



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Päivittäisjohtamisen kehittäminen Mäkikodissa

Seppälä Satu

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Päivittäisjohtamisen kehittäminen
Mäkikodissa**

Seppälä Satu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2018

Seppälä Satu

Päivittäisjohtamisen kehittäminen Mäkikodissa

Vuosi 2018 Sivumäärä 84

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Lilinkotisäätiön palvelutalo Mäkikodissa. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka tutkimusmetodologisenä viitekehys on osallistava toimintatutkimus. Tarkoituksena oli arvioida ja kehittää päivittäisjohtamista psykiatrisen asumispalvelun toimintaympäristössä. Tavoitteena oli tuottaa uudistettu ja jatkuvasti kehittyvä asiakaslähtöinen päivittäisjohtamismalli Lilinkotisäätiön Mäkikodin palveluasumisyksikköön.

Tutkimustehtävinä oli kehittää yhdessä Mäkikodin työryhmän kanssa välineitä oman työn johtamiseen, kehittää välineitä toiminnan tavoitteiden seuraamiseen, lisätä avointa dialogia ja kehittää yhdessä tavoitteellinen ja asiakaslähtöinen arjen toimintamalli. Toiminnan kehittämisessä sovellettiin Lean -menetelmiä. Kehittämistehtävä toteutettiin yhteistoimintana Mäkikodin työryhmän kanssa. Toteutus koostui kahdesta pientyöryhmästä, kehittämispäivänä pidetyistä laajemmasta työpajasta ja aktiivisesta arvioimisesta ja kehittämisestä Mäkikodin arjessa huhti-toukokuussa 2018.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen pääteeman ympärille. Näitä teemoja ovat: päivittäisjohtaminen, psykiatrisen asumispalvelu ja Lean. Päivittäisjohtamisen osalta viitekehyksessä tarkastellaan tavoitteiden asettamista ja mittaamista, valmentavaa johtamista, tiimityötä ja oman työn johtamista. Psykiatrisen asumispalvelun osalta viitekehys koostuu psykiatrisen asumispalvelun perusteista ja siitä, minkälaisista elementeistä arjen perustyyö koostuu Mäkikodissa. Leanin osalta viitekehyksessä tarkastellaan Lean -johtamisfilosofian perusteita sekä erilaisia Lean -menetelmiä.

Kehittämistehtävän tuloksena luotiin Mäkikodin asumispalveluyksikköön tavoitteellinen ja jatkuvasti uudistuvaa toimintamalli, joka tukee oman työn johtamista, perustehtävän suorittamista sekä toiminnan kehittämistä. Päivittäisjohtamismallin myötä löydettiin uusia välineitä avoimen dialogin käymiselle ja keinoja, joilla tukea oman työn johtamista. Kehitettyä mallia voidaan soveltaa käytettäväksi esimerkiksi palvelutalojen johtajien ja vastaavien ohjaajien työvälineenä koko Lilinkotisäätiöllä. Lisäksi kehittämistehtävän tuloksia voitaneen hyödyntää kansallisesti erilaisissa asumispalveluissa. Kehittämistehtävän tulosten pohjalta voidaan todeta, että valittuja Lean -menetelmiä voidaan onnistuneesti soveltaa myös heikosti vakioitavissa olevassa psykiatrisen palveluasumisen kentälle sijoittuvassa ohjaustyössä.

Asiasanat: päivittäisjohtaminen, Lean -menetelmät, psykiatrisen palveluasuminen

Seppälä Satu

Developing the shop floor management model in Mäkikoti

Year	2018	Pages	84
------	------	-------	----

This Master's Thesis has been implemented in Mäkikoti, which is one of the units of Lilinkotisäätiö that offers supported housing for adults with psychiatric disabilities. This thesis uses action research as the research method. The purpose of this thesis was to evaluate and develop shop floor management in the framework of supported housing for psychiatrically disabled people. The aim was to create a new and constantly developing shop floor management system to Mäkikoti that uses customer-oriented approach.

The research tasks were to develop tools to measure the targets and to manage work, increase the amount of open dialogue and to develop a goal-targeted and customer-oriented shop floor management system. Lean thinking and especially Lean methods were used in developing the system. The development process was implemented together with the people currently working in Mäkikoti. The implementation consisted of two smaller workshops, one larger workshop that included almost the whole team and constant evaluating and developing in Mäkikoti's daily work during April and May of 2018.

The theoretical framework of this thesis consists of three main themes: shop floor management, supported housing for people with psychiatric disabilities and Lean. In the framework of shop floor management, teamwork, setting targets, managing one's own work and coaching management are examined. The framework of psychiatric supported housing consists of the basis of psychiatric supported housing and what kind of elements the daily work in Mäkikoti includes. The Lean part of the framework includes the ground basis of lean thinking and the methods used in this thesis.

As the result of this thesis, a new shop floor management model was created to Mäkikoti. The new model is customer-oriented and constantly developing and it supports the management team's own work, focusing on the basic tasks in daily work and developing the daily work in Mäkikoti. During the development process, open dialogue was also increased. This model can be used at least in other units of Lilinkotisäätiö as a tool for organizing the daily work in the unit. Especially the Unit Managers and the Team leaders can use this model. At a national level, this model can be used in different kinds of supported housings. Based on this thesis, it can be argued that the Lean method used in this thesis can be applied in the work of psychiatric supported housing the nature of which can be poorly standardized.

Keywords: Shop floor management, Lean methods, psychiatric supported housing

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Päivittäisjohtaminen psykiatrisessa asumispalvelussa	7
2.1	Päivittäisjohtaminen	7
2.2	Mielenterveystoipujien asumispalvelu	12
2.2.1	Ohjaajan työ asumispalvelu Mäkikodissa	15
2.3	LEAN.....	20
2.3.1	Lean johtamismenetelmänä	20
2.3.2	Leanin päivittäisjohtamista tukevat työkalut	25
2.3.3	Lean sosiaalihuollossa	31
3	Tausta, tarkoitus ja tavoite	32
4	Menetelmälliset ratkaisut	33
4.1	Toimintatutkimus	33
4.2	Toimintatutkimuksen vaiheet ja aineistonkeruu	35
5	Mäkikodin uudistettu ja jatkuvasti kehittyvä päivittäisjohtamismalli	38
5.1	Välineet oman työn johtamiseen ja avoin dialogi	38
5.2	Arjen toimintamallina arvovirtakuvaukset	48
5.3	Päivittäisjohtamisen taulu ja päiväpalaveri	53
5.4	Menetelmien käyttäminen ja kehittäminen arjessa	58
6	Pohdinta.....	65
	Lähteet	76
	Liitteet.....	80
	Kuviot	82
	Kuvat	83

1 Johdanto

Työskentelen Lilinkotisäätiön palveluasumista tuottavassa toimintayksikkö Mäkikodissa vastaavana ohjaajana. Lilinkotisäätiö on yleishyödyllinen toimija, jonka tarkoituksena on toteuttaa ja kehittää sosiaalipsykiatrista kuntoutustyötä ja tämän tarkoituksen toteuttamiseksi Lilinkotisäätiö toteuttaa asumispalvelu- ja päiväkeskustoimintaa. Toiminnan viitekehyksenä on toimimisorientaatio. Vastaavana ohjaajana roolini sijoittuu ohjaajien ja palvelutalon johtajan välimaastoon, jossa vastaan osaltani asumispalveluyksikön operatiivisesta toiminnasta. Lilinkotisäätiöllä vastaava ohjaaja pyrkii omalla toiminnallaan tukemaan henkilöstön keskittymistä perustehtäväänsä ja yhdessä sovittujen asioiden toteutumista. Lisäksi vastaava ohjaaja varmentaa, että perustehtävän suorittamiseen tarvittavat fasilititeetit ovat kunnossa ja että palvelutalossa arki sujuu. Vastaava ohjaaja varmentaa osaltaan, että toiminta on asiakaslähtöistä ja linjassa lakien ja asetusten sekä Lilinkotisäätiön strategisten tavoitteiden ja arvojen kanssa. (Lilinkotisäätiö vastaavan ohjaajan toimenkuva.) Erialaisten mittareiden ylläpitäminen ja seuraaminen ovat yksi työvälineistä, joiden avulla arvioin toimintaamme.

Lean -menetelmien hyödyntäminen on viime vuosina yleistynyt sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilla. Kiinnostuin omien YAMK -opintojeni myötä Lean -menetelmistä ja niiden mahdollisuuksista sosiaalialalla, erityisesti asumispalveluissa. Tämän oppinnäytetyön aihe on noussut omassa työssäni havaitsemieni työn haasteiden sekä yhdessä työryhmän jäsenten kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Oman kiinnostukseni myötä pohdin, voisiko Lean -menetelmien avulla pyrkiä ratkaisemaan niitä tiedon välittämiseen, mittaamiseen, tavoitteisiin ja perustehtävään keskittymisen sekä oman työn johtamiseen liittyviä haasteita, joita olin työssäni havainnut. Lisäksi toivoin, että toimivan päivittäisjohtamismallin avulla työryhmä löytäisi välineitä kehittää omaa työtään ja ylläpitää toiminnan laatua mahdollisimman autonomisesti myös nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on arvioida ja kehittää päivittäisjohtamista psykiatrisen palveluasumisen toimintaympäristössä. Tavoitteena oli luoda yhdessä työryhmän kanssa uudistettu ja jatkuvasti kehittyvä päivittäisjohtamismalli Lean -menetelmiä hyödyntäen. Tutkimustehtävinä oli kehittää yhdessä välineitä oman työn johtamiseen ja toiminnan tavoitteiden seuraamiseen, lisätä avointa dialogia ja kehittää yhdessä tavoitteellinen ja asiakaslähtöinen arjen toimintamalli.

Psykososiaalisen kuntouttavan toiminnan painopiste on kevyempien, kotiin annettavien palveluiden kehittämisessä sekä toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöisemmäksi. Asumispalveluyksiköissä laitosten rakenteiden purkaminen ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen panostetaan. Samalla kuitenkin näissä yksiköissä työskentelee suuriakin työryhmiä, joiden toiminnassa tulee olla toimintaa ohjaavia rakenteita, jotka mahdollistavat perustehtävään keskittymisen ja oman työn johtamisen. Tätä kirjoittaessani työskenteletään valtakunnallista

sote -uudistusta, joka toteutuessaan tulee varmasti vaikuttamaan myös psykiatrisen asumispalvelun kentällä. Asiakkaan saaman arvon maksimoiminen ja Lean -filosofiasta tutun jatkuvan parantamisen toimintamallin omaksuminen sekä oman toiminnan aktiivinen kehittäminen ovat varmasti jokaiselle palveluntuottajalle keskeisiä elementtejä tulevaisuuden sote -kentällä.

2 Päivittäisjohtaminen psykiatrisessa asumispalvelussa

2.1 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan sitä usein sitä näkymätöntä esimiestyön osa-aluetta, jolla esimies huolehtii organisaation toiminnasta ja tehokkuudesta. Esimies toimii organisaatiossa työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä pyrkien saamaan aikaan organisaatiossa asetetut tavoitteet. Esimiehen tulee osata ottaa huomioon organisaation visio ja tavoitteet sekä toiminnalle olemassa olevat ehdot. Näitä ehtoja ovat esimerkiksi työntekijöiden ja organisaation arvot, työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet sekä toimintaa ohjaava lainsäädäntö. (Hokkanen ym. 2008: 16, 19.) Uudistuvassa ja modernissa organisaatiossa esimies on valmentaja, joka huolehtii työryhmän toiminnan edellytyksistä. Esimies sopii yhdessä työryhmän kanssa toiminnan tavoitteet ja huolehtii kokonaisuuden toimimisesta. Lisäksi esimies kannustaa työryhmää ja motivoi heitä omalla esimerkillään. (Järvinen 2014: 68.)

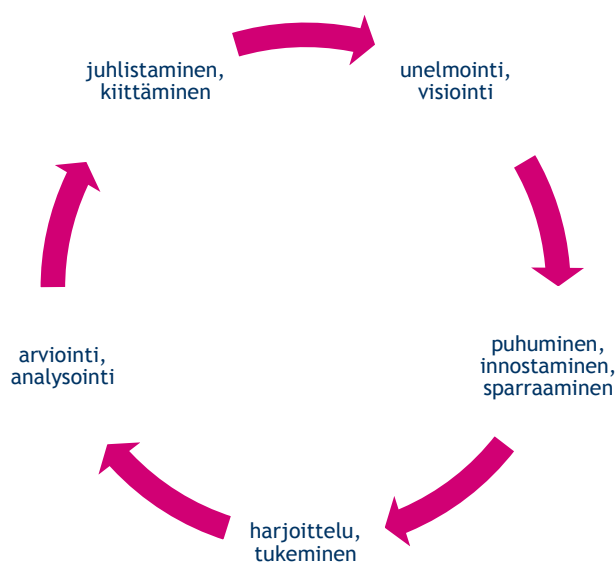
Organisaatiosta puhuttaessa puhutaan aina päämääristä ja tavoitteista, joista työntekijöiden odotetaan olevan tietoisia ja joihin heidän odotetaan sitoutuvan. Usein kuitenkin tilanne on se, että toiminnan tavoitteet eivät ole selkeitä tai niistä on useita erilaisia tulkintoja. Esimiehen tuleekin muistaa, että ihmisten omat arvot, näkemykset ja työkokemus vaikuttavat heidän asettamiin tavoitteisiinsa. Tavoitteiden sopiminen keskustellen on merkityksellistä onnistuneen esimiestyön kannalta, sillä yksipuolinen tavoitteiden asettaminen ei välttämättä johda työntekijän aktiiviseen panokseen tavoitteen eteen. Yksilö voi kuitenkin esimiehen tukemana ja perustellusti muuttaa omia tavoitteitaan. Mikäli tavoitteista ei keskustella aktiivisesti, voivat työntekijän omat intressit ohjata suurilta osin hänen toimintaansa. (Jalava & Uhinki 2007:99.)

Organisaation toimintaa tulee tarkastella sen perustehtävästä käsin. Perustehtävä on se ydinprosessi, jota varten organisaatio on yleensä olemassa. Se, miten organisaatio menestyy, riippuu pitkälle sen kyvystä hoitaa perustehtäväänsä. Perustehtävä on toisaalta itsestään selvä, mutta samalla herkästi hämärtyvä asia. Erityisesti aineettomia palveluita tarjoavissa ja asian tuntijavaltaisissa organisaatioissa toiminnan luonne on abstraktia, mikä johtaa puolestaan herkästi perustehtävän hämärtymiseen. Haasteena erityisesti isoissa organisaatioissa on myös kokonaisuuden pirstoutuminen, jolloin työntekijät keskittyvät vain oman henkilökohtaisen työnsä tai yksikkönsä toimintaan. Onkin erittäin tärkeää, että työntekijät tietävät, mitä heiltä

odotetaan ja mitä heidän tulisi saada aikaan, sillä organisaation perustehtävä toteutuu aina yksittäisten työntekijöiden toiminnan kautta. (Järvinen 2014:57-58, 70.)

Organisaatiolla tulee olla selkeä visio, joka kuvaa organisaation tahtotilaa. Visio on kuvaus organisaation toivotusta tulevaisuudesta. Visio voidaan määrittellä yhdessä työntekijöiden kanssa, mikä helpottaa tavoitteisiin sitoutumista. Oleellista on kuitenkin, että visio on jaettu ja koko työryhmä on sitoutunut vision toteuttamiseen. Jos työntekijät eivät tiedä, mikä organisaation visio on tai jos visio on epäselvä, on työryhmää vaikea saada työskentelemään tehokkaasti. (Sydänmaalakka 2004: 18.) Houkutteleva visio ja selkeät tavoitteet puolestaan innostavat työryhmää, erityisesti silloin, kun ne on luotu yhdessä. Tulevaisuuden menestystekijät ja tavoitteet sekä niihin liittyvät työnjaot ohjaavat puolestaan innostavaa keskustelua työryhmässä. (Ristikangas & Ristikangas 2013:235.) Vision määrittämisellä on kolme keskeistä merkitystä. Vision avulla luodaan tahtoa ja luodaan uskoa sekä myönteistä ilmapiiriä. Lisäksi visio on konkreettinen apuväline päivittäisten päätösten ja valintojen tekemiseen. (Jalava & Uhinki 2007:17.)

Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että esimies innostaa ja sitouttaa työntekijöitä ja saa ryhmän näkemään vision, tavoitteet ja arvomaailman. (Jalava & Uhinki 2007: 141). Työryhmä saa innostuessaan mukaansa yksilöt. Innostaminen edellyttää kuitenkin innostavia tavoitteita. Työryhmän innostumisen edellytyksenä on, että esimies innostaa työryhmää ja saa ryhmän mukaansa innostumisen kierteeseen. Tämä ei tarkoita työtehtävien puolesta tekemistä vaan aktivointia, osallistamista ja sellaisten tilanteiden järjestämistä, jotka mahdollistavat yhteisen pohdinnan, analysoinnin ja asioista päättämisen. (Ristikangas & Ristikangas 2013:234-235.)



Kuvio 1: Ristikangas & Ristikangas (2013:235): Ryhmän innostumien kierre

Työryhmän innostaminen edellyttää valmentavaa johtamista, jossa esimiehen huomio on toisten kehittämisessä. Kehittäminen edellyttää puolestaan arviointia. Ilman toiminnalle asetettuja tavoitteita ei opita tunnistamaan ja mittaamaan saavutuksia, jolloin työryhmä elää palautteettomassa kulttuurissa. Työryhmä, joka haluaa kehittyä työssään ja parantaa työilmapiiriään, tarvitsee palautetta, sillä välitön palaute ja selkeät tavoitteet mahdollistavat kehittymisen perustehtävään. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 238.) Organisaation toiminnan tavoitteellisen luonteen vuoksi on tärkeää, että toiminnassa on erilaisia palautejärjestelmiä, jotka toisaalta tukevat oppimista, mutta myös varmentavat tuloksiin pääsyn. Oman toiminnan arviointi ja hankkeet toiminnan parantamiseksi ovat keskeisiä työvälineitä työyhteisölle, joka pyrkii jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Jalava & Uhinki 2007:13.) Toiminnan jatkuva ja systemaattinen arviointi kuuluu myös toimivan työyhteisön perusrakenteisiin (Järvinen 2014: 76). Toiminnan keskeisenä tavoitteena on tehdä asiat mahdollisimman hyvin. Mahdollisimman hyvin tekeminen edellyttää, että toiminnasta havaitaan ja tunnustetaan ongelmakohtia ja että näihin ongelmakohtiin pyritään tuottamaan aktiivisesti ratkaisuja. (Jalava & Uhinki 2007: 13.) Tavoitteiden osalta on merkityksellistä tarkastella tavoitteiden saavuttamisen lisäksi sitä, onko ne saavutettu tehokkaasti, onko vuorovaikutus tiimissä ollut toimivaa, onko tiimi tyytyväinen johtamisprosessiin, onko johtaja tyytyväinen tiimin suoritukseen ja onko toiminta organisaatiossa asetettujen arvojen mukaista. Konkreettisten tavoitteiden lisäksi älykkäässä johtamisessa tuloksia tulee tarkastella rationaalisen tason lisäksi myös tunnetasolla ja henkellisellä tasolla. Arviointia tehdessä tulee siis huomioida ja arvioida myös työryhmän tunteita ja ajatuksia sekä sitä, pidetäänkö tehtäviä merkityksellisenä. (Sydänmaalakka 130-131.)

Innostava visio, hyvä strategia ja toimivat päätöksentekofoorumit eivät kuitenkaan vielä vie toimintaa eteenpäin kohti visiota. Jalava ja Uhinki (2007) toteavat, että päätöksenteon yhteydessä tulee aina pohtia myös toteutustapaa, sillä toteutus on aina päätöksenteon päämäärä. Aikaansaamisen edellytyksenä on kurinalaisuus päämäärissä ja toteutuksessa. Vision ollessa hyvä ja kurinalaisuuden ohjatussa toimintaa syntyy tuloksellinen ja mielekäs toiminnan kulttuuri, joka vie kohti toivottua tulevaisuutta, eli visiota. (Jalava & Uhinki 2007: 46,49.)

1990 -luvulta lähtien johtamiskoulutus on kehittynyt itsensä johtamista korostavaan suuntaan. Myös työntekijöiltä odotetaan aktiivista oman työn johtamista. Sydänmaalakan (2004) mukaan yksi oman työn johtamiseen vaikuttava tekijä on ammatillinen kunto, joka tarkoittaa sitä, että työllä on selkeät päämäärät, työntekijällä on työn suorittamiseen riittävä osaaminen, työstä saa jatkuvasti palautetta ja työntekijällä on valmius kehittyä jatkuvasti. (Sydänmaalakka 2004:65.) Työelämän asiantuntijuistuminen ja koulutustason nousu ovat johtaneet siihen, että yhä useammin esimiehen tehtävänä on johtaa professionissa työskenteleviä. Tällöin esimiehen on keskeistä ymmärtää, että työntekijät ovat yleensä kiinnostuneita organisaation strategisista linjoista, visioista ja arvoista. Työntekijät haluavat tietää, minkälaisia päämääriä he ovat osaltaan omalla työllään toteuttamassa. Tämä puolestaan haastaa yrityksen johtoa aktiivisempaan ja avoimempaan kanssakäymiseen työntekijöiden kanssa. (Järvinen 2016: 30.)

Työntekijät tuottavat omalla työllään organisaation tuloksen ja toteuttavat strategiaa työllään arjen eri valintatilanteissa. Oikeiden valintojen tekeminen edellyttää, että työntekijät ymmärtävät organisaation strategian ytimen. Tämän vuoksi toiminnassa on löydettävä ne arjen keinot, joilla strategia konkretisoituu jokapäiväisiksi toimiksi. Strategian ytimen ymmärtäminen ja sisäistäminen omaa toimintaa ohjaavaksi välineeksi edellyttää puolestaan, että asiasta keskustellaan riittävästi. Viimekädessä organisaation tulevaisuuden määrittää siis se, minkälaisia valintoja työntekijät tekevät arjen työtilanteissa. Silloin, kun työryhmän jäsenet suuntaavat fokuksensa samansuuntaisesti, on työyhteisön toimilla voimaa tulevaisuuden määrittämisessä. Mitä autonomisempi työntekijöiden työnkuva on, sen merkityksellisempää on yhteisen fokuksen löytäminen. (Jalava & Uhinki 2007: 35,37.)

Toimintaympäristöjen monimutkaistuminen on korostanut tiimitoiminnan merkitystä. Tiimillä tarkoitetaan sellaista ihmisjoukkoa, jolla on toisiaan täydentäviä valmiuksia ja osaamista. Tiimillä on yhteinen tapa toimia ja he pitävät itseään yhteisvastuullisena. Tiimitoiminnalla pyritään toiminnan tehostamiseen ja työryhmän jäsenten motivaation lisäämiseen. Tiimitoiminnan tehokkuuden edellytyksenä on yhteiset, mitattavissa olevat tavoitteet. Tiimitoimintaan kuuluu jatkuva prosessien kehittäminen ja pyrkimys toiminnan laadun parantamiseen. Älykäässä johtajuudessa esimiehen tehtävä on pyrkiä jatkuvasti kasvattamaan sekä yksilöiden että tiimien valmiustasoa. Johtamisprosessissa pyrkimys on tukea tiimin toimintaa siten, että siitä muodostuu huipputiimi, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat tiimipelaajia ja omaavat erinomaiset vuorovaikutustaidot. Huipputiimi työskentelee tehokkaasti ja antaa sekä vastaanottaa aktiivisesti palautetta. Lisäksi huipputiimissä tiimin jäsenet tukevat toisiaan henkilökohtaisessa kasvussa ja menestyksessä. Huipputiimit yltyvät hyviin suorituksiin ja ylittävät niille asetetut tavoitteet. (Sydänmaalakka 2004: 198-200.) Työryhmän perustehtävän ja tavoitteiden toteuttamisen edellytyksenä on, että toiminnalla on selkeät rakenteet. Esimiehen tehtävänä onkin varmentaa, että toiminnalla on sellaiset mahdollisuudet ja puitteet, että työryhmän on mahdollista suoriutua työtehtävistään ja sitä kautta kokea onnistumisen kokemuksia. (Järvinen 2016: 31-32.) Yrityksen asettamat tavoitteet antavat suuntaviivat tiimin toiminnan tavoitteille, mutta tiimi tarvitsee myös omat tavoitteensa, jotka nivoutuvat laajempiin strategisiin tavoitteisiin. Jotta tämä tavoite ohjaisi tiimin toimintaa, on siitä oltava yhdessä muodostettu ymmärrys. Lisäksi tavoitteiden on oltava riittävän selkeitä. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 218.)

Johtamisprosessissa keskeistä on työntekijöiden ja esimiehen välinen vuorovaikutus, joka parhaimmillaan on aitoa dialogia. Aidossa dialogissa molemmat osapuolet ovat toiminnassaan aktiivisia ja tietävät omat roolinsa. Työryhmän ja esimiehen välinen vuorovaikutussuhde on parhaimmillaan kaksisuuntainen suhde, jossa molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Molemmiin puoleinen dialogi edellyttää esimieheltä valmiutta aidolle puhumiselle ja kuuntelemiselle sekä tunneälykkyyttä. Myös työntekijöillä on keskeinen rooli johtamisprosessin onnis-

tumiseen ja tuloksiin. Työntekijöiden tulisi haluta ottaa vastuuta ja kyetä toimimaan itsenäisesti. Johtamisprosessissa vuorovaikutuksen tavoitteena on toiminnalle asetettujen tavoitteiden tehokas saavuttaminen, mikä erottaa johtamissuhteen muista vuorovaikutussuhteista. (Sydänmaalakka 2004: 122-126.) Vaikka suuri osa esimiehen työstä on viestintää, koetaan tiedonkulku usein suurimmaksi haasteeksi organisaatioiden toiminnassa. Huono viestintä aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja huonon viestinnän seurauksena syntyvät huhut ja asioiden vatvominen vievät työryhmässä aikaa ja energiaa perustehtävältä. Työntekijöillä tulisi olla pääsy kaikkeen siihen tietoon, jota he tarvitsevat perustehtävänsä tehokkaaseen tekemiseen. Oleellista ei ole, että jokaisella työntekijällä on kaikki tieto muistissaan, vaan jokaisella tulee olla pääsy tiedon luokse ja tieto siitä, miten tietoa voidaan löytää. Tasapuolinen ja avoin tiedonsaanti parantaa työyhteisön toimintaa ja vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon positiivisesti. Dialoginen viestintä mahdollistaa esimiehen ja työyhteisön välisen jatkuvan ja kaksisuuntaisen viestinnän, jossa yhdessä keskustellaan toiminnan sisällöstä ja tavoitteista. Tällöin työntekijät voivat kokea aidosti olevansa mukana vaikuttamassa organisaation toimintaan sen sijaan, että he vain toteuttavat esimiehen antamia käskyjä. (Hokkanen ym. 2008:19-21.)

Kokouskäytänteisiin ja kokousten sisältöön vaikuttamalla voidaan vahvistaa dialogista kulttuuria työryhmässä. Säännölliset kokoukset tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden asioiden käsittelemiseen yhdessä, mikä on tärkeää, sillä uusi tieto herättää usein tarvetta pohtia tiedon merkitystä omassa työssä. (Jalava & Uhinki 2007: 147.) Hyvin usein kokoukset ovat kuitenkin asialistapohjalta käytäviä tilanteita, joissa esimies pitää monologia. Kokoukset toistavat usein samaa kaavaa ja asioiden käsittelyyn käytettävä aika on vähäistä. Sosiaali- ja terveysalalla yhtenä dialogin esteenä onkin kokous- ja päätöksentekokulttuuri, josta voi olla vaikea irrottautua. Dialogisuutta tukevilla kokouksilla asioissa edetään improvisoidusti ja jokainen osallistuu teeman käsittelyyn. (Rissanen & Lammintakanen 2017: 195-196.)

Sosiaali- ja terveysalalla monisairaiden ja moniongelmaisten asiakkaiden asioita pyritään hoitamaan vaikuttavasti ja tehokkaasti ja tähän tavoitteeseen pyritään hyödyntämällä moniammatillisen työryhmän osaamista. Johtamiselta tämä edellyttää valmiutta valmentamaan johtamiseen, jossa esimies pysyttelee taka-alalla ja kannustaa työryhmää valmentavalla otteella kehittämään omaa työtään. Tällöin on merkityksellistä ymmärtää, ettei toiminnan johtaminen ja tavoitteiden saavuttaminen ole yksin johtajan vastuulla vaan jokaisen asiantuntijaorganisaation jäsenen on kannettava oma vastuunsa osatavoitteiden saavuttamisesta. (Rissanen & Lammintakanen 2017: 194.) Työryhmän toimintakykyä tukevia työn elementtejä ovat työnteon palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus, toiminnan jatkuva arviointi sekä työnteon tukeva organisaatio. (Järvinen 2016:52.)

Sosiaali- ja terveyshuollon organisaatioiden toimintaa leimaavat kiire, työntekijöiden ammatti- ja koulutustaustojen eroavaisuus, toimintaan liittyvät hierarkkiset organisaatiokulttuu-

rin perinteet sekä asiakkaiden moniongelmaisuus. Nopeiden ja yksiselitteisten päätösten tekeminen on tämän seurauksena vaikeaa. Samanaikaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on aiempaa enemmän pyrittävä organisaation tavoitteiden toteuttamiseen tietyssä aikataulussa. (Rissanen & Lammintakanen 2017: 197-190.)

Päivittäisjohtamisella esimies siis tukee työryhmää keskittymään perustehtäväänsä, valmentaa ja innostaa työryhmää ratkaisemaan toiminnassa havaittuja ongelmia ja siten kannustaa pyrkimään aina hieman parempaan. Esimies varmistaa, että tiimillä on riittävät toimintamahdollisuudet, motivoi työryhmää omalla esimerkillisellä toiminnallaan ja kannustaa avoimeen dialogiin.

2.2 Mielenterveystoipujien asumispalvelu

Sosiaalihuoltolain (SHL 1301/2014) 21 § mukaisesti asumispalveluita tuotetaan sellaisille henkilöille, jotka tarvitsevat jonkin erityisen syyn vuoksi apua tai tukea asumisessa tai asumisen järjestämisessä. Asumispalveluilla tarkoitetaan asumista ja palveluita, joita järjestetään asumispalveluyksikössä. Palvelu sisältää asiakkaan tarpeen mukaisen huolenpidon ja hoidon, toimintakykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan, vaatehuolto-, hygienia- ja siivouspalvelun, ateriapalvelun sekä sosiaalista kanssakäymistä edistävät palvelut. Asumispalveluita järjestetään asiakkaan tuen tarpeen mukaisesti joko tehostettuna asumispalveluna, palveluasumisena tai tuettuna asumisena. Tehostetussa palveluasumisessa palvelua järjestetään ympärivuorokautisesti ja palveluasumisessa päiväsaikaan siten, että henkilökunta on tavoitettavissa puhe- ja viestintäyöaikaan. Tuetussa asumisessa tukea tarjotaan asiakkaalle itsenäiseen asumiseen tai siihen siirtymiseen. (SHL 1301/2014.)

Asumispalveluita tuottavista toimijoista suurin osa on yksityisiä yrityksiä ja kolmannen sektorin toimijoita, joilta kunta tai kaupunki ostaa palvelua (Tuori 2011:3). Tämän seurauksena palveluntuottajalla on usein kaksi asiakasta: maksajataho sekä palvelun loppukäyttäjä. Mäki-kodissa asuvista asukkaista on käytetty vakiintuneesti termiä ”asukas”. Tässä tekstissä olen viitannut palveluiden piirissä asuviin henkilöihin kuitenkin termillä ”asiakas”, sillä se on yhteneväinen sosiaalialan lainsäädännön ja Leanin terminologian kanssa.

1990 -luvulla aloitettiin Suomessa psykiatrisen laitospaikkojen purkaminen ja moni aiemmin sairaalassa ollut psykiatrisista sairauksista kärsinyt henkilö siirtyi asumaan psykiatrisen palveluasumisen piiriin. Vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa (Salo & Kallio 2007) todettiin kuitenkin, että asumisyksiköiden välillä oli eroja ja että asumispalveluiden laadussa oli parantamisen varaa. Laitospaikkojen purkamisen yhteydessä avohoitoa ei kehitetty riittävästi ja sairaalamaailmasta tutut laitospaikat siirtyivät asumispalveluihin ja tutkimuksen perusteella psykiatrista asumispalvelua tuottavien yksiköiden toiminta vaikutti laitospaikkojen arjen rutiinien pyörittämiseltä. (Ympäristöministeriön raportteja 10/2012: 14.) Rutiininomainen

toiminta ja ei -asiakaslähtöiset toimintatavat ovat yleisimpiä laitospalveluiden liitettäviä toiminnan piirteitä. Toiminnan ympärivuorokautisuus, asiakkaan näkeminen diagnoosin kautta, kaikille yhteisen päiväjärjestyksen noudattaminen, ryhmämuotoinen toiminta, pienet henkilökohtaiset tilat ja suuret yhteiset tilat ovat tyypillisiä laitospalveluiden elementtejä. (STM 2012:5: 17.) Fyysisten tilojen lisäksi laitospalveluita voidaan kuvata laitospalveluiden kulttuurin kautta. Laitospalveluissa laitoksen asiakkaat ovat eristettyjä ympäröivästä yhteiskunnasta ja pakotettuja asumaan yhdessä, eikä asiakkailla ole todellista mahdollisuutta osallistua omaa elämäänsä ja asumistaan koskevaan päätöksentekoon. Laitospalveluista kulttuuria on myös se, jos organisaation omat tarpeet osoittautuvat toiminnassa tärkeämmäksi, kuin asiakkaiden omat henkilökohtaiset tarpeet. (Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community-based Care 2012: 25.)

Terveystieteiden laitoksen mukaan psykiatristen, eri asteisesti tuettujen asumispalveluiden piirissä asuu tällä hetkellä noin 8000 henkilöä. Asumispalveluiden piirissä asuvat henkilöt sairastavat vaikeita mielenterveyden häiriöitä, eivätkä pärjää itsenäisessä asumisessa. Suurin osa asumispalveluiden piirissä asuvista henkilöistä sairastaa skitsofreniaa. Asumispalveluiden piirissä asuvien henkilöiden määrä on noussut samalla, kun psykiatristen laitospaikkojen määrä on vähentynyt. (THL.) Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2007 antaman mielenterveyskuntoutujien asumispalveluita koskevan kehittämissuosituksen mukaan asumisen palveluiden ja kuntouttavien palveluiden tulee muodostaa kokonaisuus, joka tukee asiakkaan siirtymistä itsenäisempään elämään. Palveluihin kuuluvan toiminnan tulee olla joustavaa ja asiakaslähtöistä ja kuntoutujien sijoittumiseen heidän tarpeisiinsa soveltuvaan palveluun tulee kiinnittää huomiota. (STM 2007:13: 23.)

Vuonna 2009 Sosiaali- ja terveysministeriön asettama työryhmä julkaisi mielenterveys- ja päihdesuunnitelman, jossa otettiin kantaa tulevaisuuden mielenterveys- ja päihdepalveluiden järjestämiseen ja kehittämiseen. Yhtenä asetettuna tavoitteena on kotiin vietävien palveluiden kehittäminen monipuolisemmaksi ja tehokkaammaksi. Tuori (2011) toteaa, että yhtenä psykiatrisen asumispalveluiden tulevaisuuden haasteena voidaan katsoa olevan itsenäiseen asumiseen tähtäävään kuntoutukseen panostaminen. Mielenterveystoipujat ovat laitospaikkojen vähentymisen myötä siirtyneet psykiatrisilta sairaalapaikoilta asumispalveluihin, mutta muuttoliike asumispalveluista itsenäiseen asumiseen on ollut vähäistä. Tuori (2011) toteaa, että jotta välttyttäisiin siltä, että kuntoutujat siirtyvät laitoksesta toiseen, tulee kehittää uusia toimintamalleja ja tarjota määrätietoista kuntoutusta. (Tuori 2011: 4.)

Asumisen tukeminen on kokonaisvaltaista asiakkaan tukemista arjessa. Monimuotoisen kuntoutuksen tavoitteena on, että asiakas voi siirtyä tehostetusta asumispalvelusta ja palveluasumisesta itsenäisempiin asumismuotoihin (STM 2007/13: 23). Tärkeää on tuen ajallinen joustavuus, riittävä intensiteetti ja pitkäkestoisuus. Arjen asioissa auttamisen lisäksi ohjaajan teh-

tävä on toteuttaa palveluohjausta ohjaamalla asiakkaita sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden sekä vertaistuen piiriin. Kuntouttavan tuen ja asumisen tulee muodostaa kokonaisuus, joka tukee asiakkaan itsenäistä elämää. (Ympäristöministeriön raportteja 10/2012: 32.) Toiminnan painopisteenä on asiakkaan toimintakyvyn ja sosiaalisten suhteiden vahvistaminen sekä monipuolinen kuntoutus. Työntekijöiden tehtävänä on ohjata toipujaa harjoittelemaan sairauden kanssa selviytymistä ja hankkimaan itsenäisessä elämässä tarvittavia toimintavalmiuksia. Toipuja harjoittelee yhdessä työntekijän kanssa itsenäisessä elämässä tarvittavia taitoja, kuten pyykinpesua, ruoanvalmistusta ja siivousta. Asiakkaita kannustetaan ja ohjataan tekemään itsenäisesti päätöksiä ja huolehtimaan esimerkiksi omista raha-asioistaan sekä asioimaan aktiivisesti palveluasumisyksikön ulkopuolella. (STM 2007/13: 20.) Jokaisen asiakkaan kanssa pyritään löytämään tämän toiveita ja tarpeita vastaava päivä-, työ- tai harrastustoimintaa.

Asumispalvelussa tulee työskennellä riittävästi pätevää, moniammatillista, kuntoutukseen ja mielenterveystyöhön perehtynyttä henkilöstöä. Yksikön henkilöstömitoituksessa on otettava huomioon asiakkaiden tarve. (STM 2007:13: 26.) Psykiatrisissa asumispalveluissa toteutettavaan perustehtävään sisältyy useita erilaisia työtehtäviä. Työ sisältää toisaalta normaaleja arjen askareita mutta myös abstraktimpaa reflektiota erilaisten työotteiden toteuttamisen, ammatillisuuden ja ihmiskuvan välillä. Perustehtävästä keskusteltaessa arvotetaan myös sitä, mikä perustehtävässä nähdään tärkeimpänä. Tämä tärkeysjärjestys ei aina ole yhtenäinen työntekijöiden työryhmässä tai suhteessa esimiehen näkemyksiin. (Mertala & Terävä 2016:82.)

Ohjaajat työskentelevät tiiviisti moniammatillisessa työryhmässä. Psykiatrisille asumispalveluille on kuitenkin ominaista kahdenlainen yhteisöllisyys, joiden välillä käydään rajanvetoa. Toisaalta työryhmä tarjoaa asiakkaille yhteisöllisyyttä ja toisaalta työryhmän jäsenten välillä syntyy työyhteisöllisyyttä. Tässä kahtiajakoisessa yhteisöllisyyden kentässä tulee muistaa, että vaikka työorganisaatio määrittää tiettyjä normeja ja pelisääntöjä toiminnalle, vaikuttavat myös yksilöt yhteisön toimintaan omilla valinnoillaan. Yhteisöllisiä normeja voidaankin tulkita pyrkimyksenä tasapäistää ja häivyttää yksilöllisiä eroja. Tällöin riskinä on, että tasa-vertaisuuteen pyrkivät käytänteet estävätkin moniammatillisuuden ja muilta oppimisen mahdollisuuksia. (Mertala & Terävä 2016: 80-81.)

Johdon tehtävä psykiatrisissa asumispalveluissa on luoda rakenteita ja mahdollistaa käytäntöjä, jotka tukevat yhteisöllisyyttä. Psykiatrisissa asumispalveluissa esimiehet työskentelevät hyvin lähellä asumistyön arkea ja osa esimiehistä osallistuu ohjaustyöhön esimiestehtävän rinnalla. Työryhmän johtaminen psykiatrisissa asumispalveluissa edellyttää toimivaa ja riittävää vuorovaikutusta työryhmän jäsenten, esimiesten ja johdon välillä. Lilinkotisäätiö osallistui vuonna 2016 työnohjauksen kehittämiseen liittyvään kehittämis- ja tutkimushankkeeseen: ”Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisissa asumispalveluissa”. Tutkimuksessa havaittiin, että johdon ja esimiesten kuullessa työntekijöiden näkemyksiä työn näkökulmasta

ja tarvittaessa muuttaessa omaa toimintaansa palautteen pohjalta kokonaisuuden hyväksi, ovat vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin positiivisia. Luottamus ja avoimuus sekä rohkeus ja halu osallistua ja sitoutua lisääntyvät. (Mertala & Terävä 2016: 83.)

Asumispalveluissa organisaatioon liittyvät muutokset näyttäytyvät arjen työssä koko työryhmälle. On kuitenkin huomioitava, että organisaation muutos nivoutuu voimakkaasti esimiesten ja johdon perustehtävään, mutta jää etäisemmäksi työryhmälle, jonka perustehtävä on asiakkaiden tukeminen arjessa. Vuorovaikutuksessa onkin huomioitava se, miten perustehtävästä syntyy toiminnan kannalta riittävä yhteisymmärrys. Esimiehen rooli onkin asumispalvelussa kaksijakoinen: toisaalta esimiehen perustehtävä on etäällä välittömästä asiakastyöstä. Etäällä oleminen on myös luottamuksen osoitus työryhmälle, eikä liian yksityiskohtaista ohjaajien työhön puuttumista pidetä hyvänä johtamisena. Toisaalta taas johtajan tulee olla riittävän lähellä työryhmää, jotta avoin dialogi mahdollistuu. Johdolta odotetaan palautetta sekä aitoa kiinnostusta arjen työtä kohtaan. Lisäksi johdon tulee mahdollistaa säännölliset keskustelutilaisuudet sekä tarjota informaatiota muutoksista. (Mertala & Terävä 2016: 90-92.)

Asumispalveluiden toiminnalle keskeistä on asiakaslähtöinen ja joustava psykososiaalinen ohjaustyö pitkäkestoisissa asiakassuhteissa. Toiminnan laitosmaisuuuden purkaminen edellyttää laitosisuutta ylläpitävien rakenteiden ja toimenpiteiden purkamista ja toiminnan rakentamista joustavaksi ja aidosti asiakaslähtöiseksi. Samalla kuitenkin työryhmän toiminnasta vähenee perustehtävän tekemistä tukevia rakenteita ja prosesseja. Työn luonteen vuoksi sen mittavuus on haastavaa, jonka seurauksena tavoitteiden saavuttamista on vaikea arvioida. Kuntoutustyö itsessään on tavoitteellista, sillä ohjaustyössä on tavoitteena asiakkaan taitojen karttuminen siten, että hän voisi siirtyä itsenäisempään asumismuotoon. Kuntoutusprosessit ovat kuitenkin usein vuosien mittaisia.

2.2.1 Ohjaajan työ asumispalvelu Mäkikodissa

Lilinkotisäätiö on vuonna 2004 perustettu säätiö, joka pyrkii parantamaan psyykkisesti pitkäaikaissairaiden asemaa yhteiskunnassa. Tarkoituksensa toteuttamiseksi säätiö tuottaa toimintakykyä ylläpitävää kuntoutusta sekä palveluasumista helsinkiläisille mielenterveystoipujille. Lilinkotisäätiön palveluihin kuuluu tehostettu palveluasuminen, palveluasuminen ja tuettu asuminen sekä päivätoiminta. Vuoden 2018 alussa Lilinkotisäätiöllä on yhteensä kuusi palvelutaloa, joista kaksi tuottaa palveluasumista ja neljä yksikköä tehostettua asumispalvelua. Lisäksi Lilinkotisäätiöllä on tätä kirjoittaessa viisi tukiasuntoa ja päivätoimintakeskus. (Lilinkotisäätiö.) Tuetun asumisen määrää on tarkoitus lisätä strategiakaudella 2018-2021.

Lilinkotisäätiö tuottaa palveluita ostopalvelusopimuksella Helsingin kaupungille. Uusi puitesopimus on solmittu vuosille 2018-2021. Kilpailutuksen ja uuden puitesopimuksen myötä Lilinkotisäätiön visio, arvot ja strategia on päivitetty. Lilinkotisäätiön visio vuodelle 2021 on olla

oman alansa edelläkävijä ja mielenterveysasiakkaiden toipumista tukeva tunnettu osaaja. Viisimme mukaan asiakkaat arvostavat yksilöllisiä ja itsenäisempään elämään valmentavia palveluitamme. (Lilinkotisäätiö.)

Vuonna 2016 Lilinkotisäätiöllä aloitettiin toiminnan viitekehyksen muuttaminen toipumisorientaation mukaiseksi. Toipumisorientaatio toiminnan viitekehyksenä tarjoaa vaihtoehdon mielenterveyskuntoutuja -orientaatiolle. Toipumisorientaatiossa keskiössä on yksilön identiteetti, kokemus merkityksellisestä elämästä, osallisuus sekä usko ja toivo. Toipumisorientaatio siirtää huomion paranemisesta mielekkään elämän luomiseen. (SSYK.) Lilinkotisäätiöllä toipumisorientaatio on tiivistetty neljään teesiin, joiden kautta toimintaa tarkastellaan: sinä päätät, ei mitään sinusta ilman sinua, sinun unelmasi on toimintamme lähtökohta ja sinulla on mahdollisuus edetä elämässäsi.

Vuodelle 2018 myös Lilinkotisäätiön arvot päivitettiin toipumisorientaation mukaisiksi. Lilinkotisäätiön nimetyt arvot ovat:

- Uskallus seurata unelmia

** Meillä on valmius ajatella uudella tavalla*

** Suhtaudumme uteliaasti meitä ympäröivään maailmaan*

** Teemme rohkeasti päätöksiä*

** Sallimme virheet ja opimme niistä*

** Yhteinen tarinamme on kaikkien nähtävillä, emmekä aseta rajoja ihmisten unelmille*

- Elämänvalintojen kunnioittaminen

** Tuemme jokaisen oman tarinan toteutumista sellaisena kuin hän itse haluaa sen kertoa*

** Välitämme ihmisestä*

** Asiakkaan toiveet ja tarpeet ohjaavat arjen työtämme*

- Yhteistyöstä voimaa

** Pyrimme yhdessä tavoitteisiimme ja luotamme toistemme hyvään tahtoon*

** Suhtaudumme toisiimme yhdenvertaisesti*

** Oikeudet ja vastuut kuuluvat kaikille*

** Kuuntelemme aidosti, puheilla on merkitystä*

** Ilo ja positiivisuus kantavat*

- Kaikilla on tulevaisuus

** Luotamme siihen, että jokaiselle tarinalle voi kirjoittaa onnellisen lopun*

** Vaihtoehdot mahdollistavat onnistumisia*

** Onnistumiset lisäävät toivoa*

(Lilinkotisäätiö)

Lilinkotisäätiön asumispalveluissa on pyritty työskentelemään aktiivisesti laitospaikkojen purkamiseksi, mutta kaikkia käytänteitä ei ole vielä saatu poistettua. Mäkikodissa toteutettiin vuonna 2017 opinnäytetyö (Paulamäki, Poikela & Ponkala), jonka johtopäätöksenä todettiin, että Mäkikodin arjessa on edelleen laitosmaisia toimintamalleja ja että asiakkaiden toimijuuden aktivoimiseksi tarvittaisiin aktiivisempia toimia. Asiakkaiden psyykkiset perussairaudet usein heikentävät ja estävät päätösten tekemistä ja erilaisiin mahdollisuuksiin tarttumista. Paulamäki ym. muistuttavat vielä, että pelkkä asiakkaan mielipiteen tiedusteleminen ei vielä ole riittävä toimenpide asiakkaan toiveen selvittämiseksi. (Paulamäki ym. 2017: 33.) Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan siis todeta, että asiakkaiden saaman palvelun laatua voidaan vielä kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavammaksi ja kiinnittää toiminnassa huomiota erityisesti asiakkaiden päätösmahdollisuuksien lisäämiseen ja päätösten toimeenpanoon.

Asumispalveluissa ohjaaja on perustehtävässään inhimillisen kohtaamisen äärellä. Asumispalveluyksikkö on siellä asuvien asiakkaiden koti, joten työntekijä joutuu pohtimaan sitä, käyttäytyykö hän kuten työpaikalla vai toisen kotona. Tällainen roolinvaihto edellyttää aktiivista toimintaa ja reagointia muuttuviin tilanteisiin. (Mertala & Terävä 2016: 90.) Mäkikodissa ohjaajan perustehtävänä on omalla toiminnallaan varmentaa, että asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelun ja että palvelu on laadukasta. Käytännössä perustehtävän voidaan katsoa jakautuvan limittäin neljään eri osa-alueeseen, jotka nivoutuvat perustehtävään. Näiden neljän osa-alueen hallitseminen arjen työssä on kriittistä, jotta asiakkaat saavat laadukasta palvelua. Työntekijät työskentelevät epäsäännöllisessä jaksotyössä pääsääntöisesti kahdessa eri vuorossa. Lilinkotisäätiöllä on käytössään yhteisöllinen työvuorosuunnittelu, jossa työryhmä suunnittelee työvuoronsa yhteisesti asiakkaiden ja toiminnan tarpeiden pohjalta. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelun myötä oman työn johtaminen korostuu, kun työntekijän tulee oman perustehtävänsä lisäksi hallita kokonaisuus ja suunnitella itsensä töihin asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja sen lisäksi esimerkiksi erilaisina kokous- ja koulutuspäivinä.

Lilinkotisäätiöllä on käytössä omaohjaajajärjestelmä, jossa jokaisella asiakkaalla on oma ohjaaja. Omaohjaajan tehtävänä on tukea asiakasta toipumisen tavoitteiden saavuttamisessa ja itsensä näköisen arjen löytämisessä (Lilinkotisäätiön toimintakertomus 2018: 6). Omaohjaajana toimiessaan työntekijä toimii valmentajana, joka tukee ja aktivoi asiakasta ja ohjaa asiakasta hänen kykyjään vastaavaan toimintaan. Ohjaaja toimii tarvittaessa yhteyshenkilönä

asiakkaan hoitotahon, päivätoimintojen, sosiaaliviranomaisten ja omaisten välillä. (Lilinkotisäitiön palvelutalojen perehdytysopas.) Se, monenko asiakkaan kanssa ohjaaja tekee tiiviimpää yhteistyötä omaohjaajana, vaihtelee. Keskimäärin kuitenkin ohjaaja toimii neljän asiakkaan omaohjaajana.

Omaohjaaja tarjoaa asiakkaalle muuhun työryhmään verrattuna syvällisemmän yhteistyösuhteen ja varmentaa sen, että asiakas saa tarvitsemansa tuen elämän eri osa-alueilla. Omaohjaaja ja asiakas tapaavat viikoittain ja tapaamisten sisältö lähtee asiakkaiden toiveista. Pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden myötä asiakkaan ja ohjaajan välille syntyy usein tiivis yhteistyösuhte. Omaohjaajatapaamisten tavoitteena on nivoutua asiakkaan kuntoutumisen suunnitelmassa asetettuihin tavoitteisiin ja tukea toipumisorientaation mukaisen mielekkään elämän rakentamista. Jokaisen asiakkaan omatuokio on yksilöllinen ja asiakkaan tarpeista lähtevä. Omaohjaajatyöskentely haastaa ohjaajia johtamaan omaa työtänsä ja suunnittelemaan tapaamisia asiakkaiden kanssa etukäteen. Usein omaohjaajat sopivat asiakkaiden kanssa myös yhteiset käynnit esimerkiksi terveysasemalle, mikäli asiakas tarvitsee saattoapua.

Yhteisössä ohjaaja pyrkii omalla esimerkillään antamaan käyttäytymisvaihtoehtoja. Ohjaaja toimii yhteisössä tasapainottavana jäsenenä tarpeen mukaan joko aktivoiden tai hilliten yhteisön toimintaa ja antaen yhteisön päätettäväksi asioita aina yhteisön kykyjä maksimaalisesti vastaavan määrän. (Lilinkotisäitiön palvelutalon perehdytysopas 2016: 12.) Sovittujen omaohjaajatuokioiden lisäksi jokaisella ohjaajalla on vuorossa ns. ”kerrosvastuu”. Työnjaolla ohjaajat jakautuvat kerroksiin ja vastaavat oman vuoronsa osalta siitä, että tietyt viikoittaiset toimet kerroksella toteutuvat ja että asiakkaat saavat tarvitsemansa ohjauksen ja tuen. Tällaisiin tehtäviin kuuluvat mm. lääkkeidenjako, siivouksissa avustaminen, henkilökohtaisen hygienian hoidossa ohjaaminen jne. Nämä toimet on sovittu asiakkaiden kanssa heidän viikko-ohjelmissaan.

Päivittäin vaihtuvien kerrosvastuiden lisäksi työryhmän jäsenet vastaavat kukin osaltaan sekä yhdessä työryhmänä Mäkikodin vaihtuvien arjen askareiden toteutumisesta ja sujuvuudesta. Taloa koskevia ohjaajan huomiota vaativia asioita ja tapahtumia on lukuisia, eivätkä tapahtumat ole säännöllisiä. Tämän vuoksi näiden tehtävien kuvaaminen kattavasti ei ole mahdollista. Asiakkaiden esittämien toiveiden lisäksi tehtävät voivat liittyä esimerkiksi taloa koskevien juhlien järjestämiseen, keittiöhenkilökunnan avustamiseen äkillisissä sairastilanteissa tai ulkopuolisten vierailijoiden vastaanottamiseen. Nopeastikin muuttuva arki haastaa työryhmää luovimaan muuttuvissa tilanteissa ja toimimaan ajoittain melko spontaanistikin.

Muuttuvien ja mahdollisesti akuuttienkin arjen tapahtumien lisäksi kaikilla ohjaajilla on tiettyjä koko Mäkikodin yhteisöä koskevia vastuualueita. Tällaisia vastuuta ovat esimerkiksi työ-

vuorolistojen tekeminen yhteisöllisen suunnitelman pohjalta, yksikön IT -asioista vastaaminen, tiettyjen säännöllisten ryhmätoimintojen suunnittelu ja ohjaaminen sekä opiskelija-asioiden koordinoiminen.

Mäkikotiin rajautuvien työtehtävien lisäksi ohjaajilla on myös koko Lilinkotisäätiötä koskevia yhteistoiminta- ja vastuualueita. Tällaisten työtehtävien suorituspaikka saattaa olla myös Mäkikodin ulkopuolella, sillä esimerkiksi erilaisia vastuualueisiin liittyviä kokouksia pidetään vaihtelevasti eri Lilinkotisäätiön toimipisteissä. Tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi johtotimien ja työsuojelutoimikunnan kokoontumiset sekä erilaisten asiakasryhmien ohjaaminen Lilinkotisäätiön päivätoiminnassa. Oheisessa kuvassa olen pyrkinyt kuvaamaan ohjaajien toimenkuvan eri ulottuvuuksia.



Kuvio 2: Ohjaajan työn osa-alueet Mäkikodissa

Useista eri komponenteista rakentuva perustehtävä on omiaan tuottamaan pirstaleisen kuvan omasta työstä ja siten lisäämään työhön kohdistuvaa hallitsemattomuuden tunnetta. Ohjaajan toimenkuvasta ei kuitenkaan voida tehdä erityisen tarkkoja määritelmiä, sillä asiakkaamme ovat yksilöitä ja siten heidän tarpeensa ovat erilaisia ja yksilöllisiä. Yksilöllinen asiakkaiden kohtaaminen yhdistettynä ohjaustyölle tyypilliseen oman persoonan käyttöön työvälineenä luo Mäkikodin työryhmälle alati muuttuvan tavan tehdä työtä. Samanaikaisesti kuitenkin pirstaleinen tehtäväkuva saattaa johtaa perustehtävän hämärtymiseen. Lisäksi melko yksilösuoritteinen työnkuva johtaa ymmärrettävästi herkästi tilanteeseen, jossa työntekijän fokus on näistä selkeistä tehtävistä suoriutumisessa. Tällöin abstraktimman tiimi- ja kehittämistyön tekemisessä ei hyödynnetä kaikkea sitä potentiaalia, jota moniammatillinen tiimi voi kehittämistyöhön tarjota.

2.3 LEAN

Lean juontaa juurensa Japanilaisen autovalmistaja Toyotan tuotantoprosessiin. Johtamisfilosofiansa vuoksi Toyota erottui tuottavuuseroissa muista autovalmistajista huomattavasti.

Leanin ajateltiin pitkään olevan käyttökelpoinen toimintamalli ainoastaan tuotannollisissa toimipaikoissa, mikä lienee osasy senn hitaalle levittymiselle asiantuntijaorganisaatioihin. Leanin yksi keskeisistä peruseriaatteista on arvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaan ääni näyttää siis toiminnan suunnan. Muita keskeisiä Lean -toiminnan periaatteita ovat: virtaustehokkuus toiminnan päämääränä, oppiminen suorittamista tärkeämpää, tilannekuvan visualisointi, päätösten tekeminen perustuu tosiasioihin ja ihmisten kunnioittaminen on koko toiminnan lähtökohta. (Torkkola 2015: 13, 89,221.)

2.3.1 Lean johtamismenetelmänä

Lean johtamismenetelmä nojaa vahvasti ihmisten kunnioittamisen periaatteeseen. Leanissa on nähtävissä valmentavan johtamisen elementtejä, jossa esimiehen tehtävä on toimia tiimin valmentaja ja tarjota mahdollisuus yhdessä oppimiselle ja tiimityölle. Torkkolan (2015: 227) mukaan Leanissa ajatellaan, että ihmisten hyvinvointi on ehto toiminnan tehokkuudelle. Lukuisiin Lean työkaluihin onkin rakennettu sellaisia psykologisesti tärkeitä elementtejä, jotka tukevat oman roolin selkiyttämistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työryhmässä sekä lisäävät arvostuksen osoitusta ja sitoutumista toimintaan. Lean on yhdessä tekemistä ja se korostaa tiimityön merkitystä toiminnan kehittämisessä (Hirvonen & Alanen 2018). Leanissa huomio siirtyy esimiehen antamista tarkoista ohjeista koko työryhmän oppimiseen. Oleellista ei ole löytää heti oikeita ja toimivia menetelmiä, vaan uskaltaa tehdä, kokeilla ja oppia. (Torkkola 2015: 112.)

Lean toiminta perustuu organisaatiotasolla tarkasteltuna alhaalta ylöspäin kohdistuvaan imuun eikä niinkään ylhäältä alaspäin annettuihin toimintamalleihin, mikä on tärkeää muutoksen onnistumiselle. Työryhmän tulee voida kokea toiminta omakseen, vaikka hankkeen onnistuminen edellyttää usein myös vahvaa johtajuutta. Ihannetilanteessa uusia toimintamalleja kehitettäessä ja toimintaa parannettaessa henkilöstön koulutukset tapahtuvat siten, että koulutuksessa käsitellyt menetelmät voidaan ottaa nopeasti käyttöön eikä koulutuksessa opitut asiat pääse unohtumaan. Niiden, jotka tekevät työn ja tuntevat prosessit, tulee olla yksimielisesti muutoksen takana. Tiimin omistajuus oman työn kehittämisestä on tärkeää, sillä työntekijät eivät omaksu muutoksia jos ne koetaan ainoastaan ylhäältä annettuina ylimääräisinä työtehtävinä. (Suneja & Suneja 2017: 18,29, 164.)

Lean -filosofia on ajattelutapa, joka pyrkii jatkuvaan organisaation ja työntekijöiden ongelmanratkaisumenetelmien kehittämiseen. Tämä edellyttää työyhteisön toimintamallien jatkuvaa tarkastelua, arviointia ja jatkuvaa parantamista. (Lean yhdistys.) Tavoitteena on olla huo-

menna parempi kuin tänään. Tähän tavoitteeseen pyrkimisessä keskeistä on ongelmien jatkuva ja systemaattinen etsiminen ja ratkaiseminen. Ongelmien ratkaiseminen parantaa puolestaan palveluprosessia. (Hirvonen & Alanen 2018.) Leanissa toiminta suunnitellaan ennustetavaksi ja sujuvaksi. Tavoitteena on, että toimintaprosessi on itseään korjaava, jolloin esimestä tarvitaan mahdollisimman vähän päivittäisen palvelutason ylläpitämisessä. (Torkkola 2015:127.)

Leanissa johtamisella tavoitellaan mahdollisimman hyvää virtausta, eli työn sujuvaa etenemistä. Optimaalisen virtauksen esteinä nähdään vaihtelu (mura), yli-kuormitus (muri) ja hukka (muda). Näiden esteiden pienentäminen ja poistaminen ovat keinoja parantaa virtaus-tehokkuutta. Asiantuntijatyössä vaihtelu tarkoittaa esimerkiksi työkuorman vaihtelua päiväkohtaisesti, työntekijöiden välisiä osaamiseroja, ”tulipalojen sammuttamista” tai sellaista vaihtelua, joka on seurausta organisaation toimintatavoista. Ylikuormituksella tarkoitetaan työntekijöiden, järjestelmän tai laitteiden ylikuormitusta. Asiantuntijatyössä ihminen on keskeinen osa työprosesseja ja ylikuormittumisesta seuraa sairaspöissaoloja. Lisäksi ylikuormittuminen heikentää oppimiskykyä ja siten estää uusien, parempien toimintatapojen kehittämisen. Hukka tarkoittaa sitä tekemistä työssä, mistä asiakas ei ole valmis maksamaan. Virtaus-tehokkaassa organisaatiossa asiakkaan kokema läpimenoaika on minimoitu ja toiminnassa keskitytään samaan mahdollisimman paljon asioita ja tehtäviä valmiiksi. (Torkkola 2015: 23-27, 57.) Torkkolan (2015:25-27, 61) mukaan hukka luokitellaan tyypillisesti seitsemään luokkaan, jotka näyttäytyvät asiantuntijatyössä esimerkiksi seuraavasti:

- Ylituotanto : tehdään liian aikaisin, liian paljon tai varmuuden vuoksi. Asiantuntijatyössä tällä tarkoitetaan esimerkiksi turhaa mittaamista tai palavereita, joihin kutsutaan paljon ihmisiä ja joiden tarpeellisuutta ei ole arvioitu. Ylituotantoa on myös vääränlainen priorisointi, jossa tehdään esimerkiksi kiireellisiä, mutta vähän tärkeitä asioita sen sijaan, että tehtäisiin vähemmän kiireellisiä, mutta tärkeitä asioita.
- Keskenkärsäinen työ: tehtävät, jotka on aloitettu, mutta eivät ole vielä valmiita. Näihin lukeutuvat kaikki työt, kuten sähköpostit, projektit, raportit jne.
- Odottaminen: tilanteet, joissa asiakas odottaa palvelua tai työ tekijäänsä. Odottaminen voi olla seurausta työntekijän kiireestä tai siitä, että työtä siirretään henkilöltä toiselle.
- Ylimääräinen liike: tällä tarkoitetaan sekä työntekijän fyysistä liikettä, että asioiden ja tiedon lajittelua ja etsimistä. Myös useiden eri sovellusten käyttäminen ja tiedon siirtäminen sovellusten välillä on asiantuntijatyössä ylimääräistä liikettä.
- Siirtäminen: tiedon tai työn siirtämistä henkilöltä toiselle.
- Virheet ja uudelleen tekeminen: kaikki virheistä johtuva työ. Uudelleen tekemistä aiheuttavat myös väärinkäsitykset, häiriöt ja keskeytykset. Toistuvat työn

keskeytykset johtavat työn tehokkuuden ja laadun kärsimiseen, työntekijän keskittymisen ja luovuuden heikkenemiseen sekä lisääntyneeseen stressiin.

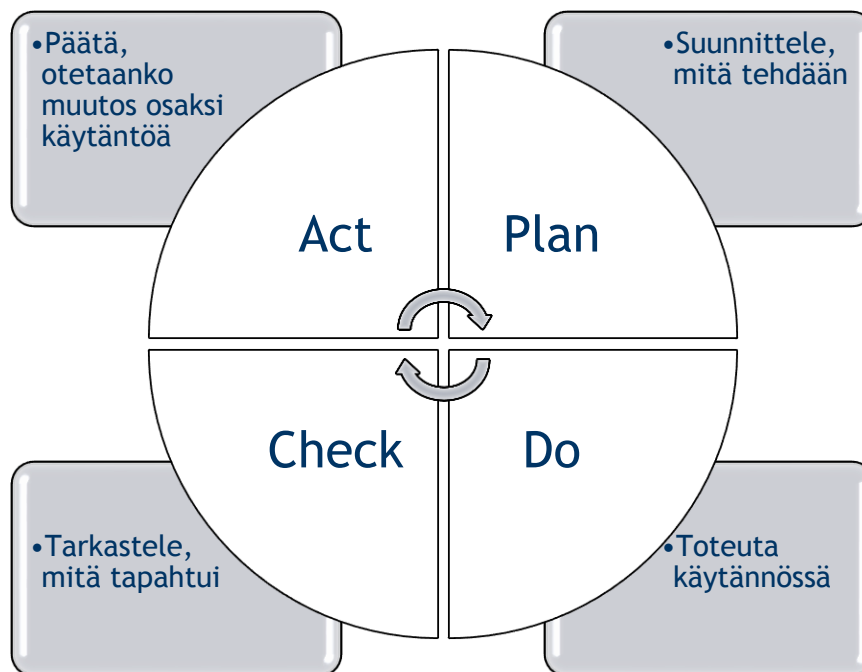
- Epätarkoituksenmukainen käsittely: tehdään ylimääräisiä asioita, erityisesti silloin, kun ei tiedetä mitä asiakas todella haluaa. Epätarkoituksenmukaista käsittelyä on myös työn tekeminen suurissa erissä sen sijaan, että toiminta pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin.

Hukkaa voidaan pyrkiä vähentämään työtehtäviä vakioimalla, jolloin vältetään kaaokselta, joka seuraa siitä, kun lukuisat työntekijät suorittavat samaa työtehtävää erilaisilla tavoilla, mikä puolestaan johtaa tarpeeseen kiertää ongelmia ja tarpeettomaan vaihteluun. Työtapojen vakioinnin tarkoitus ei kuitenkaan ole poistaa kriittistä ajattelua. Vakioitujen käytäntöjen noudattaminen ehdottomina ja ilman kriittistä ajattelua voi joissakin tilanteissa olla yhtä huono vaihtoehto, kuin vakioitujen käytäntöjen puuttuminen. Toimenpiteitä vakioitaessa onkin tärkeää muistaa, että vakioitujen käytänteiden tarkoitus on mahdollistaa virheisiin varautuminen ennakolta ja virheiden syntyminen mahdollisuuden pienentäminen. (Barnas & Addams 2017: 66,67.)

Lean -johtamismallin onnistumisen edellytys on systeemiajattelun ymmärtäminen. Systeemillä tarkoitetaan sellaista itsenäisten osien verkostoa, joka työskentelee yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Systeemiajattelun näkökulmasta tarkasteltuna keskeisin toiminnan tehostamisen paikka löytyy osien vuorovaikutuksesta ja systeemissä on yksi sellainen tekijä, joka rajoittaa sen toimintaa. Systeemin toiminta on seurausta kausaliiteettisuhteista ja useat ei-toivottavat piirteet systeemissä johtuvat vain muutamasta juurisyystä. Systeemiin liittyviä ominaisuuksia ovat mm. tieto, organisaation roolit ja rakenne, toimintatavat, menetelmät, henkilöstön määrä, henkilöstön osaaminen, tietojärjestelmät, mittarit ja johdon käyttäytyminen. Merkittävimpiä toimintaa rajoittavia seikkoja ovat erilaiset säännöt ja linjaukset. Jotta systeemi toimisi optimitilassa, tulee sitä johtaa. Vaikka systeemi on optimitilassa, ei se tila ole pysyvä. Suorituskyvyn säilyttämiseksi systeemiä tuleekin johtaa jatkuvasti ja siihen tulee liittää jatkuvan parantamisen rutiini. Johtajan tehtävä on pyrkiä parantamaan systeemiä jatkuvasti, sillä maailma ja siten toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan monimutkaisemmiksi. (Torkkola 2015: 96-97, 104.)

Lean nojaa vahvasti PDCA -malliin, joka nähdään muutoksen avaimena. PDCA -malli on kokeilujen kehä, jolla tarkoitetaan toistuvia askeleita: plan - do - check - act. Kokeilujen kehän avulla luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja arvioimalla kokeilujen tuloksia. Tätä kautta toiminnan suorituskyky paranee. Oleellista on, että erilaiset toiminnan kehittämiseen pyrkivät toimet tapahtuvat mahdollisimman nopeassa tahdissa. Liian perusteellinen suunnittelu hukkaa pahimmassa tapauksessa suunnitteluun käytetyn ajan, sillä suunnitelma on hypoteesi, joka saattaa epäonnistua käytännössä. PDCA -malli on sisäänrakennettu useisiin Leanin työkaluihin, mutta kyseessä on myös laajempi toiminnan malli, jossa omaksutaan jatkuvan kokeilun arvo toiminnan kehittämisen kannalta. PDCA -mallia kutsutaan myös PDSA -malliksi (Plan-do-study-

act) ja Demingin laatuympeyräksi kehittäjänsä on W.E. Demingin mukaan (Torkkola 2015: 40). PDCA -malli rutiininomainen ajattelumalli, joka soveltuu lähestymistavaksi kaikkiin tilanteisiin ja prosesseihin (Six sigma).



Kuvio 3: PDCA -malli, mukailten Torkkola 2015:40-42.

Leanissa yksi keskeisistä peruseriaatteista on visuaalisuus, jonka yhtenä tavoitteena on luoda sellainen järjestelmä, jossa työn tehokkaan sujumuuden kannalta olennaisen tiedon löytämiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa. Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa paras kokonaiskuva on organisaation johdolla. Leanissa pyritään antamaan tiimin jäsenille mahdollisimman hyvä kuva tästä kokonaistilanteesta, jotta he voivat tehdä nopeita ja laadukkaita päätöksiä itsenäisesti. Visualisointi on tähän tehokkain tapa. Vaikka suomalaisessa kulttuurissa visuaalisuus koetaan usein uhkaavana ja pyrkimyksenä lisätä kontrollia, lisää se todellisuudessa avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Visuaalisten seinätaulujen avulla toiminnan läpinäkyvyys paranee ja ongelma voidaan nähdä osana prosessia sen sijaan, että se nähtäisiin yksittäisen henkilön ongelmana. Lisäksi visuaalisilla apuvälineillä voidaan nopeuttaa palavereja, sillä jokainen näkee nopeasti nykytilanteen ja aika voidaan käyttää tehokkaaseen ongelmanratkaisuun ja toimenpiteistä sopimiseen. (Torkkola 2015:49-50.) Visuaalisessa johtamisessa hyödynnettävät signaalit mahdollistavat autonomisen toiminnanohjausjärjestelmän luomisen, jossa työtiimi tarvitsee mahdollisimman vähän valvontaa. Visuaalisilla menetelmillä työtiimille voidaan viestiä nopeasti se, mitä on kesken, mikä sujuu ja missä on ongelmia. Tiimin toiminnan kannalta tärkeä informaatio saadaan tällöin viestittyä mahdollisimman nopeasti ja tiimi voi tarvittaessa

aloittaa korjaavat toimenpiteet nopeasti. Visuaalisen tiedonjakamisen avulla tiimi saa reaaliaikaiset tiedot ja jokainen voi tarkastella oman toimintansa kannalta tärkeitä tietoja voiden päättää itse, mitä seuraavaksi pitäisi tehdä tai parantaa. Tiedon visuaalinen jakaminen on tiimikeskeistä ja henkilöstöä voimauttavaa. Kaikilla tiimin jäsenillä on pääsy saman tiedon äärelle työtehtävistä riippumatta, mikä mahdollistaa sen, että jokainen saa yhtäläiset tiedot ongelmien ratkaisua ja projektien kehittämistä varten. Yhteinen tiedonjakaminen mahdollistaa myös tiimin yhteisen tavoitteen asettamisen. (Suneja & Suneja 2017: 99-100.)

Leanin mukainen toiminta edellyttää, että työryhmässä on henkilö, joka on omistautunut mahdollistamaan ongelmien ratkaisemisen ja jatkuvan parantamisen ajattelun. Uusia työmenetelmiä käyttöönotettaessa työtavat hylätään herkästi ongelmien ilmaantuessa, sillä työt pyritään suorittamaan nopeasti ja uusien työtapojen opettelun voidaan katsoa vievän ylimääräistä aikaa. Työryhmään voidaan nimetä tiiminvetäjä, jolla on kokemusta kaikkien työryhmän jäsenten työtehtävistä. Tiiminvetäjän tehtävänä on tukea työryhmän keskittymistä asiakkaalle arvoa tuottavaan työhön ja varmentaa, että tiimillä on tähän työhön tarvittavat tiedot ja materiaalit. Tiiminvetäjän nimeäminen asettaa koordinoituvastuun yhdelle henkilölle ja tarjoaa mahdollisuuden henkilökunnan roolien selkiyttämiseksi. Tällöin tiimiläisille on selkeää, kenelle he esittävät kysymyksensä, mikä puolestaan nopeuttaa ongelmanratkaisua. Tiiminvetäjän nimeäminen työryhmästä mahdollistaa sen, että tiiminvetäjä tuntee prosessit ja työn tarpeet ja voi tukea työryhmää omaksuma jatkuvan parantamisen ajattelu- ja toimintamallin. Seuraamalla objektiivisia mittareita tiiminvetäjä voi viedä työryhmässä käytävän työn laatuun liittyvät keskustelut uudelle tasolle. Tiiminvetäjä voi vastata Leanin mukaisen ajattelun ylläpitämisestä ja edistämisestä. (Suneja & Suneja 2017: 84,87-89.)

Jotta tiiminvetäjä voisi menestyä tehtävässään, tarvitsee hän hyviä neuvottelutaitoja, sillä Lean muutos edellyttää paljon neuvotteluja. Erytisen tärkeitä neuvottelutaidot ovat sellaiselle tiiminvetäjälle, jolla ei ole virka-asemaan perustuvaa valtaa työryhmän jäseniin, sillä tällöin muutoksen toteuttaminen ja tavoitteisiin pääseminen edellyttää yhteistyötä tiimiläisiltä, joilla ei ole velvoitetta totella tiiminvetäjää. Neuvottelutaitojen lisäksi myös näkyvyys on merkityksellistä tiiminvetäjän tehtävässään onnistumisessa. Näkyvyydellä tarkoitetaan läsnäoloa, osallistumista ja aktiivisuutta työpajoissa sekä toimenpiteiden loppuun viemistä ja muutoksen edistämistä myös työpajojen välillä. Tällöin muutosta eteenpäin vievä henkilö antaa ikään kuin kasvot Lean muutokselle. (Suneja & Suneja 2017: 170-172.)

Muutoksen toteuttaminen edellyttää työryhmän jäseniltä usein ylimääräistä käytännön työtä esimerkiksi työpajoihin osallistumisessa tai tietojen keräämisessä. Lisäksi muutos edellyttää muutosta työskentelytavoissa, mikä voi toisinaan herättää tunteita ja olla stressaavaakin. Palautteen antaminen ja kannustaminen auttaa tiimiä Lean muutokseen sitoutumisessa ja motivoitumisessa. (Suneja & Suneja 2017:173.)

Lean -toiminnassa on lukuisia erilaisia työkaluja ja periaatteita. Menetelmien ja työkalujen tarkoituksena on vakioida Leanin systeemiajattelu, vaihtelu ja uuden tiedon luomisen periaatteet käytännössä (Torkkola 2015: 226). Perinteisesti ajatellaan, että Lean -toimintaa on mahdollista toteuttaa vain siten, että koko organisaation toiminta nojaa Leanin periaatteisiin. Erilaisia työkaluja voidaan kuitenkin soveltaa myös yksittäisinä työvälineinä toiminnassa. (Hirvonen & Alanen 2018.) Kaikki menetelmät eivät myöskään ole sovellettavissa kaikissa organisaatioissa (Torkkola 2015: 227). Seuraavassa esittelen tarkemmin ne työvälineet, joita tämän kehittämistehtävän toteutuksessa on sovellettu.

2.3.2 Leanin päivittäisjohtamista tukevat työkalut

Lean johtamissysteemi poikkeaa perinteisestä ”ylhäältä alas” tavasta johtaa. Leanissa johtaminen perustuu päivittäiseen johtamiseen, jossa pyritään aktiivisesti päivittäin tekemään päätöksiä siitä, miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin lisätä. (Sixsigma.) Päivittäisjohtamisen avulla pyritään kirkastamaan tavoitetta ja ohjaamaan siihen, että toiminnassa keskitytään oikeisiin asioihin. Leanissa päivittäisjohtaminen on systemaattinen, kurinalainen ja nopeasyklinen toimintamalli, jonka avulla nostetaan esiin ja ratkotaan toiminnassa havaittavia poikkeamia ja siten parannetaan toiminnan laatua ja tehokkuutta. (Hirvonen & Alanen 2018.) Lopullisena tavoitteena päivittäisjohtamisessa on luoda rakenteet ja perusta systemaattiselle ongelmanratkaisulle (QDC Business Engineering). Päivittäisjohtamisen tasojen tulee linkittyä laajemmin organisaation strategiaan tavoitteisiin (Hirvonen & Alanen 2018).

Lean päivittäisjohtamisen avulla pyritään nostamaan ongelmia esiin nopeasti ja löytämään ongelmiin ratkaisuja tehokkaasti. Päivittäisjohtamisen avulla luodaan yhdessä kuvaa tilanteesta, koordinoidaan päivittäisiä toimintoja, käynnistetään toimenpiteitä, kehitetään toimintaa jatkuvasti, luodaan yhteistä kuvaa toiminnan tavoitteista ja varmennetaan, että organisaatiossa on jatkuvasti käytössään paras mahdollinen osaaminen. (Hirvonen & Alanen 2018.) Tiimin päivittäinen kokoontuminen mahdollistaa toiminnassa havaituista esteistä, poikkeuksista ja mahdollisuuksista käytävän keskustelun laajentamisen, tietojen jakamisen ja tiimihengen vahvistamisen (Barnas & Addams 2017:41,55).

Lean -menetelmän päivittäisjohtaminen nojautuu kolmeen keskeiseen elementtiin, joista jokaisen toteutuminen on edellytys sille, että menetelmä toimii. Hirvosen ja Alasen (2018) mukaan nämä elementit ovat visuaalisuus, säännölliset palaverit ja toiminta. Visuaalinen työväline varmentaa sen, että asiat ovat helposti esillä ja tietoa saadaan helposti, eikä tietoa tarvitse erikseen etsiä. Ilman visuaalista toiminnanohjauksen välinettä päivittäisjohtamisen palaverista tulee herkästi keskustelutuokio, jossa pahimmassa tapauksessa keskustelu rönsyilee irrelevantteihin asioihin. Säännölliset päivittäisjohtamisen palaverit varmentavat puolestaan sen, että tavoitemittaria tarkastellaan säännöllisesti. Ilman säännöllistä tarkastelua tavoitemittari jää toiminnasta irralliseksi, ikään kuin koristeeksi. Lisäksi visuaalisuuden ylläpito edellyttää työvälineen aktiivista käyttöä. Toiminta tarkoittaa aktiivista ongelmanratkaisua. Asian

äärelle pysähtyminen ja ongelman tunnistaminen eivät vielä riitä vaan ongelmia tulee pyrkiä aktiivisesti ratkaisemaan. Ilman sovittavia toimenpiteitä ja parannuksia päivittäisjohtaminen on ajanhukkaa. (Hirvonen & Alanen 2018.)

Päivittäisjohtamisen tulee olla kurinalaista ja systemaattista. Nopearytmyisyys nostaa ongelmia paremmin esille, sillä toiminnassa havaitut haasteet muistetaan paremmin. Liian pitkällä aikavälillä toteutuvat toiminnan kehittämisen kokoukset eivät toimi, sillä arjessa havaitut haasteet unohtuvat. Päivittäisellä frekvenssillä tapahtuvassa ongelmien etsimisessä ja ratkaisemisessa 90% toiminnassa havaituista haasteista muistetaan tuoda esille, kun kuukausitason palaverissa luku on 20%. Vaikka kokouksia pidetään päivittäin, vapauttavat ne todellisuudessa aikaa muulle toiminnalle. (Hirvonen & Alanen 2018.)

Lean päivittäisjohtamisessa tarkoitus on tarkastella toimintaa jatkuvasti. Kun tietoa toiminnasta saadaan mahdollisimman nopeasti, voidaan ongelmiin puuttua tehokkaasti eikä ongelmien havaitseminen tapahdu toiminnan kehittämisen kannalta liian myöhään. Päivittäisjohtamisessa kehittämistyö viedään mahdollisimman lähelle toimintaa, sillä siellä ongelmia voidaan ratkoa tehokkaimmin (Hirvonen & Alanen 2018.)

Hirvonen ja Alanen (2018) kuvaavat Lean päivittäisjohtamisen eroja suhteessa perinteiseen johtamiseen seuraavasti:

Perinteinen johtamismalli	Lean päivittäisjohtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kokoukset pitkiä • Kokousfrekvenssi pitkä • Vain johto osallistuu kokoukseen • Tietokone • Informaatiota paljon • Kokous pidetään neuvotteluhuoneessa • Ongemat nähdään negatiivisina 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokoukset lyhyitä • Kokousfrekvenssi lyhyt • Kaikki osallistuvat kokoukseen • Valkotaulu • Vähän informaatiota • Kokous pidetään siellä, missä toiminta on • Ongelmat nähdään mahdollisuutena oppia

Kuvio 4: Perinteisen johtamismallin ja Lean päivittäisjohtamisen erot Hirvonen & Alanen (2018)

Hirvosen ja Alasen (2018) mukaan Lean päivittäisjohtaminen soveltuu parhaiten sellaiseen toimintaan, jossa työ on pitkälle vakioitua ja lopputulos voidaan määrittellä. Kuitenkin sellaisissa töissä, jossa lopputuloksen määrittäminen on vaikeaa, tarvitaan päivittäisjohtamista jopa enemmän, sillä tällaisessa toimintaympäristössä haasteita on usein enemmän.

5S

5S on yksi Lean -johtamisfilosofian perustyökaluista, jota käytetään usein ensimmäisenä työvälineenä Lean toiminnan aloittamisessa, sillä se on nopea toteuttaa ja työn jälki näkyy selkeästi. Siisteys ja järjestys mielletään nykyään menestyksekkään organisaation tunnusmerkistöksi, mikä luo sekä asiakkaille että yhteistyökumppaneille hyvän kuvan toiminnasta. Siisteydellä ja järjestyksellä varmennetaan, että tilat ovat toimivat ja turvalliset. Lisäksi siisteys ja tavaroiden säilyttäminen oikeilla paikoillaan vähentää toiminnan hukkaa. (Leanlion.) Työpisteen suunnittelu on myös yksi osatekijä siihen, miten ihmiset kommunikoivat työpaikalla ja näkevät oman työnsä. Sotkuinen työpaikka saattaa luoda työntekijöille mielikuvan siitä, että koko organisaation toiminta on kaoottista ja sekavaa. (Suneja & Suneja 2017: 131.)

5S ei kuitenkaan ole siivousohjelma vaan työtilojen organisointiin liittyvä toimintamalli, jonka onnistumisen edellytyksenä on se, että kaikki tiloja käyttävät omaksuvat mallin osaksi omaa toimintaansa (Leanlion). 5S menetelmän välittömiä hyötyjä on siisteyden ja järjestyksen paraneminen, työn tekemisen helpottuminen ja nopeutuminen, työtyytyväisyyden paraneminen ja työturvallisuuden parantuminen. Välillisinä hyötyinä toiminnan laatu ja sen myötä asiakastyytyväisyys paranee, toiminnan läpimenoajat lyhenevät, toiminnan kustannukset pienenevät ja tapaturmien määrä laskee (Lis group.)

5S menetelmä koostuu viidestä eri toiminnosta. Ensimmäiseksi tilassa suoritetaan sorteeraus, joka tarkoittaa turhien työvälineiden poistamista työtilasta. Jäljelle jätetään ainoastaan ne työvälineet, joita kyseisessä tilassa todellisuudessa tarvitaan. Sorteerauksen jälkeen suoritetaan systematisointi, jossa toiminnan kannalta tarpeelliset työvälineet ja esineet järjestetään niille täsmällisesti osoitetuille paikoille. Järjestäminen ja merkitseminen tulee toteuttaa siten, että esineet löydetään nopeasti ja osataan laittaa takaisin omalle paikalleen. Esineen paikka tulee siis selvästi merkitä. Lisäksi järjestelyssä tulee ottaa huomioon turha liike-energia, eli esineet tulee sijoittaa siten, että eniten käytetyt on helppoiten saatavissa. Kun tilasta on poistettu turhat esineet ja tarpeellisille on löydetty paikat, siirrytään kolmanteen S:ään, siivoukseen. Siivous tulee toteuttaa päivittäin työpäivän loppuun ja tässä yhteydessä työpiste siivotaan liasta ja pölystä. Samalla tarkistetaan työvälineiden kunto ja käyttövalmius. Kolme ensimmäistä kohtaa tulee standardisoida, eli varmentaa 5S -järjestelmän säilyminen toimivana. Standardisointiin kuuluu työryhmässä yhteisten 5S -menetelmään liittyvien pelisääntöjen sopiminen. Tässä voidaan käyttää myös apuna esimerkiksi tarkistuslistoja, joiden avulla tila tarkistetaan päivän päätteeksi. Viimeinen S tarkoittaa sitoutumista, joka tarkoittaa sitä, että organisaatiossa otetaan tavaksi ylläpitää ja harjoitella sovittuja käytänteitä. Ilman sitoutumista 5S -menetelmä jää vain kokeiluksi, joka ajan saatossa hiipuu. (Lis group.)

Arvovirtakuvaus

Jokaisessa organisaatiossa pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa, mutta toimintaan kuuluu aina myös sellaisia välttämättömiä työtehtäviä, jotka on pakko tehdä, mutta jotka eivät tuota suoraa arvoa asiakkaalle. Lean -toiminnassa toiminnan kehittäminen kytkeytyy vahvasti siihen työhön, josta asiakas on valmis maksamaan. Kehittämiskohteita valittaessa arvon tuottamisesta tulee keskustella yhdessä, sillä yhdessä keskustelemisen kautta syntyvä ymmärrys auttaa järkevien valintojen tekemistä arjessa. Vaikka Lean korostaa yhdessä tekemistä ja avointa dialogia, ei kehittämiskohteiden valinta ole aina demokraattinen valinta vaan valintojen tekeminen on osa esimiestyötä. (Juuriharja.)

Prosesseja sujuvoitettaessa tulee kehittämistyö tehdä asiakkaan saaman arvon näkökulmasta. Mikäli prosessia sujuvoitetaan vain organisaation omasta näkökulmasta, saattaa lopputuloksena olla arvon karsiminen tuottamisen sijaan. Arvovirtaa kuvatessa tuleekin keskustella siitä, mikä juuri kyseisessä organisaatiossa on sitä työtä, mistä asiakas mielellään maksaa ja toisaalta mistä asiakas ei mielellään maksaa. Lisäksi tulee arvioida sitä, mikä osa työstä kuluu arvon tuottamiseen ja mikä puolestaan niihin tehtäviin, joista asiakas ei halua maksaa. Prosessia tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, missä kohti prosessia syntyy arvoa mistä asiakas on valmis maksamaan. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, missä ovat työn virtaustehokkuutta heikentävät pullonkaulat ja mitä muita ongelmia prosessissa on havaittavissa. (Juuriharja.)

Arvovirtakuvauksella tarkoitetaan karkeaa kuvausta tämänhetkisestä kokonaisuudesta. Sen avulla voidaan arvioida ja kuvata visuaalisesti prosessin nykytilaa. (Torkkola 2015: 131.) Arvovirtakuvauksessa toimintaa arvioidaan asiakkaan näkökulmasta (Six sigma). Arvovirtakuvaus kuvaa sitä, miten materiaalit ja informaatio virtaavat kohti asiakasta. Arvovirtakuvaus voidaan tehdä myös siten, että tehdään kuvaus nykytilasta ja tavoitetilasta. (Leaniksi.) Arvovirtakuvauksella pyritään tunnistamaan virtauksen esteitä (Six sigma). Prosessin kuvaaminen visuaalisilla keinoilla parantaa usein merkittävästi työryhmän ymmärrystä toiminnan nykytilasta ja lisää sitoutumista muutokseen. Lisäksi näkyvät pienetkin muutokset voivat lisätä tiimin motivaatiota ja tukea muutoksen käynnistämistä. (Suneja & Suneja 2017: 79-80).

Teollisuudessa arvovirralla tarkoitetaan sitä, miten tuotteet ja tieto kulkevat yrityksen läpi aina raaka-aineista myyntiin. Barnas & Addams (2017) määrittivät arvon terveydenhuollossa siten, että tuotteen paikalla on potilas. Tällöin arvovirralla kuvataan potilaan kulkua hoitoketjun läpi (Barnas & Addams 2017:17.)

Päivittäisjohtamisen taulu

Päivittäisjohtamisen taulun avulla visualisoidaan olemassa oleva prosessi ja parannetaan nykyistä toimintamallia. Päivittäisjohtamisen taulussa visualisoidaan työvaiheet ja niiden järjestyksen siten, että työtehtävät kirjataan post-it -lapuille, jotka kulkevat taululla eri vaiheiden

kautta vasemmalta oikealle. Jokainen tiimi räätälöi päivittäisjohtamisen taulunsa omaan prosessiinsa sopivaksi. (Torkkola 2015: 65.) Tiimin osallisuus on keskeistä taulun rakentamisessa, sillä osallisuuden kautta tiimi saa omistajuuden omasta päivittäisjohtamisestaan (Hirvonen & Alanen 2018). Keskeneräisen työn määrälle asetetaan yhdessä sovittu maksimi ja ensisijainen pyrkimys on saada työtehtäviä valmiiksi sen sijaan, että aloitettaisiin useita uusia tehtäviä, mikä parantaa virtaustehokkuutta. Tiimin tulee sopia, miten uudet tehtävät priorisoidaan. Päivittäisjohtamisen taulun avulla voidaan myös tarkastella työtehtävien jakautumista tasaisesti työryhmän jäsenten kesken. Visualisoinnin avulla nähdään nopeasti, kuka vastaa minkäkin tehtävän toteuttamisesta. (Torkkola 2015: 65.)

Päivittäisjohtamisen taulussa voidaan esittää erilaisia työn laadusta ja sujuvuudesta kertovia mittareita. Objektivisten mittareiden avulla tuotetut tilastot mahdollistavat sen, että ongelmia voidaan tarkastella ja objektiivisesta näkökulmasta prosessien haasteina, mikä puolestaan vähentää työryhmän toisiinsa suuntaamaa syytelyä. Jonkun täytyy vastata päivittäisjohtamisen taulun tietojen ajantasaisuuden ja paikkansapitävyyden ylläpidosta ja tähän rooliin tiiminvetäjä soveltuu hyvin. (Suneja & Suneja 2017: 88).

Taulun tarkoituksena on osoittaa nopeasti se, miten työ juuri tällä hetkellä sujuu. Taulun avulla tieto tuodaan nopeasti ja selkeästi kaikkien nähtäville, jolloin tiedon erilliseen etsimiseen kulutettavaa aikaa saadaan minimoitua. Taulun käytön tehokkuus perustuu osittain siihen, että tieto ongelmasta tarjotaan valmiina. Ihmiset toimivat tehokkaammin silloin, kun tieto ongelmasta on annettu valmiiksi verrattuna tilanteeseen, jossa tieto tulisi ensin etsiä itse. päivittäisjohtamisen taulu tulee rakentaa selkeäksi, sillä vähäinen määrä tavoitteita ja aiheita mahdollistavat niiden tehokkaan käsittelyn. Oleellista päivittäisjohtamisessa on ymmärtää päivittäisjohtamisen taulun merkitys toimintaa ohjaavana välineenä. Taulun käyttäminen ei ole päivittäisjohtamisessa toiminnan itseisarvo vaan väline tuoda työryhmän jäsenet samaan paikkaan saman asian äärelle keskustelemaan. (Hirvonen & Alanen 2018.)

Päivittäisjohtamisen taulu on tiimitoiminnan näkökulmasta merkittävä, sillä se tarjoaa välineen tiimin yhteisten tavoitteiden kuvaamiselle. Visuaalinen väline tarjoaa tiimille mahdollisuuden nähdä, kuinka jokaisen tiimin jäsenen tehtävät ja roolit vaikuttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tiiminvetäjälle päivittäisjohtamisen taulu tarjoaa välineen saada toimintaympäristön johtamisen kannalta merkittäviä tietoja siten, että asiakkaille voidaan tuottaa mahdollisimman suurta arvoa. (Suneja & Suneja 2017: 111.)

Päiväkokous

Lean -päivittäisjohtaminen toteutuu nimensä mukaisesti päivittäin. Olennaisena elementtinä johtamisessa on päiväkokoukset, jotka toteutetaan tietyn rutiinin mukaisesti. Päiväkokoukset korostavat yhteistoiminnallisuutta: ne pidetään yhdessä tietyssä paikassa tiettyinä aikoina,

mikä mahdollistaa kaikkien läsnäolon saman asian äärellä. Esitystapa on päiväkokouksissa tiivis ja fokus pidetään toiminnan kannalta oleellisissa asioissa. (Hirvonen & Alanen 2018.) Päiväkokous pidetään seisaaltaan ja sen kesto on rajattu 15 minuuttiin (Barns & Addams 2017: 55).

Päiväkokouksen tavoitteena on, että työpäivän kulku on suunnitelmallista ja kaikki työryhmän jäsenet tietävät toistensa työt. Päiväkokouksen onnistumisen ehtona on, että kokouksessa keskitytään ainoastaan tiedon vaihtoon, eikä ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi visuaalinen toiminnan seuraamisen työväline on kokouksen onnistumisen ehto. Päiväkokouksen onnistuminen edellyttää myös yhteisten pelisääntöjen sopimista. Onnistuneessa päiväkokouksessa koko tiimi on paikalla ja kaikki keskittyvät palaveriin. Lisäksi tiimin tulee sopia niistä säännöistä, miten taulua käytetään. On esimerkiksi tärkeää, että taululla olevia lappuja siirretään vain päiväkokouksen yhteydessä. Kokous voi edetä esimerkiksi siten, että ensin katsotaan eilisen päivän tulokset ja ongelmat, sitten tarkastellaan tämän päivän tavoitteita ja epätavallisia vaatimuksia, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan tilannekatsausta, mihin sisältyy myös ongelmien ja ideoiden tarkastelu. Lopuksi käydään läpi yleiset tiedotusasiat ja työryhmästä nousevat kysymykset. (Torkkola 2015: 67-68.) Päiväkokouksessa voidaan jakaa tietoa ja vahvistaa tiimihenkeä. Lisäksi päiväkokous toimii jatkuvan parantamisen lähteenä (Barnas & Addams 2017: 55.)

Päiväkokouksen tehokkuuden edellytyksenä on, että ne noudattavat tarkkaa vakiokaavaa, joka on tiedossa kaikilla osallistujille ja että ne rakentuvat kehittämishankkeiden ympärille (Barns & Addams 2017: 58). Päiväkokouksen tarkoitus on tuoda esille ongelmat ja tarjota mahdollisuus sopia, kuka tekee ja mitä. Malli selkiyttää arjen toimintaa ja tarjoaa työkalun toiminnan seuraamiselle. Päivittäispalaverin napakan luonteen vuoksi se ei kuitenkaan ole oikea foorumi ratkaista pitkää pohdintaa vaativia ongelmia heti. Päivittäispalaverissa on tarkoitus sopia se, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Ilman tätä tiimin vastuualueista sopimista päivittäisjohtamisen malli on ajanhukkaa, sillä puheen tasolla olevat ongelmat ja haasteet eivät ratkea. (Hirvonen & Alanen 2018.)

Päiväkokoukset mahdollistavat tiimin ryhmädynamiikan ja keskinäisen kommunikoinnin kehittämisen, kun tiimiläiset kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan toimintaan liittyvistä seikoista. Tiimi voi ajan myötä omaksua sellaisia uusia toimintatapoja, joissa ongelmien ratkominen toteutuu nopeiden kokeiluiden kautta reaaliajassa. Lisäksi vuorovaikutustilanteissa korostuu keskinäisten erimielisyyksien sijasta yhteisiin tavoitteisiin pääseminen ja sen pohtiminen, miten yhdessä voidaan tehdä parempaa tulosta ja tehostaa prosesseja. (Suneja & Suneja 2017: 30.)

2.3.3 Lean sosiaalihuollossa

Terveydenhuollon tavoin myös sosiaalihuollon palveluiden vaikuttavuuden ja tehokkuuden vaatimukset ovat korostuneet Suomessa viime vuosina. Toimintaprosessien muuttaminen tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi vapauttaa työntekijöiden aikaa asiakaspalveluun ja hoitotyöhön. (Rissanen & Lammintakanen 2017:72.) Lean menetelmillä voidaan tukea työryhmän keskittymistä oikeisiin asioihin, mikä puolestaan parantaa asiakaspalvelua. Lean menetelmiä sosiaalialalle sovellettaessa on tärkeää löytää ne arvoa tuottavat asiat, jotka auttavat asiakkaita voimaan paremmin (Kivinen 2017: 8-9). Lean johtamisfilosofian käyttö on viime vuosina lisääntynyt suomalaisessa terveydenhuollossa (Hirvonen & Alanen 2018). Sosiaalihuollon kentällä Leania on sovellettu Suomessa vielä melko vähän. Euroopassa Leanin työmenetelmien soveltuvuutta sosiaalihuoltoon on tutkittu pääasiassa Saksassa, Englannissa, Skotlannissa ja Ruotsissa. Suomessa Lean -menetelmiä on sovellettu sosiaalihuollon sektorilla esimerkiksi Espoossa ja Eksoten alueella.

Radnor, Walley, Stephens ja Bucci arvioivat tutkimuksessaan ”Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector” (2006) Lean menetelmän hyödynnettävyyttä Skotlannin julkisen sektorin toiminnassa erityisesti sosiaalialalla. Tutkimuksen mukaan Lean menetelmien soveltaminen tuotti sekä aineellisia että aineettomia hyötyjä tutkittaville organisaatioille. Aineellisia hyötyjä olivat odotusaikojen pieneneminen, prosessiaikojen parantaminen, toiminnan laadun parantuminen vastaamaan odotettuja standardeja, asiakasvirran parantuminen ja kustannusten pienentyminen. Saavutettuja aineettomia hyötyjä ovat puolestaan fokuksen siirtyminen ongelmien korjaamisesta niiden estämiseen, muutokset organisaatiokulttuurissa ja prosesseissa, laajemman ymmärryksen saavuttaminen prosessien toimivuudesta, parempi ymmärrys asiakastarpeista, palaute- ja mittausjärjestelmien parantaminen sekä kasvanut työtyytyväisyys. (Radnor ym. 2006: 36. 115.) Tutkimuksen johtopäätöksinä Radnor ym. (2006) toteavat seuraavaa:

- Monet julkisen sektorin toimijat pyrkivät parantamaan toimintaansa hyödyntämällä Leanin menetelmiä ja työkaluja.
- Projektien tarkoituksena on parantaa laatua ja asiakastytyväisyyttä sekä vähentää läpimenoaikoja.
- Kaikki tutkimukseen osallistuneet suunnittelevat Lean -projekteja myös muille osastoille.
- Lean -menetelmien implementointi on vaatinut lisäresursseja ja konsultointitukea.
- Keskeisiä keinoja henkilöstön sitouttamiseksi ovat olleet henkilöstön mukanaolo prosessissa, yhteiset työpajat sekä tiedotustilaisuudet.
- Useat Lean -projektit saavuttivat niille asetetut tavoitteet.
- Ne Lean -projektit, jotka eivät saavuttaneet tavoitteita, liittyivät usein kustannusten hillitsemiseen.

- Johdon sitoutuminen jatkuvan parantamisen filosofiaan on keskeistä Lean -projektin onnistumiselle.
- Suurimpia projektin onnistumisen esteitä Lean -toiminnan implementoinnissa olivat muutosvastarinta, organisaatiokulttuuri sekä tiedon puute.

Röntynen tutki pro gradussaan (2015) Lean -menetelmien soveltamista sellaisissa suomalaisissa kuntaorganisaatioissa, joissa menetelmä on otettu käyttöön, tai joissa menetelmän implementointi on aloitettu. Tutkimuksen johtopäätöksiä todettiin, että kokemukset menetelmien soveltamisesta ovat olleet pääosin positiivisia. Menetelmien katsotaan soveltuvan sekä hallinnollisiin prosesseihin että palveluprosesseihin. Tutkittavissa organisaatioissa konkreettisten ja selkeiden numeeristen mittareiden asettaminen on kuitenkin haastavaa, mikä johtuu osittain palvelutoiminnan mittaamisen haastavuudesta. Röntynen kuitenkin muistuttaa, että Lean -menetelmien implementoinnin tarkoituksena on kuitenkin lopulta tuottaa asiakkaille parempaa palvelua pienemmillä kustannuksilla. (Röntynen 2015: 53,56.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskuslaitos (EKSOTE) on kehittänyt toimintaansa Lean -ajattelun keinoin vuodesta 2014. Mielenterveys- ja päihdepalveluissa kehittämistoiminta on aloitettu vuonna 2016, jolloin toimintaympäristöt järjestettiin työtä tukeviksi, tarkasteltiin asiakasprosesseja ja luotiin yhtenäisiä, vakioitavia toimintamalleja. Kehittämistyö jatkuu edelleen, mutta jo tähän mennessä toiminnan avulla on saatu luotua yhtenäisempiä ja selkeitä toimintatapoja. (Eksote.)

Tätä toimintatutkimusta tehtäessä ei kirjallisuuskatsauksessa löytynyt yhtäkään tutkimusta, jossa Lean menetelmiä olisi sovellettu suoraan psykiatrisen asumispalvelun päivittäisjohtamisessa. Sekä kansallisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa tarkastellut Lean -implementoinnit käsittävät myös useampien työmenetelmien ja tekniikoiden soveltamista samassa organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä sovelletaan vain muutamaa Lean menetelmää. Tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Lean -menetelmillä on saavutettu myös sosiaalialalla positiivisia tuloksia toiminnan kehittämisen ja palveluiden sekä prosessien parantamisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimusten johtopäätöksistä on havaittavissa, että Lean -menetelmien implementointi on tarjonnut organisaatioille työvälineitä modernille älykkäälle johtamiselle, jossa työntekijöiden osallisuus oman työn kehittämisessä ja johtamisessa nousee keskiöön.

3 Tausta, tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on arvioida ja kehittää päivittäisjohtamista psykiatrisen palveluasumisen toimintaympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uudistettu ja jatkuvasti kehittyvä päivittäisjohtamismalli Mäkikodin palveluasumisyksikköön.

Toimintatutkimuksen tutkimustehtävinä on:

- kehittää yhdessä välineitä oman työn johtamiseen ja tavoitteiden seuraamiseen
- kehittää yhdessä välineitä toiminnan tavoitteiden seuraamiseen
- lisätä avointa dialogia
- kehittää yhdessä tavoitteellinen ja asiakaslähtöinen arjen toimintamalli

4 Menetelmälliset ratkaisut

4.1 Toimintatutkimus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida ja kehittää päivittäisjohtamista psykiatrisen palveluasumisen toimintaympäristössä Lean työkaluilla ja menetelmillä. Kehittämistehtävässä sovellettavana tutkimusstrategiana on osallistava toimintatutkimus.

Yksi toimintatutkimuksen peruseriaatteista on, että kehittämiskohteiden tulee lähteä niistä ihmisistä, joita asia koskee (Kananen 2014: 53). Tässä toimintatutkimuksessa käytetyt kehittämiskohteet ovat Mäkikodin toiminnassa havaittuja haasteita, joiden olemassaolosta on keskusteltu työryhmän jäsenten kanssa erilaisissa foorumeissa jo ennen tätä kehittämistehtävää. Opinnäytetyön idea on syntynyt omassa työssäni havaitsemieni kehittämistarpeiden pohjalta. Lilinkotisäätiöllä viime vuosina tapahtuneet muutokset organisaatorakenteessa, toiminnan viitekehyksessä sekä työvälineissä ovat haastaneet työryhmää perustehtävän suorittamisessa ja muutostyöskentelyssä. Olin neljän kuukauden mittaisella opintovapaalla syksyllä 2017. Opintojen myötä saamieni uusien oppien ja ideoiden sekä opintovapaan mukanaan tuoman etäisyyden myötä tarkastelin työtäni erilaisesta perspektiivistä. Työhön paluuni ajoittui samaan ajankohtaan, jolloin yksikössämme oli vaihtumassa esimies. Tämän seurauksena minulle mahdollistui palvelutalon johtajan sijaisuus, joka toi tullessaan vielä uudenlaisen perspektiivin omaan työhön.

Toimintatutkimuksen avulla tuotetaan tietoa erilaisten käytäntöjen kehittämiseksi. Se kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka puolestaan pohjautuu yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Yleensä toimintatutkimus on tutkimus- ja kehittämisprojekti, joka on ajallisesti rajattu. Koska työtehtävät edellyttävät vuorovaikutusta, vaatii työn kehittäminenkin yksilöiden välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämistä. (Heikkinen 2006: 16-17.) Kananen (2014: 15) mukaan Kuula (1999) toteaa, että toimintatutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkimuksen ja muutoksen kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Kananen (2014: 19) mukaan Stinger (2007) on kuvannut toimintatutkimusta demokraattisena, oikeudenmukaisena, vapauttavana ja elämänlaatua parantavana lähestymistapana. Toimintatutkimus ei ole niinkään tutkimusmenetelmä, vaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välimaastoon sijoittuva lähestymistapa, jossa tutkimus ja toiminnan kehittäminen kytketään yhteen (Heikkinen 2006: 36,37).

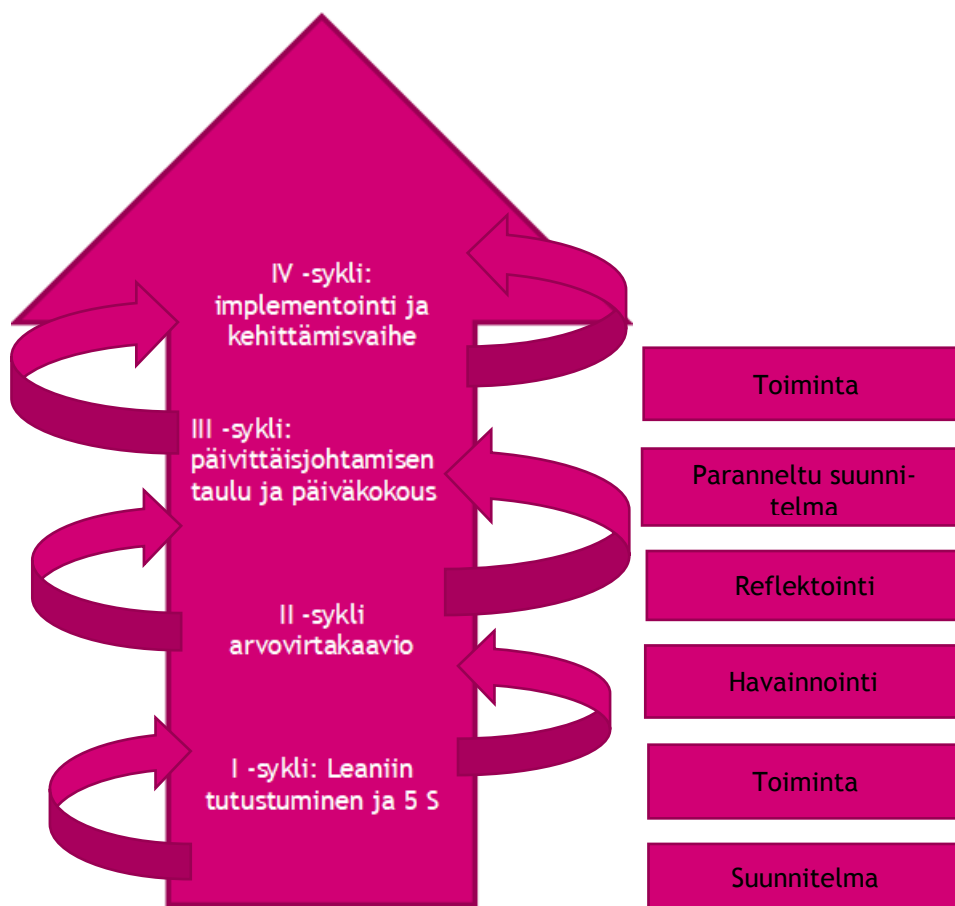
Toimintatutkimus on syklistä. Suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa paranneltu suunnitelma. Näiden useiden syklien myötä toimintaa hiotaan (Heikkinen 2006: 19). Toimintatutkimukselle tyypillisiä elementtejä ovat pyrkimys toiminnan kehittämiseen, yhteinen toiminta, muutokseen liittyvä tutkimus sekä tutkijan mukanaolo kehittämisprosessissa (Coghlan & Branick 2010: 4). Tutkimuksellinen elementti on oleellinen osa toimintatutkimusta, sillä ilman sitä kyse on työpaikan arkipäiväisestä toiminnan kehittämisestä ja parantamisesta. Luonteeltaan toimintatutkimus on prosessimaista ja se etenee sykleittäin. Seuraavien syklien avulla voidaan kehittää toimintaa jatkuvasti ja yksittäisen syklin sisällä toistuvat vaiheet, joita yksinkertaisimmillaan ovat: suunnittelu, toteutus ja seuranta. Tarkemmin määriteltynä toimintatutkimuksen vaiheet ovat: nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi, synteesi, kokeilu, arviointi ja seuranta. (Kananen 2014: 14, 34.) Toimintatutkimus on itsereflektiivinen kehä, jossa toiminta, toiminnan havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan (Heikkinen 2006: 35).

Luonteeltaan toimintatutkimus on lähellä kehittämistutkimusta, mutta niiden metodologiassa on selvä ero. Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen erona on, että toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavan muutoksen tekemiseen. Erona perinteiseen tutkimukseen toimintatutkimus pyrkii aina pysyvään muutokseen. (Kananen 2014: 14-16,20,54, Kananen 2012: 38, 41.) Toimintatutkimuksessa tutkija tekee tutkimuskohteeseensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän intervention. Tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee työryhmän jäseniä tarttumaan aktiivisesti asioihin, jotta niitä voidaan kehittää paremmaksi. Toimintatutkija onkin aktiivinen toimija ja vaikuttaja, joka ei oletakaan olevansa perinteisen tutkijan tavoin ulkopuolinen. (Heikkinen 2006: 19-20.) Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen muutoksen onnistumisen kannalta. Samalla, kun tutkija tekee havaintoja ja tutkii muutosprosessin läpivientiä, on hän aktiivinen muutosagentti, joka vie muutosta eteenpäin. Passiivinen tutkijan rooli ei riitä, sillä tällöin muutos voi jäädä toteutumatta. Myös muutokseen osallistuvilta aktoreilta odotetaan aktiivista roolia, sillä kyseessä on ryhmätoiminta. (Kananen 2014: 57,68.)

Toimintatutkimus on tutkimusstrategiana käytännönläheinen, sillä sen tutkimuskohteena on käytännön työelämän ongelmat ja ristiriidat sekä niiden poistaminen. Toimintatutkimus on demokraattinen lähestymistapa, jolla tuetaan työelämän muutosprosesseja ja vähennetään hierarkkisuuutta. Se tarjoaa tutkimukseen osallistujille mahdollisuuden syvällisempään oppimiseen toiminnan kautta ja usein jo pelkästään tiedonkeruu ja havainnointi synnyttävät muutosta. (Kananen 2014: 140.) Toimintatutkimus on prosessi, jossa tulkinta ja ymmärrys lisääntyvät vähitellen (Heikkinen 2006: 36).

Toimintatutkimuksessa peräkkäiset syklit muodostavat spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu nivoutuvat toisiinsa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja uudelleensuunnittelun peräkkäisinä kehinä. Toimintatutkimus johtaakin aina uusiin kehittämisideoihin (Heikkinen

ym.2006:80.). Syklit yhdessä muodostavat kehittämistehtävän kokonaisuuden oheisen kuvan mukaisesti:



Kuvio 5 : Toimintatutkimuksen syklit, (Heikkinen ym. 2006: 81)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin ryhmätyönä alati muuttuvassa toimintaympäristössä, joten yllä määritelty karkea kuvaus kehittämissykleistä on muuttunut ja jalostunut kehittämistehtävän aikana.

4.2 Toimintatutkimuksen vaiheet ja aineistonkeruu

Tähän toimintatutkimukseen osallistuvalla työryhmällä on pitkä kokemus moniammatillisessa työryhmässä työskentelemisestä ja erilaisten muutosten toteuttamisesta työryhmässä. Mäki-kodin ohjaajien työryhmä on kooltaan kohtalaisen pieni, kehittämistehtävää tehtäessä Mäki-kodin ohjaajien työryhmässä työskenteli itseni lisäksi 14 ohjaajaa. Pienen kokonsa vuoksi tiimi työskentelee tiiviisti yhdessä, eikä erillistä ryhmäytymisprosessia näin ollen tarvittu. Oma roolini tutkijana, muutosagenttina, Mäki-kodin vastaavana ohjaajana sekä palvelutalon johtajan sijaisena kehittämistehtävän implementoinnin aikana asetti minun luontaisesti muutoksen vetäjän rooliin. Toimintatutkimuksen vetäjän tehtävä onkin edistää ryhmän toimintaa, auttaa

sitä työskentelemään toimintatutkimuksen syklin mukaisesti ja tarjota tätä toimintaa edistäviä työvälineitä (Kananen 2014: 69). Toimintatutkimusta tekevän tutkijan tulee suunnitella tutkimuksen toteuttaminen hyvin etukäteen, sillä riittämätön suunnittelu saattaa johtaa suuriin haasteisiin. Vaikka avoimuus kehittämistyötä tekevän ryhmänilmiöihin on suotavaa, tulee tutkijalla olla suunnitelma, sillä toimintatutkimuksen syklisyys alkaa suunnitelmasta, joka on prosessin aloittamisen kannalta välttämätön. (Huovinen & Rovio 2006:97.) Toimintatutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkimuskohdetta sisältä päin, mikä vaikuttaa hänen suhtautumiseensa aineistoon ja sen analysointiin. Toimintatutkimuksessa tutkija käyttää omia havaintojaan tutkimusaineistona ja tällöin tutkijan oma ymmärrys kehittyy prosessin edetessä. (Heikkinen 2006:20.)

Toimintatutkimuksen onnistumisen yksi edellytys on oikeanlainen ryhmäkokoontaminen (Kananen 2014: 75). Aloitimme prosessimallin kehittämisen huhtikuussa. Esittelin kehittämissuunnitelman työryhmälle viikolla 13. Tuohon tilaisuuteen kutsuin paikalle kaikki vuorossa olleet ohjaajat. Ensimmäinen työpaja pidettiin viikolla 14 ja tuohon työpajaan osallistui minun lisäksi kolme työryhmän jäsentä. Viikolla 15 pidin toisen työpajan, johon osallistui itseni lisäksi neljä työryhmän jäsentä. Viimeinen työpaja pidettiin viikolla 16 osana Mäkikodin kevään kehittämispäivää. Tuolloin osallistumaan pääsi kymmenen työryhmän jäsentä itseni ja palvelutalon johtajan lisäksi. Kehittämispäivässä esiteltiin kahden edellisen työpajan toteutusta, jotta mahdollisimman moni pääsisi osalliseksi keskusteluun siitä, mitä näistä työpajoista on tuotettu. Kahteen pientyöpajaan osallistui yhteensä seitsemän työryhmän jäsentä, joka on yli puolet työryhmästä. Harjoitteet toteutettiin pienryhmissä, sillä kaikkien osallistuminen ei ollut epäsäännöllisessä jaksotyössä ja työajan käytön puitteissa mahdollista ja kyseisten harjoitteiden toteuttaminen suuremmissa ryhmissä olisi vienyt enemmän työaikaa. Pienryhmätoiminta mahdollisti myös paremmin dialogin kaikkien osallistujien kesken. Kaiken kaikkiaan kaikki Mäkikodin työryhmän jäsenet osallistuivat tavalla tai toisella joko alkupriifiiin, pienryhmätoimintaan tai kehittämispäivään sekä toiminnan kehittämiseen arjen työssä.

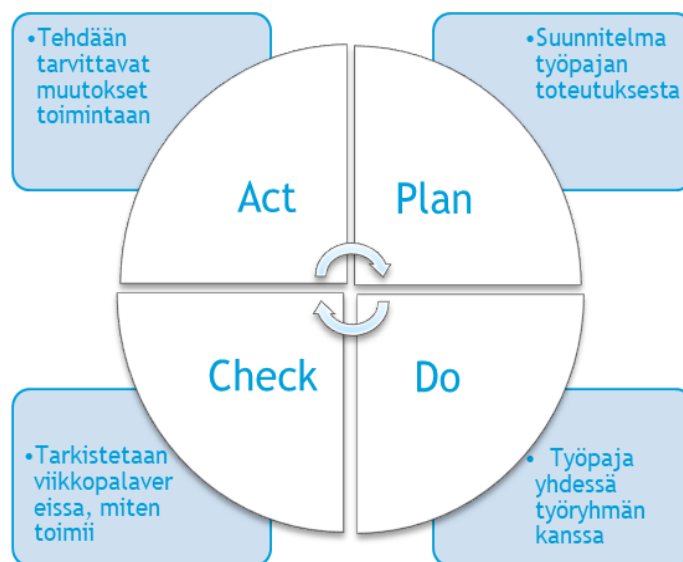
Tässä toimintatutkimuksessa sovellettiin Leanin kolmea työmenetelmää, 5S:ää, arvovirtakuvausta sekä päivittäisjohtamisen taulun ja rutiinien kehittämistä. Menetelmien avulla kartoitettiin toiminnan nykytilaa ja kehitettiin toimintaa. Tutkimus- ja kehittämistoiminta eteni toimintatutkimukselle tyypillisesti sykleittäin. Syklittäinen toiminta on tyypillistä myös Leanin mukaisessa toiminnan kehittämisessä. Toimintatutkimuksen toteuttaminen nivoutui työpaja-työskentelyn ja sovittujen toimintojen jatkuvan PDCA -mallin mukaisen kehittämisen sekä toiminnan vakioimisen ympärille. Toimintaa arvioitiin tutkimuksen ajan säännöllisesti perjantaisin pidettävissä viikkopalavereissa sekä erilaisissa työn lomassa käydyissä keskusteluhetkissä työryhmän jäsenten kanssa.

Lähtötilanteen tiedonkeruu perustuu pitkälle omaan osallisuuteeni Mäkikodin päivittäiseen työhön ja siten arjen työssä havainnoituihin kehittämistarpeisiin sekä arvovirtakuvauksessa

tehtävään lähtötilannekartoitukseen. Vastaavana ohjaajana työryhmän arjessa havaitsemat ongelmat ja kehitetyt ideat tulevat usein tietooni, mikä on lisännyt ymmärrystäni lähtötilanteesta.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jolloin kehittämisprosessista saatavana aineistona toimii kaikki se materiaali, mitä prosessin aikana olemme yhdessä työryhmän kanssa tuottaneet. Lean -menetelmiin kuuluu keskeisenä osana visuaalisuus, joten olen kuvannut tekemämme tuotokset prosessin aikana. 5S -menetelmän osalta kuvaan ennen ja jälkeen tilanteen työpajaa toteutettaessa. Lisäksi otin arviointijakson aikana tilasta kuvia, joiden avulla on mahdollista arvioida muutoksen pysyvyyttä. Arvovirtakaavion osalta aineisto koostuu valmiin kaavion ja sen pohjalta sovittujen toimintamallien kuvaamisesta. Päivittäisjohtamisen osalta olen kuvannut Mäkikodin päivittäisjohtamisen taulun. Lisäksi kuvailen ja kerron ne sovitut toimenpiteet ja toimintaohjeet, joita työryhmässä yhdessä tämän kehittämistehtävän puitteissa on sovittu.

Tämä kehittämistehtävä koostuu toimintatutkimukselle sekä Lean -kehittämiselle tyypilliseen tapaan sykleistä, jotka toteutuvat osin peräkkäin ja osin limittäin. Jokainen sykli muodostaa kehittämisprosessin, jossa työryhmän kanssa toimintaa kehitetään PDCA -mallin mukaisesti. Tämä kehittämistehtävä koostuu neljästä syklisestä: Leaniin tutustuminen ja 5S, arvovirtakaavio, päivittäisjohtamisen taulu ja päiväpalaveri sekä sovittujen mallien implementointi ja kehittäminen arjessa.



Kuvio 6: Työpajojen toteutuksen PDCA -malli

5 Mäkikodin uudistettu ja jatkuvasti kehittyvä päivittäisjohtamismalli

5.1 Välineet oman työn johtamiseen ja avoin dialogi

Ensimmäisen syklin aikana työryhmässä tutustuttiin toimintatutkimuksen tavoitteisiin ja Leaniin sekä siihen liittyviin menetelmiin yleisellä tasolla. Juuri ennen kehittämistehtävän alkua pidimme Mäkikodissa arvoviikon, joiden tarkoituksena oli tutustuttaa sekä työntekijöitä että asiakkaita Lilinkotisäätiön uusiin arvoihin. Tähän liittyen yhden viikon teemana oli ”uskallus seurata unelmia”. Teemaan liittyen teimme erään viikkopalaverin päätteeksi työryhmässä oman unelmakarttamme siitä, miten työmme olisi ”unelmien duuni”. Esitettyjen unelmien ei tarvinnut olla saavutettavissa olevia. Huomasin, että moni unelmakarttaan kirjattu asia nivoutui alkavaan kehittämistehtäväämme. Työn selkeys, työn tasainen jakautuminen työhyvinvointi, työvälineiden kunto ja löydettävyyys sekä onnistumisen kokemukset nousivat esiin tässä nopeasti tehdyssä unelmakartassa. Kerroin läsnäolijoille, että yhteinen kehittämistehtävämme tulee toivoakseni antamaan joitain työvälineitä näiden unelmien saavuttamiseksi. Sain työryhmältä vastaukseksi hyväksyviä nyökkäyksiä ja eräs totesikin tämän olevan hyvä juttu.



Kuva 1: Mäkikodin ohjaajien unelmakartta

Alkupalaverin lisäksi kehittämistehtävästä keskusteltiin avoimesti erilaisissa ei -formaaleissa keskustelutilanteissa. Kun päivittäisjohtamisen tauluun tilamaani materiaalit saapuivat, aloitin magneettien nimikoimisen, jotta ensimmäiset välineet vastualueiden merkintää varten olisivat heti valmiina. Läsnäolevat kollegani tiedustelivat, mitä teen, jolloin kerroin, mitä var-

ten tällaisia magneetteja olen hankkinut. Samalla keskustelimme laajemmin kehittämistehtävän tavoitteista ja siitä, mitä mahdollisuuksia se voi antaa oman työemme kehittämiseksi ja helpottamiseksi.

Pidin 29.3.2018 ”alkupriiffiksi” nimeämäni kokouksen, jossa käytiin yhdessä läpi kehittämistehtävän ja tämän opinnäytetyön tarkoitusta, tavoitetta ja tutkimustehtäviä sekä prosessin vaiheita ja alustavaa aikataulua. Olin esittänyt työryhmän jäsenille kutsun palaverista sähköpostitse ja muistutellut tästä vielä päivän aikana. Palaveri pidettiin klo 12.30-14.00 ja osallistujina oli itseni lisäksi seitsemän ohjaajaa sekä yksi opiskelija. Koska sillä hetkellä työryhmämme koostui 14 ohjaajasta, oli paikalla puolet työryhmämme jäsenistä.

Olin valmistellut kokousta varten esityksen tueksi Power Point -esityksen. Kokoontumisen alussa kerroin kehittämistehtävän taustasta ja siitä, missä yhteydessä olen itse innostunut Leanin päivittäisjohtamisen menetelmistä. Esitin myös hahmottelemani nelijäsenisen ohjaajan työtehtävien sijoittumisesta toisaalta yksilötyön saralle, mutta toisaalta myös yhteisön ohjaamisen, talon toiminnasta huolehtimisen sekä organisaatiotason toiminnan sektoreille. Kuvan yhteydessä kerroin, että tämä kehittämistehtävä nivoutuu vahvasti ohjaajien työn organisoinnin kehittämiseen, erityisesti niillä osa-alueilla, jotka liittyvät yhteisön ohjaamiseen ja toisaalta koko Mäkikodin asioihin. Lisäksi kerroin, että koska kehittämistehtävä liittyy ainoastaan ohjaajien työn kehittämiseen ja organisointiin, eivät asiakkaat siksi ole suoraan mukana prosessissa. Tutkimustehtäviin vastaamisen tavoitteena on kuitenkin lopulta parantaa asiakkaiden saaman palvelun laatua.

Seuraavaksi kerroin lyhyesti kehittämistehtävän teoreettisesta viitekehiksestä ja toimintatutkimuksesta metodina. Jätin kuitenkin psykiatrisen asumispalvelun esittelyn pois, sillä kaikilla palaveriin osallistuvilla ohjaajilla on vankka ammattitausta psykiatrisissa asumispalveluissa työskentelemisestä, jonka vuoksi asian käsittely ei nähdäkseni ollut tarpeellista. Teoreettisesta viitekehiksestä olin nostanut esitykseni päivittäisjohtamisen perusteita, tavoitteen mittaamisen toiminnan kehittämisen välineenä, tiimitoiminnan edellytyksiä, avoimen dialogin merkityksen sekä Leanin.

Avoimen dialogin osalta korostin erityisesti sitä, että työntekijöillä tulisi olla pääsy kaikkeen siihen tietoon, jota tarvitaan perustehtävän tehokkaaseen suorittamiseen. Lisäksi korostin, ettei tiedon tarvitse olla ulkomuistissa vaan riittää, että tietää, mistä tiedon löytää. Tiedon löytämisestä nousikin paljon keskustelua. Keskustelussa mainittiin, että tietoa on monessa eri paikassa ja erityisesti tietokoneelta sitä on vaikea löytää. Lisäksi vanhentunutta tietoa ja hiljaista tietoa on paljon. Selvisi, että yli puoli vuotta sitten tulleet työntekijät eivät vielä tieneet kaikkien perustehtävän kannalta oleellisten tavaroiden sijaintia. Tässä yhteydessä pohdittiin sitä, tulisiko perehdytysohjelmaa hioa erityisesti taloon tutustumisen osalta, jotta

tarvittavien tavaroiden löytäminen helpottuisi. Lisäksi mainittiin siitä, että aina uuden työvälineen käyttöönoton myötä tulisi varmistua siitä, että jokainen osaa myös käyttää kyseistä välinettä.

Keskustelussa käsiteltiin myös sitä, kuinka jokaisella ohjaajalla on hieman omanlainen tapansa tehdä ohjaustyötä ja jokainen asiakas tulee kohdata yksilönä, minkä vuoksi työn luonteeseen kuuluu paljon vaihtelevia toimintatapoja. Samalla kuitenkin jokainen soveltaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä hieman omalla tavallaan, mikä aiheuttaa sekaannuksia ja työn hallitsemattomuuden kokemusta, kun ei ole varma siitä, mikä olisi oikea tapa toimia. Lisäksi todettiin, ettei tieto vuoronvaihdossa aina siirry.

Ne läsnäolleet henkilöt, jotka kommentoivat kehittämistehtävää, pitivät sitä hyvänä ajatuksena. Kehittämistarve nähtiin Mäkikodin lisäksi koko organisaation toiminnassa ja esitettiin ajatus siitä, että se malli, joka Mäkikodissa kehitetään, voitaisiin ”lanseerata” koko organisaatiossa. Epäselvyys työssä ja ohjaajan toimenkuvan määrittäminen nähtiin pitkäaikaisena, koko organisaatiota koskevana ongelmana ja lisäksi katsottiin, ettei kaikilla ole tasapuolisesti työn suorittamisen kannalta välttämätöntä tietoa. Puutteellinen tiedonsaanti on haaste, sillä Hokkasen ym. (2008: 19-21) mukaan avoin ja tasapuolinen tiedonsaanti lisää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa tiimin toimintaa ja esimiehen ja tiimin välinen toimiva viestintä mahdollistaa keskustelun toiminnan sisällöstä ja tavoitteista. Mertalan ja Terävän (2016:83, 90) mukaan psykiatrisen asumispalvelun johtaminen edellyttää esimiehen, johdon ja tiimin välistä riittävää ja toimivaa vuorovaikutusta, jonka kautta toiminnan tavoitteista syntyy riittävä yhteisymmärrys.

Keskustelu laajeni käsittelemään tiedonkulun haasteita myös koko organisaatiotasolla. Lisäksi esitettiin huoli siitä, miten varmistetaan se, että mikäli saamme päivittäisjohtamisen mallin toimimaan niin saamme jatkaa ja ylläpitää mallia siten, ettei organisaatio muuta sitä. Kerroin, että olen saanut toiminnanjohtajaltamme tutkimusluvan ja että oman yksikkömme esimies antaa kehittämistehtävällemme tukensa. Lopuksi halusin vielä korostaa sitä, että ongelmien etsiminen ei tarkoita syyllisten etsimistä ja että tarkoituksena ei ole missään tapauksessa tuottaa laitosmaisia rakenteita asiakastyöhön vaan ainoastaan organisoida ohjaajien työnkuvaa ja mahdollistaa sujuva viestintä, vastuualueiden sopiminen sekä ongelmien nopeampi ratkaiseminen.

Ensimmäisessä varsinaisessa työpajassa harjoiteltiin 5S -menetelmän käyttöä pienessä ryhmässä. Työpaja toteutettiin 2.4.2018 ja osallistujia oli itseni lisäksi kolme. Alun perin työpajaan oli kutsuttu neljä henkilöä, mutta sairastapauksen vuoksi yksi työryhmämme jäsenistä oli estynyt osallistumasta. Olin valinnut toteutuspäiväksi pyhäpäivän, sillä pyhänä arjen toiminnassamme on vähemmän kiirettä, mikä mahdollistaa kaikkien vuorossa olevien osallistumisen

työpajan toteutukseen. Toteutusajaksi olin valinnut iltapäivän, jotta sekä aamu- että iltavuorolaisilla oli mahdollisuus osallistua työpajan toteutukseen. Esitin valittuna päivänä vuorossa oleville henkilöille kirjallisen kutsun työpajaan osallistumisesta. Kutsussa olin jo hieman ker-tonut siitä, mikä työpajan tarkoitus on.

Työpaja oli tarkoitus aloittaa klo 12, mutta asiakastyössä tapahtuneen muutoksen vuoksi aloi-tusaika oli todellisuudessa 12.30. Ensin pidin pienen esitelmän siitä, mitä 5S -menetelmä tar-koittaa ja mitä välillisiä ja välittömiä hyötyjä sillä voidaan saavuttaa. Esitykseni tukena käytin Power Pointia. Yhteisessä keskustelussa kaikki jaoimme kokemuksen siitä, että erilaisten työssä tarvittavien välineiden etsiminen on jatkuva arjen haaste, joka turhauttaa ja estää työn sujuvuutta. Esitelmässäni olin hyödyntänyt keväällä 2017 Lean -opintojaksolla käyttä-määni kuva-aineistoa havainnollistamaan sorteerausta ja systematisointia. Käsiteltyämme sor-teerauksen, systematisoinnin ja siivouksen teoriatasolla, siirryimme työpajan toiminnalliseen osuuteen.

Yhdessä sorteerasimme, systematisoimme ja siivosimme koko työtilan. Teippasimme pöytään sektorit, joille oli tarkoitus sijoittaa tavarat, jotka joko hävitetään tai sijoitetaan johonkin muuhun tilaan. Hyvin äkkiä kuitenkin selvisi, että hävitettävän tavaran sektori oli reilusti ali-mitoidettu. Kaikki kolme kohtaa toteutuivat limittäin siten, että yhtä kaappia, laatikkoa tai muuta sektoria käsiteltäessä sorteerasimme pois lähtevät tavarat, systematisoimme jäljelle jääville tavaroille oman paikkansa ja siivosimme. Työtilassa olevaan avohyllykköön oli aiem-min jo hankittu lisäovia ja -laatikoita, jotta systematisointi olisi helpompi toteuttaa. Jokai-seen oveen ja laatikkoon merkittiin Dymo -tarralla tieto siitä, mitä kyseisessä kaapissa tai laa-tikossa säilytetään. Lisäksi tilaan lisättiin kaapisto lisäsäilytystilan saamiseksi. Tähän kaappiin sijoitettiin muualle sopimattomia, mutta tilassa säilytettäviä tarvikkeita ja lisäksi tähän kaap-piin nimikoitiin säilytystila työntekijöiden laukuille, joille ei aiemmin ollut olemassa paikkaa. Kaapiston päälle laitettiin pieni laatikko, johon sijoitettiin Post it -lappuja, joita tullaan myö-hemmin tarvitsemaan kaapiston yläpuolelle sijoitettavan päivittäisjohtamisen taulun käy-tössä.



Kuva 2: Työtila ennen 5S -menetelmän soveltamista



Kuva 3: Työtila ennen 5S -menetelmän soveltamista



Kuva 4: Työtila 5S -menetelmän soveltamisen jälkeen



Kuva 5: Työtila 5S -menetelmän soveltamisen jälkeen

Sorteeraus, systematisointi ja siivous kesti kaikkiaan kaksi tuntia. Tilaan oli vuosien saatossa kertynyt paljon tavaraa ja koska tila on koko työryhmän yhteiskäytössä, ei kaikkien tavaroiden alkuperästä ollut tarkkaa tietoa. Tiiminä jouduimme pohtimaan joidenkin tavaroiden osalta sitä, voiko tavaroita sijoittaa muualle ja hävittää, sillä aina on riskinä, että joku tarvitsee juuri kyseistä tavaraa. Yhdessä kuitenkin löysimme melko nopeasti ne linjaukset, mitä tarvikkeita tilassa tulee työnneon kannalta säilyttää, jotta tila tukisi työntekoa parhaalla mahdollisella tavalla.

Tilan järjestelyn ja siivoamisen jälkeen esittelin vielä 5S menetelmän kaksi viimeistä vaihetta: standardisoinnin ja sitoutumisen. Pohdimme yhdessä sitä, miten tila saataisiin jatkosakin säilymään työntekoa tukevana. Sovimme, että muulle työryhmälle ehdotetaan yhteistä

hetkeä, jolloin kaikki paikalle pääsevät osallistuvat tilan järjestämiseen. Lisäksi päätettiin, että samassa yhteydessä ”siistitään” myös työtämme ohjaava asiakastietojärjestelmässä oleva kalenteri. Tästä kalenterista luetaan työnjaolla ne yleiset ja asiakaskohtaiset menot ja toimet, jotka kyseisenä päivänä tulee huomioida. Asiakastietojärjestelmän vaihtumisen myötä arjen haasteeksi oli kuitenkin noussut kalenterimerkintöjen poistaminen, mikä puolestaan heikensi työn sujuvuutta, kun työnjaolla jouduttiin pohtimaan, onko mainittu tehtävä jo toteutettu, mutta asia jäänyt vain poistamatta kalenterista. Kalenterimerkintöjä luodaan ja poistetaan kahdella erilaisella tavalla, mikä on aiheuttanut sekaannusta ja hankaloittanut merkintöjen poistamista. Lisäksi merkintä välillä unohtuu poistaa silloin, kun tehtävä tulee suoritetuksi. Yhteisessä ”siistimishetkessä” koko vuoro on paikalla, jolloin voidaan käsitellä se, mitkä tehtävät on päivän aikana hoidettu ja siten merkinnät voidaan poistaa. Lisäksi yhteinen kokoontuminen tarjoaa mahdollisuuden yhteiselle oppimiselle, kun työryhmän jäsenet voivat neuvoa ja opastaa toisiaan merkintöjen luomis- ja poistamiskäytännöissä.

Pohdimme sitä, tulisiko tällainen hetki järjestää kerran päivässä vai kerran viikossa. Päädymme kuitenkin ehdottamaan, että kerran päivässä toteutamme tilan siistimisen. Ajankohdaksi tälle kokoontumiselle valittiin hetki, jolloin aamuvuoron työvuoro on päättymässä. Tällöin molemmat vuorot ovat vielä paikalla ja aamuvuoron työntekijät usein asioivat vuoron loppuun kyseisessä tilassa noutamassa laukkujaan ja eväsrasioitaan ja palauttamassa työvälineitä, kuten puhelimia. Ensin ajankohdan suunniteltiin olevan kello 15.40, mutta lopulta päätettiin kuitenkin suorittamaan kokoontuminen jo kello 15.30, jotta aika erityisesti kalenterimerkintöjen poistamiselle riittää varmasti. Mikäli myöhemmin selviää, että kokoontumisaika on liian aikainen, siirrettäisiin se myöhemmäksi. Siistimisen ja kalenterimerkintöjen poistamisen lisäksi yhteinen kokoontuminen tarjoaa työryhmälle mahdollisuuden tehdä tarvittaessa vielä tiedonvaihtoa aamu- ja iltavuorolaisten välillä ja aamuvuorolaisille selkeän struktuurin työvuoron päättymisestä. Lisäksi yhdessä tehtävä siistiminen varmentaa sen, että jokainen työryhmän jäsen tutustuu työvälineille systematisoituihin säilytyspaikkoihin.

Standardisoinnin osalta tiedustelin muilta pienryhmäläisiltä heidän näkemystään siitä, tulisiko siistimiselle luoda tarkistuslista. Keskustelussa tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että selkeästi systematisoidut paikat tavaroille ja yhteinen siistimiselle varattu hetki riittävät standardisointivälineiksi. Mikäli kuitenkin käytäntö osoittaa, että tarkistuslista tarvitaan, luotaisiin se myöhemmin. Jatkotoimenpiteinä sovimme, että minä laittaisin koko työryhmälle sähköpostitse tiedotteen ehdotuksestamme ja aloitaisimme yhteiset siistimistuokiot 9.4, joka olisi viikon kuluttua työpajasta. Tämä valikoitui ajankohdaksi sen perusteella, että työpaja pidettiin maanantaina, jota seuraavana päivänä tila oli poikkeuksellisesti varattu kokoustilaksi. Aloitusajankohdaksi valittiin siksi ensimmäinen täysi kalenteriviikko.

Pohdimme myös suuren työpöydän toimivuutta tilassa. Mäkikodin arjen toiminnassa työtehtävät tulee suorittaa aina asiakaslähtöisesti yhdessä asiakkaiden kanssa. Siksi tämän entisen toimistotilan ei tule enää olla toimistomaisessa käytössä, vaikka siellä työvälineitä säilytetäänkin. Suuren työpöydän katsottiin kuitenkin houkuttelevan työtovereita sen äärelle esimerkiksi kahvitauolla, mikä puolestaan saattaa välillä ”venähtää” liian pitkäksi. Lisäksi pöytä tarjoaa suuren laskutilan, jolle herkästi tulee jätettyä erilaisia työvälineitä. Toisaalta taas täysin pöydätön tila ei välttämättä toimisi, sillä joitain työtehtäviä on pakko suorittaa pöydän äärellä. Kompromissiratkaisuna päädyttiin siihen, että seuraavana päivänä pidettävän poikkeuksellisen kokouksen myötä pöydästä poistetaan ainakin välikappale, jonka myötä pöytätila pienenee. Tämän seurauksena vapautuu myös tilaa, jota tarvitaan myöhemmin päivittäisjohtamisen taulun äärelle kokoontumiseen.

Työpajan tarkoituksena oli tarjota työtovereille mahdollisuus tutustua kyseisen menetelmän käyttöön ja samalla ratkaista työtilan siisteyteen ja toimivuuteen liittyvät haasteet. Kyseisessä tilassa säilytetään paljon toiminnan kannalta oleellisia työvälineitä, joille ei kuitenkaan ollut selkeää sijoituspaikkaa, minkä seurauksena työssä tarvittavia välineitä joutui usein etsimään. Tilassa säilytettävät tavarat jäivät usein pöydälle, mikä loi epäsiistin vaikutelman ja lisäsi tavaroiden hukkumista entisestään. Lisäksi kyseisessä tilassa toteutetaan päivittäinen työnjako ja myöhemmin myös uusi päiväpalaveri. Työpajan lopuksi kysyin osallistujien mielipidettä työpajasta. Tavaroiden paikkojen systematisointi tuotti positiivisen kokemuksen, sillä nyt tavaroille on olemassa oma paikkansa eikä niiden etsimiseen enää tarvitse käyttää aikaa, mikäli vain 5S:n kaksi viimeistä kohtaa: standardisointi ja sitoutuminen toimivat. Työmenetelmällä nähtiin olevan käyttömahdollisuuksia myös muiden Mäkikodin tilojen organisoinnin suhteen ja kaikki osallistujat katsoivat, että osaisivat pitää tarvittaessa samanlaisen työpajan työtovereilleen ja siten opettaa menetelmän käyttöä eteenpäin.

Tilan uudelleenorganisointi sai työryhmältä pääasiassa positiivisen vastaanoton. Tavaroiden koettiin löytyvän nyt helpommin, vaikkakin aluksi uusien säilytyspaikkojen opettelu vaati aikaa. Erään kommentin mukaan tilasta tuli turhankin ”kliininen”, sillä tilasta oli poistettu myös viherkasvit, joiden kasteleminen oli jäänyt huomiotta. Keskustelussa mainitsin, että tarkoitus ei toki ole, että minä määritän pysyvästi kaikkien tilassa säilytettävien tavaroiden paikan ja tilan sisustuksen. Kerroin, että kollegan huomio oli mielestäni hyvä ja että tilaan voi tuoda viherkasveja, mikäli niiden kastelukäytänteet sovitaan. Implementointi ja seurantajakson aikana kasveja ei kuitenkaan siirretty syystä tai toisesta takaisin tilaan.

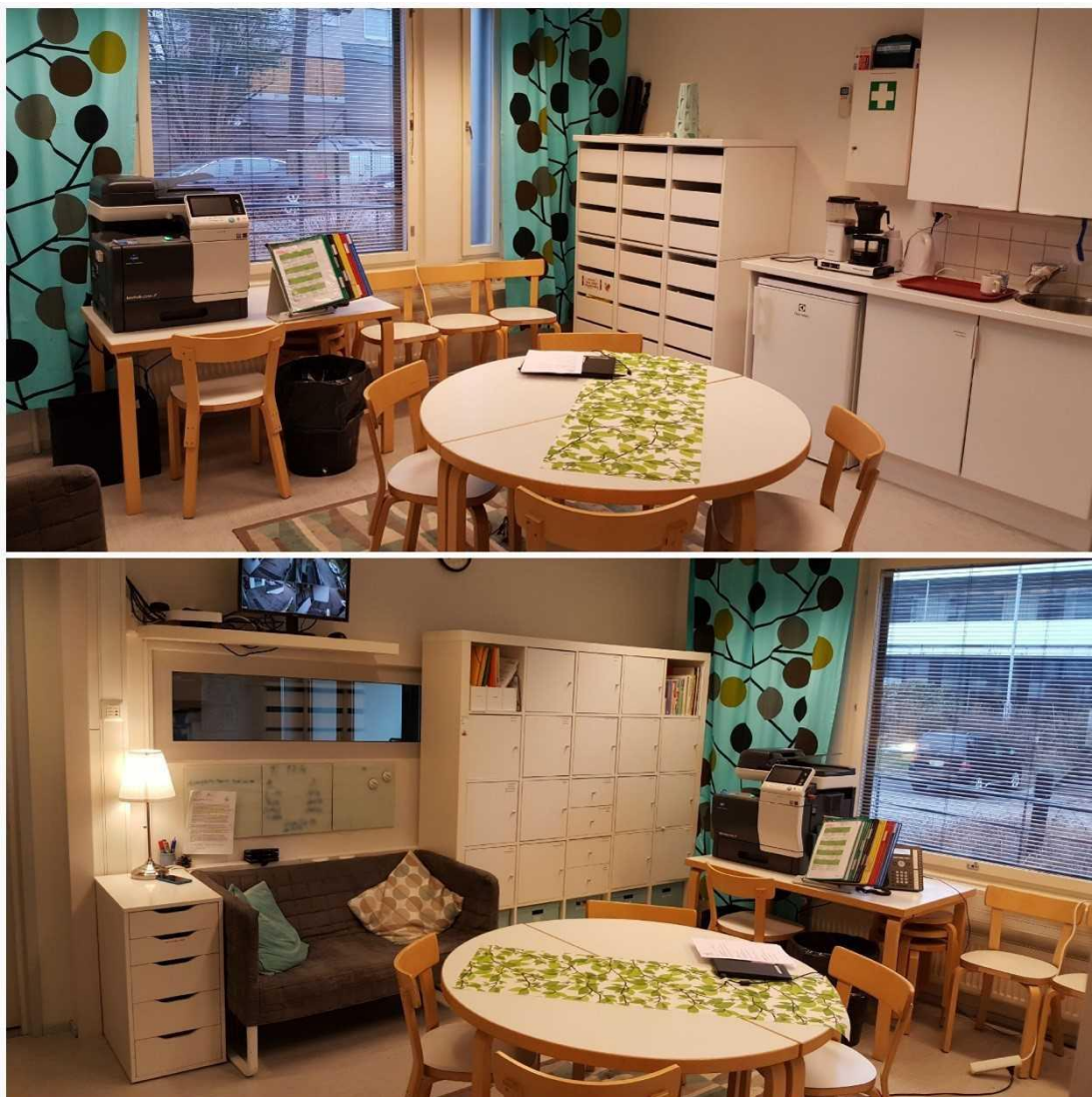
Tilan järjestyksen ylläpitämisen standardisointiin tähtäävät päivittäiset ”järjestelyhetket” aloitettiin viikon kuluttua työpajasta. Tuon viikon aikana tila säilyi siistinä pieniä yksityiskohdista lukuun ottamatta. Standardisoinnin puuttuessa tilaan alkoi kertyä esimerkiksi tyhjiä pahvilaatikoita. Standardisointikäytäntö aloitettiin sovitusti maanantaina 9.4. Päällekkäisten ko-

kousaikojen ja arkipäivälle sattuneen vapaapäiväni vuoksi en kuitenkaan päässyt itse osallistumaan näihin hetkiin ja siten työryhmän tuli toimia sähköpostitse pienryhmän puolesta antamani ohjeistuksen pohjalta. Ensimmäisenä päivänä tila oli siistitty yhdessä, mutta kalenterimerkintöjen poistaminen ei ollut toteutunut. Tämän seurauksena tiistaiaamun työnjaolla oli neljä kalenterimerkintää, jotka oli mahdollisesti jo toteutuneita, mutta jota ei oltu poistettu järjestelmästä. Tämän seurauksena työnjaolla jouduttiin käyttämään aikaa sen arviointiin, onko kyseiset tehtävät jo suoritettut.

Perjantaina pidetyssä viikkopalaverissa arvioimme käytännön toimivuutta. Tilasta ei vielä löydetty kaikkia välineitä, mutta välineiden etsiminen koettiin helpommaksi verrattuna aiempaan tilanteeseen. ”Siivoustuokioita” arvioitaessa havaittiin, että kalenterimerkintöjen poistamisen seurauksena asiakkailta oli kysely usean työntekijän toimesta asioiden toteutumista päivän aikana, mikä saattoi näyttäytyä negatiivisena, ikään kuin ”vahtimisena”. Sovimme, että jatkossa kirjaamme tarkemmin merkintöihin esimerkiksi sen, milloin asiakas on mahdollisesti sanonut hoitavansa asian, jotta turhalta kyselyltä vältyttäisiin. Oman havaintoni mukaan aamun työnjako oli kuitenkin sujuvoitunut verrattuna tilanteeseen alkuvuokosta, sillä aamulla ei tarvinnut miettiä sitä, olivatko merkinnät edelleen ajankohtaisia.

Keskustelun yhteydessä havaitsimme myös, että olimme päivän aikana tehneet päällekkäistä työtä. Lilinkotisäätiön päivätoiminnasta oli tullut sähköpostia siten, että se oli lähetetty kaikille Mäkikodin ohjaajille ja pyydetty reagointia, mikä on yleinen viestintätapa organisaatiossa. Epäselvän proseduurin vuoksi samaan viestiin oli kuitenkin reagoitunut viisi eri henkilöä. Keskustelimme myös siitä, että toisinaan tällaiseen yleistasoiseen sähköpostiin ei puolestaan reagoi kukaan. Sovimme, että jatkossa reagoivan henkilön tulee viestiä sähköpostitse koko työryhmälle, että asia on jo hoidossa. Lisäksi sovimme, että jatkossa iltapäivän kalenterimerkintöjen läpikäynnin yhteydessä tulee myös tarkistaa, että päivää koskeviin yleisiin sähköposteihin on reagoitu.

Viikkojen kuluessa kuulin usein ohimennen työtovereideni toteavan, että tavarat löytyvät nyt huomattavasti aiempaa helpommin. Tila myös pysyi siistinä. Hieman keskustelua heräsi kuitenkin kynien säilytyspaikasta. Työpajaa tehtäessä muistiinpanovälineet oli siirretty niille varattuun laatikkoon, mutta keskustelua käytiin myös siitä, voisiko säilytyspaikka olla pöydällä. Tämä olisi toisaalta Leanin mukaista, sillä tällöin tarvittavat välineet olisi helposti saatavilla. Myös pöydän koko herätti keskustelua puolesta ja vastaan: toisaalta tilan katsottiin olevan väljempi ja pienemmälle pöydälle ei myöskään kertynyt tavaraa niin helposti. Suuremman pöydän äärelle kuitenkin mahtuisi pääasiassa koko vuorossa oleva työryhmä työnjakotilanteessa. Jatkokeskustelua näistä asioista ei kuitenkaan tämän kehittämistehtävän aikana syntynyt.



Kuva 6: Tila kahden viikon kuluttua 5S -työpajasta

Kolmen viikon kuluttua työpajasta havaitsimme, että puoli neljän kokoontuminen oli alkanut sujua nopeammin. Tila oli pysynyt hyvässä kunnossa ja siten sen siivoaminen ei vienyt enää montaakaan minuuttia. Vanhojen kalenterimerkintöjen esiintyminen asiakastietojärjestelmäsämme oli vähentynyt ja tämän seurauksena useina iltapäivinä totesimme vain kalenterin olevan ajantasainen. Lienee mahdollista, että aktiivinen keskustelu ja standardimenetelmä ovat lisänneet asian muistamista ja siten ohjaajat ovat muistaneet kuitata tapahtuneet toimet jo päivän aikana merkityiksi. Yhteisissä keskusteluissa muutamat työryhmän jäsenet tukivat tätä havaintoa. Sähköpostien osalta kuittauskäytäntö oli lähtenyt hyvin toimimaan ja kaikkiin yleisellä tasolla lähetettyihin sähköposteihin oli reagoitu. Näiden seurauksena yhteiskokoonnuttaminen ei vienyt enää montaa minuuttia edes sellaisessa tilanteessa, jossa kokoontujia oli vähän. Eräässä keskustelussa pohdimme myös, voisiko kalenterimerkintöjen tarkistamisen ja kuittaa-

misen toteuttaa jo aiemmin päivällä kerroksella kyseisen kerroksen ohjaajien toimesta. Toisaalta pohdimme, että yhteinen kokoontuminen tarjoaa paremman mahdollisuuden laajemmalle tiedonsiirrolle Mäkikodissa tapahtuvista asioista.

Kun iltapäivän ”siivoustuokioita” oli kokeiltu neljä viikkoa, ehdotin aloitusajan siirtämistä kymmenellä minuutilla eteenpäin. Nopeutunut asioiden käsittely johti siihen, että työaikaa meni lopulta hukkaan, kun puolelta aloitettava kokoontuminen päättyi alle kymmenessä minuutissa, mutta aamuvuoro oli jo lopettanut asiakastyöhön liittyvät työtehtävät. Keskustelussa sain vastaehdotuksen, että tilan siivoamisen hoitaisi jatkossa iltavuoro vuoronsa päätteeksi. Kalenterimerkintöjen ja sähköpostien aktiivinen käsittely oli johtanut siihen, että merkinnät poistettiin jo aiemmin päivällä, eikä niitä jäänyt käsiteltäväksi enää iltapäivän kokoontumisessa. Lisäksi erään palautteen mukaan palavereita oli nyt liikaa, minkä koettiin olevan pois asiakastyöstä. Emme kuitenkaan saaneet tuossa hetkessä tehtyä asian tiimoilta päätöstä, joten päätöksenteko jäi seuraavalle viikolle.

Seuraavalla viikolla päätimme yhdessä, että ”siivoustuokio” lakkautetaan ja tilan siivoaminen seuraavaa päivää varten siirtyy iltavuoron tehtäväksi. Kalenterimerkintöjen osalta sovimme, että jatkossa jokainen tarkistaa oman vastuukerroksen osalta kalenterimerkintöjen toteutumisen ja sähköposteihin reagoimisen. Viikkoa myöhemmin arvioimme uutta käytäntöä ja toteimmme sen soveltuvan hyvin Mäkikodin arkeen. Tila oli pysynyt siistinä ja siten se tuki arjen perustyötämme. Lisäksi kalenterimerkintöihin ja sähköposteihin reagoitiin pääasiassa nopeasti ja siten näiden osalta toiminta säilyi pääasiassa ajantasaisena.

Eräissä keskustelussa työryhmästämme nousi idea, että kerrosten säilytystilat voitaisiin organisoida samalla tavalla, miten yhteinen työtilamme oli 5S -työpajassa järjestetty. Tällöin pöydillä säilytettävät, työn kannalta tarpeelliset välineet voitaisiin säilyttää siististi laatikoissa siten, että kaikki kuitenkin löytäisivät nämä välineet. Samassa yhteydessä voitaisiin järjestää keittiön kaapit, sillä lähestyvät keittiöremontin vuoksi jokaisessa kerroksessa täytyy kartoittaa tarvittavien astioiden ja ruoanvalmistusvälineiden määrä.

5.2 Arjen toimintamallina arvovirtakuvaukset

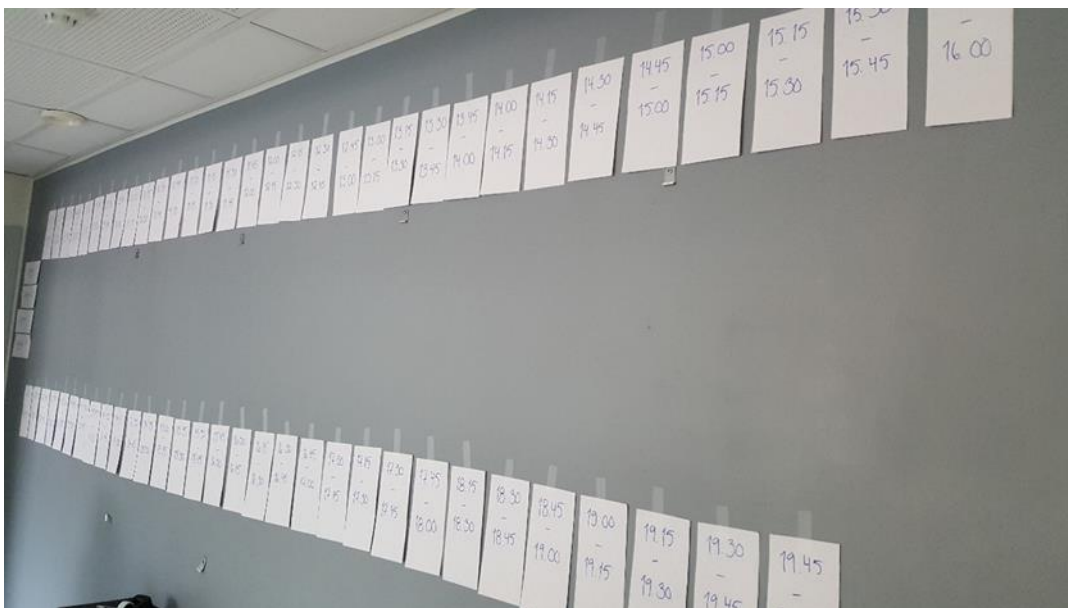
Kehittämistehtävän toisessa vaiheessa toteutimme pienessä ryhmässä arvovirtakuvauksen ohjaajan työpäivästä. Tarkoituksena oli tarkastella ohjaajien työvuorojen sisältöjä sekä työn sujuvuudessa havaittavia haasteita ja ongelmia asiakkaan saaman arvon näkökulmasta. Työpaja pidettiin 15.4.2018 iltapäivällä. Tämänkin työpajan toteutusajankohdan olin valinnut aikataulullisista syistä pyhäpäiväksi. Iltapäivän toteutusaika mahdollisti sekä aamu- että iltavuorolaisten osallistumisen. Olin tiedustellut kyseisenä päivänä työvuorossa olevilta henkilöiltä alustavasti heidän mahdollisuuttaan osallistua työpajatoimintaan. Saatuaani alustavasti myöntävän vastauksen, esitin jokaiselle työvuorossa olevalle kollegalleni vielä kirjallisen kutsun työpajaan osallistumisesta. Kutsussa esitin myös pyynnön, että työpajaan osallistuja pitäisi

etukäteen yhden työvuoron ajan kirjanpitoa tehtävistä työtehtävistä viidentoista minuutin tarkkuudella. Lisäksi pyysin, että osallistujat kiinnittävät seurantaan tehdessään huomiota myös siihen, minälaisia työn sujuvuuden esteitä he ovat päivän aikana havainneet (esim. työväline ei löydy, toiminta keskeytyy jne.). Esittämässäni kutsussa pyysin, että jokainen tekisi seurannan mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Lisäksi kerroin, että arvovirtakuvaus muodostetaan anonyymisti.

Osallistujia oli itseni lisäksi neljä. Kaksi meistä oli kuitenkin tehnyt seurannan kahdesta päivästä, minkä seurauksena seuranta tehtiin yhteensä seitsemästä vuorosta. Antamani ohjeistus oli tarkoituksella jätetty melko ”löyhäksi”, sillä en halunnut ohjata osallistujien ajatuksia liikaa etukäteen. Tämän vuoksi en antanut ohjetta esimerkiksi siitä, mistä työvuorosta seuranta kenenkin tulisi tehdä vaan jokainen sai valita vapaasti päivän, jolloin suorittaa seurannan.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan minun oli tarkoitus tehdä työajanseuranta yhdestä työpäivästä, mutta päädyin tekemään seurannan kahdelta päivältä siksi, että päivät ovat hyvin erilaisia ja innostuin menetelmästä. Olin etukäteen arvellut, että minulla on hyvä ennakkokäsitys työni sujuvuudesta ja siihen liittyvistä ongelmakohdista. Asioiden ylös kirjaamisen myötä havainnoin kuitenkin, että työn virtaavuutta estäviä ongelmia oli päivien aikana ennakkokäsitystäni enemmän. Kirjaamisen lisäksi väritin jo valmiiksi omat työtehtäväni sen mukaan, miten arvioin erilaisten tehtävieni tuottavan arvoa asiakkaille. Vihreällä väritin kaikki ne tehtävät, jotka tuottavat suoraa arvoa asiakkaillemme. Keltaisella väritin ne tehtävät, jotka on pakko tehdä, mutta jotka eivät tuota suoraa arvoa ja oranssilla työpäivän aikana esiintyvän hukan. Punaisella väritin puolestaan ongelmakohdat, joita päivän aikana havaitsin oman työni sujuvuudessa. Kaiken kaikkiaan omassa seurannassani suoraan asiakkaalle arvoa tuottavia työtehtäviä oli vähemmän suhteessa muihin tehtäviin. Arvioin kuitenkin, että tämä oli kohdallani odotettavissa, sillä työnkuvaani kuuluu paljon erilaisten arjen työssä havaittujen ongelmien ja haasteiden ratkomista. Erilaisten toiminnan esteiden poistaminen on nähdäkseni työryhmän tehokkaan toiminnan ehto. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi miehistövahvuuteen reagointi muutostilanteissa, työtovereiden neuvominen ja tukeminen erilaisissa arjen tilanteissa sekä erilaisten arjen asioiden ja ongelmakohtien selvittäminen. Seurantaan tehdessäni ajattelin, että roolini työryhmän vastaavana ohjaajana on muokkautunut vahvasti työryhmän toiminnan tukijaksi ja fasilitteettien järjestäjäksi. Ennako-odotukseni olikin, että muiden seurantaan tehneiden seurannoissa asiakkaalle suoraa arvoa tuottavat tehtävät ovat suuremmassa roolissa.

Ennen työpajaa olin leikannut valmiiksi lappuja, joihin olin merkinnyt kellonajat viidentoista minuutin välein aikaväliltä 8.00-20.00. Kiinnitin laput seinälle muodostaen aikajanan sekä aamu- että iltavuorolle. Vaakasuuntaisesti merkitsin seurantapäivien määrän verran sarakkeita. Anonymiteetin suojaamiseksi jokainen työvuoro koodattiin ”ohjaaja 1”, ”ohjaaja 2” jne.



Kuva 7: Arvovirtakuvauksen pohja

Työpajan alussa pidin pienen esitelmän arvovirtakaavion perusteista. Esitykseni tukena käytin Power Pointia. Tämän jälkeen pyysin osallistujia kirjoittamaan työajanseurannassa ylös kirjatut tehtävät erivärisille Post it -lapuille ja rakentamaan näiden perustella visuaalisen kuvauksen työpäivän kulusta. Vihreille lapuille kirjattiin suoraa arvoa asiakkaille tuottavat työtehtävät, oranssille ne tehtävät, jotka eivät tuota suoraa arvoa, mutta jotka on tehtävä ja oranssille hukkana nähtävät tehtävät ja toimet. Olin etukäteen ajatellut, että joutuisimme käymään paljon keskustelua sen selvittämiseksi, miten arvo määritellään. Toteutuksessa kuitenkin selvisi, että kaikilla osallistujilla oli melko samanlainen näkemys siitä, että asiakkaalle suoraa arvoa tuottavat ne työtehtävät, joissa asiakas tulee kohdatuksi tavalla tai toisella. Yhteisestä ymmärryksestä huolimatta lappujen kirjoittamiseen meni kuitenkin aikaa enemmän, kuin mitä olin alun perin ajatellut.



Kuva 8: Arvovirtakuvaus

Kun laput oli saatu kiinnitettyä seinälle, siirryimme tarkastelemaan arvovirtakuvaustamme. Jokainen osallistuja kertoi toisille oman työvuoronsa kulun ja pystyi tässä yhteydessä selvittämään hieman tarkemmin kirjoittamansa tekstin sisältöä. Esittelyn jälkeen siirryimme tarkastelemaan kuvausta kokonaisuutena. Huomioimme, että jokaisen työpäivä oli ollut hyvin erilainen ja sisälsi paljon erilaisia työtehtäviä. Lisäksi havaitsimme, että päivän rakenteeseen vaikuttaa paljon se, missä työpisteessä työskentelee ja mikä viikonpäivä on kyseessä. Tämän vuoksi ohjaajan työtehtävien vakiointi näyttäytyy lähes mahdottomana. Suoraa arvoa asiakkaalle tuottavat työtehtävät liittyvät pääasiassa lääkehoitoon liittyviin tilanteisiin, ryhmien ohjaamiseen, omaohjaajatuokioihin sekä asiakkaiden esittämiin tarpeisiin vastaamiseen. Jonkin verran työtehtävät liittyivät myös läsnäoloon, eli yhteiseen keskusteluun asiakkaiden kanssa ja saatavilla olemiseen. Kiinnitimme kuitenkin huomiota siihen, että silmämääräisesti arvioituna keltaisia lappuja oli noin puolet enemmän, kuin vihreitä. Keltaisten lappujen määrä auttoi visualisoimaan myös sen, miksi usein opiskelijoiden näkökulmasta saattaa ohjaajien työ näyttäytyä sellaiselta, että ohjaajan päivän aikana tekemien töiden määrä on vähäinen. Suoraa arvoa tuottamattomat työtehtävät nimittäin edellyttävät usein perehtyneisyyttä Mäkikodin ja koko Lilinkotisäätiön toimintaan, minkä vuoksi opiskelijat harvoin osallistuvat näihin tehtäviin. Keskustelua heräsi myös siitä, kuinka suoraa arvoa tuottamattomista työtehtävistä osa on sellaisia, joita ei koeta erityisen motivoiviksi. Kun tällaisen työtehtävän voidaan katsoa olevan ”pois” asiakkaalle arvoa tuottavasta ajasta, koetaan tilanne erityisen ikäväksi. Monien työtehtävien nähtiin vaativan paljon erilaista selvitystyötä ja jonkin verran koettiin työn keskeytymistä, jonka toisaalta katsottiin liittyvän asumispalveluissa tehtävän ohjaustyön luonteeseen.

Oranssit, eli hukkaa ilmaisevat laput olivat arvovirtakuvauksessa selkeästi vähemmistössä. Tähän on saattanut vaikuttaa se, että työajanseurantapäiväksi on valikoitunut sellaisia päiviä, joissa on ollut paljon tehtävää. Yleisen keskustelun ja havainnoinnin perusteella voin kuitenkin todeta, että toisinaan työssämme on sellaisia hetkiä, jotka näyttäytyisivät kaaviossa hukkana. Tällaisia ovat esimerkiksi turhan pitkäksi venyneet ruokatauot tai jonkin tiedonkulusta tai tietoteknisten laitteiden toimimattomuudesta johtuvat selvittelytyöt. Koska tässä arvovirtakuvauksessa nämä jäivät vähäisiksi, emme keskittynet niiden käsittelyyn.

Punaisilla lapuilla merkittyjä ongelmakohtia löytyi jokaisen työpäivästä. Ongelmakohdat liittyivät useimmiten tiedonkulun haasteisiin tai toimimattomiin prosesseihin. Arvovirtakuvausta tarkastellessamme emme kuitenkaan kiinnittäneet näihin suurta huomiota, sillä keskityimme tarkastelemaan suoraa arvoa tuottamattomia työtehtäviä. Yhteen ongelmakohtaan olimme jo reagoineet ennen arvovirtakuvausta ja luoneet sovitut pelisäännöt ja selkeän prosessin ongelman poistamiseksi.

Työpäivän aikana vihreät ja keltaiset laput vaihtelivat eri tavoin. Pohdimme sitä, miten asiakkaan kohtaamiseen liittyvät tehtävät ja erilaiset suoraa arvoa tuottavat tehtävät vaihtelevat

päivän aikana. Kaikilla ohjaajilla on erilaisia työn suunnitteluun ja kehittämiseen liittyviä työtehtäviä, jotka edellyttävät kirjallisten töiden tekemistä. Tällaisia tehtäviä tehdään usein arjen työn lomassa, jolloin keskeytykset voivat hankaloittaa työn loppuunsaattamista ja keskittymistä kyseiseen tehtävään. Toisaalta taas tällaisia tehtäviä tehdään usein tilassa, jossa asiakkaat asioivat, jolloin työntekijä on perustehtävänsä mukaisesti asiakkaan ”saatavilla”. Mietimme kuitenkin, voisiko tällaisia työtehtäviä varten suunnitella niin kutsutun ”sulkupäivän”, jossa työntekijä on töissä, muttei ”vahvuudessa”. Tällaisten päivien käyttöä sovelletaan jonkin verran, mutta melko pienimuotoisesti. ”Sulkupäivän” käyttö voisi mahdollistaa keskittymisen kirjalliseen työhön ja toisaalta vapauttaa aikaa keskittyä asiakkaiden kohtaamiseen silloin, kun työntekijä on vahvuudessa. ”Sulkupäivän” käyttö saattaisi tarjota välineen oman työn suunnitteluun ja johtamiseen sekä vähentää työssä koettavia keskeytyksiä.

Pohdimme, voisiko joitakin suoraa arvoa tuottamattomien työtehtävien toteutusta muuttaa siten, että ne tuottaisivatkin suoraa arvoa asiakkaalle. Laitoimme pienemmän vihreän Post it-lapun sellaisten työtehtävien päälle, jotka olisivat mielestämme muunnettavissa suoraa arvoa tuottaviksi. Huomioimme, että erityisesti ohjaajien ruokailutilanteet ovat sellaisia asioita, jotka on suoritettava, mutta jotka voisi muuttaa arvoa tuottavaksi siten, että ruokailisimme aktiivisemmin yhdessä asiakkaiden kanssa. Nyt ruokailussa usein asiakkaita saattaa olla samassa ruokapöydässä, mutta usein ohjaajat kokoontumme yhteen pöytään. Jos ruokailisimme pienemmissä ryhmissä, voisivat asiakkaat tulla paremmin huomioiduksi ruokailutilanteissa. Iltavuorossa iltapalan esille laitto näyttäytyi työtehtävänä, johon kuluu paljon aikaa. Pohdimme, voisiko tähän liittyviä käytänteitä muuttaa esimerkiksi siten, että asiakkaat olisivat enemmän mukana iltapalan valmistamisessa ja esillepanossa. Pohdimme, voisiko iltapalan valmistamiseen ja esillepanoon liittyviä työtehtäviä suorittaa esimerkiksi kerroksissa nykyisen valmistuskeittiön sijasta. Tällöin asiakkaat voisivat halutessaan olla aktiivisemmin osallisina iltapalaan liittyvissä toimissa. Kirjaamisen osalta kiinnitimme huomiota siihen, että vaikka pyrkimyksenä on kirjata asiakastietojärjestelmään yhdessä asiakkaan kanssa, unohtuu tämä usein arjen työssä ja tähän tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Lisäksi pohdimme, voisiko asiakkaat olla mukana myös opiskelijan arviointia tehtäessä ja useammin myös erilaisissa kokouksissa.

Kaiken kaikkiaan osallistujat pitivät arvovirtakuvauksen rakentamista mielenkiintoisena ja hyvänä välineenä visualisoida prosessia. Keltaisten lappujen määrä ei sinänsä yllättänyt, sillä tällaisten työtehtävien määrä on yleisesti tiedossa. Kuitenkin visualisoinnin avulla voitiin keskustella ja pohtia sitä, voitaisiinko osaa näistä työtehtävistä muokata tehtäväksi siten, että asiakkaiden saama suora arvo lisääntyisi. Suoraa arvoa tuottamattomat työtehtävät olivat työpajaan osallistujilla jo melko hyvin tiedossa. Työpaja auttoi kuitenkin visualisoimaan asiaa ja yhteinen kokoontuminen asian äärelle synnytti keskustelua asioista, joita monet olivat jo miettineet. Kaikki työpajaan osallistuvat arvioivat, että osaisivat työpajan perusteella pitää

samanlaisen työpajan muille kollegoilleen. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että voisimme jatkossa hyödyntää arvovirtakuvauksella prosessin visualisointia toiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä. Myös harjoitteen tekemistä kaksivaiheisena siten, että toinenkin samanlainen harjoite tehtäisiin muiden työtovereiden kanssa, ehdotettiin. Seuraavan viikon kehittämispäivään päätettiin viedä yhteiseen keskusteluun ne työtehtävät, jotka arvioitiin sellaisiksi, että niiden toteuttamista muuttamalla asiakkaiden saama arvo voisi lisääntyä. Lisäksi päätettiin viedä keskusteltavaksi mahdollisuus sulkupäivien käyttämiseen.

Työpajaa toteutettaessa selvisi, että en ollut viestinyt osallistujille, että pidetty työaikaseuranta on jokaisen oma muistiinpano ja että en näin ollen tulisi keräämään kerättyä dataa itselleni. Tämän seurauksena osallistujat olivat käyttäneet aikaa seurannan ”puhtaaksikirjoittamiseen”. Lisäksi mikäli olisin kertonut jo etukäteen värikoodeista, olisi osallistujat voineet värittää työtehtävänsä valmiiksi seurantaan tehdessään, mikä puolestaan olisi säästänyt aikaa varsinaisessa työpajassa. En ollut antanut ohjeistusta värittämisestä, sillä ennako-oletukseni oli, että olisimme tarvinneet enemmän keskustelua siitä, mikä katsotaan suoraa arvoa tuottavaksi työtehtäväksi ja mikä ei.

Kehittämispäivässä 20.4.2018 käsittelimme arvovirtakuvauksesta nousseita havaintojamme. Olimme pienryhmässä päättäneet viedä yhteiseen keskusteluun erityisesti suoraa arvoa tuottamattomista tehtävistä sekä sulkupäivämahdollisuudesta keskustelemisen. Työtehtävien osalta olimme yksimielisiä siitä, että voisimme vielä tehokkaammin pyrkiä toteuttamaan työtehtävämme siten, että asiakkaamme saisivat mahdollisimman paljon arvoa. Keskustelimme yhdessä ruokailutilanteista ja sovimme, että jatkossa kiinnitämme huomiota pienemmissä ryhmässä ruokailuun. Lisäksi keskustelimme asiakkaiden kanssa yhdessä kirjaamisesta ja siitä, että tähän meidän tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Työn organisoinnin osalta keskustelimme siitä, että varsinaisten ”sulkupäivien” käyttäminen ei välttämättä olisi toimiva ratkaisu, sillä toisinaan työtehtäviä ei ole niin paljoa, että niihin kuluisi koko päivä. Keskustelimme kuitenkin siitä, että Mäkikotiin olisi mahdollista järjestää työtila, joka olisi tarkoitettu keskittymistä vaativia työtehtäviä varten ja että tätä tilaa voisi sitten varata esimerkiksi iltapäivisin, jolloin Mäkikodissa on paikalla paljon henkilökuntaa. Tällöin keskittymistä vaativien tehtävien suorittaminen olisi mahdollista keskeytyksettä, mikä voisi tehostaa töiden loppuun saattamista. Kevään aikana olin saanut tietooni, että palvelutaloihimme on tarkoitus perustaa työtila Skype -puheluita varten, joten ehdotin, että tällaista tilaa voisi hyödyntää laajemminkin keskittymistä vaativien työtehtävien tekemiseen.

5.3 Päivittäisjohtamisen taulu ja päiväpalaveri

Kehittämispäivässä 20.4.2018 esittelin päivittäisjohtamisen taulun ja struktuurin teoreettista taustaa ja raakileen siitä, millainen Mäkikodin oma malli voisi olla. Tämä viimeinen työpaja

pidettiin osana kehittämispäivää siksi, että kehittämispäivään osallistuivat suurin osa työryhmän jäsenistä. Itseni ja lisäksi osallistujia oli kaikkiaan 13. Kolme työryhmän jäsenistä oli esteitä osallistumaan.

Kehittämispäivässä pitämäni esitelmä oli osittain samanlainen alkupriiffin kanssa. Halusin kuitenkin kerrata vielä kehittämistehtävän teoreettista taustaa, jotta mahdollisimman monella työryhmän jäsenistä oli mahdollisuus päästä kuulemaan yhteisen kehittämistehtävämme teoreettisesta viitekehyksestä. Leanin johtamisfilosofian ja menetelmien lisäksi käsittelemme tiimityötä, oman työn johtamista, henkilöstöä toiminnan keskiössä, päivittäisjohtamista ja mittaamista toiminnan kehittämisen välineenä. Kehittämispäivässä kerroimme muille työryhmän jäsenille, mitä pientyöpajoissa oli tehty ja havaittu. Muut työryhmän jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että arvovirtakuvauksessa esiin nousseista havainnoista meidän olisi hyvä keskustella hieman enemmänkin. Kehittämispäivän tiukan aikataulun vuoksi näihin havaintoihin liittyvä keskustelu ja toiminnan kehittäminen päätettiin jättää myöhempään aikaan.

Kehittämispäivässä päivitettiin myös Mäkikodin ohjaajien vastualueet. Tämä tehtävä oli sovittu tehtäväksi jo kauan ennen kuin kehittämistehtävä oli edes suunnitteilla, mutta se toimi hyvänä keskustelun herättäjänä päivän aiheeseen. Ohjaajia pyydettiin kirjoittamaan erivärisille Post it -lapuille sellaiset tehtävät, joista he ovat nimetyksi tai kokevat olevansa vastuussa joko Mäkikodin osalta tai osana laajempaa Lilinkotisäätiön toimintaa. Tämän jälkeen laput kerättiin fläpille siten, että jokaisen nimen perässä on merkittynä vastualueet. Näin saatiin nopeasti visualisoitua erilaisten vastualueiden jakautuminen työryhmässä ja toisaalta arvioitua sitä, edellyttääkö jokin vastuualue esimerkiksi lisäresursointia. Tällä tavalla toteutettuna vastualueiden päivitys visualisoi melko runsaan määrän erilaisia työtehtäviä ja vastualueita, joista vastaamme - usein perustyön ohella. Lisäksi merkitsimme punaisella lapulla sellaiset työtehtävät, joista kukaan ei ole vastuussa, mutta joihin olisi mielestämme hyvä nimetä vastuuhenkilö asian hoitumisen varmentamiseksi.

Vastualueiden päivittämisen jälkeen esittelin työryhmälle tekemäni raakileen Mäkikodin päivittäisjohtamisen taulusta. Olin alun perin suunnitellut, että suunnittelisimme yhdessä kehittämispäivässä sekä päivittäisjohtamisen taulun, että vastualueiden nimikointiin käytettävät työkalut. Kehittämistehtävän edetessä huomasin kuitenkin, että kehittämispäivämme aikataulu muodostui melko tiukaksi lisääntyvien käsiteltävien asioiden määrästä johtuen. Lisäksi huomasin, että sanallisesti on vaikea selittää sitä, mitä päivittäisjohtamisen taululla tarkoitetaan. Tämän vuoksi olin tehnyt valmiiksi fläppipaperille esimerkkipohjan siitä, minkälainen on Mäkikodin päivittäisjohtamisen taulun ensimmäinen versio. Lisäksi olin hankkinut valmiiksi erivärisiä magneetteja, joiden avulla tiettyjen tehtävien etenemistä voidaan seurata. Valkoiset magneetit olin nimikoinut valmiiksi, jotta taulua taulun käyttöönotto oli mahdollista mahdollisimman pian.

Taulu on eräänlainen hybridiversio erilaisista kirjallisuudesta löytämistäni tauluista ja sisältää sellaiset toiminnan seuraamisen ja kehittämisen kannalta keskeiset elementit, joiden katson oman näkemykseni perusteella olevan keskeisiä Mäkikodin arjen toiminnan seuraamisessa ja kehittämisessä. Taulun yläosaan on koottu Mäkikodin omassa tämän vuoden toimintasuunnitelmassa sovittuja kehittämiskohtia, joiden toteutuminen on merkitty erivärisillä magneeteilla siten, että punaisella magneetilla kuvataan toimet, joita ei vielä ole aloitettu, keltaisella sellaiset asiat, joiden osalta on jo tehty asioista, mutta jotka ovat vielä kesken ja vihreällä sellaiset, jotka on saatettu valmiiksi. Tämän osion on tarkoitus tuoda toiminnan strategiset päämäärät lähemmäs työryhmän arjen toimintaa. Mäkikodin strategiapäivässä tammi-kuussa 2018 olimme keskustelleet siitä, että strategisia tavoitteita tulisi tarkastella aiempaa useammin, jotta toiminnan laajemmat suuntaviivat muistuisivat arjen työssä paremmin.

Seuraavana osiona taulussa ovat mittarit, jotka tässä versiossa ovat viikkotasoisia. Mäkikodin päivittäisessä toiminnassa ei nähdäkseni ole sellaisia asioita, joita tulisi päivittäisenä toteutuksena tarkastella. Viikkotasolla voidaan kuitenkin arvioida ainakin omaohjaajatuokioiden, kuntoutumisen suunnitelmien ja asiakkaiden päätöksenteon toteutumista. Näitä kolmea mittaria on seurattu jo pitkän aikaa, mutta seuranta on kuulunut minun vastuulleni ja seurantalista ovat verkossa. Mittariosion tarkoituksena on näin ollen tehdä visuaaliseksi se, mitä jo mitataan. Omaohjaajatuokioiden osalta toteuma merkataan joko vihreällä tai punaisella tussilla riippuen siitä, onko toteumassa ylletty tavoitteeseen.

Mäkikodin päivittäisjohtamisen taulussa on näkyvissä myös viikonpäivät kahden viikon ajalta, joihin voidaan merkitä näkyviin sellaiset tapahtumat, jotka koskevat koko henkilökuntaa ja jolle ei ole säännöllistä vastuualuetta. Nämä tehtävät voivat olla säännöllisesti tapahtuvia tai kertaluontoisia. Viikkokalenterin tarkoitus on selkiyttää sitä, mitä kaikkea Mäkikodissa tapahtuu viikon aikana ja mahdollistaa tehokkaammin näihin tapahtumiin liittyvistä vastuujaoista keskustelemisen ja päättämisen. Viikkokalenterin vasemmalla puolella on tila, johon on mahdollista kirjata kyseistä viikkoa koskeva ”teema”, joita on Mäkikodissa useita. Teemoilla tarkoitetaan erilaisia toiminnassa laajamittaisemmin huomioitavia asioita, kuten tietyt juhlapyhät, erilaiset koko Lilinkotisäätiötä koskevat teemaviikot jne.

”Muuta huomioitavaa” -kohdan on tarkoitus tarjota mahdollisuus nopealle matalan kynnyksen viestinnälle Mäkikodin arjessa. Tätä sektoria on tarkoitus hyödyntää erilaisten tiedotusasioiden viestinnässä toisaalta sekä esimieheltä työryhmälle, että työryhmän jäsenten välillä. Huomiokohdan alapuolella on tilaa ruksilistoille, joita käytämme usein esimerkiksi erilaisten päivitystöiden yhteydessä. ”Ruksilistat” ovat hyviä seurannan välineitä, mutta niiden haasteena on ajoittainen suuri määrä, jonka seurauksena osa seurannoista saattaa unohtua. Kehittämissä päivässä sovimme, että jatkossa ruksilistaseurantoja saa olla korkeintaan kaksi kerrallaan ja

niiden esilläoloaika on kaksi viikkoa, jonka aikana asia tulee hoitaa. Päivittäisjohtamisen tauluun mahtuu juuri kaksi seurantalistaa, joiden yläpuolelle sovimme kirjaavamme sen päivän, mihin mennessä seurantaan tulee reagoida.

Viimeisenä osiona taulussa on kehittämisen taulu. Kehittämispäivässä pyysin ohjaajia kirjoittamaan ylös erivärisille Post it -lapuille sellaisia ongelmakohtia, joita heillä tulee mieleen Mäkikodin arjessa ja toisaalta sellaisia ideoita, miten arjen toimintaa voitaisiin parantaa. Nämä Post it -laput muodostivat Mäkikodin päivittäisjohtamisen taulun ensimmäisen työjonon. Nopeammin toteutettuna tehtävänantona erilaisia kehitettäviä ideoita tai ongelmia nousi yhteensä 12, mikä toimii nähdäkseni hyvänä osoituksena siitä, että työryhmällä on paljon ideoita siitä, miten arjen toimintaa voitaisiin kehittää. Työjono on jaettu kahteen osioon: suoraan asiakkaalle arvoa tuottaviin toimiin ja muihin kehittämisideoihin. Näin voidaan priorisoida, mitä tehtäviä työjonosta otetaan työn alle. Asiakaslähtöisessä arjessa asiakkaille suora arvoa tuottavat tehtävät tulee priorisoida käsittelyssä.

Tauluun tutustumisen lisäksi sovimme pelisäännöt päiväkokouksille ja taulun käyttämiselle. Leanin päiväkokouksen menetelmä sisältää itsessään jo tiettyjä toimintatapoja, jotka ovat toiminnan onnistumisen ehtoja. Tällaisia etukäteen annettuja rajoituksia päiväkokoukselle on:

- 10-15 minuutin kestoaja
- Kaikkien osallisuus ja keskittyminen asiaan
- Lappuja siirretään taululla ainoastaan päiväkokousten yhteydessä

Lisäksi sovimme erilaisista taulun käyttämiseen liittyvistä pelisäännöistä. Käytännön syistä johtuen sovimme, että mittareiden keräämisen vastuu säilyy minulla. Olen työryhmästäme ainut henkilö, joka työskentelee pääasiassa aina maanantaisin, minkä vuoksi on luontevaa, että toteutan edellisen viikon mittaritietojen keruun aina maanantaisin. Lisäksi iso osa seurannoista on sellaisia, joiden ylläpitäminen kuuluu jo lähtökohtaisesti vastaavan ohjaajan toimenkuvaani.

Päiväpalaverin ajankohdaksi sovittiin arkisin kello 12.15-12.30. Päiväpalaveri sijoittuu näin ollen iltavuoron töihin tuloaikaan ja tarjoaa siten mahdollisuuden myös tiedonsiirron varmentamiselle aamu- ja iltavuoron välillä. Viikonloppuisin toimintamme poikkeaa arkipäivistä siten, ettei päiväpalaverin katsottu olevan tarpeellinen viikonloppuisin. Sovimme, että päiväpalaverin aika laitetaan muistutuksena kerroksen työpuhelimiin, jotta kaikki varmasti muistavat saapua päiväpalaveriin ajoissa. Toukokuun ajan kokeilimme päiväpalaverien toteutumista. Luontaisesti päiväpalaverin vetovastuu kuuluu minulle, mutta toukokuun yhden lomaviikkoni ja muutaman poikkeuspäivän ajalta sovimme, että työryhmä hoitaa päiväpalaverien pitämisen keskenään.

Muilta osin kuka tahansa voi lisätä tietoja taululle. Työjonoon laitettavia lappuja ei kuitenkaan saa siirtää kuin päivä- tai viikkopalaverissa, jotta kehittämistoiminnan seuraaminen on mahdollista. Sovimme, että päivä- ja viikkopalaverilla on päätösvalta, eli kohtalaisen pienelläkin henkilökuntavahvuudella voimme tehdä arjen kehittämiseen kohdistuvia päätöksiä ja ottaa vastuita kehittämistoiminnasta. Epäsäännöllisessä jaksotyössä tämä kuitenkin saattaa joutaa tiedonkulun haasteisiin, sillä arjen toiminnassa tapahtuvista muutoksista sähköpostitse viestiminen on koettu haastavaksi suuren sähköpostimäärän vuoksi. Tämän vuoksi sovimme erillisestä viestintäkanavasta: loisimme verkkoon oman kansion erilaisille tiedotteille. Tähän kansioon tallennetaan Word -tiedostona tiedotteet erilaisista päätöksistä, joita arjessa on tehty. Jokaisen omalla vastuulla on tarkistaa kansioista, onko sinne tullut sellaisia päätöksiä, joita ei ole itse päässyt tekemään. Jokaisen vastuulla on myös avata keskustelu, mikäli jokin tehdyistä kehittämissuunnitelmista tai toimista on omasta mielestä toimimaton. Erilaisten arjen asioiden kehittäminen ja järjestäminen vaatii kuitenkin yleensä vähintään yhden vastuuhenkilön, joka kantaa kokonaisvastuun toiminnan eteenpäin viemisestä ja erityisesti asiakkaiden mukaan aktivoimisesta. Sovimme kuitenkin, että vastuuhenkilön ei tarvitse suorittaa yksin tehtävää, vaan hän vastaa toiminnon koordinoimisesta. Pyydettyessä vastuuhenkilö saa apua ja tukea muulta työryhmältä.

Pelkkä päiväpalaveri ei kuitenkaan olisi ollut riittävä laadukkaan toiminnan kehittämisen näkökulmasta, sillä monet työjonoon tulevista tehtävistä vaativat enemmän aikaa toteutuakseen. Lisäksi erityisesti implementoinnin ajan tarvitsimme aikaa keskustellaksemme työvälineen toimivuudesta ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista ja -ideoista. Sovimme, että perjantaisin pidettävää viikkopalaveria hyödynnetään ainakin toukokuun ajan tähän tarkoitukseen. Perjantaisin tarkastellaan siis tarkemmin sitä, mitä kaikkea viikon aikana on työstetty, mitä on saatu valmiiksi ja mitä tulisi seuraavaksi ottaa työn alle. Tässä viikkopalaverissa voidaan myös tarvittaessa siirtää pienryhmien ja asiakaskokousten käsiteltäväksi sellaisten asioiden käsittelyä, jotka vaativat laajempaa käsittelyä.

Henkilökunnan jäsenten merkitsemiseksi olin tilannut valkeita magneetteja, jotka nimikoin valmiiksi Dymo -tarralla taulun käytön aloittamisen sujuvoittamiseksi. Mikäli taulun käyttö koettaisiin hyväksi, voitaisiin myöhemmin pohtia erilaisia variaatioita henkilökunnan jäsenten merkitsemiseksi.

Yhtenä suurena haasteena Mäkikodin arjessa on ollut tiedonsiirto asiakaskokouksista ohjaajien tietoisuuteen. Tällöin asiakkaiden esittämät toiveet ja kysymykset ovat saattaneet kilpistyä toimimattomien tai kokonaan puuttuvien tiedonvälitysohjelmoitusten vuoksi. Päivittäisjohtamisen taulun myötä oli tarkoitus saattaa asiakkailta tulleet ideat ja havaitut haasteet tehokkaasti myös ohjaajien tietoisuuteen, sillä usein näiden toteuttaminen ja eteenpäin vieminen edellyttää myös ohjaajien osallisuutta. Kehittämispäivässä keskustelimme tästä haasteesta ja

päädymme nimeämään jokaiselle kerrokselle vastuuhjaajat, jotka vastaavat kerrosten toiminnan kehittämisestä ja koordinoimisesta yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämä pienempiin yhteisöihin siirtyminen on Lilinkotisäätiöllä vuonna 2018 koko organisaatiota koskeva linjaus.

Lopuksi sovimme, että päiväpalaverit aloitetaan heti kun olen saanut siirrettyä fläpille hahmottelemani taulupohjan valkotaululle. Tarkemmaksi aloitusajankohdaksi sovittiin tiistai 24.4.2018.

5.4 Menetelmien käyttäminen ja kehittäminen arjessa

Kehittämispäivän jälkeen seurasi viiden viikon seurantajakso, jonka aikana päiväkokouksia pidettiin ja visuaalisen välineen käyttöä harjoiteltiin. Toimintaa arvioitiin päivätasolla työnjoilla, päiväkokouksissa ja muissa yhteisen keskustelun foorumeissa. Lisäksi viikkopalaverissa arvioitiin taulun käyttöä ja kehittämistarpeita sekä sovitun päivittäisjohtamismallin soveltuvuutta Mäkikodin arkeen. Toimintatutkimuksen kehittämisen sykleillä ei ole päätepidettä, sillä toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa tulee etsiä aina uusia ja parempia käytäntöjä. Tutkijan tulee kuitenkin päättää tutkimus johonkin vaiheeseen. (Heikkinen 2006: 29.) Tämän toimintatutkimuksen osalta seurantajakso päättyi 1.6.2018.

Tein valkotaulupohjan valmiiksi maanantaina 23.4.2018. Samana päivänä pohdimme, miten saisimme siirrettyä tiedon asiakkaiden toivomista vappujuhlista vappuaattona töissä oleville työntekijöille. Laitoin asian ylös päivittäisjohtamisen tauluun, jotta voimme keskustella asiasta päiväpalavereiden yhteydessä. Lisäksi siirsin työjonoon kolme kehittämistehtävää, jotka olivat nousseet paria viikkoa aiemmin asiakastytyväisyyskyselyissä. Ensimmäinen versio taulusta oli sektoroitu vihreällä teipillä, josta olin leikannut ohuempia kappaleita. Tilasin postitse ohuempaa teippiä todettuani, että alkuperäinen ideani ei ollut täysin toimiva. Ensimmäisellä versiolla kuitenkin aloitimme.

LÄÄKEHOITO		YHDessä ASUKKAIDEN KANSSA		YHDessä TYÖRYHMÄNÄ		KERROSKOKOUKSET			
LÄÄKEKÄYTTÖN SEURAMINEN	ASUKKOKOHTAISTA -PÄRUKKA	KEHTI -PÄRUKKA KUNNAN TEEMISTA	UUSI PÖYKÄKIRJASTO						
LÄÄKE-SEURAILLINEN SUOJUS	LÄÄKÖILÄÄ LISÄÄ	KEHTIJÄN YHDessä TOIMINTA	KYSELY SISÄLLESTÄ						
LÄÄKELIETOIDEN PÄIVITYS	HYVINNOINTIPÄRUKKA		TYÖRYHMÄLLE SELKEÄT OHJET						
LÄÄKÄNTÖLISJON PÄIVITYS	RUOKKALMISTUSPÄRUKKA		ASUKKON GREENPAIN TIEMET						
	KERROSVASTUUT								
VKO:	OMAT:	PÄÄTÖKSET:	LÄÄKE- PÖYKÖKUNN:						
LIVINÄ SKILLSIT	MUUTA HUOMIOTAVAA	VIIKON TEEMA:	MA 23.4	TI 24.4	KE 25.4	TO 26.4	PE 27.4	LA 28.4	SU 29.4
		VIIKON TEEMA:	MA 30.4	TI 1.5	KE 2.5	TO 3.5	PE 4.5	LA 5.5	SU 6.5
RUKSILUSTAT:		TYÖJONO:			TYÖN ALLA:			TEHTY:	
		UURAA ARYO							
		KÄLLINEN ARYO							

Kuva 9: Ensimmäinen versio Mäkikodin päivittäisjohtamisen taulusta

Eräs työryhmämme jäsenistä sanoi taulua katsoessaan, ettei ole aiemmin ollut tietoinen siitä, mikä omaohjaajatuokioiden toteumaprosentti meillä ylipäänsä on. Myös yhteisön tekemien päätösten alhainen määrä herätti keskustelua, sillä päätöksiä on todellisuudessa tehty enemmän, mutta niiden tilastointia ei aina muisteta suorittaa sovitulla tavalla, jolloin lukema jää alhaiseksi.

Ensimmäinen päiväpalaveri pidettiin sovitusti tiistaina kello 12.15. Läsnä oli lisäksi kolme ohjaajaa ja kaksi opiskelijaa. Yksi työryhmän jäsenistä toimi ajanottajana. Kävimme koko taulun sektorit läpi, sillä puolet läsnäolijoista ei ollut edellisen viikon kehittämispäivässä mukana, eikä taulun sisältö näin ollen ollut heille selkeää. Tämän seurauksena viidentoista minuutin palaveriaika loppui kuitenkin kesken, emmekä päässeet käsittelemään työjonoa tai työn alla olevia asioita. Päiväpalaverin jälkeen aloitimme kuukausittaisen työryhmäkokouksemme, jossa meillä on ollut tapana käsitellä poikkeamailmoituksia, joita täytetään aina, kun toiminnassa havaitaan poikkeavuus. Keskustelimme nykyisestä tavasta käsitellä poikkeamailmoituksista saatavaa tietoa ja totesimme, että nykyinen tapa ei toimi. Kuukausittainen käsitelyväli johtaa siihen, että tietoa kertyy liikaa kokouksen aikana käsiteltäväksi. Sovimme, että toukokuun ajan käsittelemme poikkeamat viikoittaisissa kehittämispalaverissamme. Ehdotin, että ohjaajajalähtöiset lääkepoikkeamat, eli sellaiset poikkeamat ja virheet, jotka olisi ohjaajien toimilla vältettävissä, otettaisiin päivittäisjohtamisen tauluumme yhdeksi toiminnan laatua kuvaavaksi mittariksi ja näin päätettiin.

Seuraava päiväpalaveri sujui jo edellistä nopeammin ja osallistujia oli enemmän. Jätin läpikäynnistä pois Mäkikodin vuoden 2018 toimintasuunnitelmaan liittyvät mittarit, sillä näiden

päivittäiselle läpikäynnille ei ole nähdäkseni tarvetta. Nostin sieltä kuitenkin yksittäisenä huomiona yhden osa-alueen, johon olimme juuri sopineet toimintaprotokollan ja joka siten muutettiin ”työn alla” -vaiheesta toteutuneeksi. Ehdimme juuri ja juuri käsitellä kaikki muut tauluun liittyvät seikat, mutta työjonossa oleviin asioihin emme päässeet tälläkään kertaa. Viisitoista minuuttia on niin lyhyt aika, että totesimme, ettei tälle ole tarvettakaan vaan työjonoon voidaan keskittyä perjantain viikkopalaverissa. Työn alla olevat asiat käsitelimme ja kehitimme ratkaisuja näiden tehokkaammalle loppuunsaattamiselle. Päiväpalaverissa keskityimme keskustelemaan kuluvan ja seuraavan viikon huomiota vaativista tapahtumista ja näihin liittyvien vastuualueiden sopimisesta. Palaverin lopuksi palaveriin osallistunut opiskelijamme ehdotti, josko vastuuhenkilömagneeteissa voisi olla myös ”opiskelija” ja näin sovittiin toimittavan. Palaverin jälkeen keskustelin seuraavana päivänä töissä olevien ohjaajien kanssa siitä, voisivatko nämä katsoa, että päiväpalaveri tulisi pidettyä jossain muodossa myös seuraavana päivänä, jolloin olen itse vapaapäivällä. Sovimme, ettei taulun käytöstä tarvitse ottaa suuria ”paineita” vaan ajan voi käyttää halutessaan tauluun tutustumiseenkin. Pyysin myös, että läsnäolevat tiedottaisivat minulle vaikka sähköpostilla, miten päiväpalaveri sujui.

Perjantaina 27.4 päiväpalaveria ja päivittäisjohtamisen taulun käyttöä oli testattu viikon ajan. Torstain vapaapäivänäni työryhmä oli rohkeasti kokeillut taulun käyttöä, vaikka kenelläkään meistä ei tähän vielä ollut muodostunut selkeää rutiinia. Perjantaina päiväpalaverissa saimme jo käsiteltä kaikki käsiteltävät asiat. Viikon aikana yksi vastuualueista oli saatu siirrettyä tehtävien töiden lokeroon. Alun perin olin ajatellut, että tehtyjen töiden sarake tyhjennettäisiin aina perjantaisin, mutta päädyinkin jättämään toteutuneet työtehtävät tauluun, jotta toukokuun lopussa voimme tarkastella, mitä kaikkea olemmekaan saaneet aikaan. Päiväpalaveri pidettiin tällä kertaa istuen, sillä ohjaajilla oli juuri päättymäisillään kahvihetki, jossa oli erityistarjoilut erään merkittävän tapahtuman vuoksi. Koska palaveri pidetään pienessä tilassa, onnistui se hyvin myös istuen. Myöhemmin sovimme, että pidämme palaverit jatkossa istuen, mutta sillä edellytyksellä että jokainen varmentaa, että näkee mitä taululla lukee, sillä kaikkia asioita ei käsitellä ääneen.

Päiväpalaverin jälkeen jatkoimme suoraan viikoittaiseen pidempään palaveriin, jonka olemme päättäneet ainakin toukokuun ajan käyttää taulussa olevien työjonossa olevien tehtävien tarkasteluun ja sen sopimiseen, mitä otetaan seuraavaksi työskentelyn kohteiksi. Ensin tarkastelimme ja arvoimme ensimmäisen viikon kokemuksiamme. Taulun käyttö oli ainakin muutaman kommentoijan mukaan koettu hyväksi ja taulua on tarkasteltu myös päiväpalavereiden ulkopuolella. Työtehtäville määritellyt selkeät vastuuhenkilöt ja näiden näkeminen suoraan taulusta koettiin hyväksi ja menetelmän avulla viikkoon liittyviä työtehtäviä oli saatu sovittua aiempaa selkeämmin ja tehokkaammin.

Yksi Mäkikodin vuoden 2018 toimintasuunnitelmaan liittyvä, asiakkaiden esittämän toiveen mukaisen ryhmän aloittaminen oli kevään aikana viivästynyt erilaisista syistä johtuen. Viikon

lopulla eräs työryhmämme jäsenistä kysyi, voisiko vaihtaa punaisen magneetin keltaiseksi, sillä oli lähtenyt työstämään asiaa asiakkaan kanssa, kuten oli sovittu. Magneetti vaihdettiin ja samalla tiedustelin ohjaajan arviota siitä, vaikuttiko taulu siihen, että asian työstäminen eteni. Ohjaaja kertoi, että asia oli ollut hänellä kyllä muistissa, mutta jäänyt muiden arjen kiireiden alle. Taulun avulla kuitenkin konkretisoitui se, että ”eihän se asia sillä etene, että se minun muistissani on”.

Mittareiden osalta keskustelimme siitä, voisimmeko kerätä tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jollain mittarilla. Asiakastyytyväisyyskyselyt toteutetaan Mäkikodissa kerran vuodessa. Lisäksi asiakkaat voivat halutessaan antaa nimetöntä palautetta palautelaatikon avulla, mutta tämän käyttö on Mäkikodissa ollut hyvin vähäistä. Usein asiakkaiden antama palaute annetaan suoraan omaohjaajalle, mutta selkeää käsittelyfoorumia tällaisille palautteille ei ole. Keskustelun myötä syntyi idea kevyemmästä palautteenkeruuvälineestä, jota voitaisiin käyttää ainakin viikoittaisten kerroskokousten yhteydessä. Työharjoittelua Mäkikodissa suorittavat kaksi opiskelijaa lupasivat ottaa projektikseen tällaisen palautejärjestelmän luomisen. Lisäksi keskustelimme yhdessä siitä, että mikäli löydämme keinoja saada asiakkailta palautetta, voisimme soveltaa samankaltaista palautteenkeruutapaa myös työryhmän ”fiiliksen” mittaamiselle ja käyttää tätä vielä yhtenä mittarina.

Seuraavaksi keskityimme käsittelemään työjonossa olevia kehittämideoita ja sopimaan niiden siirtämisestä työn alle. Keskityimme ensisijaisesti sellaisiin asioihin, joiden voidaan ajatella tuottavan suoraa arvoa asiakkaillemme. Yhden tehtävistä todettiin vaativan enemmän käsittelyaikaa ja se siirrettiin käsiteltäväksi kuukausittaiseen pienryhmään. Usean kehittämiskohteen katsottiin olevan sellainen, että se on järkevintä toteuttaa vasta, kun kerrosten vastuujao on saatu toteutettua. Tällaiset tehtävät päätettiin kiinnittää paperille, jossa kerrosten vastuualueita suunniteltiin. Kun vastuualueet saataisiin sovittua, voisivat pientiimit aloittaa toiminnan suunnittelun ja kyseisten kehittämisideoiden työstämisen yhdessä asiakkaiden kanssa. Kaiken kaikkiaan työn alle otettiin viisi suoraa arvoa asiakkaille tuottavaa kehittämisideaa ja yksi välillistä arvoa tuottava. Yksi tehtävä oli välillistä arvoa tuottavien tehtävien sektorissa jo valmiiksi, mutta tuon tehtävän jatkotyöstämiseksi sovittiin tarkempia toimenpiteitä, jotta tehtävä saataisiin tehokkaasti hoidettua.

Lopuksi käsitelimme edellisen viikon poikkeamat, kuten olimme aiemmin viikolla sopineet. Yhdessä työryhmänä pohdimme keinoja, joiden avulla poikkeamien syntymistä voitaisiin jatkossa ennaltaehkäistä. Koska käsittelyssä oli vain edellisen viikon poikkeamat, jäi niiden käsittelyyn enemmän aikaa, kuin aiemmin kuukausitasolla käsiteltynä, jonka seurauksena pystyimme paneutumaan aiempaa tarkemmin siihen, minkälaisilla toimenpiteillä voisimme ehkäistä tapahtuneen kaltaisia poikkeamia jatkossa.

Ensimmäisen viikon aikana havaitsin, että päivittäinen lyhyt kokoontuminen oli vähentänyt omaan työpäivääni liittyvää tarvetta tavoittaa työryhmän jäseniä erilaisten tehtävien sopimiseksi. Lisäksi ”muuta huomioitavaa” -kohdan käyttö tarjosi minulle mahdollisuuden tiedottaa erilaista Mäkikodin toimintaan ja arjen perustyöhön liittyvistä asioista, joista normaalisti laittaisin vain sähköpostin. Tämän seurauksena saatoimme keskustella näistä asioista aiempaa enemmän.



Kuva 10: Päivittäisjohtamisen taulu ensimmäisen kokeiluvuikon lopussa

Toisen viikon aikana päiväpalaverikäytäntö oli jo vakiintunut. Ohjaajat muistivat uuden palaveriajankohdan hyvin ja asioiden käsittely oli nopeutunut. Arkipäivälle osuneen vapaapäivän aikana päiväpalaveri oli onnistuneesti pidetty. Perjantaina kokoontuimme jälleen viikoittaisen palaverin merkeissä ja pohdimme yhdessä muutamia taulun käyttöön liittyviä seikkoja. Lisäksi pohdimme, voisimmeko mitata sitä, paljonko kirjaamme yhdessä asiakkaiden kanssa. Keskustelussa pohdimme, miten tällainen asia tulisi merkitä ja mikä tässä olisi hyvä tavoiteluku. Esitimme näkemyksiä puolesta ja vastaan, mutta emme tehneet vielä ratkaisua.

Yleisenä palautteena päiväpalaverikäytännöstä todettiin, että se on selkiyttänyt ja jäsentänyt monia asioita. Vuorotyön vuoksi on mahdollista, että henkilö ei ole läsnä erilaisissa kuukausitasoisissa tai edes viikkotasoisissa kokouksissa ja päiväpalaverin koettiin tarjoavan mahdollisuus saada kuulla, mitä viikon aikana on tapahtunut ja tapahtumassa. Myös opiskelijoiden näkökulmasta päivittäisjohtamisen taulun ja palaverikäytännön katsottiin helpottavan sen hahmottamista, mitä Mäkikodin viikossa yleensä tapahtuu.

Lopuksi tarkastelimme päivittäisjohtamisen taulun työjonoa ja työn alla olevia asioita. Työn alle edellisellä viikolla otetut asiat olivat niin laajoja, että suurinta osaa niistä ei oltu saatu toteutettua viikon aikana. Toteutuneeksi oli kuitenkin viikon aikana siirretty asiakastytyväisyysmittarin luominen, jonka Mäkikodin kaksi työharjoittelussa ollutta opiskelijaa oli ottanut vastuualueekseen ja hoitaneet. Kahden viikon aikana työjonoon tuodut laput olivat minun kirjaamiani, joten keskustelimme vielä siitä, että jokainen voi lisätä lappuja sitä mukaa, kun tekee arjessaan havaintoja, joita haluaa tuoda yhteiseen keskusteluun.

Seuraavalla viikolla päiväpalaveria pidettiin kahtena päivänä muiden toimesta, kun en ollut itse paikalla. Perjantain viikkopalaverissa arvioitiin jälleen käytännön toimivuutta. Niinä päivinä, kun en itse ollut paikalla, ei taulun käyttö ollut palautteen mukaan aivan niin ”informatiivista”. Kerroin kuitenkin, että oma roolini Mäkikodissa onkin vahvemmin viestijän rooli ja siten on nähdäkseni täysin ymmärrettävää, että poissa ollessani painotus ei ole niinkään informaation viestinnässä vaan ennemminkin päivittäisten asioiden tarkastelussa. Taulun käyttö oli kuitenkin lisännyt tiedon määrää ja tarjonnut foorumin, jossa voi myös esittää matalalla kynnyksellä kysymyksiä. Keskustelussa pohdittiin myös, voisiko palaverin pitää kahdesti viikossa, mutta tällöin riski sille, ettei kaikki pääse paikalle edes kerran viikossa, kasvaisi.

Perjantaipalaverissa käsiteltiin totuttuun tapaan työn alla ja työjonossa olevat tehtävät ja päätettiin siitä, mitä tehtäviä voidaan ottaa työn alle. Palaverin yhteydessä ratkottiin yhdessä yksi tehtävä. Lisäksi käsiteltiin poikkeamailmoitukset. Työn alla olevista tehtävistä suuri osa ei ollut vielä edennyt valmiiksi, mutta viikon aikana näiden tehtävien hoitaminen tai ratkaiseminen oli edennyt. Tällä viikolla tauluun oli myös lisätty ensimmäiset laput työryhmän toimesta. Olin alun perin ajatellut, että työjonoon tuotavissa tehtävissä hyödynnettäisiin värikoodausta erottamaan ongelmat ja kehittämisideat. Kehittämistehtävän edessä havaitsin kuitenkin, että nämä kietoutuivat usein yhteen ja siten hylkäsin ajatuksen erillisestä värikoodauksesta taulun helppokäyttöisyyden varmentamiseksi.



Kuva 11: Taulu uusilla teipeillä

Kun päivittäisjohtamisen taulu ja päiväpalaverikäytäntö oli ollut käynnissä kolme viikkoa, palasi yksi työryhmän jäsenistä lomalta ja totesi, että päiväpalaverikäytännön myötä pitkän poissaolon jälkeinen paluu on helpottunut, sillä päiväpalaverin ja visuaalisen taulun myötä saa nopeasti tiedon siitä, mitä Mäkikodissa juuri sillä hetkellä tapahtuu. Työjonossa ja työn alla oleviin kehittämistä vaativiin asioihin tuli sen sijaan perehtyä itse, sillä viidentoista minuutin mittaisessa palaverissa näihin ei ehditty paneutua.

Viikolla 20 tauluun saatiin laitettua ensimmäiset asiakastytyväisyyttä kuvaavat mittarit. Palautetta oli ensimmäisen viikon aikana tullut kaikkiaan viisi kappaletta. Näistä palautteista kolme oli vihreitä hymynaamoja ja kuvasivat siten tyytyväisyyttä. Kaksi palautetta oli puolestaan punaisia ja kuvasivat tyytymättömyyttä. Yhtä lappua lukuun ottamatta kaikkiin oli kirjoitettu jokin viesti. Positiivisissa palautteissa viestit koostuivat hyvän kesän toivotuksesta ja yleisestä kiitoksesta. Tyytymättömissä palautteissa käsiteltiin järjestyshäiriötä sekä tyytymättömyyttä yhteen henkilöön. Päädymme siihen, että mittaritauluun kirjataan saatujen palautteiden määrä ja palautteet kiinnitetään tauluun, jotta ne voidaan käydä yhdessä läpi ja siirtää työjonoon mahdolliset kehittämisideat.

Tuon viikon aikana työryhmämme piti päiväpalaveria kahtena päivänä siten, etten ollut itse paikalla. Noina päivinä työryhmä oli tehnyt itse ratkaisuja tiettyjen toimien osalta ja varmentanut hyvin, että vastualueet oli sovittu. Osaan työjonossa ja työn alla olevista lapuista oli

kirjattu lisätietoja ja ehdotuksia, mikä mielestäni helpotti sen hahmottamista, missä vaiheessa juuri kyseisen asian hoitaminen oli juuri tuolla hetkellä. Perjantain viikkopalaverissa tarkastelimme jälleen taulua ja tehtäviä. Tiedustelin läsnäolijoilta heidän näkemyksiään siitä, haluttaisiinko taulun käyttöä jatkaa tulevaisuudessakin ja kaikki läsnäolijat olivat sitä mieltä, että taulun käyttöä jatketaan ja kehitetään. Työtehtävien hoitaminen oli selkiytynyt ja yhden kommentin mukaan avoin keskustelu oli lisääntynyt. Päivittäisjohtamisen taulu ja päiväpalaverikäytäntö olivat itsessään ratkaisseet työn alle kehittämispäivässä asetettuja ongelmakoh-
tia, jotka liittyivät vahvasti tiedonkulkuun ja viestintään. Lisäksi yleisellä tasolla viestintä oli parantunut, sillä seinällä olevaa taulua tuli käytännössä luettua enemmän, kuin sähköpostia. Opiskelijoiden näkökulmasta toiminta oli selkiytynyt, mikä oli puolestaan lisännyt opiskelijoiden mahdollisuuksia oma-aloitteiseen toimintaan. Toisaalta työjonossa ja kesken olevien tehtävien visuaalinen näyttäminen koettiin myös stressaavaksi.

Kehittämistehtävän viimeisen seurantaviikon olin kesälomalla ja tuona aikana työryhmä piti päiväpalaverit sovitusti yhtä päivää lukuun ottamatta. Lomalta palattuani havaitsin, että taululla olevia asioita oli ”viety eteenpäin” ja vastuualueita sovittu. Koin myös oman lomaltapaluuni helpommaksi, sillä yhdellä vilkaisulla näin taulusta, mitä Mäkikodissa juuri tuolla hetkellä oli työn alla. Visuaalisesti ja selkeästi esitetyt seurantalistat ovat helposti ja tällä lie-
nee osaltaan vaikutusta siihen, että seurannan alla olevat asiat olivat edenneet huomattavasti aiempaa nopeammin. Oman kokemukseni mukaan työryhmällä oli myös aiempaa vähemmän kysymyksiä ”odottamassa” lomaltapaluutani. Varovaisen tulkintani mukaan toteankin, että päivittäisjohtamisen malli on tarjonnut työryhmälle välineen korjata arjen toimintaa itsenäisemmin. Torkkolan (2015:127) mukaan Leanissa tarkoituksena onkin suunnitella toiminta ennustettavaksi ja sujuvaksi, jolloin esimiestä tarvitaan päivittäisen palvelutason ylläpitämisessä mahdollisimman vähän.

Implementointijakson lopulla kysyin vielä jokaiselta työryhmän jäseneltä erikseen hänen näkemyksiään siitä, jatketaanko päiväpalaverimallin ylläpitoa ja kehittämistä vielä tulevaisuudessa osana normaalia arjen kehittämistä. Ennen kehittämisprosessin alkua olin luvannut työryhmälle, että mikäli osoittautuu, ettei kehitetyistä toimintamalleista ole hyötyä arjen toiminnassamme, voimme lopettaa kyseiset käytänteet. Kaikki kehittämistehtävään osallistuneet halusivat jatkaa päivittäisjohtamisen taulun käyttöä ja päiväpalaverikäytäntöä, mutta jatkaa taulun ja sen käytön kehittämistä. Viimeisessä arviointikokouksessa 1.6 jatkokehittämisen aiheiksi nostettiin mm. taulun selkiyttäminen, fokuksen siirtäminen työjonossa oleviin asioihin ja sen selkiyttäminen, mitä taulusta tulee päiväpalaverin yhteydessä mainita ääneen.

6 Pohdinta

Valitsin toimintatutkimuksen sovellettavaksi tutkimusstrategiaksi, sillä se soveltuu hyvin ryhmän ja sen toiminnan muutoksen tutkimiseen ja demokraattisen sekä ryhmää osallistavan luonteen mukaisesti se nivoutuu myös Leanin ja valmentavan johtamisen periaatteisiin. Myös

oma roolini tutkimuksen ja muutoksen toteuttajana puolsi toimintatutkimuksen valintaa tutkimusstrategiaksi. Toteutin tutkimukseni omassa työryhmässäni, jolloin toimin itse myös muutosesagenttina ollen aktiivisesti osallisena muutoksessa. Lisäksi toimintatutkimus on demokraattinen ja osallistava tapa kehittää ja muuttaa toimintaa, minkä vuoksi se soveltuu moniammatilliseen työryhmäämme, jolla on jo aiempaa kokemusta toiminnan kehittamisestä ja muutosten toteuttamisesta.

Toimintatutkimuksen suunnittelu ja toteutus tulee dokumentoida hyvin, sillä tutkimuksessa dokumentaatiolla on keskeinen rooli luotettavuusarvion ja uskottavuuden kannalta. (Kananen 2014: 52, Kananen 2010: 69). Kehittämistehtävän ajan kirjasin tekemiäni havaintoja ylös. Pyrin kirjoittamaan havaintoni mahdollisimman nopeasti asioiden mahdollisimman tarkan muistamisen vuoksi. Vaikka toimintatutkimus ei olekaan yleistettävissä, olen pyrkinyt kuvaamaan kehittämistehtävän toteutuksen ja etenemisen mahdollisimman tarkasti, jotta lukijan on mahdollista arvioida tämänkaltaisen tehtävän soveltuvuutta muihin toimintaympäristöihin. Riittävän tarkka kuvaaminen on tärkeää, myös siksi että Lilinkotisäätiö voi jatkossa arvioida tässä kehittämistehtävässä ilmenneitä havaintoja ja pohtia niiden mahdollista hyödynnettävyyttä muissa Lilinkotisäätiön toimipisteissä.

Toimintatutkimuksessa joudutaan rikkomaan tieteen ehdotonta sääntöä, jonka mukaan tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Osallisuus muutoksen kohteena olevaan työryhmään voi myös johtaa siihen, että oman työn tuntemus ja perehtyneisyys työympäristöön estävät näkemästä asioita uudella tavalla. Myös työryhmän henkilösuhteet voivat rajoittaa toimintatutkimuksen tekemistä ja toimintatutkimuksen kohteena olevalta työryhmältä edellytetäänkin kypsyyttä. Toisaalta taas työyhteisössä toimivilla henkilöillä on paras tuntemus omasta työstään ja toimintatutkimusta toteuttavalla henkilöllä on jo olemassa oleva suhde suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja tutkittaviin. (Kananen 2014: 16, 138-139.) Oma roolini suhteessa työryhmään asetti kehittämistyölle ja tutkimukselle toisaalta haasteita, mutta toisaalta myös etuja. Olen työskennellyt Lilinkotisäätiöllä nyt hieman yli seitsemän vuotta, joista viimeiset kolme Mäkikodissa. Näistä kolmesta vuodesta kaksi ja puoli vuotta olen työskennellyt vastaavana ohjaajana. Alkuvuodesta 2018 olin työskennellyt lyhyen hetken palvelutalon johtajan sijaisena ja sijaisuuteni jatkui toukokuussa 2018, jolloin myös päivittäisjohtamismalli ja aineiston keruu toteutettiin. Oma roolini suhteessa työryhmään herättää kysymyksiä tutkimuksen luotettavuudesta, sillä olin samanaikaisesti sekä tutkijan, kehittäjän että yksikön esimiehen roolissa. Oman arvioni mukaan roolini esimiehenä ei kuitenkaan ole erityisen autoritääriinen tai poikkea voimakkaasti roolistani vastaavana ohjaajana. Olen luonteeltani ja toiminnaltani ollut aina napakka, eikä toimintani tältä osin oman arvioni mukaan ole muuttunut. Osallistumisessani toiminnan kehittämiseen on myös paljon etuja, sillä pitkäaikainen työskentelyni osana Mäkikodin työryhmää on tuottanut sellaista hiljaista tietoa ja ymmärrystä erilaisista arjen prosesseista sekä toiminnassa esiintyvistä hyvistä käytännöistä ja haasteista,

joita ulkopuolisella fasilitoijalla ja tutkijalla ei olisi. Oman arvioni ja saamani palautteen perusteella katson, että työryhmän jäsenet suhtautuvat toimintaani pääasiassa myönteisesti tai neutraalisti, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa positiivisesti intoon toteuttaa kehittämistoimintaa ja osallistua projektin toteutukseen.

Roolini on saattanut kuitenkin myös vääristää omia tulkintojani prosessin toteutuksessa ja tutkimuksessa. Työryhmän jäsenenä minulla on omien tunteideni, odotusteni ja mielikuvieni värittämä suhtautuminen omaan työhöni ja työryhmän jäseniin. Kehittämiskohteen valikoituminen liittyy voimakkaasti omiin mielenkiinnon kohteisiini ja aiemmin työssäni kohtaamiin haasteisiin, jonka myötä minulla oli sisäsyntyinen toive ja motivaatio löytää yhdessä työryhmän kanssa päivittäisjohtamisen ratkaisuja, joiden myötä tiettyjä haasteita saataisiin poistettua ja toimintaa kehitettyä. Innostukseni myötä minulla on tietyllä tavalla henkilökohtainen suhde omaan opinnäytetyöhöni, mikä tulee huomioida kehittämistehtävän tuloksia analysoitaessa. Saatan esimerkiksi suhtautua kehittämistehtävässä saavutettuihin tuloksiin väritetyn positiivisesti, sillä olen alusta alkaen uskonut vahvasti, että kehittämistehtävällä voidaan saavuttaa positiivisia toimintatapoja Mäkikodin arjen toiminnassa.

Kehittämistehtävän toteuttaminen työryhmässä on väistämättä haastanut työryhmän jäseniä aktiiviseen osallistumiseen muutostyöskentelyssä. Kehittämistehtävän tarkoituksena on kuitenkin tarkoitus tuottaa työryhmän käyttöön päivittäisjohtamismalli joka osaltaan parantaa työn sujuvuutta ja hallittavuutta sekä työhyvinvointia. Työryhmän suhtautuminen kehittämistehtävään on ollut pääasiassa myönteistä ja muutosvastarintaa on ollut vähän, vaikka kehittämistehtävä on vaatinut työryhmältä ajan resursointia sekä ennakkoluulotonta uuden kokeilemista. Sovimme kuitenkin jo kehittämistehtävän alussa, että kokeilemme kehittämistehtävän viitekehyksessä erilaisia työtapoja ja arvioimme yhdessä kesän alussa, onko näistä ollut työryhmämme toiminnalle hyötyä. Kerroin, että mikäli kehittämistehtävällä ei saavuteta hyötyjä, ei siinä sovittuja toimintatapoja tarvitse enää jatkaa. Tämä sopimus lienee antanut työryhmälle mahdollisuuden suhtautua kehittämistehtävään yhteisenä kokeiluna valmiiksi annettun toimintamallin sijasta.

Kehittämistehtävän toteutettaessa tuli pitää mielessä toipumisorientaation viitekehys ja pyrkimys laitosmaisten toimintamallien purkamiseen. Tavoitteena oli, että päivittäisjohtaminen tuottaisi työntekijöille kevytrakenteisen toimintamallin, joka tukisi oman työn johtamista ja toiminnan seuraamista ajoittain melko pirstaleisessa ja vaikeasti hallittavassa työympäristössä. Mallia kehitettäessä tuleekin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että malli sisältää puhtaasti ohjaajien työn organistointiin liittyviä elementtejä.

Keskeisimmät oman toiminnan ja tavoitteiden seuraamisen välineet kehittämistehtävässä ovat visuaalinen päivittäisjohtamisen taulu ja tähän liittyvä päiväpalaverin struktuuri, joka tukee

myös oman työn johtamista. Päivittäisjohtamisen taulu visuaalisena työvälineenä ja strukturoidut päiväpalaverit ovat tarjonneet foorumin, jonka kautta työryhmän on mahdollista saada omaan työhönsä liittyvää tietoa oikea-aikaisesti ja nopeasti. Foorumi on mahdollistanut nopeamman viestinnän ja säännöllinen kokoontuminen on mahdollistanut sen, että tieto tavoittaa useamman työryhmän jäsenen. Erityisesti sellaisissa asioissa, joista viestiminen olisi kuukausitason kokouksessa jo myöhäistä, foorumi on ollut erittäin hyvä. Riittävän ja oikea-aikaisen tiedon avulla työryhmä voi johtaa omaa työtään tehokkaammin ja korjata arjessa havaittuja haasteita nopeammin ja oma-aloitteisemmin. Visuaaliset mittarit kertovat puolestaan nopeasti sen, miten Mäkikodin arjessa tietyt asiakkaiden saaman palvelun laatuun liittyvät asiat ovat toteutuneet. Ristikangas & Ristikangas (2013:238) toteavatkin, että työryhmän jäsenten on saatava välitöntä palautetta ja työtä ohjaamassa tulee olla selkeitä tavoitteita, jotta perustehtävään keskittyminen mahdollistuu. Sydänmaalakka (2004: 198) toteaa puolestaan, että jotta tiimi voisi toimia tehokkaasti, tulee sille olla yhteisiä mitattavia tavoitteita. Kehittämistehtävä on toteutettu ajallisesti niin nopeasti, että sen pohjalta ei voida tehdä vielä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Omien havaintojeni mukaan kehittämistehtävän myötä perustehtävään ja tavoitteisiin liittyvä dialogi on lisääntynyt ja työryhmän huomio on ollut tiiviimmin perustehtävässä. Lisäksi keskustelu erilaisista prosesseista ja niiden kehittämisestä on Mäkikodin arjessa lisääntynyt. Ristikangas & Ristikangas (2013:218) muistuttavat, että tiimi tarvitsee selkeitä ja yhteisesti sovittuja tavoitteita omalle toiminnalleen ja että näiden tavoitteiden tulee nivoutua organisaation antamiin laajempiin tavoitteisiin. Yhteisen keskustelun kautta kehittämistehtävässä löydettiin niitä tavoitteita, jotka ohjaavat työryhmän toimintaa ja jotka nivoutuvat Lilinkotisäätiön laajempiin strategisiin tavoitteisiin.

Arjen toiminnan kehittämisen painopiste on kehittämistehtävän myötä siirtynyt selkeästi enemmän työryhmälle, kun erilaisille arjen työssä havaituille ongelmille ja kehittämisideoille on sellainen paikka, johon nämä asiat voidaan viedä käsiteltäväksi. Toisaalta tämä myös lisää työryhmän vastuuta omasta työstään, sillä visuaalisen työvälineen myötä myös erilaisista vastuualueista tarvitsee keskustella enemmän. Nähdäkseni visuaalinen toiminnanohjaus ja mittaristo ovat kuitenkin tarjonneet mahdollisuuden myös tarkastella Mäkikodin arjen toimintaa yhdessä tiiminä. Taululla esitetyt asiat koskevat koko työryhmää antaen koko tiimin työtä ohjaavia tavoitteita ja tehden ne näkyviksi. Objektiiviset mittarit mahdollistavat ongelmista keskustelemisen ilman henkilöityvää syylistämistä, mikä puolestaan mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja edesauttaa asioiden keskusteluun tuomista.

Kehittämispäivässä suunniteltua nopean tiedottamisen foorumia ei tämän kehittämistehtävän puitteissa rakennettu. Samanaikaisesti kuitenkin jatkuvan toiminnan kehittämisen ja arvioinnin myötä arjessa tapahtuu paljon pieniä muutoksia, joista kaikilla työryhmän jäsenillä tulee olla tieto. Tällainen matalan tason viestintä koko työryhmälle tapahtuu tällä hetkellä sähköpostitse. Päiväpalavereiden myötä viestintä on kuitenkin tehostunut ja nopeutunut, minkä

myötä kehittämistyötä voidaan tehdä aiempaa nopeammin. Kehittämisyksikön aikana sähköposti ja päiväpalaverit vaikuttivat olevan riittäviä viestinnän välineitä Mäkikodin arjessa.

Havainnoin, että kehittämistehtävää tehdessäni kiinnitin selvästi aiempaa enemmän huomiota niihin haasteisiin, joita työssämme on erilaisten prosessien osalta havaittavissa. Samoihin aikoihin, kun teimme kehittämistehtävään vahvasti nivoutuvia tehtäviä, kehitimme arjen toimintaamme selkeämmäksi. Havaitsin, että työryhmällemme on valtava määrä ”hiljaista tietoa” toiminnastamme ja että tämän tiedon välittämisessä esimerkiksi uusille työntekijöille voimme vielä harjaantua. Kehittämistehtävän myötä arjen kehittämistyö on nopeutunut ja erilaiset toimintaan liittyvät ongelmat ja kehittämissideat nousevat nopeammin yhteiseen keskusteluun. Kehittämistehtävää tehdessämme kehitimme myös muita arjen prosessejamme sujuvammiksi. Erilaisten arjen toimintaan liittyvien prosessien tarkasteleminen nousi aiempaa suurempaan keskiöön ja havaintojeni mukaan kykenimme ehkä aiempaa paremmin keskustelemaan ongelmista systeemin ongelmina, jolloin ongelmien henkilöitymiseltä vältyttiin.

Huolimatta psykiatrisessa asumispalvelussa tehtävän työn heikosta vakioitavuudesta ja haastavasta mittaamisesta, onnistuimme löytämään erilaisia mittareita kuvaamaan sitä, miten arjen toimintamme on sujunut. Päiväpalaveri ja päivittäisjohtamisen taulu ovat osoittautuneet selkeiksi ja helppokäyttöisiksi toiminnan ohjaamisen ja tavoitteiden seuraamisen välineiksi, jotka tukevat Mäkikodin arjen työn organisointia. Mertalan & Terävän (2016: 83) mukaan johdon tehtävänä psykiatrisessa asumispalvelussa on mahdollistaa yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ja luoda rakenteita, mihin päiväpalaveri ja päivittäisjohtaminen soveltuvat työvälineiksi tämän kehittämistehtävän perusteella. Visuaalisesti esitetyt toiminnan mittarit auttavat pitämään arjen työhön liittyvät laatutavoitteet mielessä ja päivittäispalaverin struktuurilla niiden äärelle palataan säännöllisesti. Erilaisten mittareiden seuranta ja niistä keskustelu on mahdollistanut myös uudenlaisten mittareiden, kuten nopean asiakastytyväisyysmittarin kehittämisen. Visuaalinen esitystapa myös auttaa muistamaan tiettyjen asioiden kirjaamisen, sillä kirjaamatta jättäminen näkyy taulussa madaltuneena lukuna. Päivittäisjohtamisen taulu on tarjonnut työryhmällemme välineen seurata omaa toimintaa Mäkikodin arjessa. Päivittäisjohtamisen taulun linkittyminen laajemmin Mäkikodin vuoden 2018 toimintasuunnitelmaan mahdollistaa toimintasuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden tehokkaamman seurannan.

Samalla kuitenkin tulee muistaa, ettei tavoitteiden ja strategisten linjausten toteutumisen seuranta ole perinteisesti ollut osa työryhmän perustehtävää ja tämän vuoksi tavoitteiden ja mittareiden ympärille rakennetun päivittäisjohtamisen taulun käyttö silloin, kun en ole itse paikalla, vaatii harjoittelua. Tällaisissa tilanteissa päivittäisjohtamisen taulussa tarkastellaan erilaisia asioita kuin silloin, kun olen itse paikalla. Tämä johtuu siitä, että omaan rooliini Mäkikodin vastaavana ohjaajana ja johtajan sijaisena kuuluu hyvin vahvasti viestintä sekä työryhmän sisällä että organisaation eri tasoilla. Tämän vuoksi minulla on usein hieman työryh-

män muita ohjaajia enemmän taustatietoa tietyistä asioista ja päiväpalaverissa pyrin viestimään tällaisia asioita työryhmälle. Taulun käyttöön ei ole rakennettu tarkkaa strukturoitua tapaa, vaan taulun käyttö muokkautuu sen mukaan, kuka toimii palaverin puheenjohtajana ja minkälaisia asioita Mäkikodin arjessa tulee juuri sinä päivänä käsitellä.

5S -työpajan myötä yhteinen työtila on säilynyt kohtalaisen hyvässä järjestyksessä ja tavarat löytyvät nopeasti ja vaivatta, mikä tukee puolestaan työryhmän perustehtävän tekemistä. Selkeän ja standardoidun tarkistuslistan vuoksi tilan siisteys on pitkälti kuitenkin riippuvainen siitä, ketkä työryhmän jäsenistä ovat milläkin kerralla tilaa järjestämässä. Tällöin kyse on kuitenkin hyvin pienistä asioista, jotka nähdäkseni voidaankin sallia asumispalvelun kaltaisessa työympäristössä, jossa kodinomaisuus korostuu.

Yhtenä tutkimustehtävänä tässä kehittämistehtävässä oli dialogin lisääminen. Hirvosen ja Alasen (2018) mukaan pelkkä keskusteleminen ei vielä tuota tuloksia vaan toiminnan kehittäminen edellyttää vastuualueista sopimista ja kehittämistoimien aloittamista. Päivittäisjohtamisen välineiden ja struktuurin avulla Mäkikodin arjessa on selkiytynyt se, missä foorumissa esimerkiksi kehittämistoimista ja ongelmista voidaan keskustella siten, että keskustelu ei jää ainoastaan pohdinnan tasolle. Säännöllinen kokoontuminen taulun äärelle on tarjonnut välineen sujuvammalle ja nopeammalle viestinnälle, mikä puolestaan tukee perustehtävää ja tarjoaa työntekijöille paremman mahdollisuuden saada riittävän nopeasti ja oikea-aikaisesti omaan työhön vaikuttavaa informaatiota. Arjen toiminnassa tehtyjen päätösten toimeenpano on kehittämistehtävän myötä selvästi parantunut ja asiat jäävät aiempaa vähemmän pelkän keskustelun tasolle. Päätösten tehokas toimeenpano on kuitenkin taito, joka vaatii huomattavasti tämän kehittämistehtävän aikaraamia pidemmän harjoittelujakson, jotta siitä tulisi luontainen tapa toimia. Kehittämistehtävän yhteydessä kehitetyt työtavat ovat kuitenkin hyvä alku tällaiselle toimintaorientaatiolle.

Kehittämistehtävän viitekehyksenä toimii Lean, joka keskittyy voimakkaasti avoimen dialogin periaatteisiin. Lisäksi Mäkikodissa vallitsee arvioni mukaan jo melko dialoginen toimintakulttuuri. Tämän opinnäytetyön yhtenä kehittämistehtävänä oli kuitenkin lisätä avointa dialogia. Kehittämistehtävän toteuttaminen yhdessä työryhmän kanssa on arvioni mukaan lisännyt avointa dialogia, sillä kehittämisprosessissa koko työryhmä pysähtyy toiminnan arvioinnin ja kehittämisen äärelle. Erilaisissa foorumeissa olemme keskustelleet kehittämistehtävän eri osa-alueista, siihen liittyvistä pelisäännöistä ja tavoitteista. Työpajatoiminta on haastanut osallistujia keskustelemaan toimintamme sisällöstä ja arvioimaan toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Oman arvioni mukaan avoin dialogi on lisääntynyt ja toiminnassa havaittuja ongelmia ja kehittämisideoita tuodaan aiempaa enemmän yhteiseen keskusteluun.

Kehittämistehtävä prosessina on jo itsessään lisännyt Mäkikodin ohjaajien välistä dialogia. Eri-laisten työpajojen äärellä on yhdessä tarkasteltu perustehtäväämme ja erilaisia toimintatapojamme. Pienessä työryhmässä arjen asioista - sekä ongelmista että ideoista - on aina keskusteltu paljon. Kehittämistehtävän myötä olemme kuitenkin löytäneet uusia keinoja erityisesti asioiden aloittamisen ja loppuunsaattamisen tueksi. Siinä missä aiemmin monet kehitetyt ideat ja havaitut ongelmat saattoivat jäädä ”kahvipöytäkeskusteluihin”, on meillä nyt olemassa standardisoitu malli sille, miten nämä asiat tuodaan yhteiseen keskusteluun ja viedään eteenpäin toimintaan.

Päiväkokoukset ovat mahdollistaneen dialogisuuden lisäämisen Mäkikodin arjessa. Barnasin & Addamsin (2017:56) mukaan yksi tiimikokouksen keskeisiä hyötyjä onkin tiimin välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen. Päiväkokouksen struktuurin ja sitä ohjaavan päivittäisjohtamistaulun myötä dialogia ollaan saatu lisättyä erityisesti Mäkikodin ohjaajien työryhmän perustehtävästä. Strukturoitu toimintamalli tuo eräänlaista ”ryhtiä” arjen työhön, jossa on vaihtelevan ja melko strukturoimattoman työnkuvan vuoksi aina riskinä perustehtävän hämärtyminen.

Erilaisissa keskusteluissa työryhmän jäsenet ovat antaneet aktiivisesti palautetta ja kertoneet kehittämisideoitaan kehittämistehtävän toteuttamisesta. Kehittämistehtävän toteuttamisen aikaan pyrin tiedustelemaan aktiivisesti työryhmän jäsenten näkemyksiä ja mielipiteitä. Pienessä työryhmässä henkilökohtaisten näkemysten kysymisessä on kuitenkin hienoinen luotettavuushaaste, sillä on mahdollista, että vastaajan näkemystä värittää työtoveruus kanssani. Kokemukseni perustella työryhmämme jäsenet antavat kuitenkin minulle aktiivisesti palautetta toiminnastani kehittämistehtävän ulkopuolellakin, joten uskon, että myös kehittämistehtävän tiimoilta olen saanut aitoa palautetta. Toisaalta tulee myös muistaa, että tavoitteiden asettaminen on viimekädessä yksi johtamisprosessin ydintehtävistä ja siten kaikkea organisaation tai yksittäisen yksikön toimintaa ei voida alistaa ainoastaan demokraattiselle päätöksenteolle.

Päivittäisjohtamisen välineiden ja struktuurin uudistamisen sekä uusien toimintatapojen kehittämisen seurauksena Mäkikodin työryhmän arjen perustehtävän tekeminen on selkiytynyt. Selkeät toimintatavat ja avoin dialogi mahdollistavat osaltaan myös työhyvinvoinnin lisääntymisen. Lisäksi selkeät toimintatavat parantavat toiminnan laatua, kun epäselvistä tehtävistä syntyvää hukkaa saadaan pienennettyä. Toisaalta strukturoitu päiväpalaverimalli on lisännyt pidettävien kokousten määrää kuukausitasolla ja asiakkaat eivät ole läsnä tässä päiväpalaverissa. Ajallisesti lisäys on kuitenkin vain 15 minuuttia arkipäivissä, mikä on aikamääränä niin pieni, että se ”hukkuisi” herkästi myös erilaiseen arjen toiminnassa esiintyvään hukkaan. Tiedonkulun parantuminen, vastuualueista sopimisen selkiytyminen, päätösten toimeenpanokyvyn paraneminen ja lisääntynyt dialogi saattavat kuitenkin lisätä asiakkaiden saamaa arvoa siten, että tämä työviikon aikana käytetty 75 minuuttia on perusteltua. Epäselvistä toiminta-

tavoista syntyvän hukan minimoiminen lisää sitä aikaa, jonka ohjaaja voi käyttää suoraan ohjaustyöhön ja asiakkaiden kohtaamiseen. Lisäksi toiminnan päivittäinen ja strukturoitu seuranta tukee työryhmän keskittymistä perustehtävään, mikä puolestaan näyttäytynee asiakkaiden näkökulmasta toiminnan laadun parantumisena.

Arjen työssä nousevien ongelmien nopea ratkominen ja ideoiden nopeasyklinen implementointi tuottavat jatkuvan parantamisen kehän, joka mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen ja sitä kautta palvelun laadun parantamisen. Asioiden nopea käsittelyyn tuominen mahdollistaa sen, että asiat eivät unohdu. Tämän seurauksena myös asiakkaiden ohjaajille esittämät ongelmat ja ideat toivottavasti nousevat nopeasyklisemmin ja selkeämmin esiin, jolloin arjen toimintamalli sisältää myös asiakaslähtöisyyden elementin. Pyrkimyksenä oli luoda selkeä ja helppokäyttöinen toiminnan ja tavoitteiden seuraamisen väline, joka tukee myös oman työn johtamista ja mielestäni tässä pyrkimyksessä kehittämistehtävä onnistui melko hyvin. Jatkuvan parantamisen toimintamalli ja visuaalisen työkalun käyttäminen vaatii kuitenkin enemmän harjoittelu-aikaa, kuin mitä tämän kehittämistehtävän puitteissa oli.

Avoimen dialogin lisääntyminen sekä päivittäisjohtamisen ja seurannan välineet tukevat tavoitteellista ja asiakaslähtöistä arjen toimintamallia. Sovituilla toimintatavoilla arjen toimintaa voidaan organisoida tehokkaammin, mikä tukee puolestaan toiminnan kehittämistä sellaiseksi, että toiminta pienemmissä yhteisöissä mahdollistuu. Tällaisia pienempiä yhteisöjä voivat olla esimerkiksi erilaiset asiakkaiden mielenkiinnon kohteiden ympärille rakentuneet toiminnot ja ryhmät sekä tietyn asuinkerroksen asiakkaista ja vastuuohjaajista muodostuva ryhmä. Mäkikodissa kehittämistehtävän aikana työryhmä jakautui pienempiin tiimeihin siten, että jokainen pientie vastaa omasta nimetystä kerroksestaan.

Havaittujen ideoiden ja ongelmien esiin tuominen sekä toiminnan korjaaminen on arvioni mukaan nopeutunut. Aiemmin toiminnan kehittäminen ja ongelmien ratkominen tapahtui usein kuukausifrekvenssillä pidetyissä palaverissa, mikä hidasti asioiden eteenpäin viemistä. Nyt kehittämistyötä voidaan tehdä pienemmillä ryhmäkoko-panoilla ja arvioida kehitettyjä asioita sitä mukaa, kun toiminnassa havaitaan kehittämistarvetta. Koska sovimme, että päiväpalaverissa voidaan tehdä koko työryhmää koskevia päätöksiä, on erilaisten päätösten tekeminen nopeutunut. Erilaisten ideoiden kokeileminen tapahtuu tämän seurauksena nopeammin ja kehittämisideoita päästään kokeilemaan arjessa nopeammin, jolloin myös suunnitelmassa olevien virheiden havaitseminen nopeutuu. Päiväpalaverien myötä myös toiminnan tavoitteista keskusteleminen on arvioni mukaan lisääntynyt.

Vastuualueiden jakamisen ja erityisesti viikkotasaisen ”kalenterinäkömän” myötä erilaisten tapahtumien ja toimintojen ”markkinoiminen” asiakkaille on parantunut. Tällaisia tapahtumia ovat sekä Mäkikodin omat tapahtumat että laajemmin Lilinkotisäätien tapahtumat ja ympäröivän asuinalueen tapahtumat. Tämä on erityisen tärkeää psykiatrisissa asumispalveluissa

työskenneltäessä, missä asiakkaat tarvitsevat usein eritasoista kannustusta ja tukea palvelutalon ulkopuolisiin toimintoihin osallistumisessa ja ympäröivään yhteiskuntaan integroitumisessa.

Vaikka tämä kehittämistehtävä kytkeytyy Mäkikodin työryhmän työn organisointiin, on kaiken taustalla kuitenkin jatkuva pyrkimys parantaa toiminnan laatua ja toimia entistä asiakaslähteisemmin. Päivittäisjohtamisen taulussa olevat omatuokioiden toteutumisen, asiakkaiden tekemien päätösten määrän ja asiakastyytyvyyden mittarit ovat osoitus siitä, että päivittäisjohtamisen saralla tarkastellaan asiakkaille suoraa arvoa tuottavia asioita. Lisäksi työjono, työn alla ja tehty -sarakkeet on jaettu vielä erikseen kahteen sektoriin, joista toiseen lisätään suoraa arvoa asiakkaalle tuottavat ideat tai kehittämissuositukset ja toiseen välillistä arvoa tuottavat. Suoraa arvoa tuottavat kehittämissuositukset pyritään priorisoimaan työjonossa. Päivittäisjohtamisen taulu mahdollistaa sellaisten vastuualueiden sopimisen, jotka aiemmin ovat saattaneet jäädä huomiotta, mikä puolestaan varmistaa sen, että nämä usein asiakasyhteisöön vahvasti liittyvät asiat tulevat käsitellyksi.

Objektiiviset ja visuaaliset mittarit ovat valikoituneet päivittäisjohtamisen taulun mittareiksi siten, että suurinta osaa näistä on mitattu jo aiemmin - osaa jo vuosien ajan. Seuranta ei ole kuitenkaan ollut näkyvää ja osin varmasti sen seurauksena näihin liittyvät erilaiset kirjaamiskäytännöt ovat päässeet arjen työssä unohtumaan. Kehittämistehtävän rajautuessa kohtalaisen lyhyelle aikavälille, ei pitkän ajan tilastoista voida tehdä pitkälle vietyjä johtopäätöksiä, mutta kehittämistehtävän aikana asiakkaiden kanssa pidetyt omaohjaajatuokioiden nousivat, yhteisön tekemät päätökset muistettiin kirjata sitä varten olevaan taulukkoon ja poikkeamailmoitusten määrä lisääntyi aiemmasta. Tästä voidaan tehdä varovainen johtopäätös siitä, että mittareiden esittäminen visuaalisesti koko työryhmälle auttaa myös muistamaan ne kirjaamisproseduurit, joita erilaisten mittareiden osalta on Mäkikodissa sovittu.

Oma roolini kehittämistehtävässä on ollut sekoitus muutosagenttia, vastaavaa ohjaajaa, johtajan sijaista sekä työtoveria. Oman roolini myötä päivittäisjohtamisen taulun päivittäminen ja päiväpalaverien pitäminen on luontaisesti ollut minun tehtäväni. Suneja & Suneja (2017: 84, 87-98) toteavatkin, että tiiminvetäjän tulee tuntea työryhmän jäsenten työtehtävät, jotta hän voi tukea työryhmän keskittymistä siihen perustehtävään, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Poissa ollessani työryhmä piti kuitenkin normaaliin tapaan päiväpalaverin ja jo lyhyen harjoittelujakson perusteella voitiin todeta, että mallin käyttäminen helpottui ajan kuluessa ja mallista saatiin samanlaisia hyötyjä kuin läsnä ollessani. Tämä havainto tukee Suneja & Sunejan (2017: 99-100) näkemystä siitä, että visuaalisessa johtamisessa hyödynnettävät signaalit tukevat tiimin mahdollisimman autonomista toimintaa ja tällöin tiimi tarvitsee mahdollisimman vähän valvontaa.

Tämän kehittämistehtävän myötä opin tarkastelemaan prosesseja aiempaa paremmin. Kehittämistehtävän lisäksi olemme työryhmänä kehittäneet jatkuvasti toimintaamme ja keskustelleet erilaisista tavoistamme toimia. HavaitSIMME, että useassa eri työtehtävässä meillä voi olla hyvinkin erilaisia tapoja toimia. Asiakkaan kohtaaminen arjessa vaatiikin yksilöllistä kohtaamista ja jokaisen työntekijän omaa yksilöllistä tapaa käyttää persoonaansa työvälineenä. Monessa prosessissa erilaiset tavat toimia kääntyvät kuitenkin meitä itseämme vastaan näyttäytyen arjen toiminnassa sekaannuksena ja epävarmuutena, mikä saattaa näyttäytyä myös asiakkaille.

Jatkuvan kehittämisen mallin omaksuminen on näkynyt kehittämistehtävää laajemminkin työryhmämme toiminnassa. Olemme tämän kehittämistehtävän ulkopuolella muodostaneet erilaisia pientimejä erilaisten toimintojen kehittämistä varten. Olemme työryhmänä suunnitelleet, kokeilleet ja tarkastelleet PDCA -syklin mukaisesti erilaisia arjen toimintojamme ja haasteitamme. Kehittämistehtävän myötä erilaiset toiminnan haasteet ovat kuitenkin tulleet aiempaa näkyvämmäksi ja osaksi yhteistä keskustelua. Jatkuva kehittämistyö muuttuvassa ympäristössä saattaa altistaa työryhmän ”taisteluväsymykselle”, minkä vuoksi on nähdäkseni erittäin tärkeää tasata kehittämistehtävien määrää sopivalle tasolle työryhmän työkuoron varmentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Asumispalveluissa perustehtävä on kuitenkin kohdata asiakkaita, mikä vaatii työntekijöiltä hyvää henkistä kuntoa.

Lean -menetelmien kattava ja laaja-alainen hyödyntäminen organisaation toiminnassa edellyttää, että koko organisaatio on sitoutunut toimintansa muuttamiseen Leanin toimintatapojen ja johtamisfilosofian mukaiseksi. Tässä kehittämistehtävässä on sovellettu ainoastaan muutamia Lean -menetelmiä ja siten ei voida puhua vielä toimintakulttuurin muutoksesta. Sovelletut menetelmät ovat kuitenkin pääasiassa olleet toimivia ja arjen työtä sujuvoittavia sekä asiakkaan saamaa arvoa lisääviä. Sovellettuja menetelmiä voidaan soveltaa jatkossakin Mäkikodin arjessa. Erilaisten tilojen järjestämisessä voidaan soveltaa 5S -menetelmää, joskin kodinomaisessa ympäristössä asiakastiloissa toteutettuna näkyvä systematisointi ei ole tarkoituksenmukaista. Arvovirtakaaviota voidaan käyttää jatkossakin erilaisten prosessien kuvaamisen tukena. Päiväpalaverit ja Mäkikodin oma päivittäisjohtamisen taulu ovat tukeneet työryhmän toimintaa erityisesti työn organisoinnin näkökulmasta ja nämä kaksi osiota ovatkin olleet tässä kehittämistehtävässä keskiössä. Samalla avoin dialogi erityisesti perustehtävästä on lisääntynyt. Mikäli Lean menetelmiä halutaan soveltaa laajemminkin, tulee muistaa, että Lean muutoksen laajamittainen toteuttaminen edellyttää pitkän aikavälin perspektiiviä ja taitoa edetä riittävän hitaasti, jotta tiimin taidot ja erilaiset prosessit paranevat suunnitelmallisesti ja hallitusti. Laajamittaisen Lean muutoksen toteuttaminen edellyttää Lean metodien tuntemista, tiimityöskentelytaitoja, muutoksen suunnittelua ja tietojen jakamista. (Suneja & Suneja 2017:176,168).

Mäkikodin työryhmällä on kuitenkin vankka osaamisen erilaisten ideoiden esille tuomisessa ja siten toiminnan kehittämässä. Päivittäisjohtamisen taulu ja päiväpalaverikäytäntö ovat tarjonneet työvälineen, jolla nämä ideat voidaan tuoda laajempaan keskusteluun, jossa päätöksiä voidaan tehdä ja sopia niiden toimeenpanosta. Kehittämistehtävä on tuottanut tavoitteidensa mukaisesti välineitä oman työn johtamiseen ja lisännyt työryhmässämme käytävää avointa dialogia. Erilaiset ideat ja ongelmat tulevat nopeammin yhteiseen keskusteluun ja sitä kautta toiminnan kehittämistä on tullut joustavampaa. Lisäksi kaikki tietävät, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Kehittämistehtävä ei kuitenkaan sisältänyt Leanin tarjoamia teollisia ongelmanratkaisumenetelmiä, vaan sovelletut työmenetelmät sulautettiin jo olemassa oleviin foorumeihin ja ratkaisutapoihin. Jatkossa voisimmekin vielä kokeilla yhdessä työryhmän kanssa A3 -menetelmän soveltamista ongelmanratkaisussa, jotta työryhmälle tarjoutuisi mahdollisuus käyttää standardisoitua menetelmää myös ongelmanratkaisussa.

Kehittämistehtävä on ollut mielenkiintoinen matka ja arvioni mukaan se on vastannut sille asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka toimintatutkimus ei pyrikään yleistettävyyteen, katson, että tässä kehittämistehtävässä sovellettuja menetelmiä voitaisiin pyrkiä hyödyntämään myös muissa Lilinkotisäätiön yksiköissä. Onnistuakseen soveltaminen edellyttää kuitenkin työryhmän valmiutta, aktiivisuutta ja positiivista asennetta kehittämistyötä kohtaan sekä esimiehiltä valmiutta antaa työryhmälle ”omistajuus” omasta kehittämistehtävästään. Tässä kehittämistehtävässä kehitetty päivittäisjohtamisen malli voisi soveltua erityisen hyvin Lilinkotisäätiön toimipisteiden vastaavien ohjaajien työvälineeksi, sillä vastaavat ohjaajat vastaavat toimipisteissä asiakaslähtöisen arjen perustyön sujuvuudesta. Työvälineen käyttöönotto yksiköissä vaatii kuitenkin myös yksiköiden johtajien tukea. Jatkamme yhdessä Mäkikodin työryhmän kanssa sovellettujen menetelmien kehittämistä arjessamme.

Tämän kehittämistehtävän päättyminen ei kuitenkaan tarkoita, että Mäkikodin malli olisi valmis. Jatkuvan kehittämisen ajatuksen mukaan tällainen malli ei tule koskaan olemaan täysin valmis ja koska ympäröivä systeemimme muuttuu alati, tulee tätäkin toimintatapaa arvioida ja kehittää jatkuvasti. Toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii siten sekä minulta että koko Mäkikodin työryhmältä jatkossakin huomiota. Vaikka koko työryhmä on ollut mukana kehittämässä Mäkikodin uutta päivittäisjohtamisen mallia, on kevään aikana kehittämistehtävään viitattu useaan kertaan ”Sadun projektina”, mikä on osaltaan varmasti vähentänyt työryhmän kehittämistehtävää kohtaan esittämää muutosvastarintaa. Opinnäytetyöprosessin päättymisen myötä tämän ”Sadun projektin” yhtenä haasteena onkin se, miten siitä tulee koko työryhmän työtä ohjaava ja koko työryhmän omaksuma pysyvä toimintamalli, josta koko työryhmällä on aidosti omistajuus.

Lähteet

Painetut

Barnas, K & Addams, E. 2014. Enemmän kuin sankareita, Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Duodecim. Printon. Tallinna 2017.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2010. Doing action research in Your Organization. Sage publications Ltd. London 2010.

Heikkinen H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toimittanut: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Kansanvalistusseurat. Dark Oy. Vantaa 2006.

Hokkanen, S, Mäkelä, S & Taatila, V. Alan johtajaksi. WSOY oppimateriaalit Oy 2008.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Toimittanut: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Kansanvalistusseurat. Dark Oy. Vantaa 2006.

Järvinen, P. Onnistu esimiehenä. 2016. Alma Talent. Helsinki 2016.

Järvinen, P. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 2014. Talentum. Helsinki 2014.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä 2012.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Liiketoiminta ja palvelut yksikkö. Jyväskylä 2010.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2014.

Mertala, S & Terävä, K. 2016. Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisissa asumis- palveluissa. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 89/2016. Unigrafia. Helsinki 2016.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Sanoma Pro Oy. Helsinki 2013.

Suneja, A. & Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Kustannus Oy Duodecim. Tallinna 2017.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus, ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki 2004.

Sähköiset

Alueuudistus. Mikä on sote -uudistus? Hallituksen reformi, sote- ja maakuntauudistus. Viitattu 5.3.2018. Luettavissa: <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Arvovirtakuvaus. Six sigma. Viitattu 2.3.2018. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/arvovirtakuvaus-vsm/>

Asumista ja kuntoutusta. Mielenterveyskuntoutujien asumista ja kuntouttavia palveluita koskeva kehittämissuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön suosituksia 2007:13. Yliopistopaino. Helsinki 2007. Viitattu 19.2.2018. Luettavissa: https://www.thl.fi/documents/470564/817072/Asumista_ja_kuntoutusta_+stm+2007+13.pdf/6740f734-8533-482c-9d65-bd86a757e235

Aktiivinen ja osallistuva asukas. Lilinkotisäätiön toimintakertomus 2016. Lilinkotisäätiö. Viitattu 17.2.2018. Luettavissa: <http://lilinkoti.fi/sivusto/wp-content/uploads/2014/03/Toimintakertomus-2016.pdf>

Common European Guidelines on the Transition from Institutional to Community-based Care. European Expert Group on the Transition from Institutional to Community-based Care, 2012. Viitattu 28.2.2018. Luettavissa: <http://www.deinstitutionalisationguide.eu/wp-content/uploads/2016/04/GUIDELINES-Final-English.pdf>

Johtamissysteemi. Six Sigma. Viitattu 1.3.2018. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/johtamissysteemi/>

Kivinen, M. 2017. Lean -työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. 2017. Viitattu 27.2.2018. Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130762/Kivinen_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laitoksista yhteisölliseen asumiseen, valtakunnallinen suunnitelma palveluiden kehittämiseksi lähiyhteisöön. Kehitysvammaisten asumisohjelman valtakunnallisen toimeenpanon ohjausryhmä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012: 5. Viitattu 28.2.2018. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71647/URN%3aNBN%3afi-fe201504225682.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lean - Joka pomon opas tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Juuriharja. Viitattu 12.4.2018. Luettavissa: <https://www.juuriharja.fi/lean-opas>

Lean Eksotessa. 2018. Viitattu 5.3.2018. Luettavissa: Lean Eksotessa. 2018. Viitattu 5.3.2018. Luettavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/tutkimus-ja-kehittaminen/lean-eksotessa/Sivut/default.aspx>

Lean -sanasto. Leaniksi. Viitattu 2.3.2018. Luettavissa: <http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>

Lean management ja 5S -menetelmä. Lis group. Viitattu 2.3.2018. Luettavissa: <https://www.lis.fi/turvallisuuskehitys/lean-management-5s/>

Lean - päivittäisjohtaminen. 2014. QDC Business Engineering. Viitattu 21.2.2018. Luettavissa: <http://www.qdc.fi/fin/LeanManagement.php>

Mielenterveyskuntoutujien asumisen kehittäminen. Ympäristöministeriön raportteja 10/2012. Helsinki 2012. Viitattu 27.2.2018. Luettavissa: [file:///C:/Users/perhe/Downloads/ymra102012f%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/perhe/Downloads/ymra102012f%20(1).pdf)

Mielenterveyspalvelut. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. 2018. Viitattu 27.2.2018. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyspalvelut>

Miksi 5S? Lean lion. Viitattu 2.3.2018. Luettavissa: <https://www.leanlion.com/miksi-5s/>

Paulamäki, R., Poikela, K. & Ponkala, J. ”Se niinku kuuluu siihen aamusysteemiin” Mielenterveyskuntoutujien näkemyksiä asumisyksikköjen aamutoimista. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu, 2017. Viitattu 28.2.2018. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135336/Paulamaki%20-%20Poikela%20-%20Ponkala.pdf?sequence=1>

Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. 2006. Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector. Warwick business school Scottish Executive Social research. Viitattu 1.3.2018. Luettavissa: <http://www.gov.scot/resource/doc/129627/0030899.pdf>

Röntynen, A-P. 2015. Varovaisuutta, ahaa -elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia - kokemuksia Lean -menetelmistä julkisella sektorilla. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, 2015. Viitattu 1.3.2018. Luettavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97470/GRADU-1435067524.pdf?sequence=1>

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Viitattu 16.2.2018. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Suomalaisen Lean ajattelun sanansaattaja. 2018. Leanyhdistys. Viitattu 26.2.2018
<http://www.leanyhdistys.fi/>

Mielenterveyslaki 1116/1990. Viitattu 19.2.2018. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901116>

Toipumisorientaatio - recovery -menetelmä Suomessa. Suomen sosiaalipsykiatristen yhteisöjen keskusliitto. Viitattu 16.2.2018. Luettavissa: <https://recovery.fi/>

Tuori, T. 2011. Psykiatrian rakennemuutos Suomessa. Suuntaaja 1/2011. Viitattu 5.3.2018. Luettavissa: <https://thl.fi/documents/10531/1449887/Psykiatrian+rakennemuutos.pdf/02d8e3d9-7617-4b70-9fbb-1a2852a52960>

Työnohjaus. Suomen työnohjaajat Ry. Viitattu 19.2.2018. Luettavissa: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>

Viisi kysymystä. Six sigma. Viitattu 5.3.2018. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>

Julkaisemattomat

Lilinkotisäätien toimintasuunnitelma 2018

Lilinkotisäätien vastaavan ohjaajan toimenkuva

Lilinkotisäätien palvelutalojen perehdytysopas

Lilinkotisäätien omaohjaajan käsikirja

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa.....	82
----------------------------	----

Liite 1: Tutkimuslupa

Satu Seppälä 1700996	Opinnäytetyösuunnitelma Opinnäytetyö/SYV417SJ/Immonen	47 (47)
Laurea-ammattikorkeakoulu	9.3.2018	

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Uudistetun ja jatkuvasti kehittyvän päivittäisjohtamismallin kehittäminen Lilinkotisäätiön Mäkikodissa.

Taustatiedot

Olen sosionomi (YAMK) opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta ja työskentelen Lilinkotisäätiön Mäkikodissa vastaavana ohjaajana. Opinnäytetyöni tarkoituksena on arvioida ja kehittää päivittäisjohtamista palveluasumisen toimintaympäristössä Lean menetelmillä ja työkaluilla. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Mäkikotiin uusi ja jatkuvasti uudistuva päivittäisjohtamismalli. Tutkimustehtävinä on kehittää välineitä oman työn johtamiseen ja seurantaan, lisätä avointa dialogia ja kehittää yhdessä työryhmän kanssa tavoitteellinen ja asiakaslähtöinen toimintamalli arkeen. Opinnäytetyötäni ohjaa yliopettaja Päivi Immonen.

Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimus toteutetaan osallistavana toimintatutkimuksena siten, että tutkimuksen kohteena olevaan toimintaan osallistuu Mäkikodin ohjaajat. Kehittämistoiminta toteutetaan työpajatyöskentelyinä, jossa sovelletaan kolmea päivittäisjohtamista tukevaa Lean menetelmää (5S, arvovirtakuvaus ja päivittäisjohtamisen taulu sekä struktuuri). Aineisto muodostuu yhteisen kehittämisen myötä saatavista toimintamalleista ja yhteisistä tuotoksista, kuten esimerkiksi päivittäisjohtamisen taulusta ja pidettyjen työpajojen pöytäkirjoista.


Tutkimuksen aikataulu

Kehittämistoiminta aloitetaan huhtikuussa 2018 työpajatyöskentelyllä, joka jatkuu huhtikuun loppuun asti. Tämän jälkeen alkaa seurantajakso, jonka aikana sovittuja toimintamalleja vakioidaan ja kehitetään. Suunnitelmana on, että seurantajakso päättyy kesäkuun puolessa välissä, jonka jälkeen toteutan aineiston analysoinnin. Tavoiteaikataulu opinnäytetyön valmistumiselle on syyskuussa 2018.

Pyydän lupaa saada toteuttaa tutkimuksen yllä kuvatulla tavalla Lilinkotisäätiön Mäkikodissa

Helsingissä 9.3.2018


Satu Seppälä

TUTKIMUSLUPA OPINNÄYTETYÖN
HYVÄKÄYTY
12.7.2018 

LILINKOTISAATIO
Riikka Kallio
toiminnanjohtaja
Puh. 09-875 3489

Kuviot

Kuvio 1: Ryhmän innostumisen kierre	8
Kuvio 2: Ohjaajan työn osa-alueet Mäkikodissa	19
Kuvio 3: PDCA -malli	23
Kuvio 4: Perinteisen johtamismallin ja Lean päivittäisjohtamisen erot	27
Kuvio 5: Toimintatutkimuksen syklit	36
Kuvio 6: Työpajojen toteutuksen PDCA -malli	38

Kuvat

Kuva 1: Mäkikodin ohjaajien unelmakartta	39
Kuva 2: Työtila ennen 5S -menetelmän soveltamista	42
Kuva 3: Työtila ennen 5S -menetelmän soveltamista	43
Kuva 4: Työtila 5S -menetelmän soveltamisen jälkeen	43
Kuva 5: Työtila 5S -menetelmän soveltamisen jälkeen	44
Kuva 6: Tila kahden viikon kuluttua 5S -työpajasta	48
Kuva 7: Arvovirtakuvauksen pohja	51
Kuva 8: Arvovirtakuvaus	51
Kuva 9: Ensimmäinen versio Mäkikodin päivittäisjohtamisen taulusta	60
Kuva 10: Päivittäisjohtamisen taulu ensimmäisen kokeiluviikon lopussa	63
Kuva 11: Taulu uusilla teipeillä	65