



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Munir Musse

Opinnäytetyö

Lean-menetelmän käyttöönoton kokemukset HUS Diagnos-
tiikkakeskuksen päivittäisjohtamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

7.12.2020

Tekijä(t) Otsikko	Munir Musse Lean-menetelmän käyttöönoton kokemukset HUS Diagnostiikkakeskuksen päivittäisjohtamisessa
Sivumäärä Aika	53 sivua + 3 liitettä 7.12.2020
Tutkinto	YAMK-tutkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	lehtori Antti Niemi apulaisyllekkemisti Hannele Kangas
HUS Diagnostiikkakeskus (entinen HUSLAB) oli valinnut vuonna 2016 Leanin päivittäisjohtamisen menetelmäksi prosessiensa kehittämiseen. Lean-menetelmää on sovellettu organisaatiossa noin 5 vuotta. Opinnäytetyössä selvitetään HUS Diagnostiikkakeskuksen Uudenmaan alueen preanalytiikan vastuuhenkilöiden kokemuksia Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen. Työn tavoitteena on luoda käsitystä Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen sekä ymmärtää mitä Lean tarkoittaa johtamisen ja terveydenhuollon näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat: 1) Millaisia kokemuksia tiimi- ja prosessivastaavilla sekä osastonhoitajilla on Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä? 2) Millaisia kokemuksia tiimi- ja prosessivastaavilla sekä osastonhoitajilla on Leanin vaikutuksesta päivittäiseen johtamiseen? Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin sisällönanalyysillä. Haastattelun teemat perustuivat päivittäisjohtamisen teoreettiseen viitekehykseen, esimiehen työnkuvaan sekä tiimin ja prosessin toimintaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, Lean on kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä, jolla on vaikutusta päivittäisjohtamisen eri aihealueisiin. Rajan vetäminen siihen, mikä johtuu suoraan Leanista ja mikä muusta toiminnasta on hankalaa. Lean sovelletaan päivittäisjohtamisessa vaihtelevasti eri yksiköissä. Joissakin yksiköissä se tarkoittaa tiettyjen Lean-menetelmien käyttöä yhdistämättä Leanin periaatteita päivittäisjohtamisen tavoitteisiin. Toisissa työyksiköissä käytetään visuaalisen johtamisen tauluja ja seurataan mittareita, resursseja ja kehittämisideoiden etenemistä ja toteutusta. Lean periaatteiden mukaan työskentelevältä työntekijältä edellytetään enemmän kuin pelkkää perustyötä. Kaikkien työntekijöiden odotetaan osallistuvan toiminnan kehittämiseen osaamisellaan ja luovuudellaan. Tutkimuksessa havaittiin, että vakioituneet työkäytännöt ja säännöllinen toiminnan kehittäminen asettivat haasteen hierarkkiseen työnvalvontaan ja komentoon tottuneille työntekijöille. Tämä osoittaa, ettei käytännön tasolla ole ollut riittävästi keskustelua ja ymmärrystä Leanin periaatteista.	
Avainsanat	Lean, johtaminen, päivittäisjohtaminen

Author(s) Title	Munir Musse Experiences of implementing the Lean method in the day-to-day management of HUSLAB
Number of Pages Date	53 pages + 3 appendices 7 Dec 2020
Degree	(Biomedical Laboratory Scientist) Master of health care
Degree Programme	Master's Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Health and Social Care Management
Instructor(s)	Antti Niemi, Lecturer Hannele Kangas, Deputy chemist
In 2016, the HUS Diagnostics Center (formerly HUSLAB) had chosen Lean as the method of day-to-day management to develop its processes. The Lean method has been applied in the organization for about five years. The thesis examines the experiences of the persons responsible for preanalytics in the Uusimaa region of the HUS Diagnostics Center, regarding the effects of the Lean method on day-to-day management. This thesis aims to create an understanding of the effects of the Lean method on day-to-day management and to understand what Lean means in healthcare and management settings. The research questions of the thesis were; 1) What kind of practical experiences do teams, process managers and department managers have about Lean as a method of daily management? 2) What experiences do teams, process managers and department managers have of the impact of Lean on day-to-day management? The study was qualitative in nature and the evidence for this research was obtained through thematic interviews, which was then examined through inductive-deductive content analysis. The themes of the interviews were based on the theoretical framework of day-to-day management, the job description of the supervisor, the activities of the team and the processes in the units. To conclude, based on the results, Lean is a holistic management system that has an impact on the various subject areas of day-to-day management. Determining what is directly due to Lean and what is linked to other activities is difficult. It is applied across the day-to-day management of different units. In some units, this means using specific Lean methods without linking Lean principles to day-to-day management goals. Other work units use visual management boards and monitor metrics, resources, and the progress and implementation of development ideas. A Lean employee is required to do more than just basic work. All employees are expected to contribute to the development of operations with their skills and creativity. The research study found that standardized work practices and regular operational development posed a challenge to employees accustomed to hierarchical work supervision and command. Subsequently, this shows that there was not enough discussion and understanding of Lean's principles in practice.	
Keywords	Lean, management, day-to-day management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	4
1.2	Tutkimuskohteen kuvaus	5
2	Lean toiminta-ajatus	7
2.1	Lean terveydenhuollon näkökulmasta	12
2.2	Tiimit Lean organisaatiossa	16
2.3	Johtamisen erityispiirteitä Lean organisaatiossa	18
3	Tutkimuksen toteuttaminen	21
3.1	Aineistonkeruu ja analysointi	21
4	Tutkimuksen tulokset	26
4.1	Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä	27
4.2	Lean-menetelmän vaikutukset päivittäisjohtamisen aihealueisiin	29
4.2.1	Viestintä ja vuorovaikutus	30
4.2.2	Kokoukset ja neuvottelut	32
4.2.3	Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu	33
4.2.4	Työmotivaatio	35
4.2.5	Työnkuva	37
4.2.6	Tiimi	38
4.2.7	Prosessi	40
5	Pohdinta	41
5.1	Tulosten pohdinta	41
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	47
5.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	
	Liite 2. Tutkimustiedote	
	Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään HUS Diagnostiikkakeskuksen Uudenmaan alueen preanalytiikan vastuuhenkilöiden kokemuksia Lean-menetelmän vaikutuksesta päivittäisjohtamiseen. Työn tarkoituksena on tarkastella Leania päivittäisjohtamisen ja terveydenhuollon kontekstissa. Työn tavoitteena on luoda käsitystä Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen sekä ymmärtää mitä Lean tarkoittaa johtamisen ja terveydenhuollon näkökulmasta.

Kliiniseen laboratoriotyöhön heijastuvat samat haasteet kuin yleisesti terveydenhuollossa. Terveydenhuollon tilanteeseen ja suorituskyykyyn vaikuttaa Suomen taloustilanteen lisäksi maailman taloustilanteen kehittyminen. Suomen väestön ikärakenne muuttuu jatkuvasti, koska entistä enemmän ihmisiä kuolee kuin syntyy (Tilastokeskus 30.9.2019.) Väestön ikääntyminen on nopeampaa kuin monissa muissa maissa. Talouden globalisoituminen ja teknologian kehittyminen asettavat myös paineita toimintakentän muutoksille ja haastavat vanhoja toimintatapoja. Kustannukset nousevat nopeammin kuin kansantalous, siitä huolimatta lakisääteiset sosiaali- ja terveystalvelut on kyettävä ylläpitämään. Ikääntyvä väestö, niukkenevat resurssit ja huono työllisyystilanne pakottavat organisaatiota uudistumaan ja kehittämään toimintakulttuuriaan. (Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020.) Tällaisten haasteiden edessä organisaatiot eivät voi jatkaa entiseen tapaan. Siitä syystä organisaatiot ovat kiinnostuneita Lean-menetelmän käytöstä, koska sen oletetaan tuovan tehokkuushyötyjä niukkuuden periaatteella.

Päivittäisjohtaminen tarkoittaa kaikkia esimiehen työpäivään kuuluvia rutiineja, jolla esimies saa organisaation toimimaan tehokkaasti. Esimiehen täytyy huomioida organisaation tavoitteet, vision, ja strategiat sekä organisaation ja työntekijöiden arvot, henkilökohtaiset ominaisuudet ja lainsäädäntö. Yhtenä tärkeimpänä seikkana esimiehen päivittäisjohtamisessa on jatkuva kaksisuuntainen viestintä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi kokouksissa ja neuvotteluissa. Näkyvä osa esimiehen johtamista on päätöksenteko, jolloin hän päättää mitä asioita tehdään ja miten niitä tehdään. Ongelmien ratkaisua ja yleisjohtamista helpottaa hyvän työpaikan ilmapiirin ja työntekijöiden motivaation ylläpito. Esimiehen päivittäisjohtamista varjostaa työlainsäädännöllisten seikkojen huomioiminen toiminnassa. (Hokkanen-Mäkelä-Tautila 2008: 19.)

Lean-menetelmän tarkoituksena on parantaa työn tehokkuutta vähentämällä hukkaa. Hukaksi mielletään kaikkia sellaisia prosessin osia, johon kuluu resursseja, vaikka ne eivät tuota arvoa asiakkaalle. Leanin avulla toimintaa ohjataan kohti visiota eli tulevaisuuden tavoitetilaa, jossa ei ole hukkaa. Hukan lähteitä kutsutaan usein 7+1 termillä. Niitä ovat mm. ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, ylikäsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liike, virheelliset tuotteet ja henkilöstön osaamisen ja luovuuden käyttämättä jättäminen. 7 ensimmäisen hukan juuret ovat Toyotalla Japanissa ja kahdeksas on lisätty jälkikäteen. (Petersson ym. 2018a: 17.)

Lean historia on saanut alkunsa Toyotan yli viiden kymmenen vuoden aikana kehittämään, hyvin menestyneeseen järjestelmään, joka on ohjannut sen toimintaa tuotannosta tuotekehitykseen. Vuoden 1973 öljykriisin ansiosta yhtiö oli lyönyt itsensä Yhdysvaltain autoteollisuuden markkinoihin ja vallannut siitä siivun itselleen. Kun asiakkaiden tarpeet muuttuivat kalliista ja paljon polttoaineita kuluttavista autoista pieniin autoihin, Toyota pystyi sopeutumaan muutokseen nopeasti ja tuomaan markkinoille autoja nopeammalla läpimenoajalla kilpailijoihinsa nähden. Vuonna 1990 James Womack ja Daniel Jones kirjoittivat kirjan *The Machine that Changed the World*. Kirjan ansiosta kiinnostus Toyotan tuotannonjärjestelmää kasvoi, ja se nimettiin Lean:iksi. Muut toimialat alkoivat hyödyntää Leanin periaatteita ja työkaluja. Yhdysvaltain terveydenhuollossa Leania alettiin hyödyntämään vuosituhannen vaihteessa. (Suneja– Suneja 2017: 187–190.)

Mäkijärvi (2013: 63–64, 90–91) tarkastelee tutkielmassaan Lean-menetelmän soveltuvuutta suomalaiseen terveydenhuoltoon. Tutkielma koostuu Lean-menetelmän esittelystä, kirjallisuuskatsauksesta, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin case esimerkeistä sekä henkilöstölle ja johdolle toteutetuista kyselyistä ja haastatteluista. HUSissa on läpiviety useita Lean-hankkeita vuosina 2009–2013. Suurin osa niistä on tehty tuki-palveluyksiköissä HUS-Kuvantamisessa ja HUSLABissa. HUSLABin näytteenottotoiminnan kehittämisprojektin myötä polikliinisellä sekä vuodeosastolla tapahtuva näytteenottotoiminta on tehostunut. Polikliinisen näytteenoton jonot ovat lyhentyneet ja asiakas-tyytyväisyys parantunut. Alle 30 minuuttia aamulla jonottaneiden määrä nousi 71 prosentista 84 prosenttiin. Mäkijärvi toteaa HUSin Lean-pilottiprojektien tulosten olleen erinomaisia, onnistuneita ja konkreettisia. Ne ovat tuoneet ilman merkittäviä lisäresursseja tuotannon lisäystä ja kustannussäästöjä. Hän myös toteaa, että käytettävissä olevien tutkimustulosten ja käytännön perusteella Lean-menetelmän sopivan prosessiluonteisen toiminnan kehittämiseksi HUSissa. HUS Diagnostiikkakeskuksessa on vuonna 2016

otettu käyttöön Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä. Sitä ennen organisaatiossa on toteutettu erilaisia Lean –menetelmän kehittämisprojekteja.

Lean-menetelmän kehittämisestä, käyttöönotosta tai hyödyntämistä käsitteleviä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä tai prograduja on olemassa. (MetCat Finna-tietokantahaku 2020.) Niissä opinnäytetöissä missä tutkitaan Lean-menetelmän käyttöönotkokokemuksia (Holm 2017; Pankkonen 2015), tarkastelun alla on jokin Lean-menetelmän työkalun käyttö tietyssä laboratorion toimipisteessä erityisesti henkilökunnan näkökulmasta. Tässä alla pari esimerkkejä näistä opinnäytetöistä.

Holm (2017: 25–27) kuvaa opinnäytetyössään Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset. Työn tulokset viittaavat siihen, että Lean-menetelmän menestyksenkäs juurtuminen on yhteydessä organisaatio- ja johtamiskulttuuriin; Lean-menetelmän koulutukseen ja viestintään; sekä työyhteisön sisäiseen kulttuuriin ja ympäristöön. Lean-menetelmän juurtumiseksi organisaatioilta vaaditaan kykyä muuttua, jatkuvan kehittämisen kulttuurin ylläpitämistä, tehostettua viestintää ja henkilöstön sitouttamista kaikilla organisaation tasoilla.

Pankkonen (2015: 46–49) on tutkinut opinnäytetyössään, miten Leania on hyödynnetty työntekijöiden kokemuksen mukaan työn kehittämisessä Jorvin sairaalan laboratorion lajittelussa sekä kliinisen mikrobiologian vastuualueeseen kuuluvilla elatusaine ja bakteriologian osastoilla. Tulosten perusteella perehdytystä Lean projekteihin ennen niiden aloittamista oli annettu kohdeorganisaatioissa eri tavoin ja erilainen määrä. Huonekalu- ja tavarahankinnoilla sekä tavaroiden uudelleen järjestämisellä parannettiin työskentelyä ja ergonomiaa. Työtilojen tehokkaammalla käytöllä saatiin vähennettyä hukan määrää, esimerkiksi askelen vähentymisellä ja ajankäytön tehostumisella. Henkilökunta koki Lean-ajattelun ja 5S-menetelmän käytön hyödyllisenä ja tuovan konkreettisia parannuksia työhön.

Kokonaisvaltaista Lean-menetelmän käyttöönottokokemuksien selvitystä HUS Diagnostiikkakeskuksen laboratoriopalveluissa lähiesimiehille ei ole vielä tehty. Lean- menetelmää on sovellettu organisaatiossa noin 5 vuotta ja olisi erittäin hyödyllistä selvittää millaisia ajatuksia ja kokemuksia se herättää päivittäisjohtamisesta vastuussa olevien esimiesten keskuudessa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää HUS Diagnostiikkakeskuksen Uudenmaan pre-analytiikan vastuualueen tiimi- ja prosessivastaavien sekä osastonhoitajien kokemuksia Lean-menetelmän vaikutuksesta päivittäisjohtamiseen. Työn tavoitteena on luoda käsitystä Lean -menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen sekä ymmärtää mitä Lean tarkoittaa johtamisen ja terveydenhuollon näkökulmasta.

Tuloksia voidaan hyödyntää Lean -menetelmän päivittäisjohtamisen arvioinnissa. Tulosten perusteella tehdään ehdotuksia päivittäisjohtamisen kehittämiskohdista. Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat kysymykset:

1. Millaisia kokemuksia *tiimi- ja prosessivastaavilla sekä osastonhoitajilla* on Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä?
2. Millaisia kokemuksia *tiimi- ja prosessivastaavilla sekä osastonhoitajilla* on Leanin vaikutuksesta päivittäiseen johtamiseen?

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta aineistonkeruun kautta. Kvalitatiivisen teemahaastattelujen avulla selvitetään, millaisia kokemuksia on Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä ja miten Lean –menetelmä on vaikuttanut päivittäisjohtamisen eri aihealueisiin, työnkuvaan, tiimiin ja prosesseihin. Päivittäisjohtaminen on kaikkea sitä työtä, jolla esimies saa organisaation toimimaan tehokkaasti. Se on alaisten työsuorituksen johtamista, työtehtävien ja toimintamallien selkiyttämistä ja tiedottamista. (Hokkanen ym. 2008: 19.) Teemahaastatteluissa käytettyjä päivittäisjohtamisen aihealueita ovat viestintä ja vuorovaikutus; Kokoukset ja neuvottelut; päätöksenteko ja ongelmanratkaisu sekä motivointi. Leanista kertovaa kirjallisuutta on paljon, joten tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin terveydenhuollosta ja johtamisesta. Tutkimuksen teoriamateriaali etsittiin Metropolian kirjaston verkkopalvelusta. Tiedonhakua suoritettiin hakutermeillä Lean, filosofia, päivittäisjohtaminen, johtaminen, Lean daily management.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvataan luvussa kaksi. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen empiirinen osuus ja tutkimuksen lähtökohdat. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen tulokset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen tuloksia, arvioidaan luotettavuutta ja eettisiä lähtökohtia sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

1.2 Tutkimuskohteen kuvaus

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) suurin Suomen terveydenhuoltoalan toimija ja maan toiseksi suurin työnantaja. Sairaanhoitopiiri on jaettu viiteen sairaanhoitoalueeseen, joita ovat HYKS, Hyvinkää, Lohja, Porvoo ja Länsi-Uusimaa. HUSin 24 jäsenkuntansa erikoissairaanhoidon järjestämisestä vastaa lähes 27 000 ammattilaista. (HUS-tietoa 2020.)

HUS Diagnostiikkakeskus kuuluu HUS konserniin, ja vastaa yli 3000 ammattilaisen voimin klinisten laboratoriopalveluiden ja lääketieteellisten kuvantamispalveluiden tuottamisesta. HUS Diagnostiikkakeskus perustettiin heinäkuussa 2019, HUSLABin ja Kuvantamisen yhdistyessä. Diagnostiikkakeskus on 24,5 miljoonan laboratoriotutkimuksellaan Suomen johtava klinisten laboratoriopalvelujen tuottaja. Diagnostiikkakeskuksen asiakkaita ovat erikoissairaanhoido sekä jäsenkuntien perusterveydenhuolto Uudellamaalla, Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa. Potilasasiakkaiden käytössä on yli sata näytteenottopistettä Uudellamaalla, Kymenlaaksossa ja Etelä-Karjalassa. Vuodessa näytteenototapahtumia kertyy yli 3 miljoonaa. (HUS Diagnostiikkakeskus 2020.)

HUS Diagnostiikkakeskus jakaantuu kolmeen tulosityksikköön, joita kutsutaan toimialoiksi (radiologia ja patologia, fysiologia, genetiikka ja preanalytiikka sekä kemia ja mikrobiologia). HUS Diagnostiikkakeskusta johtaa diagnostiikkajohtaja ja toimialoja johtavat toimialajohtajat. Toimialat jakautuvat kahdeksaan lääketieteen erityisalojen vastuualueisiin, joita ovat kliininen kemia, preanalytiikka (näytteenotto), kliininen mikrobiologia, patologia, genetiikka ja kliininen farmakologia, kliininen fysiologia ja isotooppilääketiede, kliininen neurofysiologia ja radiologia. Vastuualueita johtavat vastuualuejohtajat, joiden vastuusiin kuuluu vastuualueensa tuotanto, talous, hankinnat, alaiset henkilöstöstä, asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen sekä tutkimuksen ja opetuksen kehittäminen. Kullakin vastuualueella toiminta on jaettu vastuuyksiköihin, joita johtavat vastuuyksikön päälliköt sekä prosessivastaavat. Esimerkiksi preanalytiikan vastuualueella toiminta on jaettu vastuuyksiköihin, joihin on nimetty vastuuyksikön päällikkö (prosessivastaava) ja osastonhoitaja. Vastuualuejohtaja on vastuuyksikön päällikön esimies. Vastuualuejohtajan alaisuudessa toimii ylihoitajia, jotka johtavat ja kehittävät vastuualueensa hoitotyötä sekä toimivat alaistensa yksiköiden osastonhoitajien esimiehenä. Osastonhoitaja on vastavasti tiimivastaavan esimies. Prosessivastaava toimii tiimien vastuuhenkilöiden työnjoh-

dollisena esimiehenä. Johtavien viranhaltijoiden tehtävät on kuvattu diagnostiikkakeskuksen toimintaohjeessa. (HUS Diagnostiikkakeskuksen organisaatiokaavio 2020; HUS Diagnostiikkakeskuksen toimintaohje 2020: 3–5.)

HUSin eri tulosityksiköissä läpi vietiin vuosina 2009–2013 useampia Lean-hankkeita. HUSLABin näytteenottotoiminnan Lean kehittämisen projekti tehosti polikliinisen näytteenoton sekä vuodeosaston toimintaa ja lyhensi jonotus aikoja. HUSLABin uudisrakenuksen tehokkaamman käytön suunnittelussa hyödynnettiin myös Lean-filosofiaa. (Mäkilä 2013: 61–64.) Vuoden 2014 HUSin tilinpäätöksessä mainitaan HUSLABin henkilöstön osaamisen kehittämisen painopisteiksi ammatillisen osaamisen turvaaminen, esimiesten johtamistyön ja talousosaamisen kehittäminen sekä Leanin mukaisen toiminnan kehittäminen. Leanin perusteisiin oli vuonna 2014 perehdytetty 50 % henkilöstöstä. (HUS tilinpäätös ja toimintakertomus 2014: 321.) Vuonna 2015 koulutuksia Lean toimintamallin juurruttamiseksi jatkettiin Aalto-yliopiston toimesta Lean valmentajille ja koko henkilöstölle ylintä johtoa myöten. Lean-valmentajat toimivat omien yksiköidensä hankkeiden vetäjinä ja veivät Lean toimintakulttuuria organisaatioon. Hankkeista oli saatu hyviä kokemuksia mm. HUS-kuvantamisessa, HUSLABissa ja monissa sairaalayksiköissä. Toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja henkilöstön kehittämiseen otettiin tavoitteeksi uudistaa organisaation johtamisjärjestelmää. Vuoden 2016 alussa (HUS Diagnostiikkakeskusta edeltävässä) HUSLABissa astuu voimaan organisaatiouudistus, jonka myötä otetaan käyttöön Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä prosessien kehittämiseen. Valmentavan Lean päivittäisjohtamisen avulla haluttiin edistää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja ulottamista koko liikelaitokseen. (HUS tilinpäätös ja toimintakertomus 2015: 2, 11.)

HUSissa toimii nykyään Lean kehittämisen yksikkö (Lean-yksikkö), jonka tehtävänä on valmentaa, kouluttaa ja tukea johtoa, esimiehiä sekä valmentajia. Se myös luo ja ylläpitää Lean-verkostoa HUSissa. Lean-yksikkö on mm. kouluttanut yli 450 Lean-valmentajia erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuoltoon ja sosiaalipalveluihin. Diagnostiikkakeskuksen tasolla Lean-koulutuksia järjestävät sisäisesti mm. *asiakaspalvelu, kehittäminen ja viestintä* osasto sekä muut Lean-valmentajat. (Lehti 2020; HUS Lean-yksikkö 2020.)

2 Lean toiminta-ajatus

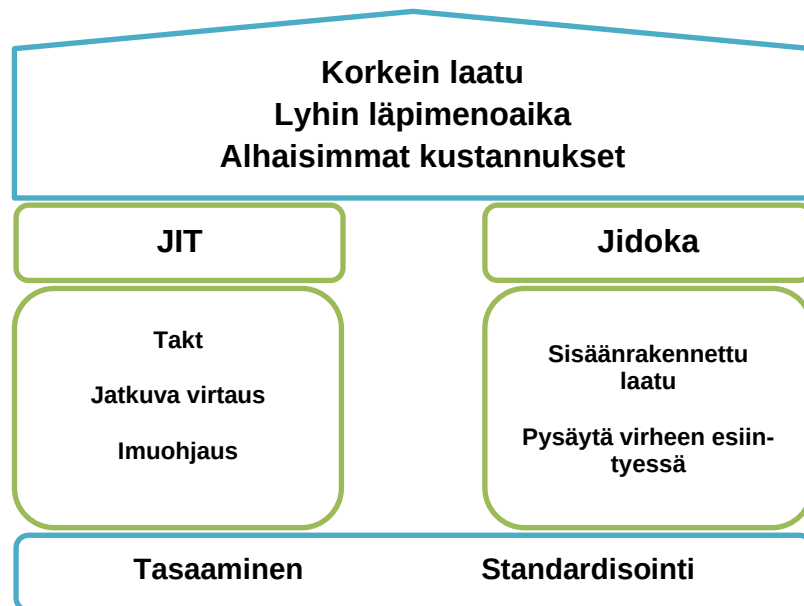
Leanin periaatteet pohjautuvat Toyotan sisäisen tuotantojärjestelmän Toyota Production system (TPS) ajatukseen. TPS saa alkunsa, kun Toyota, joka on nimetty entisen perustajansa Kiichiro Toyodan nimen mukaan ryhtyi valmistamaan autoja. Ennen autojen valmistamista Kiichiro haki oppia muista autonvalmistajilta Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Haettuja oppeja ei voinut kuitenkaan suoraan soveltaa Japaniin, jossa vallitsi pienemmät markkinat ja huono taloudellinen tilanne. Yhden automallin massatuotannon sijaan Toyotan oli luotava tuotantoprosessi, joka mahdollisti lyhyellä läpimenoajalla pienemmän määrän eri mallisia autoja. Tästä syntyi yksi TPS:n pääperiaate Just-in-Time (JIT) eli oikean tuotteen tai palvelun tuottaminen oikeaan aikaan. TPS:n toinen pääperiaate Jidoka eli ongelman havaitseminen syntyi noin 20-vuotta aikaisemmin kutomokoneiden virhetilanteiden seurauksena. (Petersson ym. 2018a: 44–45.)

TPS:n isänä tunnettu, Toyotan silloinen tehtaanjohtaja Taiichi Ohno kehitti pitkäjänteisesti Toyotan tuotantofilosofiaa lähes 60 vuoden ajan. Ohno loi 1940-luvun lopulla strukturoidun toimintaperiaatteiden järjestelmän. Yhdessä Toyotan perustajan Kiichiro Toyodan serkun, Eiji Toyodan kanssa he nimesivät sen *Toyota Production System*:siksi. Ohno kirjoitti vuonna 1978 kirjan *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*. Kirjassaan Ohno korosti virtauksen luomista tuottavuuden aikaansaamiseksi ja hylkäsi ajatuksen mittakaavaeduista ja suurtuotannosta. Kirja oli kirjoitettu Japaniksi ja se julkaistiin englanniksi vasta vuonna 1988. (Petersson ym. 2018a: 45; Modig – Åhlström 2015: 78.)

Lean Production käsite tuli ensimmäistä kertaa tutuksi John Krafcikin vuonna 1988 kirjoittamassa artikkelissa *Lean-tuotannonjärjestelmän riemuvoitto*. Artikkelissa Krafcik vertailee autonvalmistajien tuottavuutta sekä järeän että hauraan tuotantojärjestelmän näkökulmasta. Hän päätyy samaan johtopäätökseen kuin Ohno kirjassaan. Toyotan tehtaات, jotka oli varustettu pienellä varastolla, pienellä puskurilla ja yksinkertaisella teknikalla takasivat parempaa tuottavuutta ja laatua kuin tehtaات, jotka toimivat mittakaavaeduilla ja huipputekniikalla. Johnin mielestä hauras-sanalla (fragile) oli kielteinen sävy ja tästä syystä hän antoi tehokkaalle tuotantojärjestelmälle nimen Lean. (Modig – Åhlström 2015: 78–79.)

Vuonna 1970 maailman teollisuutta ravisteli öljykriisi. Toyota oli onnistunut selviämään tilanteesta ja tekemään merkittävästi parempaa tulosta kuin kilpailijat. Sen seurauksena

tieto Toyotan tuotannonjärjestelmästä (TPS) levisi Japaniin ja muuhun maailmaan. Vuonna 1979 Massachusetts Institute of Technologyssa (MIT:ssä) Yhdysvalloissa jatkettiin Krafcikin artikkelista nousseiden ajatuksien kehittämistä International Motor Vehicle Program (IMVP)-tutkimusohjelman osana. Joukko kansainvälisiä tutkijoita ryhtyivät tutkimaan auton valmistuksen eroavaisuuksia eri maissa. Useita vuosia kestäneiden tutkimusten seurauksena tehtiin johtopäätös, että Toyota oli selvästi parempi sekä tuotteiden laadussa että tuottavuudessa kuin länsimaiset autonvalmistajat. Tutkimuksen tulokset ja Lean Production termi julkaistiin vuonna 1990 James P. Womackin, Daniel T. Jonesin ja Daniel Roosin kansainvälistä myyntimenestystä saavuttaneessa kirjassa *The Machine that Changed the World*. (Petersson ym. 2018a: 46; Modig – Åhlström 2015: 79.) Yksi tapa kuvata Leanin periaatteita on kuvata ne temppelinä. Seuraavaksi esitetään TPS periaatteita, joita kutsutaan nykyään Leanin periaatteiksi.



Kuvio 1. Lean periaatteet TPS temppelistä (mukaillen Peterson ym. 2018 ja Modig-Åhlström 2015).

Temppelin katto esittää niitä tavoitteita mihin toiminnassa tähdätään. Organisaation arvot ohjaavat toiminnalle asetettuja tavoitteita ja antavat suunnan kaikille organisaatiossa työskenteleville, miten on toimittava missäkin tilanteessa. Arvot ovat siis kaiken toiminnan perustana, ja jatkuvasti tavoiteltava tila. Kohti organisaation tavoitteita ja visiota johtavat kaksi pääperiaatetta JIT ja Jidoka. Ne siis antavat suunnan mihin päin organisaatiota tulisi kehittää sekä myös siihen, miten tehdään päätöksiä ja priorisoidaan asioita. Näitä kahta pääperiaatetta sovelletaan parantamaan toimintaa jatkuvasti kohti korkeaa

laatua, lyhyempää läpimenoaikaa ja alhaisempia kustannuksia. (Petersson ym. 2018a: 75–77; Modig – Åhlström 2015: 130–131.)

Lean periaatteen mukaisessa toiminnassa pyritään tuottamaan laadukasta palvelua ja tuotteita ja toimittamaan se asiakkaalle sopivaan aikaan. Jidokan kaksi peruseriaatetta *sisäänrakennettu laatu ja pysäytä virheen esiintyessä* auttavat tavoitteisiin johtavien menetelmien ja työkalujen valitsemisessa. Samaa idea myös JIT:in kolme peruseriaatetta *takt, jatkuva virtaus ja imuohjaus* edustavat. JIT-pääperiaatteessa on kyse virtauksen luomisesta. Mikäli organisaatio kykenee tuottamaan oikeita palveluita ja tuotteita oikea-aikaisesti ilman odottelua, syntyy asiakkaalle lisäarvoa. Odottelu on yksi hukan lähteitä, joita virtauksen luomisessa vältetään. Jatkuvan virtauksen luominen auttaa kasvattamaan virtaus- ja resurssitehokkuutta. Jidoka-pääperiaatteesta on kyse ongelmien havaitsemisesta ja niihin reagoimisesta. Organisaatiosta tehdään niin näkyvä ja visuaalinen, että virtausta häiritsevät tekijät ovat heti havaittavissa. Jidokassa varmistetaan palvelun ja tuotteen laatu kahdella periaatteella: Tehdään toimenpiteitä, jotka edistävät asioiden tekemistä oikein ja pysäytetään käynnissä oleva prosessi, mikäli se ei toimi hyvin tai kestää liian pitkään. (Petersson ym. 2018a: 87–88, 98–99; Modig – Åhlström 2015: 132–135.)

Tempppelin pohjalla on Leanin perusedellytykset. Se, kuinka hyvin on standardisoitu ja tasattu työtä, vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaasti voidaan JIT ja Jidoka pääperiaatteita toteuttaa. Standardisoinnin tai toisin sanoen vakioinnin tarkoituksena on määrittää paras mahdollinen toimintatapa tietyn tehtävän hoitamiseen. Tasaamisella pyritään sellaiseen prosessin virtaukseen, jossa työkuorma tasataan niin paljon kuin mahdollista. Lean periaatteiden TPS temppeliä sovelletaan joissakin organisaatioissa eri tavalla. Tämä esitetty temppelimalli ei sisällä arvoja. Kuvauksessa on kuitenkin huomioitu arvojen merkitys toiminnan kehittämisessä. (Petersson ym. 2018a: 78–79; Modig – Åhlström 2015: 136–137.)

Lean on lyhenne sanayhdistelmästä Lean-tuotanto, josta on kerrottu luvun alussa. Lean periaatteita on hyödynnetty lukuisilla muilla toimialoilla kuin pelkästään tuotantoteollisuudessa ja siitä syystä tuotanto-sana on jäänyt pois. Nykyään Leanin periaatteita käytetään myös terveydenhuollossa, rakennus-, palvelu- ja tekniikanalalla. Lean tunnetaan yleisesti toimintafilosofiana, mutta sen oikeasta merkityksestä on monenlaisia mielipiteitä. Osalle se merkitsee tiettyjen menetelmien käyttämistä ja osalle se on strategia, joka katkaa organisaatiossa tehtävän työn. Lean on toisin sanoen toimintastrategia tavoitteen

saavuttamiseksi. Lean toimintastrategia korostaa resurssitehokkuuden edelle hyvää virtaustehokkuutta. (Petersson ym. 2018a: 17; Modig – Åhlström 2015: 126.)

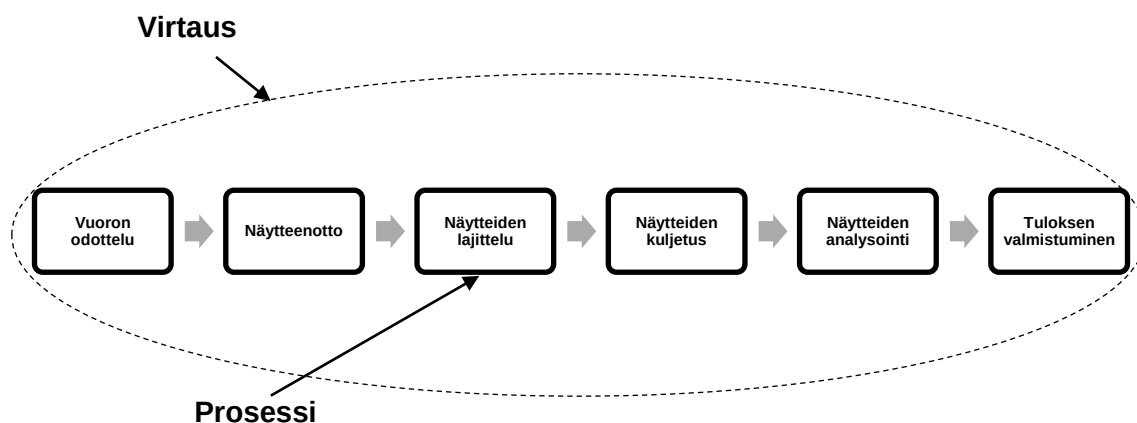
Lean käsitetään nykyään kokonaisvaltaisena lähestymistapana sekä toiminnan johtamisen strategiana, joka kattaa muun muassa yrityskulttuurin, arvot, toimintapolitiikat, menetelmät, johtajuuden ja työntekijöiden osallistumisen. Leanin soveltamiseen siis vaikuttaa organisaation omat lähtökohdat ja tavoitteet. Organisaatio pystyy menestymään, kun se soveltaa Leanin periaatteita tavalla, joka huomioi sen toimintaympäristön eli Gemban. Genba on japania ja tarkoittaa paikkaa, jossa arvoa luodaan. Yhden organisaation olosuhteisiin sopiva ratkaisu ei välttämättä toimi toisen kohdalla, vaikka se kohdistuisikin samoihin toimintoihin. Lean periaatteita noudattamalla organisaatio pyrkii tuottamaan arvoa. Arvon tuottamisessa tavoitellaan visiota, jossa ei ole minkäänlaista hukkaa. Hukan lähteitä kutsutaan 7+1 termillä. Seitsemän niistä on tunnistettu Toyotalla Japanissa ja kahdeksas on lisätty jälkikäteen. Hukan lähteitä ovat *ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettelu, ylikäsittely tai virheellinen käsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liikkuminen, viat ja työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen*. Hukan poistaminen ei ole päämäärä vaan pikemminkin visio, koska hukasta ei kokonaan päästä eroon. (Petersson ym. 2018a: 18, 120–121.)

Lean strategian avulla toimintaa parannetaan kohti täydellisyyttä. Toiminta parannetaan asetettujen tavoitteiden ja havaittujen poikkeamien ratkaisemisen kautta. Kehittämistyössä pyritään jatkuvasti poistamaan epätasapainoa, ylikuormitusta ja hukkaa. Epätasapaino (japaniksi Mura) tarkoittaa vaihtelua ja on ongelma kohti Leaniä pyrkivissä toiminnoissa, koska se aiheuttaa hukkaa. Toiminta, jossa on vaihtelua, on huonommin ennustettavissa. Ja, jotta pystytään täyttämään asiakkaiden vaatimuksia, tarvitaan jonkinlainen lisäturva, kuten ylimääräinen varasto, lisätyövoima tai ylimääräinen aika työn tekemiseen. Ylikuormitus (japaniksi Muri) aiheuttaa myös hukkaa. Työtä eri ole tasapainotettu hyvin eri resurssien välillä ja näin ollen johonkin resurssiin kohdistuu liikaa työtä. Hukka (japaniksi Muda) käsite käytetään kuvaamaan Leanissa kaikkea sellaista toiminnan osioita, jotka eivät tuota lisäarvoa sidosryhmille. Epätasapaino ja ylikuormitus aiheuttavat myös hukkaa, mutta käsitteenä hukka kuvaa laajemmin kaikkea hukan lähteitä. (Petersson ym. 2018a: 149–150.)

Seuraavaksi esitetään joitakin yleisiä Lean-menetelmiä. *Hoshin Kanri* on japanin kieltä. Sillä ei ole yksiselitteistä kuvausta Suomen kielellä. *Hoshin* tarkoittaa kiiltävää metallia

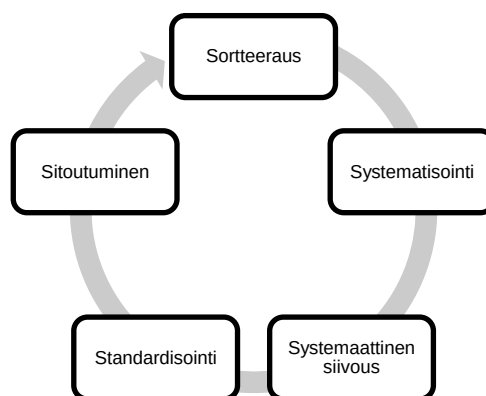
tai kompassia ja *Kanri* johtamista tai hallinnointia. *Hoshin Kanri* menetelmän avulla luodaan kaikille organisaation tasoille tavoitteita, joita seurataan. Ylimmän johdon organisaation toiminnalle asetetut tavoitteet pilkotaan pienempiin kaikille organisaation tasoille sopiviin osiin. Tavoitteiden asettaminen etenee ylimmästä johdosta työntekijätasolle asti, jolloin tiimi pohtii miten prosessit edistävät tavoitteiden saavuttamista. Päivittäisjohtamisen kehittämis- ja seurantapalavereissa seurataan kuinka tasokohtaiset tavoitteet täyttyvät ja johtavat kohti pitkän aikavälin tavoitteita. Prosessien virtaukseen osallistuvien henkilöiden on tehtävä yhteistyötä yli organisaatorajojen ja päätettävä toimista, joilla tavoitteet saavutetaan. Toimet tavoitteiden saavuttamiseen muodostavat strategian. (Petersson ym. 2018a: 290–292.)

Arvovirtakuvauksessa (kuvio 2) on kyse virtauksen parantamisesta kokonaisuutena eikä yksittäisen prosessin kehittämisestä. Aluksi analysoidaan virtauksen nykytila eli sitä, miten arvo tuotetaan asiakkaalle. Seuraavaksi tunnistetaan Lean periaatteiden avulla virtauksen ne osat, jotka eivät tuota arvoa ja toteutetaan suunnitelma toivottuun virtaukseen pääsemiseksi. *Uimarata-menetelmässä* on sama ajatus kuin arvovirtakuvauksessa. Virtauksen analysoiminen etenee samoiden vaiheiden kautta kuin arvovirtakuvauksessa. Niiden ero liittyy kuvaamistapaan. Uimaradan kaltainen kuvaus soveltuu paremmin samanaikaisesti tapahtuviin toimintoihin, joita on esimerkiksi palvelualoilla. *Spagettikaavio* havainnollistaa virtauksen monivaiheisuuden visualisoimalla virtaukseen liittyviä kuljetuksia ja liikkeitä. Tällä tavalla kiinnitetään huomiota ylimääräisiin kuljetuksiin ja liikkeisiin, jotka ovat Leanin näkökulmasta hukkaa. Pohjapiirrokseen piirretään virtauksen kaikkia fyysisiä liikkeitä viivoina, jotka näyttävät lopputulemana keitetyltä spagetiltä. (Petersson ym. 2018a: 294–305.)



Kuvio 2. Esimerkki virtauksesta laboratoriossa.

5S-menetelmä on Lean-menetelmistä se, mikä tulee usein vastaan työpaikoilla. Sen avulla organisaation tavaroille muodostetaan organisoitu ja toimiva kokonaisuus, joka edistää oikeanlaista asennetta ja käyttäytymistä työntekijöillä. Kaikki tarpeellinen on sijoitettu toiminnan kannalta niin, että se on käyttövalmiina. Menetelmän vaiheet (kuvio 3) koostuvat viidestä vaiheesta, johon myös menetelmän japanin kielinen nimi liittyy. (Petersson ym. 2018a: 306–307.)



Kuvio 3. 5S-menetelmän rakenne (mukaillen Petersson ym. 2018a).

Ensimmäisessä vaiheessa (sortteeraus) lajitellaan kaikki tarvikkeet. Toisessa vaiheessa (systematisointi) tarvikkeet sijoitetaan työpisteellä järkevästi. Kolmannessa vaiheessa (systemaattinen siivous) varmistetaan kaiken olevan järjestyksessä, kuin on suunniteltu. Neljännessä vaiheessa (standardisoi) standardisoidaan työtavat havainnollistavaan muotoon esimerkiksi kaaviona tai kuvana. Viidennessä vaiheessa (sitoutuminen) sitoutetaan työyhteisö noudattamaan standardia. (Petersson ym. 2018a: 308–310.)

2.1 Lean terveydenhuollon näkökulmasta

Nykyään terveydenhuoltoa koettelee omat haasteet. Alalla vallitsee suuri kysyntä osavista työntekijöistä, prosessit eivät ole tehokkaita ja tyytymättömyys on yleistä. Näiden haasteiden lisäksi organisaatioille tulee myös paineita ulkoisista tekijöistä. Suomen kaltaiselle maalle terveydenhuollon järjestäminen kohtaa entistä suurempia haasteita, kun väestö ikääntyy nopeasti ja entistä suurempi määrä ihmisiä tarvitsee terveydenhoitoa. Talous globalisoituu ja teknologia kehittyy, jolloin toimintakenttä on muutospaineessa ja vanhoja toimintatapoja haastetaan. Asiaa ei helpota niukkenevat resurssit ja jatkuva kysyntä uusista työntekijöistä. On ilmeisen selvää, että Leanin toiminta-ajatuksesta haetaan apua näihin haasteisiin. (Grabau 2016: 1; Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020.)

Terveysthuollon tavoitteena on ennen Leaniä pidetty taloudellisuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Leanin myötä tavoitteeksi on otettu myös potilasturvallisuus, palvelun laatu ja asiakaspalvelu. (Graban 2016: 19.) Lean periaatteet edistävät uudenlaista ajattelutapaa, toimintakulttuurin muutosta ja henkilökunnan aktiivista osallistumista organisaation kaikilla tasoilla. Kokonaisvaltaisesti käytettynä Lean-menetelmät ja -työkalut ovat johtaneet terveydenhuollon organisaatioissa ympäri maailman todistetusti parempiin tuloksiin potilaan turvallisuuteen, laatuun, jonotusaikoihin, kustannuksiin ja työntekijöiden työmotivaatioon. Lean periaatteiden noudattamisessa on aina kyse organisaation omien tarpeiden ja mahdollisuuksien kehittämisessä. Taiichi Ohno yksi TPS luoja kirjoitti, että organisaatioiden on aloitettava selvittämällä ensin omat tarpeensa. Kaikilla organisaatioilla on omia tarpeita ja mahdollisuuksia, joita täytyy tutkistella lähemmin, vaikka ei niitä tunnista heti. (Graban 2016: 1.)

Alkuperäisen Lean määritelmän (*The Machine that Changed the World*) mukaan terveydenhuollossa kuuluisi olla puolet vähemmän virheitä, infektioita, potilastapaturmia, jonotusaikaa, hoitoaikaa, työntekijöitä, kuluja, tilaa ja valituksia potilailta ja lääkäreiltä. Toyotan tuotantoteollisuuden kaltaiset olosuhteet eivät kuitenkaan vallitse terveydenhuollossa, eikä puolet vähemmän tapaturmia tai infektioita ole tarpeeksi tyydyttäviä tavoitteita, kun on kyse ihmisen terveydestä. Tavoitteiden tulisi olla korkeita ja kunnianhimoisia terveydenhuollossa. Leanin mukainen terveydenhuoltojärjestelmä voidaan kuvata seuraavien piirteiden kautta: strategia ja johtamisjärjestelmä, potilaat, työntekijät, hukka ja Kaizen sekä teknologia ja infrastruktuuri. (Graban 2016: 306–312.)

Taulukko 1. Lean terveydenhuoltojärjestelmän piirteitä (mukaillen Graban 2016).

strategia ja johtamisjärjestelmä	- Johtajilla selvä näkemys käyttötarpeista ja hyödyistä. - Johtajat pyrkivät jatkuvasti kehittämään Lean osaamistaan. - Lean terveydenhuoltojärjestelmän tavoitteet ja pyrkimys parantaa toimintaa perustuvat strategiaan ja visioon. Pelkkien työkalujen käyttämisen sijasta työntekijöiden ja johtajien osallistamiseen Lean toimintakulttuurin luomisessa.
potilaat	- Toiminnan keskipisteenä on asiakkaat ja heidän läheiset, joita palvellaan, intohimoisesti, kunnioittavasti ja tarkasti.
työntekijät	- Lean terveydenhuoltojärjestelmässä tunnistetaan työntekijöiden olevan todellisia arvonn tuottajia asiakkaille ja sairaalalle. - Johtajat sitoutuvat siihen, että toiminnan kehittäminen antaa työntekijöille uusia mahdollisuuksia kehittää ja kehittyä. - Samalle työntekijöille tehdään ymmärrettäväksi, että vain asiakkaille arvoa tuottava työ on tärkeää.

	- Hukka eliminoidaan ja jäljellä jäänyt aika käytetään potilaan hyväksi. - Työntekijöille tehdään selväksi, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa arvovirtaukseen. - Työtä tehdään sopiva määrä, joka voidaan tehdä laadukkaalla ja tehokkaalla tavalla.
hukka ja kaizen	- Tunnistetaan, että kaikissa prosesseissa on hukkaa. - Keskitytään jatkuvaan parantamiseen ja ongelmien syiden selvittämiseen. - Työntekijöitä rohkaistaan ottamaan kantaa työhön, paljastamaan hukkaa sen sijaan, että oltaisiin hiljaa. - Lean terveydenhuoltojärjestelmä rikkoo osastojen välistä siiloutumista ja parantaa arvovirtauksen. - Työtapojen standardisoinnilla pyritään toiminnan jatkuvaan parantamiseen, laatuun ja tuottavuuteen.
teknologia ja infrastruktuuri	- Tilat on suunniteltu vähentämään hukkaa. - Tilat on suunniteltu olemaan työnkulun ja arvovirtauksen kannalta tehokkaita. - Käytetään sellaista teknologiaa, joka ratkaisee todellisia ongelmia, ja tekee työstä vähemmän vaikean tai vähemmän alttiin virheille.

Leanin periaatteita on sovellettu terveydenhuollossa vuodesta 1990 asti, erityisesti 2000 luvulla sen käyttö on laajentunut. Lean on sovellettu terveydenhuollossa ensisijaisesti prosessien kehittämiseen, jossa pääpainona on ollut Lean menetelmien ja työkalujen käyttö. Lean on lähinnä käytetty tehostamaan toimintaa ja hillitsemään kustannuksia. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet organisaation toimintakulttuurin ja strategian kehittäminen. Leanin soveltamisessa keskitytään usein liikaa prosessien kehittämiseen, jolloin unohdetaan asiakkaan näkökulma. Asiakas on Leanissa toiminnan keskiössä ja, jotta tämä tavoite toteutuisi konkreettisella tavalla, on ymmärrettävä asiakkaan tarve ja luotava toimintakulttuuri, jossa työntekijöitä voimaannutetaan ja rohkaistaan tunnistamaan ja poistamaan arvoa tuottamaton toiminto sekä tekemään parannuksia. Yhdysvalloissa monet sairaalat lähtivät toteuttamaan kehittämiskokeiluja Lean periaatteiden pohjalta. Washingtonissa toimiva Virginia Mason Medical Center pystyi lisäämään hoitajien viettämää aikaa vuodepotilaiden kanssa 40 prosentista 90 prosenttiin. Tämä paransi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hoidon laatua. (Drotz – Poksinska 2014: 178–179; Graban 2016: 1,3.)

Graban (2016: 6–7) luettelee lukuisia Lean periaatteilla aikaan saatuja tuloksia Yhdysvalloissa hoidon laadussa ja turvallisuudessa; jonotus- ja hoitoajoissa; virtauksessa; tyytyväisyydessä ja taloudessa.

Hoidon laatu ja turvallisuus

- Allegheny Hospital, Pennsylvaniassa on vähentänyt verenkiertoon liittyviä infektioita 76 prosentilla, kuolemaan johtaneet tapauksia 95 prosentilla ja tehnyt taloudellista säästöä. Hoidon laadussa ja turvallisuudessa

Odotus- ja hoitoaika

- ThedaCare, Wisconsin on vähentänyt kiireettömien ortopedisten leikkauksien jonotusaikaa 14 viikosta 31 tuntiin (soitosta leikkaukseen) ja parantanut sairaalapotilaiden tyytyväisyyttä hoitoon 68 prosentista 90 prosenttiin.

Työn virtaus

- Alegent Health, Nebraskassa on vähentänyt klinisten laboratoriotuloksien läpimenoaikaa eli valmistumista 60 prosentilla vuonna 2004 ilman henkilöstölisäystä ja uusia välineitä.

Tyytyväisyys

- Franciscan St. Francis, Indianapolisissa vastasyntyneiden teho-osastolla perheiden tyytyväisyys hoitoon parani 45 prosentista 99 prosenttiin.

Taloudellisuus

- Denver Health, Coloradossa saavutettiin 200 miljoonan liikevoitto seitsemän vuoden aikana, jolloin välttyttiin lomautuksilta. (Graban (2016: 6–7.)

Suomen terveydenhuollossa Leanin toiminta-ajatusta on sovellettu varsinaisesti vuodesta 2010 alkaen, kun se otettiin käyttöön HUSissa. Mäkijärvi (2013: 63–64, 90–91) toteaa tutkielmassaan Lean-menetelmän sopivan erinomaisesti prosessiluonteisen toimintatavan kehittämismenetelmäksi. HUSissa on läpiviety useita Lean-hankkeita vuosina 2010 alkaen. Hankkeiden tuloksien perusteella tuottavuus lisääntyi 15–35 % ilman lisäresursointia ja toi myös siten merkittävää kustannussäästöä yli kahden miljardin euron edestä. HUSLABin näytteenotto toiminnan kehittämisprojektin myötä poliklinisellä sekä vuodeosastolla tapahtuva näytteenotto toiminta oli tehostunut niin, että poliklinisen näytteenoton jonot olivat lyhentyneet ja asiakastyytyväisyys parantunut. Alle 30 minuuttia aamulla jonottaneiden määrä nousi 71 prosentista 84 prosenttiin.

Kahdessa Suomalaisessa yliopistosairaalassa tehdyissä tutkimuksissa Lean-kehittäminen oli koettu hyödylliseksi. Hyötyjä saatiin tutkimustulosten mukaan, kun sairaalan johto vei samanaikaisesti strategisesti tärkeitä tutkimus- ja hoitoprosesseja ja tilojen uudistamista toimintojen tarpeiden lähtökohdista. Henkilöstön osallistamisella kehittämistyöhön varhaisessa vaiheessa oli suuri merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. (Reijula ym. 2017: 93.) Tampereen yliopistollisessa sairaalassa Lean-hankkeessa tunnistettiin lonkkamurtumapotilaiden hoidon ongelmakohtia arvovirta-analyysin (VSM) avulla. Lonkkamurtumapotilaan kirurgista vaihtoaikaa leikkaushaavan sulkemisen ja seuraavan leikkausviillon välistä aikaa supistettua 45 minuutilla. Potilaiden siirtäminen jatkohoitoon toteutui nopeammin, useimmiten 2–3 vuorokauden sisällä. Tällä tavalla saatiin arvokasta aikaa vapautettua päivystyksen käyttöön. (Leppikangas – Puolakka - Korppi - Laine 2015.)

Koskisen (2016: 65–67) Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin tutkimuksessa selvitettiin mitä hyötyä Leanista on traumaprosessin laadun parantamisessa ja miten Lean-toiminta-ajatus soveltuu terveydenhuollon johtamiseen. Tuloksien perusteella työyhteisön hyvinvointi lisääntyi, kun kehittämisprosessiin osallistunut henkilöstö koki työskentelyn selkeämmäksi ja sujuvammaksi. Traumaprosessista saatiin hukkaa karsittua ja sen vaikutuksesta prosessia nopeutettua ja hoidettua enemmän potilaita.

Edellä käytyjen tutkimustietojen valossa Leanin soveltamisesta suomalaisessa terveydenhuollossa on hyviä kokemuksia. Sitä on hyödynnetty pääasiallisesti työkaluna yksittäisen toimintojen ja prosessien kehittämiseen eikä sellaisena kokonaisvaltaisena toiminta-ajatuksena. 2010-luvun aikana on tehty useita tutkimuksia Leanin soveltamisesta suomalaisessa terveydenhuollossa, mutta ne ovat enimmäkseen opinnäytetöinä julkaisuja tutkimuksia.

2.2 Tiimit Lean organisaatiossa

Entistä suurempi määrä tiimejä muodostaa nykyään organisaatioissa hallitsevan rakenteen, kun täytyy toteuttaa projekteja, toimintoja tai muita organisaation tehtäviä. Lean toiminta-ajatuksen mukaisissa organisaatioissa tiimit muodostavat erilaisia merkityksiä ja ne toimivat organisaation eri tasoilla ja eri laajuisina. Monet tiimit saattavatkin muodostua jäsenistä, joilla on eri osaamisalueita, siitä huolimatta vastuu työstä ja työtaakan jakamisesta on koko tiimin vastuulla. Tiimien saadessa tehtäväannon, niillä on tietynasteinen vapaus määrittää miten he sen tehtävän suorittavat. Tiimien vastuulla on myös

laadunhallinta ja työn prosessien vakioiminen. (Alston 2017: 56; Olivella – Cuatrecasas – Gavilan 2008: 798–802.)

Olivella ym. (2008: 799–800) tutkivat työssään Lean tuotantoidean omaksuneiden organisaatioiden työkäytäntöjä. He haastattelivat Lean-toiminta-ajatuksen omaksuneen organisaatioiden asiantuntijoita ja konsultteja ja tekivät kirjallisuuskatsausta kuudesta johtavista Lean-aiheen kirjallisuudesta. He tunnistivat näiden pohjalta ominaispiirteitä, joita ilmenee Lean-toiminta-ajatus toteuttavilla tiimeillä. Yhtenä piirteenä oli *työn vakiointi ja kontrollointi*. Vakiointi on jatkuvan parantamisen ja laadun perusta. Vakiointi on välttämätön, kun halutaan määrittää mitä tehtäviä tehdään ja miten ne tehdään. Prosessille, joka ei ole vakioitu on tyypillistä, että työntekijät tekevät työtehtäviä kukin omalla tavalla. Tällaista vakioimatonta prosessia on mahdotonta parantaa. Siinä ei voida myöskään toteuttaa työtehtävien kiertoa ilman, että sillä on vaikutusta virtaukseen. Parantaakseen prosessia se täytyy ensin vakioida ja vakauttaa, jotta voidaan tehdä jatkuvia parannuksia (Liker 2010: 142). Toisena piirteenä oli *jatkuva kouluttautuminen ja oppiminen*. Tiimien jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen on kriittistä sille, miten ongelmia ratkotaan systemaattisesti ja toiminnan laatua parantaen. Ruohonjuuritasolla työntekijöiden kuuluisi olla niitä parhaita asiantuntijoita, jotka ensi tilassa huomaavat hukkia ja poikkeamia. Jotta työntekijät selviytyisivät työtehtävistään, heille täytyy tarjota ammatillisen osaamisen täydentäviä koulutuksia ja koulutuksia, jotka painottavat ihmissuhdetaitoja.

Lean toiminta-ajatuksen mukaista tiimien toimintaa voidaan tarkastella myös Drotzin ja Poksinskan tutkimuksesta, jossa he kuvaavat Leanin käytäntöjä, jotka vaikuttivat työn ominaisuuksiin kolmessa terveydenhuollon organisaatioissa. Toimintaa ja prosesseja kehitettiin monipuolisen osaamisen kuin erityisosaamisen varaan, koska tällöin oli mahdollista suorittaa työtehtävien kiertoa ja jakaa työkuormaa tasaisesti. Tiimin jäsenet oppivat näin prosessin muista työtehtävistä ja ymmärtävät oman työpanoksen vaikutusta lopputuotteeseen. Tällä tavalla luotiin jatkuva virtaus ilman keskeytyksiä. Lean periaatteet tarjosivat työntekijöille jatkuvaa palautetta visuaalisen hallinnan ja päivittäisjohtamisen kautta. Visuaalinen hallinnan avulla luotiin visuaalisesti tietorikas ympäristö, joka sisälsi ajankohtaista palautetta prosessin toiminnasta ja päivittäisjohtamisen tavoitteista. Päivittäisjohtamisen palaverit tukivat tiimin keskinäistä vuorovaikutusta ja asetettujen tehtävien seurantaa. Lean toiminta-ajatuksen mukaisissa organisaatioissa päätöksenteko oli hajautettu. Tiimeillä oli keskeinen rooli työn tekemisessä ja tiettyyn asteeseen asti myös vapaus toteuttaa sitä. Heille kuuluu päivittäisten työtehtävien toteuttaminen ja

toiminnan jatkuva kehittäminen. Yksi tapa osallistaa, voimaannuttaa ja hyödyntää tiimin osaamista oli antaa tiimeille lisää vastuuta. (Drotz – Poksinska 2014: 180–182.)

2.3 Johtamisen erityispiirteitä Lean organisaatiossa

Toyotan toimintatavan mukainen Lean johtaminen koostuu teknisestä ja sosiaalisesta järjestelmästä, jossa edellytetään johtajilta kykyä käyttää työkaluja ammattimaisesti sekä sitouttaa ja kehittää ihmisiä. Johtajien täytyy toimia molemmilla alueilla, jotta he voivat parantaa toimintaa jatkuvasti. Prosessin parantaminen ja ihmisten kehittäminen toimii käytännössä, kun johtaja omaksuu opettamisen ja valmentamisen roolin. Toyotan menestyksen takana on kaikkien jäsenten kehittäminen ja aito näkemys siitä, että työntekijät ovat organisaation arvokkain resurssi. Johtajan roolina onkin asettaa haasteita ja tavoitteita, jotta kaikki pääsevät antamaan panoksensa jatkuvaan parantamiseen. (Liker – Convis 2012: 14–15, 200.)

Kuten Lean ajatusmallissa (kuvio 4) havainnollistetaan organisaation arvot ovat kaiken toiminnan perusta. Toyotalla johtaminen alkaa viidestä ydinarvosta, joita dokumentoitiin ja julkistettiin vasta vuonna 2001 The Toyota Way 2001 dokumentissa. Arvot olivat niin juurtuneet toimintaan, että niitä ei tarvinnut kirjoittaa ylös. Johtajalta odotetaan menestystä ja *rohkeutta tarttua haasteisiin*. Haasteet nähdään Toyotalla mahdollisuutena tavoittaa rohkeita tavoitteita luovuudella ja innolla. *Kaizen-ajattelun* ytimenä on, että mikään ei ole niin täydellistä, että sitä ei voisi parantaa. Johtajalle opetetaan, ettei prosessi voi olla koskaan täydellinen, ja sitä täytyy parantaa jatkuvasti. *Genchi genbutsu*, eli menään paikan päälle, jotta ymmärretään kunnolla. Johtajalta edellytetään ensikäden tietoa toimintakentästä, jossa luodaan arvoa asiakkaille. Ja näin toimitaan, jotta saadaan todellinen tilanne päätöksenteon tueksi. Toyotalla vahvistetaan näkemystä siitä, että yksilön menestys tapahtuu vain tiimeissä, jotta tiimi hyötyy yksilöiden panoksesta. *Tiimityössä* yksilön suorituskykyä enemmän korostetaan tiimin suorituskykyä. Työyhteisön, asiakkaiden ja sidosryhmien *kunnioittaminen* kumpuaa vilpittömästä halusta hyödyttää parhailla tuotteilla ja palveluilla. Kunnioituksesta on kyse kaikkien sidosryhmien tarpeiden huomioimisesta ja tavasta, jolla heitä kohdellaan. (Liker – Convis 2012: 29–33.)

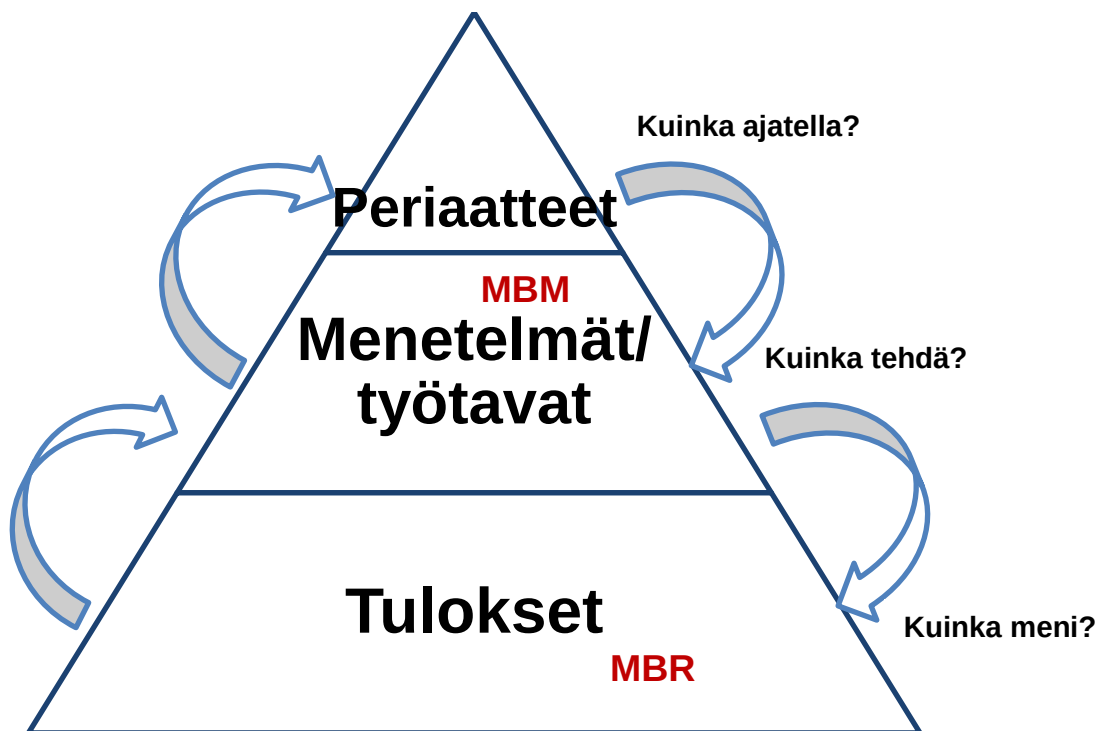
Ihmisten johtaminen on avain kaikkien organisaatioiden menestykseen, riippumatta siitä pyrkiikö organisaatio kohti Leani vai ei. Organisaation tie kohti Leani käy lyhyeksi, jos sitä johtavat henkilöt eivät ole ymmärtäneet ja vakuuttuneet arvojen ja Lean periaattei-

den tärkeydestä. Johtajuuden voidaan sanoa olevan organisaation keuhkot, joka ympyröi Lean temppeliä. Sen puuttuessa Leanilla ei voida saavuttaa tuloksia. (Petersson ym. 2018b: 81.) Petersson ym. (2018b: 84–87) kuvaavat kolmea erilaista johtamistyyliä. *Tehkää niin kuin käsken*, johtamismallille on tyypillistä, että johtaja määrää etukäteen tarkasti, miten työt tehdään ja milloin ne tehdään. Tämä johtamismalli perustuu käskytykseen ja näin ollen siinä toteutuu yksi hukan lähteistä, osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen. *Tehkää niin kuin haluatte* johtamismallia edustavat tiimit, jotka toimivat täysin itsenäisesti, itseohjautuvasti. Tässä mallissa esimiehet asettavat toiminnalle tavoitteita ja työntekijöillä on suuret vaikutusmahdollisuudet ja vastuu toiminnasta. Sellaisissa itseohjautuvissa tiimeissä, joissa johtajat ovat luopuneet johtajuudestaan aiheutuu se, että tukea ei ole saatavilla tarpeeksi. *Seuratkaa minua* johtamismallissa yhdistyy vahvan johtajan ja vaikutusvaltaisen työntekijöiden hierarkkinen rakenne. Tässä mallissa johtajan rooli on opettaa ja selvittää miksi ja miten asioita tehdään. Tämä rooli puuttuu usein itseohjautuvien tiimien johtajilta. Tässä mallissa korostuu Lean johtamiselle ominainen tapa johtaa, ja sen takia sitä kutsutaan Lean johtajuudeksi.

Organisatoristen edellytysten tulee kuitenkin täyttyä, jotta Leanin johtaminen olisi mahdollista. Organisatorisia edellytyksiä ovat muun muassa: johtajien vakuuttuneisuus, arvojen ja strategian selkeys, laaja esimiestuki ja organisaatorakenne. Ilman hyviä organisatorisia edellytyksiä voidaan saavuttaa menestystä Leanin avulla, mutta jos halutaan tehdä siitä luonnollinen lähestymistapa ja pysyvä kulttuuri koko organisaatiossa, tarvitaan tukea omistajilta, rahoittajilta, hallitukselta ja työntekijöiltä. Organisatoristen edellytysten täytyessä organisaation prosesseja ja virtauksia on mahdollista yhdistää tehokkaaksi kokonaisuudeksi, jolla saavutetaan tavoiteltuja parannuksia. (Petersson ym. 2018b: 157–170.)

Leanin mukaisen johtamisen ytimenä on toiminnan vakioiminen. Vakioidun toiminnan johtaminen johtaa paitsi tehokkaaseen johtamiseen myös tehokkaaseen johtajuuteen. Toimintojen toteutus tapahtuu sovittujen työtapojen mukaan ja johtajan tehtäväksi jää varmistaa, että niiden mukaan myös toimitaan. Kun toiminnassa ilmenee poikkeamia, lähdetään pohtimaan syitä siihen. Onko poikkeaman taustalla se, että käytetään väärää työtapaa vai se, ettei ole noudatettu sovittuja työtapoja? Johtaminen kohti Leaniä on tavoiteltava visio. Vision saavuttamiseksi työyhteisöä kannustetaan käyttämään ja parantamaan toimiviksi koettuja työtapoja eli standardeja. Organisaation täytyy luoda elinvoimainen Lean kulttuuri, jonka osana on standardien käyttöönotto ja parannus. Kohti Leaniä pyrkivässä johtamisessa tulosjohtamisen ohella täytyy myös johtaa menetelmien

pohjalta. Menetelmäjohtaminen on sovittujen työtapojen eli standardien noudattamisen vaatimista. Ajatus, että hyvät tulokset syntyvät menetelmien pohjalta pätee Leanissä. (Petersson ym. 2018b: 90-91.)



Kuvio 4. Lean-ajatusmalli (mukaillen Petersson ym. 2018b).

Leanin ajatusmallista (kuvio 4) näkee kuin organisaation arvot ja periaatteet johtavat tuloksiin. Malli havainnollistaa myös sen, että Leanin johtaminen on enemmän menetelmäjohtamista kuin tulosjohtamista. Leanissä on kirjo erilaisia menetelmiä. Ennen kuin päätetään minkälaisilla menetelmillä ja työtavoilla halutaan päästää tuloksiin eli tavoitteisiin on määritettävä arvot, jotka kuvaavat organisaation toivottua tapaa suhtautua asiakaisiin. Arvot ohjaavat koko organisaation toimintaa ja niiden täytyy näin ollen kulkea linjassa Lean periaatteiden kanssa. Lean periaatteet ohjaavat organisaation tapaa ajatella ja määrittävät yleisellä tasolla millainen on hyvä toimenpide. Ne auttavat valitsemaan ja muotoilemaan oikeat työtavat organisaation edellytysten pohjalta. Tulokset ovat seurausta valituista menetelmistä ja työtavoista. Mikäli tulokset eivät vastaa odotuksia pohditaan niihin johtaneiden menetelmien ja työtapojen oikeellisuutta ja vastaavasti selvitetään periaatteista ja arvoista onko päädytty käyttämään oikeanlaisia työtapoja. (Petersson ym. 2018b: 35-41.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Metsämuuronen (2008: 9) mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on joukko luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa perustuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiseen suuntaukseen, jossa on oletuksena muuttuva todellisuus, joka voidaan vain ymmärtää tulkitsemalla ihmisten käyttäytymistä epäsuorasti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on siis kuvata tai tutkia ihmisten kokemuksia ja näkökulmia. Laadullinen tutkimus käytetään silloin, kun tutkijalla ei ole aikaisempaa tietoa aiheesta, tietoa on puutteellisesti tai se on jäsentymätöntä. (Kyn­gäs – Mikkonen – Kääriäinen 2020: 5; Met­sämuuronen 2008: 14.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tilastollinen yleistäminen ei ole se mitä haetaan toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Sen sijaan ollaan kiinnostuneita tekemään tutkittavasta ilmiöstä ymmärrettävä, luoda sille merkitystä ja muodostaa siitä tulkintoja. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 98.) Laadullinen tutkimus palvelee myös opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää HUS Diagnostiikkakeskuk­sen Uudenmaan preanalytiikan vastuualueen tiimi-, prosessivastaavien ja osastonhoitajien kokemuksia Lean-menetelmän vaikutuksesta päivittäisjohtamiseen. Työn tavoitteena on luoda käsitystä Lean -menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen sekä ymmärtää mitä Lean tarkoittaa johtamisen ja terveydenhuollon näkökulmasta. Opinnäytetyön aiheesta ei ole aikaisempaa tutkimusta, tästä syystä laadullinen tutkimusote on sopiva tuottamaan uutta konseptia, teoriaa tai käytäntöä uudesta näkökulmasta. (Kyn­gäs ym. 2020: 5.)

3.1 Aineistonkeruu ja analysointi

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista harkinnanvaraisen otannan käyttö. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrän ja niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin tärkeää on aineiston laatu. Aineisto pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 98.) Tutkimuksen kohdejoukko määritettiin opinnäytetyön ohjaajan kanssa, koska tärkeää oli valita sellaiset henkilöt, joilla oli kokemusta Lean-menetelmän käyttämisestä päivittäisjohtamisen työkaluna. Kohdejoukkoon valittiin 10 HUS Diagnostiikkakeskuksen Uudenmaan alueen preanalytiikan vastuuhenkilöitä, jotka olivat tiimi-, prosessivastaavia ja osastonhoitajia. Haastatteluihin valikoitui lopuksi

7 henkilöä. Alkuperäiseen suunnitelmaan oli tullut muutosta, koska haastatteluille oli hankalaa löytää yhteistä aikaa korona epidemian näytteenottoyksiköihin teettämien kii-
reiden vuoksi.

Tutkimusjoukolle lähetettiin sähköpostia, jossa pyydettiin heitä osallistumaan opinnäyte-
työn tutkimukseen. Sähköpostin liitteenä annettiin tietoa tutkimuksen tekijästä, tutkimuk-
sen tarkoituksesta, tavoitteista, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, ai-
neistonkeruun toteutustavasta, haastattelujen kestosta, tutkittavilta kerättävien tietojen
käyttötarkoituksesta, aineiston käyttöajasta ja henkilötietojen suojaamisesta. Haastatel-
tavien suostumusta tutkimukseen pyydettiin suostumuslomakkeella. Lisäksi tutkimustie-
dotteessa kerrottiin osallistujien oikeudesta peruuttaa osallistumisensa. Haastateltavilla
oli oikeus koska tahansa ilman syytä perua osallistumisensa (Kuula 2011:87). Teema-
haastattelun kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he saivat tutustua
 niihin. Näin pyrittiin saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen kannalta.

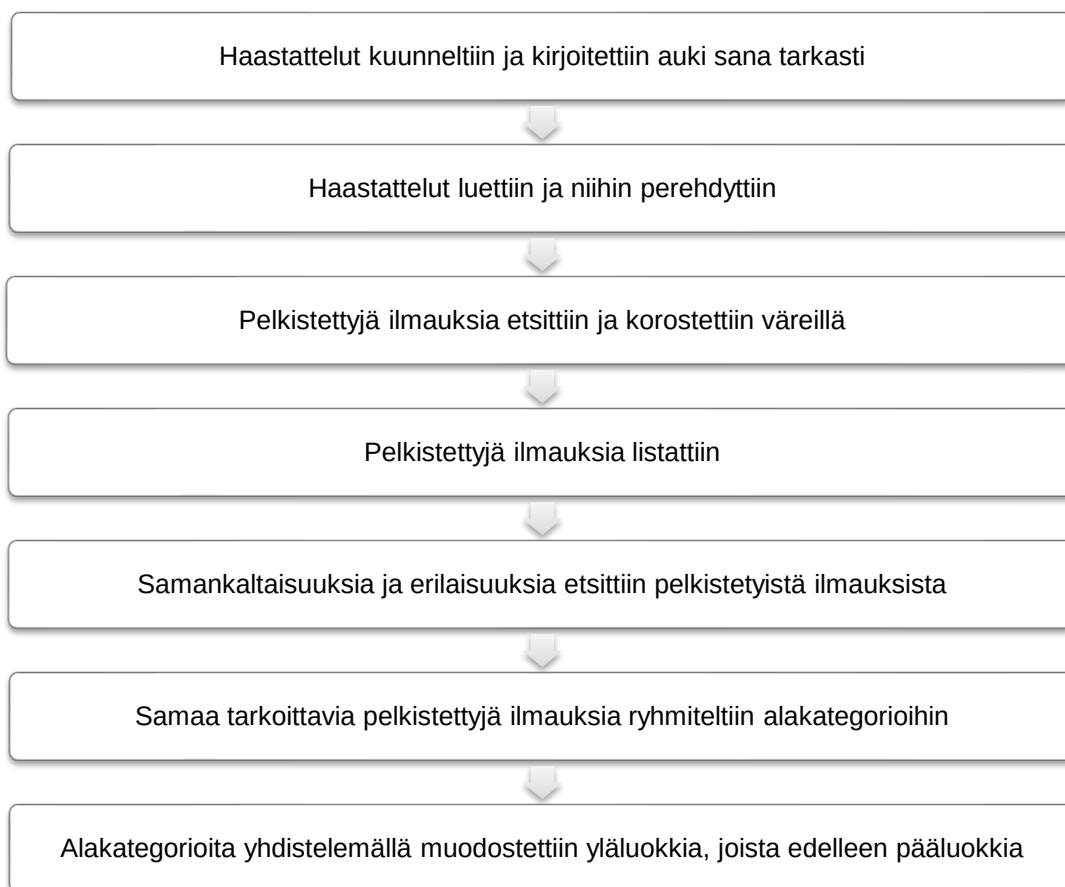
Tutkimuksen aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelut
suoritettiin yksilöhaastatteluna ja ne nauhoitettiin. Nauhoitettuja haastatteluja purettiin
tekstimuotoon eli litteroitiin. Laadullisen tutkimuksen haastattelu aineistonkeruumenetel-
mänä voi olla avoin tai puolistrukturoitu (Kyngäs ym. 2020: 6). Metsämuuronen (2008:
38) mukaan haastattelu voi olla myös strukturoitu. Teemahaastattelun etuna on se, että
se etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan, jolloin haastateltavien omat näkökul-
mat ja tulkinnat asioista tulevat paremmin kuuluviin (Hirsjärvi – Hurme 2015 :47). Tee-
mahaastattelun runko koostui taustakysymyksistä ja kahdesta tutkimuskysymyksestä.
Teemahaastattelulle on ominaista valita teemat etukäteen teoreettisesta viitekehyksestä
ja pyrkiä löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukai-
sesti (Tuomi – Sarajärvi 2018: 88). Haastattelun teemat perustuvat näin ollen teoreetti-
seen viitekehykseen eli Lean päivittäisjohtamisen aihealueisiin, esimiehen työnkuvaan,
tiimin ja prosessin toimintaan.

3.2 tähän väliin

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä ja teorialäh-
töisellä eli deduktiivisella sisällönanalyysillä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vas-
taukset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti, koska aineiston luokittelu
perustui aineistosta nostettuihin käsitteisiin. Induktiivisen analyysin analyysiyksiköt eli
käsitteet valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan (Tuomi - Sara-
järvi: 108). Toisen tutkimuskysymyksen vastaukset analysoitiin deduktiivisella sisäl-

lönanalyysillä. Deduktiivinen analyysi on perinteinen analyysimalli, jota ohjaa tietty aikaisempi teoria, jonka mukaan määritellään tutkimuksen kohteena olevia käsitteitä (Tuomi - Sarajärvi: 110).

Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla eteni seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 5. Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet. (mukaillen Tuomi - Sarajärvi 2013: 122).

Haastattelujen nauhoitukset litteroitiin eli ne kirjoitettiin sanasta sanaan auki tekstimuotoon. Nauhoitusten kuunteleminen ja aukikirjoittaminen vei paljon aikaa. Litteroinnista pyrittiin saamaan siitä huolimatta mahdollisimman tarkka, jotta analyysin kannalta kaikki merkityksellinen sisältö saatiin huomioitua. Litterointi toteutettiin haastattelujen yhteydessä, kun haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Jokainen haastattelu kirjoitettiin omaan Word-tiedostoon. Haastattelujen sisältöä luettiin ja niihin tutustuttiin moneen kertaan. Haastatteluista etsittiin tutkimuskysymystä kuvaavia ilmaisuja, joita listattiin Excel-

taulukkaan. Excel-taulukkaan kerättiin kaikkien haastattelujen pelkistetyt ilmaukset sarakettain, jolloin jokainen sarake sisälsi yhden haastateltavan tutkimuskysymystä kuvaavia pelkistettyjä ilmauksia. Tällä tavalla luotiin pohja ryhmittelylle. Tässä vaiheessa haastatteluista etsittiin samaa ja eri asioita tarkoittavia pelkistettyjä ilmauksia. Excelin hyötynä oli se, että kaikkia haastatteluja oli mahdollista käsitellä samanaikaisesti ja visuaalisesti. Samaa tarkoittavia pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin ja yhdistettiin omiin alaluokkiin. Alaluokkia nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelua jatkettiin niin, että sopivia alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia ja vastaavasti yläluokista muodostettiin aineiston sisältöä kuvaava pääluokka. (Tuomi - Sarajärvi: 122–126.)

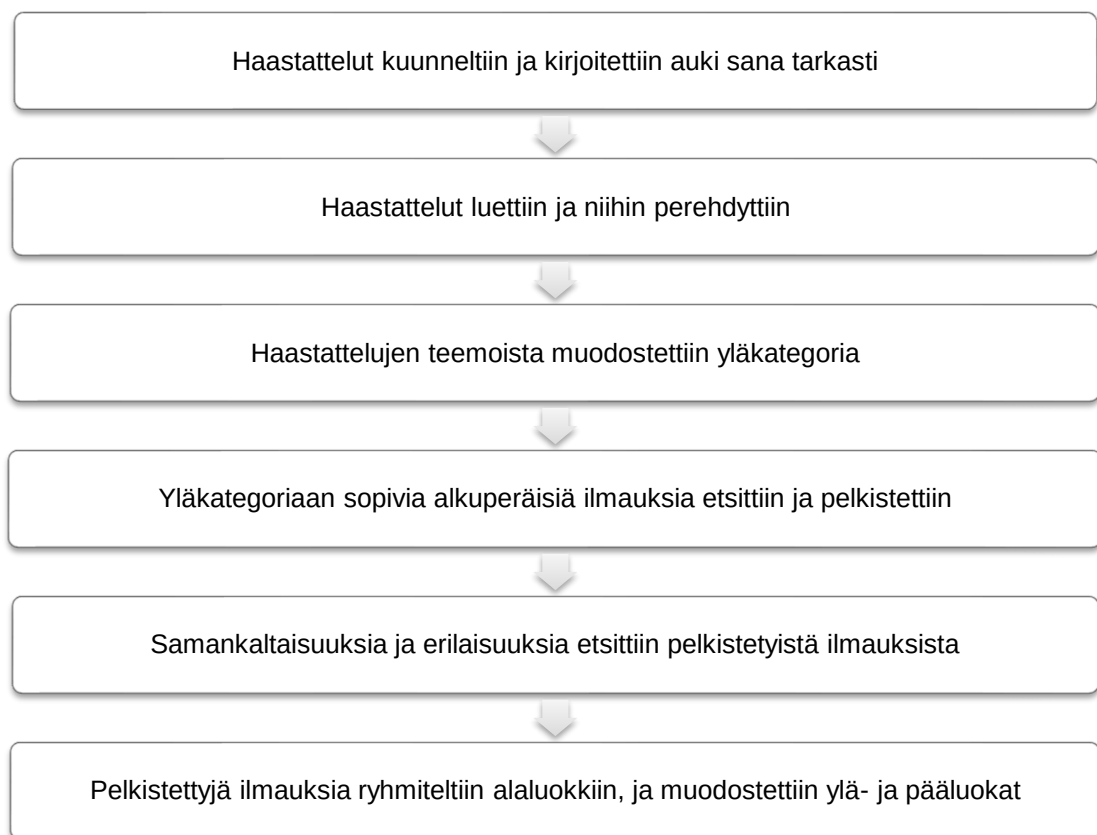
Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) kuvataan, kuinka ensimmäisen tutkimuskysymyksen (*Millaisia kokemuksia sinulla on Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä?*) aineisto analysoitiin. Aineiston pohjalta muodostui kolme eri alakategoriaa (kehittämisen työkalu, toiminta-ajatus, toiminnan seuraamista ja ohjaamista), joista on valittu *kehittämisen työkalu* alakategoria esimerkkinä analyysin teosta. Jatkuvan kehittämisen toiminta-ajatus yläkategoria oli mainittuja kategorioita yhdistävä kategoria.

Taulukko 2. Esimerkki induktiivisesta analyysistä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria
"Mä näkisin sen niin tommoisena kehittämisen työkaluna. silloin kun se tuli käyttöön.oli kyseessä kehittämisen työkalu ja sitten prosessin ohjaamista."	kehittämisen työkalu	Kehittämisen työkalu	Jatkuvan kehittämisen toiminta-ajatus
"...päivittäisjohtaminen työkalulla tuoda lisäarvoa prosessiin, päivittäiseen toimintaan ja vähentää hukkaa."	päivittäisjohtamisen työkalu		
	lisäarvoa prosessiin ja päivittäiseen toimintaan		
	vähentää hukkaa		
"näen sen asiakkaan kannalta, et katsotaan toiminta mahdollisimman sujuvaksi ja niin kuin asiakastytyväisyys paranisi ja saadaan helpotettua niin kuin asiakkaan näkökannalta, mutta myös meidän kannaltamme, ja taloudellisesti tätä toimintaa, että saadaan jotenkin jouhevammaksi."	sujuva asiakaslähtöinen toiminta		
	parempaa potilastytyväisyyttä		
	toiminta taloudellisesti jouhevaksi		

Deduktiivisen analyysin teemat perustuivat teoreettiseen viitekehykseen. Tässä yhteydessä oltiin kiinnostuneita vain teemaan liittyvistä aiheista. Analyysirunko oli väljä eli analyysissa ei muodostettu valmiita ominaisuuksia aiheesta. Aineistosta poimittiin ne asiat, jotka kuuluivat kyseiseen teemaan. Analyysirungon yläkategoria muodostui teeman kautta. Sen sisällä analyysi eteni noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia, joita taas yhdisti teeman mukainen yläkategoria ja lopuksi pääluokka. (Tuomi - Sarajärvi: 128.)

Deduktiivisen sisällönanalyysin ensimmäiset vaiheet etenivät samalla lailla kuin induktiivisessa analyysissa.



Kuvio 6. Deduktiivisen sisällönanalyysin vaiheet. (mukaillen Tuomi - Sarajärvi: 127–133).

Alla olevassa taulukossa kuvataan, kuinka haastattelujen teeman *Kokous ja neuvottelut* aineisto analysoitiin. Teeman aineistosta syntyi neljä eri alakategoriaa, josta on valittu henkilöstö- ja prosessiasiat esimerkkinä analyysin teosta.

Taulukko 3. Esimerkki deduktiivisesta analyysistä.

Yläkategoria	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Kokous ja neuvottelut	"Että tähän liittyy se, kun päivittäisjohtaminen otettiin käyttöön, organisaatio muuttui, eli prosessi-johtaminen ja henkilöstöjohtaminen eriytettiin.	prosessi- ja henkilöstöjohtaminen eriytettiin	Henkilöstö ja prosessiasiat yhteistyössä
	"Esimiehet pitivät henkilöstökoukset ja sitten prosessivastaavat ja tiimivastaavat piti näitä kehittämisen kokouksia"	esimiehet piti henkilöstökokouksia ja tiimi-, prosessivastaavat kehittämisen kokouksia	
	"niin sen mä olen hyvänä yhteistyönä et meidän täytyy näitä resursseja ja prosesseja viedä yhdessä eteenpäin. Ja se tulee siitä päivittäisjohtamisesta hyvinkin usein et on huomattu tällaisia mitä siellä täytyy muuttaa tai tehdä paremmin"	resursseja ja prosesseja hyvä viedä yhteistyössä eteenpäin.	

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin HUSLABin pääkaupunkiseudun preanalytiikan vastuualueen tiimi-, prosessivastaavia ja osastonhoitajia. Tutkimuksen taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien koulutusta, työkokemusta terveydenhuollossa ja tehtävänimikettä. Lisäksi heiltä kysyttiin, kuinka pitkään Lean päivittäisjohtaminen on ollut käytössä omassa työyksikössä. Haastatteluja suoritettiin 7 henkilölle, joista kolme oli tiimivastaavia, kaksi oli prosessivastaavia ja kaksi oli osastonhoitajia.

Haastateltavat olivat koulutukseltaan ammattikorkeakoulu-, ylempi ammattikorkeakoulu- ja yliopistotutkinnon suorittaneita. Tiimivastaavien korkein suorittama koulutus oli ammattikorkeakoulututkinto. Prosessivastaavat olivat yliopistokoulutuksen maistereita ja osastonhoitajat ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita. Haastateltavien työkokemus vaihteli 3 vuodesta 36 vuoteen. Tiimivastaaville oli kertynyt työkokemusta 3–15 vuotta. Tiimivastaavien ollessa työuransa alkuvaiheessa, työkokemusta oli kertynyt keskimääräisesti vähemmän kuin prosessivastaavilla ja osastonhoitajilla. Haastateltavien tehtävänimikkeestä ei voi suoraan päätellä, kuinka pitkään he ovat työskennelleet organisaatiossa. Saavutettu asema ei ole näin riippuvainen työkokemus vuosista.

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka pitkään Lean päivittäisjohtaminen on ollut käytössä omassa työyksikössä. Vastaukset sijoittuvat 2,5 vuoden ja 10 vuoden välille. Lyhyimmän ajan (2,5 vuotta) se on ollut käytössä uudessa preanalytiikan toimipisteessä. Vastajat keskimäärin olivat sitä mieltä, että Lean päivittäisjohtaminen on ollut käytössä 5 vuotta. Kaksi seitsemästä vastaajasta oli sitä mieltä, että se on ollut käytössä jopa 10 vuotta. Vastauksista on nähtävissä, että haastateltavilla on eri näkemys siitä, kuinka pitkään Lean on ollut käytössä päivittäisjohtamisen menetelmänä.

Seuraavaksi esitetään haastatteluiden tuloksia tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta haastateltavien kokemuksia Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä. Toisessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta haastateltavien kokemuksiin Lean-menetelmän vaikutuksesta päivittäisjohtamisen aihealueisiin, esimiehen työnkuvaan, tiimin ja prosessin toimintaan.

4.1 Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä

Haastattelun teemalla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: Millaisia kokemuksia *tiimi- ja prosessivastaavilla sekä osastonhoitajilla* on Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä?

Vastauksia käydään läpi alla olevan taulukon mukaan.

Taulukko 4. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä.

Alaluokka	Yläluokka
Kehittämisen työkalu	Jatkuvan kehittämisen toimintafilosofia
Toimintafilosofia	
Toiminnan seuraamista ja ohjaamista	
Päivittäisen toiminnan johtaminen	Päivittäisjohtamisen menetelmä
Tiimityöskentely	
Toiminnan kehittäminen	
Strukturoitu tehokkaampi toiminta	

Aineiston pohjalta **Lean päivittäisjohtaminen tarkoittaa** vastaajille sellaisia käsitteitä kuten kehittämisen työkalua, toimintafilosofiaa, toiminnan seuraamista ja ohjaamista, päivittäisen toiminnan johtamista, tiimityöskentelyä, toiminnan kehittämistä sekä struktu-

roitua tehokkaampaa toimintaa. Käsitteitä yhdistävä yläkategoria on jatkuvan kehittämisen toimintafilosofia. Lean päivittäisjohtamisen koettiin olevan kehittämisen työkalu, jolla voi kehittää päivittäisjohtamista. Sen nähdään tuovan arvoa prosessiin ja päivittäiseen toimintaan vähentämällä hukkaa ja jouhevoittamalla toimintaa kustannustehokkaammaksi. Se myös tarkoittaa vastaajille sujuvampaa asiakaslähtöistä toimintaa.

"Lean tarkoittaa mulle semmoista työkalua tai välinettä tai ajatustapaa työn sujuvoittamiseksi ja työn kehittämiseen."

Vastaajille Lean päivittäisjohtaminen tarkoittaa myös ajatustapaa/toimintafilosofiaa, jonka ideana on työn sujuvoittaminen ja kehittäminen. Sen koetaan auttavan ja tukevan työskentelyä. Yhden vastaajan mielestä se myös teettää paljon töitä. Leanin koetaan olevan toimintafilosofia, joka tuo mukanaan nopean reagointitavan muutoksiin. Sen avulla hallitaan isoja kokonaisvaikutuksia pienten muutosten kautta.

"Paljon töitähän se tarkoittaa, mutta se on myös hyvä semmoinen strukturoitu seuranta järjestelmä, että millä pystytään seuraamaan asioita."

Lean päivittäisjohtaminen tarkoittaa vastaajille myös järjestelmää, jolla toimintaa seurataan ja ohjataan. Se on menetelmä, jolla ohjataan prosessia ja toimintaa vakioidulla seuranta järjestelmällä.

Kun vastaajilta kysyttiin sitä, Miten **Lean menetelmä näkyy** ja, on muuttanut päivittäisjohtamista, saadaan vastauksien perusteella muodostettua samoja käsitteitä. Lean menetelmä näkyy päivittäisen toiminnan johtamisena, tiimityöskentelynä, toiminnan kehittämisenä ja strukturoituna toimintana. Käsitteitä yhdistävä yläkategoria on päivittäisjohtamisen menetelmä. Vastaajat kokevat, että Lean päivittäisjohtaminen näkyy konkreettisine päivittäisinä toimintoina, kokouksina ja palaverina sekä päivittäisen toiminnan suunnitteluna. Organisaation tasolla päivittäisjohtamiselle oli asetettu tavoitteita, jotka ohjaavat myös tiimin päivittäisjohtamista.

"Noin joka toinen päivä on pystypalaveri ja sitten käydään läpi päivän kuulumiset, että onko jotain ongelmia ja miksi on ollut ongelmia ja mitä asialle tehdään."

Lean nähdään myös tiimityöskentelyssä, jossa on pyrkimyksenä edistää vuoropuhelua ja tiedottamista, sekä osallistaa ja sitouttaa koko henkilöstö mukaan toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittämisessä Leanin koetaan näkyvän hyväksi koettujen toimintamallien mallintamisena, Kaizen-aulun kehittämishetkinä sekä sujuvampina keinoina

tehdä asioita. Vastaajat toteavat, että Lean on tuonut strukturoitua kokouksia ja toimintatapoja sekä yhteisiä pelisääntöjä työyhteisö.

Vastaajat kokevat, että Leanin käyttöönotto on muuttanut päivittäisjohtamista. Kysymyksen, miten Lean on muuttanut päivittäisjohtamista, muodostuu samoja teemoja kuin edellisessä kysymyksessä. Vastauksien perusteella **Lean menetelmä on muuttanut** päivittäisjohtamista. Sen ansiosta toimintaa seurataan ja raportoidaan säännöllisemmin. Päivittäisjohtamisessa halutaan saada selville tiettyjä mittareita. Lean on tuonut oman näkökulmansa päivittäisen toiminnan johtamiseen, muokannut organisaation rakenteita ja selkiyttänyt päivittäisjohtamisen järjestämistä. Tiimityöskentelyssä työntekijöitä osallistetaan entistä enemmän työn kehittämiseen ja organisoimiseen. Vastaajat kokevat, että työntekijät sitoutuvat työhön paremmin, kun heille annetaan enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Tiimin itseohjautuvuus ja työn laatu paranee myös, kun tiimiä johdetaan alhaalta ylöspäin. Päivittäisjohtamiseen tuli strukturoitu toimintamalli, joka on tuonut nopea tapaa hoitaa asioita. Perehdytystä annetaan valmiin kaavan mukaan. Monessa mielessä työ on selkeytynyt ja tehostunut eli pienemmällä resursseilla pärjätään. Kustannustehokkuuden ohella Leanissa koetaan tärkeäksi katsoa työn kokonaisuus:

”Leanissa on tärkeä katsoa kokonaisuus eli kustannustehokkuus, työn sujuvuus, työhyvinvointi ja palkitseminen täytyy olla työn mukana, jotta työhyvinvointi säilyisi.”

4.2 Lean-menetelmän vaikutukset päivittäisjohtamisen aihealueisiin

Haastattelun teemalla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: Millaisia kokemuksia sinulla on Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen? Haastateltavilta kysyttiin Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamisen eri aihealueisiin. Päivittäisjohtamisen aihealueet oli muodostettu teoreettisesta viitekehyksestä ja näin ollen sisällön analyysi toteutettiin valmiiksi muodostettujen käsitteiden kautta. Kysymyksillä haettiin Lean-menetelmän laajempaa tarkastelua esimiestyön päivittäisjohtamisen aihealueisiin. Päivittäisjohtaminen on kaikkea sitä työtä, jota esimiehen täytyy tehdä, jotta organisaatio toimisi tehokkaasti. Esimiehen täytyy huomioida organisaation tavoitteet, vision, ja strategiat sekä organisaation ja työntekijöiden arvot, henkilökohtaiset ominaisuudet ja lainsäädäntö. Yhtenä tärkeimpänä seikkana esimiehen päivittäisjohtamisessa on jatkuva kaksisuuntainen viestintä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi kokouksissa ja neuvotteluissa. Näkyvä osa esimiehen johtamista on päätöksenteko, jolloin hän päättää

mitä asioita tehdään ja miten niitä tehdään. Ongelmien ratkaisua ja yleisjohtamista helpottaa hyvän työpaikan ilmapiirin ja työntekijöiden motivaation ylläpito. Esimiehen päivittäisjohtamista varjostaa työlainsäädännöllisten seikkojen huomioiminen toiminnassa. (Hokkanen ym. 2008: 19.)

4.2.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia kokemuksia on Lean-menetelmän vaikutuksista viestintään ja vuorovaikutukseen.

Vastauksia esitetään alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 5. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanin vaikutuksista viestintään ja vuorovaikutukseen.

Alakategoria	Yläkategoria
Tehostunut viestintä ja vuorovaikutus	Viestintä ja vuorovaikutus
Viestin eteneminen	
Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua	
Onnistumisen tunnetta vuorovaikutuksesta	
ei aikaa vuorovaikuttaa	

Vastauksien perusteella haastateltavat antavat Lean menetelmälle erilaisia merkityksiä viestintään ja vuorovaikutukseen. Vastauksista nousseita käsitteitä Lean-menetelmän vaikutuksista oli *tehostunut viestintä ja vuorovaikutusta, viestin eteneminen, mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua, onnistumisen tunnetta vuorovaikutuksesta sekä ei aikaa vuorovaikuttaa*. Haastateltavat uskovat, että Lean päivittäisjohtaminen on lisännyt ja parantanut vuorovaikutusta työyksiköissä ja tiimeissä. Leanin koetaan helpottaneen vuorovaikutusta sekä tuoneen avoimuutta vuorovaikutukseen ja viestintään. Organisaation sisäinen viestintä on tehostunut läpi organisaation. Erityisesti sen koetaan tehostaneen vuorovaikutusta ruohonjuuritasosta ylöspäin. Tehostuneen viestinnän ja vuorovaikutuksen ansiosta tiimityöskentely koetaan itsenäisemmäksi.

”uskon että se päivittäisjohtaminen lisäsi vuorovaikutusta työyksiköissä, eli tavallaan oli formaatti missä hlökunta pääsi tuomaan kehitysideoita ja se antoi ainakin mahdollisuuden hlökunnalle vaikuttaa ja tuoda esille mielipiteitään.”

Leanin koetaan vaikuttaneen viestin etenemiseen organisaatiossa. Se on luonut läpi organisaation kulkevan viestintäketjun, jossa päivittäisjohtamiseen kuuluvia asioita viestitettiin toimialajohtajalta tiimitasolle. Viesti kulki toimialajohtajalta linjajohtajalle ja linjajohtajalta prosessivastaavalle ja, eteenpäin prosessivastaavalta tiimille. Toimivan viestinnän nähdään olevan tärkeä edellytys sille, että viesti tavoittaa kaikki ne, jotka tarvitsevat tietoa töidensä tekemiseen.

"se toi semmoista läpiorganisaation kulkevan viestintäketjun, jollin kaikista muutoksista jouduttiin tiedottamaan ylöspäin organisaatiossa".

Hokkanen ym. (2008: 20) mukaan esimiehen rooli viestinnän suhteen on muuttunut. Moderneissa organisaatioissa korostuu esimiehen rooli toimia tiedonvälittäjänä ja huolehtia että tietoa siirtyy sitä tarvitseville. Tätä varten organisaatiossa täytyy olla selkeä viestintäpolitiikka, jonka mukaisesti esimies toteuttaa viestintää. Yksi haastatelluista tiimivastaavista kokee, että tieto ei välttämättä siirry eteenpäin. Tiimiläiset voivat kirjata omia ideoita ja kehitysehdotuksia päivittäisjohtamisen taululle. Monesti kuitenkin tietoa saataan välittää suullisesti.

Lean päivittäisjohtamisen kautta henkilökunnalla on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja tuoda omia mielipiteitään. Tärkeäksi Lean päivittäisjohtamisessa koetaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Yksi haastateltava toteaa, että hänellä on syntynyt sellainen tunne, että työntekijät kokevat hyvänä asiana vaikuttaa omaan työhön. Päivittäisjohtamisen palavereissa eli päjööissä pystytään helpommin tekemään demokraattisia ratkaisuja, kun keskusteluun osallistetaan koko tiimi. Päjöjen vetäjät rohkaisevat myös tiimin jäseniä ottamaan asioihin kantaa, jotta myös yksittäisen työntekijän ääni saadaan kuuluviin.

"mul on semmoinen tunne, että työntekijät kokevat hyvänä sen, että he pääsevät itse vaikuttamaan siihen työhön."

Vuorovaikutus oli aikaansaanut onnistumisen tunnetta. Lean päivittäisjohtamisen käyttöönoton myötä oli tietynlaisia haasteita saada työyhteisö innostumaan ja osallistumaan. Hyvällä vuorovaikutuksella koetaan olevan vaikutusta kehittämistehtävien hoitamiseen ja onnistumiseen. Tiimivastaavalla oli suuri rooli työyhteisön vuorovaikutuksen edistämisessä sekä siihen, että jokainen työntekijä saa kehittävästä palautteesta ja onnistumisen tunnetta vuorovaikutuksesta.

"sanotaan että siinä yksittäinen työntekijä saa äänensä kuuluviin ja varmaan saa semmoista onnistumisen tunnetta sille työlle, kun saa kiitosta hyvästä aloitteesta tai suorituksesta".

Vastauksissa todetaan, että viestinnälle ja vuorovaikutukselle ei ole omaa aikaa vaan se täytyy tehdä siinä työn lomassa. Siinä olisi parantamisen varaa. Työyhteisön vuorovai-
kutusta ovat myös vaikeuttaneet korona taudin aiheuttaman kiireiden lisäksi esimiesten
vaihtuminen ja työntekijöiden siirrot muihin toimipisteisiin. Päivittäisjohtamisen nähdään
olevan toimiva yksinkertaisten ja nopeiden asioiden selvittämiseen ja hoitamiseen joko
työpäivän alussa tai sen päätteeksi.

"parannettavaa siinä on edelleen, että tällaisissa yksiköissä, jossa ei ole tavallaan
semmoista omaa aikaa millekkään suotu vaan se hoidetaan työn lomassa".

4.2.2 Kokoukset ja neuvottelut

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia kokemuksia on Lean-menetelmän vaikutuksesta ko-
kouksiin ja neuvotteluihin.

Vastauksia esitetään alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 6. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanin vaikutuksesta kokouksiin ja neuvotteluihin.

Alakategoria	Yläkategoria
Resurssi ja prosessi asiat yhteistyössä	Kokous ja neuvottelu
Strukturoitu kokouskäytäntö	
Tiimin osallistuminen	
Tiedottaminen	

Vastauksien perusteella haastateltavat antavat Lean menetelmälle erilaisia merkityksiä
viestintään ja vuorovaikutukseen. Merkityksiä on luokiteltu ja käsitteellistetty. Vastauk-
sista nousseita käsitteitä Lean-menetelmän vaikutuksista kokouksiin ja neuvotteluihin oli
*resurssi ja prosessi asiat yhteistyössä, strukturoitu kokouskäytäntö, tiimin osallistuminen
ja tiedottaminen.*

Haastateltavien mielestä Lean on tuonut tiimeille enemmän vakioitua kokouskäytäntöä,
johon kuuluu päivittäisjohtamisen eli päjöjen ns. pystypalaverit, Kaizen kokoukset ja pro-
sessikokoukset. Haastateltavat kokevat, että Lean on helpottanut kokouksien järjestä-
mistä ja tuonut siihen selkeätä järjestystä. Kokouksia ohjaavat selkeät tavoitteet ja seu-
rattavat mittarit, joita käydään läpi kokouksissa. Kokouksien määrän koetaan lisäänty-
neen Leanin myötä. Kokouksien nähdään parantaneen henkilökunnan mahdollisuuksia
osallistua ja vaikuttaa toimintaan. Niiden ansiosta henkilökunnalla on enemmän aikaa

sanoa ajatuksiaan. Kokousten koetaan olevan hyvä tapa viestittää asioista, ja siitä on saatu hyvää palautetta henkilökunnalta. Tieto siirtyy luontevasti alas ja ylöspäin tiimiltä tiimivastaavien ja prosessivastaavien kokouksiin ja tarvittaessa ylemmille esimiehille.

"Leaniin kuuluu kokouksia, joissa joudutaan vaihtamaan kuulumisia ja oikeastaan ne on semmoisia seurantalavereita. Leanin myötä tuotiin tiimeille strukturoitua kokouksia enemmän kuin oli aikoinaan."

HUSLABissa toteutettiin vuonna 2016 organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksen yhteydessä otettiin käyttöön Lean päivittäisjohtaminen. Resurssi ja prosessi asioita eriytettiin ja syntyi prosessivastaavan työnkuva. Sitä ennen organisaatiossa oli toiminut aluepääliköitä, joiden tehtävänä oli hoitaa sekä resurssi, että prosessi asioita. Osastonhoitajien nähdään olevan vastuussa henkilöstökokouksien järjestämisestä ja tiimi- sekä prosessivastaavien olevan vastuussa prosessiin liittyvistä kehittämiskokouksista. Haastatellut osastonhoitajat ja prosessivastaavat painottavat, että osastonhoitajan on tärkeää osallistua prosessikokouksiin ja tuoda sitä resurssi näkökulmaa mukaan. Koetaan, että resurssi- sekä ja prosessiasioita täytyy kehittää yhteistyössä eteenpäin.

"Esimiehet pitivät henkilöstökokouksia. Prosessivastaavat ja tiimivastaavat piti näitä kehittämisen kokouksia, jotka keskittyivät enemmän prosessin hallintaan."

4.2.3 Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia kokemuksia on Lean-menetelmän vaikutuksista päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun.

Vastauksia esitetään alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 7. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanin vaikutuksista päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun.

Alakategoria	Yläkategoria
Tiimi mukana päätöksenteossa	Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu
Päivittäisjohtamisella päätöksentekoa	
Asiakastytyvääisyyttä päivittäisjohtamisella	
Päivittäisjohtamisen tavoitteet strategiasta	
Rekrytointi	
Työn organisointi	

Vastauksien perusteella haastateltavat antavat Lean menetelmälle erilaisia merkityksiä päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Merkityksiä on luokiteltu ja käsitteellistetty. Vastauksista nousseita käsitteitä Lean-menetelmän vaikutuksista päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun oli *tiimi mukana päätöksenteossa, päivittäisjohtamisella päätöksentekoa, asiakastytytyvää päivittäisjohtamisella, päivittäisjohtamisen tavoitteet strategiasta, rekrytointi ja työn organisointi*.

Lean päivittäisjohtamisen nähdään olevan sopiva pienten ja helppojen päätösten tekoon. Tiimi voi tehdä pieniä toiminnan muutoksia ja kehittämiskokeiluja päivittäin. Oman päätöksenteko alueen ulkopuolisia asioita viedään eteenpäin ylemmille esimiehille. Lean päivittäisjohtamisen todetaan auttavan tiedostamaan mitä asioita hoitaa itse ja missä asioissa tekee yhteistyötä. Päivittäisjohtamisen tarkoituksena sanotaan olevan ratkaista ongelmia ”palastellen”.

”Päivittäisjohtamisessa ongelmat pilkottiin pienempiin osiin, asetettiin välitavoitteita ja etsittiin esteitä ja ongelmakohtia.”

Haastateltavat kokevat, että tiimi on vahvasti mukana päätöksenteossa. Työntekijöiden asiantuntijuutta korostetaan ja päätöksentekoa pyritään siirtämään osittain työntekijöille. Lähiesimiehet kuuntelevat herkällä korvalla työntekijöitä, jotta pystyvät viemään asioita eteenpäin. Läsnäolollaan ja aktiivisuudellaan he kokevat edistävänsä tiimin osallistumista päätöksentekoon. Tiimi käy myös päivittäin kokouksia, joista syntyy päätöksiä.

”Leanin myötä mulla on semmoinen ajatus, että tosiaan se tiimi on vahvasti mukana päätöksenteossa.”

HUSLABin päivittäisjohtamiselle asetetut tavoitteet HUSLABin strategiassa ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa. Tiimit miettivät miten päästä tavoitteeseen ja asettavat tarvittaessa välitavoitteita, joiden toteutumista kirjataan päivittäisjohtamisen taululle. Asiakkaiden vaatimuksiin ja palautteisiin reagoidaan läpinäkyvillä tavoitteilla. Asiakaspalautteita käsitellään prosessivastaavan ja tiimin kesken ja tehdään tarvittavia muutoksia prosessiin. Esimerkkinä mainitaan näytepurkkien palautusautomaatit, joiden halutaan tehostavan asiakaspalvelua. Haastateltavat näkevät asiakaslähtöisen toiminnan olevan päivittäisjohtamisen keskiössä ja näin ollen onnistunut päivittäisjohtaminen näkyy myös asiakastytytyvyydessä.

”Asiakkaat oli päivittäisjohtamisen keskipisteessä. Tavallaan monet mittarit liittyvät siihen, että tuotetaan palveluja mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti asiakkaille.”

Työn organisointii liittyvässä päätöksenteossa ei suoranaisesti nähdä olevan Leanillä vaikutusta. Sen sijaan se nähdään työkaluna, jolla ratkaista prosessin ongelmia. Rekrytoinnin sanotaan kulkevan tarkkojen ohjeistuksien mukaisesti. Samaa rekrytointiohjetta käytetään kaikissa toimipisteissä. Rekrytoinnille on muodostettu hyvät toimivat ohjeet, jotka säästävät aikaa ja rahaa. Lean periaatteiden nähdään vaikuttavan monien asioiden taustalla, vaikka ei puhutakaan suoraan Leanistä.

"Me ollaan yhdessä laadittu semmoinen pohja työpaikkailmoituksille ja lanseerattu se HUSLABin käyttöön. Et siinä mielessä ajattelen, että ollaan "liinattu", kun ollaan saatu hyvät ohjeet käyttöön."

4.2.4 Työmotivaatio

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia kokemuksia on Lean-menetelmän vaikutuksesta työmotivaatioon.

Vastauksia esitetään alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 8. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanin vaikutuksesta työmotivaatioon.

Alakategoria	Yläkategoria
Nostaa motivaatiota	Työmotivaatio
osallistamisesta motivaatiota	
laskee motivaatiota	

Vastauksien perusteella haastateltavat antavat Lean-menetelmälle erilaisia merkityksiä työmotivaatioon. Merkityksiä on luokiteltu ja käsitteellistetty. Vastauksista nousseita käsitteitä Lean-menetelmän vaikutuksista työmotivaatioon oli *nostaa motivaatiota*, *osallistamisesta motivaatiota* ja *laskee motivaatiota*.

Lean-menetelmän koetaan parantaneen työmotivaatiota niissä työyksiköissä, joissa päivittäisjohtaminen on toiminut hyvin. Vakioitu toiminta, vuorovaikutus ja viestintä sekä yhteistyö lisäävät työmotivaatiota. Vakioidulla toiminnalla vaikutetaan esimerkiksi työtaakan jakoon. Lisäksi keskustelua työnkuormituksen syistä nähdään tärkeänä, koska sen avulla työmotivaatiota heikentäviin piileviin syihin voidaan vaikuttaa. Yhtenä merkittävänä tekijänä työmotivaatioon on tiimien sitoutuminen. Sitouttamalla tiimiä itsenäisem-

pään työskentelyyn ja toiminnan kehittämiseen nähdään olevan vaikutusta myös työmotivaatioon. Konkreettisena esimerkkinä mainitaan autonomista työvuorosuunnittelua, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työvuoron suunnitteluun.

”Mä luulen ainakin, että autonominen listasuunnittelu lisää työtyytyväisyyttä. Kyllä työntekijät on tykännyt, kun saa itse suunnitella.”

Lean on lisännyt motivaatiota niille työntekijöille, jotka tunsivat olevansa osa prosessia. Työntekijä, joka koki olevan osa prosessia halusi myös kehittää toimintaa. Esimiesten rooli työmotivaation luomisessa ja ylläpitämisessä on suuri. Työmotivaation kannalta on tärkeä, että tiimivastaava on lähellä työntekijöitä, keskustelee ja vie eteenpäin kehitysideoita. Todetaan, että työtä täytyy vielä tehdä sen eteen, että saadaan Lean-ajattelun mukaisesti työntekijät kunnolla mukaan. Hyvässä tiimin yhteishengessä, jossa uskaltaa sanoa ja tuoda omia mielipiteitä ja ehdotuksia on vaikutusta motivaatioon. Esimiehenä pyritään patistamaan hiljaisia työntekijöitä osallistumaan, koska päivittäisjohtamisen palavereissa helposti äänekkäimmät vievät suurimman huomion. Hiljaiset työntekijät saattavat tehdä työtä hiljaa ja hyväksyen, vaikka heidän motivaationsa on alhainen.

”Se lisää motivaatiota, kun työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhön, missä on kaikkein paras asiantuntija ja saa asioita menemään eteenpäin. Ja se, että työ tehdään hyvässä yhteishengessä, jossa saa tuoda omia mielipiteitä ja ehdotuksia.”

Lean päivittäisjohtamisen myötä joissakin työyksiköissä henkilökunta koki motivaation puutetta. Syynä tähän sanotaan olevan se, että ennen Lean päivittäisjohtamista toiminnan kehittämiseksi ei ole ollut strukturoitua työkalua. Tiimejä ohjattiin ja käskettiin ennen Leaniä enemmän ylhäältä alaspäin. Leanin myötä haasteeksi muodostui motivoida tiimejä kehittämään tiimin toimintaa. Tiimin tasolla ei ymmärretty, miten Lean kehittää toimintaa. Joissakin työyksiköissä henkilökunta koki, että on vaan tiukkoja mittareita. Tiimeissä, joissa ei sitouduttu Leanin periaatteisiin nähtiin kehittäminen taakkana. Ristiriidat lisääntyivät ja työmotivaatio laski. Työtaakanjako vaihteli, kun ei ollut pelisääntöjä. Osasta tuntui, että he tekivät ylimääräistä työtä ja osa koki tekevänsä sopivasti. Yhden tiimivastaavan mielestä työmotivaatiota on syönyt, kun työntekijä siirtoja tehdään säännöllisesti muihin toimipisteisiin kesken työpäivän.

”Niissä tiimeissä, joissa ei oltu sitoutuneita tuli ristiriitoja, jolloin monella työtyytyväisyys laski, kun he näkivät työtaakkana sen, että pitää tehdä lisää hommia”.

4.2.5 Työnkuva

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia kokemuksia on Lean-menetelmän vaikutuksista työnkuvaan.

Vastauksia esitetään alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 9. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanin vaikutuksista työnkuvaan.

Alakategoria	Yläkategoria
muutos työnkuvaan	Työnkuva
muutos esimiestyöhön	

Vastauksien perusteella haastateltavat antavat Lean-menetelmälle erilaisia merkityksiä työmotivaatioon. Merkityksiä on luokiteltu ja käsitteellistetty. Vastauksista nousseita käsitteitä Lean-menetelmän vaikutuksista työnkuvaan oli *muutos työnkuvaan ja muutos esimiestyöhön*.

Lean päivittäisjohtaminen otettiin käyttöön HUSLABin organisaatiomuutoksen yhteydessä. Työnkuva muuttui organisaatiomuutoksen myötä, erityisesti prosessivastaavan työnkuva oli uusi. Prosessivastaaville tuli erilaisia vastuutehtäviä, kuten Lean-valmentaja, päivittäisjohtamisen johtaja, tiimivastaavan työnjohdollinen esimies. Tiimivastavien ja osastohoitajien työtehtävät muuttuivat päivittäisjohtamisen menetelmän myötä. Haastateltavat kokevat heidän työnkuvansa laajentuneen Lean päivittäisjohtamisen seurauksena. Samaan aikaan kuitenkin työnkuva oli keventynyt esimerkiksi osastonhoitajilla, kun tiimin itseohjautuvuus parani ja tiimivastaavat saivat lisää vastuita.

"Sillä oli suuri vaikutus omaan työnkuvaan. Sen mahdollisti tavallaan uusi organisaatio ja päivittäisjohtaminen niin kuin uuden työtehtävän."

Esimiestyö elää muutoksen aikaa. Lean käsitetään toiminta-ajatuksena, joka kehittää esimiestyötä valmentavaan otteeseen. Haastateltavien mielestä Lean on myös tehnyt esimiehen työstä strukturoidumpaa. Osastonhoitajat kokevat tekevänsä nykyään vähemmän kaikkea työtä itse. Ennen Leaniä osastonhoitajat sanovat tehneensä paljon asioita työyhteisön puolesta. Heille kuului jopa hoitaa kaikkia tilausasioita. On huomattu,

että moni asioita voi tehdä joku muukin ja jaettu vastuita tiimin kesken. Tärkeänä pidetään sitä, että esimies on tietoinen mitä tapahtuu tiimin sisällä, pitää jatkuvaa keskusteluyhteyttä tiimin välillä ja koordinoi työtehtäviä yhdessä tiimivastaavan kanssa.

"Lean tuli HUSin, kyllä se on muuttanut esimiestyötäkin. Yhä enemmän semmoiseksi valmentavaksi ja strukturoidummaksi."

4.2.6 Tiimi

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia kokemuksia on Lean-menetelmän vaikutuksista tiimin toimintaan.

Vastauksia esitetään alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 10. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanin vaikutuksista tiimiin.

Alakategoria	Yläkategoria
muutos tiimityöskentelyyn	Tiimin toiminta
yhteistyö prosessivastaavan kanssa	
tiimityön haasteet	
tiimityöskentelyn hyödyt	

Vastauksien perusteella haastateltavat antavat Lean-menetelmälle erilaisia merkityksiä tiimiin. Merkityksiä on luokiteltu ja käsitteellistetty. Vastauksista nousseita käsitteitä Lean-menetelmän vaikutuksista tiimiin oli *muutos tiimityöskentelyyn, yhteistyö prosessivastaavan kanssa, tiimityön haasteet ja tiimityöskentelyn hyödyt*.

Lean oli tuonut muutoksia tiimin toimintaan. Muutoksen sanotaan näkyneen arkirutiineissa sekä toiminnassa. Tiimin päivittäisjohtamiselle asetettiin tavoitteita ja mittareita. Tiimille annettiin myös tarvittavat työkalut ja päivittäisjohtamisen taulut. Lean päivittäisjohtamisen koetaan tehostaneen tiimiytymistä entistä enemmän. Tiimiytymistä on edistänyt myös yhteinen tavoite ja päämäärä. Kiireen tunteen ymmärretään myös positiivisesti edistäneen tiimin yhteistyötä. Tiimin päivittäisjohtamisen tavoitteiden myötä tiimille oli muodostunut valtaa ja vastuita kehittää toiminta. Lean päivittäisjohtaminen vaikutti myös prosessivastaavan ja tiimin yhteistyöhön. Tiimivastaava teki tiiviistä yhteistyötä prosessivastaavan kanssa prosessin liittyvän toiminnan kehittämiseksi. Prosessivastavalle muodostui oman vastualueen tiimivastaavien verkosto.

"Lean-menetelmä on tuonut lisää tiimitymistä."

Lisääntyneen tiimityöskentelyn hyötyjä nähdään olevan se, että se poistaa työntekijöiden erityisrooleja. Nykyään pyritäänkin siihen, että mahdollisimman moni tiimin jäsen osaisi kaikkia tehtäviä ja välttää sitä, että tehdään vain oman vastuutehtävään kuuluvia. Monissa laboratorion toimipisteissä on siirrytty kehittämiskokeilujen kautta siihen, että esimerkiksi ajanvarausasiakkaita ja jonosta tulevia asiakkaita hoitavat kaikki yhdessä. Työ tehdään yhdessä ja muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin. Jos vastuutehtävien vähentäminen tai se, että kaikki tekee kaikkea yhdessä ei toimikaan niin päivittäisjohtamisessa asia mietitään uudelta näkökannalta.

"Ennen oli enemmän sitä, että joku hoiti tiettyä tehtävää, toinen toista tehtävää..."

Uuden prosessin käyttöönotossa Lean-menetelmän 5S-työkalu on vaikuttanut tiimiin. Työntekijät, jotka ovat omaksuneet 5S-työkalun idean ovat myös ymmärtäneet kuinka se helpottaa tiimin työtä. Työntekijät, jotka ovat omaksuneet Lean menetelmän Kaizen-työkalun ovat myös kokeneet, että se helpottaa omien ajatuksien ja toiveiden ilmaisemista ja avoimen vuoropuhelun käymistä. Haastateltavien mielestä työn ilmapiiristä tulee hyvä, kun tiimin jäsenet auttavat toisiaan ja vuorovaikutus toimii.

Haastateltavat kokevat Lean päivittäisjohtaminen tuottavan haasteita tietyntylaisille tiimeille. Joitakin tiimejä on muodostettu sairaalalaboratorion ja terveysasemalaboratorion henkilökunnasta. Tästä syystä, tiimivastaavalle syntyy haasteita pitää päivittäisjohtamisen palavereita kahdessa eri paikassa. Tiimityöskentelyä on haitannut myös hoitoalalle tyypillinen suuri työntekijävaihtuvuus sekä korona epidemian aiheuttamat kiireet. Joistakin tiimeistä myös siirretään työntekijöitä suunnitellusti muihin toimipisteisiin. Tiimihen- gen syntyminen on hankalaa, kun työntekijät eivät ole kovin usein omassa työpisteessä.

"Se toi tiimivastaavalle haasteita pitää päivittäisjohtamisen palavereita eri työpisteissä, kun tiimi oli sama, mutta henkilökunta oli eri paikoissa."

4.2.7 Prosessi

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia kokemuksia on Lean-menetelmän vaikutuksista prosessiin.

Vastauksia esitetään alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 11. Vastuuhenkilöiden vastaukset Leanin vaikutuksista prosessiin.

Alakategoria	Yläkategoria
Prosessin kehittäminen	Prosessi
Prosessin arviointia	
Vaikutukset prosessiin	

Vastauksien perusteella haastateltavat antavat Lean-menetelmälle erilaisia merkityksiä prosessiin. Merkityksiä on luokiteltu ja käsitteellistetty. Vastauksista nousseita käsitteitä Lean-menetelmän vaikutuksista prosessiin oli *prosessin kehittäminen*, *prosessin arviointi* ja *vaikutukset prosessiin*.

Haastateltavien mukaan Lean on tuonut merkitystä prosessiin. Leanin sanotaan olevan toiminta-ajatus, joka on kaiken uuden prosessin pohjana. Sen koetaan olevan myös työkalu, jolla prosessia rakennetaan. Prosessin epäkohdista keskustellaan päivittäisjohtamisen palaverissa. Prosessin kehittämiskohtiin haetaan ratkaisuja miettimällä mitkä prosessin osat tuottavat arvoa ja mitkä vaativat hiomista. Prosessin kehittämisessä haastateltavat sanovat kiinnittäneensä huomiota niin sanotusti hukan minimointiin. Hukkaa sanotaan olevan esimerkiksi turhat askeleet, työhuoneiden epälooginen järjestys, näytekuljetuksien epäjohtamukaisuus ja huonosti laaditut työohjeet. Leanin koetaan tuovan prosessiin jatkuvaa kehittämistä ja sujuvoittamista. Analyysipuolella laitteiston ja reagenssien harmonisoinnin ymmärretään tehostaneen prosessin toimintaa ja tuoneen säästöjä.

”Se on työkalu millä sitä prosessia lähdetään rakentamaan. Kyllä sen huomaa, kun on itsekin tehnyt niitä työohjeita, että siinä on semmoinen tietty menetelmä millä tavalla prosessia lähdetään miettimään.” (Tiimivastaava)

Haastateltavien mukaan Lean on lisännyt prosessin laajempaa tarkastelua ja arviointia. Prosessia ja prosessin rajapintoja tarkastellaan laajemmin isompina kokonaisuuksina. Näytelogiikassa aikaisemmin saatettiin mitata kuinka kauan kestää tutkimustuloksen

valmistuminen siitä, kun näyte on tuotu analysoivaan laboratorioon. Lean-menetelmän myötä prosessin tarkastelun koetaan laajentuneen alkamaan siitä, kun tutkimus on ti-
lattu. Nyt tarkastellaan sitä viivettä pidemmältä aikaväliltä ja sitä, minkälainen vaikutus
tutkimustuloksen viivästymisellä on hoitoyksikössä olevan potilaan hoitamiseen.

"Ei vaan tuijotettu sitä, yhtä pientä osa-aluetta, vaan prosessia tarkasteltiin laajem-
min isompina kokonaisuuksina."

Lean-menetelmät nähdään hyvänä prosessin kehittämisen työkaluna. Niitä hyödynne-
tään vähemmän, kuin olisi tarvetta. Ennen Leaniä prosessin ongelmakohtiin haettiin rat-
kaisua lähtökohtaisesti resursseista. Ei nähty, että jokainen tehtävä muodostaa proses-
sin. Pitkittyneisiin jonotusaikoihin haettiin ratkaisua ensisijaisesti resursseista. Lean-me-
netelmän myötä ymmärrys prosessin kehittämiseen on kasvanut, ja nyt resurssien sijaan
ratkaisua prosessin kehittämiseen haetaan kiinnittämällä huomiota prosessin ongelma-
kohtiin. Lean-menetelmän sanotaan selkeyttäneen prosesseja aika paljon. Sen koetaan
auttaneen paljon prosessin keskeneräisten ja epävarmojen asioiden toteuttamisessa.
Yksi haastateltava toteaa, että parasta Leanista on se, että prosessit hioutuvat tehok-
kaammaksi. Tehokkaamman prosessin lisäksi sen nähdään tuovan myös säästöjä. Hy-
väksi koettuja tapoja tehdä työtä otetaan myös muilla toimipisteillä käyttöön. Näin pyri-
tään saamaan laaja ja yhteneväinen vaikutus prosessiin organisaatiotasolla.

"Lean menetelmät on hirveen hyviä. Niillä pystytään kehittämään, mutta ei me kyllä
olla vielä ihan siinä".

5 Pohdinta

Pohdinnassa tarkastellaan tuloksia tutkimuskysymyksittäin, jonka jälkeen esitetään joh-
topäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi arvioidaan luotettavuutta ja eettisiä läh-
tökohtia.

5.1 Tulosten pohdinta

Haastateltavien taustatiedot

Opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita preanalytiikan vastuualueen tiimi-, prosessivastaa-
vien ja osastonhoitajien näkemyksistä ja kokemuksista. Huolimatta siitä, kuinka paljon

vastauksissa on samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia pyrittiin tuomaan ne aineistoon eri näkökulmista. Taustakysymyksinä kysyttiin koulutusta, työkokemusta terveydenhuollossa ja tehtävänimikettä. Haastateltavien erilaisilla taustatiedoilla oli vaikutusta siihen, minkälaisia vastauksia saatiin. Osastonhoitajien vastauksissa korostui henkilöstöhallinnollinen näkökulma, tiimivastaavilla tiimityöskentelyn näkökulma ja prosessivastaavilla prosessien näkökulma.

Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä

HUSLABissa tehtiin organisaatiouudistus vuonna 2016, jonka yhteydessä päätettiin organisoida päivittäisjohtamista Lean-periaatteilla. Valmentavan Lean päivittäisjohtamisen avulla haluttiin edistää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja ulottamista koko liikelaitokseen. (HUS tilinpäätös ja toimintakertomus 2015: 2, 11.) Haastateltaville Lean päivittäisjohtaminen tuottaa erilaisia merkityksiä. Se on jatkuvan kehittämisen toimintafilosofia, joka sisältää toimintaa kehittäviä työkaluja, ajattelutapoja sekä seurantaa ja ohjausta. Lean asiantuntijoiden parissa on vallalla myös se käsitys, että Lean ei ole vain tiettyjen työkalujen tai toimintavan noudattamista vaan se on kokonaisvaltainen toiminta-ajatus ja -strategia, joka tähtää toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Lean kattaakin toimintakulttuurin, arvot, menetelmät, johtajuuden ja työntekijöiden osallistamisen. (Petersson 2018a: 18.)

Haastateltaville Lean merkitsee myös päivittäisjohtamisen menetelmää, joka tukee päivittäisen toiminnan johtamista, tiimityöskentelyä, toiminnan kehittämistä ja tehokkaampaa strukturoitua toimintaa. Lean päivittäisjohtaminen tarkoittaa haastateltaville kehittämisen työkalua, jolla voi kehittää päivittäisjohtamista. Sen avulla vähennetään prosessista hukka ja saadaan sitä kautta tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. HUSLABissa operatiivista toimintaa johdetaan päivittäin lähiesimiehen ja joissakin tapauksissa tiimivastaavan pitämällä lyhyillä palaverilla. Palaverit noudattavat vakioaiheita, jotka kattavat eilisen ja tämän päivän tärkeimpiä tapahtumia ja poikkeamia. Päivittäisjohtamisen avulla luodaan standardoituja työohjeita, -tapoja ja prosesseja Lean toiminta-ajatuksen periaatteilla. (Korte – Jokela – Korhonen – Perttunen 2020: 53.) Standardisoinnin voidaan sanoa olevan tehokkaan toiminnan kulmakivet. Se on myös edellytys tehokkaalle johtamiselle. Esimiehen tai tiimivastaavan tehtäväksi jää varmistaa, että hyväksi koetut ja yhteisesti sovitut työtavat ovat paitsi toimivia ja, että niitä noudatetaan. (Petersson ym. 2018b: 88.)

Päivittäisen toiminnan johtamiselle oli muodostunut standardisoitu toimintamalli, joka on paitsi sujuvoittanut johtamista ja mahdollistanut nopeamman tavan reagoida toiminnan poikkeamiin. Työntekijöiden perehdytys tapahtuu standardoidun kaavan mukaan. Monessa mielessä työtavat ja johtaminen ovat selkiytyneet ja tehostuneet. Tämä viittaa siihen, että virtausta on saatu tehostettua ja hyödynnettyä olemassa olevia resursseja tehokkaasti. Virtaus on kokonaisuus, joka käsittää kaikki prosessit ja toiminnan, jonka palvelu tai tuote käy läpi (Petersson ym. 2018a: 197).

HUSLABin päivittäisjohtamiselle on asetettu strategiassa tavoitteet, jotka ohjaavat tiimin toimintaa. Tiimin toimintaa ohjaa myös asiakaslupausten mukaiset tavoitteet. Tiimillä on omat tavoitteet, tehtävät ja resurssit, joilla se kykenee toimeenpanemaan toimintaa. Tiimi seuraa tavoitteiden täyttymistä päivittäisjohtamisessa ja raportoi niistä lähiesimiehille. (Korte ym. 2020: 51.) Lean päivittäisjohtamisen myötä tiimin tavoitteiden seuranta ja niistä raportointi on muuttunut entistä säännöllisemmäksi. Tavoitteiden seuraamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota asiakastarpeiden mukaisiin mittareihin. Työntekijöitä on osallistettu entistä enemmän työn kehittämiseen ja organisoimiseen. Tiimin tunnusmerkkeihin kuuluu hyvä yhteistyö ja vastuunkantoa yhteisistä tavoitteista (Korte ym. 2020: 51). Työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin, kun heille annetaan vastuita ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Esimiehen työhön ennen kuuluvia työtehtäviä, kuten tilauksien tekemistä ja sijoituslistaa on annettu tiimien vastuulle. Tiimien johtaminen on enenevässä määrin siirtynyt tiimille ja tiimivastaavalle. Tämän myötä tiimit kokevat olevansa itseohjautuvampia ja kykenevän parempiin suorituksiin työn laadun parantamiseksi. Yleisesti ottaen tiimin voimaannuttamisella on hyviä vaikutuksia tiimin suorituskykyyn, mutta tämän saavuttamiseksi tiiminvetäjiltä ja esimiehiltä tarvitaan hyviä johtamistaitoja. Tiiminvetäjän ja lähiesimiehen on luotava houkutteleva visio, jossa yhdistyy tiimin jäsenten arvot ja ihanteet. Tiimille täytyy asettaa selkeitä tavoitteita ja haasteita, ja tehdä ymmärrettäväksi mikä tekee tietystä tehtävästä tärkeän, ja miksi se pitää toteuttaa. Osallistamalla myös toiminnan suunnitteluun ja luovien ratkaisujen kehittämiseen tiimin jäsenet voimaantuvat ja sitoutuvat paremmin. (Yukl – Gardner III 2020: 306.)

Lean-menetelmän vaikutukset päivittäisjohtamiseen

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä Lean-menetelmällä olleen vaikutusta päivittäisjohtamisen **viestintään ja vuorovaikutukseen**. Heidän mielestään Lean-päivittäisjohtaminen on parantanut vuorovaikutusta työyksiköissä ja tiimeissä. Leanin mukai-

sessä toimintakulttuurissa työntekijöiden nähdään olevan todellisia asiantuntijoita ja arvovon tuottajia, joita on arvostettava. Osallistamalla työntekijöitä tunnistamaan toiminnan parannuskohteita ja kehittämään toimintaa voidaan saavuttaa pitkäjänteistä menestystä. (Grabán 2016: 237, 242.) Voimaannuttavassa toimintakulttuurissa työntekijöillä on tapana tuoda luovia ehdotuksia ja ideoita ja, olla kiinnostuneita kehittämään toimintaa (Alston 2017: 5). Lean päivittäisjohtamisen kautta työntekijät ovat saaneet enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja tuoda omia mielipiteitään.

Lean on tehnyt vuorovaikutuksesta ja viestinnästä avoimemman ja tehostanut viestin etenemistä läpi organisaation. Lean-toimintakulttuurissa työntekijät ja johtajat voivat keskustella ja kyseenalaistaa toistensa ajatuksia toiminnan kehittämisen nimissä (Grabán 2016: 238). Viestintä on se prosessi, jolla välitetään tietoa suullisessa, sanattomassa tai kirjallisessa muodossa, ja se on myös tärkeä keino muokata työskulttuuria. Työntekijät myös odottavat, että johto pitää heidät ajan tasalla työasioista. (Alston 2017: 47.) Leanin voidaan päätellä tehostaneen organisaation läpi kulkevan viestintäketjun. Päivittäisjohtamisen asioista keskustellaan prosessivastaavan kanssa, joka käy keskustelua vastuualuejohtajan kanssa, ja vastaavasti vastuualuejohtaja toimialajohtajan kanssa. Näin viesti kulkee myös alas toimialajohtajalta tiimille asti.

Päivittäisjohtamisen **pystypalaverit ja kokoukset** ovat tapoja tiedottaa ja viestiä asioista. Sen ohella ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, sekä kokea onnistumisen tunnetta niistä. (Grabán 2016: 255.) Leanin koetaan lisänneen kokouksien määrää, mutta samalla antaneen työntekijöille enemmän aikaa sanoa omia ajatuksiaan. Lean on helpottanut kokouksien järjestämistä, kun se on tuonut niihin selkeätä järjestystä ja tavoitteita. Kokoukset noudattavat vakioitua kokouskäytäntöä. Niissä käytäviä vakioaiheita ovat tämän ja edellisen päivän tärkeimmät tapahtumat ja poikkeamat (Korte ym. 2020: 51). Lean on otettu HUSLABissa päivittäisjohtamisen menetelmänä. Leanin toiminta-ajatus on tuonut päivittäisjohtamiseen sisältöä ja merkitystä ja tavoitteita, joita kehitetään ja seurataan jatkuvasti.

Päivittäisjohtamisessa tiimeillä on mahdollisuus tehdä pieniä toiminnan muutoksia ja kehittämiskokeiluja päivittäin. Toisin kuin itseohjautuvilla tiimeillä, joille on siirretty merkittävä osa esimiehen vastuista ja tehtävistä, päivittäisjohtamisessa tiimit voivat tehdä päätöksiä rajallisemmin (Yukl – Gardner III 2020: 317). Haastateltavat näkevätkin, että päivittäisjohtamisen tiimit ovat sopivia pienten ja helppojen päätöksenteon tekemiseen.

Suuremmissa **päätöksenteko** tilanteissa käännetään osastonhoitajan ja prosessivastaavan puoleen. Tiimeille on asetettu yksikön strategian ja asiakaslupausten mukaiset tavoitteet, joihin tiimi pyrkii toiminnassaan (Korte ym. 2020: 51). Tiimi tekee päätöksiä siitä, miten se toteuttaa päivittäistä työtä ja miten se jakaa työtehtäviä keskenään. Yleensä tiimivastaava laatii seuraavalle viikolle sijoituslistan, josta näkee, miten työtehtävät on jaettu tiimin kesken. Tiimi pitää huolen, että kaikkia tarvikkeita on riittävä määrä ja, että niitä tilataan tarvittaessa.

Vaikka tiimillä ei ole laajoja mahdollisuuksia toteuttaa itsenäisiä päätöksiä, he ovat kuitenkin vahvasti mukana päätöksenteossa tuottamalla toiminnan kehittämisideoita. Työntekijät ovat niitä, jotka tuottavat arvoa asiakkaille ja näkevät parhaiten toiminnan parannuskohteita, jolloin heidän asiantuntijuutensa on tärkeää korostaa ja huomioida päätöksenteon tilanteissa. Asiakkaiden vaatimukset ja palautteet ohjaavat myös tiimin päätöksentekoa. Esimerkiksi näytenpurkkien palautusautomaattien idea on syntynyt asiakaslähteisestä toiminnasta, jossa asiakkaiden tarpeita oli kuunneltu ja prosessia kehitetty sen pohjalta. Prosessiin liittyvissä muutoksissa tiimi teki yhteistyötä prosessivastaavan kanssa ja osallistui tällä tavalla kehittämistyön toteuttamiseen.

Lean päivittäisjohtamisella on ollut vaikutusta työntekijöiden **työmotivaatioon** niissä yksiköissä missä päivittäisjohtaminen oli toteutettu hyvin. Tämä riippui muun muassa siitä kuinka hyvin työntekijät olivat ymmärtäneet mitä Lean päivittäisjohtamisella ajetaan takaa. Yksi tehokas tapa parantaa työntekijöiden työmotivaatiota on osallistaa heitä työhön liittyvään päätöksentekoon. Kohtelemalla työntekijöitä ikään kuin organisaation tärkeimpänä voimavarana voidaan kasvattaa työmotivaatiota ja sitoutumista työhön. (Alston 2017: 55.) Vakioidut työtavat sekä vuorovaikutus ja viestintä vaikuttivat myös positiivisella tavalla työmotivaatioon. Vakioidun toiminnan koetaan paitsi sujuvoittaneen työskentelyä myös vaikuttaneen työtaakan jakoon.

Lean oli lisännyt työmotivaatiota niille työntekijöille, jotka kokivat yhteenkuuluvuutta. Myös avoimella ja vuorovaikuttavalla ilmapiirillä oli vaikutusta tiimin yhteishenkeen ja työmotivaatioon. Yhtenäinen tiimi on tärkeä edellytys yhteisöllisen työympäristön kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tiimi yhtenäistyy, kun yksilöt jakavat yhteisen tavoitteen ja tehtävän. Työntekijöillä, jotka ovat tyytyväisiä työhön on tapana osallistua ja panostaa enemmän työyhteisön hyväksi. (Alston 2017: 56-57.) Koko tiimillä ja etupäässä tiimivastaavalla on erityinen rooli työmotivaation luomisessa ja ylläpitämisessä.

Lean tuotti myös motivaation puutetta joillekin työyksiköille, jotka olivat tottuneet hierarkiseen työnohjaukseen ja käskytykseen. Haasteen muodostivat vakioidut työtavat ja toiminnan säännöllinen kehittäminen. Leanin mukaan työskentelevältä työntekijältä edellytetään enemmän kuin perustyötä. Kaikkien työntekijöiden odotetaan osallistuvan toiminnan kehittämiseen osaamisellaan ja luovuudellaan. Työntekijäperiaatteita noudattamalla työntekijä ymmärtää mikä on oikea tapa tehdä töitä Leanin mukaisessa organisaatiossa. Työntekijä sitoutuu toimimaan organisaation arvojen mukaisesti, noudattamaan vakioituja työtapoja, tekemään yhteistyötä ja osallistumaan toiminnan parantamiseen. (Petersson ym. 2018a: 67–69.) Leanin epäonnistumiseen soveltamiseen voi johtaa myös johtavassa asemassa olevien sitoutumattomuus ja työntekijöiden vähäinen osallistaminen.

Osastonhoitajan ja tiimivastaavan **työnkuva** ei ole muuttunut merkittävästi organisaatio-uudistuksen ja Lean päivittäisjohtamisen käyttöönoton myötä. Sen sijaan prosessivastaavan työnkuva oli kokonaan uusi. Haastateltavien tiimivastaavien kokemus on se, että heidän työnkuvansa on laajentunut Lean päivittäisjohtamisen seurauksena. Osastonhoitajien kokemus on se, että työnkuva on keventynyt, kun tiimin itseohjautuvuus kehittyi ja tiimi sai lisää vastuita. Lean korosti esimiehen valmentavaa johtamisotetta. Valmentava esimies auttaa tiimiä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti sekä auttaa näkemään työn merkitystä. Valmentava esimies pitää myös huolen, että työntekijöiden osaaminen ja yhteistyötaidot kehittyvät. (Surakka– Laine 2011: 146.)

Lean oli vaikuttanut **tiimin** päivittäisjohtamiseen, sillä tavalla, että se toi muutoksia työn rutiineihin ja toimintaan. Se toi muutoksia siihen tapaan, millä päivittäisjohtamista johdetaan. Päivittäisjohtamista ohjasivat sille asetetut tavoitteet ja mittarit, joista seurattiin tavoitteiden toteutumista. Päivittäisjohtamisen tiimit toimivat strategian ja asiakaslupaus-ten tavoitteiden mukaisesti ja vastaavat niiden saavuttamisesta yhdessä. Tavoitteet ja mittarit kirjataan päivittäisjohtamisen taululle, jonka ääreltä niitä seurataan ja raportoidaan viikoittain ylemmälle organisaatiotasolle. (Korte ym. 2020: 51.) Tiimityöskentelyllä on tyypillisiä piirteitä, jotka ovat ominaisia sille. Leanin vaikutuksia tiimin toimintaan poh- tiessa täytyy pyrkiä erottamaan niitä vaikutuksia, jotka johtuvat Leanistä ja, niitä, jotka johtuvat muusta toiminnasta.

HUSLAB on ottanut Leanin päivittäisjohtamisen menetelmäksi prosessiensa kehittämi- seen (Mäkijärvi 2013: 84). Päivittäisjohtamisen menetelmällä lähiesimiehet luovat vaki- oituja työtapoja ja prosesseja (Korte ym. 2020: 53.) Haastateltaville Lean on toiminta- ajatus, joka on kaiken uuden **prosessin** pohjana. Prosessien kehittämisessä se on ollut

menetelmä, jolla tunnistetaan asiakkaalle lisäarvoa tuottava ja arvoa tuottamaton toiminto. Kaikesta lisäarvoa tuottamattomasta toiminnosta eli hukasta on pyritty pääsemään eroon. Lean on lisännyt myös prosessin laajempaa tarkastelua ja arviointia. Prosessin arvioinnissa on otettu huomioon prosessin rajapintoja ja kaikkia muita prosesseja, joilla on vaikutusta asiakkaan hoitoprosessiin.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyön raporttia on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman selkeästi ja tarkasti, jotta lukija saa selville, kuinka tuloksiin on päästy. Raportissa on kuvattu selkeästi tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä aineiston luonne ja sen keruutapa. Tutkimuksen alussa suoritettiin koehaastattelut kolmelle henkilölle ilmiön taustalla olevien käsitteiden ja toiminnan ymmärtämiseksi ja selvittämiseksi. Koehaastatteluissa testattiin teemahaastattelun kysymyksiä. Tarkoituksena oli ymmärtää haastattelun teemat ja kysymykset, joilla saadaan vastausta tutkimuskysymykseen. Aineiston analysointi oli noudattanut laadullisen tutkimuksen aineisto- sekä teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheita. Luvussa 3 kuvataan yksityiskohtaisemmin, kuinka aineistonkeruu ja analysointi etenivät. Opinnäytetyön tekijällä ei ole ollut aikaisempaa tietoa Lean-menetelmästä eikä kohdeorganisaation Lean päivittäisjohtamisen ohjelmasta. Aineiston analyysissä tehdyt tulokset sekä ratkaisut ja tulkintatavat perustuvat opinnäytetyön tekijän ymmärrykseen ja tulkintaan tutkittavasta aiheesta. Luotettavuuden arvioimisessa on myös tärkeä todeta, että opinnäytetyön tekijälle laadullisen tutkimuksen toteuttaminen oli ensimmäinen kerta. Tutkimuksen toteutus oli haastava ja aikaa vievä myös siitä syystä, että pyrkimyksenä oli tuottaa luotettava ja eettisesti kestävä tutkimus.

Tuomi – Sarajärvi (2018: 162) vertailevat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä. Yhtenä luotettavuuden kriteereinä ovat uskottavuus, siirrettävyys ja varmuus. Uskottavuudella arvioidaan sitä, onko tutkijan tekemät käsitteellistykset ja tulokset yhteydessä tutkittavien käsityksiin. Uskottavuuden arvioimiseksi kiinnitetään huomiota tutkimusprosessiin. Tutkimusprosessin eri vaiheiden aikana seurattiin ja arvioitiin aineistonkeruu ja analysointi menetelmien soveltuvuutta tutkimuskysymyksiin. Tulokset kappaleessa havainnollistetaan taulukoiden avulla, kuinka aineistoa on luokiteltu ja käsitteellistetty. Taulukossa 2 ja 3 kuvataan, kuinka analyysi oli konkreettisesti tehty haastatteluiden alkuperäisilmauksista. Tämä lisää tulosten uskottavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ei olla niinkään kiinnostuneita tutkimustulosten yleistettävyydestä vaan niiden siir-

rettävyydestä toiseen kontekstiin. Opinnäytetyössä haastateltiin 7 Uudenmaan preanalytiikan vastuuyksiköiden vastuuhenkilöä. Heistä kaksi oli prosessivastaavia, kaksi osastonhoitajia ja kolme tiimivastaavia. Pelkästään Uudenmaan alueella työskentelee 4 prosessivastaavaa, 17 osastonhoitajaa ja 95 tiimivastaavia. Tähän määrään verrattuna opinnäytetyön valittu joukko on pieni. Tästä syystä tuloksia ei voi suoraan hyödyntää muissa kuin Uudenmaan preanalytiikan vastuuyksiköissä. Tuloksia voi kuitenkin hyödyntää laajemmin kattamaan koko Uudenmaan preanalytiikan vastuuyksiköitä ja vertailla tutkimustuloksia tiimivastaavien, osastonhoitajien ja prosessivastaavien kesken tehtävänimikkeittäin. Varmuuden arvioinnilla tarkoitetaan huomioon ottamista niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet ennustamattomasti tutkimukseen. Tutkimuksen kohde oli opinnäytetyön tekijälle tuttu aikaisemmista työsuhteistaan. Opinnäytetyön tekijä koki saavansa tarpeeksi tukea, tietoa ja ymmärrystä kohdeorganisaatiosta. Tämä edisti tutkimuksen varmuutta.

Opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettistä ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Erityistä huomiota kiinnitettiin tiedeyhteisöjen tunnustamiin toimintatapoihin, kuten rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimustyön tallentamisessa ja arvioinnissa (Tuomi – Sarajärvi 2018: 150). Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuminen pohjautui vapaaehtoisuuteen ja suostumukseen. Haastatteluihin oli saatu suostumus haastateltavilta (liite 3). Tutkimus täytti näin ollen henkilötietojen laillisen käsittelyperustan (Yleinen tietosuoja-asetus 2016). Haastateltaville annettiin riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteuttamistavasta. Tutkimustiedotteessa kerrottiin tutkimuksen tekijästä, tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, aineistonkeruun toteutustavasta, haastattelujen kestosta, tutkittavilta kerättävien tietojen käyttötarkoituksesta, aineiston käyttöajasta ja henkilötietojen suojaamisesta. Haastateltavilla oli oikeus perua suostumuksensa osallistua tutkimukseen. Aineistonkeruu vaiheessa ei kerätty taustatietoja, jotka sisälsivät nimiä tai muita henkilötietoja, joista haastateltavaa voi tunnistaa. Opinnäytetyön raportissa puhutaan haastateltavista tehtävänimikkeillä (tiimivastaava, prosessivastaava ja osastonhoitaja), joista heitä ei voi tunnistaa. (Kuula 2011: 86–88; TENK. 2019.)

Tutkimuksen aikana saatuja tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti, ja niin, ettei niistä koidu haittaa tutkittaville ja työelämäorganisaatioille. Kerättyä aineistoa hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös ottaa huomioon muiden tutkijoiden töitä ja saavutuksia asianmukaisella tavalla. Opinnäytetyön raportti on kirjoitettu kunnioittaen muita tutkijoita. Heidän töihinsä on viitattu ja lähteet

merkitty asianmukaisella tavalla. Tutkimuslupa anottiin HUSLABilta ennen opinnäytetyön aloittamista, ja se myönnettiin kesäkuussa 2020. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 150-151; TENK. 2019.)

5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Lean on kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä, jolla on vaikutusta päivittäisjohtamisen eri aihealueisiin.

Lean oli helpottanut päivittäisjohtamisen palavereiden pitämistä, kun se oli tuonut siihen vakioitua kokouskäytäntöä, selkeätä järjestystä ja tavoitteita. Päivittäisjohtamisen palavereiden kautta työntekijät ovat saaneet enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja tuoda omia mielipiteitään. Vuorovaikutus oli näin ollen parantunut. Lean oli parantanut työntekijöiden työmotivaatiota niissä yksiköissä missä päivittäisjohtaminen oli toteutettu hyvin. Prosessien kehittämiseen Lean oli tuonut laajempaa tarkastelua ja arviointia, jolloin yksittäisen prosessin sijaan arvioidaan asiakkaan koko hoitoprosessi. Päivittäisjohtamisessa vakioitiin työohjeita- ja tapoja Lean periaatteiden mukaisesti. Rajan vetäminen siihen, mikä johtuu suoraan Leanistä ja mikä muusta toiminnasta on hankalaa.

2. Lean periaatteita sovelletaan vaihtelevasti

Lean sovelletaan päivittäisjohtamisessa vaihtelevasti eri yksiköissä. Joissakin yksiköissä se tarkoittaa tiettyjen Lean-menetelmien käyttöä yhdistämättä Leanin periaatteita päivittäisjohtamisen tavoitteisiin. Toisissa työyksiköissä käytetään visuaalisen johtamisen tauluja ja seurataan mittareita, resursseja ja kehittämisideoiden etenemistä ja toteutusta.

Lean periaatteiden mukaan työskentelevältä työntekijältä edellytetään enemmän kuin pelkkää perustyötä. Kaikkien työntekijöiden odotetaan osallistuvan toiminnan kehittämiseen osaamisellaan ja luovuudellaan. Tutkimuksessa havaittiin, että vakioidut työkäytännöt ja säännöllinen toiminnan kehittäminen asettivat haasteen hierarkkiseen työnvalvontaan ja komentoon tottuneille työntekijöille. Tämä osoittaa, ettei käytännön tasolla ole ollut riittävästi keskustelua ja ymmärrystä Leanin periaatteista.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella ehdotetaan seuraavia jatkotutkimusaiheita:

Opinnäytetyön tulokset ovat suuntaa antavia, mutta antavat hyvä kuvan siitä, miten Lean menetelmä koetaan tiimivastaavien ja lähiesimiesten keskuudessa. Tuloksien perusteella välittyy tilannekuva, jota ei voida vahvistaa tämän tutkimuksen puitteissa. Niiden avulla voidaan kuitenkin ehdottaa jatkotutkimusaiheita. Olisi mielekästä toteuttaa tätä tutkimusta uudestaan laajentamalla tutkimukseen osallistuvien vastaajien määrää. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan ensisijaisesti kaikkia Uudenmaan preanalytiikan vastuualueen yksiköitä. Mikäli siinäkin tapauksessa päädyttäisiin samoihin johtopäätöksiin, voisi selvittää syvällisemmin niitä syitä. Kiinnostavaa olisi tutkia, mitkä ovat ne syyt, joiden takia Lean on sovellettu vaihtelevasti eri preanalytiikan vastuualueen yksiköissä. Ja, mistä johtuvat ne harhakäsitykset, että, Lean perustuu työntehokkuuden parantamiseen työntekijöiden kustannuksella. Samoin voisi selvittää Leanin päivittäisjohtamisen kokemuksia muilla vastuualueilla ja vertailla tuloksia keskenään.

Lähteet

Alston, Frances 2017. Lean implementation – Applications and hidden costs. Boca Raton: CRC press, Taylor & Francis Group.

Drotz, Erik – Poksinska, Bozena 2014. Lean in Healthcare from employees perspectives. Journal of Manufacturing Technology Management. (vol. 28, no. 2, 2014).

Graban, Mark 2016. Lean hospitals - Improving quality, patient safety, and employee engagement. London: CRC press, Taylor & Francis Group.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hokkanen, Simo – Mäkelä, Tapio – Taatila, Vesa 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Holm, Nina 2017. Lean-menetelmän juurtumisen onnistumisen esteet ja edellytykset: Systemoitu kirjallisuushaku terveydenhuollosta ja tapaustutkimus kuvantamisesta. Opinnäytetyö. Metropolia AMK. Verkkodokumentti. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133418/Holm_Nina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 1.2.2020.

HUS Diagnostiikkakeskus 2020. Verkkodokumentti. <https://www.hus.fi/hus-tietoa/HUS_Diagnostiikkakeskus/Sivut/default.aspx> Luettu 24.1.2020.

HUS Lean-yksikkö 2020. Verkkodokumentti. <<https://www.hus.fi/ammattilaiselle/HUS-Lean/Sivut/default.aspx>> Luettu 24.1.2020.

HUS-tietoa 2020. Verkkodokumentti. <<https://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>>. Luettu 2.3.2020.

Korte, Henna – Jokela, Ritva – Korhonen, Esko – Perttunen, Jyrki 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. HUS Helsingin yliopistollinen sairaala. Verkkodokumentti. <<https://docplayer.fi/178699392-Lean-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-2-painos.html>>. Luettu 13.11.2020.

Koskinen, Satu 2016. Laadun parantaminen traumapotilaan leikkausprosessissa lean-ajattelun avulla. Case: Traumaprosessin tarkastelu Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka - Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kyngäs, Helvi - Mikkonen, Kristiina - Kääriäinen, Maria (eds.) 2020. The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. Springer International Publishing.

Lehti, Mikko 2020. Projektipäällikkö. HUS Diagnostiikkakeskuksen hallintopalvelut. Helsinki. Puhelinhaastattelu 9.3.

Leppikangas, Heli – Puolakka, Pia – Korppi, Anssi – Laine, Heikki-Jussi 2015. Leikkaussalityön optimointi – hukkaa minimoimalla ja virtausta parantamalla. Verkkodokumentti. <<https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo12479.pdf>>. Luettu 2.11.2020.

Liker, Jeffrey K. – Convis, Gary L. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Hämeenlinna 2012: Kariston Kirjapaino Oy.

Liker, Jeffrey K. 2010. Toyotan tapaan. Jyväskylä 2013: Bookwell Oy.

MetCat Finna-tietokantahaku 2020. Verkkosivu. <<https://metropolia.finna.fi/>>. Päivitetty 16.2.2020.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mäkijärvi, Markku 2013. Lean-menetelmä Suomalaisessa terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA 5/2010. Verkkodokumentti. <https://www.hus.fi/hus-tieto/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma_suomalaisessa_terveydenhuollossa.pdf>. Luettu 4.2.2020.

Olivella, Jordi – Cuatrecasas, Lluís – Gavilan, Nestor (2008). Work organisation practices for Lean production. Journal of Manufacturing Technology Management. (vol. 19, no 7, 2008).

Pankkonen, Päivi 2015. Jatkuva kehittäminen Lean-ajattelua ja 5S-menetelmää käyttäen – työntekijöiden kokemuksia. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98471/pankkonen_paivi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 1.2.2020

Petersson, Per - Olsson, Björn - Lundström, Thomas - Johansson, Ola - Broman, Martin - Blucher, Dan - Alsterman, Henric 2018a. Lean - Muuta poikkeamat menestykseksi! Bromma, Ruotsi: Part Media

Petersson, Per - Olsson, Björn - Lundström, Thomas - Johansson, Ola - Broman, Martin - Blucher, Dan - Alsterman, Henric 2018b. Johtajuus – Tee Leanista menestys! Bromma, Ruotsi: Part Media

Reijula, Jori – Ruohomäki, Virpi – Lahtinen, Marjaana – Aalto, Leena – Reijula, Emmi – Reijula, Kari 2017. Terveystuollon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla (TeLean). Helsinki: Työterveyslaitos. www.julkari.fi

Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. STM. Verkkodokumentti. <<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223250.pdf?sequence.>>. Luettu 24.1.2020

Suneja, Aneesh – Suneja, Carolyn 2017. Lean ja terveydenhuolto. Rajala, Heikki (suom.). Tallinna: Printon

Surakka, Tarja – Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Verkkodokumentti. <<https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteissa>>. Luettu 10.2.2020.

Tilastokeskus 30.9.2019. Verkkodokumentti. <https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html>. Luettu 24.1.2020.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2018(uud. laitos). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yleinen tietosuoja-asetus 2016. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset (EU) 2016/679. Euroopan unionin virallinen lehti. Verkkodokumentti. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679#d1e40-1-1>>. Luettu 30.11.2020.

Yukl, Gary – Gardner III, William L. 2020. Leadership in organisations. Malaysia: Pearson Education Limited. Ninth edition.

Teemahaastattelun runko

Taustakysymykset

1. Mikä on korkein suorittamasi tutkinto?

- opistoasteen tutkinto
- AMK-tutkinto
- YAMK-tutkinto tai alempi yliopistokoulutus
- Yliopistokoulutus (maisteri, ylempi tutkinto tai jatkotutkinto)

2. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta terveydenhuollossa yhteensä?

3. Millaisessa asemassa toimit tällä hetkellä?

- Tiimivastaava
- Prosessivastaava
- Osastonhoitaja

4. Kuinka pitkään Lean päivittäisjohtaminen on ollut käytössä työyksikössäsi?

Tutkimuskysymykset

5. Millaisia kokemuksia *sinulla* (tiimi- ja prosessivastaavilla sekä osastonhoitajilla) on Leanista päivittäisjohtamisen menetelmänä?

- Mitä Lean päivittäisjohtaminen tarkoittaa sinulle?
- Miten Lean-menetelmä näkyy päivittäisjohtamisessa?
- Miten päivittäisjohtaminen on muuttunut Lean-menetelmän myötä?

6. Millaisia kokemuksia *sinulla* (tiimi- ja prosessivastaavilla sekä osastonhoitajilla) on Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäiseen käytännön johtamiseen?

Päivittäisjohtaminen on kaikkea sitä työtä, jolla esimies saa organisaation toimimaan tehokkaasti. Se on alaisten työsuorituksen johtamista, työtehtävien ja toimintamallien selkiyttämistä ja tiedottamista. Tällä kysymyksellä haetaan vastausta Leanin vaikutuksista päivittäisjohtamisen aihealueisiin.

- Vuorovaikutus ja viestintä
- Kokoukset ja neuvottelut
- Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu
- Työmotivaatio
- *Lean-menetelmän vaikutus Työnkuvaan*
- *Lean-menetelmän vaikutus Tiimiin*
- *Lean-menetelmän vaikutus Prosesseihin*

Tutkimustiedote

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Teen opinnäytetyötä aiheesta: Lean- menetelmän käyttöönoton kokemukset HUS Diagnostiikkakeskuksen päivittäisessä johtamisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää HUS Diagnostiikkakeskuksen preanalytiikan vastuualueen tiimi- ja prosessivastavien sekä osastonhoitajien kokemuksia Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen. Tavoitteena on luoda käsitystä Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen sekä ymmärtää mitä Lean tarkoittaa johtamisen ja terveydenhuollon näkökulmasta.

Kerään aineiston teemahaastattelulla. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitetaan. Haastattelun kesto on noin 30 minuuttia. Nauhoitettuja haastatteluja analysoidaan induktiivis-deduktiivisella sisällönanalyysillä. Haastatteluun osallistuminen pohjautuu suostumukseen ja vapaaehtoisuuteen. Haastattelun aikana ei kerätä nimi tai muita tietoja, joista voi henkilöä tunnistaa. Tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja osallistujille taataan anonymiteetti, eikä yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa valmiista opinnäytetyöstä. Työni on valmistumisen jälkeen luettavissa opinnäytetöiden rekisterissä <https://www.theseus.fi/>.

Jos teillä on kysyttävää opinnäytetyöstä, pyydän ottamaan yhteyttä allekirjoittaneeseen. Vastaan mielelläni niihin.

Kiitos etukäteen vaivannäöstäsi.

Munir

Munir Musse

Laboratoriohoitaja

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja

liiketoiminnan johtamisen maisteriopiskelija

Metropolia YAMK

munir.musse@metropolia.fi

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen nimi: Lean-menetelmän käyttöönoton kokemukset HUS Diagnostiikkakeskuksen päivittäisjohtamisessa

Tutkimuksen toteuttaja:

Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy,

Munir Musse, 0458705125, munir.musse@metropolia.fi

Ohjaaja: lehtori, Antti Niemi, antti.niemi@metropolia.fi

HUS Diagnostiikkakeskuksen työelämäohjaaja: apulaisylikemisti, Hannele Kangas, hannele.kangas@hus.fi

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka **tarkoituksena on selvittää HUS Diagnostiikkakeskuksen preanalytiikan vastualueen tiimi- ja prosessivastaavien sekä osastonhoitajien kokemuksia Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen. Työn tavoitteena on luoda käsitystä Lean-menetelmän vaikutuksista päivittäisjohtamiseen sekä ymmärtää mitä Lean tarkoittaa johtamisen ja terveydenhuollon näkökulmasta.**

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

_____, _____. _____

Allekirjoitus:

Nimenselvennys:

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.