

Tapaamispaikan asiakasprosessin yhtenäistäminen ja asiakaslähtöi- syyden vahvistaminen Leanin me- netelmin

Sari Herskoi

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Tapaamispaikan asiakasprosessin yhtenäistä-
minen ja asiakaslähtöisyyden vahvistaminen
Leanin menetelmin**

Sari Herskoi
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö
toukokuu, 2019

Sari Herskoi

**Tapaamispaikan asiakasprosessin yhtenäistäminen ja asiakaslähtöisyyden vahvistaminen
Leanin menetelmin**

Vuosi 2019

Sivumäärä 64

Opinnäytetyön tarkoituksena oli yhtenäistää tapaamispaikan toimipisteiden asiakasprosessi asiakaslähtöiseksi Leanin menetelmin. Tavoitteena oli vahvistaa tapaamispaikkojen toimipisteiden asiakaslähtöisyyttä ja lisätä arvoa tuottavaa toimintaa asiakasprosessissa. Tutkimus toteutettiin Keski-Uudenmaan soten perheoikeudellisen yksikön tapaamispaikassa.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu tapaamispaikkatoimintaan, asiakaslähtöisyyteen ja Lean-johtamiseen. Vuoden 2019 alusta perustettiin Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymä, jolloin Hyvinkään ja Järvenpään tapaamispaikat yhdistettiin. Toimipisteiden palveluissa oli eroja, jotka vaativat palvelun yhtenäistämistä. Palvelua lähdettiin kehittämään Lean-menetelmin.

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistaminen vahvistuvat sosiaalialan palveluiden kehittämisessä. Asiakas on itse oman elämänsä asiantuntija ja kun hän kokee palvelun olevan hänelle yksilöityä, tuottaa se eniten hyötyä ja kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Asiakkaan kokemus ja palaute palvelusta tuo arvokasta tietoa kehittämiseen ja ammatilliselle uusien näkökulmien palvelusta.

Lean-johtamisen ydin on asiakkaalle yksilöllisen arvon tuottaminen. Tämä tapahtuu jatkuvalla kehittämisellä, jossa ammatillaisia ovat he, jotka työn tekevät. Tämä tarkoittaa ihmisten osallistamista ja kouluttamista jatkuvaan kehittämiseen ja tutkimiseen. Tavoitteena on täydellisen laadun tuottaminen. Kehittämisen ytimessä on ongelmien juurisyiden löytäminen, ratkaisujen testaaminen ja löydetyn toimintamallin vieminen käytäntöön.

Opinnäytetyö on toteutettu kehittämistutkimuksena ja menetelminä on käytetty Lean-johtamisen työkaluja. Aineisto on kerätty kehittämistimeissä teemahaastatteluilla. Opinnäytetyön kehittämistehtävät olivat 1) kuvata asiakasprosessin nykytila asiakaslähtöisesti ja luoda tavoitetila, 2) tunnistaa yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa toiminnassa havaittuja haasteita sekä 3) kehittää toimintaa Leanin jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti.

Kehittämistutkimuksen tuloksena syntyi yhtenäinen, asiakaslähtöinen asiakasprosessin tavoitetila. Tavoitetilaan pääsemiseksi löydettiin asiakasprosessista ongelmakohtia, joita ratkottiin tai nostettiin kehittämiskohteiksi. Asiakkaiden ja kokemusasiantuntijan palaute otettiin mukaan kehittämiseen. Leanin menetelmät otettiin käyttöön ja kehittäminen jatkuu Leanin jatkuvan parantamisen mukaisesti.

Johtopäätöksenä voitiin esittää, että Lean-menetelmät VSM ja A3 soveltuvat sosiaalialan palvelun kehittämiseen, vahvistavat asiakaslähtöisyyttä työprosesseissa ja asiakkaiden palaute voidaan ottaa systemaattisemmin kehittämiseen. Tiimin jäsenet ja esimiehet kokivat työskentelyn positiivisena ja kehittämisen myönteisenä. Yhteisöllisyys työskentelyn kautta vahvistui, kun tiimin jäsenet ja esimiehet yhteisymmärryksessä hahmottivat palveluiden ongelmakohtia. Haasteeksi koettiin se, ettei kehittämisiongelmaa voi olla samanaikaisesti monia, jotta ongelmat voidaan ratkaista loppuun asti. Leanin menetelmät vaativat oppimista ja hidasta pohtimista todellisten syiden löytämiseksi ja ratkaisujen testaamiseksi. Erityisen tärkeää Leanin kulttuurin ylläpitämisessä on johdon osaaminen ja tuki, jotta sen käyttöönotto ja juurruttaminen jatkuvaksi työskentelyksi onnistuu. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka johto tukee työskentelyä juurruttaakseen Lean-johtamisen ja miten siihen sitoudutaan organisaatiossa. Lisäksi voisi tutkia päivittäisjohtamisen käyttöä ja asiakkaiden osallistamista palveluiden kehittämisessä.

Asiasanat: tapaamispaikka, asiakaslähtöisyys, Lean-johtaminen ja Lean-menetelmät VSM ja A3

Standardising the client process and strengthening the client-focus in a family law child contact centre using Lean methods

Year 2019

Pages

64

The objective of this thesis was to use Lean methods to standardise the client process in the child contact centre outlets making it more client-focused. The aim was to improve the client-focus in the child contact centres and to increase the value adding activity in the client process. The study was carried out in the family law child contact centre of the joint Keski-Uusimaa social and health care services.

The theoretical part of the thesis is based on child contact centre practices, client-focus and management using Lean methods. The joint Keski-Uusimaa social and health care services was launched at the beginning of 2019, leading to the merger of the Hyvinkää and Järvenpää child contact centres. There were some differences between the contact centre practices, which required integrating. This was undertaken using Lean methods.

Promoting client-focus and client participation is increasingly emphasised when improving social care services. Clients are experts on their own lives and having the experience of individually tailored services is not only the most beneficial but makes them feel heard. Client experience and feedback on a service offer valuable information benefitting the redesign of services as well as offering the professionals fresh viewpoints.

The core of Lean management is to create value specific to the customer. This is achieved with continuous improvement in which the experts are those who do the work. This means engaging everyone and training them in continuous improvement and assessment. The goal is to produce perfect quality. At the basis of improvement are identifying the root problems, testing solutions and finally implementing the best one.

The thesis was carried out as action research using Lean management methods. The material was collected in development teams using semi-structured interviews. The development goals of the thesis were 1) to describe the current client process state from the client's perspective and to create the target state, 2) to recognise the challenges in the current practices as observed by both clients and employees, and 3) to improve the practices according to the principles of the Lean methods' continuous improvement.

The action research resulted in a uniform, client-focused target state of the client process. In order to reach the target state, problems in the client process were pinpointed and consequently either solved or raised as improvement targets. Feedback from the clients as well as the experts by experience were included in the improvement process. The Lean methods were implemented and the improvement process continues according to the Lean principles' continuous improvement practice.

The conclusion was that the Lean management methods VSM and A3 are well suited to developing social care services, strengthening the client-focus in the work processes and allowing a more systematic inclusion of client feedback. The work and improvement practices were seen as positive by the team members and the managers alike. The sense of community was strengthened through work as the team members were brought together with the managers to pinpoint the problems in the service practices. It was noted that it is wise to limit the number of problems targeted at any particular time in order to ensure a positive outcome. Lean methods require training and slow assessment to allow discovering the root problems and to test solutions. Particularly important in maintaining the Lean culture is the competency and support of the management to ensure the implementation is a success. It would be interesting to discover with further research how the management supports the work processes thus aiding the instilling of Lean management into the organisation and the employees' commitment to it. Additional topics of interest for further research could be using daily management and client participation in the development of services.

Keywords: child contact centre, client-focus, Lean management and Lean methods

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tietoperusta	7
2.1	Tapaamispaikkatoiminta	9
2.2	Asiakaslähtöisyys	13
2.3	Lean ja sen menetelmät tapaamispaikan kehittämisessä	16
3	Kehittämisasetelman kuvaus	23
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämismenetelmät	24
3.2	Kehittämistutkimus ja toteutus	24
3.3	Aineiston keruu ja sisältöanalyysi	26
4	Kehittäminen Lean-menetelmin	29
4.1	Asiakasprosessin nykytilan kuvaus asiakaslähtöisesti ja prosessin vakioiminen ...	29
4.2	Asiakkaan ja työntekijöiden kanssa tunnistetut haasteet	35
4.3	Uudistettu toimintamalli	37
5	Pohdinta	47
	Kuviot	60
	Liitteet	61

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoitus oli yhdistää tapaamispaikan toimipisteiden asiakasprosessi ja vahvistaa asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena oli lisätä arvoa tuottavaa toimintaa asiakasprosessissa Leanin menetelmin ja tutkia näiden menetelmien soveltuvuutta tapaamispaikan palveluiden kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin Keski-Uudenmaan soten perheoikeudellisen yksikön tapaamispaikassa. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu tapaamispaikkatoimintaan, asiakaslähtöisyyteen ja Lean-johtamiseen. Vuoden 2019 alusta perustettiin Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymä, jolloin Hyvinkään ja Järvenpään tapaamispaikat yhdistettiin. Toimipisteiden palveluissa oli eroja, jotka vaativat palvelun yhtenäistämistä. Palvelua lähdettiin kehittämään Lean-menetelmin. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistaminen vahvistuvat sosiaalialan palveluiden kehittämisessä. Asiakas on itse oman elämänsä asiantuntija ja kun hän kokee palvelun olevan hänelle yksilöityä, tuottaa se eniten hyötyä ja kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Asiakkaan kokemus ja palaute palvelusta tuo arvokasta tietoa kehittämiseen ja ammattilaiselle uusia näkökulmia palvelusta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät olivat 1) kuvata asiakasprosessin nykytila asiakaslähtöisesti ja luoda tavoitetila, 2) tunnistaa yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa toiminnassa havaittuja haasteita sekä 3) kehittää toimintaa Leanin jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti.

Tapaamispaikat yhdistyivät vuoden 2019 alussa, kun Keski-Uudenmaan kuusi kuntaa muodostivat kuntayhtymän, johon kunnat siirsivät sosiaali- ja terveyspalvelunsa. Tapaamispaikkatoiminta säilyy molemmilla paikkakunnilla. Tapaamispaikassa toteutetaan lapsen ja tästä erossa asuvan vanhemman tapaamisia, jotta lapsen oikeus säilyttää suhde molempiin vanhempiin säilyy myös vanhempien eron jälkeen. Huoltolaissa (1983) todetaan lapsen oikeus tavata ja pitää yhteyttä siihen vanhempaan, jonka kanssa hän ei asu. Lapsen olosuhteet voivat esimerkiksi vanhempien eron ja toisen vanhemman haastavan elämäntilanteen vuoksi olla sellaiset, että tapaamiset vaativat valvontaa (sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2017, 80).

Tapaamispaikka toimintaa on molemmissa toimipisteissä kehitetty asiakaslähtöisesti asiakkaiden esiin tuomien haasteiden ja ongelmatilanteiden myötä. Kehittäminen on tapahtunut lähinnä reflektoiden ja toimintatapoja muuttamalla tai yksilöllistämällä asiakkaan samaa palvelua. Käytössä yksiköissä ei ole ollut mitään pysyvää kehittämistyökalua. Lean-menetelmät kiinnostivat opintojeni kautta ja kun muut tiimin jäsenet hyväksyivät niiden kokeilun, päädyin tekemään tämän opinnäytetyön asiakasprosessin yhtenäistämistä Lean-menetelmin. Keski-Uudenmaan soten aloitettua vuoden 2019 alusta Lean-organisaationa, sopi tämä työskentely mainiosti asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen sekä Leanin filosofian ja menetelmien opiskelemiseen.

Stenvall ja Virtanen (2012, 16-23) kirjoittavat kuinka sosiaalipalveluiden kehittämistoiminta on muun muassa suunnittelukeskeistä ja toteutuksen panostus jää usein vaillinaiseksi. Ratkaisuna heidän mukaansa on kehittää paremmin vähemmällä ja vaikuttavammalla työskentelyllä. Sosiaalipalveluiden kehittäminen on muutoksessa ja tavoittelee asiakaslähtoisempää palveluiden integraatiota osallistamalla asiakkaat kehittämiseen. Asiakkaiden näkemystä kokemusasiantuntijoina pidetään arvokkaana palveluiden tehostamisessa yksilöllisiksi kokemuksiksi, jolloin palvelu tuottaa enemmän hyötyä asiakkaille. Kehittämiseen tarvitaan rakenteita ja menetelmiä, jotta tavoitteisiin päästään. Voisiko Lean-johtaminen olla tähän vastaus?

Lean-johtamisen filosofia ja menetelmät tarjoavat systemaattisen ratkaisun kehittämiseen. Ideologian ytimessä on asiakkaalle arvoa tuottavan toiminnan tehostaminen ja palvelun laadun jatkuva parantaminen. Menetelmät ohjaavat asiakaslähtöiseen ongelmien tutkimiseen ja ratkaisujen löytämiseen selvittämällä nykytila ja etsimällä ongelmien juurisyitä. Kehittämisen asiantuntijoina ovat työntekijät, jossa johtajat toimivat valmentajina ja tukijoina.

Opinnäytetyö on toteutettu kehittämistutkimuksena ja menetelminä on käytetty Leanin menetelmistä arvovirtakuvausta ja A3-ongelmanratkaisua. Aineistona on kehittämistiimin keskustelujen nauhoitukset ja kehittämisessä tuotetut materiaalit. Aineistoanalyysi on toteutettu kevennetyllä sisältöanalyysillä teemahaastatteluista.

Asiakasprossin yhtenäistäminen ja asiakaslähtöisyyden vahvistaminen toteutettiin seitsemässä kehittämistiimissä. Yhteinen asiakasprosessi kuvattiin tavoitetilana, jossa keskityttiin siihen, miten asiakas etenee palvelussa ja mitä arvoa hän palvelusta saa. Työskentelyn aikana löydettiin eroja sekä ongelmia, joita ratkaistiin sekä päätettiin lähteä kehittämään. A3-menetelmällä ratkaistiin työntekijöiden huomioimia ongelmakohtia sekä asiakkaiden nostamia ongelmia palvelussa. Ongelmien nykytilanteet mitattiin ja juurisyitä ongelmiin löydettiin, jolloin vastatoimia pystyttiin kokeilemaan ja ongelmia ratkaisemaan.

Keskeisenä tuloksena on, että Leanin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ohjaavat kehittämistä systemaattisesti ja asiakaslähtöisesti. Ongelmat ja tavoitteet määritellään asiakkaan näkökulmasta ja niiden ratkaiseminen kohdistuu tavoitetilaan. Kehittämisen asiantuntijoina ovat työntekijät yhdessä asiakkaiden kanssa, kun asiakkaat osallistutetaan palvelun parantamiseen. Menetelmien omaksuminen ja käyttäminen vaatii aikaa ja johdon tuen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että menetelmillä voidaan tehostaa sosiaalipalvelun prosesseja, jolloin asiakastyölle jää enemmän aikaa ja asiakkaan kokemus palvelusta paranee.

2 Tietoperusta

Tietopohja opinnäytetyössä perustuu tapaamispaikkatoimintaan, asiakaslähtöisyyteen ja Lean-menetelmiin. Toimintaympäristönä on Keski-Uudenmaan perheoikeudellisen yksikön

tapaamispaikat, joissa järjestetään lapsen ja hänestä erossa asuvan vanhemman tapaamisia sekä valvottuja vaihtoja. Aluksi on kuvaus tapaamispaikkatoiminnasta. Kuvaus asiakasprosessista tapaamispaikassa on sisällytetty kehittämisen lukuun 4.

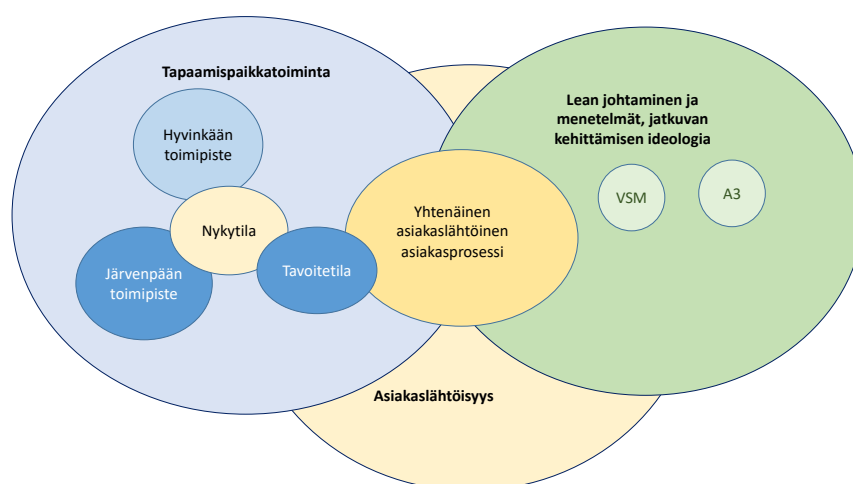
Asiakaslähtöiset palvelut ovat lähtökohtana asiakasprosessin kehittämisessä. Osuudessa perehdytään siihen, mitä tarkoitetaan asiakaslähtöisyydellä, avataan sen merkitystä palveluissa ja kerrotaan palveluiden kehittämisestä. Ulkopuolelle on rajattu asiakkaiden kanssa yksilöllinen työskentely, sen menetelmät ja haasteet. Asiakkaan osallisuus ja kokemusasiantuntijuus palveluiden kehittämisessä on sosiaalipoliittinen tavoite ja nostettu keskiöön hallitusohjelmaa myöten. Tärkeäksi koetaan se, että asiakas on asiantuntija, joka pystyy kertomaan kokemuksestaan ja näin osallistumaan kehittämiseen. Tapaamispaikan asiakas osallistui asiakasraatiin prosessin aikana ja keskustelusta nousi kehittämiskohteita, joten kokemusasiantuntijuuden merkitys on avattu. Asiakaslähtöisyys asiakkaalle arvoa tuottaen on myös Lean-johtamisen ydin.

Lean-menetelmät valittiin kehittämisen tueksi alun perin omien opintojeni kautta ja ratkaisu vahvistui, kun Keski-Uudenmaan sote kuntayhtymä (Keski-Uudenmaan sote 2019) päätyi Lean-johtamiseen organisaatiossa. Palvelulupauksena on, että asiakas saa laadukasta palvelua tarpeidensa mukaisesti.

Organisaation tavoitteet Lean-johtamisessa vuodelle 2019 ovat:

- ”päivittäisjohtamisen taulut käytössä kaikissa yksiköissä
- esimiehet, päälliköt ja johtajat Gemballa säännöllisesti yksiköissä
- asiakkailta nousseiden ja käytäntöön vietyjen kehittämis ehdotusten määrä kirjattu kehittämisen / päivittäisjohtamisen taululle
- työntekijöiltä nousseiden ja käytäntöön vietyjen kehittämis ehdotusten määrä kirjattu kehittämisen / päivittäisjohtamisen taululle” (Hurme, 2019).

Leanin teoriassa kuvataan sen ydin filosofiaa ja käytäntöjä sekä tutkimuksesa käytettyjä menetelmiä, jotka ovat VSM (value stream mapping) ja A3-ongelmanratkaisu. Alla olevassa kuvassa on esitetty opinnäytetyön prosessi.



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessikuva

2.1 Tapaamispaikkatoiminta

Tapaamispaikkatoiminta tuli lakisääteiseksi vuonna 2014 (Sosiaalihuoltolaki 2014, 27 §). Laki astui voimaan huhtikuussa 2015. Tätä ennen toimintaa järjestettiin kunnissa eri tavoin joko kunnan omana palveluna tai yksityisten yritysten, järjestöjen tai yhdistysten palveluna. Järjestöillä ja yhdistyksillä on ollut suuri rooli tapaamispaikkatoiminnan kehittämisessä ja tapaamisten mahdollistamisessa. Tapaamispaikkatoiminta alkoi 1980-luvun alussa ensi- ja turvakotien liittojen yhdistysten järjestämänä. Tapaamispaikkojen syntyyn vaikuttavia syitä olivat muun muassa erossa asuvan vanhemman mielenterveys- ja päihdeongelmat ja se, että eroissa isät jäivät usein asunnottomiksi eikä heillä ollut turvallista paikkaa, jossa tavata lasta. Tarvittiin siis turvallinen, puolueeton ja lapsen edun huomioon ottava paikka, jossa erossa asuva vanhempi pystyi pitämään yhteyttä lapseen. (Niemi 2013, 6-7; Kalavainen 2004, 14-15; Peuralahti 2012, 128-131.)

Tapaamispaikan toimintaa säätelevät erilaiset lait, joista tärkeimmät ovat Huoltolaki (361/1983) ja Sosiaalihuoltolaki (1301/2014). Näiden lisäksi toimintaan vaikuttavat muun muassa laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) ja laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015). Sosiaali- ja terveysministeriö linjaa tapaamispaikkatoimintaa Sosiaalihuoltolain oppaassaan (2017). Terveiden ja hyvinvointilaitoksen sivuilla Lastensuojelun Käsikirjassa (2018) kuvataan pääpiirteitä tapaamispaikan toiminnasta.

Sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaan kunnalla on velvollisuus järjestää tapaamisten tuki ja valvonta, kun tapaamisista on joko oikeuden päätös tai sosiaalitoimikunnan vahvistama sopimus. Palvelu on perheille maksutonta ja kustannuksista vastaa lapsen kotikunta. Valtakunnallisesti kunnat järjestävät palvelua joko omana palvelunaan tai ostopalveluna. Tapaamisista tehdään viranhaltijan päätös lapselle ja se annetaan tiedoksi lapsen vanhemmille. Keski-

Uudenmaan palvelut toteutetaan perheoikeudellisissa yksiköissä Järvenpään ja Hyvinkään toimipisteissä. (Valvotut tapaamiset 2018; Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 80; Sosiaali- ja terveysasiat 2017.)

Tapaamiset lapsen ja hänestä erossa asuvan vanhemman kanssa voivat muodostua ongelmalliseksi tai jopa turvattomaksi lapsen etua toteutettaessa. Sosiaalihuoltolain säännöksen tarkoituksena on vahvistaa lapsen oikeutta muualla asuvaan vanhempaan sekä valvoa tämän oikeuden toteutumista. Lisäksi tällä pyritään suojaamaan lasta mahdollisilta lasta vahingoittavilta tapaamisilta. Lapsen tapaamisiin toisen vanhemman kanssa voi liittyä uhkaa esimerkiksi kaappausuhka tai muuta huolta, jolloin on tarpeen turvata lapsen oleminen tapaamisissa. Suhde toiseen vanhempaan voidaan myös aloittaa tuetusti tapaamispaikassa, jos lapsen vanhemmat eivät esimerkiksi ristiriitojen vuoksi voi järjestää tapaamisia keskenään. (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 80; Valvotut tapaamiset 2018.)

Tapaamispaikassa järjestetään lapsen ja hänestä erossa asuvan vanhemman tapaamisia ja valvotaan lapsen vaihtoja vanhemmalta toiselle. Tapaamiset voivat olla joko valvottuja tai tuetuja. Sosiaalitoimikunnan vahvistamassa sopimuksessa sekä oikeuden päätöksissä on vahvistettava valvonnan tarve sekä se, kuinka usein tapaamisia tulee järjestää ja kuinka pitkiä tapaamiset ovat. Lisäksi tapaamisen toteutumisen edellytyksenä voi olla tapaavan vanhemman sitoutuminen vahvistamaan tulonsa tapaamiseen. Lait eivät velvoita vanhempaa tapaamaan lasta, vaan laki lähtee lapsen oikeudesta pitää yllä suhdetta molempiin vanhempiinsa. (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 81.) Keski-Uudenmaan perheoikeudellisessa yksikössä tapaamisia voidaan järjestää myös sosiaalityöntekijän pyynnöstä. Tapaamisten järjestelyt ja käytännöt voidaan lain sallimissa rajoissa määritellä kunnissa. Tapaamisista ja vaihdoista kirjataan raportit lapsen asiakaskertomuksiin. (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 80; Sosiaalihuoltolaki 2014, 27§; Huoltolaki 1983, 7§ ja 8 §; Kairesalo, Kyöstilä, Luostarinen, Nieminen & Säkäjäjärvi 2018, 15; Valvotut tapaamiset 2018.)

Valvotussa tapaamisessa valvojan tulee olla kuulo- ja näköyhteydessä lapseen ja tapaaajaan (Sosiaalihuoltolaki 2014, §27). Tapaaminen on lapsen ja vanhemman välistä aikaa, jota valvoja seuraa ja voi tarvittaessa puuttua tapaamisen kulkuun. Valvoja varmistaa sen, että tapaaminen sujuu lapselle turvallisesti ja viihtyisästi eikä aiheuta tälle psyykkistä tai fyysistä vahinkoa. Tapaamisessa tulee puhua ja toimia niin, että valvoja pystyy tapaamista seuraamaan. Tapaamisessa on mukana tulkki, mikäli vanhempi puhuu omalla äidinkielellään, jota valvoja ei ymmärrä. Tapaamista tulee turvata niin, ettei lasta viedä tapaamisesta pois luvatta. Tällöin voidaan arvioida kahden valvojan läsnäolo tarpeelliseksi tapaamisen turvaamiseksi. Tapaamisten kaikkien osapuolten turvaamiseksi on vartijan paikalla olo toisinaan välttämätöntä. (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 80; Valvotut tapaamiset 2018; Kairesalo ym. 2018, 15).

Tuetussa tapaamisessa valvoja on saatavilla tarvittaessa (Sosiaalihuoltolaki 2014, 27 §). Tapaamisen aikana lapsi tapaa vanhempaansa tapaamispaikan tiloissa valvojan tukemana. Alkuhaastatteluissa keskustellaan tuen tarpeesta kaikkien osapuolten kanssa. (Kairesalo ym. 2018, 15-16; Valvotut tapaamiset 2018.)

Valvotussa vaihdossa turvataan lapsen siirtyminen vanhemmalta toiselle (Sosiaalihuoltolaki 2014, 27 §). Lapsen tapaaminen toisen vanhemman luona sujuu tämän kotioiloissa, mutta siirtymätilanteeseen vanhemmalta toiselle voi liittyä uhkaa tai varaa. Toisinaan vaihdot toteutetaan, jotta varmistetaan vaihtojen toteutuminen. (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 80; Kairesalo ym. 2018, 16.)

Tapaamisen kesto määräytyy lapsen kannalta tarkoituksenmukaisena kestoajana. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sivuilla (Valvotut tapaamiset 2016) mainitaan päätöksissä olevan yleensä neljä tuntia tapaamisia. Järvenpään ja Hyvinkään yksiköissä valvotut tapaamiset ovat kestoltaan enintään kaksituntisia, mutta oikeuden päätösten mukaiset ajat ovat neuvoteltavissa lapsen edun mukaan. Tuetut tapaamiset voivat olla pituudeltaan 1 - 4 tuntia. Lapsen ikä, kehitys ja erityistarpeet huomioidaan. Niin ikään tapaavan vanhemman kyvyt ja voimavarat otetaan huomioon. Valvottu tapaaminen on intensiivistä aikaa lapsen kanssa eikä ole tarkoituksenmukaista toteuttaa tapaamisia väkinäisesti. Tapaamisissa edetään lapsen tahdilla ja ne voidaan aloittaa porrastetusti ensin lyhyinä tapaamisina, joita pidennetään. Tapaamisten onnistumisessa on tärkeää, että niistä jää lapselle positiivinen kokemus. (Valvotut tapaamiset 2018; Kairesalo ym. 2018, 15-16.)

Keski-Uudenmaan tapaamispaikan palvelua ohjaa ammatillisuus ja toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista työskentelyä, jota arvioidaan jatkuvasti. Keskeisenä työskentelyssä on lapsilähtöisyys ja vanhemmuuden tukeminen niin, että tapaamiset voisivat jatkossa toteutua ilman tapaamispaikan työntekijän tukea, mikäli se on vanhemman ja lapsen tilanteessa mahdollista. Tapaamisten suunnittelu ja toteutus mahdollistavat lapselle turvallisen tapaamisen, suhteen luomisen ja ylläpitämisen vanhemman kanssa. (Kokko-Pekkola, 2016; Kairesalo ym. 2018, 15.)

Tapaamispaikan valvojilla tulee olla koulutus, joka vastaa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia (laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 2015). Kaikkien osapuolten oikeusturvan ja turvallisuuden takaamiseksi, tulee työnantajan perehdyttää, kouluttaa ja ohjeistaa valvojat tehtävään huolella (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 81; Valvotut tapaamiset 2018).

Sosiaalihuoltolaki (2104, 27 §) ottaa kantaa tapaamisten toteuttamiseen vastuuttamalla valvojan valvomaan tapaamisissa lapsen etua ja tukemaan tapaamisia. Valvoja on tapaamisissa

neutraali molempiin vanhempiin eikä ota kantaa tapaamisten taustoilla vaikuttaviin asioihin tai tapaamisten perusteluihin. (Valvotut tapaamiset 2018; Kalavainen 2004, 15.)

Valvojalla on oikeus olla aloittamatta tapaamista tai keskeyttää se, jos se on tarpeellista lapsen edun kannalta. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi, jos tapaava vanhempi yrittää kohdistaa väkivaltaa lapseen tai on päihtynyt. Tilanteista tehdään selvitys lastenvalvojalle ja siihen kirjataan syyt peruuntumiselle tai keskeytykselle. Tapaamisen keskeyttäminen tai peruuttaminen kohdistuu yksittäiseen tapaamiseen eikä johda siihen, ettei tapaamisia enää järjestettäisi. (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 81.) Kuitenkin jos tapaamiset peruuntuvat jatkuvasti, tulee arvioida, onko tapaamisoikeutta tarpeen muuttaa (Huoltolaki 1983, 12 §).

Lastenvalvojilta laki edellyttää aktiivista työtä lapsen edun mukaisten tapaamisten järjestämisessä. Sosiaalihuoltolain (2014, 36 §) mukaan lastenvalvojilla on toimimisvelvollisuus, kun he saavat tiedon tapaamisten keskeytymisistä tai toteutumatta jäämisistä. Lastenvalvojan tulee arvioida muun muassa kiireellisen avun tarve sekä tarvitaanko lapsen tilanteessa tehdä sosiaalihuoltolain mukainen palvelutarpeen arviointi. Kiireellinen avun tarve saattaa tulla kysymykseen, jos lapsen kohdistuu uhkaa tai väkivaltaa, lapsi kieltäytyy tapaamisista tai tapaava vanhempi tarvitsee tilanteeseensa apua esimerkiksi mielenterveysongelmiensa tai päihteiden käytön vuoksi. (Sosiaalihuoltolain opas 2017, 81.)

Vastuu lapsen turvallisuudesta on ensisijaisesti vanhemmalla, jonka luona lapsi asuu. Hänen vastuullaan on tehdä päätös lapsen antamisesta toiselle vanhemmalle. Esteenä tällöin voivat olla mielenterveydelliset tai päihdeongelmat. (Valvotut tapaamiset 2018.) Tapaamisen valvoja arvioi tapaajan voinnin ja voimavarat tapaamisen alussa ja sen aikana. Tapaamispaikassa voidaan tapaava vanhempi puhalluttaa sopimuksen tai päätöksen mukaisesti ja tilanteissa, joissa vanhempi siihen suostuu. (Kokko-Pekkola 2016.)

Huoltolaki (1983) määrittelee lapsen oikeuden molempiin vanhempiinsa. Toisen vanhemman tapaaminen on lapsen oikeus ei velvollisuus. Lapsen mielipide tapaamisiin tulee ottaa huomioon hänen iästään ja kypsyystään riippuen, jotta lapselle vahvistuu kokemus ja tunne oman mielipiteen merkityksellisyydestä ja siitä että häntä kuullaan. (Aaltonen 2009, 112-113; Peuralahti 2012, 31, 73.) Forsberg ja Pösö (2004, 50) toteavat, että tapaamisista päättäminen pohjautuu oleellisesti aikuisten tulkintoihin ja määrittelyyn lapsen parhaasta. Lapsen huomiointi ja hänen etunsa valvominen on erityisen tärkeää, jotta noudatetaan nimenomaan lapsen oikeutta eikä toisen vanhemman oikeutta vanhemmuuteen. Aaltonen (2009, 131) painottaa, että tapaamisia tulee järjestää ja arvioida siitä näkökulmasta, minkälainen suhde lapsen ja vanhemman välillä on: onko tapaaminen miellyttävä kokemus lapselle, jolloin suhde on toimiva. Lapsen edun valvominen määrittelee vahvasti tapaamisten järjestämistä tapaamispaikassa. Tapaamispaikka on puolueeton vanhempien välisissä riitatilanteissa, mutta

puolueellinen lapsen edun valvomisessa. (Kalavainen 2004, 15; Kairesalo ym. 2018, 15; Tapaamispaikkatoiminnan laatukriteerit 2015, 4-5.)

Tapaamispaikan toiminnan lähtökohtana on lapsen oikeuden toteutuminen molempiin vanhempiin. Keskeisenä toiminnassa on lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen, jotta lapsi oppii tuntemaan ja tietämään vanhempansa eikä vieraantuisi tästä. (Kalavainen 2004, 18; Valvotut tapaamiset 2018; Sosiaalihuoltolain opas 2017, 80.)

Ensi- ja Turvakotien liiton laatukriteereissä (2015, 8, 9) todetaan, että tapaamispaikan tiloihin kohdistuu vaatimuksia, jotta tapaamiset voidaan turvata ja toisaalta toteuttaa miellyttävästi lapsen edun mukaisina. Tiloissa tulisi huomioida lapsen ikätason mukaisesti erilaisia asioita kuten erilaiset toimintamahdollisuudet, pelit, leikkikalut ja askartelut. Valvojan tuki ja mahdollisuus yhteiseen tekemiseen rakentavat suhdetta lapsen ja vanhemman välille. Tapaamispaikan tulisi olla kodinomainen ja tarjota mahdollisuus normaaleihin arjen käytäntöihin ja rutiineihin kuten ruokailuun ja lapsen hoitoon. (Valvotut tapaamiset 2018.)

Tapaamispaikassa työskennellään koko perheen kanssa. Asiakkuus avataan lapselle. Lapsilähtöisyys, lapsen turvallisuus ja kokemus tapaamisista ovat työskentelyn lähtökohtia. Vanhempia kunnioitetaan isinä ja äiteinä. Heidän vanhemmuuttansa tuetaan, vahvistetaan ja heitä kannustetaan yhteisvanhemmuuteen. Lapsen etua ja näkökulmaa tuodaan esille vanhemmille. Asiakassuunnitelmat ja välikeskustelut käydään kaikkien osapuolten kanssa. (Tapaamispaikkatoiminnan laatukriteerit 2015, 5, 11; Kairesalo ym. 2018, 15; Kalavainen 2004, 26-27.)

2.2 Asiakslähtöisyys

Sosiaalipalveluiden kehittämisessä ja rakenteiden muuttamisessa asiakslähtöisyys painottuu vahvasti. Nykyisten palveluiden järjestelmäkeskeisyys ja palveluiden pirstoutuminen tuottavat haasteita asiakkaille. Tavoitteena on saada palvelut asiakslähtöisiksi tukemaan asiakkaan omatoimisuutta ja aktiivisuutta sekä ottaa asiakkaat mukaan palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen, jotta ne voidaan järjestää asiakkaille helpoksi asioida ja tavoittaa. (Salminen, Stolt & Suhonen 2017, 22; Räsänen & Kumpulainen 2018; Toikko 2011, 105.)

Asiakslähtöisyyden määrittämisessä lähtökohtana on toisen arvostaminen vuorovaikutustilanteessa, jossa osoitetaan kunnioitusta, huomioimista ja luottamusta. Näiden lisäksi yleisesti siihen määritellään kuuluviksi seuraavia ulottuvuuksia: palveluiden koordinointi ja yhteensovittaminen, yksilöllisyys, arvojen ja tarpeiden huomioiminen, fyysinen ja emotionaalinen hyvinvointi, läsnäolo ja kuunteleminen, tieto, kommunikointi, lähiverkoston mukaan ottaminen. Lisäksi palvelun tulee olla etenevää, jatkuvaa ja asiakkaan tilanteeseen suunniteltua, kokonaisvaltaista ja voimavaraistavaa. Organisaation näkökulmasta asiakslähtöinen palvelu on myös kustannustehokasta ja tuloksellista. (Salminen ym. 2017, 23 - 25.) Pohjola (2017, 318-

319) lisää näihin asiakkaan osallisuuden ja jaetun vallan. Barnas ja Addams (2017, 135) kirjoittavat, että asiakaslähtöisyys palvelussa lähtee pahoinvoinnin hoitamisesta hyvinvoinnin ylläpitämiseen antamalla asiakkaalle aikaa ja voimavaraistamalla heitä itseään.

Sosiaalihuoltolaki (2014, 812) määrittelee asiakkaan asemaa ja oikeutta palveluissa lausumalla, että asiakkaalla on oikeus saada asianmukaista ja laadultaan hyvää palvelua. Hyväri (2017, 34-35) toteaa, että asiakasta on kohdeltava loukkaamatta hänen ihmisarvoansa, vakaumusta tai yksityisyyttä. Lisäksi hän kirjoittaa, kuinka kansalaisuuden tarkastelukulma korostaa asiakkaan mahdollisuutta osallistua tasavertaisena ja aktiivisena toimijana palvelupahtumaan sekä häntä koskeviin asioihin, jolloin hän ei ole pelkästään avun tai tuen kohteena. Asiakkaan tulee ymmärtää oma asemansa palvelun käyttäjänä ja ymmärtää, mitä asiakkuus merkitsee.

Asiakkaan saama palvelu tuottaa hänelle arvoa ja arvo perustuu siihen, millaisen ainutlaatuisen ja yksilöllisen kokemuksen asiakas saa kirjoittavat Prahalad ja Krishnan (2011, 17-18). He toteavat, että meneillään on suuri muutos, jossa mikään yritys tai palveluntuottaja ei voi enää antaa palvelua massana tuottaen, vaan on huomioitava jokainen asiakas ja kokemus kerrallaan. Uuden sukupolven asiakkaille laatu on itsestään selvyyä ja palveluilta halutaan yksilöllistä kohtaamista, kokemuksia ja elämyksiä. Pohjola (2017, 309-310) toteaa, että asiakasta koskeva ihmiskäsitys on muuttumassa eikä asiakasta tule enää nähdä poikkeavana, palvelun kohteena ja avun tarvitsevana huollettavana. Hänen mukaansa tulee asiakas ymmärtää voimavaraitsena, oman elämänsä toimijana. Lisäksi hän perään kuuluttaa yhteiskunnallisen järjestyksen muuttamista, jossa palvelut ovat oikeuksia.

Palveluiden asiakaslähtöisyyttä voidaan lähteä tutkimaan organisaation, asiakasryhmän tai yksittäisen asiakkaan kautta. Organisaatiossa ammattilaiset tarkastelevat asiakaslähtöisyyttä kuitenkin prosessin ja sen tavoitteiden sekä toiminnan kautta. Keskeisintä tulisi olla palveluita käyttävä yksilö ja hänen voimavaransa. (Salminen ym. 2017, 26.) Vilén, Leppämäki ja Ekström (2005, 30-35) toteavat asiakaslähtöisyyden ajatuksen lähtevän asiakkaan ja työntekijän subjektiivisuudesta ja vuorovaikutuksen rakentuvan yhteistyössä. Työntekijän ammatillisuus ohjaa vuorovaikutuksen rakentumista asiakasta kunnioittaen. Asiakkaan kokemusmaailman ymmärtäminen ja hänen voimaantumisen omassa tilanteessaan tarpeidensa kautta on parhaimmillaan asiakaslähtöisyyden ydintä. Kun vastuu ja päätösvalta omasta elämästä säilyy asiakkaalla ja hän saa tähän tukea ammattilaiselta, toteutuu asiakaslähtöinen työskentely. (Vilén ym. 2005, 34.)

Kysymys kuuluukin, pystyvätkö työntekijät aidosti tutkimaan palvelun asiakaslähtöisyyttä asiakkaan näkökulmasta ilman, että ottavat kehittämiseen mukaan asiakkaan? Tässä tulee mukaan ajatus asiakkaan osallisuudesta palveluiden kehittämisessä. Asiakaslähtöinen palvelu

vastaa asiakkaan tarpeisiin ja asiakas otetaan mukaan palvelun suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin. Asiakkaan tulee kokea, että hän tulee kuulluksi ja hänen toiveitaan kunnioitetaan. (Sihvo, Isola, Kivipelto, Linnanmäki, Lyytikäinen & Sainio 2018, 11-12.) Toikko (2011, 104) toteaa, että asiakas on jo palveluissa pitkään koettu oman elämänsä asiantuntijana ja oikeutettuna päättämään asioistaan. Lisäksi hän toteaa osallistumisella tarkoitettavan sitä, että asiakas valtaantuu myös suhteessa palvelujärjestelmään. Tämän kautta asiakas tulisi hänen mielestään ottaa mukaan palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen.

Toikko (2011, 105-107) toteaa lähtökohtana palvelun laadun kehittämisessä olevan siihen kohdistuva kritiikki. Toikon mukaan on luonnollista, että palvelun käyttäjät huomioidaan niiden kehittämisessä. Kyseessä on sekä kuluttajien oikeus että demokraattinen oikeus. Palveluita käyttävät asiakkaat eivät usein pysty vaikuttamaan saamaansa palveluun ollessaan huollon ja toimenpiteiden kohteena. Kokemusasiantuntijat ovat avainasemassa palvelun kehittämisessä. He ovat itse kokeneet palvelun, voimaantuneet ja näin voivat edustaa palveluiden käyttäjiä.

Raivio ja Karjalainen (Osallisuus 2018) toteavat, että osallisuus käsitteenä on väljä ja mahdollistaa erilaisia toimenpiteitä. Osallisuus heidän mukaansa voidaan nähdä keinona edistää esimerkiksi tasa-arvoa tai lisätä sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Keskeisenä he pitävät ajatusta siitä, että yksilön osallisuutta lisäämällä voidaan parantaa hyvinvointia, joka vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan. Pohjola (2017, 311) yhtyy tähän toteamalla, että osallisuus tulisi olla yhteiskunnallista, jossa asiakas omaehtoisesti otetaan mukaan suunnitteluun, kehittämiseen ja laajimmillaan päätöksen tekoon aktiiviseksi kansalaiseksi ja toimijaksi. Asiakkaan osallisuus ja sen edistäminen palveluissa on ollut tavoitteena hallitusohjelmassa kuten yksi Sipilän hallituksen tavoitteista (Ratkaisujen Suomi 2015, 20). Pyrkimys osallisuuden kautta on torjua köyhyyttä ja ehkäistä syrjäytymistä.

Asiakaslähtöisellä toimintamallilla lisätään palvelun ja tuen vaikuttavuutta ja samalla voidaan saada kustannustehokkuutta ja kasvattaa kaikkien osapuolten tyytyväisyyttä kirjoittaa Hyväri (2017, 33-41). Hän painottaa asiakkaan roolia palvelun suunnittelussa, toimeenpanossa ja kehittämisessä, jolloin palvelusta tulee asiakkaalle läpinäkyvää. Lisäksi hän nostaa esiin tärkeänä työntekijöiden oma-aloitteellisuuden, aktiivisuuden ja valta-aseman kehittämisessä. Keskeisenä tässä sen, kuinka työntekijät voivat osallistua ideoiden tuottamiseen ja miten he voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Stenvall ja Virtanen (2012, 42) toteavat tärkeänä palveluiden kehittämisessä niiden käyttäjän uuden, demokraattisen aseman, joka romuttaa perinteistä ajattelutapaa sosiaalipalveluiden kehittämisessä. Salminen ym. (2017, 25-27) nostavat esiin asiakkaan oman kokemuksen palvelusta. Tällöin asiakas itse arvioi palvelua omien havaintojen ja kokemusten kautta. Kun asiakas kokee palvelun olevan hänelle yksilöityä, tuottaa palvelu todennäköisesti asiakkaalle eniten hyötyä. (Salminen ym. 2017, 27, Osallisuus 2018.)

Lähteekö palvelun kehittäminen siitä, että työntekijät pyrkivät ymmärtämään asiakasta vai otetaanko heidät päämiehinä tasavertaisesti mukaan? Toikko (2011, 107-111) luokittelee kokemusasiantuntijan osallistumisen tasoja suunnitteluun ja kehittämiseen. Parhaimmillaan kehittäminen tapahtuu hänen mukaansa, kun asiakas omistaa prosessin ja keskustelu on avointa ilman ennakkokysymyksiä tai ylhäältä asetettuja tavoitteita tai rajoituksia. Toikko ja Pohjola (2017, 313) toteavat, että kokemusasiantuntijan rooli voi olla organisaatiossa hyvinkin moninainen kuten tiedottajana palveluista, konsulttina, tuottamassa tutkimustietoa, vertaistukijana sekä koulutuksen saaneena osallistua päätösten tekemisiin.

Kokemusasiantuntija edustaa kollektiivisesti koko palvelun asiakaskuntaa omaamalla oman, henkilökohtaisen kokemuksen palvelusta. Hänellä on inhimillistä pääomaa tietona palvelusta, joka on rakentunut kokemuksena asiakkaan olemisesta. (Toikko 2011, 107; Pohjola 2017, 311.) Ahola (2017, 290-293) erittelee kolme tasoa, joista kokemuksellinen asiantuntijuus kumpuaa: hyvinvointi, eläminen ongelmien kanssa sekä palveluiden käyttämisestä. Hän toteaa, että kokemusasiantuntijuuden tuoma hyöty koostuu kokemusasiantuntijan tiedosta ja karttuneesta osaamisesta palveluiden käytöstä sekä ammattilaisen virallisesta ja hiljaisesta tiedosta että kokemuksista.

Työntekijän tulee olla valmis arvioimaan omia työtapojaan ja -prosesseja sekä omaa ammatillista tietämystään, kun kokemusasiantuntijuus otetaan mukaan kehittämiseen kirjoittavat Kivistö-Pyhtilä ym. (2017, 241). Heidän mukaansa yhteistyö kokemusasiantuntijan kanssa voi muuttaa lähestymistapaa ja työotetta ja vahvistaa asiakkaan toimijuutta.

2.3 Lean ja sen menetelmät tapaamispaikan kehittämisessä

Lean-johtaminen on lähtöisin Japanista Toyotan tehtaalta ja sen ideologia kumpuaa Aasian filosofioista ja uskonnoista. Toyotan tuotannon levitessä Japanin ulkopuolelle on Leanin johtamismenetelmiin otettu elementtejä myös länsimaisista johtamismalleista. Leanin menetelmiä on tutkittu ja otettu käytäntöön ympäri maailmaa niin tuotantolaitoksissa kuin palvelu-aloilla. (Liker & Convis 2012, 21-38.)

Ydinajatuksia Lean-johtamisessa on Likerin ja Convisin (2012, 29- 31) mukaan viisi: ihmisten kunnioitus, haasteisiin tarttuminen, jatkuva suorituskyvyn parantaminen, paikan päällä tutkiminen ja ydinsyyn etsiminen sekä tiimityö. He painottavat tärkeimpänä Lean-johtamisen ja kulttuurin onnistumisessa johtajien osaamista ja sitä, kuinka Lean opitaan ja omaksutaan hitaasti, vuosien jatkuvalla, huolellisella opiskelulla. Bicheno ja Holweg (2016, 1-25) toteavat Leanin merkitsevän täydellisen laadun tavoittelemista poistamalla hukkaa, tuottamalla asiakkaalle yksilöllistä arvoa ja ihmisten osallistamista. He toteavat Leanin olevan systemaattista

ajattelua, jossa tarvitaan sekä tieteellistä että holistista ajattelua, jotta ymmärretään kokonaisuutta tutkimalla organisaation yksiköitä ja niiden toimintaa kehittämällä. Shookin (2008, 81) mukaan Lean-johtaminen on dynaaminen systeemi, jossa vastuunjako on selvää ja vastuu on jaettu mahdollisimman alas organisaatiossa työntekijöille. Hän toteaa, kuinka prosessit ovat tarkasti määriteltyjä ja rajattuja ja että ne, jotka tekevät työn, ovat osaavimmat osallistumaan keskusteluun ja ongelmien ratkaisemiseen. Torkkola (2017, 110-112) kirjoittaa Leanin olevan hidasta ajattelua ja kehittämistä kokeillen tekemällä. Lisäksi hän toteaa, kuinka samalla opitaan uutta arvioidessa sitä, mitä tapahtui.

Toiminnan ytimessä on arvon tuottaminen asiakkaalle ja tämä on yksi Lean-filosofian peruspiireista. (Womack & Jones 2003, 15-16). Modig ja Åhlström (2013, 23) toteavat, että organisaation on tärkeä tunnistaa, mikä toiminnoissa tuottaa arvoa asiakkaalle. Torkkola (2017, 89 - 91) ohjeistaa selvittämään asiakkaan äänen palvelusta: mitä asiakas itse haluaa ja pitää tärkeänä, ratkaise kerralla asiakkaan ongelma hukkaamatta hänen aikaansa ja silloin, kun asiakas sen tarvitsee. Asiakasta ei kiinnosta, kuinka olemme toimintamme organisoineet, vaan se, että vastaamme hänen tarpeisiinsa oikea aikaisesti ja vaivattomasti.

Kehittäminen tapahtuu alhaalta ylöspäin, jossa työntekijät ovat aktiivisia asettaen parannusten tavoitteet päämäärän saavuttamiseksi. Johtaja toimii valmentajana ja tukena työntekijöille varmistaen suunnan kohti pohjantähteä, joka on toiminnalle asetettu tavoite eli perimmäinen päämäärä. Työntekijät tuottavat suoran arvon asiakkaille ja heidät nähdään arvokaimpana resurssina. Työntekijöihin panostetaan jatkuvalla kouluttamisella ja he toimivat asiantuntijoina kehittämisessä. (Liker & Convis 2012, 1-35; Womack & Jones 2003, 264.)

Miksi Lean-menetelmät tulisi ottaa käyttöön? Torkkola (2017, 227-230) toteaa, että useammat Leanin työkalut sisältävät ominaisuuksia, jotka ovat psykologisesti tärkeitä työhyvinvoinnissa: tunne yhteenkuuluvuudesta, menetelmät selkeyttävät omaa roolia prosessissa, arvostus ja sen osoittaminen sekä sitoutuneisuus lisääntyvät tiimin tehdessä yhteistyötä. Lean menetelmät opettavat systemaattiseen kehittämiseen ja syiden ja seurausten ymmärtämiseen mitattavan tiedon kautta. Lean-menetelmien kautta opimme näkemään kokonaisuuden, testaamaan kokeilemalla toimivia ratkaisuja ja hylkäämään toimimattomat. Ymmärrämme syitä epäonnistumisiin ja haastaviin kohtiin työnkulussa, jolloin syyt nähdään systeemissä eikä työntekijöissä. Uskallus epäkohtien nostamiseen ja niiden läpikäymiseen lisääntyy, kun ei etsitä syyllisiä. Työntekijät oppivat itse ratkaisemaan ongelmia ja ovat oman työn asiantuntijoita valmiita kantamaan vastuuta koko prosessista. Asiakastytyväisyys palvelun parantumisen myötä kasvaa ja tehokkuus lisääntyy.

Kehittämistä Lean-menetelmissä ohjaa PDCA-sykli, joka tarkoittaa suunnittelua (plan), tekemistä eli kokeilemistä (do), analysointia (study) sekä toimimista (act). PDCA-syklin juuret ovat tieteellisesti lähtöisin jo 1600-luvulta ja Deming kehitti sitä teollisuuden käyttöön 1950-luvulla. Ajatusmallina on, että jotain havainnoidaan ja muodostetaan hypoteesi havaintoihin

perustuen, jota sitten testataan kokeilemalla ja luodaan säännöllisyyksiä (Torkkola 2017, 39-40, 91; Shook 2008, 96). Liker ja Convis (2012, 83-84) kertovat Toyotan käyttävän kahdeksan vaiheista ongelmanratkaisumallia ja viisi vaihetta näistä sisältyvät suunnitteluvaiheeseen. Tällä halutaan varmistaa, että lähdetään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa, juurisyitä. He listaavat nämä kahdeksan vaihetta: 1. ongelman määrittely suhteessa tavoitetilaan, 2. ongelman jakaminen osiin, 3. juurisyyn selvittäminen, 4. parannustavoitteen asettaminen, 5. valitaan ratkaisu juurisyille, 6. toteutetaan ja 7. tarkistetaan ratkaisun vaikutukset sekä 8. tehdään muutokset, vakioidaan ratkaisu.

Lean-johtaminen opettaa sopeutumaan jatkuvaan muutokseen. Sopeutuminen muuttuvaan maailmaan ja siihen, ettei tilanne ole koskaan täydellinen vaan jatkuvasti muuttuva ja kehitettävä. Jokaisella työntekijällä on perusteellinen tietämys oman osaston prosesseista, jotka tehdään läpinäkyviksi. Muutokset aistitaan ja niihin reagoidaan. Oppiminen ja täydellisyyteen pyrkivä parantaminen on jatkuvaa. (Liker & Convis 2012, 14; Womack & Jones 2003, 260.) Bicheno ja Holweg (2016, 1-) yhtyvät tähän toteamalle, että Lean on jatkuva matka, jolla ei ole loppua eikä helppoa tietä ole. Vaaditaan jatkuvaa keskittymistä ja kehittämistä, jotta voidaan tavoitella täydellistä laatua ja lisätä asiakkaalle arvoa. Myös Womack ja Jones (2003, 25-26) nostavat täydellisyyden tavoittelemisen yhdeksi Leanin perusajatuksista. Kun asiakas saa kerralla asiansa hoidettua vähentää se hukkaa ja lisää virtausta prosessissa.

Leaniin kuuluu oleellisesti visuaalisuus, asioiden ja tilanteen nähtävyys helposti ja nopeasti. Kuva seinällä, joka viestittää tehokkaasti tiimille nykytilanteen työprosessista, missä mennään minkäkin asian osalta, viestittää tilanteen nopeasti sekä tekee asioista helpomman käsitellä. Haasteet taululla ovat prosessissa eivätkä yksittäiset ihmiset omista ongelmaa, jolloin niitä on helpompi käsitellä syyttämättä ketään. Nykytilannetta ei tarvitse lähteä sanallisesti pohtimaan vaan voidaan keskittyä suoraan toimimaan kohti ratkaisuja ja toimintoja (Torkkola 2017, 49 - 50).

“Aloita lopettaminen ja lopeta aloittaminen” toteaa Torkkola (2017, 52) hukasta, joka menee siihen, että työntekijä vaihtaa asiasta toiseen eikä tee valmista kerralla. Modig ja Åhlsröm (2013, 55 - 58) puhuvat tästä uudelleen aloittamisen tarpeena, joka luo tehottomuutta. On vaikea palata aiemmin aloitettuun työhön ja se vaatii uudelleen virittäytymistä. Tehtävää voidaan siirtää henkilöltä toiselle, joka lisää asiaan menevää aikaa ja turhautumista asiakkaalle ja laatu voi kärsiä. Lisäksi uudelleen aloittaminen lisää toissijaisia tarpeita kuten tietojen haviämistä tai aiheuttaa päällekkäistä tai lisää työtä.

Mitä kokemuksia Leanistä on julkisissa palveluissa muualla pohjoismaissa? Rajasin tässä opinäytetyössäni katsauksen vain pohjoismaihin, koska pohjoismaiden hyvinvointimalli ja julkisten palveluiden osuus terveyden- ja sosiaalipalveluiden osalta on samankaltainen. Madsen, Risvik ja Stenheim (2017, 4) toteavat julkisten palveluiden olevan tärkeässä roolissa hyvinvointivaltiossa ja että, Lean on saanut sijaa pohjoismaissa viime aikoina

vahvasti. Leanin avulla on keskitytty kehittämään palveluita tehokkaimmiksi, vaikuttavimmiksi ja pyritty poistamaan hukkaa.

Tulokset Madsenin, Risvikin ja Stenheimin (2017, 18-20) tutkimuksessa norjalaisissa julkisissa palveluissa olivat, että Lean-menetelmien käyttöönoton tarkoituksena on ollut resurssien tehokkaampi käyttö ja tuottavuus, parempi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä organisaation kehittäminen. Tutkimuksesta käy ilmi, etteivät organisaatiot vielä pystyneet päättämään täysin Lean-menetelmien hyötyjä, koska menetelmät olivat vasta otettu käyttöön lähinnä tämän vuosikymmenen aikana. Tosin positiivisia vaikutuksia pystyttiin toteamaan. Lisäksi todettiin, että Lean-menetelmät sopivat organisaatioon ja henkilökunta oli kokenut ne positiivisiksi ja ottanut ne vastaan hyvin. Suurimmat haasteet menetelmien käyttöönotosta koettiin kulttuurieroissa sekä siinä, ettei johto ollut sitoutunut riittävästi. Lean-menetelmien rinnalla organisaatioissa käytettiin myös muita menetelmiä. Tärkeäksi tutkijat toteavat sen, että johdon tulisi perehtyä Leanin käyttöönottoon huolella, pitkäjänteisesti ja lähteä Lean-matkalle, jotta se saataisiin istutettua organisaation kulttuuriin ja työtapoihin.

Ruotsalaiset tutkijat Naporojna ja Veres (2015, 24-40) toteavat, että Lean-menetelmin on Ruotsin julkisissa sosiaalipalveluissa pystytty vähentämään hukkaa tehostamalla työprosesseja. Haasteena he toteavat, että metodein on keskitytty kehittämään enemmän työtehtäviä ja lisäämään tehokkuutta kuin kuuntelemaan asiakasta palveluiden asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Sosiaalityöntekijät olivat pystyneet parempaan asiakkaiden palveluun, kun työn tehokkuutta parannettiin ja työtä vakioitiin. Leanin menetelmiä on käytössä, mutta rajoitetusti ja menetelmiä tulee soveltaa palveluihin sopiviksi. Tärkeänä huomiona oli, että Leanin käyttöön tulee ottaa kaikki mukaan, jotta se voidaan juurruttaa organisaatioon ja siitä saadaa hyötyä. Lisäksi todettiin, että asiakkaat olivat tyytyväisiä parempaan, tehokkaampaan palveluun.

Drotz (2014, 52-54) toteaa Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessaan, että Leanin metodit sopivat sosiaalipalveluissa asiakastyön taustatyön ja prosessien kehittämiseen. Sosiaalityön olennaisinta palvelua on asiakkaan kohtaaminen ja kuulluksi tuleminen. Drotzin mukaan ammattilaisen työotteeseen asiakkaan kohtaamisessa ei Lean-metodein voida lisätä arvoa. Ammattiosaimista johto voi tukea kouluttamalla. Tehokkuutta lisätään poistamalla työn taustalla olevia esteitä. Drotz mainitsee tässä esimerkiksi virheet työssä, joiden korjaamisesta aiheutuu hukkaa ja asiakkaan saama arvo vähenee. Drotz pitää tärkeänä, että johto tunnistaa työntekijöiden usein huomiotta jätetyn käyttämättömän potentiaalin kehittämisessä ja kuuluttaa heidän valtaistamista ja sitouttamista kehittämiseen. Päätelmänä tutkimuksessa on, etteivät Lean-menetelmät yksissään riitä sosiaalialan palveluiden kehittämiseen.

Tanskassa saatiin toisenlaisia kokemuksia Leanista, kun Krause-Jensen (2017, 68-83) seurasi Leanin käyttöönottoa kaksi vuotta tanskalaisen julkisen sektorin sosiaalipalvelussa, jossa käyttöönotossa ei onnistuttu odotusten mukaisesti. Hän väittää, ettei tästä voida täysin syyttää riittämättömyyttä johdon taholta tai sosiaalityöntekijöiden tietämättömyyttä Leanista. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että innostuksen puute Leaniin johtui itse Lean-johtamisen näkemyksistä työelämästä sekä siitä, että sosiaalityöntekijät kokivat Leanin olevan ajan hukkaa. Hän toteaa, että on tarkasteltava kieltä ja metaforia, joilla Leaniä levitetään. Sosiaalityöntekijät kommentoivat Leanin kuulostavan jopa uskonnolta. Tutkimuksen toimintaympäristössä oli haastava tilanne, kun sosiaalityön varoja oli juuri leikattu ja työntekijöiltä vaadittiin tehokkaampaa panostusta ja uusia käytäntöjä. Samaan aikaan tuotiin Lean ratkaisuna työn tehostamiseen ja parantamaan psykososiaalista työympäristöä. Lean valmentajat tulivat työyhteisön sisältä eikä heillä tai muilla työntekijöillä ollut aikaa syventyä Leaniin tarpeeksi oman työn ohella. Lean-johtaminen koettiin liian dominoivaksi, kun tärkeäksi tulivat kannustin- ja mitausrakenteet, jotka siirsivät painopistettä työssä mittaamaan käyttäytymistä mittausstandardien mukaisesti. Tämä koettiin osittain oikeanlaiseksi suunnaksi, mutta siihen käytettiin liikaa energiaa. Samoin päivittäisjohtamisen taulu alettiin kokea negatiivisena, koska asiat ja kehittäminen eivät edenneet ja lappujen näkeminen taululla synnytti negatiivisia tunteita. Tutkimuksessa pohdittiin tehokkuutta sosiaalialan palvelussa, jossa ei tuoteta mitään verrattaessa teollisen yrityksen toimintaan. Palvelua ei haluta laajentaa tai luoda uusia tarpeita vaan päinvastoin pyritään siihen, ettei palvelua tarvita. Tuloksena tutkimuksessa oli, että Leanin menetelmiin suhtauduttiin varauksella ja ne koettiin vastenmielisiksi, prosessi aiheutti turhautumista ja huolia. Seitsemän vuoden kuluttua käyttöönotosta työntekijät kokivat, että Lean ei ollut enää elossa, mutta joitakin elementtejä ja ajatusmaailmaa siitä oli käytäntöön jäänyt.

VSM eli value stream mapping eli arvovirtakuvaus

VSM -lyhenne tulee sanoista value stream mapping ja tarkoittaa kokonaiskuvaavaa prosessista asiakkaan näkökulmasta. Asiakasprosessista tehdään arvovirtakuvaus, johon nostetaan esiin kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan palvelun antamiseksi asiakkaalle. (Torkkola 2017, 131; Womack & Jones 2003, 256.) Bicheno ja Holweg (2016, 153-154) kuvaavat VSM-menetelmää hyväksi pohjaksi Leanin käyttöönotolle. He kertovat kuinka VSM-menetelmässä mennään paikanpäälle, kuvataan karttamaisesti nykytila ja asetetaan tavoitetila. Tavoitetilan luominen kuvauksen kautta on menetelmän ydintarkoitus. Näiden tilojen väliin muodostuu työkenttä, jota työstetään kohti tavoitetta pohtien kehittämiskohteita. Tavoitetilaan ei heidän mukaansa koskaan päästä, mutta siihen pyritään jatkuvalla kehittämisellä PDCA-syklin mukaisesti. Kuvauksessa tulee heidän mukaansa muistaa, ettei siinä näkyviä ongelmia lähdetä ratkaisemaan suoraan vaan ne nostetaan kehityskohteiksi A3-menetelmällä.

Arvovirtakuvaus antaa selkeän kuvan siitä, mikä on nykytila. Kuvauksen työstäminen nostaa keskustelua prosessin eri vaiheista ja lisää ymmärrystä mahdollisista ongelmakohdista tai työvaiheista, joita ei ole arjen rutiineissa kyseenalaistettu. Se myös auttaa näkemään prosessiin

liittyviä alueita, jotka vaikuttavat toimintatapoihin kuten miten tieto kulkee, missä tarvitaan esimiestä, mikä kohta ohjaa aikatauluja ja palvelun rytmin. Kuvauksen voi käydä läpi sidosryhmän ja asiakkaan kanssa, jolloin saadaan näkyväksi sellaisetkin kohdat, joita asiantuntija ei mahdollisesti tule edes ajatelleeksi. (Torkkola 2017, 133 - 134; Bicheno & Holweg 2016, 154-159.)

Toiminnan nykytilan ja virtaustehokkuuden tarkasteleminen lähtee asiakkaan näkökulmasta. Virtaustehokkuus on sitä, kuinka paljon asiakas saa arvoa suhteessa siihen, kun hänen tarpeensa on tyydytetty. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että tarve määrittelee sen, mikä tuottaa arvoa. (Modig & Åhlström 2013, 26 - 27.) Stenvall ja Virtanen (2012, 52-53) toteavat, että palvelun arvo tarkoittaa hyötyä, jota se tuottaa asiakkaan tarpeeseen joko välittömästi tai vaikuttaen tarpeeseen myöhemmin tulevaisuudessa. Arvolle ja palvelulle tulisi asettaa mittareita sekä kriteerejä. He ehdottavat käytännöiksi palvelulupauksia. Tällöin palvelu tulee avoimeksi ja kertoo laadusta.

A3 -menetelmä

A3-menetelmässä haetaan systemaattisesti ongelman juurisyitä ja edetään rakenteellisesti yhteistyössä toimivien ratkaisujen löytämiseksi (Shook 2008, 11). Torkkola (2017, 25-26, 104) toteaa, kuinka omassa toiminnassamme on vaikea erottaa omia uskomuksiamme oikeilta juurisyiltä ja muuttaa vakiintuneita toimintatapoja, siksi jatkuvan kehittämisen rutiini tulee pitää yllä parhaan palvelun suorittamiseksi. Samalla kehittämisen lomassa pääsemme käsiksi hukkaan, jota eri prosesseissa on. Hukka näyttäytyy muun muassa asioiden siirtämisessä työntekijöiden välillä, asiakkaan odottamisessa asian hoitamista sekä keskeneräisissä töissä.

A3-menetelmää käyttäen esiin nousee yhteisymmärrys, osaamisen laaja-alaisuus ja vertaisvoima. Kun tiimi yhdessä määrittelee ongelman, muodostetaan koko tiimin kattava yhteinenymmärrys ongelman luonteesta. Tiimiläisten erilaiset näkökulmat, osaamisalueet, asiantuntijuus, kokemus ja taustat auttavat pohtimaan paremmin mikä ongelma on ja mitä se ei ehkä olekaan. Näin päästään paremmin ongelman juurisyihin. Yhdessä pohdittaessa jokainen pääsee tuomaan esiin omaa osaamistaan ja ongelmia opitaan ratkomaan yhdessä. Työskentely tulee tiimiläisten oppimista ryhmässä, kun tietoa jaetaan. (Barnes & Addams 2017, 80; Torkkola 2017, 32-33; Shook 2008, 69.)

Torkkola (2017, 32, 104) toteaa A3-menetelmän keskeiseksi tavoitteeksi yhteisen ymmärryksen muodostumisen ongelmasta ja painottaa yhteistyön merkitystä, kun tiimiläiset systemaattisesti etsivät ongelman juurisyitä ja ratkaisuja niihin. Shook (2008, 11) toteaa A3:n visuaaliseksi julistukseksi, joka ohjaa jatkuvaan dialogiin ja tieteelliseen ajatteluun ongelman ratkaisemisessa.

A3-menetelmässä ongelma ja ratkaisut rakentuvat työskentelyn edetessä A3-kokoiselle paperille, jossa vasemmalla on analyysi ongelmasta ja oikealle muodostuu ratkaisuja (Kuva A3-lokkeesta alla). Kaiken kaikkiaan paperille muodostuu tarina prosessista. (Torkkola 2017, 33,

91) A3:lle kuvaillaan prosessia asiakasnäkökulmasta ja siten, että kuka tahansa, joka lukee tarinaa työpisteen seinältä, ymmärtää, mitä on tehty. Tästä jää tietoa organisaatioon, josta voi myös myöhemmin selvittää, mitä on tehty ja kokeiltu.

Kuvio 2: A3-ongelmanratkaisulomake

Työvaiheet A3:ssa ovat: 1. Ongelma ja tavoite määritellään asiakkaannäkökulmasta ja suhteessa ihannetilaan. Tavoite tulee asettaa tarpeeksi haastavaksi, jotta työskentely on tavoitteellista. 2. Tämän jälkeen kehittäminen ja ratkaisujen etsiminen alkaa nykytilan selvittämällä. Nykytilan selvittämiseksi tilastoitu tieto antaa selkää tietoa ja ymmärrystä, jolloin tieto on luotettavampaa. Tällöin ei tarvitse niin sanotusti olettaa tai puuhastella vaan päästään nopeammin etenemään kehittämisen kehässä. Nykytilan selvittämiseen rakennetaan alkumittarit. 3. Nykytilan mittauksen jälkeen etsitään juurisyytä ongelmaan. 4. Juurisyytä lähdetään ratkomaan vastatoimilla. 5. Kokeilujen jälkeen suoritetaan uusi mittaus samoilla mittareilla kuin nykytila mitattiin, jolloin saadaan luotettavaa tietoa siitä, onko vastatoimilla ollut vaikutusta. 6. Vastatoimet vakiinnutetaan, jos ne ratkaisevat ongelman. Jos ongelma ei ratkea, palataan juurisyyanalyysiin. (Torkkola 2017, 115-117; Hurme 2019; Liker & Convis 2012, 82-84.)

Shook (2008, 65) toteaa, että A3-menetelmässä puhutaan yleisesti ratkaisun sijasta vastatoimesta. Kun kulloiseen nykytilaan löytyy toimiva vastatoimi, syntyy uusi tilanne eli nykytila muuttuu. Muutoksella löydetty vastatoimi sopii siihen tilanteeseen, mutta muuttaa taas tilannetta, jolloin syntyy uusia ongelmia. Tämä haastaa jatkuvaan kehittämiseen ja kokeiluun.

PDCA-syklin systemaattinen lähestyminen sisältyy A3-menetelmään. Paperin vasen puoli on kokonaisuudessaan plan-vaihetta, jossa suunnitellaan ja etsitään juurisyytä. Miksi juurisyy

etsiminen on tärkeää? Shook (2008, 79), Liker ja Convis (2012, 84) toteavat A3-menetelmän ongelman ratkaisussa tärkeäksi estää työntekijöitä tekemästä liian nopeita ratkaisuja. A3-menetelmä pakottaa työskentelyn etenemään askel askeleelta hitaasti pohtimalla, jolloin ongelmassa päästään todellisiin juurisyihin eikä tehdä hätiköityjä ratkaisuja. Palvelussa esiintyvän oirekohdan syy on monesti aivan muualla kuin siinä, missä ongelma näyttäytyy. Kehittämisen aikana kokeillaan useita vaihtoehtoja, ei tyydytä heti ensimmäiseen, tehdään muutoksia yksitellen, pieniä ja isompia nopeaan tahtiin ja pohditaan niiden vaikutusta, voidaan hylätä ei-toimivat tavat ja yhteistyössä erilaiset näkökulmat ja vaikutukset ongelmaan tulevat esille. Tällöin päästään yhdessä etsimään ja valitsemaan kokeiluista se, joka parhaiten toimii. (Torkkola 2017, 33-35, 104.)

Juurisyyn etsimiseen on erilaisia keinoja ja Shookin (2008, 47), Liker ja Convisin (2012, 84) mukaan tärkeimpiä niistä on ”Five Whys” eli kysytään viisi kertaa miksi. Kysymällä uudestaan miksi päästään todennäköisimmin ongelman ytimeen eli juurisyihin eikä tyydytä ensimmäiseen mieleen tulevaan ehdotukseen, jolla ongelma ei ratkea. Hurme (2019) opastaa aloittamaan juurisyyn etsimisen esimerkiksi kalanruotomenetelmällä (kuva). Tällä menetelmällä ongelmaan lähdetään etsimään syitä niin, että jokainen kirjoittaa lapulle niin monta olennaista syytä ongelmaan kuin keksii. Laput kiinnitetään kalanruotoon ja ne kootaan ryhmiin syiden samankaltaisuuden mukaisesti. Tämän jälkeen valitaan yksi aihe yhdessä ja lähdetään esittämään viisi kertaa miksi kysymystä. Tarvittaessa voidaan kysyä useampaankin kertaan. Kun juurisyyn on löydetty, lähdetään pohtimaan ratkaisuehdotuksia, joita kokeillaan käytäntöön.

Menetelmä haastaa kokeilemaan ja jos kokeiltava tapa toimia ei ole ratkaisu, se voidaan hylätä. On siis sallittua epäonnistua ja oppia siitä syyttämättä ketään. Kokeilut tulee kuitenkin toteuttaa nopeassa tahdissa, jotta työskentely ei veny ja jos kokeilu ei ole ratkaisu ongelmaan, ei aikaa tuhjata turhiin kokeiluihin (Torkkola 2017, 38). Sisältö A3-kaavakkeessa vaihtelee ja on muotoiltavissa tilanteen ja ongelman ratkaisujen mukaan, kunhan rakenne seuraa PDCA-sykliä ja ohjaa näin systemaattiseen ongelmanratkaisujatteluun (Shook 2008, 10-16).

3 Kehittämisasetelman kuvaus

Maaailma muuttuu ympärillämme ja työkäytänteitä on hyvä altistaa kriittiselle tutkimiselle tai pohdinnalle aika ajoin. Voisiko asiat tehdä toisin tai olla paremmin? Onnistuessaan tutkimuksellinen kehittäminen muuttaa ajattelutapoja ja sosiaalisten toimintojen käytänteitä ja tutkimuksen päätyttyä asiat ovat eri tavalla. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 82-86.)

Kananen (2012, 19-21) toteaa, että kehittämistyötä tehdään työyhteisöissä jatkuvasti ja pohdii, miten muutoksesta voitaisiin tehdä tutkimusta? Hänen mukaansa kehittämistutkimuksella voidaan tuottaa toimivia ratkaisuja käytäntöön. Kehittämistutkimus sisältää eri menetelmiä,

joista valitaan sopivimmat kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valittiin laadullisen kehittämistutkimuksen sen mahdollistaman tutkimuksellisen otteen vuoksi kehittämisessä.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistutkimuksena, jonka tarkoitus on yhdistää tapaamispaikan toimipisteiden asiakasprosessi ja vahvistaa asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena on lisätä arvoa tuottavaa toimintaa asiakasprosessissa Leanin menetelmin ja tutkia näiden menetelmien soveltuvuutta tapaamispaikan palveluiden kehittämisessä.

Kehittämistehtävät opinnäytetyössä ovat:

- 1) kuvata asiakasprosessin nykytila asiakaslähtöisesti ja luoda tavoitetilä
- 2) tunnistaa yhdessä asiakkaiden ja työtekijöiden kanssa toiminnassa havaittuja haasteita sekä
- 3) kehittää toimintaa Leanin jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti.

Kehittämismenetelminä ovat teemahaastattelut ja Leanin menetelmistä arvovirtakuvaus eli VSM (value stream mapping) sekä A3. Leanin menetelmät on kuvattu tietoperustassa Lean osiossa. Teemahaastatteluita käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmänä ja ne nauhoitetaan kehittämistiimeissä. Menetelmiin sisältyy myös erilaisia dokumentteja, joita tuotetaan kehittämistutkimuksen aikana.

Toimintaympäristönä kehittämistutkimuksessa on Keski-Uudenmaan perheoikeudellisen yksikön tapaamispaikka Neppari ja sen kaksi toimipistettä, Hyvinkää ja Järvenpää. Tapaamispaikkatiimiin kuului kehittämistyöskentelyn aikana kolme sosiaaliohjaajaa ja esimies. Lisäksi työskentelyyn osallistui neljä kertaa kaksi ylemmää esimiestä. Organisaation sisältä Lean-valmentaja osallistui työskentelyyn viisi kertaa kouluttaen tiimille Leanin periaatteita ja menetelmiä sekä tukien menetelmien käyttöönotossa. Työskentelyn aikana yksikössä järjestettiin asiakasraati, johon osallistui tapaamispaikan kokemusasiantuntija. Asiakasraadissa esiin nousseet palautteet palveluista otimme kehittämiseen mukaan.

3.2 Kehittämistutkimus ja toteutus

Kehittämistutkimus tähtää nimensä mukaan toimivien ratkaisujen löytämiseksi tutkimuksellisella otteella. Tutkimuksessa voidaan käyttää tilanteeseen sopivia menetelmiä taustalla teoria, joihin tutkimus perustuu. Kehittämistutkimus kertoo, kuinka menetelmät ja ratkaisut toimivat tutkimuksen kohteena olevassa ympäristössä ja toiminnassa. Toiminnan ja tulosten siirtäminen toiseen kohteeseen voi periaatteessa olla mahdollista, mutta vastuu on siirtäjällä. Toistettavuus toisessa ympäristössä ei ole itsestään selvää ryhmdynamiikan, kulttuurin sekä yhteisöllisten tekijöiden vaikutusten vuoksi. (Kananen 2012, 19-55; Toikko & Rantanen 2009,

123.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 22) kertovat kehittämisen olevan tutkimuksellista, kun se toteutetaan järjestelmällisesti, se pohjautuu sekä tutkittuun että käytännön tietoon, tutkimus on analyttinen ja kriittinen sekä huolellisesti dokumentoitu ja tieto jaetaan.

Kananen (2012, 21) kirjoittaa, että kehittämistutkimus on interventio, jolla pyritään vaikuttamaan kehittämisen kohteeseen. Kehittämisessä tuotettu tieto on käytännöllistä ja tukee kehittämistä sekä tuottaa uutta ammatillista tietoa, joka jää usein hiljaiseksi ammattilaisten keskeiseksi tiedoksi. (Toikko & Rantanen 2009, 113; Ojasalo ym. 2014, 20.) Tavoitteiden tulee olla muun muassa mitattavia, yksiselitteisiä ja keskeisiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmänä teemahaastattelua ja sisällönanalyysiä. Tutkimusmenetelmät kehittämisessä olivat Leanin menetelmät, joissa A3-menetelmässä toteutuivat mittaukset nykytilasta ja ratkaisujen toimivuudesta.

Kehittämistutkimus etenee vaiheittain. Ensin kartoitetaan nykytila ja määritellään ongelma. Ongelmaa tutkitaan ja analysoidaan. Tämän jälkeen pohditaan ratkaisu ja testaan sitä. Testauksen jälkeen tarkastellaan ratkaisun vaikutusta ongelmaan ja tehdään mahdollisia korjauksia ja kokeillaan uudestaan. Näiden jälkeen voidaan tehdä johtopäätöksiä. Kehittämisessä Kananen painottaa mittaamisen tärkeyttä, jotta vaikutuksia voidaan arvioida sekä sitä, että oikean ratkaisun löytämiseksi tulee kehittämiseen varata hyvin aikaa. (Kananen 2012, 52-53.) Engeström (2004, 60-61) kuvailee oppimista parhaimmillaan syklinä, jossa on samat vaiheet kuin Kananen kuvaamissa kehittämistutkimuksen vaiheissa. Oppiminen tapahtuu nykyisen käytännön tarkastelulla ja kyseenalaistamisella. Tästä tehdään analyysi ja ratkaisuvaihtoehto, jota testataan, arvioidaan ja tutkitaan. Toimiva ratkaisu mallinnetaan ja vakiinnutetaan käyttöön. Lean-johtamisessa samanlaisesta oppimisen kokeilujen kehästä käytetään nimitystä PDCA-sykli, jota toistetaan parannettaessa toimintaa jatkuvasti (Torkkola 2017, 39-40). Tässä kehittämistyössä on toteutettu tätä oppimisen mallia ja PDCA-sykliä.

Kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen erot ovat pienet ja molemmat tähtäävät käytännön tietoon ja hyötyyn. Näiden tutkimusten avulla interventio voi paljastaa työyhteisössä piileviä rakenteita, toimintatapoja, perinteitä ja vallankäyttöä. Työyhteisössä sosiaalinen toiminta rakenteistuu ja rutiinit sekä käytänteet tulevat normeiksi. Ajan saatossa, olosuhteiden sekä ympäristön muutoksessa voidaan kyseenalaistaa tällaiset käytännöt. Kehittämistutkimuksen kautta voidaan saavuttaa jotain uutta muutosta kokeilemalla. Jos muutokset koetaan hyväksi, ne voidaan vakiinnuttaa. Kehittämistutkimus on osallistavaa, kaikki saavat olla mukana ja mukana olevien tulee osallistua aktiivisesti käyden avointa dialogia. Vuorovaikutuksen tulee olla hyväksyvää, kuuntelevaa ja rohkaisevaa. Avoimen dialogin kautta ymmärrys kasvaa. Osallistaminen avaa pääsyn työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemuksiin. (Heikkinen ym. 2006, 16-37; Kananen 2012, 42-44; Ojasalo ym. 2014, 61.)

Teemahaastattelu perustuu avoimeen ja osallistavaan keskusteluun teemoittain. Teemoina ovat aihekokonaisuudet, joista keskustelemalla pyritään ymmärtämään ilmiötä. Tuloksena

saadaan dokumentoitua tekstiä aiheista. Haastattelun käsite tarkoittaa vuorovaikutustilannetta sanallisesti viestien haastateltavien kanssa. (Kananen 2012, 103.) Tässä kehittämistutkimuksessa tietoa kerättiin teemahaastatteluin jokaisessa kehittämissä. Joihinkin teemoihin kuten A3-menetelmän työkaluihin palattiin useassa eri kehittämissä, joten tietoa tuotettiin kehittämisen eri vaiheissa.

Roolini kehittämistutkimuksessa oli suunnitella ja toteuttaa kehittämisprosessi ja toimia siinä sekä osallistujana että tutkijana. Kehittämisessä toimijaa kiinnostaa ongelmien ratkaisu ja niiden poistaminen, kun taas tutkija haluaa ymmärtää ilmiötä, oppia ja oivaltaa prosessista. Tutkijan tulee olla reflektiivinen asiantuntija ja arvioida omaa toimintaa ja ajatuksia kriittisesti. (Kananen 2012, 86-87; Toikko & Rantanen 2009, 55.) Kehittämissätyöskentelyssä pyrittiin avoimeen dialogiseen dialogiin. Tämä tarkoittaa, että dialogiin sitoudutaan, se on vastavuoroista eli kunnioittavaa ja huolehtivaa sekä rehellistä. Dialogissa pyritään reflektiivisyyden kautta ymmärtämään toista, jolloin toisilta opitaan. (Toikko ja Rantanen 2009, 94-95)

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää tapaamispaikan toimintaa yhtenäisten käytäntöjen saavuttamiseksi. Leanin menetelmät mahdollistavat yhteisöllisen kehittämisen asiakkaan näkökulmasta ja asiakaskeisest, jolloin keskustelu siirtyi tavoitetilään eikä esimerkiksi siihen, kumman toimipisteen toimintatapa olisi parempi. Keski-Uudenmaan sotien päämääränä on kehittyä Lean-organisaatioksi, joten opinnäytetyö hyödynsi työskentelyä kohti tätä tavoitetta. Tarkoituksena oli vahvistaa asiakaslähtöisyyttä asiakkaiden näkökulmasta tuomalla Leanin jatkuvan kehittämisen menetelmät käytäntöön, jotta kehittäminen on systemaattista ja muutokset saadaan vietyä käytäntöön. Tätä kautta opinnäytetyö hyödyntää tapaamispaikan asiakkaita.

3.3 Aineiston keruu ja sisältöanalyysi

Opinnäytetyön teoriaa kerätessä tulee ottaa huomioon seuraavat seikat: kuka aineiston on kerännyt ja koska, mitä se sisältää ja miksi aineisto kerättiin. Aineiston tulee palvella tutkimuksen ongelmaa. Teoriaa pohtiessa on hyvä ottaa huomioon, kuinka objektiivisesti kirjoitus on tuotettu ja mitä kirjoittaja on mahdollisesti siihen omista kokemuksistaan käsin valinnut. Aineistojen kirjoittaja on kirjoittaessaan tehnyt omia valintoja aiheista, joista hän on kirjoittanut, nostanut esille ja rajannut pois (Kananen 2015, 116-117). Tietopohjan teorian aiheiden valinnan tulee olla perusteltua ja tarkoituksenmukaista eikä teoria ei voi perustua kirjoittajan kokemukseen tai mielipiteisiin. (Vilkka 2015, 34.)

Opinnäytetyön tietoperustan teorian järjestys rakentuu teemoittain ja teorian tulee täyttää tieteen kriteerit. Teoreettinen osuus tuo opinnäytetyössä esiin sen, mitä tiedetään ilmiöstä tällä hetkellä ja opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa teoriaan. Tieteellinen

toiminta tuottaa rationaalista ja uutta tietoa. (Kananen 2015, 117-120). Teemoiksi tietoperustaan olen valinnut tämän kehittämistutkimuksen kannalta oleelliset aiheet: tapaamispaikkatoiminnan, asiakaslähtöisyyden ja Lean-johtamisen sekä käytetyt menetelmät.

Tapaamispaikkatoiminnasta on tutkittua ja kirjoitettua tietoa rajoitetusti. Toiminta tuli lakisääteiseksi vuonna 2014 joulukuussa annetun lain nojalla ja palvelua käyttävät perheet kuuluvat marginaaliin. Tämä lienee syynä tutkimusten vähäiseen määrään. Pro Gradu ja vuoden 2015 jälkeen on tehty kolme: yksi isien kokemuksista valvotuista tapaamisista, yksi yhteistyövanhemmuuden epäonnistumisesta ja yksi vapaaehtoistyöntekijän näkökulmasta. Ennen vuotta 2015 tehtyjä tutkimuksia ei opinnäytetyöhön valittu, koska lain voimaantulon jälkeen on esimerkiksi henkilökunnan ammatillinen koulutus määritelty ja toiminnassa mukana olleet vapaaehtoisista työntekijöistä on pitänyt luopua. Lisäksi toiminnan luonnetta on tullut tarkastella lain määräysten puitteissa. Tietopohjan materiaali koostuu alan kirjallisuudesta, tutkimuksista, laista ja ministeriön oheistuksesta sekä alan internet-sivustoista ja Keski-Uudenmaan perheoikeudellisen yksikön materiaaleista.

Asiakaslähtöisyyden teoria koostuu alan kirjallisuudesta, artikkeleista ja sähköisistä lähteistä. Tähän osioon valikoitui yhtä lähdettä lukuun ottamatta suomalainen lähdemateriaali. Valinta oli tietoinen, sillä luotettavaa kirjallisuutta ja tutkimusta asiakaslähtöisyyden määrittelystä sekä kehittämisestä löytyy runsaasti. Yksi kansainvälinen lähde valikoitui tulevaisuusvisionsa vuoksi.

Lean-kirjallisuutta ja tutkimustuloksia on tuotettu paljon. Teoriaperustaan valikoitui tietoa alan tämän hetkisistä keskeisistä teoksista sekä Leanin keskeisten kehittäjien kirjoista. Tutkimuksellista tietoa Lean-johtamisen käyttöönotosta sosiaalipalveluissa Suomessa ei löytynyt tähän opinnäytetyöhön. Lean-johtamisen vaikutusta sosiaalialalla pohditaan kolmen pohjoismaissa tehtyjen tutkimustulosten kautta. Rajausta pohjautui sosiaalipalveluiden samankaltaiseen tuottamiseen julkisilla palveluilla pohjoismaissa.

Tutkimuksessa tuotetun tiedon sisältöanalyysi on tässä opinnäytetyössä teorialähtöinen perustuen tietopohjaan. Sisältöanalyysin tarkoitus on sanallisesti kuvata kerätyn materiaalin ydinsisältö. (Kananen 2012, 116-117). Kehittämistutkimusaineisto koostuu tiimin kehittämistyöskentelyissä 17.1. - 30.4.2019 tuotetuista materiaaleista sekä mittaus- ja kyselytuloksista. Materiaaliin sisältyy valokuvia, nauhoituksia, tutkijan muistiinpanot, kyselylomakkeita, ohjeistuksia ja A3-lomakkeita.

Aineistoa kerättiin teemahaastattelumenetelmällä, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Parhaimmillaan menetelmällä onnistutaan avaamaan ilmiötä eri näkökulmista, kun teemat ovat kattavia. Tutkijan rooli on päätellä, mitä hän aineistosta haluaa ymmärtää ja

miten sitä voidaan käsitellä. Aineistoa käsitellään tässä tutkimuksessa kevennetyn sisältöanalyysin kautta käyttäen tiivistämistekniikkaa, jolloin keskusteluista etsitään ydin sisältö ja karstataan ylimääräinen. Tämä mahdollistaa aineiston rakentamisen suurempiin kokonaisuuksiin. (Kananen 2012, 112- 117; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisältö luokitellaan tässä tutkimuksessa teorialähtöisesti. Sisällöstä etsitään vastauksia kehittämistutkimuksen tarkoitukseen ja tehtäviin. Kehittämistiimien keskustelujen nauhoitusten litterointi toteutettiin propositiotasolla eli ainoastaan ydinsisältö sanomasta on kirjattu ylös (Kananen 2012, 110-117). Nauhojen purussa sisällön analyysiin käytettiin teemoittelua, jossa näkökulma oli tutkimuksen tavoitteissa ja kehittämistehtävissä. Aineiston tarkastelutapa oli realistinen eli aineistoa tutkittiin pohtien mitä se kertoo tutkittavista aiheista. Tekstistä käy ilmi puhujan todellinen puhe kuitenkin niin, että se on tiivistetty sisältämään ydinsanomaa. (Vilka 2015, 137-138.)

Aineiston analyysi toteutettiin käymällä ensin litteroitu materiaali läpi. Tämän jälkeen se teemoitettiin ja keskusteluita tiivistettiin yhdistellen niitä ydinsanomaksi. Puhutun kielen muoto säilytettiin sellaisenaan. Aineisto järjestettiin Lean-menetelmien mukaisesti eli ensin kuvattiin VSM-menetelmän työskentely ja sitten A3-menetelmä. Analyysissa huomioitiin tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus. Työskentelystä on nostettu esiin asiakaslähtöisyys ja Lean-menetelmien käyttöönoton kuvausta. Menetelmien käyttöönoton kuvauksien rajaus oli haasteellista, koska käydyissä runsaasti asiaa sisältävissä keskusteluissa tuli hyvin esiin se, kuinka esimerkiksi A3-menetelmän käytön hahmottaminen tapahtuu. Tutkimuksen siirrettävyyden vuoksi pohdintaa on kuvattu kattavasti kuitenkin niin, että keskustelusta on poimittu ydin sanoma. Kuvauksiin yhdistettiin valokuvat, joita otettiin työskentelyn aikana käytetyistä menetelmistä ja lopputuloksista. Työskentelyn kuvauksessa käytettiin apuna tehtyjä A3-lomakkeita, mittauskyselyjä ja niiden yhteenvetoja.

Arvovirtakuvaustyöskentelyn analyysi on toteutettu kronologisessa järjestyksessä nauhoituksen litteroinnista. A3-työskentelyn analyysi tehtiin litteroidun materiaalin läpikäynnillä niin, että eri aihealueet luokiteltiin värikoodein. Analyysi rakentuu työskentelytekniikan kuvauksesta sekä A3-ongelmanratkaisulomakkeille nostetuista ongelmista ja niiden keskusteluista.

Asiakasraadin tuloksista nostetut asiat otettiin esimiehen kertoman ja tutkijan muistiinpanojen perusteella. Kokemusasiantuntijan palaute on yleistetty niin, ettei asiakasta tunnusteta. Asiakasraati ja sen sisältö on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Asiakkaiden palautteista opinnäytetyön prosessin aikana nostettu kehittämiskohteet on käsitelty niin, ettei asiakkaita voida palautteista tai kyselyn vastauksista tunnistaa.

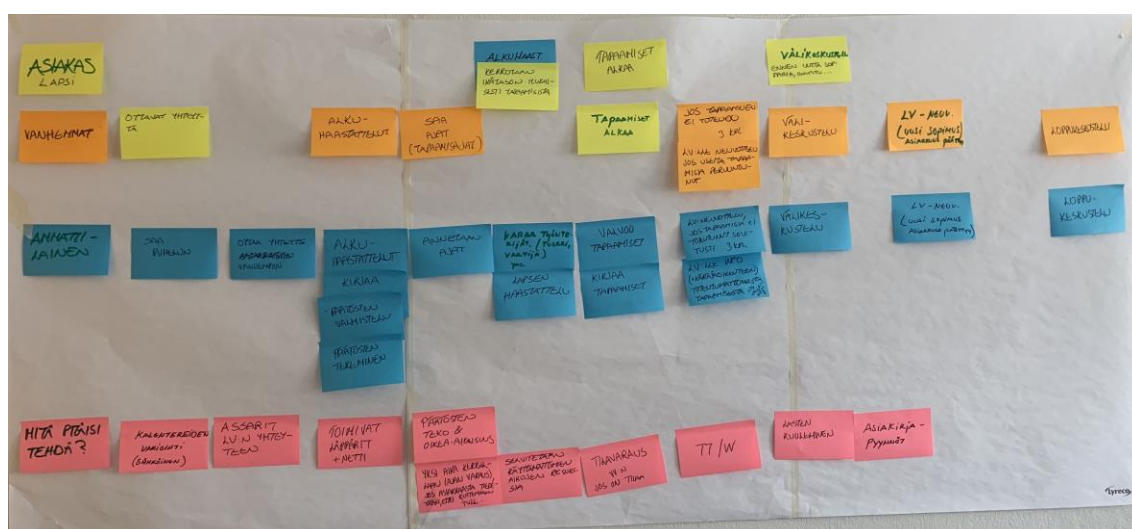
4 Kehittäminen Lean-menetelmin

Tapaamispaikan kehittämisprosessi aloitettiin tammikuussa 2019, kun toimipisteet olivat yhdistyneet yhdeksi yksiköksi. Tapaamispaikkatiimiin kuului työskentelyn aikana kolme sosiaaliohjaaja ja lähiesimies. Neljäs sosiaaliohjaaja osallistui viimeiseen kehittämistiimiin, koska selvisi että hän tulee jatkamaan työskentelyä tiimissä. Kokoontumisia oli seitsemän kertaa. Neljä kertaa mukana olivat lisäksi kaksi ylempää esimiestä. He osallistuivat arvovirtakuvauksen tekemiseen sekä A3-menetelmän opastukseen ja käyttöönottoon. Heidän lisäksensä tiimeihin osallistui organisaation sisältä Lean-valmentaja Petra Hurme viisi kertaa. Hän sekä koulutti että tuki Lean-menetelmien käyttöönotossa: VSM, A3 ja päivittäisjohtamisen menetelmiä. Päivittäisjohtaminen on rajattu opinnäytetyöstä pois.

Kehittämistiimien lisäksi perheoikeudellisessa yksikössä järjestettiin asiantuntijaraati helmikuussa. Tähän osallistui tapaamispaikan kokemusasiantuntija, joka antoi kokemustietoa ja palautetta palvelusta. Näistä palautteista nostettiin asiakaslähtöisesti asioita palveluiden kehittämiseen. Asiakasraadin työskentely on rajattu opinnäytetyöstä pois.

4.1 Asiakasprosessin nykytilan kuvaus asiakaslähtöisesti ja prosessin vakioiminen

Ensimmäisessä kehittämistiimissä lähdettiin kuvaamaan tapaamispaikan asiakasprosessin nykytilaa asiakkaalle tuotettavan arvon näkökulmasta. Vakioimme prosessin tehden siitä tavoitetilaa. Työskentely tapahtui yhdessä keskustellen ja aikaa tähän käytettiin neljä tuntia. Yksinkertaiset ongelmat ratkottiin heti sopien yhteisistä käytännöistä ja vaativammat nostettiin kehittämisen kohteiksi. Hurme kertoi aluksi VSM-menetelmän teoriasta. Esimiehet osallistuivat keskusteluun seuraamalla prosessia, esittämällä kysymyksiä ja ratkoen ongelmia, joihin heidän päätösvaltaansa tarvittiin tai sopivat vievänsä ne eteenpäin johdolle.



Kuvio 3: VSM arvovirtakuvaus asiakasprosessin tavoitetilasta

Arvovirtakuvaus-prosessi tehtiin fläpeille (Kuva VSM yllä). Asiakkaan palvelupolku kuvattiin askel kerrallaan. Värejä käytettiin kuvaamaan kuinka lapsen, vanhemman ja työntekijän tapahtumat ja tehtävät näyttäytyvät prosessissa. Yllä olevassa kuvassa näkyy lapsi keltaisella, vanhemmat oranssilla ja ammattilainen eli työntekijä sinisellä. Kehittämiseen nousseet ongelmat ja eroavaisuudet ovat kuvassa punaisella. Prosessissa on eri vaiheita vanhemmilla ja lapsella, joten ne on kuvattu erikseen.

Arvovirtaprosessi kuvattiin asiakkaan näkökulmasta. Pohdittiin, mitä eri vaiheita asiakkaat käyvät läpi saadakseen palvelun arvon eli lapsen turvalliset tapaamiset. Kuvaukseen lisättiin työntekijän eri vaiheet pohtien mahdollista hukkaa. Virtaustehokkuutta pohdittiin ja todettiin, että asiakkaiden tilanteet ovat hyvin erilaisia eikä virtaustehokkuus tule asiakasprosessin pituudesta, joka voi kestää lapsen täysi-ikäisyyteen asti. Virtaustehokkuutta voidaan pohtia prosessin yksittäisissä vaiheissa kuten siinä, kuinka nopeasti asiakkaat pääsevät palveluun ja tapaamiset alkavat.

Leanin ytimessä on asiakas aina eli kun me puhutaan Leanistä, ni me käännetään katse siihen asiakkaaseen ja mietitään, et mikä tuottaa sille meidän asiakkaalle arvoa siinä meidän toiminnassa. Miten se asiakkaan prosessi etenee, siitä puhutaan virtaustehokkuutena. Leanissä halutaan poistaa hukkaa eli turhia asioita, jotka ei hyödytä asiakasta millään tavalla. Ja vaikka me kaikki halutaan ajatella, et sitä hukkaa ei ole, kun me tehään kaikki töitä tehokkaasti ja hirveen paljon jää vielä tekemättä, kun lähetään kotiin, ni kuitenkin sitä kaikkien työssä on se.

Tapaamispaikan asiakkuus alkaa, kun vanhemmat tai toinen vanhemmista ottaa yhteyttä tapaamispaikkaan. Vanhemmilla on joko oikeuden päätös tai sosiaalitoimen vahvistama sopimus lapsen ja vanhemman tapaamisista tai vaihdoista. Prosessin voi aloittaa myös sosiaalityöntekijän pyyntö palvelusta. Vanhempien kanssa sovitaan heille sekä lapselle alkuhaastattelu- ja tutustumiskäyntiaika tapaamispaikkaan, jossa samalla tehdään asiakassuunnitelma yhdessä. Tärkeää tapaamisten sujumisen kannalta on, että käytännöt ja säännöt sekä tapaamisten syyt, tarve ja tavoitteet on käyty läpi. Vanhemmat haastatellaan yhdessä, mikäli se on heidän tilanteessansa mahdollista. Lapselle pyritään järjestämään haastattelu- ja tutustumiskäynti samaan aikaan kuin lähivanhemman alkuhaastattelu. Lapsen kanssa keskustellaan tapaamispaikasta, tutustutaan ympäristöön ja käydään keskustelua muualla asuvasta vanhemmasta.

Alkuhaastatteluaikaa on jo nyt tarjottu vanhemmille lastenvalvojan neuvottelun yhteydessä niin, että toinen tai mahdollisesti molemmat voivat saman tien jäädä haastatteluun. Käytännössä pohdittiin ja se päätettiin nostaa kehityskohteeksi niin, että asiakkaita voitaisiin jo etukäteen tiedottaa tästä mahdollisuudesta. Tätä ongelmaa ei voitu ratkaista saman tien, koska se koskettaa lastenvalvojaa ja mahdollisesti ajanvaraushenkilökuntaa, joten se nostettiin kehittämisen kohteeksi.

Keskustelua syntyi asiakkaan näkökulmasta alkuhaastatteluaajan antamisesta ja siitä, kuinka kauan menee aikaa ensimmäiseen tapaamiseen. Asiakkaalle ei välttämättä pystytä heti antamaan alkuhaastatteluaikaa suoraan, koska työntekijöiden tiedossa ei ole toisten työntekijöiden kalenterivaroja eikä yhteistä, sähköistä kalenteria ole. Ongelmaksi nousi tiedonkulku kahden toimipisteen välillä. Keskustelusta käy ilmi, ettei kalentereihin varata systemaattisesti aikoja asiakkaille. Kehittämiskohteeksi nostettiin kalentereiden vakioiminen sekä alkuhaastattelun toteutus lastenvalvojaneuvottelun yhteyteen. Alkuhaastatteluaikojen kehittäminen on kuvattu uudistetun toimintamallin osiossa.

Vanhempien kanssa sovitaan tapaamisajat pohjautuen oikeuden päätökseen tai sopimukseen. Tapaamisajoissa huomioidaan ensisijaisesti lapsen etu. Tapaamiset etenevät suunnitelmallisesti. Tapaamisajat pyritään vakioimaan samoiksi eli samaan aikaan tiettyinä päivinä. Tapaamisaikoja annetaan välillä myös tapaamispaikan aukioloaikojen ulkopuolella työntekijän työajan puitteissa. Keskustelussa pohdittiin, miten tämä asiakkaalle joustava palvelu näkyy kuvauksessa. Hurme totesi, että nyt tehtävä tavoitetilä on asiakasprosessin vakioimista, jossa voi olla poikkeuksia, mutta 80 % se toteutuu kuvauksen mukaisesti.

Meil on aukioloajat, mut sit ollaa omien töidenki ohessa pystytty ole joustavia, et ollaa tehty niitä tapaamisia valvottu muulloinkin.

Aika mahtava asiakkaan näkökulmasta.

Kuulostaa siltä, että teidän on vaikea laittaa niitä tohon prosessikaavioon, kun te joustatte niin paljon. Et teillä on tällaiset käytännöt, mut sitten te teettekin jo kerralla kuntoon periaatteella.

Pitäiskö siitä joustosta tulla uusi normaali?

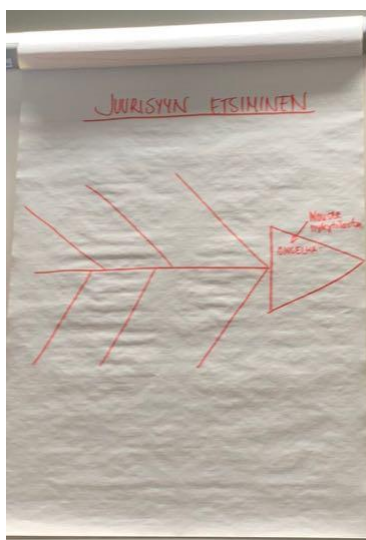
Niin sitä mä haen.

Pitää olla kuitenkin joku vakio. Työntekijän näkökulmasta pitää olla selvillä, et mitä häneltä odotetaan.

Me luodaan tässä nyt semmoinen tyypillinen 80/20 malli, siellä voi olla vaihtelua. Jos joskus menee eri tavalla, niin se on ihan ok, mutta suurimmalle osalle se menee tällä systeemillä. Vakioidulla kaavalla.

Tapaamispaikassa tarjotaan kahden tunnin valvottuja tapaamisia. Nyt oli tullut päätös oikeudesta, jossa oli kolmen tunnin valvottu tapaaminen. Keskustelua syntyi siitä, että onko kolme tuntia liian pitkä aika lapselle? Keskustelimme tapaamisen olevan intensiivistä aikaa lapsen ja vanhemman välillä, jossa yleensä koko ajan puuhataan jotain ja usein samassa tilassa koko tapaamisen ajan. Keskustelusta tulee esiin työntekijöiden käsitys siitä, miten asiakas kokee tilanteen. Teimme tästä ongelmasta kalanruotomenetelmän (Kuva kalanruotomallista alla) mukaisen ongelmanratkaisuharjoituksen. Työntekijät kirjoittivat lapuille syitä, miksi valvottu tapaaminen voi olla vain kahden tunnin mittainen. Kun syitä oli listattu lapuille, samankaltaiset

syyt luokiteltiin ja näistä valittiin yksi ongelma, jota lähdettiin selvittämään kysymään viisi kertaa miksi. Tähän valikoitui syyksi se, että valvottu tapaaminen on aina ollut kahden tunnin mittainen. Tässä juurisyyn etsimisessä ei päästy ongelman ytimeen. Keskustelu päättyi ylemmälle tasolle siitä, että lapsi ei voi tavata toista vanhempaa muualla uhan vuoksi. Juurisyyn etsiminen jouduttiin siirtämään, kun aika loppui kesken. Asiasta todettiin, että tapaamisen kestoa tulee kysyä suoraan asiakkaalta ja arvioida perheen kanssa yhdessä.



Kuvio 4: Kalanruotomenetelmä

Meil on ongelma, et meillä ei ole antaa asiakkaalle 3 tunnin aikaa, vaikka hänellä on käräjäoikeuden päätös siinä. Ja nyt tuottakaa yksi syy per lappu miksi? Jokainen yksi ja mietitte itsenäisesti, sitte tuotte ne tänne.

Valvottu tapaaminen on ollu 2 tuntii aina. Maksimissaan.

No sitte mä kysyn, että miksi se on ollu se tapaaminen kaksi tuntia?

Sä sanoit mun mielest hirveen hyvin, että käräjäoikeus on sitä kysyny, te ootte oman asiantuntija arvion antanu, et kokemukseen perustuu.

Tehää sillee, et mä en tarvii perusteita, et vastataa vaa tää on niiku harjotus, et täs ei tarvii kauheen syvällistä mennä eikä teiän tarvii olla yhteistä mieltä vaa te voitte vaa heittää. Siis on sovittu, että tää on kaksi tuntia. Mä kysyn, että miksi?

Intensiivistä aikaa lapselle ja vanhemmalle.

Mä kirjotan tähän, et koska päätetty näin ja miksi? Siksi, koska se on intensiivistä.

Eiks se oo enemmän sen lapsen kykyyn olla siin tilanteessa niiku siihe jaksamiseen?

Miks?

Siksi, koska uusi paikka, vieras paikka, vieras tilanne.
Ja mahdollisesti vieras vanhempi tai pelottava.

Mitä siellä taustalla on?

Niiku jos ajatellaa, et valvottu tapaaminen siihen on tietyt perusteet. Silloin pitää olla lapsen kohdistuva uhka tai joku. Se on yks syy. Väkivalta.

Miks tää valvottu tapaaminen järjestetään vieraassa tilassa?

Muualla ei oo turvallista. Tää on lapsen etu.

Ei se vierastila oo sillä lailla, ku siellä käydään tutustumassa vaan se ei oo koti.

Miks ei se voi olla kotona?

Siin on joku uhka ja se estää, et se olis kotona. Siin on hyväksikäyttöä tai mielenterveyttä tai päihdettä.

Usein, ku lähetää juurisyitä etsimään, ni siin käy kahdella tavalla: Jos se onnistuu, ni siin käy näin lähdetään täältä ja päädytään tonne ja nyt täs kävi toisinpäin eli me lähettii hyvin konkreettisesta asiasta ja sit päädyttiin uhkaan, joka on iso juttu. Mä en osaa sanoa, miks kävi näin. Joko ei tunnisteta tai joskus voi olla niin, ettei uskalleta mennä todellisempaa tai ei kehdata sanoa. Mitä enemmän tätä tekee, ni kääntää jo omaa ajatusmaailmaa sillee, et tietää, et en sano tota, koska se levii tää homma, et koitan etsiä konkreettisempia asioita, joista voimme löytää juurisyyn. Nyt me ei löydetty juurisyitä. Teidän täytyy selvittää se asiakkaan toive, että tiedätte, miten hän kokee sen.

Tapaamisista tehdään kirjaukset asiakastietojärjestelmään. Pohdimme kirjauskäytäntöä ja esimies nosti esiin kysymyksen, onko kirjaamiskäytännössä kehitettävää? Voiko siitä poistaa hukkaa? Voiko kirjauksen tehdä asiakkaan kanssa osallistavana? Totesimme, että kirjaukset voidaan tehdä asiakkaan kanssa, mutta siihen tarvitsemme kannettavat tietokoneet ja toimivan yhteyden. Tämä päätettiin nostaa kehittämisen kohteeksi ja esimiehet totesivat selvittävänsä koneiden hankintaa.

Tapaamisten välillä käydään vanhempien ja lapsen kanssa keskusteluja tapaamisten kulusta, huolista ja vanhempien esille nostamista asioista. Keskustelut käydään sekä puhelimitse että sovitusti tapaamispaikassa. Vanhemmille ja lapselle järjestetään välikeskustelu ennen seuraavaa lastenvalvojan sopimusneuvottelua tai tarvittaessa esimerkiksi, mikäli tapaamiset muuttuvat vaihdoiksi. Toisessa toimipisteessä on ollut käytäntönä, että lapsityöntekijä tapaa lapsen ennen sopimusneuvottelua sekä myös aina välillä, jotta lapsen ääni tulee kuulluksi. Toisessa tähän ei ole ollut resursseja. Pohdittiin, että käytäntö on hyvä ja se on syytä nostaa kehityskohteeksi, jossa mietitään kuinka sen voisi toteuttaa säännöllisesti.

Ei oo ollu aina tota lasten alkuhaastattelua. Ne on tullu tutustumaan, mut haastattelua ei aina. Eikä sit tollasii järjestelmällisii keskusteluja enne seuraavaa. Mä oon tavannu meidän vanhempia kokoajan siinä, ni me on keskusteltu tapaamisten ennen ja jälkeen. Ei tarvittu erillisii.

Tapaamispaikassa on tapauksia, joissa lapsi itse ilmaisee, ettei halua tulla tapaamaan vanhempaansa. Käytäntönä on, että lähivanhempi tekee ratkaisun tapaamisista ja ilmoittaa siitä tapaamispaikkaan ennen tapaamista. Oikeuden päätökset ja lastenvalvojan sopimukset ovat molempia osapuolia sitovia ja ne voidaan hakea täytäntöönpanoon oikeuden kautta. Tämän vuoksi lähivanhempi voi seurausten uhalla noudattaa tiukasti päätöstä tai sopimusta ja tuo lapsen ovelle kertomaan, ettei halua tulla. Pohdittiin, toteutuuko tässä lapsen etu ja miten tilanteissa voitaisiin työskennellä. Tapaamispaikan työntekijät keskustelevat kaikkien osapuolten kanssa ja tuovat vanhemmille lapsen näkökulmaa ja etua esille. Päädyttiin siihen, että esimies selvittää oikeudellista puolta asiasta. Tämä siksi, että oikeuden päätöstä tulee noudattaa eikä tapaamispaikassa voida kieltäytyä tätä noudattamasta, jos vanhemmat haluavat tapaamia. Todettiin, että tämä on kustannuskysymys ja tuottaa hukkaa. Asia päädyttiin nostamaan tämä kehittämisen kohteeksi. Todettiin, että tapaamisaikoja voidaan antaa yksi kerrallaan, kun lapsi on valmis tapaamiin.

Mitä voidaan tehdä tapauksissa, joissa lapsi kertoo, ettei halua tavata, mutta lähivanhempi tuo lapsen tapaamiseen?

Mikä on lapsen etu?

Miksi me varataan ajat tapaamisille?

Meillä on oikeus keskeyttää tai olla toteuttamatta tapaaminen, mutta jos on oikeuden päätös, niin tapaamisia pitää tarjota.

Annetaan asiakkaalle mahdollisuus tulla, kun lapsi on valmis.

Asiakasprosessissa olevia pienempiä eroja ratkaistiin ja suuremmat, joita ei voitu saman tien ratkaista nostettiin kehittämiskohteiksi. Tällaisia olivat ulkoilu tuetussa tapaamisessa, tuetun ja valvotun tapaamisen valvontaerot ja sekä se, että valvottuun vaihtoon voidaan varata tarvittaessa tila tapaamisen ajaksi. Samoin keskusteltiin siitä, että toisessa toimipisteessä lastenvalvojien vahvistamiin sopimuksiin kirjataan syy sille, miksi tapaamispaikan palveluita tarvitaan. Tämä oli koettu hyväksi, koska silloin perustelut tapaamispaikan palvelun käyttämiselle on avoimesti vanhempien kanssa käyty läpi ja tavoitteet asiakkaiden kanssa voidaan pohdita näiden kautta. Koska tähän ratkaisuun tarvitaan lastenvalvojia, sovittiin, että esimies vie tämän asian lastenvalvojien kehitettäväksi.

Esimerkiksi erona se, että lastenvalvojien sopimuksiin ei kirjata perusteita, te puhutte ne auki, mut ei oo kirjattuna.

Pitäiskö ne olla?

Ei se varmaa laissa oo, mut käytännössä se on hyvä, koska sit meidän kanssa he tekevät lähityötä. Et sit jos on yhtää epävarma vanhemmil on, mitä on omia juttuja, et se ois siellä virallisessa päätöksessä se syy.

Se on myös asiakkaille helpompaa mustaa valkosella, läpi avoimesti käydä.

Päätöstenteko oikea-aikaiseksi nousi kehittämiskohteeksi, koska tällä hetkellä vain tapaamispaikkakoordinaattorilla on virka ja hän pystyy tekemään päätökset esimiehen lisäksi. Tästä syntyy hukkaa, kun kaikki työntekijät eivät päätöksiä voi tehdä. Muut työntekijät voivat ne valmistella, mutta eivät vahvistaa. Jos koordinaattori on poissa, vie esimieheltä aikaa vahvistaa valmistellut päätökset. Esimiehet keskustelivat tästä ja totesivat, että Keski-Uudenmaan sotesta tehdään Lean-organisaatiota ja hukkaa pyritään poistamaan. Esimiehet tulivat siihen päätökseen, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla virka ja päättivät viedä esityksen johdolle. Keskustelussa tuli esiin tiedonkulku toimipisteiden välillä ja se, etteivät työntekijät tunne toisen pisteen asiakkaita. Huolta työntekijöiden mielestä nosti se, ettei asiakkaiden asioita pystytä ratkomaan, kun toisen toimipisteen työntekijä ei tiedä, mitä on esimerkiksi tapahtunut viikonlopun aikana tai ei tunne perheiden taustoja riittävästi. Pohdittiin päivittäisjohtamista ja tiedonkulun tapoja. Keskustelussa päädyttiin siihen, että tätä ongelmaa ratkotaan ja pohditaan lisää, kun lähdetään kehittämään päivittäisjohtamista.

Vahistusviestien lähetyksessä vanhemmille oli ero toimipisteiden välillä. Toisessa toimipisteessä lähetetään vanhemmille vahistusviestit varatuista tapaamisajoista viikkoa ennen tapaamista. Tätä asia päätettiin kysyä tätä asiaa suoraan asiakkailta.

Arvovirtakuvauksen tekeminen asiakaslähtöisesti auttoi tiimiä yhtenäistämään käytäntöjä sekä pohtimaan palvelua asiakaslähtöisesti. Tavoittilan kuvaaminen mahdollisti sen, ettei keskusteltu siitä, kumman toimipisteen käytäntö olisi parempi vaan pohdittiin asiakkaan näkökulmasta parasta käytäntöä. Keskustelu oli vilkasta ja siihen osallistuivat kaikki. Esimiehet kertoivat olevansa tyytyväisiä työskentelyyn, sillä he saivat hyvän kokonaiskuvan tapaamispaikan prosesseista, haasteista ja käytännöistä. Helpompia ongelmia saatiin ratkottua kuvauksen yhteydessä. Ongelmat, joita ei voitu ratkaista tiimin ja esimiesten kesken, päätettiin ottaa kehittämisen kohteiksi. Samoin ongelmat, jotka vaativat enemmän pohdintaa tai asiakkaiden kantaa, päätettiin siirtää ratkaistavaksi A3-menetelmällä. Totesimme, ettei palvelun saavuudessa ole ongelmaa, mutta asiakkaan näkökulmasta voimme parantaa prosessia nopeuttamalla ja selkeyttämällä alkuvaihetta, jotta asiakkaan odottama arvo eli tapaamisten toteutuminen, voidaan toteuttaa nopeammin. Teimme palvelulupauksen siitä, että asiakkaiden yhteydenottoihin vastataan yhden arkipäivän kuluessa. Tätä päätimme lähteä kehittämään A3-menetelmällä. Hurmeen palaute työskentelystä tiimille oli, että asiakaslähtöisyys on vahvasti esillä puheissa ja kehittämisessä.

4.2 Asiakkaan ja työntekijöiden kanssa tunnistetut haasteet

Tavoitteena tapaamispaikan kehittämisessä yhdistymisen myötä on asiakaslähtöinen, yhtenäinen asiakasprosessi ja asiakaskokemuksen parantaminen. Kehittämiskeskustelujen kautta päädyttiin seuraaviin palvelulupauksiin:

- asiakkaan yhteydenottoon vastataan yhden vuorokauden kuluessa kello 16:00 mennessä
- asiakkaalle voidaan tarjota alkuhaastatteluaika heti hänen ensimmäisen yhteydenottonsa aikana.

Päätimme nostaa nämä kaksi lupaus ratkaistavaksi A3-menetelmällä.

Perheoikeudellisessa yksikössä järjestettiin helmikuussa asiakasraati, johon osallistui tapaamispaikan kokemusasiantuntija. Kokemusasiantuntijan tuoman palautteen kuuleminen toi uusia, asiakaslähtöisiä näkökulmia palveluun ja sen kehittämiseen. Tästä päätettiin nostaa varoajat ratkaistavaksi A3-menetelmällä. Palautteessa oli myös asioita, joita pystyttiin ratkomaan heti ja viemään ne käytäntöön.

Palautteesta korostui se, kuinka tärkeää asiakkaalle on kuulluksi tuleminen ja avoimuus siitä, mitä on ratkaisujen ja toimintojen takana. Asiakkaan kanssa käydään alku- ja välikeskusteluissa läpi toimintatavat, mutta ne eivät kaikki jää mieleen. Käytäntöjä tulisi käydä läpi tilanteissa, joissa nousee ne nousevat esiin. Tärkeäksi nousi myös asiakassuunnitelma ja tavoitteiden asettaminen, jotta vaikeista tilanteista päätään eteenpäin vanhempien kanssa. Palvelu koettiin tärkeäksi, jotta suhde lapseen muodostui ja lapsilähtöisyys työskentelyssä lasten kanssa oli näkyvää myös vanhemmalle. Palaute toi uutta näkökulmaa työntekijöille siitä, miten asiakas kokee palvelun ja etteivät työntekijät arjen käytännöissä huomaa aina, miten käytäntöjen syyt ja taustatekijät jäävät asiakkaille epäselviksi.

Se must oli ylipäättään ihana palaute teille, et tää palvelu on äärettömän tärkeä ja merkittävä. Hän sanoi, ettei olisi tavannut mun lasta. Sit kokonaisvaltainen arvio palveluista on, et se on tärkeä ja merkityksellinen.

Sitä hän korosti, et miten lapsi otetaan vastaan ja sen kans keskustellaan ja hän kuulee sen aina käytävällä, kun lapsi tulee, et pienet asiat merkitsee.

Tää on just sitä Leaniä. Et ihan aidosti kuunnellaan. Ja must oli ihana kuulla ku te puhuitte, et te olitte kuitenkin vähän yllättyneitä, et sieltä nousi sellaisia asioita. Et ainiin totta, et tää on hyvä, et tuodaan tää meille esille. Ettei sitä tule ajatelleeksi. Tää on just sitä ydintä, et kaikkee me ei tulla ajatelleeksi, kun me ollaan ammattilaisina siinä niin sisällä meidän omassa osaamisessa ja se on meille niin selvää ja sit me helposti unohdetaan, ettei ne asiakkaat oikeesti tiedä tätä kuvioo.

Varoajoja käytetään tapaamispaikassa turvallisuuden takaamiseksi. Vanhempien välillä voi olla vakavia ristiriitoja, uhkaa tai lähestymiskielto, jolloin he eivät voi kohdata lapsen vaihtotilanteessa. Tällöin tapaava vanhempi tulee tapaamispaikkaan 15 minuuttia ennen lasta ja toista vanhempaa ja lähtee 15 minuutin kuluttua näiden poistuttua. Asiakassuunnitelmaa laadittaessa vanhempien kanssa varoajojen tarpeellisuutta pohditaan yhdessä. Tapaamispaikan työskentelyn tavoite on tehdä palvelu lapselle ja vanhemmille tarpeettomaksi silloin, kun se on mahdollista. Nykykäytäntönä molemmissa toimipisteissä on tehdä asiakkaiden kanssa

yksilöllistä palvelua ja osa vanhemmista kohtaavat toisensa. Tapaamispaikan palvelua pitkään käyttäneiden perheiden kohdalla tilanne voi olla toinen, jos varoajat on sovittu eikä esimerkiksi toinen vanhempi suostu niistä keskustelemaan. Kokemusasiantuntijan palautteen myötä aloimme pohtia koko varoaikakäytäntöä ja sen tarpeellisuutta niiden perheiden kohdalla, joilla uhkaa ei ole, mutta vanhemmat eivät halua kohdata. Tiimissä pohdittiin omaa toimintaamme, kun laadimme asiakassuunnitelmaa. Tarjotaanko varoaikaa automaattisesti vai voisiko varoaikakäytäntöä lähestyä eri tavalla vanhempien kanssa? Tarpeettomat varoajat tuottavat hukkaa tapaamispaikan käytännöissä. Varoaikakäytännön nykytila päätettiin tutkia asiakaslähtöisesti tekemällä asiakkaille kysely ja nostaa ongelma A3-menetelmällä kehittämisen kohteeksi.

Asiakaskyselyyn päätettiin nostaa kysymys myös tapaamisaikojen vahvistamisesta, joka erosi palvelussa toimipisteiden välillä. Toisessa toimipisteessä asiakkaille on lähetetty vahvistustekstiviesti noin viikkoa ennen tapaamista. Toisessa toimipisteessä tapaamisajat on annettu vanhemmille tietoon yhdellä viestillä eikä erillistä muistutusta lähetetty. Tapaamisajoista oli asiakkailta tullut palautetta. Asiakkaat kokivat, etteivät he tiedäneet tapaamisaikoja tai vahvistusviesteissä oli eri aika kuin asiakkaalle aiemmin ilmoitettu aika.

Työntekijöiden nostama huoli siitä, että asiakkaat saavat asiansa hoidettua eivätkä asiat jää odottamaan tai unohdu, oli päätetty tutkia ja ratkaista A3:lla. Nyt, kun asiakkailta lähdettiin kysymään varoajoista ja tapaamisajoista, päätettiin, että kysytään samalla asiakkaiden kokemus siitä, onko heidän yhteydenottoihinsa vastattu riittävän nopeasti.

4.3 Uudistettu toimintamalli

Arvovirtakuvauksen eli VSM-menetelmän kautta tutkittiin nykytila ja tehtiin tavoitetila, vakioidtiin asiakasprosessi asiakaslähtöiseksi, nostettiin kehittämiskohteita ja asetettiin tavoitteita ja palvelulupaukset. Tiimissä sovittiin, että ongelmakohtia ratkotaan ja jatkuvaa kehittämistä tehdään A3-menetelmällä, johon Lean-valmentaja Hurme antoi opastuksen. Tiimissä koettiin tarpeelliseksi päivittäisjohtaminen, jotta tiedonkulku toimipisteiden välillä toimii ja asiakkaiden asiat tulevat ratkaistuksi. Päivittäisjohtamisen rajaam tämän kehittämistutkimuksen ulkopuolelle, koska sen kehittäminen toteutui opinnäytetyön jo ollessa viimeisteltävänä. Totean lyhyesti, että päivittäisjohtamiseen kehitettiin tiimissä visuaalinen taulu ja sovittiin yhteydenpitokäytännöistä. Lisäksi perheoikeudellisessa yksikössä otettiin käyttöön kehittämisen taulu, joka sijoitettiin yleisiin tiloihin kaikkien työntekijöiden ja asiakkaiden nähtäväksi mahdollistaen heidän ehdotukset kokemistaan ongelmista. Päivittäisjohtamisen taulua kokeiltiin kuukauden verran, jonka jälkeen käytäntöä arvioitiin ja taulua muokattiin siitä saatujen kokemusten perusteella. Päivittäisjohtamisen taulun avulla seurataan myös palvelulupauksia ja tavoitteita, kun ongelmia on ratkaistu A3-menetelmällä. Tauluun kerätään poikkeamat, kun jokin tavoitteista ei toteutunut, jolloin ne voidaan käydä läpi päivittäisjohtamisen tiimeissä ja pohtia, miksi tavoite ei toteutunut. Syitä voidaan nostaa uudestaan ratkaistaviksi.

A3- menetelmä

Kuvaan A3-menetelmän työskentelystä kaksi ongelmaksi nostettua kehittämisen kohdetta, jotka ovat

- osana asiakaskokemuksen parantamista, asiakkaiden yhteydenottoihin vastataan yhden arkipäivän kuluessa klo 18 mennessä ja uusi asiakas saa ajan alkuhaastatteluun ensimmäisen yhteydenottonsa yhteydessä (Liite 1) sekä
- asiakas on tietoinen varoaikojen syistä ja varoajoja noudatetaan vain tarvittaessa. (Liite 2)

Kehittäminen asiakkaiden yhteydenottoihin vastaamisesta ja alkuhaastatteluajan antamisesta eteni kahdessa vaiheessa niin, että arvovirtakuvauksen lopussa päädyttiin tekemään nykytilan mittausta uusien asiakkaiden osalta. Myöhemmin päätettiin mitata yhteydenottoja kaikkien asiakkaiden osalta, kun tehtiin palvelulupaus. Yhdistin näiden kahden kuvaukset, koska juurisyysanalyysin teimme näistä yhteisesti ja kokeilut ongelman ratkaisemiseksi olivat samat.

Maaliskuun 1. päivänä tiimi ja esimiehet kokoontuivat opettelemaan A3-menetelmää. Hurme kertoi aluksi tekniikkaa menetelmästä ja tämän jälkeen lähdettiin pohtimaan ongelmaa, jonka nostettaisiin ensimmäisenä kehittämisen kohteeksi. Työskentelyn yhteydessä käytettiin ongelman juurisyyn selvittämiseksi kalanruotomallia sekä 5 x miksi -menetelmää. A3-menetelmä ohjaa systemaattiseen, vakioituun työskentelyyn, jossa ongelma muotoillaan asiakkaan näkökulmasta ja tämän jälkeen muodostetaan tavoitetila, joka vallitsee, kun ongelma on ratkaistu. Tavoitetilan tulee olla haastava, kohti täydellistä palvelua sopiva tavoite. Tämän jälkeen mitataan nykytila, jotta asiasta saadaan tietoa. Nykytilan jälkeen pohditaan juurisyitä ongelmalle. Näiden löydyttyä pohditaan ratkaisut, joilla lähdetään kokeilemaan ongelman ratkaisua. Työskentelylle tulee asettaa aikataavoite, jotta ongelmanratkaisu etenee. Kun kokeiluja on tehty, mitataan nykytila uudestaan, jolloin nähdään, tuliko ongelma ratkaistuksi. Mikäli ongelma jatkuu, tehdään juurisyysanalyysi uudestaan ja aloitetaan uusi PDCA-sykli, jossa kokeillaan ratkaisuja. A3-lomake on suunniteltu ohjaamaan kehittämistä. Siihen kerätään kaikki tieto kehittämisen ajan, jolloin jää tietoa tehdyistä päätöksistä ja kokeiluista sekä tutkittua tietoa mittauksista. Lomake muokkautuu työskentelyn edistyessä ja versioita voi olla useita ennen ongelman ratkaisua ja työskentelyn loppumista.

Idea tässä on se, että tää on vakioitu. Tässä mennään aina samat asiat, samassa järjestyksessä läpi ja se pakottaa semmoiseen tietynlaiseen toimintamalliin ja ohjaa sitä ja sitten osallistaa. Tätä täytetään yhdessä ja tätä täyttämässä voi olla myös asiakkaat. A3:ia tehdään usein monia versioita, 10-20 kunnes loppuu eli koko ajan se muuttuu ja päivittyy. Ongelma on aina se mistä lähdetään liikkeelle. Ongelman keskiössä on se asiakasarvoa mittaava asia, että mitä asiakas kokee tällä hetkellä haasteeksi tai ongelmaksi. A3:n tarkoitus on, että tässä on vaan faktaa ja lukuja. Niin ettei kukaan niistä voi olla sitten eri mieltä. Ja sitten ku tää on käyty loppuun, tästä tulee sellainen visuaalinen

tarina, ja se kertoo sen koko kehittämisprosessin kaikki vaiheet ja se on ymmärrettävä kaikille. Sit siellä näkyy PDSA syklit. Koko ajan tehdään sitä kehittämistä ja mitataan välillä ja nähdään mitä ne on ne meidän kehittämisen työ tuottanut minkälaista dataa.

Asiakasprosessin tavoitetilaa kuvatessa tiimissä nousi keskusteluun asiakkaiden alkuhaastattelut ennen tapaamisten alkamista. Pohdittiin, että alkuhaastattelut eli asiakassuunnitelmien tekeminen pyrittäisiin saamaan lastenvalvojaneuvottelun yhteyteen, jolloin asiakkaan asia tulisi kerralla ratkaistuksi. Molemmissa toimipisteissä pyritään jo tähän ja työntekijä varaa aikaa kalenterista, kun neuvottelu on tiedossa. Asiakkaille tarjotaan mahdollisuutta tähän neuvottelun yhteydessä. Pohdittiin yhdessä, että voisiko tällaisen käytännön vakioida, jos tiedetään, että tapaamisista tullaan neuvottelussa sopimaan. Tämä ongelmanratkaisu siirrettiin myöhemmäksi, koska se vaatii yhteistyötä lastenvalvojien sekä ajanvaraushenkilökunnan kanssa. Samassa keskusteltiin siitä, kuinka oikeudenpäätoisella tulevat asiakkaat saavat alkuhaastatteluaikoja. Tiimissä todettiin, että uuden asiakkaan ollessa yhteydessä esimerkiksi puhelimitse työntekijä ei pysty tarjoamaan haastatteluaikaa suoraan asiakkaalle. Tämä johtui siitä, ettei työntekijä tiennyt muiden työntekijöiden kalenterivaroituksia. Keskustelussa tulee ilmi se, ettei alkuhaastatteluaikoja ole varattu systemaattisesti kalentereihin. Ongelmaksi koettiin yhteisen kalenterin puute. Toisessa toimipisteessä ei tiedetä, mitä varauksia ja tapaamisia toisessa toimipisteessä on, koska varauksia ei pystytä jakamaan sähköisesti nykyisillä työkaluilla. Keskustelua käytiin asiakkaan näkökulmaa pohtien ja todettiin, että asiakas haluaa asiansa hoidettua kerralla kuntoon. Asiaa pohdittiin myös hukan näkökulmasta, kun asiakkaille joudutaan soittamaan uudestaan ja tarjoamaan aikoja. Ongelma päätettiin nostaa käsiteltäväksi A3:lla. Samalla päätettiin kysyä asiakkaan mielipide siitä, saiko hän riittävän nopeasti ajan haastatteluun.

Oliko teillä tätä näkökulmaa täs miettiny, et kuinka kauan menee siitä, kun joku soittaa tänne varatakseen ajan, että hän saa sen ajan tänne?

No viime viikolla oli asiakas, joka soitti keskiviikkona. Me saatiin alkuhaastattelu keskiviikoksi, toinen vanhempi perjantaina ja oli tapaaminen lauantaina. Mikä on tyypillinen?

No ehkä viikko tai kaksi. Et se riippuu ihan meidän kalentereista, sattuu hyvään saumaan, plus se mihin vanhemmat on valmiita tulemaan ja meidän työvuoroista ja kaikista.

Eli tää ois tärkeä prosessissa, et ootte kuvannu keskimääräisen tyypillisimmän aikamäärän, et kauan menee näiden eri prosessien aika välillä sille asiakkaalle. Eli kauanko menee ajanvarauksesta alkuhaastatteluun ja siitä tapaamiseen.

Ootteko saanu palautetta siitä, miten joutuu hirveesti järjestelemään omia asioita, et he pystyvät tulemaan silloin kun teillä on tarjota aikaa? Onko siinä semmosta haastetta?

No kyl me ollaan niit iltoja ja viikonloppuja otettu. Et sit se on tietysti, jos on tulkin tarve ni sit se pidentää sitä.

Voiko se olla tavoitetila, että alkuhaastattelu on ainakin toiselle vanhemmalle aina lastenvalvojaneuvottelun yhteydessä?

Ainakin silloin kun se on sovittuna ja tiedossa, että me osallistutaan.

Ongelma nousi työntekijöiden näkökulmasta ja nykytilasta ei ollut käsitystä. Päädyttiin yhdessä tekemään nykytilan mittausta, jolloin saadaan tarkkaa tietoa, mikä on tilanne nyt. Mitattaminen tehtiin 15.1. - 5.3.2019. Mitattavaksi asioiksi nostettiin: kuinka monen päivän sisällä asiakkaan yhteydenottoon vastattiin, kuinka monen päivän päähän pystyttiin alkuhaastattelu-aika antamaan ja asiakkaan kokemus ajan saamisesta haastatteluun ja tapaamisten alkuun. Tästä tehtiin mittauslomake (Liite 3). Tämän jälkeen pohdittiin, mikä on tavoite ja palvelulupa. Tavoitteeksi asetettiin, että asiakkaan yhteydenottoon vastataan yhteyden päivän aikana ja hänelle voidaan varata alkuhaastattelu-aika heti.

Kannattais olla dataa siitä, että kauan teillä menee siitä, kun asiakas on yhteydessä siihen, et hän saa sen haastattelun. Se, et te pystytte ihan tarkkaan sanomaan, et tässä kuussa tai tällä viikolla meidän asiakas sai keskimäärin tai mediaani oli toi. Ja rinnalla, saako asiakas mielestään riittävän nopeasti sen ajan?

Laskenko mä siis konkreettisesti, jos mä tarjosin tänäki asiakkaalle aikaa alkuhaastatteluun huomiseksi, mut hänelle ei käy?

Joo siinä se idea on, et milloin teil on tarjota, vaikka ensimmäinen aika. Eli se, mitä mä pystyn tarjoamaan asiakkaalle ei se, mikä hänelle käy.

Pitää olla määriteltynä tavoite, että te lupaatte vastata asiakkaalle saman vuorokauden aikana tai seuraavana arkipäivänä muuten te ette tiedä tuotatteks te laadukasta palvelua.

Ette voi mitata mitään, jos teil ei ole tavoitetta ja jos teil ei oo nykytilaa tiedossa eli tää on palvelulupausta. Pitää sopia siitä, et koska te alatatte, kauan te mittaatte ja kuinka usein toistatte. Esimerkiksi toteutetaan se kerran kuukaudessa viis kertaa vuodessa. Pitää päästä leanin mukaan pois fiilis tuntu-masta, et me arvioidaan asiakkaiden puolesta, et saaks ne riittävän nopeesti palvelua vai ei, koska me ei olla asiakkaita.

Nykytilan mittaukselliset tulokset osoittivat, että uusista asiakkaista 59 % vastattiin saman päivän aikana ja 41 % 2,7 päivässä. Ensimmäinen asiakassuunnitelma-aika tarjottiin keskimäärin 3,16 päivän päähän yhteydenotosta ja ensimmäistä tapaamisajaa keskimäärin 10 päivän päähän. Asiakkaiden tyytyväisyys alkumittauksessa jäi kysymättä. Seuraavaksi tehtiin juurisyyanalyysi yhdessä yhteydenottomittauksen kanssa. Kuvaus tästä on sivulla 42.

Kehittämistiimissä 1.3.2019 työntekijät pohtivat ongelmaa, miten kahden toimipisteen asiakkaat saavat heidät kiinni ja miten tiedonkulku yhdistymisen jälkeen saadaan toimivaksi, jotta asiakkaiden asiat tulisivat hoidettua. Ongelmaksi tiimissä koettiin se, että tiedonkulku kahden

toimipisteiden välillä on hankalaa, kun yhteistä, sähköistä asemaa eikä kalenteria ole. Lisäksi työntekijät ovat eri aikaan töissä vuorotyön vuoksi. Työntekijöiden ollessa vapaalla ei toimipisteessä välttämättä ole esimerkiksi kahteen päivään ketään vastaamassa asiakkaiden yhteydenottoihin. Pohdittiin, miten tämä vaikuttaa asiakkaan asioiden hoitamiseen? Työntekijät kokivat, etteivät toimispisteiden yhdistyttyä tiedä toisen pisteen asiakkaiden asioita välttämättä vielä riittävän hyvin, vaan joutuvat siirtämään asian toiselle työntekijälle. Työntekijät totesivat, että parilta asiakkaalta oli tullut palautetta siitä, ettei työntekijöitä saa kiinni. Asiakkaat käyttävät paljon tekstiviestejä pyytäessään yhteydenottoa ja jos toimipisteessä ei ole työntekijää, jäävät nämä odottamaan, vaikka toisen toimipisteiden työntekijä voisi asian hoitaa. Ongelmaa lähdettiin määrittelemään asiakkaan näkökulmasta, mutta työntekijöiden kokemuksen pohjalta.

Mikä olis se asiakaslähtöinen ongelma, mitä te jo puhutte, et mikä se on se ongelma asiakkaan näkökulmasta? Onko teillä siitä jo jotain palautetta tai dataa vai onko tää joku tällainen mikä lähdetään nostamaan meidän näkökulmasta, mutta asiakas keskiössä?

Asiakkaat laittaa tekstiviestillä vaikka keskiviikkona peruutuksen ja keikkalainen tulee laamuna töihin ni, ois se ollut kiva tietää sen toisen vanhemman jo silloin keskiviikkona.

On, toi on tärkeää. Tosi hyvää keskustelua.
 Paljon näistä puhuttu, mut saatais jotain pysyvämää ratkaisua.
 Ihan selvästi sellainen haaste mikä puhututtaa teitä paljon.
 Tää on nimenomaan sitä tiedonkulkua meidän välillä.

Mitä me tiedetään siis ongelmasta nyt?
 Asiakkaan ongelmat eivät tule ratkaistuksi, kun työntekijä vapaalla.

Ongelma määriteltiin asiakkaan näkökulmasta ja keskustelu kääntyi ratkaisuihin. Niitä pohdittiin ja pyöriteltiin hetki. Hurme totesi, että on tyypillistä, että ongelmia lähdetään ratkomaan heti, mutta A3:n systemaattinen työskentely pakottaa määrittämään ensin ongelman ja mittaamaan nykytilan. Jos ongelmaan löytyy yksinkertainen ratkaisu, voidaan se toteuttaa heti. Kuitenkin varsinainen syy ongelmaan saattaa jäädä ratkaisematta. Keskustelussa todettiin, ettei asiakkaille ole lähetetty tiedotetta muuttuneesta tilanteesta. Tämä päätettiin tehdä, mutta todettiin, ettei pelkkä tiedote ehkä ratkaise ongelmaa.

Nyt löydettiin aika yksinkertaisesti ongelma ja sitte tää on tää luonnollinen tapa, et me lähdetään heti ratkaisemaan. Pari juttua täs on, et ongelma on tosi yksinkertainen, mitä mä epäilen, ettei tämä ole. Jos se on vaikka, että emme ole tiedottaneet asiakkaillemme toiminnan muutoksesta ja se ratkaisu on, että lähetetään niille tiedote, ni ei meidän kannata sitä miettiä. Mut se et ainakin oma kokemus on se, ettei se tavoita kaikkia asiakkaita, ettei me välttämättä sillä tiedotteella yksin tätä ratkaista.

Ongelma asiakkaan näkökulmasta muotoutui muotoon niin, että asiakkaan asia tulee ratkaistuksi tai ainakin sitä lähdetään työstämään. Asiakas saa kokemuksen siitä, että asiaa hoidetaan ja työntekijät tietävät, ettei asia jää odottamaan. Tämän jälkeen alettiin pohtia, mistä

tiedämme jatkossa, että ongelma on ratkaistu ja miten sitä voidaan mitata nykytilassa? Lisäksi pohdittiin tavoitetta ja aikarajaa asiakkaan yhteydenottoon vastaamiseksi. Keskustelun tuloksena todettiin, että asiakaslähtöisesti toimien asiakkaan yhteydenottoon tulee vastata heti, mutta aina se ei ole mahdollista työntekijän ollessa varattuna. Päädyttiin siihen, että vastata tulee yhden arkipäivän sisällä. Arkipäivään päädyttiin siksi, ettei viikonlopussa toimivat keikkalaistyöntekijät aina pysty asiakkaan asiaa ratkaisemaan. Tiimissä päätettiin, että keikkalaiset ohjeistetaan vastaamaan asiakkaalle ja, mikäli eivät voi asiaa ratkaista, jättävät soittopyynnön. Tavoitteen takarajaksi laitettiin toukokuun loppu. Keskustelussa käy ilmi se, että työntekijät lähtivät miettimään ratkaisuja ongelmaan ja valmentaja muistutti, että ratkaisujen aika tulee myöhemmin. Ongelma ja sen ratkaisun tavoitetilä tulee ensin olla tarkkaan määritelty.

Mietitään mitä me tavoitellaan ja miten sitä voidaan mitata? Mistä te tiedätte sen, että jos kuukauden päästä kaikki asiakkaat, jotka soittaa, he kokis, että työntekijä tuntis heidän asiansa? Me ei päästä eteenpäin ennen kuin meillä on tässä tavoite, jota me tavoitellaan, jota me voidaan mitata. Sit me voidaan lähteä ensin selvittämään nykytilaa ja kokeilee.

Ei oo keskeneräisiä soittopyyntöjä toimipisteiden välillä.
Työntekijä tulee vuoroon, niin kaikki asiat on hoidettu.

Miten se olis tavoite? Nolla keskeneräistä asiakasasiaä töihin tullessa?

Asiakas on saanut asiansa hoidettua tai saanut sen palvelun, mitä on pyytänyt.

Onko se sitä, että asiakkaan asia tulee ratkaistua sen puhelun aikana?

Niin tai ainakin sen päivän aikana.

Missä ajassa? Meidän täytyy laittaa joku numeromittari, että me voidaan mitata sitä, et sit jos me laitetaan selvittämään.

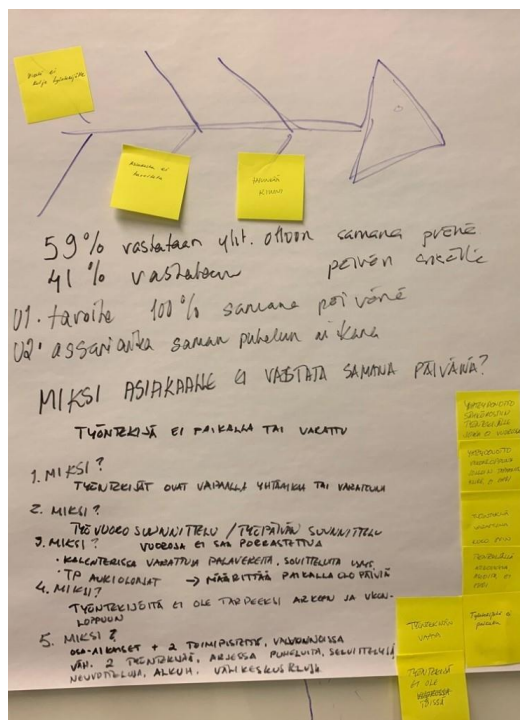
Arkipäivänä, et yhden arkipäivän sisällä, vaikka niitä pitää välillä selvittää pidempään, niin ne tulee kuitenkin alulle.

Sehän voi tulla ratkaistuksi aiemminkin, mutta mihin mennessä?

Se tulee vasta täällä myöhemmin, et mitkä on ne ratkaisut, joilla te lähдете tätä tekemään, ei tarvi vielä miettiä. Tää on aika hidasta, et täs ei mennä suoraan ratkaisuihin, vaik tekis mieli miettii jo suoraan valmiiksi. Tää on kiusallista, kun joutuu pysymään tässä ongelmassa ja tavoitteessa niin kauan. Kerrataan vielä, mihin päädyttiin.

Palveluiden piirissä oleva asiakas ei aina tavoita työntekijää, joka tuntee hänen asiansa. Tavoite on, että asiakkaan asia tulee ratkaistuksi yhden arkipäivän sisällä toukokuun loppuun mennessä.

Nykytilan mittausta tehtiin seuraamalla asiakkaiden yhteydenottoja ja työntekijän vastausta niihin 3.3.-31.3. Tähän tehtiin mittauslomake. Tulokseksi saatiin, että yhteydenottoihin vastattiin 72 % saman päivän aikana ja 11 % yhden arkipäivän aikana. Asiakkaiden yhteydenotoista 17 % vastattiin 2-4 päivän aikana.



Kuvio 6: 5xMiksi?

Asiakkaiden nostamat ongelmat palvelussa ja asiakaskysely

Asiakkaiden nostamat ongelmat palvelusta päätettiin nostaa A3 kehittämiseen. Palautetta on saatu siitä, etteivät tapaamisajat ole tiedossa, että ne halutaan paperilla listattuna ja että ajoista on ristiriitaista tietoa. Toimipisteissä käytännöissä oli eroja. Molemmista tavoitteena on ollut, että asiakkaat saavat vakioajat niin toivoessaan. Toisessa toimipisteessä lähetettiin vanhemmille vahvistusviesti tekstiviestinä viikkoa ennen sovittua tapaamista. Toisessa pisteessä tapaamisajat annettiin kerralla eikä niitä vahvisteltu. Asiakasraadista saatiin palautetta varoajakäytännöstä ja siitä, etteivät asiakkaat aina tiedä, miksi varoajat ovat käytössä esimerkiksi vuosien ajan. Sama kysymys pohditti työntekijöitä ja keskusteltiin siitä, miten käytäntöä tarjotaan vanhemmille alkuhaastattelussa tai miten vanhempia voitaisiin paremmin tukea yhteisvanhemmuuteen kohtaamisissa. Kehittämistiimissä 12.3.2019 pohdittiin asiaa ja päätettiin, että käytännöistä ja toiveista kysytään suoraan asiakkailta.

Ongelmat olivat 1. epätietoisuus syistä, miksi tapaamisten yhteydessä noudatetaan varoajoja ja 2. epätietoisuus tai ristiriitainen tieto tapaamisajoista. Tavoitteeksi asetettiin 1. asiakkaat tietävät syyt, miksi varoajoja noudatetaan ja varoajoja noudatetaan vain tarvittaessa sekä 2. asiakkaat tietävät tapaamisajat. Aikarajaksi ongelmien ratkaisemiseksi asetettiin 31.5.2019. Nykytilaa mitattiin asiakaskyselyllä (Liite 4) 30.3.-21.4.2019. Samassa kyselyssä kysyttiin asiakkailta siitä, saavatko he yhteyden työntekijään riittävän nopeasti. Asiakaskyselylomake annettiin vanhemmille tapaamisen yhteydessä niin, että he täyttivät sen paikan päällä.

Asiakaskyselyn tulokset tapaamisajoista olivat, että kaikki tiesivät tapaamisajat ja 84 % asiakkaista toivoi tekstiviestimuistutusta ajoista. Paperilla tapaamisaikoja toivoi 32 %. Tulokset varoajoista olivat, että 79 % asiakkaista noudatti varoajoja (Kuva alla), 11 % ei tiedä miksi niitä noudatetaan, varoajat eivät ole tarpeellisia 53 % mielestä ja 16 % toivoi keskustelua varoajan tarpeellisuudesta. Asiakkaista 16 % koki, ettei yhteydenotto tapahdu riittävän nopeasti.



Kuvio 7: Asiakaskyselyn varoikatulokset

Tuloksia pohdittiin kehittämistiimissä 30.4.2019. Tapaamisaikoihin liittyvät tulokset olivat tiimin mielestä selkeitä ja ne pystyttiin ratkomaan saman tien. Tapaamisten vahvistusviestit päätettiin ottaa käyttöön molemmissa toimipisteissä. Tapaamisaikojen antaminen paperilla päätettiin tehdä yksilöllisenä palveluna niille asiakkaille, jotka kokevat sen hyödylliseksi ja toivovat niitä. Varoikatuloksia lähdettiin pohtimaan kalanruoto- ja 5 x miksi -menetelmällä.

Työntekijät kirjoittivat kukin syitä varoajien noudattamiselle. Tämän jälkeen syyt tuotiin kalanruotoon, jossa kalan päähän kirjoitettiin ongelma eli varoajoja tarjotaan kaikille. Syyt varoajoille ryhmiteltiin luokkiin. Yhdessä päätettiin ongelman juurisyytä lähteä ensin käsittelemään 5 x miksi kysymyksiin siitä, että varoajat ovat käytäntönä. Työskentely eteni niin, että yksi työntekijä esitti miksi-kysymyksiä osallistuen itsekin keskusteluun ja kirjasi vastaukset fläpille.

Käyty keskustelu miksi-kysymysten kautta toteutui seuraavasti: Todettiin, että varoajat ovat olleet käytäntönä. Miksi? Käytäntö on vakioitu. Miksi? Käytäntö on kaikille asiakkaille sama. Miksi? Asiakkaat eivät kyseenalaista. Miksi? Käytännössä pysyminen ei vaadi haastavassa tilanteessa työskentelyä. Miksi? Minimoidaan riskejä, kun vanhemmilla on riitaiset välit ja muu tapa toimia vie aikaa. Miksi? Lapsi ei joudu riitaiden vanhempien väliin ja työntekijä kokee tilanteen haastavana. Miksi? Pohdittiin, että tapaamispaikan palvelua on kehitetty

asiakaslähtöisempään suuntaan. Kaikille keikkalaisille tämä ei välttämättä ole selvillä. Tapaamispaikan tehtävänä on valvoa tapaamisia, mutta toimintaa on kehitetty tavoitteellisemmaksi niin, että yhteistyövanhemmuutta tuetaan ja lapsityö on vahvistunut. Tapaamispaikan ohjaajien työöte on muuttunut niin, ettei tapaamisia tai vaihtoja pelkästään valvota vaan pyritään perheiden kanssa yhteistyöhön ja tavoitteelliseen työskentelyyn, jossa tapaamispaikan palveluja ei enää tarvita.

Vastatoimina varoaikakäytäntöjen epätietoisuuteen asiakkaille päätettiin kokeilla 1. yksilöllistä työskentelyä vanhempien kanssa jatketaan ja varoajat ovat käytössä vain tarvittaessa, 2. perehdytetään keikkalaisia toimintatavoista ja työotteesta ja 3. lähdetään pohtimaan tapaamispaikan palvelun perustehtävää. Asiakkaiden kanssa varoajat otetaan puheeksi ja niistä neuvotellaan. Asiakaskysely tehdään uudestaan elokuussa.

Kehittämistiimissä 30.4.2019 keskusteltiin siitä, miten Leanin tuominen kehittämiseen tapaamispaikassa on työntekijöiden mielestä koettu. Työntekijät kokivat, että arvovirtakuvaus auttoi löytämään kehittämiskohteita ja vahvisti asiakaslähtöisyyttä. Työntekijöiden keskusteluista kehittämistyöskentelyn aikana käy ilmi, että asiakkaat on otettu huomioon, tilanteita on pohdittu, käytäntöjä muutettu ja yksilöllistetty asiakkaiden tarpeista käsin jo ennen Leanjohtamista. Työntekijät kokivat, että Leanin menetelmät ohjaavat kehittämisen työhön eikä esimiesten koeta etsivän työntekijöiden virheitä toiminnassa. Hurme totesi, että kehittämisen keskiössä on asiakas ja hänen palautteensa palvelusta, joka voidaan ottaa kehittämisen kohteeksi. Nykytilan mittaamisella ei haeta asioita, mitä tehdään väärin vaan pyritään selvittämään kehittämisen myötä tehtyjen muutosten vaikutuksia ja saadaan tietoa siitä, ovatko vastatoimet vaikuttaneet ongelmaan.

Asiakkaan kuulemista on tehty koko ajan ja sitten on muokattu palvelua. Koska eihän me huomata kaikkea, kun asiat on meille niin itsestään selviä.

Must on ihanaa kuulla, teidän esimiesten kantaa siihen, et täs haetaan sitä meidän kehittämistä eikä niitä stiplu-paikkoja. Siis vaikka niitä just etitään, mut se ei oo niinku se katsantokanta, niin ku näkökulma ei oo se, et mitä me tehdään väärin tai huonosti.

Leanissä tai missään kehittämisessä koskaan ei ole se, et etitään syyllisiä tai missä on tehty huonosti asioita, vaan se, et kuullaan asiakasta. Sitten sieltä nostetaan niitä haasteita tai yhtälailla asiakas voi nostaa niitä, mutta yhtälailla te voitte nostaa niitä, kun te kuulette ja kohtaatte niitä ihmisiä. Ni sieltä tulee niitä haasteita. Elikä asiakas ei tiedä tai osaa tai jotain. Se on asiakkaan ongelma tai haaste, miksi sitä nyt halutaan sanoa. Sitä lähdetään ratkaisemaan. Ja se että vaikka tehdään sitä nykytilan mittausta, ni sekään ei oikeestaan ole sitä, et haetaan, et mitä tehdään väärin tässä, vaan sitä, että voidaan mitata, kun me ollaan tehty niitä muutoksia. Jos alussa asiakkaat oli 7 arvoisesti tyytyväisiä ja sit ku me ollaan kuunneltu niitä, ni 8 arvoisesti. Me ollaan aidosti voitu vaikuttaa siihen kokemukseen.

Työntekijät kertoivat, etteivät mittaukset työllistä liikaa ja että ne ovat mielenkiintoisia. Yhdessä todettiin, ettei ongelmia kehittämiseen voida ottaa kerralla käsiteltäväksi liikaa ja ne

tulee viedä loppuun, jotta saadaan tuloksia aikaan ja koetaan, ettei kehittämiseen mennyt aika ja työ ole hukkaa. Asiakkaiden palautteiden kautta nostetut ongelmat kehittämiseen koettiin positiivisena.

Esimies totesi Keski-Uudenmaan soten perhekeskuspalveluiden, joiden alle perheoikeudellinen yksikkö kuuluu, palvelulupausten olevan 1. asiakas pääsee palveluun, kun sitä tarvitsee, 2. saa asiantuntevaa, oikea-aikaista ja oikean tasoista palvelua ja 3. asiakas voi osallistua yhteiseen kehittämiseen. Hurme kertoi, että yksiköiltä tullaan jatkossa kysymään, mikä on perustehtävä, palvelulupaus, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluun ja kauanko he joutuvat odottamaan palveluun pääsyä. Lisäksi yksiköiltä tullaan kysymään kuinka paljon toimintaa on kehitetty asiakkaiden ja työntekijöiden palautteista. Hän totesi, että kun Lean-johtamisen menetelmät A3 ja päivittäisjohtamisen taulu ovat käytössä aktiivisesti, löytyvät ajantasaiset tiedot visuaalisessa muodossa ja ne ovat kaikkien nähtävillä.

Tärkeää on, että te saatte tän niin ku datana. Et kuka tahansa tulee teidän yksikköön niin näkee, että teillä tehdään tällaista. Johonkin taululle näkymään, et meidän asiakkaat on näin tyytyväisiä ja me teemme tällaista työtä. Ja olemme esittäneet kyselyn, vaikka maaliskuussa x määrälle asiakkaita ja heistä 80 % on ollut todella tyytyväisiä. Et teiltä tullaan varmaan kysymään, et mikä on teidän yksikön perustehtävä, mikä on teidän palvelulupaus ja kuinka tyytyväisiä teidän asiakkaat ovat teidän palveluun ja kauanko he joutuvat odottamaan, että he pääsevät teidän palveluihin. Teidän ei tarts ruveta kaivelemaan jotain paperikasoja vaan teil olis aina niin et sä voit katsoa tästä. Meillä on kaikki näkyvillä tossa, jollakin päivittäisjohtamisen taululla.

Mä ehdottaisin, että te nostaisitte näitä teidän pieniä muutoksia, että te keräisitte näitä, mitä te olette tehnyt, koska mä tiedän, että konserni tulee kysymään, että kuinka monta muutosta te ootte tehneet, joita asiakas on ilmoittanut ja kuinka monta muutosta te olette tehneet teidän toimintaan, joita työntekijä on ehdottanut.

Lean kehittämisestä todettiin, että se on jatkuvaa ja muutoksia tapahtuu koko ajan. Tämän vuoksi on tärkeää säilyttää A3-lomakkeet, jotta löydetään tieto, mitä on tehty aiemmin.

Eli tää ei ole sellainen kuin projekti. Et sit jossain vaiheessa joku asia muuttuu, tai toiminta muuttuu tai tulee joku erilainen asiakas, ni sit taas tule tämmöinen ongelma esiin ja sit se alkaa se kehä uudestaan ja me voidaan nostaa uus haaste, ja miettii mites me tää ratkaistaan. Sit on tärkeää säilyttää nää A3, koska täällä on paljon historiaa ja dataa, mitä te voitte jälkeenpäin pyörittää.

5 Pohdinta

Pohdintaosa sisältää kehittämistutkimuksen johtopäätösten ja tulosten lisäksi pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. Yhteenvetona on ajatuksia jatkotyöskentelystä ja

siitä, mitä Leanin menetelmin voitaisiin kehittämistutkimuksella tai muulla tutkimusmenetelmällä oppia ja tutkia lisää.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli 1. kuvata asiakasprosessin nykytila asiakaslähtöisesti ja luoda tavoitetila arvovirtakuvauksen avulla ja 2. tunnistaa yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa toiminnassa havaittuja haasteita sekä 3. kehittää toimintaa Leanin jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Tavoitteena oli lisätä arvoa tuottavaa toimintaa asiakasprosessissa Leanin menetelmin ja tutkia näiden menetelmien soveltuvuutta tapaamispaikan palveluiden kehittämisessä.

Opinnäytetyön tarkoitukset toteutuivat. Leanin VSM-menetelmällä tapaamispaikkaan luotiin yhtenäinen asiakasprosessin tavoitetila. Tämän työskentelyn avulla pystyttiin löytämään ongelmia ja eroja toimipisteiden välillä. Ongelmia ratkaistiin suoraan sekä otettiin kehittämisen kohteiksi. Asiakkaiden tutkimuksen aikana esittämiä haasteita palvelussa otettiin kehittämiseen mukaan. Leanin ongelmaratkaisumenetelmä A3 otettiin käyttöön ja ongelmien ratkaiseminen menetelmällä jatkuu.

Kehittämistutkimuksen tuloksena voidaan osoittaa, että Lean-menetelmät VSM ja A3 sopivat sosiaalialan palvelun asiakasprosessin kehittämiseen. Menetelmien kautta asiakaslähtöisyyttä voitiin vahvistaa kehittämisen suuntautuessa asiakkaiden tarpeisiin ja kokemuksiin. Työntekijöiden pohdinta siirtyi toiminnan eroista asiakkaalle tuotettavaan arvoon ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Asiakkaiden palaute ja toiveet tulivat kuulluksi, kun ne otettiin kehittämisen kohteiksi. Tapaamispaikan työn kehittäminen lähti työntekijöiden näkemyksistä ja luotiin yhteinen asiakaslähtöinen prosessi. Esimiehet saivat kattavan käsityksen työn sisällöstä, prosessista ja sen haasteista. Yhteisöllisyys kasvoi työntekijöiden kesken sekä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Keskustelu oli avointa keskittyen asioihin ja tavoitteisiin asiakaslähtöisyyden vahvistamisessa. Esimiesten läsnäolo mahdollisti ratkaista niitä ongelmia, joihin tarvittiin heidän suostumustaan tai asioiden eteenpäin viemistä.

Haasteena tutkimuksen aikana työntekijät kokivat aikapulan kehittämisessä. Ajanjaksolle osui sekä talvilomia että opinnäytetyötä varten ottamani opintovapaa, jota paikkaamaan tuli osaaikainen työntekijä. Lisäksi päivittäisjohtamisen menetelmää alettiin opettelemaan luomalla siitä malli, jota kehitettiin edelleen PDCA-syklin mukaisesti. Tämä lisäsi kehittämistyötä ja toi aikapulan vuoksi haasteita A3-ratkaisumallien työstämiseen tiimissä. Työntekijät totesivat palauteskustelussa haasteeksi sen, että ongelmia oli useita ratkaistavana samanaikaisesti ja uusia ongelmia nousi esiin. Työntekijät kokivat, että ongelmia on syytä ottaa rajoitetusti työskentelyn alle, jotta ne tulevat ratkaistuiksi. Näiden pohjalta voidaan pohtia, että tulisiko erilaisten menetelmien käyttöönotossa antaa riittävästi aikaa ja tukea valmentajalta, jotta menetelmät ja niiden taustalla oleva filosofia sisäistetään ja siihen pystytään paremmin sitoutumaan arjen kiireissä.

Kehittäminen tässä opinnäytetyössä ajoittui neljälle kuukaudelle, joten Lean menetelmien ja filosofian oppimisessa tapaamispaikassa ollaan alkumetreillä. Tapaamispaikan työntekijät aloittivat työskentelyn ja menetelmien käyttöönoton niin, että aiheita alustettiin lyhyesti. Leanin ideologian ja organisaation tavoitteiden selkeyttäminen Lean-johtamisessa voisi tukea ja vahvistaa sitoutumista ja ymmärrystä työntekijöille paremmin. Valmentajan tuki voisi olla jatkuvaa alkumetreillä. Johdon tuki ja lähiesimiehen sitoutuminen ja kouluttaminen Lean-johtamiseen on avain asemassa siihen, että Lean saadaan juurrutetuksi toimintaympäristöön. Tapaamispaikassa ylin esimies osallistui Lean-valmennukseen ja tämä tuki käyttöönottoa. Lähiesimiehet omaksuivat Leanin ajatuksia ja menetelmiä samassa kuin työntekijät. Opintojeni kautta sekä perehdyttyäni Leaniin tämän opinnäytetyön myötä näen tärkeänä sen, että lähiesimiehet ovat kouluttautuneet Leanin maailmaan ja pystyvät tukemaan ja ylläpitämään Leanin käytäntöjä arjessa. Leanin menetelmät hyödyttävät työtä ja sen kehittämistä. Työntekijöillä tulisi olla aikaa omaksua uusia ajatusmalleja ongelman ratkaisuisa ja tähän tulee olla esimiesten tuki ja osaaminen. Leanin juurruttaminen vaatii myös sen, että kaikki tiiminjäseneet otetaan työskentelyyn mukaan ja työntekijät ymmärtävät hyödyn, jota menetelmät tuottavat työhön.

Leanin ydinajatuksat kehittämisessä ovat 1. ihmisten kunnioittaminen sekä asiakkaiden että työntekijöiden, 2. ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen sekä niiden 3. juurisyiden etsiminen 4. paikan päällä eli asiantuntijoita ovat ne, jotka tekevät työtä. 5. Näin toteutuu jatkuvan kehittämisen periaate ja pyrkimys täydellisyyteen, pohjantähden tavoittamiseen. Tähän ei jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja tilanteissa päästä, mutta sitä tulee tavoitella. Lean-johtamisen menetelmät auttavat löytämään syitä ongelmiin ja kokeilemaan vastatoimia. Ennen kaikkea vakioituilla ja systemaattisilla menetelmillä opitaan, jolloin toiminta kehittyy. (Liker & Convis 2012, 29-31; Bicheno & Holweg 2016, 1-25; Torkkola 2017, 112.)

Työhyvinvointi lisääntyy kollektiivisuudessa. Kun tehdään yhdessä, kaikki saavat osallistua ja jokaisen näkökulmat otetaan huomioon yhtä tärkeinä. Iloa jaetaan yhdessä onnistumisista, toisilta opitaan ja toiset opitaan tuntemaan. Ongelmista uskalletaan puhua ääneen, koska ne liittyvät työssä havaittuihin haasteisiin ja siihen, mitä työntekijä tarvitsee onnistuakseen. Tiedonkulku organisaatiossa paranee ja muutosvastarinta laskee, kun muutokset lähtevät työntekijöistä eivät ylhäältä johdon käsistä laskettuna alaspäin. (Torkkola 2017, 33.) Kehittämistiepihin osallistui työntekijöiden lisäksi lähiesimies sekä kaksi ylempää esimiestä. Työskentelyn aikana esimiehet kertoivat saaneensa hyvän kuvan tapaamispaikan palvelusta, mitä haasteita ja ongelmia on sekä miten asiakkaiden kanssa on onnistuttu. Työskentelyn aikana tultiin tuiksi ja keskustelu oli avointa asioiden pohtimista. Työntekijöiden kokemus esimiesten kanssa työskentelystä oli positiivista. Työntekijät totesivat, että kehittämisen aikana keskityttiin ratkaisukeskeisesti pohtimaan tavoitetilaa ja ongelmien ratkaisuun asiakeskeisesti. Työn tekemisestä ei lähdetty etsimään virheitä, vaan katse suunnattiin asiakkaaseen ja pohdittiin, mitä asiakas toivoo ja tarvitsee. Työntekijöiden sisäinen motivaatio työntekoon lisääntyi, kun

asioita lähdettiin ratkomaan prosessin sujuvuuden ja työntekijöiden näkemysten kautta niin, että työntekijöillä olisi riittävät resurssit ja työkalut palvelun tuottamiseksi.

Mitä hyötyä Lean-menetelmät voivat tuoda sosiaalialan palveluihin? Asiakkaille tuotettava palvelu on sosiaalialalla näkymätöntä, asiakasta voimavaraistavaa ja pyrkimyksenä on palvelun tarpeen päättymisen. Kuten Drotz (2014, 52-54) tutkimuksessaan toteaa, on sosiaalityön olennainen palvelu asiakkaan kohtaamista ja sitä, että asiakas tulee kuulluksi. Hänen ja tutkijoiden Naporoinan ja Veresin (2015, 24-40) mukaan Leanin menetelmin voidaan parantaa työn prosesseja, jolloin työntekijöille jää enemmän aikaa asiakkaan kohtaamiseen. Nämä näkemykset tukevat tämän tutkimuksen tulosta, kun työntekijöiden työssä havaittuja ongelmia pystyttiin ratkomaan työtehtävissä. Työntekoa asiakkaalle suoraan arvoa tuottamattomissa tehtävissä voidaan tehostaa, jolloin asiakastyölle jää enemmän aikaa.

Asiakkaat otettiin mukaan kehittämiseen kuulemalla heidän palautteitansa sekä kysymällä palvelussa ilmenneistä ongelmista asiakaskyselyllä. Tapaamisajat vahvistetaan asiakkaiden toiveista molemmissa toimipisteissä. Varajoista tehtiin juurisyyanalyysi ja toimintaa kehitetään sen mukaisesti. Asiakkaiden yhteydenottoihin vastataan yhden vuorokauden kuluessa ja uudet asiakkaat saavat alkuhaastattelua heti yhteydenottonsa yhteydessä. Näistä toimista tehdään uusi mittaus, jolloin nähdään toimivatko vastatoimet ongelmiin.

Liker ja Convis (2012, 12) toteavat, että jokaisen yrityksen tulee sovittaa Lean-johtaminen omaan ympäristöön ja löytää toiminnan haasteet ja niihin parhaat menetelmät. Valmista mallia ei tule lähteä heidän mukaansa kopioimaan. Tämän tutkimuksen aikana perehdyttiin VSM- ja A3 -menetelmiin, joiden valinta perustui niiden hyödyllisyyteen yhteisten käytäntöjen kehittämässä. Sekä Lean-valmentaja Hurme että omat kokemukseni opintojen aikana tukivat valintaa. Menetelmiä kokeiltiin ja niiden käytöstä saatiin tuloksia.

Vakioidun asiakasprosessin hyötyjä on, että palvelu on avointa, tieto liikkuu, kaikki tietävät prosessin kulun ja työn sujuvuuden kannalta oleelliset askeleet. Kun prosessi on vakioitu, pystytään siinä ilmentyviä ongelmakohtia tutkimaan ja kehittämään. (Torkkola 2017, 141-142.) Suurin osa asiakkaista etenee tapaamispaikassa tavoitetilaprosessin mukaisesti ja tällöin pystytään keskittymään palvelussa todettuihin poikkeamiin ja ratkomaan niitä. A3-menetelmällä ongelma kuvataan asiakkaan kokemuksen kautta ja tavoitteeksi asetetaan asiakkaan saama hyöty. Tällöin asiakkaan näkökulma tulee esiin ja asiakaslähtöisyys palvelussa vahvistuu.

A3-menetelmä ohjaa systemaattiseen ongelmien ratkaisemiseen ja tämän työskentelytavan omaksuminen ja ymmärtäminen vaatii aikaa ja tutkimista. Tiedon kerääminen ja mittaus koettiin tiimissä mielenkiintoiseksi eikä siihen käytettyä aikaa koettu hukkana. Yhteisesti todettiin, että ongelmat tulee ratkaista loppuun ennen kuin uusia lähdetään ratkaisemaan. Ongelmia voidaan nostaa esiin kehittämisentaululle odottamaan. Juurisyyyn etsiminen helpottui, kun asioita käytiin läpi kalanruotomallilla ja 5 x miksi -kysymystekniikkaa käyttäen. Tutkimuksen

aikana käydyistä keskusteluista kävi ilmi, että työntekijät lähtivät automaattisesti ratkomaan ongelmaa, kun se oli määritelty. Työskentelytapa A3:ssa haastaa kuitenkin paneutumaan ongelmiin syvällisemmin. A3-lomakkeiden toteutus jäi tämän opinnäytetyön aikana tehtäväkseni. Jatkossa on tärkeää, että niitä pystyvät kaikki tiiminjäsenet laatimaan.

A3-lomakkeen hyötynä on, että se sisältää tarinan ja visuaaliset kuvat sekä mittaustulokset ongelman ratkaisemisesta. Tieto löytyy helposti ja kuka tahansa pystyy muodostamaan käsityksen tehdyistä toimenpiteistä. palvelun kehittämisen tieto säilyy organisaatiossa ja se on helposti löydettävissä. Keski-Uudenmaan sotessa tullaan jatkossa kysymään yksiköiltä asiakkaiden palautteista kehitetyistä asioista. A3-lomakkeiden kautta tieto pystytään keräämään vaivattomasti.

Kehittämistutkimuksen aikana työntekijöiden nostamia ongelmia ratkaistiin. Ongelmana oli viranhaltijan päätökset tapaamisista, joita pystyi tekemään yksi tiimin jäsenistä. Ongelmasta keskusteltiin hukan kannalta ja esimiehet päätyivät anomaan virkoja kaikille. Tämä ongelma poistui, kun kaikki työntekijät saivat huhtikuun aikana virat. Asiakkaiden osallistaminen asiakaskirjauksiin nousi puheeksi ja tuloksena tästä oli, että tapaamispaikkaan hankitaan kannettavat tietokoneet. Yhteinen puhelinnumero asiakkaiden palvelun parantamiseksi vietiin eteenpäin ja se on tulossa. Yhteydenpitoa toimipisteiden työntekijöiden välillä kehitettiin päivittäisjohtamisen menetelmällä, jota tähän tutkimukseen ei otettu mukaan.

Kehittämisen tuloksena uudet asiakkaat saavat alkuhaastatteluaajan saman puhelun aikana, kun palveluntarpeesta keskustellaan. Työntekijät tietävät toistensa varaukset alkuhaastatteluille ja pystyvät varaamaan niihin asiakkaille aikoja. Mådig ja Åhlström (2013, 23) kirjoittavat Leanin korostavan virtaustehokkuutta, jossa asiakas saa palvelua, kun sitä tarvitsee. Tärkeää on odotusajan lyhentäminen ja löytää oikea nopeus asiakkaan palvelulle. Tapaamispaikan asiakkaiden tilanteet vaihtelevat eikä ideaalista virtaustehokkuutta voida pohtia palvelun alkamisesta sen loppumiseen. Sen sijaan kehitettiin virtaustehokkuutta siinä, että asiakkaat pääsevät palvelun piiriin tehokkaammin ja asiakkaiden yhteydenottoihin vastataan yhden päivän aikana, jolloin asiakkaan kokemus palvelusta paranee.

Liker ja Convis (2012, 29) korostavat, kuinka onnistuakseen Leanin implementoinnissa ja omaksumisessa tulee johdon olla sitoutunut ja koulututtua sekä kouluttaa työntekijöitä jatkuvasti. Drotz (2014, 52-54) toteaa Leanin hyödyn siinä, että työntekijöiden potentiaali oman työn asiantuntijoina tunnustetaan ja sitä hyödynnetään kehittämisessä. Leanin asiantuntijat eri lähteissä puhuvat Lean matkalle lähtemisestä ja tämä antaa kuvan siitä, että vaatii aikaa ja opiskelua, jotta matkassa onnistutaan. Tietyt menetelmät voidaan oppia ja niistä hyödyttään, mutta Lean organisaatioksi tuleminen vaatii tutkimista sekä jatkuvaa kehittämistä.

Rother (2015) toteaa luennossaan, kuinka tärkeää on uusien toimintatapojen implementointi, jotta ne muodostuvat pysyviksi organisaatioissa. Hänen mukaansa tarvitsemme jatkuvaa, päivittäistä toistamista uusista tavoista toimia, jotta vanhat, totut, mukavat toimintatavat voidaan haastaa. Tieteelliseen tutkimiseen perustuvat Lean-menetelmät vaativat enemmän työkentelyä, mutta tuovat koordinoitun, jatkuvan kehittämisen filosofian standardoiduilla työmenetelmillä kehittämiseen. Työntekijöiden ja johdon sitoutuminen Leanin johtamisen menetelmiin onnistuu, kun ymmärretään sen tuomat hyödyt ja omaksutaan jatkuvan kehittämisen filosofia ja opitaan menetelmien käyttö ongelmien ratkaisemisessa.

Tutkimuksen luotettavuudesta

Kehittämistutkimuksen tärkeimmäksi tekijäksi Kananen (2012, 162) toteaa muutoksen. Hän kirjoittaa, että tutkijan tulee tiedostaa kehittämistyön ja tutkimustyön prosessit. Kehittämistutkimuksen luotettavuutta tulee pystyä arvioimaan tieteellisesti, jotta sen luotettavuus toteutuu. Tutkimuksen luotettavuus muodostuu tutkimuksen prosessista, käytetyistä menetelmistä, dokumentaatiosta ja tuloksista. Luotettavuus kehittämistutkimuksen osalta on sen käyttökelpoisuudessa, tiedon todenmukaisuudessa ja hyödyllisyydessä. Tutkimuksen vakuuttavuus perustuu johdonmukaisuuteen, uskottavuuteen ja kriittisyyteen. Tutkimuksen aineisto tulee olla huolellisesti kerätty ja analysoitu sekä kuvauksen läpinäkyvää. Kehittämistutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan myös kehittäjien sitoutumisella, aktiivisuudella kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 121-126; Ojasalo 2009, 22.)

Tässä kehittämistutkimuksessa saatiin ratkaistuksi ongelmia ja haasteita asiakasprosessissa ja siitä tehtiin yhtenäinen opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti. Leanin menetelmiin tutustuttiin ja ne otettiin käyttöön. Dokumentoinnissa on pyritty johdonmukaisuuteen ja kuvauksessa läpinäkyvyyteen. Kananen (2015, 121) kirjoittaa, että opinnäytetyössä on pitäydettävä tosiasioissa. Kirjoittajan omat mielipiteet ja mahdolliset toiveet eivät näy objektiivisessa työssä. Kuitenkin kirjoittaja tekee valinnat ja painotukset tekstiin, joten hänen oma kätensä jälki tulee näkyviin tekstissä. Luotettavuuteen liittyvät tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu menetelmät (Kananen 2012, 165). Teemahaastatteluin kerätty aineisto syntyi avointen keskustelujen kautta ja tieto on käsitelty luottamuksellisesti sitä muuttamatta. Kaikki tiiminjäsenet osallistuivat aktiivisesti kehittämiseen ollen mukana jokaisella kerralla. Kehittämisen aikana keskusteluissa pyrittiin avoimeen dialogiin, jossa kaikki osallistuivat keskusteluihin.

Siirrettävyys on yksi kehittämistutkimuksen luotettavuuden mittareista. Usein tämä tarkoittaa sitä, että tuloksista luodaan malli esimerkiksi hyvät käytännöt, joka voidaan siirtää toiseen ympäristöön. Tutkijan tehtävänä on kuvata tutkimus läpinäkyvästi, jolloin mahdolliset muut käyttäjät voivat arvioida sen käyttöä omassa toimintaympäristössään. (Toikko & Rantanen 2009, 121-126;). Kananen (2012, 175) yhtyy tähän ja toteaa, että vastuu on siirtäjällä. Tutkija kertoo, miten ratkaisuihin päästiin tutkimuksen kohde ympäristössä ja kuinka menetelmät

toimivat ja niitä käytettiin. Toisessa ympäristössä vaikuttavat esimerkiksi yhteisölliset tai kulttuuriset tekijät voivat tuottaa erilaisen tuloksen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, miten menetelmät toimivat ja mitä ne tuottivat tapaamispaikassa kehittämiseen osallistujien kesken ja heidän vaikutuksesta. Kehittämisprosessia on avattu niin, että siitä saa kuvan työskentelystä eri kehittämisen vaiheissa.

Toikko ja Rantanen (2009, 127-129) toteavat kehittämistutkimuksen tutkijan olevan asemassaan sidottu erilaisiin odotuksiin sekä työyhteisönsä että oman kehittämistyönsä kautta. Vastuullisuuteen tulee pyrkiä sekä tutkimuksen arvioinnissa kriittisesti, että tutkimuksessa mukana olleiden anonymiteetissä. Kehittämisprosessin aikana on voinut ilmetä erilaisia intressejä. Opinnäytetyö liittyy oman työn kehittämiseen, joten suhde kehittämisessä omaan organisaatioon on näkyvä ja selvä. Realibiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa nousee siitä, kuinka luotettavasti aineistoa on käsitelty ja analysoitu. Kysymykset luotettavuudesta nousevat esiin, kun empiirisestä tiedosta tehdään tulkintaa aineistoa analysoimalla. Tärkeimmiksi tutkimusraportissa nousevat analyysin uskottavuus ja arviointi. (Anttila 2014.) Olen pyrkinyt analysoimaan tuloksia kriittisesti ja toimimaan tutkimuksen aikana tiiminjäsenenä tutkien menetelmien käytännöllisyyttä kehittämisessä.

Kehittämistutkimuksen vaikutuksia voidaan tutkia pyytämällä kehittämiseen osallistuneiden arvioita koetuista ja odotetuista vaikutuksista. Tällöin saadaan tapahtuneen muutoksen sijasta ymmärrys siitä, mikä käsitys ja kokemus osallistujille on muodostunut tapahtuneesta. Arviota itse muutoksesta ei tieteellisesti saada. (Toikko ja Rantanen 2009, 153.) Viimeisessä kehittämistiimissä käytiin keskustelu kokemuksista tutkimuksen aikana. Työntekijät, esimiehet ja Lean-valmentaja arvioivat työskentelyä ja menetelmiä sekä niiden hyödyllisyyttä. Työskentely koettiin hyödylliseksi, kun menetelmien avulla kehittämiskohtia löydettiin ja ongelmia ratkaistiin. Esimiesten osallistuminen edisti asioiden ratkaisuisissa. Esimiehet ja valmentaja toivat esiin sitä, että työntekijöiden puheissa asiakaslähtöisyys kuului läpi työskentelyn. Asiakkaiden palautteet käsiteltiin ja ne huomioitiin kehittämisessä.

Tutkimuksen eettisyydestä

Helsingin yliopisto (2018) ja tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) toteavat hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdiksi rehellisyyden toimintatavoissa, huolellisuuden ja tarkkuuden. Muiden saavutuksiin tulee viitata huolella. Anttila (2014) toteaa niin ikään, että lähdeviitteiden huolellinen oikein merkintä ja käyttö on oleellista. Tiedonhankinta tulee tehdä eettisesti kestävästi ja avoimesti sekä ottaa julkaisemisessa huomioon vastuukysymykset. Tutkimus tulee suunnitella ja toteuttaa vaatimusten edellyttävillä tavoilla. Myös raportointi ja aineistot on tallennettava tavalla, joka on asetettu tieteellisen tiedon vaatimuksille. Tutkimusluvut tulee olla hankittuna. Eettinen arviointi suunnitteluvaiheessa suojelee sekä tutkittavia että luo oikeusturvaa tutkijalle. (tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012.)

Opinnäytetyön aihe on valittu Hyvinkään ja Järvenpään tapaamispaikkojen yhdistyessä yhdeksi yksiköksi, jolloin tuli tarpeelliseksi yhdistää kahden toimipisteen asiakasprosessi ja käytännöt yhtenäisiksi. Yhtenäistämiseen tarvittiin työkaluja ja tutkijan ehdotuksesta päädyttiin yhdessä tiimin ja esimiehen luvalla kokeilemaan Leanin menetelmiä. Myöhemmin tätä ehdotti myös ylempi esimies, kun Keski-Uudenmaan sote kouluttaa johtoa Lean-johtamiseen. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 129) toteavat, että eettisessä pohdinnassa on tärkeää tutkia sitä, kenen ehdoilla tutkimusta tehdään ja miksi aihe on valittu.

Eettinen tiedon käsittely perustuu luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin. Tutkijan tehtävä on olla paljastamatta yksittäisten tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyttä sekä olla julkaisematta arkaluontoista ja luottamuksellista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 56-57.) Lupa tutkia ja nauhoittaa keskustelut tässä opinnäytetyössä on saatu kehittämiseen osallistuneilta esimiehiltä, Lean-valmentajalta sekä tapaamispaikan työntekijöiltä. Kokemusasiantuntijalle kerrottiin asiakasraadissa opinnäytetyöstä. Tutkimuksen teemahaastattelun materiaali on käsitelty niin, ettei yksittäistä työntekijää siitä voida tunnistaa. Samoin asiakkaiden ja kokemusasiantuntijan palautteet on kerätty nimettöminä eikä niistä ilmene yksittäisten asiakkaiden tietoja tai tilanteita. Kehittämistiimien aluksi tutkija kertoi nauhoittavansa työskentelyn ja siihen osallistuvat antoivat luvan. Nauhoitukset litteroitiin tutkijan toimesta luottamuksellisesti. Nauhoitukset hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua.

Kehittämistutkimus on käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen tapa tuottaa tietoa ja tutkia ilmiöitä tutkimuksen menetelmin toteaa Kananen (2012, 42-44). Tästä syystä kehittämistutkimus valikoitui tämän opinnäytetyön menetelmäksi. Asiakasprosessin ja käytäntöjen yhtenäistämiseksi tarvittiin kaikkia tiiminjäseniä osallistavaa ja avointa keskustelua. Luottamuksellisuus ja kunnioitus erilaisille mielipiteille ja vaihtoehdoille toteutui keskusteluiden aikana. Yksittäisten asiakkaiden tilanteista ei keskusteltu vaan tilanteita ja tarpeita käytiin läpi yleisellä tasolla ilmiöinä. Anttila (2014, 5.2) kuvaa hypoteeseja rohkeiksi oletuksiksi, yleistyksiksi, jotka tutkija tutkimuksellaan todistaa oikeiksi tai kumoaa. Kun hypoteesit käyvät toteen eikä niitä tutkimuksella pystytä kumoamaan, muodostuu vähitellen tieteellistä tietoa. Tässä kuvastuu eettisyys opinnäytetyön kirjoittajan analysoidessa aineistoa. On tärkeää, ettei saadusta aineistosta tehdä omia tulkintoja, vaan kirjoittaja pitäytyy tosiasioissa. Analyysissä on pitäydytty kehittämistiimien aikana tuotetuissa materiaaleissa ja tutkimustulokset perustuvat näihin.

Leanin menetelmien käyttö tapaamispaikassa jatkuu. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten se on saatu juurrutettua käytäntöön ja kuinka johto tukee työntekijöitä sen hyödyntämisessä. Päivittäisjohtaminen on yksi Leanin perusmenetelmistä ja hyötyä päivittäisessä työskentelyssä voisi tutkia ja kehittää tapaamispaikassa. Kehittämiskohteeksi nostaisin myös asiakkaiden osallistamisen kehittämiseen Leanin menetelmin. Palvelujen integraation

kehittämisen puolesta puhuvat muun muassa Stenvall ja Virtanen (2012, 16-23). Kehittämistutkimuksen kautta voitaisiin lähteä kehittämään yhteistyötä tapaamispaikan ja perheneuvolan sekä sosiaalihuollon palvelutarpeen arvioinnin kanssa. Tämä hyödyttäisi asiakkaita ja nimenomaan lapsia haastavissa tapaamisriidoissa. Tapaamispaikan yhteistyötä kehittämistutkimuksen kautta voisi vahvistaa sekä lastenvalvojien että käräjäoikeuden kanssa. Yhteistyöllä eri tahojen kanssa voitaisiin paremmin sekä vahvistaa että valvoa lasten etua ja oikeutta ylläpitää suhdetta muualla asuvaan vanhempaan.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, A-K. 2009. Lapsioikeus ja lapsen oikeus tuomioistuimissa. Helsinki: Edita.

Ahola, M. 2017. Vaikuttaminen kokemuksellisen asiantuntijuuden ytimenä. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Vastapaino, 286-307.

Barnas, K. & Addams, E. 2017. Enemmän kuin sankareita. Lean- ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Tallinna: Kustannus oy Duodecim.

Bicheno, J. & Holweg, M. 2016. The Lean Toolbox. A handbook for Lean transformation. Buckingham: PICSIE Books.

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita prima Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsberg, H. & Pösö, T. 2004. Pelkoa, hämmennystä, iloa - lapsen asema valvotuissa tapaamisissa. Teoksessa: Valvotut tapaamiset lapsen turvana. (toim.) Kalavainen, S. Helsinki: Nykypaino oy.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyväri, S. 2017. Asiakslähtöisyyden periaatteet ja toteutuminen sosiaali- ja terveyspalveluissa. Teoksessa: Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. (toimi.) Helminen, J. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kalavainen, S. 2004. Turvallisuutta tukien - tapaamispaikka projekti. Teoksessa Valvotut tapaamiset lapsen turvana. toim. Kalavainen, S. Helsinki: Nykypaino Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kivistö-Pyhtilä, T., Hoppania, E-L., Kallio, M., Kivioja, A., Korkala, M., Korpela, M., Kuusela, T., Niemi-Weckström, A., Lehto, M-L. & Savolainen, N. 2017. Kokemusasiantuntijuus lastensuojelun kehittämisessä. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Vastapaino, 222-244.

Liker, J. & Convis, G. 2012. Toyotan tapa LEAN-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Bonnier Group Company.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Rheologica Publishing.

Niemi, H. 2013. Mikä on tapaamispaikka? Työpapereita 2/2013. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa-
mista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peuralahti, E. 2012. Lapsen tapaamisoikeus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. 2008. Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyk-
siä. Kuopio: Kuopion Yliopisto.

Pohjola, A. 2017. Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. Teoksessa Pohjola, A., Kairala,
M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osalli-
suuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Vastapaino, 308-325.

Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. 2011. Innovaation uusi aika. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Salminen, L., Stolt, M. & Suhonen, R. 2017. Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtö-
kohtia. Turku: Turun yliopisto. Juvenes Print.

Shook, J. 2008. Managing to Learn. Using the A3 management process to solve problems, gain
agreement, mentor, and lead. Cambridge: Lean Enterprise Institute, Inc.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen
mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: Tietosanoma oy.

Toikko, T. 2011. Kokemusasiantuntija palveluiden kehittäjänä. Teoksessa Ruuskanen, P., Sa-
volainen, K. & Suonio, M. Toivo sosiaalisessa. Toivoa luova toimintakulttuuri sosiaalityössä.
EU: UNIPress.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen
Yliopistopaino Oy.

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: BALTO Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel-sinki: Tammi.

Vilén, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. 2005. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja
terveysalalla. Porvoo. Werner Söderström Oy.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Womack, J. & Jones, D. 2003. Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corpora-
tion. New York: Free Press.

Sähköiset

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito. Viitattu 29.5.2018. [https://metodix.fi/2014/05/17/ant-
tila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1%20Tutkimuksen%20luotettavuus](https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1%20Tutkimuksen%20luotettavuus)

Drotz, E. 2014. Lean in the Public Sector. Possibilities and Limitations. Viitattu 5.5.2019.
<https://pdfs.semanticscholar.org/1091/de7b2b775a7338e8441aa49838d57b4768ad.pdf>

Helsingin yliopisto. 2018. Tutkimusetiikka. Viitattu 3.6.2018. [https://www.helsinki.fi/fi/tut-
kimus/tutkimusymparisto/tutkimusetiikka](https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/tutkimusymparisto/tutkimusetiikka)

Huoltolaki. 1983. Finlex.fi. Viitattu 29.4.2018. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/1983/19830361](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1983/19830361)

Järvenpää. 2014. Perheoikeudelliset palvelut. Usein kysytyt kysymykset. Viitattu 12.5.2018. [https://www.jarvenpaa.fi/--Usein_kysytyt_kysymykset_\(FAQ\)--/ukkk/index.tml?sivu_id=8976](https://www.jarvenpaa.fi/--Usein_kysytyt_kysymykset_(FAQ)--/ukkk/index.tml?sivu_id=8976)

Keski-Uudenmaan sote. 2019. Miten palvelulupaus toteutuu -asiakaskysely. Viitattu 1.5.2019. <https://www.hyvinkaa.fi/ku-sote/ajankohtaista/miten-palvelulupaus-toteutuu--asiakaskysely/>

Krause-Jensen, J. 2017. Trimming the social body. An analysis of Lean management among family counsellors in a Danish municipality. Viitattu 15.2.2019. <https://laurea.finna.fi/Primo-Record/pci.proquest1923268770>

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. 2015. Finlex.fi. Viitattu 3.6.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>

Madsen, D. Risvik, S. & Stenheim, T. 2017. The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey. Viitattu 5.5.2019. https://www.researchgate.net/publication/321632360_The_Diffusion_of_Lean_in_the_Norwegian_Municipality_Sector_An_Exploratory_Survey

Naporojna, S. & Veres, L. 2015. Lean som arbetsmetod i socialtjänsten. En studie av socialsekreterares erfarenheter. Viitattu 6.5.2019. <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=7357968&fileId=7358974>

Osallisuus. 2018. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 28.3.2019. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Ratkaisujen Suomi. 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja. Viitattu 16.4.2019. https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf

Rother, M. 2015. The challenge of developing Lean management. Viitattu 16.3.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=k5QVC2kW5ww>

Räsänen, J. & Kumpulainen, T. 2018. Oikeat palvelut oikeaan aikaan Sote-palveluiden sisällöt ja työtavat uudistuvat. STM. Viitattu 13.3.2019. https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/oikeat-palvelut-oikeaan-aikaan-sote-palvelujen-sisallot-ja-tyotavat-uudistuvat

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Viitattu 5.5.2019. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

Sihvo, S., Isola, A-M., Kivipelto, M., Linnanmäki, E., Lyytikäinen, M. & Sainio, S. 2018. Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Viitattu 5.4.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160828/STM_r1618_Asiakkaiden%20osallistumisen%20toimintamalli.pdf

Sosiaalihuoltolain soveltamisopas. 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 31.3.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaalihuoltolaki. 2014. Finlex.fi. Viitattu 29.4.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301#Pidp450301568>

Sosiaali- ja terveysasiat. 2017. Kuntaliitto. Viitattu 25.3.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaprosessit - asiakas keskiöön. Viitattu 13.3.2019. <https://stm.fi/hankkeet/asiakaslahtoisuus/uudistetaan-sote-prosessit>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa. Viitattu 4.6.2018. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valvotut tapaamiset. 2018. Lastensuojelun käsikirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 25.3.2019. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/erityiskysymykset/lapsen-asema-erotilanteessa/valvotut-tapaamiset>
<https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/sosiaalipalvelut/lapsen-ja-vanhemman-valisten-tapaamisten-valvonta>

Julkaisemattomat

Hurme, P. 2019. Lean tavoitteet 2019 Keusotessa. Luentomateriaali. Hyvinkää.

Kairesalo, M., Kyöstiä, M., Luostarinen, T., Nieminen, S. & Säkijärvi, L. 2018. Keski-Uudenmaan perheoikeudellinen yksikkö. Tuotteistaminen.

Kokko-Pekkala, M. 2016. Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma. Järvenpää: Perheoikeudellinen yksikkö.

Perheoikeudellinen yksikkö. 2018. Tapaamispaikan palvelusopimus. Järvenpää.

Tapaamispaikkatoiminnan laatukriteerit. 2015. Ensi- ja Turvakotien liitto ry.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessikuva.....	9
Kuvio 2: A3-ongelmanratkaisulomake	22
Kuvio 3: VSM arvovirtakuvaus asiakasprosessin tavoitetilasta.....	29
Kuvio 4: Kalanruotomenetelmä	32
Kuvio 5: juurisyyn etsintää asiakkaiden yhteydenottojen vastaamiseen	43
Kuvio 6: 5xMiksi?	44
Kuvio 7: Asiakaskyselyn varoikatulokset	45

Liitteet

Liite 1: A3 asiakkaiden yhteydenottoihin vastaaminen ja alkuhaastatteluaajan varaaminen...	62
Liite 2: A3 Varoajat.....	62
Liite 3: Mittauslomake asiakkaiden yhteydenottoihin.....	62
Liite 4: Asiakaskyselylomake	63

ASIAKKUUDEN LÄPIMENOAIKA, LEAN											
ASIAKAS	ASIAKKAAN 1. YHT.OTTO	TT-N 1. YHT.OTTO	1. VAPAA AIKA ASSARIIN	OLIKO AIKA RIITTÄVÄN NOPEASTI?	ASIAKKAAN VALITSEMA ASSARIAIKA	ASSARI YHDESSÄ/ ERIKSEEN	1. VAPAA AIKA LAPSEN TUTUSTUMISKÄY NNILLE	OLIKO AIKA RIITTÄVÄN NOPEASTI?	LAPSEN TUTUSTUMIS -KÄYNTI	1. VAPAA AIKA TAPAAMISEL LE	1. TAPAAMI NEN TOTEUTUI
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						YHDESSÄ					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						ERIKSEEN					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						YHDESSÄ					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						ERIKSEEN					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						YHDESSÄ					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						ERIKSEEN					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						YHDESSÄ					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						ERIKSEEN					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						YHDESSÄ					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						ERIKSEEN					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						YHDESSÄ					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						ERIKSEEN					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						YHDESSÄ					
LAPSI:				Ä: KYLLÄ .. EI ..		ERIKSEEN		Ä: KYLLÄ .. EI ..			
ÄIT:				I: KYLLÄ .. EI ..		YHDESSÄ		I: KYLLÄ .. EI ..			
ISÄ:						ERIKSEEN					

Liite 4: Asiakaskyselylomake

ASIAKASKYSELY

Kehitämme toimintaamme ja tarvitsemme sinun mielipidettäsi.

Pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan alla oleviin kysymyksiin.

Vastauksesi käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti.

Ympyröi tai rastita sinulle oikea vaihtoehto.

Tapaan lastani tapaamispaikassa KYLLÄ EN

TAPAAMISAJAT JA MUISTUTUSViesti

1. Tiedän hyvin, koska lapseni tapaaminen on KYLLÄ EN

2. Minulle on tärkeää, että saan tapaamisajat listattuna paperilla. KYLLÄ
EI

3. Saan tekstiviestimuistutuksen tapaamisajasta noin viikkoa ennen. KYLLÄ
EN

(Tekstiviestimuistutus on käytäntönä Järvenpään toimipisteessä)

4. Minulle on tärkeää, että saan muistutuksena tekstiviestin tapaamisajasta
KYLLÄ EI

5. Minulle riittää, että saan tekstiviestillä tapaamisajat kuukausiksi eteenpäin.
KYLLÄ EI

VAROAJAT

Varoaikaa noudatetaan tapaamispaikassa, jos vanhemmat eivät pysty kohtaamaan toisiaan tapaamisten yhteydessä. Tällöin tapaaja tulee 15 minuuttia ennen tapaamista ja lähtee 15 minuuttia tapaamisen jälkeen.

- | | | |
|---|-------|----|
| 1. Noudatamme varoajia tapaamisissa. | KYLLÄ | EI |
| 2. Tiedän, miksi meillä on varoajat. | KYLLÄ | EN |
| 3. Varoajat ovat tarpeelliset. | KYLLÄ | EI |
| 4. Koen tarvetta keskustelulle varoajoista
(jos vastaat kyllä, niin kerrothan tästä ohjaajalle)
<i>Kysely jatkuu toisella puolella.</i> | KYLLÄ | EN |

YHTEYDENOTTO

Kun olet asiassasi yhteydessä tapaamispaikkaan,

saatko riittävän nopeasti yhteyden työntekijään KYLLÄ EN

Jos et, miten haluaisit muuttaa palvelua?

Haluatko antaa muuta palautetta tapaamispaikkaan, kirjoita alle

KIITOS!