

Elina Reponen

LKT, Apulaisylilääkäri
 HUS, ATeK, Leikkaussalit-linja, Peijaksen sairaala
 HUS, Yhtymähallinto, Lean-kehittämisen yksikkö
 elina.reponen@hus.fi



Leanin mukainen johtamisjärjestelmä terveydenhuollossa

Postdoc-tutkijavaihto

Ajankohta

1.4.2019-31.3.2020

Paikka

University of California, Berkeley, Kalifornia, USA

► Terveydenhuollon organisaatiotutkimuksen alaan kuuluva postdoc-tutkimuskokonaisuuteni ”Lean Management in Healthcare” on University of California (UC) Berkeleyn Center for Lean Engagement and Research In Healthcaren (CLEAR), Helsingin yliopiston ja HUS:in yhteistyöhanke, johon liittyen tein 12 kuukauden postdoc-tutkijavierailun Kaliforniaan. Vierailun aikana työskentelin UC Berkeleyn School of Public Healthin organisaatiotutkimuksen osastolla osana CLEAR:in tutkijaryhmää.

Lean management, lyhyesti lean, on toimintafilosofia, jonka keskeisiä ajatuksia ovat asiakkaan nostaminen toiminnan ja sen kehittämisen keskiöön sekä jatkuvan kehittämisen kulttuurin luominen ja sitä kautta hukan karsiminen ja prosessien hiominen sujuviksi. Lean on yleisessä käytössä terveydenhuoltosektorin organisaatioissa ympäri maailmaa, myös HUS:ssa. Käytännön kokemuk- sia lean-menetelmien käytöstä terve- ydenhuollossa on kertynyt jo noin 20 vuoden ajalta, mutta tutkimustietoa leanin vaikuttavuudesta terveyden- huollossa on toistaiseksi niukasti ja

se koostuu pääasiassa tapausse- los- tuksista ja pienistä tapaus-verrok- kitutkimuksista. Olemassa olevan tutkimustiedon perusteella ei voida päätellä mitkä ovat onnistuneet leanin käyttöönoton kulmakivet ja toisaalta mitä kulttuurikontekstin ulottuvuuksia tulisi huomioida leanin ja siihen liittyvien tutkimustulosten kansainvälisessä soveltamisessa terve- ydenhuoltosektorilla. Kulmakivet ja kulttuurikonteksti olivatkin oman tutkimustyöni keskeisiä teemoja tutkijavierailuni aikana.

Lean ja kulttuurikontekstin ulottuvuudet

Kehittyneiden maiden terveyden- huoltojärjestelmiin kohdistuvat paineet toiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi ovat samankal- taisia yli valtioiden rajojen. Myös käytetyt lean-menetelmät ja jopa konsulttiyritykset ovat kansainväli- siä. Systemaattisen katsauksemme perusteella kulttuurikontekstin vaikutusta leanin vaikuttavuuden vertaisarvioinnissa on kuitenkin tutkittu vähän ja määritelmät ovat epäselviä. Tunnistimme neljä kult-

tuurikontekstin tasoa: organisaation sisäinen, alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen. Jokaisella kulttuuri- kontekstin tasolla on useita leanin sovellettavuuteen, omaksuttavuuteen ja sen avulla saavutettaviin tuloksiin merkittävästi vaikuttavia tekijöitä, jotka tulisi huomioida leanin käyttöönotossa, tulosvertailuissa muiden yksiköiden kanssa ja muualla tehtyjen tutkimusten tulosten yleistettävyyden arvioinnissa. Leanin lisäksi terveydenhuollon organisa-

>>



UC Berkeleyn runsaslukuiselle Nobel-palkinnon saajien joukolle on yliopistoalueella varattu nimikoidut pysäköintiruudut. Kuva Paavo Reponen, 2019.

tiot käyttävät myös muita malleja ja arvopohjia ohjaamaan toimintaansa. Sisältöanalyysin perusteella kaikkien tavallisimmin käytettyjen mallien ja arvopohjien periaatteet voidaan sijoittaa kehittämäämme neljästä pääluokasta koostuvaan viitekehyyseen, mikä helpottaa vaikuttavuuden ja tutkimustulosten arviointia ja vertailua.


Myös terveydenhuoltojärjestelmän rakenne vaikuttaa oleellisesti leanin perusoletuksiin ja menetelmien avulla saavutettavissa oleviin tulosparannuksiin. Yhdysvaltojen monimutkaisen terveydenhuoltojärjestelmän osista Suomen Beveridge-tyyppinen terveydenhuoltojärjestelmä rinnastuu parhaiten Veterans' Affairs (VA) terveydenhuoltoon. VA on aktiivinen niin lean-kehittämisen kuin lean-tutkimuksenkin saralla, ja samankaltaisuus on etu tutkimustulosten soveltamisessa suomalaiseen toimintaympäristöön.

Menestyksen kulmakivet ja läpimurtohankkeet

Onnistuneen leanin käyttöönoton kulmakivien selvittämiseksi analysoimme CLEAR:n käytössä olevasta 847 Yhdysvaltalaisen lean-menetelmiä käyttävän sairaalan aineistosta kliinisten hoitotulosten, potilastyytyväisyyden ja taloudellisen kannattavuuden suhteen ylä- ja alakvartiiliin sijoittuneiden sairaaloiden ilmoittamien lean-käytäntöjen eroja. Näiden tulosten pohjalta laadimme haastattelurungon ja toteutimme 17 terveydenhuollon lean-asiantuntijan haastattelut, jotka litteroitiin sisältöanalyysiä varten. Analyysit ovat vielä osittain kesken, mutta yhdestä menestyksen kulmakivestä kaikki haastatteluun osallistuneet olivat yksimielisiä: Vakioitu työ nähtiin keskeisenä niin hyvien kliinisten hoitotulosten, potilastyytyväisyyden, kuin tasapainoisen taloudenkin kannalta. Haastateltavat korostivat erityisesti,

että työn vakioinnilla ei ole tarkoitus kahlita asiantuntijoita ja supistaa heidän ammattitaitoaan. Tavoite on nimenomaan vakioida ne osat hoitoprosessista, jotka toistuvat potilaasta riippumatta samankaltaisina, jolloin asiantuntijan aikaa ja ajatuskapasiteettia vapautuu potilaan kliinisen ongelman ratkaisemiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

Toisessa haastattelututkimuksessa selvitimme terveydenhuollon lean-johtajien näkemyksiä leanin ja menestyksekkäiden läpimurtohankkeiden keskinäisestä suhteesta. Menestyksekkäs läpimurtohanke voidaan määritellä joko huomattavana prosentuaalisena tulosparannuksena tai perustavanlaatuisena toimintojen uudelleenjärjestämisenä. Molempia määritelmiä voidaan käyttää myös yhtä aikaa. Valtaosa vastaajista piti leania sopivana menetelmänä läpimurtohankkeiden toteuttamiseen, joko yksin tai yhdessä esimerkiksi palvelumuotoilun kanssa.



Näkymä UC Berkeleyn campukselta San Francisco Baylle. Kuva Paavo Reponen, 2020.

Tutkijana Yhdysvalloissa

Puitteet tutkimuksen tekemiselle ovat Berkeleyssä erinomaiset. CLEAR on yksi johtavista terveydenhuollon lean-tutkimuksen keskuksista maailmassa. Vuonna 1868 perustettu UC Berkeley on arvioitu kansallisissa vertailuissa parhaaksi julkiseksi yliopistoksi useana vuonna peräkkäin. UC Berkeleyn alumneilla on yhteensä 31 Nobel-palkintoa ja opetushenkilökunnalla yli sata. Yleinen ilmapiiri on positiivinen ja eteenpäin menevä, mutta kilpailu on kovaa – opiskelijoilta ja myös tutkijoilta odotetaan aktiivista otetta, oma-aloitteisuutta ja ahkeruutta. Mahdollisiin vastoinkäymisiin ei kuitenkaan jäädä vellomaan, vaan ne sivuutetaan olankohautuksella ja jatketaan seuraavaan projektiin. Työpäivät ovat suomalaisittain pitkiä (8,5 tuntia) ja yli kahden viikon yhtäjaksoinen loma on suuri harvinaisuus. Yliopiston raskas ja hidas byrokraatia veti vertoja jopa Yhdysvaltojen lähetystön viisumikäsitteilylle.

Yhdysvalloissa viime vuosikymmenien aikana kiristynyt yliopistojen taloustilanne näkyy erityisesti fyysisessä toimintaympäristössä: osa yliopiston rakennuksista on huonokuntoisia, toimistohuoneet jaetaan useamman tutkijan kesken ja niiden siivoaminen on käyttäjien vastuulla. Rahoituksen ja kaupallisten yhteistyökumppanien ja tukijoiden hankkiminen vie suuren osan tutkijoiden ajasta. Jopa huonekalut ja kaihtimet kuuluvat tutkimusryhmän omasta budjetista kustannettaviin kuluihin. Monenlaisia luentoja, kursseja ja henkilökohontaista neuvontaa, niin omaan työhön kuin vapaa-ajan asioihinkin liittyen, on kuitenkin tarjolla kaikille yliopiston toimijoille. Monet näistä palveluista ovat myös perheenjäsenien käytettävissä.

Kalifornia on paljon enemmän kuin palmuja ja hiekkarantaa: osavaltio on täynnä upeita luontokohteita Tyynenmeren rantatörmiltä Yosemiteen luonnonpuistoon Sierra

Nevadan vuoristossa ja Lake Tahoeen järvimaisemista Death Valleyn suola-aavikolle. Suurkaupungit tarjoavat elämyksiä kaikille aisteille. Vuoden asumisen aikana ehtii kuitenkin nähdä myös yhteiskunnan nurjat puolet: kaikkialla läsnä olevan väkivaltarikollisuuden ja turvattomuuden, koko ajan pahenevan kodittomuuskriisin ja siirtotyöläisperheiden ahdingon tiukentuvien oleskelulupasääntöjen puristuksessa. Monet yhteiskunnan perusasioista ovat suomalaiselle itsestäänselvyyskysymyksiä, joihin kiinnittää huomiota vasta kun ne puuttuvat. ■

Kiitos Suomen Anestesiologiyhdistykselle matka-apurahasta, joka osaltaan mahdollisti tutkijavierailuni Yhdysvaltoihin!