivat uudehkoja lähes kaikille. Tiimeillä ei ollut muita tapaamisia, joten kaikki tutkimus ja yhteydenpito tehtiin näissä tapaamisissa.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan piti toteuttaa kolme työpajaa, osa yhteisesti kolmen kunnan kanssa. Tutkimus muuttui niin, että tiimitapaamisia oli seitsemän. Tämä oli lopulta erittäin hyvä asia prosessimallin rakentamisen kannalta, koska osallistujat tuottivat enemmän aineistoa, kun tapaamisia oli useampia. Seitsemän tapaamisen aikana saatiin hyvin kuvaa siitä, mitä kaikkia asioita tulee huomioida uuden organisaatorajat ylittävän palvelun kehittämisessä, miten vahva merkitys esimiesten osallisuudella on sekä miten uutta Ohjaamo käytännössä lähdetään suunnittelemaan ja avaamaan. Myös alkuperäisten työpajojen sisältö muuttui. Koska toimintatutkimus toteutettiin havainnoimalla tiimitapaamisia ja prosessi eteni niissä nousseiden asioiden perusteella, sisällöt muokkautuivat luonnollisesti tarpeiden mukaisiksi. Näin prosessiin osallistettiin vahvasti sekä kehittämistiimiläiset että esimiehet, ja he vaikuttivat suurelta osin siihen, miten prosessimallit rakentuivat.

Toimintatutkimus, jonka aineisto kerättiin strukturoimattomalla havainnoimalla, oli haasteellista toteuttaa, mutta toisaalta se tuotti erittäin hyvää materiaalia prosessimalliin. Materiaalia tosin oli runsaasti ja sitä oli osin haasteellista havainnoida ja saada kaikki oleellinen kirjattua muistiin. Tällaisessa tutkimustavassa, missä ei ole ennalta rajattuja kysymyksiä, ei voi ennakoida täysin, mitä asioita tapaamisissa nousee. Erilaisten kyselyiden hyödyntäminen olisi ollut lisäksi mielenkiintoista, mutta niitä ei ollut kirjattu tutkimussuunnitelmaan. Kyselyitä on tehty Etelä-Pirkanmaan laajuisesti toimintatutkimuksen ulkopuolella nivoutuen Ohjaamoiden kehittämisprosessiin. Näistä kyselyistä on mainittu myös prosessimallin valmistelutyön osiossa. Jatkossa tällaisen kehittämistyön tekemisessä voisi hyödyntää kyselyitä. Tämän tutkimuksen aineiston käsittely ja prosessimallin kuvaus vaati paljon aikaa, ja

mallia voisi kehittää edelleen niin, että se sisältäisi enemmän kuvia toiminnan etenemisestä sekä yksityiskohtaisempia sisältöjä tapaamisista ja niissä käytetyistä menetelmistä.

Vain Valkeakosken Ohjaamolle on ollut suunniteltuna tila, jossa toiminta päästiin aloittamaan. Muutenkin kukin Etelä-Pirkanmaan kunta on eri vaiheissa Ohjaamo-asioiden suunnittelussa. Valkeakoskella pohjatyötä on tehty huomattavasti kauemmin kuin Akaassa ja Urjalassa. Tämä puolsi myös sitä, että toimintatutkimusta ja prosessimallia lähdettiin tekemään vain Valkeakoskella, jotta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää Akaassa ja Urjalassa myöhemmin. Asiakkaiden palvelupolkujen ja prosessien mallinnusta on päätetty siirtää eteenpäin, kun saadaan ensin Ohjaamo-toiminta kunnolla käyntiin. Ennen kuin Ohjaamoita avataan, on erittäin tärkeää luoda pohjaa luottamukselle. Se vaatii toisten tuntemista sekä toisten työn tuntemista. Voidaksemme luoda luotettavat työskentelyolosuhteet, on aloitettava työskentely yhteisten toimintatapojen kehittämällä sekä luomalla yhteinen ymmärrys Ohjaamo-toiminnasta; mitä ollaan tekemässä ja miten luodaan parhaiten palvelevat työskentelytavat.

Ohjaamo Valkeakoski avattiin 17.2.2021. Prosessia vauhditti toimintatutkimuksen avulla tehty yhteistyön kehittäminen ja prosessin suunnittelu yhdessä tiimin ja esimiesten kanssa. Yhteisten visioiden jakaminen auttoi myös toiminnan käynnistämistä. Ohjaamo avattiin suunniteltua aiemmin, johon vaikutti vahvasti tiimin ja esimiesten yhteinen työskentely monialaisen työn kehittämisessä ja Ohjaamon avaamisprosessin suunnittelussa. Ilman toimintatutkimuksen tekemistä ja prosessin mallintamista Ohjaamon avaaminen olisi todennäköisesti venynyt paljon pidemmälle vuoden 2021 loppupuolelle. Hyvin suunniteltu ja rakennettu prosessimalli edisti Ohjaamon avaamista ja kehitti yhteistyötä jo ennen avaamista.

Toimintatutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan kysymykseen, miten muutosjohtamisen keinoin voidaan yhteiskehittää organisaatorajat ylittävää yhteistyötä. Organisaatorajat ylittävän tiimin sekä esimiesten tiimin kokoaminen oli ensimmäinen askel yhteiskehittämiseen. Tutkimuksen aikana on mahdollistettu sellaiset tapaamiset, missä voidaan käydä laajasti keskustelua sellaisen joukon kanssa, mitä ei muuten kovin usein, josko lainkaan tehdä. Tapaamisissa on ollut sekä valtion, kunnan että oppilaitosten edustajia. Lisäksi on mahdollistettu tiimiläisten vaikuttaminen oman työn suunnitteluun ja koko uuden palvelun kehittämiseen alusta alkaen.

Yhteiskehittämisen menetelmillä palvelumuotoilua hyödyntäen pystyttiin rakentamaan sellaisia toimintatapoja, jotka edesauttoivat prosessien syntymistä. Keskityttiin Ohjaamon käynnistämässä erityisesti siihen, miten tiimityönä voidaan suunnitella erilaisia toimintatapoja ja malleja Ohjaamoon. Lisäksi koottiin asioita, mitä kaikkea tulee uuden palvelun käynnistämässä huomioida. Esimiehet työstivät asioita omalta näkökantiltaan, mutta myös yhdessä tiimin kanssa. Myös tällaista työskentelytapaa kehitettiin toimintatutkimuksen myötä. Mähdallettiin työntekijöiden ja esimiesten sekä organisaatioiden välistä raja-aitaa ja tuotiin toimijat lähemmäs toisiaan toimimaan yhdessä. Tutustumalla toisiin toimijoihin on myös löydetty yhteistä kieltä ja alettu ymmärtää toisten tekemää työtä. Se on äärimmäisen tärkeää erityisesti, kun toimitaan tiiviisti yhteistyössä samojen asiakkaiden kanssa. Tutustumista jatketaan edelleen sekä kehitetään työskentelytapoja Ohjaamossa.

Ilman toimintatutkimusta prosessimalli olisi varmasti erilainen. Tapaamisiin olisi ollut koordinaattorin toimesta ennalta suunnitellut materiaalit ja sisällöt, eikä niitä varmastikaan olisi muokattu näin laajasti tiimin ja esimiesten mielipiteiden ja heidän tärkeiksi tuomien asioiden mukaisesti. Ilman toimintatutkimusta ei myöskään olisi tuotettu kirjallista materiaalia prosessimallista, eikä sitä voisi päästä muut aloittavat Ohjaamot hyödyntämään. Tavoitteena on myös päästä esittelemään prosessimallia eri yhteyksissä, että sitä voisi soveltaa myös muualla monialaisen työn ja uusien palveluiden kehittämisessä. On myös tärkeää tuoda näkyviin, että kunnan toimijoiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa on tehty näin tiiviisti yhteiskehittämistä. Tärkeää on huomioida, että esimiesten ja työntekijöiden osallistaminen on tuonut tulosta siitä, että on helpompaa käynnistää uusi toiminta selkeän prosessin ja yhteisten visioiden avulla.

Ohjaamossa saadaan eri toimijoita työskentelemään yhdessä monialaisesti. Monialaisuus näkyy siinä, että yhteistyötahot tulevat eri organisaatioista sekä eri hallintokunnista ja tehdään poikkihallinnollista yhteistyötä. Toiminnan koordinointi tulee olla suunniteltua ja jonkun tahon vastuulla. Byrokraattisuutta pyritään vähentämään palveluiden saavutettavuudella ja monialaisuudella, jossa Ohjaamot toimivat yhteistoiminnallisena, neutraalina alustana moniammatilliselle työlle.

Ohjaamon ohjausrakennetta myös suunnitellaan ja kokeillaan Valkeakoskella PoVer-hankkeen aikana yhteisohjauksen ja jaetun johtajuuden mallilla. Ohjaamo ei sijoitu toistaiseksi

PoVer -hankkeen aikana minkään kaupungin yksikön alle. Ohjaamon kehittämistiimin esimiehistä muodostuva johtoryhmä tekee yhteisesti ohjaamokoordinaattorin kanssa Ohjaamon päätöksiä sekä ohjaavat yhteisesti Ohjaamon toimintaa ja kehittämistiimiä yhdessä koordinaattorin kanssa. Johtoryhmä toimii myös Ohjaamon asioiden eteenpäin vievänä tahona. Ohjaamon käynnistymisen ja näkyväksi tulemisen myötä, kaupungissa on tehty ehdotus siitä, että Ohjaamo sijoittuisi hankkeen jälkeen työllisyyspalveluiden alaisuuteen. Tämä tieto on selkeästi vaikuttanut myös innostavasti toiminnan pidemmän tähtäimen suunnitteluun sekä ohjaamokoordinaattorin mukaanpääsyyn kaupungin palveluiden ja toimintamallien suunnitteluun. Juurruttaminen ja jatkuvuus Ohjaamo-toiminnalle on erittäin tärkeää myös kehittämistyön näkökulmasta.

Kehittämistehtävistä yksi kysymys oli siitä, miten monialaista yhteistyön ja Ohjaamon suunnittelun prosessia viedään eteenpäin. Tuotoksena syntynyt prosessimalli on koottu erityisesti tähän kysymykseen vastaavaksi. Suunnitteluprosessi on ollut erittäin monitahoinen ja siinä on eri osa-alueita. Jokainen osa liittyy toisiinsa, joten on vaikeaa erottaa yksittäisten osa-alueiden merkitystä. Muutosjohtaminen, monialainen yhteistyö ja Ohjaamon suunnittelu muodostavat prosessin kokonaisuuden kolme osa-aluetta. Lisäksi valmistelutyöllä on ollut suuri merkitys, mutta se on tehty toimintatutkimuksen ulkopuolella aiemmin.

Prosessi on edennyt seitsemässä tapaamisessa tiimin ja esimiesten kanssa. Tutkija on havainnoinut tapaamisia ja niissä nousseiden asioiden perusteella rakentanut seuraavia tapaamisia. Kehittämistiimien tapaamisissa kerättiin materiaalia moniammatillisen verkostotyön kehittämiseen sekä mallinnukseen. Kerätyn aineiston avulla etsittiin vaihtoehtoja, millaista verkostotyötä ja miten Ohjaamoon lähdettiin toteuttamaan ja kehittämään, ja miten monialaisen yhteistyön avulla saadaan Ohjaamo-toiminta käynnistettyä. Toimintatutkimuksessa tutkijalla tärkein rooli on ryhmän vuorovaikutuksellisessa kannustamisessa sekä kehittämis- ja ongelmanratkaisutoiminnassa (Kananen, 2014, s. 69). Osallistujat ovat vaikuttaneen suuresti siihen, millainen prosessimalli tapaamisten työskentelyn avulla on syntynyt.

Prosessimallia voi hyödyntää erityisesti uuden Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämisessä, koska sen pohjana on vahvasti monialainen yhteistyö. Kehittämistehtävänä oli pohtia ja saada vastaus siihen, miten monialaista yhteistyön kehittämistä voidaan hyödyntää uuden Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämisessä. Tuotettu prosessimalli kokoaa yhteen useita

eri osa-alueita ja asioita, joita on erittäin tärkeä ottaa huomioon uutta palvelua suunniteltaessa. Lisäksi se antaa apuja monialaisen yhteistyön eteenpäinviemiseen sekä nostaa esiin asioita, jotka on hyvä huomioida. Esimiestyön merkitys ja kaikki sieltä saatava taustatuki, sekä myös esimiesten vastuu tällaisessa prosessissa on kuvattu niiltä osin, kuin se toimintatutkimuksen aikana aukesi.

Kehittämistiimien tapaamisissa tuotetun materiaalin avulla on kehitetty Ohjaamotoimintaa ja monialaista verkostotyötä. Palvelumuotoilun keinoin on mallinnettu eri hallintokuntien työntekijöiden tehtäviä ja verkostotyön kehitysprosessi Ohjaamossa, suunniteltu kokeiltavia työskentelytapoja sekä tuotu näkyväksi eri tahojen osaamista ja palveluita. Kehittämistyön avulla kehitetään Prosesseja ja kehitystyötä on tarkasteltu muutosjohtamisen näkökulmasta, ja muutosjohtamisen avulla ohjattu tiimitapaamisia ja monialaisen yhteistyön kehittämisprosessia.

Yhteistyötahojen välille pyritään luomaan mahdollisuus tarkastella yhtymäkohtia työssä, jotka tukevat yhteistyön kehittämistä. Ihmisten kokemusten ymmärtäminen tutkijan näkökulmasta on tärkeää. Osallistavat menetelmät yhteistyön kehittämisessä tukevat vuorovaikutuksen syntymistä ja mahdollistavat laajemman yhteistyön kehittymisen. Empaattinen ymmärrys luovasta vuorovaikutuksesta moniammatillisen ryhmän välillä voi avata uudenlaisia näkökulmia. (Hakio ym., 2015, ss. 56–57)

Urjalan ja Akaan Ohjaamokoordinaattori antoi palautetta prosessimallista, joka hänen mukaansa voisi toimia merkityksellisenä työkaluna sekä uusien Ohjaamoiden avaamisessa, että myös jo pidempään toimineiden Ohjaamojen muutostilanteissa. Tämä tukee myös tutkijan omaa näkemystä prosessimallin hyödynnettävyydestä. Mallia kuvataan tarvelähtöiseksi kuntien näkökulmasta, sekä selkeäksi kuvaukseksi prosessin sisällöistä, eri vaiheista sekä erilaisista työkaluista. Toiveena palautteessa oli myös painettu versio prosessimallista Ohjaamojen toimintaa koordinoivien käyttöön.

Toimeksiantajan palautteen antoi UrAVa ry ja palaute opinnäytetyöstä ja toimintatutkimuksesta oli erittäin positiivinen. Toimeksianto syntyi alun perin ajankohtaisesta ja todellisesta työelämän tarpeesta, jonka avulla voitaisiin kehittää hallintorajat ylittävää monialaista työtä, ja tähän opinnäytetyö palautteen perusteella vastaa hyvin. Toimeksiantajan mukaan

opinnäytetyön pohjalta syntyy pysyvä malli. Myös teoreettinen viitekehys tukee toimeksiantajan mukaan hyvin käytäntöä.

10.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena on tarkoitus tehdä alun tilannekartoitus uudestaan, esimerkiksi puolen vuoden välein. Tällöin saadaan seurattavaa tietoa siitä, miten monialaisen yhteistyön prosessi sekä Ohjaamon aukeaminen ovat vaikuttaneet työskentelyyn. Miten monialainen työ on muuttunut Ohjaamon myötä ja onko Ohjaamo saatu juurrutettua halutulla tavalla kunnan omaksi toiminnaksi.

Monialaisen yhteistyön kehittämisprosessissa on saatu eri tahoja organisaatorajojen yli toimimaan tiiviisti yhdessä, ja työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Ohjaamoon toimintatutkimuksen aikana tehtyä palvelu- ja resurssikartoitusmallia on lähdetty kehittämään niin, että koko Etelä-Pirkanmaalle tehdään palvelukartoitus alle 30-vuotiaiden palveluista. Tämä liittyy vahvasti Ohjaamo-toiminnan kehittämiseen ja kartoituksen vetovastuussa ovat ohjaamokoordinaattorit. Kartoitus sisältää koonnin 15–29-vuotiaiden palveluista Etelä-Pirkanmaan alueella, asiakasohjauksen käytänteistä, palveluiden sisällöstä ja kohdennuksesta, nivelvaiheen tukitoimista sekä palveluiden saatavuudesta ja monialaisesta työstä. Kartoitus tehdään Webropol-kyselynä. Kyselyssä on tyytyväisyyden arviointikohtia, jotka on tarkoitus toistaa viimeistään ennen PoVer -hankkeen päättymistä. Palvelukartoituksen avulla kootut palvelut on tarkoitus koota Ohjaamoiden internetsivuille, jolloin myös tiedonhaku helottuu sekä nuorten että huoltajien näkökulmasta. Suunnitteilla on myös sähköinen palvelukartta, josta näkisi missä palvelut Ohjaamon ulkopuolella sijaitsevat fyysisesti. Tällaisen palvelun käyttöönoton jälkeen olisi hyödyllistä tutkia sen merkityksellisyyttä, asiakasliikkuvuutta ja tiedonsaannin ja -löytymisen muuttumista.

Olisi mielenkiintoista jatkossa kuulla, tuliko prosessimallista sellainen, jota voi aidosti hyödyntää ja soveltaa uuden Ohjaamon käynnistämässä. Tässä tutkittiin vain yhden kaupungin prosessin rakentumista ja yhteistyön kehittämistä. Malli on rakentunut tietyn tiimi ja johtoryhmän näkemysten mukaisesti ja on sidoksissa oman kaupungin tarpeisiin ja resursseihin. Myös tutkimusta Ohjaamoon käyttöön tulevista erilaisista palvelumalleista ja monialaisen työn rakentumisesta käytännössä olisi hyödyllistä tutkia. Miten eri tavoin monialaisuutta

voidaan aidosti Ohjaamossa hyödyntää, ja miten asiakkaat saavat parhaan mahdollisen monialaisen palvelun Ohjaamosta. Myös nuorten asiakastyytyväisyyden tutkimusta Ohjaamon kunnolla käynnistettyä olisi mielenkiintoista tehdä.

Lähteet

Ely-keskus. n.d. Kohtaamo. Tutkimus.

<https://www.ely-keskus.fi/web/kohtaamo/tutkimus2>

Hakio, K., Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. (2015) Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteensuunnittelua verkostossa. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen* (ss. 53–73). Unigrafia Oy.

Hallitusohjelma. (2019). *Pääministeri Rinteen hallitusohjelma 2019. Toimintasuunnitelma. 3.5 Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi.*

<https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/luottamuksen-ja-tasa-arvoisten-tyomarkkinoiden-suomi>

Hanketiivistelmä. (2020). PoVer – Työllistämisen ja työllistymisen palvelupolut ja verkostot. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittaman hankkeen kuvaus. Hankekoodi S21874.

<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projekтикoodi=S21874>

Heikkinen, H. L. T. (2007). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. (ss. 16–38). Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. (2007) Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (ss. 184–202). Kansanvalistusseura.

Helakorpi, S. (2001). *Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu*. Tammi.

Helander, J., Leppänen, A., Pasanen, M., Pukkila, P., Sesay, A. & Uusinoka, S. (2017) Monialainen ja verkostomainen työ Ohjaamoissa. Teoksessa Määttä, M. (Toim.). *Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017* (ss. 102–112). Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus.

Helsingin Sanomat. (2018). *Hyvinvointi ei tunne kuntarajoja - sote-lautakuntien yhteistyökokous* Helsingissä 22.8.2018.

Hietala, O. (2016) *Mitä yhteiskehittäminen tarkoittaa?* Kuntoutussäätiö.

<https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2017/06/Yhteiskehittämisestä-Kpäivät-08062017.pdf>

Huovinen, T. & Rovio, E. (2007) Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (ss. 94–113) Kansanvalistusseura.

Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. & Ali, M. (2018) *Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*. Journal of Innovation & Knowledge.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087>

Häkli, E. (2011). Monialaisen yhteistyön malleja. Lempäälän toimintamalli. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) *Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö*. (ss. 115–123) Tietosanoma.

Innokylä. n.d. Työkalut. Business Model Canvas.

[Business Model Canvas | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)

Innokylä. (2013). *SWOT-analyysi*. Haettu 8.2.2020 osoitteesta

<https://www.innokyla.fi/web/malli111751>

Isoherranen, K. (2012). *Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto. (Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18). Unigrafia.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf

Jakobsson, B. (2008) *Co-operation in vocational rehabilitation methods in multiprofessional cross-sector group meetings and effects on employment*. Thesis. Karolinska Institutet, Ett medicinskt universitet, Stockholm, Sweden.

<https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38046/thesis.pdf?https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38046/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.

Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Duodecim.

KAMK, n.d. *Opinnäytetyöpakki. Teoreettinen materiaali. Tukimateriaali. Toimintatutkimus*.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja*. Jamk.fi

Kautto, T., Korpilauri, T., Pudas, M. & Savonmäki, P. (2017). Ohjaamojen synty ja kehittämishaasteet. Teoksessa Määttä, M. (Toim.). *Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017*. (ss. 14–20) Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus.

Kohtaamo. n.d. *Mistä on kyse? Mikä on Ohjaamo?*

<https://kohtaamo.info/mista-on-kyse->

Kohtaamo. n.d. *Valmennukset*.

<https://kohtaamo.info/valmennukset>

Koppa, n.d.a. *Menetelmäpolku. Tutkimusstrategiat. Toimintatutkimus*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>

Koppa, n.d.b. *Menetelmäpolku. Ongelmanasettelu. Kritiikki ja vaikuttaminen*.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/ongelmanasettelu/kritiikki-ja-vaikuttaminen>

Koski, A. & Vakkala, H. (2007). *Oikealla polulla? Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä*. Suomen Kuntaliitto.

Kotter, J.P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Lybeck, T. & Walldén J. (2011). Nuorisolain muutokset – monialainen yhteistyö ja etsivä nuorisotyö. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) *Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö*. (ss. 25–58) Tietosanoma.

Mento, A. J., Jones, R. M., & Dirndorfer, W. (2002). *A change management process: Grounded in both theory and practice*. Journal of Organizational Change Management, 3/2002. (ss. 45–59).

<http://paclac.org/wp-content/uploads/2015/08/A-Change-Management-Process.pdf>

Miettinen, S. & Kantonen, H. (2017) Maakunnalliset ohjaamo-ratkaisut Etelä-Savossa – nuorten palvelut aluepolittikan armoilla? Teoksessa Määttä, M. (Toim.). *Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017*. (ss. 78–88) Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus.

Myllymäki, R. (2018). *Strategiatyökirja. Ajatukset strategiaksi NET/K-menetelmällä*. Ketterät kirjat.

Määttä, M., Karppinen, S. & Kosonen, M. (2017). Ohjaamojen palvelut, niiden käyttö ja nuorten palaute. Teoksessa Määttä, M. (Toim.). *Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017*. (ss. 31–39) Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus.

Määttä, M. & Määttä, A. (2015) *Parempia ratkaisuja koulutuksen ja työn ulkopuolella olevien nuorten tukemiseen*. Valtion selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 16/2015.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79533/parempia%20ratkaisuja%20koulutuksen%20ja.pdf>

Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N. & Salokangas, K. (2019) Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa Mönkkönen, K, Kekoni, T. & Pehkonen, A. (toim.) *Moniammatillinen yhteistyö Vaikuttava vuorovaikutus sosiaalialalla*. (ss. 47–88). Gaudeamus.

Nuorisolaki 1285/2016.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285#Pidp446589184>

Nykänen, S. (2013). Ohjauksen monihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö, tiedonmuodostus ja johtaminen. Teoksessa Korhonen, V. & Puukari, S. (toim.) *Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö*. PS-kustannus.

Ohjaamot. n.d. *Ohjaamot. Mistä oikein on kyse?* Haettu 26.1.2020 osoitteesta

<https://ohjaamot.fi/mista-oikein-on-kyse->

Palvelumuotoilu Palo. (2018, 8.12.) Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palo.

[Palvelumuotoilun prosessin vaiheet — Palvelumuotoilu Palo Oy - Paremmen palvelun Palo!](#)

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.

Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. (1.painos). Sanoma Pro Oy.

Prosci. n.d. *Awareness - The Prosci ADKAR Model*.

<https://www.prosci.com/resources/articles/adkar-model-awareness>

Rakennerahastot. n.d. *Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020*.

<http://www.rakennerahastot.fi/kestavaa-kasvua-ja-tyota-2014-2020-ohjelma>

Rubin, A. (2004). *Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

<https://tulevaisuus.fi/metodit/pehmea-systeemimetodologia-ssm/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.

https://www.fsd.tuni.fi/metodit/maopetus/kvali/L6_4_2.html

- Saarelainen, T., Minkkinen, J. & Mäensivu, S. (2017) Nuorten Ohjaamo – ekosysteemi Rovaniemellä. Teoksessa Määttä, M. (Toim.). *Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017*. (ss. 89–99). Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus.
- Siurala, L. (2011). Moniammatillinen työ ja sen siirtyminen verkkonuorisotyöhön. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) *Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö*. (ss. 140–150) Tietosanoma.
- Suojanen, U. (19.5.2014) *Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä*. Metodix.
<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>
- Tevere. n.d. *Menetelmät. SWOT-analyysi*.
<https://tevere.fi/menetelmat/swot-analyysi/>
- Tiittanen, M. (2017). Ohjaamojen rakentuva brändi ja muotoutuvat palvelut. Teoksessa Määttä, M. (Toim.). *Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017*. (ss. 121–128). Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus.
- Toimintatutkimus (action research). n.d.
https://kurssit.it.jyu.fi/TIES501/s2016/pdf/weekly6_action_research.pdf
- TTL. n.d. *Muutosjohtaminen*.
<https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>
- Tunkelo, A. (22.3.2018). Mitä on palvelumuotoilu?
<https://lamia.fi/blog/mita-on-palvelumuotoilu>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
[HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](#)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. n.d. *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*.

<https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Tuulaniemi, J. (2013) *Palvelumuotoilu*. (2. tarkistettu painos). Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö, *Työnvälitystilasto 2019*. Pirkanmaan työllisyyskatsaus 12/2019.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

[http://www.ely-](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57561/Pirkanmaan+työllisyyskatsaus+joulukuu+2019.pdf/dc9d29c6-ef85-4782-9661-6a70db8c0806)

[keskus.fi/documents/10191/57561/Pirkanmaan+työllisyyskatsaus+joulukuu+2019.pdf/dc](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57561/Pirkanmaan+työllisyyskatsaus+joulukuu+2019.pdf/dc9d29c6-ef85-4782-9661-6a70db8c0806)

[9d29c6-ef85-4782-9661-6a70db8c0806](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57561/Pirkanmaan+työllisyyskatsaus+joulukuu+2019.pdf/dc9d29c6-ef85-4782-9661-6a70db8c0806)

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). Monialaisen työn tukirakenteen valmistelu 12/2020.

[Aineistot - Kohtaamo - ELY-keskus \(ely-keskus.fi\)](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57561/Pirkanmaan+työllisyyskatsaus+joulukuu+2019.pdf/dc9d29c6-ef85-4782-9661-6a70db8c0806)

Työkalupakki palvelumuotoiluun n.d. Espoon kaupunki. Haettu 28.8.2020 osoitteesta

https://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf/c08f8051-8400-4da7-ad7e-692ff4cd0acd

[otoiluun2.pdf/c08f8051-8400-4da7-ad7e-692ff4cd0acd](https://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf/c08f8051-8400-4da7-ad7e-692ff4cd0acd)

Työtie. (n.d.). *Yhdistys*.

<http://tyotie.fi/yhdistys/>

Vaissi, V. (2019). *Nuoret ja ohjausasiantuntijat haavoittuvuuden eetoksessa. Ohjaamo diskursiivisena käytäntönä*. Pro Gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/303179/vaissi_vivi_pro_gradu_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

[f?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/303179/vaissi_vivi_pro_gradu_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Valtioneuvosto. (2018). *Ratkaisuja työn murroksessa*. Valtioneuvoston selonteon 2. osa.

Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-674-4>

Valtioneuvoston kanslia. (16.9.2020). Valtioneuvoston viestintäosasto,

valtiovarainministeriö. Tiedote 580/2020. *Vuoden 2021 talousarvioesitys rakentaa tietä*

ulos koronakriisistä. Liite 1. Talousarvioneuvottelut 16.9.2020. Hallituksen

työllisyystoimenpiteet budjettiriihessä 2020.

<https://vnk.fi/-/vuoden-2021-talousarvioesitys-rakentaa-tieta-ulos-koronakriisista>

Vilka, H. (2018). Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle*. (ss. 156–171). PS-kustannus.

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vornanen, T. (2017). Rasti matkan varrella – Ohjaamojen kehittämistyö Pohjois-Karjalassa. Teoksessa Teoksessa Määttä, M. (Toim.). *Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017*. (ss. 74–77). Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus.

Liite 1: Ohjaamon arviointityökalu

Ohjaamon arviointityökalu

Kehitetty Ohjaamojen tuloksellisuustyöryhmässä 2016, muokataan tarvittaessa. 28.2.2018

Ohjaamon tavoite	Tietolähde
<p>1. TULEE TUNNETUKSI JA TAVOITTAAN alueen palveluja tarvitsevat alle 30-vuotiaat</p> <p>Esimerkiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • itsenäistyvät nuoret • suuntaa etsivät nuoret • työn ja koulutuksen ulkopuolella eriyistä olevat nuoret 	<p>Ohjaamon käyntitilasto / palvelun käyttötilasto</p> <p>esim. Nutitilastot.fi -ohjelma auttaa asiakasprofiloinnissa: ikäryhmä, sukupuoli, asioimistapa, kysymykset (v. 2018 alkaen vapaaehtoisesti voi täyttää myös elämäntilannetta koskevat kysymykset).</p> <p>Pidemmässä asiakassuhteessa olevien kohdalla ESR-lomakkeen tai jonkin rekisterin kirjaukset nuoren elämäntilanteesta ja palveluista tulohetkellä.</p>
<p>2. HYÖDYTTÄÄ NUORIA:</p> <p>a. on nuorten hyväksymä ja luottama palvelu</p> <p>b. synnyttää heille kokemuksen asioiden etenemisestä</p>	<p>Ohjaamon omat tavat kuulla nuorten arvioita ja kehittämisehdotuksia</p> <p>Nuorten webropol-palautekyselyt (kerätään 2 x 2vk / v)</p> <p>a) Kyselyssä kohdat: kaverit / sisarukset ohjaavat Ohjaamoon + nuorten kokemus kuulluksi tulemisesta, tiedon/tuen saamisesta</p> <p>b) Kyselyssä kohdat: nuoren tulevaisuuden suunnitelmat selkiytyvät + luottamus työ- tai koulutus-paikan löytymiseen / saamiseen lisääntyy</p>
<p>3. INTEGROI NUORTEN PALVELUT:</p> <p>a. nuori saa tarvittaessa monialaisen tuen tai palvelun Ohjaamon kautta</p> <p>b. Ohjaamon verkostoyhteistyö on toimivaa ja alueen työnjako selkeää</p>	<p>a) Ohjaamoista saatavat palvelut (kartoitus 2x v) sekä työntekijäresurssit (kartoitus 1x v)</p> <p>Kirjaukset nuoren saamista monialaisista palveluista (Nutitilastot.fi / asiakasrekisterit)</p> <p>b) Sidosryhmäkysely paikallisille ohjausryhmille, emon-organisaatioille ja keskeisille yhteistyötahoille 2016 ja 2019?</p>
<p>4. TUOTTAA MYÖNTEISIÄ SIIRTYMIÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuori saa Ohjaamon tuella esim. työ- tai opiskelupaikan, kuntoutuspaikan, asunnon <p>Nuorten myönteiset siirtymät ja hyvinvointi lisääntyvät Ohjaamotoiminnan alueella.</p>	<p>Ohjaamo kirjaa toteutuneet myönteiset siirtymät (4x v) eri rekistereistä, tilastoista, tiimipalaverissa keskustellen.</p> <p>Alueen tilastojen vertailu valtakunnalliseen trendiin. Tilastoja voi seurata yhteistyössä esim. nuorten ohjaus- ja palveluverkoston kanssa. Esim. NEET-nuorten osuus, Ystävättömien nuorten osuudet kolmessa koulutusasteessa, Pitkäaikaisesti toimeentulotukea saaneiden 18–24-vuotiaiden osuus, 20–29 -vuotiaiden työttömien työnhakijoiden virta-% yli 3 kk ja 6 kk työttömyyteen, Vain perusasteen suorittaneiden 20–29 -vuotiaiden osuus ikäluokasta.</p>



Liite 2: Tapaamiskerrat ja havainnointilomake

Ajankohta ja paikka	Osallistujat	Aihe	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Syntynyt aineisto
7.9.2020 Lähtäminen ja Teams =hybridi	Kehittämissiimi, 8 hlö	Osaamisen kartoitus	Toiminnallinen tehtävä osaamisen koonti näkyväksi Keskustelu	Päällekkäinen työ	Laaja osaaminen	Toisen työn tuntemisen merkitys	Muistio, osaamiskartoitusjaottelu henkilöittäin
21.9.2020 Lähtäminen	Johtoryhmä ja kehittämissiimi, 6 + 9, joista 1 opiskelija =16 hlö	Budjettiriihen päätökset, Ohjaamoiden rakenne Etelä-Pirkanmaa, johtoryhmä, kaupunkistrategia	Työpajatyöskentely: Tilannekartoitus: heikkoudet nyt, vahvuudet nyt, toiveet ja tarpeet ohjaamoon PowerPoint esitys	Ohjaamosta oppimisolusta monialaiselle yhteistyölle, yhdyspintatyöskentelyn sujuvoittaminen, palveluiden selkiytyminen asiakkaalle	Yhteisen työn kehittäminen, tahtotila, osaaminen ja motivaatio korkealla, fyysisen tilan tarve	Tiedonkulun parantaminen, ylätasoinen tiedotus tärkeää, johtotason si-touttaminen, kustannukset, resurssit	Havainnointi ja muistio työpajojen tuotokset
21.10.2020 Lähtäminen ja Teams=hybridi	Kehittämissiimi, 5 hlö, joista 1 opiskelija	Ohjaamon edistäminen, Ohjaamon fyysinen tila, käytännön asiat	Keskustelu, PowerPoint esitys, tiloihin tutustuminen	Verkostoyhteistyön rakentaminen ja yhteistyötahtojen mukaan saaminen	Konkreettisten tilojen saaminen ja merkitys	Toiveet ja tarpeet tiloihin ja toimintaan	Havainnointi ja muistio
2.11.2020 Teams	Johtoryhmä, 8 hlö	Ohjaamon sijoittuminen kuntaorganisaatioon, johtoryhmän tehtävät, resurssit, tilannekartoituksen tulokset	Kuvaharjoitus, PowerPoint esitys, keskustelu	Ohjaamon tavoitteet ja seuranta	Mittarit	Johdon tuen tärkeyden merkitys, toiminnan juurruttaminen	Havainnointi, muistio
2.11.2020 Lähtäminen	Kehittämissiimi, 9 hlö	Nuorten kehittäjäsiimi, Ohjaamon sijoittuminen kuntaorganisaatioon, resurssit, palvelukartoitusohjeet	Keskustelu, kuvaharjoitus, PowerPoint esitys	Viestintä nuorille, viestintäkanavat	Arjen käytännön asiat Ohjaamossa	Kuntakokeilu	Havainnointi, muistio
2.12.2020 Teams	Johtoryhmä ja kehittämissiimi, 19 hlö, joista 1 opiskelija	Sopimus, eri tahojen tehtävät, tavoitteet, mittarit ja seuranta, juurruttaminen, lukujärjestys ja päivien rakentuminen, käytännön asiat	PowerPoint esitys, keskustelu	Viestintä ja markkinointi Monialaisen työn hyödyt ja toisten työhön tutustuminen	Ohjaamon näkyväksi vieminen ylätasolle tärkeää	Koska startataan konkreettisesti?	Havainnointi, muistio
15.12.2020 Teams	Kehittämissiimi 6 hlö	Viestintä ja markkinointi, avaamisen suunnittelu, resurssikoonti palvelukartoituksen pohjalta: aukiolo ja toiminnot, ketä, koska, missä? Ohjaamo-viestinnän seuranta, tiedonkeruu	Keskustelu, Jamboard aloitus-työskentely, PowerPoint esitys	Käytännön asiat, tulevat tehtävät ja vastuut, tiimien aikataulutus	Nuorten osallistaminen	Some-kanavien valinta, työntekijöiden esittelyideot	Havainnointi, muistio

Liite 3: Kehittämistiimin oman osaamisen kartoitus 7.9.2020

Osaamisen kartoitus

Ohjaamon kehittämistiimi
Valkeakoski

Opinto-ohjaaja

opinto-ohjaus
nuoret
asiakaspalvelu
urasuunnittelu
palvelutarpeen arviointi
yksilövalmennus
ryhmävalmennus
verkostotyö

Sosiaalityöntekijä

palvelutarpeen arviointi
päättösten teko
palveluohjaus
verkostotyö
arjenhallinta
Kela-asiat
päihde
talous, toimeentulo
osallisuuden vahvistaminen

Nuorisoneuvoja

nuoret
hyvinvointi
kulttuuri ja taide
osallisuuden vahvistaminen
yksilövalmennus
ryhmävalmennus
sosiaalihojaus
palvelutarpeen arviointi
palveluohjaus
verkostotyö

Terveydenhoitaja

terveydenhoito
hyvinvointi
vapaa-aika
päihde
elämänhallinta
arjenhallinta
mielenterveys
nuoret
palveluohjaus
verkostotyö

Sosiaalihojaaja

arjenhallinta
elämänhallinta
hyvinvointi
osallisuuden vahvistaminen
nepsy-osaaminen
palvelutarpeen arviointi
verkostotyö
talous, toimeentulo
Kela-asiat
sosiaalihojaus
päättösten teko

Sosiaalihojaaja

sosiaalihojaus
palveluohjaus
yksilövalmennus
ryhmävalmennus
nuoret
palvelutarpeen arviointi
päättösten teko
arjenhallinta
työnhaku
mielenterveys
läsnäolo ja kohtaaminen
osallisuuden vahvistaminen
luovuuden hyödyntäminen
some-aidot

Psykiatrinen

sairaanhoitaja
mielenterveystyö
psykiatrinen
erikoissairaanhoito
neuropsykiatria
ratkaisukeskeisyys
eläinavusteisuus

Liite 4: Prosessimalli monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen

Linkki prosessimalliin liikkuvaan Swayhin:

<https://sway.office.com/nebwDQe3H94UW74N?ref=Link>

Prosessimalli kirjallisena liitteenä (visuaalisesti pelkistetympi malli):

Prosessimalli monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamon suunnitteluun ja käynnistämiseen

Kaisa Lahtinen

23.4.2021

Sisällys

1. Valmistelutyö
2. Monialaisen yhteistyön kehittäminen Ohjaamoon ja Ohjaamon suunnittelu ja käynnistämisprosessi
3. Prosessin osa-alueet
4. Muutosjohtaminen
5. Monialainen yhteistyö
6. Tilannekartoitus mallipohja
7. Palvelu- ja resurssikartoitus mallipohja
8. Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen prosessi
9. Lukujärjestyksen mallipohja
10. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman mallipohja
11. Yhteenveto

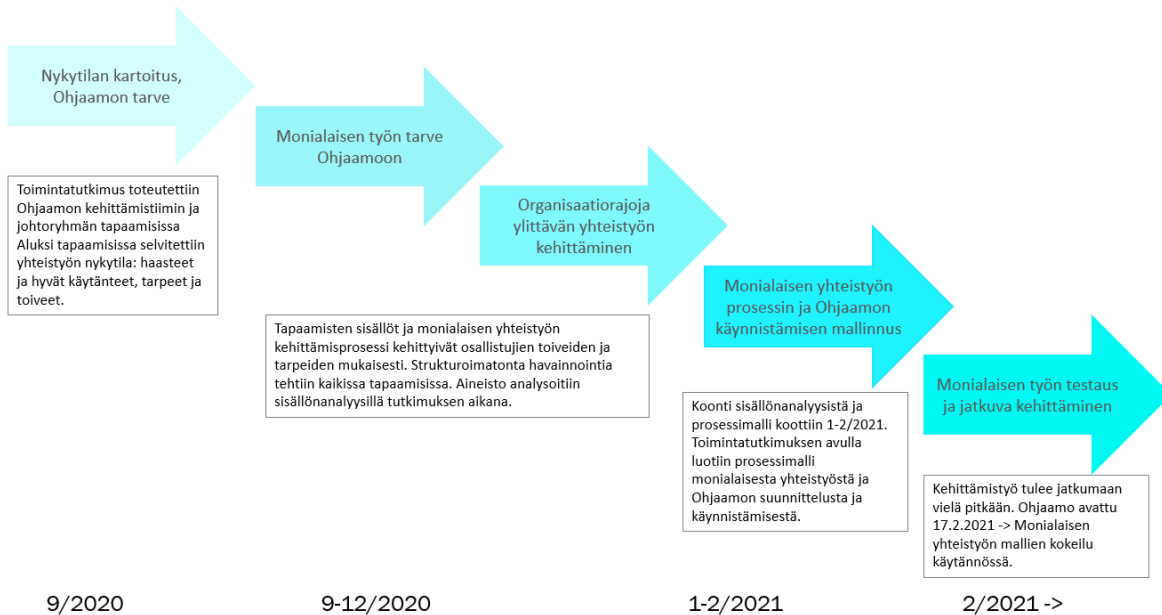
Prosessimalli

- toimii apuna uuden Ohjaamon käynnistämisen prosessissa valmistelutyöstä Ohjaamon avaamiseen. Keskeisessä osassa on monialaisen yhteistyön kehittäminen ja sen avulla Ohjaamon käynnistämisen suunnittelu.
- sisältää osiot muutosjohtamisesta, monialaisen yhteistyön kehittämisestä sekä Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä.
- voi soveltaa erilaisten projektien tai palveluiden suunnittelussa ja kehittämistyössä
- voi käyttää hyödyntäen eri osia, esim. vain monialaisen yhteistyön kehittämisessä
- sisältää mallipohjia eri vaiheissa käytettävistä tehtävistä, joita voi hyödyntää Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämisessä sekä monialaisen verkoston hahmottamisessa ja yhdessä työskentelyssä.

Toimintatutkimus

- Prosessimalli on toteutettu toimintatutkimuksen avulla, jonka tapaamisissa hyödynnettiin yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua.
- Toimintatutkimuksen avulla kehitettiin uuden monialaisen organisaatorajat ylittävän tiimin yhteisiä toimintatapoja sekä suunniteltiin uuden avattavan Ohjaamon käynnistämisen prosessia ja toimintaa.
- Työskentelyn tuen mallipohjat on kehitetty toimintatutkimuksessa nousseiden tarpeiden pohjalta.
- Prosessimallit ovat rakentuneet Ohjaamoon tulevien työntekijöiden (=kehittämistiimi) ja esimiesten (=johtoryhmä) tapaamisissa heidän työskentelyn havainnoinnin ja sisällönanalyysin tuotoksena.
- Osallistujat ovat olleet vahvasti osallisina prosessien etenemisessä.

Toimintatutkimuksen eteneminen



1. Valmistelutyö

Ohjaamon monialaisen työn kehittämisen sekä Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen osa-alueet



Ensimmäinen vaihe Ohjaamo-toiminnan suunnittelussa on kunnan tilanteen ja mukanaolon kartoitus. Ohjaamoiden käynnistämisen mahdollisuuksien kartoitus hankkeen avulla.

Valmistelutyönä kuntien nykytilan kartoitus. Mitkä ovat suurimmat nuorten haasteet alueella, miksi Ohjaamo tarvitaan ja mihin näistä haasteista Ohjaamo-toiminnan avulla voitaisiin vastata. Kartoitus kyselyiden avulla Etelä-Pirkanmaan kuntien kiinnostuksesta olla mukana Ohjaamoiden kehittämisessä ja käynnistämisessä.

Kuntien nykytila

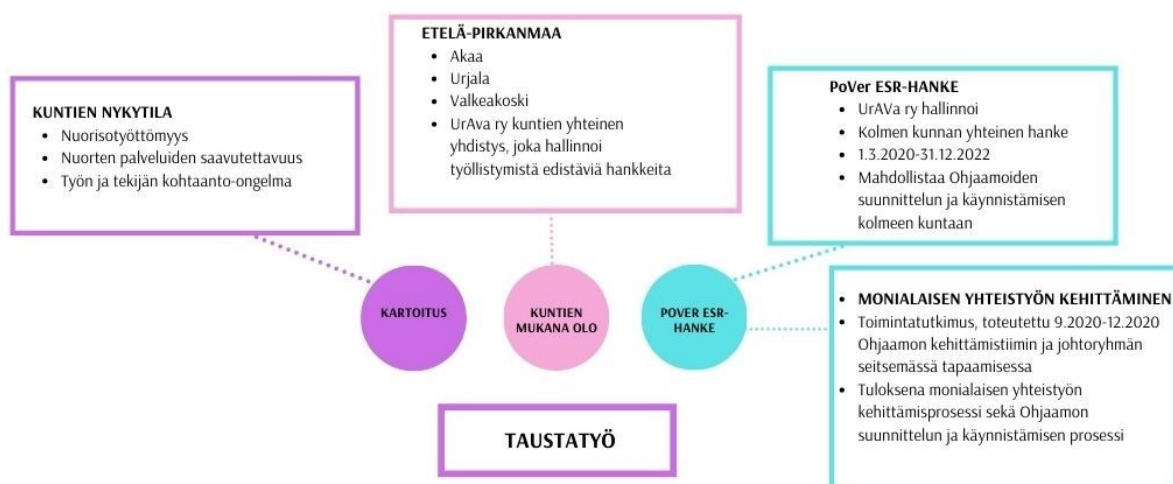
- Haasteita nuorten kouluttautumisessa ja työllistymisessä, nuorisotyöttömyys
- Nuorten palveluiden saatavuus ja saavutettavuus haasteena pienillä paikkakunnilla
- Pirkanmaalla Ohjaamo vain Tampereella -> nuoret eivät liiku palveluun toiselle paikkakunnalle
- Työn ja tekijän kohtaanto-ongelmat

Kuntien mukana olo

- Etelä-Pirkanmaan kunnilla, Akaa, Urjala ja Valkeakoski, on yhteinen työllistymistä edistävä yhdistys UrAva ry, joka hallinnoi Etelä-Pirkanmaalla toteutettavia hankkeita -> Kunnilla halu parantaa ja kehittää työllistymisen malleja hankkeiden avulla -> ESR-hankkeen suunnittelu käyntiin v. 2019
- Tiedon tuottaminen ja tarpeiden kartoitukset kuntiin
- Taustatuki ja hyväksyntä kuntien johdolta taholta ESR-hankehauille

Suunnittelutyössä eteneminen

- Miten tarvittaviin asioihin saadaan muutosta? Mihin voidaan vaikuttaa?
- Kuntien palveluiden ja kehittämistyön mahdollistajana päädyttiin ESR-hankehakuun, kunnat osarahoittajina
- Haasteiden ja toimivien asioiden tunnistaminen, kehittäminen ja säilyttäminen
- Pitkän aikavälin yhteiset tavoitteet
- Hyödyt näkyväksi, valtakunnalliset Ohjaamoiden tilastot ja mallit
- Strategia ja visio hankkeelle ja Ohjaamoille





PoVer ESR-hanke Ohjaamoiden käynnistämisen mahdollistajana.

- UrAva ry:n hallinnoima hanke ajalla 1.3.2020-31.12.2022
- Akaa, Urjala ja Valkeakoski - kolmen kunnan yhteinen hanke
- Toimintalinja 3: Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus
- Erytystavoite 6.1: Nuorten ja muiden heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistäminen
- Mahdollistaa Ohjaamoiden suunnittelun ja käynnistämisen kolmessa kunnassa
- Mahdollistaa monialaisen yhteistyön kehittämisen ja verkostotyön laajentamisen kuntarajoja ylittävästi

ESR-hankkeen käynnistyttyä:

- Akaassa, Urjalassa ja Valkeakoskella tiedotusta ja kyselyitä Ohjaamosta
- Tavoitteena kartoittaa kuntien eri tahojen halukkuutta olla mukana Ohjaamo-toiminnassa sekä tiedon jakaminen
- Näkyväksi valtakunnallinen Ohjaamoiden tilanne ja kehityssuunnat
- Yhteisen strategian ja vision rakentamista ja kehittämistä Ohjaamoista

Ohjaamo Etelä-Pirkanmaan käynnistäminen -> Ohjaamot Valkeakoskelle, Akaaseen ja Urjalaan.

Ohjaamoiden suunnittelun edellytyksenä:

- Ohjaamoiden johtoryhmien sekä kehittämistiimien kokoaminen jokaiseen kuntaan
- Johtoryhmien ja tiimien kokoaminen kuntien eri yksiköihin tehtyjen kyselyiden perusteella -> kuntien oma vaikuttamismahdollisuus ja kiinnostus huomioitava Ohjaamoiden rakentumisessa
- Tiimit täydentyvät ja muokkautuvat Ohjaamoiden käynnistämisen prosessien edetessä ja uusien yhteistyötahojen tullessa mukaan Ohjaamo-toimintaan

TARPEIDEN JA TILANTEEN KARTOITUS

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mahdolliset vaihtoehdot tilanteen eteenpäin viemiseksi ja parantamiseksi • Tiedon tuottaminen hankkeesta ja Ohjaamosta • Tarvekartoitukset | <ul style="list-style-type: none"> • Pitkän aikavälin tavoitteet ja hyödyt näkyväksi • Yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen • Strategia ja visio • Ohjaamon kehittämistiimien ja johtoryhmien kokoaminen kolmeen kuntaan |
|--|---|

2. Monialaisen yhteistyön kehittäminen Ohjaamoon ja Ohjaamon suunnittelu ja käynnistämisprosessi

Monialaisen yhteistyön kehittäminen Ohjaamoon ja Ohjaamon suunnittelu ja käynnistämisprosessi toteutettiin toimintatutkimuksena yhden Ohjaamon kehittämistiimin ja johtoryhmän seitsemässä tapaamisessa. Tämä prosessimalli on syntynyt toimintatutkimuksen tuotoksena.

Ohjaamon suunnittelu ja käynnistäminen monialaisen yhteistyön kehittämisen avulla

Prosessia voi hyödyntää kokonaisuudessaan tai osittain uuden Ohjaamon suunnittelussa ja käynnistämässä sekä monialaisen yhteistyön kehittämisessä.

Prosessia kuvataan kolmesta eri näkökulmasta:

1. **Muutosjohtaminen ja esimiesten tuki**
2. **Monialainen yhteistyö kehittämistiimin näkökulmasta**
3. **Ohjaamon suunnittelu ja käynnistäminen**

Kaikki osiot nivoutuvat toisiinsa, eikä mitään osiota voi jättää irralleen muista. Nämä muodostavat yhdessä laajan kokonaisuuden siitä, mitä kaikkea tulee huomioida monialaisen työn prosessissa sekä Ohjaamon käynnistämisessä. Mukana on myös käytännön työskentelyn tueksi käytettäviä mallipohjia.

Seuraavassa lomakkeessa on kuvattuna kehittämistiimin ja johtoryhmän tapaamiset toimintatutkimuksen ajalta. Lomakkeelle on koottu tapaamiskertojen (1-7) aiheet sekä menetelmät joita on käytetty aiheiden käsittelyyn. Lisäksi lomakkeelle on koottu kussakin tapaamisessa keskusteluun ja jatkotyöskentelyyn nousseet aiheet. Tapaamisten etenemistä sekä monialaisen työn prosessia ja Ohjaamon suunnittelun etenemistä on muokattu sen mukaan, mitä tiimi ja johtoryhmä ovat nostaneet tärkeiksi asioiksi käsitellä ja ottaa huomioon.

Aihe/tapaaminen 1–7	Menetelmät	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn	Tapaamisella nousseita keskeisiä aiheita jatkotyöskentelyyn
1. Osaamisen kartoitus	Toiminnallinen tehtävä osaamisen koonti näkyväksi Keskustelu	Päällekkäinen työ	Laaja osaaminen	Toisen työn tuntemisen merkitys
2. Budjettiriihen päätökset, Ohjaamoiden rakenne Etelä-Pirkanmaa, johtoryhmä, kaupunkistrategia	Työpajatyöskentely: Tilannekartoitus: heikkoudet nyt, vahvuudet nyt, toiveet ja tarpeet ohjaamoon PowerPoint esitys	Ohjaamosta oppimislusta monialaiselle yhteistyölle, yhdyspintatyöskentelyn sujuvoittaminen, palveluiden selkiytyminen asiakkaalle	Yhteisen työn kehittäminen, tahtotila, osaaminen ja motivaatio korkealla, fyysisen tilan tarve	Tiedonkulun parantaminen, ylätason tiedotus tärkeää, johtotason sitouttaminen, kustannukset, resurssit
3. Ohjaamon edistäminen, Ohjaamon fyysinen tila, käytännön asiat	Keskustelu, PowerPoint esitys, tiloihin tutustuminen	Verkostoyhteistyön rakentaminen ja yhteistyötahojen mukaan saaminen	Konkreettisten tilojen saaminen ja merkitys	Toiveet ja tarpeet tiloihin ja toimintaan
4. Ohjaamon sijoittuminen kuntaorganisaatioon, johtoryhmän tehtävät, resurssit, tilannekartoituksen tulokset	Kuvaharjoitus, PowerPoint esitys, keskustelu	Ohjaamon tavoitteet ja seuranta	Mittarit	Johdon tuen tärkeyden merkitys, toiminnan juurruttaminen
5. Nuorten kehittäjätiimi, Ohjaamon sijoittuminen kuntaorganisaatioon, resurssit, palvelukartoitus-ohjeet	Keskustelu, kuvaharjoitus, PowerPoint esitys	Viestintä nuorille, viestintäkanavat	Arjen käytännön asiat Ohjaamossa	Kuntakokeilu
6. Sopimus, eri tahojen tehtävät, tavoitteet, mittarit ja seuranta, juurruttaminen, lukujärjestys ja päivien rakentuminen, käytännön asiat	PowerPoint esitys, keskustelu	Viestintä ja markkinointi Monialaisen työn hyödyt ja toisten työhön tutustuminen	Ohjaamon näkyväksi vieminen ylätasolle tärkeää	Koska startataan konkreettisesti?
7. Viestintä ja markkinointi, avaamisen suunnittelu, resurssikoonti palvelukartoituksen pohjalta: aukiolo ja toiminnot, ketä, koska, missä? Ohjaamo-viestinnän seuranta, tiedonkeruu	Keskustelu, Jamboard aloitustyöskentely, PowerPoint esitys	Käytännön asiat, tulevat tehtävät ja vastuut, tiimien aikataulus	Nuorten osallistaminen	Some-kanavien valinta, työntekijöiden esittelyvideot

Monialaisen yhteistyön ja Ohjaamon suunnittelun prosessin eteneminen

Tapaamisten pääaiheet ja niihin liittyvät asiat seitsemällä tapaamiskerralla. Sisällöt muokkautuivat tapaamisten edetessä tiimin ja johtoryhmän tärkeiksi nostamien asioiden mukaisesti. Näin tiimi ja johtoryhmä rakensi itse koko ajan prosesseja monialaisesta työstä sekä Ohjaamon avaamisesta.

Tapaamisilla voi hyödyntää erilaisia työskentelyn menetelmiä, kuten kuvakortteja virittäytymään työskentelyyn, työpajatyöskentelyä, PowerPoint esityksiä työskentelyn tueksi, ideakarttojen rakentamista, unelmien Ohjaamo -tulevaisuuden muistelua, yhteistä ideointia Jamboardin, Linon ja Padletin avulla sekä keskusteluita.

Tapaamisten hyvä ennakoivalmistelu tekee työskentelystä sujuvaa ja eteenpäin vievää. Havainnointi tapaamisilla keskustelluista asioista vie prosessia eteenpäin ja keskitytään tiimille ja johtoryhmälle oleellisiin asioihin oikea-aikaisesti. Osallisuuden merkitys on tärkeää kehittämisprosessissa. Tapaamisten sisältökokonaisuudet tarkemmin:

1. Osaamisen kartoitus

Tutustuminen toisiin ja toisten työhön, luottamuksen rakentaminen

Osaamiskartoituksen teko, osaaminen ja vahvuudet näkyväksi

Yhteisen ymmärryksen luominen

Monialainen yhteistyö, mallit Ohjaamossa

Palveluiden saatavuus ja saavutettavuus

2. Monialainen yhteisohjauksellisuus

Budjettiriihen päätökset Ohjaamoiden osalta valtakunnallisesti

Valtakunnallinen Ohjaamoiden tilanne nyt ja tulevaisuudessa

Kaupunkistrategia, Ohjaamon sijoittuminen kuntaorganisaatiossa, vaihtoehtoiset mallit

Tilannekartoitus työpajana toteutettuna: Tämän hetken haasteet, hyvät käytänteet sekä toiveet ja tarpeet Ohjaamoon. **Tilannekartoituspohja** edempänä.

3. Ohjaamo

Ohjaamon suunnittelu ja asioiden vieminen eteenpäin

Ohjaamon fyysiset tilat, käytänteet, toimijoiden tarpeet

Käytännön asiat

4. Johtoryhmän tehtävät

Resurssit

Palvelukartoitus kunkin yksikön resursseista Ohjaamoon, palvelut, joita voi tuoda ja joihin voi osallistua Ohjaamossa

--> Liitteeksi yhteistyösopimus pohjaan. Palvelukartoituspohja edempänä.

Oman Ohjaamo-organisaation kuvaaminen ja verkoston linkittyminen muihin toimijoihin nähden

Johtoryhmän tehtävät (esim. arjen sujumuuden varmistaminen = resurssit)

Tavoitteet ja vaikuttavuuden seuranta

Ohjaamon monialaisen työn arviointi säännöllisesti (6 kk välein)

Tilannekartoituksen tulokset (kartoitus tehty 2. tapaamisella) ja jatkosuunnitelma

5. Ohjaamon rakenne

Nuorten kehittäjätiimin kokoaminen, aloitus ja kehittämistyöhön mukaan ottaminen

Ohjaamon sijoittuminen kuntaorganisaatioon

Tehtävät ja vastuut: johtoryhmä, kehittämistiimi (=Ohjaamon työntekijät) ja ohjaamokoordinaattori

Resurssit eri yksiköistä

Palvelukartoituksen merkitys ja ohjeet tekemiseen, **palvelukartoituspohja** edempänä

6. Sopimus ja tavoitteet

Yhteistyösopimus-pohjan teko, kommentoinnit, läpikäynti johtoryhmälle

Tavoitteiden asettaminen

Mittareiden ja tilastoinnin valinta, miten tavoitteisiin pääsyä arvioidaan

Yhteiset pelisäännöt, miten asioista päätetään, miten viedään eteenpäin omiin organisaatioihin, valmistelevalle taholle

Yhteiset toiminnot, kehittämispäivät

Tapaamisten aikataulutus johtoryhmä ja kehittämistiimi

Tulosten ja tavoitteiden seuranta ja mittarit

Tietojen vieminen ylöspäin päättävälle taholle

7. Eteneminen

Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma, luonnos edempänä

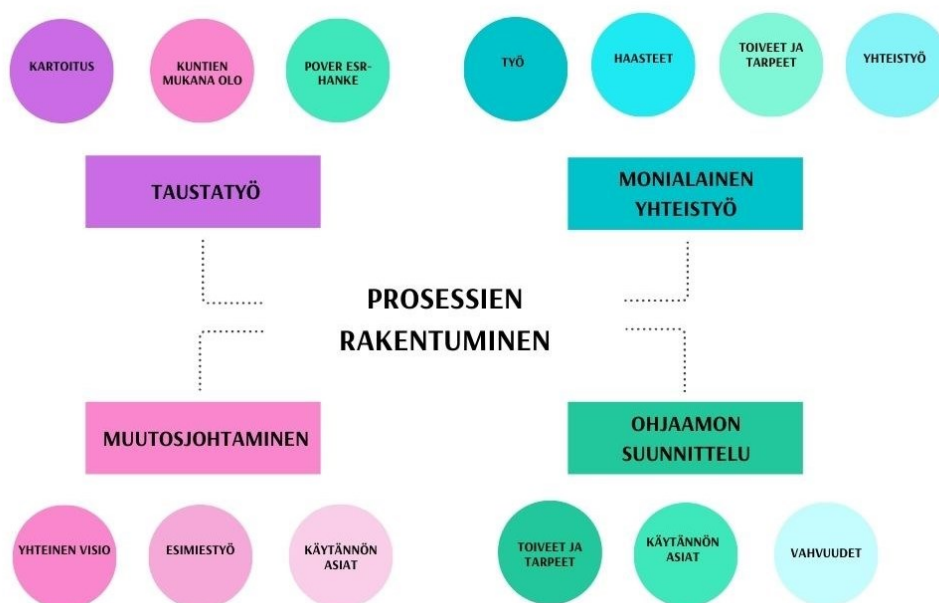
Ohjaamon avaamisen suunnittelu, käytännön asiat

Resurssien kokoaminen palvelukartoitusten pohjalta

Ketä, koska, missä toiminnoissa -> koonti ja toimintojen suunnittelu

Lukujärjestyksen suunnittelu, **lukujärjestyspohja** edempänä

3. Prosessin osa-alueet

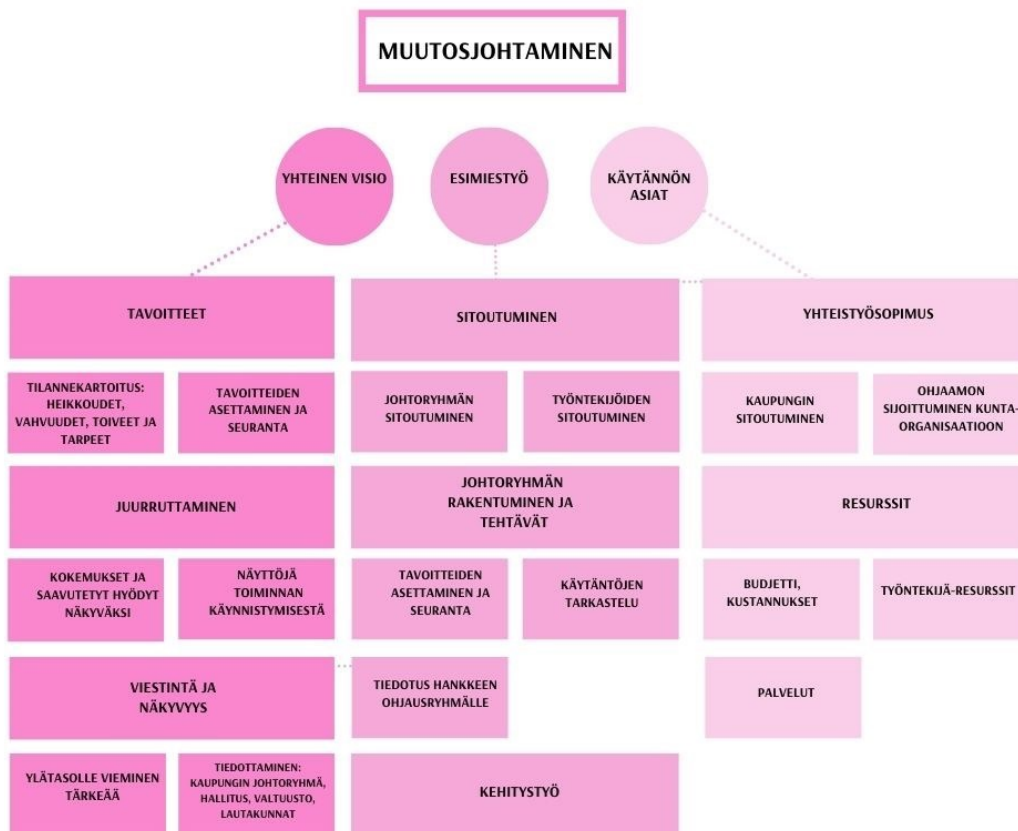


Muutosjohtaminen, monialainen yhteistyö ja Ohjaamon suunnittelu muodostavat prosessin kokonaisuuden kolme osa-alueetta. Lisäksi prosessissa mukana on alussa avattu valmistelutyön tekeminen, joka on tehty ennen toimintatutkimusta.

4. Muutosjohtaminen

Tavoite

- Saada esimiehet ja kunnan johto kiinnostumaan ja innostumaan sekä näkemään uudenlaisen monialaisen työskentelymallin hyödyt sekä asiakkaan, työntekijän että kunnan näkökulmasta.
- Saada vahvistusta ja tukea Ohjaamon käynnistämiseksi sekä luoda vahvaa pohjaa yhdessä työskentelylle.
- Saada kuntajohtajat taustalle tukemaan Ohjaamoiden käynnistämistä ja toiminnan juurruttamista kuntien omaksi toiminnaksi.
- Seuraavassa kuvassa on koottuna johtoryhmän tapaamisissa nousseet asiat ja aiheet. Yläluokiksi muodostuivat yhteinen visio, esimiestyö ja käytännön asiat.



- Johtoryhmän tuki on erittäin tärkeää uudenlaisen palvelun rakentamisessa sekä monialaisen yhteistyön kehittämisessä.
- Seuraavassa tämän toimintatutkimuksen myötä kootussa muutosjohtamisen mallissa on kuvattu ne osa-alueet, mitä johtoryhmä on nostanut tärkeiksi prosessin edetessä.

Prosessin eteneminen muutosjohtamisen näkökulmasta

Johtoryhmän rakentuminen:

Ohjaamon kehittämistiimin esimiehet eri kaupungin ja yhteistyötahojen yksiköistä. Tehdään poikkihallinnollista yhteistyötä sekä esimies- että työntekijätasolla. Johtoryhmälle on yhdessä määriteltävä tehtävät sekä vastuut. Johtoryhmä valmistelelee asioita ohjausryhmään.

Yhteisen **vision** avulla voidaan asettaa **tavoitteita** siitä, mihin toiminnalla pyritään pitkällä ja lyhyellä aikavälillä.

- Ohjaamoiden kehittämistiimien ja johtoryhmien kokoaminen kuntiin
- Toiveet ja tarpeet eri tahot huomioiden: esimies- ja työntekijänäkökulmat
- Tavoitteiden miettiminen ja asettaminen Ohjaamo-toimintaan monialainen yhteistyö huomioiden. Suunnitelma miten tavoitteisiin päästään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

--> Näyttöjä toiminnan käynnistymisestä ja näkyväksi tuominen.

- Arviointityökalujen valinta, mitä tuloksia ja tavoitteita arvioidaan ja miten.
- Tulosten näkyväksi tuominen päättävälle tasolle.

--> Kokemukset ja saavutetut hyödyt näkyväksi.

- Toiminnan **juurruttaminen** kunnan omaksi toiminnaksi aloitetaan jo hankeaikana. Mietittävä, mikä taho ottaa Ohjaamon hallinnoitavaksi kun hanke päättyy.
- Mahdollisuus myös yhteisohjaukselliseen malliin, jossa jaetaan ohjaus ja kustannukset eri tahojen kesken.
- Ohjaamon toiminnan **tiedottaminen ja viestintä** näkyväksi ylätasolle, asiakkaille, yhteistyötahoille. Ajan tasalla pitäminen ja aktiivinen tiedottaminen Ohjaamon toiminnasta tuo sitä myös näkyvämmäksi.

--> kaupungin johtoryhmä, hallitus, valtuusto, lautakunnat

-->asiakkaat, yhteistyötahot, kaupungin toimijat

Esimiestyö ja johdon tuki erityisen tärkeässä asemassa.

Sitoutuminen ylätasolla mahdollistaa resurssien myöntämisen ja lupauksen monialaiseen yhteistyöhön sekä Ohjaamon kehitystyöhön.

Yhteistyösopimus kaupungin ja hankkeen allekirjoitettavaksi, jossa sovitaan ja sitoudutaan Ohjaamo-yhteistyöhön hankkeen ajalle. Ennen hankkeen päättymistä sopimusta päivitetään ja allekirjoitetaan sen tahon kanssa, joka ottaa Ohjaamon vastuulle. Sopimus kaupungin johtotasolta lähtien mahdollistaa turvallisen Ohjaamo-toiminnan kehittämisen sekä monialaisen yhteistyön mallien kokeilun. **Yhteistyösopimus** pohja tehty toimintatutkimuksen aikana ja käynyt kommentointikierroksella tiimissä ja johtoryhmässä. -> hyväksyntään UrAva ry:lle -> allekirjoitettavaksi UrAva ry ja kaupunginjohtaja.

Johtoryhmä auttaa Ohjaamon toiminnan suunnitelmallista etenemistä tavoitteiden mukaisesti, sekä tarkastelee tavoitteisiin pääsyä ja tuloksia. Johtoryhmä tukee ja kannustaa sekä mahdollistaa tiimin tekemään Ohjaamossa jatkuvaa kehitystyötä.

5. Monialainen yhteistyö

Tarkoitus ja taustaa

- Osallistuvien tahojen kanssa käydään prosessin alkuvaiheessa läpi seuraavia kysymyksiä Ohjaamon suunnittelusta ja käynnistämisestä. Herätellään keskustelua.
- Yhteinen ymmärrys mitä ollaan tekemässä ja miksi. Perustelut monialaisen työn kehittämiseksi ja Ohjaamotoiminnan aloittamiselle on erityisen tärkeää.
- Kysymykset, joita alussa käydään läpi, ovat pohjana tulevalle uuden Ohjaamon suunnittelulle ja vastaukset tarkentuvat ja laajentuvat mitä pidemmälle prosessissa mennään.
- Miksi?
- Mitä?
- Miten?
- Missä?
- Milloin?

Ohjaamon kehittämistiimin ja johtoryhmän kokoaminen (valmistelutyö)

Kartoittavat kyselyt työntekijöille ja esimiehille eri kaupungin yksiköihin, oppilaitokseen ja valtiolle (TE-toimisto)

- Eri tahojen osallistaminen
- Motivaatio; mitkä tahot haluavat olla mukana Ohjaamossa
- Tarpeet, toiveet
- Resurssit

Tapaamiset työntekijöiden ja esimiesten kanssa eri yksiköissä:

- Hyödyt Ohjaamo-toiminnasta näkyväksi

- Ymmärryksen tuottaminen ja Ohjaamo-tietoisuuden jakaminen
- Ohjaamotoiminnan periaatteet ja peruspilarit
- Infotilaisuudet, palaverit, aloitustilaisuus
- Ohjaamoiden valtakunnallinen ja paikallinen tilanne
- Ohjaamoiden mallit eri puolilla Suomea
- Innostaminen ja motivointi mukaan Ohjaamoiden kehittämistyöhön

Monialaisen yhteistyön kehittämisen prosessi

Tavoitteet:

Työskentely uudella tavalla **monialaisesti yhdessä**, samassa paikassa, samaan aikaan. Yhteiset asiakkaat, jaetut vastuut kunkin osaamisalueella, tehdään työtä asiantuntijarajoja ylittäen. Tutustutaan toisten osaamiseen ja työhön ja hyödynnetään työssä kunkin vahvuuksia. Tutustuminen luo luottamusta ja helpottaa monialaista työskentelyä. Vähennetään päällekkäistä työtä. Nuorelle **kaikki palvelut yhden oven takaa**, matalalla kynnyksellä, helposti saavutettavasti.

Yhteisten työskentelymallien kehittäminen:

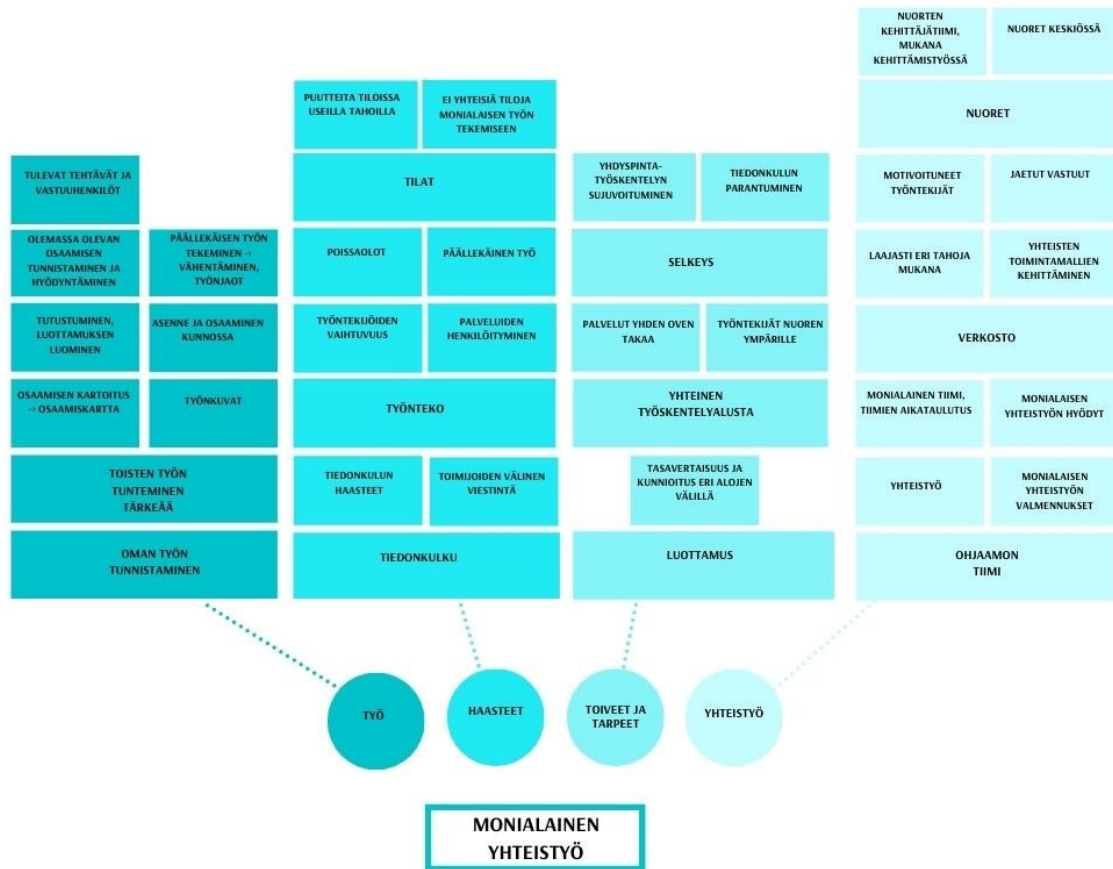
- **Oman organisaation sisällä**
- **Eri organisaatioiden välillä**
- **Sidosryhmien kanssa**

Rakenteellisten muutosten tekeminen ja hyötyjen näkyväksi tuominen pitkällä aikavälillä. Asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeista nousseet palvelut ja niiden kehittäminen monialaisesti.

Sovitut toimintatavat: Monialaisesta yhteistyöstä tulee työn perusta ja se on säännönmukaista. Pohjautuu sopimukseen ja monialaista yhteistyötä tehdään säännöllisesti ja aktiivisesti osallistaen asiakas omaan prosessiinsa.

Toiminnan kehittäminen: Eri organisaatiot, jotka ovat mukana Ohjaamo-toiminnassa sitoutuvat jatkuvaan toiminnan ja yhteistyön kehittämiseen ja antavat siihen myös resurssia. Ohjaamo-työntekijät ovat vapaaehtoisesti mukana, mutta organisaatiot sitoutuneet toimintaan. Näin saadaan yksiköistä motivoituneimmat mukaan.

Monialaisen yhteistyön kehittämisen prosessin edetessä nousseita asioita kehittämistiimin näkökulmasta



Monialaisen yhteistyön kehittäminen

Alla koottuna eri pääluokkien alle tapaamisissa nousseita asioita, joita pidetään tärkeänä yhteistyön kehittämisessä, mihin asioihin tulisi saada muutosta, sekä mitä toiveita ja tarpeita monialaisen työn kehittämiseen ja Ohjaamon käynnistämiseen on. Kaikkia asioita kehitetään yhdessä. Prosessi on edennyt tapaamisilla ja kehittämistyö jatkuu koko ajan Ohjaamossa.

Työhön liittyvät asiat:

- Toisen työn tunteminen, tutustuminen muihin Ohjaamossa työskenteleviin
- Oman työn tunnistaminen
- Olemassa olevan osaamisen kartoitus
- Oman työn muuttuminen
- Työnkuvat, työnjaot ja vastuut Ohjaamossa
- Päällekkäisen työn vähentäminen, kun voidaan jakaa työtä osaamisen ja vahvuuksien mukaan. Vastuuhenkilöt asiakkaille.
- Monialaisen työn kehittäminen, uudenlaiset toimintamallit
- Työpaja: tilannekartoitus yhdessä johtoryhmän kanssa. Tämän hetken haasteet, hyvät käytänteet sekä toiveet ja tarpeet Ohjaamoon. **Tilannekartoitus pohja** edempänä.

Haasteet

- Työntekoon liittyvät haasteet, kuten resurssit, työntekijöiden vaihtuvuus, päällekkäisen työn tekeminen
- Tiedonkulku haasteellista
- Tilat, puutteita usealla taholla nykyisissä tiloissa
- Puutteena tila, jossa päästään tekemään monialaista työtä yhdessä saman katon alla

--> Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan Ohjaamon ja monialaisen yhteistyön avulla

Toiveet, tarpeet

- Luottamus, joka syntyy pääosin toisten työn ja henkilöiden tuntemisesta sekä yhteisten työskentelymallien myötä
- Tasavertaisuus ja kunnioitus toisia kohtaan ja toimijoiden välillä
- Yhteinen työskentelyalusta monialaisen työn toteuttamiselle, synergiaedut kun ollaan samassa paikassa samaan aikaan

--> tiedonkulun parantuminen ja helpottuminen

- Selkeys palveluista ja toimintatavoista sekä työntekijöiden välillä että yhteistyötahojen kanssa
- Palvelut yhden oven takaa, toimijat kootaan nuoren ympärille
- Yhdyspintatyöskentelyn sujuvoittaminen

Yhteistyö

- Ohjaamon tiimi toimii tiiviissä yhteistyössä kehittäen Ohjaamon toimintaa
- Monialainen yhteistyö ja sen tuomat hyödyt, sekä sisäinen että ulkoinen yhteistyö, laaja verkosto
- Palvelu- ja resurssikartoitus, helpottaa ymmärrystä Ohjaamon palvelukokonaisuudesta sekä kartoittaa Ohjaamossa työskentelevät tahot. Tämä avulla kootaan palvelut myös asiakkaiden näkyviin internet-sivuille sekä tehdään yhteistyötahoille sekä tiimille yhteystietokoonti.
- Verkosto: Yhteistyötahojen mukaan saaminen, laaja verkosto eri tahoja mukana yhteistyössä. Hyödynnetään Ohjaamon toimijoiden omia verkostoja saaden lisää toimijoita mukaan
- Yhteinen kehittämistyö, toimintamallit, palvelut, prosessit --> tasavertainen kehittäminen niin, että palvelee kaikkia toimijoita mahdollisimman tasapuolisesti. Toimijoiden osallistaminen ja vastuuttaminen kehitystyön ja palveluiden jatkuvuuteen.
- Synergiaedut kun eri alojen toimijoita kootaan yhteen, tarjoten nuorille kaikki palvelut yhden oven takaa. Toisten työn tunteminen helpottuu, asiakasohjaukset nopeutuvat ja selkiytyvät
- Jaetut vastuut

- Nuoret keskiössä, palveluiden selkiytyminen, kun kaiken löytää Ohjaamosta. Nuoren ei tarvitse tietää, mistä tai keneltä kysyä apua mihinkin asiaan. Tarvitsee vain kävellä Ohjaamoon.
- Työtä tehdään nuorille, halu tehdä yhdessä hyvää. Vahva nuorten parissa toimiva verkosto, yhteistyössä on voimaa ja saadaan valtavasti hyvää aikaiseksi kun toimitaan yhteisiä tavoitteita kohti.
- Kehittäjätiimi, tärkeää koota nuorten oma kehittäjätiimi, joka pääsee mukaan suunnittelemaan ja osallistumaan Ohjaamon käynnistämiseen ja toiminnan kehittämiseen. Asioita kierrätetään nuorten tiimin kautta, kysyen ideoita, mielipiteitä, kommentteja. Nuoret pääsevät toteuttamaan eri asioita Ohjaamossa oman kiinnostuksen ja vahvuuksien kautta, esim. esitteet, some-postaukset, Instagram-videot, esittelyvideo Ohjaamosta, työntekijäesittelyt ym.

Monialaisen palvelun edut

Kaikki palvelut yhden oven takaa -> Palveluiden selkiytyminen asiakkaalle sekä myös eri alojen työntekijöille

Madaltaa nuorten kynnystä hakea apua asiaan kuin asiaan

Asiakasohjaukset nopeutuvat, palvelupolut selkiytyvät

Synergia työntekijöiden välillä

Toisten työn tutummaksi tuleminen

Työnjako ja jaetut vastuut -> päällekkäisen työn vähentyminen

Monialaisen tiimin hyödyntäminen aktiivisesti asiakkaan kanssa työskenneltäessä -> nopeammin ja ketterämmin nuori eteenpäin

Miten edetään? Päälinjaukset:

Suunnitelma

Visio

Tavoitteet

Pitkän aikavälin hyödyt

Tutustuminen, yhteistyön kehittäminen ja työskentelymallien suunnittelu

Ohjaamo-toiminnan suunnittelu, aloittaminen ja kehittäminen

Tiedottaminen, tiedonkulun toimivuus ja ajan tasalla pitäminen

Jatkuva Ohjaamo-toiminnan ja yhteistyön kehittäminen laajan verkoston kanssa

6. Tilannekartoitus

Tilannekartoituspohja sekä palvelu- ja resurssikartoituspohja kehittämistyön tueksi

- Tilannekartoituksen teko työpajana johtoryhmälle ja kehittämistiimille.
 - Kartoitetaan aloitushetken tilannetta monialaisen työn näkökulmasta.
 - Toiveet ja tarpeet, joihin pyritään Ohjaamalla ja monialaisen työn kehittämisellä vastaamaan.
 - Tilannekartoitus voidaan toistaa 1/2 vuoden välein, että nähdään, minkälaisia vaikutuksia Ohjaamalla on.
 - Tilannekartoituspohjat työskentelyn tueksi.
1. Lomake: Tilanne nyt ja toiveet Ohjaamoon?
 2. Lomake: Miten näette Ohjaamon?

	Monialainen yhteistyö	Palveluiden saatavuus ja saavutettavuus	Tilat	Asiakkaan palveluprosessit
VAHVUUDET NYT				
HEIKKOUEDET NYT				
TOIVEETJA TARPEET OHJAAMOON				

	Ohjaamo yhteistyön alustana	Ohjaamon tila ja sen yhteiskäyttö	Yhteisohjauksellisuus ja yhteiskustannukset	Ohjaamo konseptina
VAHVUUDET				
HEIKKOUEDET				
TOIVEET JA TARPEET				

7. Palvelu- ja resurssikartoitus

- Palvelu- ja resurssikartoitus joka yksikköön, jotka ovat mukana Ohjaamo-toiminnassa.
- Kartoitetaan Ohjaamon toimijat, yhteystiedot, tehtävät, sekä missä toiminnoissa ja kuinka usein työntekijät ovat mukana.
- Kartoituksen avulla voidaan koota toimijoille päivitettävä tiedosto, jossa on mukana olevat tahot ja yhteystiedot.
- Resurssikartoitus mahdollistaa koonnin mukana olevista työntekijöistä ja helpottaa lukujärjestyksen, teemojen, tilavarausten ja päivien sisältöjen suunnittelua.
- Palvelu- ja resurssikartoitus pohjat työskentelyn tueksi.

Työllisyyspalvelut



Palvelu	Kokonaismäärä tunteina / vko tai kk (kuinka paljon palvelua yksikkö tarjoaa Ohjaamossa)	Avoin vastaanotto Ohjaamossa Ke klo 12-15	Aikavarauksella Ohjaamossa ke klo 8-16	Etäpalveluissa, puhelimella	Ryhmäpalveluissa Ke klo 8-16 välisenä aikana	Kehittämistilaisuuksissa ke klo 8-10

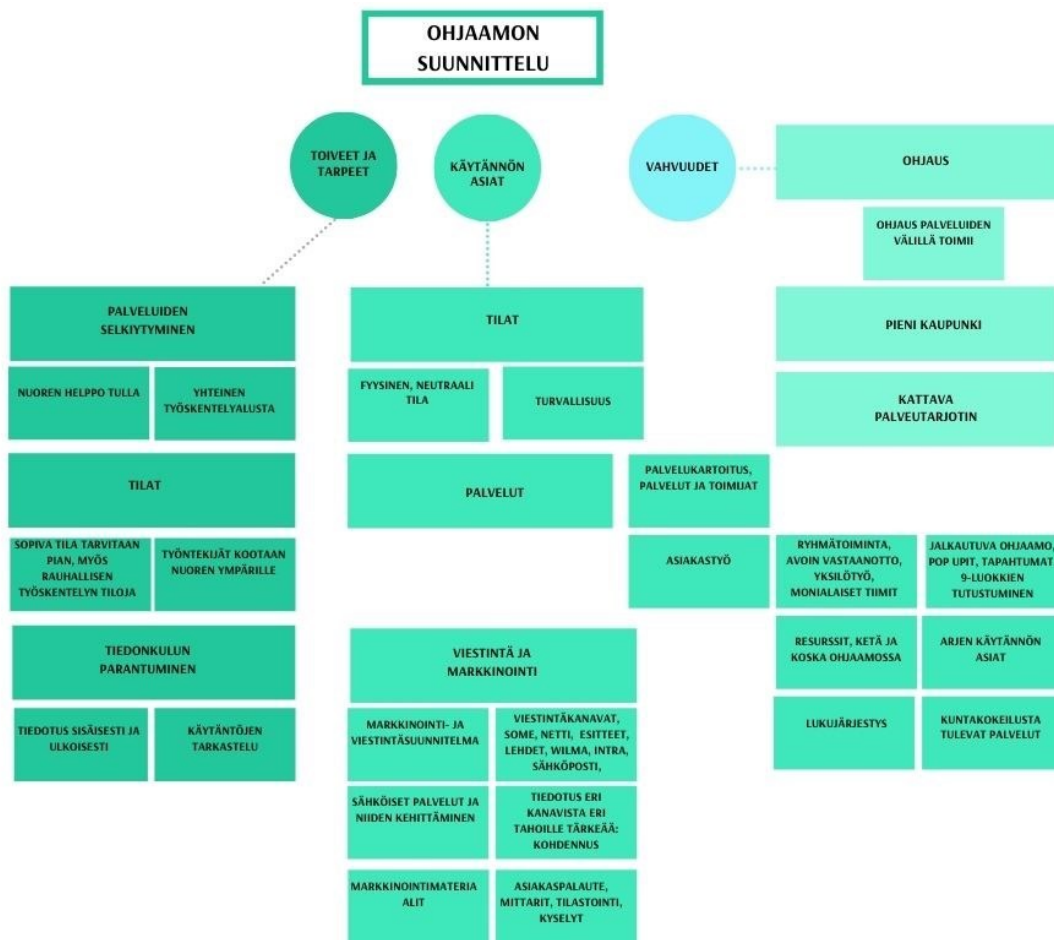
Yksikkö ja käyntiosoite: Työllisyyspalvelut

	Nimi ja ammatti	Puh	Sähköposti
Ohjaamon työntekijät			
Varahenkilö			
Ohjaamon johtoryhmän edustaja			

8. Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen prosessi



- Ohjaamo on moniammatillinen matalan kynnyksen yhden luukun ohjaus-, neuvonta- ja palvelupiste alle 30-vuotiaille.
- Valtakunnallinen konsepti, Ohjaamoita Suomessa n. 70.
- Nuorten palvelut samassa paikassa, samaan aikaan -> helpottaa palveluiden saavutettavuutta ja syventää toimijoiden välistä yhteistyötä.
- Ohjaamo toimii palveluverkoston yhdistäjänä keräten yhteen toimijoita nuorten palveluista.
- Avoin Ohjaamo viikoittain, jonne nuoren on helppo tulla ilman ajanvarausta.
- Ohjaamossa on yksilöohjausta, monialaisen tiimin kanssa työskentelyä sekä ryhmätoimintaa. Myös ajanvarausaikoja.
- Kootaan tarvittavat ammattilaiset nuoren ympärille, nuori keskiössä ja aktiivisena toimijana, omien asioidensa eteenpäin viejänä.
- Yhteinen neutraali työskentelyalusta eri toimijoille.
- Laaja verkosto yhteistyötahoja.
- Oleellista Ohjaamon toimijoiden osallistaminen kaikkeen Ohjaamon kehittämiseen ja toimintaan sekä monialaisen yhteistyön kehittämiseen. Kehitystyö on jatkuvaa.
- Kuvassa koottuna pääluokkien alle tapaamisilla nousseita asioita. Pääluokiksi muodostui toiveet ja tarpeet, käytännön asiat sekä vahvuudet.



Ohjaamon suunnittelun ja käynnistämisen prosessi jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen: toiveet ja tarpeet, käytännön asiat sekä vahvuudet, jotka nousivat kaikki tapaamisissa keskeisiksi asioiksi. Näiden alle on koottu paljon asioita, joiden avulla prosessissa edettiin. Mitä pidemmälle tapaamisissa mentiin, sitä enemmän keskusteluun nousi käytännön asiat Ohjaamon käynnistämiseen liittyen.

Ohjaamon suunnittelu

Toiveet ja tarpeet

- Tärkeää tuoda palvelut nuorille helposti saataville, kootusti yhden oven taakse.
- Ohjaamo nähdään neutraalina yhteistyön alustana, jonne voidaan saada laajasti eri toimijoita mukaan ja vastata näin erilaisiin nuorten palvelutarpeisiin.
- Tilojen tulee vastata tarvetta yksilötyöskentelylle, monialaisille tiimeille, ryhmätoiminnalle sekä avoimen Ohjaamon toiminnalle.
- Tiedonkulun parantuminen sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Käytännön asiat

- Tila oltava neutraali ja turvallinen.
- Palvelut:

Palvelu- ja resurssikartoitus mukana olevilta tahoilta: minkä alan työntekijöitä, mitä palveluita ja koska kukin taho tuo Ohjaamoon.

--> lukujärjestyksen ja Ohjaamon toiminnan suunnittelu. Palvelu- ja resurssikartoituksella iso merkitys koko Ohjaamon toiminnan suunnittelussa. Kartoitettu työntekijät, palvelut sekä kuinka paljon viikoittain resursseja on mistäkin taholta käytettävissä. Viikot vaihtelevat. Luotu **lukujärjestyspohja**, jota kukin toimija täydentää omalta osaltaan viikoittain.

Asiakastyö ja nuori keskiössä

Erilaisia työskentelymalleja: yksilötyö, monialainen työ, ryhmätoiminta, avoin Ohjaamo

Pop up Ohjaamo, jalkautuva Ohjaamo, tapahtumat ja infot, 9-luokkalaisten tutustumiskäynnit Ohjaamoon

Arjen käytännön asiat

Kuntakokeilun vaikutukset ja sen myötä Ohjaamoon tulevat palvelut, mukanaolo jo suunnitteluvaiheessa ollut etu Ohjaamolle

- Viestintä ja markkinointi

Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma, mavi-tiimin kokoaminen

Viestintäkanavien suunnittelu, sekä kohdennettu viestintä eri tahoille

Markkinointimateriaali, esitteet, julkaisut, teippaukset, Ohjaamon tilan suunnittelu

Sähköiset palvelut ja niiden kehittäminen tulevaisuudessa

Vahvuudet

- Ohjaus palveluiden välillä toimivaa, koska monet toimijat tuntevat toisensa
- Pieni kaupunki, helppo ottaa yhteyttä kun tunnetaan toiset työntekijät
- Hyvä palvelutarjotin, paljon nuorten palveluita jo olemassa

--> hyödynnetään näitä Ohjaamon rakentamisessa ja yhteistyössä muiden tahojen kanssa

--> Ohjaamo on houkutteleva alusta tuottaa palveluita yhdessä ja tuoda omat palvelut näkyväksi nuorille

9. Lukujärjestyksen mallipohja

- Lukujärjestyspohja kerran viikossa olevaan Ohjaamo-päivään, jota toimijat täydentävät aktiivisesti omalta osaltaan, esim. kuukaudeksi kerrallaan.
- Lukujärjestykseen työntekijät merkitsevät oman läsnäolonsa, sekä siihen voi varata eri tiloja yksilö- ja monialaiseen asiakastyöhön.
- Lukujärjestyspohja on vain Ohjaamon työntekijöiden käyttöön ja sijaitsee yhteisessä Teamsissa.

KLO	VAKIO	NUORTEN KEHITTÄJÄTIIMI	AJANVARAUS YK toimisto	AJANVARAUS YK Kela-huone
8-9	TIIMI			
9-10	TIIMISOME			
10-11	RYHMÄ			
11-12	RYHMÄ			
12-13	AVOINNA Nuorta vastassa: Päivystäjät:	Vetovastuu		
13-14	AVOINNA			
14-15	AVOINNA			
15-16	PÄIVÄN KOONTI			
16-17	AVOIN OHJAAMO JOKA KUUN 1. KE klo 12-17			

10. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman mallipohja

- Ohjaamon markkinointi- ja viestintäsuunnitelman mallipohja Ohjaamon avaamisvaiheessa.
- Suunnitelma täydentyy ja kehittyy jatkuvasti.
- Lisäksi koottu tarkempi taulukko milloin ja minkälaista tiedotusta on tehty eri tahoille.
- Suunnitelma löytyy Ohjaamon yhteisestä Teamsista ja on muokattavissa yhteisessä Canvassa.
- Nähdään tärkeänä, että tiimillä on yhteiset kanavat, missä voidaan tehdä yhteisiä asioita mutta kukin omasta näkökulmastaan. Myös tiimin ja johtoryhmän tiedotus ja kaikki materiaali on koottu Teamsiin.

OHJAAMON MARKKINOINTI JA VIESTINTÄ



Tiedotuskanavat:

Ohjaamon omat Internetsivut

Ohjaamon Instagram ja Facebook

Wilma: yläkoulut, lukio, ammattiopisto: opiskelijat, huoltajat ja henkilökunta

Kaupungin internetsivut ja Facebook

Kaupungin sisäinen intra työntekijöille

PoVer -hankkeen internetsivut ja Facebook

Paikallislehti

Ohjaamon tila ja linja-autoaseman yleiset tilat: esitteet, julisteet, teippaukset

Yhteistyötahot: esitteet, julisteet, some-postausten jakaminen

Ohjaamon some:

Instagram ohjaamovalkeakoski

Facebook Ohjaamo Valkeakoski

Internet Ohjaamo Valkeakoski

11. Yhteenveto

Ohjaamon suunnittelu ja kehittäminen monialaisen yhteistyön keinoilla on hyvin monitahoinen projekti. Yhteistyön kehittäminen vaatii erityisesti johtoryhmän tuen ja sitoutuneisuuden sekä työntekijöiden motivaation ja innostuksen olla mukana Ohjaamon käynnistämässä ja työn kehittämisessä. Oman osaamisen hyödyntäminen ja toisten työn tunteminen tuo mielekkyyttä työhön, ja voidaan poistaa myös päällekkäisyyksiä työn toteuttamisesta.

Sekä päättäjien, esimiesten ja työntekijöiden osallistaminen ja vastuuttaminen on edellytys palveluiden juurruttamis- ja kehittämistyön etenemiselle ja yhteisiin tavoitteisiin pääsyyn. Tämän toimintatutkimuksen avulla on käynnistetty Ohjaamo sekä kehitetty alusta alkaen poikkihallinnollisen tiimin yhteistä työskentelyä, sekä tiimin että johtoryhmän välistä yhteistyötä. Toivottavasti prosessimallista on hyötyä myös muille uutta Ohjaamoa käynnisteleville!