

VAUHTIA PELIIN

Lean-hankkeen ansiosta Tyks leikkasi viime vuonna 476 traumapotilasta enemmän, ja Salossa kaupungin keskuskeittiö lopetti vuokien voitelemisen.

Yritysten suosima lean-johtaminen on nyt kuntien ja sairaaloiden toivo.

Teksti Pekka Lähteenmäki Kuvat Vesa-Matti Väärä



ASIAKKAAT. Tyks-sairaalan lean-harjoituksessa potilaat koottiin legoista.



PULLONKAULA. Sairaalassa yksi ongelma on tiedonkulku.



IT TÖKKII. Yliääkäri Teemu Elomaa (vasemmalla) toimii lego-harjoituksessa osastonjohtajana. Hänen mukaansa työn kehittämistä hankaloittavat kankeat tietojärjestelmät.

HOITOKETJU KUNTOON. Tiimpäällikkö Riikka Apiainen, röntgenhoitaja Erkka Visakoski ja lääkäri Ville Tammilehto (oikealla) etsivät tehokkainta tapaa hoitaa lego-potilaita.



”Aika alkaa nyt”, sanoo ambulanssikuskuksia esittävä **Miia Saarela** ja siirtää potilaan **Mira Huhtalalle**. Tämä arvioi hoidontarpeen muutamassa sekunnissa. Sitten **Erkka Visakoski** kuljettaa potilaan ripeästi tutkimus-

huoneeseen.

Tutkimuksissa alkavat ongelmat. Potilaita tulee sisään sellaisella vauhdilla, että pian ihmisiä on käytävilläkin.

Lääkäri **Ville Tammilehto** jakaa potilaat hätäisesti kolmeen osaan, joista pää lähtee pahvilautasella röntgeniin ja rintakehä laboratorioon.

”Shit”, mutisee lääkäri Tammilehto, kun potilas hajoaa vahingossa palasiksi. Neuvotteluhuoneen väki purskahtaa nauruun.

Tilanne Turun yliopistollisessa keskussairaalassa ei ole vakava, sillä tämä on peliä, jossa potilaat ovat pieniä legohahmoja. Menossa on lean-ajattelun mukainen kata-harjoitus, jossa työntekijät on jaettu eri rooleihin.

Lean-harjoituksessa samaa prosessia toistetaan uudelleen ja uudelleen, kuten kata-liikesarjoja karatessa. Joka pelikierroksella tehdään yksi parannus ja seurataan sen vaikutuksia.

Harjoituksen tavoite on, että Turun seudun yhteispäivystyksen ja kuvantamisen väki oppii ymmärtämään miten päivystyspotilaan prosessi toimii - tai ei toimi.

”Meillä on oikeasti prosessissa hiomista. Toivon, että löydämme täältä työkaluja ja lähdemme uusin silmin katsomaan meidän tekemistä. Tämä iltpäivä on kuitenkin meiltä iso panostus”, sanoo päivystyksen hallinnollinen osastonhoitaja **Kaisa Impilä**, joka tarkkailee pelin etenemistä.

Päivystyksessä hoidon laatu on hyvä, mutta ongelma on prosessin sujuvuus.

”Meillä on iso haaste, että potilaat joutuvat odottamaan liian kauan sekä hoitoon pääsyä että hoidon etenemistä”, Impilä sanoo.

Tällaiset ongelmat ovat tuttuja monessa julkisen sektorin organisaatiossa. Nyt monessa sairaalassa ja kunnanvirastossa uskotaan, että ratkaisu on Toyotan autotehtaissa kehitetty lean-ajattelu.

Lean on jo pitkään attanut tehtaita ja varastoja tehostamaan toimintojaan. Nyt lean on tullut myös julkiselle puolella sairaaloihin, kuntien hallintoon - jopa keittiöihin.

KUNNISSA VAIHTELEVAA, VALTIOLLA HILJAISTA Lego-pelillä on Tyksissä prosesseja hiottu vuoden verran.

”Olen vetänyt näitä kymmeniä. Peli ei ole itsetarkoitus, vaan siitä saa oivalluksia omaan työhön”, sanoo Tyksin sairaanhoidollisten palveluiden liikelaitoksen kehittämispäällikkö **Satu Suhonen**.

Isoja saavutuksiakin on. Lean-hankkeen ansiosta

Tyks leikkasi viime vuonna 1-2 traumapotilasta enemmän päivässä samalla henkilöstöllä. Se teki vuodessa 476 leikkausta enemmän, joten tuottavuuden kasvu oli yli 20 prosenttia. Hyppy on huima verrattuna vaikka kangertelemaan sote-uudistuksen tavoitteisiin.

Lean-filosofia on pohjalla myös Tyksin rakenteilla olevan noin 160 miljoonaa euroa maksavan T3-sairaalan suunnittelussa.

”Resurssit eivät lisäänty. Meidän on saatava samalla rahalla enemmän aikaiseksi”, Suhonen sanoo.

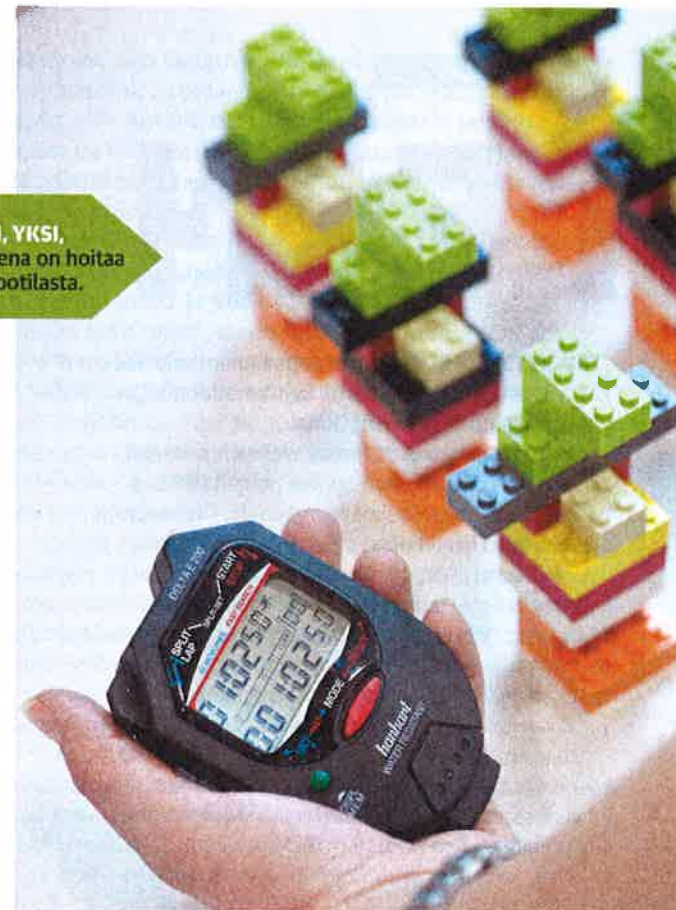
Varsinkin yksiköiden rajat ylittävät lean-hankkeet ovat vaikeita, mutta aika on niille kypsä. Iso haaste on, että työ pitäisi järjestää tiimeittäin, mutta sairaalassa toimintaa johdetaan vieläkin usein ammattiryhmittäin.

”Terveysthuolto on aika hyvin lähtenyt tähän mukaan, mutta esimerkiksi kunnan perushallinnollisissa prosesseissa on hyvin vaihteleva tilanne. Valtionhallinnosta ainakin isot hankkeet tuntuvat olevan pois”, sanoo Fujitsun pohjoismaisesta sovellustarjonnasta vastaava **Esa Aho**.

Fujitsulle lean on osa kulttuuria, koska yhtiö on japanilainen.

”Lean-hankkeiden säästöt ovat parhaimmillaan huimia, puhutaan jopa 50 prosentista”, Aho sanoo. ▶

”KOLME, KAKSI, YKSI, AIKA!” Tavoitteena on hoitaa neljätoista legopotilasta.





TOIMII. "Ainakaan meidän kylmät tavarat eivät enää seiso lämpimässä", sanoo ravitsemistyöntekijä Kaisa Toivonen (takana). Suurtaloukokki Marjukka Solas (vasemmalla), ravitsemistyöntekijä Heli Laaksonen sekä ravitsemispalveluesimies Rakel Brück (oikealla) sanovat turhien askelten vähentyneen.

TIETO KULKEMAAN. Salon keskuskeittiön väki aloitti lean-hankkeessa perjantai-ilta- ja aamupäiväpalaverit ja ripusti seinälle joka-päiväisen johtamisen taulun. Kuvassa vasemmalta Jonna Tuominen, Katja Laine, Sirpa Hillgén, Satu Kesänen, Minna Leino, Marjukka Solas, Kaisa Toivonen, Heli Laaksonen ja Rakel Brück.

EI TEKNIKKAA. "Lean on asenne- ja johtamisasia", sanoo Salon kaupungin kehittämispalvelujen esimies Janne Hyvärinen.



MIKÄ

LEAN

"TAVOITTEENA EI ole juosta nopeammin, vaan kulkea lyhyempi matka", kiteytti Toyotan tuotantjärjestelmän kehittäjä **Taiichi Ohno**.

Amerikkalaiskonsultit **James Womack** ja **Daniel Jones** kirjoittivat Toyotan oppien pohjalta menestyskirjan ja esittelivät siinä lean-termin. Ohnon oma ura ilmeisesti kärsi tiedon avoimesta jakamisesta.

Leanissa pyritään poistamaan hukkaa kuten liikettä, varastoja, turhaa työtä ja odotusta. Kyse on myös jatkuvasta ja osallistavasta työn kehittämisestä. Apuna käytetään merkintöjä ja toiminnan kuvaamista eri keinoin. Työprosessin halutaan etenevän, virtaavan koko ajan ilman taka-askelia.

"Lean on filosofia, jossa työntekijä, ihminen on keskiössä. Työn seuranta ja nykyisen toimintamallin visualisointi yhdessä ihmisten kanssa korostuu", kuvaa Fujitsun **Esa Aho**.

Hänestä on kapea käsitys pitää leania vain hukan poistona.

"Lean on periaatteessa filosofia, jossa työntekijä, ihminen on keskiössä. Työn seuranta ja nykyisen toimintamallin visualisointi yhdessä ihmisten kanssa korostuu", Aho sanoo.

Fujitsulla lean-hankkeita tekee noin kymmenen työntekijää. Aho on viimeisen vuoden aikana huomannut, että lean-kurssit ja koulutukset ovat yleistyneet ja vetävät väkeä.

Tämäkö on keino saada sote-säästöt?

"Tämä voisi olla yksi väline, jos se oikein otetaan käyttöön. Mikään helppo ja nopea tie lean ei ole", Aho sanoo.

PWC:n terveydenhuollon konsultointia johtava **Karita Reijonsaari** sanoo, että kerran leaniin siirtyvät yksiköt myös siinä pysyvät. "Leanista pidetään, koska henkilöstö valpastuu itse kehittämään asioita. Organisaatiot oppivat kehittämään itseään. Tulokset on erinomaisen hyviä", Reijonsaari sanoo.

KÄVELYMATKA LYHENI

Broilerikusauksen tuoksut pöllähtävät uunista, kun suurtaloukokki **Marjukka Solas** alkaa pakata päiväkotien ja koulujen lounasta kärryihin.

On kulunut vuosi siitä, kun Salon kaupungin keskuskeittiössä alkoi lean-matka.

"Se pisti ajattelemaan asioita eri tavalla. Me luo-

vuimme esimerkiksi pitkälti vuokien voitelusta. Nyt ne menevät suoraan kärrystä käyttöön", Solas sanoo.

Keittiön ongelma oli esimerkiksi, että kylmätuotteet seisoivat lämpimässä turhan pitkään. Tapana oli jakaa kaikkiin lähetyksiin maidot, sitten kaikkiin lähetyksiin leivät ja niin edelleen.

Lean5-yhtiön konsulttien kirjekuoriharjoitus avasi työntekijöiden silmiä. Tehokkaampaa olikin tehdä valmiiksi yksi kirjekuori. Nyt keittiössä valmistuu lähetys kerrallaan, mikä säästää aikaa ja tilaa. Keittiöön tuli pieni pakastin ja jääkaappi tuotteille joita lähetetään usein, kuten gluteenittomat leivät.

"Se lyhentää kävelymatkaa. Meillä on pitkät etäisyydet", sanoo ravitsemuspalveluiden esimies **Rakel Brück**.

Vastaava kokki **Taina Toivonen** kertoo, että aikaisemmin hän keräili keittiössä koulujen ja päiväkotien paperisia tilauslappuja ja teki tilauksia taskulaskimella. Nyt tilaukset tulevat ohjelmistosta suoraan ruudulle. Virheet ja askeleet ovat vähentyneet.

Keittiön tehostusprojekti on kuitenkin vasta alkua. Salon kaupunki aikoo ulottaa lean-toimintatavan kaupungin hallintoon, lapsi- ja nuorisotyöhön, jopa päättökentekoon.

PUOLET LASKUISTA OLI TURHIA

Salon kaupungilla on monessa lean-hankkeessa kumppanina salolainen Lean5-yhtiö, jonka työnteki-

jöistä monella on taustaa Nokiasta tai Microsoftista.

Koska Nokian puhelinbisnes romahti, unohtuu helposti, että Nokian osaaminen logistiikassa ja tuotannossa oli kiistatta maailman huippua. Tätä osaamista 12 työntekijän Lean5 levittää muihin yhtiöihin ja myös Salon kaupunkiin.

"Lean lähti Nokiassa liikkeelle tuotannosta. Nokia meni näiden asioiden suhteen eturintamassa. Tekemisen meininki ja yhdessä kehittäminen olivat osa yhtiön kulttuuria", sanoo Lean5-yhtiön toimitusjohtaja **Matti Torkkeli**.

Salon kaupungin Lean5 vakuutti sisäisen laskutuksen projektilla. Tila- ja puhtaanapito- ja laskujen määrä puolittui eli 200 turhaa laskua jäi pois. Tarvittiin pieni ohjelmistolaajennus ja yhden henkilön työaika säästy.

"Uskon, että henkilö, joka tekee tiettyä työtehtävää on myös paras henkilö kehittämään sitä, kunhan annetaan mahdollisuus. Nykyään kehitetään toimintoja liian usein irrallaan siitä prosessista eli mennään sanoamaan työntekijöille miten tehdään", Torkkeli sanoo.

Osittain Salon kaupunki tekee lean-kehitystä itse ja osin konsulttien kanssa yhdessä.

"Lean ei ole projekti, joka alkaa ja loppuu, vaan matka joka alkaa. Leanilta halutaan jatkuvan parantamisen kulttuuria ja toimintatapaa. On ehdotonta, että johto on sitoutunut siihen", Torkkeli sanoo.

Nyt Salon kaupungissa on meneillään lapsi- ja ►



OPETUS. Lego-harjoitus opettaa, kuinka jokaisen työ vaikuttaa kokonaisuuteen ja miten hoitoprosessia voi parantaa.

nuorisopalvelujen lean-hanke ja vanhuspäivystyksen hanke.

"Asenneilmasto on tällä hetkellä tosi hyvä leanin suhteen. Ihmiset tekevät muutoksia yhdessä esimiesten kanssa", sanoo Salon kaupungin kehittämisspalveluiden esimies **Janne Hyvärinen**.

Myönteinen asenne johtuu osin siitä, että tavoitteena ei ole vähentää väkeä. Mutta, kun työ tehostuu, voi paikkoja jättää ehkä täyttämättä.

"Leanissa on aika paljon ideana se, että vapautetaan aikaa asiakkaalle. Helposti vaikkapa vanhuspäivystyk-

"KAIKILLA ON KAUHEA KIIRE. PITÄISI EHTIÄ PYSÄHTYÄ JA KATSOA OMIA TEKEMISIÄ."

sessä ja kotihoidossa tehdään asioita vähän päällekkäin, kun vanhus joutuu esimerkiksi päivystykseen", Hyvärinen sanoo.

Kaupunki on konsulttien kanssa selvittänyt, miten prosessit byrokratian rattaissa etenevät ja yrittää karsia turhia vaiheita.

"Ongelma on, että kaikilla on kauhea kiire. Pitäisi ehtiä pysähtyä ja katsoa säännöllisesti omia tekemiä ja rajapintoja", Hyvärinen sanoo.

"Saavutettavaa on valtavasti", Lean5-yhtiön Torkeli sanoo. Siuntiossa yhtiö oli mukana tehostamassa kunnanhallituksen esityslistaprosessia. Se lyheni 29 työpäivästä alle 14 päivään.

"NYT ISTUMME ALAS"

"Kolme, kaksi, yksi, aika!", huutaa Mia Saarela Tyksin neuvotteluhuoneessa. Pöydällä on 12 valmista eli hoidettua lego-potilasta.

Parannuksilla on päästy melkein tavoitteeseen. Seuraava muutos on, että röntgen ja laboratorio saavat käsitellä yhtä potilasta kerrallaan, eivätkä odota kahhta potilasta.

"Kuunnelkaa! Nopeutamme tutkimuksia, koska siinä on tyhjäkäyntiä. Yritämme nostaa läpimenoaikaa", sanoo peliryhmää johtava ylilääkäri **Teemu Elomaa**.

Seuraavalla kierroksella ihme tapahtuu: hoidettua tulee 14 potilasta. Silti melutaso huoneessa on laskeutunut, kiire ja sähellys vähentynyt. Kyse on pelin oppimisesta, mutta myös prosessin paranemisesta.

"Oleellista on, että koko tiimi on yhdessä miettinyt prosessien työvaiheisiin tehdyt muutokset", Satu Suhonen sanoo.

Pelaajat lähtevät tekemään varsinaista kehitystyötä.

"Nyt istumme alas ja pohdimme, mitä tämä tarkoittaa meillä. Toivon, että pystyisimme paremmin ja nopeammin hoitamaan potilaat", hallinnollinen osastonhoitaja Kaisa Impilä sanoo. ■

MIKÄ

SAIRAALALLE MALLIA LOGISTIIKASTA

KUN OP-RYHMÄ suunnitteli Omasairaalaan, toimitusjohtaja **Harri Aho** kiersi ulkomailta hakemassa tehokkaan sairaalan mallia. Antoisampi oli vierailu kotimaisessa logistiikkakeskuksessa.

"Prosessi ei pysähtynyt, eikä peruuttanut. Se kirvoitti meitä miettimään asiaa", Aho sanoo.

Nyt asiakas kulkee Omasairaalaan

eteenpäin ja kiertää ympyrän käydessään operaatiossa. Prosessin tehostamisessa auttaa se, että leikkaukset ovat ennalta suunniteltuja.

Sairaala keskittyy mittaamaan kahta asiaa: asiakaskokemusta ja hoitoketjun pituutta. Mittarit ohjaavat toimintaa.

"Henkilökunta näkee reaaliaikaisesti, mihin meni aikaa ja mitä voisi parantaa", Aho sanoo.

Lean-sana on kuitenkin Omasairaalaan pannassa.

"Se on ehkä liian hieno sana ja on kärsinyt vähän inflaatiota. Teemme kyllä samoja asioita. Aidosti optimoimme asioita ja teemme työtä yhdessä maalaisjärjellä."

Omasairaalaan tärkeää on, että työ tehdään tiimeissä ja sairaalamailman hierarkia on minimissä.