

Johanna Joutsiniemi

ASIAKKAAN KUULEMISEN PARANTAMINEN

Palautteiden keräämisen kehittäminen hyödyntäen Lean-menetelmiä

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Nuorisokasvatuksen johtamisen ja kehittämisen koulutus
(ylempi amk)

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi (YAMK)
Tekijä	Johanna Joutsiniemi
Työn nimi	Asiakkaan kuulemisen parantaminen Palautteiden keräämisen kehittäminen hyödyntäen Lean-menetelmiä
Toimeksiantaja	Keusote
Vuosi	Toukokuu 2021
Sivut	68 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Työn ohjaaja	Laura Hokkanen

TIIVISTELMÄ

Kehittäminen kohdistuu Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän (Keusote) perhekeskuspalveluihin, perhesosiaalityötä tekevään tiimiin. Kehittämistyön käynnistämiseen liittyi tarve ryhtyä parantamaan asiakkaan kuulemistä ja asiakasosallisuutta perhesosiaalityötä tekevässä tiimissä. Lähtökohtatilanne kehitystyön alussa oli että, palautetta ei ollut tullut yhtään kirjallisesti kuluneena vuonna.

Asiakkaan kuuleminen ja asiakasosallisuuden edistäminen perustuvat sosiaalihuoltolakiin ja ovat keskeisiä asioita uudessa sosiaalihuoltolaissa. Kehittämisessä pilotoitiin osaltaan Lean-filosofian ja siihen kuuluvien menetelmien käyttöönottoa, mitkä on tavoitteena ottaa Keusoten linjausten mukaisesti käyttöön eri Keusoten yksiköissä vuoteen 2022 mennessä. Opinnäytetyössä parannettiin asiakkaan kuulemistä kehittämällä palautteen keräämistä. Tähän liittyi palautteen keräämisen keinojen monipuolistaminen, markkinoinnin ja tiedottamisen tehostaminen asiakkaan suuntaan sekä uusien palautekyselypatteristojen rakentaminen erikseen sekä vanhemmille että lapsille. Tavoitteena kehitystyössä oli myös työyhteisön osallistaminen ja varustaminen ja niiden toteutuksista ajatellen toimenpiteinä järjestettiin tiimille muun muassa Six thinking hats -ideapaja sekä tilattiin tiimille Lean-valmennuksia. Kehitystyön vaiheita ja etenemistä kuvataan tässä työssä PDSA-syklin (Plan, Do, Check, Act) avulla, joka on ongelman ratkaisumalli sekä kehittämismenetelmä.

Kehitystyössä asiakkaan kuulemistä saatiin parannettua eri toimenpiteiden avulla. Palautteiden määrää saatiin kasvatettua 10 palautteeseen tarkastellulla ajanjaksolla. Lean-filosofian ja menetelmien käyttöönoton pilotointi toteutui kehitystyössä Lean-valmennusten avulla. Kehitystyön aikana otettiin käyttöön päivittäisjohtamisentaulu palautteen keräämisen tehostamisessa ja seurannassa. Palautteita käsiteltiin viikkokokouksissa ottaen palautteiden käsittely käytänteeksi kerran kuussa. Palautteen keräämisen kehittämisestä syntyi myös palauteprosessimalli, mikä vakioitiin.

Jatkokehittämisen kohteisiin kuuluu palautteiden hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Olisi hyvä miettiä jatkossa tarkemmin myös tiedottamista asiakkaan suuntaan, että kuinka asiakasta tiedotetaan niistä kehittämistoimista, joihin ryhdyttiin palautteiden pohjalta.

Asiasanat: Lean, palaute, asiakaslähtöisyys, osallistuminen

Degree	Yhteisöpedagogi (YAMK)
Author	Johanna Joutsiniemi
Thesis title	Improving customer consultation by developing feedback through the development of the Lean philosophy and its methods
Commissioned by	Keusote
Time	June 2021
Pages	68 pages, 9 pages of appendices
Supervisor	Laura Hokkanen

The start of the development work derived from the need to improve customer consultation and customer involvement. The starting point was that the team had received zero feedback during the last year, which was revealed in the initial survey. In the view of the team and the supervisor, the need to develop feedback collection was obvious, which is why improvement of customer consultation by developing feedback collection through Lean philosophy and its methods was started. Consulting the client and promoting client participation is based on the law, and it is central to the new Social Welfare Act. The development piloted the introduction of the Lean philosophy and its associated methods, which are to be implemented in various Keusote units by 2022 in accordance with Keusote's guidelines.

The thesis improved the customer's consultation in the team by diversifying the means of collecting feedback, enhancing marketing, informing the customer, and building new separate feedback questionnaires for both parents and children. Another aim of the development work was to involve and equip the work community. The stages and progress of the development work are described in this thesis with the help of PDSA cycle (Plan, Do, Check, Act), which is a problem-solving model and a development method.

In the development work, the customer's consultation was improved through various measures. The number of feedbacks was increased to 10 during the period under review, i.e., one month. The piloting of the introduction of Lean philosophy and methods was carried out with the help of Lean coaching. In the development work, the daily management table was utilized and the development process was described using the PDSA cycle.

Feedback was discussed at the weekly meetings in the last week of each month. An additional benefit of the development work for the organization was that a similar model for collecting feedback could be modeled and replicated in other municipalities in the Keusote area. Modeling and standardization was started during the development work.

Objectives for further development include utilizing feedback to help develop operations and reviewing how the customer is informed more closely, stating how and where the feedback will be processed and what development measures were taken on the basis of the feedback in the end.

Keywords: Lean, feedback, customer orientation, participation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARVE.....	9
2.1	Kehittämisen kohdejoukko.....	9
2.2	Lähtökohtatilanteen ja kehittämistarpeen kuvaus.....	9
2.2.1	Sosiaali- ja terveystalut Keusotessa.....	11
2.2.2	Perhesosiaalityö.....	12
2.2.3	Keusoten strategia, laatujärjestelmä ja asiakaspalautteen kerääminen.....	13
2.3	Sosiaali- ja terveystaluiden tila.....	14
2.4	Palautteen merkitys.....	19
2.5	Asiakasosallisuus ja palautteen kerääminen.....	22
3	LEAN-FILOSOFIA SOTE-ALAN KEHITTÄJÄNÄ.....	25
3.1	Lean-toimintamalli.....	25
3.2	Yleisiä Lean-menetelmiä.....	25
3.3	Lean-johtamisfilosofia sosiaali- ja terveystalalla ja työyhteisön osallistaminen kehitystyöhön.....	28
3.4	Lean-johtamisfilosofia Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä.....	30
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄT JA -MENETELMÄT.....	31
4.1	Kehittämistehtävät.....	31
4.2	Kehittämisen vaiheet ja kehittämismenetelmät.....	32
4.2.1	Kehittämistyöni eteneminen PDSA-syklillä.....	32
4.2.2	Päivittäisjohtamistaulu, Kanban-tilu ja visualisointi.....	34
4.2.3	Six thinking hats.....	35
4.2.4	Sähköiset työvälineet ja sähköinen päivittäisjohtamistaulu.....	36
5	KEHITTÄMISTARPEIDEN MUODOSTUMINEN JA PALAUTTEEN KERÄÄMISEN VAIHEET.....	38
5.1	Kehittämistalutuksen alkuvaiheet ja kehittämistalutuksen muodostuminen.....	38

5.2	Palautteen keräämisen vaiheet ja muutosvastarinta.....	39
6	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS PDSA-SYKILLÄ KUVATTUNA	41
6.1	PLAN eli suunnitteluvaihe.....	41
6.2	DO eli kokeiluvaihe/työskentelyvaihe.....	44
6.3	STUDY eli opiskelu/arviointi vaihe:	44
6.4	ACT eli vakiinnuttamisvaihe ja jatkosta sopiminen	45
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7.1	Asiakaspalautteen kerääminen, palautteen vastaanottaminen ja palautteen luotettavuus	46
7.2	Työyhteisön osallistamisen merkitys.....	48
7.3	Oma roolini tiimin jäsenenä ja kehittäjänä	50
7.4	Kehitystyön arviointia suhteessa kehittämistavoitteisiin	51
7.5	Kehitystyön tuloksena syntynyt palauteprosessikuvaus ja sen vakiointi	54
	LÄHTEET.....	64

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Six thinking hats -ideapan kysymykset

Liite 2. Palautekysely vanhemmille

Liite 3. Palautekysely lapsille/ nuorille

Liite 4. Palautteen kerääminen QR-koodilla (lasten ja nuorten palautelomake)

Liite 5. Palautteen kerääminen QR-koodilla (vanhempien palautelomake)

Liite 6. Neljä kertaa miksi -ongelmanratkaisumenetelmä

1 JOHDANTO

Työskentelen perhekeskuspalveluissa perhesosiaalityössä Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä (Keusote) koostuu eri jäsenkunnista, joita ovat Hyvinkää, Järvenpää, Nurmijärvi, Tuusula, Mäntsälä ja Pornainen. Keusote on vastannut alueensa sosiaali- ja terveystyöpalveluista 1.1.2019 alkaen tavoitteenaan turvata alueen asukkaille laadukkaat ja asiakaslähtöiset palvelut tasa-arvoisesti. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2019a.) Perhesosiaalityö on lapsiperheiden auttamista erilaisissa elämän haasteissa. Vaikeuksina voivat olla lapsen kasvatukselliset asiat, sairaus, perheen sisäiset ristiriidat, päihteet, uupumus tai muu kuormitusta aiheuttava asia elämässä. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2019c.)

Lähtötilanne kehitystyön alussa oli, että palautetta ei ollut saatu lainkaan viimeisen vuoden aikana Keusoten sivuilla olevan sähköisen palautejärjestelmän kautta. Asiakkailta on mahdollisuus antaa palautetta Keusoten kotisivuilla olevalla palautelomakkeella halutessaan, milloin vain. Tämä aihe on puhututtanut työyhteisöä pidemmän aikaan, koska tiimissä on haluttu edistää osallistamista asiakasosallisuutta kehittämällä toimintaa palautteista käsin. Mittaamalla työn onnistumista ja vaikuttavuutta asiakaspalautteiden avulla, voidaan saada arvokasta tietoa, jota hyödyntämällä voidaan kehittää toimintaa. Asiakaspalautteen avulla työtä voidaan kohdentaa oikein ja se voidaan nähdä arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti (Aarnikoivu 2005, 67). Asiakaspalautteilla auttaa siis kehittämään ja kohdentamaan toimintaa oikein.

Opinnäytetyön avulla on tarkoitus parantaa Keusoten organisaatiossa perhekeskuspalveluiden piirissä olevien asiakkaiden kuulemistä madaltaen kynnystä antaa asiakaspalautetta. Tätä edistämme tiimissämme monipuolistamalla palautteen keräämisen keinoja, parantamalla tiedottamista ja markkinointia asiakkaan suuntaan sekä osallistamalla ja varustamalla tiimiä tähän. Hyödynnämme kehitystyössä Lean-toimintamallia ja sen menetelmiä kuten päivittäisjohtamisen taulua ja PDCA-sykliä. (Plan-Do-Check-Act-sykliä.)

Lean-toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä. Leanin tarkoitus on parantaa työskentelyolosuhteita, osallistaa työntekijöitä kehitystyöhön, parantaa kilpailukykyä ja kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Lean näkyy tuotannon organisoinnissa ja jatkuvassa kehitystyössä. (Kouri 2009, 6–7.) Lean-kehitystoiminta perustuu jatkuvaan ja systemaattiseen parantamiseen, jossa vastuu toiminnan laadusta sekä kehitystyöstä on työyhteisön kaikilla jäsenillä. Jatkovaa parantamista voidaan toteuttaa Plan-Do-Check-Act -syklin avulla. (Kouri 2009, 14–15.)

Kehittämistyön kautta pilotoidaan Lean-toimintamallin ja siihen kuuluvien menetelmien käyttöönottoa. Lean-toimintamalli ja siihen kuuluvat menetelmät ovat tavoitteena ottaa Keusoten linjausten mukaisesti käyttöön eri Keusoten yksiköissä vuoteen 2022 mennessä. Tässä kehitystyössä tiimin osallistaminen ja aktivoiminen palautteen keräämisen kehittämiseen ja keräämisen tehostamiseen on tärkeässä osassa. Tarkoituksena on lisätä palautteen saamisen määrää vähintään kymmeneen palautteeseen kuukaudessa.

Palaute on keskeinen osa elämää ja se on läsnä kaikessa vuorovaikutuksessa (Raunio 2006). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat taitoja, joissa voi harjaantua. Palautteen antamisen kuten myös sen vastaanottamisen taidoista on hyötyä monella tapaa niin työelämässä kuin elämässä ylipäänsä. Palautteen saaminen voi parhaimmillaan rohkaista, vahvistaa, kasvattaa ja ohjata. Nämä taidot kuuluvat osaltaan myös sosiaalisiin perustaitoihin, joiden taitaminen on tärkeää jokapäiväisessä elämässä.

Mikä sitten on asiakaspalautteen keräämisen tarkoitus sen lisäksi että se rakentaa, kehittää ja ohjaa yksilöiden sekä tiimien toimintaa? Laajemmin ajateltuna asiakaspalautte edistää parhaimmillaan asiakasosallisuutta, toimii kehitystyössä suunnan näyttäjänä ja laadun parantajana apuna palvelujen ja toiminnan järjestämisessä. Keusotessa pyritäänkin hyödyntämään palautetta asiakaspalvelun, palvelujen ja toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021b).

Opinnäytetyössäni ei tarkastella asiakkaiden palautteita sisällöllisesti tai kehitettyä toimintaa vielä palautteista käsin. Kehittämistyön tavoitteena on sen sijaan pyrkiä parantamaan asiakkaan kuulemista madaltaen kynnystä antaa palautetta ja kehittää palautteen keräämistä eri tavoin. Kehitystyön tuloksena syntyy palautteen keräämisen prosessimalli, joka myös tarkoitus vakioida alueen monistamaan mallia Keuosten eri kuntiin kehitystyön aikana. Kehitystyössä hyödynnetään Lean-menetelmiä ja pilotoidaan niiden käyttöä tiimissämme.

Kehittämistyössä huolehditaan, että kehittämissuunnitelman anonyymiteetti säilyy eli tässä opinnäytetyössä ei puhuta yksittäisestä työntekijästä, tiimistä tai asiakkaasta yksilöivästi. Sen sijaan työssä puhutaan kehittämissuunnitelmasta, joka tapahtuu Keski-Uudenmaan perhekeskuspalveluiden piiriin kuuluvassa yksikössä Keusoten alueella.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARVE

2.1 Kehittämisen kohdejoukko

Kehitystyö kohdistuu perhesosiaalityötä tekevään tiimiin Keusoten alueella. Tiimi on alle kymmenen hengen tiimi. Kehittämissuunnitelmassa huolehditaan, että kehittämissuunnitelman anonyymiteetti säilyy eli tässä opinnäytetyössä ei puhuta työntekijästä tai tiimistä yksilöivästi. Sen sijaan puhutaan kehittämissuunnitelmasta, mikä tapahtuu Keusotessa perhesosiaalityötä tekevissä tiimissä. Liitteenä olevista palautekyselylomakkeista ja muista materiaaleista on poistettu myös tunnistetiedot. Padletin kautta järjestetyn ideapajan vastaukset ovat vain kehitystyöstä vastaavalla työntekijällä hallussa sähköisessä alustassa salasanan takana. Vastaukset, joita kehittämissuunnitelmassa tuodaan esille, eivät loukkaa yksittäisten työntekijöiden tai tiimien anonyymiteettiä. Vastauksista ja tuotoksista puhutaan nimettömästi. Myöskään asiakkaiden antamia palautteita ei käsitellä tässä kehittämissuunnitelmassa lainkaan sisällöllisesti tai yksilöivästi.

2.2 Lähtökohtatilanteen ja kehittämistarpeen kuvaus

Lähtökohtatilanne tiimissä oli, että palautetta ei ollut saatu kuluneen vuoden aikana lainkaan. Asiakkailla on ollut mahdollisuus antaa palautetta vuodesta

2019 alkaen Keusoten verkkosivujen kautta. Vuonna 2018 sosiaali- ja terveyspalveluiden kuuluessa vielä Nurmijärven kunnan järjestämään toimintaan ennen Keusoten perustamista, käytössä on ollut paperiset palautelomakkeet, joita työntekijät ovat jakaneet itse asiakastapaamisilla tai asiakkuuksien päättyessä. Tuolloin palautetta on tullut enemmän kuin tällä hetkellä.

Tämän hetken Keusoten palautejärjestelmän tilannetta kartoittaakseni olen ollut yhteydessä eri vastuualueista vastaaviin henkilöihin kuten palautteista vastaavaan erityisasiantuntijaan. Tätä kautta olen saanut ajankohtaista informaatiota muun muassa Roidu-palautejärjestelmästä. Roidu-palautejärjestelmä on otettu Keusotessa käyttöön ja se on tarkoitus saada yhtymätasoisesti käyttöön vuoden 2021. Keusoten verkkosivuille on rakennettu vuonna 2020 asiakaspalautekysymyspatteristot asiasta vastaavan työryhmän toimesta. Palautekyselyyn vastattaessa ohjelma arpoo aina viisi eri kysymystä vastaajalle kaikista kysymyksistä. Esimiehet pääsevät näkemään palautteen reaaliajassa Roidu-palautejärjestelmästä, joista tulee myös kuukausittain raportti. Koimme kuitenkin kysymykset hyvin yleisluontoisiksi ja että emme saa sivuilla olevien kysymysten avulla riittävästi tietoa juuri meidän työmme onnistumisesta ja vaikuttavuudesta, mistä syystä lähdimme rakentamaan uusia kysymyspatteristoja. Nämä erilliset palautteen antamisen ja keräämisen väylät eivät kuitenkaan rasita asiakasta, sillä asiakasta ohjataan käyttämään kehitystyön aikana nimenomaan tekstiviestitse linkillä lähetettyä palautelomaketta ja paperilla jaettavaa QR-koodilla kerättävää palautelomaketta.

Näistä lähtökohdista ja tarpeista käsin valitsin opinnäytetyöni aiheeksi asiakaspalautteen antamisen kynnyksen madaltamisen ja asiakkaan kuulemisen parantamisen asiakaspalautteen keräämistä kehittämällä. Kehitystyössä hyödynnetään Lean- ajattelua ja siihen kuuluvia menetelmiä kuten päivittäisjohtamisen taulua sekä PDSA-sykliä. Lean-filosofia ja siihen kuuluvat menetelmät ovat tavoitteena ottaa Keusoten linjausten mukaisesti käyttöön eri Keusoten yksiköissä vuoteen 2022 mennessä. Näin ollen kehitystyössä pilotoidaan samalla Lean- filosofian ja menetelmien käyttöönottoa työryhmässä.

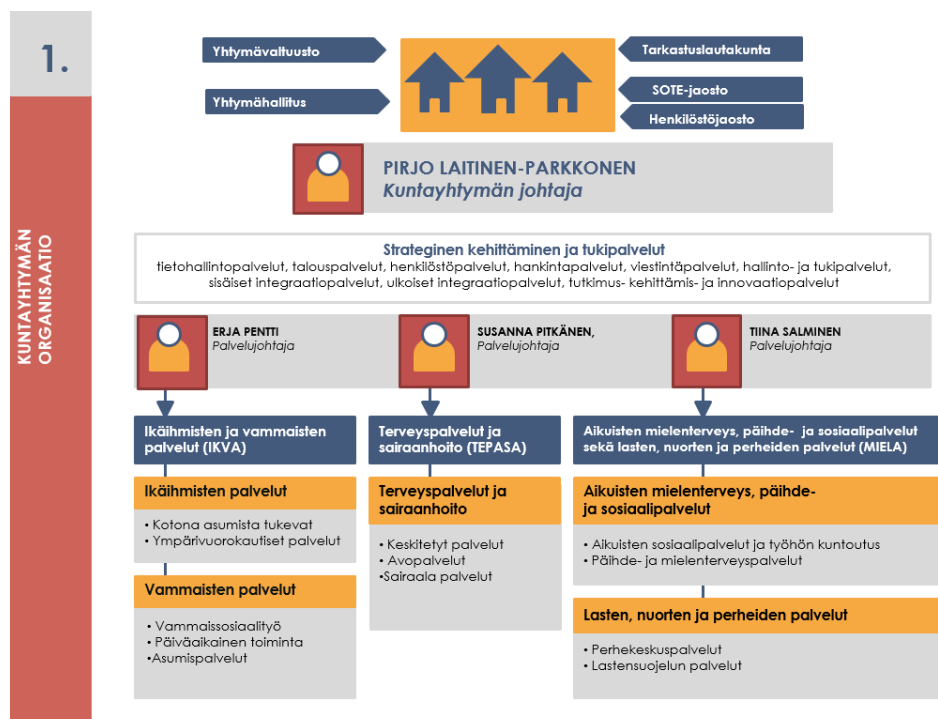
Yhteydenpito Keusoten sertifioituun Lean-valmentajaan on auttanut pysymään Lean- ajattelun ja sen menetelmien oikeanlaisessa soveltamisessa kehitystyöhön. Lean- valmentajan näkemykset ja ohjaus ovat selkiyttäneet kehittämistyön tavoitteita ja auttanut rajaamaan työtä. Lean- valmennuksen saaminen joulukuussa 2020 oli tärkeä etappi, mikä auttoi varustamaan tiimiä Lean- ajattelussa ja sen menetelmien käyttöönotossa. Tiimi sai toisen Lean- valmennuksen helmikuussa, jolloin myös uudet työyhteisön jäsenet pääsivät valmennukseen mukaan ensi kertaa.

2.2.1 Sosiaali- ja terveystalvelut Keusotessa

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä koostuu eri jäsenkunnista, joihin kuuluu Hyvinkää, Järvenpää, Nurmijärvi, Tuusula, Mäntsälä ja Pornainen. Keusote on vastannut alueensa sosiaali- ja terveystalveluista 1.1.2019 alkaen tavoitteenaan turvata alueen asukkaille laadukkaat ja asiakaslähtöiset talvelut tasa-arvoisesti. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2019c.)

Jäsenkuntien valtuustot ovat päättäneet, että Keski-Uudenmaan alueella kehitetään alueellinen sote-malli, joka myöhemmin voisi toimia osana valtakunnallista sote- ratkaisua. Keusoten alueella asuu lähes 200 000 ihmistä. Kuntayhtymässä on työskennellyt 1.1.2019 alkaen noin 3500 henkilöä. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2020b.)

Keusoten organisaatiossa sosiaali- ja terveystalvelut on jaettu kolmeen palvelualueeseen (kuva 1), joihin lukeutuvat ikäihmistien ja vammaisten talvelut, terveystalvelut ja sairaanhoito, aikuisten mielenterveys- ja päihde- ja sosiaalitalvelut ja lasten, nuorten ja perheiden talvelut (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2020a).



Kuva 1. Kuntayhtymän organisaatio (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021a)

Keusoten kuntayhtymä on melko uusi organisaatio sen ollessa perustettu vasta reilut kaksi vuotta sitten. Kuntayhtymässä on tapahtunut paljon uudistuksia kahden vuoden aikana ja edelleen organisaatiossa rakenteet ja yksityiskohdat luonnollisesti jäsentyvät pikkuhiljaa etsien lopullista muotoaan.

2.2.2 Perhesosiaalityö

Perhesosiaalityöhön kuuluu palvelutarpeen arviointi, virka-aikainen lapsiperheiden sosiaalipäivystys ja suunnitelmallinen sosiaalihuoltolain mukainen työskentely. Perhesosiaalityö sisältää lapsiperheiden auttamista erilaisissa elämän pulmissa. Haasteena voivat olla lapsen kasvatukselliset asiat, sairaus, perheen sisäiset ristiriidat, päihteet, uupumus tai muu kuormitusta aiheuttava asia elämässä. Perheelle järjestetään heitä palvelevia tukitoimia asiakkaan ja perheen yhteisen arvioinnin jälkeen. Perhesosiaalityötä tehdään yhteistyössä perheiden sekä heidän läheisten ja muiden yhteistyötahojen kuten koulujen, päiväkotien, äitiys- ja lastenneuvolan, perheneuvolan ja aikuisten psykososiaalisten palvelujen kanssa. Työskentely käynnistyy, kun perhe itse ottaa yhteyttä sosiaalipäivystykseen tai sosiaalipäivystykseen tulee yhteydenotto tai lastensuojeluilmoitus. Yhteydenoton perusteella tehdään ensiarviointi, joka voi johtaa palvelutarpeen arviointiin. Palvelutarpeen arvioinnin aikana arvioidaan,

olisiko suunnitelmallinen sosiaalihuoltolain mukainen tai lastensuojelun työskentely tarpeellista. Sosiaalihuoltolain mukaisia tukitoimia ovat erityissosiaaliohjaajan tai sosiaalityöntekijän tapaamiset. Perheelle voidaan lisäksi hakea tarpeen mukaan perhetyötä, lapsiperheiden kotipalvelua tai lapselle tukihenkilöä tai tukiperhettä. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2020c.)

2.2.3 Keusoten strategia, laatujärjestelmä ja asiakaspalautteen kerääminen

Keusoten strategia on laadittu vuosille 2020–2025 (kuva 2). Strategia koostuu missiosta, arvoista, painopisteistä, strategisista tavoitteista, erottautumistekijöistä sekä visiosta. Keusoten visiona on olla parasta jokaiselle. Kuntayhtymä haluaa olla parasta asukkaille, henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille. Hyvinvointi ja elinvoimaisuus ovat toiminnan ytimessä ajatuksella, jossa jokainen nähdään tärkeänä. Keusote tähtää toiminnassaan palvelun ja toiminnan laadun jatkuvaan parantamiseen, sen mittaamiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden parantaminen, jossa hyödynnetään asiakaspalautetta palvelujen ja toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021c.)



Kuva 2. Keusoten yhtymästrategia 2020-2025 (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2020)

Keusotessa on otettu keväällä 2020 käyttöön SHQS-laatuohjelma (*Social and Health Quality Service*), joka on johtamista ja prosessien kehittämistä tukeva työkalu laadunhallintaan. Laatuohjelman arviointikriteeristö on kehitetty vastaamaan suomalaisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden arviointitarvetta huomioiden suomalainen lainsäädäntö, valtakunnalliset suositukset sekä hyvä hoitokäytäntö. Toiminnan ja palvelun laatua arvioidaan säännöllisesti omavalvonnan, sisäisen tarkastuksen ja SHQS-laatuohjelman itsearviointien sekä sisäisten auditointien avulla. Laatujärjestelmän auttaa ohjaamaan yhtymän kehitystä strategisten tavoitteiden mukaisesti laatuun liittyvissä asioissa ja palvelulupauksen toteutumisessa. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021d.)

Keusotessa toteutetaan Lean-toimintaa koulutettujen Lean-valmentajien avulla järjestämällä koulutuksia ja valmennuksia. Nämä tukevat käytännön toiminnan kehittämistä kohti entistä parempia asiakasprosesseja, ratkaisemalla laatuun, toimintavarmuuteen, turvallisuuteen ja kustannuksiin liittyviä ongelmia sekä osallistamalla asiakkaita ja kuntalaisia toiminnan kehittämiseen. Asiakastyytyväisyyttä mitataan suositteluindeksi- eli NPS-mittauksella (Net Promoter Score). NPS-lukema kertoo asiakasuskollisuudesta ja se voi olla mikä tahansa luku -100:n ja +100:n välillä. NPS-indeksiä pidetään erinomaisena, kun se on yli 50. NPS-mittaus kuuluu Keusoten laatujärjestelmään. Palautetta voi antaa palautelomakkeella sähköisesti ja palautteen antaminen on mahdollista myös eri toimipisteissä Roidu-asiakaspalautelaitteilla sekä paperisilla palautelomakkeilla. Palautteet käsitellään luottamuksellisesti ja yhteystiedot jätäneisiin asiakkaisiin otetaan yhteyttä viiden arkipäivän kuluessa. Vuoden 2020 asiakastyytyväisyyttä mitattaessa laitteilla kerätty NPS luku oli yhteensä 70. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021b.)

2.3 Sosiaali- ja terveystilanteiden tila

Suomalainen terveydenhuolto on haasteiden edessä. Väestön ikääntyminen, heikkenevä huoltosuhde, terveydenhuollon ammattilaisten pula, talouden uhkakuvat ja potilaiden lisääntyvät vaatimukset pakottavat muutokseen. Toiminnan kehittämistarve on valtava. Kestävän kehityksen tien löytäminen on julkisen terveydenhuollon järjestelmän elinehto. (Mäkijärvi 2013.) Sosiaalityö on

joutunut monenlaisten haasteiden eteen johtuen 1990-luvun yhteiskunnallisista muutoksista. Sosiaalityön uudistumisen haasteet johtuvat sosiaalipoliittisesta ja yhteiskunnallisesta ympäristöstä. Haasteellisia muutoksia voidaan tarkastella sekä periaatteellisten ja teoreettisten pohdintojen valossa, että empirisesti, tilastojen ja tutkimusten tuottaman kokemusperäiseen tietoon nojaten. Periaatteelliseen pohdintaan liittyviä kysymyksiä ovat muun muassa sosiaalityön viimesijaisuus, sosiaalisten kysymysten jäsentäminen, työntekijöiden reagointi suhteessa murrokseen ja ammatillisuus postmoderniin yhteiskuntaan siirryttäessä. Sosiaalityö nähdään ennen kaikkea liittyvän yhteiskunnassa esiintyvään syrjäytymiseen, köyhyyteen ja kurjuuteen. Olennaisessa osassa on taloudellinen selviytyminen ja tätä kautta muu elämänhallinta. Näihin perinteisiin teemoihin liittyvä sosiaalityön tehtäväalue on muuttunut 1990-luvulla monimuotoisemmaksi ja ammatillisemmaksi. Yhteiskunnallinen murros haastaa etsimään vanhoihin kysymyksiin uudenlaista ymmärrystä ja uudistamaan toimintatapoja. Yhteiskunnallisiin muutoksiin, mitkä vaikuttavat sosiaalityön tehtäväalueeseen kuuluu työmarkkinoiden epävakautuminen, väestön vanheneminen, perheiden muuttuminen, alueellisen eriytyminen, tietoteknologian yleistyminen ja kansalaisten osallistuminen. (Raunio 2000. 5–6.)

Sosiaalityö on suurimman muutoksen edessä kautta aikojen. Sosiaalityön toimintaympäristössä vaikuttaa paineita, jotka tulevat eri suunnista. Yhteiskunnan muuttuessa myös sosiaalityön on väistämättä uudistuttava. Nopea ja eriytyvä yhteiskunnallinen muutosprosessi ilmenee monikerroksisten muutosten summana. Tämän prosessin murtumat työntävät esiin uudenlaista yhteiskuntaa. Laaja-alainen murros koskee yhteiskunnallisia rakenteita, valtasuhteita, arvoja, ja ideologioita sekä kulttuurien ja elämäntapojen uudelleen rakentamista. Suomi on esimerkiksi rikkaampi kuin koskaan, mutta samalla haasteina on eriarvoisuuden jatkunut kasvu eri mittarein mitattuna, mikä näkyy taloudellisen köyhyyden pysyvyytenä ja köyhyyden uusina muotoina, joissa toimeentulo-ongelmien lisäksi osa jää viestintä- ja informaatiokanavien ulottumattomiin tai törmää palveluiden kohtaamattomuuteen. Eriarvoisuutta ruokkivat pitkäaikaistyöttömyys ja osatyökykyisten työttömyys, jotka ovat säilyneet korkeina. Myös mielenterveydelliset ongelmat sekä muu pahoinvointi ovat li-

sääntynyt. Sosiaaliset ongelmat ovat muuntuneet ja kumuloituneet, jolloin ratkaistavaksi tulee uudenlaisia kipukohtia. Voidaan puhua kommunikaatio-, informaatio- ja palveluköyhyydestä. Kyse ei ole vain talouden kantokyvystä, mutta myös uusliberalistisen talouspolitiikan vaikutuksista sosiaalityön kehitykseen, jossa ajureina toimii kilpailukyvyn ja markkinoiden edistäminen niiden perustuessa tuottavuuden ja tehokkuuden tavoitteille. Kyseessä on perustavanlaatuisen ideologinen muutos, jossa sosiaalityöystävällinen hyvinvointivaltion kehitys on katkennut. Tässä muuttuneessa ideologisessa ilmapiirissä heikoin päijäviä ei haluta tunnustaa ja tukea, koska he eivät täytä kilpailussa menestyjille ja tehokkaille työmarkkinakansalaisille asetettuja ehtoja tai määritelmiä. Ideologinen muutos näkyy myös maahanmuuttovastaisuutena tai pakolaisiin kohdistuvana syrjintänä. (Pohjola ym. 2019, 11–13.)

Sosiaalityö on Suomessa pääosin hyvinvointivaltion vastuulla ja sen taustalla olevan julkisen organisaation varaan rakentuvaa ammatillista toimintaa. Asiakastason toiminta tapahtuu sosiaalitoimistoissa ja näihin liittyvissä yksiköissä. Hyvinvointivaltio antaa ammatilliselle toiminnalle edellytykset ja valtuutuksen sekä määrittää pitkälle myös asiakkaan kanssa tapahtuvan työskentelyn menettelytavat. Hyvinvointivaltion sosiaaliturvan ja palvelujen kehitys vaikuttavat siihen, millaiseksi sosiaalityön asiakaskunta, asiakkaiden ongelmat ja niiden ratkaisut muodostuvat. Sosiaalityö on laajentunut viime vuosikymmeninä syrjäytyneiden viimesijaisesta ylläpitäjästä monipuoliseksi palvelutoiminnaksi. (Raunio 2000, 11–13.)

Sosiaalityö on yhteiskunnallisessa murroksessa, jossa sen on otettava uusi paikka ja rooli muuttuvassa yhteiskunnassa, sosiaalialan muuttuvilla areenoilla ja poikkiammatillista yhteistyötä hyödyntävissä palvelurakenteissa. Palveluja tullaan tarjoamaan uusin sisällöllisin, tiedollisin ja teknologisin ratkaisuin sekä uudistuneella työorientaatioilla. Palvelujärjestelmän rakenteellisen muutoksen ohella (Pohjola ym. 2019, 15) mukaan myös sosiaalityön sisällöt uudistuvat, mikä näkyy muun muassa lainsäädännön uudistamisella. Useat sosiaalityölle puitteita luovat lait ovat uudistuneet, mikä edellyttää muutoksia työn sisällössä. Keskeisin uudistunut laki on sosiaalihuoltolaki (2014), mikä on korvanut yli 30 vuotta vanhan vastaavan lain (1982). (Pohjola ym. 2019, 31.)

Sosiaalityöllä tarkoitetaan sosiaalihuoltolain kolmannen luvun 15 § mukaan: ”Sosiaalityöllä tarkoitetaan asiakas- ja asiantuntijatyötä, jossa rakennetaan yksilön, perheen tai yhteisön tarpeita vastaava sosiaalisen tuen ja palvelujen kokonaisuus, sovitetaan se yhteen muiden toimijoiden tarjoaman tuen kanssa sekä ohjataan ja seurataan sen toteutumista ja vaikuttavuutta. Sosiaalityö on luonteeltaan muutosta tukevaa työtä, jonka tavoitteena on yhdessä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen kanssa lieventää elämäntilanteen vaikeuksia, vahvistaa yksilöiden ja perheiden omia toimintaedellytyksiä ja osallisuutta sekä edistää yhteisöjen sosiaalista eheyttä”. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.)

Yhteiskunnalliseen muutokseen ja hyvinvointivaltioiden uudelleen määrittelyyn liittyy tarve kehittää palveluita. Suomessa on pyritty rakentamaan jo usean kymmenen vuoden ajan sosiaali- ja terveystalouden uudistamista eri ratkaisuin. Tavoitteiksi on asetettu eri malleissa sosiaali- ja terveystalouden välinen integraatio. Tästä huolimatta keskusteluiden painotus on ollut terveystalouden palveluissa. (Pohjala ym. 2019, 29.) Soteuudistus on edennyt jo pitkälle Suomessa. Soteuudistuksen kautta pyritään yhdenvertaistamaan sosiaali- ja terveystalouden palveluita ja ottamaan käyttöön tehokkaimmat ja parhaat toimintatavat. Maakuntavalmistelut ovat vielä meneillään, mutta kuntayhtymiä on jo perustettu eri alueille vastamaan alueellisia ja valtakunnallisia tarpeita sosiaali- ja terveystalouden kentällä. Uudistusten avulla pyritään vastaamaan yhteiskunnan muuttuneisiin tarpeisiin. Uudistuksen avulla muun muassa palveluiden oikea-aikaisuutta sujuvaa siirtymistä palvelusta toiseen ja monipuolisempia lähipalveluja sekä varmistetaan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Keusotessa onkin kehitetty ahkerasti palvelurakenteita alueen väestölle niitä jo ennen virallista maakuntauudistusta.

Soteuudistuksen päämääränä on, että kaikki saavat sosiaali- ja terveystalouden palveluja yhdenvertaisesti ja että hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat. Sosiaali- ja terveystalouden palveluissa on tarkoituksena ottaa käyttöön parhaat ja tehokkaimmat toimintatavat. Sote-uudistuksessa pyritään uudistamaan koko julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto sekä pelastustoimen palvelut. Kunnat vastaavat jatkossakin muun muassa päivähoitosta, opetuksesta, liikunnasta ja kulttuurista.

Uudistuksen taustalla näkemys, että kun yhteiskunta muuttuu, on palvelujenkin muututtava. Uudistuksen tavoitteena on tarjota tukea ja palveluita oikea-aikaisesti ja mahdollistaa sujuva siirtyminen yhdellä yhteenotolla palvelusta toiseen, antaa apua nopeasti ja varhaisessa vaiheessa sekä monipuolistaa lähipalveluja esimerkiksi verkkopalvelujen ja kotiin annettavien palvelujen avulla. Tavoitteena on myös varmistaa asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sosiaali- ja terveystalouteen. Hyvinvointialueiden toiminta uusine järjestämisvastuineen on tavoitteena käynnistää 1.1.2023. (Mikä sote-uudistus? s.a.)

Sote-uudistuksen kautta pyritään luomaan uusi hallinnollinen rakenne vastaamaan palvelujen järjestämistä. Sote-uudistuksessa on tarkoitus perustaa 21 hyvinvointialuetta, joille kootaan vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon perus- ja erikoistason palveluista sekä pelastustoimen järjestämisestä. Uudet hyvinvointialueet perustettaisiin uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta annettavalla lailla. Hyvinvointialueiden nimet on tarkoitus muuttaa maakunniksi, jolloin maakuntien liittojen tehtävät siirtyvät niille. Hyvinvointialueiden alue muodostuu Uuttamaata lukuun ottamatta maakuntajaon pohjalta. Lisäksi Helsingin kaupunki järjestäisi sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen tehtävät alueellaan ja HUS-yhtymän tehtävä olisi vastata tiettyjen erikoissairaanhoidon tehtävien järjestämisestä Uudellamaalla. (Usein kysyttyä rakenneuudistuksesta. s.a.)

Kuntayhtymien toiminnasta säädetään vuoden 2015 kuntalain 8. luvun 55-64 §:ssä. Kuntayhtymä tarkoittaa jäsenkunnistaan erillistä, itsenäistä julkisoikeudellista oikeushenkilöä, jolla on oma perussopimuksessa määritelty toimialansa sekä omat toimitilimensä ja oma henkilöstönsä. Lain mukaan kunnat voivat valtuuttaa kuntayhtymän hoitamaan puolestaan valtuustojen hyväksymällä perussopimuksella sopimuksen mukaisia tehtäviä. Osa kuntayhtymistä on ns. pakkokuntayhtymiä ja osa vapaaehtoisia kuntayhtymiä, joihin kuuluminen ei lain mukaan ole pakollista. Vuonna 2016 kuntayhtymiä oli 138 niiden edustaessa laajasti kunnan eri toimialoja. (Kuntaliitto 2017.)

Maakuntavalmistelut ovat pitkittyneet, mutta Keski-Uudellamaalla on haluttu saada jo aikaan konkreettisia toimia kuntalaisten hyväksi luomalla palvelurakenne, joka vastaa Keski-Uudenmaan asukkaiden tarpeisiin. Mukana olleet kunnat perustivat Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän 21.6.2017 voimaantulleella sopimuksella. Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää ne sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, jotka eri lakien mukaan ovat jäsenkuntien järjestämistä vastuulla. Toistaiseksi asukkaat saavat palvelunsa vielä omissa kotikunnissaan. Kuntayhtymän ansiosta Keuostessa on mahdollisuus maakuntaa odotellessa kehittää Keski-Uudellamaalla yhtenäisiä palvelukokonaisuuksia, joiden järjestäminen siirtyy aikanaan maakuntaan. Hyvät ja toimivat palveluratkaisut, jotka yhtymässä on kehitetty ja joita jatkuvasti keitetään jäävät elämään aikanaan maakuntaankin. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021a.)

2.4 Palautteen merkitys

Palaute kuuluu keskeisesti elämään ja selviytymiseen. Se on läsnä kaikessa vuorovaikutuksessa ja elävässä toiminnassa. Niin työntekijöillä kuin johdolla on tarve saada palautetta monipuolisesti ja säännöllisesti, mutta silti positiivisen ja korjaavan palautteen vähäisyys nousee esille työyhteisökyselyissä yhtenäisen. (Ranne 2006, 9.) Palautteen saaminen on monin tavoin tarpeellista ja hyödyllistä. Sitä voidaan hyödyntää eri tavoin työelämässä ja elämässä yleensä. Palautteen antamiseen, sen keräämisen tehostamiseen ja palautetaitojen harjoitteluun tulisi kiinnittää enemmän huomiota työyhteisöissä.

Tässä joitakin palautteen hyötyjä ja merkityksiä:

1. Elossa pysyminen ja elämässä pärjääminen:

Palaute auttaa pysymään hengissä ja pärjäämään elämässä. Aisti-informaation lukeminen ja ymmärtäminen sekä toisilta ihmisiltä saadut tiedot, kokemukset ja palautteet ovat merkityksellisiä asioita elämässä hengissä pysymisen ja pärjäämisen kannalta.

2. Ryhmässä toimimisen työkalu:

Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sen avulla ryhmässä saadaan informaatiota toisilta. Palautteen perusteella voi säädellä toimintaa monin tavoin.

3. Todellisuudentajun ylläpitäjä:

Palaute vakiinnuttaa ja testaa todellisuudentajua auttaen ylläpitämään ja tarkistamaan sitä. Ihmisenä kasvaminen mahdollistuu toisilta saadun palautteen kautta. Muilta saatu palaute auttaa näkemään mikä on totta ja mikä ei sekä mikä on oikeaa ja mikä väärin. Hyväksi työyhteisön jäseneksi kasvetaan palautteen avulla. Palaute antaa vertailevaa aineistoa suhteessa omiin näkemyksiin. Palaute ei automaattisesti muuta omaa käsitystä, mutta antaa aineksia uuteen ajatteluun.

4. Suunnan säilyttäminen ja sen tarkistaminen:

Palaute auttaa säilyttämään hyvä suunnan työssä, kehityksessä ja elämän eri asioissa. Palaute toimii ikään kuin kompassina ja suunnan tarkistajana.

5. Oppimisen ja kehittymisen tukija:

Palautteella on myös suuri merkitys oppimisen ja kehittymisen kannalta. Hyvät palautetaidot ja niiden käyttö edesauttavat oppimista. Kehitystä voi tapahtua niin henkilöstössä, työmenetelmissä sekä johtamisessa.

6. Ajattelun, keskustelun ja erilaisten näkökulmien tuoja:

Palaute avartaa näkökulmia, antaa aineksia ajattelulle ja keskustelulle. Se tuo virikkeitä ajattelulle ja keskustelulle tuoden myös paineita kyseenalaistaa ja tarkistaa omia kantoja vertaillen niitä toisten näkemyksiin.

7. Erilaisuuden ymmärtämisen edistäjä:

Palautteen kautta voidaan oppia näkemään ja ymmärtämään erilaisuutta ja yksilöllisyyttä.

8. Apuväline osaamisen jakamisessa:

Osaamista voidaan jakaa palautteen antamisen avulla. Palautteen kautta voidaan saada kunkin ammatillinen osaaminen muiden käyttöön.

9. Ongelmien esiin nostaminen ja niiden nimeäminen:

Ongelmanratkaisumenetelmien ensimmäinen askel on se, että ongelma nimetään ja asia nostetaan esille. Ilman ensimmäistä askelta ei päästä eteenpäin ongelman ratkaisussa. Korjaavan palautteen keskeisin tavoite on ottaa kissa pöydälle ja puhua ongelmakohdista rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti. Toisaalta palaute auttaa myös ennaltaehkäisemään ongelmien syntymistä pahoiksi, kun ne käsitellään hyvissä ajoin.

10. Hyvinvointi, työn mielekkyys ja sen haastavuus:

Hyvinvoivassa työyhteisössä puhumisen kynnyks on matala ja palautekulttuuri kehittynyt. Avoimuus ja toimiva palautekulttuuri ovat tässä avainasemassa. Puhumalla asioista avoimesti saadaan hyvinvointia uhkaavat asiat ajoissa esille ja käsiteltyä korjaten toimintaa tarvittaessa. Rakentava, tavoitteellinen ja avoin vuorovaikutus on omiaan myös haastamaan ja lisäämään työn mielekkyyttä.

11. Laatu ja tuloksellisuus:

Laatutyössä on keskeistä tehdä työprosessit näkyväksi, arvioida jatkuvasti ja avoimesti toimintaa sekä ylläpitää jatkuvaa kehittymistä. Palautteen aktiivinen hankkiminen, vastaanotto ja käsittely ovat laatutyön tärkeimpiä työkaluja. Työssä onnistuminen, tuloksellisuus ja laatuun panostaminen vaatii jatkuvaa tavoitteiden ja käytettyjen keinojen arviointia, joihin tarvitaan palautetta.

12. Muutosvalmius:

Palaute ja avoin vuorovaikutus edistävät työyhteisön ja sen jäsenten muutosvalmiutta. Monipuolisen ja säännöllisen palautteen avulla työyht-

teisö pääsee perille omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, kehittymistarpeistaan, työyhteisön osaamisen tasosta, tuloksista ja asiakastarpeista.

13. Työyhteisön arvojen, tavoitteiden ja pelisääntöjen selkiyttäminen:

Palaute ja avoin vuorovaikutus auttaa selkiyttämään työyhteisön tavoitteita, arvoja ja pelisääntöjä. Näitä tukee keskustelu, arviointi ja palaute. (Ranne 2006, 20-27.)

2.5 Asiakasosallisuus ja palautteen kerääminen

Sosiaalihuollon kehittämiskohteisiin asiakastyössä sisältyy asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen palveluissa, asiakkaan tilanearvioinnin systemaattisuus asiakastyön suunnitelmallisuus entistä paremmin. Käytännössä on tarve vahvistaa ja edistää sosiaalista hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, tehdä ennaltaehkäisevää ja varhaisen tuen työtä, sosiaalista kuntoutusta, rakenteellista sosiaalityötä sekä tiedon tuottamista ja hyödyntämistä työprosessin eri vaiheissa. Sosiaalityössä tulee toteuttaa valtakunnallisesti yhdenmukaisia asiakasprosesseja ja tutkittuun tietoon perustuvien työmenetelmien käyttöä. (Pohjola ym. 2019, 14–15.)

Sote-palvelujärjestelmän uudistamistyön yksi keskeisin tavoite on ollut lisätä asiakaslähtöisyyttä, saavutettavuutta ja yhdenvertaisuutta. Tavoitteisiin pyritään pääsemään vahvistamalla asiakasosallisuuden toteutumista, mikä tarkoittaa palveluiden käyttäjien osallistumista ja vaikuttamista suhteessa omaan palveluun ja laajemmin ajateltuna palveluketjujen sekä palvelukokonaisuuksien ideointiin, suunnitteluun, kehittämiseen, toteuttamiseen ja arviointiin. Palveluihin osallistuminen ja niihin vaikuttaminen on palvelun käyttäjien oikeus, mutta myös osallisuuden edistäminen on palvelunjärjestäjien ja -tuottajien velvollisuus. Asiakkaan kokemus osallisuudesta on omiaan lisäämään hyvinvointia. Asiakasosallisuuden toteutuminen auttaa kehittämään vaikuttavia palveluita. Asiakasosallisuus tuo kokemustiedon näkyväksi ammatillisen ja tieteellisen tiedon rinnalle. (Luoto & Hirschovits-Gerz 2019.)

Osallisuus lisää osaltaan hyvinvointia. Osallistuminen oman ympäristön kehittämiseen edistää (Rask ja Ertiö 2019) mukaan hyvinvointia edistävien asuin- ympäristöjen ja palvelujen rakentumista, mikä vahvistaa tutkimusten mukaan muun muassa alueidentiteettiä, me-henkeä ja paikallista elinvoimaa parantaen myös päätösten teon hyväksyttävyyttä asukkaiden silmin. Osallistuminen tuottaa osallisuuden kokemuksen, mikä edistää osallistujan hyvinvointia. Osallisuus on aina vuorovaikutuksellista. Osallistuminen palvelujen kehittämiseen auttaa tuottamaan tarpeita vastaavia asiakaslähtöisiä palveluja. Palvelujen kehittämisen ohella asiakkaat voivat ideoida palveluja, ottaa vastuuta niiden toteuttamisesta ja tuottamisesta tai arvioida niitä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019.)

Asiakasosallisuudesta puhuttaessa on tärkeää pitää erillään käsitteet osallisuus ja osallistuminen, vaikka juuri näitä taustakäsitteitä käytetään usein synonyymeinä. Vaikka nämä ovat erityisesti asiakasosallisuuden lähikäsitteitä, niiden välillä on olennaisia eroja. Teorialähtöisissä tutkimuksissa osallisuus on laajempi käsite kuin osallistuminen. Osallistuminen on taas osa osallisuutta. Verrattuna osallistumiseen osallisuus edellyttää lähtökohtaisesti, että asiakkaalla on jonkinlainen vaikutus palveluprosessiin. Osallisuus ja osallistuminen eroavat siinä, kuinka paljon asiakas osallistuu päätöksentekoon. (Leemann & Hämäläinen 2015, 2.)

Osallisuudesta säädetään eri laeissa. Osallisuudesta käytetään lakikielessä ilmaisua osallistuminen. Oikeudesta osallistumiseen säädetään perustuslaissa (731/1999). Lain mukaan yksilöllä on oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristön kehittämiseen. Julkisen vallan tehtävänä on puolestaan edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja varmistaa yksilön mahdollisuudet vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon. Kuntalaissa (410/2015) taas säädetään kuntalaisen mahdollisuudesta osallistua palveluja koskevaan päätöksentekoon niiden suunnittelu-, valmistelu-, päätös- ja toimeenpanovaiheessa. Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Asukkaiden ja asiakkaiden sekä potilaiden oikeudesta osallistumiseen on säädetty

lisäksi sosiaalihuoltolaissa (1301/2014), laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) ja laissa potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) ja useissa erityislaeissa. Kunnan ja maakunnan tehtävä on mahdollistaa asukkaiden mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa alueensa toimintaan. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019.)

Asiakasosallisuutta lisäämällä voidaan kehittää palvelujen laatua ja parantaa vaikuttavuutta sekä selkeyttää resurssien määrän ja palveluiden vaatimusten ristiriitaa. Esimerkkejä asiakasosallisuuden edistämisen eri tavoista ja menetelmistä ovat muun muassa asiakkaan palvelusuunnitelmat, asiakastytytyväisyyskyselyt, asiakaskyselyt, asiakkaiden ryhmähaastattelut, systemaattinen palautteen kerääminen asiakastyöstä, asiakasraadit ja työpajat. Asiakasosallisuus tarkoittaa palvelujen käyttäjien mukaan ottamista palvelujen suunnitteluun. Asiakasosallisuus on osa sosiaalista osallisuutta, jolla toteutetaan ja lisätään asiakaslähtöisyyttä, osallisuutta palvelujärjestelmässä ja asiakastyössä. Asiakasosallisuus on sitä, että asiakas osallistuu aktiivisesti palvelujen suunnitteluun, järjestämiseen, tuottamiseen, kehittämiseen sekä arviointiin. (Leemann & Hämäläinen 2015, 1-7.)

Asiakastyön näkökulmasta voidaan puhua asiakasosallisuudesta, jossa on kysymys asiakkaan kuulemisesta ja kohtaamisesta sekä asiakkaan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista omien palvelujen suunnitteluun ja arviointiin sekä palvelujen kehittämiseen. Asiakasosallisuutta voidaan edistää muun muassa keräämällä asiakkailta palautetta, järjestämällä asiakasraateja ja -foorumia ja kehittäjäasiakas-toiminnalla. (Pieviläinen ym. 2014, 5.)

Asiakasta hyödyttää parhaiten sosiaalialan palvelut, jotka vastaavat hänen tarpeitaan. Alalla palvelujen perustavoitteena on poistaa ongelmien juurisyyt tukien asiakkaan omatoimisuutta ja aktiivisuutta ongelmien ratkaisussa. Asiakas tulee nähdä aina oman elämänsä asiantuntijana. Sosiaalialan palveluiden kehittäminen on menossa yhä enemmän kohti demokraattista, asiakaslähtöistä palveluiden integraatiota, jossa osallistetaan asiakas palveluiden kehittämiseen. Tässä tärkeässä osassa on kokemusasiantuntijoiden kouluttaminen sekä palautteet palveluista, mikä tuo arvokasta tietoa palveluiden kehittämistä

ajatellen. Kun palveluja kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa, voidaan saada uusia näkökulmia, kustannustehokkuutta ja parempia asiakaskokemuksia. (Laurea 2019.) Asiakkaan kuuleminen, asiakaslähtöisyyden edistäminen ja asiakkaan osallistaminen ovat tärkeä osa erilaisia palveluja ja niiden kehittämistä. Tässä tärkeässä roolissa on asiakaspalautteiden kerääminen ja toiminnan kehittäminen palautteista käsin asiakaslähtöisesti.

3 LEAN-FILOSOFIA SOTE-ALAN KEHITTÄJÄNÄ

3.1 Lean-toimintamalli

Lean on johtamisfilosofia, mikä perustuu työn vakioimiseen ja vakioitun työn systemaattiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Vain vakioitua työtä voidaan arvioida, mitata ja kehittää. (Hurme 2020.)

Lean- toimintamalli on lähtöisin Japanista. Toimintamalli on kehitetty Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta ja sen levinnyt ensin autoteollisuuteen. Tällä hetkellä se on johtava tuotantoperiaate lähes kaikilla toimialoilla. Lean-toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä. Leanin tarkoitus on parantaa työskentelyolosuhteita, osallistaa työntekijöitä kehitystyöhön, parantaa kilpailukykyä ja kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Lean- management- toimintamallissa on keskiössä asiakaslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle mikä tarkoittaa, että yrityksen sisällä hahmotetaan ne toiminnot, mitkä lisäävät arvoa asiakkaalle kohdistamalla voimavarat näihin toimintoihin. Kasvatettaessa arvoa suhteessa toiminnan kustannuksiin parannetaan samalla yrityksen kilpailukykyä ja varmistetaan toiminta myös tulevaisuudessa. Lean-toimintaan kuuluu tinkimätön laatuajattelu, jossa laatuvastuu kuuluu kaikille työntekijöille. (Kouri 2009, 6-7.)

3.2 Yleisiä Lean-menetelmiä

Visuaalisuus on yksi Lean-ajattelun peruseriaatteista (japaniksi *jidoka*). Asiantuntijatyössä työn visualisointi saattaa olla haastavaa, ja siksi sen toteuttaminen vaatii mielikuvitusta ja kokeiluja. Hyviä käytännön visualisoivia lean-työkaluja ovat *kanban*-taulut, *obeya*-tilannekuvahuoneet tai -seinät ja *X-matrix*-

tavoiteasetantataulukot. Visuaaliset taulut ovat omiaan lisäämään läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Kun ihmiset seisovat katsoen samaan suuntaan vierekkäin, ongelma irtoaa identiteetistä, jolloin niitä on helpompi käsitellä. Ongelmasta tulee koko prosessin osa eikä yksittäisen ihmisen tai tiimin ongelma. Visuaalisen taulun käyttö nopeuttaa myös palaverieja, kun aina ei tarvitse aloittaa kertaamalla nykytilannetta vaan kokonaiskuva hahmottuu muutamassa sekunnissa. Näin yhteinen aika voidaan käyttää menneisyyden kertaamisen sijaan ongelmien ratkomiseen ja toimenpiteistä sopimiseen. (Torkkola 2016, 49-50.) Visualisoivia tauluja on olemassa erilaisia riippuen niiden käyttötarkoituksesta. Tässä kehittämistyössä keskitytään Kanban-tilin hyödyntämiseen kehitystyössä. Suomen kielellä taulusta käytetään usein nimitystä päivittäisjohtamistaulu, josta puhutaan myös tässä kehitystyössä. Päivittäisjohtamistaulun avulla voidaan siis tehostaa asioiden seurantaa, visualisoida asioita ja kehittää toimintaa eri tavoin. Päivittäisjohtamistaulu asetetaan seinälle kaikkien helposti nähtäville. Se voi olla valkotaulu tai vastaava. Sähköinen päivittäisjohtamistaulu voi olla tehty eri ohjelmilla kuten esimerkiksi Microsoftin plannerilla tai power pointilla.

Päiväkokoukset osa Lean-filosofian johtamiskulttuuria. Käytännössä tämä tarkoittaa tiimeissä tapahtuvaa 5–15 minuutin palaveria. Toiminnan tulee olla visuaalista, avointa ja osallistavaa. Päivittäisjohtamisen ja siihen liittyvän Kanban-tilin avulla varmistetaan tärkeän tiedon välittäminen jokaiselle työntekijälle. Palaverieissa keskitytään miten meni -kysymyksen sijaan mitä tänään tapahtuu -kysymykseen. Päivittäisjohtamisessa taulut koetaan tärkeinä. Niiden kautta välittyy omistajuus ja vastuut. (Mäenpää 2018.)

Jatkuvaa parantamista voidaan toteuttaa käytännössä PDCA- mallin avulla, jonka eri vaiheet ovat:

1. Suunnittelu vaihe (Plan), jossa pohditaan eri vaihtoehtoja ja määritellään eri vaiheet parempien työskentelymenetelmien saavuttamiseksi.
2. Suorittaminen (Do), jossa toteutetaan pilottihanke muutoksesta.
3. Arvioidaan (Check) pilottihankkeen hyviä ja huonoja puolia ja tehdään korjaustoimenpiteitä tarvittaessa.

4. Toteutus vaihe (Act), jossa toteutetaan mahdolliset parannustoimenpiteet vakiinnuttaen ne kaikkialle.

5. Jatketaan toiminnan kehittämistä (Kouri 2009, 15).

Työtapojen ja -menetelmien kehittäminen vaatii niiden vakiinnuttamista. Kun työntekijät toimivat samalla tavoin, voidaan selvittää miten toteutustapa vaikuttaa laatuun, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. Standardoitu työskentelytapa takaa laadun. Kun työskentelytapoja vakiinnutetaan, niin hyvien työskentelytapojen kehittäminen tehostuu, tietojen jakaminen ja oppiminen tehostuu, työtaturmat vähenevät sekä työn laatu ja tuottavuus paranevat. Työohjeiden käyttö kuuluu työn vakiinnuttamiseen. Ohjeet on hyvä olla lyhyitä ja helposti luettavia sekä kaikkien saatavilla. Työohjeissa voidaan määritellä työn vaiheet, ongelma- ja avainkohtien toteutus ja annetaan laadunvarmistusohjeet. Ohjeet voivat sisältää myös tietoa käytettävistä materiaaleista ja työkaluista. (Kouri 2009, 17.)

Lean- kehitystoiminnalla pyritään jatkuvaan ja systemaattiseen parantamiseen, josta voidaan puhua myös termillä Kaizen eli jatkuva parantaminen. Jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia tuotteen ja toiminnan laadusta ja kehitystyöstä. Kehitystoimintaa toteutetaan pienryhmissä, joissa perehdytään esille tulleisiin ongelmiin, suunnitellaan ratkaisut ja toteutetaan ne. (Kouri 2019, 14.)

Ongelmia ratkaistaan Lean-ajattelussa systemaattisesti etsimällä häiriöiden juurisyyt pyrkien estämään ongelmien toistuminen. Tässä käytetään systemaattista ongelmanratkaisumallia kysymällä 5 kertaa miksi selvittäen ongelman juurisyy. Toistuvat ja merkittävät ongelmat ratkaistaan systemaattisesti pyrkien pääsemään niistä eroon lopullisesti. Systemaattinen ongelmanratkaisu tehostaa ongelmien käsittelyä, kehittää osallistujien osaamista ja ongelmanratkaisukykyä. Työkalussa korostuu myös ongelman ratkaisun dokumentointi, jotta tuloksia voidaan hyödyntää uudelleen. Ongelmanratkaisusta ei tehdä liian vaikeaa, vaan hyödynnetään tätä yksinkertaista ja selkeää 5 kertaa miksi työkalua. (Kouri 2009, 30-31.)

VSM (*value stream mapping*) eli arvovirtakuvaus tarkoittaa kokonaiskuvaa prosessista asiakkaan näkökulmasta. Asiakasprosessista tehdään arvovirtakuvaus, johon nostetaan esiin kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan palvelun antamiseksi asiakkaalle. (Torkkola 2017, 131.) Arvovirtakuvaus antaa selkeän kuvan siitä, mikä on nykytila. Kuvauksen työstäminen nostaa keskustelua prosessin eri vaiheista ja lisää ymmärrystä mahdollisista ongelmakohdista tai työvaiheista, joita ei ole arjen rutiineissa kyseenalaistettu. Se myös auttaa näkemään prosessiin 21 liittyviä alueita, jotka vaikuttavat toimintatapoihin kuten miten tieto kulkee, missä tarvitaan esimiestä, mikä kohta ohjaa aikatauluja ja palvelun rytmin. (Torkkola 2017, 133 – 134.)

Lean-toimintamallissa tuottavuuden parantaminen ei perustu työtahdin kasvattamiseen, vaan erilaisten hukkien poistamiseen, jotka estävät tehokkaan työn tekemisen. Hukalla tarkoitetaan kaikkea turhaa ja arvoa lisäämätöntä työtä. Hukkaa pyritään poistamaan systemaattisesti, jolloin työn tuottavuus ja laatu paranevat. Hukkailmiöihin kuuluu tuotannossa muun muassa ylituotanto, odottelu ja viivästykset, tarpeeton kuljettaminen, laatuvirheet, tarpeettomat varastot, ylikäsittely ja tarpeeton liike työskenneltäessä. (Kouri 2019, 10–11.)

Torkkolan mukaan A3-menetelmän keskeisenä tavoitteena on yhteisen ymmärryksen muodostaminen ongelmasta ja yhteistyön merkitys, kun tiimiläiset systemaattisesti etsivät ongelman juurisyitä ja ratkaisuja niihin. Shook (2008, 11) toteaa A3:n visuaaliseksi julistukseksi, joka ohjaa jatkuvaan dialogiin ja tiedeelliseen ajatteluun ongelman ratkaisemisessa. A3-menetelmässä ongelma ja ratkaisut rakentuvat työskentelyn edetessä A3-kokoiselle paperille, jossa vasemmalla on analyysi ongelmasta ja oikealle muodostuu ratkaisuja (Kuva A3-lomakkeesta alla). Kaiken kaikkiaan paperille muodostuu tarina prosessista. (Torkkola 2017, 32–33.)

3.3 Lean-johtamisfilosofia sosiaali- ja terveysalalla ja työyhteisön osallistaminen kehitystyöhön

Terveydenhuolto on murroksessa, jossa taustalla on suurten ikäluokkien eläköityminen, työvoimatarpeen kasvaminen sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden

sisällöllinen ja rakenteellinen uudistuminen. Lean on johtamismenetelmäfilosofia, joka keskittyy tuottamattoman toiminnan parantamiseen työmäärää lisäämättä, mikä tarkoittaa terveydenhuollossa palvelujen tehostamista johtamisen avulla. (Ulkuniemi 2019, 3.)

Lean-oppien mukaan johdettu organisaatio erottuu joukosta ketteryydellään löytäen uudenlaisia ratkaisuja toiminnan kehittämisessä ja uuden liiketoiminnan luomisessa. Sillä on kykyä ratkaista ongelmia, tunnistaa tärkeimmät kehitystä haittaavat tekijät ja toteuttaa uusia ratkaisuja ripeästi. Lean on matka, ei määränpää, jonka kautta organisaatio tavoittelee parempaa laatua pienemmin kustannuksin hyödyntämällä toiminnan kehittämisessä tieteellistä metodia. Leanin mukainen toiminta on asiakaslähtöistä lähtien aina asiakkaan tarpeesta. Leanilla tavoitellaan paremman arvon tuottamista asiakkaalle. Lean-opit ovat tulleet terveydenhuollon piiriin kuluneiden 10–15 vuoden aikana. Suomessa on olemassa jo paljon osaamista ja kokemusta niiden soveltamisesta. Leanissa kyse ei ole projektista, vaan pysyvästä ajattelutavan ja kulttuurin muutoksesta. Suomen suurin terveydenhuollon organisaatio Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri aloitti Lean-projektit vuonna 2009 perustaen muutoksen tueksi vuonna 2015 lean-yksikön. Myös Eksoten Armilan sairaala on hyödyntänyt Lean-oppeja jo useita vuosia saaden mm. Lean-yhdistyksen vuoden Lean-teko palkinnon vuonna 2014 ja Lääkäriliiton laatupalkinnon vuonna 2015. (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1224.)

Lean-ajattelu ja sen menetelmät ovat omiaan osallistamaan työntekijöitä. Monet menetelmät tukevat työyhteisön jäsenten osallisuutta ja vaikuttamista suhteessa tehtävään työhön. Osallistamisen kautta saadaan sitoutettua henkilökunta muutosprosessiin kokonaisvaltaisesti yrityskulttuuria myöten. Ilman vastuuta ja vaikutusvaltaa ei ole osallisuutta. Sitouttaminen vaatii vastuun antamista työntekijöille, mikä aktivoi työntekijöitä antamaan koko potentiaalinsa ja piilevät voimavarat organisaation käyttöön. Lean-ajattelulle onkin luontaista juuri henkilöstön sitouttaminen vastuuttamisen kautta. Hyvä tiedottaminen ja viestintä ovat tärkeässä osassa kehittämisprosesseissa, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua ja lähtemään alusta alkaen mukaan muutosprosessiin.

Pekuri ja Herrala avaavat artikkelissaan henkilöstön osallistamisen roolia Lean-organisaation rakentamisessa ja kulttuurinmuutoksessa. He käsittelevät Lean-filosofian mukaisia menetelmiä henkilöstön osallistamisessa ja sitouttamisessa syventäen ymmärrystä kulttuurinmuutoksen kulmakivistä. Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen on tärkeää kehitystyössä aina suunnittelu- vaiheesta alkaen. Osallistaminen sitouttaa koko organisaation tunnistamaan ja ratkomaan ongelmia yhdessä mahdollistaen toimintatapojen jatkuvan kehittämisen. Esimiehen tulee kannustaa luovaan ajatteluun opettaen katsomaan ensimmäisenä tulevaa ratkaisua pidemmälle juurisyihin asti. Suomessa ja Kaliforniassa tehdyissä haastatteluissa on tunnistettu Lean-implementoinnin kulmakiviksi rakennusalaalla johtaminen, motivointi, osaaminen, luottamus ja ihmiset. Osallistaminen on kaikkien näiden kulmakivien keskiössä. (Pekuri & Herrala 2013, 196.)

3.4 Lean-johtamisfilosofia Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä

Lean on johtamisfilosofia, joka perustuu työn vakioimiseen ja vakioitun työn systemaattiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Vain vakioitua työtä voidaan arvioida, mitata ja kehittää. Lean valmentajia työskentelee Keusoten organisaation palvelualueilla. Lean-koulutusta järjestetään koko vuoden ajan yleisten koulutusten muodossa ja työyhteisöille suunnatuilla koulutuksilla. (Hurme 2020.) Keusotessa on tavoitteena juurruttaa Lean Keusoten organisaation jäsenkuntiin, joissa on yhteisöohjautuvia tiimejä ja asiakas saa tarpeidensa mukaista laadukasta palvelua. Kuuden kunnan sote-palvelurakenteiden ja -kulttuurin yhdistyminen vaatii uusia toimintatapoja vanhojen tilalle. Myös palveluprosessit vaativat uudistamista. Kulttuuri uudistuu tekoja muuttamalla. Jatkuva parantamisen rutiini on tarkoitus ottaa käyttöön kaikkiin Keusoten yksikköihin. Lean-organisaatio syntyy Lean-tekoja tekemällä eli jatkuvalla parantamisella. (Kariniemi-Örmälä 2021.)

Keusote on sijoittunut Suomen Lean-yhdistyksen Lean Teko 2019 -kilpailussa ensimmäiselle sijalle. Keusoten tavoitteena on olla Lean-organisaatio vuonna 2022. Tämän tavoitteen eteen on tehty systemaattista ja laaja-alaista työtä organisaation kaikilla alueilla ja tasoilla. Keusotessa on toiminut vuonna 2019 Lean-valmentajia 13 eri puolilla organisaatiota. Keusoten itse tuottamaan

Lean-valmennukseen osallistui 437 keusotelaista työntekijää ja 105 työryhmää. Valmennuksen tavoitteena on ollut vahvistaa osallistujien Lean-osamista niin teoriassa kuin asiakaslähtöisiä ongelmanratkaisutaitoja arjen toiminnassa. Valmennusten aikana on toteutettu noin 100 kappaletta asiakaslähtöisiä prosessikehittämistehtäviä. Näiden tehtävien fokus on ollut tavoitella parempaa laatua, pienempiä kustannuksia ja nopeampia palveluja kuntalaisille. Tuloksia on saatu näihin kehittämistehtäviin liittyen mm. Tuusulan kotihoidon pilotissa, jossa asiakkaan aamun ensimmäinen aika on toteutunut hoitosuunnitelman mukaisesti 71 %, kun aiemmin toteutumisprosentti on ollut 26 %. Keusotessa myös esimerkiksi asukaskehittäjien määrä on kasvanut 33 henkilöstä 135 henkilöön. Hyrylässä on saatu myös lyhennettyä merkittävästi vastaanotolle jonottamisen aikaa. Toimintaan on viety yhteensä 298 asiakkailta ja 506 työntekijöiltä nousutta kehittämisideaa ja päivittäisjohtamisen tauluja on otettu käyttöön 60. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021b.)

Keusotessa toteutetaan Lean-toimintaa koulutettujen Lean-valmentajien avulla koulutusten ja valmennusten muodossa. Nämä tukevat käytännön toiminnan kehittämistä kohti entistä parempia asiakasprosesseja, ratkaisemalla laatuun, toimintavarmuuteen, turvallisuuteen ja kustannuksiin liittyviä ongelmia sekä osallistamalla asiakkaita ja kuntalaisia toiminnan kehittämiseen. Leanin ideologiaan kuuluu asiakaslähtöisen toiminnan jatkuva parantaminen, arvon luominen asiakkaalle hukkaa poistamalla, kunnioitus toisia kohtaan sekä jatkuvan parantamisen rutiini. (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021b.)

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄT JA -MENETELMÄT

4.1 Kehittämistehtävät

Kehittämistyön kehittämistehtäviin kuuluu asiakkaan kuulemisen parantaminen asiakaspalautteen keräämistä kehittämällä. Kehitystyössä pilotoidaan myös työryhmässä Lean-toimintamallin ja siihen kuuluvien menetelmiä käyttöönottoa ja hyödynnetään Leanin työkaluja kehitystyössä. Kehittämistehtäviin on kuulunut asiakkaan kuulemisen parantaminen palautteen keräämistä kehittämällä, jossa toimenpiteinä on ollut asiakaspalautteen keräämisen keinojen ja

menetelmien monipuolistaminen, uusien kysymyspatteriston luominen, tiedottamisen ja markkinoinnin tehostaminen asiakkaiden suuntaan. Kehittämistyön avulla luodaan myös asiakaspalautteen keräämisen prosessikuvausmalli ja vakioidaan se.

Kehitystyössä hyödynnetään Lean-filosofiaa ja siihen kuuluvia menetelmiä. Kehitystyössä tärkeässä roolissa on ollut tiimin osallistaminen ja varustaminen kehitystyöhön. Lean-valmennukset, Six thinking hats -ideapaja sekä viikkokokouksissa pidetyt suunnittelutuokiot ovat olleet omiaan osallistamaan ja varustamaan työryhmää kehitystyöhön.

Rajauksena kehitystyössä on määritelty, että tässä opinnäytetyössä ei vielä käsitellä palautetta sisällöllisesti ja lähdetä kehittämään toimintaa palautteista käsin, mikä kuuluu jatkokehittämisen piiriin. Palautteiden käsittely sisällöllisesti ja tulosten hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on mahdollista vasta kun palautteiden keräämistä saadaan kehitettyä niin, että palautteita saadaan ylipäänsä riittävästi. Kehitystyössä tärkeää on ollut keskittyä juuri palautteen keräämisen keinojen monipuolistamiseen ja markkinoinnin ja tiedottamisen tehostamiseen asiakkaan suuntaan sekä uusien kysymyspatteristojen rakentamiseen, joiden avulla pystytään jatkossa mittamaan työn onnistumista paremmin sitä kehittäen. Tästä syystä kehitystyössä on päädytty siihen rajoukseen, että palautteiden keräämistä kehitetään eri tavoin pyrkimyksenä kasvattaa ensisijaisesti palautteiden saamisen määrää sekä mallennetaan palautteenkeräämisen prosessi. Jatkokehittämiseen kuuluu puolestaan tulosten hyödyntäminen asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä.

4.2 Kehittämisen vaiheet ja kehittämismenetelmät

4.2.1 Kehittämistyöni eteneminen PDSA-syklillä

Plan eli suunnitteluvaiheeseen sisältyi alkukartoituksen teko palautteiden saamisen osalta kuluneena vuonna, mikä tehtiin marraskuussa 2020. Ideointipajan järjestäminen Six thinking hats -menetelmää hyödyntäen ajoittui puolestaan joulukuulle 2020, jossa pohdittiin muun muassa asiakaspalautteen merkitystä ja palautteen keräämisen keinoja. Lean-valmennukset sijoittuivat myös

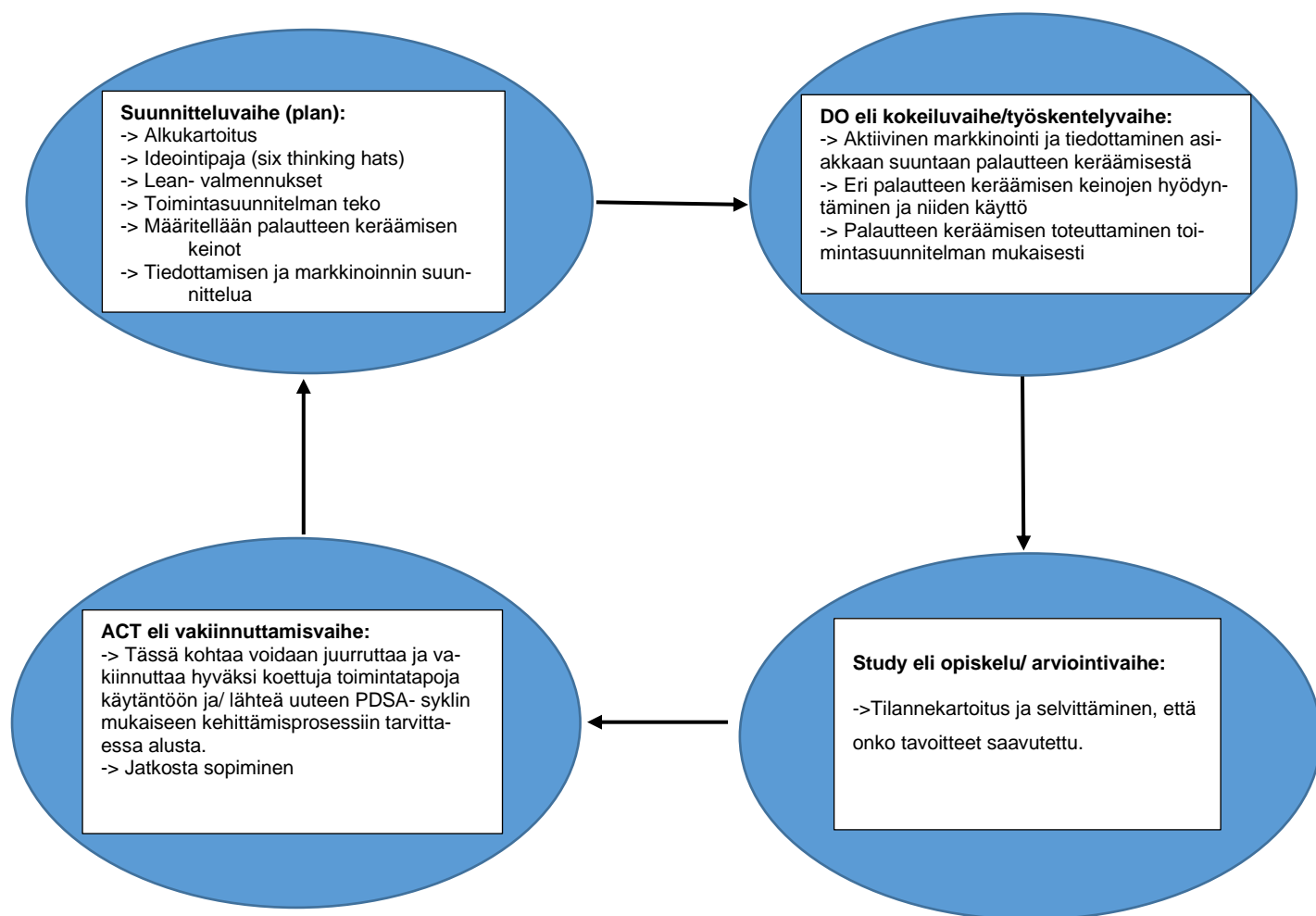
Plan-vaiheeseen, joissa tehtiin toimintasuunnitelmaa määritellen muun muassa aikataulu palautteen keräämisen seurannalle, palautteen keräämisen keinot ja vastuunjaot. Ensimmäinen valmennus ajoittui joulukuulle 2020 ja toinen helmikuulle 2021. Helmikuussa 2021 suunniteltiin lisäksi saateteksti tekstiviestin yhteydessä lähetettävään palautelinkin yhteyteen ja QR-koodilla jaettavaan palaute lappuun. Tässä vaiheessa työ panosta vaati lisäksi QR-koodilla kerättävän paperiversiolla jaettavan palautelapun suunnittelu ja markkinoinnin sekä tiedottamisen suunnittelu.

Do eli työskentely vaiheessa maaliskuussa 2020, rakennettiin palautekysymyspatteristot formsilla sekä otettiin käyttöön eri palautteen keräämisen keinot, jotka Plan-vaiheessa määriteltiin. Markkinointia ja tiedottamista toteutettiin asiakkaan suuntaan liittyen palautteen keräämiseen Plan-vaiheessa kuvatuin keinon. Do eli työskentelyvaiheessa vaiheessa lähdimme toteuttamaan palautteen keräämistä käytännössä kokonaisuudessaan toimintasuunnitelman mukaisesti. Palautteen kerääminen ajoittui maaliskuulle. Study eli opiskelu/arviointi vaiheessa tehtiin lopulta huhtikuussa tilannekartoitusta ja selvitettiin, että onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Act eli vakiinnuttamisvaiheessa pohdittiin puolestaan jatkoa. Vakiinnuttamisvaiheessa voidaan lähteä tarvittaessa uudelleen PDSA-syklin mukaiseen kehittämisprosessiin.

Kehittämistyön etenemistä voidaan kuvata PDSA-syklillä (kuva 3). Plan- ja Do-vaiheet menevät osittain lomittain. Esimerkiksi Plan-vaiheessa suunnitellut asiat kuuluvat myös osittain Do-vaiheeseen suunniteltujen asioiden käyttöön viemisen osalta.



Kehitystyön eteneminen PDSA-syklillä kuvattuna:



Kuva 3. Kehitystyön eteneminen PDSA-syklillä kuvattuna

4.2.2 Päivittäisjohtamisentaulu, Kanban-taulu ja visualisointi

Kanban- taulun avulla voidaan nostaa esille kulloinkin erilaisia kehittämisen kohteita tehden näkyväksi meneillään olevia toimia, ratkoa ongelmia, hahmottaa prosessia kokonaisuudessaan. Näiden tavoitteena on arvon luominen ja virtauksen parantaminen. Seinätaulut ovat omiaan lisäämään läpinäkyvyyttä

ja avoimuutta. Kun ihmiset seisovat katsoen samaan suuntaan kohti ongelmaa vierekkäin, ongelma irtoaa identiteetistä ollen helpompi käsitellä. Ongelmasta tulee koko prosessin osa eikä yksittäisen ihmisen tai tiimin ongelma. Tällä tyylillä ongelmiin on helpompi tarttua yhdessä muutosvastarinnan pienentyessä. Visuaalisuus on merkittävä osa Leania ja palavereja nopeuttaen niitä. Aina ei tarvitse kerrata alusta alkaen ongelmaa tai asiaa vaan nähdään nopeasti kokonaiskuva. Hyviä visuaalisia käytännön lean- työkaluja ovat Kanban- taulut, obey- tilannekuvahuoneet tai -seinät ja X-matrix- tavoiteasetanta- taulukot. (Torkkola 2016, 50.)

Leanin ideologiaan kuuluu visuaalisuus, asioiden ja tilanteen näkeminen helposti ja nopeasti. Seinäkuvat ovat omiaan viestittämään ja kuvaamaan nopeasti tiimille työprosessin nykytilannetta, että missä mennään kunkin asian osalta. Haasteet taululla kuuluvat enemmänkin prosessiin eivätkä ole yksittäisten ihmisten ongelmia, jolloin niitä on helpompi käsitellä syyttämättä ketään. Turhasta nykytilanteen pohtimisesta voidaan hypätä yli eikä sitä tarvitse lähteä pohtimaan sanallisesti vaan voidaan keskittyä toimimaan kohti ratkaisuja ja toimintoja (Torkkola 2017, 49 - 50). Tarkoituksena kehitystyössä oli ottaa tiimissämme päivittäisjohtamistaulu käyttöön viikkotiimien yhteyteen pikkuhiljaa. Päivittäisjohtamistaulun käyttöönoton aloitimme Lean- valmennuksen yhteydessä saaden sen käyttöön valmennuksessa perehdytystä. Otimme alkuun käyttöön päivittäisjohtamistaulun kehitystyössä vain palautteiden seurannan osalta päättäen, että voimme laajentaa sitten taulun aihealueita pikkuhiljaa esimiehen ohjauksella. Tällä päivittäisjohtamistaulun avulla voidaan seurata tai kehittää myöhemmin monia asioita. Erikseen voi olla myös oma kehittämistaulunsa, johon nostetaan kehittämisen aiheita ja ideoita kuten esim. työhyvinvointiin ja siihen liittyviä asioita.

4.2.3 Six thinking hats

Six thinkin hats-menetelmää hyödynnetään usein ajattelun ja keskustelun apuvälineenä. Ajatteluhattujen avulla ongelmaa tai aihetta voidaan lähestyä eri näkökulmista ottamalla eri hattujen mukaisia ajattelumalleja ja rooleja. Roolissa ollessaan osallistuja voi sanoa helpommin mielipiteensä eri asioihin

helpommin kuin omana itsenään. Ajatteluhattujen tavoitteena on auttaa osallistujia ideoimaan ja kehittämään uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Valkoisen hatun haltija keskittyy faktoihin ja on objektiivinen. Punaisen hatun haltija korostaa tunteitaan ja on intuitiivinen. Mustan hatun omaava haltija pohtii riskejä ja on loogisessa mielessä negatiivinen. Keltaisen hatun edustaja taas miettii etuja ja on positiivinen sekä optimistinen. Se jolla on vihreä hattu, ehdottaa uusia ideoita ja on luova, kun taas sinistä hattua käyttävä tarkkailee ja reflektoi keskusteluprosessia sekä on usein ryhmän johtaja ja keskustelun kirjaaja. Suomalaisittain menetelmästä käytetään myös nimitystä ”mietintämisytyt”. Tavoitteena ajatteluhattujen avulla on, että osallistujat pystyvät ideoimaan ja kehittämään uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan. (Tevere.fi.)

Järjestämäni six thinking hats -ideapaja auttoi miettimään palautteen keräämistä ja keräämisen keinoja. Lisäksi se oli omiaan osallistamaan tiimiläisiä kehitystyön suunnitteluun auttaen tuomaan jokaisen näkemyksiä esille ja tekemään helpoksi jaettujen roolien avulla ottaa erilaisia näkökantoja suhteessa käsiteltävään asiaan. Tuokio toimi samalla myös introna Lean valmennukselle. Kehittämistuokio toteutettiin teams- etäyhteydellä. Kerroin tuokiossa alkuun hieman opinnäytetyöstäni sekä Lean-ajattelusta power pointin avulla, jonka jaoin näytölle. Sitten ohjasin tiimiläiset menemään etukäteen jaetun linkin avulla padlet.com: iin, johon olin rakentanut keskustelun pohjalle kysymykset käsiteltävistä aiheista. Tämän jälkeen kerroin Six thinking hats menetelmän ideasta ja sitä mitä aioimme tehdä kehittämistuokiossa. Toteutin tuokion yhteistyössä esimiehemme kanssa, joka jakoi kaikille eriväriset hatut. Kukin vastasi ensimmäiseen kysymykseen suullisesti, jotka kirjasin ylös Padlettiin. Ohjeistin loppuihin kysymyksiin vastaamisen, niin että jokainen sai itse kirjoittaa Padlettiin vastauksensa harjoitellen Padletin käyttöä samalla. Ajatuksena Padletin käytössä oli myös, että sitä voitaisiin hyödyntää tarvittaessa tulevaisuudessa päivittäisjohtamistaulun käytössä tai muussa yhteisessä työskentelyssä.

4.2.4 Sähköiset työvälineet ja sähköinen päivittäisjohtamistaulu

Kehitystyössä oli tarpeellista saada käyttöön sähköinen päivittäisjohtamistaulu, johon määriteltiin tavoitteet palautteen saamiselle ja jonka avulla seurattiin tavoitteisiin pääsemistä. Sähköinen versio päivittäisjohtamistaulusta tuli

erityisen tarpeeseen Korona epidemia aikana, jolloin olemme joutuneet otta-
maan nopealla aikataululla käyttöön muutenkin erilaisia digitaalisia työväli-
neitä. Erilaiset ohjelmat, sähköiset alustat ja sovellukset kuten teams, videovi-
sit ja zoom ovat muodostuneet hyvin tärkeiksi työvälineiksi nykypäivänä mo-
nelle, mihin on vaikuttanut paitsi jatkuva digitalisoituminen, mutta myös Ko-
ronaepidemia, joka on kiihdyttänyt digitalisoitumista merkittävästi. Voidaan pu-
hua niin sanotun digiloikan kiihtymisestä ja sen toteutumisesta. Emme ole me-
nossa digiaikaa kohti, vaan työelämä on siellä jo (Ritaranta 2018).

Digitalisaatio on ideointia, oppimista, testausta ja uusien palvelumallien käyt-
töönottoa. Fyysiset työn tekemisen tilat, yhteisöt ja työvälineet ovat muuttu-
neet sillä teknologia mahdollistaa sen, että työtä voi tehdä ajasta ja paikasta
riippumattomasti. Tiimit voivat nykyään toimia ympäri maapalloa, ja työtä on
mahdollista tehdä organisaatioiden rajat ylittävissä verkostoissa. Myös vuoro-
vaikutteista asiakastyötä tehdään yhä enemmän erilaisilla digitaalisilla alus-
toilla ja asiakkaat odottavat saavansa monikanavaista, personoitua ja reaaliai-
kaista palvelua. (Ritaranta 2018.)

Nykypäivänä kiinnostus erilaisia sähköisiä työnhallinnan ratkaisuja kohtaan on
kova ja kasvusuuntainen. Tästä esimerkkinä on Microsoft, joka on Salmisen
työn tekemisen aikana julkaissut oman ohjelmansa Microsoft Plannerin. (Sal-
minen 48, 2016.) Salmisen tekemän vertailun perusteella virtuaaliset taulut
ovat pääosin helppoja käyttää ja ne tuottavat selkeää lisäarvoa verrattuna fyy-
siseen tauluun. Salminen kirjoittaa, että helppous fyysisen taulun käytössä on
yleinen peruste, mietittäessä perinteisen taulun hyviä puolia. Ajatellaan hel-
posti, että fyysinen taulu on helpompi käyttää ja että jokainen osaa kirjoittaa
lappuja liimaten niitä taululle. Asia ei kuitenkaan ole ihan niin yksinkertainen.
Kaaoksen välttämiseksi tulee noudattaa sääntöjä. Tietyn tyyppisten lappujen
tulee olla oikean värisiä ja niissä tulee olla sovitut asiat sovitussa paikoissa.
Fyysinen taulu ei voi muistuttaa näistä asioista tai tarkistaa niiden oikeelli-
suutta. Näin ollen työyhteisön täytyy opetella käytännöt ja niiden käyttöä sekä
noudattamista täytyy jonkun myös valvoa. Toisaalta myös jokainen ohjelmisto
vaatii perusasioiden opettelua, mutta sen jälkeen se huolehtii ja muistuttaa tar-
vittaessa siitä, että käytäntöjä noudatetaan. (Salminen 2, 2016.)

Teemme ajoittain etätöitä erityisesti nyt epidemian aikana kulloisten kansallisten suositusten ja Keusoten linjausten mukaisesti. Trelloa, Microsoftin planneria ja power point ohjelmaa voitaisiin esimerkiksi hyödyntää sähköisen päivittäisjohtamistaulun käyttämisessä ja sen ylläpitämisessä, minkä käyttämiseen ovat päätyneetkin useat tiimit Keusotessa ja sen alueiden eri yksiköissä. Kehitystyön aikana päädyimme käyttämään Teamsin alla olevaa Power point muotoista sähköistä päivittäisjohtamistaulua palautteiden keräämisen seurannassa. Valitessa sopivaa sähköistä päivittäisjohtamistaulun alustaa, hyödynsimme erityisesti Lean- valmennuksesta saatavaa tietoa ja valmentajan suosituksia, mistä syystä otimme käyttöön sähköiseksi päivittäisjohtamisen tauluksi Teamsin alla helposti toimivan ja hyväksi koetun Power pointin.

5 KEHITTÄMISTARPEIDEN MUODOSTUMINEN JA PALAUTTEEN KERÄÄMISEN VAIHEET

5.1 Kehittämisprosessin alkuvaiheet ja kehittämistarpeiden muodostuminen

Havaitsin puutteita asiakaspalutteen keräämisessä ja sen saamisessa tiimisämme, mistä syystä lähdin tarkemmin selvittämään palautteiden saamisen määrää kuluneena vuonna. Selvisi, että työryhmässä saatu nolla asiakaspalutetta sähköisessä muodossa vuonna 2019–2020 sähköisen palutteen keräämisen kanavan kautta. Vastaten näihin tarpeisiin valitsin opinnäytetyön kehittämistehtäviksi asiakkaan kuulemisen parantamisen palutteen keräämistä kehittämällä Lean-filosofialla ja sen menetelmillä. Lean-menetelmiä halusin hyödyntää kehitystyössä, sillä Lean-ajattelun ja sen mukaisten menetelmien käyttöönotto kuuluu Keusoten strategiaan tavoitteisiin siten, että Keusotella on tavoitteena olla Lean-organisaatio vuoteen 2022 mennessä. Perehdyttyäni jonkin verran vapaavalintaisten kurssien kautta yamk- opintojeni aikana Lean-filosofiaan ja sen menetelmiin, koin että Leanin hyödyntäminen kehitystyössä on omiaan osallistamaan ja varustamaan työyhteisöä kehittämiseen. Lähtötilanne oli vuonna 2020, että työryhmä ei ollut vielä osallistunut lainkaan Lean-koulutuksiin tai valmennuksiin. Ensimmäiset Lean-valmennukset saimmekin kehitystyön aikana joulukuussa 2020.

Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveystalveluiden kuntayhtymän (Keusoten) muodostumisen myötä monet vanhat käytännöt ovat uudistuneet pikkuhiljaa mukaan lukien palautteiden keruujärjestelmä. Siirryttäessä sähköiseen palautteen keräämisen järjestelmään vanhoista paperisista palautekyselyistä on haluttu luopua yhtenäistären palautteiden keruujärjestelmää.

Yhteydenpito sertifioituun Keusoten Lean-valmentajaan on auttanut Lean-ajattelun soveltamisessa kehittämistyöhön. Lean- valmentajan näkemykset ja ohjaus ovat auttaneet myös rajaamaan työtä ja selkiyttämään kehitystyön tavoitteita. Hänen ehdottama Lean- valmennuksen järjestäminen ja valmennuksen ajan varaaminen tiimillemme joulukuulle 2020 oli tärkeä etappi ja edellytys kehitystyölle erityisesti Lean- filosofian ja työkalujen käyttöönottoa ajatellen. Valmennus auttoi tiimiämme varustautumaan kehitystyöhön. Myös toinen valmennus, jonka saimme tammikuussa, oli ehdottoman tärkeä osallistamaan ja ajamaan sisään koko tiimimme Lean “taajuudelle” erityisesti niiden kohdalla, jotka eivät päässeet osallistumaan joulukuun valmennukseen.

5.2 Palautteen keräämisen vaiheet ja muutosvastarinta

Asiakaspalautteen keräämiseen liittyy Pieviläisen ym. (2014) mukaan suunnitteluvaihe, menetelmien valinta ja palautteen keruusta tiedottaminen ja itsessään palautteen kerääminen. Keräämisen jälkeiseen vaiheeseen eli tulosten hyödyntämiseen sisältyy puolestaan palautteen käsittely, tuloksista tiedottaminen ja jatkosta sopiminen. (Pieviläinen ym. 2014.)

Suunnitteluvaiheessa tulee siis miettiä eri asioita kuten että millä tavoin palautetta halutaan kerätä ja millä menetelmin, kuinka palautteen keräämisestä tiedotetaan asiakasta. Näitä asioita pohdittiin kehitystyössä PDSA-syklillä kuvattuna suunnitteluvaiheessa (plan) tehden toimintasuunnitelmaa. Palautteen keräämisen keinoiksi määriteltiin tekstiviestillä lähetettävä linkki, mikä johtaa palautelomakkeeseen ja toiseksi palautteen keräämisen keinoksi määriteltiin QR-koodilla kerättävä palaute. Lisäksi suunniteltiin saateviesti, jolla tiedotetaan asiakasta palautteen keräämisestä, mikä lähetetään tekstiviestillä palautelomakkeeseen johtavan linkin kanssa.

Työryhmänä tiedottamisen osalta päätettiin, että ensimmäisellä tapaamisella tiedotetaan asiakasta palautteen keräämisen tarkoituksesta ja ideasta. Suunnitelmiin sisältyi myös omien palautekysymyspatteristojen teko Formsilla erikseen vanhemmille ja erikseen lapsille.

Itse palautteen keruu toteutui suunnitelmien pohjalta kukin tiimin jäsen palautteen keräämistä toteuttaen. Lopulta keräämisen jälkeen oln vuorossa tulosten hyödyntäminen, joka käsittää palautteen käsittelyn, tuloksista tiedottamisen ja jatkosta sopimisen. Sovimme että käymme palautteet läpi niistä yhteenvetoa tehden aina kunkin kuun viimeisen tiimikokouksen yhteydessä. Jatkossa palautteita aiotaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Palautteen keräämisen kehittämiseen ja ylipäänsä kehittämisprosessiin sisältyy moniulotteisia vaiheita. Kehittämisprosessi tietää usein muutosta suhteessa totuttuihin toimintatapoihin. Muutosprosessiin kuuluu myös muutosvastarinta. Muutosvastarinta käsitteenä mielletään usein negatiiviseksi ilmiöksi. Muutosvastarinnalla voi olla kuitenkin tärkeä viesti kerrottavana, jota on hyvä kuulla.

Suurin osa vastarinnasta lähtee ruohonjuuritason työntekijöistä ja asiantuntijoista, jotka ovat useimmiten vähiten päässeet osallistumaan muutoksen valmisteluihin heidän päästessä muodostamaan omat käsityksensä vasta silloin kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeää ja innostunutta toimintaa. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voi jaotella monin tavoin. Vastarinnan lähde voi olla mm. vakauden kaipuu muutoksen aiheuttaessa epävakautta ja vaistomaisen vastustusreaktion. Toisaalta lähteenä voi olla tottumukset, jolloin syy muutosvastarinnalle on, että tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua. Vastarinnan lähde voi perustua myös pelkoon työpaikan menettämisestä ja näin ollen syynä vastarintaan voi olla halu varmistaa oman työpaikan säilyminen torjuen mahdollinen uhka. Myös tiedon puute voi olla syynä vastarinnalle, mikä luo epävarmuutta, jonka juuri syynä on puolestaan tuntemattoman pelko. Lisäksi muutosvastarinnalle voi olla syynä se, että muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä, jolloin lähteenä voi olla palkittamisen puuttuminen. (Mattila 2011, 22.)

Mikäli muutosvastarintaa syntyy voi syynä olla, että työryhmää ei olla osallistettu riittävästi kehitystyöhön ja muutosprosessiin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että työntekijöitä ei olla otettu riittävän aikaisessa vaiheessa mukaan kehitystyöhön ja sen toteuttamiseen. Kehitystyössä halusinkin välttää muutosvastarinnan syntymistä ja pyrkiä Leanin hengessä työryhmää osallistavan kehitystyön läpi viemiseen. Kehitystyön aikana työryhmään tuli uusia tiimin jäseniä ja huomasin pian, että kaikkia on tärkeää kuulla, koska jokaiselta voidaan saada arvokasta tietoa, jolla viedä kehitystyötä parempaan suuntaan. Uusia näkemyksiä ja ideoita syntyi, joiden myötä päätettiin rakentaa omat palautekysymyspatteristot erikseen vanhemmille ja lapsille. Tarkoituksena tässä oli, että saataisiin kohdennetumpaa ja paremmin työn onnistumista mittaavampaa palautetta. Ajankohtaiseksi tuli myös uusien tiimiläisten tulon myötä uusien Lean-valmennusten tilaaminen.

6 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS PDSA-SYKILLÄ KUVATTUNA

6.1 PLAN eli suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa tein alkukartoituksen palautteiden määrään saamisen osalta kuluneena vuonna. Asia oli järkevintä selvittää tiimikokouksen yhteydessä suullisesti esimieheltä ja tiimin jäseniltä. Sain vastaukseksi, että palautteita oli saatu nolla, mikä kertoi selkeästä tarpeesta lähteä kehittämään palautteen keräämistä. Esimiehen ja tiimiläisten kannustus tarttua aiheeseen vahvasti opinnäytetyöni aihevalintaa entisestään.

Suunnitteluvaiheeseen kuului myös ideointipajan järjestäminen hyödyntäen six thinking hats menetelmää, jossa pohdittiin mm. asiakaspalautteen merkitystä ja eri keinoja kerätä palautetta. Järjestämäni Six thinking hats tuokio auttoi miettimään palautteen keräämisen prosessia ja keräämisen keinoja. Lisäksi se oli omiaan osallistamaan tiimiläisiä kehitystyön suunnitteluun auttaen tuomaan jokaisen näkemyksiä esille ja tekemään helpoksi jaettujen roolien avulla ottaa erilaisia näkökantoja suhteessa käsiteltävään asiaan. Tuokio toimi samalla myös introna Lean valmennukselle. Päiväkahveilla toteutettu kehittämistuokio sujui suunnitellusti. Alkuun kerroin opinnäytetyöstäni sekä Lean-ajattelusta Power pointin avulla, jonka jaoin näytölle. Sitten ohjasin tiimiläiset

menemään etukäteen jaetun linkin avulla Padlettiin, johon olin rakentanut keskustelun pohjalle kysymykset käsiteltävistä aiheista. Tämän jälkeen kerroin Six thinking hats menetelmän ideasta ja sitä mitä aioimme tehdä kehittämis-tuokiossa. Toteutin tuokion yhteistyössä esimiehemme kanssa, joka jakoi kaikille eriväriset hatut. Kukin vastasi ensimmäiseen kysymykseen suullisesti, jotka kirjasin ylös Padlettiin. Ohjeistin loppuihin kysymyksiin vastaamisen, niin että jokainen sai itse kirjoittaa Padlettiin vastauksensa harjoitellen Padletin käyttöä samalla. Ajatuksena Padletin käytössä oli myös, että sitä voitaisiin hyödyntää tarvittaessa myös tulevaisuudessa päivittäisjohtamistaulun käytössä tai muussa yhteisessä työskentelyssä.

Lean-valmennukset sijoittuivat myös PDSA-syklillä Plan-vaiheeseen. Teimme ensimmäisen Lean-valmennuksen yhteydessä toimintasuunnitelman, jossa määriteltiin mm. aikataulu palautteen keräämisen seurannalle, palautteen keräämisen keinot ja vastuunjaot. Tässä vaiheessa toteutui myös sähköisen päivittäisjohtamistaulun käytön perehdytys ja sen käyttöönotto palautteen keräämisen seurannassa.

Ensimmäisessä Lean-valmennuksessa tutustuttiin Lean-filosofiaan, sen menetelmiin ja lähdettiin miettimään toimintasuunnitelmaa palautteen keräämisen tehostamista ajatellen hyödyntäen päivittäisjohtamisen taulua. Valmennuksen yhteydessä sovittiin palautteen keräämisen keinoista ja keräämisen aloittamisen ajankohdasta. Valmennuksessa sovittiin myös, kuinka ja miten usein palautteet käsitellään. Esimies osallistui myös valmennukseen, minkä myötä työryhmä sai suunniteltua asioita konkreettisella tasolla esimiehen tuen avulla. Valmennuksen yhteydessä tehtiin Lean-valmentajan johdolla Power pointilla sähköinen päivittäisjohtamistaulu, joka tallennettiin Teamsiin. Ensimmäisen Lean-valmennus saatiin 10.2.2021 Teamsin välityksellä. Toinen Lean-valmennus saatiin helmikuussa 2020, johon pääsi osallistumaan koko tiimi. Valmennukset olivat antoisia tuoden ymmärrystä Lean- filosofiasta ja sen menetelmistä.

Plan-vaiheeseen sisältyi myös suunnitelmat siitä, kuinka asiakasta tiedotetaan palautteen keräämisestä. Työryhmä päätti, että tiedotus tapahtuu suullisesti ja tarvittaessa myös paperilla jaettavan tiedotteen avulla.

Markkinointia tiedottamista tehostettiin asiakkaan suuntaan Plan-vaiheessa suunnittelemalla tiimin ja esimiehen kanssa, että millä tavoin asiakkaalle kerrotaan palautteen antamisen mahdollisuudesta. Sovittiin, että on hyvä kertoa aina asiakkuuden alkaessa ensimmäisellä tapaamisella suullisesti palautteen keräämisestä ja sen tarkoituksesta. Kehitystyön tässä vaiheessa sovittiin, että aletaan kertomaan asiakkaille näin ensimmäisellä tapaamisella: *”Palautteen kerääminen kuuluu normaalina osana työhömmme. Toivomme että annatte palautetta linkillä, jonka lähetämme teille tekstiviestillä aina kunkin tapaamiskerran jälkeen. Sama linkki toimii palautteen anto väylänä koko asiakkuuden ajan. Palautteen kautta saamme arvokasta tietoa, jonka avulla voimme kehittää palvelujamme.”*

Palautteen keräämisen keinojen monipuolistaminen sisältyi sekä Plan- että DO-vaiheisiin PDSA-syklillä kuvattuna. Palautteen keräämisen keinoja monipuolistettiin ja suunniteltiin ottaen käyttöön QR-koodilla kerättävä palautteenantoväylä linkillä lähetettävän palautekyselyn lisäksi. Suunnitelmiin sisältyi myös seuraavanlaisen tiedottavan saatetekstin teko, mikä lähetetään aina tekstiviestillä lähetettävän linkin yhteydessä ensimmäisen asiakastapaamisen yhteydessä:

”Risut ja Ruusut...: Kaikki palaute on meille ensiarvoisen tärkeää, jotta voimme kehittää palvelujamme ja tarjota jatkossakin tarpeita vastaavaa, laadukasta ja yksilöllistä...Toivomme sinun antavan palautetta aina kunkin tapaamiskerran jälkeen alla olevilla kysymyksillä. Kysymyksiä on kuusi ja vastaamiseen menee aikaa muutama minuutti. Palautteen voi antaa nimettömänä”

Yllä olevasta saatetekstistä on poistettu yksikön tunnistetiedot.

Palautteiden kerääminen patteriston suunnittelu ja rakentaminen Formsilla sisältyi osaltaan sekä Plan- että Do-vaiheeseen. Työryhmässä koettiin, että ison organisaation palaute ei mittaa riittävän hyvin kyseisen tiimin tekemää työtä, mistä syystä suunniteltiin ja rakennettiin työn onnistumista paremmin kuvaavat ja

mittaavat omat kysymyspatteristot. Kysymyspatteristojen suunnittelussa huomioitiin lapset ja nuoret tekemällä heille omanlaisensa kysymyspatteristot. Forms-palautekyselyjä oli tarkoitus hyödyntää kehitystyön ajan, johon saatiin vihreää valoa Keusoten taholta. Liitteenä olevista palautekyselylomakkeista on poistettu tunnistetiedot, joista ei näin ollen selviä, että mihin yksikköön tai toimintamuotoon kehitystyö kohdistuu.

6.2 DO eli kokeiluvaihe/työskentelyvaihe

Tähän vaiheeseen sisältyi myös Plan-vaiheessa kuvatut toimet osaltaan, joita olivat uusien palautekyselypatteristojen rakentaminen, palautteen keräämisen keinojen monipuolistaminen sekä markkinoinnin ja tiedottamisen parantaminen. Do-vaiheessa lähdettiin käytännössä toimimaan kauttaaltaan toimintasuunnitelman mukaisilla tavoilla. Asiakasta tiedotettiin tapaamisilla palautteen antamisen merkityksestä sekä eri tavoista antaa palautetta. Asiakkaalle lähetettiin lisäksi tekstiviestillä aina ensimmäisen tapaamisen yhteydessä palautelomakkeeseen johtavan linkki saateteksteineen.

Kukin tiimiläinen muistutti asiakkaita osaltaan kunkin tapaamisen yhteydessä palautteen antamisen tärkeydestä sen antamiseen kannustaen. Asiakkaalle annettiin myös tämän toivoessa paperilla QR-koodi, joka johti palautelomakkeeseen. Palautetta kerättiin tarkastellulla ajanjaksolla sekä vanhemmilta että lapsilta ja nuorilta.

6.3 STUDY eli opiskelu/arviointi vaihe:

Kuukauden kuluttua palautteen keräämisen aloittamisesta tiimikokouksen yhteydessä lähdettiin käymään läpi saatujen palautteiden määrää sekä palautteiden sisältöä. Viikkotiimissä todettiin, että palautteita oli tullut kuukauden aikana yhteensä 11. Luku sisälsi aikuisten palautteita kuusi ja lasten palautteita viisi. Saadut palautteet käsiteltiin ja käytiin läpi tiimikokouksessa. Kokouksessa todettiin, että tavoitteiseen eli 10 palautteeseen päästiin tarkastellulla ajanjaksolla. Taulukosta 1 näkyy tiivistettynä kehittämistavoitteet, toimenpiteet

sekä tulokset. Viikkotiimikokouksessa sovittiin, että palautteen keräämistä jatketaan samalla tavoin ainakin toisen kuukauden ajan.

6.4 ACT eli vakiinnuttamisvaihe ja jatkosta sopiminen

Vakiinnuttamisvaiheessa voidaan juurruttaa ja vakiinnuttaa hyväksi koettuja toimintatapoja käytäntöön ja/ lähteä uuteen PDSA-syklin mukaiseen kehittämisprosessiin tarvittaessa. Tiimikokouksessa päätettiin, että palautteen keräämistä jatketaan toistaiseksi samaan tapaan. Tulevaisuudessa on tärkeää tiedottaa asiakasta siitä, että milloin palautteita käsitellään ja kuinka palautteita käsitellään sekä millaisiin kehitystoimiin palautteiden perusteella mahdollisesti ryhdyttiin. Tässä kohtaa kehittämistyötä emme lähteneet tietoisesti vielä kehittämään toimintaa palautteista käsin mikä on jatkokehittämisen vaihe.

Esimiehemme oli sitä mieltä, että palauteprosessimalli voidaan vakioida ja samaa mallia voidaan lähteä viemään myös muihin työryhmiin Keusotessa. Tästä seurauksena lähdettiin tekemään toimintasuunnitelmaa esimiehen ja toisen Keuosten alueen työntekijän kanssa palautteen keräämisen mallin viemiseksi muihin Keusoten kuntiin. Kehitystyön aikana ehdittiin pitää yhteensä kaksi Teams -videotapaamista ja sopia kolmas tapaaminen. Suunnitelmiin kuului myös, että syksyllä 2021 lähdettäisiin esittelemään palautteen keräämisen mallia muihin perhesosiaalityötä tekeviin tiimeihin. Suunnitelmiin sisältyi myös se, että kaikki työryhmät ottaisivat tulevaisuudessa käyttöön samat kysymyspatteristot. Tämä tarkoittaisi, että kukin työryhmä tekisi omat vastaavanlaiset kysymyspatteristot Formsilla, joihin kullakin työryhmän jäsenellä ja esimiehellä olisi pääsy. Palauteprosessin monistamisessa tärkeää olisi myös samankaltainen aktiivinen markkinointi ja tiedottaminen asiakkaan suuntaan, jota kehitystyön aikana tehtiin palautteiden määrän kasvattamiseksi. Myös erilaisen palautteen keräämisen keinojen käyttöönotto monistettaisiin. Lisäksi tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu asiakaspalautteista nousevien kehitysideoiden nostaminen esille yhteisissä kehityspäivissä ja vaadittujen kehitystoimenpiteiden suunnittelu sekä niihin ryhtyminen. Jatkosuunnitelmiin kuuluu syksyn osalta näin ollen palautteiden hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä vakioituna osana palautteiden keräämisen prosessia.

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Asiakaspalautteen kerääminen, palautteen vastaanottaminen ja palautteen luotettavuus

Palautteen antamisella on merkitystä sekä antajalle että myös saajalle. Asiakaspalautteen kerääminen on asiakkaan kuulemista ja laajemmin nähtynä, se edistää osaltaan asiakasosallisuutta. Muita asiakasosallisuuden muotoja ovat mm. asiakasraadit -foorumit, asukaskehittäjätoiminta, asiakkaan palvelusuunnitelmat ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Asiakasosallisuuden edistäminen perustuu lakiin. Vuonna 2015 voimaan tullut uusi sosiaalihuoltolaki korostaa entistä enemmän palveluiden asiakaslähtöisyyttä ja asiakasosallisuutta. (Leemann & Hämäläinen 2015, 7.)

Keusotessa kohti parasta jokaiselle visiossa halutaan panostaa palvelun ja toiminnan laadun jatkuvaan parantamiseen sekä sen mittaamisen ja kehittämiseen, jossa tavoitteenamme on asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden parantaminen hyödyntäen asiakaspalautteita, palvelujen ja toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa (Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021). Palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen on tärkeää laadun ylläpitämisessä ja Lean-filosofian sanoin, jatkuvassa parantamisessa. Laadunhallinta, jatkuva parantaminen ja asiakaspalautteen kerääminen liittyvät läheisesti yhteen.

Palaute auttaa saavuttamaan tavoitteet. On hyvä sopia mittareista, joiden avulla onnistumista seurataan. Hyvä tavoite on ymmärrettävä ja sellainen, jonka saavuttaminen on mitattavissa kuin polttoaineen kulutus. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 71, 2014.) Palautteen kerääminen ja sen käsittely auttaa mittaamaan työssä onnistumista ja sen vaikuttavuutta. Toimintaa voidaan kehittää monin tavoin palautteista käsin vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita tavoitteena laadukkaat palvelut. Palautteen saaminen suullisesti on hyvä asia, mutta kirjallisesti saatua palautetta pystytään systemaattisemmin käsittelemään ja analysoimaan, jolloin on helpompi nähdä kokonaisvaltaisemmin missä on onnistuttu ja mitä asioita voitaisiin parantaa. Onko palaute sitten aina luotettavaa kertoen totuuden? Tulee muistaa, että asiakas kokee saamansa

palvelun subjektiivisesti. Palautetta saadessa ja sitä käsiteltäessä on syytä muistaa, että kaikessa kriittisessä tai negatiivisessa palautteessa ei aina ole kyse siitä, että palvelussa tai työntekijän toiminnassa olisi ollut välttämättä mitään väärää. Palautteisiin mahtuu aina sellaisia, joissa asiakas ei ole ollut tyytyväinen saamaansa palveluun, vaikka häntä olisi palveltu parhaalla mahdollisella tavalla ja ammattitaidolla. Joissain tapauksissa esimerkiksi asiakkaan hankala elämäntilanne, mielenterveysongelmat, huono päivä tai huonot edeltävät kokemukset voivat vaikuttaa siihen, että asiat voidaan nähdä ”rikkinäisten silmälasien” läpi kokemusten ja tulkintojen valossa. Kokemus on aina subjektiivinen ja siihen saattaa vaikuttaa moni asia. Toisinaan voi olla myös, että asiakas on ollut ikään kuin väärän palvelun piirissä, mikä toki kertoo jotain myös toimimattomasta palveluprosessista. Palautteita on aina syytä suodattaa ja käsitellä oikein yhdessä tiimin sekä esimiehen tuella ja avulla.

Mikä sitten motivoi työntekijöitä keräämään asiakaspalautetta ja mikä merkitys sillä voi olla saajalle? Ensinnäkin jokainen haluaa varmasti tehdä työtä, jolla on merkitystä ja kuulla onko tehty työ vastannut asiakkaan tarpeita. Hyvä palaute ilahduttaa, innostaa ja kannustaa työntekijää jatkamaan työn tekoa samaan malliin jopa entistä paremmin siihen panostaen. Toisaalta palaute auttaa näkemään myös asiat, joita olisi syytä kehittää tai mitä työntekijän olisi hyvä muuttaa työskentelyssään. Palautteen saaminen ja sen vastaanottamisen taito parantavat parhaimmillaan lopulta palvelun laatua tukien myös työntekijän ammatillista kasvua.

Palautteen vastaanottotaito on vähintään yhtä tärkeä osa palauteprosessia kuin palautteen antotaito, vaatien syvempää paneutumista henkilön omaan sisäiseen maailmaan. Palautteen antotaitoja opeteltaessa voidaan opetella menetelmiä, tekniikoita ja muokkaamalla rakentavaksi lähestymis- ja suhtautumistapoja. Vastaanottotaitojen harjoittelussa tulee myös syventyä omaan ihmiskäsitykseensä, reagoititapoihin ja tunteiden hallintaan eri näkökulmien käsittelyn lisäksi. Taitavat palautteen vastaanottajat pyytävät ja keräävät palautetta monin tavoin ollen siinä aktiivisia. Palautteen vastaanottamisen taitoihin sisältyy eri osia: ”Pyydä, säättele, tarkenna, arvioi ja päätä, avarra ja jatka”. Taitavilla vastaanottajilla on havaittu yksilöllisesti ilmeten näitä osioita, joista

palautteen vastaanottotaito koostuu. (Ranne 2014, 31.) Palautteen vastaanottaminen on omanlaisensa taito, jota voi opetella ja jossa voi kehittyä.

Saimme asiakaspalautteiden kautta paljon hyvää ja rakentavaa palautetta. Palaute innosti, kannusti ja auttoi arvioimaan työssä onnistumista. Se auttoi myös näkemään sellaisia kehityskohteita, jotka olisivat muutoin voineet jäädä huomaamatta. Hyvää jatkuvan palautteen keräämisessä on, että omaa työskentelyä tai toimintaa voi vielä suunnata paremmin asiakkaan tarpeita vastavaksi työskentelyn aikana, toisin kun asiakkuuden lopussa annettavan palautteen avulla voitaisiin tehdä. Tiimissä oltiin myös sitä mieltä, että palautetta ei tule kerätä vaan kirjallisesti vaan asiakkaalta on tärkeää kysyä yhtä lailla suullisesti palautetta pitkin asiakkuutta. Asiakkaita kuten myös työntekijöitä on hyvin erityyppisiä, mistä syystä toiselle asiakkaalle voi olla helpompaa antaa palautetta kirjallisesti rauhassa asiakastapaamisen jälkeen, kun taas toiselle suullisesti toiveiden ja asioiden kertominen, joihin ei ole niin tyytyväinen, voi olla helppoa myös suullisesti. Tästä syystä on mielestäni tärkeää, että työntekijä voi kysyä palautetta suullisesti sekä kirjallisesti. Moninaiset palautteen keräämisen menetelmät mahdollistavat asiakaslähtöisen toiminnan suhteessa palautteen keräämiseen. Kirjallisesti saadun palautteen tärkeyttä ei kuitenkaan voi liiaksi korostaa, sillä kirjallista palautetta voidaan systemaattisemmin käsitellä ja hyödyntää toiminnan kehittämisessä verrattuna suulliseen palautteeseen.

7.2 Työyhteisön osallistamisen merkitys

Muutosvastarintaa ei voida täysin poistaa ja joskus se voi olla hyväksi. Ideaali tilanne on, että muutosvastarinta muuttuu myötä voimaksi. Muutosvastarinta on luonnollinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin. Muutosvastarintaa ei tule heti pyrkiä poistamaan vaan selvittää sen syy. Muutosvastarinta voi olla äänekästä, hiljaista tai passiivista. Muutosvastarinnan syynä voi olla esimerkiksi tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, epäselvä suunta, vaikuttamismahdollisuuksien puute, osaamattomuus, epävarmuus, mukavuudenhalu, ennakkoluulot, kriittisyyden ihannointi jne. (Pirinen 2014, 98–99.)

Muutosvastarinnan taustalla voi olla halu vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Mikäli muutosvastarintaa syntyy voi syynä olla juuri, että työyhteisöä tai tiimiä ei olla osallistettu riittävästi muutosprosessiin. Tämä voi tarkoittaa sitä, että työntekijöitä ei olla otettu riittävän aikaisessa vaiheessa mukaan muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Kun työntekijät pääsevät prosessiin mukaan, saatetaan odottaa jo innokasta toimeen ryhtymistä sen sijaan että työntekijät saisivat pureskella asiaa, ideoida ja vaikuttaa riittävästi kehitystyöhön (Mattila 2011, 21–22).

Kehitystyöhön lähdetessä työyhteisön kuuleminen ja jokaisen tiimin jäsenen osallistaminen prosessiin alusta alkaen ovat avaintekijöitä sitouttamisessa ja sitä kautta kehitystyön onnistumisessa. Koko tiimin osallistaminen alusta alkaen kehitysprosessiin heitä kuullen antaa arvokasta tietoa, jolla kehittämistä pystytään suuntaamaan oikein. Itse huomasin kehittämisen aikana, että tietyssä kohtaa oli syytä mennä jopa hieman takapakkia, jotta kaikki pääsevät mukaan kehittämisen veneeseen. Muutosvastarintaa saattaa syntyä siitä syystä, jos ei ole tullut kuulluksi, jolloin ei luonnollisestikaan ole aina suurta halua lähteä kehittämään sellaista, johon ei ole saanut vaikuttaa tai mitä ei näe kehittämisen arvoiseksi asiaksi. Tiimityössä jokaisen näkemys on arvokas ja kaikkien sitoutuminen yhteiseen kehittämiseen tärkeää. Muutosvastarintaan voi olla toki monta syytä kuten turvallisuuden tai mukavuuden halu. Uusien toimintatapojen, uuden toimintaympäristön ja kulttuurin omaksuminen vaatii myös aina aikaa. Menestyksekkäässä organisaatiossa muutosprosessissa avainasemassa ovat valmentava johtajuus ja henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen kehitystyöhön.

Sitoutuminen ja panostaminen kehitystyöhön tarkastellulla ajanjaksolla eli kuu-kauden ajalla, jolloin palautetta kerättiin, oli suurelta osin aktiivista, mutta myös vaihtelevaa. Tämä liittyi uskoakseni siihen, että uusien toimintatapojen käyttöönotolle olisi hyvä ollut olla varattuna enemmän aikaa. Tiimissä oltiin aktiivisia palautteen keräämisessä muistaen usein markkinoida ja tiedottaa asiakasta jo heti ensimmäisellä tapaamisella palautteen keräämisen käytänteistä ja sen merkityksestä sekä lähettää asiakkaalle tekstiviestillä palautelomakke-

seen johtava linkki saateteksteineen tai antaa QR-koodilla kerättävä palaute-lappu asiakaskäynnillä. Toisinaan asia unohtui eikä uuden toimintatavan voida sanoa vielä kehitystyön aikana täysin vakiintuneen. On normaalia, että uusitoimintatapa ei heti vakiinnu. On myös hyvin yksilöllistä, että miten kauan uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii ennen kuin siitä tulee rutini, niin että muistaa tehdä tietyt asiat automaattisesti lihasmuistista. Asian juurtuminen selkärangan vaatii siis aikaa. Kokeilujakso oli melko lyhyt ajallisesti. Tästä huolimatta saimme kasvatettua palautteiden määrää 11 palautteeseen kuukausitasolla. Yhdessä asetettu minimi tavoite oli 10 palautetta tarkastellulla jaksolla.

Kehitysideana palkitseminen hyvän panoksen antamisesta kehitystyöhön, olisi voinut tuoda oman lisänsä palautteen keräämisen tehostamiseen. Joskus pienet porkkanat esimiehen suunnalta esimerkiksi kollektiivisesti tiimiä palkiten voisivat lisätä innostusta entisestään kehitystyön tekemiseen.

7.3 Oma roolini tiimin jäsenenä ja kehittäjänä

Aika ajoin kehitystyössä haastavalta tuntui asettua kahteen rooliin. Toisaalta olin kehitystyössä valmentajan roolissa ja samanaikaisesti myös osa tiimiä. Esimiehen tuki olikin monessa kohtaa kehitystyössä tärkeässä osassa. Esimies oli lopulta se, joka antoi vihreää valoa kannustaen jatkamaan.

Omien näkemysteni mukaan tuominen Six thinking hats -ideapajaan oli haasteellista sitä syystä, että toimin tuokiossa vetäjänä. Tuokiossa perehdytin alkuun tiimiläiset tuokiossa käsiteltäviin aiheisiin, Six thinking hats -menetelmään sekä sähköisen Padlet.com ohjelman käyttöön, jota hyödynsin Teamsin kautta järjestettävässä tuokiossa. Six thinking hats -tuokiossa, jossa pohdittiin eri kysymysten avulla asioita, minun oli luontaista ottaa puheenjohtajan rooli, mikä kuului yhden värisen hatun haltijalle.

Useissa kohdin kehitystyötä taas oli luontaista sekä ohjata kehitysprosessia olemalla kehittäjän roolissa ja samalla tiimin jäsenenä, joka tuo ajatuksensa ja ideansa esille. Palautteen keräämisen eri keinoja mietittäessä ja suunniteltaessa oli jokseenkin haasteellista saada yhteisiä ajatuksia ja suunnitelmia lo-

pulta lyötyä lukkoon, vaikka suunnitelmat tehtiin jo Lean-valmennuksen yhteydessä kirjaten ne toimintasuunnitelmaan. Esimiehen ohjaus auttoi kuitenkin pääsemään eteenpäin kehitystyössä Leanin mukaisessa jatkuvan parantamisen hengessä.

7.4 Kehitystyön arviointia suhteessa kehittämistavoitteisiin

Voidaan nähdä, että asiakkaan kuulemisen parantaminen on ollut paitsi uusien kysymyspatteristojen tekoa sekä vanhemmille että lapsille, mutta myös asiakaspalautteen keräämisestä tiedottamisen ja markkinoinnin tehostamista sekä palautteen keräämisen keinojen ja menetelmien monipuolistamista. Alla olevasta kuvasta 4, käy ilmi kehitystyön tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tulokset. Myös tiimin osallistaminen kehitystyöhön tilaamalla Lean-valmennuksia, järjestämällä Six thinking hats -ideapaja sekä viikkotiimikokousten yhteydessä suunnittelutuokioiden pitäminen ovat olleet osa asiakkaan kuulemisen parantamisen kehittämistä. Lopulta kehitystyöstä syntyi palauteprosessimalli, mikä vakioitiin.

Kuva 4. Kehittämistyön tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saamiseksi sekä tulokset.

	Kehittämistehtävä1	Kehittämistehtävä2
Tavoitteet	Kehittämistehtävänä asiakkaan kuulemisen parantaminen	Kehittämistehtävänä tiimin osallistaminen ja varustaminen
Toimenpiteet	a) Palautteen keräämisen keinojen monipuolistaminen. b) Palautekysymyspatteristojen suunnittelu ja teko erikseen vanhemmille ja lapsille. c) Tiedottamisen ja markkinoinnin parantaminen asiakkaan suuntaan. d) Palautteen keräämisen prosessikuvaus ja sen vakiointi.	a) Lean- valmennusten tilaaminen. b) Six thinking hats-ideapajan järjestäminen. c) Viikkotiimeissä sekä päiväkahveilla pidetyt yhteiset suunnittelutuokiot liittyen kehitystyöhön

<p>Tulokset ja aikaansaannokset suhteessa kehittämistehtäviin</p>	<p>a) Palautteen keräämisen keinojen monipuolistamiseksi palautetta kerättiin tekstiviestillä lähetettävän palautelomakkeeseen johtavan linkin avulla, sekä paperiversiolla jaettavan QR-koodin avulla.</p> <p>b) Kehitystyön aikana otettiin käyttöön erikseen vanhemmille ja erikseen lapsille suunnatut kysymyspatteristot.</p> <p>c) Tiedottamista parannettiin asiakkaan suuntaan pyrkien aktiivisesti tiedottamaan asiakasta ensimmäisellä tapaamisella palautteen keräämisen merkityksestä ja siihen liittyvistä käytänteistä. Asiakasta kannustettiin antamaan palautetta jatkuvalla palautteen antamisen periaatteella läpi asiakkuuden kunkin tapaamisen jälkeen.</p> <p>d) Kehitystyön tuotoksena syntyi palautteen keräämisestä prosessikuvaus, mikä vakioitiin. Suunnitelmissa oli myös, että palautteen keräämisen mallia lähdetään monistamaan esimiehen johdolla eri Keusoten alueen kuntiin.</p>	<p>a) Kukin tiimin jäsen pääsi osallistumaan Lean-valmennukseen vähintään kerran, joissa tiimiä perehdyttiin Lean-filosofiaan ja menetelmiin.</p> <p>b) Ideapajaan osallistuvat tiimiläiset pääsivät osalliseksi alusta alkaen kehitystyöhön pohtien ja ideoiden palautteen keräämisen liittyviä asioita.</p> <p>c) Viikkotiimeissä ja päiväkokouksissa päästiin suunnittelemaan ja hiomaan yhdessä palautteen keräämisen kehittämiseen liittyviä asioita. Jokainen pääsi osalliseksi kehitysprosessista saaden kertoa ideoitaan ja näkemyksiään, joiden pohjalta kehitystyötä suunnattiin matkan varrella.</p>
--	---	---

Ensimmäiseen kehitystehtävään, asiakkaan kuulemiseen parantamiseen sisältyi neljä eri toimenpidettä mitkä näkyvät yllä olevassa taulukossa. Kuvaan

alla kehitystyön toimia, tuloksia ja aikaansaannoksia jaotellen ne näihin neljään kohtaan:

- a) Palauteprosessimallin ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin omat palautekysymyspatteristot erikseen vanhemmille ja lapsille. Haasteena kehitystyössä oli saada rakennettua sellaiset palautekyselypatteristot, jotka mittaisivat kehitystyön kohteena olevan tiimin työn onnistumista ja vaikuttavuutta. Tiimissä haluttiin saada kysymyksistä sellaiset, mitkä mittaisivat paremmin työn onnistumista ja vaikuttavuutta, kuin Keusoten sivuilla olevat yleisluontoisemmat kysymykset tiimin mielestä mittasivat. Kysymyspatteristot, mitkä tehtiin kehitystyön yhtenä toimenpiteenä, löytyvät tämän työn liitteistä. Palautekyselylomakkeeseen olisi hyvä sisällyttää myös jatkossa sellaisia kysymyksiä, jossa huomioitaisiin myös prosessiin kuuluvien muiden työntekijöiden työpanos sitä arvioiden ja mitaten.
- b) Toisena toimenpiteenä palauteprosessin kehittämisesä oli tiedottamisen ja markkinoinnin parantaminen asiakkaan suuntaan. Haasteena oli muistaa kertoa palautteen keräämisen käytänteistä niistä tiedottaen aina ensimmäisellä asiakastapaamisella ja lähettää asiakkaalle linkki palautteen antamista varten tai antaa paperinen versio, jossa oli QR-koodilla luettava palautelomake. Tulevaisuudessa olisi hyvä suunnitella tiimissä kirjallinen ohjeistus ja info asiakkaalle liittyen palautteen antamisen käytänteisiin, palautteen antamisen vaikutuksiin ja sen tarkoitukseen. Saateteksti sen sijaan jo luotiin kehitystyön aikana, mikä lähetetään asiakkaalle aina yhdessä linkin kanssa/ jaetaan paperilla yhdessä QR-koodin kanssa.
- c) Kolmantena toimenpiteenä asiakaspalauteprosessin kehittämisesä oli asiakaspalautteen keräämisen keinojen monipuolistaminen. Kehitystyön aikana saatiin suunniteltua ja otettua käyttöön kaksi erilaista tapaa kerätä palautetta, joihin kuului palautekyselyyn johtavan linkin lähettäminen asiakkaalle saatetekstin kera sekä paperilla jaettava QR-koodilla kerättävä palaute. Jatkossa tavoitteena voisi olla palautteen keräämisen keinojen monipuolistaminen entisestään.
- d) Palautteen keräämisen kehittämisen neljäs kohta oli prosessikuvauksen teko ja sen vakiointi sekä palauteprosessi mallin monistamisen aloitus muihin Keusoten kuntiin. Kehitystyön tuotoksena syntyi palautteen keräämisen prosessikuvaus, mikä vakioitiin esimiehen johdolla. Prosessikuvaukseen kuuluu palautteen keräämisen kehittämisen kuvaus kokonaisuudessaan. Prosessin vakiointi tapahtui esimiehen johdolla, johon sisältyi myös jatkokehittämisen toimet kuten kehitysideoiden esille nostaminen vakioidusti yhteisissä kehittämispäivissä ja suunnitelmien teko ideoiden käytäntöön viemiseksi. Nämä jatkokehittämissuunnitelmat on suunniteltu aloitettavaksi syksyllä 2021.

Opinnäytetyön kehittämistehtäviin kuului myös tiimin osallistaminen ja varustaminen kehitystyöhön, johon sisältyi kolme eri toimenpidettä, mitkä olivat:

- a) Kehittämistyön yksi tavoite oli varustaa ja osallistaa tiimiä kehitystyöhön Lean- valmennusten avulla, mikä toteutui valmennusten tilaamisen ja niihin osallistumisen kautta. Tiimi sai Lean-valmennukset, joiden yhteydessä otettiin käyttöön sähköinen päivittäisjohtamistaulu palautteiden keräämisen seurannassa. Kehitystyön vaiheita jäsenettiin ja havainnollistettiin kehitystyössä Lean-filosofiaan kuuluvan PDSA-syklin avulla. Tässä kehitystyön vaiheessa haasteena oli saada kaikille tiimin jäsenille sama Lean osaaminen ja tietous. Kaikki tiimin jäsenet eivät päässeet osallistumaan ensimmäiseen valmennukseen, joten tilasimme uuden valmennuksen, johon kaikki pääsivät osallistumaan. Haasteena on ollut myös saatujen Lean-oppien soveltaminen käytäntöön ja laajamittaisemmin niiden hyödyntäminen jokapäiväisessä työssä, mille pitää antaa lisää aikaa. Lean oppien soveltamisessa jokapäiväiseen työhön, tarvitaan vielä selvästi tiimissä lisää ohjausta ja esimiehen tukea sekä mahdollisesti uusia koulutuksia.
- b) Toisena toimenpiteenä tiimille järjestettiin Six thinking hats -ideapaja. Kehitystyössä tärkeässä osassa on ollut tiimin sitouttaminen kehitystyöhön, jossa yhtenä toimenpiteenä oli ideapajan järjestäminen. Tämän menetelmän hyödyntäminen kehitystyön alussa toimi introna Lean-valmennuksille ja kehitystyön aloittamiselle. Se osallisti ja haastoi jokaista tiimiläistä ideoimaan ja pohtimaan kehitystyöhön liittyviä asioita eri näkökulmista sisältäen palautteen keräämisen keinojen ja palautteen keräämisen merkityksen pohdinnan antaen tilaa tuoda esiin kaikenlaisia ajatuksia Lean-johtamisfilosofiaa kohtaan. Haasteena tässäkin kehitystyön osiossa oli, että kaikki tiimiläiset eivät päässeet tuokioon osallistumaan. Korvaavaa ideapajaa ei kuitenkaan enää järjestetty enää myöhemmin toista, koska Lean-valmennukset autoivat myös osallistamaan koko tiimiä kehitystyöhön.
- c) Kolmantena toimenpiteenä järjestettiin viikkotiimeissä sekä päiväkokouksissa yhteisiä suunnittelutuokioita, joiden yhteydessä käytiin keskusteluja ja tehtiin suunnitelmia. Näissä tilanteissa kukin pyrki muistuttamaan toisiaan esimerkiksi palautteen keräämiseen liittyvistä asioista kuten palautekyselyyn johtavan linkin lähettämisestä ja markkinoinnin tärkeydestä asiakkaan suuntaan.

7.5 Kehitystyön tuloksena syntynyt palauteprosessikuvaus ja sen vakiointi

Kehittämistyön tuloksena syntyi palauteprosessimalli, mikä vakioitiin. Palauteprosessimalli koostuu seuraavista kohdista:

1. Kysymyspatteristojen rakentaminen Formsilla erikseen vanhemmille ja lapsille
 - a) Käytetään kehitystyön aikana tehtyjä kysymyspatteristomalleja palautteen keräämisessä, joihin lukeutuu vanhempien oma palautekysymyspatteristo ja erikseen lapsille ja nuorille suunnattu kysymyspatteristo. Kunkin Keusoten alueen samaa työtä tekevä tiimi luo Formsin avulla omalle tiimilleen vastaavanlaiset kysymyspatteristot, joihin aina oman tiimin jäsenillä ja esimiehellä pääsy.
2. Tiedottamisen ja markkinoinnin tehostaminen asiakkaan suuntaan
 - a) Tiedotetaan asiakasta aina ensimmäisellä tapaamisella siitä, että palautteen kerääminen on vakioitu osa tekemäämme työtä ja että keräämme palautetta tekstiviestillä lähetettävän linkin ja paperilla jaettavan QR-koodin avulla.
 - b) Markkinoidaan ja kerrotaan palautteen antamisen hyödyistä ja sen tarkoituksesta sekä siitä että miten ja missä palautteita aiotaan käsitellä.
 - c) Muistutetaan ja pyydetään asiakasta antamaan palautetta pitkin asiakkuutta ensimmäisessä asiakastapaamisessa lähetetyllä linkillä kunkin asiakastapaamisen päätteeksi.
3. Palautteen keräämisen keinojen monipuolistaminen
 - a) Kerätään asiakaspalautetta lähettämällä tekstiviestillä asiakkaalle palautelomakkeeseen johtava linkki aloitustapaamisessa. Asiakas voi antaa palautetta samalla linkillä pitkin asiakkuutta. Voidaan lähettää uudelleen linkki tarvittaessa asiakkaalle/ asiakkaille kunkin tapaamisen yhteydessä, mikäli se on hukkunut.
 - b) Kerätään palautetta myös QR-koodilla jakamalla asiakkaalle paperilla QR-koodi ohjeistuksineen. Annetaan asiakkaalle mahdollisuus valita, kumpaa palautteen antoväylää hän haluaa käyttää.
4. Palautteiden käsittely ja niiden hyödyntäminen
 - a) Palautteita käsitellään vakioituna osana viikkotiimi kokouksia kerran kuussa.
 - b) Yhteisissä kehittämisspäivissä aletaan nostamaan esille palautteista nousevia kehittämissideoita. Eri Keusoten alueiden työntekijöistä muodostetaan kehittämisspäivissä ryhmiä, jotka lähtevät miettimään keinoja kehitysideoiden käytäntöön viemiseksi. Suunnitelmat ja ideat esitellään yhteisesti lopuksi. Esimiehet ohjaavat kehittämissprosesseja eteenpäin.

Asiakaspalautteen keräämisen kehittämisen prosessiin kuuluu monta osaa, jossa kaikki lähtee liikkeelle tiimityöstä. Palautteiden keruun kehittämistä on

hyvä lähteä suunnittelemaan tiimin ja esimiehen kanssa pohtien muun muassa markkinointia ja tiedottamista, palautteen keräämisen keinoja ja jatkotoimia kuten, että miten tuloksia käsitellään ja miten niitä hyödynnetään. Asiakaspalautteen keräämisessä tärkeässä roolissa on lopulta palautteen käsittely ja palautteiden hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Kehitystyössä päätettiin käsitellä saatuja palautteita aina kunkin kuukauden viimeisessä viikkotiimissä. Jatkotoimenpiteisiin kuuluukin, että palautteista nousevia kehitysideoita aletaan nostamaan esille yhteisissä kehittämispäivissä tehden suunnitelmia myös kehitysideoiden käytäntöön viemiseksi. Jatkossa on tärkeää pohtia myös, miten ja kenelle kehittämistoimista tiedotetaan, joihin ryhdyttiin. Asiakasosallisuuden näkökulmasta on tärkeää, että asiakkaalle tulee tieto niistä kehittämistoimista, joihin palautteiden pohjalta on ryhdytty ja sitä myöten kokemus aidosta vaikuttamisesta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon (SOTE) kentällä pinnalla olevia asioita ovat paitsi SOTE-uudistukseen liittyvät asiat, että asiakasosallisuuden parantaminen. Kehitystyön tuotoksena syntynyttä palauteprosessimallia, mikä sisältää eri toimenpiteitä asiakkaan kuulemisen parantamiseksi voidaan hyödyntää paitsi Keusote tasoisesti, mutta myös laajemmin SOTE-kentällä tai muilla aloilla. Kehittämistyö kohdistui pieneen, alle kymmenen hengen tiimiin ja palautteen kerääminen noin 40–50 asiakkaaseen. Samankaltaisia kehittämistoimia asiakkaan kuulemisen parantamiseksi, jossa hyödynnetään Lean-menetelmiä, voidaan kuitenkin hyödyntää eri kokoisten työryhmien ja asiakaskuntien parissa. Työn onnistumisen mittaaminen asiakaspalautteiden avulla, antaa arvokasta tietoa työntekijöille ja työyhteisöille, minkä avulla työtä voidaan suunnata oikein. Asiakaspalautteen saamisen voidaan sanoa olevan laadun parantamisen avaintekijä, jonka avulla voidaan parhaimmillaan lisätä palvelun arvoa. Asiakaspalautteen keräämisen kehittäminen, Lean-filosofian ja menetelmien käyttöönotto parantavat paitsi palvelun laatua mutta ne edistävät myös työnteon mielekkyyttä monin tavoin työntekijän näkökulmasta katsottuna. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön sitä kehittäen ja palautteen säännöllinen saaminen edistävät osaltaan työnteon mielekkyyttä.

LÄHTEET:

Esimerkkejä Lean-menetelmistä s.a. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. [Www.dokumentti](https://www.dokumentti.fi). Saatavissa: <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiarkisto/kpedu-lean/esimerkkej%C3%A4-lean-menetelmist%C3%A4> [viitattu 1.10.2020].

Heinänen, T. & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. *Suomen lääkärilehti* 20, 1224-1229. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/pdf/2020/SLL2020-1224.pdf> [viitattu 1.10.2020].

Herrala, M. & Pekuri, A. 2013. Lean-organisaatiota rakentamassa – henkilöstön osallistaminen ja kulttuurinmuutoksen kulmakivet. *Rakentajan kalenteri* 194-198. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/7872085-Lean-organisaatiota-rakentamassa-henkiloston-osallistaminen-ja-kulttuurinmuutoksen-kulmakivet.html> [viitattu 20.11.2020].

Kouri, I. 2009. Lean-taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. Teknologia-teollisuuden julkaisu 6/2019.

Kariniemi-Örmälä 2021. Edelläkävijyys edellyttää uusia rakenteita ja ennen kaikkea uudisraivaajan asennetta! Blogi. Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/viestinta/blogissa/edellakaijyys-edellyttaa-uusia-rakenteita-ja-ennen-kaikkea-uudisraivaajan-asennetta/> [viitattu 1.4.2021].

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, 2020a. Keusote pähkinänkuoressa. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/yleinen-info/> [viitattu 29.11.2020].

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, 2020b. Keusote voitti Suomen Lean-yhdistyksen Lean Teko 2019– kilpailun. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/ajankohtaista/keusote-voitti-suomen-lean-yhdistyksen-lean-teko-2019--kilpailun/> Luettu 16.11

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2020c. Perhesosiaalityö. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.keski-uudenmaansote.fi/asiakasryhmien_palvelut/lapset-nuoret-ja-perheet/perhekeskuspalvelut/perhesosiaalityo/ [viitattu 18.12.2020].

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2020d. Strategiamme. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/strategiamme/> [viitattu 29.11.2020].

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021a. Keski-Uudenmaan sosiaali- ja terveysterveystoimet kuntayhtymään. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/ajankohtaista/keski-uudenmaan-sosiaali-ja-terveyspalvelut-kuntayhtymaan/> [viitattu 15.5.2021].

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021b. Laatu ja asiakaspalaute. Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/osallistu-ja-vaikuta/anna-palautetta2/> [viitattu 1.4.2021].

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä 2021c. Organisaatio. [Www-dokumentti](https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/). Saatavissa: <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/> [viitattu 2.3.2021].

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Kuntaliitto 2017. Kuntien ja kuntayhtymien yhteistoiminta. Kuntayhtymät (kuntalaki 2015). [Www-dokumentti](https://www.kuntaliitto.fi/laki/kuntien-ja-kuntayhtymien-yhteistoiminta/kuntayhtymat-kuntalaki-2015). Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kuntien-ja-kuntayhtymien-yhteistoiminta/kuntayhtymat-kuntalaki-2015> [viitattu 1.5.2021].

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.

Laurea ammattikorkeakoulu 2019. Lean vahvistaa sosiaalialan palvelun asiakaslähtöistä kehittämistä. [Www-dokumentti](https://www.laurea.fi/ajankohtaista/opinnaytetyot/yamk-opinnaytetyo-lean-vahvistaa-sosiaalialan-palvelun-asiakaslaittoista-kehittamista/). Saatavissa: <https://www.laurea.fi/ajankohtaista/opinnaytetyot/yamk-opinnaytetyo-lean-vahvistaa-sosiaalialan-palvelun-asiakaslaittoista-kehittamista/> [viitattu 28.2.2021].

LeanKit 2017. About Leankit. Planview. [Www.dokumentti](https://www.planview.com/acquisitions/about-leankit/). Saatavissa: <https://www.planview.com/acquisitions/about-leankit/> [viitattu 1.11.2020].

Leemann, L. & Hämäläinen, R.-M. 2015. Asiakasosallisuus. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://thl.fi/documents/966696/3775621/Tietopaketti_Asiakasosallisuus.pdf/6d5b8baf-d5e4-4618-add6-ca0b9a81f214 [viitattu 15.12.2020].

Luoto, E & Hirschovits-Gerz, T. 2019. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. [Www-dokumentti](https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus). Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus> [viitattu 15.3.2021].

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mikä sote-uudistus? s.a. Valtioneuvosto. [Www-dokumentti](https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus-). Saatavissa: <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus-> [viitattu 1.3.2021].

Mäkijärvi, M. 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa –kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Tampereen yliopisto. Tampereen teknillinen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. MBA-tutkielma. [Www-dokumentti](https://docplayer.fi/1633593-Lean-menetelma-suomalaisessa-terveydenhuollossa-kokemuksia-ja-haasteita-hus-ssa.html). Saatavissa: <https://docplayer.fi/1633593-Lean-menetelma-suomalaisessa-terveydenhuollossa-kokemuksia-ja-haasteita-hus-ssa.html> [viitattu 21.2.2021].

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

- Pieviläinen, H. & Pyykkönen, A. & Saukkonen, T. 2014. Menetelmäopas asiakaspalautteen keräämiseen sosiaalityössä. Pohjois- Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/07/Asiakkaan-%C3%A4%C3%A4nell%C3%A4-menetelm%C3%A4opas.compressed.pdf> [Viitattu 3.4.2021].
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pohjola, A., Kemppainen, T., Niskala, A. & Peronius, N. 2019. Yhteiskunnallisen asemansa ottava sosiaalityö. Tampere: Vastapaino.
- Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Hakapaino: Helsinki 2014.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. [Helsinki]: [Ai-ai].
- Raunio, K. 2000. Sosiaalityö murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Ritaranta, S. 2018. Työterveyslaitos. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/digiloikka-on-jo-otettu/> [viitattu 30.5.2021].
- Salminen, J. 2016. Virtuaaliset Kanban-taulut ohjelmistotuotannossa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119301/Salminen_Jaakko.pdf?sequence=1 [viitattu 28.10.2020].
- Tevere 2017. De Bonon kuusi ajatteluhattua (Six Thinking Hats). Www-dokumentti. Saatavissa <https://tevere.fi/metelmat/de-bonon-kuusi-ajatteluhattua-six-thinking-hats/> [viitattu 1.11.2020].
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Asukas- ja asiakasosallisuus. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/asukas-ja-asiakasosallisuus> [viitattu 1.5.2021].
- Trello. 2016. About Trello. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://trello.com/about> Luettu 1.11.2020.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Usein kysyttyä rakenneuudistuksesta. s.a. Valtioneuvosto. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://soteuudistus.fi/usein-kysyttya-rakenneuudistuksesta> [viitattu 18.5.2021].
- Ulkuniemi, R. 2019. Lean-menetelmän soveltuvuus terveydenhuoltoon. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sairaanhoidajan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262149/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6_Sar17K1_Ulkuniemi_Riina.pdf?sequence=3 [viitattu 25.2.2021].

Six thinking hats -ideapajan kysymykset:

1. Mitkä ovat ennakoasenteesi Leania kohtaan? Mitä hyötyjä Lean-toimintamallista ja siihen kuuluvien työkalujen käyttöönotosta voisi olla työryhmällemme?
2. Mikä merkitys asiakaspalautteella on?
3. Millaisia palautteen keräämisen keinoja on olemassa, mitkä olisivat mielestäsi toimivia keinoja kerätä palautetta työstämme?

Palautekysely vanhemmille

Palautelomake vanhemmille (lomakkeesta on poistettu yksikön tunnistetiedot)

Haluamme jatkuvasti parantaa toimintaamme ja siksi palautteesi on meille tärkeää. Vastaaminen kestää vain muutaman minuutin verran. Vastata voi halutessaan nimettömästi.

* Pakollinen

1. Millä asteikolla arvioisit työskentelyämme? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Erittäin huonoa

Erittäin hyvää

2. Asia johon haimme apua ja tukea, huolestutti meitä ennen työmme aloitusta asteikolla:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ei lainkaan

Erittäin paljon

3. Asia johon haimme apua ja tukea, huolestutti meitä työmme jälkeen asteikolla:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ei lainkaan

Erittäin paljon

4. Oliko palvelu oikea-aikaista?



Palautekysely vanhemmille

5. Tapaamisia oli sopivasti?



6. Tapaamisiin oli varattu riittävästi aikaa?



7. Minua kuultiin työskentelyn aikana?



8. Työskentely vastasi odotuksiani ?



9. Työskentely oli avointa ja luottamuksellista?



10. Työntekijät huomioivat perheellemme tärkeät asiat?



11. Työntekijät huomioivat työskentelyssä perheemme jäsenet?



Palautekysely vanhemmille

12. Muut terveiset /palaute työntekijöille :

13. Oma nimi (vapaavalintainen) :

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

Palautekysely lapsille/ nuorille

Palautekysely lapsille (yksikön tunnistetiedot poistettu)

Haluamme jatkuvasti parantaa toimintaamme ja siksi kaikki palaute on meille tärkeää. Vastaaminen kestää vain muutaman minuutin verran.

* Lomake tallentaa nimesi. Kirjoita nimesi.

1. Miten hyvin sinua kuultiin työskentelyn aikana?

1 2 3 4 5

2. Miten hyvin työntekijät huomioivat sinulle tärkeät asiat ?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

3. Mikä työskentelyssä oli kivaa / hyvää ?

4. Entä oliko työskentelyssä jotain mikä turhautti tai oli tyhmää?

Palautekysely lapsille/nuorille

5. Muut terveiset / palaute työntekijöille :

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

Palautteen kerääminen QR-koodilla (lasten ja nuorten palautelomake)

Risut & ruusut (QR-koodi lasten ja nuorten palautelomakkeeseen)

Kaikki palaute on meille ensiarvoisen tärkeää, jotta voimme kehittää palvelujamme ja tarjota jatkossakin tarpeita vastaavaa, yksilöllistä ja laadukasta palvelua. Toivomme sinun antavan palautetta aina kunkin tapaamiskerran jälkeen tässä viestissä lähetetyllä koodilla.

Näin annat palautetta Qr- koodilla:

1. Mene ensin play kauppaan/ Appstoreen ja hae sieltä qr-koodin lukijaohjelma kirjoittaen haku kenttää qr- koodilukija- > lataa ohjelma puhelimeen.
3. Avaa puhelimen Qr-koodin lukijaohjelma
4. Lue QR-koodi kameralla
5. Klikkaa avautuvaa linkkiä ja valitse käyttämäsi palvelu (perheohjaus ja kotipalvelu)
6. Anna palautetta ja vaikuta



Palautteen kerääminen QR-koodilla (vanhempien palautelomake)

Risut & ruusut perheohjauksesta (QR-koodi vanhempien palautelomakkeeseen, tunnistetiedot poistettu)

Kaikki palaute on meille ensiarvoisen tärkeää, jotta voimme kehittää palvelujamme ja tarjota jatkossakin tarpeita vastaavaa, yksilöllistä ja laadukasta palvelua. Toivomme sinun antavan palautetta aina kunkin tapaamiskerran jälkeen tässä viestissä lähetetyllä koodilla.

Näin annat palautetta QR- koodilla:

1. Mene ensin Play kauppaan/ App Storeen ja hae sieltä QR-koodin lukijaohjelma kirjoittaen haku kenttää QR- koodilukija- > lataa ohjelma puhelimeen.
3. Avaa puhelimen QR-koodin lukijaohjelma
4. Lue QR-koodi kameralla
5. Klikkaa avautuvaa linkkiä ja valitse käyttämäsi palvelu (perheohjaus ja kotipalvelu)
6. Anna palautetta ja vaikuta



