

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulu

Jonna Laitinen ja Minna Nevalainen

YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN NUOREN MIELENTERVEYDEN JA  
AMMATTIOPINTOJEN TUKEMISEKSI

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ****Maaliskuu 2018****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
013 260 600**Tekijät**

Jonna Laitinen ja Minna Nevalainen

**Nimeke****YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN NUOREN MIELENTERVEYDEN JA AMMATTIOPINTOJEN TUKEMISEKSI****Toimeksiantaja**

Ohjaamo 2.0 –hanke

**Tiivistelmä**

Nuoren mielenterveyden häiriöt aiheuttavat toimintakyvyn alenemista, jolloin arjesta selviytyminen vaikeutuu. Tällöin nuori ei kykene suoriutumaan opiskeluun liittyvistä haasteista ja opinnot voivat keskeytyä tai päättyä. Ammattitutkinnon puuttuminen voi lisätä nuorten työttömyyttä ja riskiä syrjäytyä yhteiskunnasta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää opiskelijalle suunnattuja palveluita, siten että ne tukisivat mahdollisimman hyvin nuoren mielenterveyttä ja opintojen jatkuvuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää Joensuun alueen psykiatrisen erikoissairaanhoidon, ammatillisen koulutuksen ja Ohjaamon välistä yhteistyötä.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Ohjaamo 2.0 –hankkeelle ja se toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana Lean-menetelmiä hyödyntäen. Siun soten tehostetun avohoidon, Joensuun Riverian ja Ohjaamon työntekijöille järjestettiin kehittämisiltapäiviä, joissa pyrittiin osallistamisen avulla yhdistämään eri toimijoiden palveluprosesseja ja toimintatapoja.

Kehittämistoiminnan tuloksena syntyi yhteistyötä tukeva toimintamalli, joka otetaan käyttöön Joensuussa Riverian oppilaitoksissa, Ohjaamossa sekä Siun Soten aikuispsykiatrian tehostetussa avohoidossa ja nuorisopsykiatrian poliklinikalla. Jatkossa toimintamallin käyttöä voitaisiin arvioida ja kehittää nuoren näkökulmasta. Toimintamallia voisi levittää myös koko Pohjois-Karjalan alueelle, sillä se lisäisi yhdenvertaisuutta palveluntarjonnassa.

**Kieli**

suomi

Sivuja 75

Liitteet 4

Liitesivumäärä 10

**Asiasanat**

Lean, ammatillinen koulutus, mielenterveyden häiriö, yhteistyö



**THESIS**  
**March 2018**  
**Degree Programme in Development and Management of Social Services and Health Care, Master's Degree**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

**Authors**

Jonna Laitinen and Minna Nevalainen

**Title**

DEVELOPING CO-OPERATION TO SUPPORT YOUNG PEOPLE'S MENTAL HEALTH AND VOCATIONAL STUDIES

**Commissioned by**

Ohjaamo 2.0 project

**Abstract**

Young people's mental health disorders cause a decrease in functional capacity and coping with everyday life becomes more difficult. In that case, the young person will not be able to cope with the challenges of studying and the student might interrupt or terminate their studies. The lack of vocational education can increase young people's unemployment and the risk of being excluded from society. The purpose of this thesis was to develop student services so that they would best support young people's mental health and the continuity of studies. The aim was to promote co-operation between psychiatric specialized medical care, Riveria vocational school and Ohjaamo in the Joensuu region.

The thesis was commissioned for the Ohjaamo 2.0 project, and it was executed as a research development activity using Lean methods. Development activities and tasks were organised for the workers of Siun sote enhanced outpatient care, Riveria and Ohjaamo Joensuu. The purpose of these activities was, through involvement, to standardise the service processes and working methods of the different parties.

As a result of the development work, a collaborative operating model was created, and it will be introduced in Riveria's Joensuu region schools, Ohjaamo Joensuu, Siun sote's adult psychiatric enhanced outpatient care and youth psychiatric outpatient care. In the future, the use of the operating model could be evaluated and developed from the youth's perspective. Also, the model could be implemented into the entire region of North Karelia, as it would increase equality in the service provision.

**Language**

Finnish

Pages 75

Appendices 4

Pages of Appendices 10

**Keywords**

Lean, vocational education, mental health disorder, co-operation

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Toisen asteen ammatillinen koulutus .....	7
3	Matalan kynnyksen palvelupiste Ohjaamo .....	11
4	Mielenterveyden häiriöt ja niiden hoito .....	13
4.1	Psykiatrinen hoito .....	15
4.2	Psykiatrinen hoito Siun soten alueella .....	15
4.2.1	Aikuispsykiatrian tehostettu avohoito .....	16
4.2.2	Nuorisopsykiatrian poliklinikka .....	17
5	Psyykkisten ongelmien vaikutus nuoren koulunkäyntiin .....	17
6	Lean kehittämisen menetelmänä .....	21
6.1	Arvovirtakuvaus .....	22
6.2	Kalanruotokaavio .....	24
6.3	Lean-johtaminen .....	26
6.4	Lean-johtamisen taidot ja osaaminen .....	30
7	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	31
7.1	Kehittämistoiminnan tehtävät .....	33
7.2	Kehittämispöytätyön mallit .....	35
8	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät .....	37
9	Kehittämistoiminnan toteutus .....	38
9.1	Kehittämistoiminnan suunnittelu .....	38
9.2	Ensimmäinen kehittämisiltapäivä .....	41
9.3	Toinen kehittämisiltapäivä .....	43
9.4	Kolmas kehittämisiltapäivä .....	47
9.5	Neljäs kehittämisiltapäivä .....	49
10	Toimintamalli .....	50
11	Pohdinta .....	55
11.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	55
11.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	58
11.3	Johtopäätöksiä yhteistyöstä ja nuoren tuen tarpeesta .....	64
11.4	Ammatillinen kasvu ja oppiminen .....	65
11.5	Jatkotutkimusaiheet ja kehittämisideat .....	67
	Lähteet .....	69

### Liitteet

Liite 1	Kutsukirje kehittämisiltapäiviin osallistujille
Liite 2	Palautekysely kehittämisiltapäiviin osallistuneille
Liite 3	Palautekyselyn tulokset
Liite 4	Toimintamalli

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on yhteistyön kehittäminen nuoren mielenterveyden ja ammattiopintojen tukemiseksi. Mielenterveyden häiriöt ovat nuorilla yleisiä (Marttunen & Karlsson 2013, 10). Tutkimusten mukaan mielenterveyden häiriöistä kärsii joka viides nuori. Nuorten yleisimpiä mielenterveysongelmia ovat mieliala- ja ahdistuneisuushäiriöt sekä käytös- ja päihdehäiriöt. (Marttunen & Karlsson 2013, 10; Aalto-Setälä & Marttunen 2007, 207.) Lännen Media uutisoi 20.2.2018, että sairaanhoitopiirien tietojen perusteella psykiatrasta erikoissairaanhoidon saaneiden 13-17-vuotiaiden määrä on kasvanut viime vuosina huomattavasti lähes koko Suomessa. Nuorten psykiatriseen erikoissairaanhoidon hakeudutaan yleensä masennuksen ja ahdistuneisuushäiriöiden vuoksi. (Savon sanomat 2018.)

Mielenterveyden häiriöt vaikuttavat huomattavasti nuoren kehitykseen ja elämän eri osa-alueisiin. Nuoren auttamisessa ja hoitoon ohjaamisessa on tärkeää tunnistaa vakava ja kehitystä estävä oireilu riittävän varhain. Nuoren tilanteen kokonaisvaltaiseen arviointiin tulisi ottaa mukaan nuori huoltajineen sekä muut nuoren elämään liittyvät tahot. Nuorten kanssa työskentelevät aikuiset voivat auttaa ja tukea nuorta ratkaisevan paljon. Kouluissa etenkin opiskeluhoolto, opiskelijaterveydenhuolto ja opettajat voivat auttaa nuorta. He voivat tunnistaa jo varhain nuoren mielenterveyden ongelmia, tarjota tukea ja apua sekä ohjata hoitoon vakavien ongelmien ilmetessä. (Marttunen & Karlsson 2013, 11-13.) Psykkisten oireiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen on tärkeää, jotta nuori pystyisi suoriutumaan opiskelusta ja valmistuisi ammattiin. Jos nuori ei saa mielenterveyden ongelmiinsa asianmukaista apua ja hoitoa, se voi vaikuttaa pitkälle nuoren tulevaisuuteen. Nuoren asioiden selvittely yleensä edellyttää joustavaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä. (Aalto-Setälä & Marttunen 2007, 213.)

Suomalaisen nuoren opintopolku voi jatkua peruskoulun jälkeen ammatillisessa oppilaitoksessa tai lukiossa. Suurin osa nuorista valmistuu

työelämään tai jatkaa opintoja korkeakouluissa. Kuitenkin yhä suurempi joukko ovat he, jotka eivät valmistu ammattiin. Jokaisella koulutusallalla on nuoria, joiden opinnot keskeytyvät ja keskeyttämisen syyt ovat yksilöllisiä. Ammatilliset opintonsa keskeyttäneet eivät valmistu ammattiin ja vähentävät siten koulutuksen tehokkuutta. Tästä aiheutuu myös yhteiskunnalle merkittäviä kustannuksia. Mielenterveyden häiriöistä kärsivän nuoren toimintakyky voi heikentyä ja hänen voi olla vaikea keskittyä koulunkäyntiin ja opintojen keskeyttämisen riski kasvaa.

Erja Kuurila (2014, 23) on todennut väitöskirjassaan, että keskeyttämisen katsotaan olevan resurssien tuhlausta koulutusjärjestelmän näkökulmasta. Keskeyttäminen nähdään usein negatiivisena ilmiönä myös siitä syystä, että sillä on tulkittu olevan yhteyttä yhteiskunnalliseen syrjäytymiseen. Opintojen keskeyttäminen voidaan nähdä positiivisena silloin, kun nuori omasta mielestään etenee urallaan. Syrjäytymisen riski kuitenkin kasvaa, jos nuori jää työttömäksi ilman koulutusta. Nuorten syrjäytymiseen on Suomessa haluttu puuttua myös koulutuspolitiikan keinoin. (Kuurila 2014, 23.) Nuorisotakuuta yhteisötakuun suuntaan -hanke on yksi hallituksen kärkihankkeista ja sen tavoitteena on nuorten syrjäytymisen ehkäiseminen ja opiskelun tukeminen. Hankkeen tarkoituksena on tukea nuorten opintojen etenemistä, työllistymistä ja elämänhallintaa sekä edistää yhteistyötä nuorten tukemisessa. Hanke pyrkii kokoamaan hyvät toimintatavat valtakunnallisesti hyödynnettäväksi. (Valtioneuvosto 2017.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Joensuun alueen psykiatrissa erikoissairaanhoidon, ammatillista koulutusta sekä Ohjaamo-palveluita siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin opiskelijan mielenterveyttä ja opiskelun jatkuvuutta. Tavoitteena on edistää Siun soten tehostetun avohoidon, Riverian (ennen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä) ja Ohjaamon yhteistyötä psyykkisesti oireilevan opiskelijan tukemiseksi. Opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja siinä käytetään Lean-menetelmiä. Yhteistyön edistämiseksi järjestetään kehittämisiltapäiviä, joissa pyritään osallistamaan toimijoita ja yhdistämään eri organisaatioiden palveluprosesseja ja toimintatapoja. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ohjaamo 2.0 -hanke. Hanke on ollut Pohjois-Karjalan

koulutuskuntayhtymän ja Joensuun kaupungin yhteistyöhanke. Ohjaamo 2.0 -hankkeen tavoitteena on ollut luoda Pohjois-Karjalaan Ohjaamotoimintamalli, joka on nuorille tarkoitettu matalan kynnyksen ohjauspalvelu. Joensuussa Ohjaamon toiminta on siirtynyt kaupungin tuottamaksi peruspalveluksi ja Ohjaamo 2.0 -hanke on päättynyt vuoden 2017 lopussa. (Joensuun kaupunki 2018.)

## **2 Toisen asteen ammatillinen koulutus**

Suomessa toisen asteen koulutus voidaan suorittaa peruskoulun jälkeen joko lukiossa tai ammatillisessa koulutuksessa. Ammatilliseen koulutukseen kuuluu ammatilliset perustutkinnot sekä ammatti- ja erikoisammattitutkinnot. Ammatillisen koulutuksen opetus perustuu käytännönläheisyyteen ja on työelämälähtöistä. Opintoihin kuuluu useita työharjoittelujaksoja, jolloin opiskelija pystyy tekemään käytännön työtä työpaikalla. Ammatillisen perustutkinnon suorittava saa kyseisen alan perusammattitaidon ja ammatillisen pätevyyden työelämään. Perustutkinnon laajuus on 180 osaamispistettä ja opiskeluaika on kolme vuotta. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnot ovat ammatillista lisäkoulutusta ja ne voidaan suorittaa näyttötutkintoina, jolloin niihin järjestetään myös valmistavaa koulutusta. Ammatillisen koulutuksen jälkeen opintoja voi jatkaa ammattikorkeakouluun ja yliopistoon. Ammatillinen koulutus on julkisesti rahoitettua ja opiskelijalle ilmaista lukuun ottamatta opiskelukirjoja ja -välineitä. (opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a.)

Ammatillisen koulutuksen järjestämisestä vastaa Pohjois-Karjalan maakunnassa Riveria, entiseltä nimeltään Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Riveria on kolmentoista kunnan omistama maakunnallinen koulutus- ja kehittämisorganisaatio. Jäsenkuntia ovat Joensuu, Iloanta, Juuka, Kitee, Kontiolahti, Lieksa, Liperi, Nurmes, Outokumpu, Polvijärvi, Rääkkylä, Tohmajärvi ja Valtimo. Riveria on yksi suurimpia ammatillisen koulutuksen järjestäjiä Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myöntänyt Riverialle Ammatillisen koulutuksen

laatupalkinnon useana vuonna, viimeksi vuonna 2016. Riveria järjestää monialaista ammatillista koulutusta koko maakunnan alueella. Ammatillisia perustutkintoja sekä ammatti- ja erikoisammattitutkintoja on yhteensä yli 130. Riveria tekee paljon yhteistyötä sidosryhmien kanssa erilaisissa kehittämishankkeissa. Yhteistyö työelämän kanssa kuuluu olennaisesti sen toimintaan. Opiskelijoita on vuosittain yli 17000 ja työntekijöitä on noin 800. (Riveria 2018.)

Ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö on uudistettu ja laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) on tullut voimaan 1.1.2018 alkaen (opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b). Ammatillisen koulutuksen reformi on suurin koulutusta koskeva lakiuudistus lähes 20 vuoteen. Uudessa ammatillista koulutusta koskevassa laissa korostuvat osaamisperusteisuus, asiakaslähtöisyys ja elinikäinen oppiminen. Koulutuksen lähtökohtana ovat opiskelijoiden ja työelämän tarpeet. Opiskelijoiden yksilöllisiin tarpeisiin pyritään vastaamaan joustavasti tutkintojen ja niiden osien, tutkintoon johtamattoman koulutuksen sekä valmentavan koulutuksen avulla. Opiskelijalle laaditaan aina henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS), johon kirjataan, miten osaaminen aiotaan saavuttaa ja millaista ohjausta ja tukea sekä opetusta opiskelija tarvitsee. Opiskelijan tarvitsee opiskella vain niitä taitoja, mistä osaamista puuttuu. Käytännön työtilanteissa annettavan näytön perusteella opiskelija osoittaa osaamisensa ja arvioinnin suorittavat opettajat sekä työpaikan edustajat yhdessä. (opetus- ja kulttuuriministeriö 2018c.)

Uuden lain mukaan opiskelija voi jatkossa hakea ammatilliseen koulutukseen joustavasti jatkuvan haun kautta. Peruskoulunsa päättävät ja toisen asteen tutkintoa vaille olevat hakevat koulutukseen edelleen yhteishaun kautta. Työpaikoilla tapahtuvaa koulutusta lisätään työ sopimukseen perustuvan oppisopimuskoulutuksen ja ilman työsuhdetta toteutettavan koulutussopimuksen avulla. Opiskelijan ja työelämän tarpeiden mukaan sopimuksia voi tarvittaessa yhdistää joustavasti. Ammatillisen koulutuksen järjestäjiä tuetaan toimintansa uudistamisessa



laajan valtion ohjelman avulla, johon on varattu noin 60 miljoona euroa vuosille 2017–2020. Ammatillisen koulutuksen toimintaa on tarkoitus uudistaa kokonaisvaltaisesti ja pysyvästi. Tavoitteena on kehittää koulutuksen laatua ja edistää hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta. Innovatiivisten toimintakäytäntöjen kehittämistä ja pilotoimista myös tuetaan. Opiskelijoille rakennetaan yksilöllisiä opintopolkuja ja niitä varten kehitetään koulutuksen järjestäjille yhteiset toimintamallit. (opetus- ja kulttuuriministeriö 2018c.) Ammatillisen koulutuksen reformissa uudistetaan myös ammatillisen koulutuksen rahoitus- ja tutkintojärjestelmää sekä järjestäjästruktuureita. Ammatillista peruskoulutusta ja ammatillista aikuiskoulutusta koskevat lait yhdistetään uudeksi laiksi. Ammatillista koulutusta on tarpeellista uudistaa monestakin syystä. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa ja myös opiskelijoiden tarpeet yksilöllistyvät entistä enemmän. Nykyinen koulutusjärjestelmä ei mahdollista riittävästi joustavien ja yksilöllisten opintopolkujen järjestämistä. Osa nuorista syrjäytyy jo varhaisessa vaiheessa ja siksi on tärkeää, että kaikille nuorille järjestyy koulutuspaikka heti peruskoulun jälkeen tai silloin, kun siihen on tarve. Opintojen keskeyttämistä täytyy edelleen vähentää. (Rasku 2017, 2-3, 7, 9, 14-17.)

Opiskeluhuollolla tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla pyritään edistämään opiskelijan oppimista, psyykkistä ja fyysistä terveyttä sekä sosiaalista hyvinvointia. Uusi oppilas- ja opiskelijahuoltolaki tuli voimaan 1.8.2014. Sen tavoitteena on lisätä opiskelijoiden osallisuutta sekä turvata opiskelijoille varhainen tuki ja opiskeluhoitopalvelujen yhdenvertainen saatavuus. Lain avulla pyritään edistämään oppilaitoksien kokonaisvaltaista hyvinvointia, turvallisuutta, esteettömyyttä, terveellisyttä ja yhteisöllistä toimintaa. Kodin ja oppilaitoksen sekä moniammatillisen yhteistyön edistäminen on myös lain yhtenä tarkoituksena. (oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013, 2-3. §.)

Opiskeluhoiltoa on perusopetuslain mukainen oppilashuolto sekä lukiolain ja ammatillisesta koulutuksesta annetun lain mukainen opiskelijahuolto.

Opiskeluhuollon tarkoituksena on edistää oppilaita tukevaa toimintaa oppilaitoksissa ennaltaehkäisevänä yhteisöllisenä ja yksilökohtaisena opiskeluhoitona. Jokaisella opiskelijalla on oikeus yksilökohtaisen opiskeluhoiton palveluihin. Yksilökohtaisen opiskeluhoiton palveluja ovat opiskeluterveydenhuollon palvelut, psykologi- ja kuraattoripalvelut, monialainen yksilökohtainen opiskeluhoito sekä muut sosiaali- ja terveyspalvelut. Monialaista yksilökohtaista opiskeluhoitoa toteutetaan monialaisessa asiantuntijaryhmässä ja siitä on aina laadittava kirjallinen opiskeluhoitokertomus. Yhteisöllisellä opiskeluhoitolla tarkoitetaan ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka avulla edistetään opiskelijoiden oppimista, hyvinvointia, terveyttä, vastuullisuutta, vuorovaikutusta ja osallisuutta sekä koko oppilaitosyhteisön hyvinvointia. Yhteisöllisen opiskeluhoiton toteuttamisesta ovat vastuussa kaikki opiskeluhoiton toimijat ja oppilaitoksen henkilökunta. (oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013, 2-5. §.)

Koulutuksen järjestäjän vastuulla on opiskelijahuollon organisoiminen ja sen jatkuva kehittäminen. Opiskelijahuollon järjestämistä ohjaa lainsäädäntö sekä Opetushallituksen määräys (28/011/2004) koskien ammatillisen koulutuksen järjestäjiä. Keskeisimmät opiskelijahuollon järjestämiseen vaikuttavat lait ovat laki ammatillisesta koulutuksesta, kansanterveyslaki, lastensuojelulaki ja laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä. Kunnan sosiaali- ja terveysviranomaiset vastaavat opiskelijahuollon palveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä yhteistyössä koulutuksen järjestäjän kanssa. Kansanterveystyön, erikoissairaanhoidon sekä sosiaalihuollon lainsäädäntö velvoittaa sosiaali- ja terveysviranomaisia tarjoamaan opiskelijoille heidän tarpeitaan vastaavat palvelut. Oppilaitoksen sijaintikunta on myös vastuussa opiskelijaterveydenhuollon järjestämisestä. (Kotamäki, Niemi, Sirkiä, Virnes, Räisänen & Hietala 2010, 20-23, 43.)

Opiskeluhoito on suunnitelmallista ja monialaista yhteistyötä eri tahojen kanssa, mutta koulutuksen järjestäjän vastuulla on hyväksyä opiskeluhoiton sisältö opetussuunnitelman mukaisesti.

Opetussuunnitelman mukaisella opiskeluhoollolla tarkoitetaan yhteisöllisen ja yksilöllisen hyvinvoinnin tukemista. Opiskeluhoollon tavoitteena on terveellisen ja turvallisen oppimisympäristön järjestäminen. Sen mukaan pyritään edistämään opiskelijoiden mielenterveyttä ja ehkäisemään syrjäytymistä. Opiskeluhoollon toimijoiden tehtävä on tukea opiskelijan oppimista ja tunnistaa sekä ehkäistä oppimisen esteitä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013, 3., 6. §.)

Opiskelijoiden tarpeissa on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana suuria muutoksia ja opiskelijahuollon rooli on kasvanut. Opiskelijahuollon tavoitteet ovat koulutuksen järjestäjälle laajat ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää moniammatillista yhteistyötä. Opiskelijoiden tarpeita vastaavien palveluiden tuottaminen edellyttää viranomaisten ja toimijoiden välistä yhteistyötä. Eri alan toimijoiden yhteistyön edistämiseksi tarvitaan verkostoituvia toimintamalleja ja käytäntöjä. Yhteistyötä tulisi tehdä laajasti ja aloitteellisesti opiskelijoiden huoltajien, sosiaali- ja terveystoimen, nuorisotyön, seurakunnan, poliisin sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. (Kotamäki ym. 2010, 15, 19, 20, 38, 40.)

### **3 Matalan kynnyksen palvelupiste Ohjaamo**

Nuorisotyöttömyyden torjumiseen kehitetty EU-maiden yhteinen hanke Nuorisotakuu tuli Suomessa voimaan vuonna 2013 (Eduskunta 2017; Euroopan komissio 2017). Nuorisotakuun myötä Suomessa on avattu vuonna 2015 matalan kynnyksen palvelupisteitä Ohjaamoita, joita on tällä hetkellä 35 kunnassa. Ohjaamoissa tarjotaan alle 30-vuotiaille nuorille henkilökohtaista neuvontaa ja ohjausta, tukea kouluttautumiseen ja työllistymiseen, sosiaalisten valmiuksien ja taitojen kehittämiseen sekä urasuunnitteluun ja elämänhallintaan. (opetus- ja kulttuuriministeriö 2017; Ohjaamo 2017a.) Ohjaamoiden tarkoitus on yksinkertaistaa ja vahvistaa alle 30-vuotiaalle suunnattuja palveluita. Kohtaamo -hanke tukee valtakunnallisesti Ohjaamon toimintaa ja sitä kehitetään eri ministeriöiden yhteistyönä. Ministeriöistä mukana ovat opetus- ja kulttuuriministeriö, työ-

ja elinkeinoministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö. (Ohjaamo 2017a.) Ohjaamoita on Suomessa lähes 40 ja niissä työskentelee yli 400 ammattilaista vähintään yhtenä päivänä viikossa (Valtioneuvoston kanslia 2017, 39).

Ohjaamon palvelupisteisiin ei tarvitse ajanvarausta ja palvelut ovat maksuttomia. Nuoren ei tarvitse tuntea palveluverkostoa avun hakemiseksi, koska Ohjaamo kokoaa eri toimijat yhteen. (Ohjaamo 2017b.) Ohjaamoiden palvelut vaihtelevat eri kunnissa, jokaisessa kunnassa Ohjaamo ei vielä ole. Ohjaamot ovat kuitenkin kaikille avoimia, joten asioida voi myös naapurikunnan Ohjaamossa, mistä voidaan ohjata nuorta oikeiden palvelujen piiriin. Ohjaamoihin voi olla myös yhteydessä soittamalla, sähköpostitse, Whatsapp-viestillä tai tekstiviestillä. (Ohjaamo 2017c.)

Ohjaamo tarjoaa tukea monipuolisesti nuoren jokapäiväisissä ongelmissa. Kaikki opiskeluun liittyvät asiat voidaan selvittää Ohjaamon työntekijöiden ja nuoren kanssa yhdessä. Ohjaamossa on laaja-alainen tietous opiskelupaikoista, eri alojen pääsyvaatimuksista ja eriasteisista opinnoista. Raha-asioiden hoidossa avustetaan, esimerkiksi tukimuotojen selvittelyssä, hakemusten täyttämässä ja yleisesti raha-asioiden hoitamisessa. Asunnonhakuprosessin voi käynnistää Ohjaamon avulla. Terveyspalveluihin hakeutumisessa voidaan yhteistyössä selvittää missä toimipisteessä nuori voi asioida. (Ohjaamo 2018a.) Joensuun Ohjaamon kanssa tiiviissä yhteistyössä toimii Siun soten nuorisoasema, jossa nuori voi asioida sairaanhoitajan, sosiaaliohjaajan tai lastenpsykiatrin vastaanotoilla (Siun sote 2018). Ohjaamosta saa tietoa monipuolisesti Joensuun alueen harrastusmahdollisuuksista. Vapaa-ajan harrastusten ja ihmissuhteiden ylläpitäminen on tärkeää nuoren arjessa. Ohjaamo voi tarjota mahdollisuuden keskusteluun turvallisen aikuisen kanssa, joka voi tuoda helpotusta yksinäisyyteen tai aikuistumiseen ja itsenäistymiseen liittyviin haasteisiin. Ohjaamo tekee aktiivista yhteistyötä Joensuun seudun työvoiman palvelukeskuksen (Työvoimatoimisto 2018) kanssa.

Työllistymismahdollisuuksien tai eläkkeelle hakeutumisen selvittelyt voidaan tehdä yksilöllisesti nuoren tarpeet huomioiden. (Ohjaamo 2018a.)

Ohjaamon työntekijä voi tarjota nuorelle tukea rinnalla kulkemiseen. Erilaisiin tapaamisiin, asiointikäynneille ja siirtyminen esimerkiksi opiskelusta työelämään ovat usein nuorelle haastavia tilanteita, mutta turvallisen aikuisen tuella näistä on helpompi suoriutua. Ohjaamon avulla nuori voi varmistua, että on tietoinen eri vaihtoehdoista arkensa helpottamiseksi. Tällöin nuori voi keskittää voimavaransa opiskeluun, työntekoon tai kuntoutumiseen. (Ohjaamo 2018a.) Joensuun Ohjaamo sijaistaa Joensuun keskustassa. Ohjaamossa työskentelee työnhakutuutori, yksilövalmentaja, TE-palveluiden asiantuntija, uraohjaaja ja etsiviä nuorisotyöntekijöitä. Ohjaamo on auki ilman ajanvarausta kolmen tunnin ajan neljänä päivänä viikossa, mutta työntekijöihin voi ottaa yhteyttä myös muina aikoina puhelimitse tai sähköisesti. Ohjaamo käyttää myös monipuolisesti sosiaalista mediaa tiedottamisessa. (Joensuun kaupunki 2017; Ohjaamo 2018b.)

#### **4 Mielenterveyden häiriöt ja niiden hoito**

Mielenterveys on jokaisen subjektiivinen kokemus omasta mielen hyvinvoinnista. Kyky tuntea erilaisia tunteita on ihmiselle välttämätöntä, mutta voimakkaina ja etenkin pitkittyessään ne lamaannuttavat ja heikentävät toimintakykyä. (Huttunen 2015; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015.) Mielenterveyden häiriöt eli psyykkiset ongelmat luokitellaan oireiden ja niiden vaikeusasteiden mukaisesti. Mikäli vaikeudet ovat jokapäiväisiä, uhkaavat henkistä hyvinvointia ja painavat mieltä, on niiden tunnistaminen ja hoidon järjestäminen tärkeää. Häiriöiksi ei lueta tavanomaisia arkielämään liittyviä reaktioita, kuten ristiriidat tai suru menetyksen yhteydessä. (Suomen Mielenterveysseura 2017; Huttunen 2015.) National Institute of Mental Health (NIMH) ja Substance Abuse and Mental Health Service Administration (SAMSHA) määrittelevät, että vakava

mielen sairaus on henkinen-, käyttäytymis- tai emotionaalinen häiriö, joka johtaa huomattavaan toimintahäiriöön eli häiritsee yhtä tai useampaa elämän osa-aluetta (Parekh 2015).

Ominaista mielenterveyden häiriöille on tunne-elämän, ajatustoiminnan ja käytöksen häiriöt, joiden taustalla on usein sietämättömiä tunnetiloja, kuten pelkoa, ahdistusta, häpeää, surua, syyllisyyttä tai avuttomuutta. Joissakin psyykkisissä sairauksissa ongelma voi olla aivojen biologisessa rakenteessa, mutta useimmiten ongelmat ovat opituissa reaktiomalleissa ja muistikuvissa. Viha, pelko ja ahdistus voivat näkyä myös somaattisina vaivoina kuten väsymyksenä, lihasten jäykkyytenä, selkävaivoina, vapinana ja verenpaineen nousuna. (Tamminen 2015.) Mielenterveyden häiriöt voidaan diagnosoida, jolloin käytetään enemmän nimitystä psyykinen sairaus. Määrittelyssä otetaan huomioon sairauksille tyypilliset oireet. Samanaikaisesti esiintyvät muut oireet tarkentavat diagnoosia. (Huttunen 2015.)

Suomalaisista joka vuosi noin 1,5 % sairastuu johonkin mielenterveyden häiriöön ja noin joka kymmenes kokee elämänsä aikana vähintään yhden masennusjakson. Samansuuntaiset tilastot ovat myös Yhdysvalloissa. (Huttunen 2015; Parekh 2015.) Yleisin mielenterveyden häiriö suomalaisilla on masennus, joka on tuki- ja liikuntaelinten sairauksien ohella suurin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy Suomessa (Suomen mielenterveysseura 2017.) Nuorten mielenterveyshäiriöistä jossakin nuoruuden vaiheessa kärsiviä on tutkimusten mukaan arvioitu olevan Suomessa noin 20-25 prosenttia (Marttunen & Karlsson 2013, 10). Aikuisuuden mielenterveyshäiriöistä jopa 75 % alkaa ennen 24 vuoden ikää ja noin puolet jo ennen 14 vuoden ikää (Marttunen 2009).

Muut yleisimmät mielenterveyden häiriöt nuorilla ovat mieliala-, ahdistuneisuus-, käytös- ja päihdehäiriöt. Suurin osa nuorista kärsii samanaikaisesti vähintään kahdesta häiriöstä. (Aalto-Setälä & Marttunen 2007, 208; Marttunen 2009.) Masennuksesta kärsivä nuori oireilee samoin kuin aikuinen, mutta ärtyneisyys, vihaisuus, reaktiivinen epäsosiaalinen

oireilu ja mielialavaihtelut ovat yleisimpiä (Marttunen 2009). Ahdistuneisuushäiriöt nuorilla kohdistuvat usein sosiaalisten tilanteiden pelkoon ja paniikkihäiriöihin, myös pakko-oireista häiriötä ilmenee nuoruusikäisillä. Samanaikaiseen ahdistuneisuushäiriöön ja masennukseen liittyy huomattava itsemurhariski. Käytöshäiriöissä nuoren käytös on toistuvasti epäsosiaalista. Koulupoissaolot, näpistely tai jopa väkivaltainen ja rikollinen käyttäytyminen voivat olla yleisiä. Päihdehäiriöt liittyvät usein mielenterveydenhäiriöihin. Runsas päihdeidenkäyttö vaikeuttaa nuoren emotionaalista, sosiaalista ja kognitiivista kehitystä sekä altistaa riskikäyttäytymiseen. (Aalto-Setälä ym. 2007, 210-211; Marttunen 2009.)

#### **4.1 Psykiatrinen hoito**

Suomessa mielenterveyspalveluiden suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Palveluita tarjoavat kunnat, erikoissairaanhoidon ja kolmas sektori. Mielenterveyspalveluita ovat neuvonta, ohjaus ja psykososiaalinen tuki, kriisitilanteiden tuki sekä mielenterveyden häiriöiden tutkimus, hoito ja kuntoutus. Palvelut jaotellaan mielenterveyden häiriöitä ehkäiseviin, varhaisen tunnistamisen sekä psykiatrisen hoidon ja kuntoutuksen osa-alueisiin. Psykiatrinen hoito järjestetään pääosin avohoitona ja se perustuu asiakkaan vapaaehtoisuuteen. Vain pieni osa asiakkaista tarvitsee sairautensa takia sairaalahoitoa. Psykiatrisessa sairaalassa hoito voidaan toteuttaa myös mielenterveyslain nojalla tahdosta riippumattomana hoitona. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2018).

#### **4.2 Psykiatrinen hoito Siun soten alueella**

Pohjois-Karjalan ja Heinäveden alueella on toiminut vuoden 2017 alusta Siun sote, joka on sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä ja se vastaa koko alueen palveluista. Perustason mielenterveys- ja päihdepalveluista vastaa MiePäpalvelut, joka on jaettu alueittain. (Siun sote 2017.) Joensuussa sijaitseva Pohjois-Karjalan keskussairaala vastaa alueen

asiakkaiden psykiatrisesta erikoissairaanhoidosta. Psykiatrissa erikoissairaanhoidoa tarjotaan psykiatrian klinikassa, jossa on aikuis- ja nuorisopsykiatrian tehostettu avohoito. Lisäksi keskussairaalassa ovat poliklinikat, kuten lasten-, nuoriso- ja aikuispsykiatrian poliklinikat sekä yleissairaalapsykiatria ja vanhuspsykiatria. (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017a). Aikuispsykiatrian vuodeosastoja on kuusi, joita ovat kriisiosasto 21L, vähän aikaa sairastaneiden tutkimus- ja hoitosasto 22L, vanhuspsykiatrian osasto 23L, uusiutuneiden psykoosien osasto 24L, vaativien akuuttien kriisiytyneiden tilojen osasto 25L sekä oikeuspsykiatrian osasto 26L. Erikoissairaanhoidon palveluihin tullaan lähetteellä pois lukien tehostettu avohoito, jonne voi tulla ilman lähetettä. (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017b.) Opinnäytetyömme yhteistyötahoina ovat aikuispsykiatrian tehostettu avohoito sekä nuorisopsykiatrian poliklinikka.

#### **4.2.1 Aikuispsykiatrian tehostettu avohoito**

Aikuispsykiatrian tehostettu avohoito tarjoaa asiakkaalle moniammatillisesti maksutonta päivystyksellistä ja kuntouttavaa palvelua. Päivystyksellisenä toimintana pystytään järjestämään tapaaminen 24 tunnin sisällä potilaan, läheisen tai viranomaisen yhteydenotosta. Päivystyksellisesti tehdään myös psykiatrisia konsultaatioita perusterveydenhuoltoon ja yhteispäivystykseen sekä virka-ajan ulkopuolella myös lasten ja nuorten hoidontarpeen arviointia. Tehostettu avohoito antaa myös henkistä ensiapua traumaattisia kriisejä kohdanneille. Tapaamiset voivat olla poliklinikalla tai potilaan kotona, ja myös puhelinvastaanotot palvelevat joitakin asiakkaita. Hoidossa huomioidaan potilaan perhe ja verkosto.

Tehostetun avohoidon kuntoutuksellinen toiminta sisältää psyykkisen toimintakyvyn arviointia ja ylläpitoa. Tavoitteena on ennaltaehkäistä psyykkisten sairauksien pahenemisvaiheita ja estää sairaalajaksoja. (Siun sote 2017; PohjoisKarjalan sosiaali- ja sairaala- palveluiden kuntayhtymä 2017c.)



Tehostetun avohoidon toiminta ajoittuu klo 8-21 välisiin aikoihin, mutta puhelinpäivystys toimii ympäri vuorokauden. Tehostettu avohoito soveltuu käytettäväksi myös silloin, kun potilaan psyykinen vointi huononee äkillisesti ja olemassa oleva hoito ei ole riittävää, jos potilaalla ei ole hoitosuhdetta tai muut avohoidon palvelut eivät ole käytettävissä tai ne ovat riittämättömiä. (Siun sote 2017; Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017c.)

#### **4.2.2 Nuorisopsykiatrian poliklinikka**

Nuorisopsykiatrian poliklinikalla hoidetaan 14-19 –vuotiaita nuoria ja sinne tullaan lääkärin läheteellä. Hoito perustuu vapaaehtoisuuteen ja se jaotellaan kiireelliseen ja ei-kiireelliseen hoitoon. (Siun sote 2017; Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017d). Kiireellisestä hoidosta vastaa nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon työryhmä. Tehtävänä on hoidontarpeen arviointi ja määrittely. Työryhmä hoitaa myös psyykkisten kriisitilanteiden selvittelyt. Työryhmä toimii arkisin klo 8-16 välisenä aikana, ja muuna aikana päivystystoiminnasta vastaa aikuispsykiatrian tehostettu avohoito. (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017e). Kiireettömässä hoidossa painottuu nuoren tutkimuksellinen työote (Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017f).

## **5 Psyykkisten ongelmien vaikutus nuoren koulunkäyntiin**

Aiempiä tutkimuksia tarkasteltiin ammattiin opiskelevien nuorten psyykkisten ongelmien näkökulmasta ja erityisesti tarkasteltiin sitä, miten psyykkiset ongelmat vaikuttavat nuoren koulunkäyntiin ja opintojen keskeyttämiseen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos tekee joka toinen vuosi koululaisten terveystarkastuksen. Ammatillisessa oppilaitoksessa opiskelevien nuorten huoli omasta mielenterveydestä kuluneen 12 kuukauden aikana on huolestuttavan suuri. Koko Suomen kattavista tuloksista on nähtävillä, että noin 30 % nuorista on ollut huolissaan mielenterveydestään. (Terveiden ja

hyvinvoinnin laitos 2017a ja 2017b.) Pohjois-Karjalan ja Joensuun vastaavat tulokset kertovat, että yksi neljästä on ollut huolissaan mielenterveydestään viimeisen vuoden aikana. Useampi on pystynyt kertomaan huolistaan kuin jättänyt kertomatta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2017c ja 2017d.) Vastaavia lukuja aiemmilta vuosilta ei ole saatavilla, koska kysely on uudistunut vuonna 2017.

Kahdesti, vuosina 2015 ja 2017, toteutettu Amisbarometri kartoittaa myös opiskelijoiden kokemuksia opiskeluun liittyvistä haasteista. Se on laajin ja kattavin ammattiin opiskeleville tehtävistä tutkimuksista ja se jaetaan kaikkiin Suomen ammattioppilaitoksiin. Amisbarometri on Suomen ammattiin opiskelevien liiton SAKKI ry:n ja Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiön Otuksen hanke, joka toteutetaan Työ- ja elinkeinoministeriön ja Opetus- ja kulttuuriministeriön tuella. (Suomen ammattiin opiskelevien liitto SAKKI & Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö OTUS 2017.) Amisbarometrin kysymykseen ”oletko tuntenut itsesi masentuneeksi” vastasi 63 % kieltävästi, mutta noin 12 % tunsi masennusta lähes koko ajan tai suurimman osan ajasta. Kysyttäessä ”vaatiiko tekeminen ponnisteluja”, vastaajista 44 % koki, että ei ollenkaan, eli yli puolet kokivat joutuvansa ponnistelemaan suoriutuakseen tekemisistä. Vain 22 % vastaajista koki olonsa levänneeksi aamulla herättyään, kun taas 33 % koki olevansa vain harvoin pirteä herättyään. Masennus sairautena tai kokemus masentuneisuudesta on yleistä ammatillisen tutkinnon opiskelijalla. (Suomen ammattiin opiskelevien liitto SAKKI & Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö OTUS 2017.)

Opinnäytetyön asiakasnäkökulman esille tuomiseksi tarkoituksena oli löytää psykiatrisessa avo- tai sairaalahoidossa olevia 18-29 -vuotiaita nuoria haastateltavaksi. Nuoria etsittiin mukaan kehittämistyöhön toukokuusta elokuuhun vuonna 2017, mutta haastateltavia ei löytynyt. Tästä syystä olemme tarkastelleet aiempia tutkimuksia etenkin nuorten näkökulmasta. Kettusen (2012), Kurosen (2011), Metson (2008) ja Pieviläisen (2013) tutkimuksissa on esitelty haastateltujen nuorten kokemuksia. Kaksi tutkimuksista oli Pro graduja, yksi ylemmän

ammattikorkeakoulun opinnäytetyö ja yksi tutkimusseloste. Käytimme tutkimuksissa kuvattuja nuorten kertomuksia ja psyykkisten oireiden tieteellistä määrittelyä kehittämistyön menetelmien, esimerkiksi arvovirtakuvauksen pohjana.

Peruskoulussa ilmenneet ongelmat koulunkäynnissä vaikuttivat huomattavasti yläkoulun jälkeiseen opiskeluun siirtymisessä. Haastatelluista usealla oli ollut oppimisvaikeuksia, keskittymisongelmia tai diagnosoitu psyykkinen sairaus ennen peruskoulun päättymistä. Heistä kaikki olivat olleet pienryhmä- tai erityisopetuksessa. (Kuronen 2011, 37; Metso 2008, 18, 20-22; Pieviläinen 2013, 46.) Peruskoulun suorittamisessa vaikeuksia kokeneista nuorista osa hakeutui ammatillisen peruskoulutukseen valmentavaan koulutukseen Valmaan tai kymppiluokalle ennen toisen asteen opintoja (Opetushallitus 2018a ja 2018b.) Nuorten toiveena oli korottaa numeroita tai saada varmuutta uravalintaan. Mikäli kumpikaan näistä ei ollut mahdollinen, pitivät he väli vuoden. (Kuronen 2011, 37; Metso 2008, 18, 20-22.)

Haastatelluista kaikki aloittivat toisen asteen opinnot, mutta lähes jokainen keskeytti opinnot jo ensimmäisen vuoden aikana. Opiskelujen aiheuttama väsymys, stressi, somaattiset oireet tai psyykkisen voinnin huononeminen aiheuttivat keskeytyksiä, poissaoloja tai sairauslomia. Osa haastatelluista kuvaa opiskeluissa jälkeen jäämistä ja väsymystä, mutta eivät silti itse tiedostaneet kärsivänsä masennuksesta. Mikäli opiskelija oli siirtynyt opiskelemaan toiselle paikkakunnalle, koettiin itsenäistyminen ja vastuu omasta elämästä liian kuormittavaksi. (Kettunen 2012, 37; Kuronen 2011, 37, 39, 52, 59; Metso 2008, 18-19, 23; Pieviläinen 2013, 46.)

Opintojen keskeyttämisen jälkeen psyykkisistä oireista kärsineet nuoret joko ohjattiin tai he hakeutuivat itsenäisesti hoitoon. Jotkut tarvitsivat osastojaksoa vointinsa vakauttamiseksi, mutta suurimmalla osalla riittävä hoitomuoto oli avohoito tai terapia yhdessä lääkehoidon kanssa. Pääosin opiskelijat jäivät sairauslomalle keräämään voimia opiskelujen jatkamiseksi. (Kuronen 2011, 56-57, 63; Metso 2008, 19, 21-23.)

Psyykkisen voinnin kohenemisen jälkeen useimmat nuoret kävivät Valma-koulutuksen, hakeutuivat jatkamaan aiemmin keskeytyneitä opintoja tai siirtyivät suorittamaan lukio-opintoja. Lähes jokainen sai opintojensa jatkamiseen tukea työvoiman palvelukeskukselta, mielenterveyspalveluista tai sosiaaliviranomaisilta. Osa hoitoa ja tukea saaneista sai lopulta suoritettua joko aiemmin aloittamansa tutkinnon loppuun tai toisen tutkinnon. (Kettunen 2012, 39; Kuronen 2011, 38-39, 52-53, 58-59; Metso 2008, 19-22; Pieviläinen 2013, 48.)

Aiempien tutkimuksien pohjalta voidaan todeta, että nuorten mielenterveydelliset ongelmat hidastavat ja vaikeuttavat opiskelua. Masennus sairautena tai kokemus masentuneisuudesta on yleistä (Suomen ammattiin opiskelevien liitto SAKKI & Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö OTUS 2017). Peruskoulun aikana ilmenneet ongelmat voivat tarkoittaa heikompaa onnistumista ammatillisissa opinnoissa joko jaksamattomuuden tai peruskoulun huonon koulumenestyksen takia (Kuronen 2013, 82; Metso 2008, 51; Pieviläinen 2013, 58). Poissaolot koulusta olivat yksi selvä merkki oppilaan voinnin huononemisesta (Metso 2008, 53, 67; Pieviläinen 2012, 59). Vaikka koulun keskeyttäminen ei suoranaisesti johtunut psyykkisen voinnin huononemisesta, nuorilla oli nähtävissä muiden ongelmien rinnalla esimerkiksi vaikeuksia tunteiden käsittelyssä, päihdeongelmia, rikollisuutta ja kiusatuksi tulemistä. (Kuronen 2011, 34-51.) Haastateltujen kohdalla korostuu oikea-aikaisen moniammatillisen tuen tarjoamisen tärkeys nuoren pärjäämisessä. Nuoren tulisi kokea, että voi puhua avoimesti tuntemuksistaan, niin negatiivisista kuin positiivisista. Toisaalta nuoret kuvaavat myös, että eivät välttämättä ole halukkaita ottamaan tukea vastaan. (Kuronen 2011 82; Metso 2008 69; Pieviläinen 2013, 59, 61-62).

## 6 Lean kehittämisen menetelmänä

Lean filosofian luoja pidetään japanilaista autovalmistajaa, Toyota yhtiötä (Toyota Motor Corporation). Toisen maailmansodan jälkeen Toyotan täytyi kehittää autojen valmistukseen sellaisia menetelmiä, joissa parannettiin laatua lisäämällä tuottavuutta ja säästämällä kustannuksia. Tämä kehitys johti Toyotan suureen menestykseen ja japanilainen nimi, joka yleensä mainitaan menestyksen taustalla, on Taiichi Ohno. (Mäkijärvi 2010, 13.) Taiichi Ohno oli Toyotan päätuotantoinsinööri ja hänen tehtävänä oli parantaa yrityksen tuotantokapasiteettia merkittävästi. Ohno halusi yhdistää autonvalmistuksessa liukuhihnatuotannon tehokkuuden siihen, että asiakas saisi juuri sen mitä haluaa ja silloin, kun haluaa. (Vuorinen 2013, 71.)

Taiichi Ohnon johdolla Toyota kehitti toimintamallin, joka perustui tehokkuuteen, pieniin käytettävissä oleviin varastoihin ja siihen, että valmistuneet tuotteet siirrettiin suoraan asiakkaille eikä suuriin varastoihin. Toyota hyötyi toimintamallistaan huomattavasti vuoden 1973 öljykriisin aikoihin, kun yhdysvaltalaiset kuluttajat halusivat vähän polttoainetta kuluttavia autoja. Yhdysvaltalaiset eivät pystyneet vastaamaan kuluttajien tarpeisiin ja Toyota sai vallattua suuren osan Yhdysvaltojen automarkkinoista. Toyotan menestys on jatkunut siitä lähtien. (Suneja & Suneja 2017, 187-188.) Vuonna 1990 James Womack ja Daniel Jones kirjoittivat kirjan *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Kirja teki Toyotan tuotantofilosofian, Toyota Production Systemin (TPS), tunnetuksi ympäri maailman ja sen pohjalta kehittyi Lean-johtamisoppi. (Vuorinen 2013, 71.)

Leanin lähtökohtana on prosessien jatkuva parantaminen sekä asiakkaiden ja työntekijöiden arvostaminen. Leanin avulla pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa vähentämällä prosesseista turhia toimintoja, joita ovat esimerkiksi viivästykset ja odottelu. Leanin avulla voidaan parantaa laatua sekä vähentää kokonaiskustannuksia. (Mäkijärvi 2010, 12; Vuorinen 2013, 71-74.) Leanin perusperiaatteet ovat asiakasarvon määrittäminen,

prosessin arvovirran kuvaaminen, sujuvan virtauksen ja imuohjauksen toteuttaminen pyrkien täydellisyyteen sekä jatkuvaan prosessien parantamiseen. (Hirvonen 2012, 9; Merlino, Omi & Bowen 2014, 2; Vuorinen 2013, 72.) Lean-ajattelua hyödynnetään useilla eri toimialoilla ympäri maailman, esimerkiksi palvelualan yrityksissä, pankeissa, julkisella sektorilla (Vuorinen 2013, 71, 75, 78), hallituksissa, tuotekehityksessä ja informaatioteknologiassa (Mann 2010, 9) sekä terveydenhuollossa, jossa Lean on vakinaistunut prosessien kehittämismenetelmäksi (Modig & Åhlström 2013, 5). Terveydenhuollossa asiakas on useimmiten potilas ja työntekijät ovat terveydenhuollon ammattilaisia. Lean voidaan nähdä organisaatiokulttuurina, joka pyrkii jatkuvasti kehittämään moniammatillisia toimintamalleja ja tuottamaan siten enemmän arvoa asiakkaille. (Mäkijärvi 2010, 12.)

Lean on asiakaslähtöistä toimintaa ja se perustuu asiakasarvon tuottamiseen ja kasvattamiseen. Lähtökohtana on, että tuotteiden ja palveluiden arvon määrittää aina asiakas. Jotta asiakkaan määrittämä arvo pystyttäisiin toteuttamaan, organisaation täytyy selvittää mitä asiakas palvelulta tai tuotteelta todella haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Asiakasarvo on prosessien kehittämistä ohjaava tekijä. (Vuorinen 2013, 71-75.) Lean-kehittämisessä tarkoituksena on aina tehdä arvovirtakuvaus, jonka avulla pyritään määrittelemään tuotteen tai palvelun tuottamiseen vaadittavat vaiheet ja sisältö. Siinä on avattava koko tuotanto- tai palveluprosessi sen alkamisesta aina päättymiseen asti. Arvovirralla tarkoitetaan asiakkaalle arvoa tuottavia ja arvoa tuottamattomia toimintoja prosessissa. Näiden toimintojen kuvaaminen auttaa luomaan perustan prosessin kehittämistoimenpiteille ja menetelmille. (Hirvonen 2012, 10-11.)

## **6.1 Arvovirtakuvaus**

Arvovirtakuvaus on prosessin ja sen eri vaiheiden kuvaamista asiakkaan näkökulmasta. Terveydenhuollon arvovirtakuvauksessa voidaan esimerkiksi tarkastella asiakkaiden ja tiedon virtausta hoitoprosessin läpi. Kuvauksen avulla voidaan nähdä, missä potilasta milloinkin hoidetaan ja missä hän joutuu odottamaan seuraavaa hoitotoimenpidettä. Näin

pystytään hahmottamaan yksittäisten muutosten vaikutuksia hoitoprosessin kokonaisuuteen. Arvovirtakuvauksia voidaan tehdä prosessin nykytilasta ja tavoitetilasta. Tarkoituksena on tehdä näkyväksi, missä kohdissa virtaus ei ole sujuvaa. Nykytilan arvovirtakuvaus voidaan tehdä havainnoimalla prosessien toimintaa niiden fyysisessä toimintaympäristössä. Nykytilan kuvauksen tekemiseen voivat osallistua organisaation työntekijät, jotka muodostavat kehittämistiimin. Tietojen kerääminen ja nykytilan arvovirtakuvauksen tekeminen auttavat löytämään sujuvan virtauksen esteet ja syyt. Näiden tietojen pohjalta laaditaan uusi tavoitetilan arvovirtakuvaus, joka on samalla visio siitä, miten prosessi voisi parhaimmillaan toimia. Tavoitetilan kuvauksen avulla voidaan ohjata organisaation toimintaa ja kehittämistiimin työskentelyä. (Suneja & Suneja 2017, 17-18, 59, 61-62.)

Lean-kehittämisen kannalta arvovirtakuvauksen tekeminen on äärimmäisen tärkeää. Sen avulla voidaan hahmottaa prosessi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja tarkastella ongelmakohtia. Siten voidaan varmistaa, että organisaatiota koskevat parannusehdotukset ja tehtävät tukevat toisiaan. (Suneja & Suneja 2017, 198.) Lean pyrkii prosessien sujuvaan ja yhtenäiseen virtaukseen. Leanin tavoitteena on luoda keskeytymätön materiaalien, toimintojen sekä tiedon virtaus. (Hirvonen 2012, 11; Vuorinen 2013, 72-73.) Lean pyrkii ensisijaisesti prosessien virtaustehokkuuteen. Siinä pyritään tehostamaan tuotteiden ja palveluiden tarjontaa, tuottamaan vain sitä, mille on kysyntää ja mitä asiakas arvostaa. (Lillrank 2013, 4-6; Modig & Åhlström 2013, 5.) Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle juuri se mitä hän haluaa, silloin kun hän haluaa ja sen verran kuin hän haluaa (Hirvonen 2012, 11).

Lean-kehittämisessä pyritään poistamaan tai vähentämään prosesseista hukkaa eli asiakkaalle arvoa tuottamattomia toimintoja (Mäkijärvi 2010, 13; Suneja & Suneja 2017, 199; Vuorinen 2013, 72). Tuotanto- ja palveluprosesseissa on aina niin sanottua hukkaa, joka häiritsee sujuvaa ja tuloksellista toimintaa. Hukka on yleensä seurausta huonosta toiminnan suunnittelusta ja epästandardista toiminnasta. Kaikki hukka ei aina ole

kuitenkaan poistettavissa tai sitä ei ole järkevää poistaa. Esimerkiksi joku prosessin valmistusvaihe voi olla asiakkaalle sinänsä arvoa tuottamatonta, mutta se voi kuitenkin olla välttämätön seuraavalle prosessin vaiheelle. (Mäkijärvi 2010, 13, 18.) Terveysthuollon näkökulmasta kaikki sellaiset vaiheet asiakkaan hoitoprosessissa, jotka kuluttavat resursseja, mutta eivät tuota arvoa asiakkaalle, ovat hukkaa. Terveysthuollon Lean-kehittämisessä olennaisinta on hukkan systemaattinen ja jatkuva poistaminen hoitoprosessista. (Suneja & Suneja 2017, 199.) Pienikin muutos potilaan odotusaikojen lyhentämisessä lisää taloudellista säästöä ja asiakastytyvyyttä (Lean Six Sigma training certification 2017a).

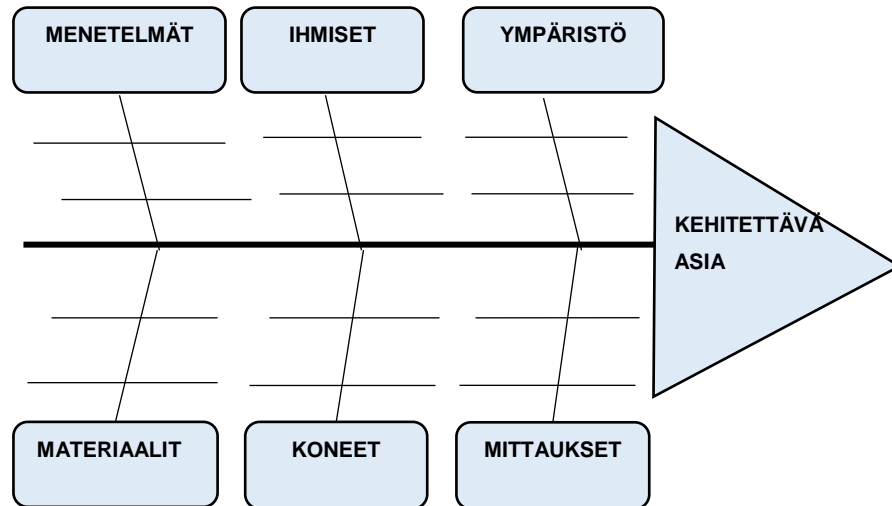
Lean-ajattelussa tuotannon sujuvasta virtauksesta voidaan edetä imuohjauksen toteuttamiseen. Sillä tarkoitetaan tuotteen tai palvelun tuottamista vasta sitten, kun asiakas on tehnyt tilauksen tai esittänyt tarvitsevana palvelua. Asiakkaan tarpeet ja toiveet käynnistävät imuohjauksen, joka etenee prosessin eri vaiheiden läpi. Imuohjaus voi toteutua sitten, kun organisaatio on määrittänyt arvovirran, saanut poistettua siitä kaikki asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot ja prosessi virtaa sujuvasti eteenpäin. Virtauksen ja imuohjauksen avulla tuotannossa pyritään ennen kaikkea virheiden havaitsemiseen ajoissa ja siten laadun parantamiseen sekä joustavuuteen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tällöin voidaan aikaansaada myös säästöjä kustannuksissa. Täydellisyyteen pyrkiminen ja jatkuva parantaminen on toimintaa, johon organisaation kaikkien jäsenten tulisi osallistua. Organisaation eri prosessit tulisi pyrkiä toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti Lean-periaatteita noudattaen. (Vuorinen 2013, 73-75.)

## **6.2 Kalanruotokaavio**

Lean-kehittämisessä visuaaliset menetelmät ovat yleisiä ja toiminnan ongelmien selvittämiseen voidaan käyttää menetelmää, jota kutsutaan kalanruotokaavioksi. Kalanruotokaaviosta voidaan käyttää myös nimitystä Ishikawa- tai syysseuraussuhde -diagrammi. Kalanruotokaavio on visuaalinen prosessin kehittämisen ja laatujohtamisen työkalu, jonka avulla



pyritään selvittämään ongelmien tai estävien tekijöiden juurisyitä (kuva 1). Juurisyöt tunnistamalla ja niihin vaikuttamalla voidaan saada aikaan kehitystä ja muutosta. Kaavion käyttö soveltuu erittäin hyvin osallistavaan kehittämiseen. (Karjalainen 2007; Lean Six Sigma training certification 2017b; Martinez 2017; Tague 2005, 247.)



Kuva 1. Kalanruotokaavio (mukailien Karjalainen 2007; Martinez 2017).

Kalanruotokaavio on vakiintunut nimitys tälle diagrammille sen ulkonäön perusteella, koska kaavio piirretään kalanruodon muotoon. Kehitettävä asia tai ongelma sijoitetaan paperin oikeaan reunaan kalan pään kohdalle. Tästä vasemmalle piirretään kalan selkäranka ja kalanruodot, joihin nimetään pääluokat. Pääluokkia voi nimetä neljä, viisi tai kuusi. (Karjalainen 2007; Lean Six Sigma training certification 2017b; Martinez 2017; Tague 2005, 248.) Yleisimmin käytettyjä pääluokkia on kuusi, jolloin voidaan puhua M6-luokittelusta (Karjalainen 2007). Nämä luokat ovat ympäristö (Mother nature), ihmiset (Manpower), menetelmät (Methods), materiaalit (Materials), koneet (Machines) ja mittaus (Measurement). Luokittelussa voidaan käyttää myös muita kehitettävään ongelmaan parhaiten sopivia pääotsikoita. Valittujen otsikoiden alle pohditaan yhdessä syitä, jotka voivat estää tai edistää määriteltyyn ongelmaan pääsemistä. Esimerkiksi ”ihmiset” pääotsikon alaotsikkoina voisi olla ”asiakkaat eivät löydä palvelua” tai ”asiakasryhmä on monipuolinen”. Kun estävät ja edistävät tekijät on ryhmän mielestä löydetty, aletaan niitä analysoida yksitellen ”miksi näin on”.

Mietitään miksi asiakkaat eivät löydä palvelua ja vastauksena voisi olla, koska emme ole mainostaneet riittävästi. Syiden pohdintaa jatketaan niin kauan, kunnes löydetään ongelmien ja myös edistävien asioiden juurisyyt. Usein ongelmien takaa löytyvät samat juurisyyt, joten nämä löytämällä ja yhdistämällä saadaan rakennettua kehitettävät kokonaisuudet. (Karjalainen 2007; Martinez 2017; Tague 2005, 248).

### **6.3 Lean-johtaminen**

Lean on johtamisfilosofiaa, joka kokoaa yhteen useita eri menetelmiä ja työkaluja. Lean tarjoaa keinoja organisaation kehittämiseen, laadun parantamiseen ja kustannusten pienentämiseen, mutta kehittämisen tulokset ovat aina riippuvaisia kyseisestä organisaatiosta ja sen tavasta toteuttaa muutos. Leanin toteuttamisessa tarvitaan organisaatiokulttuurin ymmärtämistä ja muutoksen johtamista. Lean-kehittämisessä haasteellista on organisaatiokulttuurin kokonaisvaltainen muuttaminen sekä muutosten aikaansaaminen ihmisten ajattelussa. Organisaation henkilökunnan ajattelussa ja sitoutumisessa tulisi tapahtua suurin muutos, koska muuten Lean-periaatteet, menetelmät ja työkalut eivät voi toimia.

Leanin tavoitteena on yhdistää uudistettu tuotantoprosessi pysyvästi organisaation toimintaan. (Vuorinen 2013, 71-78.)

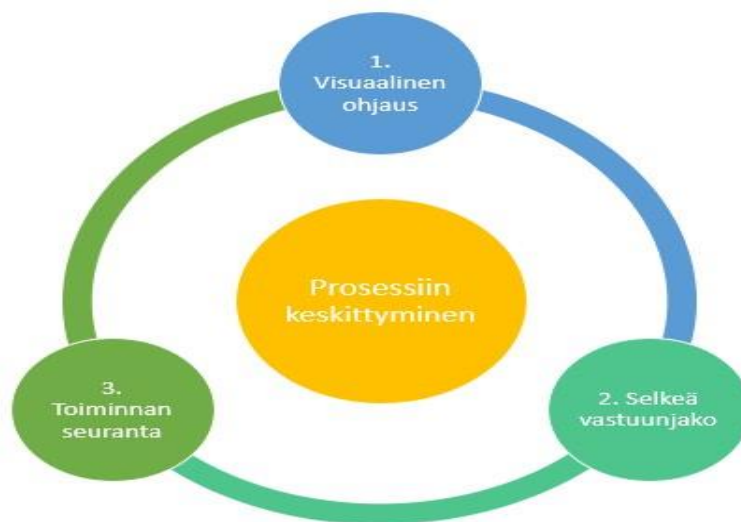
David Mannin (2010, 3) mukaan organisaatiokulttuurin muuttamisessa ja saavutusten ylläpitämisessä tarvitaan Lean-johtamista. Organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa päättäväisen ja määrätietoisen johtamisen avulla. Organisaation kulttuuri syntyy ihmisten kokemuksista ja työtavoista sekä johdon rakenteesta ja menetelmistä. Jos halutaan muuttaa organisaation kulttuuria, on muutettava myös johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmää voidaan muuttaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota johtajien käytökseen, odotuksiin sekä käytettäviin menetelmiin. Lean-menetelmien käyttäminen tukee johtamistavan muuttamista ja siksi olisi tärkeää, että organisaatiossa toteutettaisiin Lean-menetelmien käyttöönottoa ja johtamisjärjestelmän uudistamista yhtäaikaisesti. (Mann 2010, 3-4, 9, 14.) Lean-kulttuurin aikaansaaminen edellyttää johtajilta

panostusta prosessien kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Lean-johtaminen eroaa perinteisestä johtamistavasta siten, että se ei korosta tuloksellisuutta vaan prosessien kehittämistä. Kun organisaation prosessit toimivat hyvin ja sujuvasti, ne tuottavat myös hyviä tuloksia. (Mann 2010, 7-8.) Modig ja Åhlström (2013, 124, 149) toteavat, että jatkuvat parannukset ovat Leaniä ja organisaation tulisi parantaa virtauksen tehokkuutta kaikessa toiminnassaan. Lean-muutoksen toteuttaminen organisaatiossa on haastavaa ja se asettaa organisaation johtajille monia vaatimuksia (Modig & Åhlström 2013, 152, 157.)

Lean-johtaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat visuaalinen ohjaus, säännölliset vastuunjakopalaverit ja toiminnan seuranta osana johtajien standardoitua työnkuvaa. Kaikkien vaiheiden tavoitteena on prosessin jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Lean-johtamisen vaiheet muodostavat syklimäisen toiminnan, joka saa aikaan keskittymistä prosessiin ja sitä kautta mahdollistaa jatkuvan parantamisen (kuva 2). Visuaalinen ohjaus johtaa uusien tehtävien ja vastuun jakamiseen, mikä edellyttää johtajalta hänen työhönsä kuuluvaa aktiivista toiminnan seurantaa. Kun organisaation johtaja sekä muut esimiehet ovat sitoutuneet prosessin kehittämiseen ja parantamiseen ja haluavat selvittää yhdessä työntekijöiden kanssa toiminnan ongelmat ja niiden syyt, Lean-kulttuuri alkaa kasvaa ja kehittyä kuin itsestään. (Mann 2010, 7-8, 12-13.)

Visuaalisuus kuuluu Lean-toimintaan ja sen tavoitteena on työn tehokkaan sujumisen kannalta olennaisen tiedon tuominen esille nopeasti ja helposti. Visualisoinnin avulla kaikki näkevät, missä prosessin vaiheessa ongelmia on ja miten muutokset vaikuttavat toimintaan. Visuaaliset ohjaustaulut lisäävät toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä nopeuttavat palavereja. (Torkkola 2015, 49-50.) Visuaaliset tiedot käydään läpi säännöllisissä vastuunjakopalavereissa, joita voidaan järjestää jopa päivittäin. Palavereissa käydään yhdessä läpi, mistä ongelmat voisivat johtua ja pyritään selvittämään ongelmien juurisyyt (root cause) eli perimmäinen syy. Palavereissa sovitaan selkeästi uusista tehtävistä ja vastuun jakamisesta, jotta voidaan puuttua ongelma-kohtiin ja parantaa

toimintaa. Tehtävien ja visuaalisten tietojen jatkuva seuranta kuuluu johtajien työnkuvaan ja toiminnan seuranta on oleellinen osa Lean-menetelmien toteuttamisessa. Kun tehtävät ja vastuut on jaettu, johtajien kuuluu aktiivisesti seurata toteutuvatko ne sovitusti ja parantavatko ne prosessin toimintaa. (Mann 2010, 7-8, 12-13.)



Kuva 2. Lean-johtamisen vaiheet (mukaillen Mann 2010, 8).

Työtehtävien vakioiminen eli standardoiminen on tärkeää Lean-toiminnassa (Suneja & Suneja 2017, 113). Standardoitu työ on keino ylläpitää toiminnan tuottavuutta, laatua ja turvallisuutta. Tehtävien ja prosessin standardoiminen kertoo selkeästi mitä työntekijöiden tulisi tehdä milloinkin. Standardoitu toiminta myös määrittää missä ajassa työ tulisi tehdä sekä miten reagoidaan, kun prosessin virtauksessa ilmenee ongelmia. Standardoitu toiminta huolehtii siitä, että kaikki liikkuu sujuvasti ja suunnitellusti eteenpäin. (Huntzinger 2007, 123, 285-286.) Standardoitua toimintaa ei tulisi kuitenkaan noudattaa liian tiukasti, koska se voi helposti aiheuttaa kehittämisen epäonnistumisen. Olisi tärkeää, että Leanin toteuttamisessa annettaisiin työntekijöiden käyttää omaa harkintaa ja toiminnassa olisi riittävästi väljyyttä. Työntekijät voivat toimia organisaatiossa innovatiivisesti ja ongelmia luovasti ratkoen, jos he saavat oikeanlaista koulutusta ja sopivat työvälineet. (Vuorinen 2013, 74, 77-78.)

Lean-muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa vaatii johdon ja henkilöstön sitoutumista. (Plenert 2007, 150; Suneja & Suneja 2017, 164, 166; Vuorinen 2013, 75; Zidel 2006, 25). Ilman johdon ja työntekijöiden sitoutumista kehittämiseen muutos hyvin todennäköisesti epäonnistuu. Muutos vaatii vahvaa johtajuutta. Se edellyttää johtajien näkyvyyden lisäämistä sekä työntekijöiden tukemista muutoksen toteuttamisessa. Johtajien täytyy ottaa vastuuta organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisesta. Johtajien tulee ymmärtää Leanin käsitteet ja menetelmät sekä miten niitä voidaan soveltaa organisaation toiminnassa. Huolellinen suunnittelu auttaa muutoksen toteuttamisessa. Työntekijöitä tarvitaan toteuttamaan muutos ja jokaisen tulisi saada tietää, että hän on tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta. Lean organisaation tulee arvostaa työntekijöitään ja rohkaista heitä toiminnan kehittämiseen. (Zidel 2006, 17, 20-22, 25, 27.)

Lean-muutos toteutetaan alhaalta ylöspäin ja tämä ilmiö on tärkeää muutoksen onnistumiseksi. Kun työntekijät otetaan mukaan prosessien kehittämiseen, he kokevat saavansa vaikuttaa ja osallistua itse laadun parantamiseen ja sitä kautta myös kokevat kehittämistyön omakseen. Johtajan täytyy tukea yhteisöllisyyttä ja yhteisen kielen löytämistä työntekijöiden välille, jotta jokainen uskaltaisi tuoda omat mielipiteensä ja intressinsä julki ja kaikilla olisi yhteinen tavoite. Johtamistapa vaikuttaa vahvasti siihen, miten hyvin Leanin toteuttaminen organisaatiossa onnistuu ja toteutuvatko muutokset käytännössä. (Suneja & Suneja 2017, 166-167). Plenert (2007, 150) toteaa, että Lean-muutoksessa kaikki työntekijät ovat vastuussa kehittämisen toteuttamisesta ja siten myös omistavat sen. Työntekijät saavat itse määrittää mitä muutoksia prosesseihin tulisi tehdä ja johdon tehtävä on turvata riittävät resurssit ja välineet, jotta halutut muutokset voitaisiin toteuttaa. Näin jokaisesta työntekijästä tulee toiminnan kehittäjä ja ongelmien ratkoja. (Plenert 2007, 150.)

#### 6.4 Lean-johtamisen taidot ja osaaminen

Lean-johtamiseen tarvittavia keskeisimpiä taitoja ovat Sunejan ja Sunejan (2017, 168) mukaan Leanin periaatteiden ja työkalujen hallinta, tiimityöskentelytaidot, muutoksen suunnittelu sekä tietojen jakaminen. Periaatteiden ja työkalujen hallinta tarkoittaa sitä, että johtaja ymmärtää Leanin toimintafilosofiaa ja periaatteita sekä osaa käyttää Lean-menetelmiä ja työkaluja prosessien kehittämisen apuna. Tiimityöskentelytaitoihin kuuluvat neuvottelutaidot, palautteen antaminen henkilökunnalle ja näkyvyyden lisääminen. Muutos vaatii aina paljon sopimista ja neuvotteluja ihmisten eri näkökulmista johtuen. Johtajan on käytävä työntekijöiden kanssa useita neuvotteluja ja tehtävä paljon yhteistyötä, jotta työntekijät olisivat motivoituneita ja sitoutuneita muutokseen. Hyvät neuvottelutaidot auttavat ongelmien ratkaisussa. Neuvottelutilanteissa kannattaa kiinnittää huomiota jokaisen ihmisen intresseihin mielipiteiden sijaan. Tällöin osapuolet pystyvät näkemään toisensa yhteistyökumppanina ja pyrkivät löytämään yhteisen ratkaisun ongelmiin. (Suneja & Suneja 2017, 96-98, 168-171, 175-176.)

Palautteen antaminen on tärkeää. Positiivinen palaute motivoi ja sitouttaa henkilökuntaa entisestään Lean-muutokseen. Positiivisen palautteen antaminen on tapa osoittaa arvostusta työntekijöille. Se tulisi antaa ajoissa ja sen pitäisi olla yksilöllistä sekä aitoa. Johtajan päivittäiset kehumiset ja kiitokset työntekijöille ovat palautteen yleisin muoto, mutta johtaja voi keksiä myös muita keinoja antaa arvostusta työntekijöilleen. Näkyvyys tarkoittaa Lean-johtajalle sitä, että hän on aktiivisesti mukana palavereissa ja kehittämisen edellyttämässä kokoonpanoissa sekä mahdollisimman paljon fyysisesti läsnä työpaikalla. Johtajan vastuulla on muutosten läpivieminen ja johtajan aktiivisuus sekä esimerkkinä oleminen vahvistavat myös henkilökunnan sitoutumista ja motivaatiota Lean-muutokseen. (Suneja & Suneja 2017, 172-174.)

Lean voidaan nähdä johtamisen strategiatyökaluna, koska sen avulla pyritään vaikuttamaan organisaation kulttuuriin ja toimintaan pysyvästi

(Vuorinen 2013, 75, 78). Muutoksen suunnittelussa tärkeää on johtajan strateginen ajattelu ja pitkän aikavälin näkökulma. Strateginen ajattelu tarkoittaa tavoitetilan hahmottamista kokonaisuutena ja suunnitelman tekemistä, miten tavoitteeseen päästään yhdessä organisaation tukemana. Pitkän aikavälin näkökulma on Lean-johtajalle tärkeää, sillä muutos vie oman aikansa ja vaatii pitkäkestoista toimintasuunnitelmaa. Johtajan vastuulla on toimintasuunnitelman luominen, sen noudattaminen ja loppuunsaattaminen. Toimintasuunnitelman laatimisessa auttaa arvovirtakuvauksen tekeminen nykytilasta ja tavoitetilasta. Se auttaa näkemään miten muutokset vaikuttavat organisaatioon ja visualisoi muutosprosessin. (Suneja & Suneja 2017, 169, 174-175.)

Lean-muutos täytyy aina yhdistää organisaation strategiaan. Toimintasuunnitelman tekeminen on tärkeää ja strategiaan tulee määrittää myös organisaation uudet arvot. Työntekijöiden tulee saada strategia tietoonsa ja heidän tulee tietää mitä heiltä odotetaan Lean-muutoksessa ja mitkä ovat heidän vastuut strategian toteuttamiseksi. (Zidel 2006, 23, 26.) Tietojen jakaminen ylemmän johdon kanssa kuuluu johtajan työhön. Lean-muutoksen resursseista ja haasteista, sen etenemisestä ja tuloksista on viestittävä säännöllisesti ja selkeästi organisaation ylemmälle johdolle. Suuret muutokset organisaatiossa tarvitsevat johtoportaan ylimpien edustajien tuen ja ymmärryksen, jotta ne olisivat pysyviä ja toimisivat käytännössä. Lean-johtajan kannattaa esitellä ylemmälle johdolle konkreettisia tuloksia, jotka on jo saatu aikaan Lean-kehittämisellä ja, jotka pystytään jotenkin mittaamaan. (Suneja & Suneja 2017, 169, 177-178.) Lean-muutos ei ole koskaan täysin valmis ja se vie aikaa, mutta jos muutos toteutetaan organisaatiossa huolellisesti, jatkossa tarvitaan ainoastaan pieniä korjauksia (Zidel 2006, 17, 26).

## **7 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Toikko ja Rantanen (2009, 9-10) kuvaavat tutkimuksellista kehittämistoimintaa toiminnaksi, jossa pyritään tuottamaan tietoa

tutkimuksen ja kehittämistyön avulla. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sisältää kolme näkökulmaa, joita ovat kehittämissuorituksen hallinta, toimijoiden osallistaminen ja tiedontuotanto. Kehittäminen etenee prosessimaisesti ja sen suunnittelu on tärkeää. Kehittämistoiminnassa työskennellään yleensä erilaisten sosiaalisten verkostojen kanssa ja siksi kehittämiseen kuuluu myös tietty ennakoimattomuus. Toimijoiden osallistamisella tarkoitetaan käytännön toimijoiden osallistamista kehittämiseen. Kehittämistoimintaa tehdään yhdessä eri toimijoiden kanssa ja tarkoituksena on erilaisten näkemysten ja osaamisten kautta rakentaa yhteistä ymmärrystä. Dialogisuus ja erilaisten näkemysten hyväksyminen eri toimijoiden välillä mahdollistaa aidon ja tasavertaisen osallistumisen. (Toikko & Rantanen 2009, 9-11.) Uuden oppiminen ja tiedon muodostuminen tapahtuvat dialogin kautta (Vilka 2015, 25).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta nähdään sosiaalisena prosessina (Toikko & Rantanen 2009, 89; Vilka 2015, 23). Tiedontuotannolla tarkoitetaan kehittämistoiminnan yhteydessä uutta tapaa tuottaa tietoa, jossa tieto syntyy aidoissa toimintaympäristöissä ja sen muodostumista ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset. Tiedontuotannon tehtävä on tukea ja auttaa kehittämistä. Kehittämistoiminnassa tavoitellaan käyttökelpoisen tiedon tuottamista. Tutkimustiedon hyödyntäminen kehittämistoiminnassa edistää tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. Tutkimustiedon avulla voidaan pyrkiä hyvien käytäntöjen siirtämiseen ja hyödyntämiseen sosiaalisissa toimintaympäristöissä. Tutkimuksellisuus siis tuottaa lisäarvoa kehittämistoiminnalle. Kehittämistoimintaa tuetaan tutkimuksen avulla, tutkimus ja kehittäminen siis integroituvat toisiinsa. (Toikko & Rantanen 2009, 11, 21-22, 43, 113-114.) Kehittämistoiminnan tiedontuotantoa verrattaessa perinteiseen tieteelliseen tutkimukseen, eroavat haasteet esimerkiksi tuotetun aineiston läpikäyntiin käytettävissä olevan ajan ja käytettävissä olevien resurssien osalta. On myös huomattava, että kehittämistoiminnassa tuotettu tieto voi perustua tieteellisen tutkimuksen tulosten lisäksi myös eri lähteistä kerättyyn niin sanottuun hiljaiseen tietoon, joka on käytännön ja kokemuksen kautta syntynyt. (Arola & Suhonen 2014, 16-17.)



## 7.1 Kehittämistoiminnan tehtävät

Toikon ja Rantasen (2009, 56) mukaan kehittämisprosessiin sisältyy viisi tehtävää. Tehtäviä ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Kehittämistoiminnassa perustelu tarkoittaa, että toiminnan lähtökohdat on ensin määriteltävä ja pohdittava mitä ja miksi kehitetään jotain juuri nyt. Perustelussa pohditaan mikä on nykytilanteen ongelma ja mikä on tulevaisuuden haave eli visio. Kehittämisen tulisi rakentua molempien näkökulmien varaan, jolloin pyritään parantamaan olemassa olevaa ja edetään kohti muutosta. Perusteluissa pyritään miettimään kehittämisen tavoite mahdollisimman konkreettisesti ja pohtimaan kuinka tavoitteeseen aiotaan päästä. Perusteluissa voidaan ottaa kantaa myös kehittämisen merkittävyyteen, sillä mitä selkeämpi näkemys osallistujilla on lopputuloksesta, sitä laajemmin tulokset voivat levitä. (Toikko & Rantanen 2009, 56-57.)

Kehittämistoiminnan organisoinnilla tarkoitetaan kehittämistoiminnan toteutuksen suunnittelua ja valmistelua tavoitteesta käsin. Organisoinnin yhteydessä määritellään myös resurssit, joilla tavoitteeseen pyritään. Kehittämisen tavoite ja kohde pyritään määrittelemään mahdollisimman konkreettisesti ja sitä varten tehdään toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmaan tulisi tarkasti määritellä kehittämiseen osallistuvat toimijat, joita voivat olla esimerkiksi palveluiden käyttäjät tai kansalaiset, erilaiset organisaatiot, järjestöt tai ammattilaiset. Mielekästä olisi saada mahdollisimman monet eri toimijat mukaan jo perustelujen pohdintaan, mutta viimeistään organisointivaiheessa toimijoiden osallistaminen olisi tärkeää. Tärkeää olisi saada kaikki toimijat mukaan, joita kehittäminen koskettaa. Organisointi perustuu tavoitteenasettelun hyväksyntään ja virallistamiseen. Kehittämistoiminta saattaa edellyttää työyhteisön yhteistä käsittelyä ja yhteistyötahojen mukaan ottamista. Yhteistyötahojen mukaan ottaminen edistää erilaisten intressien yhdistämistä ja laajan toimintaympäristön hyväksyntää, mikä auttaa myös kehitettävän palvelun levittämistä ja markkinointia. (Toikko & Rantanen 2009, 58-59, 87.) Osallistavien menetelmien avulla toimijoilta sekä palveluiden käyttäjiltä

saadaan hyödyllistä tietoa. Uutta tietoa käyttäen on mahdollista saavuttaa konkreettisia muutoksia käytännössä (Keskitalo 2015, 197-198.)

Kehittämisen toteutus muodostuu ideoinnista ja priorisoinnista, kokeiluista ja mallintamisesta. Toteutuksen yhteydessä ideointiin voidaan palata, sitä voidaan tarkentaa ja muuttaa. Ideoinnin ja priorisoinnin jälkeen voidaan aloittaa konkreettinen kokeilutoiminta tai testaaminen. Käyttäjä- ja toimijälähtöiset toimintatavat korostavat aidoissa ympäristöissä tapahtuvaa kehittämistä, mutta kehittäminen voi tapahtua myös laboratoriomaisissa olosuhteissa. Kokeilusta kerätään jatkuvaa palautetta ja palautteen avulla seuraavaa vaihetta voidaan muuttaa ja kehittää. Toimintaa on myös jatkuvasti analysoituva ja pohdittava ja se edellyttää toiminnan kokoaikaista seuranta ja dokumentointia. Toteutusvaiheessa pyritään toimintaan, jolla asetettu tavoite voitaisiin saavuttaa. Toteutus pyritään rajaamaan ja kohdentamaan mahdollisimman tarkasti. Kokeilevan toiminnan avulla pyritään tulosten kuvaamiseen eli mallintamiseen. Mallinnus kuvaa käytännön toimintaa mahdollisimman yksinkertaisesti, esimerkiksi tuloksena syntynyt uusi toimintamalli kuvataan selkeänä kokonaisuutena. Mallintamisen avulla pyritään edistämään tulosten käytettävyyttä ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 59-61.)

Kehittämistoiminnan arviointi suuntaa kehittämistoiminnan prosessia ja se on aina osa kehittämistoimintaa (Toikko & Rantanen 2009, 61-62; Korkeakoski & Tynjälä 2010, 200). Arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla prosessia voidaan ohjata. Arvioinnissa kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta pohditaan ja tarkastellaan. Tällainen prosessiarviointi voi tuoda esiin sen, että kehittämisen alkuperäiset tavoitteet ja toimintatavat ovat saattaneet muuttua prosessin edetessä. Prosessia arvioitaessa tulisi pohtia koko prosessin onnistumista ja epäonnistumisia, erilaisia näkökulmia ja oppimisprosesseja. Arvioinnin yhteydessä analysoidaan miten määritellyt tavoitteet ja tarkoitus on saavutettu. Arvioinnin avulla voidaan tuottaa tietoa kehitetyn asian toimivuudesta ja tavoitella sen avulla tiedon siirrettävyyttä ja tukea paikallista, alueellista ja yhteiskunnallista päätöksentekoa. Arvioinnin

tehtävä on tuoda esiin myös kehittämiseen kohdistuvia erilaisia odotuksia ja hyödyntää niitä kehittämisprosessin aikana sekä antaa ääni sidos- ja eturyhmille. Arvioinnin avulla voidaan pyrkiä yhteisen ymmärryksen luomiseen ja tuomaan arvioitavan kohteen vahvuuksia esille. (Toikko & Rantanen 2009, 61-62.)

Tulosten levittäminen eli juurruttaminen edellyttää usein omaa erillistä prosessia muiden kehittämisvaiheiden lisäksi, mutta se voi olla myös osa kehittämisprosessia. Tuloksia voidaan levittää muun muassa erilaisten seminaarien, lehtijulkaisujen, koulutusjaksojen, oppimisverkostojen, käyttäjien osallistamisen ja tuotteistamisen avulla. Tuotteistaminen on kehitetyn työtavan mallintamista sekä tuotteen tai palvelun markkinointia ja myymistä. Tuotteistamisen yhteydessä tuotteelle tai palvelulle määritellään sisältö, hinta ja kohderyhmä sekä luodaan myönteinen käyttäjiä puhutteleva tarina palvelun ympärille. Käyttäjille voidaan tarjota koulutusta ja työnohjauksellisia tapaamisia tai oma verkkofoorumi. Käyttäjiltä voidaan kerätä tietoa palvelun toimivuudesta ja heidän kanssaan voidaan jatkaa kehittämistä yhdessä. (Toikko & Rantanen 2009, 62-63, 85-88.) Vuokila-Oikkonen ja Hyväri (2015, 67) toteavat, että käyttäjiä osallistava ja kokeileva kehittäminen mahdollistaa tulosten tai toimintamallin levittämisen ja auttaa myös jatkokehittämisessä (Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015, 67).

## **7.2 Kehittämisprosessin mallit**

Kehittämisprosessin etenemistä voidaan kuvata lineaarisen mallin, taso-, spagetti- sekä spiraalimallin avulla (Toikko & Rantanen 2009, 64-65; Arola & Suhonen 2014, 17). Lineaarinen malli tarkastelee toiminnan etenemistä projektityön näkökulmasta. Se etenee suoraviivaisesti neljän vaiheen kautta, joita ovat tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi. Linearisessa mallissa projektin tavoitteet määritellään selkeästi, tehdään tarkennettu projektisuunnitelma, valmistetaan suunnitelman mukainen tuote tai malli ja lopuksi projekti pyritään päättämään suunnitellun aikataulun mukaisesti ja tehdään loppuraportti toiminnasta. Lineaarisen mallin mukaan kehittäminen pyritään

siis suunnittelemaan mahdollisimman tarkasti etukäteen. (Toikko & Rantanen 2009, 64-65.)

Tasomallin periaatteena on kehittämistoiminnan kuvaaminen tasolta toiselle etenevänä prosessina vertikaalisessa suunnassa. Hyvä esimerkki tasomallista on BIKVA-arviointimalli, jossa kehittämisen arviointi etenee alhaalta ylöspäin palveluiden käyttäjistä poliitikkoihin asti. Ensin palveluita arvioivat niiden todelliset käyttäjät omien kokemuksiansa pohjalta ja sen jälkeen käyttäjien palaute esitellään työntekijöille, jotka tuottavat kyseistä palvelua. Työntekijät arvioivat käyttäjien palautetta oman toimintansa näkökulmasta pohtien palautteen perusteluja. Käyttäjiltä ja työntekijöiltä saatu palaute esitellään organisaation ylemmille johtajille, jotka taas puolestaan pohtivat palautteen syitä. Tämän vaiheen jälkeen käyttäjien, työntekijöiden ja johdon palaute esitellään poliitikoille, joilta toivotaan poliittisen johdon selitys palautteelle. BIKVA-arviointimalli pyrkii arvioimaan kehittämistoimintaa usean eri toimijan näkökulmasta ja kaikilta toimijoilta saatua tietoa pidetään yhtä tärkeänä ja arvokkaana. (Toikko & Rantanen 2009, 68-69.)

Spagettimalli perustuu ajatukseen, että kehittämisprosessi etenee vapaasti ja avoimesti sekä tilannekohtaisesti, jossa dialogisuus ja reflektiivisyys ovat prosessin keskiössä. Kehittämisprosessi edellyttää sosiaalista prosessia, jossa eri toimijoiden välinen dialogi ja vuorovaikutus on keskeistä. Tällöin ongelmat ja tavoitetila voidaan määritellä useasta eri intressistä ja näkökulmasta käsin. Reflektiivisyys tarkoittaa kehittämistoiminnan yhteydessä perusteluiden, organisoinnin, menetelmien ja toimintatapojen jatkuvaa kriittistä tarkastelua ja arviointia. Reflektiivinen toiminta on kehittämisessä oleellista, koska toimintaympäristöt ovat usein monimutkaisia ja ennakoimattomia. Toiminta ei todellisuudessa aina etene loogisessa järjestyksessä ja se voi olla hyvinkin katkonaista sekä hidasta eikä välttämättä pääty toivottuun tulokseen. Spagettimainen prosessi kuvaa toiminnan etenemistä mutkitellen eri vaiheiden (perustelu, organisointi, toteutus, arviointi, levittäminen) välillä epäloogisessa järjestyksessä. (Toikko & Rantanen 2009, 52-53, 69-72.)

Jean McNiffin (2013, 57) mukaan spiraalimallin on alun perin kehittänyt Kurt Lewin. Spiraalimallissa kehittäminen etenee spiraalin eli ympyrän muotoisesti, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektio seuraavat toisiaan. (McNiff 2013, 57.) Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kuvitteellisen kehän. Kehittämistoiminta voidaan nähdä jatkuvana ja pitkäjänteisenä prosessina, jossa eri tehtäviä ja vaiheita arvioidaan ja tarkennetaan yhä uudestaan. Kehittäminen nähdään vuorovaikutuksellisenä ja reflektiivisenä toimintana, jossa toimijoiden oppiminen mahdollistaa muutoksen. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Osallistujien välinen luottamuksellinen vuorovaikutus mahdollistaa yhteistyön ja kumppanuuden rakentumisen. Luottamus on yhteistyön ja kumppanuuden perusedellytys. Kehittäminen täytyy kokea yhteiseksi prosessiksi, jotta voi muodostua yhteisiä käytäntöjä. Yhteisten käytäntöjen muodostumiseen tarvitaan myös osallisuutta ja sitoutumista sekä kykyä sietää erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Osallistujien tulisi pyrkiä luomaan ja omaksuma yhteisiä rutiineja, käsitteitä ja sanoja, toimintatapoja sekä työkaluja. (Vilkka 2015, 24, 27.)

## **8 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Joensuun alueen psykiatrissa erikoissairaanhoidon, ammatillista koulutusta sekä Ohjaamo-palveluita siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin ammattitutkintoa opiskelevan nuoren mielenterveyttä ja opiskelun jatkuvuutta. Opinnäytetyön keskiössä ovat mielenterveydellisten syiden takia ammatilliset opintonsa keskeyttäneet tai keskeyttämishän alla olevat nuoret. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää Siun soten tehostetun avohoidon, Riverian ja Ohjaamon työntekijöiden välistä yhteistyötä mielenterveyden häiriöistä kärsivän opiskelijan tukemiseksi. Asiakkaiden ja toimijoiden yhteistyön avulla pyritään luomaan toimintamalli Siun soten tehostetun avohoidon, Riverian ja Ohjaamon työntekijöille. Tavoitteena on saada eri ammattiryhmien edustajat kehittämään opiskelijan tarpeita vastaava

palveluprosessi, jonka avulla pystytään kohdentamaan palvelut oikeaan aikaan ja paikkaan.

Opinnäytetyön tehtävät:

1. Tarkastella toimijoiden käytössä olevien palveluprosessien toimivuutta ja tehokkuutta.
2. Parantaa palveluprosessien toimivuutta ja tehokkuutta luomalla toimintamalli psyykkisesti oireilevan opiskelijan tukemiseksi.
3. Järjestää ja organisoida kehittämisiltapäivät Siun soten tehostetun avohoidon, Riverian ja Ohjaamon työntekijöille.

## **9 Kehittämistoiminnan toteutus**

### **9.1 Kehittämistoiminnan suunnittelu**

Kehittämistoiminnan tavoitteena on edistää Siun soten tehostetun avohoidon, Riverian ja Ohjaamon välistä yhteistyötä mielenterveyden häiriöistä kärsivien opiskelijoiden tukemiseksi. Tämän vuoksi kohderyhmäksi ja kehittämistyön osallistujiksi haluttiin saada nuoria asiakkaita ja eri organisaatioiden toimijoita. Kohderyhmänä olivat ammattikoulua käyvät nuoret tai ammatilliset opintonsa keskeyttäneet nuoret, joilla on hoitokontakti psykiatriseen erikoissairaanhoidon joko aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon yksikössä tai nuorisopsykiatrisella osastolla. Kehittämistoimintaan oli tarkoituksena saada mukaan yksi tai kaksi nuorta. Heitä oli tarkoitus haastatella heidän omien kokemusten sekä tarpeiden ja toiveiden esille tuomiseksi. Halusimme saada tietää, miten nuoret ovat kokeneet palveluiden saatavuuden ja sujuvuuden, millaisia muutoksia he toivoisivat palveluihin ja mitä palveluita he olisivat toivoneet saavansa. Asiakkaiden iäksi määrittelimme yli 18-vuotiaat, koska

halusimme heidän olevan täysi-ikäisiä henkilökohtaisen suostumuksen ja tutkimusluvan saamisen helpottamiseksi.

Kohderyhmänä olivat toimijoiden osalta Siun soten nuoriso- ja aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon, Riverian ja Ohjaamon työntekijät. Tarkoituksena oli saada kehittämistoimintaan mukaan monialainen ja riittävän suuri osallistujajoukko jokaisen organisaation jäsenistä. Monipuolinen edustus eri ammattiryhmistä oli mielestämme tärkeää erilaisten näkökulmien, yhteistyön lisääntymisen ja kehittämistyön tulosten levittämisen kannalta. Halusimme myös saada laajan näkemyksen siitä, miltä nuoren tilanne näyttää erilaisissa toimintaympäristöissä. Tarkoituksena oli saada osallistujia etenkin ammatillisesta koulutuksesta mahdollisimman monialaisesti, kuten esimerkiksi opettajia, opinto-ohjaajia, kouluterveydenhoitajia, koulupsykologeja, kuraattoreita ja asuntolaohjaajia. Osallistujia emme valinneet itse, mutta esitimme toiveen mahdollisimman monialaisesta edustuksesta jokaisen organisaation esimiehille ja toiminnasta vastaaville henkilöille. Työntekijät valikoituivat kehittämisryhmään jokaisen organisaation parhaaksi katsomalla tavalla. Lähetimme organisaation edustajille kirjallisen kuvauksen kehittämistyöstä ja he lähettivät sen tiedoksi työntekijöille. Osallistumisen lähtökohtana oli toimijoiden vapaaehtoisuus. Saimme koottua kehittämisryhmän, jossa oli mukana Siun soten aikuispsykiatrian tehostetusta avohoidosta kolme sairaanhoitajaa ja apulaisosastonhoitaja. Nuorisopsykiatrian poliklinikalta emme onnistuneet saamaan osallistujia. Riverian opiskelijahuollosta osallistui neljä koulukuraattoria, opinto-ohjaaja, kouluterveydenhoitaja ja opiskelijahuollon koordinaattori. Ohjaamosta osallistui viisi Ohjaamokoordinaattoria ja lisäksi Ohjaamo 2.0 -hankkeen projektipäällikkö. Kehittämisryhmään kuului yhteensä seitsemäntoista työntekijää.

Halusimme osallistaa työntekijöitä kehittämistoimintaan Lean-menetelmien avulla sekä järjestämällä kehittämisiltapäiviä, joissa yhteinen kehittäminen olisi mahdollista. Aikataulujen yhteensovittaminen isolle osallistujajoukolle oli haasteellista. Suunnittelemamme aikataulut olisivat olleet Riverian työntekijöille hankala järjestää, joten järjestimme uudet tapaamisajat

toisesta kehittämisiltapäivästä alkaen. Ensimmäisen kehittämisiltapäivän ajankohta oli jo ehditty ilmoittaa tehostetun avohoidon työntekijöille ja siksi päätimme järjestää sen kehittämisiltapäivän suunniteltuna ajankohtana. Tässä vaiheessa ilmoitimme osallistujille, että jokaisen työntekijän ei ole välttämätöntä osallistua kaikkiin kehittämisiltapäiviin, koska aikataulujen osalta se olisi hankala toteuttaa. Kun olimme saaneet tiedon kehittämistoimintaan osallistuvista työntekijöistä, lähetimme heille kutsukirjeen (liite 1).

Aloimme järjestää ja etsiä sopivia tiloja kehittämisiltapäiviä varten. Ajattelimme järjestää kehittämisiltapäiviä ensin kolme ja tarvittaessa viisi. Halusimme järjestää kehittämisiltapäivät osallistujien työpaikoilla, jotta he pääsisivät tutustumaan toistensa organisaatioihin paremmin ja kehittämistyötä voitaisiin tehdä aidoissa toimintaympäristöissä. Kokoontumistilat saatiin järjestettyä Siun soten psykiatrisen erikoissairaanhoidon tiloista ja Riverian tiloista Niskalan ammattiopistolta. Tilojen varaamisessa saimme apua kehittämistoimintaan osallistuvilta Ohjaamon 2.0 -hankkeen projektipäälliköltä ja Riverian opiskelijahuollon koordinaattorilta. Kehittämisiltapäivissä käytettävät materiaalit ja tarvikkeet sekä tarjoilut järjestyivät Ohjaamo 2.0 -hankkeen puolesta.

Jokaisen kehittämisiltapäivän alussa pidimme aina lyhyen Power point esityksen, jossa kerroimme kyseisen päivän ohjelman ja aikataulun sekä tavoitteet ja menetelmät. Ensimmäisessä kehittämisiltapäivässä kerroimme osallistujille myös itsestämme ja omasta taustastamme, opinnäytetyön tarkoituksen ja teoreettisen viitekehyksen, opinnäytetyön ja kehittämisen tavoitteet ja tehtävät sekä käytettävät menetelmät. Sama tieto haluttiin antaa myös ensimmäiseltä kerralta poissaoleville toimijoille, joten sovimme heidän kanssaan tapaamisen toisen kehittämisiltapäivän aamuksi. Tiedon antamisen ja toiminnan läpinäkyvän kuvauksen tavoitteena oli luotettavuuden lisääminen sekä kehittämistoiminnan sisällön ja tavoitteiden selkeyttäminen.



## 9.2 Ensimmäinen kehittämisiltapäivä

Ensimmäinen kehittämisiltapäivä järjestettiin 28.9.2017 Pohjois-Karjalan keskussairaalan psykiatriatalossa. Ensimmäiseen kehittämisiltapäivään osallistuivat aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon yksiköstä kaksi sairaanhoitajaa ja apulaisosastonhoitaja sekä Ohjaamosta viisi koordinaattoria sekä Ohjaamo 2.0 hankkeen projektipäällikkö. Osallistujia oli yhteensä yhdeksän. Aluksi pidimme Power point -esityksen ja sen jälkeen ohjasimme työntekijät toimintaan.

Ensimmäisenä kehittämisiltapäivänä osallistujat työskentelivät oman työryhmänsä kanssa ja alkoivat tekemään Lean-menetelmän mukaista arvovirtakuvausta palveluprosessinsa nykytilanteesta. Olimme laatineet aiempien tutkimusten ja mielenterveyden häiriöiden tieteellisen määrittelyn perusteella lähtötilannekuvauksen nuoren näkökulmasta. Nuoren psyykkiset oireet ja tilannekuvaus oltiin kirjoitettu isolle paperille, johon oli tarkoitus myös tehdä eri organisaatioiden arvovirtakuvaukset. Tarkoituksena oli tuoda esille nuoren arvovirtakuvauksessa, millaisia oireita mielenterveyden häiriöstä kärsivällä opiskelijalla voi ilmetä. Ohjaamon työntekijät laativat omalle arvovirtakuvauksen janalleen toimenpiteitä, mitä ammatillisessa oppilaitoksessa voitaisiin tehdä psyykkisesti oireilevan opiskelijan tukemiseksi. Tähän toimintatapaan päädyttiin siksi, koska Ohjaamon työntekijät kokivat, että heidän monialaisen ja laajan toiminnan kuvaaminen yhdelle arvovirtakuvauksen janalle olisi todella haasteellista. Ohjeistimme toimijoita kirjoittamaan yksittäisiä työtehtäviä ja toimintoja arvovirtakuvauksen janalle ja kiinnittämään ne muistilapuilla isoon paperiin. Työskentelyn käynnistyminen oli kaikille aluksi haastavaa. Ryhmät työskentelivät aktiivisesti ja saivat janoille useita tehtäviä ja toimintoja (kuva 3).



Kuva 3. Arvovirtakuvaukset (Kuva: Jonna Laitinen).

Työntekijöiden aikaansaamia arvovirtakuvauksia käytiin yhdessä läpi lyhyesti, koska yksityiskohtaiseen tarkasteluun oli tarkoitus palata, kun Riverian työntekijät olivat tehneet oman arvovirtakuvauksensa ammatillisen koulutuksen toiminnoista. Alun perin toiminnan alkuun suunniteltu toimijoiden ja heidän työnkuviansa esittely toteutettiin lopuksi, koska osallistajat saapuivat paikalle eri aikaan. Esittelyjen jälkeen syntyi monipuolista keskustelua kehittämistyön aiheesta sekä opinnäytetyöstä. Päivän lopuksi keräsimme kaikilta palautteen.

Ensimmäisen kehittämisiltapäivän aikana saimme osallistujilta palautetta, että osa Power point-esityksen tiedoista oli virheellisiä koskien ammatillisen koulutuksen ja psykiatrisen erikoissairaanhoidon sisältöä. Olimme käyttäneet lähteenä Riverian ja Siun soten internet -sivustoja kuvatessamme opinnäytetyön toimintaympäristöä. Selvisi, että organisaatioiden internet -sivustoilla olleet toiminnankuvaukset olivat vanhentuneet. Virheellistä tietoa saatiin korjattua yhdessä kehittämisryhmän osallistujien kanssa. Keräämässämme palautteessa oli niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Positiivisena osallistajat pitivät verkostoitumista ja toistensa työskentelyyn tutustumista. Suurin osa osallistujista oli kokenut toisen organisaation työntekijöihin tutustumisen helpottavan jatkossa yhteydenottoa.

Opinnäytetyön aihetta pidettiin tärkeänä ja Lean-menetelmää hyvänä valintana kehittämistoimintaan. Ammatillisen oppilaitoksen henkilökunnan puuttumista harmiteltiin. Rakentavana palautteena saimme kritiikkiä siitä, että emme olleet rajanneet opinnäytetyön tutkimustehtävää riittävän tarkasti. Halusimme, että arvovirtakuvaukset tehdään mahdollisimman laajasti useamman eri ammattiryhmän työtehtävät huomioon ottaen. Etenkin tämä herätti huolta opinnäytetyön rajaamisesta. Palautteen perusteella päätelimme, että opinnäytetyön ja kehittämisen tavoitteita sekä tehtäviä täytyy seuraavalla kerralla tarkentaa. Itse arvioimme, että kehittämisiltapäivä onnistui ihan hyvin. Koimme, että Lean-menetelmän käyttö ja sen ohjaaminen oli haastavaa. Työskentelyn aloittaminen ei ollut kaikille osallistujille ohjauksesta huolimatta selkeää. Päätimme suunnitella seuraavan kehittämisiltapäivän ohjauksen tarkemmin.

### **9.3 Toinen kehittämispäivä**

Kehittämispäivä pidettiin 13.10.2017 Niskalan ammattiopistolla. Kehittämispäivä pidettiin kahdessa osassa, ensin aamupäivällä ja sitten iltapäivällä. Kehittämis-aamupäivään osallistuivat Riverian työntekijät, joita olivat viisi kuraattoria, opiskelijaterveydenhoitaja ja opiskelijahuollon koordinaattori. Osallistujia oli yhteensä seitsemän työntekijää. Pidimme osallistujille Power point -esityksen ja sitten osallistujat saivat ohjeistuksen käytettävästä Lean-menetelmästä eli arvovirtakuvauksesta. Kerroimme, että tarkoituksena olisi, että he pohtisivat isolle paperille piirrettyyn janaan oppilaitoksen kunkin työntekijän toimintaa psyykkisesti oireilevan opiskelijan ohjauksessa ja tukemisessa. Ohjeistuksen jälkeen työntekijät pääsivät yhdessä tekemään arvovirtakuvausta.

Kehittämisiltapäivään osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää. Aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon yksiköstä oli kaksi sairaanhoitajaa, ammattiopistosta kolme kuraattoria ja opiskelijahuollon koordinaattori, Ohjaamosta kaksi koordinaattoria ja Ohjaamo 2.0 -hankkeen projektipäällikkö. Kolme Riverian työntekijää joutui poistumaan työkiireiden

takia iltapäivän osuudesta. Aloitimme kehittämisiltapäivän lankarulla - tutustumismenetelmän avulla, joka kuvaa yhteistyöverkoston rakentumista. Siinä jokainen vuorollaan saa kertoa itsestään kolme asiaa; oman nimensä, työtehtävänsä ja odotuksensa kehittämistyölle. Menetelmän käyttöön tarvittiin yksi villalankarulla. Menetelmän tarkoituksena oli tehdä eri organisaatioiden työntekijät toisilleen tutummiksi ja rentouttaa ilmapiiriä sekä luoda luottamusta ja kumppanuutta osallistujien välille. Työntekijät ohjattiin seisomaan isoon piiriin. Se työntekijä, joka aloitti kertomalla itsestään kolme asiaa, sai lankarullan ensimmäisenä käteensä. Hän otti rullan aloitusnarusta kiinni ja heitti rullan sitten sattumanvaraisesti toiselle työntekijälle piirissä, pitäen edelleen kiinni rullan narusta. Työntekijä kertoi itsestään kolme asiaa, otti lankarullan narusta kiinni ja heitti seuraavalle. Näin jatkettiin, kunnes kaikki olivat saaneet vuorollaan kertoa itsestään ja otettua rullan narusta kiinni. Lopulta lankarullasta oli muodostunut laaja, tiivis ja monisyinen muodostelma, joka kuvasti kehittämistyön tavoitetta, joka on siis yhteistyön rakentuminen eri tahojen välille.

Tämän jälkeen ohjeistimme työntekijät seuraavaan työskentelyvaiheeseen, joka oli arvovirtakuvauksen jatko työskentely. Arvovirtakuvaukseen heidän täytyi merkitä punaisella kynällä opiskelijalle arvoa tuottavat toiminnot organisaation prosessissa sekä vihreällä kynällä välillisesti arvoa tuottavat pakolliset toiminnot. Ohjeistimme heitä myös piirtämään arvovirtakuvauksen janalle nuolia toimintojen välille kuvaamaan, miten prosessi organisaatiossa etenee. Ohjaamon työntekijät kuvasivat erilliselle paperille omia toimintojaan psyykkisesti oireilevan opiskelijan tukemiseksi. Opinnäytetyöntekijät kiertelivät kokoustilassa auttamassa työntekijöitä tarvittaessa. Työskentelyyn oli annettu noin kaksi tuntia aikaa, jonka jälkeen siirryimme seuraavan menetelmän käyttämiseen.

Seuraava Lean-menetelmä oli kalanruotokaavio. Sen tarkoituksena oli auttaa havaitsemaan ja löytämään nuoren moniammatillisen tukemisen estäviä ja mahdollistavia tekijöitä. Kaikki työntekijät jaettiin kahteen ryhmään. Opinnäytetyön tekijät olivat piirtäneet isolle paperille kalanruotoa muistuttavan kuvan ja kalan pään kohdalle oli kirjoitettu kehittämistyön

tavoite lyhyesti eli nuoren moniammatillinen tukeminen. Opinnäytetyöntekijät olivat kirjoittaneet kalanruotokaavioon pääotsikot, joiden alle työntekijöiden oli tarkoitus miettiä moniammatillisen työskentelyn estäviä ja mahdollistavia tekijöitä. Toinen ryhmä (ryhmä 1.) mietti estäviä tekijöitä ja toinen (ryhmä 2.) mahdollistavia tekijöitä. Kalanruotokaavion pääotsikot olivat organisaatio, viestintä ja vuorovaikutus, resurssit, ihmiset sekä käytännöt/toimintamallit. Ennen työskentelyn aloittamista työntekijöille kerrottiin, että pääotsikot olivat opinnäytetyön tekijöiden näkemykset siitä, mitä moniammatillinen työskentely voi pitää sisällään ja siksi työntekijät saivat hetken aikaa miettiä, halusivatko he ehdottaa uusia pääotsikoita. Uusia ehdotuksia pääotsikoiksi ei muodostunut. Opinnäytetyöntekijät ohjeistivat ryhmiä kirjoittamaan pohdintansa erivärisille muistilapuille. Estävät tekijät (ryhmä 1.) kirjoitettiin punaisille lapuille ja mahdollistavat tekijät (ryhmä 2.) keltaisille lapuille, jotta ne tunnistettaisiin helposti kalanruotokaaviosta. Kun ryhmät olivat lisänneet omat muistilappunsa kalanruotokaavioon (kuva 4), niin opinnäytetyöntekijät kertoivat, että seuraavalla kerralla jatketaan kalanruotokaavion läpikäymistä sekä arvovirtakuvauksen käsittelyä. Kalanruotokaavion tekemiseen käytettiin aikaa noin puoli tuntia.



Kuva 4. Kalanruotokaavio (Kuva: Jonna Laitinen).

Toisessa kehittämispäivässä palautemenetelmänä käytettiin täydentäviä lauseita. Opinnäytetyön tekijät kirjoittivat kokoustilan taululle keskeneräiset lauseet, jotka olivat ”tänään opin...”, ”tähän mennessä kehittäminen on ollut...”, ”jatkossa toivoisin... ja ”itse aion...”. Palaute kirjoitettiin täydentäen esimerkkilauseita. Palautteen antoi neljätoista osallistujaa. Palaute oli monipuolista ja pääosin positiivista, mutta saimme myös kehittävää palautetta. Vastauksissa tuli esille, että osallistujat olivat oppineet tuntemaan yhteistyökumppaneita. Kehittäminen oli usean mielestä koettu hyväksi verkostoitumiseksi ja mukavaksi toiminnaksi. Kahden osallistujan palaute oli enemmän rakentavaa, heidän mielestään kehittäminen oli ollut vähän sekavaa ja hataraa sekä hieman irrallisessa olossa olevaa. Jatkossa useat osallistujat toivoivat yhteistyön kehittämistä. Lisäksi toivottiin muiden toimijoiden työnkuvan esittelyä enemmän, samanlaista tehokasta ja napakkaa työskentelyä, hyvää tuotosta kehittämispäivän prosessikaaviosta, tulevaa opinnäytetyötä työkaluksi, toimien ja ajatusten siirtämistä käytäntöön sekä vastuuhenkilöiden miettimistä, selkeyttä, prosessin etenemistä ja avautumista siten, että myös termejä ja toimintoja avattaisiin yhteisen ymmärryksen saamiseksi, toimijoiden tekevän yhteistyötä enemmän sekä yhteistä pohdintaa toisen verkoston kanssa. Palautteen perusteella useat aikovat olla jatkossakin kehittämisprosessissa mukana ja osallistua toimintaan sekä viedä oppimaansa eteenpäin. Palautteen avulla saimme paljon hyödyllistä tietoa seuraavien kehittämisiltapäivien suunnittelua ja toteuttamista varten.

Palautteen ja kehittämispäivän itsearvioinnin jälkeen koimme, että kehittämispäivä sujui hyvin, mutta kehitettävää olisi etenkin toiminnan selkeyttämisessä ja toimijoiden palveluprosessien avaamisessa. Seuraavana kehittämisiltapäivänä aiomme kerrata kehittämistyön yleiset tavoitteet ja mitä viimeksi tehtiin, esitellä suunnitellun päiväohjelman selkeästi ja avata sekä käsitellä organisaatioiden palveluprosesseja tarkemmin arvovirtakuvauksen avulla. Opinnäytetyön tekijöille toiminnan ohjaaminen oli haasteellista ajankäytön suhteen. Kehittämispäivän aikataulu oli aika tiukka pohtivaa työskentelyä ja yhteistä keskustelua ajatellen. Jouduimme tarkasti seuraamaan aikataulua, että ehdimme tehdä

kaiken mitä olimme suunnitelleet. Kehittämispäivään olimme suunnitelleet paljon työskentelyä Lean-menetelmien parissa, mutta olisi tärkeää, että myös yhteiselle pohdinnalle ja keskustelulle jäisi aikaa. Seuraavaan kehittämisiltapäivään aiomme varata enemmän aikaa pohdinnalle. Toisen kehittämispäivän tavoitteena oli saada arvovirtakuvaukset valmiiksi ja päästä työskentelemään kalanruotokaavion kanssa ja tähän tavoitteeseen pääsimme.

#### **9.4 Kolmas kehittämisiltapäivä**

Kolmas kehittämisiltapäivä pidettiin 3.11.2017 Niskalan kampuksella. Osallistujia oli yhteensä yhdeksän. Aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon yksiköstä oli kaksi sairaanhoitajaa, ammattiopistosta kolme kuraattoria ja opiskelijahuollon koordinaattori sekä Ohjaamosta kaksi koordinaattoria ja Ohjaamo 2.0 hankkeen projektipäällikkö. Kolmantena kehittämisiltapäivänä oli tarkoitus avata ja käydä yhdessä läpi edellisissä kehittämispäivissä käytettyjä Lean-menetelmiä, kalanruotokaaviota ja arvovirtakuvausta. Kalanruotokaaviosta oli tarkoitus muodostaa kehittämisryhmän yhteiset tavoitteet ja arvovirtakuvauksien avulla luoda uusi yhteinen jana, josta muodostuu toimintamallin pohja.

Kehittämisiltapäivä aloitettiin päivän aikataulun, ohjelman ja tavoitteiden kertomisella. Työskentelyn aloitimme kalanruotokaavion käsittelemisestä. Kalanruotokaavio oli kiinnitetty seinälle, jotta kaikki näkisivät sen kokonaisuudessaan. Kalanruotokaavion työstämistä varten oli edellisellä kerralla luotu kaksi ryhmää, jotka olivat estävät tekijät (ryhmä 1) ja mahdollistavat tekijät (ryhmä 2.). Ryhmät saivat esitellä edellisellä kerralla keksimänsä estävät ja mahdollistavat tekijät. Samalla, kun työntekijät esittelivät tuotoksensa, he selittivät ja avasivat käyttämiään käsitteitä ja muut saivat esittää kysymyksiä. Kun molemmat ryhmät olivat esitelleet tuotoksensa, oli mahdollista vielä miettiä, lisätäänkö kalanruotokaavioon pääotsikoita. Työntekijöiltä tuli ehdotus, että siihen voisi vielä lisätä johtamisen, joten se lisättiin kuudenneksi pääotsikoksi kalanruotokaavioon. Johtamisen kohtaan työntekijät saivat yhdessä miettiä estäviä ja

mahdollistavia tekijöitä nuoren moniammatillisessa tukemisessa. Nämä kohdat lisättiin kaavioon uudenvärisillä muistilapuilla.

Seuraavaksi työntekijät jaettiin kolmeen pienryhmään. Opinnäytetyöntekijät olivat koonneet työntekijöiden kalanruotokaavion tuotokset edelliseltä kerralta kaksipuoleiselle A4-kokoiselle paperille. Jokaiselle ryhmälle jaettiin nämä A4-paperit ja ohjeistettiin työntekijöitä valitsemaan jokaisen pääotsikon (organisaatio ja rakenteet, viestintä ja vuorovaikutus, käytännöt ja toimintamallit, resurssit, ihmiset, johtaminen) kohdalta 1-3 kohtaa, joihin halusivat muutosta. Tähän työskentelyvaiheeseen annettiin aikaa noin 40 minuuttia. Sitten jokaisen ryhmän vastaukset koottiin kalanruotokaavioon ja ne kohdat, jotka saivat eniten ääniä, valittiin yhteisen tarkastelun kohteeksi. Työntekijät halusivat yhdistää joitakin kohtia ja he miettivät, miten niistä saisi muodostettua kehittämisryhmän yhteiset tavoitteet. Työntekijät kävivät keskenään vilkasta keskustelua tavoitteista ja opinnäytetyöntekijät osallistuivat myös keskusteluun. Yhteisen keskustelun jälkeen ryhmä sai muodostettua kaksi kehittämisryhmän tavoitetta, jotka olivat oikeat palvelut oikeaan aikaan yhdessä sekä palvelujen, hoitoprosessien ja verkostojen tunnetuksi tekeminen. Kehittämisryhmän osallistujille kerrottiin, että voisivat vielä jatkossa halutessaan muokata tai lisätä yhteisiä tavoitteita.

Kolmas työvaihe oli käydä läpi työntekijöiden aiemmillä kerroilla tekemät arvovirtakuvaukset. Tarkoituksena oli, että tehostettu avohoito, Riveria sekä Ohjaamo esittelevät oman organisaationsa arvovirtakuvauksen. Arvovirtakuvauksen esittelyn aloittivat aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon työntekijät. He kertoivat kuvauksen avulla, miten hoitoprosessi tehostetussa avohoidossa etenee ja miten asiakastyötä tehdään. Esitykseen käytettiin aikaa noin 20 minuuttia. Muut toimijat eivät ehtineet esitellä omaa arvovirtakuvastaan ja sovimme, että he saavat tehdä oman esityksensä neljantenä kehittämispäivänä. Päivän loppuun pyydettiin vapaata palautetta palautelappuihin. Yhdeksästä työntekijästä seitsemän antoi palautetta. Palaute oli lyhyttä ja pääosin positiivista. Neljä vastaajaa seitsemästä oli ollut tyytyväinen keskusteluun, jota syntyi osallistujien



välille. Myös neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että toisten työ oli tullut tutummaksi. Yhden vastaajan toive oli, että asiakasta ei unohdettaisi kehittämisessä.

Kolmas kehittämisiltapäivä meni mielestämme hyvin. Palautteen perusteella pystyimme päättämään, että osallistujat olivat enimmäkseen tyytyväisiä kehittämisspäivään. Kehittämisspäivän yhtenä tavoitteena oli mahdollistaa keskusteleva ilmapiiri ja asioiden pohtiminen yhdessä. Oma arviomme päivästä oli, että pääsimme tavoitteisiin kalanruotokaavion ja yhteisen keskustelun suhteen. Aikataulussa pysyminen oli kuitenkin haasteellista työntekijöiden aktiivisen keskustelun vuoksi ja tiukemmalla keskustelun rajauksella olisimme todennäköisesti pysyneet paremmin aikataulussa. Arvioimme kuitenkin, että keskustelun syntyminen ja mahdollistuminen ryhmän kesken oli tärkeämpää kuin aikataulussa tiukasti pysyminen. Emme ehtineet käydä läpi arvovirtakuvausta Riverian ja Ohjaamon kohdalla, vaan ne jouduttiin jättämään seuraavaan kehittämisspäivään.

## **9.5 Neljäs kehittämisiltapäivä**

Neljäs kehittämisiltapäivä järjestettiin 10.11.2017 Niskalan kampuksella. Paikalla oli eri organisaatioista yhteensä kahdeksan työntekijää. Aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon yksiköstä oli yksi sairaanhoitaja, ammattiopistolta kolme kuraattoria ja opiskelijahuollon koordinaattori, Ohjaamosta kaksi koordinaattoria ja Ohjaamo 2.0 -hankkeen projektipäällikkö. Päivä aloitettiin Riverian arvovirtakuvauksen esittelyllä, jolloin muut toimijatahot saivat käsityksen oppilaitoksen toiminnoista ja opiskelijahuollon tehtävistä oppilaan tukemiseksi. Ohjaamon työntekijät esittelivät myös toimintaansa ja mahdollisuuksia tukea nuorta. Päivän tavoitteena oli saada luotua toimintamalli yhteistyölle, joka saatiin tehtyä. Arvovirtakuvauksista poimittiin nuorelle arvoa tuottavat toiminnot sekä toissijaisesti arvoa tuottavat pakolliset toiminnot. Toiminnoista pyrittiin karsimaan hukkaa ja päällekkäisiä toimintoja. Uusi prosessikuvaus pyrittiin tekemään niin, että toiminta olisi saumatonta ja oikea-aikaista. Lopuksi

tehtiin myös suunnitelma työskentelyn jatkosta ja sovittiin vastuuhenkilöt. Kehittämistyötä ja toimintamallin käyttöä suunniteltiin jatkettavan maaliskuussa 2018.

Viimeisestä kehittämisiltapäivästä emme keränneet erillistä palautetta, vaan osallistujat vastasivat palautekyselyyn (liite 2) kaikkia kehittämisiltapäiviä koskien. Palautekyselyn avulla arvioidaan kehittämistoiminnan kokonaisuutta. Esittelemme keskeisimpiä palautekyselyn tuloksia pohdinnassa sekä liitteissä (liite 3). Arvioimme, että varsinaisen toimintamallin luomiselle olimme varanneet liian vähän aikaa. Kehittämisryhmää jouduttiin kiirehtimään ja rajaamaan melko tiukasti, että aikataulussa ja aiheessa pysyttiin. Lopulta kehittämisryhmä sai yksimielisesti tehtyä toimintamallisuunnitelman, joka vaikutti tyydyttävän kaikkia.

Mallin kirjoittavat lopulliseen tekstimuotoon opinnäytetyöntekijät.

## **10 Toimintamalli**

Kehittämistoiminnan tuotoksena syntyi Ohjaamon, Riverian ja Siun soten aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon sekä opinnäytetyöntekijöiden yhteistyönä tekemä toimintamalli, joka on nimeltään Toimintamalli psyykkisesti oireilevan opiskelijan tukemiseksi (liite 4). Kehittämisryhmä on yhdessä sopinut, että toimintamalli esitetään lyhyen työohjeen muodossa, jolloin sitä on helppoa ja yksinkertaista käyttää sekä tarvittaessa muokata. Toimintamalli voidaan ottaa käyttöön Riveriassa, jos ammattiopiskelijan oireet vaikuttavat johtuvan psyykkisen voinnin heikkenemisestä. Tehostetun avohoidon työntekijä voi ottaa yhteyttä Riveriaan ja Ohjaamoon, jos asiakkaana on ammatillista tutkintoa suorittava nuori. Ohjaamon työntekijä voi ottaa yhteyttä tehostettuun avohoitoon ja Riveriaan, jos nuori on Ohjaamon asiakkaana ja suunnittelee, aloittaa tai jatkaa ammattiopintoja ja hänellä on psykiatrisen hoidon tarve.

Yhteydenottaja on ensisijaisesti se taho missä nuoren tuen tarve tulee esille. Esimerkiksi jos opiskelijan psyykkiset oireet havaitaan oppilaitoksessa, ottaa oppilaitoksen työntekijä yhteyden Ohjaamoon ja tehostettuun avohoitoon. Tärkeää on keskustella ensimmäiseksi asiakkaan kanssa yhteistyön tarkoituksesta ja pyytää siihen suostumus. Jokaisella organisaatiolla on oma käytäntönsä asiakkaiden tietojen luovuttamiseen. Asiakas päättää itse, ketä verkostoon kuuluu. Yhteydenoton tarkoituksena on ensisijaisesti koota moniammatillinen ryhmä nuoren tueksi, joten jo ensimmäisessä yhteydenotossa pyritään sopimaan yhteistyötapaaminen.

Toimintamallin mukaisesti ollaan yhteydessä suoraan siihen oppilaitokseen missä nuori opiskelee. Nuoren kanssa sovitaan yhdessä, kehen oppilaitoksessa voidaan olla yhteydessä. Mikäli asiakas haluaa yhteydenoton esimerkiksi ryhmänohjaajaan, tulisi tiedon siirtyä häneltä myös opiskelijahuollon jäsenille. Oppilaitoksen opiskelijahuollon jäseniä ovat kuraattori, opinto-ohjaaja, erityisopettaja, kouluterveydenhoitaja ja koulupsykologi. Jokaisella toimipisteellä ei ole vastaavaa ryhmää, vaan työntekijät voivat toimia useamman eri toimipisteen alueella. Oppilaitoksen opiskelijahuolto arvioi nuoren toimintakykyä koulussa ja mahdollisesti myös asuntolassa. He ovat asiantuntijoita suunnittelemaan opintojen edistymistä nuoren jaksamisen ja toimintakyvyn mukaisesti. Jos Riverian tai Ohjaamon asiakkaalla on jo omahoitaja, otetaan yhteyttä suoraan häneen. Omahoitaja voi toimia mielenterveys- ja päihdepalveluissa tai aikuispsykiatrian- tai nuorisopsykiatrian poliklinikalla. Mikäli asiakkaalla ei ole hoitokontaktia ja asiakas on alle 18-vuotias, otetaan yhteys nuorisopsykiatrian tehostettuun avohoitoon. Yli 18-vuotiaan nuoren kohdalla tai epäselvissä tilanteissa tai jos halutaan kiireellistä psyykkisen tilan arviota, otetaan yhteyttä aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon hoitokoordinaattoriin. Psykiatrisen hoitotyön rooli moniammatillisessa yhteistyössä on arvioida nuoren psyykkistä vointia sekä hoidon ja tuen tarvetta, myös hoidon järjestämisvastuu on heillä. Tehostetulla avohoidolla on mahdollisuus järjestää kiireellisesti psyykkisen voinnin arvio ja he pystyvät jalkautumaan nuoren omaan toimintaympäristöön esimerkiksi koululle.

Ohjaamon työntekijä kutsutaan aina ensimmäiseen tapaamiseen, jossa voidaan sopia heidän roolistaan kyseisen asiakkaan kohdalla. Yhteydenotto tehdään suoraan Ohjaamo-koordinaattoriin. Ohjaamo tarjoaa monipuolista palvelua nuoren tukemiseksi. Ohjaamo-koordinaattori voi toimia nivelvaiheen työskentelyssä nuoren tukijana varmistamalla tiedon siirtymisen eri tahojen välillä. He voivat tarjota tukea nuoren rinnalla kulkemiseen osallistumalla hänen kanssaan eri viranomaisten tapaamiseen. Lisäksi he voivat nuoren kanssa selvittää koulutuksen rahoitusvaihtoehtoja, suunnitella yksilöllisiä opintopolkuja ja kartoittaa opintovaihtoehtoja, ohjata opintoihin oikea-aikaisesti ja tukea arjenhallinnassa. Ohjaamo-koordinaattori voi toimia myös moniammatillisen työryhmän jäsenenä, tiedottajana nuoren asioissa ja toimintojen mahdollistajana, esimerkiksi huolehtimalla tilajärjestelyistä, ryhmätoiminnoista ja koordinoimalla palveluverkosta.

Toimintamallin tavoite on, että yhteistapaamiseen saadaan kaikki nuoren kannalta tärkeät henkilöt. Tärkeää on huomioida, että kutsun ovat saaneet myös mahdolliset muut nuoren tilanteeseen liittyvät henkilöt, jotka nuori itse nimeää. Tahoja voivat olla huoltajat, etenkin jos nuori on alle 18-vuotias sekä muut läheiset, kuten puoliso, ystävä tai sukulainen. Muita nuoren elämään liittyviä tahoja voivat olla esimerkiksi terapeutti, nuoren omahoitaja muusta hoitoyksiköstä tai mielenterveys- ja päihdepalveluista. Myös lastensuojelun tai aikuissosiaalityön työntekijät tulisi kutsua, mikäli nuorella on voimassa oleva asiakkuus. Yhteistapaamisessa kartoitetaan moniammatillisesti nuoren tuen tarpeet ja hänen omat toiveet. Sovitaan myös työnjaosta, tavoitteista, tiedottamisesta ja rooleista. Tärkeää on sopia kuka ottaa vastuun prosessista. Vastuunottajataho seuraa aktiivisesti nuoren kokonaistilannetta ja prosessin etenemistä sekä huolehtii riittävästä tiedottamisesta ja uusien tapaamisten järjestämisestä. Työnjako tehdään niin, että toiminta nuoren tukemiseksi tapahtuu oikea-aikaisesti ja se on saumatonta. Näin päällekkäisiltä toiminnoilta vältytään. Jokainen taho on tietoinen omista tehtävistään ja vastuualueistaan. Yhteistyön tulisi olla tiivistä nuoren opintojen ja mielenterveyden tukemiseksi. Tuen tarpeen tulisi lähteä nuoren tarpeista ja sen tulisi olla avointa, luottamuksellista,

laadukasta ja sujuvaa. Nuoren tilannetta ja tavoitteiden saavuttamista tulisi arvioida jatkuvasti. Tukimuotoja muutetaan tarpeen muuttuessa. Tärkeää on, että nuorta ei jätetä yksin ja tarvittaessa järjestetään uusi verkostotapaaminen niin usein kuin se on tarpeen.

Toimintamallin käyttöönotto aloitetaan heti, kun malli saadaan tuotua työryhmien tietoon. Malli jaetaan ensiksi arviointia varten kehittämisiltapäiviin osallistuneille jäsenille. Mahdollisten muutosehdotusten huomioimisen jälkeen mallin lopullinen versio jaetaan Ohjaamon, Riverian ja tehostetun avohoidon vastuuhenkilöille. Käytännön muutoksen läpiviemistä eli uuden toiminnan käyttöönottoa kutsutaan myös jalkauttamiseksi tai juurruttamiseksi (implementation). Kehitetyn toimintamallin juurruttaminen käytäntöön vaatii aktiivista toimintaa ja menetelmiä. (Sipilä & Lommi 2014, 832). Uuden käytännön juurruttamisessa tulee käyttää mahdollisesti jo valmiina olevia foorumeita hyödyksi. Mikäli työyksikössä vallitsee luottamuksellinen ja sitoutunut ilmapiiri, on työntekijät helpompaa osallistaa uuden mallin käyttäjiksi ja kehittäjiksi (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 56-57.)

Kehittämisryhmässä sovittiin toimintamallin jalkauttamiseksi, että Ohjaamossa työntekijät käyvät yhdessä läpi toimintamallin tarkoituksen ja tarkentavat Ohjaamon roolia moniammatillisessa yhteistyössä. Aikuispsykiatrian ja nuorisopsykiatrian tehostetussa avohoidossa mallia käsitellään osastokokouksissa. Apulaisosastonhoitajat vastaavat mallin esittelystä sekä jakavat sen sähköpostitse työryhmän kaikille jäsenille. Malli aiotaan laittaa myös muita työhöjeita sisältäviin kansioihin ja sähköisiin tiedostoihin. Riveriassa malli aiotaan esitellä opiskelijahuollon jäsenille yhteisissä tapaamisissa sekä jakaa jokaiselle sähköisesti. Mallin käyttöönotto ja esittely vaatii toistoja eikä yhtenäistä käyttöönotonmallia pystytä soveltamaan kaikissa organisaatioissa (Arnkil, Seikkula & Arnkil 2005, 640).

Organisaatioiden vastuuhenkilöt huolehtivat siitä, että työryhmä saa riittävästi tietoa uudesta toimintamallista ja osaavat hyödyntää sitä

työssään. Kehittämistyöryhmään osallistuneet henkilöt voivat ohjata käytännön asioissa sekä tuoda esiin moniammatillisen yhteistyön mahdollisuutta kyseisten asiakkaiden kohdalla. Nuorisopsykiatrian tehostetun avohoidon työntekijät eivät päässeet osallistumaan kehittämisiltapäiviin, mutta malli aiotaan ottaa käyttöön myös heidän yksikössään. Tästä syystä vastuuhenkilön kanssa on sovittu, että opinnäytetyöntekijät kertovat toimintamallista ja sen käytöstä työryhmän palaverissa. Samalla työntekijät voivat tutustua toimintamallin ohjeeseen ja esittää toimintaan liittyviä mahdollisia kysymyksiä. Aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon vastuuhenkilö tukee myös heitä mallin käyttöönotossa.

Toimintamalli koskee aluksi Joensuun alueen toimijoita, mutta mallin kokeilun ja kehittämisen jälkeen mallin toivotaan leviävän myös muualle Pohjois-Karjalaan. Uuden toiminnan levittäminen (dissemination) laajemman toimijaverkoston käytettäväksi on yksi haasteista (Sipilä & Lommi 2014, 832). Laajat yhteistyöverkostot helpottavat mallin levittämistä. Ohjaamot toimivat Suomessa useilla eri paikkakunnilla, joten toimintamallin levittäminen olisi hyödyllistä Ohjaamon työntekijöiden avulla. Joensuun alueella mallin toivotaan leviävän myös perusterveydenhuollon psykiatriseen avohoitoon eli mielenterveys- ja päihdepalveluihin. Riveria käsittää koko Pohjois-Karjalan alueen, joten mallin jalkauttaminen jokaisen oppilaitoksen toimipisteeseen palvelisi opiskelijoita koko maakunnassa. Kehittämisryhmä on sopinut yhteistyön jatkumisesta. Seuraava kehittämisryhmän tapaaminen on maaliskuussa 2018. Tällöin suunnitellaan ja edistetään toimintamallin käyttöönottoa ja levittämisen toteuttamista. Toimintamallin on tarkoitus kehittyä yhä edelleen, joten kehittämisryhmä huolehtii sen tarpeellisesta päivityksestä sekä edelleen jakamisesta omissa organisaatioissaan.

## 11 Pohdinta

Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, johon osallistui monen eri organisaation ja ammattialan edustajia. Tavoitteena oli edistää Siun soten tehostetun avohoidon, Riverian ja Ohjaamon työntekijöiden välistä yhteistyötä mielenterveyden häiriöistä kärsivän opiskelijan tukemiseksi. Kehittämisen avulla pyrittiin yhtenäistämään eri ammattialojen toimintaa. Tarkastelemme pohdinnassa opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Pohdinnassa arvioimme myös opinnäytetyön prosessia ja esittelemme tekemiämme johtopäätöksiä toimijoiden yhteistyöstä ja nuoren tarvitsemasta tuesta. Lopuksi pohdimme ammatillista kasvuamme ja oppimistamme sekä esittelemme myös jatkotutkimusaiheita ja kehittämisideoita.

### 11.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekijöiden eettinen arvoperusta pohjautuu ammatillisiin arvoihin ja ammattietiikkaan. Opinnäytetyön tekijät ovat työskennelleet sosiaali- ja terveysalan ammattilaisina useita vuosia ennen opinnäytetyön tekemistä ja olemme tottuneet tekemään päätöksiä ja valintoja ammattietiikkaa noudattaen. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tulee toimia eettisesti kestäväällä tavalla (Sairaanhoidtajaliitto 1996; Sosiaalialan korkeakoulujen ammattijärjestö Talentia 2016, 6-9). Tutkimuksen tekemisessä korostuu tekijä itse ja hänen rehellisyytensä sekä hänen tutkimuksessa tekemät valinnat ja ratkaisut (Vilkkä 2015, 196). Opinnäytetyön tekemistä ovat ohjanneet myös tekijöiden omat eettiset periaatteet. Opinnäytetyön tekemisessä olemme toimineet avoimesti, rehellisesti ja huolellisesti.

Tieteellisen tiedon tuottamiselle keskeistä on tiedon luotettavuus (Toikko & Rantanen 2009, 121). Tutkimuksen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä koskevia ohjeita, koska vain silloin tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa. Keskeisiä luotettavuuden tarkastelun lähtökohtia ovat esimerkiksi toimintatavat, tiedonhankinta-, tutkimus- ja

arviointimenetelmät, asianmukaiset viittaukset muiden tekemiin tutkimuksiin, tietoaaineistojen asianmukainen käsittely, tutkimukseen tarvittavien lupien hankkiminen, jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä tietosuojaan liittyvien säädösten huomioiminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6; Vilkka 2015, 41-42.) Hyvin toteutettu tutkimus edellyttää, että se on suunniteltu huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Tutkimukseen kuuluu aina tutkimussuunnitelman laadinta, joka on kirjallinen yhteinen sopimus siitä, miten tutkimus aiotaan toteuttaa. (Vilkka 2015, 45, 75.) Olemme laatineet opinnäytetyön suunnitelmaan tarkan aikataulun tutkimuksen etenemisestä ja kuvanneet jokaiseen vaiheeseen käytettävät menetelmät sekä kohderyhmän ja osallistujat. Opinnäytetyön suunnitelma on hyväksytty ohjaavan opettajan sekä toimeksiantajan edustajan toimesta. Opinnäytetyön suunnitelman perusteella olemme hakeneet tutkimusluvan Siun sotelta, koska tavoitteena oli haastatella Siun soten psykiatrisen erikoissairaanhoidon asiakkaita. Haastateltavia henkilöitä ei kuitenkaan onnistuttu löytämään.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijoiden johdonmukainen toiminta. Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi tulee kuvata huolellisesti ja läpinäkyvästi. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Kehittämisisiltapäivien toteutuksen kuvaukset on kirjoitettu opinnäytetyöpäiväkirjaan ja toimintaa on arvioitu heti sen järjestämisen jälkeen. Toimintaa ovat arvioineet opinnäytetyön tekijät itse ja sitä on arvioitu myös saadun palautteen avulla. Olemme kirjoittaneet toiminnan kuvaukset ja saamamme palautteen myös opinnäytetyön raporttiin tarkasti ja huolellisesti. Opinnäytetyöpäiväkirja auttaa muistamaan mitä ratkaisuja, tuloksia ja tapahtumia prosessin aikana on ollut (Vilkka & Airaksinen 2003, 19-22). Riittävän tarkka dokumentaatio tiedonkeruun, menetelmien ja tulosten osalta varmistaa luotettavuutta (Kananen 2014, 134). Tiedonhankinta on ollut monipuolista ja asianmukaista. Olemme pyrkineet löytämään mahdollisimman uusia teoksia ja julkaisuja teoreettisen viitekehyksen aiheista. Osa teoksista ja julkaisuista on ollut vanhempia, mutta niiden käyttäminen on ollut perusteltua sen sisältämän tiedon takia.



Olemme pyrkineet löytämään aina tiedon alkulähteen. Tietoa on hyödynnetty myös pro gradu -tutkielmista, koska olemme halunneet saada opinnäytetyöhömme asiakasnäkökulman, joka näistä tutkimuksista on ollut rehellisesti löydettävissä. Lähdemateriaaleihin on viitattu asianmukaisella tavalla eikä tekstiä ole plagioitu.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan tulosten ja uuden tiedon käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä. Kehittämisen tulosten ja tiedon tulisi olla siirrettävissä arjen toimintaympäristöihin ja niiden yleistyminen sekä leviäminen ovat olennaista. Tuloksista tulisi olla hyötyä niin kehittäjäorganisaation kuin laajemmankin yhteisön kannalta. Kehittämisen tuloksina syntyneiden hyvien käytäntöjen, menetelmien tai mallien tulisi olla helposti siirrettävissä muiden organisaatioiden tai sidosryhmien käyttöön. Tulosten siirrettävyyden haasteena voi olla se, että yhdessä organisaatiossa kehitetty menetelmä tai malli voi olla vaikea toteuttaa muissa organisaatioissa. Tutkijan vastuulla on kuvata tutkimuksen toteutus ja siihen vaikuttavat tekijät niin läpinäkyvästi, että muut voivat arvioida tulosten tai tiedon käyttökelpoisuutta omassa toimintaympäristössään. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122, 125-126, 173-174.) Toimijoiden ja opinnäytetyön tekijöiden yhteistyönä tekemä toimintamalli on pyritty tekemään niin, että se olisi helposti siirrettävissä ja hyödynnettävissä myös muissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Toimintamallin kokeilemiseen käytännössä ja sen arviointiin sekä tulosten levittämiseen täytyy vielä panostaa.

Kehittämistoiminnan luotettavuuden toteaminen on monimutkaista etenkin sosiaalisten prosessien toistettavuuden takia. Kehittämisprosessin muodostumiseen vaikuttavat monet osallistujien yksilölliset, yhteisölliset ja kulttuuriset tekijät. Täysin samanlaisen prosessin aikaansaaminen on melkein mahdotonta, vaikka kehittämisen rakenteet olisivat muuten samanlaisia. Luotettavuuteen vaikuttaa myös toimijoiden ja tutkijoiden sitoutuminen kehittämiseen. Jos toimijat ja tutkijat eivät osallistu kaikkiin kehittämistoiminnan vaiheisiin, virhemahdollisuus kasvaa ja silloin aineistot, menetelmät ja tulokset eivät ole enää niin luotettavia. (Toikko &

Rantanen 2009, 123-124.) Kehittämistyön haasteena oli osallistujien vaihtuvuus, vaikka pääosin kehittämisryhmä pysyi samana. Suuri vaihtuvuus voi kehittämisen luotettavuuden ohella vaikuttaa myös luottamuksen ja ryhmädynamiikan kehittymiseen. Luottamus ja ryhmän dynamiikka eivät pääse syventymään, jos osallistujat vaihtuvat paljon. Kehittämistyöhön osallistui iso ryhmä eri alan toimijoita ja kokoontumiset järjestettiin yleensä iltapäivällä kesken työpäivän. Jotkut osallistujat saattoivat osallistua vain yhtenä päivänä tai olivat joiltakin kerroilta poissa tai joutuivat lähtemään aikaisemmin työkiireiden takia. Osallistujat, jotka olivat joutuneet olemaan poissa edelliseltä kerralta tai tulivat mukaan, kun kehittämistä oli jo ollut useamman kerran, eivät voineet tietää mistä aiemmin oli keskusteltu ja mitä oli sovittu. Tämä aiheutti välillä asioiden ja keskustelujen toistamista. Ryhmän vaihtuvuus kuitenkin mahdollisti uusien ideoiden ja näkökulmien esille tuomisen ja samalla toimijat pystyivät luomaan uusia kontakteja. Johtopäätöksenä voimme todeta, että kehittämisryhmän vaihtuvuudessa oli hyvät ja huonot puolensa, mutta luottamuksen, ryhmädynamiikan ja kehittämistoiminnan luotettavuuden kannalta voisi jatkossa olla parempi, jos kehittämisryhmä olisi koko ajan sama tai ainakin tietyt toimijat ja käyttäjät sekä kehittäjät pysyisivät mukana koko kehittämisprosessin ajan.

## **11.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyötä oli alun perin suunnittelemassa kaksi opiskelijaa. Opinnäytetyön idea ei ollut vielä selvillä, kun saimme Ohjaamo 2.0 -hankkeen toimeksiantajaksi. Opinnäytetyön idean keksiminen toimeksiantajan tarjoamista vaihtoehdoista oli haastavaa. Idean haluttiin pohjautuvan hankkeen tavoitteisiin ja opinnäytetyön tekijöiden omaan ammattiosaamiseen. Aluksi opinnäytetyön idea tuntui yksinkertaiselta. Kun ideaan tutustuttiin paremmin ja alettiin arvioida, millä menetelmillä ja osallistavilla keinoilla työn saisi toteutettua, huomattiin, että olimme kehilleet valmiin tuotoksen, jota kehittämisen toivottiin synnyttävän. Tällöin jouduttiin palaamaan jälleen alkupisteeseen. Lopullinen opinnäytetyön aihe muodostui vasta vuosi alkuperäisen idean jälkeen. Aihe

rakentui usean eri yhteistyöpalaverin ja suunnittelun kautta yhteistyössä Ohjaamo 2.0-hankkeen projektipäällikön kanssa. Opinnäytetyön alkuperäisistä tekijöistä toinen jäi pois ja toinen opiskelija aikoi toteuttaa kehittämistyön yksin. Aihe eteni opinnäytetyön suunnitelman laatimiseen. Tämän jälkeen opiskelija löysi toisen aiheesta kiinnostuneen opiskelijan, joka lähti opinnäytetyön tekemiseen mukaan. Aiheen ajankohtaisuus ja kiinnostavuus lisäsivät opinnäytetyöntekijöiden motivaatiota sekä halukkuutta työskennellä tavoitteellisesti ja huolellisesti. Opinnäytetyöntekijöiden toiveena oli, että toimijoiden välinen yhteistyö tulisi lisääntymään ja mahdollinen toimintamalli tulisi olemaan hyödyllinen sekä sitä tulitisiin käyttämään aktiivisesti yli organisaatorajojen. Mikäli yksikin nuori hyötyisi yhteistyön kehittämisen tuloksista, tulisi kehittämistoiminta olemaan onnistunutta.

Olimme suunnitelleet kehittämisiltapäivien sisällön melko tarkasti ja tarkoituksena oli pysyä suunnitellussa aikataulussa sekä ohjelmassa. Mielikuvamme kehittämisprosessin etenemisestä oli hyvin suunnitteluorientoitunut. Suunnitteluorientoituneella kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että toiminnan eri vaiheet ja sisältö on määritelty mahdollisimman tarkasti. Siinä tavoitteena on kontrolloida toimintaa suunnitellun mallin mukaisesti ja tarvittaessa tehdä korjauksia, jos suunnitelmasta on poikettu. Tällaisen toiminnan ohjaus perustuu saatuun palautteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 49-50.) Pyysimme osallistujilta palautteen jokaisen kehittämisiltapäivän päätteeksi ja arvioimme toimintaa saadun palautteen avulla. Palautteen pohjalta myös muutettiin seuraavien kehittämisiltapäivien toimintaa osallistujien toiveiden mukaisesti.

Ensimmäisen kehittämisiltapäivän toteuttamisen jälkeen huomasimme, että tarkassa suunnitelmassa ja aikataulussa oli vaikea pysyä monien eri muuttujien takia ja sama toistui muidenkin kehittämisiltapäivien kohdalla. Työskentelyvaiheiden toteuttamiseen kului paljon enemmän aikaa kuin olimme suunnitelleet. Aikataulussa pysymistä vaikeuttivat etenkin sellaiset asiat, että olimme melko kokemattomia toiminnan ohjaamisessa ja myös käytettävät menetelmät olivat toiselle opinnäytetyön tekijöistä sekä

enemmistölle osallistujista uusia ja vieraita. Työskentelyvaihe oli usein hidasta, koska silloin oli mahdollisuus pohtia ja työstää asioita yhdessä. Työskentelyvaiheiden yhteydessä syntyi paljon keskustelua, jota oli toisinaan vaikea rajata. Toisaalta emme halunneet rajoittaa keskustelua liikaa, koska dialogin syntyminen oli mielestämme hyvä asia. Avoin dialogi osoitti mielestämme osallistujien aitoa kiinnostusta ja halukkuutta yhteiseen kehittämiseen. Toimijoiden keskustelut kehittämisen aiheista ja siihen liittyvistä ilmiöistä veivät kehittämisprosessia eteenpäin. Kehittämisiltapäivien palautekyselyn tulokset (liite 3) tukevat pohdintaamme, koska sen perusteella osallistujat olivat sitä mieltä, että ryhmään osallistuminen on lisännyt yhteisymmärrystä toimijatahojen välillä. Mielestämme yhteisen ymmärryksen syntyminen eri toimijoiden välille on ensiarvoisen tärkeää ja avoin dialogi mahdollistaa sen. Kehittäminen on muutoksen tavoittelua ja onnistunut muutos edellyttää yhteisen ymmärryksen syntymistä (Toikko & Rantanen 2009, 61, 163).

Toiminnan ohjaaminen muuttui kehittämistyön edetessä suunnitteluorientoituneesta enemmän prosessorientoituneeksi. Prosessorientoitunut kehittäminen tarkoittaa toiminnan reflektiivisyyden korostamista sekä toiminnan jatkuvaa muuntumista ja ennakoimattomuutta. Reflektiivisyys kehittämisessä on toiminnan jatkuvaa uudelleen määrittelyä ja se edellyttää myös dialogin rakentumista. Dialogin kautta pyritään avaamaan ja tarkastelemaan erilaisia ja jopa ristiriitaisia kehittämisen näkökulmia ja intressejä. Jotta dialogi olisi ylipäätään mahdollista, toimijoiden täytyy osallistua kehittämiseen aktiivisesti ja tasavertaisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11, 52-53, 165-166.) Aloimme ymmärtää, että tiukat aikataulut ja tarkat ennalta määritellyt tavoitteet eivät edistä kehittämistoimintaa hyvin, vaan kehittämistä tapahtuu kaikkien osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa ja dialogissa sekä siitä syntyvässä tiedossa. Dialogille ja sitä kautta myös tiedon rakentumiselle täytyy antaa aikaa.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksena on palveluiden käyttäjien ja toimijoiden osallistaminen kehittämiseen erilaisten

menetelmien avulla. Ihmisten aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus mahdollistavat kehittämisen. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Kehittämistyössä pyrimme osallistamaan toimijoita Lean-menetelmien avulla. Arvovirtakuvauksen tekeminen ja kalanruotokaavio olivat mielestämme erittäin osallistavia menetelmiä ja ne sopivat kehittämistoimintaan hyvin. Palautekyselyn tulokset (liite 3) myös vahvistavat johtopäätöstämme, koska osallistujien mielestä käytetyt menetelmät olivat sopivia kehittämistoimintaan ja ne oli koettu osallistaviksi.

Lean-menetelmien käyttäminen tuntui aluksi vaikealta. Olimme perehtyneet menetelmiin itsenäisesti ja yhdessä niitä opiskellen, mutta silti niiden käyttäminen toiminnassa oli aluksi haastavaa. Kumpikaan opinnäytetyön tekijöistä ei ollut aiemmin ohjannut kehittämistyötä Lean-menetelmien avulla, mutta toinen tekijöistä oli aiemmin osallistunut Lean-menetelmällä toteutettuun kehittämiseen. Arvovirtakuvaus ja kalanruotokaavio ovat teoriassa helppoja Lean-menetelmiä, mutta niiden toteuttaminen isossa ryhmässä oli haastavaa niin opinnäytetyön tekijöille kuin toimijoillekin. Ensin toimijoille kerrottiin, miten menetelmiä on tarkoitus käyttää ja sitten ohjasimme ja autoimme heitä työskentelyn aloittamisessa, mutta siitä huolimatta menetelmien käyttötapa oli osallistujille osittain epäselvää. Menetelmien käyttöä olisi ollut ehkä helpompi ohjata, jos ne olisivat olleet opinnäytetyön tekijöille tutumpia. Kun olimme saaneet työskentelyn käyntiin, menetelmien käyttö oli helpompaa.

Arvovirtakuvauksen tekeminen oman organisaation palveluprosessista oli työntekijöille aluksi vaikeaa, koska siinä täytyi ottaa huomioon niin monta eri tekijää. Työntekijöiden täytyi tarkastella oman organisaationsa palveluprosessin etenemistä monen eri työntekijän näkökulmasta ja lisäksi tarkastella arvoa tuottavia sekä arvoa tuottamattomia toimintoja asiakkaan näkökulmasta. Koimme, että arvovirtakuvauksien tekeminen kuitenkin lisäsi toimijoiden käsitystä palveluprosessien eri vaiheista sekä organisaatioiden toimintatavoista ja periaatteista. Pohdintaamme tukee

myös palautekyselyn tulokset (liite 3), jonka mukaan osallistujat olivat sitä mieltä, että toimijatahot olivat tulleet tutummiksi.

Työntekijän on tärkeää ymmärtää oman ja toisten organisaatioiden palveluprosessien vaiheita, jotta voi lähteä kehittämään niitä. Arvovirtakuvaus korostaa asiakkaan arvoa ja näkökulmaa, ja siinä mielessä se sopii hyvin kehittämistyöhön. Osallistujien on tärkeää ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, etenkin jos asiakkaita ei muuten voida osallistaa kehittämiseen. Menetelmän huonoja puolia oli hieman sotkuinen lopputulos, josta oli vaikea saada selvää. Toimijat kirjoittivat palveluprosessin eri tehtäviä muistilapuille ja ne irtoilivat seinällä olevasta paperista usein. Näin ollen muistilappujen alkuperäinen järjestys meni helposti sekaisin ja prosessin etenemistä muistilapuista oli vaikea lukea. Menetelmän käyttö vaatii myös paljon seinätilaa isoa paperia varten ja sitä oli haasteellista järjestää osassa tiloista.

Organisaatioiden tekemien arvovirtakuvauksen avulla oli tarkoitus tarkastella mielenterveyden häiriöistä kärsivän ammattitutkintoa opiskelevan asiakkaan ympärille rakennetun palveluketjun toimivuutta ja tehokkuutta. Tätä opinnäytetyön tehtävää emme saavuttaneet suunnitelman mukaisesti. Kehittämistoiminnassa emme keskittyneet tarkastelemaan olemassa olevia palveluprosesseja niin tarkasti kuin olimme alun perin suunnitelleet, vaan pyrimme suuntaamaan ajatusta yhteisen palveluprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön tehtävänä oli myös parantaa palveluketjun toimivuutta ja tehokkuutta luomalla toimintamalli mielenterveyden ongelmista kärsivän ammattitutkintoa opiskelevan asiakkaan tukemiseksi. Tämä tehtävä mielestämme saavutettiin, koska yhteistyön avulla saatiin tehtyä toimintamalli, jota työntekijät pääsevät käytännössä kokeilemaan ja testaamaan sekä kehittämään sitä edelleen. Toimintamalli on työohjeena selkeä ja helposti luettava sekä riittävän informatiivinen. Toimintamallin mukainen yhteistyö mahdollistaa oikea-aikaisen ja saumattoman nuoren tukemisen. Mikäli toimintamallin mukainen toiminta tulevaisuudessa kehittyy toivomallamme tavalla, se mahdollistaa palveluprosessien sujuvuutta ja laadukkuutta sekä

vähentää päällekkäistä työtä minimoiden hukkaa. Toimintamallin käyttäminen edistää toimijoiden yhteistyötä.

Kalanruotokaavion käyttäminen kehittämistyön menetelmänä oli mielestämme yksinkertaisempaa kuin arvovirtakuvauksen tekeminen. Kalanruotokaavion tarkoituksena oli saada osallistujat muodostamaan yhteistyölle omat tavoitteensa. Kalanruotokaaviota voi käyttää menetelmänä monella eri tavalla. Siksi kalanruotokaavion avulla saadut tulokset tai ideat voivat olla hyvin erilaisia riippuen kaavion otsikoista ja osallistujista. Kaavion otsikoihin voi laittaa monia eri aiheita, mitä ohjaajat ja osallistujat näkevät tärkeäksi. Eri toimijoiden kanssa yhteistyön uudet tavoitteet olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia. Kalanruotokaavio on erittäin visuaalinen menetelmä ja auttaa hyvin hahmottamaan isoja kokonaisuuksia. Visualisointi kuuluu olennaisesti Lean-kehittämiseen. Kalanruotokaavio sopi hyvin kehittämistoimintaan myös sen osallistavan luonteen takia. Kaikki osallistujat pääsivät yhdessä suunnittelemaan ja kehittämään uusia tavoitteita mielenterveyden ongelmista kärsivän opiskelijan tukemiseksi.

Palautekyselyn tuloksien (liite 3) mukaan osallistujat olivat kokeneet, että heitä oli osallistettu toimintaan riittävästi. Mielestämme olisimme voineet osallistaa toimijoita lisää esimerkiksi käytettyjen menetelmien arvioinnissa. Olisi ollut hyödyllistä tietää, mitä he ajattelivat Lean-menetelmistä tarkemmin, mikä niissä oli hyvää ja mikä ei toiminut. Toimijat olisi voitu myös ottaa kehittämistyöhön jo aikaisemmin mukaan, esimerkiksi perusteluja ja organisointia mietittäessä. Toimijoiden ja käyttäjien mukaan ottaminen kehittämisen perustelu- ja organisointivaiheeseen lisää tuloksellisuutta ja sitoutumista. Silloin tulisi paremmin otettua huomioon kaikkien osapuolien tarpeet ja intressit kehittämisen suhteen. (Toikko & Rantanen 2009, 58, 90.)

### 11.3 Johtopäätöksiä yhteistyöstä ja nuoren tuen tarpeesta

Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää eri alan toimijoiden yhteistyötä nuoren tukemiseksi. Kehittämistoiminnan aikana organisaatioiden välinen yhteistyö oli lisääntynyt. Toimijat olivat käyneet esittäytymässä ja kertomassa toiminnastaan toistensa organisaatioissa. He olivat myös miettineet työparina toimimista yli organisaatorajojen.

Mielenterveyden häiriöistä kärsivän ammattitutkintoa opiskelevan nuoren ympärille rakentuu monipuolinen palveluverkosto. Nuoren tilanne vaatii usein eri ammattilaisten tarjoamaa tukea ja verkosto saattaa olla erittäin hajanainen. Tyypillistä voi olla, että nuoren tilannetta pyritään tukemaan eri organisaatioiden toimintatavoilla, mutta ei yli organisaatorajojen. Nuori saattaa joutua hakemaan apua ja tukea useasta eri toimipisteestä eikä palveluverkosta ole aina mahdollista hahmottaa. Nuoren heikentyneet voimavarat saattavat myös vaikeuttaa avun ja tuen piiriin hakeutumista. Oppilaitoksessa nuori voi yrittää peitellä oireitaan, sinnitellä jaksamisensa kanssa tai kieltää ongelmat myös itseltään.

Psykiatrinen hoito järjestetään huomioimalla nuoren elämäntilanne ja ympäristö kokonaisvaltaisesti. Hoitotahon voi olla vaikea kuitenkin arvioida nuoren heikentyneitä toimintakykyä oppilaitoksessa, ellei nuori tuo avoimesti itse asiaa esille. Hoitotahon mahdollisuus tukea nuorta opiskelussa on rajallinen. Mielenterveyden ongelmista kärsivän nuoren elämänhallinta on useammalla osa-alueella haastavaa, esimerkiksi taloudellinen pärjääminen, itsestä huolehtiminen ja itsenäistymiseen liittyvät haasteet voivat osoittautua liian haastaviksi. Nuoren tulisi tietää mistä apua voi saada esimerkiksi erilaisten taloudellisten tukien hakemissa. Moninaisista haasteista selvitäkseen nuori tarvitsee moniammatillista helpposti saatavilla olevaa tukea. Matalan kynnyksen palveluiden lisääntyminen ja organisaatioiden yhdistyminen helpottavat osaltaan nuoren tuen saamista. Mielenterveyden häiriöistä kärsivän ammattitutkintoa opiskelevan nuoren palveluverkosta kartoittaessamme huomasimme, että moniammatillinen yhteistyö yli organisaatorajojen ei ole



niin yleistä kuin luulimme ja se saattaa olla yksittäisten toimijoiden varassa. Nuorta pyritään auttamaan usealta eri taholta, mutta usein myös ammattilaiset joutuvat toimimaan yli oman osaamisalueensa. Organisaatioiden välillä oli nähtävissä myös tietämättömyyttä toisten tarjoamista palveluista, toimintatavoista ja käytännöistä.

Lähtökohtaisesti ammattilaisilla on tavoitteena tukea nuorta mahdollisimman monipuolisesti. Ammattilaiset arvostavat toisen ammattiryhmän osaamista ja kokevat helpotuksena, että he voivat itse keskittyä hoitamaan oman osaamisalueensa tehtäviä. Toimijoiden yhteistyön toimiessa saumattomasti yhteisen tavoitteen edistämiseksi, on mahdollisuus säästää jokaisen organisaation resursseja ja kustannuksia sekä tarjota laadukasta ja oikea-aikaista palvelua. Nuori, jonka omat voimavarat ovat heikentyneet, voi pahimmassa tapauksessa jäädä palveluverkoston ulkopuolelle ja syrjäytyä. Tällöin nuoren tilanne vaikeutuu entisestään ja paluu opintojen pariin voi olla epätodennäköistä. Jos taas nuoren ongelmat pystytään havaitsemaan riittävän aikaisin ja saamaan moniammatillinen verkosto tukemaan nuoren pärjäämistä, on todennäköisempää, että nuori pystyy toipumaan ja jatkamaan opiskeluaan. Riittävän aikaisin havaitut ongelmat on helpompaa hoitaa ja lisäongelmilta voidaan tällöin välttyä kokonaan. Nuori tarvitsee palveluverkoston tukea omassa ympäristössään, eikä häntä voi velvoittaa hakeutumaan palveluiden piiriin itsenäisesti.

#### **11.4 Ammatillinen kasvu ja oppiminen**

Opinnäytetyön tekemisen kautta olemme perehtyneet tutkimukselliseen kehittämistoimintaan ja päässeet ohjaamaan kehittämistyötä käytännössä. Olemme oppineet, että tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tutkimuksen ja kehittämisen yhdistämistä ja siinä on tärkeää toimijoiden ja käyttäjien osallistaminen, osallistujien keskinäinen vuorovaikutus ja avoin dialogisuus. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisen ongelmat ja kysymykset tulisi johtaa aitojen toimintaympäristöjen

havaitsemista ongelmista tai kehittämistarpeista. Tutkimuksen tekeminen on ollut työlästä, koska olemme perehtyneet moniin uusiin aiheisiin ja ilmiöihin. Haastavinta on ollut monipuolisten lähteiden etsiminen ja niistä kirjoittaminen. Teoreettisen viitekehyksen käsitteistä vierain on ollut Lean-ajattelu. Ammatillisen kasvun kannalta on ollut hyödyllistä, että olemme opinnäytetyön kautta joutuneet perehtymään uusiin käsitteisiin, koska sitä kautta olemme myös oppineet paljon uutta.

Kehittämistoimintaa ohjatessamme olemme huomanneet, että kehittäminen harvoin etenee lineaarisesti tarkkojen suunnitelmien mukaisesti ja kehittämisprosessille on enemmänkin tyypillistä spiraalimainen ja spagettimainen eteneminen. Kehittämistoimintamme on ollut hyvinkin muuttuvaa ja rönsyilevää. Olemme joutuneet muuttamaan alkuperäistä suunnitelmaamme moneen kertaan ja opinnäytetyön ja kehittämistyön tavoitteet ovat myös kehittämisen aikana tarkentuneet ja osittain muuttuneet. Kehittämistyön suunnittelu, organisointi ja toteutus on ollut mukavaa. Arviointi on ollut haastavampaa, mutta olemme sitäkin pyrkineet toteuttamaan systemaattisesti ja suunnitellusti, koska se on tärkeä osa kehittämistä.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tekemisen kautta olemme oppineet sellaisen tärkeän asian, joka helposti unohtuu käytännön arkityössä, että omaa toimintaa täytyisi jatkuvasti arvioida. Reflektointia tulisi tehdä niin tutkimusta tehdessä kuin omaa työtä toteutettaessa. Kehittämisestä oivalsimme sellaisen asian, että se vie aikaa ja muutosten aikaansaaminen organisaatioissa on usein hidasta. Muutosta edesauttaa työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämiseen ja heidän sitouttamisensa siihen. Organisaation johdon tuki on myös tärkeää kehittämisen eteenpäin viemisessä. Johdon tulisi olla tietoisia organisaatiossa tehtävästä kehittämistyöstä.

Oma roolimme kehittämistyössä on ollut meille alusta asti selkeä. Olemme halunneet olla mukana kehittämisessä opinnäytetyön tekijöinä ja enemmän fasilitaattoreina eli toiminnan innostajina ja mahdollistajina kuin aktiivisina keskustelu osapuolina. Alkuun kehittämisiltapäivien ohjaaminen hieman

jännitti, mutta kun tulimme tutuksi osallistujien kanssa, se olikin todella mukavaa. Ensimmäisissä kehittämisiltapäivissä aikataulussa pysyminen oli haasteellista, mutta ohjaajina siinä kehityttiin työn edetessä.

Lean-menetelmistä ja Lean-ajattelusta opimme sen, että siihen täytyisi olla todella hyvin perehtynyt ja suositeltavaa olisi käydä aiheeseen liittyen useita erilaisia koulutuksia ja seminaareja. Leanistä löytyy paljon tietoa, mutta tieto on hajanaista ja hyvin erilaista tiedon lähteestä riippuen. Tämä vaikeuttaa Lean-ajattelun selkeän ja johdonmukaisen kuvan syntymistä ja ymmärtämistä. Lean-menetelmien käyttöä voimme suositella käytettäväksi, jos organisaatiossa toteutetaan myös laajasti johtamisjärjestelmän muuttamista Lean-ajattelun mukaiseksi. Etenkin yksittäisten prosessien tarkasteluun Lean-menetelmä sopii erinomaisesti. Lean toimii parhaiten, jos se otetaan organisaatiossa kokonaisvaltaisesti käyttöön, myös johdon tasolla.

Omaa ammatillista kasvuamme haluamme jatkuvasti kehittää ja parantaa. Toivoisimme lisää kokemusta kehittämishankkeessa mukana olemisesta tai sen johtamisesta. Myös tutkimuksen tekeminen oli kiinnostavaa ja kirjoittamistaitoa sekä ajankohtaista tietoa myös täytyisi jatkuvasti pitää yllä. Kehittämistoiminnan toteuttamisen myötä on vahvistunut ajatus siitä, että haluaisimme myös tulevaisuudessa työskennellä erilaisissa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä hankkeissa.

### **11.5 Jatkotutkimusaiheet ja kehittämisideat**

Kehittämistoimintaan emme saaneet mielenterveyden häiriöistä kärsivien nuorten näkökulmaa mukaan. Kehittämistyöstä jäi näin ollen hyvin tärkeä osa-alue puuttumaan eikä nuorten osallistaminen onnistunut tarkoituksenmukaisesti. Jatkossa voisi selvittää psyykkisesti oireilevan ammattiopintoja suorittavan nuoren omaa näkökulmaa toimintamallin kehittämiseksi. Siihen voisi käyttää esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiä, jossa käyttäjät otetaan mukaan kehittämiseen.

Näkemyksemme mukaan Siun soten psykiatrisen erikoissairaanhoidon, Riverian ja Ohjaamon yhteistyötä tulisi edelleen kehittää ja edistää. Kehittämistoiminnan avulla yhteistyölle on rakennettu hyvä perusta. Yhteistyössä kehitetty toimintamalli voi jatkaa kehittymistään ja leviämistään myös muualle Pohjois-Karjalan alueelle, jos toimijat ja heidän esimiehensä ottavat asiasta vastuuta ja sitoutuvat yhteisen toiminnan kehittämiseen nuoren tukemiseksi. Toimintamallin levittäminen koko Pohjois-Karjalan alueelle lisäisi yhdenvertaisuutta palvelujen tarjonnassa. Kehittämistoiminnan aikana eri organisaatioiden työntekijät toivoivat yhteistyötä myös Joensuun alueen mielenterveys- ja päihdepalvelujen kanssa.

Säännöllisiä verkostotapaamisia kehittämisryhmän jäsenten kesken olisi tärkeää pitää jatkossakin ja kehittämisryhmään voisi pyytää mukaan osallistujia muista tahoista, esimerkiksi mielenterveys- ja päihdepalveluista sekä nuorisopsykiatriselta osastolta. Jos toiminnan kehittämiseen ei nimetä henkilöitä ja jaeta vastuuta, kehittämistyö voi jäädä kesken. Toivomme, että Siun soten aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon sekä Joensuun alueen Riverian ja Ohjaamon työntekijöiden kanssa yhteistyössä aloitettu kehittäminen nuoren mielenterveyden ja opiskelun tukemiseksi jatkaa kulkuaan kohti menestystä.

## Lähteet

- Aalto-Setälä, T. & Marttunen, M. 2007. Nuoren psyykinen oireilu – häiriö vai normaalia kehitystä? Nuorisolääketiede. Duodecim: Terveyskirjasto, 207-213.  
<http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo96233.pdf>. 11.08.2017.
- Arnkil, T.E., Seikkula, J. & Arnkil, R. 2005. Hyvien käytäntöjen tutkittavuudesta, siirrettävyydestä ja jatkuvuudesta. Yhteiskuntapolitiikka 70 (6), 639649.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen, A-I. (toim.) 2014. YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Kareliaammattikorkeakoulun julkaisuja B:25, 14–22.
- Eduskunta 2017. Nuorisotakuu. Lakihankkeiden tietopaketti-LATI. Eduskunnan kirjasto.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/ko\\_timainen\\_oikeus/LATI/Sivut/nuorisotakuu.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/ko_timainen_oikeus/LATI/Sivut/nuorisotakuu.aspx). 9.8.2017.
- Euroopan komissio 2017. Nuorisotakuu. Työllisyys, sosiaaliasiat ja osallisuus.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=fi>. 9.8.2017.
- Hirvonen, H. 2012. Lean management – prosessijohtamismalli. Hyödyntäminen finanssialan yrityksessä.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51603/Hirvonen\\_Henri.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51603/Hirvonen_Henri.pdf?sequence=1). 28.5.2017.
- Huntzinger, J. 2007. Lean Cost Management. Accounting For Lean by Establishing Flow. J. Ross Publishing Inc.
- Huttunen, M.O. 2015. Lääkkeet mielen hoidossa. Duodecim: Terveyskirjasto.  
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=am00002](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=am00002). 15.8.2017.
- Huttunen, M.O. 2015. Mielenterveyden häiriöt. Lääkkeet mielen hoidossa. Duodecim: Terveyskirjasto.  
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=lam00002](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=lam00002). 11.9.2017.
- Joensuun kaupunki 2017. Mielenterveyspalvelut.  
<http://www.joensuu.fi/mielenterveyspalvelut> 30.6.2017.
- Joensuun kaupunki 2017. Ohjaamo Joensuu.  
<http://www.joensuu.fi/ohjaamo>. 9.8.2017.
- Joensuun kaupunki 2018. Ohjaamo 2.0 –hanke.  
<http://www.joensuu.fi/ohjaamo-2.0>. 21.2.2018.
- Järvensivu, T., Nykänen, K., Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Helsinki: Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu.  
<http://www.seugolaid.fi/wp->

- content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-3012-2010.pdf. 11.01.2018.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, T. 2007. Yhdistä ideointityökaluilla luovan ajattelun eri ulottuvuudet  
- Aivoriihi, ryhmittelykaavio sekä kalanruokaavio:  
Syyseurauskaavio, kalanruoto tai Ishikawa-diagrammi. Quality knowhow Karjalainen Oy. 01.11.2007.  
<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/yhdistaeideointityoekaluillaluovan-ajattelun-eri-ulottuvuudet/>. 25.1.2018.
- Keskitalo, E. 2015. Osallistava tutkimus ja kehittäminen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen tki-toiminnan viitekehystenä. Teoksessa Gothóni, R., Hyväri, S., Kolkka, M. & Vuokila-Oikkonen, P. (toim.) Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 191-206.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-233-2>. 28.2.2018.
- Kettunen, J. 2012. Motivaation puutteen taustalla olevat tekijät ja ammatillisten opintojen keskeyttäminen: Nuorten tarinoita keskeyttämisprosesseista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden laitos.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37856/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201205171678.pdf?sequence=1>. 31.12.2017.
- Korkeakoski, E. & Tynjälä, P. 2010. Hyötyä ja vaikuttavuutta arvioinnista? Teoksessa Korkeakoski, E. & Tynjälä, P. (toim.) Hyötyä ja vaikuttavuutta arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 50. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto, 199-202.
- Kuronen, I. 2011. Mun kompassin neula vaan pyörii. Keskeyttämiskokemuksia ammatillisesta koulutuksesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuslauseita 41.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37589/978951-39-4227-4.pdf?sequence=1>. 14.12.2017.
- Kotamäki, S., Niemi, M., Sirkiä, H., Virnes, E., Räisänen, A. & Hietala, R. 2010. Hyvää vointia. Opiskelijahuollon toteutuminen, sen käytännöt ja kehittäminen toisen asteen ammatillisessa peruskoulutuksessa. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 49. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.
- Kuurila, E. 2014. Urasuunnittelu ja uraohjaus ammattikorkeakoulussa. Turku: Turun yliopisto. Väitöskirja. University of Turku.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5771-2>. 28.2.2018.
- Lean six sigma training certification 2017a. Lean six sigma: It's a Necessity in Healthcare Services. 23.10.2017.

- <https://www.6sigma.us/hospital/lean-six-sigma-necessityhealthcare-services/>. 23.1.2018.
- Lean six sigma training certification 2017b. What is Ishikawa? 23.3.2017.  
<https://www.6sigma.us/etc/what-is-ishikawa-fishbone-diagram/>.  
23.10.2017.
- Lillrank, P. 2013. Lean–ajattelu terveydenhuollossa. Nordic Healthcare Group. Asiantuntijanäkökulma.  
[http://www.nhg.fi/doc/NHG\\_Lean\\_Whitepaper.pdf](http://www.nhg.fi/doc/NHG_Lean_Whitepaper.pdf). 10.1.2017.
- Mann, D. 2010. Creating a Lean Culture. Tools to Sustain Lean Conversions. Second Edition. Taylor and Francis Group.
- Martinez, M. 2017. Fishbone diagram cause and effect analysis. Project manager skills.  
<https://www.project-management-skills.com/fishbone-diagram.html>.  
22.10.2017.
- Marttunen, M. 2009. Nuorten mielenterveysongelmat. Duodecim: Terveyskirjasto.  
[http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=ttl00585](http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00585).  
11.08.2017.
- Marttunen, M. & Karlsson L. 2013. Nuoruus ja mielenterveys. Teoksessa Marttunen, M., Huurre, T., Strandholm, T. & Viialainen R. (toim.) Nuorten mielenterveyshäiriöt. Opas nuorten parissa työskenteleville aikuisille. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen opas 25, 7-14.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110484/THL\\_OPA\\_025\\_2013.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110484/THL_OPA_025_2013.pdf?sequence=1). 15.8.2017.
- McNiff, J. 2013. Action Reserch. Principles and practice. Third Edition. London: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Merlino, J., Omi, J. & Bowen, J. 2014. Lean Behavioral Health. The Kings County Hospital Story. Oxford University Press.
- Metso, V. 2008. Se koulu oli tavallaan pakko jättää. Nuorten mielenterveysongelmat ja toisen asteen koulutuksen keskeyttäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos.  
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18712/URN\\_N\\_BN\\_fi\\_jyu-200806265553.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18712/URN_N_BN_fi_jyu-200806265553.pdf?sequence=1). 18.8.2017.
- Mielenterveyslaki 1990/1116.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. M.Tillman. 4. painos. Tukholma: Rheologica publishing.
- Mäkijärvi, M. 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa - kokemuksia ja haasteita HUS:ssa.  
[http://www.hus.fi/hustietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Leanmenetelmä\\_suomalaisessa\\_terveydenhuollossa.pdf](http://www.hus.fi/hustietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Leanmenetelmä_suomalaisessa_terveydenhuollossa.pdf). 25.5.2017.
- Nuorisotakuu. 2018. Nuorisotakuu auttaa eteenpäin.  
<http://nuorisotakuu.fi/tietoa-nuorisotakuusta>. 27.2.2018.

- Ohjaamo 2017a. Mikä on Ohjaamo? Taustaa ja historiaa.  
<http://ohjaamot.fi/taustaa-ja-historiaa>. 9.8.2017.
- Ohjaamo 2017b. Mikä on Ohjaamo? Mistä oikein on kyse?  
<http://ohjaamot.fi/mista-oikein-on-kyse->. 9.8.2017.
- Ohjaamo 2017c. Mikä on Ohjaamo? Usein kysytyt kysymykset.  
<http://ohjaamot.fi/usein-kysytyt-kysymykset>. 9.8.2017.
- Ohjaamo 2018a. Ohjaamo Joensuu.  
<http://ohjaamot.fi/web/ohjaamo-joensuu/etusivu>. 20.2.2018.
- Ohjaamo 2018b. Ohjaamo Joensuu palvelut.  
<http://ohjaamot.fi/web/ohjaamo-joensuu/palvelut>. 9.1.2018.
- Opetushallitus 2017. Ammatillinen peruskoulutus.  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot). 11.2.2017.
- Opetushallitus 2018a. Erityinen tuki ammatillisessa koulutuksessa.  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset\\_perustutkinnot/ammattillinen\\_erityisopetus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/ammattillinen_erityisopetus). 7.1.2018.
- Opetushallitus 2018b. Peruskoulun lisäopetus.  
[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/perusopetus/lisaopetus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/perusopetus/lisaopetus). 7.1.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Mikä on Ohjaamo? Nuorisotakuu.  
<http://nuorisotakuu.fi/ohjaamot>. 9.8.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018a. Suomen koulutusjärjestelmä.  
<http://minedu.fi/koulutusjarjestelma#toinenaste>. 20.2.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018b. Lainsäädännön uudistukset.  
<http://minedu.fi/lainsaadannon-uudistukset>. 21.2.2018.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018c. Ammatillinen koulutus uudistuu vuoden alusta.  
[http://minedu.fi/artikkeli-/asset\\_publisher/ammattillinen-koulutus uudistuu-vuoden-alusta](http://minedu.fi/artikkeli-/asset_publisher/ammattillinen-koulutus uudistuu-vuoden-alusta). 20.2.2018.
- Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013.
- Parekh R. 2015. What is mental illness? American Psychiatric Association. Patients and families.  
<https://www.psychiatry.org/patients-families/what-is-mental-illness>. 11.9.2017.
- Pieviläinen, T. 2013. Missä tässä liiterissä voi kirjoittaa ne eropaperit? Nuorten kokemuksia toisen asteen ammatillisen koulutuksen keskeyttämisestä ja oppilaitoksen tarjoamasta sosiaalisesta tuesta keskeyttämisprosessin aikana. Iisalmi: Savonia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö ylempi ammattikorkeakoulu.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65230/Pievilainen\\_Tuuli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65230/Pievilainen_Tuuli.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 31.12.2017.
- Plenert, G. 2007. Reinventing Lean. Introducing Lean Management into the Supply Chain. Elsevier Science.
- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017a. Sairaalapalvelut. Psykiatrian poliklinikat.  
<http://www.pkssk.fi/psykiatria>. 10.1.2017.
- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017b. Sairaalapalvelut. Psykiatrian vuodeosastot.  
<http://www.pkssk.fi/psykiatrian-osastot>. 10.1.2017.



- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017c. Aikuispsykiatrian tehostettu avohoito. <http://www.pkssk.fi/aikuispsykiatrian-tehostettu-avohoito>. 2.6.2017.
- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017d. Nuorisopsykiatrian poliklinikka. <http://www.pkssk.fi/nuorisopsykiatria>. 2.6.2017.
- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017e. Nuorisopsykiatria: Kiireellinen hoito 2017e. <http://www.pkssk.fi/kiireellinen-hoito>. 2.6.2017.
- Pohjois-Karjalan sosiaali- ja sairaalapalveluiden kuntayhtymä 2017f. Nuorisopsykiatria: Kiireetön tutkimus ja hoito. <http://www.pkssk.fi/ei-kiireellinen-hoito>. 2.6.2017.
- Päihdepalvelut samasta paikasta Joensuussa. 2011. <https://yle.fi/uutiset/3-5360889>. 30.6.2017.
- Rasku, S. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi – tilannekatsaus. Ammatillinen koulutus ajassa -seminaari. Opetus- ja kulttuuriministeriö. [http://oph.fi/download/182967\\_25042017\\_Ammatillisen\\_koulutuksen\\_reformi\\_SR.pdf](http://oph.fi/download/182967_25042017_Ammatillisen_koulutuksen_reformi_SR.pdf). 21.2.2018.
- Riveria.2018.Organisaatio. <https://www.riveria.fi/riveria/organisaatio/>.21.2.2018
- Sairaanhoitajaliitto 1996. Sairaanhoitajien eettiset ohjeet. <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/ammattillinenkehittyminen/sairaanhoitajan-eettiset-ohjeet/>.13.1.2018.
- Savon sanomat. 2018. Lännen Media: Nuorten määrä psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa kasvanut huomattavasti. <https://www.savonsanomat.fi/kotimaa/L%C3%A4nnen-MediaNuorten-m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4psykiatrisessaerikoissairaanhoidossa-kasvanut-huomattavasti/1112503>. 20.2.2018.
- Sipilä, R. & Lommi, M-L. 2014. Hoitosuositukset eivät muutu hoitokäytännöiksi itsestään. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 130 (8), 832839. <http://www.duodecimlehti.fi/api/pdf/duo11594>. 11.1.2018.
- Siun sote 2017. Aikuispsykiatrian tehostettu avohoito –esite.
- Siun sote 2018. Nuorisoasema. <http://www.siunsote.fi/nuorisoasema>. 20.2.2018
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia 2016. Arki, arvot ja etiikka - sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>. 13.1.2017.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Mielenterveyspalvelut. <http://stm.fi/mielenterveyspalvelut>. 9.2.2018.
- Suneja, A. & Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Suom. H. Rajala. Helsinki: Duodecim.
- Suomen ammattiin opiskelevien liitto SAKKI & Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö OTUS. Amisbarometri.

- <http://www.amisbarometri.fi/amisbarometri/>. 3.1.2018.
- Suomen Mielensterveysseura 2017a. Mielensterveys. Mielensterveyden häiriöt.  
[https://www.mielensterveysseura.fi/fi/mielensterveys/mielensterveyden\\_hairiot](https://www.mielensterveysseura.fi/fi/mielensterveys/mielensterveyden_hairiot). 11.9.2017.
- Suomen Mielensterveysseura 2017b. Masennus on yleinen mielensterveyden häiriö.  
[https://www.mielensterveysseura.fi/fi/mielensterveys/mielensterveyden\\_hairiot/masennus/masennus-yleinen-mielensterveyden\\_hairio](https://www.mielensterveysseura.fi/fi/mielensterveys/mielensterveyden_hairiot/masennus/masennus-yleinen-mielensterveyden_hairio). 11.09.2017.
- Tague, N.R. 2005. The quality toolbox, second edition. Milwaukee, Wisconsin: ASQ quality press.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Mielensterveys. Mielensterveyshäiriöt.  
<https://www.thl.fi/fi/web/mielensterveys/mielensterveyshairiot>. 11.9.2017.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2017a. Kouluterveyskysely.  
<https://www.thl.fi/fi/tutkimus-jaasiantuntijatyo/vaestotutkimukset/kouluterveyskysely>. 16.9.2017.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2017b. Kouluterveyskyselyn tulokset nuorilla 2017. Ollut huolissaan mielialastaan kuluneen 12 kuukauden aikana. Koko Suomi.  
[https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary\\_perustulokset?alu\\_e\\_0=87869&mittarit\\_0=187209&mittarit\\_1=200386&mittarit\\_2=200555&vuosi\\_2017\\_0=v2017#](https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary_perustulokset?alu_e_0=87869&mittarit_0=187209&mittarit_1=200386&mittarit_2=200555&vuosi_2017_0=v2017#). 16.9.2017.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2017c. Kouluterveyskyselyn tulokset nuorilla 2017. Ollut huolissaan mielialastaan kuluneen 12 kuukauden aikana. Pohjois-Karjala.  
[https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary\\_perustulokset?alu\\_e\\_0=161210&mittarit\\_0=187209&mittarit\\_1=200386&mittarit\\_2=200555&vuosi\\_2017\\_0=v2017#](https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary_perustulokset?alu_e_0=161210&mittarit_0=187209&mittarit_1=200386&mittarit_2=200555&vuosi_2017_0=v2017#). 16.9.2017.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2017d. Kouluterveyskyselyn tulokset nuorilla 2017. Ollut huolissaan mielialastaan kuluneen 12 kuukauden aikana. Joensuu.  
[https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary\\_perustulokset?alu\\_e\\_0=161076&mittarit\\_0=187209&mittarit\\_1=200386&mittarit\\_2=200555&vuosi\\_2017\\_0=v2017#](https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary_perustulokset?alu_e_0=161076&mittarit_0=187209&mittarit_1=200386&mittarit_2=200555&vuosi_2017_0=v2017#). 16.9.2017.
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2018. Mielensterveyspalvelut.  
<https://www.thl.fi/fi/web/mielensterveys/mielensterveyspalvelut>. 9.2.2018.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopisto oy.

- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.  
[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).  
10.1.2017.
- Työvoimatoimisto 2018. Joensuun seudun työvoiman palvelukeskus. Joensuun TE-toimisto. TE-toimistot ja avoimet työpaikat.  
<https://tyovoimatoimisto.net/joensuun-seudun-tyovoimanpalvelukeskus>. 20.2.2018.
- Valtioneuvosto. 2017. Nuorisotakuuta yhteisötakuun suuntaan - neuvottelukunta.  
<http://valtioneuvosto.fi/sv/projektet?tunnus=OKM052:00/2017>.  
27.2.2018.
- Valtioneuvoston kanslia. 2017. Kärkihanke 6: Nuorisotakuuta yhteisötakuun suuntaan. Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus. Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017-2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017.  
[http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnite Ima+H\\_5\\_2017+280417.pdf#page=41](http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnite%20Ima+H_5_2017+280417.pdf#page=41). 9.8.2017.
- Vilka, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen oppinäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuokila-Oikkonen, P. & Hyväri, S. 2015. Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa Gothóni, R., Hyväri, S., Kolkka, M. & Vuokila-Oikkonen, P. (toim.) Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 65-79.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978952-493-233-2>. 28.2.2018.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Zidel, T. G. 2006. A Lean Guide To Transforming Healthcare. How to Implement Lean Principles in Hospitals, Medical Offices, Clinics and Other Healthcare Organizations. ASQ Quality Press.

## Kutsukirje kehittämispäiviin osallistujille

Tervetuloa kehittämisiltapäiviimme

Olemme Karelian ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) opiskelijoita ja koulutusohjelmamme on Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Teemme opinnäytetyönä kehittämistyön psykiatrista hoitoa saavien ammatillista tutkintoa suorittavien nuorten koulunkäynnin tukemiseksi.

Pohjakoulutukseltamme olemme sairaanhoitaja AMK ja sosionomi AMK. Sairaanhoitajana ja sosionomina meillä on työkokemusta psykiatriasta niin nuorten kuin aikuisten puolelta sekä koulukuraattorina toimimisesta alakouluista ammattikouluihin.

Ammatillisten opintojen keskeyttämiseen on pyritty vaikuttamaan koulutuspoliittisin keinoin ja aiheen ympärille kohdistuu useita hankkeita ympäri Suomea. Hallituksen kärkihankkeista yksi on Nuorisotakuu. Nuorisotakuun toteutumiseksi on perustettu Ohjaamo 2.0–hanke, joka toimii kehittämistyömme yhteistyökumppanina. Opinnäytetyön aihe on syntynyt yhteistyössä Pohjois-Karjalan Ohjaamo 2.0-hankkeen kanssa.

Kehittämistyön tarkoituksena on luoda Ohjaamoille Pohjois-Karjalan Kuntayhtymän ammatillisen oppilaitoksen sekä erikoissairaanhoidon psykiatrian työntekijöille toimintamalli. Toimintamallin tarkoituksena on lisätä ja helpottaa ammattioppilaitoksen ja psykiatristen hoitoyksiköiden yhteistyötä sekä tukea psyykkistä sairautta sairastavan opiskelijan koulunkäyntiä. Kehittämistyössä käytämme Lean-menetelmää.

Järjestämme kolme/neljä kehittämisiltapäivää, johon toivoisimme Teidän asiantuntemustanne. Koulutusiltapäivät ovat 28.9, 13.10. ja 3.11. klo 12-16. Toivoisimme, että varaisitte alustavasti myös päivät 3.11. ja 10.11. Toiveena olisi, että samat työntekijät pystyisivät osallistumaan jokaiseen iltapäivään, mutta tämä ei ole pakollista.

Kun yksiköissänne on tiedossa osallistujat, toivoisimme osallistujien nimet, ammattinimikkeet sekä sähköpostiosoitteet 22.9. mennessä sähköpostitse. Lähetämme osallistujille tarkempaa tietoa päivän sisällöstä ja koulutuspaikasta.

Ystävällisin terveisin

Minna Nevalainen

Sairaanhoitaja AMK

puh. 045 6394448

minna.h.nevalainen@edu.karelia.fi

Jonna Laitinen

Sosionomi AMK

puh. 050 3505881

jonna.laitinen@edu.karelia.fi

## Palautelomake kehittämispäiviin osallistujille

Arvioi seuraavia kehittämispäiviin liittyviä väittämiä.	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
1. Ohjaus oli osaavaa.				
2. Tilat olivat käytännölliset.				
3. Kehittämisryhmä oli sopivan kokoinen.				
4. Ryhmässä oli riittävästi muiden toimijatahojen edustajia.				
5. Kehittämispäivien sisältö oli hyvin suunniteltu.				
6. Käytetyt menetelmät (arvovirtakuvaus ja kalanruotokaavio) olivat sopivia kehittämistoimintaan.				
7. Käytetyt menetelmät olivat osallistavia.				
8. Ohjaajat osallistivat työntekijöitä riittävästi.				
9. Toiminta oli mielekästä.				
10. Kehittämispäiviä oli riittävästi (yhteensä neljä).				
11. Kokoontumisvälit olivat sopivia.				
12. Ryhmä vastasi odotuksiani.				
13. Ryhmään osallistuminen on ollut antoisaa.				
14. Ryhmään osallistuminen on lisännyt yhteisymmärrystä toimijatahojen välillä.				
15. Toimijatahot (ammattiopisto, tehostettu avohoito, ohjaamo) ovat tulleet tutummiksi.				
16. Ohjaajien asettamat tavoitteet ryhmälle olivat selkeät (yhteistyön ja toimintamallin kehittäminen nuoren tukemiseksi).				
17. Ohjaajien asettamat tavoitteet olivat realistiset.				
18. Ryhmälle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet yhteistyön kehittämisen osalta.				
19. Ryhmälle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet toimintamallin kehittämisen osalta.				
20. Aion jatkossa edistää toimijoiden välistä yhteistyötä nuoren tukemiseksi.				
21. Aion jatkossa olla mukana kehittämisryhmän toiminnassa.				
22. Aion jatkossa sitoutua kehittämisryhmän uusiin tavoitteisiin (1. oikeat palvelut oikeaan aikaan yhdessä, 2. palvelujen, hoitoprosessien ja verkostojen tunnetuksi tekeminen).				

**Palautelomake kehittämispäiviin osallistujille**

Tähän voit halutessasi kommentoida edellisiä vastauksia lisää.

---

---

---

---

Miten muuttaisit kehittämissryhmän toimintaa jatkossa?

---

---

---

---

Miten moneen kehittämispäivään osallistuit? Ympyröi oikea vaihtoehto.

1.            2.            3.            4.

Kannattiko kehittämispäiviin osallistuminen? Ympyröi hymiö, joka parhaiten kuvaa vastaustasi.

Olen erittäin iloinen, että osallistuin.



Olen tyytyväinen, että osallistuin.



En ole tyytyväinen, että osallistuin.



Osallistuminen ei kannattanut.



Muita terveisiä / palautetta ohjaajille.

---

---

---

**KIITOS PALAUTTEESTA!**

## **Palautekyselyn tulokset**

Kehittämispäiviin osallistuneille tehtiin palautekysely (liite 2) kehittämispäivien toiminnan arvioimiseksi. Palautekyselyyn vastasi yhteensä 11 osallistujaa. Palautekyselyssä oli 22 väittämää kehittämispäivien sisällöstä ja vastaajien täytyi arvioida väittämiä neljän vaihtoehdon avulla, jotka olivat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä ja ”täysin samaa mieltä”. Palautekyselyn keskeisimmät tulokset esitetään kuvion (kuvio 1) ja tekstin avulla.

Palautekyselyssä vastaajilta tiedusteltiin, oliko kehittämisryhmä sopivan kokoinen (väite 3) ja vastanneista 60 % (n = 6) oli jokseenkin samaa mieltä ja 40 % (n = 4) oli täysin samaa mieltä. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että kehittämisryhmä oli vastaajien mielestä sopivan kokoinen. Kysyttäessä vastaajilta oliko ryhmässä riittävästi muiden toimijatahojen edustajia (väite 4), 73 % (n = 8) oli jokseenkin samaa mieltä, 18 % (n = 2) oli jokseenkin eri mieltä ja 9 % (n = 1) oli täysin samaa mieltä. Vastaajista 82 % eli enemmistö oli sitä mieltä, että muiden toimijatahojen edustajia oli ryhmässä riittävästi, mutta 18 % vastaajista oli asiasta eri mieltä.

Vastaajilta kysyttiin, olivatko käytetyt menetelmät sopivia kehittämistoimintaan (väite 6) ja 60 % (n = 6) oli täysin samaa mieltä ja 40 % (n = 4) oli jokseenkin samaa mieltä. Kaikkien vastaajien mielestä käytetyt menetelmät olivat sopivia kehittämistoimintaan. Kysyttäessä vastaajilta olivatko käytetyt menetelmät osallistavia (väite 7), 73 % (n = 8) oli täysin samaa mieltä ja 27 % (n = 3) oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat olivat kokeneet käytetyt menetelmät osallistaviksi. Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin osallistivatko ohjaajat työntekijöitä riittävästi (väite 8) ja 91 % (n = 10) oli täysin samaa mieltä ja 9 % (n = 1) oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että ohjaajat olivat osallistaneet heitä riittävästi. Kysyttäessä vastaajilta oliko kehittämispäiviä riittävästi (väite 10), 64 % (n = 7) oli täysin samaa mieltä, 27 % (n = 3) oli jokseenkin samaa mieltä ja 9 % (n = 1) oli jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 91 % eli enemmistö oli sitä mieltä, että kehittämispäiviä oli riittävästi, mutta yksi vastaajista oli kuitenkin asiasta eri mieltä.

Vastaajilta kysyttiin, onko ryhmään osallistuminen lisännyt yhteisymmärrystä toimijatahojen välillä (väite 14) ja vastaajista 91 % (n = 10) oli täysin samaa mieltä ja 9 % (n = 1) oli jokseenkin samaa mieltä. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että ryhmään osallistuminen on lisännyt yhteisymmärrystä toimijatahojen välillä.

## **Palautekyselyn tulokset**

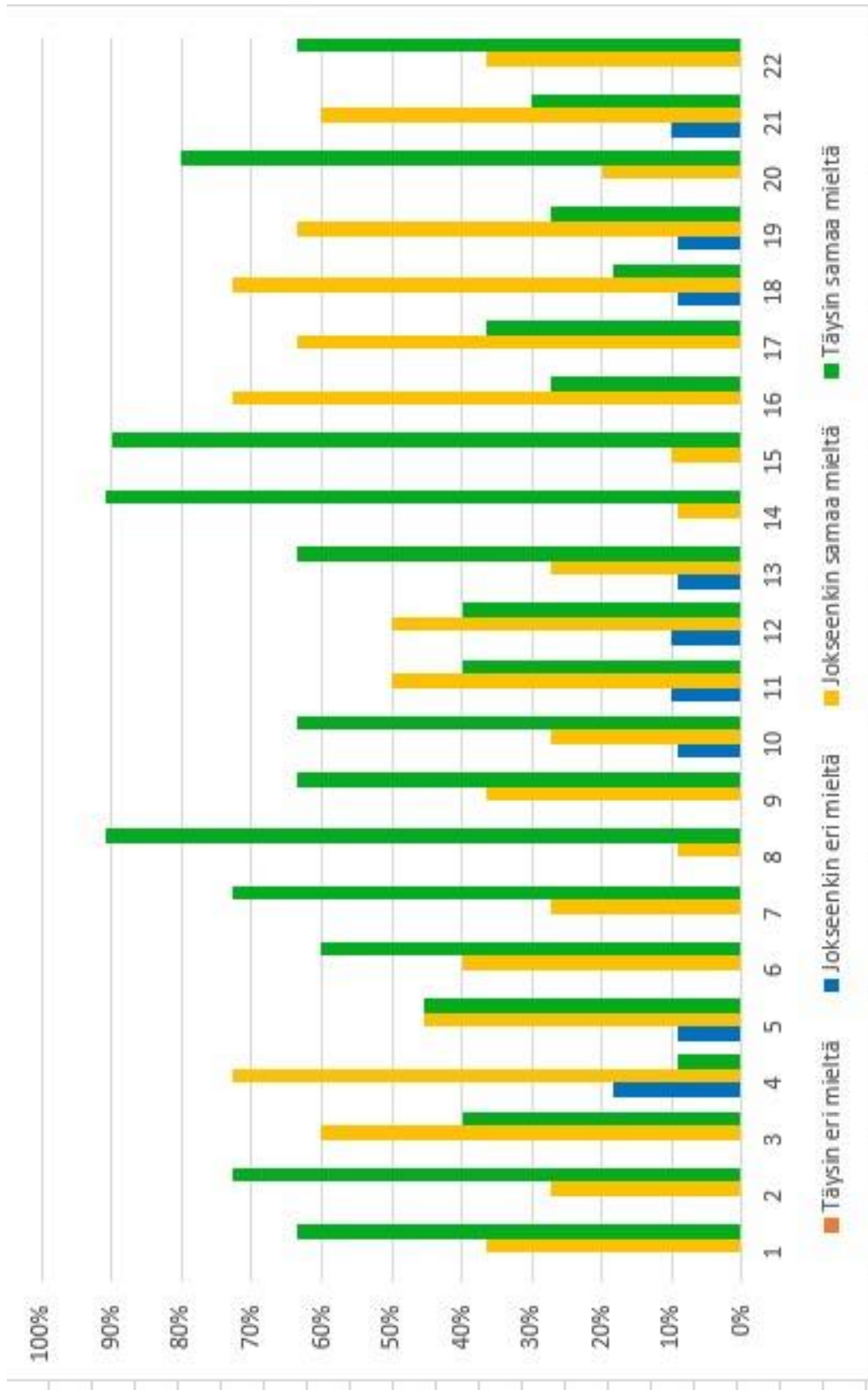
Kysyttäessä vastaajilta ovatko toimijatahot tulleet tutummiksi (väite 15) vastaajista 90 % (n = 9) oli täysin samaa mieltä ja 10 % (n = 1) oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat ovat siis sitä mieltä, että toimijatahot ovat tulleet tutummiksi. Vastaajilta tiedusteltiin, olivatko ohjaajien asettamat tavoitteet ryhmälle selkeät (väite 16) ja vastaajista 73 % (n = 8) oli jokseenkin samaa mieltä ja 27 % (n = 3) oli täysin samaa mieltä. Vastaajien mielestä ohjaajien asettamat tavoitteet ryhmälle olivat selkeät.

Kysyttäessä vastaajilta olivatko ryhmälle asetetut tavoitteet toteutuneet yhteistyön kehittämisen osalta (väite 18), 73 % (n = 8) oli jokseenkin samaa mieltä, 18 % (n = 2) oli täysin samaa mieltä ja 9 % (n = 1) oli jokseenkin eri mieltä. Vastauksista voidaan siis päätellä, että 91 % on kokenut, että ryhmälle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet yhteistyön kehittämisen osalta, mutta 9 % on ollut asiasta eri mieltä. Vastaajilta tiedusteltaessa olivatko ryhmälle asetetut tavoitteet toteutuneet toimintamallin kehittämisen osalta (väite 19), vastaajista 64 % (n = 7) oli jokseenkin samaa mieltä, 27 % (n = 3) oli täysin samaa mieltä ja 9 % (n = 1) oli jokseenkin eri mieltä. Vastaajista siis 91 % on sitä mieltä, että ryhmälle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet toimintamallin kehittämisen osalta, mutta vastaajista 9 % on asiasta eri mieltä.

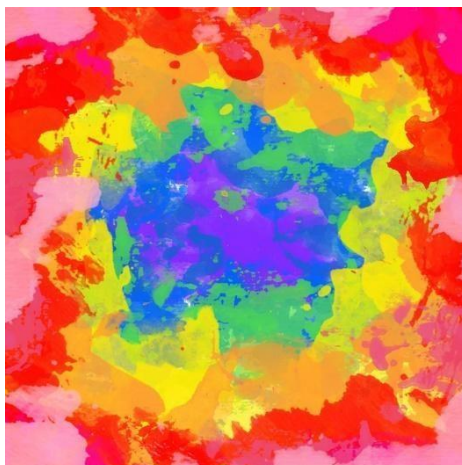
Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin aikovatko he jatkossa edistää toimijoiden välistä yhteistyötä nuoren tukemiseksi (väite 20) ja vastaajista 80 % (n = 8) oli täysin samaa mieltä ja 20 % (n = 2) oli jokseenkin samaa mieltä. Voidaan siis päätellä, että vastaajat aikovat jatkossa edistää toimijoiden välistä yhteistyötä nuoren tukemiseksi. Kysyttäessä vastaajilta aikovatko he jatkossa olla mukana kehittämisryhmän toiminnassa (väite 21), 60 % oli jokseenkin samaa mieltä, 30 % oli täysin samaa mieltä ja 10 % (n = 1) oli jokseenkin eri mieltä. Enemmistä vastaajista eli 90 % (n = 10) aikoo jatkossa olla mukana kehittämisryhmän toiminnassa, mutta 10 % (n = 1) vastaajista ei aio olla jatkossa mukana toiminnassa.



**Palautekyselyn tulokset**



Kuvio 1. Palautekyselyn väittämät



---

# TOIMINTAMALLI PSYYKKISESTI OIREILEVAN OPISKELIJAN TUKEMISEKSI

---

Toimintamallin on kehittänyt yhteistyössä Riverian, Siun soten aikuispsykiatrian tehostetun avohoidon ja Ohjaamon työntekijät sekä opinnäytetyöntekijät Jonna Laitinen ja Minna Nevalainen.



28.2.2018

## Toimintamalli

# TOIMINTAMALLI PSYKKISESTI OIREILEVAN OPISKELIJAN TUKEMISEKSI

### MIKÄLI JOKIN SEURAAVISTA KRITEREISTÄ TÄYTTYY:

- A) Nuoren psyykinen oireilu tulee esille ammatillisessa oppilaitoksessa
- B) Nuorella on hoitokontakti Siun soten nuorisopsykiatrian tai aikuispsykiatrian tehostetussa avohoidossa ja nuori opiskelee tai on keskeyttänyt opinnot Riveriassa
- C) Nuori on Ohjaamon asiakkaana ja suunnittelee opiskelua, opiskelee tai on keskeyttänyt opintonsa Riveriassa ja hänellä on psykiatrisen hoidon tarve

## 1. YHTEYDENOTTO

- Yhteydenottajatahon on ensin huomioitava ja saatava nuoren suostumus moniammatilliseen yhteistyöhön organisaation edellyttämällä tavalla.
- Toimijataho, joka huomioi moniammatillisen yhteistyön tarpeen, ottaa yhteyttä KAHTEN muuhun tahoon:

### A) YHTEYDENOTTO RIVERIAAN

- Yhteydenotto Riveriaan **nuoren opintoalaan liittyen**
- Yhteydenotto Riverian **opiskelijahuollon jäseneen**: kuraattori, psykologi, opintoohjaaja, erityisopettaja (yhteystiedot toimintamallin liitteenä)

**Riverian opiskelijahuolto:** Pystyy arvioimaan nuoren toimintakykyä koulussa ja mahdollisesti myös asuntolassa. Opintojen suunnittelu tuetusti nuoren jaksamisen ja toimintakyvyn mukaisesti.

### B) YHTEYDENOTTO TEHOSTETTUUN AVOHOITOON

**Huom!** Nuorella voi olla jo hoitokontakti esim. Miepä-palveluissa (mielenterveys- ja päihdepalveluissa), tällöin yhteydenotto ensisijaisesti nuoren omaan työntekijään. Epäselvissä asioissa voi aina olla yhteydessä tehostetun avohoidon hoitokoordinaattoriin, puh. 013 330 2132.

- Yhteydenotto **nuorisopsykiatrian tehostettuun avohoitoon, mikäli nuori on alle 18vuotias**: puh. 050 579 0681 arkisin klo 8-16
- Yhteydenotto **tehostetun avohoidon hoitokoordinaattoriin, mikäli nuori on yli 18vuotias** eikä hänellä ole omaa psykiatrista avohoidon kontaktia: puh. 013 330 2132 (8-21)
- Yhteydenotto **nuoren omaan työntekijään**, jos hänellä on voimassa oleva hoitosuhde nuorisopsykiatrian poliklinikalla

**Tehostettu avohoito:** Pystyy arvioimaan nuoren psyykkistä vointia ja tuen/hoidon tarvetta sekä järjestämään sitä. Mahdollisuus järjestää tapaaminen nopeasti. Työntekijät voivat jalkautua nuoren omaan toimintaympäristöön esim. oppilaitokselle

## Toimintamalli

### C) YHTEYDENOTTO OHJAAMOON:

- Yhteydenotto **Ohjaamo-koordinaattoriin** Puh. 050 593 5156

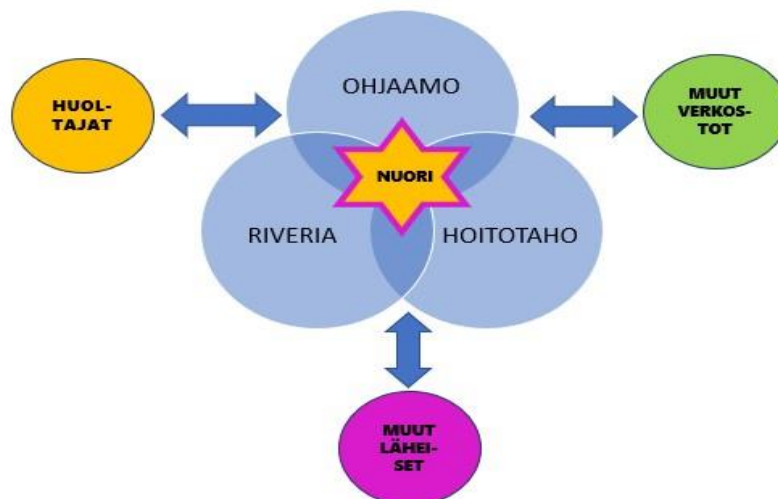
**Ohjaamo:** Tarjoaa **tukea nuoren rinnalla kulkemiseen**, esim. mukana tapaamisilla.

Ohjaamo-koordinaattori voi toimia nivelvaiheiden työskentelyssä **nuoren tukijana**, esim. tiedon siirtymisen varmistus, koulutuksen rahoituksen selvittelyt, yksilöllisten opintopolkujen suunnittelu ja opiskelemaan ohjaus oikea-aikaisesti, opintovaihtoehtojen kartoittaminen, arjenhallinnan tukeminen.

Ohjaamo-koordinaattori voi toimia **tiedottajana ja toimintojen mahdollistajana**, esim. tilajärjestelyt, ryhmätoiminnot, palveluista tiedottaminen ja nuoren monialaisen palveluverkoston koordinoiminen.

## 2. YHTEISTAPAAMINEN

- Nuori **saa päättää** keitä yhteistapaamiseen osallistuu.
- Pyritään, että tapaamiseen saadaan mukaan kaikki nuoren kannalta **tärkeät tahot**: nuori itse, huoltajat, muut läheiset (esim. puoliso, ystävä, läheinen sukulainen), Ohjaamon työntekijä, Riverian edustaja, tehostetun avohoidon työntekijä sekä muiden verkostojen edustajat (esim. nuoren omahoitaja muusta hoitotahosta, terapeutti, mielenterveys- ja päihdepalvelujen edustaja)
- Yhteistapaamisessa kartoitetaan **nuoren tarpeet ja toiveet** tarvittavasta tuesta sekä **sovitaan tehtävistä ja jaetaan vastuut**: kuka ottaa päävastuun, mitkä ovat kenenkin tehtävät ja tuen muodot, mitkä ovat tavoitteet, miten seuranta ja arviointi toteutetaan.



Kuva 1. Toimijatahot nuoren tukemiseksi.

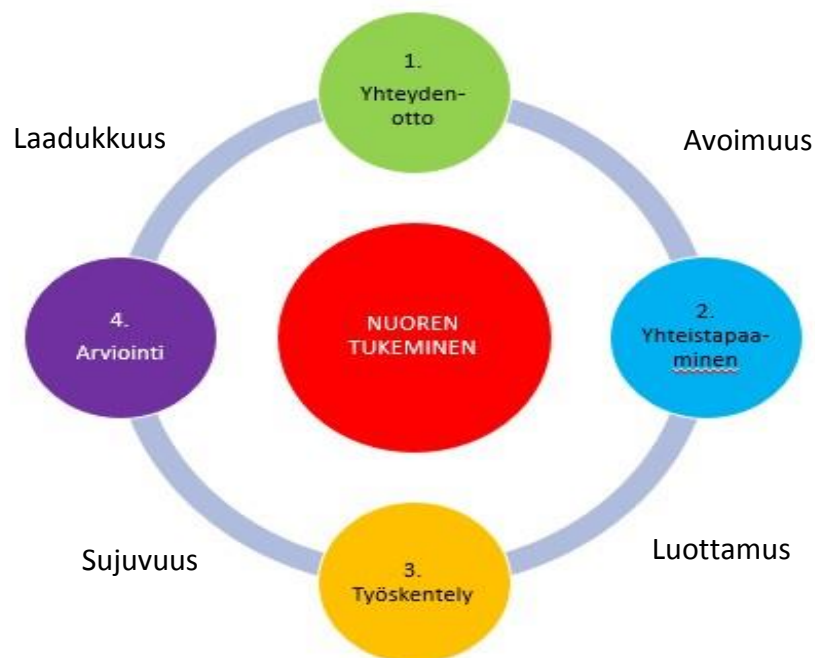
## Toimintamalli

### 3. TYÖSKENTELY

- **Päävastuussa oleva taho** huolehtii nuoren kokonaistilanteen **aktiivisesta seurannasta ja tilanteen tiedottamisesta** muille tahoille sekä mahdollisten **uusien tapaamisten järjestämisestä**.
- Pyritään järjestämään nuorelle tukea niin, että se tapahtuu **oikea-aikaisesti** ja toimijoiden päällekkäisiä tehtäviä välttämällä, jokainen taho on tietoinen omista tehtävistään/vastuistaan.
- Kaikki tahot toimivat **tiivissä yhteistyössä nuoren opintojen ja hyvinvoinnin tukemiseksi**.
- Tuen tulee olla **nuoren tarpeista lähtevää, avointa, luottamuksellista, laadukasta ja sujuvaa**.

### 4. ARVIOINTI

- Arvioidaan säännöllisesti nuoren tilannetta, tavoitteiden saavuttamista sekä tuen tarpeen jatkoa, **nuorta ei jätetä yksin**.
- Tarvittaessa järjestetään uusi yhteistapaaminen



Kuva 2. Toimintamallin vaiheet.