



# Lean-ajattelu kiireen kesyttäjänä

28.9.2018

Anestesia-syyskoulutuspäivät

Hotel Tornii Tampere

TtM Elsi Huovinen

”Tarkoitus ei ole oppia juoksemaan nopeammin, vaan oppia kävelemään jatkuvasti lyhenevä matka.” (Taichii Ohno)

# Lean ja 6 pääperiaatetta

1. Jatkuva parantaminen
2. Arvoa tuottavan työn kehittäminen ja lisääminen sekä hukan poistaminen
3. Turvallista, laadukasta ja sujuvaa potilashoitoa sairaalassa, jossa on sitoutunut henkilöstö ja toimintaa arvioidaan joka suhteessa (mittarit)
4. Lean on henkilöstön kunnioittamista
5. Lean on visualisuutta joka tasolla
6. Lean on joustavaa kurinalaisuutta

# Lean-ajattelu = ”Maalaisjärki”

- Sairaalamailmassa **Lean** on osa organisaatiokulttuuria, jossa potilaan **oikein saama hoito tapahtuu oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikealle potilaalle** ja heti ensimmäisellä kerralla!
- Meillä tärkein tuottamamme arvo potilaalle on **odotusajan väheneminen sujuvassa prosessissa!**



© 2009 registered 2006-08

# Kehittämisen tueksi leanin metodit

- ❑ Avuksi jonojen hallintaan ja läpimenoaikojen tarkasteluun
- ❑ Varastoinnit, kuljetukset
- ❑ Metodeja:
  - ❑ 7+1
  - ❑ 5S
  - ❑ visuaalinen ohjaus
  - ❑ A3
  - ❑ Gemba
  - ❑ VSM (arvovirtakuvaus)
  - ❑ SMED (Single Minute Exchange of Die)

**Haasteet tarkastellaan yhdessä yksikön esimiesten ja henkilöstön kanssa, mitä tavoitellaan ja miten**

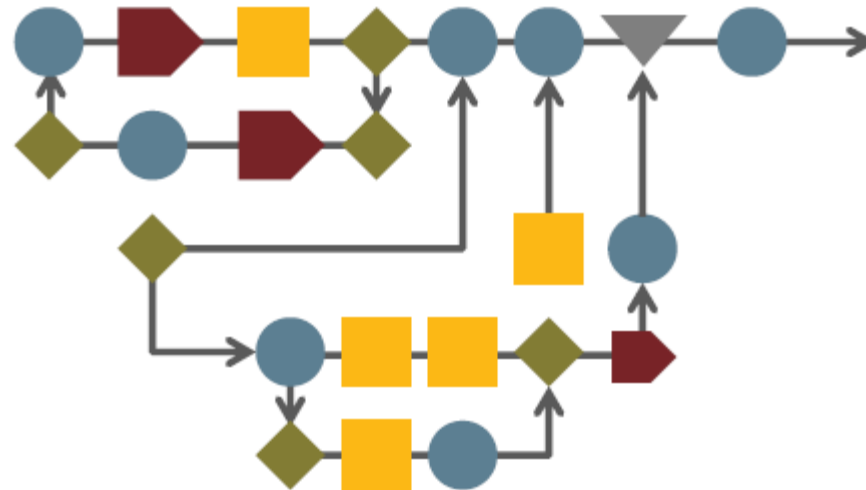


# Miten hukka näyttäytyy arjessa (7+1)

Näin kuvittelemme  
sen tapahtuvan



Näin se oikeasti menee



Näin sen pitäisi mennä



# ”Tules jahtaa hukkaa..”

- ”PHL” eli päivystyshotolinjan kehittämistiimi, jolla vakioitu palaverikäytäntö; asialistalla yksikön kuulumiset - jos poikkeamia, siihen vastuutetaan toimijat, jotka vievät ongelmanratkaisua eteenpäin
- ”PHL” kokoontuu säännöllisesti
- Vetovastuussa ja puheenjohtajana ortopedi
- Osallistujakaarti kaikista päivystyspotilaan hoitoketjuun osallistuvista yksiköistä
- ”Pähkinät” saadaan normiarjesta ja kerran vuoteen tehtävistä **hukkajahdeista**, jotka tehdään **KOKO** vastualueen voimin! (**yli 100 henkeä mukana!**)



# Sisäinen viestintä on tärkeä!

## Informoi kaikkia yhdessä tekemisestä!

Etusivu

### Tules jahtaa hukkaa koko vastuualueen voimin

Toimialue 3:n tuki- ja liikuntaelinsairauksien vastuualue on ryhtynyt laajamittaiseen hukkajahtiin lean-ajattelun hengessä. Tavoitteena on etsiä arkisia hukkapaikkoja potilaan koko hoitoketjun varrelta ja löytää yhdessä työtä sujuvoittavia keinoja. Viime kädessä yhteisen hukkajahdin tavoitteena on rakentaa aiempaa sujuvampia toimintamalleja tuleviin uusiin tiloihin.

- Etsimme keinoja hoitaa potilaita paremmin ja tehokkaammin. Uudistamisohjelman myötä saamme uudet tilat, mutta oman arkisen toiminnan uudistaminen on vielä tärkeämpää, vastuualuejohtaja Heikki Mäenpää sanoo.

Hukalla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi kömpelösti suunniteltua ajankäyttöä, turhaa potilaiden, materiaalien tai henkilökunnan liikkumista ja liikuttelua tai osaamisen ja ammattitaidon haaskaamista.

### Lennokas alku

Hukkajahti käynnistyi mittavalla työpajalla perjantaiamuna 26.8. Paikalla oli noin 90 vastuualueen työntekijää eri ammattiryhmistä – siis lähes kolmasosa vastuualueen koko henkilöstöstä. Workshop ajoitettiin aamumueetingin aikaan, joten mahdollisimman moni pystyi osallistumaan.

Osallistujat muodostivat polkuklinikan, vuodeosaston ja leikkaussalin työntekijöistä koostuvia pienryhmiä, jotta ideointi kattaisi potilaan koko hoitoketjun. Jokaisessa ryhmässä on yksi hukkajahti-koordinaattori.

- Tiivistetysti kyseessä on eri ammattiryhmien yhteinen summaa.

Hetkessä tila täyttyi.

Hyvän ennakkotiedon ansiosta

alkoi jo

sopeutua

Huovinen Elsi Asettukset

Ohjelma

TULOSTA

TÄMÄ SIVU

LISÄÄ

SUOSIIKSI

ANNA PALAUTETTA TÄSTÄ SIVUSTA

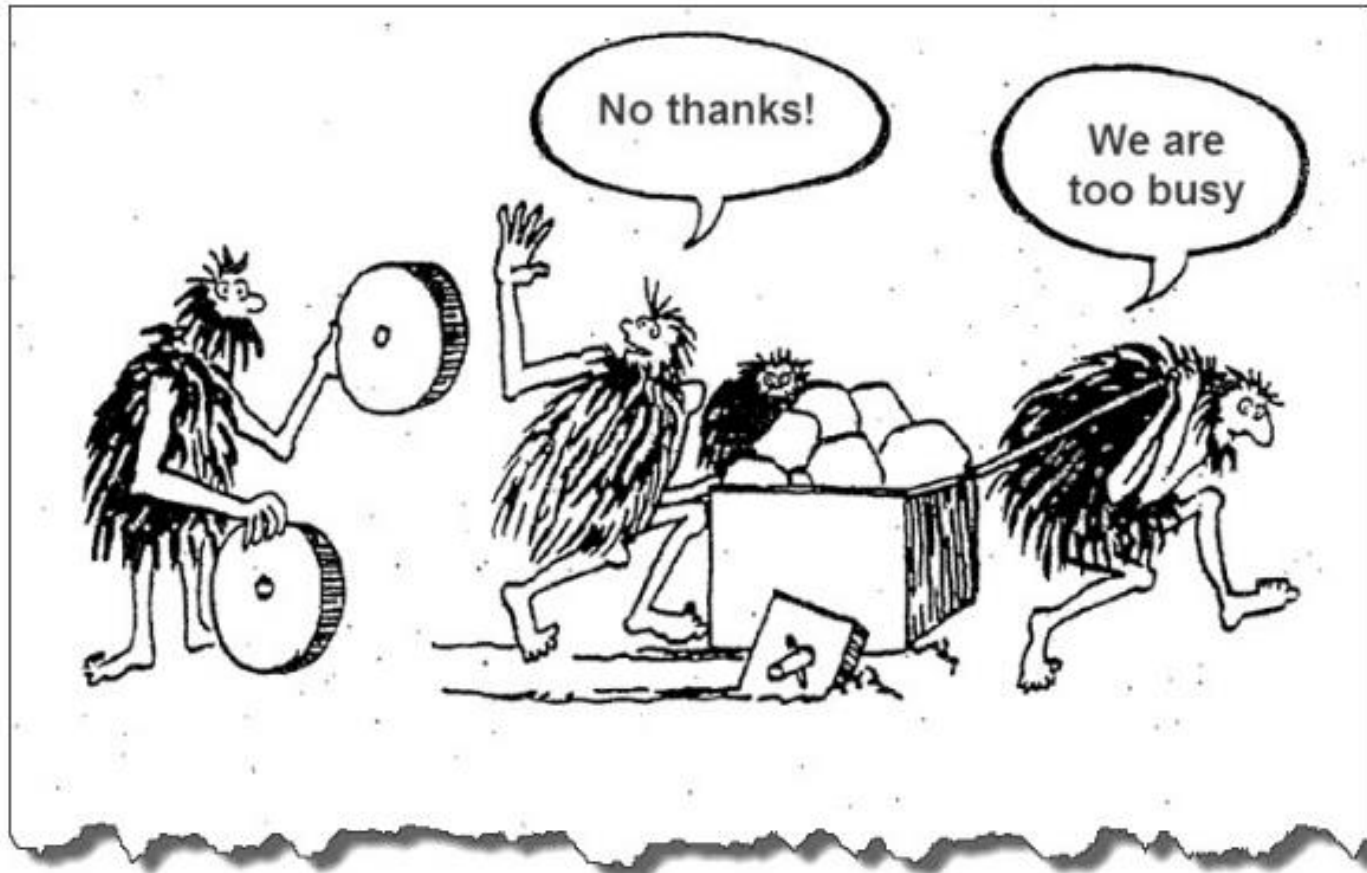


”Leikkaussalien käytön  
tehostaminen vaatii  
Jatkuvaa yhdessä kehittämistä”

<https://www.duodecimlehti.fi/api/pdf/duo12479>



# Pysähdy ja mieti, minkä asian pystyisi tekemään paremmin?



# Pohtikaa yhdessä vierustoverien kanssa, onko hukkaa näköpiirissä?

## A-osa

1. Viallinen palvelu/tekeminen, virheet	5. Varastointi
2. Ylituotanto	6. Liike
3. Kuljetukset	7. Yliprosessointi
4. Odotus	8. Käyttämätön osaaminen

## B-osa

1. IDEEALITILA	3. MIKSI 5x? <i>Siksi koska...</i>
2. SYYT	4. RATKAISU



## Potilaalle/asiakkaalle arvoa tuottamatonta 7+1 hukkaa

## Sairaalamaailmasta ”bongatut”

**Viallinen palvelu/tekeminen**  
(defects, rework & inspection)

Käytetään aikaa väärään tekemiseen, virheiden selvittelyyn ja korjaamiseen, soitetaan eri tahoille ja varmistellaan

**Yli tuotanto**  
(overproduction)

Tehdään enemmän kuin mitä potilas tarvitsee tai liian nopeasti tarpeeseen nähden, monta henkilöä varmistaa tilannetta. Tarpeettomat leikkaukset, S-postia lähetetään varalta liian isolla jakelulla

**Kuljetukset**  
(transport & handling)

Potilaiden, materiaalien, näytteiden, papereiden yms. tarpeeton siirtäminen paikasta toiseen, sähköpostien siirto henkilöltä toiselle

**Odotusaika**  
(waiting)

Potilas odottaa seuraavaa tutkimus- tai hoitotapahtumaa. Henkilökunta odottaa seuraavaa tehtävää tai toimeksiantoa, s-postissa tulevia toimintaohjeita, lääkärikierron aloitus viiveellä (kuka, mitä, missä, milloin..)

**Varastot**  
(inventory)

Turhat varastointikustannukset (ylisuuri varasto tarpeeseen nähden, siirtokustannukset, vanhenevat tuotteet), sähköpostikansiot

**Liike**  
(motion)

Työntekijöiden tarpeeton liikkuminen, pitkät matkat esim varastolle, jonne lähdetään keskeyttäen työn, turhat askeleet. ”taskuposti” eli s-posti uteliaisuus

**Tarpeeton työ/yli prosessointi/käsittely**  
(over processing)

Tehdään potilaalle arvoa tuottamatonta työtä (esim. tarpeeton kirjaaminen), turhat kokoukset (kuka tunnistaa kokoustoteemin?)

**Käyttämättä jäänyt osaaminen**  
(wasted intelligence, human resources)

Henkilöstössä paljon piilevää osaamista, joka kannattaa hyödyntää kehittämistyössä, kehittämisideoiden laiminlyönti, vähättely, aloitelaatikat ajan haaskausta ja ideoiden hautausmaa

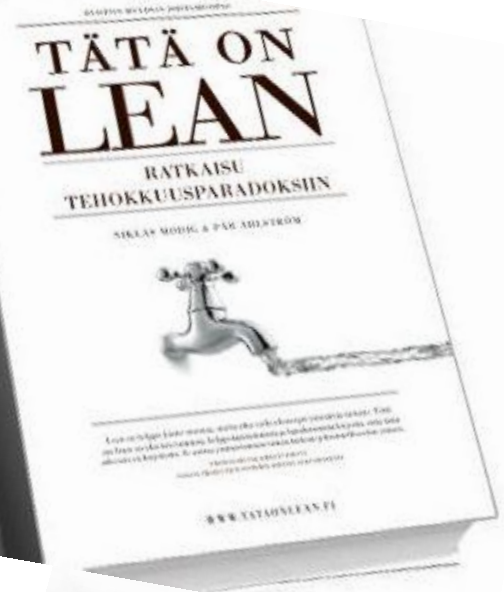
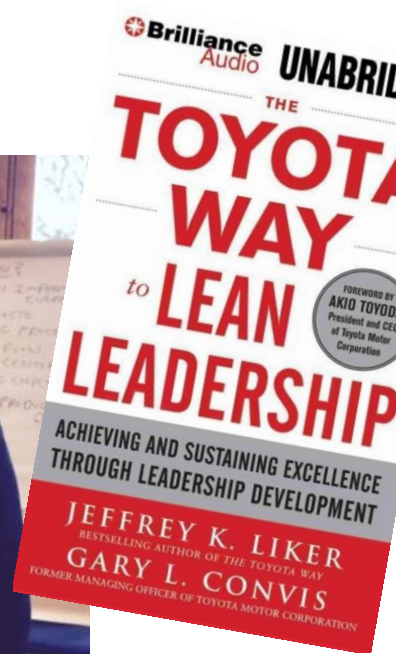
# Yleisiä syitä Lean-matkan ”rapautumiseen/haihtumiseen”

- . Sitoutumaton esimiestaso (ei ymmärrystä flow'n merkityksestä vs resurssit)
- . Huono viestintä esimerkiksi sisäisten asiakkuuksien välillä: tukipalvelut
- . Siilot liian paksuseinäiset; paljon osa-optimointia
- . Arjen sujuvuudessa keskitytään epäolennaisuuksiin
- . Vakioitujen toimintamallien puute
- . Työpisteet eivät tue toimintaa
- . Mittareista saatavaa dataa hyödynnetään huonosti



”Mikä on vallassamme tehdä, se on vallassamme jättää tekemättä.” – Aristoteles

Lukuvinkit ja lähteet:



”Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa - kokemuksia ja haasteita HUS:ssa”  
M Mäkijärvi; 2010

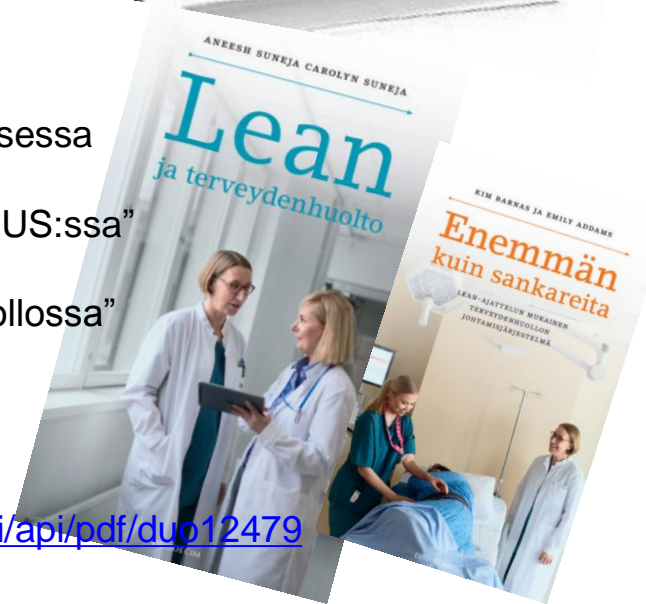
”Lean-ajattelu terveydenhuollossa”

P Lillrank; 2010

<http://leaniksi.fi/>

Leppikangas et al.

<https://www.duodecimlehti.fi/api/pdf/duo12479>



Professori Jeffrey K Liker  
AaltoPro MQ-koulutus

10.2.2015



@HuovinenElsi  
elsi.huovinen@ains.fi

