

Lääkäri seikkailee Lean-maailmassa

Oma työnantajani on astunut reippaan askeleen Lean-polulla. Aiempien hyvien kokemusten ja korkeimman hallinnon lujan vision pohjalta HUS on aloittanut omien Lean-valmentajien koulutuksen. Kyseessä ei ole vähäpätöinen satsaus, sillä meitä kurssille valittuja on 28, kurssi kestää vuoden, sisältää muun muassa seitsemän kahden päivän mittaista intensiivistä lähiopetusjaksoa sekä oman kehitysprojektin läpiviennin yhdessä tiimin kanssa. Miksi näin? Varmasti syitä on monia, mutta ehkä tärkeimpiä ovat organisaation suuri koko, kasvavat paineet terveydenhuollossa, rahan niukkuus, jonot ja tarve kehittymiseen sekä aiemmat hyvät kokemukset HUS:ssa toteutetuista Lean-hankkeista. Näitä on toteutettu kymmeniä, ja Lean-muutokseen ovat osallistuneet muun muassa HUSLAB, HUS Kuvantaminen, Peijaksen sairaalan vuodeosasto ja Jorvin päivystys. Hyödyt näistä hankkeista ovat olleet konkreettisia ja esimerkiksi lyhentäneet potilaan jonotusaikaa päivystyksessä, sujuvoittaneet vuodeosastolta kotiutumista, parantaneet kuvantamistutkimusten saatavuutta, lyhentäneet jonoa kuvantamistutkimuksiin ja vähentäneet kiinteistökustannuksia. Ehkä myös taustalla on vaikuttanut se seikka, että ylhäältä käsin ohjeistetut isot muutokset ovat kankeita ja hitaita? Lean-toimintamalli on hyväksytty HUS:n strategiaan keskeiseen asemaan.

On mielenkiintoista astua koulutussapaasiin oppimaan kokonaisuutta, jolle ei ole yhdenmukaista standardoitua käsitettä. Lean ei ihan helposti taivu lyhyeen määritelmään, mutta keskeistä on arvovirtojen ymmärtämisellä ja toiminnan kehittämisellä tuotettava jatkuva parantaminen koko henkilöstön voimin. Sinänsä Lean-toimintamallissa on paljon sellaista, joka terveydenhuoltoon sopii hyvin.

Yksi hienoimpia keskeisistä elementeistä on se, että työtä kehittävät sitä tekevät ja että kehittäminen on kaikkien homma, asemasta tai tittelistä riippumatta. Avoimuus ja keskinäinen kunnioitus sopivat kaikkiin työyhteisöihin ja muun muassa tavoite siitä, että yksikään potilas ei joudu turhaan odottamaan, on meillä usein jo selkäytimessä. Vai onko sittenkään? Ehkä emme aina edes näe potilaan koko hoitopolkua vaan patsastelemme tyytyväisenä, jos omassa yksikössä homma hoituu? Ammattilaista ilahduttaa kovasti ajatus hukan poistamisesta: kaikki osaajat saavat keskittyä vain omaan ydintehtäväänsä, eikä aika kulu esimerkiksi tavaroiden tai sen oikean hoito-ohjeen hakemisessa. Hukkaa pitää tarkastella potilaasta lähtien. Tällöin hahmottuu hoitopolku kokonaisuutena: potilaalle tärkeää on se, että koko hoitopolku on virtaava kokonaisuus, jossa kaikki palaset toimivat eikä missään palasten välissä synny turhaa odotusta tai tiedonkulun katkosta.

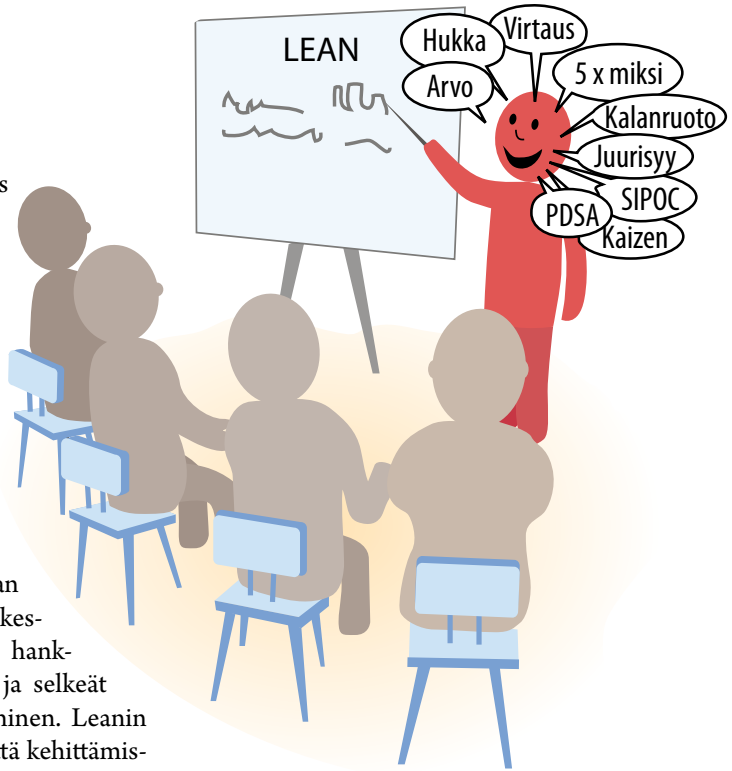
Ensimmäisten lähiopetusjaksojen aikana en kuullut mitään sellaista, joka sotisi omaa työtäni tai sen kehittämistä vastaan. Se, että ollaan tiellä, joka ei koskaan pääty, sopii terveydenhuoltoon mielestäni hyvin. Lean-toimintamallissa viehättää konkretia: kaikilla projekteilla pitää olla mittarit, joilla tuloksia seurataan; tulosten tulee olla kaikille nähtävillä vaikka hyvinkin yksinkertaisessa muodossa seinälle laitettuina. Päivittäisjohtamisen merkitys muutoksen pysyvyydelle ja edelleen kehittämiseksi on valtavan tärkeä.

Missä ovat sitten Lean-toimintamallin vastustajat, miksi Lean voi epäonnistua tai kohdata negativismia? Joillekin ammatillisille sanat strategia ja projekti ovat punaisia vaatteita, kuten sekin että Lean sai alkunsa Japanin auto-



teollisuudesta. Olemme joskus niin pirun urautuneita, että vai-
kutteiden imeminen muualta
kuin terveydenhuollosta pis-
tää jarrut päälle. Kun toisena
lähiopetuspäivänä mietim-
me koulutuksessa porukalla
niitä tekijöitä, jotka tukevat
ja auttavat Leania HUS:ssa,
saimme kokoon pitkän listan:
muun muassa valmentajan
osaaminen, kokemus ja ominai-
suudet, johdon vahva tuki, Lean
itsessään, potilaan asettaminen kes-
kiöön, tarve muutokselle sekä hank-
keille asetettavat konkreettiset ja selkeät
tavoitteet, sekä tiimityön tekeminen. Leanin
ehdoton vahvuus on myös se, että kehittämistä
tekee oma porukka organisaation sisältä
tulevan valmentajan johdolla. Ulkopuolelta,
esimerkiksi jostain firmasta tuleva ”pukumies”,
kohtaa jo lähtökohtaisesti usein pelkkää
vastustusta. Leania vastustaviakin tekijöitä
löysimme: joskus mittaristo voi olla vaikea
jo tietojärjestelmien vuoksi, osa-optimointi,
siilot ja organisaatioiden rajat vaikeuttavat
vuoropuhelua ja kehitystä, pelko sekä muu-
tosvastarinta, ja huoli siitä että tiimejä ei saada
hommaan sitoutettua.

HUS on nähdäkseni hyvällä tiellä Lean-
matkallaan. Valmentajakoulutuksen lisäksi
Lean-koulutusta tarjotaan yhä enemmän
muun muassa johdon koulutuksena Lean-
maailmasta ja sen työkaluista. Lean on stra-
tegia ja toimintamalli, joka onnistuu vain
johdon tuella ja selvällä kulttuurin muutok-
sella. Itse uskon Lean-muutokseen ja toi-
von, että Lean tulee osaksi terveydenhuollon
DNA:ta. ■



MAIJA TARKKANEN

Syöpätautien ja sädehoidon erikoislääkäri,
kliinisen onkologian dosentti, Syöpäkeskuksen
rakennushankkeen projektipäällikkö ja
HUS ja Helsingin yliopisto