

Valmennuskonsepti

ODA -projektissa toteutettiin kehittämistiimeille laaja toiminnallisen muutoksen valmennus, jossa hyödynnettiin Leanin ja palvelumuotoilun keinoja. Valmennus piti sisällään 7 lähityöskentelypäivää noin kuuden kuukauden aikaikkunassa. Lähityöskentelypäivien välissä pidettiin 1-2 verkkopalaveria, joissa tiimillä oli mahdollisuus pyytää neuvoja ja ohjausta työskentelyynsä. Tiimissä oli mukana kehittämiskohteeksi valitun asiakasprosessin omistaja, 3-4 ko. prosessin parissa työskenteleviä ammattilaisia (sairaanhoitajia, lääkäreitä, fysioterapeutteja, suuhygienistejä, sosiaalityöntekijöitä) sekä Omaolo-palvelun käyttöönotosta vastaava projektipäällikkö.

Seuraavaksi esitellään lyhyt ”rautalanka” ohjeistus valmennusohjelman vaiheista.

Valmennusohjelma rakentui jatkuvan parantamisen logiikan päälle. Systemaattinen kehittäminen vähentää hukkaa ja nopeuttaa tulosten saavuttamista.

PDSA = Plan Do Study Act

SUUNNITTELE (P)

Vaikka luulet tietäväsi ratkaisun ja houkutus olisi suuri oikaista tämä suunnitteluvaihe kokonaan, kokemus on osoittanut, että siihen kannattaa pysähtyä. Nykytilaa tutkimalla tilannekuva muuttuu lähes aina ja vaikka ratkaisuehdotukset eivät muuttuisikaan, niiden toteutus helpottuu, kun tiedetään, millaiseen todellisuuteen niitä ollaan viemässä.

Valitse prosessi

- Määrittele se asiakas- tai tukiprosessi, jota aiot kehittää?
- Perustelee, miksi kyseinen prosessi kaipaa kehittämistä. Valintakriteerejä voi olla tunnistetut ongelmat, mutta myös henkilöstön muutosvalmius. Varsinkin pilotiksi kannattaa valita sellainen yksikkö, jossa tiedetään olevan kyvykkyyttä muutosten läpiviemiseen.
- Vaikka sinulla olisi jo ratkaisu mielessä, muotoile, mitä ongelmaa ajattelet ratkaisevasi.

Nimeä prosessille omistaja

- Omistaja on usein esimies tai muu henkilö, jolla on valta ja mahdollisuus tehdä päätöksiä toimintatapojen muutoksista ja joka on vastuussa prosessin tuloksista.
- Omistajalla pitää myös olla riittävä ymmärrys siitä, mitä käytännön arjessa tapahtuu ja aikaa osallistua toiminnan kehittämiseen.

Projektin organisoituminen

- Kaikki kehittäminen vie resurssia, se on investointi tulevaan.
- Valitse projektipäällikkö ja kehitysryhmä. Kehitysryhmässä tulee olla edustettuna kaikki ne toimijat, joilla on rooli valitussa prosessissa.
- Sovi, miten projekti dokumentoidaan ja miten sitä ohjataan.

Kuvaa nykyprosessi

- ODA valmennuksissa käytettiin arvovirtakarttaa (value stream map) kuvaamaan nykytilaa. Se tuo näkyville prosessin vaiheet ja eri toimijoiden roolit.
- Arvovirtakartan avulla hahmotetaan arvoa tuottavat vaiheet ja hukka, tunnistetaan ongelmia ja kehitysideoita. Sen äärellä käytävän keskustelun myötä hahmottuu, mitä tietoa tarvitsemme ymmärtääksemme oikeasti oman prosessimme.

Omaolo

Hanki dataa nykyprosessista

- Tietojärjestelmistä saa usein hyödyllistä tietoa, mutta lähes kaikki joutuvat myös mittaamaan kriittisiä kohtia manuaalisesti.
- Tarvitset tietoa ainakin seuraavista: asiakkaiden määrä, kysyntä, tarjonta, käsittelyajat, läpimenoajat, viiveet ja odotusajat, henkilöstön työajan jakautuminen, hukkatyön määrä.
- Haastattele myös riittävä määrä asiakkaita ymmärtääksesi, mitä tarpeita heillä on ja miten olette onnistuneet niihin vastaamisessa. Asiakkaila on usein myös arvokkaita ideoita siitä, miten palvelua voisi kehittää.

Analysoi data

- Tiedonkeruun myötä saat paljon dataa, joka auttaa sinua ymmärtämään paremmin omaa prosessiasi ja sen suorituskykyä. Tarkastele dataa kehittämistiimisi kanssa ja tee siitä tiivis yhteenveto, joka on selkokielen ja numeroin perusteltu.

Mikä on ongelma

- Täsmennä alussa hahmottelemaasi ongelmaa, perustelee se nykytilan kuvauksen ja datan perusteella kertyneillä faktoilla.

Juurisyyt - miksi, miksi?

- Analysoi ongelmaa. Voit käyttää kalanruotokaaviota ja kysyä "miksi" niin monta kertaa, että tunnistat niitä juurisyytä, jotka ovat johtaneet ongelman syntymiseen.
- Tämä vaihe on teknisesti helppo mutta oikeasti vaativa kehittämistyön vaihe. Harjoittelun kautta oppii joka kerta paremmin.
- "Oikean" juurisyyn tunnistaa siitä, että se on konkreettinen ja ilmeinen ja sen poistamisen voi kuvitella poistavan ongelman osittain tai jopa kokonaan.

Aseta tavoite (tai täsmennä sitä)

- Kun ongelma on määritelty faktoilla ja numeroilla, tavoitteen asettaminen helpottuu.
- Voit asettaa pitkän aikavälin "pohjantähti" tavoitteen, joka voi olla vielä vähän hämärä, mutta lyhyen aikavälin tavoitteen tulee olla "SMART" eli

Specific	täsmällinen
Measurable	mitattava
Acceptable	hyväksyttävissä
Realistic	realistinen
Time-bound	aikaan sidottu

- Sovi, miten seuraatte tavoitteen toteutumista esim. visuaalisen johtamisen taululla.

Muotoile ja kuvaa uusi prosessi

- Tässä vaiheessa alkaa jo hahmottua, miltä näyttää ns. ideaaliprosessi, jota tavoittelette.

Omaolo

- Ota siinä huomioon kaikki käyttöön tulevat (tai jo käytössä olevat) digitaaliset välineet.
- Testaa ensimmäisiä versioita ja kuvauksia sekä asiakkaiden että henkilöstön kanssa.
- Ole rohkea, salli villitkin ideat. Älä lannistu, vaikka et heti tiedä, miten uudistettu prosessi on mahdollista toteuttaa.

Suunnittele askelmerkit

- Mitä tekemällä etenemme kohti uudistettua ideaaliprosessia ja asettamiamme tavoitteita? Miten poistamme juurisyyt?
- Käytä arvovirtakuvauksessa syntyneitä ideoita. Hyödynnä esim. aivoriihitekniikkaa. Tässä vaiheessa älä rajoita, salli hullutkin ideat.
- Jos/kun ideoita syntyy runsaasti, priorisoi niitä esim. nelikentällä (pystyakselilla muutoksen vaatima työmäärä/resursointi ja vaaka-akselilla todennäköisyys että ko. muutos johtaa toivottuihin tuloksiin).
- Suunnittele riittävän pienimuotoisia kokeiluja, joissa testaatte ehdotettuja muutoksia. Hyödynnä tässä esim. PDSA-lomaketta.
- Vie lomakkeet kehittämisen taululle tai rakenna jokin muu systeemi, joka varmistaa että kaikki tietävät, mitä ollaan tekemässä ja jonka avulla voitte seurata muutosten etenemistä yhdessä säännöllisesti.

Visuaalinen johtaminen

- Tee ainakin kehittämistiimin käyttöön oma kehittämisen taulu, jossa näkyy ainakin tavoitteet, tulosten seuranta ja kokeilut. Sovi säännöllisistä taulupalavereista. Niiden ei tarvitse olla pitkiä, kunhan niitä pidetään säännöllisesti.
- Projektisalkku tai muu sähköinen väline ei anna samaa näkyvyyttä kuin konkreettinen taulu.

TESTAA (D)

Kun suunnitteluvaihe on tehty huolella ja ajatuksella, jatko etenee nopeammin.

Tee muutoksia, pienet kokeilut

Suunnitteluvaiheessa tehtyjen, PDSA-lomakkeelle kuvattujen testien / muutosten tekeminen ja niiden oppien dokumentaatio ja tulosten mittaaminen.

ARVIOI (S)

Analysoi tuloksia

- Oliko muutos parannus? Mikä toimi? Mikä ei toiminut? Mitä opimme? Mitä pitää vielä kokeilla? Miten tästä pitää jatkaa?
- Värähtikö viisari? Oliko meillä oikeat mittarit?
- Harva muutos tulee yhdellä kokeilulla valmiiksi. Tarvitaan useita, pieniä kokeiluja ja kokeiluista poikineita uusia kokeiluja ennen kuin muutos konkretisoituu.
- Tärkeintä on oppiminen ja erityisesti opimme epäonnistuneista kokeiluista.

VAKIINNUTA (A)

Omaolo

Kun kokeilujen myötä uudistettu toimintatapa alkaa näyttää toimivalta, se pitää jalkauttaa osaksi arjen tekemistä.

Muutoksen johtaminen

Viimeistään tässä kohdassa tarvitaan vahvaa muutoksen johtamista. Jos kehittämistyötä on tehty ison organisaation osassa pilottimaisesti, tähän vaiheeseen tarvitaan enemmän aikaa. Uutta toimintatapaa ei voi vain siirtää paikasta toiseen, vaan se pitää johtaa käytäntöön joka paikassa erikseen.

Kytke jalkautus päivittäisjohtamiseen

Ilman jatkuvaa seuranta ja arkijohtamista uudistuksilla on taipumus ”rämettyä” ja toimintamallit vetäytyvät takaisin vanhaan ja totuttuun. Päivittäis- (tai viikko-) johtamisen käytännöt ja niihin liittyvät visuaalisen johtamisen taulut ovat tärkeä johtamisen väline muutosten vakiinnuttamisessa.