

JOUKO SARAMIES

LT, yleislääketieteen erikoislääkäri, kuntoutuskeskuksen johtaja
Eksote, Armilan kuntoutuskeskus
jouko.saramies@eksote.fi

HELI NAUKKARINEN

tervettäietiden maisteri, valmennuspäällikkö
Espoon kaupunki, sosiaali- ja terveystoimi, kehittämisen tulosalue

KYÖSTI HEIKKONEN

valmentaja
Valmennus-KH Oy

HEIDI HELKALA

fysioterapeutti (YAMK), ammatillinen opettaja, esimies
Eksote, Armilan kuntoutuskeskus

RAIJA HILTUNEN-HAHTOLA

sairaanhoitaja, esimies
Eksote, Armilan kuntoutuskeskus

MARJA-RIITTA JAAKKOLA

LL, geriatrian ylilääkäri
Eksote, geriatrian osaamiskeskus

TITTA KARPPINEN

fysioterapeutti, palvelupäällikkö
Eksote, terapiapalvelut

SARI KUITTO

terveydenhoitaja, johtamisen erikoisammattitutkinto, Lean-ohjaaja
Eksote, strategiset tukipalvelut

ANNE TURPPO

tervettäietiden maisteri, palvelupäällikkö
Eksote, Armilan kuntoutuskeskus

MARKKU HUPLI

LT, fysiatrian ylilääkäri, kuntoutusjohtaja
Eksote, Kuntoutus-vastualue

Kuntoutuskeskuksen kehitystyö opetti pitkäjänteisyyttä ja johtamista

Prosessien sujuvoittaminen, hukan poistaminen ja valmentava johtaminen mahdollistivat kuntoutujalle enemmän toimintakykyä edistävää toimintaa. Kuntoutuksen kehittäminen Lean-ajattelun keinoin toi Armilan kuntoutuskeskukselle Lääkäriliiton laatupalkinnon 2015.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden Eksote tarkisti toimintastrategiaansa ja päätti vahvistaa kuntoutuksen roolia. Kuntoutukseen ja palliatiiviseen hoitoon keskittynyttä 98-paikkaista Armilan kuntoutuskeskusta Lappeenrannassa alettiin järjestelmällisesti kehittää Lean-ajattelun avulla. Etelä-Karjalan keskussairaalan yleislääkäripäivystyksessä oli aikaisemmin saatu hyviä kokemuksia hoidon sujuvoittamisesta ja läpimenoaikojen lyhentämisestä.

Armilan kuntoutuskeskus sai rohkeasta uuden konseptin kokeilusta Suomen Lean-yhdistyksen Vuoden Lean Teko 2014 -palkinnon. Suomen Lääkäriliitto myönsi sille Lean-johtamisella tehdystä kehittämistyöstä laatupalkinnon vuonna 2015.

Tavoitteet ja mittarit näkyville

Kuntoutuskeskuksen toimintamallina oli ollut perinteinen terveyskeskuksen vuodeosaston toiminta. Ongelmana oli, että kuntoutujat saivat liian vähän lisäarvoa tuovaa toimintaa. Kuntoutujan roolia aktiivisena oman toimintakykynsä edistäjänä haluttiin lisätä.

Kuntoutuskeskukselle asetettiin vuonna 2013 pitkän aikavälin tavoitteet, seuraavan vuoden tavoitteet ja niille mittarit. Toimintaa ohjaavista Eksoten arvoista, 15 tavoitteesta (taulukko 1) ja niiden seurannan 13 mittarista (taulukko 2) laadittiin johtamisen vuositaulu kuntoutuskeskuksen aulaan. Tavoitteet ja mittarit arvioidaan vuosittain. Henkilöstöllä, kuntoutujilla ja vierailijoilla oli mahdollisuus nähdä tavoitteet, niissä eteneminen sekä kehittämistoimenpiteet.

Kehitystyön alkaessa kuntoutujat saivat toimintakykyä edistävää toimintaa alle 3 tuntia vuorokaudessa, mutta halusimme enemmän. Sovimme lääkärin, hoitajien ja muun henkilöstön kanssa uuden tavoitteen: jokainen kuntoutuja saa toimintakykyään edistävää toimin-

taa tai osallistuu itse sen edistämiseen 6 tunnin ajan vuorokaudessa.

Henkilöstö jaettiin moniammatillisiin tiimeihin, joista jokaisessa oli ainakin lääkäri, hoitajia ja terapeutteja. Tiimien koulutukset alkoivat helmikuussa 2014. Lean-ajattelun mukaisiin työpajoihin osallistuivat lääkärit, sairaanhoitajat, lähihoitajat, fysio- ja toimintaterapeutit, neuropsykologi, puheterapeutti, osastonsihteerit, laitoshuoltajat sekä kaikki esimiestyötä tekevät. Järjestimme yhteensä kahdeksan kolmen päivän tilaisuutta sekä niille kolme seurantapäivää. Esimiehille oli oma, vain johtamista käsittelevä tapahtuma. Työvuorosuunnittelu ja varahenkilöstön käyttö mahdollistivat koulutukset.

Henkilöstön koulutuksissa kehitimme kuntoutujalle arvoa lisääviä toimintamalleja, tunnistimme hukan eri lajeja, sovimme toimintamalleja niiden vähentämiseksi sekä sujuvoitimme henkilöstön työtapoja. Otimme käyttöön mm. uuden kuntoutujan saapumista valmistelevan vakioidun ennakkopalaverin, kuntoutumissuunnitelmopalaverin ja kuntoutujan kuntoutumisen edistymisen seurantaan päivittäisen tiimipalaverin.

Mikä on mennyt hyvin?

Kuntoutujalle tärkein arvo on toimintakyvyn palautuminen. Yhteinen moniammatillinen keskustelu kuntoutujan tilanteesta ja toimintakyvyn edistämisestä on moninkertaistunut ja tiimit hyödyntävät jäsentensä osaamista. Keskustelu alkaa ennakkopalaverissa jo ennen kuntoutujan saapumista, jatkuu kuntoutujan tulo-vaiheessa kuntoutumisen ja kotiutuksen suunnittelulla sekä etenee päivittäisten arviointien kautta kotiutumiseen.

Seuraamme kuntoutujien toimintakyvyn edistämiseen käytettyä arvoa tuovaa aikaa päivittäin. Muita mittareita seuraamme viikoittain

Lähinnä asiakasta työskentelevä henkilöstö tietää, miten työn voi hoitaa paremmin.

tai kuukausittain. Aikaa toimintakyvyn edistämiseen olemme saaneet hukkaa poistamalla ja osaprosesseja sujuvoittamalla (taulukko 2).

Aloitimme johtamisen systemaattisen kehittämisen vuonna 2015. Muutos perinteisestä mallista valmentavan ja ohjaavan johtamisen malliin on ollut merkittävä parannus ja vaatinut aikaa. Jatkuvaa parantamista on tiimityössä, erillisissä projekteissa ja strategisessa johtamisessa.

Suurin oppimme on ollut kärsivällisyyden sekä johtamisen merkityksen ymmärtäminen. Lean-ajattelun mukainen työskentely edellytti erityisesti pitkäjänteisyyttä. Tuloksia ei ole saatu nopeasti ja kehittämisen tiellä on ollut haasteita. Henkilöstön reaktiot vaihtelivat säikähdyksestä innostukseen. Nyt henkilöstö on sitoutunut pitkäjänteiseen toiminnan kehittämiseen.

Ongelmien tunnistaminen on tärkeää. Lähinnä asiakasta työskentelevä henkilöstö tietää, miten työn voi hoitaa paremmin. Kun lääkärit, hoitajat ja terapeutit ovat saaneet mahdollisuuden työn kehittämiseen, he myös tekevät sen. Tiimeittäin on tehty 30–50 parannusta vuodessa. Kehittäminen ja ammatillisuuden parantaminen motivoivat henkilöstöä.

TAULUKKO 1.

Tavoitteet vuoteen 2020 mennessä.

1. Enemmän arjen toimintakykyä
2. Kuntoutuja kotiutuu turvallisesti ja oikea-aikaisesti
3. Hyvä kuntoutuskäytäntö
4. Hyvä palliatiivinen hoito
5. Potilasturvallisuus on kunnossa
6. Sujuva siirtyminen jatkokuntoutukseen
7. Kuntoutujan läheiset ovat voimavarojensa mukaisesti mukana
8. Kuntoutujan yksilölliset tarpeet täyttyvät
9. Kuntoutuja on tyytyväinen
10. Työ on turvallista
11. Hyvä työilmapiiri
12. Päivittäinen jatkuvan parantamisen malli on käytössä
13. Valmentava johtaminen on käytössä
14. Innostunut, vastuullinen ja itseään kehittävä henkilöstö
15. Toiminta on tuottavaa ja vaikuttavaa

Hyötyä kaikille osapuolille

Kokemuksemme perusteella Lean-ajattelu sopii sairaalaympäristöön. Siitä hyötyvät kuntoutajat, koko henkilöstö ja organisaatio. Eksotelle hyöty näkyy säästyvinä kustannuksina. Kuntoutujien muiden sosiaali- ja terveystalvelujen käyttökustannukset pienenevät ensimmäisenä vuonna noin miljoona euroa.

Koko kuntoutuskeskuksen toiminta on keskitynyt kuntoutujan toimintakyvyn edistämiseen, palliatiivisella osastolla myös potilaan oireiden hallintaan. Eksoten strategian mukaisesti Armilan kuntoutuskeskuksessa tehtävä työ on edistänyt kuntoutujien kotona selviytymistä kuntoutusjakson jälkeen.

Henkilöstön hyvinvointi on parantunut, kun kaikki ovat päässeet vaikuttamaan omaan työhönsä, sen sujuvoittamiseen sekä kuntoutuksen kehittämiseen. Kuntoutuja ja omainen ovat päässeet paremmin mukaan kuntoutumisen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Totutut toimintatavat muuttuvat hitaasti, ja oppimista on vielä paljon. Tiimityö on aina sopinut terveydenhuoltoon. Moniammatillinen keskustelu lisääntyy toisten kunnioittamisen ja ymmärtämisen myötä. Yhteisesti sovitut moniammatilliset toimintamallit ovat laadun perusta. ●

TAULUKKO 2.

Sovitut mittarit ja muutokset vuodesta 2014 vuoteen 2016.

Mittari	2014	2016	Muutos
Kuntoutujalle arvoa tuova aika (keskiarvo), h/vrk	2,5	5,5	> 100 %
Osastolta ennen klo 10 kotiutuneiden osuus, %	10	43	+33 %-yks.
Kotiutumisesta 4 kk:n kuluessa kotona olevien osuus, %	89	92	+3 %-yks.
Kuukauden kuluessa kotiutumisesta päivystykseen joutuneiden osuus, %	15,5	17,6	+2,1 %-yks.
Ilmoitetut potilasturvahingot (Haipro) vuodessa	360	279	-24 %
Ilmoitetut lääkevahingot vuodessa (Haipro)	144	84	-42 %
Ilmoitetut työtapaturvamat vuodessa (Haipro)	42	56	+33 %
Kuntoutumissuunnitelma tehty 3 arkipäivässä, osuus potilaista, %	Ei tietoa	90	
Asiakaspalautteen keskiarvo (asteikko 0–5)	4,05	4,3	+0,25 %-yks.
Henkilöstöpalaute työhyvinvoinnista (asteikko 0–5)	3,4	3,6	+0,2 %-yks.
Palaute johtamisesta (asteikko 0–5)	3,6	4,1	+0,5 %-yks.
Kuntoutuspaikalla kuntoutettujen määrä vuodessa	12,8	16,1	+25 %
Kirjatut toiminnalliset parannukset vuodessa	158	259	+63 %