Tuettu työllistyminen käytännössä

Suvi Pikkusaari – Petteri Ora – Anki Sundqvist – Pauliina Lampinen –
Sanna Saastamoinen – Mari Nupponen – Riitta Karhapää

PDF-versio
ISBN numero: 978-952-5788-15-0
Julkaisija: Kiipulan ammattiopisto, 2016
Kuvitus: Linda Saukko-Rauta

Taitto: Taittotoimisto Åsa Åhl

Tuettu työllistyminen käytännössä

Suvi Pikkusaari – Petteri Ora – Anki Sundqvist – Pauliina Lampinen –
Sanna Saastamoinen – Mari Nupponen – Riitta Karhapää

Sisältö

ESIPUHE
Uusia näkökulmia työhönvalmennukseen ... 3

FÖRORD
Nya perspektiv på arbetslivsträning ... 5

SUVI PIKKUSAARI:
Tuettu työllistyminen – mitä SE tarkoittaa? ... 7

ANKI SUNDQVIST:
Arbete med stöd i ett nötskal ... 15

SIXTEN SNELLMAN:
Optima som yrkesutbildare och Supported employment i synergi ... 25

MARI NUPPONEN:
Mitä työnantaja odottaa – työnantaja on asiakas ... 27

RIITTA KARHAPÄÄ:
Työnantajaverkoston luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen ... 35

PAULIINA LAMPINEN:
Oikeaan ja tarpeelliseen työhön ... 41

SANNA SAASTAMOINEN:
Työhönvalmennuksen monet asiakkaat ... 49

PETTERI ORA:
Onnistunut työhönvalmennus edellyttää hyvää johtamista ... 57

SANNA SAASTAMOINEN:
Työhönvalmentaja – prosessin johtaja? ... 65

SUVI PIKKUSAARI:
Asiakas on aina ykkönen ... 71

Julkaisun kirjoittajat ... 79

Uusia näkökulmia työhönvalmennukseen

Tuettu työllistyminen – Supported Employment – on käytännön kokemuksiin ja tutkimustietoon perustuva tuloksellinen tapa tukea vammaisten ja osatyökykyisten työllistymistä. Tuetun työllistymisen perusajatus on, että jokainen voi riittävän tuen avulla työllistyä ja että työn tulee olla tavallisen työsopimuksen määrittelemää palkkatyötä.

Työhönvalmennus on tärkeä osa tuetun työllistymisen mallia. Työhönvalmentaja toimii asiakkaan tukena koko työllistymiseen tähtäävän prosessin ajan ja vielä työpaikalla niin kauan kuin on tarve. Suuri osa asiakkaan valmennuksesta tapahtuu työpaikalla, jossa haetaan sopivaa tehtäväkokonaisuutta ja paikkaa työyhteisön osana. Tuetun työllistymisen työhönvalmentaja on työllistymisen asiantuntija.

Monessa Euroopan maassa tuetun työllistymisen malli on tunnettu ja tunnustettu väline. Suomessa tuetun työllistymisen menetelmää on kehitetty ja levitetty 1990-luvun puolivälistä. Meillä malli ei kuitenkaan ole saanut ansaitsemaansa asemaa. Tämän julkaisun keskeinen tarkoitus on tehdä tutuksi tuettuun työllistymiseen perustuvia suomalaisia hyviä käytäntöjä.

Julkaisun kirjoittajat ovat työskennelleet pitkään tuetun työllistymisen ja työhönvalmennuksen toteuttajina ja kehittäjinä. Kirjoittajat esitellään tarkemmin artikkelien jälkeen. Julkaisu on ajatuksellinen jatkumo teoksille Työ(hön)valmennus pintaa syvemmältä (Lampinen ja Pikkusaari 2012) ja Työ(hön)valmennus on taitolaji (Pikkusaari 2012). Julkaisun artikkeleissa haetaan uudistavia näkökulmia työhönvalmennuksen toteutukseen ja johtamiseen.

Tämä julkaisu on tulosta kirjoittajien yli vuoden kestäneestä yhteistyöstä. Olemme käyneet pitkiä keskusteluja, hioneet aiheita ja näkökulmia ja kommentoineet toistemme tekstejä. Olemme monesta asiasta samaa mieltä, mutta näkökulmamme ovat erilaisia. Julkaisun rikkaus syntyy sen kirjoittajien erilaisista tavoista lähestyä samaa aihetta.

Julkaisun aluksi tuettu työllistyminen määritellään ja asetetaan historiallisen kontekstiinsa. Seuraavissa artikkeleissa tarkastellaan työnantajayhteistyötä ja työpaikalla tapahtuvaa valmennusta. Siihen liittyen esitellään RATKO-malli, jossa työnantajayhteistyötä tehdään uudella tavalla. Sen jälkeen käsitellään tuetun työllistymisen mallin soveltuvuutta erilaisille asiakkaille.

Julkaisun loppupuolella pohditaan työhönvalmentajan roolia prosessinjohtajana ja haastatellaan kahta tuetun työllistymisen pioneeria. Julkaisun päättää arvoja, periaatteita ja asiakaslähtöisen toiminnan eettisiä aspekteja käsittelevä artikkeli.

Kaikki kirjoittajat ovat voimiaan säästämättä kantaneet kortensa yhteiseen kekoon. Teoksen julkaisija on Kiipulan ammattiopisto, muut rahallista tukea julkaisuun antaneet ovat Vamlas, Wellabled Oy sekä YTY-projekti (OKM). Aihetta syventävä kuvitus on Linda Saukko-Raudan kynästä. Oikoluvusta kiitokset kuuluvat Kiipulan tiedotussihteeri Reeta Kujanpäälle ja teoksen painoon saattamisesta viestintäpäällikkö Piia Kokolle.

Kaikkien kirjoittajien puolesta innostavia lukuhetkiä,

Petteri Ora
Kiipulan ammattiopisto

Nya perspektiv på arbetslivsträning

Arbete med stöd- Supported employment – är ett evidensbaserat och framgångsrikt sätt att stöda personer med funktionsnedsättningar och partiellt arbetsföra personer till att hitta, få och behålla ett arbete. Grundtanken inom Arbete med stöd är att alla kan med ett tillräckligt stöd bli anställningsbara. Definitonen på anställning är ett lönearbete grundat på ett regelrätt arbetsavtal.

Arbetslivsträning är en viktig del av Arbete med stöd- modellen. Arbetsträna ren fungerar som klientens stöd under hela arbetslivsträningsprocessen och på arbetsplatsen så länge behov finns. En stor del av av klientens arbetsträning sker på arbetsplatsen. Tillsammans med arbetsgivaren utvecklar arbetshelheter och så att klienten blir en del av arbetsgemenskapen. Arbetsträna ren inom Arbete med stöd-modellen är expert då det gäller frågor kring anställningar.

I flera Europeiska länder är Arbete med stöd-Supported employment metoden ett känt och erkänt arbetsverktyg. I Finland har metoden utvecklats och spridits sedan mitten av 1990-talet. Hos oss har den ändå inte fått den ställning och erkänsla som den skulle vara värd att få. Den centrala tanken med den här publikationen är att ge läsarna chansen att bli bekanta med olika goda finländska modeller baserade på Arbete med stöd-metoden.

Författarna till publikationen har lång erfarenhet av att förverkliga och utveckla arbetslivsträning och Arbete med stöd. Författarna presenteras närmare efter artiklarna. Publikationen är en fri fortsättning på de tidigare utgivna böckerna Työ(hön)valmennus pintaa syvemmältä (Lampinen och Pikkusaari 2012) ja Työ(hön)valmennus on taitolaji

(Pikkusaari 2012). Artiklarna i publikationen ger nya vinklingar för hur man kan förverkliga och leda en arbetslivsträningsprocess.

Den här publikationen är ett resultat av ett mångårigt samarbete. Vi har fört långa diskussioner, finslipat innehållet och gett utrymme för olika synvinklar på det, och kommenterat varandras texter. Vi är ense om många saker , och belyser metoden från olika synvinklar. Rikedomen med publikationen föds med författarnas olika sätt att närma sig samma ämne.

I början av publikationen definieras Arbete med stöd-metoden in i sin historiska kontext. I de följande artiklarna granskas arbetsgivarsamarbetet och den arbetsträning som sker på arbetsplatsen. I samband med det presenteras exempel på ett nytt samarbetskoncept med arbetsgivare i RATKO-modellen. Efter det behandlas hur Arbete med stöd – metoden kan anpassas för olika klienter.

I slutet av publikationen diskuteras arbetstränarens roll som ledare för arbetslivsträningsprocessen och två pionjärer inom Arbete med stöd intervjuas. Avslutningsvis behandlas värderingar, principer och det individcentrerade förhållningssättets etiska aspekter i en artikel.

Alla författare har utan att pruta på sina krafter dragit sitt strå till stacken. Som utgivare för publikationen står Kiipula, andra som även bidragit till det ekonomiska stödet är Vamlas, Wellabled Oy samt YTY-projektet (UKM). Illustrationerna som berikar ämnet står Linda Saukko-Rauta för. Ett rättmätigt tack för korrekturläsningen går till Kiipulas informationsassistent Reeta Kujanpää och kommunikationschef Piia Kokko.

Från oss alla författare till er alla, en önskan om inspirerande lässtunder!

Petteri Ora
Kiipula yrkesinstitut

SUVI PIKKUSAARI

Tuettu työllistyminen – mitä SE tarkoittaa?

Tuetusta työllistymisestä (Supported Employment) kuulee tänä päivänä useita erilaisia tulkintoja, jotka eivät liity sanaparin alkuperäiseen merkitykseen. Tuetuksi työllistymiseksi mielletään esimerkiksi yhteiskunnan tarjoamat taloudelliset etuudet työllistymisen tukena. Tukimuotoja, kuten palkkatukea, starttirahaa tai työolosuhteiden järjestelytukea, voidaan pitää tuetun työllistymisen ilmenemismuotoina.

Rahallisten avustusten lisäksi myös palveluohjausta tai työllistymisen suunnittelua voidaan kutsua tuetuksi työllistymiseksi. Esimerkiksi TE-hallinnon kolmas palvelulinja on nimetty tuetun työllistymisen palvelulinjaksi. Siinä työtön työnhakija saa kahden muun palvelulinjan asiakaskuntaa enemmän virkailijan aikaa urasuunnitteluun, työllistymisen tukipalvelujen kartoittamiseen ja työllistymisvaihtoehtojen pohdintaan.

Tuetulla työllistymisellä voidaan alkuperästään irrotettuna tarkoittaa myös pitkäkestoista ja ohjattua, mutta tekijälleen palkatonta työn harjoittelua tavallisella työpaikalla. Tuettu työllistyminen mielletään tällöin mahdollisuudeksi työskennellä ohjaajan tuella ”oikeassa työpaikassa”, saada kokemusta ”oikeista töistä” ja opetella työelämätaitoja ”oikeassa työyhteisössä”.

Ohjattu (avo)työtoiminta voi parhaimmillaan johtaa asiakkaan työllistymiseen tai määräaikaisen palkkatukityön saamiseen. Tosin yhtä mahdollista on sekin, että työtä tavoitteleva joutuu tyytymään palkattomaan työtoimintakokemukseen tai palaamaan työttömyyteen palkkatukijakson päätyttyä.

Erilaiset tulkinnat tuovat väistämättä mieleen, että tuetulla työllistymisellä voidaan viitata oikeastaan mihin tahansa tukeen tai toimintaan, jota työtä tavoitteleva henkilö tarvitsee (tai hänen katsotaan tarvitsevan) pyrkiessään työttömyydestä työelämään. Tuetun työllistymisen pitkän ja poukkoilevan kotoutumishistorian vuoksi tuntuu ymmärrettävältä, että käsitettä käytetään monella eri tavalla ja lainataan eri käyttötarkoituksiin. Ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että meillä olisi lupa unohtaa tuetun työllistymisen alkuperäinen mieli ja merkitys. Pikemminkin päinvastoin.

Käynnissä oleva sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteiden uudistaminen, uusien työllistämisinnovaatioiden etsiminen sekä hallituksen kärkihankkeisiin kirjatut tavoitteet osatyökykyisten työelämään pääsemiseksi ja työssä pysymiseksi ohjaavat uudelleen tuetun työllistymisen määritelmän äärelle. Nykyhetki kannustaa kirkastamaan, mitä tuetulla työllistymisellä on alkujaan tarkoitettu, miten se palvelumuotona toimii käytännössä ja mikä tekee siitä yhä edelleen erinomaisen työllistymisen tukipalvelumuodon.

SE on tukipalvelu, palvelumalli ja työote palvelussa

Tuetulla työllistymisellä tarkoitetaan määriteltyä työllistymisen tukipalvelua, konseptoitua palvelumallia ja tietynlaista työotetta palvelun kuluessa. Tuetun työllistymisen variaatioita on useita, mutta niissä toistuvat samat tausta-ajatukset, tavoitteet ja toiminnan tarkoitus. Eroja ja erimielisyyksiä syntyy pääasiassa lopputulokseen pääsemisen keinoista sekä näkemyseroista siinä, miten palvelua käytännössä tulisi toteuttaa ja kuinka tekemistä pitäisi painottaa. Juuret ovat kuitenkin yhteiset.

Tuetun työllistymisen varhaiset vaiheet liittyvät vammaisten ihmisten kansalaisoikeuksien tunnustamiseen 1940–50-luvulla Yhdysvalloissa. Palvelun kehittyminen pääsi vauhtiin 1960–70-luvulla, kun ammatillisen kuntoutuksen ja työllistämisen tukipalvelujen rakenteita muutettiin. Palvelumuodon varsinainen läpimurto tapahtui 1980-luvulla, kun vammaisten ihmisten työelämään ohjaavien toimenpiteiden lainsäädännöllistä perustaa uudistettiin. Tuettu työllistyminen määriteltiin käsitteenä Yhdysvalloissa vuonna 1986, jonka jälkeen palvelumuotoa ryhdyttiin jalkauttamaan ja juurruttamaan maan kattavasti. Tuetun työllistymisen mallit, menetelmät ja käytännöt levisivät järjestötoimijoiden, kehittämishankkeiden ja tutkijoiden mukana myös

maan rajojen ulkopuolelle.[1]

Tuetun työllistymisen käsitettä ja palvelua on pyritty jalkauttamaan sekä Eurooppaan että Suomeen yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Pääasiassa projektien, kolmannen sektorin toimijoiden ja tutkijoiden varassa tapahtunut juurruttamistyö on edennyt tuskaisen hitaasti. Tuetun työllistymisen tunnettuus, kattava saatavuus, pysyvä rahoitus ja yhdenmukainen toteutus eivät ole vieläkään arkea. Ilahduttavaa kuitenkin on, että sinne minne toimintamalli ja tukipalvelut ovat juurtuneet, myös kokemukset ja tulokset ovat olleet kannustavia[2].

Tuetun työllistymisen palvelu, mallit ja työote ovat osoittautuneet vuosien saatossa monella tapaa toimiviksi.[3] Myös maailmalla tehdyissä vertailuissa tuettu työllistyminen on erottautunut edukseen työhön kuntoutuksen ja työllistymisen tukipalveluna[4]. Sitä pidetään paitsi kustannustehokkaana myös asiakasta huomioivana toimintamuotona.

Tukipalveluna

Tuettu työllistyminen on suunnattu työtä tavoitteleville henkilöille, joilla vamman, sairauden tai osittaisen työ- ja toimintakyvyn vuoksi on haasteellista saavuttaa yhdenvertainen asema palkkatyöläisenä ja joiden on vaikea pitää paikkansa työelämässä ilman henkilökohtaista valmennusta ja tukea. Palvelun tyypillisimpiä asiakasryhmiä ovat olleet erityisesti kehitysvammaiset henkilöt ja mielenterveyskuntoutujat.

Suomessa tuetun työllistymisen palvelu kohdentuu lähinnä työhaluisille ja työikäisille työkyvyttömyysetuutta saaville henkilöille. Se on tarkoitettu niille erityistä tukea tarvitseville työnhakijoille, jotka eivät saa työllistymisen tukipalveluja julkisista TE-palveluista, ammatillisen kuntoutuksen palveluista tai vakuutuskuntoutuksen järjestelmistä.

Tuetun työllistymisen palvelua pysyvänä toimintana tarjoavat pääasiassa vain muutamat Suomen suurimmat kaupungit ja kunnat, joista iso osa sijaitsee Etelä-Suomessa.[5] Palvelua järjestetään sosiaalihuoltolain nojalla, ja sen toteuttamisesta vastaavat virkasuhteiset työntekijät. Rahoittajan päätöksellä palvelua voidaan ostaa asiakkaalle myös kolmannen sektorin toimijoilta, yksityisiltä palveluntuottajilta tai muilta erityistä tukea tarjoavilta tahoilta.

Tuetun työllistymisen palvelussa työskentelevän työntekijän nimike voi vaihdella. Yleisesti käytössä olevia tehtävänimikkeitä ovat työhönvalmentaja tai työvalmentaja. Valmentajan palvelun aikaisesta ohjauksesta, neuvonnasta ja tuesta käytetään useimmiten käsitteitä työhönvalmennus tai työvalmennus.

Tuetun työllistymisen palvelussa tukea tarvitsevalla henkilöllä on työllistyjän ja työtä tekevän asiakkaan asema. Palvelu ja palvelun aikainen yhteistyö tähtäävät asiakkaan ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen, kestävään työllistymistulokseen ja pitävän työelämäaseman saavuttamiseen. Palvelussa ei arvioida asiakkaan palkkatyöhön työllistymisen mahdollisuuksia tai työn tekemisen ongelmia. Yhteistyössä etsitään neuvokkaita keinoja, joilla työllistyminen ja työssä pysyminen onnistuvat.

Palvelun asiakkaalla on aktiivinen rooli tilanteen arvioinnissa, päätösten tekemisessä ja toiminnan suuntaamisessa. Valmentaja toi-

mii yhteistyössä avustavassa roolissa ja edistää omilla toimillaan asiakkaan työelämätavoitteiden täyttymistä. Tuetun työllistymisen palvelussa valmentaja voi olla asiakkaan apuna tämän tarvitseman tuen mukaan esimerkiksi ammatillisten mielenkiinnonkohteiden ja vahvuuksien täsmentämisessä, työpaikan etsimisessä, työnantajien tapaamisissa, työhaastattelussa, työtehtävien suunnittelussa, työhön perehdyttämisen tukena, työn sujuvuuden varmistamisessa ja työsuhteen aikaisissa muutostilanteissa. Valmentaja on myös työnantajan ja työpaikan henkilöstön tuki, joka avustaa työllistymisen ja yhteistyön onnistumisessa työpaikalla.

Palvelulle on ominaista, että valmentajan tarjoamalle tuelle ei ole asetettu aikarajaa tai enimmäiskestoa. Tarjottava tuki on aidosti yksilöllinen, tarveperustainen ja asiakaslähtöinen. Tuetun työllistymisen palvelu ei ole tavanomaista työhönvalmennusta, jota tarjotaan vain työllistymisen edistämiseen tai työllistymiskynnyksen ylittämiseen. Tuki kantaa myös palkkatyösuhteen aikana.

Palvelumallina

Tuettu työllistyminen sisältää toimintaperiaatteita ja toteutusohjeita, jotka koskevat palvelun järjestämistä ja työntekijöiden toimintaa työhönvalmennuksessa. Palvelumalleja on pääasiassa kaksi, joista toinen nojautuu hyviin käytännön kokemuksiin[6] ja toinen näyttöön perustuviin tutkimuksiin[7]. Kumpaakin ohjaavat kolmen T:n toimintaperiaatteet, joista ne ovat tunnistettavissa juuri tuetun työllistymisen palveluiksi.

Tuetun työllistymisen palvelun avulla on tarkoitus turvata asiakkaalle

1. tavallinen työpaikka
2. tasa-arvoinen palkka
3. tarkoituksenmukainen tuki.

Käytännössä toimintaperiaatteet toteutuvat siten, että ansiotyötä toivovan henkilön toiveita, osaamista ja ammatillisia tavoitteita vastaavia tehtäviä etsitään asiakas-valmentajayhteistyössä avoimilta työmarkkinoilta. Yksiselitteisenä päämääränä on löytää asiakkaan tavoittelemaa palkkatyötä ja kehittyvä työsuhde tavallisilta työpaikoilta, muiden palkkatyötä tekevien rinnalla ja yhdenvertaisin työntekijän oikeuksin.

Tuetun työllistymisen palvelukonseptiin kuuluu, että valmennus työhön tapahtuu arkipäivän työelämässä, siinä työpaikassa, -yhteisössä ja -tehtävässä, johon asiakkaan on palvelun aikana tarkoitus työllistyä. Tuettu työllistyminen ei siis toteudu työllistymisen tukipalveluyksiköissä, työkeskuksissa tai kuntoutujayhteisöissä. Tuettu työllistyminen ei myöskään tarkoita säännöllistä ja pysyväisluonteista työtoimintaa avointen työmarkkinoiden työpaikoilla, alihankintatöiden tekemistä ilman palkkaa tai palkkatyön tekemistä työosuusrahalla. Palvelun aikana asiakas voi kokeilla työn soveltuvuutta ilman palkkaa tai perehtyä tavoittelemaansa työhön määräaikaisessa työharjoittelussa, mutta lähtökohtaisesti tuetun työllistymisen tinkimätön ehto

on, että tehdystä työstä kuuluu saada asianmukainen palkka.

Palvelussa tehtävän työn ja työllistymisen suunnitteluun osallistuu kolmikanta, joka koostuu työpaikan edustajasta, työllistyjäasiakkaasta ja valmentajasta. Työtä, tekemistä ja yhteistyötä sovitetaan yhteen niin, että asiakkaan osaaminen ja vahvuudet, työn laatu- ja tuottavuusvaateet sekä työpaikan toimintakulttuuri kohtaavat. Tarvittaessa työn sujumisessa, tuottavuuden varmistamisessa ja yhteistyön onnistumisessa hyödynnetään valmentajan tuen rinnalla myös apuvälineitä, työolosuhteiden järjestelyjä ja yhteiskunnan tarjoamia taloudellisia tukia. Valmentaja tarjoaa tukeaan asiakkaalle, työnantajalle ja työyhteisölle siinä määrin, niin kauan ja sellaisin keinoin, että työ luonnistuu ja asiakkaan työelämässä jatkaminen on kestävää.

Tuetun työllistymisen palvelu ei katkea työsuhteen solmimiseen eikä sen mahdolliseen katkeamiseen myöhemmin. Valmentajan tuki seuraa asiakasta tarpeen mukaan läpi koko hänen työuransa. Rajoittamaton tuki varmistaa, että urapolun takapakit eivät palauta asiakasta työttömyyden lähtöruutuun. Asiakkaan, työnantajan tai työyhteisön tarvitseman tuen määrä voi olla vähäinen, mutta inhimillisten näkökohtien ja taloudellisten säästöjen kannalta on tärkeää, että valmentajan apua on saatavilla mahdollisimman pian, kun joku yhteistyön osapuoli sitä tarvitsee.

Vaikka tuetun työllistymisen palvelu perustuu jatkuvan tuen saamisen mahdollisuuteen, on valmentajan tarkoitus tukea asiakkaita ja työyhteisöjä mahdollisimman suureen itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen. Valmentaja seuraa, arvioi ja vahvistaa asiakkaan ja työyhteisön keskinäisen yhteistyön onnistumista työpaikalla ja vähentää tarjoamaansa tukea asteittain palvelun kuluessa. Tuetun työllistymisen palvelu päättyy, kun asiakas toteaa palvelutarpeen täyttyneen tai irtisanoutuu palvelusta. Asiakkaalla on valtaa ja vastuuta palvelun alusta loppuun saakka.

Työotteena

Tuetun työllistymisen palveluun sisältyy innovaatio, joka erottaa sen muista työelämään ohjaavista ja työhön kuntouttavista menetelmistä. Työote lähtee ajatuksesta, että asiakas on palvelussa työllistymisen vuoksi, ei kuntoutumisen takia. Toimintaa ohjaa ymmärrys, että asiakas tarvitsee ansiotyötä, ei pitkää kuntoutumisen palvelupolkua tai työllistymiskelpoisuuden arviointia.

Tuetun työllistymisen palvelussa työllistymisen valmisteluun ryhdytään mahdollisimman pian yhteistyön aloittamisen jälkeen. Kun asiakas on tehnyt päätöksen palkkatyön tavoittelusta, ryhdytään etsimään tavoitteisiin soveltuvaa työpaikkaa. Työpaikan löydyttyä alkaa valmennus työssä onnistumiseksi. Tuetun työllistymisen työote ”ensin työ, sitten valmennus” varmistaa, että palvelussa keskitytään aidosti työllistävän työn löytämiseen, tavoitellun työn oppimiseen ja työyhteisöön juurtumiseen.

Tuetun työllistymisen toinen merkittävä erottautumistekijä tavalliseen työhönvalmennukseen nähden on pitkäkestoinen työhönvalmentajan tuki ja asiakkaan oikea-aikainen palvelu. Palveluun päästessään asiakas voi luottaa siihen, että yhteistyöhön käytetään sen verran

aikaa kuin on tarkoituksenmukaista käyttää. Tutun valmentajan apua on saatavissa työllistymisen ylä- ja alamäissä ilman palveluun uudelleen hakeutumista ja pitkää odotusaikaa. Varhainen tuki ja kestävä tukiverkosto ovat tuetussa työllistymisessä aidosti läsnä.

Kriittistä silmäilyä ja tulevaisuuden luotailua

Tuetun työllistymisen vaatimaton asema suomalaisessa palvelujärjestelmässä saa hämilleen. Miksi palvelu ei ota tarttuakseen, vaikka sen edut ja hyödyt ovat tiedossa? Elämme edelleen yhteiskunnassa, jossa on laaja kirjo kuntoutumista, työllistymistä ja työhön kuntoutumista tukevia palveluja[8], mutta tuetun työllistymisen palvelu loistaa palveluvalikosta poissaolollaan. Lainsäädäntö velvoittaa työllistymisen tukipalveluiden ja työhön kuntoutumista edistävien palveluiden järjestämisen[9], mutta se ei edellytä nimenomaan tuetun työllistymisen palvelun tarjoamista.

On hämmästyttävää, että tuetun työllistymisen palvelua järjestetään Suomessa edelleen vain vähän[10] ja ammatillisena kuntoutuksena ei lainkaan. Mikä tässä mättää? Syitä palvelun marginaaliseen asemaan voin lähinnä vain arvailla.

Onko syynä se, että palvelun testaajajoukko on liian pieni tai turhan valikoitunut? Eikö palvelun potentiaalia osata hyödyntää? Suomessa tuetun työllistymisen periaatteita, toteutustapaa ja asiakastarpeita vastaavaa palvelua löytyy vain osana joidenkin kuntien ja suurimpien kaupunkien vammaispalveluiden tarjontaa. Palveluun pääsyn edellytyksenä on, että henkilöllä on lain nojalla oikeus tarjottavaan palveluun, lääketieteellisesti todettu vamma- tai sairausdiagnoosi sekä perusteet saada nimenomaan tuetun työllistymisen palvelua. Rajausten vuoksi vain pieni osa kaikista työhaluisista, palkkatyötä tavoittelevista ja työllistymiseensä erityistä tukea tarvitsevista vammaisista, pitkäaikaissairaista, osatyökykyisistä tai toimintarajoitteisista henkilöistä saa tuetun työllistymisen palvelua. Jos palvelua olisi laajamittaisemmin ja pysyvämmin tarjolla, ehkä myös hyvät käyttökokemukset ja palvelun hyödyt voisivat näyttäytyä kattavammin.

Vai onko syynä se, että itse palvelutuotteessa on vikaa? Eikö tukipalvelu olekaan niin hyvää ja toimivaa kuin kansainväliset tutkimukset ja kotimaiset selvitykset antavat ymmärtää? Epävarmuutta voi aiheuttaa se, että palvelua ei ole systemaattisesti seurattu tai valtakunnallisesti arvioitu. Viime vuosina on tarkasteltu lähinnä vain työhönvalmennuspalveluja[11], jotka eivät täytä tuetun työllistymisen palvelun kriteerejä. Löydökset työhönvalmennuksen kirjavista käytännöistä eivät taas kerro tuetun työllistymisen palveluiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Palvelun ”hyvyys ja toimivuus” selviävät vasta, kun tuetun työllis-

tymisen palvelua on laajamittaisemmin saatavilla, rahoittaja edellyttää palvelukriteeristön mukaista toimintaa ja palvelun toteutusta seurataan ja arvioidaan systemaattisesti.

Vai onko palvelussa itsessään vielä täsmentämisen varaa? Onko meille selvää, miten tuetun työllistymisen palvelua tulisi järjestää ja toteuttaa käytännössä? Palvelun tilaajaa voi sekoittaa, että tuetun työllistymisen palvelulle löytyy useita erilaisia variaatioita ja että toimintaa palveluissa ohjaavat osin erilaiset toteutus- ja laatukriteeristöt[12]. Jos ongelma onkin se, että meillä ei ole sopimusta yhdestä ja yhtenäisestä palvelustandardista ja siihen liittyvästä seurannasta? Ongelman ratkaisemisessa tarvittaisiin laajapohjaista yhteistyötä, rakentavaa keskustelua ja riittävää yksimielisyyttä toimivasta kriteeristöstä. Vuosien varrella on käynyt ilmeiseksi, että olemassa olevat konseptit sellaisenaan eivät ole juurtuneet käytäntöön. Yhtä pidetään epämääräisenä, toista liian tiukkana ja kolmas kummastuttaa muuten vain. Onnistumisen tukena tarvitaan palveluntuottajien sopimusta ja sitoutumista, mutta myös järjestelmätason johtajuutta. Tilaajankin pitää sitoutua laadukkaan palvelun määrittelemiseen, hankkimiseen ja seurantaan.

Jäljellä on vielä yksi ajatuksellinen arvaus, miksi tuetun työllistymisen asema Suomessa on yhä niin hauras. Kysymys ei välttämättä ole palvelun ongelmista, vioista tai puutteista. Ehkä kysymys ei ole ongelmasta lainkaan. Ehkä muutokseen kuuluu tietty hitaus, harkitsevuus ja haastavuus. Ehkä juurtuminen vaatii asian useaan kertaan pohtimista, kehittämistä ja keskustelua – kääntämistä ja vääntämistä. Ja kenties vasta jälkikäteen näemme, että olimme läpimurron äärellä juuri nyt.

Viitteet

1 Camuso, A. – Baker, D. 2008. Supported Employment: Participant Training Manual. New Brunswick, NJ: The Elizabeth M. Boggs Center on Developmental Disabilities, University of Medicine and Dentistry of New Jersey-Robert Wood Johnson Medical School.

2 esim. Ylipaavalniemi, P. 2004. Vajaakuntoisten tuettu työllistyminen Helsingissä. Toiminnasta ja hyödyistä. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2004:4.

3 katso esimerkiksi Järvikoski, A. 2014. Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:43.

4 Cimera, RE. 2010. National Cost Efficiency of Supported Employees with Intellectual Disabilities: 2002 to 2007. American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities: January 2010, Vol. 115, No. 1, pp. 19–29.

5 Klem, S. 2013. Työllistymistä tukeva toiminta, työtoiminta ja työhönvalmennus sosiaalihuollossa. Kuntakartoitus 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:23.

6 esim. EUSE Toolkit. Tuetun työllistymisen työkalupakki 2014. Alkuperäisen teoksen suomennos. Turenki: Kiipulasäätiö.

7 esim. Individual Support and Placement (IPS) -malli ja Supported Employment Fidelity Scale.

8 katso esimerkiksi Lampinen, P. – Pikkusaari, S. 2012. Työ(hön)valmennus pintaa syvemmältä. Vates-säätiö.

9 kuten lääkinnällinen kuntoutus, ammatillinen kuntoutus ja sosiaalinen kuntoutus.

10 muiden muassa Klem, S. 2013. Työllistymistä tukeva toiminta, työtoiminta ja työhönvalmennus sosiaalihuollossa. Kuntakartoitus 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:23.

11 esim. Härkäpää, K. – Harkko, J. – Lehikoinen, T. 2013. Työhönvalmennuksen nykytila ja sen kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 128. Helsinki.

12 Esimerkiksi **tuetun työllistymisen palvelustandardi** (katso Puolanne, M. – Sariola, L. 2000. Laatu tuetussa työllistymisessä. Palvelustandardi. Vates-säätiö.) ja **näyttöön perustuvan tuetun työllistymisen laatukriteeristö** (katso suomenkielistä mittaristoa esim. Nikula, L. (toim.) 2011. Työtä tavallisella työpaikalla työhönvalmentajan tukemana. Tuettu työllistyminen -projekti. Loppuraportti 2011. Nuorten Ystävät ry. Raportteja 2/2011, s. 25–30.).

Katso myös muita: QUIP – Quality in Practice: Stakeholders' View of SE Initiatives 2003; Quality standards framework for SE providers, EUSE 2005; Evidence-Based Supported Employment Kit, SAMHSA 2009.

Arbete med stöd i ett nötskal

ANKI SUNDQVIST, projektkoordinator
Optima samkommun

Introduktion

Avsikten med den här svenskspråkiga sammanfattningen av Supported employment (SE) modellen är att fånga ditt intresse och förhoppningsvis skapa ett behov att veta mera.

Framgångsfaktorerna för modellen är det individcentrerade och lösningsinriktade sättet att arbeta. Den kräver god planering, systematiskt arbete och god dokumentation. Det gör det lätt att arbeta enligt SE-modellen, för du vet var du står och du vet vart du går, i full jämställdhet med din klient och kollegorna i det sektorövergripande samarbetet. Strukturen och systematiken skapar en trygg arena för klienten att utvecklas som människa och hitta sin plats på arbetsmarknaden.

De fem stegen i SE modellen är:

1. Överenskommelse med klient (Client engagement)
2. Yrkesprofil (Vocational profiling)
3. Jobbsökande (Job Finding)
4. Arbetsgivarengagemang (Employer Engagement)
5. Stöd på och utanför arbetet (On and Off the Job Support)

Definition av begrepp

Supported employment (SE) är en modell som utgår ifrån den arbetssökandes styrkor. SE introducerades i Finland i och med vår ingång i EU 1995 och betonar vikten av social delaktighet, värdighet och respekt för individen. Modellen riktades i början till personer med komplexa funktionsnedsättningar för att de skulle hitta, få och behålla ett arbete på den öppna arbetsmarknaden. I dag omfattar SE-modellen alla, oberoende av vilka funktionsförutsättningar den arbetssökande har.

SE-modellen har en gemensam grund i den evidensbaserade modellen för arbetsrehabilitering Individual placement and support (IPS) (Socialtyrelsens publikation, 2012). IPS vänder sig till personer med psykisk funktionsnedsättning med målet att hitta ett ”vanligt” arbete med avtalsenlig lön på en ”vanlig” arbetsplats. Målgruppen för IPS är personer med allvarlig psykisk funktionsnedsättning. Ambitionen är inte att göra om den enskilda människan utan hitta ett arbete som matchar hens styrkor och talanger.

På finlandssvenska benämns modellen som Arbete med stöd, i det följande kommer jag att använda det engelska namnet Supported employment (SE). Begreppen som används i texten följer den svenska översättningen (Misa Kompetens&Left is right, 2014) av Toolkit för Mångfald (Toolkit for Diversity, Den Europeiska Unionen för Supported Employment, EUSE, 2014).

Jag har i den här svenskspråkiga delen av publikationen valt att lyfta fram olika exempel från de fem stegen i SE-modellen, där varje steg är lika viktiga och i direkt beroendeförhållande till varandra. Exemplen är baserade på min egen erfarenhet av att jobba som arbetskonsulent och även som utbildare och handledare för andra arbetskonsulenter, liksom arbetstränare, i Arbete med stöd modellen.

Det finns det lika många benämningar för en arbetstränare som det finns organisationer som tillhandahåller servicen: Jobbcoach, arbetscoach, arbetskonsulent eller arbetstränare. På finska är det enkelt med ett enda beskrivande ord: työhönvalmentaja.

Jag väljer här att använda arbetstränare. Orsaken är att i examensgrunderna för Specialyrkesexamen i arbetslivsträning (Utbildningsstyrelsen, 2011) används benämningen arbetstränare.

Jag väljer även att benämna den arbetssökande för klient. På finskspråkigt håll är det ”asiakas” som används. På svenska är kunden i en SE-process arbetsgivaren men också finansiären för SE-servicen är arbetstränarens kund.

Supported Employment metod i fem steg

1 Överenskommelse med klient (Client engagement)

Målet med överenskommelsen är att arbetstränaren och klienten på ett konkret sätt förbinder sig till ett ömsesidigt samarbete, som främjar känslan av delaktighet och höjer motivationen.

Efter det första mötet (se under rubrik Första mötet) beslutar klienten om hen vill ha servicen. De flesta gångerna har klienterna sagt att det här är exakt det stöd de behöver och tackat ja direkt vid det första mötet Någon har velat sova på saken och även diskutera med familj, flick-/pojkvän innan de besluter sig. Allt är tillåtet! Det finns också de som tackar nej direkt och de som efter diskussioner med familjen besluter att inte gå med i processen, det är också tillåtet!

För någon kan det här vara första gången de tillåts fatta ett eget beslut och som arbetstränare har jag många gånger känt en enorm glädje då någon vågat säga nej, det om något är början på ett självständigt liv. Att det är just SE-modellen som gett möjligheten till den början gör inte saken sämre. Värderingarna och principerna inom SE får en verklig innebörd: Individualitet, Respekt, Självbestämmande, Informerade val, Empowerment, Sekretess, Flexibilitet och Tillgänglighet.

Då klienten beslutat att gå med i SE-processen skrivs en överenskommelse om samarbete (kan också kallas ett avtal), som både arbetstränaren och klienten undertecknar. I samband med överenskommelsen skrivs även ett skriftligt avtal om med vilka, eller med vem arbetskonsulenten har rätt att utbyta information med kring klientens SE-process och vilka personer som klienten vill ha samarbete med, d.v.s. klienten ger sitt "samtycke". Under processens gång kan klientens skriftliga samtycke revideras och uppdateras enligt behov.

Man kan redan i det här skedet också komma överens om en handlingsplan hur och när de olika stegen i processen Supported employment ska förverkligas. Detta skapar en tydlighet, som skapar trygghet och försäkrar klienten om att det verkligen kommer att hända något som för fram mot ett arbete.

Arbetstränarens roll

Enligt IPS modellen så ska arbetssökandet börja så fort en person uttryckt en önskan om att arbeta.

Som arbetstränare har jag sett till att min klient, varje gång vi träffas, ska ha tagit ett steg framåt mot ett arbete. Det behöver inte vara jättekliv! Det kan vara att samla ihop betyg och intyg till nästa träff eller t.ex. att ha tänkt ut tre saker som klienten själv tycker att han kan och är bra på. Det leder då naturligt in på nästa steg i processen.

Det brukar ges en rekommendation angående antalet och tiden för de grundläggan-

de och kartläggande träffarna (överenskommelse och yrkesprofil). Cirka tre träffar och sedan borde kontakten till arbetsgivaren ha etablerats. En timme per träff brukar vara att rekommendera.

2 *Yrkesprofil (Vocational profiling)*

Målet med yrkesprofileringen är att lyfta fram klientens styrkor och identifiera behovet av stöd, för att sedan kunna matcha dessa med arbetsgivarens behov. Yrkesprofileringen sker i dialog med klienten.

Insamlandet av relevant information

Inom SE används en personcentrerad metod att samla in information om klientens önskemål, intressen, färdigheter och förmågor. Med yrkesprofilen ska arbetstränaren identifiera de resurser klienten har. Tillsammans samlar klienten och arbetstränaren in den information som är relevant för att nå ett realistiskt mål vad det gäller typen av arbete. Det gäller att fokusera mera på framtiden och möjligheterna än att se bakåt, ett lösningsinriktat tänkande öppnar möjligheter och ger alternativ.

Klientens behov och önskemål styr processen och arbetstränaren stöder och handleder genom yrkesprofileringen så att planeringen för framtiden hålls på ett konkret och genomförbart plan. Yrkesprofilen ska hållas levande och uppdateras i samarbetet mellan arbetstränaren och klienten.

Klienten och arbetstränaren kommer överens om hur och om vad de informerar arbetsgivaren. Egentligen produktifierar man klientens kunnande så att man kan matcha arbetsgivarens behov av arbetsinsats. Därför bör man ta ställning till vad som är relevant information för en arbetsgivare.

Karriärplanering och stödstrategier

Då informationen samlats in planerar arbetstränaren och klienten tillsammans hur de går vidare i processen. I det här skedet kan klienten testa på olika jobb via arbetspraktik. De kommer även överens om vilka stödåtgärder som behövs. T.ex. kan klienten ha behov av stöd för att stärka sin sociala kompetens, att klara av självständigt resande eller stöd utanför arbetet i samarbete med klientens nätverk. Då stödet planeras är det viktigt att planera stödet med målet att klienten i framtiden ska klara sig självständigt. Arbetstränarens stöd dras steg för steg tillbaka (fading) då klientens självförtroende och kunnande växt och självtilliten gör att hen vill klara sig utan stöd. Honnörsorden i SE är: Place—Train—Keep. Hitta ett jobb, inskolning och träning på arbetsplatsen, stödåtgärder för att klienten ska kunna behålla sitt arbete.

Handlingsplan

En realistisk handlingsplan för klientens långsiktiga mål görs upp i det här skedet. Om en tidigare handlingsplan gjorts är det dags att revidera och omforma planen enligt det som framkommit i yrkesprofilen baserat på klientens önskan och behov.

Handlingsplanen för varje uppställt mål bör svara på följande frågor: Vad? Hur? Vem? När? Notera även då resultat nåtts och besluta om uppföljningsdatum för planen.

Arbetstränarens roll

Arbetstränaren ska vara en aktiv lyssnare, som kan identifiera och lyfta fram klientens styrkor och behov och lösningsinriktat handla så att klienten närmar sig arbetsmarknaden. Manualer för kartläggning och handlingsplan framåt är viktiga som stöd i yrkesprofileringen, dialogen med klienten är ändå det som mest och bäst kännetecknar SE.

3&4 *Jobbsökande och arbetsgivarengagemang (Job Finding, Employer Engagement)*

Målet för jobbsökande och arbetsgivarengagemang är att hitta en arbetsplats som matchar klientens styrkor med arbetsplatsens behov av arbetsinsats. Lämpliga arbetsplatser söks, arbetsgivaren kontaktas, arbetet analyseras för en säker jobbmatchning.

För en arbetstränare gäller det att aktivt hålla koll på arbetsmarknaden. Det är ytterst sällan man hittar en arbetsplats för klienten i en konkurrenssituation, då avser jag annonser om lediga arbetsplatser där det finns 30 sökanden. Det gäller att ta kontakt t.ex. med företag som den lokala dagstidningen skriver om då de utvecklar sitt företag, får företagspriser, de som söker ny produktionschef. De företagen är företag i utveckling, och de vill framåt. Tillsammans med klienten kan man bekanta sig med företagets hemsida och vid ett eventuellt besök på företaget kan klienten ha förberett frågor som rör verksamheten.

I jobbsökningen krävs av arbetstränaren bl.a. marknadsföringsförmåga och ärlighet gentemot både klient och arbetsgivare. Jag kan inte låta bli att berätta om ett av de första casen jag jobbade med, där klienten hade mera koll på både sina egna behov och inte minst arbetsgivarens. Som arbetstränare hade jag klart för mig att den här klienten hade stort behov av att komma till en arbetsplats inte bara för arbetets skull men också för att få sociala kontakter och komma ut från hemmet, allt detta p.g.a. funktionsnedsättningen i fråga. Klienten fick formligen övertala mig att ta kontakt med en firma som hade anställda i hemarbete. De anställda kunde hämta sitt arbete själva och föra en färdig produkt tillbaka. Min klient berättade utförligt för mig om vilka föreningar hen tillhörde, hur hens familj fungerade, för att övertyga mig om att hen hade ett rikt socialt liv. Det var ett jobb med lön hen behövde. Till slut gav jag med mig. Det här lärde mig att verkligen lyssna på klienten och inte låta min åsikt styra processen. Vi har efteråt kunnat skratta tillsammans åt min envishet och oförmåga att verkligen lyssna till klientens önskan och behov.

Ska inte klienten själv ta kontakt till arbetsgivaren? Jo, visst, om klienten känner att hen vill. Ofta är det här som klienten är mest osäker eftersom de ofta gjort 10, ja 100-tals försök tidigare utan att lyckas. Arbetstränaren kan lära ut strategier för hur företag kontaktas, klienten kan sitta med då arbetstränaren ringer och på det sättet få mallar för hur man gör. Arbetstränaren förbereder också klienten för arbetsintervjuer t.ex. övar på vilka frågor arbetsgivaren kan tänkas ställa. De nya digitala tjänsterna för arbetssökande kan både utgöra ett hinder för en arbetssökande och en möj-

lighet för en annan. Detta beroende på vilka hens styrkor är. Det gäller för arbetstränaren att kunna ge det stöd som de har behov av.

Då arbetsgivaren ska engageras så ska arbetstränaren kunna redogöra för Supported employment modellen. Helst på ett kort lättförståeligt sätt. Det är viktigt då att lyfta fram fördelarna med arbetstränarens stöd både för arbetsgivaren och klienten. En arbetsgivare engagerar sig inte om inte hen ser fördelarna och nyttan med anställningen. Det ska finnas ett klart behov av en arbetsinsats som utförs enligt de krav som arbetsgivaren ställer.

Arbetstränarens roll

Arbetstränaren ska kunna marknadsföra klienten, sitt stöd till klienten och till arbetsgivaren och ha deras intressen och behov i centrum. Arbetstränaren har en nyckelroll då det gäller att hålla koll på utbudet av arbete och behov av arbetskraft på den lokala arbetsmarknaden. Att kunna matcha arbetsgivarens krav med klientens förmågor är viktigt.

5 *Stöd på och utanför arbetet (On and Off the Job Support)*

Ett effektivt, genomtänkt och välplanerat stöd på och utanför arbetet är det som är det centrala i Supported employment och som skiljer SE-modellen från andra arbetsmarknadsstödåtgärder och arbetslivsträningsmetoder. (Toolkit för mångfald, 2013)

Alla har olika funktionsförutsättningar och alla har behov av introduktion, inskolning, stöd — ja, kalla det vad du vill, då ett nytt arbetsförhållande inleds. Men för personer med en funktionsnedsättning eller andra personer från missgynnade grupper kan ett bra stöd vara avgörande för att kunna få och behålla en anställning på den öppna arbetsmarknaden. Med missgynnade grupper avses: Lagförbrytare och före detta fångar, Före detta missbrukare, Ungdomar som inte är i utbildning, på praktik eller i anställning (N.E.E.T.S., young person who is Not in Education, Employment or Training), också invandrade personer kan räknas till den här gruppen.

Stödets olika karaktärer

Det gäller att utgå från klientens behov och den information man i de tidigare stegen i processen kommit fram till. Då stödet planeras ska man ta i beaktande att arbetstränaren så småningom inte ska behövas mera. Klientens självtillit och empowerment ska stödas så att arbetstränaren blir överflödig.

Det naturliga stödet som finns på arbetsplatser varierar och kan emellanåt vara otillräcklig och inte matcha behovet hos klienten. Arbetstränaren kan då stöda kollegor och arbetsgivaren på arbetsplatsen för att göra arbetsplatsens rutiner och arbetssätt tillgängliga för personer med funktionsnedsättningar eller andra missgynnade grupper. Detta stöd kan även innebära lönestöd till arbetsgivaren och FPAs olika stödformer bl.a. för olika hjälpmedel och arbetsplatsarrangemang.

Stöd kan sedan också behövas vid inlärningen av nya arbetsuppgifter eller då man övertar en ny yrkesroll. Planeringen av hur stödet ges dokumenteras så att ansvarspersonerna tydligt framgår, så att de nämnda kan godkänna planen. Planen uppdateras regelbundet.

Stödåtgärderna följer en processmodell i fem steg: Introduktion och orientering. Att lära känna arbetet och företagskulturen. Stabilisering. Nedtrappning. Uppföljning. (Toolkit för Mångfald, s. 135)

Olika former av stöd

1) Konsultation- stöd till klient och arbetsgivare genom att göra kunskap och information tillgängliga.

2) Vägledning- mer varaktig form av stöd än rådgivning och erbjuds ofta som hjälp för att nå problemlösningar.

3) Råd- arbetstränarens sakkunskap som information.

4) Lärande- att lära den anställda nya kompetenser på ett individualiserat och systematiskt sätt.

5) Träning- upprepade övningar för att förbättra en kompetens.

Uppföljning

Uppföljningen, som är det femte steget i stödprocessen, innebär att arbetstränaren ska finnas tillgänglig vid behov, både för arbetsgivaren och klienten. Det är också av stor betydelse att hålla regelbunden kontakt för att identifiera utmaningar innan de blir problem och värsta fall en kris som kan leda till att klienten förlorar sitt arbete.

Uppföljningen av processen och därmed också arbetstränarens möjligheter att stöda klienten i en arbetskarriär är tyvärr i dag begränsade. Detta beror på att arbetsträningen som serviceform är tidsbegränsad. Det mest optimala skulle vara att längden för servicen som arbetstränaren ger skulle vara uppbyggt enligt klientens individuella behov och inte enligt myndigheternas.

Stöd utanför arbetet

Stödet utanför arbetet är ofta viktigt med tanke på klientens möjlighet att fungera stabilt på arbetsplatsen. Det stödet planeras i det sektorövergripande arbetet och ges oftast av personer från de olika sektorerna som t.ex. hälsovårds-, mentalvårds- och den socialsektorn.

Hur inleder man Supported employment servicen?

Att skilt för sig redovisa för förberedelse av klienter, första kontakten och första mötet är också unikt för Supported employment-modellen. Det tydliggör det individcentrerade sättet att arbeta så att klienten kan göra informerade val. Det vill säga, man får tydlig information om vad Se-servicen innebär och vilka krav som ställs, innan man gör sitt val att gå med i processen.

Förberedelse av klienter

För att en arbetssökande ska få tillgång till servicen Supported employment krävs det naturligt nog att SE-aktören (service provider) informerar finansiärer, utbildningsenheter, Arbets-och näringsbyråer, Folkpensionsanstalten, aktörer inom rehabilitering m.fl. (Toolkit för Mångfald, s. 80), om SE-servicen som produkt.

En av orsakerna till att SE är ett framgångsrikt koncept är att arbetstränaren arbetar i olika nätverk kring klienten. Det sektorövergripande samarbetet fungerar bäst då alla fått samma information om vad SE innebär, hur

en arbetstränare arbetar och vilka värderingar som är centrala i modellen. En av arbetstränarens många olika roller är marknadsförare av SE-modellen, både till de ovannämnda sektorerna och inte minst till klient, anhöriga, nätverket runtom och arbetsgivarna.

Året var 2003 då vi inom ramen för den första svenskspråkiga arbetskonsulentutbildningen började marknadsföra modellen i Svenskfinland till de ovannämnda sektorerna. I dag 2016 informerar man också om SE-modellen både formellt och informellt. Till skillnad från 2003 finns det nu tillgång till praktiska erfarenheter och verkliga case att berätta om. Vilket underlättar då man vill lyfta fram vikten av de arbetssökande klienternas unika historia, erfarenheter och resurser, det som utgör varumärket, det centrala i Supported employment.

Det finns solskenshistorier om klienter som hittat vägen från arbetslöshet att berätta om, men också case där resultatet inte varit en arbets- eller studieplats. Eftersom SE innebär att klienten själv bestämmer så kan hen avbryta samarbetet med arbetstränaren precis när han vill. Vid ett avslutande av servicen innan resultat har nåtts har klienten, i de bästa fallen, åtminstone fått en mall för hur man behöver agera för att hitta de rätta vägarna till arbetslivet och undviker på så sätt att hamna i marginalen. Arbetstränaren ser till att någon instans i klientens nätverk erbjuder klienten stöd och uppföljning, om klienten ger sitt medgivande till detta.

Arbetstränarens olika roller

Konsult, planerare, marknadsförare, medlare, tränare, företrädare, nätverkare, problemlösare och dokumenterare m.fl.

Första kontakten

Oftast har klienten fått den första informationen om SE av någon i hens nätverk. Det kan vara av en anhörig som hört om Supported employment eller någon av de personer som arbetstränaren informerat i förberedelserna av servicen. Klienten kan givetvis själv ta kontakt direkt till arbetstränaren, som då får informera om att klienten först ska ta kontakt med finansiären för servicen.

Den erfarenhet jag har av den första kontakten är att Arbets-och näringsbyrån (AN-byrån) eller Socialcentralen informerat klienten om den här möjligheten. Klienten har blivit intresserad och vi har träffats på "neutral mark" t.ex. vid AN- byrån för "Första mötet" och där kunnat ge mera detaljerad information om hur servicen fungerar. Första kontakten har då ofta skett via ett telefonsamtal där man kommer överens om tid och plats för det första mötet. Tiden mellan första kontakten och första mötet borde inte vara för lång. Enligt mina erfarenheter ska det första mötet helst ske inom en vecka efter första kontakten.

Första mötet

Första mötet ska alltid vara "face to face", ett personligt möte. Det är viktigt att klienten fått välja den miljö som känns trygg och bra för det första mötet. En lugn miljö och tillräckligt med tid är att rekommendera. Det är av stor betydelse för det fortsatta samarbetet att man får en bra start. Som arbetstränare är det viktigt att vara helt närvarande i samtalet vid det första mötet. Att vara helt närvarande innebär

att telefonen är satt på tyst, datorn ska inte stjäla arbetstränarens uppmärksamhet då nya mejl ramlar in. Det är här och nu som gäller.

Eftersom Supported employment modellen har en tydlig struktur i fem steg är det enkelt att förtydliga processen för klienten genom att rita och berätta hur vi går tillväga. Nu har vi även genom ett EU-finansierat projekt kunnat producera en animerad film på 2,5 minuter som beskriver SE-modellen. Det viktiga är att kunna ge en tydlig bild av vad klienten kan förvänta sig och att SE innebär samarbete, med klienten i fokus och en arbetsplats som resultat.

Vi det första mötet är det vanligt att klienten frågar hur jag som arbetstränare lyckats i mitt arbete, ”har dina tidigare klienter fått jobb?”. Det har känts motiverande att klienten har ställt krav! Det har också hänt att någon av mina f.d. klienter har berättat om och rekommenderat servicen till andra arbetssökande.

I större organisationer finns det oftast fler än en arbetstränare anställd. Då finns möjlighet för klienten att byta arbetstränare, ifall klienten och arbetstränaren kommer underfund med att deras samarbete inte fungerar friktionsfritt. Det är bra att vid första mötet informera klienten om den här möjligheten, samt om möjligheten att närsomhelst avbryta samarbetet och säga upp kontraktet med arbetstränaren. Servicen ska basera sig på frivillighet och egna informerade val.

Avslutande kommentar

Framgångsfaktorerna för modellen är det individcentrerade och lösningsinriktade sättet att arbeta. Den kräver god planering, systematiskt arbete och god dokumentation, vilket gör det lätt att arbeta enligt SE-modellen: du vet var du står och du vet vart du går, i full jämställdhet med din klient och kollegorna i det sektorövergripande samarbetet.

Strukturen och systematiken skapar en trygg arena för klienten att utvecklas som människa och hitta sin plats på arbetsmarknaden. Även för arbetstränaren gör systematiken och värdegrunderna det lättare att marknadsföra servicen, arbeta och nå resultat.

Sist men inte minst är det fråga om vår attityd till arbete och personer i behov av särskilt stöd — tror du på allas förmåga att arbeta?

Källor och material

Arbete med stöd- animerad film
http://optimaedu.fi/svenska/projekt/projektmaterial/arbete-med-stöd-film.html Hämtat januari 2016.

Den Europeiska Unionen för Supported Employment Toolkit för Mångfald (2013).
I översättning av Misa kompetens/Left is right, Stockholm
http://eusetoolkit.eu/images/pdf/translated-toolkit-sweden.pdf
http://www.eusetoolkit.eu/images/pdf/translated-toolkit-finland.pdf
http://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010.pdf
Hämtat juli-december 2015.

Grunder för fristående examen. Specialyrkesexamen i arbetslivsträning 2011.
Utbildningsstyrelsen. Föreskrift 33/011/2011
http://www.oph.fi/download/141255_specialyrkesexamen_i_arbetslivstraning_.pdf

Socialstyrelsen, Individanpassat stöd till arbete enligt IPS-modellen – vägledning för arbetscoacher. 2012, 2012-8-5. Hämtat januari 2016.

Tuettu työllistyminen animaatio
http://optimaedu.fi/suomeksi/hankkeet/materiaalipankki/tuettu-työllistyminen-video.html
Hämtat januari 2016.

Utvärdering av försöksverksamheter i kommunen
http://www.socialstyrelsen.se/publikationer 2013/2013-12-19 Hämtat februari 2016.

Sixten Snellman
Rektor för den Yrkesinriktade specialundervisningen
Optima samkommun

Optima som yrkesutbildare och Supported employment i synergi

Optima är den enda svenska specialyrkesläroanstalten i Finland bland sex finskspråkiga. Verksamhetsområdet är hela Svenskfinland. Yrkesträningsskolan startade sin verksamhet år 1985 och har firat 30 års jubileum. Optima har öppnat dörrarna för studerande med olika slag av funktionsnedsättningar och kan idag erbjuda yrkesinriktad specialundervisning, handledande utbildningar samt fungerar även som ett kompetenscenter inom specialundervisningen på andra stadiet.

Målet för våra utbildningar har alltid varit att utbildningen ska leda fram till en arbetsplats som man klarar av med olika stödåtgärder. Vi ger en utbildningsgaranti vilket betyder att vi efter utbildningstiden säkrar en arbetsplats som man klarar av, ett tryggt boende och en meningsfull fritid. Det är ganska naturligt att ungdomar som redan i tidigt skede i sitt liv fått specialundervisning och stöd under sina skolår behöver det även i arbetslivet och för att få och kunna behålla jobbet.

I och med ett studiebesök år 1998 i USA kom jag i kontakt med job training och job coaching. Studerande med funktionsnedsättningar kom till sko-

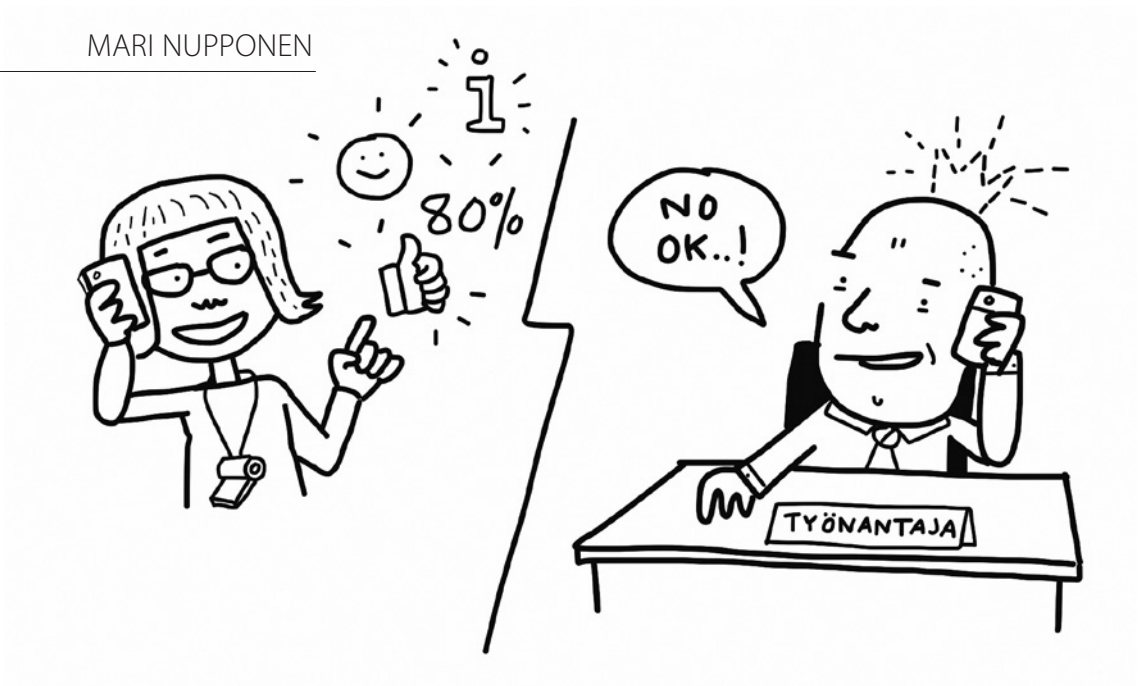
lan och hade sina lektioner på förmiddagen. På eftermiddagarna tog arbetstränarna hand om studerande och jobbade med riktiga arbetsuppgifter; de klippte gräs, skötte om golfbanor, jobbade i affärer, i hamburgerbarer, i kök osv. För det jobb som utfördes tog man även betalt. Det uppstod en win-win situation där beställaren fick ett arbete utfört och studerande lärde sig arbeta. Det här upplägget var en kick för mig och allt sedan dess har fokus ofta legat på övergången från utbildning till arbete.

Genom olika projekt har Optima haft möjlighet att utbilda arbetskonsulenter i metoden Supported Employment – Arbete med Stöd. Den första utbildningen hölls 2002. Tre gånger har Optima varit administratör av arbetskonsulentutbildningen. I dagsläget torde det finnas cirka 30 utbildade arbetskonsulenter i hela Svenskfinland, alla utbildade vid Optima. Under alla utbildningar har Anki Sundqvist varit engagerad som ansvarig för utbildningarna och även fungerat som handledare för de utbildade arbetskonsulenterna. Under åren 2011 – 2014 har Anki Sundqvist fungerat som projektledare för Optimas största projekt: OptiMax, som hade som mål att främja sysselsättningen och förebygga utslagning. Anki Sundqvist har genom sitt engagemang i EUSE, European Union of Supported Employment, byggt upp ett stort nätverk i Europa och Norden.

I och med att Optimas studerande kommer från hela Svenskfinland är det av stor vikt att ha god kontakt med de utbildade arbetskonsulenterna i olika delar av landet. De kan handleda våra studerande när de utför sina LiA-perioder (Inlärning i Arbete). Då arbetskonsulenterna utbildats enligt metoden SE vet vi att det är ett systematiskt arbete som utförs. Metoden har visat på resultat. Arbetsgivare och arbetstagare har mött varandra, ett nätverk av stödtjänster har byggts upp och många arbetstagare kan glädjas åt ett arbete som man kan utföra bara man får rätt sorts stöd. På detta sätt tar man tillvara allas resurser och alla får bidra med sin arbetsinsats i samhället.

Mitä työnantaja odottaa – työnantaja on asiakas

MARI NUPPONEN



Työhönvalmennuksen tavoitteena on asiakkaan työllistyminen avoimille työmarkkinoille palkkasuhteiseen työhön. Työympäristön, -olosuhteiden ja tehtävien tulee vastata asiakkaan toiveita ja osaamista. Tavoitteen saavuttamiseksi työnantajan kanssa tehtävä työ on tärkeintä: vain työnantaja voi työllistää. Miksi kuitenkin yhä tänä päivänä asiakkaan ohjaukseen ja valmennukseen käytetään niin paljon aikaa? Kuinka työnantajien kanssa tehtävä työ saataisiin osaksi työhönvalmentajien arkea? Ketkä osallistuvat työnantajien kanssa tehtävään työhön, ja millaiset ovat työnantajien odotukset?

Keskiössä työnantajat

Tuetun työllistymisen kriittisiä menestystekijöitä tutkittaessa on havaittu, että toiminnan tulisi keskittyä nimenomaan työnetsintään eikä asiakkaan valmentamiseen. Itse asiassa

valmennusjaksojen pitkittyminen ja pitkittäminen vähentävät työllistymisen todennäköisyyttä. Työhönvalmentajan tehtävänä on yhdessä asiakkaan kanssa etsiä nopeasti tälle sopiva työpaikka. Palvelun tulisi olla myös avointa kaikille, ketkä haluavat työllistyä avoimille työmarkkinoille. (Bond 2004; Crowther ym. 2001.)

Työnantajien kanssa tehtävää työtä harvoin nostetaan ensimmäisenä keskusteluun, kun esitellään valmennuspalveluita. Kysyttäessä, mitä työ pitää sisällään, saa vastaukseksi: ”Tuemme pitkään työttöminä olleita henkilöitä löytämään työpaikan avoimilta työmarkkinoilta, tosin hankalaa se tässä työmarkkinatilanteessa on.” Monelle työhönvalmentajalle onkin luontevaa keskustella yksilöasiakkaan kanssa tehtävästä ohjaustyöstä ja sen sisällöstä sekä käyttää työajastaan huomattava osa tähän ohjaustyöhön. Uuden työhönvalmentajan perehdyttämisessäkin keskitytään käsittelemään asiakasprosessia painottaen nimenomaan prosessin alkuvaiheita. Työtä ohjaavat myös työllistymispalveluita ostavien tahojen hankintakriteerit. Työhönvalmennuksen kesto on hyvin yksilöllistä, ja palvelun ostamisessa pitäisi huomioida laaja-alaisesti työhönvalmennuksen eri työvaiheiden merkitys: työllistymisen suunnittelu, työnetsintä ja työhön kiinnittyminen. Korvausta ei pitäisi saada ainoastaan asiakkaan kanssa tehtävästä ohjaustyöstä vaan nimenomaan työnetsinnästä ja työhön kiinnittymisen varmistamisesta muutenkin kuin työn aloituksen yhteydessä.

Se, mistä puhumme ja mitä painotamme, ohjaa tekemistämme. Pitäisikö asiat siis kääntää toisin päin ja sanoa: ”Teemme työtä työnantajien kanssa löytääksemme heidän tarpeeseensa sopivia työntekijöitä”?

Työnetsintään on panostettava

Usea työhönvalmentaja on mukavuusalueensa ulkopuolella siirtyessään työnetsintävaiheeseen. Liike-elämän toimintakulttuuri ja -tavat, käytettävä terminologia ja taloudelliset reunaehdot ovat vieraita. Ei siis ihme, että työnetsintään ei löydy aikaa niin helposti kuin valmennettavan asiakkaan ohjaukseen.

Yritysmaailmassa menestyksekkäästi toimiminen vaatii harjoittelua, pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Harjoittelun sekä kokemusten, työpaikkakäynneillä tehtyjen havaintojen ja työllistymiseen tai pettymykseen johtaneiden työnantajakäyntien analysoinnin pitäisi olla valmennuspalveluita tuottavan organisaation keskeinen toimintatapa. Palautteen pyytämisen työnantajilta tulisi myös olla systemaattista: Missä onnistuimme? Mitä olisimme voineet tehdä toisin?

Työhönvalmentajia pitäisi rohkaista ja mielestäni velvoittaa tekemään työnantajien kanssa työtä ajallisesti enemmän kuin valmennettavien. Tutkimuksellisesti on osoitettu työllistymisen olevan tehokkaampaa, mikäli työhönvalmentaja tekee aktiivisesti jalkautuvaa työnetsintää (Bond 2004). Tämä tarkoittaa, että työhönvalmentaja on paljon poissa työpaikaltaan: hän tutustuu alueen yrityksiin yksin ja yhdessä asiakkaiden kanssa sekä rakentaa suhteita työnantajiin osallistumalla erilaisiin yrittäjien tilaisuuksiin, messuihin ja tapahtumiin. Vain olemalla läsnä siellä, missä työnantajat ovat, tiedottamalla henkilökoh-

taisesti työhönvalmennuspalveluiden mahdollisuuksista ja työntekijöiden osaamisesta sekä nostamalla esille hyviä kokemuksia voi työhönvalmennuspalveluista tulla yrittäjälle rekrytointikanava, jota hän haluaa käyttää. Tänä päivänä rekrytointipalveluita tarjoavia tahoja on useita. Miksi työnantaja valitsisi juuri työhönvalmennuspalvelun rekrytoidessaan uutta työvoimaa? Mikä erottaa sen muista? Tähän jokaisella työhönvalmentajalla tulisi olla vastaus.

Työnantajien kanssa tehtävän työn peruslähtökohtana on osoittaa työnantajan ja hänen yrityksensä saama hyöty työn tekijästä. Hyöty muodostuu siitä, että työnantajan toimintaan laittama panos on pienempi kuin siitä saatu tulos. Työnantaja arvioi hyötyä taloudellisista lähtökohdista, myös silloin, kun hän on tekemässä päätöstä yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Toiminnan on oltava yritykselle kannattavaa. (Pietilä–Manninen, 5–7.) Lainatakseni erään työnantajan sanoja: ”Olemme firmassa ensi sijassa vastuussa siitä, että oma henkilöstö ja heidän läheisensä voivat hyvin. He eivät voi, jos tuotamme tappiota.” Samalla tavalla kuin työhönvalmentaja kuuntelee ja huomio valmennettavan tarpeet, toiveet ja tavoitteet, hänen on löydettävä ja huomioitava työnantajan näkemykset. Työntekijän osaamisen ja siitä tulevan hyödyn on vastattava työnantajan tarpeeseen. Mikäli nämä eivät kohtaa, työllistyminen ei onnistu.

Aktiivinen asiakas työnetsinnässä

Työnetsintä pohjautuu aikaisemmin tehtyyn ammatilliseen profilointiin ja asiakkaan laatimaan työllistymissuunnitelmaan. Työnetsinnässä korostuvat yksilöllisyys sekä valmennettavan toiveiden ja itsemääräämisoikeuden kunnioitus.

Työnetsintä on järjestelmällistä työllistymissuunnitelman toteuttamista, jossa jokaisella on selkeä käsitys siitä, mitä tehdään, milloin, miten ja miksi sekä millaisia tuloksia syntyy. Valmennettavan on oltava aktiivisesti osallisena. Kyse on hänen tulevaisuudestaan ja myös tärkeästä oppimiskokemuksesta. Jos valmennettava ulkoistetaan työnetsinnästä, kuinka hänen työnhakutaitonsa kehittyvät? Löydetty työ ei välttämättä ole hänen viimeisensä.

Työhönvalmentajan on hyvä pysähtyä miettimään valmennettavan osallisuutta. Onko hän todella osallistujana työnetsinnässä tai yleensäkin työhönvalmennusprosessissa, vai osallistaako työhönvalmentaja valmennettavan? Osallistamisen kautta työhönvalmentaja kyllä aktivoi ja kannustaa valmennettavaa mukaan työhönvalmennukseen ja pyrkii saamaan aikaan osallisuuden kokemuksen, mutta jos toiminta jää osallistamiseen, valmennettava on mukana vain näennäisesti ja puheen tasolla. Hänelle ei ole syntynyt henkilökohtaista osallistumisen tarvetta. (Särkelä-Kukko 2004, 34–35.) Osallisuus työhönvalmennukseen näkyy siten, että valmennettava on sitoutunut työhönvalmennukseen. Hän toimii aktiivisesti ja omasta halustaan työllistymisensä eteen sekä ottaa vastuun toiminnasta ja sen seurauksista. Työhönvalmentaja ei tee puolesta ja valmiiksi tai anna valmennettavalle vain muutamia pieniä tehtäviä. Asiakas on toimija ja tekijä.

Osallisuuden kokemukset perustuvat yksilön voimavaroihin. Jos valmennettavalla on ol-

lut aikaisemmin haasteellinen elämäntilanne, hänen voimavaransa ovat voineet mennä selviytymiseen. Hänellä ei välttämättä ole uskoa omiin voimavaroihinsa tai hän ei niitä tunnista. Valmennettavan on löydettävä ja nähtävä omat voimavaransa ohjauskeskustelujen sekä konkreettisten onnistumisten kautta. (Särkelä-Kukko 2004, 39.)

Etsi ja hae tietoa työnantajasta

Jokainen meistä arvostaa kohtaamista, jossa välittyy aito kiinnostus siihen, kuka minä olen ja mitä minä teen. Arvostamme myös suuresti, jos kohtaamallamme henkilöllä on ollut mahdollisuus "ottaa asioista etukäteen selvää" ja hän on niin tehnyt.

Työhönvalmentajan ja valmennettavan tulisi etsiä tietoa potentiaalisesta työnantajasta esim. netin tai verkoston kautta ja mikäli mahdollista, asioimalla yrityksessä. Taustatyön tekemisen kautta valmennettava saa ensikäsityksen siitä, olisiko tämä hänelle sopiva työpaikka. Samalla valmistaudutaan osoittamaan työnantajalle yhteydenottotilanteessa, että olemme kiinnostuneita juuri hänen yrityksestään. Vaikka netistä ja haastattelujen kautta saa kerättyä tietoa, ajantasaisin tieto saadaan työnantajalta itseltään.

Yhteydenotto työnantajaan voi tapahtua monin erin tavoin: puhelimitse, työpaikkakäynnillä, rekrytointitapahtumassa tai esimerkiksi verkostoja hyödyntämällä. Yhteydenotto voi tapahtua tilanteessa, jossa työnantajalla on selkeä tarve palkata uusi työntekijä. Joskus taas tarve löytyy käytäväkeskustelun kautta. Työhönvalmentaja auttaa kysymyksillään työnantajaa havainnoimaan työvoiman tarvetta. Hän selvittää, millaiset ovat yrityksen tulevaisuuden näkymät. Millaisia työtehtäviä ja työntekijöitä heillä on? Mihin työtehtäviin yritys kaipaa lisäapua? Työnantajalta voi esimerkiksi kysyä konkreettisesti: "Mikäli saisitte ylimääräisen käsiparin yritykseenne, millaista työtä niille antaisitte?"

Ensimmäisen yhteydenoton tavoitteena voi olla jatkotapaamisesta sopiminen työnantajalle tai hänen edustajalleen sopivaan aikaan. Toisaalta kävelemällä liikkeeseen sisään pääsee usein nopeammin suoraan asiaan. Harjoiteltu myyntipuhe voi toimia keskustelun pohjana. Tehokkainta on kuitenkin lähteä liikkeelle työnantajan tilanteesta ja tarpeista. Samoin kuin valmennettavan kanssa on lähdetty tekemään työllistymissuunnitelmaa yksilöllisesti ja asiakaslähtöisesti, lähdetään etenemään työnantajan kanssa. Työnantaja puhuu ajasta 70–80 %, työhönvalmentaja ja valmennettava 20–30 %. Viimeksi mainittujen tehtävänä on tutustua paremmin yrityksen tilanteeseen, rekrytointitarpeeseen ja -kriteereihin, yrityksen työtehtäviin ja erityisesti tekemättömään työhön. Kysymyksissä on hyvä käyttää m-alkuisia kysymyssanoja (mitä, missä, miten, miksi), jotta vastaukset ovat pidempiä kuin kyllä tai ei. Tätä kautta myös työnantaja voi oivaltaa hänellä olevan tarvetta "ylimääräiselle käsiparille". Tarvekartoituksen jälkeen työhönvalmentaja ja valmennettava voivat esittää ratkaisuja esille nousseisiin asioihin työnantajalähtöisesti ja markkinoida valmennettavan osaamista, jos se vastaa työnantajan tarvetta. Aina vastaavuutta ei löydy, mutta se voi löytyä työhönvalmentajan verkoston kautta.

Osallistumisen ja työpaikkavierailujen avulla työhönvalmentajille muodostuu erilaista tietoa niin yrityksistä kuin heidän työvoimatarpeistaan. Saatua tietoa tulisi avoimesti jakaa työhönvalmentajien verkostoissa, koska pimitettynä se voi aiheuttaa vahinkoa. Kuvitellaan, että työhönvalmentaja tietää työnantajan rekrytointitarpeesta. Hänen omasta organisaatiostaan ei löydy työhön sopivaa työntekijää. On kaikkien etujen mukaista kertoa avoimesta työmahdollisuudesta muille työhönvalmennuspalvelua tuottaville toimijoille ja etsiä sopiva työntekijä sieltä. Näin työnantaja saa kokemuksen, että työhönvalmentajan kautta rekrytointi onnistuu ja palvelua kannattaa käyttää. Seuraavalla kerralla voi olla, että oman valmennuspalvelun asiakas saa työpaikan vastaavanlaisen tiedonjakamisen kautta. Jos työhönvalmennuspalvelut eivät ole organisoineet yhteistyötä alueellaan, se ehdottomasti kannattaa tehdä. Tällaisia työhönvalmennuksen yhteistyöverkostoja on ympäri Suomea. Hyviä esimerkkejä yhteistyöverkostoista ovat mm. Joensuun alueella toimiva Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen organisoima Työnetsijärinki (lisätietoja www.pksotu.fi/tyonetsijarinki, viittauspäivä 28.2.2016) ja pääkaupunkiseudun Työtorniyhteisö (lisätietoja www.tyotorni.fi, viittauspäivä 28.2.2016).

Uskotaanko työllistymiseen?

Työnetsinnän onnistumisen eräs ratkaiseva tekijä on, että työhönvalmentaja aidosti uskoo asiakkaansa mahdollisuuksiin työllistyä. Hän tuntee asiakkaansa osaamisen, työ- ja toimintakyvyn etsityn työtehtävän kannalta sekä sen, millaisessa työpaikassa tämä haluaa työtä tehdä. Työhönvalmentajalla voi olla kaikki mahdollinen tieto, mutta jos hän ei usko työllistymiseen, tieto ei riitä. Usko näkyy ja välittyy asiakkaalle ja vahvistaa hänen positiivista suhtautumistaan osaamiseensa ja työllistymiseensä. Se välittyy myös työnantajille. Työhönvalmentajan sanavalinnoista, äänenpainosta, ilmeistä ja eleistä välittyy työnantajalle heti vaikutelma, ollaanko hänelle tekemässä hyvää tarjousta – tarjousta, johon hänen kannattaa tarttua.

Pahimmillaan yhteydenotto voi olla seuraavanlainen:
Työhönvalmentaja soitti työnantajalle ja tiedusteli esittäytymisen jälkeen, voisiko tämä ottaa erään nuoren miehen harjoitteluun. Työnantaja kysyi, millaisesta harjoittelusta oli kysymys ja mikä oli harjoittelun tavoite. Työhönvalmentaja nimesi tavoitteeksi suomen kielen parantamisen ja kertoi harjoittelun keston, joka hänen mielestään oli aivan liian pitkä. Kun työnantaja kysyi nuoren miehen osaamisesta, soittaja totesi: ”Ei oikein mitään. Kyllä kai jotakin oppii, mutta hyvin on hankala.”

Tällaisen soiton jälkeen työnantaja todellakin voi aiheesta kysyä: minkä ihmeen takia minä ottaisin tänne ketään? Onneksi vastaavanlaisia soittoja ei tekemieni haastattelujen perusteella enää tule kuin harvoin. Silti ne jäävät mieleen ja niistä kerrotaan muille työnantajille.

Työnantajalle on oltava rehellinen. Jokainen työnantaja tietää, että rekrytointiin liittyy aina riskinsä. Työhönvalmentaja voi kertoa, millaise-

na hän näkee työllistymisen onnistumismahdollisuudet ja miksi. Roope Pietilä kannustaa arvioimaan onnistumisen mahdollisuutta esimerkiksi prosentein: ”Arvioisin, että tämänkaltaisesta työllistämisestä on teidän organisaatiollenne suunnilleen 80 prosentin varmuudella paljon apua”. (Pietilä–Manninen, 23.)

Työnantajat, jotka tuntevat työhönvalmennuspalvelun yhtenä rekrytointitapana, pitävät sitä erinomaisena mahdollisuutena. He saavat palvelun kautta juuri heidän tarpeeseensa mietityn työntekijän ja hänen osaamisensa. Työhönvalmentaja toimii takuuhenkilönä ja työnantajan tukijana työllistämisessä sekä tarvittaessa työhön kiinnittymisessä. (Ks. Onnistunut rekrytointi – Menestystarinoita Pohjois-Savosta 2011.)

Jääkö työnantajalle huppu silmille?

”Välillä on tunne kuin ottaisi henkilön vastaan huppu silmillä”, lausahti yksi haastattelemistani työnantajista. Vertauksella hän tarkoitti puutteellisia tietoja työkokeilijan työ- ja toimintakyvystä aloitusvaiheessa. Useampi työnantaja jakoi saman tuskan. Useasti kyseessä oli nimenomaan työkokeiluun tulija. Rekrytointia niin vajavaisilla tiedoilla he eivät olisi voineet edes ajatella. Kynnys sopia edes tapaamista ilman tarkempia tietoja oli ollut todella korkea. Luottamus työhönvalmentajaan oli sitä madaltanut. Työkokeilun käyttämisestä työhönvalmennuksessa on keskusteltu paljon. Kokeilun käyttäminen on perusteltua silloin, kun kokeilulle on asetettu työllistymisen kannalta selkeä tavoite ja pituus on tarkkaan harkittu.

Työnantaja haluaa tietää työnteon kannalta oleellisen tiedon voidakseen suunnitella työtehtäviä, perehdytyksen ja ohjauksen. Yhteydenottotilanteessa työhönvalmentajat vetoavat siihen, ettei heidän ole mahdollista kertoa valmennettavastaan työnantajalle, koska heitä sitoo salassapitovelvollisuus. Hyvänä periaatteena voi pitää, että työhönvalmentaja ei voi kertoa valmennettavastaan mitään tietoa työnantajalle tai kenellekään muulle – paitsi tämän luvalla. Kirjallinen, yksilöity lupa, joka suullisesti vielä käydään läpi työnetsinnän aikana, on kaikkein paras. Soitot voivat tapahtua myös siten, että valmennettava on samassa tilassa.

Sitkeyttä ja asennetta

Työnantajien kanssa tehtävä työ sekä työnetsintä edellyttävät työhönvalmentajalta sitkeyttä. Vastoinkäymisiä joutuu varmasti kohtaamaan. Kaikki yhteydenotot ja konkreettiset yritysvierailut eivät johda työntekijän palkkaamiseen. Käynti voi silti olla täysin onnistunut. Työnantaja on saanut tietoa työhönvalmennuspalveluista ja tavannut työhönvalmentajan henkilökohtaisesti. Se, miten työhönvalmentaja suhtautuu tällaiseen ”tyhjään käyntiin” ja kuinka se käsitellään valmennettavan kanssa, nousee keskiöön: Olenko tai olemmeko epäonnistuneet vai opimmeko jotain tästä kokemuksesta? Miten hyödynnämme käynnistä saatua tietoa seuraavassa työhaastattelussa? Uskon, että jokainen työnantajan kohtaaminen on työhönvalmentajalle ja asiakkaalle merkityksellinen työllistymistä ja sen tukemista ajatellen.

Lähteet

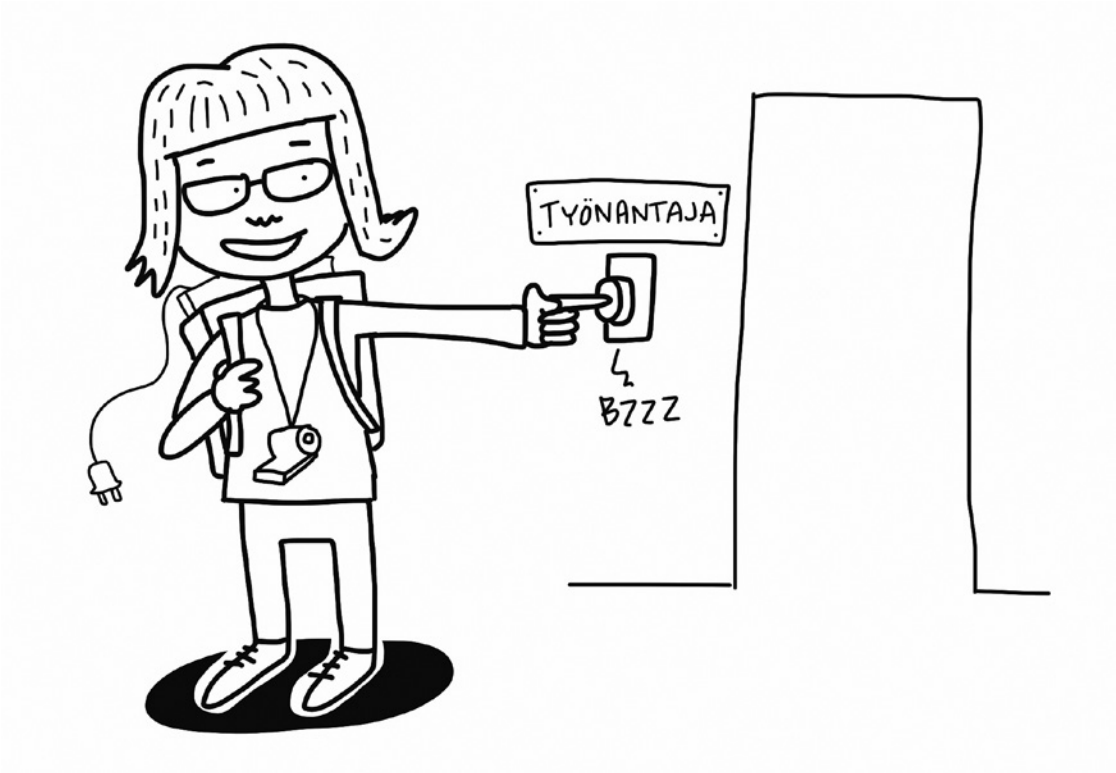
Bond, Gary R. 2004. Supported Employment. Evidence for Evidence-based Practice.
Psychiatric rehabilitation journal, vol 24, number 4.

Crowther, Ruth – Marshall, Max – Bond, Gary R. – Huxley, Peter 2001.
Vocational rehabilitation for people with severe mental illness.
Osoitteessa: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4170889/. (Viittauspäivä 28.2.2016.)

Onnistunut rekrytointi – Menestystarinoita Pohjois-Savosta 2011.
Osaavaa työ- ja työhönvalmennusta -hanke 2008–2011.
Itä-Suomen yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate.
Osoitteessa: http://wanda.uef.fi/tkk/liferay/projektit/tyovoimavaraaja2/.

Pietilä, Roope – Manninen, Sanna. Työnhakija-asiakkaan markkinointi- ja myyntityö työnantajalle.
Osaavaa työ- ja työhönvalmennusta -hanke 2008–2011.
Itä-Suomen yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate.
Osoitteessa: http://wanda.uef.fi/tkk/liferay/projektit/tyovoimavaraaja2/?page_id=659.

Särkelä-Kukko, Mona 2014. Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen.
Mistä puhumme, kun puhumme osallisuudesta.
Teoksessa: Jämsén, Arja ja Pyykkönen, Anne (toim.), oSallisuuden jäljillä.
Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.



RIITTA KARHAPÄÄ

Työnantajaverkoston luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen

Toimivan työnantajaverkoston olemassaolo on edellytys työhönvalmentajan asiakkaiden työllistymisessä. Organisaatiotasolla verkostoa luotaessa meidän tulee miettiä, mitä tarkoitusta varten luomme työnantajaverkostoa ja mitkä ovat tavoitteemme sen suhteen. Haluammeko määrällisesti mahdollisimman laajan vai laadullisesti kattavan työnantajaverkoston? Toki nämä kaksi asiaa eivät sulje toisiaan pois.

Työnantajaverkostolla on tapana henkilökohtaistua. Kun on onnistuttu kehittämään luottamukselliset suhteet työnantajan ja työhönvalmentajan välille, nämä usein säilyvät, vaikka työhönvalmentajan tai työnantajan organisaatio vaihtuisi. Entä jos työhönval-

mennuksen projektirahoitus päättyy, kenelle työhönvalmentaja siirtää kontaktinsa? Miten voisimme huomioida nämä asiat työnantajaverkostoja luodessa? Organisaatioissa työnantajien yhteystietojen kirjaaminen tietokantaan säilyttää työnantajakontaktit, vaikka työhönvalmentaja vaihtuisikin. Joskus työnantajan ja työhönvalmentajan suhde on tosin niin luottamuksellinen, että organisaation yhteydet työnantajaan katkeavat henkilövaihdoksen myötä.

Työnantajayhteistyöstä ja sen merkityksestä on puhuttu jo pitkään. Sitä on pyritty kehittämään useissa eri projekteissa. Miksi työnantajayhteistyö koetaan niin pelottavaksi ja vaikeaksi työhönvalmentajien keskuudessa? Mikä on tehnyt työnantajista ”pelottavia peikkoja”? Ilman työnantajia meillä ei ole olemassa työpaikkoja. On syytä muistaa työnantajien yksilöllisyys sekä se, että hekin ovat ”vain ihmisiä”.

Työnantajien ja työyhteisöjen tukeminen olisi nostettava työhönvalmentajan työssä samalle tasolle asiakkaan tukemisen kanssa. Pidämme helposti liiankin hyvää huolta asiakkaistamme ja unohdamme tukea työnantajia, vaikka juuri tämä varmistaisi asiakkaan työsuhteen jatkumisen ongelmitta silloinkin, kun työhönvalmentaja ei häntä ole enää tukemassa työpaikalla.

Työnantajien kontaktointi ja työnantajaverkoston luominen

Työnantajaverkoston luomisen ongelmakohtana pidetään usein sitä, että työnantajat ovat niin kiireisiä, ettei heillä ole aikaa tavata työhönvalmentajia. Kuinka toimiva työnantajaverkosto sitten luodaan? Hyviä kontaktin luomistilanteita ovat mm. rekrytointimessut, suorat käynnit työpaikoilla sekä kaikkien mahdollisten henkilökohtaisten kontaktien hyödyntäminen. Erilaisilla messuilla voi käydä työnantajan esittelypisteellä, kysellä yrityksestä, sen arvoista ja siitä, onko heillä kokemusta vammaisten ja osatyökykyisten työllistymisestä. Tällainen toiminta on loppujen lopuksi hyvin yksinkertaista. Messupisteeltä saa myös sen henkilön yhteystiedot, keneen yrityksessä kannattaa jatkossa olla yhteyksissä. Se madaltaa jatkossa kynnystä puhelinkontaktin ottamiseen ja tapaamisen sopimiseen.

”Itselläni on hyvä kokemus eräästä valtakunnallisesta päivittäistavarakaupan kontaktoinnista edellä kuvatulla tavalla. Ensikontaktin yritykseen otin messuilla, jonka jälkeen puhelimitse sovin tapaamisen yrityksen aluepäällikön kanssa. Hän valitteli, että jos hän laittaa työpaikan avoimeksi hakuun, niin hänelle tulee parissa päivässä jopa yli 600 hakemusta. Keskusteltuamme sovimme, että hän tulee oppilaitokseemme haastattelemaan opiskelijoita, jotka valitsin etukäteen tuntemistani opiskelijoista eli työhönvalmennettavistani. Moni heistä saikin työssäoppimispaikan ja useampi työllistyi kyseiseen yritykseen. Mielestäni tällainen ns. suorarekrytointisysteemi toimii erittäin hyvin etenkin vammaisten ja osatyökykyisten kohdalla. Toki yritys palkkasi myös työpaikkailmoituksensa perusteella henkilöitä töihin, mutta tässä tilanteessa tavoitimme molemminpuolisen hyödyn helpottamalla meidän molempien työtä samalla auttaen opiskelijoita työllistymään. Vuosien varrella olen käynyt kouluttamassa heidän myymäläpäälliköi-

tään erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden ohjaamisessa ja aluepäällikkö on käynyt oppilaitoksessamme tuomassa henkilökunnalle ja opiskelijoille yrittäjän näkökulmaa sekä eri tilaisuuksissa kertomassa kokemuksistaan suorarekrytoinnista ja erityistä tukea tarvitsevien henkilöiden palkkaamisesta."

Kuulostaako tällainen toimintatapa vaikealta? Vai teetkö tätä päivittäisessä työssäsi? Mielestäni yksi työhönvalmentajan tärkeimpiä ominaisuuksia on rohkeus kontaktoida työnantajia aina ja kaikkialla.

Seuraavasta kokemuksesta opin sen, ettei koskaan kannata markkinoida asiakasta diagnoosi edellä eikä ainakaan puhelimessa. Toki työnantajaa tavatessa on tuotava rehellisesti esille asiakkaan tuen tarve ja tarpeellinen tieto asiakkaasta tavalla, joka on etukäteen asiakkaan kanssa sovittu. Asiakasta on markkinoitava vahvuudet edellä, mutta rehellisesti. Työnantajalle ei pidä myöskään antaa väärää kuvaa asiakkaan taidoista ja kyvyistä, muuten yhteistyö ei mitä suurimmalla todennäköisyydellä tule jatkumaan.

Kun aloitin työssäni työhönvalmentajana, opin monia asioita käytännössä tekemistäni erehdyksistä. Soitin kerran eräälle työnantajalle ja kyselin opiskelijoille työssäoppimispaikkaa. Työnantajaa kiinnosti, että "millaisia ne teidän opiskelijat ovat?" Aloin luetella eri diagnooseja, että opiskelijoinamme on mm. adhd- ja Aspergerhenkilöitä sekä mielenterveys- ja päihdekuntoutujia. Työnantajalla oli nähtävästi huono päivä tai huonoja kokemuksia erityistä tukea tarvitsevista henkilöistä ja hän huusi puhelimeen, että "Minä en mitään adhd-tyyppiä ota, kun ne sotkee paikat, enkä mitään hulluja tai huumeidenkäyttäjiä." Puhelu päättyi siihen.

Itse olen työssäni saanut työnantajilta palautetta, että suoruus, avoimuus ja avoin dialogi ovat parhaat lähtökohdat pysyvälle työnantajayhteistyölle ja sen ylläpitämiselle. Työhönvalmentajan on muistettava pitää lupauksensa työnantajalle esim. asiakkaan ohjauksen ja tuen määrän suhteen. On erittäin tärkeää, että työpaikalle viedään rehellisesti tieto asiakkaan tuen tarpeesta eikä sitä pimitetä työnantajalta. Muuten työharjoittelun tai työn jatkuessa tulee eteen väistämättä pettymyksiä molemmin puolin. Pahimmassa tapauksessa työsuhde päättyy ja yhteys työnantajaan katkeaa. Rekrytointi on aina riski työnantajalle ja ellei tieto kulje asiakkaan suostumuksella työhönvalmentajan kautta työnantajalle, työnantaja voi pettyä tilanteeseen niin, ettei jatkossakaan halua palkata vammaista tai osatyökykyistä työntekijää.

Jalkautuminen työvälineenä

Useimmiten työpaikkaa aletaan etsiä vasta, kun asiakas saapuu työhönvalmennuksen asiakkaaksi. Kuitenkin jo olemassa oleva työnantajaverkosto helpottaa asiakkaan työllistymistä. On erittäin tärkeää, ettei työnantajia lähestytä vain oma asiakas edellä ja ainoastaan silloin, kun halutaan työnantajalta jotain. Työnantajan mielipidettä on kuunneltava tarkalla korvalla ja otettava selvää, mitä hän haluaa yhteistyöltä. Jalkautuminen työpaikoille on osoittautunut toimivaksi käytännöksi omassa työssäni työnantajaverkoston luomisessa.

"Olen saanut kerran erittäin hyvän työnantajakontaktin menemällä vahingossa väärään päivittäistavarakauppaan. Olin siinä luulossa, että minulla on sovittuna tapaaminen tämän kaupan myymäläpäällikön kanssa, ja pääsinkin häntä tapaamaan, kun samalla hetkellä tajusin olevani väärässä osoitteessa. Tilanne oli meidän molempien mielestä niin huvittava, että päästimme hyvässä yhteisymmärryksessä sopimaan yhteistyöstä, joka jatkuu edelleen."

Joskus hyvä työnantajayhteistyö voi alkaa vahingossa, vailla mitään ennakkovalmisteluja. Ovatko työnantajat lopulta aina niin kiireisiä kuin kuvittelemme? Voiko tietynlaisesta "yllätysmomentista" olla hyötyä työnantajaverkoston luomisessa?

Työanalyysin hyödyntäminen käytännössä

Työanalyysissa etsitään ja kuvataan työpaikoilta työtehtäviä, jotka soveltuvat erityistä tukea tarvitseville henkilöille. Tehtävät voivat olla esim. avustavia ja rutiininomaisia tai yrityksen ydintoimintaa tukevia työtehtäviä, jotka voidaan vastuuttaa myös muulle kuin ammattihenkilöstölle. Yritys voi hyödyntää työanalyysin avulla työstä saatua tietoa myös töiden suunnittelussa tai työntekijöiden perehdyttämisessä. (Keskuspuiston ammattiopisto, Työanalyysi ja työyhteisövalmennus.)

"Minulla oli hyvä työnantajakontakti, ja meillä oli ollut kyseisessä työpaikassa useita työharjoittelijoita. Kuulin eräänä päivänä siellä käydessäni, että heillä on myös oma viestintäosasto. Ehdotin, että menisin sinne tekemään työanalyysin. Viestintäosaston esimies totesi etukäteen puhelimessa, ettei heillä ole sitten mitään soveltuvia työtehtäviä. Menin kuitenkin käymään esimiehen juttusilla ja keskustelun kautta kävimme läpi työanalyysia ja viestintäosaston työtehtäviä. Jossain vaiheessa keskustelua totesimme yhdessä, että kyllähän heiltä sittenkin löytyy sellaisia työtehtäviä, joita vakinaisella henkilökunnalla ei ole aikaa tehdä."

Tämä esimerkki kuvaa mielestäni hyvin jalkautumisen hyötyjä. Kun työhönvalmentaja käy työpaikoilla ilman asiakasta, niin yhteistyössä työnantajan kanssa voi usein löytyä ns. tekemättömiä töitä. Näitä työtehtäviä ei pysty millään keksimään tai löytämään tekemällä työtään ainoastaan puhelimen välityksellä tai omalla työpisteellään. Työpaikoille jalkautumisen mahdollistaa työhönvalmentajan esimiehen tuki ja siihen varattu riittävä resurssi työajan käytössä. Mitä jalkautuminen sitten vaatii työhönvalmentajalta? Jos työhönvalmentaja on tottunut tekemään työtään toimistossa, hänen on tehtävä muutos omiin toimintatapoihinsa. Se muutos on hyvin pieni: vain yksi askel ulos omalta mukavuusalueelta!

Työnantajaverkoston kehittäminen ja ylläpitäminen

Työnantajaverkoston luomisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä tärkeintä on muistaa asiakkaan, eli tässä tapauksessa työnantajan, näkökulma ja tarpeet. Suurimmalla osalla työhönvalmentajista on ainoastaan sosiaalialan koulutus, vaikka työnantajayhteistyössä tarvitaan eniten markkinointitaitoja. Näillä myyn-

ti- ja markkinointitaidoilla saadaan ”myytyä” työhönvalmennuksen asiakas avoimille työmarkkinoille. Markkinointitaitoja voimme kehittää itseämme kouluttamalla ja käytännön kokemusten kautta oppimalla.

Jatkuva yhteydenpito työnantajiin, esim. puhelinsoitto tai käynti 2–3 kertaa vuodessa, ylläpitää työnantajaverkoston toimivuutta ja pysyvyyttä, ettei aina olla yhteyksissä työnantajaan vain silloin, kun tarvitaan työssäoppimis- tai työpaikka asiakkaalle. Säännöllisellä yhteydenpidolla työhönvalmentaja kuulee myös ns. piilotyöpaikoista, joita työnantaja ei laita avoimeen hakuun.

Työhönvalmentajan tulisi työssään aina huomioida työnantajan tarpeet. Yksikään työnantaja ei palkkaa työntekijää säälistä, vaan todelliseen tarpeeseen. Olen liiankin usein kuullut jonkun työhönvalmentajan sanovan, että ”eipä sekään työnantaja palkannut osatyökykyistä tai vammaista työntekijää”. Vika ei ole tällöin työnantajassa eikä työntekijässä, vaan ainoastaan siinä, että työnantajalla ei juuri silloin ole tarvetta uudelle työntekijälle. Yrittäjän on ensisijaisesti ajateltava sitä, että yritys tuottaa voittoa. Työhönvalmentajien tulisi työssään hallita myös perustiedot yrittämisestä ja siitä, kuinka paljon työntekijän palkkaaminen todellisuudessa maksaa kaikkine kuluineen. Koska ilman työnantajia ei ole työllistymismahdollisuuksia, tulisi tuetun työllistymisen prosessissa huomioida, että työnantajia kannattaa lähestyä yksilöllisesti, työnantajan tilanne ja paikalliset olosuhteet huomioiden (EUSE Toolkit. Tuetun työllistymisen työkalupakki 2014, 26). On huomioitava herkästi työnantajan yksilölliset tarpeet sekä yritysten monimuotoisuus. Sitä kautta lisäämme ymmärrystä monimuotoisuuden merkityksestä työnantajien keskuudessa. Yhteiskunta on monimuotoinen, ja jokainen meistä voi vammautua tai sairastua tai olla ajoittain osatyökykyinen.

Mielestäni työhönvalmentajat eivät tarvitsisi ollenkaan työhuoneita, vaan olisi mentävä läppäri ja älypuhelin repussa rohkeasti tapaamaan työnantajia.

Lähteet

EUSE Toolkit. Tuetun työllistymisen työkalupakki 2014. Turenki: Kiipulasäätiö. Osoitteessa: http://www.kiipula.fi/easydata/customers/kiipula/files/kehityshankkeet/1400826623_toolkit_fi_toukokuu.pdf.

Keskuspuiston ammattiopisto: Työanalyysi ja työyhteisövalmennus. Osoitteessa: http://www.keskuspuisto.fi/tyoanalyysi. (Viittauspäivä 25.2.2016).

Kiitokset tekstin kommentoinnista kirja-alan sarjayrittäjä Mikko Vartiaiselle. Hän omistaa viisi alan yritystä, joista suurimpia ovat tällä hetkellä Suomen Kirjatukku Oy ja Vantaan Antikvariaatti Oy. Kustannusosakeyhtiö Moreenin Vartiainen omistaa yhdessä Otavan kanssa. Vantaan Antikvariaatti on palkittu v. 2006 Vuoden esimerkillisenä vammaistyöllistäjänä. Vartiaisen yrityksissä on ollut siitä lähtien jatkuvasti osatyökykyisiä työntekijöitä. Mikko Vartiainen on osallistunut myös osatyökykyisten työllistymisen kehittämistyöryhmiin.

Oikeaan ja tarpeelliseen työhön

PAULIINA LAMPINEN

RATKO tarjoaa välineen toteuttaa monimuotoisuutta

Yhä useammat työyhteisöt ovat heränneet miettimään omaa rooliaan osatyökykyisten ja vammaisten ihmisten työllistämisessä. Monet yritykset haluavat aidosti edistää monimuotoista henkilöstöpolitiikkaa. Monimuotoisuus suppeasti määriteltynä (diversity) viittaa työntekijän yksilölliseen erilaisuuteen, eroihin, jotka voivat johtua henkilön iästä, sukupuolesta, etnisestä alkuperästä tai vammaisuudesta. Laajemmin määriteltynä monimuotoisuudella halutaan ymmärtää myös eroja työntekijöiden ominaisuuksissa ja kyvyissä, jotka johtuvat esimerkiksi kielestä, kulttuurista, uskonnosta, koulutuksesta tai työkyvystä. (Sippola 2008.) Johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen kirjallisuudessa monimuotoisuus nähdään osana yritysten yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta, kuten yhdenvertaisuus ja ihmisoikeudetkin.

Monimuotoisella henkilöstöpolitiikalla yritykset pyrkivät ottamaan paremmin huomi-

oon edellä mainittuja erilaisia ihmisten osaamisen, ajattelun ja työnteon tapoja ja näin edistämään uusien toimintamallien, palveluiden ja tuoteideoiden syntymistä (Sippola 2015). Monimuotoisuudella pyritään varmistamaan mm. omien työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä pysymistä. Työnantajilla, kuten esimerkiksi kunnilla, voi myös olla velvollisuus edistää osatyökykyisten ja vammaisten ihmisten työllistymistä. Monimuotoisuutta edistävät työyhteisöt tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia työhönvalmennuspalveluille, jotka etsivät sopivaa työtä omille asiakkailleen.

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiössä kehitetty RATKO-toimintamalli tarjoaa työnantajalle työkalun, joka tukee työyhteisön monimuotoisuutta ja auttaa konkreettisesti etsimään sopivaa työtä osatyökykyisille henkilöille. Toimintamalli tukee työnantajaa ja työyhteisöä, kun mietitään, millaisia työtehtäviä ja tehtäväkokonaisuuksia työyhteisössä olisi osatyökykyiselle tai vammaiselle henkilölle tarjolla.

RATKO-toimintamallissa lähdetään liikkeelle täysin työnantajan ja työyhteisön näkökulmasta. Monissa työyhteisöissä on huomattu, että jotkut tehtävät jäävät toistuvasti tekemättä, koska ne eivät oikein kuulu kenellekään tai kukaan ei ehdi oman työnsä ohessa niitä tekemään. Työyhteisössä ei ole aikaa miettiä, miten tehtävästä parhaiten selvittäisiin ja kenelle kuuluu vastuu töiden uudelleen järjestelystä tai lisäavun hankkimisesta. Tämä ylimääräiseksi koettu työ kuormittaa työntekijöitä ja tuo usein kiireen tuntua.

Työhönvalmentajan näkökulmasta edellä kuvatut tilanteet avaavat mahdollisuuksia. RATKO-toimintamallia hyödyntämällä työhönvalmentaja pääsee tutustumaan työpaikkoihin, etsimään ja kehittämään työtehtäviä ja valmentamaan työyhteisöä ennen kuin tiedetään, kuka prosessissa syntyviä työtehtäviä tulisi hoitamaan. Parhaimmillaan tällainen työyhteisölähtöinen työskentely toimii ikään kuin maan muokkaamisena: kun sopiva työnhakija löytyy, on työyhteisössä jo varauduttu uuden työntekijän tuloon.

Kokemukset RATKO-toimintamallin käytöstä ovat olleet rohkaisevia. Mallin myötä työyhteisöt sitoutuvat paremmin ottamaan vastaan osatyökykyisen henkilön ja myös työllistyneet henkilöt itse ovat kokeneet työllistyneensä oikeaan ja tarpeelliseen työhön. Mallia on esitelty lukuisissa työyhteisöissä ja sen avulla on löydetty erilaisia ja eripituisia työpaikkoja kymmenille vammaisille ja osatyökykyisille henkilöille kolmen vuoden aikana.

RATKO-mallin innovatiivisuus ja prosessi

Työhönvalmentajan näkökulmasta RATKO-malli poikkeaa selvästi perinteisestä työhönvalmennusprosessista. Perinteisesti työtä on lähdetty etsimään asiakkaan tarpeiden pohjalta. Asiakkaan osaaminen ja taidot on pyritty tekemään työnantajalle näkyväksi ja asiakasta on tuettu hakemaan erilaisiin tarjolla oleviin työtehtäviin. Suurin osa valmennusajasta on käytetty asiakastyöhön, ja työyhteisöjen kanssa tehtävä työ on ollut vähemmän systemaattista tai suunniteltua.

RATKO-toimintamallissa lähdetään liikkeelle työnantajan tarpeista ja motiiveista palkata

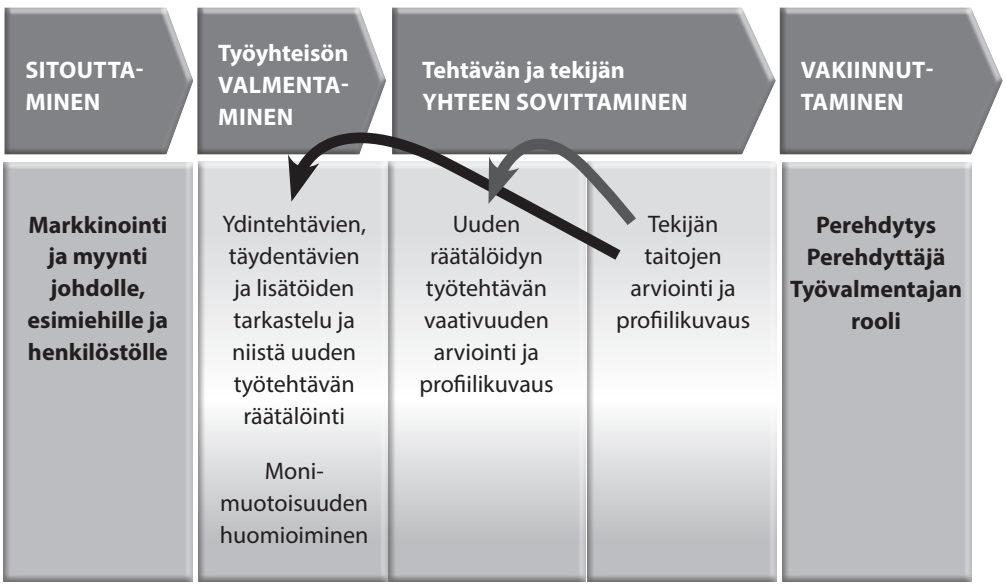
uutta työvoimaa. Prosessissa työhönvalmentaja tutustuu työyhteisön työhön, tehtävänjakoon ja avainhenkilöihin. Malliin kuuluvassa pajatyöskentelyssä kartoitetaan sellaisia olemassa olevia tehtäviä, jotka voitaisiin irrottaa jostain kokonaisuudesta ja joista voisi muodostaa uudenlaisia tehtäväkokonaisuuksia. Uusissa kokonaisuuksissa voidaan huomioida osatyökykyisyyden mukanaan tuomia esteitä. Työyhteisöille annetaan mahdollisuus ennakoida tilanteita, joissa työntekijän osaaminen tai työkyky vaatii tehtävien ja olosuhteiden sopeuttamista. Tässä vaiheessa ei välttämättä ole tarpeen tietää, kuka tehtävää tulee hoitamaan. Vasta myöhemmin voidaan kontaktoida työnhakijoita.

Työnantajien kontaktointi ja tapaamisten sopiminen on tavallisimmin työhönvalmentajan tehtävä. Se voidaan kuitenkin järjestää työhönvalmennuspalveluissa jonkun muun henkilön tehtäväksi; jotkut palveluntuottajat ovat nimenneet omia henkilöitä vastaamaan työnantajayhteistyöstä.

Ajallisesti RATKO-toimintamalli vaihtelee työnantajittain. Työpajojen kesto pyritään rajaamaan 1–2 tuntiin kerrallaan. Jotkut työyhteisöt haluavat enemmän aikaa tai useampia sessioita, toisille lyhyet työskentelyajat sopivat parhaiten. Mallia vetävältä työhönvalmentajalta tai muulta asiaan perehtyneeltä henkilöltä tehtäväkuvausten kokoamiseen, arviointiin sekä työyhteisöjen kanssa kommunikointiin menee luonnollisesti hieman enemmän aikaa.

RATKO-malli käytännössä

RATKO-toimintamalli voidaan kuvata vaiheittain seuraavasti:



Kuvio 1. RATKO-mallin prosessit

RATKO-prosessi alkaa työyhteisöjen johdon tapaamisesta ja mallin esittelystä. Työnantajalle kuvataan, miten se voisi hyötyä uusien tehtävien luomisesta ja töiden uudelleen järjestelyistä. Monia työnantajia on kiinnostanut mallissa erityisesti se, miten tekemättä jääviä tai ylimääräisiltä tuntuvia tehtäviä voitaisiin jakaa uudella tavalla ja samalla hyödyntää uutta työvoimaa. Tehtävien uudelleen organisointi jättää kokeneemmille ja osaavammille asiantuntijoille enemmän aikaa keskittyä työnsä ydinalueisiin. Johtoa ja esimiehiä on kiinnostanut myös se, miten työtehtävien vaativuutta arvioidaan ja miten prosessin myötä voidaan oppia uutta työyhteisön monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta.

Jos johto kiinnostuu, järjestetään seuraavassa vaiheessa 1–2 tunnin työpaja tai työpajoja. Niiden aikana työyhteisö pääsee itse miettimään omaa työtään ja irrottamaan siitä tehtäviä ja osia, jotka tuntuvat ylimääräisiltä. Organisaatio itse valitsee osallistujat työpajoihin omien tarpeidensa näkökulmasta. Näin työskentelyyn osallistuvat ne henkilöt, jotka ovat avainasemassa uuden työtehtävän muotoilemisessa. Työpajatyöskentely on osoittautunut hyväksi tavaksi tuoda esiin työyhteisöjen jo olemassa olevaa monimuotoisuutta ja mahdollisuuksia erilaisten osaamisten ja työtapojen hyödyntämiseen. Samalla tehdään näkyväksi oman työn sisältöjä ja niissä suoriutumisen vaativuutta. Tämä on tärkeää missä tahansa työyhteisössä ja avaa silmiä oman työn kehittämiseen. Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyy eri henkilöiden työn reunoilta irrotettuja osatehtäviä, joista voidaan muodostaa yksi tai useampia uusia tehtävänkuvia. Näihin tehtäviin lähdetään hakemaan uutta tekijää.

RATKO-toimintamallissa keskeistä on aina arvioida syntyneet uudet työtehtävät sekä tehtävään hakevat työnhakijat työkyvyn ja työn vaativuuden arviointiin kehitetyillä analyyttisillä IMBA- ja Melba-välineillä. Saksassa alun perin kehitetyt välineet arvioivat sekä työtehtävää että työntekijää. IMBA keskittyy arvioimaan pääasiassa työtehtävän fyysisiä ominaisuuksia, kuten työn vaatimia asentoja ja liikkumista. Kun arvioidaan työnhakijaa, käytetään samoja kriteereitä ja arvioidaan, miten henkilö jaksaa vaikkapa istua pitkään paikallaan, kiivetä portaita, nostaa esineitä tms. Melba keskittyy arvioimaan työtehtävän psykososiaalisia ominaisuuksia. Melba arvioi mm. tehtävän vaatimaa sosiaalisuutta ja kommunikaatiotilanteita. Melban avulla saadaan näkemystä myös työn vaatiman kognition osa-alueisiin. Vastaavasti työnhakijalle tehtäessä Melba-arviointi paljastaa ne kohdat, joissa henkilöllä on vahvuuksia tai puutteita. Tehtävän arvioinnin seurauksena syntyy tehtävän vaativuusprofiili ja työnhakijan arvioinnin perusteella työntekijän osaamisprofiili.

Koska välineet on nimenomaan tehty vastaamaan toisiaan, profiileita voi tarkastella yhdessä, suhteessa toisiinsa. Tällöin nähdään, millaisia vahvuuksia ja osaamista työnhakijalla on kyseisen tehtävän suhteen. Samalla profiilista selviää, millä alueilla osaamista täytyy kehittää tai tekemisessä tarvitaan tukea. Arviointityökalut osoittavat myös työtehtävän keskeiset osa-alueet. Jos huomataan, ettei työnhakija tule suoriutumaan kaikista vaiheista, voidaan tehtävää räätälöidä tai ratkaista ongelmia esimerkiksi työolosuhteita mukauttamalla tai apu-

välineitä hyödyntämällä.

Käyttämällä analyyttisiä arviointivälineitä voidaan tarkastella työtehtävän vaativuutta objektiivisesti, faktoihin perustuen. Menetelmän avulla saadaan objektiivisesti näkyviin myös se, mitä kykyjä, osaamista ja taitoja työnhakijalla on. Näin vältytään siltä tavalliselta ilmiöltä, että työtehtävät arvioidaan haastavammiksi kuin ne ovat ja työntekijän ominaisuuksissa korostuvat ne puutteet ja esteet, joita työn tekemiselle on.

IMBA- ja Melba-arviointeja voivat suorittaa henkilöt, jotka ovat saaneet välineiden käyttöön koulutuksen. Suomessa tällaisen koulutuksen saaneita henkilöitä on jo useita satoja ja menetelmän käyttäjäkoulutukset ovat olleet kasvavan kiinnostuksen kohteena viime vuosina.

RATKO-toimintamallia arvioineessa tutkimuksessa (Hietala ym. 2015) nousi selvästi esiin, että tehtävien huolellinen arviointi on aidosti avannut vaativuuden käsitettä koko työyhteisölle ja samalla on voitu keskustella uuden tehtävän tarpeellisuudesta. Uusi tehtävä ja siinä oleva työntekijä koetaan tällöin lähtökohtaisesti tarpeelliseksi ja työyhteisölle lisäarvoa tuottavaksi. Tutkimuksessa (emt.) nousi esiin myös se, että henkilö, joka on samalla menetelmällä todettu sopivaksi ja kykeneväksi suoriutumaan uudesta tehtävästä, on motivoituneempi ja sitoutuneempi tekemään työn huolella. Omien taitojen arvioinnin sekä työtehtävän vaativuuden näkyväksi tekemisen ansiosta työnhakija tutkimuksen mukaan uskoo omiin taitoihinsa ja luottaa omaan suoriutumiseensa. (Emt. 104–108.)

IMBAn ja Melban kautta on luontevaa ottaa puheeksi myös työllistyvän henkilön osatyökykyisyyteen liittyvät erityispiirteet ja avata tuen tarvetta tai käyttäytymistä työn tekemisen näkökulmasta. Näin ei tarvitse puuttua sellaisiin yksityisiin asioihin, jotka eivät työnteon kannalta ole oleellisia.

Työnantajan ja työyhteisön näkökulmasta uuden työntekijän tulo on aina harkittu prosessi, sillä työsuhteen solmimiseen liittyy työnantajan kannalta monia riskejä. Työsuhteen solmiminen perehdyttämisineen on myös aina investointi. RATKO-toimintamallin ja siihen liittyvän arvioinnin avulla työnantajalla ja työyhteisöllä on aikaa miettiä, mitä tarvitaan, miten työtehtävät kannattaisi järjestellä uudeksi tehtäväksi ja millainen henkilö tehtävässä parhaiten onnistuisi. Juuri tämä tekee rekrytoinnista onnistuneen. Osatyökykyisen tai vammaisen henkilön, joka tarvitsee työssään tukea, rekrytoinnista tulee samanlainen prosessi kuin tavallisestikin. On olemassa tehtävä, johon halutaan sellainen henkilö, joka on siihen sopiva. Ei liian osaava, ei liian osaamaton.

Työhönvalmentajan rooli on RATKO-toimintamallia pilotoineessa hankkeessa ollut tärkeä rekrytoinnin ja työhön perehdyttämisen vaiheissa. Työhönvalmentajalla on sekä osaamista työolosuhteiden räätälöinnistä että tietoa oman valmennusasiakkaansa vahvuuksista ja yksilöllisistä tuen tarpeista, joita huomioimalla tehtävään perehdyttäminen onnistuu ja uuden oppiminen varmistuu. Työhönvalmentaja on RATKO-toimintamallissa, samoin kuin muissakin työhönvalmennusprosesseissa, keskeinen tulkki työllistyjän ja työyhteisön välillä: henkilö, joka tukee molempia osapuolia ja varmistaa työllistymisen onnistumisen.

Kokemuksia RATKO-toimintamallin käytöstä

RATKO-toimintamallia on sovellettu eri työyhteisöissä hieman eri tavoin. Tämä onkin tärkeää, sillä työyhteisöjen toimintatavat, esimies- ja perehdytysvastuut sekä tehtävät ovat erilaisia.

Keskeistä on, että ankkuroituminen onnistuu. RATKO-toimintamallissa ankkuroituminen lähtee työorganisaation johdosta, jonka sitoutumisen kautta malli viedään käytäntöön. Työyhteisöllä tulee olla selkeä kokemus siitä, että johto on työllistymisen ja työn räätälöinnin takana. On myös tärkeää löytää työyhteisöstä ne esimiehet, jotka ovat avainasemassa, kun uusi työntekijä tulee yhteisöön.

Joskus johto ja esimiehet lähtevät prosessiin omasta halustaan ja tahdostaan kehittää työyhteisön monimuotoisuutta. Tämä helpottaa prosessin läpiviemistä, sillä tahtotila on jo olemassa ja tavoitteeksi on asetettu työllistymisen onnistuminen. Tähän sitoutuvat myös työyhteisö ja henkilöstö, ja kun aikaa prosessiin on annettu, työpajatyöskentely ja valmennus voidaan toteuttaa nopeassakin aikataulussa.

Joskus taas johto ja esimiehet lähtevät prosessiin ulkoisesta syystä. Esimerkiksi kunnilla on velvollisuus löytää työ- ja valmennuspaikkoja pitkäaikaistyöttömille ja osatyökykyisille henkilöille. Joillain kuntien työyhteisöillä on huonoja kokemuksia vaihtuvista työntekijöistä, epäselvistä työnkuvista ja pienistä ohjausresursseista. Työyhteisöillä voi jo valmiiksi olla varautunut asenne uutta työntekijää, työn räätälöintiä ja ohjausta kohtaan. Tällaisessa tapauksessa työyhteisön valmentamisessa kannattaa pyrkiä siihen, että kaikkien äänet saadaan prosessissa kuuluviin ja että on aikaa käydä läpi erilaisia tunteita ja asenteita. Tärkeää on myös tuoda esiin erilaisia ratkaisumahdollisuuksia, niin toiminnallisia kuin taloudellisiakin. Voi olla, että tällaisissa varauksellisissa tai muuten vaikeassa vaiheessa olevissa työyhteisöissä RATKO-työpajatyöskentelyyn ei ole syytä lähteä. RATKO-hankkeen toteutuksen myötä on opittu, että väkisin työyhteisöä pakottamalla työllistyminen ei tuota onnistunutta tulosta. Silti näihinkin työyhteisöihin on laitettu RATKOn tuoma ajatus kasvamaan. Se voi kantaa hedelmää myöhemmin, kun työyhteisön muut haasteet ovat ratkenneet.

Tutkimuksen (Hietala ym. 2015) mukaan juuri kokemus siitä, että tehtävä on aito ja tarpeellinen, oli merkittävä työhyvinvoinnille ja motivaatiolle. Tämä luonnollisesti vaikuttaa myös muiden työntekijöiden asenteisiin. Tarpeelliseksi koettu tehtävä ja työntekijä näyttävät aidosti helpottavan kiirettä ja tuovan lisäarvoa työyhteisöön.

Kun työllistynyt jää työyhteisöön työhönvalmentajan tukemana tai ilman, on tärkeää, että tiedonkulkuun ja esimiesten vastuisiin liittyvät kysymykset on etukäteen käyty huolellisesti läpi. Esimiehillä on työyhteisöissä monia lakisääteisiä velvollisuuksia, jotka tulee ottaa huomioon valmennuksessa. Esimiehen tulee vastata työn suorittamisesta turvallisesti, samoin hänen vastuullaan on seurata työntekijöiden jaksamista. Joskus myös työehtosopimukset asettavat rajoja sille, millaisia tehtäviä kukin voi ja saa työpaikallaan tehdä. Työhönvalmentaja ei aina voi tuntea jokaisen alan käytäntöjä, minkä vuoksi onkin tärkeää, että työhönvalmentaja ja esimies käyvät keskeiset asiat läpi

yhdessä työntekijän kanssa. On myös tärkeää, että työyhteisön muut jäsenet ja heidän erilaiset vastuunsa ja roolinsa ovat selviä työhönvalmentajalle ja työntekijälle. Työyhteisön pitää ymmärtää, mikä työhönvalmentajan rooli on, ja erottaa se esimiehen tehtävistä.

Tiedon ja vastuiden jakaminen on kaikessa rekrytoinnissa tärkeää. Työhönvalmentaja ei ole työyhteisön jäsen, mutta hänellä tulee olla luonteva rooli uuden työntekijän perehdytyksessä ja tukemisessa. Työhönvalmentaja ei voi ottaa esimiehen vastuuta, mutta esimies voi saada työhönvalmentajalta tukea erilaisten tilanteiden ratkaisemiseen. Työhönvalmentaja ja esimies sekä muut keskeiset henkilöt työyhteisössä voivat sopia, miten yhteyttä pidetään ja kuka määrittelee tehtävänkuvaan tulevat mahdolliset muutokset. Työllistyneen on hyvä tietää, kenen tehtävänantoja noudattaa, koska joskus työyhteisöltä voi tulla ristiriitaisia viestejä. Työhönvalmentaja voi olla esimiehen tukena, jos työntekijällä näyttää olevan haasteita tai jos hänen tehtäviään tai työolosuhteitaan muokataan oleellisesti. Näin työhönvalmentajan osaaminen täydentää esimiehen osaamista.

RATKO-toimintamallin käyttäminen ei poista kaikkia haasteita, joita työhönvalmennukseen ja työllistymiseen liittyy. Joskus onnistutaan helpommin ja nopeammin, joskus prosessi epäonnistuu. Aina uuden työtehtävän räätälöintiin ei päästä tai luotuun tehtävään ei vielä pystytä palkkaamaan uutta tekijää. Työyhteisöihin kohdistuu tänä päivänä monenlaisia muutosvoimia, joihin ne joutuvat sopeutumaan. Myös työnhakijoiden motiivit vaihtelevat. Osatyökykyisten henkilöiden työllistymisen tukeminen ja työssä pysymisen varmistaminen vaatii erityisosaamista ja kokemusta sekä sitoutumista; sitä ei voida tehdä huolimattomasti. Tämä voi monia työnantajia pelottaa, sillä ylimääräistä aikaa ei useinkaan ole.

Työhönvalmentajan on myös hyvä tuoda esiin asiakkaalleen, että tilanteet, työyhteisön jäsenet ja tehtävät voivat muuttua ja siihenkin tulee varautua. Määräaikaiset tehtävät ja uusien tehtävien opettelu on kuitenkin kaikkien työntekijöiden arkipäivää. Työllistyjäasiakkaan on hyvä tietää, että vaikka yksi työpaikka olisikin määräaikainen, jokaisessa työllistymisessä oppii jotain, jota voi hyödyntää seuraavassa tehtävässä. RATKO-toimintamallin ensisijaisena tavoitteena on löytää työpaikka ja auttaa työyhteisöä miettimään, miten työtä voisi organisoida uudelleen. Työhönvalmentajan tehtävänä on tukea työnantajaa ja työllistyjäasiakasta niin, että työssä pysyminen onnistuu ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin etsitään yhdessä ratkaisuja.

RATKO-toimintamallin myötä on kuitenkin noussut esiin juuri sen vahvuus muutostilanteiden huomioimisessa ja työtehtävien jäsentämisessä. Tutkijat, jotka arvioivat toimintamallia, näkivät siinä paljon uusia käyttömahdollisuuksia; mallin avulla voidaan sopeuttaa työtehtäviä irtisanomistilanteissa, erilaisissa organisaatiomuutoksissa sekä luonnollisesti myös tilanteissa, joissa työkyky on heikentynyt. Työpajatyöskentely ja työhönvalmentajan tuki työyhteisöissä avaavat näkemään työyhteisön monimuotoisuutta ja kaikkien työntekijöiden omaa roolia kokonaisuudessa uudella tavalla. Tämä puolestaan mahdollistaa uudenlaisten

ratkaisujen etsimisen joko työyhteisön käytäntöjä kehittämällä tai hyödyntämällä erilaisia ammatillisen kuntoutuksen keinoja ja palveluita, joista useimmilla työhönvalmentajilla on tietoa ja kokemusta.

Työhönvalmennuspalvelujen näkökulmasta RATKO-toimintamallin käyttö edellyttää työhönvalmentajilta ja palveluntuottajilta mallin käytön opettelua ja sen miettimistä, miten se parhaiten liitettäisiin osaksi työhönvalmennuspalvelua. Olisiko esimerkiksi järkevää nimetä omia RATKO-toimijoita, jotka keskittyisivät työyhteisöjen valmennukseen ja tehtävien muokkaamiseen mutta jotka eivät toimisi työllistyjäasiakkaan varsinaisena työhönvalmentajana? Tällainen ennakkotyö työyhteisöjen kanssa voisi innostaa esimerkiksi isoja työnantajia muokkaamaan työtehtäviään ja työyhteisöjään monimuotoisemmiksi. Näin myös osatyökykyisten työpanos olisi helpompi ottaa tarvittaessa käyttöön.

Tulevaisuudessa työhönvalmennuspalveluiden sisällä voisi toimia koulutettuja RATKO-konsultteja, jotka keskittyisivät työyhteisöjen valmennukseen, ja työhönvalmentajia, jotka tukisivat RATKO-toimintamallin toteutumista ammattitaitoisella asiakastyöllä. Ideaalitilanne olisi, että sekä työyhteisö että työllistyjäasiakas saisivat riittävästi tukea ja tietoa onnistuneiden työllistymisten varmistamiseksi. Jo nyt jotkut työhönvalmennuspalvelua tarjoavat toimijat kiinnittävät huomiota myös työyhteisöjen valmentamiseen. Työnantajan ja työnhakijan huomioiminen edellyttää kuitenkin sekä hyvää työyhteisöosaamista että asiakasvalmennusosaamista. Tulevaisuudessa yhä nopeammin muuttuvien työmarkkinoiden käyttöön tulisi tarjota kokonaisvaltaista ja ammattitaitoista työhönvalmennuspalvelua, joka huomioisi monenlaiset muutostilanteet ja tukisi erilaisissa tilanteissa olevia työntekijöitä.

Lähteet

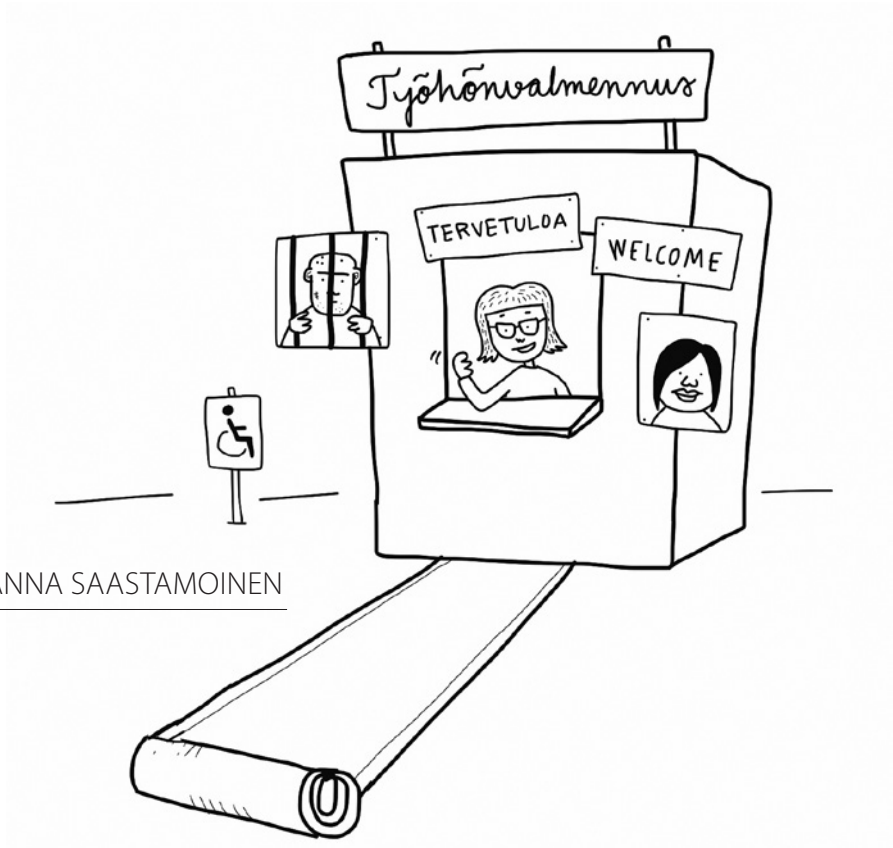
Hietala, O. – Sippola, A. – Riipinen, M. – Lampinen, P. – Nevalainen, M. 2015.
Kaikille sopiva työ ja työyhteisö. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 18.6.2015.
Työsuojelurahaston julkaisuja.

Kleffmann, A. – Weinmann, S. – Föhres, F. – Muller, B. 1997.
MELBA Psychologishe Merksmalprofile zur Eingliederung Behinder in Arbeit.
Siegen: Universität-Gesamthochshule. Siegen Forschungsprojekt Melba. (1)

Kleffmann, A. – Weinmann, S. – Ramsauer, F. – Schian, H.-M. 1997.
IMBA. The instruments for specialists in job rehabilitation and integration.
Siegen: Universität-Gesamthochshule Siegen (2)

Sippola, A. 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen.
Työpoliittinen aikakauskirja 1/2008, s. 29–39. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
Osoitteessa: http://www.tem.fi/files/18863/sippola.pdf.

Sippola, A. 2015. Ratko-malli johtamisen näkökulmasta.
Teoksessa Hietala, O. – Sippola, A. – Riipinen, M. – Lampinen, P. – Nevalainen, M.
Kaikille sopiva työ ja työyhteisö. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 18.6.2015.
Työsuojelurahaston julkaisuja.



SANNA SAASTAMOINEN

Työhönvalmennuksen monet asiakkaat

Sopiiko työhönvalmennus kaikille työtä vailla oleville? Vai sopiiko se vain joillekin tietyille asiakasryhmille? Kuinka työhönvalmennusta tulisi toteuttaa, jotta se ottaisi erilaiset asiakkaat huomioon?

Tässä artikkelissa tarkastellaan esimerkkitapausten kautta muutamaa työhönvalmennuksen monista asiakasryhmistä. Artikkelin ei siis ole tarkoitus antaa kokonaiskuvaa työhönvalmennuksen asiakkaista Suomessa, vaan se luo katsauksen maahanmuuttaneisiin, korkeakoulutettuihin sekä vapautuviin vankeihin työhönvalmennuksen asiakkaina.

Tarkasteltaessa työhönvalmennuksen eri asiakasryhmiä täytyy huomioida, ettei Suomessa ole olemassa yhtenäistä työhönvalmennuksen palvelua. Työllistymisessään tukea tarvitsevat ihmiset ohjautuvat nykytilanteessa erilaisiin työllistymistä tukeviin palveluihin, esimerkiksi vammaiset ja pitkäaikaissairaat ihmiset Kelan palveluihin, pitkäaikaistyöttömät TE-toimiston kautta työhönvalmennukseen tai työvoimapoliittisiin koulutuksiin tai kunnan palveluohjauksen kautta kuntouttavaan työtoimintaan. Koska työhönvalmennus ei ole palvelujärjestelmän kautta kaikkien sitä

tarvitsevien saatavilla, on vuosituhannen vaihteesta alkaen suunniteltu ja toteutettu lukuisia projekteja, joilla on pyritty räätälöidysti auttamaan erilaisia asiakasryhmiä työllistymään.

Työhönvalmennuspalvelu on toteutettu usein projekteissa yhden asiakasryhmän tarpeista lähtien. Kuitenkin itse palvelun tulisi kehittyä niin, että se palvelisi paremmin erilaisten asiakkaiden tarpeita sekä joustaisi ajallisesti ja toiminnallisesti riittävästi.

Maahanmuuttaneet työhönvalmennuksen asiakkaina

Suomeen muuttaneita ihmisiä yhdistää vain kaksi asiaa: muutto Suomeen ja se, etteivät he puhu äidinkielenään suomea. Joukkoon mahtuu niin akateemisesti koulutettuja kuin luku- ja kirjoitustaidottomia ihmisiä. Muille kuin työperäisesti maahanmuuttaneille työllistyminen on usein vaikeampaa kuin kantasuomalaisille. Tavallisten työllistymisesteiden lisäksi heidän työllistymistään vaikeuttavat kielitaito, osaamisen tunnistamattomuus, harvat verkostot sekä suomalaisen työelämän heikko tuntemus. Lisäksi osalla työnantajista on vielä puutteita maahanmuuttaneiden työllistämiseen liittyvässä tiedossa, mikä saattaa näyttäytyä ennakkoluuloina työllistämistä kohtaan.

Kielitaito

Suomessa on perinteisesti ensin järjestetty kotoutumispalveluja, joihin on kuulunut kielikoulutus, ja vasta niiden jälkeen paneuduttu työllistymisen tukemiseen. Suuressa osassa Eurooppaa palvelut on järjestetty toisin: esimerkiksi Skotlannissa maahanmuuttaneet ovat joka arkipäivä neljä tuntia työharjoittelussa ja loppupäivän kielikoulutuksissa. Näin juuri opittua kieltä pääsee, ja joutuu, käyttämään jatkuvasti. Kotoutumiskoulutusten uudistaminen on aloitettu viime aikoina myös Suomessa, ja tavoitteena on nimenomaan työelämäyhteyksien vahvistaminen. Tämä onkin erittäin tärkeää työllistymisen näkökulmasta. Toivottavaa on, että kotoutumiskoulutusten kehittämistyössä hyödynnetään muualla Euroopassa kehitettyjä hyviä käytänteitä, esimerkiksi Skotlannin mallia.

Osaamisen tunnistaminen ja työelämän tuntemus

Osaamisen kartoitus on maahanmuuttaneiden asiakkaiden kohdalla työhönvalmennuksen vaihe, jossa asiakkaiden erityiset tarpeet nousevat keskiöön. Tämän asiakasryhmän osalta on tärkeää tunnistaa sekä koulutuksen että työ- tai harrastuskokemusten kautta hankittu osaaminen. Keskeistä on myös peilata osaamista suomalaisen työelämän tarpeisiin.

Useat maahanmuuttaneista työhönvalmennuksen asiakkaista ovat suorittaneet ammatillisen koulutuksen muualla kuin Suomessa. Säädellyt ammatit, kuten monet terveydenhuollon ammatit, vaativat Valviran myöntämän oikeuden harjoittaa ammattia Suomes-

sa. Vaikkei kyse olisi säädellyistä ammateista, on koulutuksen kautta hankitun osaamisen tunnistaminen usein haastavaa, sillä kaikille ulkomailla suoritetuille koulutuksille ei löydy vastinetta suomalaisesta koulutusjärjestelmästä. Tutkintoperusteista osaamisen tunnistamista on kuitenkin kehitetty paljon, ja sen osaamisen tunnistamisprosessi on jo tyydyttävästi toimiva.

Työllistymisen näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa myös muuten kuin koulutuksen kautta hankittu osaaminen. Puutteellinen kielitaito sekä puutteellinen tuntemus suomalaisesta työelämästä ja sen osaamisvaateista vaikeuttavat usein asiakkaan oman osaamisen ja työhistorian riittävän yksityiskohtaista kuvaamista. Toisinaan maahanmuuttaneen asiakkaan lähtömaan ja Suomen työelämän rakenteet eroavat toisistaan paljon, eikä vastaavia töitä ole Suomessa olemassa. Tämän vuoksi on tärkeää, että maahanmuuttaneen asiakkaan osaaminen pystytään kuvaamaan ammattialan osaamiskohteiden lisäksi työelämän yleisten osaamisvaateiden, kuten itsenäisen työskentelyn, itsensä johtamisen, yhteistyö- ja työyhteisötaitojen näkökulmasta.

Maahanmuuttaneiden asiakkaiden kanssa työskennellessään työhönvalmentajan on ratkaistava, kuinka asiakkaan osaaminen saadaan näkyväksi silloin, kun asiakas ei pysty sitä itse suomeksi sanallistamaan ja suomalaiseen työelämään sovittamaan. Toimiviksi käytännöiksi on todettu esimerkiksi kuvien avulla tehtävä osaamisen kuvaus, jossa asiakas etsii kuvia, jotka kertovat hänen aikaisemmista työtehtävistään ja harrastuksistaan. Kantasuomalaisiin asiakkaisiin verrattuna tämä työhönvalmennuksen osa vie usein enemmän aikaa. Kuitenkin työhönvalmennuksen onnistumisen näkökulmasta se on yksi keskeisimpiä asioita. Liian usein osaamisen tunnistamiseen ei paneuduta. Näin kävi myös Meganille:

> *"Olen Megan, 38 vuotta. Tulin Suomeen kaksi vuotta sitten. Olen kotimaassani opiskellut yliopistossa kauppatieteitä ja työskennellyt ison yrityksen henkilöstöhallinnossa yhdeksän vuotta. Suomessa olen käynyt kielikoulutuksissa. Minua neuvottiin hakeutumaan ammattioppilaitokseen suorittamaan merkonomin tutkintoa. Olen monta kertaa ihmetellyt miksi. Osaan jo ne asiat. Suomen kielen taito ei ole vielä erinomainen, mutta kaupallisella alalla tarvittavat ammatilliset taidot osaan. Toivoisin, että jokainen muistaa, että huono kielitaito ei tarkoita huonoa ammattitaitoa."*
>
> ***Maahanmuuttaja Itä-Suomesta***

Työnantajien kanssa tehtävä työ

Työhönvalmennuksessa on kehitetty työnantajien kontaktointiin monenlaisia tapoja, joilla pyritään vähentämään maahanmuuttaneisiin työnhakijoihin liittyvää syrjimistä, joka on edelleen valitettavan yleistä (Larja ym. 2012). Esimerkiksi Hollannissa käytetään videoituja ansioluetteloja, jotka ovat auttaneet maahanmuuttaneita pääsemään huomattavasti useammin työhaastatteluihin. Videoituja ansioluetteloita maahanmuuttaneiden työnhaun tukena on kokeiltu Suomessa ainakin Pohjois-Savossa, jossa tulokset ovat olleet lupaavia.

Työnantajien kontaktointiin liittyvien luovien ratkaisujen lisäksi työhönvalmennuksessa on huomioitava ja varmistettava asiakkaan työyhteisöön integroituminen. Työhönvalmentajan tehtävänä on varmistaa, että asiakkaalla on tarvittavat tiedot suomalaisesta työkulttuurista ja työlainsäädännöstä. Tämän lisäksi hänen tulee opastaa työyhteisöä ja työnantajaa vastaanottamaan maahanmuuttanut työntekijä. Näihin teemoihin on eri projekteissa laadittu runsaasti tukimateriaalia: suomalaisen työkulttuurin "opetusvideoita" sekä oppaita monikulttuurisista työyhteisöistä. Monella paikkakunnalla on myös järjestetty erilaisten projektien toimintana työnantajille koulutusta maahanmuuttaneen työntekijän perehdyttämiseen ja vuorovaikutustilanteisiin liittyen. Koulutusten haasteena on kuitenkin niiden ainutkertaisuus pysyvän rahoituksen puuttumisen vuoksi.

> *Meillä uusille työntekijöille, äidinkielestä tai synnyinmaasta riippumatta, nimetään ohjaaja. Ohjaaja tukee uutta työntekijää yhdestä kolmeen kuukautta työsuhteen alussa. On tärkeää, että ohjaajat vetävät uudet työntekijät osaksi työyhteisöä varsinkin silloin, jos työntekijän suomen kielen taito ei ole vielä kovin hyvä. Työhön perehdyttämisessä käytämme tehtaalla kuvallisia työohjeita, erilaisia kaavioita ja purettuja mallikappaleita. Lisäksi ohjaajat näyttävät itse työvaiheet ja aluksi työtä tehdään työpareittain."*
>
> ***Savolaisen metallialan yrityksen tehdaspäällikkö***

Ajatuksia kehittämisestä

Maahanmuuttaneille tarjottavassa työhönvalmennuksessa keskeisiä asioita ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen ja kielitaidon erottaminen toisistaan sekä työelämäyhteyksien rakentaminen. Työhönvalmennuspalveluita kehitettäessä on tärkeää ottaa huomioon muualla Euroopassa ja muualla Suomessa tehty kehittämistyö ja hyödyntää sitä. Osaamisen näkyväksi tekeminen puutteellisesta kielitaidosta huolimatta, asiakkaiden osaamisen hyödyntäminen luovien ratkaisujen kautta, työelämäyhteyksien rakentaminen, suomen kielen oppimisen tukeminen työpaikoilla ja usko nopean työllistymisen mahdollisuuteen ovat hyviä lähtökohtia palvelujen kehittämiselle.

Korkeakoulutetut työhönvalmennuksen asiakkaina

Korkeakoulutettujen työttömien määrä on noussut suhteellisesti nopeammin kuin yleinen työttömyys. Heikon työllisyystilanteen aikana myös korkeakoulutetuille on tarjottu työhönvalmennuspalveluita.

Korkeakoulutettujen työttömien työllistymisen esteistä suurin on heille sopivien työpaikkojen puuttuminen. Joillakin aloilla on

alueellisesti jopa pulaa korkeakoulutetuista ammattilaisista, kuten lääkäreistä, mutta samaan aikaan on aloja, joilla korkeakoulutettuja työnhakijoita on enemmän kuin tarjolla olevia työpaikkoja. Kohtaanto-ongelman lisäksi korkeakoulutettujen työllistymisen esteiksi nähdään osaamisen konkretisoimisen ja markkinoinnin puutteet. Tämän lisäksi varsinkin nuorilla omatoimista työn etsimistä vaikeuttavat suppeat verkostot.

Osaamisen kuvaaminen ja markkinointi

Korkeakoulutetuille suunnatussa työhönvalmennuksessa yksi keskeisimmistä tehtävistä on asiakkaan osaamisen kuvaaminen konkreettisena tekemisenä työelämän näkökulmasta. Niillä korkeakoulutetuilla, joilla ammatti edellyttää yksilöityä tutkintoa, kuten lääkäreillä ja opettajilla, osaamisen kuvaaminen on suhteellisen helppoa. Suurimmalla osalla korkeakoulutetuista tilanne on kuitenkin toisin: tutkinnon perusteella työnantaja ei saa kuvaa työnhakijan ammatillisesta osaamisesta.

Korkeakoulutettujen työhönvalmennuksen asiakkaiden kohdalla puhutaan usein ”osaamisen tuotteistamisesta”. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan osaamista tarkastellaan paitsi koulutuksen myös työ- ja harrastuskokemusten kautta ja se paketoidaan konkreettiseksi tekemiseksi peilaten tekemistä työelämän tarpeisiin. Lisäksi osaamisen tuotteistamisessa paneudutaan siihen, kuinka asiakas markkinoi osaamisensa työnantajille.

Verkostojen laajentaminen

Kaikille asiakasryhmille toteutettavassa työhönvalmennuksessa on tärkeää, että työllistymisen vaihtoehtoja haetaan luovasti ja uusia ratkaisuja etsien. Tämä korostuu korkeakoulutettujen asiakkaiden kohdalla, kun tutkinto ei vastaa suoraan työelämän ammattinimikkeitä; yhtä hyvin valtiotieteiden kuin kasvatustieteiden maisteri voi toimia projektipäällikkönä työllisyydenhoidon kehittämishankkeissa. Juuri näiden uusien näkökulmien avaaminen on ollut monelle asiakkaalle merkityksellistä.

> *”Olen koulutukseltani yhteiskuntatieteiden maisteri ja ollut valmistumiseni jälkeen useissa määräaikaisissa työsuhteissa, yhteensä noin kaksi vuotta. Yhtä pitkän ajan olen ollut työttömänä. Töitä olen etsinyt ja hakenut koko ajan. Työhönvalmennuksen suurin hyöty minulle oli se, että työllistymismahdollisuuksia alkoi ajattelemaan laajemmin. Että ehkä minä voisinkin hakea tuohon tehtävään, vaikka työnantaja hakee työpaikkailmoituksessa kaiken osaavaa tyyppiä.”*
>
> ***Minna, 29 vuotta, Itä-Suomi***

Korkeakoulutettujen työhönvalmennusasiakkaiden verkostojen laajentamiseksi työhönvalmennuksessa on käytetty monenlaisia keinoja. Alueen työhönvalmentajat ovat järjestäneet esimerkiksi yhteistyössä ”rekrymessuja”, joilla alueen työnantajat ja korkeakoulutetut työnhakijat ovat päässeet tapaamaan toisiaan. TE-hallinto on hankkinut korkeakoulutetuille työhönvalmennuspalvelun lisäksi työvoimapoliittista koulutusta, jonka tarkoituksena on osaamisen tuotteistaminen ja verkostojen laajentaminen

työelämäharjoittelujen kautta. Usein verkostojen laajentaminen onnistuu työhönvalmentajan verkostoa hyödyntämällä.

> *Minun työhönvalmennukseeni kuului kolmen kuukauden harjoittelu. Etsin itse harjoittelupaikan järjestökentältä. Tiesin alusta alkaen, ettei yhdistyksellä ole mahdollisuutta rekrytointiin. Harjoittelu oli kuitenkin hyödyllinen, sillä sain hyvät suositukset sekä laajensin verkostoani. Pääsin heti harjoittelun jälkeen töihin, joten ehkä silläkin oli merkitystä, että CV:ssä näkyi, että olen ollut aktiivinen."*
>
> ***Minna***

Vapautuvat vangit työhönvalmennuksen asiakkaina

Vapautuneiden vankien keskuudessa työttömyys on lähes nelinkertainen verrattuna muuhun väestöön (Tilastokeskus). Työllistymistä vaikeuttavat lähes aina huono koulutustaso sekä heikko työhistoria: vangeista vain noin puolella on ammatillinen koulutus. Lisäksi arvioidaan, että vangeista noin viidesosalla on tai on ollut mielenterveysongelmia, yli 70 prosentilla päihdeongelma ja jopa 80 prosentilla oppimisvaikeus. Tiedetään ja tunnistetaan, että vankilasta vapautuvien henkilöiden on erittäin vaikeaa päästä työmarkkinoille ilman erityistä tukea. (Näkki 2006.)

Rikosseuraamuslaitos tekee yhteistyötä useiden toimijoiden kanssa vapautuvien vankien siviilielämään integroitumiseksi. Työllistymisen tukemisen palveluiden saatavuus vaihtelee suuresti paikkakunnittain. Vaikka vapautuvien vankien työllistymistä on tuettu monin tavoin, niin työhönvalmennuspalvelua heille on tarjottu vähemmän.

Vapautuvien vankien työllistymisen esteistä keskeisimpiä ovat ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen puutteet. Lisäksi työnantajilla on suhteellisen paljon ennakkoluuloja vapautuneiden vankien työllistämisestä. Seuraavassa tarkastelen työllistymisen esteiden ratkaisuja Kris ry:n toteuttamien Valmiuksia siirtyä työelämään (VTS) -projektien toiminnan kautta.

Työhönvalmennuksessa osaamisen kartoittaminen on vankilasta vapautuvien asiakkaiden kohdalla keskeinen ja useasti haastava vaihe. Niiden asiakkaiden kohdalla, joilla ei ole ammatillista koulutusta ja työkokemus on vähäistä, täytyy asiakkaan osaamista ja hänen kiinnostuksen kohteitaan kartoittaa muualta kuin koulutus- tai työhistoriasta. Osaamisen kartoittaminen onnistuu useasti parhaiten tuetun työllistymisen periaatteiden mukaan, jolloin asiakkaalle etsitään ensin hänen kiinnostuksiaan vastaava työtehtävä ja valmennus kiinnitetään tämän työtehtävän ja -paikan tarpeisiin.

Vapautuviin vankeihin liittyy edelleen yhteiskunnassamme voimakkaita negatiivisia mielikuvia, minkä vuoksi työhönvalmentajan

yksi keskeisimmistä tehtävistä on tuoda esiin asiakkaan vahvuuksia, hänen tulevaisuuden suunnitelmiaan ja sitoutumistaan.

> *Käytämme erittäin paljon aikaa siihen, että kerromme työnantajille asiakkaittemme vahvuuksista ja halusta tehdä työtä. Ennakkoluulojen hälventäminen on keskeisin osa työtämme, ja se onnistuu vain keskustelemalla ja jakamalla asiallista tietoa."*
>
> ***Jaana Juntunen, VST-projekti, Kris ry***

Työskentely työnantajien kanssa onkin erityisen tiivistä, kun asiakkaina on vapautuvia tai vapautuneita vankeja. Koska useiden vapautuvien vankien ammatillinen osaaminen on heikkoa tai siitä ei ole aikaisempaa tietoa, käytetään Kris ry:n toteuttamissa VST-projekteissa työkokeilua välineenä osaamisen tunnistamiseen ja ovien avaamiseen työmarkkinoille. Työssä pysymisen tukeminen on erittäin tärkeää: usein sekä työnantaja että työllistynyt henkilö tarvitsevat apua, ohjausta ja tukea. Haasteelliset tilanteet liittyvät useimmiten vuorovaikutustilanteisiin.

Vapautuville vangeille suunnatusta työhönvalmennuksesta on VST-projekteissa saatu hyviä tuloksia, kun työhönvalmennukseen liitetään yksilöllistä palveluohjausta, jonka avulla kaikki vapautumiseen liittyvät asiat saadaan loksahtamaan paikoilleen. VST-projektissa on laadittu opas vapautuvien vankien palveluohjauksen ja työhönvalmennuksen toteuttamiseksi.

Kenelle työhönvalmennusta?

Artikkelin alussa esitin kysymyksen siitä, sopiiko työhönvalmennus kaikille työtä vailla oleville vai kuuluuko se vain joillekin asiakasryhmille. Edellä asiaa tarkasteltiin maahanmuuttaneiden, korkeakoulutettujen sekä vapautuvien vankien näkökulmasta. Lisään tarkasteluun vielä vertailukohdan aivan toisenlaisten palveluiden tuottamisesta: hiusalan palveluista.

Hiusalan palveluita tuottavat parturit, kampaajat ja parturi-kampaajat. Lähes jokainen hiusalan liike on avoin kaikille asiakkaille. Asiakkaan ottaessa yhteyttä liikkeeseen tehdään palvelutarvearvio, hiusten leikkuu, värjäys, kampaus tai jotain muuta, jonka jälkeen varataan aika palvelun toteuttamiseen. Asiakkaan saapuessa toteuttaa hiusalan ammattilainen palvelun samojen periaatteiden mukaan, asiakkaiden erityiset tarpeet huomioiden.

Voitaisiinko samaa ajatusmallia toteuttaa myös työhönvalmennuksessa? Työhönvalmennuspalvelun perusidea on palvelun yksilöllisyys ja joustavuus. Palveluprosessi suunnitellaan jokaisen asiakkaan yksilöllisistä tarpeista lähtien ja toteutetaan siten, että kaikille asiakkaille yhteinen tavoite, työllistyminen, on mahdollista saavuttaa. Sen varmistumiseksi täytyy asiakkaalle luoda mahdollisuuksia päästä näyttämään osaamistaan ja työsken-

telytaitojaan.

Kaikille asiakkaille avoimen työhönvalmennuspalvelun järjestäminen on koettu usein hankalaksi, koska on ajateltu, että asiakkaiden erilaiset tarpeet vaativat erityisosaamista. Kuitenkin työhönvalmennuspalvelun prosessi tuetun työllistymisen tai näyttöön perustuvassa työhönvalmennuksessa on aina sama, joskin jokaisella asiakkaalle yksilöllisesti suunniteltu. Perusajatuksena on, ettei työhönvalmentajan tarvitse osata kaikkea itse, vaan hän tekee työtään moniammatillisessa asiantuntijaverkostossa.

Vastauksena artikkelin alun kysymyksiin esitän tuetun työllistymisen tai näyttöön perustuvan työhönvalmennuksen sopivan kaikille työn etsimisessä tukea tarvitseville ihmisille erilaisin painotuksin. Vieläpä niin, että kaikille asiakkaille tarjotaan yhtä ja samaa palvelua, yksilöllisin painotuksin.

Lähteet

Larja, L. – Warius, J. – Sundbäck, L. – Liebkind, K. – Kandolin, I. – Jasinskaja-Lahti, I. 2012. Discrimination in the Finnish Labor Market. An Overview and a Field Experiment on Recruitment. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Näkki P. 2006. Vankien velkaantuminen ja yhteiskuntaan integroituminen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:38. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

PETTERI ORA

Onnistunut työhönvalmennus edellyttää hyvää johtamista

Taustaksi

On oikeastaan hämmästyttävää, miten vähän (tuetun työllistymisen) työhönvalmennuksesta on kirjoitettu sitä toteuttavan työyhteisön ja johtamisen näkökulmasta. Kuitenkin työhönvalmentaja on lähes aina jonkin työyhteisön jäsen. Henkilökohtaisen osaamisen ja työtavan ohella työyhteisö – johto mukaan lukien – määrit-

tää, kuinka työhönvalmennusta lopulta toteutetaan.

Tässä artikkelissa haen vastausta siihen, kuinka tuetun työllistymisen työhönvalmennusta johdetaan osana muita työllistymistä tukevia palveluita. Yleispätevää kaavaa johtamiseen ei ole. Lähestyn asiaa kahden esimerkkitapauksen kautta.

Työhönvalmennus on osa sosiaali- ja hyvinvointipalveluja. Alan organisaatiot ja toimintakäytännöt ovat voimakkaassa muutoksessa. Perinteinen hierarkkinen ja palvelukeskeinen työkulttuuri on muuttumassa jaetun johtajuuden mallin mukaiseksi toiminnaksi, jota ohjaavat liiketalouden logiikasta omitut tuloksellisuuden tavoitteet.

Kun työhönvalmennusta tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, siirretään katse yksittäisestä asiakkaasta toiminnan kokonaisuuteen. Työhönvalmennuksen johtamisen kautta työhönvalmennusta sovitetaan yhteen muiden palvelujen kanssa, vahditaan toiminnan laatua ja kehitetään työtä haluttuun suuntaan. Johtaminen on toiminnan dynaamisuuden ylläpitämistä.

Tätä artikkelia varten haastattelin kahden tuetun työllistymisen työhönvalmennusta toteuttavan yksikön johtajaa. Haastateltavat olivat Lea Nikula Oulun Nuorten Ystävät ry:stä sekä Pirjo Oksanen Kuopion kaupungista. Nikula vastaa työllistymispalveluiden päällikkönä järjestön sosiaalisen työllistymisen kokonaisuudesta. Oksanen puolestaan on aikuissosiaalityön ja työllistymispalvelujen päällikkö. Organisaatiot eroavat toisistaan niin rahoituksen, toimintakontekstin kuin organisoitumisenkin näkökulmista.

Haastattelujen tavoite oli selvittää, kuinka nämä pitkän linjan johtajat toteuttavat johtamista omissa yksiköissään ja mitä ajatuksia ja periaatteita he noudattavat työssään. Toivon, että haastattelut ja pohdintani innostavat ja auttavat muita työhönvalmennusta toteuttavia organisaatioita tutkimaan omaa työhönvalmennuksen johtamisen malliaan ja kehittämään sitä.

Tarkennetut kysymykseni ovat:

1. Miksi juuri tuetun työllistymisen työhönvalmennuksen mallia lähellä oleva palvelumuoto on valittu työkaluksi asiakkaiden työllistymisen tukemiseksi?
2. Kuinka työ on organisoitu? Mitkä ovat sisäiset ja ulkoiset yhteistyön muodot ja verkostot?
3. Mitä pitää sisällään työhönvalmennuspalvelun hyvä johtaminen?

Vastausten jälkeen kokoan haastateltavieni ajatukset yhteen ja pohdin niiden merkitystä yleisemmällä tasolla.

Työskentelyn malli

Molemmat haastateltavani ovat koko työuransa vieneet eteenpäin ajatusta tuetun työllistymisen ja työhönvalmennuksen merkityksestä vammaisten ja osatyökykyisten työllistymisen keinona. Tuetun työllistymisen mallin he löysivät jo 1990-luvun loppupuolella. Nikula oli fysioterapeuttina töissä valtion erityiskoulussa Oulun seutuvilla. Siihen aikaan pohjoisessa pidettiin vammaisen työllistymistä yritykseltä

saatuna armonpalana. Tavallisesti vammainen päätyi koulun jälkeen eläkkeelle.

Oksanen työskenteli vuosituhannen vaihteessa työllistymisen monipalvelukeskus Savosetilla. Ajatuksellinen käännekohta Oksaselle oli TRADES-Diploman suorittaminen 2000-luvun alkupuolella. Silloin näkemys vammaisten työllistymisen mahdollisuuksista kirkastui. Vuonna 2001 Nikula tuli Nuorten Ystävät ry:hyn ja Oksanen siirtyi vähitellen Kuopion kaupungin palvelukseen.

Molemmat kuvaavat tuetun työllistymisen mallin syntyneen vastauksena tarpeeseen. Kun tehtäväksi tuli osatyökykyisten nuorten ja aikuistenkin työllistymisen tukeminen, tarvittiin jokin perusteltu näkemys siitä, miten asiakasprosessi voidaan järjestää. Lähtökohta oli työllistyminen, jota muu toiminta tukee.

Lea Nikulan polku Nuorten Ystävät ry:n työllistymistoiminnan kehittämisessä on ollut projektien viitoittama. Eräs Nikulalle merkittävimmistä hankkeista oli RAY:n Tuettu työllistyminen -projekti 2006–2010. Siinä tuetun työllistymisen malli testattiin ja kuvattiin tarkasti. Kuntoutussäätiön tutkijat arvioivat toimintaa tuetun työllistymisen laatustandardin kautta (Nikula 2011). Kaikki tutkimustulokset kertoivat siitä, että tuetun työllistymisen menetelmä todella toimii.

Monet hankkeet ovat vahvistaneet Nikulan käsitystä toimintatavan voimasta. Työllistymisen tulokset ovat olleet jatkuvasti korkealla tasolla. Varsinaisen työskentelyprossin perustana on kaikkien työntekijöiden jakama käsitys siitä, että osatyökykyinen voi työllistyä ja että reitin alussa lähdetään mahdollisimman nopeasti oikeaan työpaikkaan.

Tuloksiin nähden toiminnan rahoitus on ollut ristiriitaista. Haetut hankkeet ovat menneet varsin hyvin läpi, mutta pysyvää perusrahoitusta kunnalta tai valtiolta ei ole järjestynyt. Toiminta siis tunnustetaan tulokselliseksi, mutta se ei – syystä tai toisesta – sovi virallisen palvelujärjestelmän osaksi Oulun alueella.

Kuopiossa tilanne on toinen. Pirjo Oksanen johtaa lähes 10 miljoonan euron budjetilla kaupungin työllistymispalveluja ja aikuissosiaalityötä. Asiakkaita on vuositasolla yli 2 000. Oksanen on saanut organisoida ja rakentaa palvelut toimiviksi (palveluista enemmän osoitteessa https://www.kuopio.fi/web/organisaatio/perusturva-yhteystiedot).

Oksasen mukaan tuetun työllistymisen malli käsitteenä ei käytännön työssä juurikaan ole esillä. Prosessit ja toiminta on organisoitu siten, että tulos on mahdollisimman hyvä. Kun toimintaa katsotaan kokonaisuutena, näkyy, että se on hyvin lähellä oppikirjamaista tuetun työllistymisen mallia (EUSE Toolkit 2014).

Molemmilla haastattelemillani johtajilla on takanaan omakohtainen asiakastyön kokemus. Siitä on noussut halu ratkaista työllistymisen ongelma. Molemmat ovat myös tutustuneet jo varhain tuetun työllistymisen malliin ja todenneet sen toimivaksi. Loppu on ollut määrätietoista työskentelyä ja työtavan levittämistä omassa työyhteisössä.

Mallin omaksuminen organisaation työtavaksi edellyttää selkeän tarpeen määrittelyä. Itse toimintatavan kohdalla korostuu sen jatkuva (projekti)kehittäminen sekä seurannan ja arvioinnin tarpeellisuus. Vähitellen pelkästä toiminnan mallista on tullut vakiintunut työtapa, jonka takaa löytyvät työyhteisön jaka-

mat arvot ja uskomukset. Kuten Pirjo Oksanen haastattelussaan totesi, "Enemmän kuin arjen toimintaa sinänsä, minä johdan organisaation kulttuuria".

Työyhteisön rakentaminen

Molemmat haastateltavat korostivat onnistuneen rekrytoinnin merkitystä. Organisaation uuden jäsenen on jo tullessaan uskottava asiakkaan työllistymisen mahdollisuuteen ja oltava valmis monenlaisiin tehtäviin niin työyhteisössä kuin sen ulkopuolella. Vuorovaikutustaidot ja kyky sietää epävarmuutta ovat tärkeitä. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota myös työnhakijoiden kykyyn kehittää omaa työtään ja tulla toimeen haastavien asiakkaiden kanssa. Nikulalla on tapana ottaa haastatteluun mukaan myös asiakaskunnan edustajia.

Rahoituspohjan ja siitä seuraavan toiminnan organisoitumisen eroista huolimatta molemmat haastateltavat vannoivat tiimityön nimiin. Asiakkailla on monenlaisia pulmia, eikä yksikään työntekijä ole kaikkivoipa. Rekrytoinnista alkaen tiimit rakentuvat erilaisista ihmisistä koulutuksen, työkokemuksen, iän ja sukupuolen mukaan. Asiakkaat voivat halutessaan valita työhönvalmentajansa.

Tiimeillä on vastuuta ja valtaa, ja tiimeissä työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan. Nuorten Ystävät ry pyörittää Oulun seutukunnalla monia pieniä toimintapaikkoja, joissa tiimit yhdessä asiakkaiden kanssa muodostavat eräänlaisen pienyhteisön. Tuntemalla asiakkaansa tiimeillä on paras tuntuma oman työnsä kehittämisen. Uusi työntekijä saa tiimissä ohjausta työn tekemiseen.

Vaikka kumpainenkin organisaatio noudattaa työssään tuetun työllistymisen periaatteita, ei asiakas aina siirry heti työpaikalle. Työllistymispalvelut kohdentuvat hyvin kirjavaan joukkoon, ja alkuvalmennus on välttämätöntä. Nuorten Ystävät ry käyttää usein ryhmävalmennusta, Kuopiossa on arviointiin oma prosessinsa.

Mahdollinen jumittuminen työhönvalmennusprosessin alkupäähän on tuttua myös kansainvälisesti. Äskettäin päätyneessä yhdeksän maan työhönvalmennuksen case-kuvauksia arvioineessa hankkeessa todettiin useassa Euroopan maassa sama ongelma (NextStep Booklet 2015). Johtamisen kannalta haasteena on työllistävän työkulttuurin ylläpito.

Prosessin rakenteissa on eroavaisuuksia. Nuorten Ystävät ry:n mallissa yksi ja sama työhönvalmentaja vie asiakkaan prosessin läpi alusta loppuun. Kuopiossa yrityskoordinaattoreilla on oma tehtävänsä. Organisoinnin ja prosessien rakenteiden joustavuus heijastavat hyvässä mielessä asiakaslähtöisyyttä. Molemmat organisaatiot kokevat haasteeksi ilman valmistelevia neuvotteluja lähetettyjen asiakkaiden tilanteiden ja valmiuksien kirjavuuden. Johtajan vastuulla on pitää perustehtävä kirkkaana.

Johtamisen näkökulma

Pirjo Oksanen kertoi haastattelussa uskovansa oppivan organisaatioon malliin ja periaatteisiin. Käsite sopii kuvaamaan molempia organisaatioita. Oppivan organisaation teorian ja käytännön muotoilussa gurun asemaan on noussut yhdysvaltalainen tutkija ja konsultti

Peter Senge. Hänen usein siteerattu määritelmänsä oppivan organisaation piirteistä toistuu myös suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa (esim. Virtanen 2005, 53–54). Senge katsoo oppivan organisaation erottuvan edukseen viiden toiminnallisen periaatteen kautta:

- henkilökohtainen oppiminen ja itsehallinta (personal mastery)
- mentaaliset mallit (mental models), jotka auttavat jäsentämään ja suhteuttamaan opittua organisaatiossa
- yhteinen visio (shared vision)
- tiimioppiminen (team learning)
- systeemiajattelu (systems thinking), joka auttaa näkemään kokonaisuuksia ja jonka myötä toiminta on verkostomaista.

Oppivan organisaation teesit konkretisoituvat molemmissa organisaatioissa monella tapaa. Ne näkyvät tiimiorganisaatiossa, koulutusmyönteisyydessä, yksilöjen vapaudessa ja velvoitteessa innovoida, asiakaslähtöisyydessä, vision (työllistyminen) korostumisessa ja pyrkimyksessä hallita kokonaisuuksia.

Haastatteluista esiin nousevaa oppivaa organisaatiota voi kuvata myös kahden toisiaan täydentävän johtamismallin avulla. Jaettu johtaminen käsittelee johtamisen paikkaa ja tapoja asiantuntijaorganisaatiossa. Tiedolla johtaminen puolestaan erittelee johtamisessa tarvittavan tiedon keräämisen, valikoinnin ja hyödyntämisen menetelmiä.

Viime kädessä jaettu johtajuus on toimintatapa, jolla pyritään aikaansaamaan innostunut, tuottelias ja yhdessä määriteltyihin päämääriin sitoutunut työyhteisö (esim. Juuti 2013). Jaettu johtaminen on osaksi valtaa ja vastuuta delegoivien prosessien rakentamista ja osaksi yhteisen joukkuehengen luomista vuorovaikutusta säätelemällä.

Jaetun johtajuuden malli näkyy Lea Nikulan tavassa organisoida ja johtaa osin tilkkutäkkimäistä Nuorten Ystävät ry:n työllistymispalvelujen organisaatiota. Maantieteellisesti hajallaan toimivilla toimintayksiköillä on omat esimiehensä, ja ne vastaavat kokonaisuutena asiakasprosesseista. Johtajan tehtävä on luoda yhteisiä foorumeita, kiertää, keskustella, kannustaa ja viedä kehittämistä eteenpäin.

Nikula itse kuvaa johtamistaan ja organisoinnin tapaa näin:

> *"Olen käytännönläheinen. Näytän itse esimerkkiä. Joka kerta kun kohtaan ihmisen, näytän mallin. Ei voi ylhäältä päin johtaa, minun pitää asettua samalle tasolle. En ole "iso pomo" vaan yritän tehdä itsestäni tavallisen ihmisen ihmisten joukkoon. Työntekijöillä ei ole työhuoneita, emme harjoita "koppiterapiaa" arkikuntoutuksessa. Ihmisten kanssa ollaan yhdessä koko ajan. Asioista ei sanota, että ei kuulu mulle, työn perustana ovat 10–30 hengen yhteisöt, joissa työhönvalmentaja on yksi jäsen."*

Pauli Juuti (emt.) määrittelee jaetun johtajuuden kuuden keskeisen käsitteen kautta: päämäärähakuisuus, symbolisuus (jaetut arvot ja mallit), keskustelevuus, palveleva johtaminen, hyvät ihmissuhteet ja ryhmäytyminen. Sosiaali- ja ohjaustyön organisaatioita tarkasteltaessa

listaan voisi vielä lisätä asiakaslähtöisyyden.

Johtaminen tarvitsee vielä tuekseen huomattavan määrän tietoa niin toiminnasta, sen tuloksista kuin asiakkaistakin. Toimintaympäristön kasvavan muutosvauhdin takia tiedon hallinnasta on tullut eräs tärkeä johtajuuden osa-alue. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirja (Sitra 2014) määrittelee asian seuraavasti:

> *Tässä käsikirjassa tietojohtamisella tarkoitetaan prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa ja sitä käytetään hyväksi päätöksenteossa."*

Molemmat haastateltavat viittaavat monenlaisen tiedon tarpeeseen. Kysyessäni Pirjo Oksaselta toiminnan onnistumisen kannalta kriittisimpiä kohtia, hän nimesi varsinaisen työllistymisen ohella asiakkaasta prosessin alkuvaiheessa kerättävän tiedon. Asiakastiedon ja -tuntemuksen perusteella tehdään ratkaisu siitä, miten prosessia aletaan toteuttaa. Tämä on suoraan suhteessa vaikuttavuuteen.

Edelleen niin Oksanen kuin Nikula korostivat selkeiden työprosessien merkitystä. Kun tiedämme mitä teemme, voimme kerätä siitä myös toiminnan jatkuvan parantamisen kannalta oleellista tietoa. Nuorten Ystävät ry käyttää Kuntoutussäätiötä ulkopuolisena konsultoivana toiminnan jäsentäjänä. Kuopiossa ovat käytössä asiakasraadit. Siinäkin on kyse tiedon tuottamisesta, jakamisesta ja hyödyntämisestä organisaatiossa.

Tuetun työllistymisen mahdollisuus

Tuetun työllistymisen malli ei ole pitkästä historiastaan huolimatta kunnolla juurtunut Suomeen (esim. Härkäpää ym. 2013, 18). Molemmat haastateltavani ovat kuitenkin luottaneet tulosten voimaan ja onnistuneet luomaan toimintatavalleen markkinat. Ehkä esimerkkini ovat poikkeuksellisia Suomessa. Kuopiossa toiminta on kunnan omaa, jolloin sitä on saatu kehittää rauhassa. Oulun seudulla toiminta on pitkälle projektirahoitteista.

On siis joka tapauksessa mahdollista toteuttaa ja kehittää tuetun työllistymisen mallin mukaista toimintaa ja saada sillä hyviä tuloksia. Esimerkeissäni molemmat johtajat ovat itse pitkän linjan tekijöitä, jolloin heillä on hallussa myös substanssiosaaminen. Haastatteluissa molemmat toivat esiin, kuinka oma kokemus ja näkemys ovat tärkeitä työn eteenpäin viemisessä. Teknisen mallin ohella molemmat korostivat kokemustaan asiakkaiden kohtaamisesta, vuorovaikutuksesta ja ratkaisukeskeisestä työotteesta.

Kunnallinen sosiaalitoimen johtaminen on kuitenkin muuttumassa. Entiset työvuosilla ja alan kokemuksella paikkansa hankkineet johtajat ovat nyt vaihtumassa ammattijohtajiin. Tällöin asiantuntijaorganisaation jaettu johtaminen ja tiedolla johtaminen korostuvat. Ehkä myös tieto tuetun työllistymisen mallin tuloksellisuudesta tekee mallille vähitellen tilaa erilaisten menetelmien viidakossa.

Lähteet

EUSE Toolkit. Tuetun työllistymisen työkalupakki 2014. Turenki: Kiipulasäätiö.
Osoitteessa: http://www.kiipula.fi/easydata/customers/kiipula/files/kehityshankkeet/1400826623_toolkit_fi_toukokuu.pdf.

Härkäpää, Kristiina – Harkko, Jaakko – Lehikoinen, Tuula 2013. Työhönvalmennus ja sen kehittämistarpeet. Kela, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 128. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.

Klemola, Katja – Uusi-Illikainen, Jussi – Askola, Tero 2014. Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Sitra.
Osoitteessa: http://www.sitra.fi/julkaisu/2014/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohtamisen-kasikirja

NextStep 2015. Booklet.
Osoitteessa: http://www.workinclusion.eu/outcomes.html.

Nikula, Lea (toim.) 2011. Tuettu työllistyminen -projekti.
Työtä tavallisella työpaikalla työhönvalmentajan tukemana. Loppuraportti 2006–2010.
Osoitteessa: http://www.nuortenystavat.fi/file.php?fid=2907.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

SANNA SAASTAMOINEN

Työhönvalmentaja – prosessin johtaja?

"Työhönvalmennuksessa ja johtamisessa on paljon samoja elementtejä. Molemmissa työtehtävissä täytyy pystyä innostamaan toinen ihminen tekemään parhaansa ja saavuttamaan sellaisia asioita, joihin tämä itse ei ehkä aluksi edes usko."

Työhönvalmentaja Itä-Suomesta

Kuulostaako tutulta? Vai koetko työhönvalmennuksen asiakastyönä, jolla ei ole mitään yhtymäkohtia johtamiseen? Tässä artikkelissa tarkastellaan työhönvalmentajan roolia työhönvalmennusprosessin johtajana – vai onko hänellä sellaista?

Edellytyksiä luomassa

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmiset saadaan työskentelemään yhdessä sovittujen asioiden saavuttamiseksi. Se on aina toimintaympäristöön sitoutunutta ja sen kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa. Johtamisesta voidaan eritellä erilaisia johtamisen alueita, kuten asia- tai prosessien johtaminen sekä henkilöstö- ja muutosjohtaminen. Nykyisin puhutaan yhä enemmän kilpailukyvyn johtamisesta, joka käsittää kaikki edellä mainitut johtamisen alueet. (Mm. Demers 2007, 239.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan niitä johtamisen alueita, jotka selittävät onnistuneita asiakasprosesseja. Tarkoitus on paneutua nimenomaan siihen, millaisia rooleja johtajalla täytyy olla, jotta toiminta tuottaisi organisaation asiakkaille mahdollisimman paljon hyötyä, eli lisäarvoa. Tässä artikkelissa johtaminen ja esimiestyö eivät ole synonyymeja toisilleen. Ihminen voi työssään johtaa, vaikkei hän olisikaan esimies.

Prosessien johtaja

Yksi keskeisimmistä johtajan rooleista on vastata siitä, että organisaation toiminta sujuu sovittujen prosessien mukaisesti niin, että toiminta on laadukasta, taloudellisesta kannattavaa ja tuottaa asiakkaille mahdollisimman suuren arvon. Prosessien johtaminen on tärkeää myös niissä organisaatioissa, joissa prosessit toteutetaan asiakkaiden kanssa. Tällöin asiantuntija-ammattilaiset vastaavat siitä, että asiakasprosessit toteutuvat kannattavasti, laadukkaasti ja mahdollisimman paljon asiakkaalle hyötyä tuottaen. Nämä asiantuntija-ammattilaiset siis johtavat asiakasprosesseja. Onko tässä yhtymäkohtia työhönvalmentajan työhön? Mitä tällainen johtajuus tarkoittaisi työhönvalmennuksessa?

Ammatillisesti toimija

Toinen johtajan rooleista on toimia ammatillisesti. Tällä tarkoitetaan yleisesti sitä, että johtaja ymmärtää organisaation olemassaolon tarkoituksen ja oman työn merkityksen suhteessa muihin toimijoihin. Mitä ammatillisesti toimiminen tai ammattilaisuus tarkoittaa työhönvalmennuksessa? Tarkoittaako se sitä, että työhönvalmentajan kuuluu tietää kaikki työllistymiseen liittyvät asiat jokaisen asiakkaan näkökulmasta? Vai tarkoittaako se sitä, että työhönvalmentaja tietää, miten kaikkien asiakkaiden tilanteissa edetään ja millaiset valmennussuunnitelmat heille tulee laatia etenemisen, eli työllistymisen, varmistamiseksi?

Edellä mainittuihin kysymyksiin on helpottava vastaus: ei tarkoita. Ammattilaisuus työhönvalmennuksessa ei tarkoita sitä, että työhönvalmentaja tietää kaiken asiakkaan työllistymiseen liittyvistä asioista, vaikka hän työllistymiseen liittyvät lait, toimintaympäristön ja palvelut tunteekin. Ammattilaisuus ei tarkoita myöskään sitä, että työhönvalmentaja arvioisi asiakkaan vahvuudet ja mahdolliset työllistymisen esteet ja laatisi näiden pohjalta asiakkaalle valmennussuunnitelman. Sen sijaan työhönvalmennuksen ammattilaisuus tarkoittaa sitä, että työhönvalmentaja tietää, kuinka hän saa asiakkaan näkemään tilanteensa eri näkökulmista ja tunnistamaan omat mahdollisuutensa. Lisäksi hän osaa tukea asiakasta sanallistamaan itse omat tavoitteensa ja suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Työhönvalmennuksen

ammattilaisuuteen kuuluu myös se, että osaa innostaa ja tukea asiakasta suunnitelman toteuttamisessa.

Lisäarvon tuottaja

Johtajan keskeinen rooli on toimia lisäarvon tuottajana asiakkaille. Työhönvalmennuksen perustavoitteena on tukea asiakkaan työllistymistä. Asiakkaalle pyritään siis tuottamaan mahdollisimman suuri hyöty, eli lisäarvo, työllistymisen saavuttamiseksi. Voidakseen saavuttaa tämän tavoitteen työhönvalmentajan tulee tuntea toimintatavat, jotka ovat kaikista tuloksekkaimpia ja tehokkaimpia. Hän tunnistaakin tutkimusten kautta vaikuttavaksi todetun työmenetelmän merkityksen työssään ja osaa käyttää ja soveltaa tuetun työllistymisen ja näyttöön perustuvan työhönvalmennuksen menetelmiä. Työhönvalmentaja varmistaa, että työhönvalmennusprosessissa keskitytään nimenomaan työllistymiseen ja työn etsimiseen asiakkaan omia valintoja ja toiveita kunnioittaen.

Mahdollistaja

Johtajan rooleihin kuuluu toimia mahdollistaja. Hänen on toimittava niin, että hän toiminnallaan mahdollistaa muiden ihmisten tekemisen sekä heidän kasvamisensa ja kehittymisensä. Johtaminen on edellytysten luomista siten, että muut voivat toteuttaa suuria asioita ja loistaa. Johtajuuden tärkeä ominaisuus on löytää ihmisistä heidän osaamisensa ja luoda heille mahdollisuudet käyttää potentiaali täysimääräisesti.

Työhönvalmentajalle mahdollistajan rooli on yksi keskeisimmistä; suuri osa asiakkaista on elämän kokemusten myötä kadottanut kyvyn nähdä omia mahdollisuuksiaan tai omaa osaamistaan. Työhönvalmennuksen tavoitteen saavuttaminen onnistuu parhaiten juuri silloin, kun asiakas on saanut valmennusta mahdollistajalta, työhönvalmentajalta, joka on toiminnallaan mahdollistanut asiakkaan toimijuuden sekä hänen kasvamisensa ja kehittymisensä.

Ratkaisukeskeinen innostaja

Eräs johtajuutta määritteleviä perusajatuksia on johtajan ihmiskäsitys. Suhtautuminen muihin ihmisiin on suoraan verrannollinen siihen, millaisena johtaja näkee työhönsä kuuluvat roolit. Erinomainen johtaja näkee ihmisen kykenevänä, luovana, kehittyvänä, itseohjautuvana ja tavoitteellisesti toimivana. Tällainen ihmiskäsitys varmistaa sen, että johtaja mahdollistaa toiminnallaan muiden ihmisten potentiaalin täysimääräisen käyttämisen sekä sen, että toiminta johtaa erinomaisiin tuloksiin.

Työhönvalmennuksen ammattilaisena toimiminen edellyttää siis ihmiskäsitystä, jonka mukaan asiakas nähdään kykenevänä, kehittyvänä ja tavoitteellisesti toimivana. Työhönvalmentaja uskoo aina, ja jokaisessa tilanteessa, että asiakkaalla on rajattomasti mahdollisuuksia käsiteltävien asioiden ratkaisemiseksi. Samoin hän uskoo itsellään olevan mahdollisuudet tukea asiakasta löytämään omat voimavaransa ja ratkaisunsa, vaikka ne olisivat vielä näkymättömissä.

Työhönvalmennuksen ammattilaisena toimiminen edellyttää taitoa kuljetella asiakasta kysymysten kautta tarkastelemaan tilannettaan

eri näkökulmista ja havaitsemaan mahdollisuutensa. Prosessia eteenpäin vievien kysymysten esittäminen ei ole helppoa tai yksinkertaista, vaan se vaatii ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan perehtymistä sekä kysymysten ja niiden esittämisen harjoittelua. Työhönvalmentajan tulee osata esittää asiakkaan epätoivon hetkellä uskoa vahvistavia kysymyksiä tai motivaation ollessa hukassa kysymyksiä, joiden kautta asiakas löytää lisää motivaatiota työllistymishaasteensa ratkaisemiseksi. Työhönvalmentaja kuljettaa asiakkaan kysymysten kautta kohti tavoitteiden laatimista ja niiden toteuttamista.

Muutosvalmentaja

Nykyisin kaikkeen johtamiseen kuuluu muutoksen, tai muutosten, johtamista. Ihmisten johtaminen on muutosjohtamisen ytimessä, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on organisaation toiminnan ja toimintaympäristön hallinta. Navigoimme jatkuvasti eritasoisten muutosten hetteikössä, josta on kyettävä tunnistamaan omalle toiminnalle elintärkeät ilmiöt.

Työhönvalmennusprosessi tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta omien mahdollisuuksien löytämistä sekä muutoksen toteuttamista nykytilaan verrattuna. Työhönvalmentajan työhön kuuluu tukea, innostaa, motivoida ja uskoa asiakkaan muutoksen mahdollisuuteen. Työhönvalmentaja toimii siis myös muutoksen johtajana.

Muutos on ihmisten mielikuvissa aina hyvin ristiriitainen ilmiö. Toisaalta ihminen usein kaipaa muutosta esimerkiksi työttömyyteensä, toisaalta hän saattaa haluta, että asiat pysyisivät muuttumattomina. Tilanteen muutosta voidaan haluta monista eri syistä: sen toivotaan tuovan vaihtelua nykytilanteeseen, sen avulla toivotaan päästävän eroon ongelmasta tai sen uskotaan tuovan mukanaan uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Toisaalta tilanteen muutosta saatetaan vältellä, koska se herättää epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutokset aiheuttavat pelkoa ja huolta siitä, kuinka muuttuneessa tilanteessa osataan toimia. Muutokseen kohdistuu siis vastakkaisia toiveita ja tunteita. Ei kuitenkaan ole mahdollista samanaikaisesti muuttua ja pysyä samana.

Muutos edellyttää aina jollain tavalla vanhasta luopumista ja uuden omaksumista, johon sisältyy riskinottoa ja epävarmuuden sietämistä. Työhönvalmentajan onkin tärkeää ottaa huomioon ihmisten erilaiset valmiudet sietää muutostilanteita. Hänen tehtävänsä on ylläpitää tavoitteisiin liittyvää vuorovaikutusta, vähentää epävarmuutta ja luoda luottamusta tulevaan. Koska muutostilanteen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, ovat avoimuus, vuorovaikutus, puheeksi ottaminen ja ihmisten mukaan saaminen avainasemassa. Työhönvalmentajalta vaaditaan muutostilanteessa samoja ominaisuuksia kuin esimerkiksi työelämässä tapahtuvien muutosten johtajilta: innovatiivisuutta, ihmisten kuuntelemista, innostavuutta ja ennen kaikkea uskoa muutoksen mahdollisuuteen.

Organisoija

Aikaisemmin totesin, että asiakasprosessin johtaminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tuotetaan mahdollisimman paljon hyötyä ja että palvelu tuotetaan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Yksi johtajan keskeisistä rooleista

onkin asiakasprosessin organisoijana toimiminen. Edellä tarkasteltiin työhönvalmennuksen asiakashyödyn tuottamiseen liittyviä asioita, ja seuraavaksi paneudutaan työhönvalmennusprosessiin laadukkuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta.

Asiakastyössä merkittävää laadun näkökulmasta on hyvä ja toimiva prosessinjohto. Asiakasprosessia johtavan henkilön on oltava koko ajan tietoinen siitä, mihin suuntaan asiakkaan palveluprosessi on menossa ja mitkä ovat eri toimijoiden roolit prosessissa. Näin on myös työhönvalmennuksessa. Työhönvalmentajan täytyy "pitää langat käsissään". Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työhönvalmentaja tekisi valmennussuunnitelman asiakkaan puolesta tai työskentelisi asiakkaan kanssa yksin. Moniammatillinen, sektorirajat ylittävä yhteistyö on työhönvalmennusprosessin johtamisen suurimpia haasteita. Työhönvalmentajan tulee osata organisoida eri ammattikuntien asiantuntijuudesta asiakkaan työllistymistavoitteen näkökulmasta toimiva yhteistyöverkosto.

Verkostoyhteistyön lisäksi työhönvalmentaja toimii asiakasprosessissa organisoijana. Asiakasprosessin organisoinnin keskeisin työväline on asiakkaan omien tavoitteiden ja toiveiden pohjalta laadittu suunnitelma, "työllistymisen kartta ja kompassi". Liian usein suunnitelma nähdään työhönvalmentajan tehtävänä, muodollisena ja jopa byrokraattisena asiakirjana, johon asiakas ei sitoudu. Suunnitelma on kuitenkin työhönvalmennusprosessin strategiapaperi, joka mahdollistaa laadukkaan työhönvalmennuspalvelun toteutumisen. Sen avulla työhönvalmentaja voi organisoida työhönvalmennusta, "pitää langat käsissään" ja varmistaa, että prosessissa keskitytään tavoitteisiin vaikuttavien asioiden tekemiseen. Ilman suunnitelmaa työhönvalmennuksesta tulee helposti "metsässä samoilemista ilman karttaa ja kompassia".

Vastaavasti tilanteessa, jossa suunnitelman ovat tehneet asiantuntevasti ammattilaiset, huomataan usein, että prosessi eteni kuin pikajuna, mutta asiakas tippui kyydistä jo ensimmäisen aseman kohdalla. Yhdessä laadittavalle suunnitelmalle täytyy antaa sille kuuluva arvo ja asema, koska se varmistaa toiminnan keskittymisen asiakkaan näkökulmasta keskeisiin asioihin. Suunnitelman tekemiseen täytyy varata aikaa, ja sen täytyy olla yhteenveto asiakkaan omista toiveista ja mahdollisuuksista sekä hänen näkemyksistään siitä, miten ja missä aikataulussa hän tavoitteet saavuttaa.

Kehittäjä

Johtajuuden rooleihin kuuluu myös kehittäminen. Jotta alati muuttuvassa toimintaympäristössä pystytään varmistamaan organisaation elinvoimaisuus eli kilpailukyky, täytyy organisaation pystyä kehittymään ja sopeutumaan näihin muutoksiin. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on huomioida toimintaympäristön muutossignaalit ja pystyä toimimaan visionäärinä toiminnan kehittämisessä. Kehittäminen alkaa nykytilan tarkastelulla ja sen perusteella asetettavien kehittämistoimintojen toteuttamisella, jotta asetettu kehittämisen tavoitetila voidaan saavuttaa.

Myös työhönvalmentajan työ on jatkuvaa kehittämistä, koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Kehittäminen alkaa siis aina nykytilan arvioinnilla. Arviointi ei tässä

vaiheessa kohdistu lainkaan asiakkaisiin, vaan nimenomaan työhönvalmennusprosessin etenemiseen, käytettyihin työtapoihin ja toteutettuun yhteistyöhön. Tarkoituksena on kehittää työtapoja ja verkostotyöskentelyä siten, että asiakas saa entistä enemmän hyötyä työhönvalmennuspalvelusta.

Johtajuuden roolit

Edellä kuvattiin erinomaisen johtajuuden keskeisiä rooleja asiakasprosessien johtamisen näkökulmasta. Asiakasprosessin johtamisen kannalta keskeisiä rooleja ovat siis toimiminen mahdollistajana, vaikuttajana, lisäarvon tuottajana, ammattilaisena, ratkaisukeskeisenä innostajana, visionäärinä, organisoijana, vastuun kantajana, kehittäjänä sekä muutosvalmentajana (mm. Lahtiluoma ym. 2008 sekä Salminen 2014). Nämä kaikki roolit näyttäytyvät myös tuetun työllistymisen ja näyttöön perustuvan työhönvalmennuksen laadukkaassa toteutuksessa. Artikkelin alussa esitin kysymyksen siitä, toimiiko työhönvalmentaja työhönvalmennusprosessin johtajana. Edellisen pohjalta vastaus on mielestäni yksiselitteinen: kyllä toimii.

Työhönvalmentaja kantaa vastuun siitä, että työhönvalmennus toteutetaan siten, että se tuottaa mahdollisimman suuren lisäarvon asiakkaan työllistymisen näkökulmasta. Lisäarvon saavuttamiseksi työhönvalmentaja mahdollistaa asiakkaan omien voimavarojen ja potentiaalin täysimääräisen käyttämisen, toimii ratkaisukeskeisesti innostaen asiakasta epäuskon hetkinä, organisoi asiakkaan tarvitseman yhteistyöverkoston, auttaa asiakasta laatimaan henkilökohtaisen suunnitelman työllistymisen saavuttamiseksi sekä auttaa häntä selviytymään tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavista muutostilanteista. Lisäksi työhönvalmentaja kehittää jatkuvasti omaa työtään ja työhönvalmennuspalvelua vastaamaan muuttuvassa toimintaympäristössä asiakkaiden muuttuvia tarpeita.

> *”Tää juttu [työhönvalmennus] oli tosi huippu juttu! Koutsi sai minut unelmoimaan ja uskomaan omiin kykyihini. Lopulta sain sellaisen työpaikan, josta en ollut aikaisemmin edes uskaltanut unelmoida.”*
>
> ***Työhönvalmennuksen asiakas Pohjois-Savosta***

Lähteet

Demers, C. 2007. Organizational Change Theories: A Synthesis. The Behavioral learning approach. SAGE Publications.

Lahtiluoma, S. – Silander, M.-L. – Turunen, R. – Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirkkopalvelut.

Salminen J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: J-Impact.

Asiakas on aina ykkönen

SUVI PIKKUSAARI

Tuetun työllistymisen palveluun on määritelty yhteisiä arvoja ja toimintaperiaatteita[1], joita palveluntuottajien ja työhönvalmentajien on otettava huomioon sekä toimintaa suunnitellessaan että asiakkaiden kanssa työskennellessään. Sääntöjen tarkoitus on varmistaa, että työhönvalmennuksessa asiakkaiden etu täyttyy ja palvelu on parasta mahdollista.

Tuetun työllistymisen arvot ja periaatteet on ilmaistu eettisissä ohjeissa, joita alan yhdistykset ja järjestöt ovat kirjanneet omille toimijoilleen[2]. Suomenkielistä kokoelmaa työhönvalmennuksen oikeasta ja hyvästä, tärkeästä ja tavoiteltavasta, soveliaasta ja sopimattomasta ei löydy. Tilanne voisi olla toisin, jos työllistymisen tukipalveluissa toimivat henkilöt työskentelisivät yhteisen ammattijärjestön alla. Ammattijärjestöt kun yleensä pitävät huolen siitä, että toimijakunnalla on yhteinen arvopohja sekä yhteisesti toteutettavat säännöt ja toimintaohjeet[3]. Tässä mielessä työhönval-

mennuksen ala on vielä villi.

Nykytilanne voi johtaa siihen, että eri nimikkeillä ja eri toimintaympäristöissä työskentelevät valmentajat toimivat erilaisten arvojen ja toimintaperiaatteiden mukaan. Kun työhönvalmennuksen yhteisiä sääntöjä ja periaatteita ei ole, arvovalinnat jäävät palveluntuottajan, organisaation, esimiesten ja yksittäisen työhönvalmentajan varaan. Palvelun ostaja ja asiakas eivät voi tietää, korostuuko yhteistyössä hoiva-alan ammattietiikka, ammattikasvattajien arvomaailma, liiketalouden ja markkinoinnin henki tai jokin ihan muu. Lopputuloksen kannalta sillä on kuitenkin väliä, millaisia eettisiä periaatteita palvelussa noudatetaan ja miten ne yhteistyössä näyttäytyvät. Kaikki työhönvalmennus ei ole asiakaslähtöistä ja tulostavoitteista.

Aina silloin tällöin minulla on ilo olla mukana keskustelemassa siitä, millaisia arvoja ja toimintaperiaatteita työllistymisen tukipalveluissa ja työhönvalmennuksessa tulisi huomioida. Koulutuspäivissä, työnohjaustapaamisissa ja kuulemistilaisuuksissa olen pohtinut erityisesti kolmea asiaa: asiakkaan huomioimista, työhönvalmennuksessa oppimista ja tavoitteelliseen yhteistyöhön kohdentuvaa ajankäyttöä. Nämä ajatukset tiivistyvät kompaktisti kolmeen kirjaimeen, ÄLY.

Seuraavilla sivuilla esittämäni näkökulmat eivät käy virallisista eettisistä ohjeista eivätkä kattavista toimintasäännöistä. Ne tarjoavat kuitenkin ituja ajattelulle ja käytännön tekemiselle. Joskus matka isojen asioiden äärelle on ollut hyödyllistä aloittaa joistakin pienistä ja konkreettisista teoista.

Valmentajan on tärkeää kuulla asiakkaan Ääntä

”Halusin vain palkkatyön. En loputtomia työkokeiluja ja työharjoitteluja. Niitä minulla on ollut jo riittämiin. Minun annettiin ymmärtää, että koska en ollut tähänkään asti saanut harjoittelujaksoja kummempaa työtä, mahdollisuuteni palkkatyöhön olisivat vähäiset. Valmentajan mielestä en myöskään ollut vielä valmis työelämään, sillä minulla on ollut työttömyyden aikana masennusta. Työ valmennuskeskuksessa ilman palkkaa ei taas itseäni innostanut ja ilmapiiri kuntoutujien keskuudessa oli ankea. Yhteistyöstä meni täysin maku. Valmennus keskeytyi. Lopputuloksena en ole yhtään lähempänä päämäärääni, pikemminkin päinvastoin.”

Tämä on mielenterveyskuntoutujan statuksella palvelua saaneen asiakkaan kokemus työhönvalmennuksesta. Vaikka asiakkaan kertomus on yksittäinen, siinä on yhdenmukaisia piirteitä useiden sellaisten työhönvalmennuksen asiakaskokemusten kanssa, joissa yhteistyö

ei ole vastannut asiakkaan toiveita ja palveluodotuksia. Useasti kuultuna samankaltainen kokemus laittaa miettimään, millaista on olla asiakkaana ja miten asiakkaan tilannetta työhönvalmennuksella oikeastaan edistetään. Tiedätkö sinä?

Itselläni ei ole kokemusta työhönvalmennuksen asiakkaana olemisesta, mutta ymmärtääkseni, mitä asiakas tarkoittaa, yritän asettua hänen nahkoihinsa. Muutamalla tilanteeseen liittyvällä kysymyksellä voin ottaa tuntumaa, olenko oikealla tiellä. Työhönvalmentajana voisin esittää itselleni esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

Haluaisinko, että

- minulta kysyttäisiin, millaista ohjausta, tukea ja kohtelua haluaisin
- valmentaja ottaisi palkkatyötoiveeni tosissaan
- oma tahto työllistyä ja antamani näytöt työelämässä olisivat riittäviä syitä palkkatyön etsintään
- vaihtelevasta terveydentilastani ja työhönvalmentajan epävarmuudesta huolimatta yrittäisimme edes löytää sopivaa palkkatyötä
- minun ehdotukseni työllistymistä edistävistä toimista otettaisiin huomioon
- minuun ja omaan arviointikykyyni luotettaisiin?

Jos vastaan myöntävästi, ei pitäisi olla ristiriitaa sen välillä, miten itse ajattelen asioista ja millaista palvelua työhönvalmennuksena asiakkailleni tarjoan.

> *Älä varasta asiakkaan projektia"*

Tämä ohjaustyön neuvo on napattu ratkaisukeskeisen työotteen kouluttajalta, joka puhui asiakaslähtöisestä ohjaustyöstä. Vinkki liittyy tuetun työllistymisen arvoissa ja periaatteissa asiakkaan yksilöllisyyden tunnustamiseen, ajankäytön kunnioittamiseen ja itsemääräämisoikeuden toteuttamiseen. Ohje muistuttaa minua asemastani palvelussa ja roolistani asiakkaan avustajana.

Palvelussa asiakkaalla on oikeus oman työllistymisprojektinsa herruuteen ja minulla on vastuu olla ottamatta sitä omistukseeni. Asiakas on oman suuntansa pääsuunnittelija, joka päättää tavoiteltavasta päämäärästä ja toteutustavasta. Minun tehtäväni asiakkaan projektissa on avustaa työtavoitteiden jäsentelyssä niin, että työnetsintä on mahdollista konkretisoida ja kohdentaa tiettyyn ammattialaan, mahdollisiin työtehtäviin ja olemassa oleviin tai potentiaalisiin työpaikkoihin. Minun tehtäväni on tuoda esille alueellisten työpaikkojen tarjoamat mahdollisuudet, valottaa tulevaisuuden työnäkymiä ja visualisoida sitä työelämän maaperää, johon asiakas toivoo juurtuvansa. Minun tehtäväni on avustaa asiakasta kaikin tavoin sopivan palkkatyön hahmottelussa.

Yksi toimiva käytäntö apukuskin paikalla istumiseksi on ollut hyödyntää ratkaisukeskeisestä työotteesta lainattua tulevaisuuden muistelu -tekniikkaa[4] työhönvalmennustavoitteiden määrittelyssä. Siinä työhönvalmentajan tehtävä on yksistään esittää kysymyksiä ja asiakkaan antamiin vastauksiin liittyviä lisäkysymyksiä. Tekniikka ei tarjoa mahdollisuutta päät-

tää asiakkaan puolesta, tuputtaa omia ideoita, sanella toimintatapoja tai esittää valmiita ratkaisuja. Tulevaisuuden muistelu on tavoitellun hyvän elämän ja palvelun aikaisen yhteistyön suunnittelun väline, tulevaisuuslähtöinen keskustelu, joka visualisoi asiakkaan mielenmaiseman yhteistyön kartaksi. Työhönvalmentaja keskittyy näkemään tulevaisuutta, työtavoitteita ja tekemistä asiakkaan silmin, tälle tärkeistä arvoista ja toimintaperiaatteista käsin.

Tulevaisuuden muistelussa haasteena voi olla, että asiakkaan toiveet otetaan liian vakavasti (”ei tuo ole realistista”) tai mieltymyksiä ei huomioida lainkaan (”minusta sinulle sopisi paremmin tämä”). Aivan kuten missä tahansa hyveen löytämisessä, myös tulevaisuuden muistelun yhteydessä on osattava suhteuttaa asioita kultaisen keskitien raameihin. Jos koko unelmaa tai täydellistä toiveen toteutumista on vallitsevissa olosuhteissa vaikea saavuttaa, on asiakkaan kanssa hyödyllistä miettiä, minkä osan unelmasta hän ainakin haluaisi toteuttaa ja mitä toteutus käytännön toimina edellyttää. Asiakkaan tavoitteleman hyvän ja sopivan löytämisessä tarvitaan taitoa purkaa unelma osiin ja rakentaa se uudelleen asiakkaan antamin ohjein. Jos siis asiakas haaveilee esimerkiksi astronauttina, toimitusjohtajana tai kokkina toimimisesta, on hyvä ymmärtää, mikä häntä tässä tehtävässä erityisesti kiinnostaa ja mitkä asiat tekisivät hänestä hyvän työssään. Lisäksi on hyödyllistä ottaa yhdessä selvää siitä, mitä työhön ja tehtävään pääseminen edellyttää sekä millaisia vaatimuksia tulee täyttää, että voi onnistua työssään ja menestyä tehtävässään. Tarkastelun rinnalla on hyvä kuljettaa muutamaa muutakin työvaihtoehtoa, joilla on yhtymäkohtia asiakkaan ilmaisemiin kiinnostuksiin ja vahvuuksiin. Se, että asiakas sanoo haluavansa joksikin (tai ei tiedä mitä haluaa tehdä), on vasta kutsu tutkimaan tulevaisuuden kuvaa lähemmin.

Valmentajan on tärkeää hyödyntää asiakkaan omaa Luovimistaitoa

”Yleensä kaikki menee hyvin valmennuksen aikana: työtä haetaan ja sitä ehkä saadaankin. Valmennuksen jälkeen ja palkkatukijakson päätyttyä asiakkaat ovat kuitenkin yhtä kädettömiä ja jalattomia kuin ennenkin. Tässä mielessä koen, että työhönvalmennus on rahan hukkaa.”

Tekstiotteen takana on työhönvalmennuspalvelun tilaajatahon edustaja ja tapahtumapaikkana työllisyyshankkeen ohjausryhmän kokous. Asettumalla sekä tilaajan että asiakkaan saappaisiin voin kuvitella, että turhautuminen on suurta, jos työhönvalmennuksen palveluhyöty jää hetkelliseksi. Sekä palvelun maksajalle että valmennuksen asiakkaalle on pettymys, jos saavutettu työsuhteinen työ ei

valmennuksen jälkeen jatku eikä asiakkaalla ole käytettävissään välineitä, joilla työelämään uudelleen kiinnittyminen onnistuisi.

Suomalaisessa työhönvalmennuksessa on yleistä, että palvelun kesto on määräaikainen ja määräajassa on kyettävä tarjoamaan tarpeellinen tuki asiakkaan työllistymisen onnistumiseksi. Rajattu palveluaika ja työmahdollisuuksien paikallinen tarjooma asettavat valmentajan ja asiakkaan luovimistaidot koetukselle: käytettävissä olevan yhteistyöajan kuluessa pitäisi saavuttaa sekä työllistymistuloksia että kestävää työllistymistä. Halu päästä tavoiteltuihin tuloksiin voi johtaa siihen, että valmentaja tekee asioita asiakkaan puolesta silloinkin, kun asiakas voimavarojensa ja osaamisensa puolesta olisi kykenevä toimimaan itse.

> *Älä kanna asiakkaan reppua"*

Tämä tokaisu on lainattu hollantilaiselta ratkaisukeskeisen työotteen kouluttajalta, joka puhui seminaaripäivässä asiakastyön menestystekijöistä. Ymmärsin, että jos asiakas tekee yhteistyössä vähemmän itsensä eteen kuin minä, niin todennäköisesti teen jotakin väärin. Tavoitellut lopputulokset jäävät minun toteuttaminani lyhytkestoisiksi ja vaikutuksiltaan niukoiksi. Asiakkaan etu ei täyty, jos teen asiakkaalle kuuluvan työn ja saan harjoitusta asioissa, jotka olisivat nimenomaan asiakkaalle tärkeitä oppia. Asiakkaan toimijuuden tukemisessa ja työllistymistaitojen karttumisessa minun valmentajana täytyy malttaa mieleni, laittaa omat kädet taskuihin ja rohkaista asiakasta onnistumaan asioissa, joihin hän kykenee itsekin.

Minun tehtäväni työhönvalmennuksessa on avustaa asiakasta suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan työhönvalmennuksen toimintasuunnitelmaa, joka tukee palkkatyöhön pääsyä, työpaikalla työskentelyä ja työelämässä pysymistä. Suunnittelutyön, tekemisen aikatauluttamisen ja toiminnan kirjaamisen tekee aina kun mahdollista asiakas itse. Apuvälineinä on hyvä käyttää vähintäänkin kynää ja kalenteria. Pelkkä puhe ja tekemisen muistelu eivät työskentelyvälineinä riitä. Unohtamisen riski on liian suuri.

Suunnittelu on hyödyllistä aloittaa yhteistyön arvioidusta lopusta käsin ja edetä kohti nykyhetkeä. Kiintopisteen asettaminen ("mikä on tavoittelemamme lopputulos") ja tulostavoitteinen toiminta ("millä eri tavoilla päämäärään voi päästä") pitävät valmennusprosessin vakaampana kuin tapaamiskerrasta toiseen etenevä "katsotaan nyt sitten mitä tästä tulee" -suunnittelu. Menneisyydestä voi poimia hyvät ja yhteistyötä auttavat oppimiskokemukset, muutoin peräpeileihin tuijottaminen ei välttämättä edistä eteenpäin menemistä.

Päämäärän asettamisessa on tärkeää käydä keskustelu siitä, miten työhönvalmennuksen tavoite määritellään ja tekeminen vaiheistetaan. Jos päämäärä jää liian väljäksi ("tavoitteena on löytää työpaikka avoimilta työmarkkinoilta"), vastaa tilanne samaa kuin sanoisi taksinkuljettajalle, että tahdon päästä kyydissäsi Pohjois-Suomeen. Työllistymistavoitteen äärelle on hyvä pysähtyä hetkeksi ennen toimintaan ryntäämistä ja selvittää mahdollisimman konkreettisesti, mitkä kaikki palkkatyön vaih-

toehdot ovat asiakkaan mielestä mahdollisia. Vaihtoehtojen mietinnässä voi käyttää apuna esimerkiksi TE-palveluiden AVO-ohjelmaa[5] ja tavoitteen asettamisen happotestinä muiden muassa SMART-menetelmää[6].

Myös konkreettiset työpaikkatoiveet ja alueen tarjoamat asiakkaan tilanteeseen soveltuvat työvaihtoehdot on hyödyllistä asettaa suhteessa toisiinsa ja käydä keskustelua työpaikoista yksi kerrallaan, esimerkiksi SWOT-analyysin[7] keinoin. Tavoiteltavien työpaikkojen keskinäisen järjestyksen selvittämisessä voi käyttää myös väljempää "mieltymyskarttaa". Karttapohjana voi toimia esimerkiksi työssäkäyntialueen maantieteellinen kartta, jonne arkipäivisin Post-it-lapuin "liputetaan" asiakkaan ensisijaisia työnhakutoiveita vastaavia työpaikkoja. Asiakkaan mielestä varteenotettavimmat merkitään vihreällä, mahdolliset keltaisella ja mahdollisuuksien rajoilla olevat vaikkapa oranssilla värillä. Työnteon mahdollisuuksia ryhdytään selvittelemään työpaikoilta liikennevalojen logiikalla.

Valmentajan ja asiakkaan keskinäiset tehtävät yhteistyössä määrittyvät siten, että asiakkaan on mahdollista oppia mahdollisimman paljon työnhausta ja rekrytointiprosessista. Jos asiakas ei itse kirjaa, mitä taitoja hän on oppinut tai mitä asioita on omaksunut, on työhönvalmentajan hyvä kirjata tapahtunut edistyminen ja myönteinen muutos. Tavoitteiden saavuttamisen rinnalla myös tehty matka ja matkalla opittu on tärkeää. Jos asiakkaan työllistyminen ei aktiivisesta, sitkeästä ja laajaalaisesta yrittämisestä huolimatta onnistu, on mahdollista ainakin osoittaa, ettei tehty matka ole ollut turha eikä työhönvalmennus ole ollut rahanhukkaa. Joskus vain aika tai tilannetekijät eivät ole otollisia. Oppeja voi hyödyntää myöhemmin.

Valmentajan on kannattavaa tehdä Yhteistyötä

"Meillä oli työvalmennuksen kautta kokeilussa henkilö, joka teki töitä ahkerasti mutta aina vähän sinnepäin. Lopputulos oli pääsääntöisesti sellaista, ettei tuotetta voinut laittaa myyntiin. Työkokeilusta koitui meille pikemminkin kuluja kuin tuloja. Valmentajaa ei näkynyt työkokeilusopimuksen tekemisen jälkeen. Pettyi sitten kovasti kun kokeilu ei johtanut työllistymiseen, vaikka sellaisesta oli aluksi ollut puhetta."

Tekstiote on eteläsuomalaisen metallialan yrittäjän, joka osallistui työpaikkavalmentajille tarkoitettuun koulutukseen. Yritys kuuluu siihen valtaosaan suomalaisista yrityksistä, jotka toimivat pienillä henkilöstöresursseilla. Asettumalla tapahtumassa kärpäseksi yrityksen kattoon ja tarkastelemalla tuen tarvetta työpaikalla tajuan, ettei riitä, että asiakas tuupataan työhön työpaikan vastuulle ja toivotaan työllistymisen onnistumista. Hyväkin alku happanee, jos asiakas jää valmennuksessa omil-

leen eikä saa tarvitsemaansa tukea työssä onnistumiseen.

> *Älä jätä asiakasta yksin"*

Tämä on oman kantapään kautta opittu ohje työurani vihreiltä alkuvuosilta. Ajatus palautuu mieleeni aina kun kuulen työhönvalmentajista, joiden asiakasmäärät ovat suuret ja käytettävissä oleva asiakasohjauksen aika on niukka. Työhönvalmentajan mokkasiineissa olleena minun on helppo ymmärtää monesta suunnasta valmentajan työhön kohdistuvia paineita. Ajan niukkuuden keskellä pitäisi kuitenkin muistaa jokaisen asiakkaan oikeus valmentajan aitoon läsnäoloon ja riittävään tukeen.

Tämä "riittävä tuki" on työhönvalmennuksessa yleinen mantra, joka jätetään helposti määrittelemättä tai määritellään hyvin väljästi: tuki on riittävää, kun sitä tarjotaan asiakkaan ja työpaikan tarpeen mukaan. Tuetun työllistymisen näyttöön perustuvassa kriteeristössä[8] on valmentajan tarjoamalle tuelle onneksi suosituksia, jotka jättävät vähemmän tilaa valmentajan omille tulkinnoille tai väärinymmärryksille. IPS-mallissa riittävä tuki määrittyy varsin konkreettisesti.

Perusperiaate on, että valmentaja on yhteydenpidossa aloitteellinen ja tarjoaa säännöllisesti tukeaan sekä asiakkaalle että työnantajalle. Valmentaja ei venytä yhteydenottoaan siihen saakka, että ongelmatilanteita ilmenee, vaan ehkäisee kaukaa viisaasti omalla aktiivisuudellaan niiden syntymisen. Etukäteen suunnitelluissa yhteydenotoissa tai työpaikkakäynneillä valmentaja varmistaa, että työ luonnistuu, odotettua ammatillista kehittymistä tapahtuu, yhteistyö työpaikan sisällä sujuu ja sopimukseen kirjatut ehdot täyttyvät. Kun valmentaja on aidosti ajan hermolla ja tietoinen työpaikan tilanteesta, tapahtuu vähemmän ikäviä yllätyksiä.

Ratkaisevassa asemassa on myös työhönvalmentajan oma organisaatio, sen sisäinen kulttuuri ja työtavat. Jos työhönvalmentajalla on käytettävissään edes suuntaa-antava arvio siitä, kuinka paljon riittävä tuki työllistyjää ja työpaikkaa kohden keskimäärin tarkoittaa, on helpompi kohdentaa käytettävissä olevaa työaikaa ja suunnitella työtä. Asiakkaan etu ja palvelun paras vaatii koko organisaatiolta joukkuehenkeä ja panostamista työllistymisen onnistumiseen.

Viitteet

1 suomeksi katso esimerkiksi EUSE Toolkit. Tuetun työllistymisen työkalupakki 2014. Turenki: Kiipulasäätiö, s. 8–10.

2 mm. http://www.euse.org/index.php/resources/how-to-guides/8-resources/7-a-code-of-ethics-for-professionals-in-supported-employment. Katso myös Camuso, A. – Baker, D. 2008. Supported Employment: Participant Training Manual. New Brunswick, NJ: The Elizabeth M. Boggs Center on Developmental Disabilities, University of Medicine and Dentistry of New Jersey-Robert Wood Johnson Medical School. Eettiset toimintaohjeet s. 120–122.

3 tästä esimerkkinä Talentian ammattieettinen lautakunta, joka on määritellyt sosiaalialan eettiset ohjeet. Osoitteessa: http://www.talentia.fi/files/558/Etiikkaopas_2013_net.pdf.

4 katso esimerkiksi Berg, I. K. – Szabó, P. 2005. Brief Coaching For Lasting Solutions. New York: W.W. Norton, s. 46–63.

5 löytyy osoitteesta: https://www.mol.fi/avo/.

6 kuvattu esimerkiksi GAS-menetelmän esittelyn yhteydessä teoksessa Sukula, S. – Vainiemi, K. – Laukkala, T. (toim.) 2015. GAS – Menetelmästä sovellukseen. Helsinki: Kela. Osoitteessa: http://www.kela.fi/documents/10180/12149/gas_kasikirja_100518.pdf.

7 katso esimerkiksi Opetushallituksen sivuilta: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi.

8 katso englanninkielinen IPS-malli osoitteesta: http://www.dartmouthips.org/wp-content/uploads/2014/04/IPS-Fidelity-Scale-Eng1.pdf.

Julkaisun kirjoittajat

Riitta Karhapää on työskennellyt ammatillisen kuntoutuksen parissa ohjaajana, työhönvalmentajana ja projektipäällikkönä Ammattiopisto Luovissa. Hän on toiminut kouluttajana sekä kehittämis- ja asiantuntijatehtävissä myös Vates-säätiössä. Karhapää on ollut mukana kehittämässä uraohjausmenetelmiä yhteisessä projektissa Työterveyslaitoksen kanssa. Koulutukseltaan Karhapää on sosionomi (AMK).

Pauliina Lampinen toimii Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön toiminnanjohtajana. Työurallaan Lampinen on keskittynyt työmarkkinoiden tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysymyksiin sekä vammaisten ja osatyökykyisten ammatillisen kuntoutuksen ja työllistymisen käytäntöihin. Hän on ollut mukana kehittämässä tuetun työllistymisen työhönvalmennusta Suomessa ja Euroopassa sekä osallistunut lukuisiin työhönvalmennusta kehittäviin, arvioiviin ja tutkiviin hankkeisiin asiantuntijana. Koulutukseltaan hän on valtiotieteiden maisteri.

Mari Nupponen on työskennellyt kouluttajana, kehittäjänä ja asiantuntijana. Hän on toiminut mm. kouluttajana Tuetun työllistymisen asiantuntijakoulutuksessa (TRADES-Diploma) sekä toteuttanut useita työllistymispalveluita ja työhönvalmennusta kehittäviä hankkeita. Hänellä on työkokemusta myös kolmannen sektorin työllistymistä tukevien palveluiden johtamisesta. Nupponen on koulutukseltaan valtiotieteiden maisteri.

Petteri Ora työskentelee kehitysjohtajana Kiipulan ammattiopistossa. Hän on toiminut useissa työhönvalmennusta kehittävissä kansallisissa ja kansainvälisissä hankkeissa. Ora on myös ollut mukana kehittämässä työvalmennuksen erikoisammattitutkintoa. Koulutukseltaan Ora on yhteiskuntatieteiden maisteri.

Suvi Pikkusaari toimii työnohjaajana, kouluttajana ja asiantuntijana Wellabled Oy:ssä. Hän on työskennellyt urallaan valmennus-, koulutus-, konsultointi- ja asiantuntijatehtävissä. Pikkusaari on osallistunut muiden muassa EUSE:n tuetun työllistymisen palvelun määrittelytyöhön, työvalmennuksen erikoisammattitutkinnon valmisteluun ja Kelan työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen standardin kehittämiseen. Hän on toiminut kirjoittajana kaikkiaan neljässä työhönvalmennusta käsittelevässä julkaisussa. Pikkusaari on yhteiskuntatieteiden maisteri ja vaativan erityistason psykoterapeutti (ratkaisukeskeinen suuntaus).

Sanna Saastamoinen on työskennellyt reilut kymmenen vuotta työhönvalmennuksen parissa kouluttajana, kehittäjänä ja asiantuntijana. Hän on toiminut myös useissa työhönvalmennusta kehittävissä hankkeissa ja ollut mukana tuottamassa sähköistä materiaalia työhönvalmennuksen toteuttamisen tueksi. Lisäksi hän on toiminut työvalmennuksen tutkintotoimikunnan jäsenenä vuosina 2012–2013. Saastamoinen on koulutukseltaan kasvatustieteiden maisteri ja kauppatieteiden kandidaatti.

Anki Sundqvist har jobbat över 13 åren som arbetskonsulent enligt metoden Arbete med stöd och mellan åren 2009-2014 som ansvarig utbildare för finlandssvenska arbetskonsulenter. Hon har även representerat Finland i styrelsen för European union of supported employment under åren 2010-2013. Hon arbetar nu som projektkoordinator sedan 2011 med utveckling av den yrkesinriktade specialundervisningen och då inom olika projekt. Sundqvist är till sin utbildning pedagogiekandidat inom området för vuxenpedagogik.

Tuettu työllistyminen käytännössä

Julkaisu tarjoaa katsauksen tuetun työllistymisen ja siihen liittyvän työhönvalmennuksen lähtökohtiin ja toteutuksen hyviin käytäntöihin. Yhdeksän artikkelin aihepiireinä ovat:

- Mitä tuettu työllistyminen tarkoittaa ja mitkä ovat sen juuret?
- Minkälaista on vaikuttava yhteistyö työnantajien kanssa?
- Kuinka RATKO-malli uudistaa työnantajayhteistyötä?
- Minkälaisille asiakkaille tuetun työllistymisen työhönvalmennus sopii?
- Kuka johtaa työhönvalmennuksen prosessia?
- Minkälaisia ovat tuetun työllistymisen johtamisen hyvät käytännöt?
- Mitä työhönvalmentajan tulisi tietää asiakaslähtöisyydestä ja etiikasta?

Yhteistyönä tuotetun julkaisun kirjoittajat ovat tehneet pitkään työtä työhönvalmennuksen toteuttajina ja kehittäjinä. Julkaisun tavoite on innostaa erilaisissa työllistymispalveluissa työskenteleviä ja niitä johtavia ihmisiä kehittämään työtään.

Arbete med stöd i praktiken

Publikationen erbjuder en översikt över Arbete med stöd som metod, med tillhörande goda modeller för arbetslivsträning. Temat för de olika artiklarna är

- Vad är den historiska bakgrunden till Arbete med stöd och vad innebär det?
- Hur ser ett effektivt samarbete med arbetsgivaren ut?
- Hur förnyar RATKO-modellen samarbetet med arbetsgivaren?
- För vem passar metoden Arbete med stöd inom arbetslivsträning?
- Vem leder Arbete med stöd –processen och vilka är de goda modellerna för det?
- Vad behöver en arbetstränåre veta om etik och ett klientorienterat arbetssätt?

Författarna har stor erfarenhet av att förverkliga och utveckla arbetslivsträning. Avsikten med publikationen är att inspirera både de som arbetar och leder sysselsättningsservice till utveckling.

Kiipulan ammattiopisto

yty hanke

VAMLAS
Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö