





” As Henry Ford once said:  
**Quality means doing it  
right when no one is looking.  
To do more for the world  
than the world does for you  
– that is success.**

koko työryhmän säännöllisiä pikapalaverveja. Johdon gemba-kävelyissä havainnoidaan prosessien toimivuutta, jalkautetaan uudistuksia ja tuetaan henkilöstöä kehittämistyössä. Johdon näkyvyys ja vuoropuhelu meneillään olevista laadunhallintaan linkittyvistä arjen haasteista ja onnistumisista on tärkeää. Käytännössä olemme havainneet, että jalkautuminen kentälle on välttämätöntä myös yksikön ilmapiirin tunnistamiseksi.

### **Johtamisen tyyllillä on merkitystä**

Laadun johtaminen tunnustetaan kriittiseksi tekijäksi organisaation menestyksen kannalta. Se edellyttää johtajien

vahvaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin, kehittämiseen sekä laatu-kulttuurin vahvistamiseen. Laadun johtamistyyliellä nähdään olevan merkitys laadunhallinnan vaikuttavuudelle. Vaikuttavia johtamistyyliä ovat arvoihin perustuva, strateginen ja tiedolla johtaminen. Lisäksi kommunikoivalla, osallistavalla ja henkilöstöä tukevalla johtamistyyllillä on nähty olevan positiivisia vaikutuksia organisaation laadunhallintaan. Lean painottaa johtamisessa valmentavaa ja mentoroivaa johtamista: innostamista, kannustamista, dialogia, arvostamista, vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä (5). Kirjallisuuden tukemana ja omien kokemustemme rohkaisemina väitämme, että valmentava johtajuus on yksi avaintekijöistä onnistuneessa laatu- ja lean-johtajuudessa. Henkilöstölle on tärkeää luoda mahdollisuuksia sovitulla menettelytavoilla hyödyntää osaamistaan ja kokemustaan sekä ottaa vastuuta laadunhallinnasta. Henkilöstön osallisuudella oman työn ja yksikön toiminnan kehittämiseksi on vahva yhteys myös työhyvinvointiin.

### **Laatukulttuurin aktiivinen edistäminen**

Organisaation laatukulttuuri on laadunhallintaa edistävä systemaattinen toimintatapa. Sen ylläpitämisessä ja kehittämisessä olennaisia ovat johtaminen, arvot ja asenteet sekä yksilöllinen ja yhteinen sitoutuminen laadun parantamiseen. Yksinkertaisimmillaan kehittynyt laatukulttuuri ilmenee siten, että asiat tehdään sovitulla tavalla oikein ilman, että kukaan sitä erikseen varmistaa. Lean korostaa laatukulttuurin piirteinä erinomaisuuden tavoittelua, innovoivaa, luovaa ja yhteistyöhön perustuvaa kulttuuria. On tärkeää tunnistaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmässä on useita erityispiirteitä, joilla on vaikutuksia johtamiseen ja kehittämiseen leanisti (Taulukko 1). (5) Näemme, että nämä piirteet vaikuttavat laajemminkin laatujohtamiseen.

Suomessa eletään suurta palvelurakennemuutosta. Uudistuksella tavoiteltavien muutosten ja parannusten läpiviemiseksi näemme keskeisenä menestystekijänä vahvan laadunhallinnan ja

sen johtamisen. Toiminnan ja palveluprosessien sujuvuus, palvelujen tasalaatuisuus ja saatavuus sekä kustannusten kasvun hillitseminen edellyttävät nykytilan arviointia, tavoitteen asetantaa, yhteistä tahtotilaa ja sitoutumista, toimintamallien vakiointia sekä jatkuvan parantamisen juurtumista arkeen. ●

## SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON PALVELUJÄRJESTELMÄN PIIRTEITÄ JA NIIDEN VAIKUTUKSIA JOHDETTAESSA JA KEHITETTÄESSÄ LEANISTI

Sote-palvelujärjestelmän piirre	Vaikutuksia johdattaessa ja kehitettäessä leanisti	Lähteet
Korkeiden eettisten vaatimusten korostuminen Toimialan tunnepitoisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>terveyserojen kaventaminen, oikeudenmukaisuus, yksittäisen potilaan parhaaksi toimiminen – eettiset ristiriidat</li> <li>toiminta hyvinvointivaltion, julkisen vallan, tiiketoiminnan ja ammattietikan välissä</li> <li>henkilöstön omat arvot ja uskomukset</li> </ul>	Kinnunen & Vuori 2002, Jylhäsaari 2009, Ljungbom 2014, Mannion & Davies 2018, Lääkärintieto
Professionaalisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>riskinä laajalaisuuden kohdentuminen professioon organisaation sijaan</li> <li>itsenäisen työskentelyn ohella moniammatillisuuden tarve toiminnassa</li> <li>huoli toiminnan standardoinnin seurauksista potilaan yksilölliselle hoitamiselle ja autonomiselle työskentelylle</li> </ul>	Scott ym. 2003, Jylhäsaari 2009, Drotz & Paksinska 2014, Hung ym. 2015, Koskinen 2022
Hierarkisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>haasteet yhteistyölle ja asiakaslähtöiselle toiminnalle</li> </ul>	Paksinska 2010, Kaplan ym. 2014, Heinänen & Jokiniemi 2020
Asiakaskunnan heterogeisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>asiakkaiden asettamat laatuvaatimukset</li> <li>kehittyvä teknologia lisää erilaisia hoito- ja tutkimusvaihtoehtoja</li> <li>rajallinen mahdollisuus vaikuttaa palveluiden kysyntään</li> </ul>	Kinnunen & Vuori 2005, Väyrynen & Saarnivaara 2006, Rudnor & Burgess 2013
Ulkoisten tahojen asettamat vaatimukset ja rajoitteet palveluille ja niiden tuottamiselle (erityisesti julkinen sektori)	<ul style="list-style-type: none"> <li>vaikutukset palvelujen saatavuuden oikeudenmukaisuuteen, työpaikkoihin, väestön turvallisuuteen ja tehokkuuteen</li> </ul>	Scott ym. 2003, Kinnunen & Vuori 2005, Jylhäsaari 2009, Rudnor ym. 2012, Virtanen & Stenvall 2014, Hillnala ym. 2018
Prosessien siloutuneisuus, monimutkaisuus, ennalla arvaamattomuus, suuri määrä	<ul style="list-style-type: none"> <li>lisäarvon tuotto asiakkaalle (potilas, maksava taho)</li> <li>toiminnan jakautuminen eri sektareille</li> <li>haasteet resurssien jakautumisessa</li> <li>osaoptimoinnin riski</li> <li>haasteet standardoinnissa</li> <li>perinteisesti organisaatiolähtöisiä ä haaste taivuttaa asiakaslähtöisiksi</li> </ul>	Aherne 2007, Paksinska 2010, Rudnor ym. 2012, Böhm ym. 2013, Kalong & Yusuf 2013, Mäkitjärvi 2013, Böhm ym. 2013, Kaplan ym. 2014, Salmond & Echevarria 2017, Catchpole & Alfred 2018, Mannion & Davies 2018
Ydinprosessit ja tukiproessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>mahdollinen jännite tehokkuuden vaatimusten ja myötätuntoisen, yksilöllisen hoitamisen välillä → jännitteen tunnistaminen ja prosessien eheä kokonaisuus</li> </ul>	Dunford & Reimer 2017

Taulukko 1.



**SUSANNA FRIMAN**  
TtM, väitöskirjantutkija, asiantuntija, Labquality Oy



**RIIKKA MAIJALA**  
FT, TtM, YTM, koordinoiva ylläpitäjä, Tyks Vakko-Suomen sairaala, Varha

### LÄHTEET

- Munedika M, Masataka S, Hoizhe J ym. Quality Management system for health care and its effectiveness. Tot Qual Manag 2014;25(7-8):889-96.
- Mosadeghad AM. Obstacles to TQM success in health care systems. Int J of Health Care Qual Assur 2013;26(2):147-73.
- Liker JK, Cavus GL. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy; 2012.
- Friman S, Ikonen T, Floranta S, Suominen S. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisten palvelusarjojen kehittäminen. Sosiaalilähtöinen Alkokuusi 2020;57(4):332-47.
- Majjala R. Lean terveydenhuollossa – näkökulmina hukko ja johtaminen. Turun yliopisto; 2019. <https://www.utupub.fi/handle/10024/148443>



## Hyödynnä jäsenedut lomallakin!

Elämyksiä Helsingissä, edullisia hotelliöitä ja ravintolassa herkuttelua. Alennuksilla esimerkiksi kirjoja, leffoja ja treenejä sekä Vallilaa, Adidasta ja siivousta. Tajalaisena pääset myös lukemaan Mediuutiset ja hyödyntämään lisäksi lukuisia muita jäsenetuja.

Muista siis tarkistaa, että puhelimestasi löytyvät mobiilijäsenkortti Member+ ja Cityshoppari, jotta saat otettua kaiken irti kesästä. Ja mikäli kesän aikana sattuu, olet tajalaisena vakuutettu Turvan vapaa-ajan tapaturmavakuutuksella.

### Näin lataat Member+ -mobiilijäsenkortin

1.

Asenna Member+ -sovellus osoitteesta [app.memberplus.fi](http://app.memberplus.fi). Löydät linkin ja ohjeet asennukseen myös Tajan verkkosivuilta kohdasta Jäsenedut > Jäsenkortti ja Member+. Sovellus ei ole saatavilla sovelluskaupoissa.

2.

Kirjautu sovellukseen Tajan jäsentunnuksellasi. Jäsennumerosi löydät Pro terveys -lehden osoitekentästä. Salasanasi saat kirjautuessaasi EXTRA-nettiin Tajan verkkosivuilta ensimmäisen kerran. Jos olet unohtanut salasanasi, paina tilaa uusi salasana -painiketta. Saat uuden salasanasi jäsentiedoissasi olevaan sähköpostiosoitteeseen.

3.

Mobiilijäsenkortti ja jäsenedut ovat nyt käytössäsi.