

Mikko Lehti

Valmentavan johtamisen kehittäminen ja vaikuttavuuden tutkiminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (ylempi AMK) -tutkinto

Sähkö- ja automaatiotekniikka

Opinnäytetyö

10.05.2020

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Mikko Lehti Valmentavan johtamisen kehittäminen ja vaikuttavuuden tutkiminen 65 sivua + 2 liite 10.05.2020
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)-tutkinto
Koulutusohjelma	Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sähkö- ja automaatiotekniikan tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t)	Tommi Jokiniemi, Projektijohtaja Jarno Varteva, Yliopettaja
<p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään jatkuvan kehittämisen, Lean-johtamisjärjestelmän toimivuutta ja kehittämistä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HUSLAB tulostusyksikössä vuosina 2014-2019. Opinnäytetyö koostuu käytettyjen Lean-menetelmien ja rutiinien esittelystä esimerkkeineen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri on kehittynyt näiden vuosien aikana ja minkälaista valmentavaa johtamisosaamista organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää. Teoriaosuus selittää mitä HUSLABin Lean-toimintamalli on ja kuinka sitä voidaan hyödyntää terveydenhoitoalalla. Opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuusselvitys näistä käytännön malleista, jota henkilöstökysely täydentää.</p> <p>Valmentavan johtamisen kantavana voimana voidaan pitää päivittäisjohtamista. Käsitteenä päivittäisjohtaminen tarkoittaa päivittäisessä johtamistyössä käytettävää valmentavaa otetta. Sillä pyritään vaikuttamaan ja parantamaan henkilökunnan, tiimien ja koko organisaation toimintaa. Päivittäisjohtaminen on osa tiimiorganisaation johtamisen strategiaa. Tämän johtamisen tärkeimpiä elementtejä ovat ohjaaminen, suorituksen arvioiminen, valmentaminen ja kehittäminen. Päivittäinen kehittäminen keskittyy ratkaisemaan ongelmia ja luomaan toimintamalleja, joiden avulla organisaatio pystyy tehokkaammin tavoittelemaan strategiassa asetettuja tavoitteita.</p> <p>Päätelmänä voidaan todeta, että organisaation kulttuurinen muutos tapahtuu parhaiten silloin, kun sen yksilöt oppivat oppimaan yhdessä uutta ja toisiltaan Valmennusketjun muodostaminen organisaation sisälle mahdollistaa valmentavan johtamisen jatkumon, jossa jokaisella henkilöstön työntekijällä on oma ”henkilökohtainen” valmentajansa. Silloin valmentamisosaaminen tulee näkyväksi arjessa johtamisella ja muutoksen johtamisessa.</p> <p>Toimintamallin suurimpana haasteena on koko henkilöstön mukaan saaminen ja toimintamallin ymmärtäminen. Jos johtajat eivät motivoitu päivittäisjohtamisesta ja sen myötä käytävästä kehitys- ja valmennusmallista, ei niistä ole organisaatiolle todellista hyötyä.</p>	
Avainsanat	Lean, valmentava johtaminen, päivittäisjohtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Mikko Lehti Developing and researching effectiveness of coaching leadership 65 pages 2 x appendices 10 May 2020
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's degree in engineering
Specialisation option	Electrical and automation engineering
Instructor(s)	Tommi Jokiniemi, Project Director Jarno Varteva, Principal Lecturer
<p>This thesis deals with the functionality and development of continuous improvement, the Lean management system, in the HUSLAB business unit of the Helsinki and Uusimaa Hospital District in 2014-2019. The thesis consists of a presentation of the Lean methods and routines used with examples.</p> <p>The aim of the thesis was to describe how the organizational culture has developed during these years and what kind of coaching leadership skills are required to manage the organizational culture. The theoretical part explains what HUSLAB's Lean operating model is and how it can be utilized in the healthcare industry. The thesis is a descriptive literature review of these practical models, which is supplemented by a staff survey.</p> <p>The driving force behind coaching leadership can be considered daily management. The term daily management refers to the coaching approach used in day-to-day management work. It seeks to influence and improve the operations of staff, teams and the entire organization. Daily management is part of the team organization's management strategy. The most important elements of this management are guidance, performance appraisal, coaching and development. Daily development focuses on solving problems and creating operating models that enable the organization to more effectively pursue the goals set in the strategy.</p> <p>In conclusion, cultural change in an organization occurs best when its individuals learn something new together and forming a coaching chain within the organization allows for a continuum of coaching leadership in which each employee has their own "personal" coach. Then the coaching skills become visible in everyday management and change management.</p> <p>The biggest challenge for the operating model is to involve all personnel and them to understand the operating model. If leaders are not motivated by daily management and the development and coaching model that is used with it, there is no real benefit to the organization.</p>	
Keywords	Lean, coaching leadership, daily management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lean-johtamisjärjestelmän syntyhistoria	3
3	Lean-filosofia ja kulttuuri	6
4	Toyota Kata	8
5	PDCA, Demingin ympyrä	11
6	Valmentava johtaminen	16
7	HUSLABin Lean-johtamisjärjestelmä ja valmentava johtaminen	19
7.1	Päivittäisjohtaminen	19
7.2	Tiimiorganisaatio	21
7.3	Kehittämisen tavoitteiden ja mittareiden asettaminen	22
7.4	Kaizen-viikot	26
7.5	Arvovirtakuvaukset ja hoitopolut	32
7.6	Työn vakiointi ja standardityön parantaminen	37
7.7	5S parantamisen perusta	40
7.8	Virtaus, Kanban ja pullonkaulat	46
7.9	Gemba-kulttuuri ja ongelmanratkaisutyökalut	51
8	Kysely ja tulokset	55
9	Yhteenveto ja pohdinta	59
9.1	Organisaation oppiminen	60
9.2	Valmentajan oppiminen	61
	Lähteet	64
	Liitteet	
	Liite 1. HUSLAB Lean-kysely 2018	
	Liite 2. HUSLAB Lean-kysely 2019	

1 Johdanto

Suomalainen julkinen terveydenhuolto ja sen eri yksiköt ovat jo pitkään poteneet vaivaa, jonka yleisin ilmenemismuoto on toiminnanvajavuus. Tämän tilan vakavuuteen vaikuttavat muutostekijät ovat niinkin moninaiset, kuin muun muassa yhteiskunnan muuttuvat tarpeet, väestön ikääntyminen, tiukentuva talous, terveydenhuollon henkilöstön saatavuuden ongelmat, teknologian nopea kehittyminen, talouden uhkakuvat, osaamistarpeiden kasvaminen sekä johtamiskulttuurin puuttuminen. Kyseinen sairaus on diagnosoitu, mutta potilaiden että hoitoyksiköiden lisääntyvät tarpeet ja oireet pakottavat kohti nopeampaa hoitosuunnitelmaa. Yksi tärkeä käytössä oleva lääkitys on prosessien jatkuva kehittäminen sujuvammaksi työn joka alueella. Tämän lääkityksen toimivuus ja ylläpito näiden muutostekijöiden kukistamiseksi onkin julkisen terveydenhuollon järjestelmämme yksi elinehdoista. (Mäkijärvi 2013: 2).

Teollisuudesta terveydenhuoltoon omaksuttu Lean-toimintamalli ja johtamisjärjestelmä on yksi tärkeä keino prosessien toiminnan tehostamiseksi. Leanin tavoitteena on korostaa hyvää virtaustehokkuutta ei resurssitehokkuutta. Eliminoinnin, vähentämisen ja hallinnan kautta on kuitenkin pyrkimyksenä parantaa jatkuvasti sekä virtaustehokkuutta että kapasiteetin tehokasta käyttöä. Lean-toimintamalliin kuuluu keskeisesti korkea laatuajattelu, jatkuva kehitystyö ja asiakkaalle arvoa tuottava ajattelu. (Modig – Åhlström 2013: 127).

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä on Lean-periaatteilla uudistettu toimintaa kautta koko organisaation jo useita vuosia. On muun muassa, vähennetty hukkaa ja kustannuksia, parannettu laatua, lyhennetty odotusaikoja ja kehitetty asiakaskokemusta. Terveydenhuollossa Lean ja palvelumuotoilun keinot yhdistyvät saumattomasti asiakasajatteluun, joka yhdistää ammattilaiset yhteiseen jatkuvaan parantamiseen. Lean-toimintamalli on siis hyväksytty HUS:n strategiaan keskeiseen asemaan.

Näiden myönteisten kokemusten pohjalta Lean-tiellä HUS on myös kouluttanut omia Lean-valmentajiaan laajamittaisissa vuoden kestävässä jaksossa, kirjoitus hetkellä valmistuneita on noin 400 henkilöä. Kyseessä on huomattava panostus, joka on vuonna 2018 laajentunut kattamaan myös HUSin lisäksi lähikunnat ja koko Sote-ketjun toimijat.

Kurssit ovat sisältäneet muun muassa seitsemän kahden päivän mittaista intensiivistä lähiopetusjaksoa, sekä oman kehitysprojektinsa läpiviennin yhdessä tiimin kanssa.

Hyödyt näistä koulutuksen tuottamista kehittämisprojekteista ja hankkeista ovat olleet konkreettisia. Ne ovat esimerkiksi lyhentäneet potilaanjonotusaikaa päivystyksessä, sujuvoittaneet vuodeosastolta kotiutumista, parantaneet kuvantamistutkimusten saataavuutta ja vähentäneet kiinteistökustannuksia.

Oma työnantajani HUSLAB on ollut toiminnassaan yksi sairaanhoitopiiriin pioneereista Lean-polulla jo vuodesta 2010 alkaen. Organisaatiotamme on matkan varrella uudistettu, ja oppinut Lean-metodien avulla parantamaan ja kehittämään eri osa-alueita: laboratoriodien prosessien sujuvuutta ja läpimenoaikoja, pienentämään kustannuksia ja parantamaan laatua sekä lisäämään henkilöstö- ja asiakastytytyvääisyyttä. (Aarnisalo 2015).

Kaikki edellä mainittu toiminta sekä tehty työ huomioiden, Lean-johtamisjärjestelmän ja sen filosofian sisällyttäminen organisaation kulttuuriin ja johdon toimintatapoihin, ja sitä kautta henkilökunnan motivoiminen jatkuvaan parantamiseen on vasta alkamassa. Yksi tärkeä esille noussut haaste terveydenhuollossa, ja myös meillä on päivittäinen johtaminen ja siihen tärkeänä liittyvä päivittäinen kehittämistoiminta. Oppeja ja malleja on haettu maailmalta, ja ammennettu myös teollisuuden puolelta, esimerkiksi Toyota Kata. Tämän toiminnan jatkuva parantaminen saa pohjansa valmentamisesta ja valmennusketjusta, mutta strukturoitu perusta vaatii toimiakseen myös todellisuuteen perustuvat mittarit. Tämän kaiken parissa Lean-työtä on tehty tiimityönä lukemattomia työtunteja. (Jokiniemi 2018).

Siiloajattelu ja siitä syntyvä ”hukkatyö” on usein syy-seuraussuhteessa sille asialle, että ei nähdä ja ymmärretä prosessien kokonaisuutta. Asiat pitää ymmärtää ja priorisoida asiakkaan näkökulmasta. Potilaan lisäksi on ymmärrettävä sisäisiä asiakkaita mm. eri tulosyksiköt, erikoissairaanhoito ja muut erilaiset terveydenhuollon toimintayksiköt. Näin monet muuttajat vaativat prosessien läpinäkyvyyttä, ja sitä kautta myös ohjausta. Prosessien läpinäkyväksi tekeminen paljastaa altaan lisää ongelmia. Näihin tarttuminen ja juurisyiden etsiminen on jatkuvan parantamisen kulttuurin syntymisen lähtökohta.

2 Lean-johtamisjärjestelmän syntyhistoria

Vaikka Lean tätä nykyä yhdistetäänkin vahvasti Japaniin ja Toyotaan, niin jotkut Leanin periaatteet alkoivat muotoutua jo niinkin aikaisin kuin 1900-luvun alussa. Yksi tärkeä vaikuttaja syntyi kun, Benjamin Franklin, Frank Gilbreth ja Frederick Winslow Taylor inspiroivat ajatuksillaan Henry Fordia kehittämään autoteollisuuden tehokkaan tuotantojärjestelmän. Henry Ford aloitti teollisen tuotantonsa ajattelemalla ainakin materiaalivirroista tavalla, jota nykyisin kutsuttaisiin Leanin mukaiseksi, mutta hänen suhtautumisensa henkilöstön rooliin oli kuitenkin vielä kaukana Leanista. Ajatus jokaisen työvaiheen oikeasta laadusta on yksi Leanin periaatteista, ja tämä ajatus oli mukana Fordin toiminnassa jo 1900-luvun alussa. (Petersson – Olsson – Lundström - Johansson – Blucher – Alsterman 2018 39-46).

Osittain samoihin aikoihin Henry Fordin Pohjois-Amerikassa tekemän työn kanssa tapahtui Japanissa jotain, jolla on myös suuri merkitys Leaniksi kutsumallemme. Sakichi Toyoda aloitti 1800-luvun lopussa Japanin ensimmäisen kutomon ja kangaspuiden kehittämisen. Yksi hänen tavoitteistaan oli automaattisten kangaspuiden valmistaminen, ja tuo päämäärä saavutettiin vuonna 1896, kun hän esitteli Japanin ensimmäiset ”moottoroidut” kangaspuut. Langan katkeaminen osoittautui yhdeksi koneistettujen kangaspuiden suurimmista ongelmista. Jos lanka meni poikki, kangaspuut jatkoivat kaikesta huolimatta kutomista. Kankaaseen tuli virhe, ja ainakin osa siitä jouduttiin heittämään pois.

Kuusi vuotta myöhemmin lanseerattiin automaattinen kutomakone uudella innovaatiolla. Laitteen vikaantuessa kone ei jatkanut toimintaansa vaan pysähtyi. Laitteen sisäänrakennettu järjestelmä oli yhtä yksinkertainen kuin älykäskin. Näin virheellistä tuotetta ei syntynyt eikä raaka-aineita ja muita resursseja tuhlaantunut. Syntyneen konseptin mukaan nimettiin myöhemmin yksi Toyotan tuotantojärjestelmän pääperiaatteista, Jidoka. Termi tarkoittaa suoraan käännettynä ”inhimillisen älyn kytkemistä laitteeseen”.

Sakichi Toyodan poika Kiichiro siirsi isänsä innovaatioita ja vastuullisia periaatteita, perustamaansa autojen valmistukseen keskittyvään liiketoiminta-alueeseen. Ensimmäinen prototyyppi-auto rakennettiin 1935, ja kaksi vuotta myöhemmin perustettiin Toyota Motor

Company. Toyota muuttui Toyotaksi, koska yrityksen nimen haluttiin olevan eri kuin perustajaperheellä. Ennen kuin Toyotan autonvalmistus aloitettiin, Kiichiro vieraili useiden autonvalmistajien luona sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa, ja tietenkin myös Fordilla.

Toisella maailmansodalla oli suuri vaikutus teollisen kehityksen suuntaan eri puolilla maailmaa, niin sanotun toisen teollisen vallankumouksen aikana. Yhdysvalloissa tilastotieteilijä William Edwards Deming kehitti ja koulutti teorioitaan mm. aiheista SPC (Statistical Process Control) tilastollisen prosessin ohjauksen tekniikat ja PDCA (Plan, Do, Check, Act) laadun parantaminen, ongelmanratkaisu ja kehittämismenetelmä. Demingin työn perustana oli Walter A. Shewhartin teoriat, kuten prosessien tilastollinen valvontamenetelmä eli prosessilaatu. Toisen maailmansodan aikana Deming oli Emergency Technical Committeeen jäsen, ja osallistui Yhdysvaltain sotatarvikkeiden laaduntarkastusstandardien luomiseen. Sodan jälkeen vuonna 1946 Demingiä pyydettiin tulemaan Japaniin tukemaan väestönlaskentaa ja maataloustuotantoa. Hän ja Joseph Juran olivat osa asiantuntijaryhmää, jonka tehtävänä oli parantaa japanilaisten tuotteiden laatua ja tuottavuutta.

1940-luvun lopulla Toyotan silloinen tehtaanjohtaja Taiichi Ohno kehitti strukturoidun toimintaperiaatteiden järjestelmän, joka sai nimen Toyota Production System (TPS). Tähän Toyotan tuotantojärjestelmään pohjautuu Lean-johtamisjärjestelmä. Kehitys johti esimerkiksi yhden tuotantojärjestelmän pääperiaatteen JIT-toimintamallin (Just In Time) syntyyn 1947.

Japanin tutkijoiden ja insinöörien liitto (JUSE) oli osana Japanin jälleenrakennusponnistuksia, he ja etsivät asiantuntijaa opettamaan tilastollisia seurantamenetelmiä. Siksi he kysyivät vuonna 1950 Demingiä palaamaan ja auttamaan heitä. Deming koulutti satoja insinöörejä, johtajia ja akateemikkoja tilastolliseen laadunhallintaan ja laadunhallintakonsepteihin. Hän tapasi henkilökohtaisesti myös Japanin tärkeimmät teollisuusjohtajat, ja tämä olikin käännekohta hänen vaikutusvaltaansa. Demingin Japanin ylimmille johtajille viestimä sanoma oli: Laadun parantaminen vähentää kustannuksia lisäten samalla tuottavuutta ja markkinaosuutta.

JUSE:n johtoryhmä jakoi vuonna 1951 ensimmäistä kertaa Deming Prize -palkinnon. Toyota esitteli Total Quality Controlin (TQC) vuonna 1961, ja voitti tällä myös Deming-

palkinnon vuonna 1965. Deming-palkintoa jaetaan edelleen, ja se on yksi maailman pilsimpään ja korkeimmalle arvostetuista TQM:n (Total Quality Management) palkinnoista. Sen jakamisella väitetään olleen suuri vaikutus laatuajattelun leviämiseen Japanissa.

Öljykriisi iski rajusti 1970-luvun alussa maailman teollisuuteen. Lean-periaatteillaan Toyota onnistui selviämään tilanteesta ja kriisin jälkeen yhtiö teki merkittävästi parempaa tulosta kuin kilpailijansa. Tämän seurauksena tieto TPS:n mahdollisuuksista alkoi leviää Japanissa ja maailmalla. Yhdysvalloissa pohdiskeltiin syitä miksi öljykriisillä, joka vahingoitti vakavasti länsimaista autoteollisuutta, ei ollut suurempaa vaikutusta japanilaiseen autonvalmistajaan.

Vuonna 1979 Massachusetts Institute of Technologyssa (MIT:ssä), Yhdysvalloissa ryhdyttiin tutkimaan auton valmistuksen eroavaisuuksia eri maissa. Useita vuosia kestäneiden tutkimusten ja lukuisien raporttien jälkeen tehtiin johtopäätös, jonka mukaan Toyota oli huomattavasti parempi sekä tuotteiden laadussa että tuottavuudessa kuin länsimaiset autonvalmistajat.

Ford Motor Company oli ensimmäisiä amerikkalaisyhtiöitä, jotka tukeutuivat Japanista palanneeseen Demingiin. Hänet palkattiin 1981 käynnistämään laadunvalvontajärjestelmä tilanteessa, jossa Fordin myynti oli laskussa ja alla miljardien tappiot. Yllättäen Deming puhui laadun sijaan hallinnosta ja johtamisesta. Hän kyseenalaisti yrityskulttuurin ja johtajien toimintatavan. Vuoteen 1986 mennessä Fordista tuli kannattavin amerikkalainen autonvalmistaja.

Käsite Lean Production tuli esille ensimmäistä kertaa vuonna 1988 Jonh Krafcikin artikkelissa "Triumph of the Lean Production System". Kaksi vuotta myöhemmin tutkimusten tulokset ja termi Lean Production julkaistiin kirjassa "Machine that Changed the World" (Womack, Jones & Roos, 1990). Sana "Lean" viittaa Toyotan tuotantotapaan, jota pidettiin "ohuena ja joustavana", mutta "ohut" tai "laiha" käännöksenä on harhaanjohtava. Leanissa on kyse siitä, että oikeita resursseja ja oikeita määriä resursseja käytetään oikeaan aikaan parhaalla mahdollisella tavalla.

3 Lean-filosofia ja kulttuuri

Nykypäivän työelämässä monilla eri toimialoilla jatkuvat muutokset ovat arkipäiväisiä, näin myös meillä terveydenhuollossa. Lean onkin omaksuttu vuosien varrella alkaen 90-luvun lopulta eri organisaatioiden soveltamaksi johtamis- ja toimintafilosofiaksi laajasti ympäri maailman. Sitä käytetäänkin yhtä lailla valmistavan teollisuuden lisäksi esimerkiksi palvelualalla, tuotekehityksessä, kuntasektorilla kuin rakennusosalalla. Lean on useaan kertaan todistettu olevan tehokas tapa kehittää toimintaa kohti parempaa asiakas-tyytyväisyyttä ja kustannustehokkuutta koko organisaation osaamista hyödyntäen. Mutta kääntöpuolena voidaan nähdä lukuisat kertomukset yritysten ja organisaatioiden epäonnistuneista Lean-implementointi yrityksistä. Jotta asiaa paremmin ymmärtäisimme, on pureuduttava syvemmin käsitteisiin Lean-filosofia, Lean-kulttuuri ja Lean-valmentaminen.

Vaikka Lean on nykyään laajasti tunnettu toimintafilosofia, maailmalla ja eri toimialoilla on laajasti erilaisia mielipiteitä sen oikeasta merkityksestä. Osalle filosofia tarkoittaa tiettyjen menetelmien käyttämistä, osalle se strategian ja visioiden luomista organisaatiotasolla. Kokemuksen ja lisääntyneen tietämyksen Leania soveltavien keskuudessa on selkeästi vahvistunut käsitys siitä, ettei Lean ole vain aktiviteetti tai toimintatapa, joka kerran jalkautetaan ja sen jälkeen kaikki on hyvin. Kyseessä on enemmänkin kokonaisvaltainen lähestymistapa tai pitkäaikainen strategia toiminnan johtamisesta. Lean kattaa yrityskulttuurin, arvot, toimintapolitiikat, menetelmät, johtajuuden, työntekijöiden osallistumisen jne. (Petersson – Olsson – Lundström - Johansson – Blucher – Alsterman 2018 17-26).

Yrityksissä ja organisaatioissa tämän kokonaisvaltaisen toimintakulttuurin saavuttaminen kulkee useimmiten jatkuvan parantamisen tietä, kuten Lean-filosofia opettaa virheistä oppiminen on suurimpia viisauksia. Vertauskuvauksellisesti huipputuloksen saavuttaminen olympialaisissa kätkee taakseen vuosien harjoittelun osatavoitteineen, ja vain harvat organisaatiot maailmassa kilpailevat huipputasolla. Mutta kuten urheilussa tasoja ja harjoituksia on monia, ja tärkeintä on se, ettei harjoittelusta luovuta millään verukkeella. Oikea ymmärrys Leanista auttaa löytämään uusia, menestyksellisiä tapoja muuttaa toimintaa. Syntyneen Lean-kulttuurin periaatteiden mukaan työskentelemällä saadaan kaikkien organisaatioissa töitä tekevien taidot ja luovuus käyttöön. Tämä toki sillä edellytyksellä, että ihmiset tuntevat olonsa muutoksen pyörteissä turvallisiksi.

Lean-kulttuurissa korostuu vastuullisuus asiakkaalle, yritykselle ja yhteiskunnalle. Tavoitteena kehittyä jatkuvasti paremmaksi. Jotta terveydenhuollon asiakas saadaan tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi, toiminnan kehittämistyön täytyy ensisijaisesti parantaa potilaan matkaa virtauksessa eli hoitopolussa. Virtaukseen keskittyminen vaatii tukeen, myös laatuajattelusta johdetun käytännönläheisen ja selkeitä työkaluja ja menetelmiä esiin nostavan ajattelutavan ja johtamisfilosofian. Ajattelutavan taustalla on laatuajattelun mukainen vaihtelun ymmärtäminen ja sen hallinta.

Ymmärrys ja positiivinen asenne Leania kohtaan luovat pohjan Lean-kulttuurin vakiinnuttamiselle organisaatiossa. Lean-kulttuurilla viitataan suhtautumistapaan, jonka mukaan jokainen jatkuvasti haastaa ja kyseenalaistaa olemassa olevia työtapoja hukan vähentämiseksi. Tämän kulttuurisen tason saavuttaminen vaatii taakseen ehdottoman ylimmän johtamisen tuen. Lean-organisaatiossa on tärkeää keskinäinen kunnioitus, jota hierarkkinen johtaminen ei edistä. Lean perustuu avoimeen ja tasa-arvoiseen organisaatiokulttuuriin. Vasta silloin päästään siihen, että ongelmat halutaan tunnistaa, nostaa esille ja ratkoa yhdessä. Oleellista on johtajien näkyvyys, sitoutuminen yhteisesti sovituihin toimintatapoihin ja avoimen vuoropuhelun mahdollistaminen organisaatiotasosta tai asemasta riippumatta. Johtajien näkyvyydellä voidaan vahvistaa organisaation luotamusta yhteiseen työhön ja tavoitteisiin. Johtajien oman innostuksen jatkuvaan parantamiseen pitää näkyä. Lean-johtamisfilosofia perustuu jatkuvalla uuden oppimiselle, ja sen täysimääräisiä hyötyjä ei voida saavuttaa, jos itse johtaminen ei uudistu samalla.

4 Toyota Kata

Kuten edellä mainittu pitkään on tiedetty, että Toyota tekee jotain, mikä tekee siitä muita kyvykkäämmän parantamaan jatkuvasti, ja tähän mennessä olemme tunnistaneet sen piilevän Toyotan johtamiskäytännöissä. Kiinnostuksen kohteeksi tutkimuksissa nousevat kumminkin usein työkalujen ja menetelmien soveltaminen, mutta harvemmin keskitytään siihen, miten Toyota johtaa päivittäin ja siten sisällyttää jatkuvan parantamisen ja mukautumisen koko organisaation sisään.

Pyrkiessään jatkuvasti ymmärtämään ja kuvailemaan Toyotan tekemisiä useimmat kirjat tarjoavat listoja organisaation käytännöistä ja periaatteista. Kaikki yksittäiset kohdat voivat olla oikein, mutta silti listojen tekeminen jättää selittämättä, miten Toyota johtaa ihmisiä, ja kuten nyt 30 vuotta jatkuneet epäonnistuneet yrityksemme jäljitellä Toyotan menestystä osoittavat, tuollaiset listat eivät ole hyödyllisiä. Tämä johtuu siitä, että organisaation käytäntö- ja periaatevalikoima kullakin ajanhetkellä on lopputulos, joka syntyy sen jäsenten ajattelu- ja käyttäytymisrutiineista. Jokaisen organisaation kilpailukyky, mukautumiskyky ja kulttuuri nousee rutiineista ja tottumuksista, joiden mukaan organisaation jäsenet toimivat päivittäin. Kyse on siis ihmisten käyttäytymisestä.

Viimeiset 30 vuotta antaa ymmärtää, että yritys kopioida tai suoraan jäljitellä toisen organisaation työkaluja, tekniikoita, tavoitteita tai periaatteita ei useinkaan muuta oman organisaation kulttuuria tai toimintatapoja. Miten esimerkiksi ihmiset saadaan todella elämään periaatteiden mukaan? Toisaalta keskittyminen päivittäisten käyttäytymismallien kehittämiseen on olennainen pointti, koska kuten psykologia meille osittaa, myös käyttäytymismalleja voidaan harjoittelemalla muuttaa, oppia ja jäljitellä. (Rother 2011: xiii).

Toyotan työkalut ja tekniikat, näkemämme asiat, pohjautuvat näkymättömiin ajattelu- ja toimintarutiineihin, erityisesti johtamisessa, joka eroaa merkittävästi useimpien muiden yritysten rutiineista. Olemme yrittäneet lisätä Toyotan tuotantojärjestelmän käytäntöjä ja periaatteita olemassa olevan johtamisajattelun ja – käytännön päälle säätämättä niitä tuohon toimintatapaan. Toyotan tekniikat eivät toimi kunnolla eivätkä tuota jatkuvaa parantamista ja mukautumista ilman Toyotan taustalogiikkaa, joka sijaitsee näköpiirin ulkopuolella.

Toyota on avannut tehtaidensa ovet lukuisia kertoja eri toimialojen edustajille, mutta silti Toyotan johtajat saattavat myös ravistella päitään ja ajatella: ”Tulkaa toki katsomaan. Mutta miksi te olette niin kiinnostuneita ratkaisuksista, joita me kehitämme yksittäisiin ongelmiin? Miksi ette koskaan tutki sitä, miten me kehitämme nuo ratkaisut?” Koska tulevaisuus sijaitsee näkökykymme ulkopuolella, tällä hetkellä käyttämämme ratkaisut eivät välttämättä pysy tehokkaina. Organisaation kilpailuetu ei piile niinkään itse ratkaisuissa – olipa kyse Lean-tekniikoista, tämän päivän tuottoisasta tuotteesta tai jostain muusta – vaan organisaation kyvystä ymmärtää tilanteita ja luoda sopivia, älykkäitä ratkaisuja jatkuvasti.

Toteuttaminen on sana, jota usein käytetään positiivisessa mielessä, mutta fokusointi toteuttamiseen itse asiassa haittaa organisaation kehitystä ja ihmisten kykyjen kehittymistä. Me emme tule menestymään Toyotan tapaan, ennen kuin omaksumme enemmän ”tee itse”-ongelmanratkaisuasenteen.

Ihmisillä on uskomaton kyky oppia, luoda ja ratkaista ongelmia. Toyotan kyky jatkuvasti parantaa ja mukautua piilee yhtiön ihmisten teoissa ja reaktioissa, heidän kyvyssään tehokkaasti ymmärtää tilanteita ja kehittää älykkäitä ratkaisuja. Toyota pitää organisaation kaikkien ihmisten parantamiskykyä yhtiön vahvuutena.

Tästä näkökulmasta katsoen on organisaation mukautuvuuden, kilpailukyvyn ja pärjäämisen kannalta parempi, että iso ryhmä ihmisiä tekee järjestelmällisesti monia pieniä parannusaskelia joka päivä sen sijaan, että joku pieni ryhmä tekisi ajoittain suuria projekteja ja hankkeita.

Pienten, asteittaisten askelten avulla voimme oppia matkan aikana, tehdä säätöjä ja löytää polun sinne, minne haluamme päästä. Koska emme näe kovin kauas eteenpäin, emme voi luottaa pelkästään etukäteissuunnitteluun. Parantaminen, mukautuminen ja myös innovaatiot aiheuttavat suuressa määrin pienten askelten kertymisestä, jokainen opittu asiaa auttaa meitä seuraavan askeleen tunnistamisessa ja lisää tietämystämme ja kykyjämme.

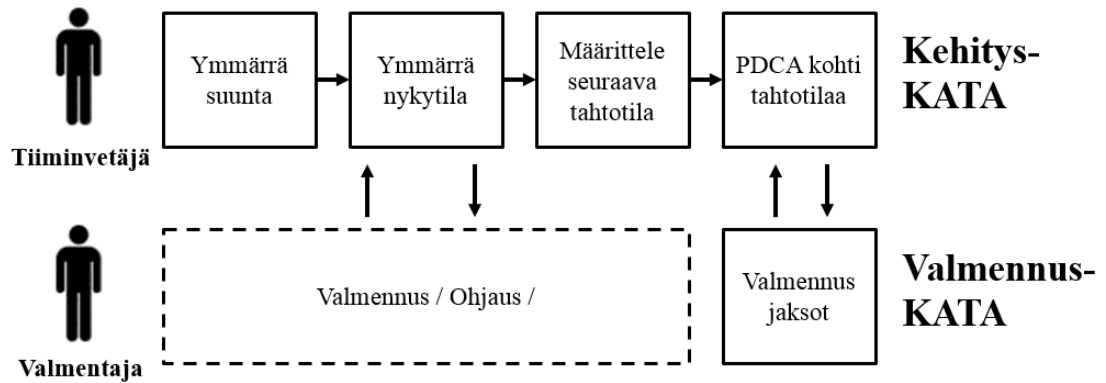
Ihannetapauksessa me hyödynnämme organisaation jokaisen jäsenen inhimillistä älykkyyttä viedäksemme sen äärimmilleen ja tehdäksemme siitä tietoisesti mukautuvan. Mutta inhimilliset vaistomme ja arviomme ovat hyvin vaihtelevia, subjektiivisia ja jopa irrationaalisia. Jos kysyt kuudelta henkilöltä, saat seitsemän erilaista vastausta.

Jos organisaatio haluaa menestyä parantamalla ja kehittämällä jatkuvasti, se tarvitsee systemaattisia menettelytapoja, rutiineja ja metodeja. Nämä ohjaavat inhimilliset kykymme, saavuttaaksemme niiden potentiaalin. Rutiinit ohjaavat ja tukevat organisaation kaikkia jäseniä antamalla heille tietyn mallin, jonka mukaan tulisi havainnoida, mukautua ja parantaa.

Toyotalla on menetelmä, väline juuri tähän tarkoitukseen. Jatkuva parantaminen ja muuttuminen on systemaattista, ja metodi on jokaisen suoritettun tehtävän olennainen komponentti, ei pelkkä lisä tai erityinen hanke. Heillä kaikkia opetetaan toimimaan tällä standarditavalla, ja sitä sovelletaan lähes jokaiseen tilanteeseen. Se ulottuu kauas pelkkien ongelmaratkaisutekniikoiden ulkopuolelle ja sisältää yrityskohtaisen käyttäytymisrutiinin. Tämän käyttäytymisen kehittäminen ja ylläpitäminen organisaatiossa määrittelee johdon tehtävän.

Japanissa tällaisista malleista tai rutiineista käytetään nimeä Kata. Sana juontaa juurensa kamppailulajien perusliikesarjoista, jotka siirtyvät mestarilta oppilaalle sukupolvien yli. Avainkonsepti Katan taustalla on, että vaikka emme voi useinkaan hallita realiteetteja ympärillämme, voimme hallita ja johtaa sitä, miten me käsittelemme niitä. Katat eroavat tuotantotekniikoista siinä, että ne liittyvät erityisesti ihmisten käyttäytymiseen ja ovat paljon yleisluonteisemmin sovellettavissa. Katat eroavat myös periaatteissa. Periaatteen tarkoitus on auttaa meitä tekemään valinta, päätös, kun edessämme on erilaisia vaihtoehtoja. Mutta periaate ei kerro, miten jokin asia tehdään, miten tulee edetä ja mitä askelia ottaa. Kata tekee sen. Periaatteet kehittyvät toistuvasta toiminnasta, ja Kata ohjaa ihmisiä yhdenmukaiseen toistettuun toimintaan. Toyotan Katat ovat syvemmällä tasolla ja edeltävät periaatteita. (Rother 2011: 157-171).

Jos tavoitteemme on parantaa jokaista prosessia joka päivä, Katat sisältyvät erottamattomasti päivittäiseen työhön noissa prosesseissa. Katasta tulee tulla osa normaalia työkentelytapaa. Koska ihmisten arviointikyky ei tarkka eikä puolueeton, menetelmien pitäisi pohjautua aina kun on mahdollista enemmän tosiasioihin kuin mielipiteisiin tai hypoteesiin. Parannusmenetelmien tulisi jatkua jokaisen yksittäisen johtajan virkakauden yli, niin että organisaation kaikki jäsenet jatkavat Kata-menetelmien mukaan riippumatta siitä, kuka on kulloinkin johdossa.

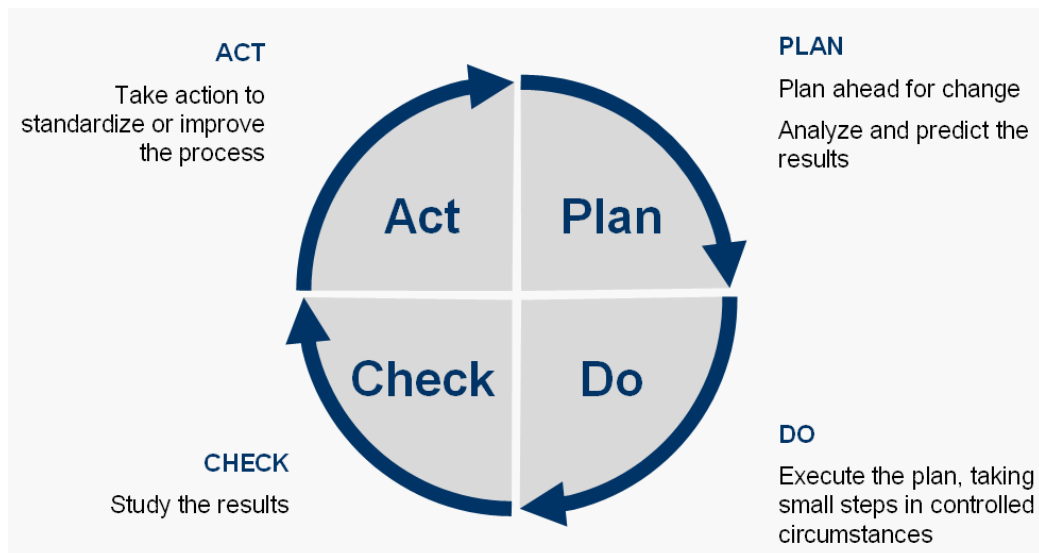


Kuvio 1. Toyota Kata, Mike Rother esitys

Kuvassa kuvataan Toyotan kahta kenties perustavampaa laatua olevaa Kataa. Kehitys-Kata, se on toistuva rutiini, jonka avulla Toyota parantaa, mukautuu ja kehittyy. Kehitys-Kata tarjoaa hyvin tehokkaan mallin sille, miten ihmiset voivat työskennellä yhdessä, toisin sanoen organisaation johtamiselle. Valmennus-Kata, se on toistuva rutiini, jonka avulla Toyotan johtajat ja päälliköt opettavat Kehitys-Kataa organisaation kaikille jäsenille.

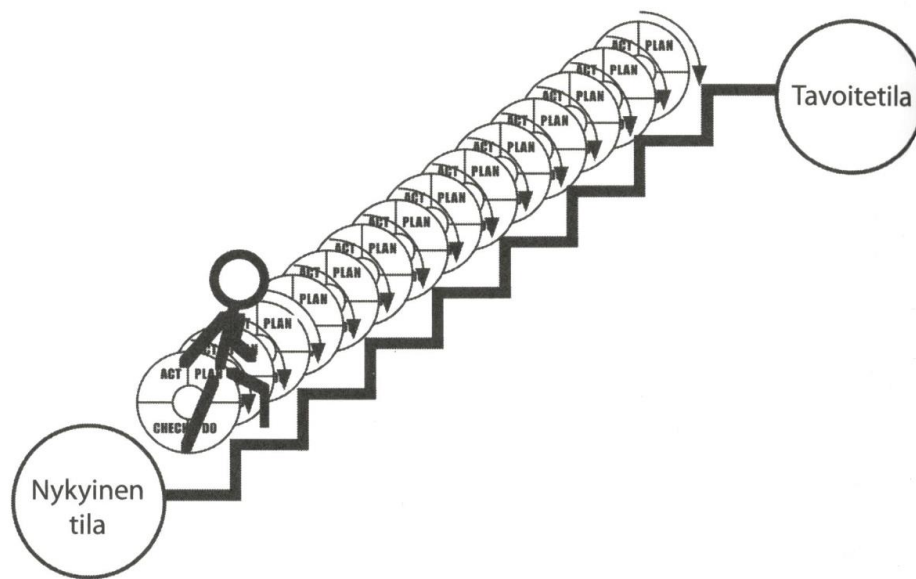
5 PDCA, Demingin ympyrä

PDCA-sykli (tai PDSA) tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä tai Demingin pyörä. Lean-filosofiassa PDCA-sykli on yksi keskeisimmistä menetelmistä jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessinkehittämisessä. Sen alkuperä voidaan jäljittää tunnetulle tutkijalle Walter A. Shewartille, joka oli Demingin ystävä ja mentori, ja tilastollisen prosessiohjauksen (SPC) kehittäjä 1920-luvun lopulla. Hän esitteli konseptin PLAN, DO ja SEE, jota kutsutaan joskus "Shewhart-sykliksi". W. Edwards Deming oli käytännönläheinen tutkija ja tiedemies, joka lisäsi Shewhart-sykliin laatuajattelun peruskäsitteet ja sitä myötä myös vaiheen "Act".



Kuvio 2. Deming cycle

Menetelmän ymmärtäminen ja kouluttaminen perustuu kehään, jota kierretään. Ensimmäinen vaihe on *suunnittele* (Plan). Määrittele tavoitteet, mitä odotat tekeväsi ja tapahtuvan. Tämä on hypoteesi tai ennuste. Toinen vaihe on *tee* (Do). Testaa hypoteesia, eli yritä suorittaa prosessi suunnitelman mukaisesti. Tekemisen jälkeen tulee *tarkista* (Check), jolloin analysoidaan ja verrataan todellista tulosta odotettuun tulokseen. Viimeiseksi tehdään tarvittava *korjaa* (Act). Standardoi ja stabiloi se, mikä toimii, aloita PDCA-sykli alusta. Korjausten jälkeen kehällä palataan alkuun, eli suunnitteluun. Kehittäminen nähdään spiraalina, päättymättömänä prosessina - jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan kierroksen lähempänä täydellisyyttä, jota ei ole mahdollista saavuttaa. Mallissa kehitys nähdään päättymättömänä prosessina, jossa toisiinsa kytkeytyneet vaiheet seuraavat toisiaan nousten yhä korkeammalle kehityksen tasolle. Mallin sisällä käytetään monia erilaisia menetelmiä kehittämiskohteiden etsimiseksi, tutkimiseksi, ymmärtämiseksi, korjaamiseksi sekä kehittämisessä saatujen tulosten arvioimiseksi. Kun tätä tehdään täydellisyyteen pyrkien jatkuvasti laatuajattelun ajattelumalleja tekniikoita hyödyntäen, voidaan kehittyä yhä paremmaksi ja paremmaksi – kilpailukyisemmäksi.



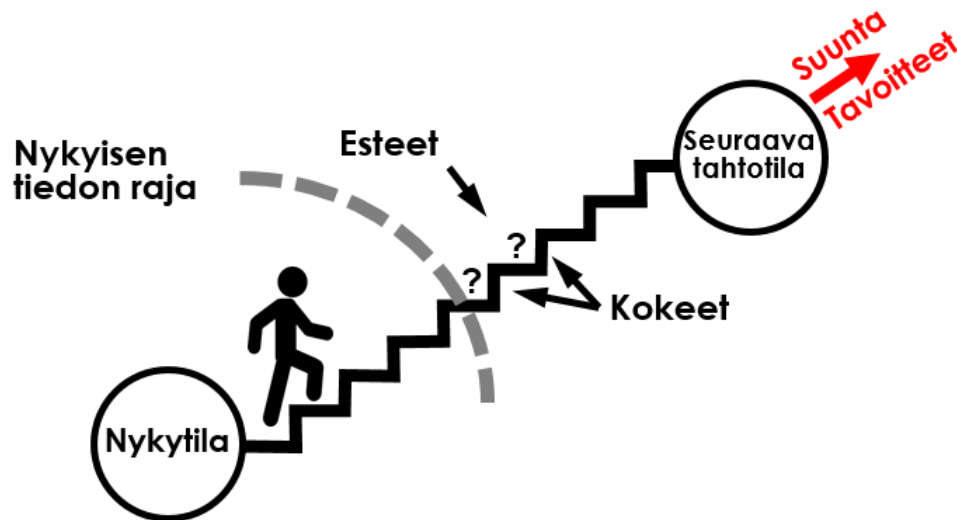
Kuvio 3. Jokainen askel on PDCA-sykli, Mike Rother s.132

PDCA-syklin vaiheet muodostavat tieteellisen tiedonhankintaprosessin. PDCA tarjoaa käytännönläheisen menetelmän haastavan tavoitetilan saavuttamiseen. Se toimii työkaluna, jolla päästään ongelmien vyöhykkeen läpi, ja se luonnehtii oppivaa organisaatiota. Mutta vain jos sitä käytetään oikein. (Rother 2011: 122).

Japanilaiset tutustuivat PDCA:han mahdollisesti 1950-luvulla W. Edwards Demingin Japanissa pitämien luentokurssien kautta, joskin tuohon aikaan termiä ”PDCA” ei luultavasti käytetty ja Deming todennäköisesti esitteli version Shewhartin syklistä. Se on kuvaus ”dynaamisen, tieteellisen tiedonhankintaprosessin vaiheista”. Se löytyy Shewhartin 1939 ilmestyneestä kirjasta *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*.

Vuosina 1950-1952 Japanissa pitämiensä luentojen aikana Deming tarjosi koulutusta insinööreille ja tilastotieteilijöille ja antoi luentoja huippujohtajille. On kiinnostavaa panna merkille, että hän esitteli tilastollisia tekniikoita johtamisen työkaluina ja korosti Shewhartin syklin kaltaisia yleisiä johtamiskonsepteja. Toisin sanoen Demingin luennot esitettiin ajattelu- ja johtamistavan kontekstissa, ei pelkkinä tekniikoina. Tämä on selvästi myös tapa, jolla Toyota omaksui PDCA:n, missä siitä tuli strateginen toimintatapa ja parannuksen ja johtajuuden perusta kaikilla tasoilla.

Toyotan kehitys-katan jatkuvasti toistuva rutiini, menee näin: (1) aseta visio, suunta tai tavoite mielessä pitäen ja (2) nykyinen tilanne omakohtaisesti ymmärtäen, (3) määritellään seuraava tavoitetila matkalla kohti visiota. Kun me sitten (4) pyrimme liikkumaan askel askeleelta kohti tuota tavoitetilaa, kohtaamme esteitä, jotka määrittelevät, mitä meidän täytyy tehdä ja mistä meidän täytyy ottaa opiksi.



Kuvio 4. Miten Toyota etenee kohti tavoitetilaa, Mike Rother s.120

Vaikka kehitys-Kata kuvailee jatkuvan parantamisen rutiinia, tämä kata sisältyy myös Toyotan tapaan johtaa ihmisiä päivittäin. Kehitys-Kata psykologia on yleisluontoista, ja Toyotalla kaikkia opetetaan toimimaan tämän systemaattisen toimintamallin mukaisesti. Sitä näkee sovellettavan monissa erilaisissa tilanteissa, ei pelkästään valmistuksessa. Sisältö vaihtelee, mutta toimintamalli on sama. Kehitys-Kataa harjoitetaan Toyotan organisaation kaikilla tasoilla fraktaalimaisesti. Samaa Kataa käytetään sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Ongelmakenttä, johon kehitys-Kataa sovelletaan, laajenee, mitä korkeammalle organisaatiossa edetään, mutta toimintamalli on hierarkian kaikilla tasoilla pohjimmiltaan sama. (Rother 2011: 67-68).

Toyotalla kehittämis-Katassa tavoitetilan asettaminen on niin tärkeää tehokkaan prosessin parantamisen ja johtamisen kannalta, että he eivät yleensä yritä parantaa tai liikkua eteenpäin, ennen kuin tavoitetila on määritetty. Tämä varmistaa, että ihmisten ponnistukset kohdentuvat todellisiin tarpeisiin eivätkä erilaisiin ideoihin ja mielipiteisiin siitä, mitä me voimme tehdä. Tavoitetila kuvailee halutun tulevaisuuden tilan, ja vastaa muun

muassa sellaisiin kysymyksiin kuin: Miten tämän prosessin pitäisi toimia? Millaisessa tilanteessa haluamme olla tietyllä ajanhetkellä tulevaisuudessa? Minne haluamme päästä seuraavaksi? Tavoitetila toimii kuin silmälasit, jotka auttavat kohdentamaan ja näkemään, mitä täytyy tehdä. Ongelmia ja esteitä löytyy aina kun määritellään tavoitetila, ja edetään sitä kohti. Tavoitetila voidaan saavuttaa vain ymmärtämällä nämä esteet paremmin ja nujertamalla ongelmien juurisyitä.

Toyotan työkaluista ja menetelmistä tulee ymmärrettävämpiä ja tehokkaampia, kun niitä katsotaan tavoitetilan silmälasien takaa etenemällä askel askeleelta jatkuvasti parantaen. Työkalut ja menetelmät ovat alisteisia Toyotan kehitys-katan rutiinille, eivät riippumattomia siitä. Näihin työkaluihin ja menetelmiin kuulut mm. jatkuva virtaus, vaihtelun tasoittaminen, Kanban imuohjaus ja tahtiaika ajattelu. Prosessien kaikilla tasoilla on tärkeää tunnistaa ero tavoitteen ja tavoitetilan välillä. Tavoite on lopputulos, ja tavoitetila kuvailee prosessia, joka toimii halutun tuloksen saavuttamisen vaatimalla tavalla. Asianmukaisen haastavan, mutta saavutettavissa olevan tavoitetilan asettaminen on lopulta PDCA-syklin harjoituksen kautta opittu taito. Kun kokemukset kehitys-Katan käytöstä karttuvat, voidaan paremmin arvioida mihin tietyt prosessit ja henkilökunta ovat kyvykkäitä seuraavaksi.

Organisaation siirtyessä ja aloittaessa toiminnassaan kehittämis-Katan mukaisen, päivittäiset rutiinit pitää ymmärtää ensin eri prosessitasot. Operatiivisella tasolla prosessit ovat arvovirtaketjun yksittäisiä lenkkejä, ja sana prosessi voi viitata monenlaiseen toiminnallisuuteen, ei pelkästään potilastyöhön tai potilasnäytteiden analysointiin. Myös esimerkiksi työaikasuunnittelu ja laitoshuolto, vaikka eivät itsessään tuota lisäarvoa asiakkaalle potilas/pyytävä yksikkö, ovat kuitenkin tärkeitä prosesseja analytiikkatuotannon koko arvovirrassa. Arvovirrassa kaikille yksittäisille prosesseille voidaan asettaa oma tavoitetila, kumminkin niin että minkään prosessin tavoitetila ei saa olla ristiriidassa toisen kanssa. Tämän kokonaisuuden hallitsemiseen HUSLAB:ssa sovellettua Catchball-menetelmää kuvaillaan kohdassa 7. Ajan ja harjoituksen myötä organisaation sisälle tulisi kehittyä eräänlainen tavoitetila-ajattelutapa, ja standardoitu konsepti tämän ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

6 Valmentava johtaminen

Lean-johtamisjärjestelmässä henkilöstön tehtävänä on jatkuvasti parantaa työtä ja esimiesten tehtävänä jatkuvasti kehittää henkilöstöä. Lean-organisaatiossa ja kulttuurissa esimiehen rooli onkin toimia omille alaisilleen mitä enemmän määrin valmentajan roolissa, kuin niin sanotussa perinteisessä organisaatioiden johtamismallissa. Esimieheen kohdistuu odotuksia varsinkin johdettavan tiiminsä jäsenten suunnalta, jotta hän pystyisi vastaamaan päivittäisessä työssä esiin nouseviin substanssiongelmiin. Urheilumaailmassa monessa lajissa on omat tekniikkavalmentajat, joissa valmentaja antaa jatkuvasti palautetta suojattinsa urheilusuorituksen teknisestä toteutuksesta. Tämänlainen valmentaminen huipputasolla vaatii myös valmentajalta huippuasiantuntijuutta. Lean-kulttuurissa valmentavan esimiehen ei tarvitse ole johdettaviinsa nähden huippuasiantuntija, vaan tärkeintä on mahdollistaa ja ohjata omien valmennettavien oman työn kehittäminen ongelmanratkaisun ja prosessista uuden oppimisen kautta. Tässä onnistumisessa kyse on lopulta siitä, miten luoda ja ylläpitää olosuhteet sille, että tiimin potentiaali tulee käyttöön, tiellä kulkemassa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Todellinen prosessinkehitys ja sitä kautta myös tulokset syntyvät lopulta ihmisten kautta. Kun tiimi ja myös sen jäsenet haastetaan yksilötasolla siirtymään mukavuusalueelta venymisalueelle päivittäisen uuden oppimisen kautta, luodaan ilmapiiri, jossa jokainen valmentaa jokaista. Valmentaminen ei ole siis vain esimiehen tehtävä, vaan lopulta jokainen tiimiläinen voi valmentaa jokaista. Mitä enemmän tiimiläisten suhtautumistavassa korostuu toisten arvostus sekä halu ottaa kollegojen ajattelu huomioon, ollaan jo pitkällä jatkuvan parantamisen kulttuurin synnyttämisessä.

Valmentavan esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu siis jatkuvan parantamisen ymmärryksen menetelmänä valmentaminen alaisilleen. Mitä se on, miten se toimii meidän ympäristössämme, ja päivittäisessä työssämme, auttaen ongelmien havaitsemisessa ja niiden ratkaisemisessa. Kouluttaa perustaidot ongelmanratkaisu-menetelmien ja – työkalujen käytöstä sekä teorian että systemaattisen rutiinin, esimerkkien ja käytännön harjoittelun kautta koko henkilöstölle. Rutiini harjoituksissa (Kata) valmentava esimies tukee tiimiään parhaiten sillä, että hän mahdollistaa ajattelun kehittymisen tekemällä haastavia kysymyksiä. Hyvien kysymysten tekeminen on esimiehen erityisosaamista, joka on tärkeämpää kuin substanssiosaamisessa päteminen.

Valmennus-Kata on Toyotan vastaus kysymyksiin kuten, miten me koulutamme kehitys-Kataa organisaatiomme koko henkilökunnalle, ja varmistamme että tämän oikeanlaisen käytön päivittäisessä työssä, niin että siihen myös todella sitoudutaan. Miten yksilöiden taitoja pitää kehittää kautta organisaation, jotta jokaisen PDCA-syklin suunta on kohti oikeanlaisia tavoitteita ja tavoitetoja. Näiden Katojen tulee jatkua myös sukupolvelta toiselle.

Valmennus-Katan tarkoitus on siis opettaa kehitys-Kataa koko organisaation laajuisesti. Miten tämä käytännössä toimii? Vaikka operaattorit tuotannossa ovat lähimpänä prosessia ja heidät on myös valtuutettu parantamaan sitä, he eivät voi toimia yksinään tai edes itsenäisissä tiimeissä. Tämänlaista organisointia pidetään Toyotalla ”ihmisten halveksuntana”. Kehitys-Kata lähtee valmennuksen ketjussa, jossa tiiminvetäjät, päälliköt, insinöörit ja johtajat työskentelevät päivittäin ankarasti pitääkseen kehityksen käynnissä mahdollisimman tehokkaasti. Koska parantaminen ja mukautuminen ovat keskeisiä Toyotan yritysfilosofiassa, ei ole yllättävää, että esimiehet pyrkivät varmistamaan, että kehitystä tapahtuu. Yllättävintä on se, miten he sen tekevät. Johtajien ensisijainen tehtävä ei liity kehittämiseen sinällään, vaan ihmisten kehityskykyjen kasvattamiseen. Toyotan näkemyksen mukaan juuri nuo kyvyt vahvistat yritystä. Tiiminvetäjät, päälliköt, insinöörit ja johtajat kehittävät ihmisiä, jotka vuorostaan parantavat prosesseja kehitys-Katan avulla.

Toyotalla ihmisten kykyjen kehittämistä ei ole siirretty henkilöstöhallinnon tai koulutus- ja kehitysosastojen vastuulle. Valmennus-Kata on osa jokapäiväistä työtä jokaisella alueella, esimiesten odotetaan valmentavan alaisilleen kehitys-Kataa. Se on osa sitä, miten ihmisiä johdetaan päivästä toiseen. Kata-ajattelu on käyttäytymismalli, ja se opitaan vaan toistuvan harjoittelun kautta. Näistä käyttäytymisrutiineista tulee normaali käytäntö ja toinen luonto, jossa johtamistoimenpiteissä ihmiset harjoittelevat kehittämis-Kataa esimiesten johdolla.

Toyotan Kata-malli opettamiseen perustuu mentorin ja mentoroitavan vuoropuheluun, jonka juuret ovat buddhalaisessa mestari ja oppipoikaopetusmetodissa. Kehitys-Katan tavoin valmennus-Kata ei usein näy suoraan vierailijoille ja analysoijille. Silti lähes varmoina voidaan pitää, että jatkuvan parantamisen ja kehittämisen menestykset ovat olleet tulos, joka on saavutettu huomattavassa määrin tuollaisen valmennuksen kautta.

Kehitys-Katan tavoin myös valmennus-Katan mallia harjoitellaan Toyotalla kaikilla organisaation tasoilla. Kaikille työntekijöille nimetään mentori, kokeneempi työntekijä, joka antaa ohjausta todellisten parannusten tekimisen tai työnohjauksen kautta. Mentorilla on vuorostaan oma mentorinsa, joka toimii vastaavanlaisesti. Nämä mentorointisuhteet eivät ole välttämättä kytköksissä organisaation hierarkiaan. Tehdasoperaattoreilla mentorina toimii tiiminvetäjä, mutta organisaation tasojen yläpuolella mentorina ei ole välttämättä välitön esimies. Mentorit ovat mahdollisesti nimitetty nykyisen toiminnan ja kehitystarpeiden perusteella. Vuosien mittaan monilla tulee olemaan useita eri mentoreita. Itse mentorointia harjoitetaan vuoropuhelun kautta. Yksi avainelementti tässä dialogissa on, että mentoroitavan on tarkoitus selvittää asioita itse opastettuna, tämä sinällään on hyvin tunnettu opetusmenetelmä. Mentoroitavan tehtävä on PDCA-syklien suunnittelu ja toteuttaminen mentorin valvonnassa. Valmennuksessa on tärkeää, että ihmiset oppivat pienten virheiden avulla. Mentori odottaa mentoroitavan tekevän pieniä virheitä kehitys-Katan soveltamisessa, ja erityisesti noissa kohdissa mentoroitava oppii ja mentori voi nähdä, millaista valmennusta tarvitaan. Oleellista on myös se, että vaikka mentoroitava on vastuussa tuotoksistaan, niin myös mentori kantaa huomattavaa vastuuta tämän tuloksista, saamatta silti antaa suoria ratkaisuja mentoroitavalle. Usein käytetty sanonta Toyotalla onkin, jos oppilas ei ole oppinut, opettaja ei ole opettanut. (Rother 2011: 173-177).

Kehitys- ja valmennus-Katan harjoittelu juurtuakseen syvälle voi kestää helposti kymmenen vuotta, ennen kuin voi itse toimia hyvänä mentorina. Tämä on yksi syy, miksi Toyota välttää johtajien värväämistä yhtiön ulkopuolelta, ja toisaalta suosii johtajien kehittämistä sisältä käsin. Ihmisten valmennustarve ei koskaan katoa, vaan tarkoituksena on, että kehitys- ja valmennus-Katasta tulee enenevässä määrin automaattinen ja refleksinomainen, kun työntekijät nousevat organisaatiossa tasolta toiselle.

7 HUSLABin Lean-johtamisjärjestelmä ja valmentava johtaminen

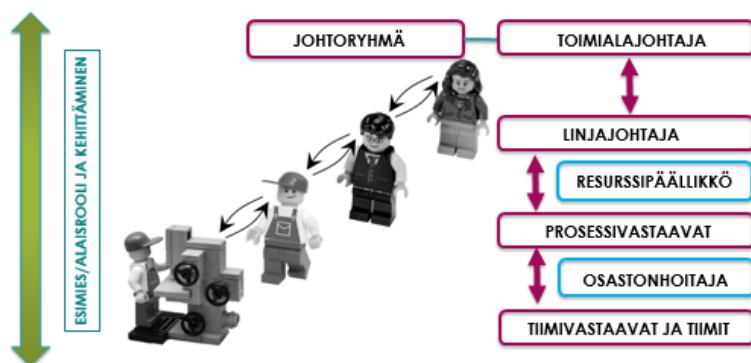
Tässä luvussa kuvataan HUSLABin Lean-johtamisjärjestelmän nykytilaa vuonna 2019, ja sen valmentavaan johtamiseen olennaisesti liittyviä kehitys- ja valmennusmenetelmiä esimerkkeineen. Nämä menetelmät, työkalut, rutiinit ja Katat ovat muodostuneet organisaation Lean-kulttuurin kehittyessä vuodesta 2010 alkaen.

HUSLABin johtamisjärjestelmää lähdettiin uudistamaan isommalla askeleella vuonna 2016, niin että jokainen linja organisoitui tiimeihin. Tiimeissä vastuun kantaa tiiminvetäjä, jonka esimieslähituki on prosessivastaava, jota tukee taas linjanjohtaja, jonka lähituki on toimialajohtaja. Prosessien ja resurssien johtaminen jakautuu tämän lisäksi toisiaan tukevaksi matriisimalliksi. Strategiset tavoitteet vuodelle 2016 asetettiin niin, että kaiken kehittämisen tavoitteena on asiakas- ja potilaslähtöinen palvelu, korkeatasoinen tutkimus sekä vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta. (Aarnisalo – Jokiniemi 2016).

7.1 Päivittäisjohtaminen

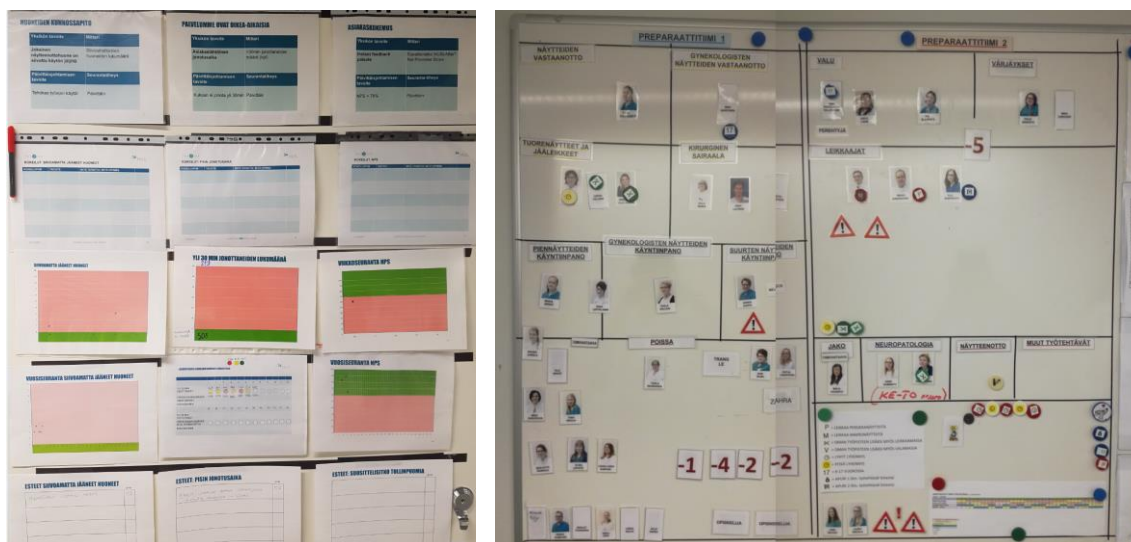
Päivittäisjohtamisella HUSLABin johtamisjärjestelmässä tarkoitetaan järjestelmällistä pyrkimistä kohti tavoitteita mittaamisen ja kehittämisen keinoin. Visuaalisen päivittäisen johtamisen (Kata-taulut) avulla varmistetaan, että kaikki työntekijät tietävät tavoitteet, ymmärtävät toiminnan nykytason sekä päivittäiset työtehtävänsä. Kun kaikilla on ymmärrys ja tietämys päivittäisen johtamisen toimintamallista mahdollistamme, että vakioitua toimintaa ylläpidetään ja kehitetään, löydetään uusia kehittämiskohteita päivittäisessä työssä sekä varmistetaan ammatillinen kehittyminen. Lean-päivittäisjohtamisen toimintamalli rakentuu eri osa-alueista kuten, johtamisen standardisoinnista, visuaalisesta informaatiosta, työn ohjaamisesta ja lyhytsyklisestä mittarien toteutumien seurannasta. (Aarnisalo – Jokiniemi 2016).

KERROKSITTAIN, VAKIOITU PÄIVITTÄISJOHTAMINEN



Kuvio 5. Yhdistelty esitys: Aarnisalo & Jokiniemi, Laboratoriolääketiede 2016, Suomen Lean-yhdistys 2016

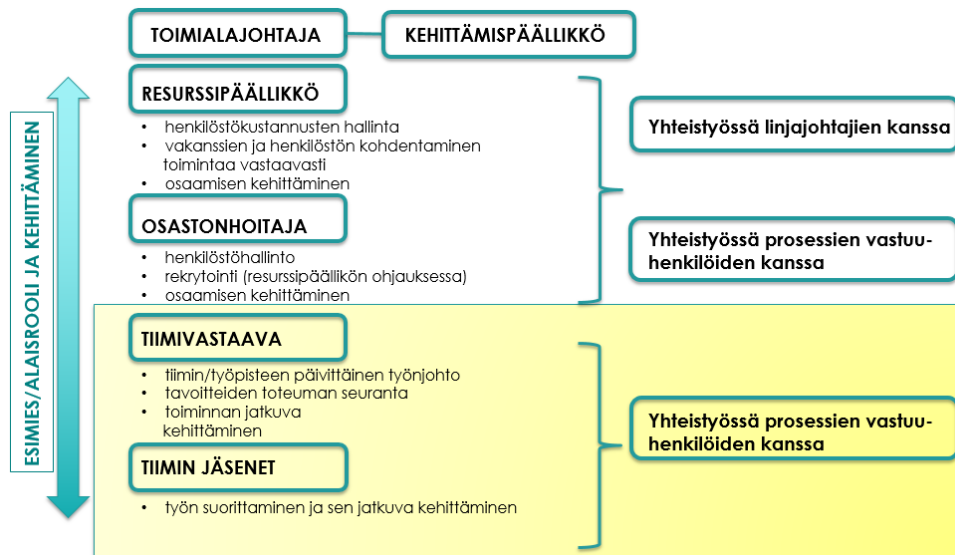
Päivittäisjohtaminen vaatii johdon sitoutumisen, ymmärryksen ja tuen, ja tätä pohjatyötä on meillä tehty jo vuosia. Prosesseissa tieto pitää virrata alhaalta ylöspäin, ja ylhäältä allas kuitenkin niin että ylin johto ”näkee” ja tukee muutoksia. Tässä riittää parantamista vielä vuosiksi eteenpäin. Edessä on mittareiden ja standardin luomisen lisäksi muutoksen vieminen koko organisaatioon valmennuksen ja kouluttamisen kautta. Päivittäisjohtamisen työkaluja on vahvistettava ja valmennettava kautta koko organisaation. Konkreettinen esimerkki työkaluista on visuaaliset päivittäisjohtamisen taulut. Tauluilla ja niihin kiinteästi liittyvällä valmentavalla pystypalaveritoiminnalla on näyttävä mm. strategiasta johdetut jokaisen tiimin omat ”lattiatason” tavoitteet kehittämiselle, esteet tavoitteiden saavuttamiseksi, opitut asiat otetuista kehitysaskelista ja mitattu tieto, jonka avulla voidaan kuvata suorituskyyä kohti tavoitteita. Kaikkien mittarien ei tarvitse välttämättä olla tunnuslukuja. Ne voi yhtä hyvin olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tai työnhyvinvointia ilmaisevia symboleita. Valikoidusti eri linjoilla tai osastoilla tarvitaan myös tarkempaa lukuihin perustuvaa faktaa, esimerkiksi automaatiolaboratorion tuotantomäärät, virhetilanteet jne. Tämän tiedon järkevään automatisoituun tuottamiseen tullaan tarvitsemaan lisää tekniikkaa, ja laboratoriojärjestelmien ominaisuuksien kehittämistä ja lisäämistä lähemmäs kohti kokonaisvaltaista tuotannonohjausmallia.



Kuvio 6. Tullinpuomi näytteenotto kehittämisen Kata-taulu ja patologian työnohjaustaulu

7.2 Tiimiorganisaatio

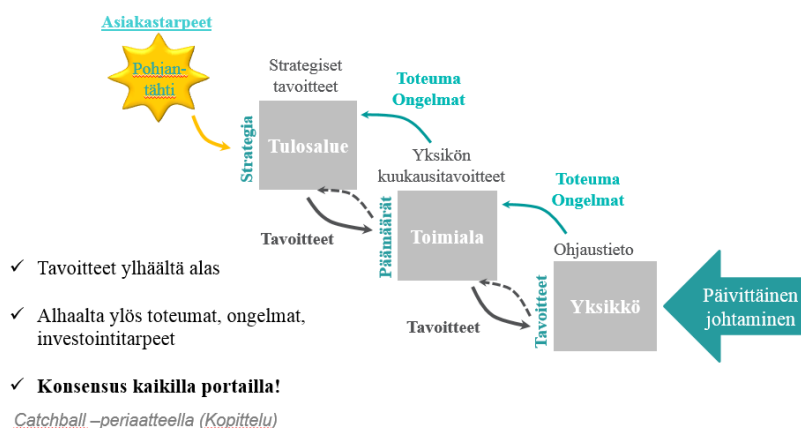
HUSLABin linjojen prosessit muodostuvat tiimeistä. Tiimiä vetää tiimivastaava, jota tukee valmennuksen kautta kehittämisessä prosessivastaava. Tiimien tarkoituksena on päivittäisen työn suorittaminen ja sen jatkuva kehittäminen mahdollisimman ketterästi yhteistyössä prosessien ja alueyksiköiden vastuuhenkilöiden kanssa. Tiimit toimivat päivittäisjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Tiimien jäsenten henkilöstöhallinnollisina esimiehinä toimivat osastonhoitajat (hoitohenkilöstö), ja heidän esimiehinään resurssipäälliköt, sekä linjajohtajat (akateemiset). Tiimejä on perustettu prosesseihin niiden toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen määrä. Päivittäisjohtaminen päivittäisessä johtamistyössä edellyttää tiiminvetäjiltä valmentavaa johtamista. Sillä pyritään kehittämään ja tehostamaan henkilöstön, tiimien ja koko organisaation toimintaan. (Aarnisalo – Jokiniemi 2016).



Kuvio 7. Organisaatiomalli 2016

7.3 Kehittämisen tavoitteiden ja mittareiden asettaminen

Tavoitteet asetetaan HUSLAB-tasolla vuosittain osana talousarvion laadintaan liittyvää tavoitesuunnittelua. Nämä vuositavoitteet jalkautetaan vuoropuhelun kautta linja- ja prosessitason tavoitteiksi. Tiimitason tavoitteet laaditaan prosessivastaava-tiimivastaava yhteistyöllä ja tiimitason tavoitteita voidaan tarkoituksenmukaisesti lisätä, poistaa tai muokata vuoden aikana. Tavoitteiden laadinnassa on olennaista valita tavoiteltavat asiat ja tavoitetasot siten, että ne kannustavat asiakastarpeen mukaista kehittämistä.



Kuvio 8. Tavoitteiden jalkauttaminen Catchball-periaatteella

Tiimitasolla päivittäisjohtamisen kehittämisen tavoitteena on päivittäin tai vähintään viikoittain

- Arvioida tiimin suoriutumista ja suoriutumisen kehitystä suhteessa relevantteihin tiimikohtaisiin tavoitteisiin
- Tunnistaa esteitä, jotka vaikeuttavat tavoitteisiin pääsyä
- Tunnistaa ja sopia aloitteita ja kehittämiskokeiluita em. esteiden poistamiseksi
- Kerätä ja jakaa oppeja toteutetuista kehittämiskokeiluista

Tiimitasolla päivittäisten pystypalaverien toteutuksessa tärkeintä ovat lyhyet ajat 5-15min, ja valmennusketjun toteutuminen johdon osallistumisen kautta. Päivittäisjohtamisen eri osa-alueita ei ole useinkaan tarpeellista käydä läpi kaikkia kerralla, vaan yksikökohtainen suunnittelu ja palaverien vakiointi kuuluvat toteutukseen. Valmennusketjun vakioinnin kautta prosessivastaavat kiertävät oman alueen tiimeissä valmentajan roolissa. Henkilökunnan aloitteiden arviointi, toteuttaminen ja tiedottaminen tarvittaessa eteenpäin toteutetaan sovitulla aikataululla, esim. viikoittain, osana tiimitason päivittäisjohtamista. (Päivittäisjohtaminen 2018).

Prosessi-, linja- ja HUSLAB-tasolla päivittäisjohtamisen kehittämisen tavoitteena on viikoittain tai vähintään kerran kuussa.

- Arvioida tiimien kehitystä summatasolla
- Arvioida prosessi-, linja- ja HUSLAB-tason tavoitteiden toteumaa relevantilla tiheydellä
- Tunnistaa prosessi-, linja- ja HUSLAB-tason esteitä, jotka vaikeuttavat tavoitteisiin pääsyä
- Tunnistaa ja sopia laajempia aloitteita ja kehittämiskokeiluita em. esteiden poistamiseksi
- Kerätä ja jakaa oppeja toteutetuista kehittämiskokeiluista kaikilla tasoilla

Prosessi-, linja- ja HUSLAB-tasolla pystypalaverien ajat ovat hieman pidemmät 15-30min, kun käsitellään laajempia kokonaisuuksia. Linjatason tauluilla prosessivastaavia valmentavat linjanjohtajat, ja HUSLAB-tason taululla johtoryhmää valmentaa toimialajohtaja. Eri tasoilla toteutuva päivittäisjohtaminen suuntaa kohti yhteisiä tulosalueen strategisia tavoitteita, niin että tiimitason mittaritieto voidaan yhdistää prosessitasolle, josta edelleen linja- ja tulosityksikkötasolle.

Toiminnan tehokkuutta ja kehittämistarpeita seurataan toiminnan keskeisiltä alueilta valituilla laatuindikaattoreilla suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. HUSLABin Hallinnon, resurssivastuualueen ja linjojen toiminnan tavoitteet ja laatumittarit vahvistetaan vuosittain HUSLABin yhteiset tavoitteet huomioon ottaen.

Prosessien ja tiimitason tavoitteet asetetaan siten että ne tukevat linjojen ja koko HUSLABin tavoitteiden toteutumista. Näitä tavoitteita voidaan muokata useamman kerran vuoden aikana linjojen toiminnan ja päivittäisjohtamisen tavoiteasetannan kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tavoitteita asetettaessa pyritään määrittelemään riittävän tiheästi mitattavissa olevia relevantteja tavoitteita, joiden ohjaamana toimintaa voidaan johtaa päivittäin – viikoittain. (Päivittäisjohtaminen 2018).

Kehittämisen tavoitteet on täsmennettävä siten, että ne ovat SMART

- S – Specific, selkeästi ja yksiselitteisesti määritelty
- M – Measurable, mitattavissa riittävän yksinkertaisesti
- A – Achievable, vastuussa oleva ryhmä pystyy vaikuttamaan tavoitteeseen
- R – Relevant, onko tavoite olennainen asiakkaan ja kannalta tukien myös seuraavien tasojen tavoitteita
- T – Timely, voidaanko tavoitetta mitata riittävän usein, että voimme ratkaista ongelmat päivittäin / viikoittain / kuukausittain

Tavoitteista johdettu mittareita seurataan yksikkökohtaisilla päivittäisen johtamisen tauluilla. Mittareilla varmistetaan, että kaikki työntekijät tietävät tavoitteet ja ymmärtävät toiminnan nykytilan. Mittareiden ja tavoitteiden avulla halutaan myös ylläpitää vakioitua toimintaa ja löytää kehittämiskohteita. Näin varmistetaan prosessin jatkuva parantaminen ja työntekijöiden ammatillinen kehittyminen. Mittareita ylläpidetään ja seurataan yksikkötasolla päivittäin lyhyissä noin 10 minuutin mittaisissa päivittäisen johtamisen palaverissa. Seurantasykli on toimialalla kaksi viikkoa ja tulosalueella kuukausi. Mittareita ei saa liikaa, vaan kerrallaan riittää muutama relevantti. Niiden tulee olla myös mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä. Mittaamisessa keskitytään potilaiden hoidon ja analytiikka prosessin kannalta oleellisimpiin asioihin. Oikeanlaisen relevantin mittarin löytäminen onkin usein se tiimin ensimmäinen kehittämiskokeilu. Mittaria tuleekin vaihtaa tai tarkentaa heti, jos se koetaan mm. puutteelliseksi tiedoksi, vääräksi tiedoksi tai siitä saatu tieto on luonteeltaan sellaista mihin tiimi ei vaikuttamaan.

Esimerkkejä keskeisistä prosessiseurannan ja Lean-mittareista laboratoriotoinnin näkökulmasta.

- Potilasturvallisuus hättätapausilmoitukset (Haipro-ilmoitukset)
- Odottaminen näytteenotossa
- Näytteenoton jonon pituus
- Näytteenottomäärät kiireisimpinä aikoina
- Asiakastyytyväisyys
- Työturvallisuusriski-ilmoitukset (HUS-Riskit-ilmoitukset)
- Virtaustehokkuus ja läpimenoaika
- Kuljetusaikataulujen pitävyys
- Kadonneet näytteet
- Ajanvarauksella saapumatta jääneiden potilaiden määrä



Kuvio 9. Johtoryhmän HUSLAB-tason johtamisen taulu

7.4 Kaizen-viikot

Kaizen-viikot ovat erityisiä kehittämishankkeita, jotka kokoavat väliaikaisesti yhteen ryhmän ihmisiä keskittymään johonkin tiettyyn prosessiin tai ongelmaan. Tämän työpajan kesto on tavallisesti yhdestä viiteen päivää.

Kaizen voidaan kääntää kahdesta japanin kielisestä termistä Kai – muutos ja Zen – hyvä, eli terminä sillä tarkoitetaan muutosta kohti parempaa. Kaizen-viikot ovat keino jatkuvan parantamisen toteuttamiseen, niin että kehittämistoimintaan keskitytään fokusoidusti kokonaisen viikon. Näillä viikoilla on tarkoitus ottaa jatkuvassa parantamisessa aina isompi harppaus, joka yleensä koostuu useista pienistä toisiinsa liittyvistä askeleista. Kehittämisen tavoitteet soveltuvat hyvin mm. laadunhallintaan, resurssien allokontiin, tuottavuuden lisäämiseen, ohjaukseen ja potilasturvallisuuden parantamiseen. Kaizen-viikkoihin osallistuvat erityisesti kehittämiskohteen henkilöstö, eivät pelkästään niihin erikoistuneet kehittäjät. (Kaizen-viikot 2018).

Kaizen-viikon asettaminen ja sen tavoitteet. Kaizen-viikon käyttäminen kehittämistä vauhdittamaan on perusteltua vain merkittävässä kehittämistarpeissa, joissa tavoitteen tulee olla suuruusluokkaa ”hukasta puolet pois” tai ”tuplasti lisää arvoa”. Linja- ja resurs-sijohto päättää Kaizen-viikkojen toteuttamisesta prosessivastaavien tai muiden vastuuhenkilöiden tiimien kanssa työstämien esitysten perusteella. Kaizen on jatkuvaa kehitystä ja asioiden pohtimista positiivisessa hengessä.

Kehittämisiikön suunnittelu ja esivalmistelu on olennaista, jotta Kaizen-viikolla pystytään saavuttamaan odotettuja tuloksia. Kehityskohteen nykytilasta on saatava mitattavissa ja tilastoitavissa olevaa dataa, joko tietokannoista, tai toimintaa havainnoimalla ja keräämällä tietoja seurantalomakkeilla. Usein analytiikassa on olennaista löytää näytteiden ja tiedon kulun aikaleimojen avulla vaihteita, joita voidaan virtaviivaistaa. Saatua dataa on esitettävä mahdollisimman paljon visuaalisessa muodossa yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi. Aikaskaalaan laadittu arvovirtakartta on useimmissa analytiikan kehittämishankkeissa olennainen lähtötieto kehittämiselle.

Kaizen-viikon onnistumisen kannalta on olennaista, että kehitettävän toiminnan eri osista vastaavia henkilöitä osallistuu kehittämiseen, mutta toisaalta hallittavan kokoisen tiimin

koko on tyypillisesti 8-16 henkeä. Erityisesti seuraavat roolit on huomioitava nimitettäessä osallistujia huomioiden toki, että sama henkilö voi olla useamman roolin edustajana.

- Toiminnan vastuhenkilö, esim. prosessivastaava
- Rutiinin tekijöiden edustus kustakin ammattiryhmästä
- Rajapintojen edustus, esim. preanalytiikka / näytteiden vastaanotto analytiikan kehityksessä
- Esimieslinja, esim. oh
- Kehittämisenvalmentajan rooli
- Johdon edustus: jollei ylin johto itse osallistu viikkoon, kuinka varmistetaan, että se on käytettävissä päätöksentekoon
- Asiakkaan edustaja – usein oleellinen asiakastarpeen tuomiseksi kehittämiseen

Osallistujia ja rooleja valittaessa on myös huomioitava, miten osallistujien ja roolien valinnoissa mahdollistetaan kehittämisen ja kehittämisvalmentamisen osaamisen kasvu viikon aikana. Lisäksi usein on nimettävä esitöistä vastuussa oleva suppeampi ydintiimi. Esivalmistelun aikana kehittämisen tavoitteet on täsmennettävä siten, että ne ovat SMART. (Kaizen-viikot 2018).

Kehittämisviikko on edullisinta toteuttaa mahdollisimman lähellä toimintaa olevassa tilassa. Sopivassa tilassa tarvitaan ennen kaikkea vapaata seinäpintaa arvovirtakarttojen, analyysien, kokeiluiden ja tehtävälistojen kirjaamiseen. Neuvotteluhuoneiden lisäksi erilaiset avoimemmat aulatilat, jopa asiakasaulat, ovat varteenotettavia tiloja kehittämisviikon toteutukseen.

Kutsut Kaizen-viikolle on syytä lähettää osallistujille hyvissä ajoin, mieluiten viimeistään 4 viikkoa ennen kyseistä tapahtumaa. Esimiesten tulee huomioida Kaizen-viikolle osallistuminen työvuorosunnittelussa osallistumisen mahdollistamiseksi. Jotta kehittäminen ei keskeydy ja tiimi hajoa tarpeettomasti taukojen vuoksi on tarkoituksenmukaista, että viikon aikana osallistujille on varattu lounas- ja taukotarjoilut.

ma	ti	ke	to	pe
Lean perusteita	Nykytilanteen kartoitus ja analysointi	Kehittämisehdotusten ideointia	Kehitysuunnitelman laatiminen	Viimeiset kokeilut ja parannukset
Tavoitteet	Ongelmien juurisyiden ymmärtäminen	Uuden mallin kuvaaminen	Kehittämiskokeilut	Tulosten esittäminen
Asiakastarpeet	Ongelmien priorisointi	Kehittämiskokeilut	Kokeiluista oppiminen	
Data kehittämisen tueksi				
Nykytilanteen kartoitus ja analysointi	Kehittämisehdotusten ideointia	Kokeiluista oppiminen		

Kuvio 10. Suunnittelun tukena toimiva viikkomalli

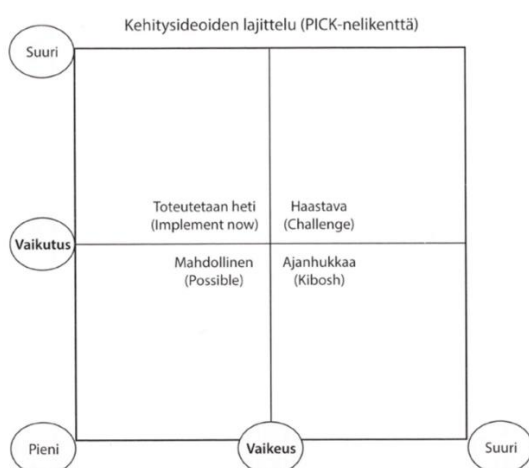
Oheinen viikkomalli on esimerkki siitä mitkä asiat ja millaisessa käsittely järjestyksessä liittyvät tuottoisaan Kaizen-viikkoon. Suunnittelussa pitää ottaa kumminkin huomioon, se että työskentely alkaa jo esitöistä. Mitä paremmin esityöt on tehty, sen nopeammin asioissa voidaan siirtyä eteenpäin varsinaisella viikolla. Hyvin ja pitkälle tehtyjen esitöiden perusteella Kaizen-viikkoja voidaan järjestää myös lyhennettyinä esimerkiksi kolmeen päivään. (Kaizen-viikot 2018).

Kaizen-viikko tarvitsee onnistuakseen parhaalla mahdollisella tavalla sitoutuneen kehittämisvalmentajan. Tämä tehtävä sopii parhaiten henkilöille, jotka haluavat oppia fasilitoimaan ryhmiä ja saavuttamaan tuloksia Leanin ja siihen liittyvillä työkaluilla. Vetäjän ei tarvitse olla kehitettävän kohteen tai prosessin paras asiantuntija. Vetäjän ja valmennusprosessin tueksi viikolla voi olla myös apuvetäjä. Kehittämisryhmää ja kehittämisvalmentaja voidaan määrätyissä tapauksissa tukea myös ulkopuolisen valmennuksen spesifisen osaamisen kautta.

Lean perusteita pitää käsitellä silloin, kun viikolle tulee mukaan näistä täysin tietämätöntä henkilökuntaa. Nopeasti läpikäytäviä asioita ovat mm. hukkatyö, vakiointi, 5S jne. riippuen myös tulevan viikon kehittämiskohteesta. Nämäkin asiat ovat suositeltavaa käydä läpi jo ennen varsinaista viikkoa.

Ongelmien juurisyiden ymmärtämiseen ja tutkimiseen on olemassa erilaisia toimintamalleja, työkaluja ja tekniikoita, joita käyttämällä päästään syvemmälle juurisyihin, vaihtelun hallintaan ja sitä kautta kehitysehdotuksiin. Yleisesti Kaizen-viikoilla käytettyjä työkaluja ovat mm. kalanruotokaavio ja 5xmiksi.

Kehittämisehdotusten ideoinnin jälkeen ne ovat järkevää myös priorisoida. Yksi hyväksi todennettu työkalu kehittämisehdotusten priorisointiin on PICK-nelikenttämalli, jossa vaikuttavuuden ja toteuttamisen vaikeuden perusteella muodostetaan kehittämiskokeilujen toteutusjärjestys. Tärkeää on huomioida, että kaikki ryhmässä pääsevät vaikuttamaan priorisointiin ja lopputulokseen.



Kuva 16. PICK-nelikenttä.

Kuvio 11. PICK-nelikenttä

Kehittämiskokeilut jo Kaizen-viikon aikana ovat erittäin tärkeitä ryhmän yhdessä oppimisen kannalta aina kun ne ovat mahdollisia. Pienetkin kehittämiskokeilut ovat tekemällä oppimiseen perustuvaa yhteisöllistä tiedon rakentelua, joiden tulokset, onnistumiset tai epäonnistumiset kasvattavat osallistujien kykyjä kehittäjinä.

Kehitys-suunnitelman laatimisella jälkiseurantalistan muodossa viikon lopulla sitoutetaan koko ryhmä myös jatkamaan suunniteltua kehitystyötä, ja tämän myötä viemään kehitysaskleet loppuun asti. Kaizen-viikon loppuksi työryhmä esittelee kehitystyön linjajohdon edustukselle ja kyseisen kohteen henkilöstölle.

- Lähtötilanteen ja tavoitteen
- Toteutetut ja suunnitellut muutokset sekä mitattavat tulokset
- Jälkityölistan ja seurantamekanismin
- Tärkeimmät opit viikolta

Nro.	Ongelma	Analyysi / juurisyy	Ratkaisu	Implementointi	Omistaja	Tavoiteaika	Valmiusaste			
							25 %	50 %	75 %	100 %
1	ESIMERKKI: Miten uusissa tiloissa toimii näytteenotto päivittystyksessä aikuiset/lapset. Toimintaa ei suunniteltu, ja tilat on jaettu niin että näytteenottohuoneiden ovet ovat vain aikuisille päin.	ESIMERKKI: Tilat turvallisuuden takia jakava ovi ja sen käyttö muodostuu ongelmaksi.	ESIMERKKI: 1. Ovi avattavissa painikkeella klo: 8.00-20.00 (22.00) 2. Ovikello, joka soi lastenpäivästyksen kansliassa. Lppkl hoitaja avaa oven. Tavoite että saisi valvonta kameran ja painike joka avaa oven kansliassa. 3. Vuoronumerojärjestelmä, kaksi eri toinen aikuisten ja toinen lasten tiloissa	ESIMERKKI: 1. Ovi auki klo 22 asti 2. Omat vuoronumerot	Matti ja Maija	valmis 2kk				

Kuvio 12. Jälkityöt tehtävälista

Jäljelle jäävien tehtävien toteutumisen ja vaikutusten seuranta on olennainen osa Kaizen-viikon ympärille muodostuvaa kehittämiskokonaisuutta. Viikon loppuksi linjalta on nimettävä seurannan vastuuhenkilö tai omistaja, jonka tehtävänä on kutsua koolle ja toimia puheenjohtajana seurantakokouksissa sekä valmentaa kehittämistä Kaizen-viikon jälkitehtävien aikana. Jälkiseurannan tiheys ja kesto määräytyvät tehtäväluettelon aikataulun perusteella, tyypillisesti ja tarpeen mukaan tätä ylläpidetään 2-6kk ajan.

Perinteinen Kaizen-viikko suunnitellaan yleensä 3-5 kokonaisen työpäivän mittaiseksi yhtenäiseksi ajanjaksoksi, joka sitoo osallistujat tiiviiseen kehittämistyöhön. Kaizen-viikon kehittämissuunnitelma voidaan kumminkin tietyissä rajoissa toteuttaa nopeammallakin aikataululla 1-2 työpäivässä, jos määrätyt kriteerit täyttyvät ja silloin voidaan puhua niin sanotusta Mini-Kaizenista. Nämä määrätyt kriteerit voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia, kehitettävä prosessi on pieni, tavoitteet on jo täsmennetty koskemaan esim.

yhtä tiettyä ongelmaa, kehittämistyötä on jo tehty Kaizen-viikon jokaiseen vaiheeseen liittyen. Mini-Kaizen sinällään vaatiikin tavallista viikkoa enemmän osaamista kehittämisvalmentajan roolilta, jotta tarvittavat askeleet saadaan toteutettua nopeassa aikataulussa. Mini-Kaizen mallin käyttämistä ei voidakaan suositella, ennen kuin on saavutettu hyvä käytännön osaaminen Kaizen-viikko mallista. Mini-Kaizenin läpivienti hyvillä tuloksilla vaatii onnistuakseen hyvin tehdyt esityöt, kuten nykytilan data-analyysit, arvovirran kuvaukset, tavoitteiden asettamisen ja tarkan aikataulutuksen. Varsinaisen Mini-Kaizen tapahtuman aikana ryhmänä käsiteltäviksi vaiheiksi minimissään suositellaan ongelmien priorisointi ja kehittämis ehdotusten ideointi päättyen kehittämissuunnitelman laatimiseen. (Kaizen-viikot 2018).

Meilahden Verikeskuksen Kaizen-viikon 26.8-29.8.2019 tavoitteena oli kehittää kiirepotilaan punasolutoimitusprosessin oikea-aikaisuutta ja vakioida verikeskuksen työtä. Mukana kehittämisessä oli myös asiakkaan näkökulma Meilahden leikkausosastolta. Haasteena oli muun muassa, että verikeskuksen toimintaan tuli alkuvuodesta merkittäviä muutoksia, kun siirryttiin veriryhmä ja seulonta -käytäntöön ja uusi tietojärjestelmä otettiin käyttöön. Meilahden verikeskus oli myös muuttanut uusiin tiloihin noin kaksi vuotta aikaisemmin.

Nykytilan toiminnassa, kun verikeskus saa kiireellisen sopivuusnäytetilauksen, alkaa selvitystyö, mitä eri vaihtoehtoista reittiä näyte etenee. Jos potilas on ns. Type&screen-kelpoinen ja seulontanäyte on negatiivinen, pystytään etenemään suoraan veripussien toimitukseen. Seulontapositiiviset näytteet siirtyvät puolestaan vasta-ainetunnistukseen ja tulokset lääkärille lausuttaviksi. Verikeskuksen saamista sopivuusnäytepyynnöistä jopa 41 prosenttia oli kiireellisiä. Tulosten perusteella vahvistui, että toimitusaikalupaukseksi, kiirenäytteen saapumisesta punasoluvalmisteen lähettämiseen, pystytään määrittämään tunti. Sisäisesti tavoitellaan kuitenkin 45 minuutin tavoiteaikaa, joka asetettiin myös päivittäisjohtamisen taululla tavoitteeksi.

Kaizen-viikolla tehtiin useita havaintoja prosessin sujuvoittamisesta ja tilojen tarkoituksenmukaisemmasta järjestelystä. Oikeiden kiirenäytteiden identifiointia parannettiin ja eri ammattiryhmien tarkoituksenmukaista työnjakoa selkeytettiin. Havainnoinnissa kävi ilmi, että prosessissa viiveitä syntyi esimerkiksi putkipostin havaitsemisnopeudessa. Kaizen-viikolla ideoitiin pöytä- ja laitesiiroja, joiden avulla voidaan helpottaa prosessin havainnointia ja samalla vähentää työpisteessä työskentelevien askelia. Analysaattorin optimaalisen käytön kehitystä jatkettiin heti Kaizen-työskentelyn jälkeen. Lisäksi kehitettiin

kiiremerkittyjä näytepusseja. Kiireelliset sopivuusnäytteet pussitetaan hoitoyksiköissä punaisella tarralla merkittyihin pusseihin, jolloin ne erottuvat nopeasti muista näytteistä.

Merkittäviä viiveitä syntyi välillä siitä, että asiakas lähetti näytteen virheellisesti ensin HUSLAB-taloon. Tämä ylimääräinen kierros toi viivettä 15 min verran. Tähän puututtiin tekemällä selkeämpi ohjeistus Meilahden leikkaussalin putkipostiasemalle. Nyt leikkaussalista ohjataan lähettämään kiirenäytteet punaisilla tarroilla merkityissä pusseissa aina suoraan verikeskukseen. Myös hoitajan ja verikeskuslääkärin työnjakoa tarkasteltiin ja luotiin yhteiset pelisäännöt. Lääkärin työpöydälle asetetaan kiireellisyysjärjestyksen mukaisesti selvitettävät pyynnöt eri lokeroihin. Työtapoja tullaan vakioimaan edelleen, kun verikeskuslääkärit saavat käyttöönsä sähköisen lausujatyökalun, jossa on yhdenmukaiset lausuntopohjat.

Neljän päivän mittaisen Kaizen-työskentelyn perusteella syntyi asiakkaille toimituslupaus kiireellisten Type&screen -kelpoisten potilaiden punasoluvalmisteiden toimitukselle. Myös seulontanäytettä kohti tarvittava aika lyheni. Kehittämistyö sai lentävän alun, ja sitä tullaan jatkamaan systemaattisesti. (van der Meer 2019).

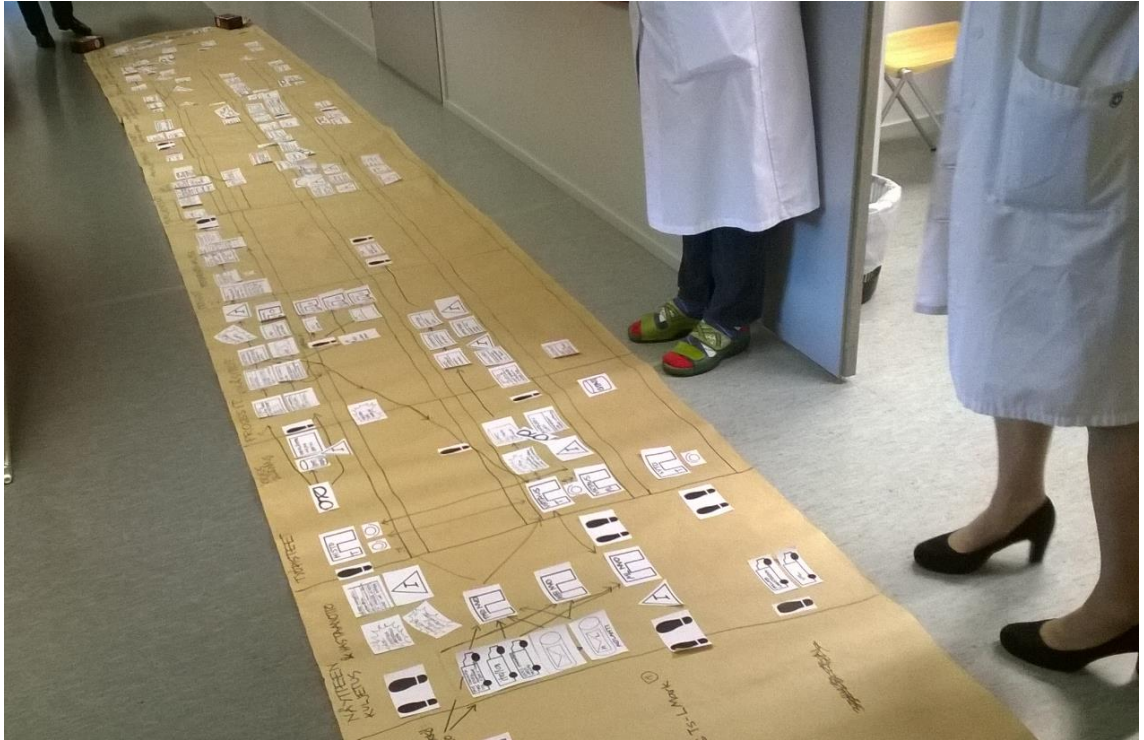
7.5 Arvovirtakuvaukset ja hoitopolut

Arvovirtakartoitus eli Value Stream Mapping (VSM) on visuaalinen menetelmä, joka poikkeaa perinteisestä prosessikuvauksesta mm. siinä mielessä, että arvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat osat tunnistetaan ja erotetaan. Arvovirta käsittää kaikki vaiheet niin arvoa luovat kuin ei arvoa luovat työvaiheet, joita tarvitaan asiakastarpeesta tuotteen tai terveydenhuollossa palvelun tuottamiseen asiakkaille. Hyvin tehty kuvaus pitää sisällään mm. näytteen kulun, potilaan kulun, eri toimijoiden osuudet, odotusajat eri vaiheiden välillä ja informaation kulun aika-akselille sijoitettuna. Lopputuloksena ymmärrämme paremmin mitkä arvovirran osat ovat lisäarvoa tuottamattomia ja kuluttavat ainoastaan resursseja prosessissa. Prosessin kehittämisessä näitä tunnistettuja osia ryhdytään vähentämään tai jopa poistamaan arvovirrasta, jolloin arvoa tuottavien osien suhteellinen osuus kasvaa jatkuvasti.



Kuvio 13. HUSLAB-talon automaatiolinjaston arvovirtakuvaus P-CRP, PTnl ja P-AntiFXa tutkimukset

Arvovirtakartoitus on ensi sijaisesti kehittämistiimin työkalu. HUSLAB:ssa arvovirtakartoitusta eri muodoissaan on hyödynnetty eniten juuri Kaizen-viikkojen ja kehitysprojektien yhteydessä tiimin yhdessä tekemänä. Tiimiin tulisi kuulua kaikkien, jotka osallistuvat suoraan tai välillisesti kehitettävään prosessiin. Erityisen tärkeää olisi saada mukaan myös asiakkaan ääni kartoitukseen, jotta ymmärrämme syvemmin asiakastarpeet ja huo-
kat. Laboratorioprosesseissa tämä asiakasnäkemyks tarkoittaa usein lähetepyyntöjen te-
kevän hoitoyksikön edustusta mukana Kaizen-viikolla vähintäänkin osittain, tai haastat-
teluja ennen kehitystoimintaa. Arvovirtakartoituksen yhteydessä on tärkeää toteuttaa
prosessin eri vaiheiden observointia paikan päällä, eli siellä missä toiminta tapahtuu aina
kun tämä on mahdollista. Havainnoitaessa Gemballa on hyvä erotella tarkastelun näkö-
kulmat, asiakkaan silmin (potilas tai potilasnäyte) ja henkilökunnan (laboratoriohoitaja,
lääkäri, kemisti jne.). Observoinnin yhteydessä kirjataan ylös tapahtumat prosessin eri
vaiheissa, mukaan lukien odotukset ja muut poikkeamat. Prosessia voidaan myös kel-
lottaa, mutta silloin on hyvä sopia asiasta kaikkien kyseisessä prosessissa työskentele-
vien kanssa etukäteen. Kellotus ei saa kohdistua henkilöihin, vaan prosesseihin ja työ-
tehtäviin. Sitä varten kellotus pitää tehdä tarkasti ja useamman kerran samasta prosessin
vaiheesta. Kulkukaavio eli Spaghetti diagram on arvovirtakuvausta yksinkertaisempi työ-
kalu, jolla voidaan visualisoida henkilökunnan, potilaiden, potilasnäytteiden ja materiaa-
lien liikkumista prosessissa. Kulkukaavio tehdään prosessin seurannan yhteydessä pii-
rämällä tapahtuva liike esimerkiksi toimitilan pohjapiirrokseseen. Tällöin saadaan tarkempi
kuvaus, joka havainnollistaa hyvin kuljettua matkaa, eri työvaiheita ja prosessin virtauk-
sia.



Kuvio 15. Elinsiirto- ja hematopatologian arvovirtakartoitusta

Nykytilan kuvaamisen jälkeen seuraavassa vaiheessa tiimi voi kuvata myös tulevaisuuden tavoitteen arvovirtakartoituksella. Vastaavalla tekemisellä muodostetaan sellainen prosessin arvovirtakartta, joka heidän mielestään on optimaalinen. Uudessa prosessissa kaikki aiemmin suunnitellut parannukset toimintamalliin on jo tehty. Uusi arvovirtakartta näyttää edellistä paljon selkeämmältä ja siinä on yleensä merkittävästi vähemmän prosessivaiheita, yksinkertaisemmat informaatiovirrat ja lyhyemmät odotusajat prosessin eri vaiheiden välillä. Usein tiimi luo kaksi optimoitua arvovirtakarttaa: toinen kuvaa tavoitetilaa lyhyellä tähtäimellä pienten muutosten jälkeen ja toinen lopullista pitkän tähtäimen tavoitetilaa, kun kaikki muutokset on tehty. Näin prosessin kehittäminen voidaan suunnata tarkennetusti pala palalla kohti uutta optimoitua tulevaisuuden kuvaa.

Hoitopolku käsitteenä ja työkaluna liitetään usein palvelumuotoiluun, enemmän kuin Lean-työkalupakkiin. Mielestäni varsinkin terveydenhuoltosektorilla Lean-ajattelu ja palvelumuotoiluajattelu kulkevat usein käsi kädessä tähdäten yhteiseen tavoitetasoon. Palvelumuotoilu on myös tapa luoda kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaiden tarpeista, sekä kehittää saadun tiedon perusteella prosesseja, työkaluja, toimintatapoja ja ympäristöjä, jotka auttavat organisaatiota tuottamaan haluttavia, tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia palveluita. Riippuen kehittävästä ongelmasta tai prosessista, voidaan arvovirtakuvauksen sijasta tai rinnalla kuvata myös palvelumuotoilun mukaisesti hoitopolku. Lähtökohta hoitopolussa painottuu enemmän ihmislähtöiseen tietoon, kuten asiakkaan syvähaastatteluihin, kuin prosessidataan. Hoitopolkukuvauksissa yhdistyvät visuaalisuus ja tarinankerronta. Kuvauksissa keskitytään enemmänkin ihmisten tuntemuksiin eri prosessin vaiheissa, kuin läpimenoajan tutkimiseen. Työskentely hoitopolkukuvaus tapaamisissa on myös kehitystiimi vetoista, mutta keskittyen koko ajan enemmän asiakkaan ja tämän tavoitteiden pitämiseen kehittämistyön keskiössä. Jatkotyöstönä hoitopolkujen kehittämisessä käytetään usein nopeita kokeiluita ja prototyyppejä, varsinkin digitaalisten palveluiden kehittämisessä.



Kuvio 16. Tullipuomin näytteenoton asiakasaulan prototyyppi valmiina testaukseen 1:1

7.6 Työn vakiointi ja standardityön parantaminen

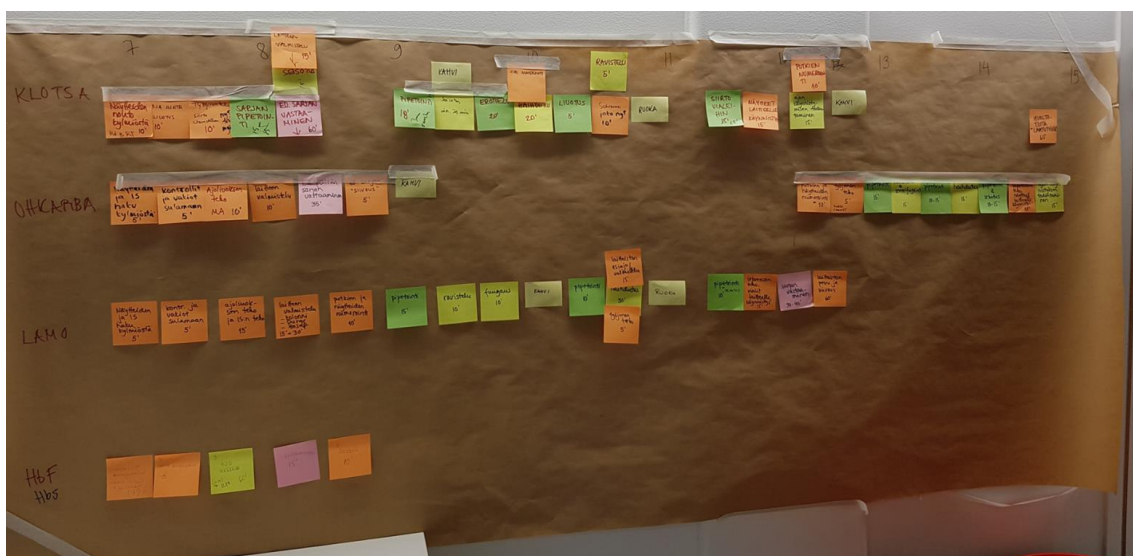
Valmistavassa teollisuudessa käytetään usein termejä standardi ja standardityö, mutta käytännön kokemuksen kautta olen oppinut, että terveydenhuollon ammattilaiset puhuvat samaa asiaa kuvatakseen mieluummin työn vakioinnista. On totta, että Lean-johdajajärjestelmä perustuu vakioitun työn systemaattiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, mutta ymmärtääksemme tämän valetun perustan syvällisesti on hyvä tarkastella asia myös Lean-filosofian kautta.

Yleisesti ottaen Lean-kirjallisuus kuvaa asia näin, vakio tai standardi on yhteisesti sovittu, luotettavin ja turvallisoin tapa työskennellä ja toimia tällä hetkellä. Yhtenäistä toimintatapa on helpompi seurata, ohjata, kouluttaa ja kehittää. Poikkeamien ja ongelmien havainnointi vakioitusta toimintamallista on lähtökohta kehittämiselle, mikä pitää tapahtua yhteisellä päätöksellä ja hallitusti. Lean näkökulma on, että vain vakioitua työtä voidaan kehittää. Jos kaikki tekevät työn eri tavalla, voi jokainen toki kehittää itseään ja omaa tapaansa tehdä työtä. Mutta vasta, kun kaikki, jotka tekevät samaa työtä, tekevät sen yhdenmukaisella tavalla, voidaan selvittää, miten työn toteutustapa vaikuttaa vaikkapa laatuun, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. Jos kaikki toteuttavat hoitoa tai työskentelevät eri tavalla, on lopputulokseen vaikuttavien tekijöiden määrittely, analysointi ja hoitotulosten vertaaminen tai parantaminen vaikeaa, ellei lähes mahdotonta. (Korte - Jokela – Korhonen – Perttunen 2020: 44).

Asia tuntuu yksiselitteelliseltä, mutta käytännön toteutus jää helposti vajaaksi. Vakioitun työn malli on paljon enemmän kuin pelkästään ”työohjeet” ja niiden kouluttaminen. Vakioitussa työssä on useita ja erilaisia tasoja, joiden pitää toimia yhdessä kohti samoja tavoitteita. Esimerkkinä laboratorioanalytiikasta, määrätyn tutkimuksen analyysi tehdään laitteella, johon löytyy tarkat ja kattavat työohjeet, niin tutkimuksesta kuin analyysaattorista. Laboratorion henkilökunta on perehtynyt tutkimuksen tekemiseen laitteella perin juuriin, ja voimme näin olen määritellä hyvin tarkasti itse analyysiajan. Mutta kauanko kestää tämän prosessin kokonaisläpimeno, lääkärin pyynnöstä tulosten vastaamiseen? Kiireellisillä pyydetyillä näytteillä juuri tämä läpimenoaika on suoraan potilaanhoitoon vaikuttava tekijä, ja sille on myös asetettu laboratoriota koskeva läpimenoaikatavoite. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat työtehtävät, pyytävän osaston oma toiminta, näytteenoton toiminta, näytelogiikan toiminta, laboratorion näytteiden vastaanoton toiminta ja itse analytiikan toiminta. Jotta pääsemme läpimenoaikatavoitteeseen, on siis monen

erillään toimivan yksikön toiminta vakioitava kiireellisen näytteen käsittelyn osalta linjaan yhteisen virtaustehokkaan tavoitteen näkökulmasta.

Organisaation Lean-kulttuurisessa kehityksessä vakioidun työn kehittämisen tarve pitää herätä sisältä päin jokaisella tasolla lähtien tiimeistä, ja valmentava johtaminen yhdessä Kata-menetelmien kanssa on jatkuvan parantamisen mahdollista tekijä myös vakioinnissa. Kaizen-viikoilla voidaan suunnitella, ja kokeilla vakioidun työn kehittämisen isompia askelia luomalla tiimin kanssa yhdessä esim. uudenlaisia työrooleja, työkokonaisuuksia ja järjestämällä työvaiheita uudestaan. Päivittäisjohtaminen on kumminkin tärkein kanava näiden uusien työmallien kokeilemiseen, ja niistä oppimiseen yhdessä tiimin kesken. Visuaaliset työkalujen, kuten prosessikuvaukset ja arvovirrat avulla saadaan kaikki tiimin tekijät tehokkaasti mukaan työn vakiointiin. Aina näkyvillä olevalla osaamismatriisilla pystymme näkemään ja hallitsemaan työkokonaisuuksien osaajat, että heidän työsäään uuden oppimisen.



Kuvio 17. Erikoiskemia työn vakioinnin suunnittelua tutkimuksittain

Kun organisaatiossa työn vakiointi ja vakioinnin jatkuva parantaminen alkaa muodostua osaksi normaalia päivittäistä toimintaa, syntyy tarve vakioida myös niitä tasoja, jotka ehkä muuten jäävät ylätasoon kuvauksiksi. Strategisen johtamisen vakioinnin lisäksi, myös itse valmentava johtaminen tehostuu ja parantuu vakioinnin kautta. Johtamisen vakiointiin kuuluu mm. palaverikäytännöt, prosessin katselmoinnit eli Gembaaminen

(kohta 7.9), että valmennuksen käytännöt ja työkalut kuten ”vakioidut kysymykset”. Esimerkiksi palaverikäytäntöjen vakioinnissa on tärkeää turvata valmennuksenketju, niin että päivittäisjohtamisen pystypalaverit toteutuvat suunnitellusti ja oikean mittaisina. Näiden prioriteetti tulisi olla myös korkealla, ja vakioinnin suuntaus vähentää perinteisiä pitkiä kokoushuone istuntoja. Valmennuksen vaikuttavuuden ja toimivuuden parantamiseksi meillä on pidetty esim. erillisiä ”tiimaripalavereja”, joissa prosessivastaa yhdessä tiiminvetäjiensä kanssa ottaa työn alle tiimeissä esiintyneitä haasteita toiminnan kehittämisen suhteen. Ajan myötä johtamisen vakioiti tuo, myös läpinäkyvyyttä ja visuaalisia tapoja viestiä, kuten avoimet ja esillä olevat kalenterit. Vakioitujen työtapojen toteutumista voidaan tukea visuaalisten päivittäisjohtamistaulujen ja mittareiden lisäksi vakioiduilla palaverikäytännöillä, kuten valmentajan ”viisi kysymystä”. Nämä keskittävät pystypalaverin kulun toiminnan kehittämiseen, ja siitä yhdessä opittuihin asioihin.

	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
	15	16	17	18	19
7					
8	Henkilökohtainen tapaaminen	Johtoryhmän kokous tai vastuualuejohtajakokous	Henkilökohtainen tapaaminen	Hyks/HUS-kokoukset	Kokoukseton päivä
9					
10	Henkilökohtainen tapaaminen		Henkilökohtainen tapaaminen		
11					
12	Lounas ja kiireelliset asiat	Lounas ja kiireelliset asiat	Lounas ja kiireelliset asiat	Lounas ja kiireelliset asiat	
13	Toiminnan kehittämisen ryhmä/Potilas turvallisuuden ja riskienhallinnan ryhmä	Asiakastapaamiset	Gemba ja kehittäminen	Gemba ja kehittäminen	
14					
15					
16					
17					
18					

Kuvio 18. Toimialajohtajan standardityö karkea taso, Piia Aarnisalo HUSLAB

Yhteenvetona voimme todeta, että valmentavan johtamisen vakioinnilla voimme mm. selkeyttää tavoitteita, helpottaa mittaamista, vähentää poikkeamia ja hukkaa, luoda systemaattisuutta ja ajanhallintaa, että ennustettavuutta. Näin mahdollistamme hyvän johtamisen, joka poistaa ja ennalta ehkäisee ongelmia. Työilmapiirissä kehittyi tehokkuuden ja turvallisuuden tunne, joka tukee uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

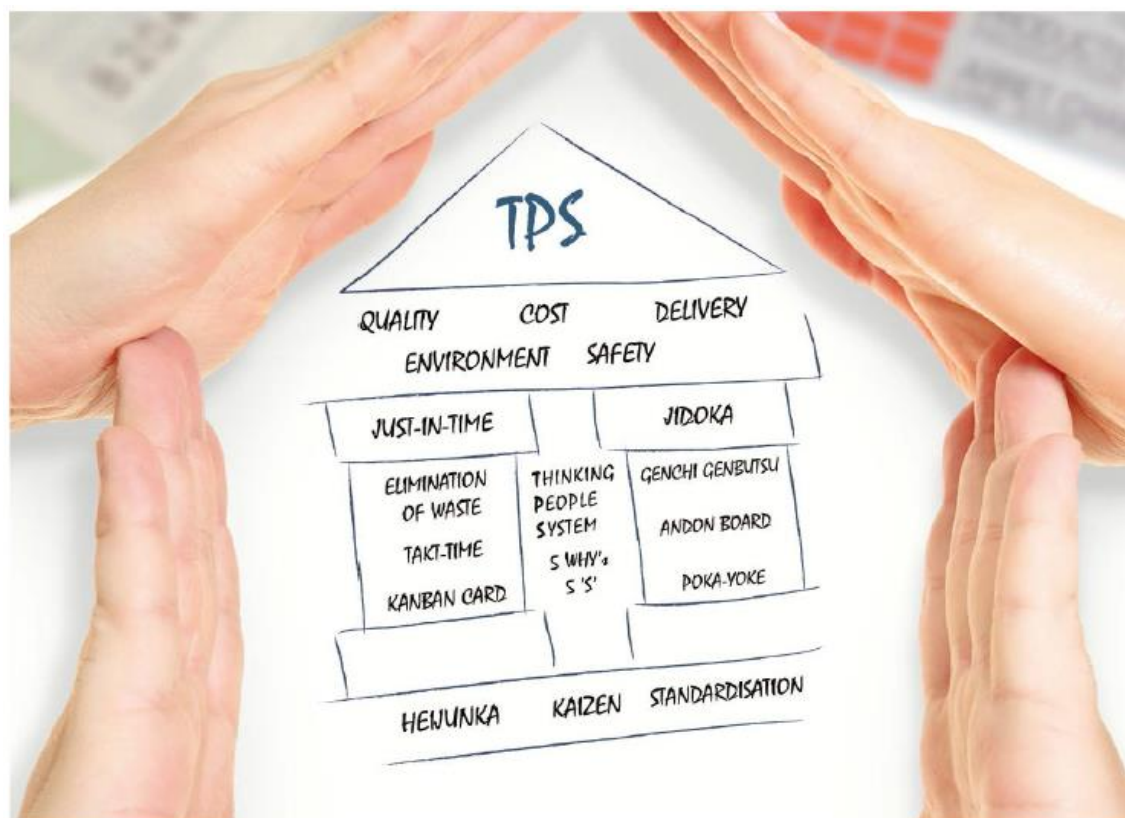
7.7 5S parantamisen perusta

Lean-johdetussa organisaatiossa kaikki tilat halutaan pitää siisteinä ja turvallisina. Siisti ja turvallinen työympäristö parantaa työn laatua ja tuottavuutta. Siisteys ja turvallisuus parantavat myös potilasturvallisuutta ja työssä viihtymistä. (Korte - Jokela – Korhonen – Perttunen 2020: 48).

Yksinkertaisuudessaan 5S on menetelmä, jossa keskitytään organisointiin ja menetelmien vakioitiin tavalla, joka merkitsevästi vaikuttaa tuottavuuteen. 5S on käytännön menetelmä, jolla huolehditaan siisteyden ja järjestyksen kehittämisestä sekä ylläpitämisestä. Kokemus on osoittanut, että siisteys ja järjestys eivät säily, ellei niitä ylläpidetä. 5S:n avulla kehitetään systemaattisuutta ja kurinalaisuutta. 5S sisältää viisi kohtaa, joilla organisointi suoritetaan. Viisi s-kirjainta tulevat japanin sanoista Seiri (selvitä), Seiton (sijoita), Seiso (siisti), Seiketsu (standardoi) ja Shitsuke (säilytä).

1. **Selvitä.** Lajitele työkalut, laitteet, muut hoitovälineet, näytteet ja muut tavarat niiden tarpeellisuuden mukaan. Poista työpisteestä ylimääräiset hoitotarvikkeet ja muut tavarat.
2. **Sijoita** tarvittavat työkalut, laitteet, muut hoitovälineet, näytteet ja muut tavarat tarkoituksenmukaisille paikoille. Merkitse paikat selkeästi.
3. **Siisti.** Puhdista ja huolla laitteet, työkalut ja muut hoitovälineet.
4. **Standardoi** työpisteet, toimenpiteet ja työvaiheet. Tee järjestämisestä ja siivoamisesta rutiininomainen osa työntekoa.
5. **Säilytä.** Toteuta ja kouluta vakioituja käytäntöjä eli vaiheita 1-3 jatkuvasti. Auditoi työpisteiden 5S-tasoa systemaattisesti.

Todellisuudessa 5S ei ole vain siivoamista ja järjestämistä vaan tärkeä osa lean-johtamisjärjestelmää. Tehokas toiminta, potilaiden laadukas hoitaminen, hukkien tunnistaminen ja poistaminen ovat mahdollista vain siistissä ja selkeässä ympäristössä. Toyota kuvaa Lean-organisaatiotaan talona, joka pitää rakentaa ja sen toiminta ylläpitää. 5S ja 5xmiksi ajattelu on näissä kuvissa usein keskiössä, eli se on asia ja ajattelutapa, minkä sisäistäminen on edellytys koko organisaatiolle ja kaikille sen työntekijöille. Systemaattinen pyrkimys kehittää järjestystä, siisteyttä ja visuaalista selkeyttä jatkuvasti huomioimalla ja kyseenalaistamalla mm. työympäristöä, työmenetelmiä ja työkaluja. Kun tämä saavutetaan laajemmalla tasolla organisaatiossa, niin että talon perustukset ja Lean-kulttuuria tukeva valmentava johtaminen on vakaalla pohjalla, voidaan organisaatiota ja sen palveluja ja tuotteita kehittää jatkuvasti parantamalla.



Kuvio 19. Toyota Production System, Toyota Material Handling Finland Oy esitys 2017

Yksi hyväksi todettu tapa vahvistaa tai käynnistää 5S- toiminta organisaation eri yksiköissä on kehityshankemainen toteutustapa. Näin tehtiin myös Jorvin sairaalan laboratoriossa. Tämän tyyppinen projekti vaatii ensimmäiseksi motivoituneet tekijät, eli ydintii-min, joka käynnistää hankkeen. Projekti vaatii myös Lean-perehtyneen vetäjän, joka toimii valmentajan roolissa ainakin ensimmäisen kehitysjakson ajan. Tähän tehtävään sopii parhaiten esimerkiksi Lean-valmentaja koulutuksen käynyt henkilö, tai vastaavan osaamisen taitava Kaizen-viikko fasilitaattori.

Suunnittelu ja esivalmistelu on myös tämän tyyppisessä projektissa olennaista, ja tiimin muodostamisen jälkeen lähetettiin rajaamaan kohdetta, josta 5S-toiminta aloitettiin. Koko laboratorioprosessi kerrallaan oli liian iso kokonaisuus, ja taas yksittäinen työpiste liian pieni. Jorvin laboratorion projektissa päädyttiin ottamaan kehityksen kohteeksi ensimmäisenä näytteiden vastaanoton prosessi, joka piti sisällään mm. seuraavat työvaiheet usealla eri työpisteellä: näytteiden vastaanottokuittaukset, kuljetuslaukuista näytteiden purkamisen, näytteiden lajittelun, näytteiden sentrifugoinnin, analytiikkaan jakamisen ja näytteiden pakkaamisen ja edelleen lähettämisen. Muodostetulla pienellä ydintiimillä n. 5 henkilöä, joka koostui näytteiden vastaanoton ammattilaisista ja esimiehistä asetettiin projektille myös seuraavat tavoitteet.

- Otetaan projektilla käyttöön 5S –menetelmä näytteiden vastaanotoissa
- Kehitetään näytteiden vastaanoton sujuvuutta ja parannetaan työn laatua
- Standardoidaan tärkeimmät kriittiset toiminnot
- Näytteiden vastaanoton jälkeen menetelmää laajennetaan muihin työprosesseihin Jorvin laboratoriossa, ja tämän jälkeen muihin Uudenmaan sairaalalaboratorioihin
- Opitaan ja omaksutaan 5S – kehittämisen hyödyt

Itse projekti aloitettiin pienellä perehdytyskoulutuksella, jossa varsin visuaaliset kuva esimerkit toimivat inspiraationa tulevaan oman työn kehittämiseen. Tämän jälkeen siirryttiin 5S-menetelmän ensimmäiseen vaiheeseen. Selvitä-vaiheessa mm. lajitellaan laitteet, välineet, tavarat tarpeellisuuden mukaan ja poistetaan työpisteistä työhön kuulumattomat asiat. Tämä toteutettiin sovelletulla punalaputusmenetelmällä. Punalaputuksessa henkilöt, jotka tuntevat prosessin laittavat punaiset laput asioihin, joita ei tarvita. Tämän jälkeen kaikki punalaputetut kohteet siirretään pois työpisteistä. Menetelmää sovellettiin niiltä osin, että käytössä olivat vain perinteiset post-it laput ja lapuilla annettiin myös lajitteluun ja tarpeellisuuteen liittyvää tietoa. Punalaputus ohjeistettiin ja siihen osallistuivat

työpisteen kokonaan uudelleen rakentamisen, että vanhan työhön sopimattoman palvelutiskin purkamisen. Kokonaisuudessaan kaikkien muutosten toteuttamiseen meni aikaa useita viikkoja, ja niiden loppuun viemisen mahdollisti kehittämiseen sitoutunut ydinryhmä.

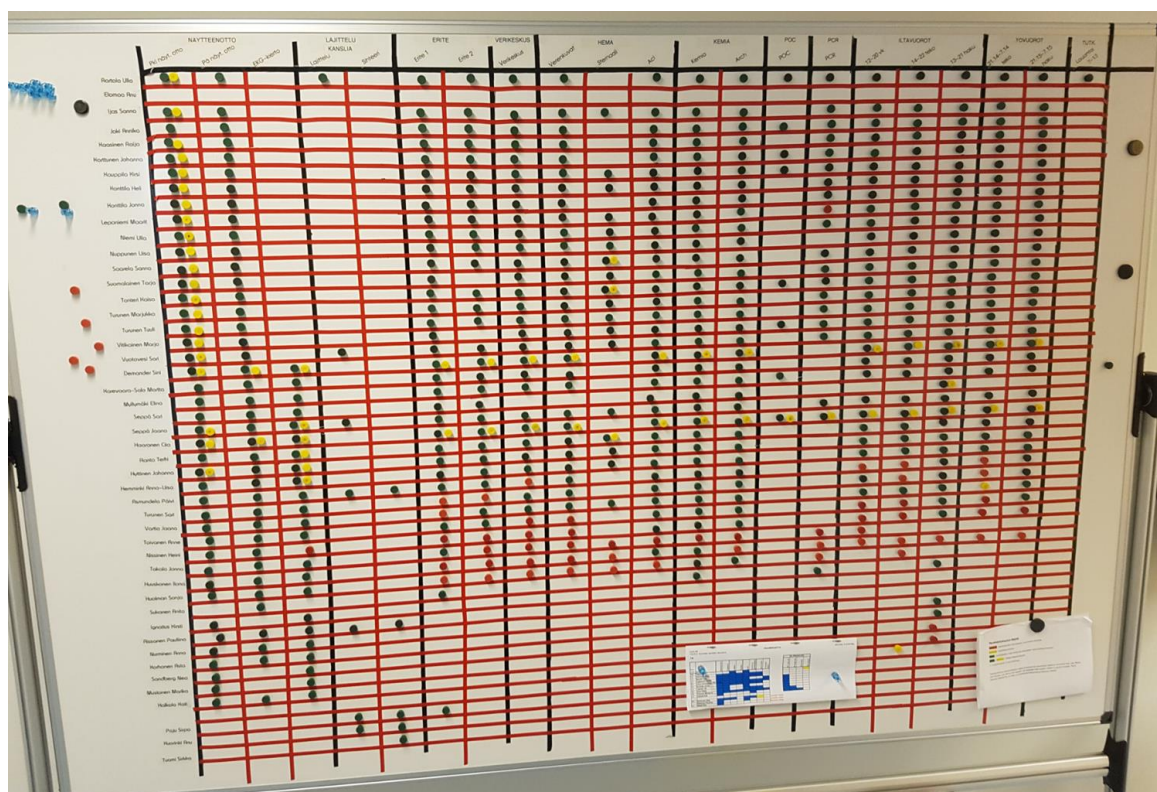


Kuvio 21. Näytteiden lajittelutyöpisteen uudelleen rakentaminen kaikki tarvittavat ominaisuudet huomioiden

Isommassa 5S-projektissa menee aikaa, ja asioiden riippuvuudet toisistaan pitää huomioida. Tämän kaltaisessa projektissa usein 5S-menetelmän eri vaiheita tehdään useamman kerran ja eri aikaan. Viimeinen vaihe on säilytä, jossa uudet ja muuttuneet standardit ja menetelmät vakiinnutetaan nykyiseksi käytännöksi. Säilytä-vaiheeseen voi 5S-projektissa liittyä vaikeuksia, koska helposti palataan vanhaan tuttuun jo opittuun tapaan tehdä työt. Tämän takia säilytä-vaihe vaati toteutuakseen hyvin enemmän, kuin pelkästään uusien menetelmien koulutuksen koko henkilökunnalle. Tämä voidaan toki aloittaa koulutuksesta, kun koko henkilökunta ei ole päässyt itse osallistumaan kehittämisen kaikkiin vaiheisiin. Silloin koulutuksessa on tärkeää painottaa asioita myös argumentointiin, miksi on kehitetty ja miksi ”uusi standardi” on parempi, tehokkaampi, laadukkaampi, turvallisempi kuin vanhat menetelmät. Näin tehtiin myös Jorvissa, minkä lisäksi uuden vakiointia tukemaan otettiin käyttöön seuraavat Lean-työkalut: työn osituskaavake, virheenestimet ja osaamismatriisi. Kirjalliset työn osittelun kaavakkeet tehtiin erikseen kaikille näytteiden vastaanoton työpisteille, näissä painotettiin työvaiheiden kuvausten lisäksi niiden laadullisia avainkohtia ja mahdollisia riskejä. Nämä luodut kaavakkeet liitettiin virallisen oheistuksen liitteeksi, ja näitä käytettiin koulutuksessa apuna helpottaen työpisteiden ja työvaiheiden ymmärtämistä. Virheenestin-ajattelu oli käytössä projektin alusta asti, ja näin uuden prosessin suunnittelussa huomioitiin aikaisemmin sattuneet

riskit ja poikkeamat pyrkien sulkemaan niiden uudelleen toistumisen kokonaan. Kehittämisessä tehtiin myös asiaan liittyviä kokeiluita, kuten huomioliivit tekstillä ”ethän häiritse, teen tarkkuutta vaativaa työtä, kiitos!” näyttöiden lajittelua tekeville työntekijöille.

Jorvin sairaalan klinisen kemian laboratoriossa 5S-menetelmien käyttöönotto projektina oli erittäin onnistunut hanke, jonka mahdollisti laboratorion sitoutunut ja oman työn kehittämiseen innostunut henkilökunta. Esimiehet varmistivat valmentavalla johtamisellaan tämän kehitystyön jatkumisen. Tästä esimerkkinä kuvio 21, jossa näkyy osa laboratorion henkilöstön jatketusta osaamismatriisista. 5S-menetelmien käyttöä laajennettiin projektin jälkeen analytiikan prosessiin, näyttöönnottoon, viereiseen patologian laboratorioon ja tämä tarina jäi hyvänä esimerkkinä kertomaan kokemuksia muille HUSLABin yksiköille koulutuksen kautta.



Kuvio 21. Jorvin sairaalan KEM laboratorion osaamismatriisi valkotaulu

7.8 Virtaus, Kanban ja pullonkaulat

Lean-toimintatapa edellyttää hyvän virtauksen luomista prosessiin. Terveysten huollossa prosessien virtauksien tavoitteena on tuottaa asiakkaalle palveluita kuten vastaanotot, tutkimukset, hoidot ja toimenpiteet tarpeen mukaan ja mahdollisimman sujuvasti. Keskeneneräisen ja keskeytyneen toiminnan mm. tulosten odottaminen, vastaanoton jonot, lähetteen varastot määrät pidetään mahdollisimman pieninä, jotta asiakkaat virtaavat hoito- tai palveluketjussa pysähtymättä. (Korte - Jokela – Korhonen – Perttunen 2020: 36).

Virtaustehokkuutta mitataan usein toiminnan läpimenoajalla. Toiminnan läpimenoajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu palvelupyynnöstä siihen, että koko palvelu on valmis. Esimerkiksi läheteestä uloskirjaukseen, leikkaussaliin saapumisesta sieltä poistumiseen tai meillä laboratoriossa pyynnöstä vastaukseen. Virtaustehokkuutta parannetaan rakentamalla oma kapasiteetti vastaamaan asiakaskysyntää ja sen vaihtelua. Lean-ajattelussa pelkästään resurssien lisääminen prosessiin sitä nopeuttaakseen ei ole oikeanlainen tapa kehittää toimintaa. Virtaustehokkuutta voidaan myös parantaa poistamalla siitä hukkaa, että kehittämällä standardeja, työvaiheita ja toimintoja. Samalla kun virtaustehokkuutta parannetaan, paranee resurssitehokkuus. On hyvä kumminkin muistaa, että virtauksen tehostaminen tuo nopeasti esille uusia ongelmia prosesseissa, esimerkiksi pullonkaulat, vaihtelun toiminnassa ja laatuongelmat. Virtauksen luominen siis ohjaa kehittämään toimintaa.

Virtaustehokkuutta ylläpidetään säätämällä omaa kapasiteettia, niin että saatavuus pysyy tavoitteessa. Saatavuuden suositeltava seurantaväli on yksi työvuoro, jolloin poikkeamat havaitaan nopeasti ja korjaavat toimenpiteet voidaan toteuttaa pienemmillä muutoksilla. Toimintaa kehitettäessä seurattavista mittareista yhden tulisi olla virtaustehokkuus. Virtaustehokkuuden seuranta ja ylläpito on vaikeaa silloin, kun toiminta toistuu harvoin. Hyvän virtaustehokkuuden saavuttaminen edellyttää kysynnän perusteella tasoitettua ja jaksotettua toimintaa, sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä päivittäisen johtamisen avulla.

Keskeneneräisen tekemisen määrä vaikuttaa suoraan läpimenoaikaan. Mitä enemmän toiminnassa on keskeneneräisiä tapahtumia, kuten analyysia odottavia näytteitä, pyyntöjä, lähetepinoja tai jonottavia asiakkaita, sitä pidempi läpimenoaika on. Keskeneneräisen tuotannon määrää lisäävät prosesseissa olevat pullonkaulat. Pullonkaulat voi tunnistaa niitä

edeltävistä jonoista. Yhden pullonkaulan poistaminen tuo yleensä esiin toisen pullonkaulan, joten toiminnan kehittämisen on oltava jatkuvaa.

Terveysthuollossa pullonkaulat voivat näkymättömiä, tai ainakin vaikeasti havaittavissa ilman prosessin perusteellista oikeaa läpikävelyä. Virologia Kaizen-viikolla 9-15.4 2018, jonka tavoitteena oli nopeuttaa klamydia analytiikan läpimenoaikaa näitä, havainnoitiin useita. Laboratorioon saapuvat näytteet pysähtyivät pitkäksi aikaa odottamaan mm. näytteiden vastaanoton lajitteluun, ja analyysin jälkeen odottamaan verifiointia. Tämän tyyppiset pullonkaulat johtuvat usein asioista, mitä ei olla otettu huomioon prosessin muuttuessa. Ahkeralla Kaizen-työskentelyllä klamydia näytteiden läpimenoaikaa saatiin nopeutettua useilla päivillä.

Tuotannon tasoituksella tarkoitetaan työn suunnittelua niin, että tekeminen mahdollistuu tasaisella kuormituksella asiakastarpeen mukaan. Tällä pyritään tasoittamaan kaikkien toimijoiden työkuormaa. Asiakas näkee tasoitetun toiminnan jatkuvasti etenevänä, hyvin ennustettavana toimintana. Työntekijät kokevat tasoituksen kuormitushuippujen poistumisena. Tasoitus voidaan toteuttaa mm. eri ammattilaisten välisillä tehtävien siirroilla tai siirtämällä kiireettömämpiä töitä vähemmän kysynnän päiville tai tunneille. Toimiva laboratorioanalytiikkaa vaatii resurssien jatkuvaa tasoitusta. Arkiaamuisin näytteenotto pisteet kautta Uudenmaan vaativat kysyntäpiikin takia enemmän henkilökuntaa, ja resurssin tarve siirtyy näytteiden mukana analytiikkaan iltapäivällä. Statukseltaan kiireelliset näytteet eri hoitoyksiköistä pitää pystyä analysoimaan omana virtanaan luvatussa ajassa näistä vaihteluista huolimatta. Tämän takia pienetkin parannukset tuotannon tasoitukseen ovat aina tärkeitä. Kiireettömiä asiakkaita mm. ohjataan antamalla näytteenotto aikoja tasaisesti koko päivälle ja tuottamalla reaaliaikaista jonotietoa toimipisteistä. Ajanvarauksen kuormituspiikkejä on vähennetty digitaalisilla palveluilla, nettiajanvarauksilla ja sähköisillä oirearvioinneilla.

Isompiin näytteenottoyksiköihin kehitettiin ja valmistettiin näytteiden palautusautomaatti kotona otettavien näytteiden palautusta sujuvoittamaan. Ohjeistettu näytteiden jättäminen lukittuun automaattiin onnistuu asiakkailta nyt, vaikka ennen töihin menoa ilman turhaa jonottamista. Vanha prosessimalli tälle oli ottaa vuoronumero aamuruuhkassa, ja odottaa että voisi luovuttaa näytteensä näytteenottajalle suoraan. Palautusautomaatti tyhjennetään näytteistä suunnitellusti 30-60min syklillä, joten minkäänlaista odotusta ei synny myös sinne palautettujen näytteiden tulosten tuottamiseen.



Kuvio 22. Näytteiden palautusautomaatti ja sen tabletin ohjeistusta asiakkaille

Tuotannon jaksottamisella tarkoitetaan työn tekemistä säännöllisesti toistuvina kokonaisuuksina asiakastarpeen mukaan. Asiakas näkee jaksotetun toiminnan lyhyempinä läpimenoaikoina. Tällöin on mahdollista vastata vaihtelevaan kysyntään muuttamalla päivittäistä työn kirjoa. Tasoitettu ja jaksotettu toiminta edellyttää asiakaskysynnän tuntemista ja tämän pohjalta oman toiminnan suunnittelua.

Tasoitetussa toiminnassa tavoitteena on koko hoito- tai palveluketjun tehokkuus ja nopeus, jolloin yksittäisen työvaiheen tarkastelu on harhaanjohtavaa. Jaksotetussa toiminnassa tukipalvelut saavat tasaisemman kysynnän ja pystyvät nopeammin vastaamaan palvelupyyntöön, jolloin koko hoito- tai palveluketju nopeutuu.

Lean-toiminnan eräs tunnetuimmista tekniikoista on imuohjaus, joka on menetelmä oikea-aikaiseen (JIT = Just In Time) toiminnan ohjaukseen. Imuohjauksella pyritään eliminoidaan terveydenhuollon keskeisintä hukkaa eli ylituotantoa, joka johtaa odottamiseen. Sen periaate on se, että arvoa tuotetaan, valmistetaan, siirretään ja kuljetetaan vain todellisen tarpeen mukaan. Todellinen tarve on lähtöisin asiakaskysynnästä. (Korte - Jokela – Korhonen – Perttunen 2020: 42)

Sana Kanban tulee japanin kielestä, ja tarkoittaa korttia tai signaalia. Se on visuaalinen ohjaus, jota käytetään imuohjauksen tukena. Signaali voi olla työtilaus, joka on selkeästi havaittavissa koko prosessin ajan. Tämä tieto kulkee työn mukana, kertoo työstä, mistä tullut ja mihin se on menossa. Kanban voi olla terveydenhuollossa esim. hoitotarvikkeiden varaston imuohjauksessa kortti, joka vapautuu, kun nimikkeet on otettu käyttöön. merkitty tila, teline tai kuljetuslaatikko, joka tyhjenee ja tilalle on toimitettava uusi vastaava hälytysvalo, lippu tai elektroninen signaali, joka viestittää toimitustarpeen.

HUSLABin organisaatioon kuuluu myös itsenäinen elatusmaljavalmistuksen vastuuyksikkö. Elatusmaljavalmistus käsittää erilaisten maljojen valmistuksen, pakkaamisen, lähetysten, autoklaavityöpiirteen ja lisäaineiden valmistuksen. Osastolla valmistetaan n. 1,6 miljoonaa maljaa vuosittain, sekä n. 400 tuhatta putkea. Tämä vuosittainen tuotanto koostuu n. 80 kymmenestä erilaisesta tuotteesta. Suurimmilta osin tuotteet menevät käyttöön HUSLABin eri laboratorioissa ja yksiköissä, näistä ylivoimaisesti suurin asiakas on bakteriologian osasto, joka käyttää n. 80% vuosittaisesta valmistuksesta. Ennen diagnostiikkaa maljojen ja putkien pitää läpäistä laadulliset sterilititeetti- ja toimivuuskontrollit.

Elatusmaljavalmistuksen yksikön toimintaa kehitettiin laajemmin vuonna 2014. Kehittäminen toteutettiin Kaizen-viikkosuunnitelman mukaisesti, mutta jaksottaisella mallilla noin yksi kehittämiseen keskittyvä päivä viikossa. Näin pienessä yksikössä saatiin myös lähes koko henkilökunta mukaan jatkuvaan parantamiseen. Henkilökunnan kanssa yhdessä havainnoitiin ja tunnistettiin prosessin isoimpia ongelmakohtia. Elatusainetuotannon sisäinen varastonhallinta tehtiin manuaalisesti havainnoimalla päivittäin, tässä joh-tuen tähän työhön kulutettiin paljon resursseja. Silti elatusmaljoja myös yli tuotettiin ja vanhaksi mennyt tuotanto aiheutti hävikkiä. Tähän liittyen myös prosessin laadunvarmennuksessa havaittiin useita kehityskohteita.

Kehittämisen perusteella suunniteltiin ja käynnistettiin visuaalinen Kanban-ohjaus bakteriologian osaston varastokylmiöiden ja elatusaineosaston välille. Varastotiloissa tehtiin inventaario, jossa maljat ja putket uudelleen järjesteltiin, niin että ylimääräistä kävelyä ja siirtelyä vähennettiin huomattavasti. Maljojen varastotarpeet ja koot maksimi ja minimi määriteltiin jokaiseen varastoon. Maljaerät eri tuotteita pakattiin sadan kappaleen uudelleen tarroitettaviin laatikoihin. Yhtä laatikkoa vastaamaan luotiin nimetty ja värikoodattu magneettinappi. Nämä magneettinapit laitetaan kylmiön oveen omille paikoilleen varastoa täydennettäessä, ja tiputetaan ovesa olevaan purkkiin, kun laatikoitaan maljat otetaan tuotantoon bakteriologian osastolla. Purkit kerätään takasin elatusaineosastolle päivittäin, ja magneettinapit nostetaan niistä varastokylmiöiden valkotauluille. Tällä Kanban-mallilla toteutettiin tuotannonohjaus osastojen välille, ja ylituotanto karsittiin lähes kokonaan. Maljaerien tarroituksen yhteyteen luotiin viivakoodi, joka mahdollistaa laadunvarmennuksen automatisoinnin ja tarkemman seurannan.



Kuvio 23. Magneettinappi Kanban-ohjaus elatusaineosasto ja bakteriologian osasto

7.9 Gemba-kulttuuri ja ongelmanratkaisutyökalut

Termi Gemba tulee japanin kielisestä sanasta, ja tämän merkitys voidaan kääntää tarkoittamaan todellista paikkaa, missä Lean-filosofian mukainen arvoa tuottava työ tehdään. Gemba perustuu sille ajatukselle, että johtajien ja esimiesten tulee olla usein ja säännöllisesti seuraamassa kuinka organisaatio tuottaa palvelun asiakkaalle. Gembassa mennään paikan päälle, missä palvelu tuotetaan. Samalla osoitetaan kunnioitusta työntekijöitä kohtaan kysymällä heiltä miksi ja miten. Gemba-kävelyn tarkoituksena on yksinkertaisesti ymmärtää nykytilaa. Se on hetki, jolloin seurataan mitä todella tapahtuu, eikä sitä, mitä kertovat tilastot tai on dokumentoitu työohjeisiin. (Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa, 2019)

Perinteisessä johtamisessa kokoonnutaan neuvotteluhuoneeseen käymään läpi ongelmia toisen tai kolmannen käden tiedon kautta. Työntekijöitään kunnioittavat johtajat ja esimiehet menevät sen sijaan sinne, missä työ tapahtuu näkemään, miten tuotamme palvelun asiakkaillemme ja millaisia haasteita siellä on. Tavoitteena on nähdä, miksi toimintatapamme ja prosessimme ovat niin monivaiheisia asiakkaillemme ja mitkä työvaiheet ja toimintatavat kuluttavat tarpeettomasti työntekijöidemme energiaa. Tämä ensikäden tietämys on tärkeä, jotta johtajat ymmärtäisivät nykyiset prosessit ja pystyvät valmentamaan työntekijöitä ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa.

Prosessia tai hoitopolkua läpi kävelemällä havaitaan usein eroja prosessin kuvauksen ja todellisen toiminnan välillä. Suora havainto on usein paras tapa kertoa erosta. Gembassa tapaaminen on tehokas tapa osoittaa kunnioitusta ja kommunikoida sekä työn arvo että jatkuvan parantamisen merkitys. Ihmiset ovat usein avoimempia antamaan palautetta ja selittämään syyt toimintatapoihin, kun he ovat tutussa työympäristössä. Siellä on myös helpompi kuvailla mitä he tekevät ja osoittaa miksi. Parannusmahdollisuuksia haetaan toimintatapoja ylläpitävistä järjestelmistä ja prosesseista, ei ihmisistä. Läsnäolo työn ääressä on paras tapa havaita nämä mahdollisuudet. Työntekijät voivat olla niin tottuneita toimintatapoihinsa tai ongelmiinsa, että he eivät enää tunnista niitä ongelmina. Siksi työtä ulkoa päin katsova silmäpari voi olla myös erittäin arvokas asia.

Gembassa havainnoidaan asioita sekä asiakkaan että työntekijöiden silmin. Johtajien tulisi nähdä paikan päällä kaikki ne vaiheet ja niihin kuluva aika, jotka asiakkaan täytyy kokea ja tehdä, jotta hänen asiansa tulee ratkaistuksi. Jokainen asiakkaan kokema vaihe

tulee keskustella työntekijän kanssa, miksi se on olennainen ja lisäarvoa tuottava ja esittääkö jokin tekemästä sen kerralla oikein, oikea-aikaisesti ja sujuvasti. Gemba-kävelyille voidaan tarpeen mukaan pyytää mukaan asiakas ja niitä tukipalveluiden edustajia, joilla on vaikutus prosessin onnistumiseen ja sujuvuuteen. Jos tarkastellaan rajapinnoilla olevia haasteita, tulee kävely tehdä yhdessä toisen organisaation edustajien kanssa. Gemballa osallistuvilla tulee olla hyvä käsitys siitä, mitä Gemba-kävely on ja miten sitä hyödynnetään. Kaikkien on hyvä tietää, että kävelyn tarkoituksena on viime kädessä poistaa esteitä, jotka vaikeuttavat arvoa tuottavaa toimintaa. Tämän vuoksi on hyödyllistä valmistella Gemba-kävelyllä esitettävät tarkentavat kysymykset etukäteen. Keskity aina prosessiin, älä ihmisiin. On hyödyllistä valmistella työntekijöitä kertomalla, että kävelijät voivat kysyä kysymyksiä siitä, miten, milloin ja miksi asiat tehdään. Heidän on ymmärrettävä, että kysymykset tulevat todellisesta halusta ymmärtää, eivätkä ole millään tavoin syytöksiä tai vastakkainasettelua. Gemba-kävely ei ole koskaan työntekijöiden suorituskyvyn arviointia. Tarkoitus on tarkkailla, ymmärtää ja lopulta parantaa prosesseja.

Seuraa asiakkaan polkua, arvovirtaa hänen ongelmansa ratkaisemiseksi. Usein suurimpia parannusmahdollisuuksia löytyy siltä missä eri prosessin vaiheet kohtaavat, osastojen tai ihmisten välillä. Seuraamalla arvovirtaa näissä kohdissa olevat hukan muodot tulevat parhaiten esille. Kirjaa ja tarvittaessa kuvaa havainnot. On erittäin tärkeä kirjata ylös kaikki havainnot, koska näihin reagoidaan Gemba-kävelyn jälkeen, ei sen aikana. Kuvat auttavat, kun asiaan palataan myöhemmin. Jos kuvaaminen ei ole tilanteeseen sopivaa, voi tarvittaessa kuvata tilanteen piirtämällä. (Korte - Jokela – Korhonen – Perttunen 2020: 60-63).

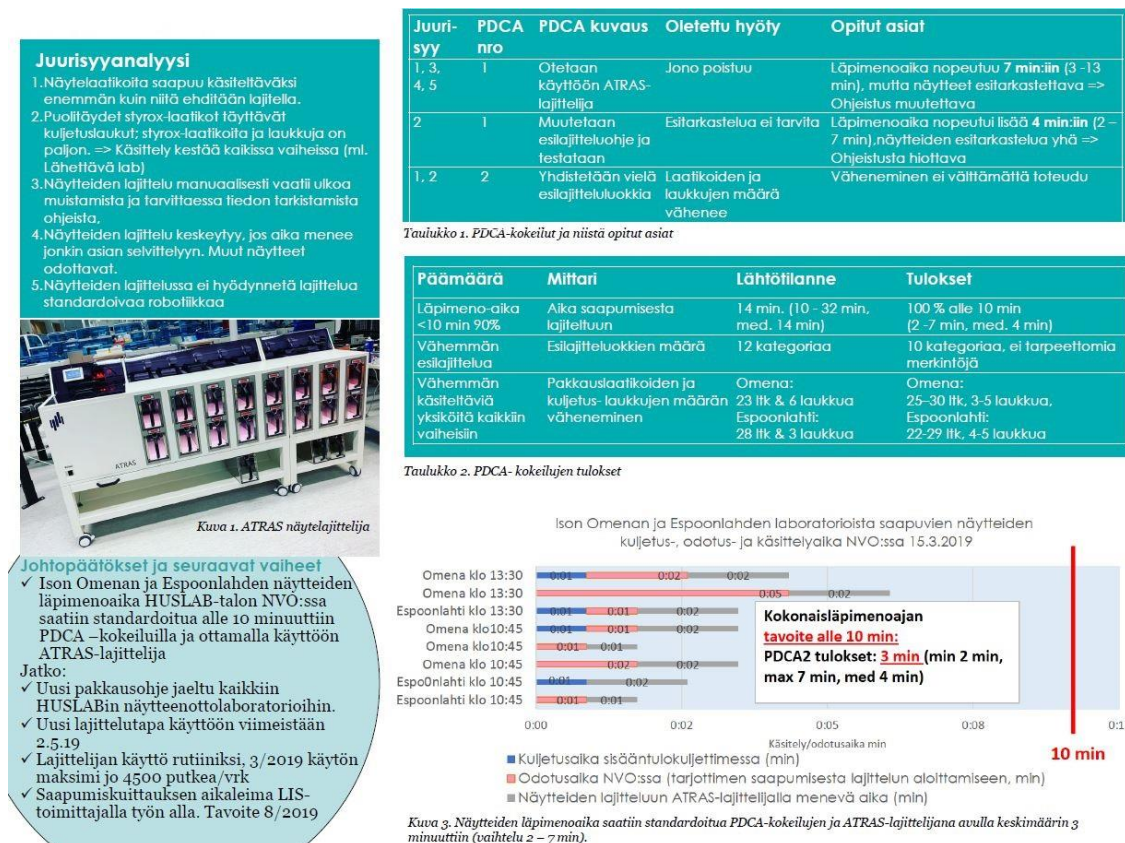
Kävelyn jälkeen reflektoidaan, mitä kävelyllä opittiin ja nähtiin. Sen sijaan, että keskustelisivat kehitysideoista kävelyn aikana, johtajien tulisi avata jatkotoimenpiteet keskustelulle vasta huolellisen harkinnan ja tarkistuksen jälkeen. Jottei Gemba-kävelyiden ideat jää vain keskusteluiksi tai muistiinpanoiksi, on tärkeää sopia parannusehdotuksille omistaja ja seurata kehitystyötä esimerkiksi päivittäisjohtamisen tauluilla.

Gemba-kulttuurin syntyminen ei tapahdu hetkessä, vaan on pitkälinen koko organisaation oppimisen paikka. Tämäkin lähtee tarpeesta, ja siitä että nähdään tämänkaltaisella toiminnalla olevan positiivisia vaikutuksia. Kuten muutkin johtamisen tavat Lean-filosofiassa sekin pitää ensin vakioda osaksi päivittäistä johtamista.

Kun jatkuva parantaminen toteutetaan paikallisesti osana päivittäistä johtamista. Työntekijät ovat vastuussa oman työnsä kehittämisestä ja uuden sovitun toimintatavan ylläpitämisestä. Lean-johdetussa organisaatioissa ongelmat halutaan löytää ja tehdä näkyväksi. Ongelmat nähdään mahdollisuutena kehittää laatua, tehokkuutta tai potilas- ja työturvallisuutta. Itse asiassa yksi päivittäisen johtamisen tavoitteista on löytää ongelmia, jotka estävät työn tekemisen tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Ainoastaan ongelma, joka on löydetty ja määritelty, voidaan ratkaista. Ongelmia ja kehittämisideoita kerätään kaikilta työntekijöiltä ja ne ratkaistaan käyttäen hyväksi jotakin systemaattisen ongelmanratkaisun tekniikkaa. Systemaattisen ongelmanratkaisun tekniikat perustuvat PDCA-syklin käyttämiseen.

Yksi paljon käytetty ongelmanratkaisun menetelmän on ns. A3, ja sitä käytetään koko luokaltaan isommissa ja monimutkaisemmissa kehittämishankkeissa. A3-prosessin on tarkoitus auttaa jäsentämään ja visualisoimaan PDCA-ajattelu. A3-lomakkeelle dokumentoidaan looginen kertomus, joka iteroituu vaihe vaiheelta ongelmasta sen ratkaisuun ja tavoitteen saavuttamiseen. A3 kirjataan yhdessä tiimin kanssa. Se muuttuu ja syvenee sen mukaan, kun tiimi testaa hypoteesiaan ja oppii lisää ongelman syy-seuraussuhteista. Näin se kehittää organisaation ongelmanratkaisukykyä.

HUSin Lean-kehittämisyksikön toteuttamissa Lean-valmentajakoulutuksissa jokainen valmennettava tekee lopputyönään A3-prosessin mukaisen kehittämishankkeen omassa yksikössään. Esimerkkinä vastaavanlainen kehittämishanke toteutettiin vuoden 2019 valmentajakoulutuksessa HUSLABin automaatiolaboratoriossa, koulutuksesta valmistuneen automaatiolaboratorion prosessivastaavan Christel Pussisen vetämänä. A3-prosessin aiheena oli laboratorion näytteiden vastaanoton läpimenoajan standardointi. Kyseisen prosessin läpi virtasi n. 10-15 tuhatta näyteputkea joka arkipäivä. Prosessi-ongelmien taustana oli mm. viiveet näyteprosessissa ja näytteiden jonoutuminen odottamaan lajittelua. Näytteille ei myös muodostunut kuittausmerkintää saapumisesta laboratorioon ja prosessiin sisältyi paljon manuaalisia vaiheita. Hankkeen päätavoitteeksi asetettiin prosessin kokonaisläpimenoajan huomattava parantaminen, ja tämä myös saavutettiin.



Kuvio 24. Osa tulosten esittelyjulistesta A3-malli, kemisti Christel Pussinen

Ongelman ratkaiseminen eli vastatoimenpiteiden valinta edellyttää ongelman juurisyyn tai -syiden tunnistamista. Tavoitteena on ratkaista ongelmat ja poikkeamat siten, ettei ne enää toistu. Syiden ja juurisyiden tunnistamiseen voidaan käyttää kalanruotokaaviota eli Ishikawaa yhdistettynä 5 x miksi -menetelmän kanssa. Kalanruotokaaviolla visualisoidaan havaitut syyt ongelmaan. Tavoitteena on tunnistaa syy-seuraussuhteita ja monipuolistaa tarkastelua vähentämällä sokeita pisteitä. Kalanruodon päähän kirjoitetaan analysoitava ongelma. Tämän jälkeen kaavioon lisätään pääruodoiksi tarkasteltavat osa-alueet. 4M jakaa tarkastelun neljään osa-alueeseen, mutta jaotteluja voi myös olla muita. Tavoitteena on tunnistaa ongelmaan vaikuttavat pääsyyt ja tarvittaessa priorisoida ne. 5x miksi -menetelmällä syvennetään systemaattisesti yksittäisen syyn analysointia, kunnes syy-seuraussuhteita ei enää tunnisteta. (Korte - Jokela – Korhonen – Perttunen 2020: 32)

Molemmat kyselyt olivat täysin samanlaiset (ks. liite 1 ja 2). Kyseisistä liitteistä on jätetty pois kohdat 1 ja 2, joissa kysyttiin henkilöiden nimeä ja yksikköä.

Kyselyn lähetettiin sähköpostilla tiimivastaavat, osastonhoitajat, prosessivastaavat ja linjajohto jakeluryhmille. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 29 henkilöä, ja toiseen kyselyyn 13 henkilöä. Voidaan todeta, että vastausprosentti oli varsin alhainen. Aivan tarkkaa prosenttilukua vastausprosentille on mahdoton laskea henkilöstön vaihtuvuuden takia, mutta arviolta se oli n. 15% vuonna 2018 ja n. 7% vuonna 2019.

Taulukko 1. Osaamistaito eri osa-alueilla kohta 3, 2018

3. Miten olet hyödyntänyt seuraavia asioita (vapaa kenttä) ja mikä on osaamisesi niissä (1-5)?

Vastaajien määrä: 29

	1 osaamista ei vielä ole	2 perusosaamista kehitettävä	3 perusosaaminen	4 hyvä osaaminen	5 asiantuntija
Arvioi kokonaisuutena osaamistasi Lean-ajattelussa ja -työkalujen käytössä	6,9%	17,24%	51,72%	20,69%	3,45%
5s, tarkoitus ja osa-alueet	3,45%	13,79%	34,48%	44,83%	3,45%
Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen	6,9%	3,45%	58,62%	31,03%	0%
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	6,9%	13,79%	58,62%	17,24%	3,45%
VSM, arvovirtauksen teko ja käyttö	24,14%	27,59%	31,03%	13,79%	3,45%
Gemba, kävelykierto sinne missä tapahtuu	20,69%	6,9%	31,03%	41,38%	0%
Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miksi, kalanruoto jne.	17,24%	24,14%	31,03%	24,14%	3,45%
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	3,45%	3,45%	34,48%	58,62%	0%
Valmentava johtaminen	24,14%	13,79%	51,72%	10,35%	0%

Taulukko 2. Osaamistaito eri osa-alueilla kohta 3, 2019

3. Miten olet hyödyntänyt seuraavia asioita (vapaa kenttä) ja mikä on osaamisesi niissä (1-5)?

Vastaajien määrä: 13

	1 osaamista ei vielä ole	2 perusosaamista kehitettävä	3 perusosaaminen	4 hyvä osaaminen	5 asiantuntija
Arvioi kokonaisuutena osaamistasi Lean-ajattelussa ja -työkalujen käytössä	7,69%	7,69%	38,46%	46,16%	0%
5s, tarkoitus ja osa-alueet	15,39%	0%	38,46%	46,15%	0%
Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen	7,69%	7,69%	46,16%	38,46%	0%
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	7,69%	15,39%	30,77%	46,15%	0%
VSM, arvovirtauksen teko ja käyttö	23,08%	30,77%	38,46%	7,69%	0%
Gemba, kävelykierto sinne missä tapahtuu	23,08%	0%	7,69%	61,54%	7,69%
Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miksi, kalanruoto jne.	15,39%	7,69%	61,54%	15,38%	0%
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	0%	0%	38,46%	53,85%	7,69%
Valmentava johtaminen	7,69%	15,39%	46,15%	30,77%	0%

Todettakoon, että alhaisen vastausprosentin takia osaamistaidon kehittymistä on tällä otoksella vaikea tulkita luotettavasti. Otan tarkasteluun tässä hyvän osaamisen tason, jossa pääsääntöisesti osaamisen taso nousi prosentuaalisesti lähes joka osa-alueella.

Hyvän osaamisen yhdeksästä osa-alueesta alle 10% laskua oli seuraavasti "VSM, arvo-virtakuvauksen teko ja käyttö" (-6,1%), "Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miksi, kalanruoto jne." (-8,76%) ja "Vuorovaikutus- ja viestintätaidot" (-4,77%).

Hyvän osaamisen yhdeksästä osa-alueesta nousua oli seuraavasti "Arvioi kokonaisuutena osaamistasi Lean-ajattelussa ja -työkalujen käytössä" (+25,47%), "5s, tarkoitus ja osa-alueet" (+1,32%), "Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen" (+7,43%), "Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus" (+28,91%), "Gemba, kävelykierros sinne missä tapahtuu" (+20,16%) ja "Valmentava johtaminen" (+20,42%). Positiivisena kehityksenä osaamiseen näkisin yli 20% nousun neljällä osa-alueella, josta ehkä tärkeimpänä Lean-ajattelu kokonaisuutena ja valmentavan johtamisen vahvistuminen.

Avoimessa kommenttikentässä oli 28 kommenttia kummatkin vuodet yhteenlaskettuna, ja nämä kertoivat pääosin siitä, onko kyseistä osa-aluetta tehty vastaajan yksikössä.

Kohdassa 4 esitettiin kysymys "Mitä muita Lean-työkaluja tai menetelmiä olet hyödyntänyt työssäsi?". Vuonna 2018 vastauksia oli 9 kpl ja vuonna 2019 5 kpl. Vuoden 2018 kommentteissa mainitaan Kaizen-viikot, Kanban, Poke Yoke ja A3. Vuonna 2019 vastaukset olivat huomattavasti kuvaavimpia.

"Resurssitaulun työstäminen ja kehittäminen yhdessä henkilökunnan kanssa."

"Leansimulointia legoilla vastaava, mutta nopeampi tennispallosimulaatio uusille työntekijöille johdantona lean-ajatteluun ja toteutukseen."

"Tietohallinnon näkökulmasta ketterät tiimit, Scrum ja Kanban käyttäminen töiden visualisoimiseksi ja hallinnointiin. Jatkuva parantaminen Kata-mallilla."

"Olen hyödyntänyt lean työkaluja ja osaamistani koko ajan työssäni. Pyrin viemään lean ajattelua eteen päin pienin askelin ja alhaalta päin, koska minulla on hyvä"

mahdollisuus siihen. Tällä hetkellä käytän työajastani 1 päivän viikossa valmentajana. Valmennan muillakin osastoilla Kymenlaaksossa kuin pelkästään omassa yksikössäni.”

Kohdassa 5 esitettiin kysymys ”Mitä asioita erityisesti toivot pystyväsi hyödyntämään työssäsi jatkossa?” Vuonna 2018 vastauksia oli 12 kpl ja vuonna 2019 4 kpl. Tässä poimintona 4 kpl vastauksia.

”Päivittäisjohtaminen, johtamistaulun käyttö työn kehittämiseen” 2018

”Miten esim 5s voidaan soveltaa toimistotyössä, arkirutiineissa analyysityössä? Miten näitä voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti johtamisessa? Miten Lean-ajattelusta tulee normaali toimintatapa? Siinäpä haaste:).” 2018

”Valmentava johtaminen: paranee niin hitaasti.” 2019

”Toivon, että pääsen valmentamaan enemmän ja viemään lean ajattelua eteen päin.” 2019

Kohdassa 6 esitettiin kysymys ”Missä asioissa erityisesti toivot saavasi henkilökoh- taista koulutusta ja valmennusta?” Vuonna 2018 vastauksia oli 14 kpl ja vuonna 2019 3 kpl. Tässä poimintona 4 kpl vastauksia.

”Valmentava johtaminen Oman työn leanaus” 2018

”Mitä tarkoittaa valmentava johtaminen?” 2018

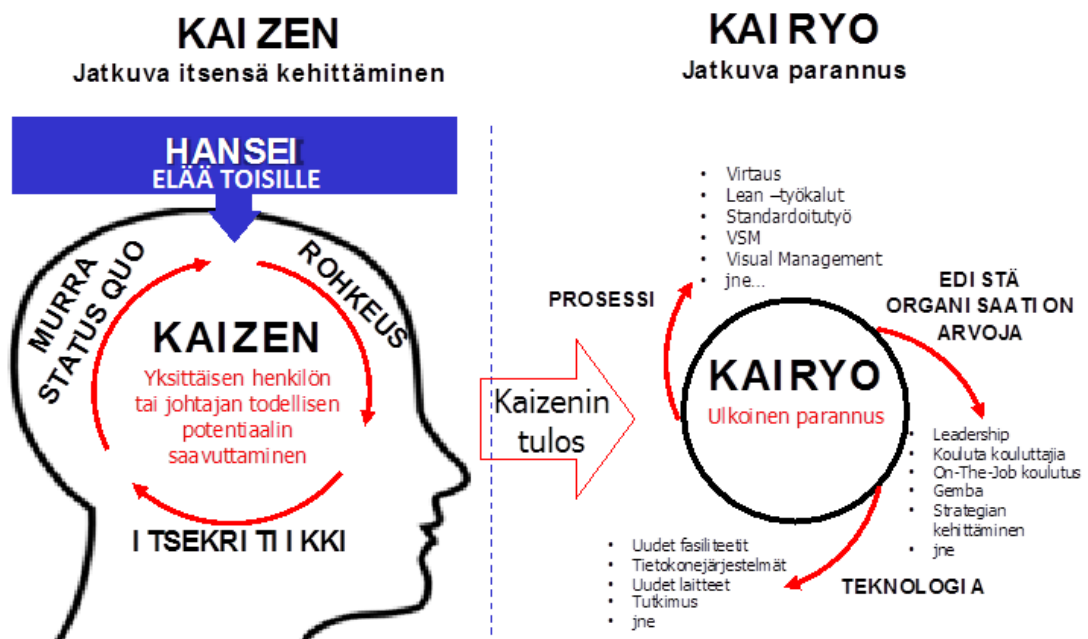
”Tulosten ylläpito - epämotivoituneiden yksiköiden kannustaminen” 2018

”Arvovirtakuvauksen hyödyntäminen tietojärjestelmien/tietohallinnon näkökulmasta.” 2019

9 Yhteenveto ja pohdinta

Lean on ihmiskeskeinen oppimisjärjestelmä, jonka tavoitteena on koulia kaikista organisaation työntekijöistä ongelmanratkaisijoita. Se tarjoaa samalla mielekkään tavan tehdä työtä ja ratkaisee asiakkaiden ongelmia säästäen aikaa, resursseja ja pääomaa. (Daniel T. Jones).

Tässä filosofisessa jatkuvan parantamisen ajattelussa tärkeintä on jokaisen henkilön sisäinen itsensä kehittäminen. Kuvassa Hansei japaninkielisenä terminä kuvastaa tätä kokonaisuudessa, eli miten johtaja voi saavuttaa todellisen potentiaalinsa valmentajana. Lähtökohtana on jatkuva itsensä tutkiminen ja muille eläminen, näin lopputulos yhdessä muiden ja uuden oppimisen kautta on organisaation kehittyminen kaikilla osa-alueilla. Rinnastankin seuraavassa pohdinnassani valmentavan johtamisen kehittämisen uuden oppimiseen. Tarkastelen asiaa kahdesta eri näkökulmasta, koko organisaation muutoksena ja yksilön henkilökohtaisena muutoksena valmentajana.



Kuvio 26. Jatkuva itsensä kehittäminen mahdollistaa jatkuvan prosessien parantamisen

9.1 Organisaation oppiminen

Organisaation kulttuurinen muutos tapahtuu parhaiten silloin, kun sen yksilöt oppivat oppimaan yhdessä uutta ja toisiltaan. Työntekijöiden yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen toisilleen on välttämätöntä, että organisaation tasolla tapahtuisi kasvua. Yhteisöllinen muutos jatkuvan uuden oppimisen kautta on mielestäni edellytys ja lähtökohta yhteisölliselle kehittämiselle, Lean-kulttuurin syntymiselle. Ja todellinen valmentava johtaminen tärkein mahdollistava tekijä sinne pääsemiseen. Valmennusketjun muodostaminen organisaation sisälle mahdollistaa valmentavan johtamisen jatkumon, jossa jokaisella henkilöstön työntekijällä on oma ”henkilökohtainen” valmentajansa. Jotta voimme tukea kunnolla myös valmentajiemme taitojen kehitystä, valmennettavan tiimin ihanteellisenä kokona kokemusten perusteella voidaan pitää noin 6-15 henkilöä. Tällöin ajankäyttö mahdollistaa vielä tehokaan valmennus-Katan toteuttamisen koko tiimille. Näin pienien tiimien organisointi ei ole aina helposti toteutettavissa, mutta kehitys-Katan tavoitela tulisi olla tämän mukainen. Yhteisöllinen oppiminen ja osaamisen kehittyminen ovat näin myös kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Tutkimuskirjallisuudesta on hyvä kummin-kin muistaa ainakin seuraava.

Kehitys ei kulje samaa reittiä kaikissa kulttuureissa ja sosiaalisessa ympäristössä. Päinvastoin on olemassa monia erilaisia kulttuurisia kehitysmaailmoja, joiden puitteissa ihmiset kehittyvät ja tulevat täysivaltaisiksi toimijoiksi. Yhteiskunnat kehittävät myös teknologioita, joiden vuoksi oppiminen ja kehitys tapahtuvat eri yhteiskunnissa erilaisten ehtojen vallitessa. Jokainen yritys väittää, että jokin tapa kehittyä olisi muita parempi, on myös väittämä jonkin kulttuurin, yhteiskunnan ja elämänmuodon paremmuudesta johonkin toiseen verrattuna (Säljö 2001: 69).

Mistä yhteisöllistä oppimista, ja sitä kautta yhteisöllistä kehittämistä lähdetään rakentamaan. Lean-filosofiasta löytyy asiakaslähtöisyys, ja mikä asiakkaalle tuottaa todellista arvoa. Oppimiseen kuuluu sosiaalinen vuorovaikutus, luovuus, vapaus ja mahdollisuus kokeilla, ottaa riskejäkin. Keskeistä on jokaisen henkilön minuuden suojeleminen, tukeminen ja arvostaminen, sillä vain yksilö, joka on saanut hyväksyntää ja arvostusta, voi antaa sitä toiselle. Nämä arvot on ymmärrettävä ja hyväksyttävä, ja tähän on fokusoitava kautta koko organisaation. Jokaisen työntekijän organisaatiossa on oltava tietoinen jatkuvan parantamisen ajattelusta ja toimintamallista, parhaimmillaan sisäistettävä tämä filosofia.

Miten vahvistamme tämänkaltaista yhteisöllistä kehittämistä? Ehdoton ensimmäinen edellytys on johdon täydellinen tuki ja mukana oleminen. Kehittämiseen lähtemistä vahvistetaan myös oman työnkuvansa ja muiden prosessissa työskentelevien työtehtävien paremmalla tuntemuksella. Oman tekemisen näkeminen uusin silmin saa meidät ymmärtämään prosessien turhuuksia ja herättää tarpeemme kehittyä kohti parempaa. Arvovirran käsittäminen ja sen kuvaamista pidetään usein avaimena Lean-filosofian sisäistämiseen. Pitämissäni arvovirran kartoituskoulutuksissa vertaan asia ajatuksena ns. helikopteri näkymään. Vilkaistaan ulos helikopterin ikkunasta, ja nähdään oman organisaation kokonaisprosessi koko komeudessaan, mutta helikopterin on myös laskeuduttava, ja laskeutumisen aikana maassa olevat pienemmät yksityiskohdat tulevat suuremmiksi ja avautuvat kehittäjien silmille. Vasta siinä vaiheessa olemme hoitohenkilökunnan kanssa vastakkain, ja voimme yhdessä jatkaa matkaa eteenpäin. Hyvät kehitysideat ovat usein yksinkertaisia, ja tulevat syntymään yhteistyöllä. Oppimisen tehokkuutta voidaan parantaa oleellisesti yksinkertaisilla asioilla ja ottamalla huomioon oppimisen lainallisuksia. Kehittämistyön herättämän muutoshalun on jäätävä elämään organisaation sisälle.

9.2 Valmentajan oppiminen

Lean-organisaatiossa myös johtajina toimivien valmentajien pedagogiset vaatimukset kasvavat esim. reflektiotaitojen kehittäjänä. Organisaation kehittymisen keskipisteessä onkin ryhmä ja tiimi. Oppiminen ja kehitys tapahtuvat osallistumalla sosiaalisiin käytäntöihin ja viestimällä muiden kanssa. Tietoa tuotetaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, josta muodostuu yhteinen tulkinta. Tällöin johtaminen edellyttää ymmärrystä, ja ymmärrys edellyttää kulttuuristen ja viestinnällisten mallien tuntemusta.

Arvioiden ja tutkien omaa valmentavuuttani opin jatkuvasti uutta, hion vanhaa ja kehitän uutta tietoa, etsin keinoja tiedon eteenpäin välittämiseen ja reiluun oppimiseen. Pidän kuitenkin välttämättöminä pohjatietoina seuraavia asioita kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen liittyen: Tavoitteen ja ratkaistavissa olevan ongelman ymmärtäminen, ympäristön ja ammattialan tarpeiden ymmärtäminen ongelman ratkaisemiseen liittyen, hyödynnettävissä olevien ratkaisuiden ja näihin liittyvien asioiden osaamisen yleinen sovellettavuus ja hallinta, sekä osoitus siihen, että ongelma on ratkaisun avulla perin juurin parantunut.

Minulle henkilökohtaisesti ongelmaperustaisesta oppimisesta on tullut vuosien varrella jatkuvan parantamiseni kulmakivi. Kokemuksellisen oppimisen sykli (kokemus – reflektio – kognitio – kokeilu) on suoraan verrattavissa, tai käytännössä sama eri sanoin kuin itselleni työn kautta niin tuttu laadullisen kehittämisen sykli (tavoite – nykytila – analysointi - toiminta). Työelämässä laajemmin ja myös terveydenhuollossa työn kehittämisestä saatavat reflektioiden organisaation tasolla eivät ole aina pelkästään positiivisia, vaan asioihin liittyy usein myös negatiivisia tekijöitä. Näiden ei tulisi kumminkaan antaa pienentää tiimin motivaatiota, vaan päinvastoin nostattaa halun tehdä asiat seuraavalla kerralla paremmin uuden ymmärryksen kautta. Oppimista työyhteisössä ja siinä työskentelevien ihmisten henkilökohtaisella tasolla tapahtuu toki jatkuvasti. Mutta esimiehelle toiminen ensisijaisesti valmentajana alaisilleen, vaatii myös aivan uusien asioiden ja kykyjen oppimista. Pyrkimyksenä on edistää oppimista uusille asioille ja ”työkaluille”, ja vahvistaa sitä kautta myös ihmisten asiantuntijuutta terveydenhuollon ammattilaisina.

Valmentajan on huomioitava, että jokainen ihminen on erilainen persoona ja oppija. Valmentajan rooli on myös ymmärtää, että jokainen oppii, suodattaa tietoa ja saa asiat käsiteltyä eri tavalla sekä eri nopeudella. Lean-filosofian teoreettisten käsitteiden valmentamisessa on tärkeää ymmärtää, että koulutuksen määrä on vähemmän tärkeää kuin asioiden ymmärtäminen. Eli ei ole tärkeää käsitellä monta teoreettista tai käytännöllistä asiaa pienestä aikavälistä vaan tärkeintä on, että valmennettava ymmärtää asian ja valmentaja tuntee, että valmennuksen kautta hän on tullut ymmärretyksi samasta teoriasta taikka aiheesta oppijan kanssa.

Hyvä esimies valmentaja ottaa huomioon alaistensa asian erilaiset tulkinnat. Kaikki eivät ymmärrä samoja asioita samoista sisällöistä. Hyvä valmentaja käsittelee tiimensä jäsenten erilaisia tulkintoja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi millainen ensivaikutelma tulee mieleen koulutuksessa kuvaa katsoessanne ”sateenvarjot viivasuorassa järjestyksessä hyllyllä” – vastaukset saattavat olla ihan erilaiset, kuten järjestys, noin pidän kotonakin, standardi, militarismi, kauhea ylijärjestys, tuonne en halua mennä jne.

Valmentavan johtamisen tärkeänä osana on pidettävä myös tiimin yhteisten suoritusten arviointia. Valmentajalla on myös tärkein rooli opettaa käyttämään itsearviointin taitoja ja auttaa arviointimenetelmien kehittämisessä. Työelämässä itsearviointiin voidaan liittää mittareita ja dataa millä arvioida koko prosessin onnistumista ja laatua.

Olen vahvasti sitä mieltä, että on myös hyvä asia, että valmentavassa johtamisessa esiintyy vaikeuksia. Vaikeudet kehittävät sekä valmentajaa että valmennettavia. Jos opimme ratkaisemaan ongelmia tee- yhdessä periaatteella, niin saamme aikaan mahtavia oppimiskokemuksia. Jatkuvan parantamiseen filosofiaan kuuluu tärkeänä ajatuksena, että ongelmat on tehtävä näkyviksi. Vain tämä mahdollistaa niiden ratkaisemisen, todellisen prosessin kehittämisen ja sitä kautta myös laadun parantumisen.

Kehittämistarpeita ei ole ilman ongelmia, ja ilman ongelmien havaitsemista ei ole pyrkimystä parempaan. Tästä on jatkuvan parantamisen ajattelussa ja toimintamallissa kysymys. Pyrimme kohti täydellisyyttä, jota emme voi saavuttaa, mutta ratkaisevin ja tärkein tekijä onkin itse pyrkimys.

Lähteet

Aarnisalo, Pia 2015. Toimitusjohtaja. HUSLAB. Helsinki. Kirjallinen tiedonanto 17.4.2015. HUSLABIN organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen.

Aarnisalo, Pia – Jokiniemi 2016. HUSLAB, Laboratoriolääketiede 2016, Suomen Lean-yhdistys 2016

Barnas Kim, Addams, Emily 2017. Enemmän kuin sankareita lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Tallinna: Printon

Deming William E, 2000. Out of the crisis: first published 1982, MIT Press

Graban, Mark 2012. Lean Hospitals – Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement. Boca Raton: CRC Press.

Jokiniemi, Tommi 2018. HUSLAB johtamisjärjestelmä ja Lean 2018, Diaesitys. Helsinki.

Kaizen taulujen hyödyntäminen kehittämisessä 2014. Toimintaohje. Versio 27.8.2014. HUSLAB.

Kaizen-viikot 2018. Toimintaohje. Versio 31.5.2018. HUSLAB.

Korte, Henna - Jokela – Korhonen – Perttunen 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa, 2. painos, HUS Helsingin yliopistollinen sairaala

Kouri, Ilkka 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Liker, Jeffrey K. 2013. Toyotan tapaan, 3. painos, Helsinki: Readme.fi.

Modig, Niklas – Åhlström, Pär 2013. Tätä on Lean, Ratkaisu tehokkuus paradoksiin. Ruotsi, Rheologica Publishing

Mäkijärvi, Markku 2013. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Tampereen teknillinen yliopisto.

Nummela, Anne-Maria 2015. Kaizen-kehittäminen laboratoriossa. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK.

Päivittäisjohtaminen 2018. Toimintaohje. Versio 31.5.2018. HUSLAB.

Petersson, Per – Olsson – Lundström- Johansson – Blucher – Alsterman 2018. Lean muuta poikkeamat menestykseksi! 3.painos, Part Development AB

Rother, Mike 2011. Toyota Kata. Marko Niemi. Helsinki, Suomi: Readme.fi.

Savén, Bengt 2016. The Leaders´s Ladder 5 steps to Braver Leadership with Structure and Tough Care. Ruotsi: BraveShip AB

Säljö, Roger 2001. Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Suneja, A., Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Helsinki, Kustannus Duodecim.

Thompson, Jeff 2017. Lead True live your values, build your people, inspire your community. USA: Forbes Media LLC.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Tallentum Pro.

Tuominen, K. 2010. Lean kohti täydellisyyttä: Mitä toyota ja Lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Juva. WS Bookwell Oy.

van der Meer, Maria 2019. Verikeskuksen Kaizen-viikko tarttui punasolutoimituksen vakiointiin, HUS-Intra 2019. Verkkoartikkeli. Luotu 9.9.2019. Luettu 15.9.2019.

Womack, James P. & Daniel T. Jones 2005. Lean solutions. How companies and customers can create value and wealth together. London: Simon & Scuster UK limited.

HUSLAB Lean-kysely 2018

3. Miten olet hyödyntänyt seuraavia asioita (vapaa kenttä) ja mikä on osaamisesi niissä (1-5)?

Vastaajien määrä: 29

	1 osaamista ei vielä ole	2 perusosaamista kehitettävä	3 perusosaaminen	4 hyvä osaaminen	5 asiantuntija
Arvioi kokonaisuutena osaamistasi Lean-ajattelussa ja -työkalujen käytössä	6,9%	17,24%	51,72%	20,69%	3,45%
5s, tarkoitus ja osa-alueet	3,45%	13,79%	34,48%	44,83%	3,45%
Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen	6,9%	3,45%	58,62%	31,03%	0%
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	6,9%	13,79%	58,62%	17,24%	3,45%
VSM, arvovirtakuvauksen teko ja käyttö	24,14%	27,59%	31,03%	13,79%	3,45%
Gemba, kävelykiertos sinne missä tapahtuu	20,69%	6,9%	31,03%	41,38%	0%
Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miiksi, kalanruoto jne.	17,24%	24,14%	31,03%	24,14%	3,45%
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	3,45%	3,45%	34,48%	58,62%	0%
Valmentava johtaminen	24,14%	13,79%	51,72%	10,35%	0%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Gemba, kävelykiertos sinne missä tapahtuu	olen gembannut yhtä kehityksen kohteena olevaa työpistettä
Gemba, kävelykiertos sinne missä tapahtuu	Tätä olen toteuttanut mm. Tullinpuomissa
Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miiksi, kalanruoto jne.	Haiprokäsittelyissä ollut mukana, tässä hyödynnetty
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	Aina kehittämistä
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	-
Valmentava johtaminen	Harjoittelen ja kirjallisuutta lukien
Valmentava johtaminen	-
Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen	Tullinpuomin laboratoriossa oli käytössä kun olin tiimin vastaavana /Elina Alppirannan kanssa aloituksessa
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	Tehdään
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	-
VSM, arvovirtakuvauksen teko ja käyttö	Tehty yksikössä osaan prosessia
VSM, arvovirtakuvauksen teko ja käyttö	-
Arvioi kokonaisuutena osaamistasi Lean-ajattelussa ja -työkalujen käytössä	Perusterveydenhuollon toimipisteiden toiminnan kehittäminen
5s, tarkoitus ja osa-alueet	Yksikössä tehty
5s, tarkoitus ja osa-alueet	kevyt 5S yhdessä työpisteessä, pitäisi vielä jatkaa syvemmin.
5s, tarkoitus ja osa-alueet	Perusterveydenhuollon labroissa eri osa-alueita, lajittelu, varasto (kaappi), kärryt jne.

4. Mitä muita Lean-työkaluja tai menetelmiä olet hyödyntänyt työssäsi?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Kaizen
En muita
Vakiointimenetelmät ja standardityö
En ole käyttänyt muita työkaluja
Kaizen
Prosessien kartoitus ja kuvaaminen
Viisi kysymystä Kaizen Kanban
-
Ei tule mitään nyt mieleen
-KAIZEN -A3 -kan ban -poka yoke

5. Mitä asioita erityisesti toivot pystyväsi hyödyntämään työssäsi jatkossa?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Valmentava johtaminen
Ongelmanratkaisutyökalut, standardityö
Valmentavaa johtamista, standardityö, ongelmanratkaisutyökalut
Päivittäisjohtaminen, johtamistaulun käyttö työn kehittämiseen
Kaizen viikko
Miten esim 5s voidaan soveltaa toimistotyössä, arkirutineissa analyysityössä? Miten näitä voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti johtamisessa? Miten Lean-ajattelusta tulee normaali toimintatapa? Siinäpä haaste:).
5S, standardityötä, arvovirtakuvaus
Joustavuutta, huomioidaan ihmisten vahvat osaamis puolet, tasapuolisuus
Toivon, että kun on aikaa paremmin, niin ehtisi kehittää työtä kaikilla mahdollisilla välineillä. Tällä hetkellä ei vain oikein osaa istuttaa niitä vielä tänne tietohallintoon kun olen niin uusi täällä.
kaikki lähtee PÄJO:sta..
Gemba, ongelmanratkaisutyökalut
Sähköistä Kanban taulua, jonka avulla voidaan ajasta ja paikasta riippumattomasti yhteiskehittää asioita. Työssä syntyvää dataa, joka ohjaisi resurssointia ja priorisointia. Siis enemmän tiedolla johtamista.

6. Missä asioissa erityisesti toivot saavasi henkilökohtaista koulutusta ja valmennusta?

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Siinä että miten ihmeessä nämä vielä tungetaan työaikaan :)
Ongelman ratkaisun työkalut
Ongelmanratkaisutyökalut, standardityö
päjo
Valmentava johtaminen
Päivittäisjohtaminen
Valmentava johtaminen Oman työn leanaus
Mitä tarkoittaa valmentava johtaminen?
Johdon käytöksen ymmärtämiseen ja heidän antamien ohjeiden loogisuuteen. Mihin ohjeet perustuvat? Aina ei käytännössä annetut ohjeet toimi.
Kaikesta koulutuksesta on hyötyä, ehkä sellaista henkilökohtaisempaa koulutusta, miten asioita voisi hyödyntää nyt täällä tietohallinnossa
valmentava johtaminen
- tulosten ylläpito - epämotivoituneiden yksiköiden kannustaminen
varmaankin kaikissa
Tiedolla johtamisessa ja töiden priorisoinnissa. Myös työmenetelmien ja tapojen arvioinnissa miten saadaan turha pois esim. robotiikan avulla. Milloin robotiikan kehittäminen on kannattavaa versus manuaalinen työ (klikuttelujen määrä on riski työperäisille sairauksille).

HUSLAB Lean-kysely 2019

3. Miten olet hyödyntänyt seuraavia asioita (vapaa kenttä) ja mikä on osaamisesi niissä (1-5)?

Vastaaajien määrä: 13

	1 osaamista ei vielä ole	2 perusosaamista kehitettävä	3 perusosaaminen	4 hyvä osaaminen	5 asiantuntija
Arvioi kokonaisuutena osaamistasi Lean-ajattelussa ja -työkalujen käytössä	7,69%	7,69%	38,46%	46,16%	0%
5s, tarkoitus ja osa-alueet	15,39%	0%	38,46%	46,15%	0%
Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen	7,69%	7,69%	46,16%	38,46%	0%
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	7,69%	15,39%	30,77%	46,15%	0%
VSM, arvovirtakuvauksen teko ja käyttö	23,08%	30,77%	38,46%	7,69%	0%
Gemba, kävelykiertos sinne missä tapahtuu	23,08%	0%	7,69%	61,54%	7,69%
Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miiksi, kalanruoto jne.	15,39%	7,69%	61,54%	15,38%	0%
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	0%	0%	38,46%	53,85%	7,69%
Valmentava johtaminen	7,69%	15,39%	46,15%	30,77%	0%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Arvioi kokonaisuutena osaamistasi Lean-ajattelussa ja -työkalujen käytössä	poka yoke, 5S, päjo, blueprint käytössä/käytetty

5s, tarkoitus ja osa-alueet	Tehty yksikössä 2018
5s, tarkoitus ja osa-alueet	toteutettu varastojen 5S EKEMialla, tervetuloa tutustumaan!
Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen	Tiimarina 2018, taulun rakentaminen ja kehittäminen
Päivittäisjohtaminen, päivittäisjohtamistaulun käyttö työn kehittämiseen	ollut käytössä jo kolmatta vuotta säännöllisesti
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	Työpiteiden vakiointi tehty 2018,
Vakiointimenetelmät ja standardityön tarkoitus	vakioitu sekä analyysiprosessia että viikottaista työtä
VSM, arvovirtakuvauksen teko ja käyttö	Ollut tekemässä muutamaa arvovirtakuvausta
VSM, arvovirtakuvauksen teko ja käyttö	ei ole ehditty aloittaa
Gemba, kävelykiertos sinne missä tapahtuu	Käyn kahdessa yksikössä päivittäin, kyselyt ja havainnot
Gemba, kävelykiertos sinne missä tapahtuu	toteutettu, myös yli prosessirajojen mm. näytteenotto, logistiikka, analyysityöpiisteitä
Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miiksi, kalanruoto jne.	Juurisyyanalyysissä käytetty,
Ongelmaratkaisutyökalut, 5*miiksi, kalanruoto jne.	varsinkin vakavien haiprojen käsittelyssä
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	aina kehitettävää
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	aina on parannettavaa, mutta palaute on hyvää, siksi noinkin hyvä arvio
Valmentava johtaminen	Osallistaminen
Valmentava johtaminen	yritys on kova, ehkä sujuukin.

4. Mitä muita Lean-työkaluja tai menetelmiä olet hyödyntänyt työssäsi?

Vastaaajien määrä: 6

Vastaukset
Resurssitaulun työstäminen ja kehittäminen yhdessä henkilökunnan kanssa.
Leansimulointia legoilla vastaava, mutta nopeampi tennispallosimulaatio uusille työntekijöille johdantona lean-ajatteluun ja toteutukseen.
Kaizen-viikko
Tietohallinnon näkökulmasta ketterät tiimit, Scrum ja Kanban käyttäminen töiden visualisoimiseksi ja hallinnointiin. Jatkuva parantaminen Kata-mallilla.
-
Olen hyödyntänyt lean työkaluja ja osaamistani koko ajan työssäni. Pyrin viemään lean ajattelua eteen päin pienin askelin ja alhaalta päin, koska minulla on hyvä mahdollisuus siihen. Tällä hetkellä käytän työajastani 1 päivän viikossa valmentajana. Valmennan muillakin osastoilla Kymenlaaksossa kuin pelkästään omassa yksikössäni.

5. Mitä asioita erityisesti toivot pystyväsi hyödyntämään työssäsi jatkossa?

Vastaaajien määrä: 4

Vastaukset
Valmentava johtaminen: paranee niin hitaasti.
Ketterien tiimien, lean-ajattelun ja lean-työkalujen yhdistäminen ja edelleen kehittäminen.
5s
Toivon, että pääsen valmentamaan enemmän ja viemään lean ajattelua eteen päin.

6. Missä asioissa erityisesti toivot saavasi henkilökohtaista koulutusta ja valmennusta?

Vastaaajien määrä: 3

Vastaukset
eos
Arvovirtakuvauksen hyödyntäminen tietojärjestelmien/tietohallinnon näkökulmasta.
päivittäisjohtaminen