

OAMK\_KONE  
WITH PASSION

VUODESTA 1894

# Monozukuri wa hitozukuri

LEAN WITH PASSION

ERIKOISNUMERO VOL. 4 NRO 4



## Tervetuloa tutustumaan opiskelijoiden näkemyksiin Lean-johtajuudesta

---

*Lean-johtamisen Yamk tutkintoa suorittaa Oulun Ammattikorkeakoulussa tälläkin hetkellä 50–100 opiskelijaa. Opiskelijat osallistuvat opetukseen eri puolilta Suomea ja edustavat eri kokoisia suomalaisia yrityksiä tai ulkomaisten yritysten tytäryhtiöitä. Siten heillä on erilaisia ja toisiaan täydentäviä näkemyksiä siitä, miten Lean-johtajuudesta saadaan luotua kestäväää Lean-kulttuuria. Tässä lehdessä on opiskelijoiden kirjoittamia artikkeleita strategisesta Lean-johtamisesta ja miten he ovat tuomassa tai täydentämässä Lean-johtamista niissä yrityksissä, joissa he toimivat.*

---

### Lehden kirjoittajat



Tauno Jokisella on 25 vuotta työkokemusta talonrakennusalalla ja matkapuhelinliiketoiminnassa. Opetustyötä Tauno on tehnyt vuodesta 2002 alkaen. Tauno on väitellyt tekniikan tohtoriksi vuonna 2004 aiheenaan Nokia Oyj:n matkapuhelinliiketoiminnan laatujohtaminen. Taunolla on 30 vuotta kokemusta Lean-johtamisesta.



Matti Rahkolla on yli 20 vuoden kokemusta teollisuudesta tuotannosta, sopimusvalmistuksesta, ympäristöjohtamisesta ja tuotekehityksestä. Opetustyötä Matti on tehnyt vuodesta 2019 alkaen. Matti on väitellyt tekniikan tohtoriksi vuonna 2011. Matilla on vahva teoreettinen ja käytännöllinen Lean-osaaminen.



Anu Tammelalla on 15 vuoden työkokemus tuotanto- ja laatujohtamisesta. Anu aloitti Oulun ammattikorkeakoulussa konetekniikan osastolla elokuussa 2021. Anu on valmistunut diplomi-insinööriksi Tampereen teknillisestä korkeakoulusta vuonna 2002. Anun opinnot keskittyivät elektroniikan tuotantoon ja tuotantotalouteen.



Mira Kekkonen on työskennellyt erilaisissa EU-rahoitteisissa hankkeissa vuodesta 2013. Mira Kekkonen on valmistunut insinööriksi (yamk) vuonna 2021. Oulun ammattikorkeakoulun konetekniikan koulutusohjelman parissa Mira on työskennellyt vuodesta 2018. Mira toimii muun muassa Oamk\_kone with passion -julkaisun editorina.

# SISÄLLYSLUETTELO

- 5 Alkusanat
- 7 Lean-filosofian käyttöönotto konservatiivisissa tehdasympäristöissä
- 14 Jatkuva parantaminen alkaa itsensä jatkuvalla kehittämisellä
- 17 Lean-kulttuuri ja johtajuus
- 20 Lean palveluorganisaatiossa – 5 syytä olla olematta Lean
- 24 Motivointi tehostajana
- 29 Viestinnän merkitys Lean-tuotannon johtamisessa
- 34 Laadun johtaminen
- 39 Tiimit ja tiimimäinen toiminta Kainuun ammattiopistossa
- 41 Johtamisjärjestelmän uudistaminen Lean-mallia soveltaen, case OP Ryhmä

## TOIMITUSKUNTA

Helena Tolonen - koulutuspäällikkö  
Timo Väyrynen - tutkintovastaava  
Tuija Juntunen - lehtori  
Mira Kekkonen - koulutussuunnittelija

## KANSIKUVA JA TAITTAMINEN

Mira Kekkonen

## JULKAISIJA

Oulun ammattikorkeakoulu sähkö-, automaatio- ja konetekniikka osasto 2022

---

ISSN 2490-2012 (PAINETTU)

ISSN 2490-2020 (VERKKOJULKAISU)

luettavissa netissä: [issuu.com/oamk\\_kone](http://issuu.com/oamk_kone)

## Alkusanat

Lean-johtamisen Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa on opetettu nyt Oulun ammattikorkeakoulussa kaksi vuotta. Tätä kirjoittaessa ollaan opiskelijoita valitsemissa kolmannelle vuodelle. Jo näiden kahden ensimmäisen vuoden aikana olemme nähneet, että koulutukseemme on tullut osallistujia sekä tuotannon, tuotekehityksen, palveluliiketoiminnan että konsultoinnin osa-alueilta. Voidaankin siis sanoa, että Lean-johtaminen on keskeinen toimintatapa, kun kehitetään teollisia liike-, tutkimus- tai palvelutoimintoja.

Oamkin konetekniikan osastolla on vuosien kokemus Lean-johtamisen opettamisesta ja soveltamisesta. Nyt kädessäsi oleva lehti on strategisen Lean-johtamisen erikoisnumero, jonka artikkelit ovat opiskelijoiden kirjoittamia artikkeleita strategisesta Lean-johtamisesta ja miten he ovat tuomassa tai täydentämässä Lean-johtamista niihin yrityksiin, joissa he toimivat. Tässä lehdessä on artikkelit jaoteltu neljän teeman alle. Nämä teemat ovat ”Suunta ja Liike”, ”Johtajuus – energia”, Ihminen ja organisaatio” ja ”Keinot”.

Syy miksi strategisen Lean-johtamisen opetus on jaettu näiden neljän teeman alle, johtuu osaltaan siitä, että Lean-johtaminen tapahtuu aina erilaisissa toimintaympäristöissä. Nämä toimintaympäristöt määrittävät toiminnan tavoitteiden luonteet ja luovat vaatimuksia organisaation kyvykkyyden rakentamiselle. Koska jokaisella on oma näkemyksensä sille, miten kokee Lean-johtamisen omassa toimintaympäristössään, on hyvä, että näitä näkemyksiä voidaan jakaa lukijoille artikkelien kautta.

On todettu, että Lean-johtajuus on toimintaa, joka luo Lean-kulttuuria ja johtajuuden tehtävä on uudistaa kulttuuria. Siten johtajuus ja kulttuuri ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Johtajuuden ja kulttuurin vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös systeemiajattelun näkökulmasta - voima synnyttää vastavoiman ja suuri voima synnyttää suuren vastavoiman. Lean-kulttuuria kehitettäessä pitääkin kiinnittää huomiota muutosvoiman luomisen lisäksi myös muutosta vastustavien voimien purkamiseen.

Lean-johtamisen perimmäinen tavoite on oppivan organisaation luominen. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on jokaisen yksilön kasvamista osaavaksi ja arvokkaaksi työyhteisön jäseneksi. Johtajat ovat tässä kasvuprosessissa suunnannäyttäjiä, valmentajia ja roolimalleja. Lean-johtajuus on ihmisten kohtaamista sekä oppimisen ja osaamisen ilmapiirin ylläpitämistä enemmän kuin Leaniin liittyvän asiantiedon omaksumista.

Toivotamme teille hyviä lukuhetkiä strategisen Lean-johtamisen näkökulmista näiden artikkelien parissa.

Kirjoittajat

# **Ihminen ja organisaatio**

# Lean-filosofian käyttöönotto konservatiivisissa tehdasympäristöissä

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelijat Markku Kotajärvi, Ossi Mattila, Jari Nippala ja lehtori, TkT Matti Rahko, Oulun ammattikorkeakoulu

Kuvat: Niclas Modig & Per Åhlström, Jeffrey K. Liker, Jussi Heikkilä & Miia Martinsuo

---

*Voima synnyttää vastavoiman. Suuri voima synnyttää suuren vastavoiman.*

---

## Johdanto

Tässä artikkelissa paneudutaan lean-filosofian käyttöönottoon konservatiivisissa tehdasympäristöissä. Ensiksi on syytä määritellä mitä tarkoitetaan konservatiivisella tehdasympäristöllä. Kirjoittajien ajatuksissa sellaisiksi mielletään kymmeniä vuosia toiminnassa olleet suurehkot teollisuuslaitokset, jossa tyypillisesti on vähintään satoja työntekijöitä. Esimerkkejä löytyy raskaasta konepajateollisuudesta, terästeollisuudesta, puunjalostuksesta ja kemian alalta

Konservatiivisessa yrityskulttuurissa esiintyy usein syvälle juurtunut epäluottamuksen ilmapiiri työntekijöiden ja työnantajan välillä. Työntekijät ovat järjestäytyneet itseään suojatakseen vahvoiksi ammattiyhdistyksiksi, jotka toimivat yritysten johdon suuntaan joukkovoimaa korostavina neuvotteluosapuolina. Konservatiivisten yritysten johtamiskäytäntöjä värittää johtamisen autoritaarisuus ja henkilöstön autonomian vähäisyys, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työtään. Tyypillisesti työntekijät näkevät työnantajasta ja yrityksen johdosta lähtevien kehittämishankkeiden tavoittelevan työvoiman vähentämistä tai olemassa olevan työvoiman kuormituksen lisäämistä. Työnantajapuolelle tämä näkemys ja epäluulo heijastuu muutosvastarintana. Molemmat osapuolet jatkavat joskus tahattomasti, toisinaan taas tahallisesti vastakkainasettelun ylläpitämistä. Ulospäin tämä näkyy säännöllisinä ulosmarsseina ja julki-suuteen päätyvinä riitoina. Toimintatavat kehittyvät vasta pakon edessä, kun vaihtoehtona on koko tuotannon alasajo. Tästä on lukemattomia esimerkkejä paperiteollisuudesta.

Tienari ja Meriläinen (2010) tuovat esiin näkemyksen, jonka mukaan yhteisten tavoitteiden ja

päämäärien puuttuminen saa eri ihmiset kiinnittämään päätöksenteossaan huomionsa eri asioihin, jolloin yhteisen näkemyksen muodostaminen vaikeutuu oleellisesti. Tällöin seurauksena voi olla koko organisaatiota hyödyttävien kehitystoimien toteuttamisen vaikeutuminen, voimakas muutosvastarinta ja uusien kehitysajatusten tyrehtyminen.

[Miten Lean-kulttuuriin pohjaava yritys poikkeaa konservatiivisen yrityksen kulttuurista?](#)

Edgar Scheinin määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on kolmitasoinen ilmiö, joka muodostuu perususkomuksista, arvoista ja artefakteista. *Artefaktit* ovat aistein havaittavia ja koettavia organisaation kulttuurin ilmentymiä. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaatiossa viljeltävän huumorin ja jutustelun tyyli, toimitilojen arkkitehtuuri, tai organisaatiossa vallitsevat pukeutussäännöt. Yritysten *arvot* ovat hyvin usein nimenomaan yrityksen johdon määrittelemiä periaatteita, päämääriä ja käyttäytymisen säätelemiseen tähtääviä normeja. Tiedostamattomat, mutta kuitenkin toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavat *perususkomukset* ovat organisaatiokulttuurin ydin. Ne ovat organisaatiossa itsestäänselvyyksiksi muodostuneita oletuksia sekä käsityksiä vallitsevasta todellisuudesta ja ihmisten käyttäytymisestä organisaatiossa.

---

[Perususkomusten muuttaminen on suuri haaste](#)

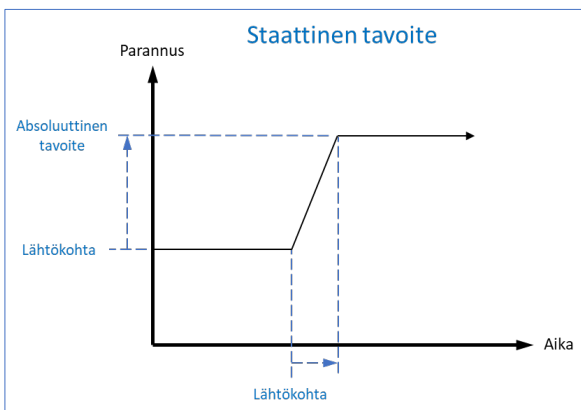
---

Perususkomusten voimaa kuvaa hyvin se, että ylhäältä annettu arvojulistus jää ”kuolleeksi

kirjaimiksi”, mikäli se on ristiriidassa organisaation peruskomusten kanssa. Scheinin mukaan juuri peruskomusten muuttaminen on suurimman työn takana. (Tienari & Meriläinen 2010)

Konservatiivisessa tehdaskulttuurissa taas toimintamallit ovat hierarkkiset ja joustamattomat. Työt tehdään totutulla tavalla vuodesta toiseen. Jos työryhmässä on aliresursointia, sellaisetkaan työt, joihin resurssien puute ei vaikuta, eivät etene. Toimintamallien kehittämishankkeet nähdään uhkana työpaikkojen säilyvyydelle ja niiden eteenpäinvienti onkin vaikeaa. Sen sijaan yrityksessä, jossa on vahva Lean-kulttuuri, kaikki osallistuvat päivittäiseen jatkuvaan parantamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Vuoropuhelu on avointa ja kehitysideoita testataan aktiivisesti. Yritysmailma ei kuitenkaan ole mustavalkoinen. Molempia ääriolaita löytyykin todennäköisesti lähes kaikkien yritysten sisältä. Kussakin työryhmässä vallitseva työskentelykulttuuri myös siirtyy tehokkaasti ryhmän uusille jäsenille.

Laite- ja prosessikehitystä tehdään yleensä todella aktiivisesti koko henkilöstön toimesta myös konservatiivisissa yrityksissä. Investoinnit tuotannon kasvattamiseen ja laaduntuntokyvyn parantamiseen ovatkin suuria. Konservatiivisten yritysten lähestymisnäkökulma kehittämiseen on huomattavan lähellä Modigin ja Åhlströmin (2013) esittämää näkemystä organisaation toiminnan kehittämisestä projekteina.

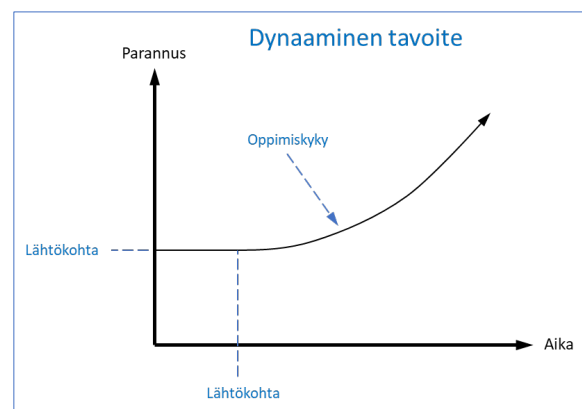


Kuva 1. Staattisen tavoitteen asettaminen (Modig & Åhlström 2013)

Tällöin parannukset ovat yhden tai kahden, usein teknisen prosessin muutoksia, joilla pyritään ensisijaisesti kustannus- ja resurssitehokkuuteen

virtaustehokkuuden sijaan. Osa näistä investoinneista voitaisiin toteuttaa huomattavasti pienempinä tai välttää kokonaan onnistuneella Lean-filosofian käyttöönnotolla

Lean-filosofia rakentuu kuitenkin dynaamiseen tavoiteasetantaan ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Painopiste ei ole siinä, että yksittäiset parannukset nostavat suorituskyvyn seuraavalle ylläpidettävälle tasolle, vaan siinä, että toimintastrategiaa pidetään muuttuvana tilana – jatkuvana pyrkimyksenä on kehittää toimintaa organisaation oppimisen kautta. Saavutettua parannusta seuraa välittömästi uusi parannustoimenpide.



Kuva 2. Dynaamisen tavoitteen luonne (Modig & Åhlström 2013)

Parannuksen absoluuttinen taso ei ole oleellinen, vaan keskeisintä on se, että kehittyminen on jatkuvaa. (Modig & Åhlström 2013)

### Lean-kulttuurin luomisen esteet

Leanin juurruttamisen edellytyksenä on vastustavien voimien tunnistaminen ja ymmärrys niiden syistä (Norani ym. 2011).

---

### *Lean edellyttää kulttuurin muutosta*

---

Atkinson (2010) nostaa esiin, että Lean-ajattelun kehittämiseksi yrityksessä, toimialasta riippumatta, ei ole olemassa yhtä parasta tapaa. Ajattelua ei voi implementoida yritykseen, vaan sen on kasvettava yrityksen kulttuurista.

Yleisesti voidaan tunnistaa 24 määriteltyä estettä (Jadgis ym. 2014). Tutkimuksissa löydetty estettä ja



vastavoimat ilmenevät kaikenkokoisissa yrityksissä, mutta tämän artikkelin kirjoittajien näemyksen mukaan konservatiivisissa yrityksissä kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota ja tehdä vastatoimia seuraaville:

- Kommunikaation puute johdon ja työntekijöiden välillä
- Työntekijöiden vähäinen osallistaminen päätöksentekoon
- Sinnikkyuden ja pitkäjänteisyyden puute
- Yhteistyön ja luottamuksen puute työntekijöiden ja johdon välillä

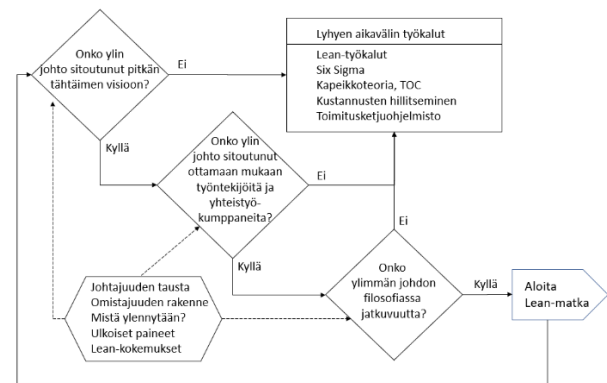
Suurin este Leanin onnistumiseen on luottamuksen puute, mistä johtuen toimintamallien tehostaminen onnistuu vain huonojen markkinasuhteiden aikana, esimerkiksi YT-neuvottelujen yhteydessä. Tällöinkään tehostaminen ei perustu systemaattiseen kehittämiseen, vaan mahdolliseen henkilöstön tasaiseen vähentämiseen kaikista toiminnoista. Yrityksillä on oletus, että henkilöstömäärän vähentäminen pakottaa hukan vähentämiseen ja joustavuuden lisääntymiseen. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, joten toimintamallit eivät todellisuudessa kehity, vaan henkilöstövajaus aiheuttaa töiden kangertelua ja piteneviä läpimenoaikoja. Matalasuhdanteen aikana tuotantolaitoksilla on ylikapasiteettia, joten ongelmat eivät näy ulkoiselle asiakkaalle asti. Markkina-tilanteen taas parantuessa henkilöstömäärä palautuu nopeasti ennalleen, jotta häiriöt asiakastoitimuksissa vältetään. Edellä kuvattu kiertokulku on syvällä yrityskulttuurissa ja jatkuu helposti vuosikymmenestä toiseen, mikäli sitä ei tietoisesti lähdetä muuttamaan.

Muutoksen toteuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa. Mitä vahvemmin kulttuuria pyritään muuttamaan, sitä enemmän muutosta vastustavat voimat vahvistuvat. Voima synnyttää vastavoiman, suuri voima synnyttää suuren vastavoiman. (Jokinen 2021)

### Johtamisen merkitys

Lean-ajattelun käyttöönotto ei ole läpihuutojuttu. Likerin (2010) mukaan keskeistä on ylimmän johdon sitoutuminen pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Filosofia alkaa organisaation pääjohtajasta. Jos muutoksella ei ole johdon tukea, se ei toteudu.



Kuva 3. Ylimmän johdon sitoutuminen Lean-matkaan (Liker 2010)

Ylimmän johdon pitkäaikaisella sitoutumisella on keskeinen merkitys siksi, että organisaation kulttuurin muutos on hidas tapahtuma, jopa vuosikymmeniä kestävä. Kuvan 3 kaavio esittää päätelyketjua, joka määrittää sen voiko yritys lähteä Lean-matkalle, vai onko sen tyydyttävä hajanaiseen lyhyen aikavälin työkalujen hyödyntämiseen.

### Sitoutuminen lähtee ylhäältä

Kulttuurin muutos edellyttää Likerin (2010) mukaan aloituksen organisaation huipulta, mitä seuraa ihmisten sitouttaminen alhaalta ylös käyttäen päällikkötasoa välittäjinä – ja ymmärryksen siitä, että ihmisten kehittäminen uuden ajattelun ymmärtämiseen ja sen mukaisesti elämiseen vie aikaa.

Konservatiivisessa yrityksessä tärkein asia Lean-filosofian istuttamisessa on luottamuksen rakentaminen. Hyvä keino siihen on avoimuus ja osallistaminen sekä työntekijöiden autonomian lisääminen. Usein konfliktit lähtevät liikkeelle suhteellisen pienistä, eri tavoin ymmärretyistä asioista. Tämän välttämiseksi henkilöstön edustajat kannattaa ottaa mukaan tehtaan ja tuotanto-osastojen johtoryhmien ja kehitysryhmien toimintaan. Tämä johtaa luontevaan päivittäiseen tai vähintäänkin viikoittaiseen kanssakäymiseen, jolloin vastaantulevat asiat eivät yllätä ja henkilöstö pääsee

osallistumaan niiden valmisteluun. Tällä on merkittävä vastakkainasettelua vähentävä vaikutus.

Sama koskee myös muutosprojekteja ja -prosesseja. Konservatiivisissa yrityksissä muutokset usein valmistellaan salassa ja esitellään henkilöstölle käyttöönottovalmiina pakettina. Tämä johtaa väistämättä vastarintaan. Toimivampi tapa on ottaa henkilöstön edustajat mukaan muutosprosessiin jo valmisteluvaiheessa. Tällöin on mahdollista saavuttaa yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Tämän jälkeen sitoutuminen on paljon helpompaa.

Luottamuksen saavuttamisen jälkeen vastassa ovat ”enää” normaalit, kaikkia yrityksiä koskevat esteet Lean-filosofian käyttöönotossa.

## Siirtymävaihe, Lean-yritykseksi kasvamisen

Valmistavissa yrityksissä, sen jälkeen, kun johto on aidosti sitoutunut muutokseen, on aika aloittaa toteuttaminen tehtaan lattiatasolta. Oli yrityksen toimiala mikä tahansa, aloitus kannattaa suunnata ydinarvovirtoihin; sinne mistä yrityksen tuottama lisäarvo syntyy. Liker (2010, 302–306) esittää 13 siirtymävaiheen vinkkiä matkalla kohti Lean-yritystä:

### 1. Aloita teknisestä järjestelmästä ja täydennä ripeästi kulttuurin muutoksella.

Prosessitason muutoksen toteutuminen edellyttää, että yrityksen kulttuuri muuttuu samaan aikaan. Kulttuurin muuttuminen edellyttää, että organisaatiossa on kehittynyt ja kehittyy johtajia, jotka pystyvät viemään muutosta eteenpäin ja opettamaan prosessin työntekijöitä ratkomaan ongelmia ja näin kehittämään prosessia.

### 2. Opi ensin tekemällä ja kouluta sitten.

Parhaaksi oppimismalliksi on todettu tekeminen, jota välittömästi seuraa koulutus. Konsepti toimii myös toisin päin: ensin koulutus ja välittömästi sen jälkeen tekeminen. Vanha sanonta ”työ tekijäänsä opettaa” pitää paikkaansa myös tässä asiayhteydessä.

### 3. Aloita pilotoivilla arvovirtaohjelmilla.

Pilotoivien arvovirtaohjelmien tarkoitus on havainnollistaa ja konkretisoida Lean-ajattelua ja luoda pohjaa arvovirtojen ymmärrykselle.

### 4. Käytä arvovirtakuvauksia tavoitetilan visiointiin, kouluta näkemään.

Arvovirtakuvaukset opettavat koko tiimiä hahmottamaan prosessin ja toimivat pohjana tavoitetilan, vision, asettamiselle. Samalla ne harjaannuttavat ajattelutapaa sekä näkemään prosessien ongelmia ja mahdollisuuksia.

### 5. Käytä Kaizen-työpajoja ihmisten kouluttamiseen ja nopeisiin muutoksiin.

Kaizen-työpaja on merkittävä sosiaalinen työkalu, joka sitoo ryhmän toimimaan samaan suuntaan ja mahdollistaa nopeiden toimenpiteiden tekemisen, viikkokausia kestävänsä hitaan muutoksen sijaan. Työpajan ohjaamisessa kannattaa käyttää kokenutta ohjaajaa, joka ymmärtää syvällisesti Lean-työkalujen käytön ja merkityksen.

### 6. Rakenna organisaatio arvovirtojen ympärille.

Yleisesti organisaatiot, olkoot ne valveutuneita tai konservatiivisia, ryhmittäytyvät prosessien tai toimintojen mukaan. Tällöin kukaan ei oikeasti ole vastuussa arvovirrasta kokonaisuutena. Organisoitumalla arvovirran mukaisesti voidaan prosessien väliset näkymättömät rajaviivat ylittää yhden johtoon kuuluvan henkilön ohjauksessa.

### 7. Tee muutoksesta pakollista.

Muutoksen eteenpäin vieminen puolivillaisesti ei edistä asiaa. Muutosta on ohjattava ja valvottava, sen on oltava pakollista niin, että voidaan varmistaa toimenpiteiden toteutuminen ja ajattelun kehittyminen.

### 8. Kriisi voi laukaista Lean-hankkeen, mutta se ei ole välttämätön yrityksen muuttamiseksi.

Kriisi ei ole välttämätön, vaikka se usein antaakin pakonomaisen tarpeen onnistua ja saa koko organisaation suhtautumaan vakavasti kehittämiseen. Toisaalta kriisin tullessa esiin saatetaan olla jo ratkaisevasti myöhässä. Toimintafilosofian kannalta

on tärkeää, että Lean-johtajuus keskittyy pitkän tähtäimen oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Konservatiivisten yritysten kohdalla voidaan olla tilanteessa, jossa Lean-kulttuuriin muuttaminen tapahtuvat pakon edessä, kun on herätty esimerkiksi markkina-aseman rapautumiseen. Kilpailijat menevät ohi.

### 9. Ole opportunistinen.

Vinkki koskee nimenomaan opportunistisia selvittäessä mahdollisuuksia suurilla taloudellisilla vaikutuksilla tuottaviin kehitystoimiin. Kun yritys ei vielä täysin usko Lean-toimintafilosofiaan, on tärkeää saavuttaa suuria ja konkreettisia voittoja. Suuret parannukset saavat kenet tahansa miettimään suhtautumistaan uudelleen, myös konservatiivisissa yrityksissä.

### 10. Kohdista mittarit arvovirtaan.

Oivallusten lainaaminen muilta yrityksiltä on täysin sallittua ja suotavaakin. Mittareiden on kuitenkin sovellettava yrityksen arvovirtaan, kuvaamaan sen toimintaa ja nostamaan esiin siinä olevia ongelmia. Mittari vain mittaamisen vuoksi on pois heitettyä työtä, hukkaa. Arvovirran toiminnan oikealla mittaamisella saadaan järjestettyä takaisin-kytkentä tehdyistä toimenpiteistä ja todennettua kehitystyön eteneminen.

### 11. Kehitä oma tapasi, yrityksen toimintatavan päälle rakentaen.

Lean ei ole kiinteä sapluuna, johon yrityksen toiminta asetetaan. Päinvastoin se on mukautuva doktriini, joka edellyttää soveltamista, kokeilemista ja oppimista. Se ei toimi automaattisesti kaikkialla vaan Lean-ajattelunkin on sopeuduttava yrityksen toimintaan. Pitkäikäisessä yrityksessä on selkeästi tehty sen historian aikana oikeita ratkaisuja – muuten se ei olisi pitkäikäinen. Lean-ajattelunkin saadaan yrityksessä toimimaan juuri näiden oikeiden ratkaisujen perustalle rakennettaessa. Ne on vain tunnistettava ensin.

### 12. Palkkaa tai kehitä Lean-johtajia ja kehitä seuraajajärjestelmä.

Yrityksen Lean-johtajien on tunnettava edellisessä kohdassa kuvattu yrityksen tapa ja vahvuudet,

jotka ovat tuoneet sen pisteeseen, jossa ollaan. Seuraajajärjestelmää tarvitaan kapulan siirtämiseksi eteenpäin ja henkilöiden sitouttamiseksi pitkäjänteisessä työssä. Johdon on ymmärrettävä sitouttamisen merkitys ja ajettava muutosta. Jos tätä ei tapahdu, ollaan tilanteessa, jossa käytetään yksittäisiä työkaluja, mutta toiminta ei kehity kokonaisvaltaisesti.

### 13. Käytä asiantuntija-apua.

Asiantuntijoita kannattaa käyttää apuna kouluttamiseen ja nopeiden tulosten saamiseen siinä vaiheessa, kun organisaatiossa itsessään ei vielä ole tarvittavaa kyvykkyyttä ja ajattelu ei ole kehittynyt. Keskeistä on, että organisaation on kasvettava tämän ulkopuolisen avun tukemana, tekemällä toimenpiteitä ja opittava ajattelua sen ohjauksessa.

---

### *Lean ei ole kokoelma työkaluja*

---

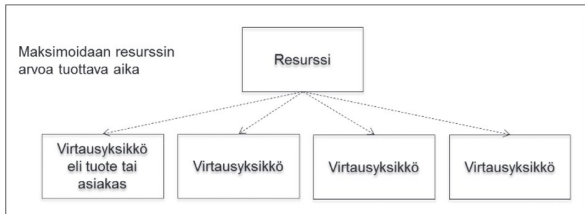
Heikkilä ja Martinsuo (2015) korostavat, että yksittäisten menetelmien ja tekniikoiden soveltamisella ei kuitenkaan saavuteta pitkäjänteistä tuottavuuden kehittämistä, jos ne ovat irrallaan laajemmasta, taustalla toimivasta Lean ajatusmallin mukaisesta yrityksen johtamisesta. Sitoutumisen on lähdettävä yritysjohtajista. Lean johtaminen koostuu kolmesta toisiaan tukevasta tasosta:

- Ylin taso: Lean filosofia kulttuurina, arvoina ja ajattelutapana.
- Keskimäinen taso: Lean järjestelmätaso parannuskeinona, toiminnan suunnittelun ohjenuorana, laatuajattelunäkökulmana, jne.
- Alin taso: Lean menetelmät työkaluina, hukan poistamisena, jne.

Leanin vahvuus on systemaattisessa ja pitkäjänteisessä toimintatapojen kehittämisessä asiakaspalvelun ja virtaustehokkuuden parantamiseksi.

On hyvin yleistä, että lean ajatusmallin implementoinnissa kompastutaan siihen, että tuotannossa ei nähdä virtaustehokkuuden hyötyjä, vaan keskittyy optimoimaan resurssitehokkuutta. Tuotannon johdossa onkin monesti vallalla ajatus, että

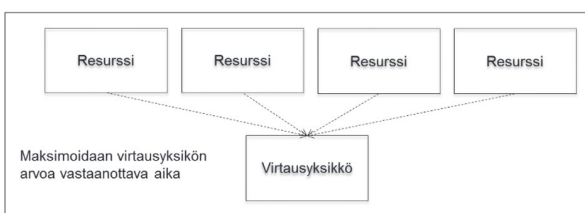
tärkeintä on, että yksittäiset resurssit ovat koko ajan työllistettyjä ja samalla oletetaan, että satunnaiset pysähdykset ja joutokäynti olisi suurinta hukkaa. Mahdollisimman korkea resurssitehokkuus aiheuttaa kuitenkin pullonkauloja ja jonoja.



Kuva 4. Resurssitehokkuus keskittyy maksimoimaan resurssien käytön tehokkuutta (Heikkilä & Martinsuo, 2015)

Virtaustehokkuudessa huomio kuitenkin kohdistetaan järjestelmään asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvä yhteistyö resurssien välille siten, että asiakas saadaan palveltua mahdollisimman nopeasti. Virtaustehokkuudessa resurssit voivat kuitenkin joutua odottamaan seuraavaa työtä, jolloin saattaa syntyä kuva, että toiminta on tehotonta.

Mittaamalla oikeita asioita, saadaan kokonaiskuva hahmottumaan. Sen sijaan, että mitattaisiin yksittäisten resurssien tehokkuutta, mitataan virtausyksikön läpimenoaikaa. Silloin saadaan käsitys koko järjestelmän tehokkuudesta asiakkaan näkökulmasta katsottuna.



Kuva 5. Virtaustehokkuus keskittyy virtausyksiköiden (tuotteet tai asiakkaat) arvoa vastaanottavan ajan suhteen niiden tuotantojärjestelmässä viettämästä ajasta (Heikkilä & Martinsuo, 2015)

## Näkemyksellä Lean-yrityksen kehittämiseen

Kirjoittajien näkemyksen mukaan on tärkeää, että yrityksen tavoitteet viestitään selkeästi työntekijöille. Yrityksen strategia pitäisi pystyä mahdollisimman hyvin jalkauttamaan alemmille

organisaatiotasolle ja viemään yksilötasolle saakka. Kun tavoitteet ovat kaikilla selkeät ja kehittämisen suunta selvä, voidaan tavoitteet pilkkoa osatavoitteisiin ja edelleen projekteihin ja tehtäviin. Tehtäviä on helppo jakaa tiimeille ja vastavasti tiimeiltä tulevia kehitysideoita on helppo peilata yrityksen strategiaan.

---

*Varmista, että Lean kehittämiseen osallistuvilla henkilöillä on yhteinen kieli.*

---

Yhtä lailla olennaiseksi koetaan, että Lean ajatusmallia kehitettäessä ja jo ennen varsinaista käyttöönottoa täytyy varmistaa, että Lean-kehittämiseen osallistuvilla henkilöillä on yhteinen kieli. Leaniin liitetyt käsitteet ovat monesti vaikeita ymmärtää ja yleensä suomenkielisen vastineen puuttuessa eivät kerro juuri mitään käsitteen takana olevasta teoriasta ja ajattelusta. Olisikin tärkeää, että työntekijät saisivat melko kattavan perehdytyksen Leanin käsitteistöön, mieluummin käytännön esimerkkien kautta, ennen varsinaista käyttöönottoprojektia. Kun koko organisaatio puhuu samaa kieltä, yhteistyö on sujuvampaa ja laadukkaampaa.

Joissakin tapauksissa yksittäisten tekniikoiden ja menetelmien käyttöönotto voi olla hyvä tapa Lean ajatusmallin jalkauttamiseen ja ne voivat tuoda nopeaa parannusta yksittäisiin ongelmiin. Siksi muutaman selkeän ja helposti käyttöönotettavan Lean työkalun perehdytys ja käyttöönotto voivatkin olla Lean kulttuurin merkittäviä ensiaskeleita. Näin päästään tavallaan esimerkin avulla kiinni oikeasuuntaiseen kehittämiseen. (Heikkilä & Martinsuo, 2015)

Muutamia hyödyllisiä työkaluja lean kulttuurin käyttöönoton alussa ovat esimerkiksi 5S, hukan tunnistaminen ja kehityslomake (A3). Näiden työkalujen tultua tutuiksi ja Lean-ajattelun jo saatua hieman jalansijaa, voidaan koulutuksia jatkaa esimerkiksi Lean simulaatioilla pelimuotoisesti vaikkapa rakennuspalikoilla tai ”minitehtaan” muodossa, jolloin mm. imuohjausta voidaan harjoitella ja havainnoida hyvin käytännönläheisesti.

Lean-filosofiaa ei voi pakottaa yhteen muottiin, eikä myöskään yritystä, oli se valveutunut tai konservatiivinen, voi pakottaa omaksumaan Lean-ajattelua. Se on yrityksen oma päätös, jonka on lähdeittävä yrityksen ylimmästä johdosta ja joka on vörytettävä pitkäjänteisesti läpi organisaation. Konservatiiviset yritykset lähtevät usein muutokseen mukaan muita hieman pitemmältä

takamatkalta, mutta tulokset ovat yhtä lailla saavutettavissa, jos yritys sitoutuu pitkäjänteiseen muuttumiseen ja oppimiseen oppivaksi ja jatkuvasti kehittyväksi organisaatioksi.

## Lähteet

Atkinson, Philip (2010). 'Lean' is a Cultural Issue. *Journal of the Institute of Management Services*, 54(2), 36 – 37

Heikkilä Jussi, Martinsuo Miia (2015) Työpoliittinen Aikakausikirja 3/2015: Lean-tuotanto ja sen johtaminen: onnistuminen, haasteet ja soveltuminen Suomen yrityksiin ja muihin organisaatioihin

Liker Jeffrey K. (2010) Toyotan tapaan. *Readme.fi*, Helsinki

Modig Niclas, Åhlström Per (2013) Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. *Rheologica publishing*, Tukholma

Tienari Janne, Meriläinen Susan (2010) Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. *WSOYPro Oy*, Helsinki

Jagdish R. Jadhav, Shankar S. Mantha, Santosh B. Rane (2014) Exploring barriers in lean implementation

Norani Nordin, Baba Md Deros, Dzuraidah Abdul Wahab (2011) Lean Manufacturing Implementation in Malaysian Automotive Industry: An Exploratory Study

Jokinen, Tauno (2021) Organisaatiokulttuuria Lean Edgar Scheinin ajatuksia myötäillen

# Jatkuva parantaminen alkaa itsensä jatkuvalla kehittämisellä

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelija Mika Lindevall,  
lehtori, Anu Tammela, yliopettaja, TKT Tauno Jokinen ja lehtori, TKT Matti Rahko, Oulun ammattikorkeakoulu

## Oppiminen ja parannuskykyjen kasvattaminen vahvistavat yritystä

### Johdanto

Lean-kirjallisuudessa *Kaizen* määritellään jatkuviksi ja vaiheittain tapahtuviksi pieniksi parannuksiksi. Nakamuran artikkelin mukaan alkuperäinen *Kaizenin* ajatus on hukkunut käänöksissä ja jatkuvaa parantamista ei pidä suoraan sekoittaa *Kaizeniin*, koska sillä on paljon syvempi merkitys ihmisten ajattelun kehittämisessä. Nakamuran artikkeli täydentää jatkuvan parantamisen ajatusta ja korostaa itsensä kehittämistä.

### Kaizen, jatkuva itsensä kehittäminen

Nakamuran artikkelin mukaan *Kaizen* tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä ja sillä viitataan oman ajattelutavan kehittämiseen. Parannus on erillinen konsepti. *Kaizen* on prosessi ihmisen mielessä, jossa elvytetään synnynnäinen ihmisen ominaisuus; kehittää tahdonvoimaa vallitsevan tilan rikkomiseksi. *Kaizenin* saavuttamiseksi henkilön on pidettävä itseään vastuullisena vallitsevasta tilasta ja tunnustettava erilaiset vastoinkäymiset, sekä niiden aiheuttamat negatiiviset tunteet. On hyväksyttävä ristiriidassa oleva nykytila ja ongelmien aiheuttavat tunteet, jolla luodaan motivaatio välttää ongelmat tulevaisuudessa. Voisi ajatella, että nykytilan ja tulevan tahtotilan välissä on ristiriitoja, jotka halutaan ratkoa vaiheittain pois. (Nakamuro 2017).

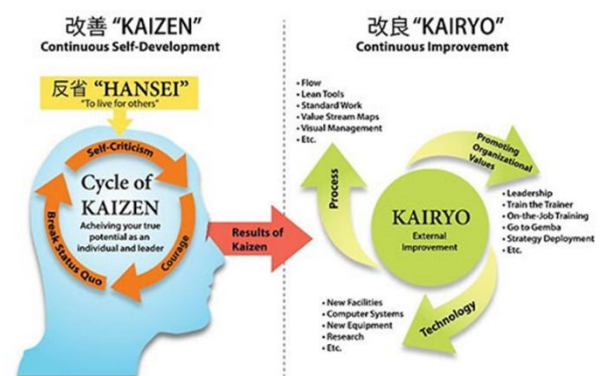
### Hansei, kritiikin harjoittaminen

*Kaizenin* polttoaineena toimii itsekritiikin harjoittaminen. Japanilaisissa kouluissa ja yrityksissä on tapana, että ihmiset kokoontuvat päivän päätteeksi juhlimaan menestystä, mutta myös

tunnistamaan alueita, joita voidaan parantaa. Tätä käytäntöä kutsutaan *Hanseiksi*. Toiminta on itse-kriittistä, jossa haetaan palautetta missä tai miten voisi itseään kehittää. Karkeasti käännettynä *Hansei* tarkoittaa reflektointia, jolla pyritään selvittämään nykyisiä tai aikaisempia kokemuksiaan tavoitteena löytää uutta tietoa tai uusia näkökulmia. Tarkoituksena on rikkoa vallitseva ajattelutapa ja havaita, että ihminen voisi olla parempi tai toimia paremmin.

### *Kaizen ei ole tavoite, vaan periaate kuinka haastat toistuvasti ajattelutapasi*

Kynnyksenä on, että onko ihmisellä tarpeeksi rohkeutta ottaa haaste vastaan ja muuttaa ajattelutapaa vai jäädäkö nykytilaan.



Kuva1. Kaizen itsensä kehittämisenä (Nakamuro 2017)

*Hansei* prosessi ei ole helppo, koska ihminen tuntee kritiikin edessä itsensä pettyneeksi, tietämättömäksi, riittämättömäksi, vihaiseksi, kateelliseksi ja turhautuneeksi. Negatiiviset tunteet ovat välttämättömiä *Kaizenille*, jotta ihminen saadaan



tavoittelemaan ja saavuttamaan parempia tuloksia. Ne pitäisi pystyä hyväksymään ja kääntämään motivaatioksi. Ilman motivaatiota nähdä ja hyväksyä epäonnistumisia, sykli pysähtyy. *Kaizenin* tarkoituksena on jatkuva oppiminen, ajattelemaan asioita eri tavalla sekä halua kehittää kykyä tutkia ja oppia asioita monimutkaistuvassa ympäristössä. Lisäksi *Kaizenin* on oltava jatkuvaa, jotta se pysyisi yllä. Hogin artikkelin mukaan hyvä keino itsensä kehittämiseksi on pitää päiväkirjaa päivän tapahtumista ja ajatuksista. Kuukausien päästä on saatavilla käyttökelpoista informaatiota, joita voidaan reflektoida. (Hog 2003).



Kuva2. Hansei 反省 on itsekritiikin harjoittamista, joka ruokkii Kaizenia (Nakamuro 2017)

Nakamuran artikkelissa on kuvattu *Hansein* ja *Kaizenin* sykli vuorikiipeilyksi. Kun ihminen luulee saavuttavansa huipun, tulee uusi huippu näkyviin reflektoinnin seurauksesta. Kun ihminen pettyy tai turhautuu, se pitää hyväksyä ja ponnistaa uudelle huipulle. Onko ihmisellä rohkeutta hyväksyä uusi huippu vai pysyykö tyytyväisenä vallitsevaan tilanteeseen?

*Oppiminen mahdollistaa tunnistamaan ongelmia sekä muodostamaan ratkaisuja monimutkaisempiin ongelmiin*

## Kaizen johtamisen kehittäminen

Mitä, jos ihminen onkin saavuttanut kaiken korkeimman vuoren ja on huippuosaaja? Ihminen on

saattanut saavuttaa vuorenhuipun yksin ja tulla huippujohtajaksi tai -asiantuntijaksi, mutta kun katsoo vuorenhuipulta alas, niin alaiset ja kollegat kamppailevat edelleen eri huippujen kanssa. Tilanteessa on havaittavissa tiimin, organisaation tai ryhmän potentiaalivaje, jota voi parantaa!



Kuva 3. Näin voit todella kehittyä johtajana: auttamalla muita liittymään huipulle. (Nakamuro 2017)

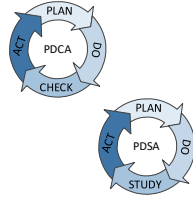
*Kaizenin* ajatuksena on, että todellista potentiaalia johtajana ei ole saavutettu, ennen kuin johtaja on auttanut kaikkia muita liittymään vuorenhuipulle. Johtajan on aina mahdollista toimia paremmin ja kehittää itseään auttamalla muita menestymään. Halu auttaa tiimiä kehittyy, kun johtaja kieltää oman menestyksen ja pitää itseä vastuullisena muiden kamppailuista. Rotherin mukaan Toyotalla päälliköiden ja johtajien ensisijainen tehtävä on ihmisten parannuskykyjen kasvattaminen. Toyotan näkemyksen mukaan kyvyt vahvistavat yritystä. (Rother 2011)

## Kairyō, jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen on *Kaizenin* tulos, joka saavutetaan ratkaisemalla ongelma ulkoisilla tekniikoilla, aineilla tai investoinneilla. *Kairyō* on ulkoinen muutos, joka tulee *Kaizenin* seurauksesta. *Kaizen* prosessin seurauksena on varmempi tieto siitä, mitä ja miten pitää muuttaa nykytilasta, jotta tulos olisi parempi. Prosessi voi sisältää monia eri tekniikoita ja menetelmiä, kuten tilastollisia työkaluja ja eri teorioiden soveltamista.

Lean-ajattelussa syvennytään ongelmaan, jotta siitä voidaan oppia. Leanissa on käytössä 4F -prosessi; *Find, Face, Frame* ja *Form*. Kolmea ensimmäistä vaihetta Toyota kutsuu ”ongelmatietoisudeksi”, jonka avulla muodostetaan käsitys ongelmasta.

	Mieti	Toimi
<b>Mielessä</b>	3. Kehystä (Frame) tilanne, ongelman luonne	4. Muodosta (Form) ratkaisu kehittämällä kyvykkyyden sidosryhmien kanssa
<b>Maailmassa</b>	2. Kohtaa (Face) ongelma käyttäen lukuja ymmärtääkseen ongelmasta	1. Löydä (Find) todellinen ongelma



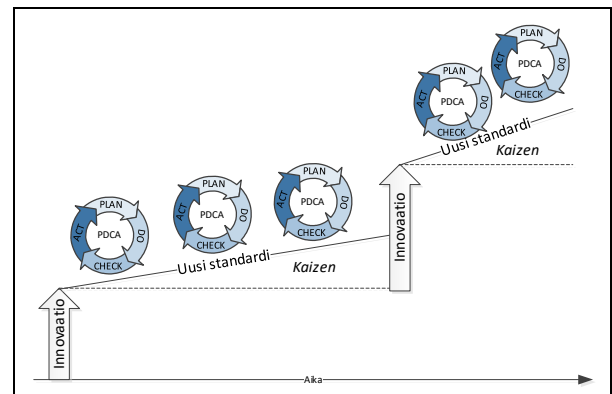
Kuva4. Lean 4F -prosessi

*Find* vaiheessa nähdään mitkä ongelmat paljastavat mutkikkaampia asioita, mitkä niistä ovat joka päiväisiä, mitkä paljastavat kilpailukyvylliset haasteet ja mitkä ovat ns. helppoja tuottoja. *Face* vaiheessa keskitytään suunnittelemaan oikeat mitaukset ja kuvaamaan ongelman luonnetta luvuilla. *Frame* vaiheessa ongelma ”kehystetään”, johon jokainen henkilö voi samaistua ja ongelman luonne saadaan selville. *Form* vaiheessa tilanne jaetaan muille sidosryhmille, jotta heillä olisi mahdollisuus oppia. *Form* ja *Frame* vaiheissa ongelmaan haetaan ratkaisuja hyödyntäen PDCA- tai PDSA-sykliä.

*Lean-ajattelussa syvennyttään ongelmaan, jotta ymmärretään paremmin syvempiä ongelmia*

## Kohti tavoitetta pienin askelin

Toyotalla autetaan ihmisiä mentoroimalla rakentamaan osaamistaan vaiheittaisissa ongelmanratkaisuisissa. Lähtökohtana on, että ihmisen valmenuksen tarve ei koskaan katoa. *Kaizenia* rakennetaan, jotta opittaisiin ajattelemaan ja toimimaan eri tavalla, lisäksi autetaan muita menestymään paremmin. Askel kerrallaan, matkan aikana ongelma ratkaisten, tapahtuu oppimista. Jokaisen oppimisen jälkeen voi tapahtua ”säästöliike” tai oppimiskokemus, jonka takia on muutettava kurssia tai näkökulmaa. Reitti, kohti parempaan, ei ole aina selvä ja uusia odottamattomia ongelmia voi tulla esiin oppimisen myötä.



Kuva5. Jatkuva parantaminen pienin askelin

Jatkuva parantaminen muodostuu ihmisten taidoista haastaa ja muuttaa omaa ajattelutapaansa ja organisaation vallitsevaa tilaa, tavoittaakseen visiota tai tahtotilaa.

## Lähteet

Bälle, M., Jones D., Chaize, J., Fiume O. (2017), “The Lean Strategy” p. 26, 28, 32

Deming, W. E. (2018), “The New Economics” p. 131-132

Hog, D. (2003), “The importance of relentless reflection: hansei” Logistics and Transport Focus 2016-12-01, Vol.18 (12), p.48

Imai, M. (1986), Kaizen – “The Key to Japan’s Competitive Success.” p. 27

Nakamuro, J. (2017), “Kaizen: Lost in Translation” <https://www.qualitydigest.com/inside/lean-article/kaizen-lost-translation-080217.html>.

Rother, M. (2011) “Toyota Kata” p. 119-120, 130, 141, 172-177



# Lean-kulttuuri ja johtajuus

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelijat Jarno Lumimäki, Tomi Länkinen, Timo Tunturi, Juha Ylivinkka, lehtori, TKT Matti Rahko ja lehtori, Anu Tammela, Oulun ammattikorkeakoulu

*Kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta*

## Mikä kulttuuri? Mikä luominen?

Lean-kulttuurin luominen voidaan aloittaa jo olemassa olevan organisaatiokulttuurin muokkaamisella tai jos kyseessä on uusi organisaatio, voidaan luomistyö aloittaa nollapisteestä. Mikäli Lean-kulttuuria aloitetaan rakentamaan olemassa olevaan organisaatioon, tulee koko organisaation ymmärtää tämän vaativan muutosta nykytilaan. Muutosvastarinta, uuden oppiminen ja onnistuminen kulkevat muutoksen mukana. Lean-kulttuurin luomisessa tulee ymmärtää mitä ollaan rakentamassa ja miksi. Onnistuva, innostava ja toimiva Lean-kulttuuri syntyy oikeanlaisella johtamisella, pitkäjänteisyydellä, ihmislähtöisellä ajattelulla ja -johtamisella sekä erilaisia työkaluja ja -pajoja hyödyntämällä.

*Onnistuva, innostava ja toimiva Lean-kulttuuri syntyy oikeanlaisella johtamisella*

## Lean-ajattelun perusteet lyhyesti

Lean-ajattelu pääperiaatteita ovat: hukkan poistaminen, prosessien virtaviivaistaminen, henkilöstön osallistaminen sekä jatkuva parantaminen. Prosesseissa olevien hukkien poistamisen avulla pyritään varmistamaan, että kaikki prosessit tähtäävät asiakkaan arvon tuottamiseen. Se mahdollistaa jokaisen työntekijän ja koneen suoritusomasta työstään sekä suoritteestaan ilman, että heidän aikansa ja energiansa kuluu turhaan työhön, olipa kyse sitten fyysisestä työstä tai ajatustyöstä. (Angelis et al. 2010).

## Osallistamisella onnistumiseen

Henkilöstön osallistamisella on suuri merkitys Lean-kulttuurin luomisessa sekä sen säilyttämisessä. Kun puhutaan Lean-kulttuurin luomisen yhteydessä henkilöstön osallistamisesta niin sillä tarkoitetaan pääasiassa kolmea kokonaisuutta:

1) Lean-kulttuurin perusajatuksien opettamista henkilöstölle 2) heidän osallistamistaan prosessien kehittämiseen ja hukkan poistamiseen sekä 3) työntekijöiden motivoimista. On tärkeää, että työntekijät perehdytetään heti Lean-kulttuurin luomisen alkupisteessä Lean-ajattelun ydinajatuksiin, perusperiaatteisiin sekä yleisimmin tunnettuihin Lean-työkaluihin. Tämän avulla voidaan varmistua organisaation jokaisen henkilön tietämyksestä, mihin tavoitteeseen ja päämäärään ollaan pyrkimässä.



Kuva 1. Lean-kulttuurin luominen (Angelis et al. 2010).

Motivaation kannalta on myös tärkeää kertoa, mitä onnistuneella Lean-kulttuurilla voidaan saavuttaa. Organisaation onnistumiset Lean-kulttuurin muutoksen saralla kannattaa tuoda koko henkilöstölle esiin, jolloin nekin toimivat positiivisena Lean-kulttuurin rakentajana ja ennen kaikkea motivaattoreina. Kun muistetaan perussääntö "tee jotain-heti", saadaan pienistä teoista henkilöstölle konkreettisia esimerkkejä Leanista ja päästään rakentamaan ajatusta henkilöstön pystyvän aidosti vaikuttamaan muutoksiin. (Hines 2010).

### Pitkäjänteisyys palkitaan

## Johtaminen

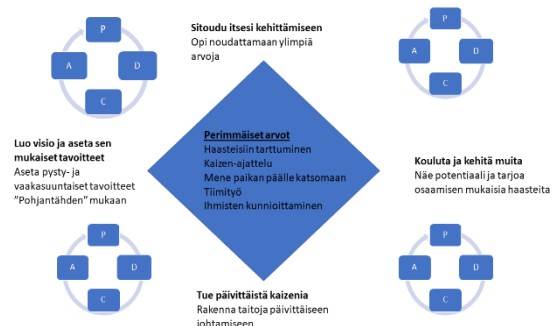
Lean-kulttuurissa johtajuus lähtee oman itsensä kehittämisestä. Ennen kuin johtaja voi ottaa vastuuta alaistensa kehittämisestä, hänen täytyy olla valmis johtamaan esimerkillään ja kehittämään omaa toimintaansa. Lean-johtajuus on jatkuvan muutoksen läpiviemistä ja kehittämistä. Muutoksen tulisi synnyttää positiivista tunnetta työyhteisöön, joka edistää muutosta. Johdon tulee kysymyksillä ja kyseenalaistamalla saada työntekijät oivaltamaan oman työnsä kehityskohteita.

Lean-kulttuurin luominen tulee tapahtua pienissä erissä, asia kerrallaan. Mitä paremmin johtajat alustavat muutosta, sitä paremmat edellytykset muutoksen onnistumisella on. Lean-johtajalta edellytetään kykyä empatiaan, hyväksymiseen, aitousen, aktiiviseen kuunteluun ja tarvittaessa taitavaan asioihin puuttumiseen. (Liker & Convis 2012).

Lean-kulttuurin luominen vaatii johtajalta selkeää viestintää visiosta ja parantamistavoitteista. Johtajalla tulee olla pitkänaikavälin näkemys ja tavoite parannustyöstä sekä tukea osallistumista ja sitoutumista Leaniin ja parannustoimintaan. Johtaja toimii työyhteisön valmentajana, joka tukee henkilökunnan kasvua Leaniin ja tuo esille heidän luovuuden asioiden kehittämiseen.

Leanin keskiössä on ihmisten kehittäminen. Johtajan on tärkeää nähdä ihmiset luovina yksilöinä, jotka pystyvät ratkomaan päivittäin ongelmia ja näin kehittymään yksilöinä sekä kehittämään yritystä jatkuvasti paremmaksi. Mikäli työntekijät nähdään yrityksessä ainoastaan prosessinhoitajina ilman, että heillä on mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen ja kaikki kehittäminen on ohjattu asiantuntijoiden vastuulle, työntekijät toimivat näiden odotusten mukaisesti ja suorittavat heille annettuja tehtäviä robottimaisesti. Lean kulttuurissa johtajat tukevat aloitteellisuutta ja kannustavat siihen. Virheitä saa ja joskus pitääkin tehdä, jotta niistä voidaan oppia. (Mann 2005).

Alla olevassa kuvassa on kuvattu Lean-johtajien kehittämisen timantti. Se on syklinen PDCA-ajattelun kautta etenevä prosessi, jossa johtajien vastuulla on sekä itsensä että alaisten kehittäminen. Jotta johtaja voi toimia esimerkkinä alaisille sekä kouluttaa ja kehittää heitä, on hänen ensin itse omaksuttava yrityksen ylimmät arvot.



Kuva 2. Lean-johtajien kehittämisen timantti. (Liker & Convis 2012).

## Lean-työkalut kulttuurin luomisen välineenä

Yksi hyvä tapa aloittaa organisaation Lean-matka on ottaa käyttöön muutamia yksinkertaisia työkaluja, joiden avulla voidaan näyttää jokaiselle työntekijälle muutosten vaikutuksia. Näitä työkaluja ovat arvovirran kuvaaminen (Value Stream Mapping), jonka tekemiseen osallistuvat myös työpisteellä työskentelevät henkilöt. Kun määritellään

tulevaisuuden kuvaa, miten työt/työpisteet tulisi järjestää, jotta tehokkuus paranisi, parhaat ehdotukset tulevat yleensä kyseistä työtä tekevilta henkilöiltä. ([Liker & Convis 2012](#)).

Toinen hyvä työkalu Lean-periaatteisiin tutustumiseen työpisteellä on 5S. Siisteyden ja järjestyksen parantaminen näkyy heti työntekijän arjessa ja

aikaisemmin työkalujen etsimiseen käytetty aika voidaan käyttää tehokkaasti itse arvoa tuottavaan työhön. 5S paljastaa myös monta hukkaa, joihin ei ehkä aikaisemmin ole osattu kiinnittää huomiota, kuten ylimääräiseen liikkeeseen, tarpeettomaan kuljettamiseen ja yliprosessointiin. ([Dalto 2020](#)).

## Lähteet.

Angelis, J.J., Conti, R., Cooper, C., Gill, C., (2011) Building a high-commitment lean culture. Journal of Manufacturing Technology Management, VOL 22 Iss: 5 pp. 569-586.

Hines, P. (2010) How to create and sustain a lean culture. Development and Learning in Organizations, VOL 24 Iss. 6 pp. 58-62.

Liker, J.K., Convis, G.L. (2012). Toyotan tapa LEAN-johtamiseen. Readme.fi. Hämeenlinna.

Mann, D. (2005) Creating a Lean Culture Tools to Sustain Lean Conversios. Productivity Press, Nwe York.

[Jeff Dalto](#). What Is Lean? Introducing Employees to Lean Manufacturing. (2020). Noudettu 27.9.2021.

<https://www.vectorsolutions.com/resources/blogs/what-is-lean-introducing-employees-to-lean-manufacturing/>

# Lean palveluorganisaatiossa – 5 syytä olla olematta Lean

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelijat Miia Heiskanen, Anssi Hyvönen, Jarkko Knuutinen ja lehtori, Anu Tammela, yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

---

*Tiimin viikkopalaverissa on lähdetty ratkaisemaan ongelmaa hyödyntäen leanista tuttua 5 miksi -menetelmää. Menetelmä itsessään on erinomainen, mutta ongelma on siinä, että organisaatio uskoo vahvasti edustavansa lean-ajattelua, kun se on onnistunut jalkauttamaan tämän ja pari muuta menetelmää tiimiensä arkeen.*

---

## Yleistyvää Lean

Viimeisen kymmenen vuoden aikana palvelualoilla on herännyt paljon kiinnostusta leania kohtaan ja mallia onkin otettu käyttöön niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Useissa organisaatioissa, myös palvelualalla, on tyyppillistä aloittaa lean-toiminta ottamalla käyttöön eri työkalut ja menetelmät sen sijaan, että kiinnitettäisiin huomiota leanin taustalla olevaan syvällisempään ajattelumaailmaan. Leanin syvällinen ymmärtäminen on aikaa vievää, ja usein se onkin syy, miksi leania lähdetään toteuttamaan työkalujen kautta, kuitenkin ymmärtämättä mitä niillä ollaan tekemässä. (Modig & Åhlström 2019, 91.)

Esittelemme seuravaksi 5 mahdollista syytä, miksi leania ei oteta käyttöön palveluorganisaatioissa.

### Syy 1: Leanin soveltaminen palveluissa on vaikeaa

Palveluita tuottavia organisaatioita ovat kaikki organisaatiot, jotka eivät toimi teollisuudessa, maataloudessa, kaivosalalla tai rakennusalalla. Ihmisten toimimista on vaikeampaa ennakoita kuin laitteiden ja koska palvelut ovat usein aineettomia, niiden laatua on vaikea arvioida ja mitata. (Hadid, Mansouri & Gallear 2016, 619) Syy olla ottamatta leania käyttöön saattaa siis johtua siitä, että lean-menetelmät ja niiden arviointi saattaa olla palvelualla haasteellisempaa. Esimerkiksi tehtaan koneen ylituotanto on helpommin havaittavissa kuin palvelualalla vaikkapa asiantuntijan tuottama ylituotanto. Sari Torkkola, teoksessaan Lean

asiantuntijatyön johtamisessa, avaa hukan eri muotoja juuri asiantuntijatyöhön liittyen. Ylituotannon hän näkee esimerkiksi turhina palavereina tai turhana mittaamisena. Vastaavasti toinen hukan muoto eli varastot voidaan asiantuntijatyössä nähdä keskeneräisenä työnä eli tehtävinä, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole vielä saatettu loppuun. Esimerkkejä eri lean-menetelmien soveltamisesta on paljon, mutta ne voivat olla haasteellista hahmottaa. Leanin käyttöönottaja saattaa hylätä koko ajatuksen ennen kuin päästään soveltamiseen asti.

Palveluiden tuottaminen eroaa tuotteiden valmistamisesta kokonaisuudessaan useilla tavoilla:

- palvelutuotannossa mitään tuotetta ei varastoida
- palvelu ei ole fyysisen tuotteen tekemistä
- palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa
- palveluneuvoja on osa palvelun toimittamista
- asiakas osallistuu palvelun toimittamiseen

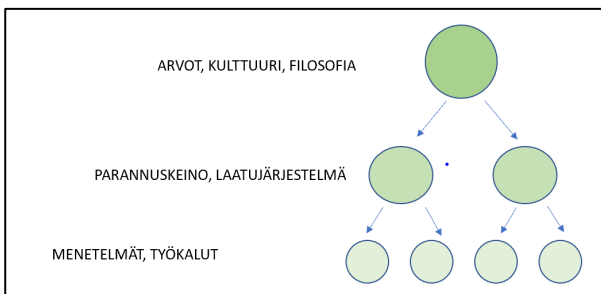
Kun tuotteiden valmistuksessa pyritään vähentämään vaihtelua tuotteen standardoinnilla ja virheiden minimoimisella, palvelua tuottaessa ratkaisevaa on asiakkaan kokemus. Tärkeintä on ymmärtää asiakkaan tarpeiden luonne. (Seddon 2005, 17–18)

Edellä mainituista syistä johtuen leanin käyttöönottoaminen saatetaan hylätä palveluorganisaatioissa. Ajatusmaailma saatetaan nähdä huonosti soveltuvan palveluihin ja liian vaikeana

ymmärrettäväksi kunnolla. On helpompaa pohtia, mitä ja millaista sekä kuinka monta fyysistä tuotetta valmistetaan, kuin standardoida asiakkaan kokemusta samalla ymmärtäen erilaisten asiakkaisten tarpeet.

## Syy 2: Lean on kasa vaikeita menetelmiä

Modig ja Åhlström määrittelevät leanin kolmeen eri abstraktiotasoon. Ylimmällä tasolla leania määritellään yleisellä tasolla arvoina, filosofiana ja kulttuurina, keskimmaisella tasolla määritelmässä korostetaan leanin olevan parannuskeino tai laatu-järjestelmä ja alimmalla tasolla puolestaan lean nähdään eri menetelminä tai työkaluina. Mikäli organisaatiot määrittelevät leania liian alhaisella abstraktiotasolla, on erittäin todennäköistä, että lean ymmärretään väärin, kun sen toimivuus perustellaan esimerkiksi yhden työkalun kautta. Mitä korkeammalle leanin abstraktiotaso organisaatiossa määritellään, sitä laajempi sen käyttöalue on ja vältetään riski, että lean tulee hylätyksi organisaatioon sopimattoman menetelmän takia. (Modig & Åhlström 2019, 88–92.)



Kuva 1. Leanin abstraktiotasot

Keinoilla pyritään selittämään, miten jokin asia ratkaistaan. Tavoitteen tarkoitus puolestaan on selittää, miksi näin tehdään. Mikäli huomio kiinnittyy tavoitteen sijasta keinoihin, haasteeksi muodostuu, ettei niiden välinen yhteys ole kaikille sama. Mikäli lean määritellään menetelmiksi tai työkaluiksi, tulee niiden käytöstä hyvin helposti itsetarkoitus. Menetelmän tulee olla keino tavoitteen saavuttamiseksi, eikä itsessään tavoite. Ongelmaksi voi muodostua se, että organisaatio uskoo olevansa lean, kun sillä on käytössään jokin yksittäinen menetelmä tai työkalu. (Modig & Åhlström 2019, 92–94.)

Menetelmät ja työkalut ovat leanin näkyvin osa ja niiden käyttöä ei palveluorganisaatiossakaan tarvitse säästellä. Leanissa on kuitenkin kyse koko organisaation ajattelutavan muutoksesta, joten sen ymmärrystä ylimmällä, filosofisella tasolla, tulisi lähteä rakentamaan jo strategian suunnitteluvaiheessa. Kun lean-ajattelu saadaan kytkettyä organisaation strategiaan, voi siitä ajan myötä muodostua osa organisaation kulttuuria. Tällöin leanin työkalut ovat arjessa käytössä apukeinoina tavoitteiden saavuttamisessa, eivät sen vuoksi, että niin kuuluu tehdä.

## Syy 3: Lean ei tuo taloudellista tuosta

Sosioteknisen teorian mukaan organisaatio voidaan jakaa kahteen osaan – tekniseen ja sosiaaliseen. Tekniseen osaan kuuluvat työkalut, työvälineet, tekniikka ja prosessit. Sosiaaliseen osaan puolestaan kuuluvat ihmiset ja heidän väliset suhteensa. Tekninen ja sosiaalinen puoli ovat sidoksissa toisiinsa siten, että parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi niitä tulee kehittää rinnakkain – toisen kehittäminen edellyttää myös toisen kehittämistä. (Hadid, ym. 2016, 622–623)

Hadidin, Mansourin ja Gallearin (2016, 633) tekemän tutkimuksen mukaan teknisistä käytännöistä prosessien kehittäminen, virheiden ehkäisy ja asiakkaan kokeman arvon kehittäminen ovat palvelualalla suoraan yhteydessä sisäiseen ja ulkoiseen asiakastyytyvyyteen, mutta eivät välttämättä taloudelliseen menestykseen. Sosiaalisten käytäntöjen kehittäminen puolestaan parantaa taloudellista ja toiminnallista suorituskykyä. (Hadid, ym. 2016, 633) Organisaatioiden ei tulisi keskittyä vain rajoitettuun osaan leanista, sillä se voi estää paremman hyödyn saavuttamista. (Hadid, ym. 2016, 635) Hadid & Mansouri (2014, 759–760) kuvaavat sosiaaliset käytännöt leania tukevinä osa-alueina. Näitä ovat esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät, asiakkaiden ja työntekijöiden osallistaminen, työntekijöiden sitouttaminen, monitaitoiset työntekijät, koulutus sekä viestintä.

---

*Lean voidaan nähdä uhkana, jos taloudellinen hyöty ei ole nähtävillä.*

---

Mikäli yritys lähtee toteuttamaan leania vain työkalujen ja menetelmien kautta eli teknisten käytäntöjen kautta, voi sosiaalisten käytäntöjen puoli jäädä huomioimatta ja siten paras mahdollinen taloudellinen hyöty saavuttamatta. Ymmärrettävästi lean voidaan nähdä tästä syystä uhkana, jos taloudellinen hyöty ei ole nähtävillä. Kokonaisvaltainen leanin käyttöönotto on suuri päätös, joka tulee pystyä perustelemaan myös yrityksen taloudelliselta kannalta.

#### Syy 4: Useimmat leanin käyttöönotot epäonnistuvat

Organisaatioissa, joissa lean on käytössä, leania pidetään tyyppillisesti ratkaisuna melkein kaikkiin ongelmiin ja lähes kaikkien positiivisten asioiden nähdään olevan leanin ansiota. Tämä johtuu siitä, että lean on määritelty niin itsestään selvällä tavalla, ettei se tuo mitään arvoa. Voi jopa sanoa, että se on yhtä tyhjän kanssa. Jotta tältä voidaan välttyä, on tärkeä ymmärtää mitä varten lean organisaatioissa on ja mitä varten se ei ole. Täytyy myös määritellä mitä tavoitteita sen avulla halutaan toteuttaa ja mitä ei. Lean ei ole kaikkea, vaan se on tietoisesti tehty ja määritelty valinta. (Modig & Åhlström 2019, 94–97.)

---

*Lean ei ole kaikkea, vaan se on tietoisesti tehty ja määritelty valinta.*

---

Suuret palveluorganisaatiot, joiden toiminta on vahvasti resurssikeskeistä, eivät välttämättä pysty muuttamaan toimintaansa täysin asiakaskeskeiseen, virtaustehokkaaseen malliin, vaikka sen tuomat hyödyt tunnustetaankin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö organisaatioissa voida lähteä rakentamaan lean-kulttuuria. Tällöin tulee tavoitteissa miettiä, mitä leanilla halutaan saavuttaa ja mitkä ovat ne tavoitteet, mitä lean ei ratkaise. Tarkkaan määriteltyjen tavoitteiden ja niissä onnistumisen myötä, voidaan nähdä aidosti leanin

tuomat hyödyt. Tämä voi jatkossa johtaa entistä rohkeampien tavoitteiden asetteluun, ja jopa kasvavaan virtaustehokkuuteen, kun leanin tuomat edut konkretisoituvat.

Työyhteisössä pitää vallita riittävän turvallinen ilmapiiri, jotta epäkohtia uskalletaan nostaa esiin (Torkkola 2015, 112–113) Ajattelutavan muutos lähtee johdosta ja kaikki johtajat eivät ole myöskään itse valmiita ottamaan riskiä olemassa olevan ajattelu- ja toimintatavan muuttamisesta. Mahdollisuus epäonnistua on olemassa ja muutoksesta koitua hyöty ei välttämättä ole siinä määrin selvää, että se koettaisiin riskin ottamisen arvoiseksi. Tämä asiantila vallitsee varsinkin, jos ylin johto ei ole esittänyt parannukselle selvää tavoitetta eikä sosiaalista painetta muutokselle ole syntynyt.

#### Syy 5: Leaniin kyvykkäitä ihmisiä johtotehtäviin on vaikea löytää

Asiantuntijaorganisaatioissa kyvykäs asiantuntija voidaan nimittää esimiesasemaan ilman että hänen esimiestaitojensa kehittymistä tuetaan systemaattisesti. Tällainen on väärin sekä häntä itseään että hänen johdettaviaan kohtaan. Esimiesasemassa menestymisessä tarvittavia taitoja on mahdollista oppia. Rajoittavana tekijänä voi ennemminkin olla tiedostettu tai tiedostamaton haluttomuus mieltää itsensä esimieheksi entisen asiantuntijaroolin sijaan. Ristikangas (2008) esittää, että mikäli asiantuntijaidentiteetistä ei olla valmiita luopumaan, ei kasvutilaa esimiehen identiteetille yksinkertaisesti ole. Ellei esimiehellä ole kykyä tai halua toimia esimiesidentiteetin mukaisesti, ei myöskään lean -ajattelun vaatimaa johtajuutta ole tarpeellisessa määrin odotettavissa. Organisaation kannattaa siis tukea esimiesidentiteetin kehittymistä, mikäli halutaan mahdollistaa ihmisläheinen johtajuus ja toiminnan jatkuva parantaminen.

---

*Lean-johtamismallissa työntekijän roolissa parannetaan työtä ja esimiehen roolissa kehitetään ihmistä.*

---

Lean-johtamismallissa työntekijän roolissa parannetaan työtä ja esimiehen roolissa kehitetään ihmistä. Menetelmänä tähän on parantamisen prosessi, jossa käytetään valmennus-kataa muutoksen aikaansaamiseksi. Valmennus-katassa on kolme roolia: valmentaja, kakkosvalmentaja ja oppija. Johtajan roolissa ollaan valmentajan tai kakkosvalmentajan roolissa. Valmentajan roolissa tavoitteena on kehittää valmennettavan ongelmanratkaisutaitoja ja kakkosvalmentajan roolissa valmentaa valmentajaa kehittämään valmennustaitoja. (Torkkola 2015, 114–115.) Palveluorganisaatioissa ongelmaksi voi muodostua se, että esimiehet ja johtajat eivät välttämättä ole valmiita muuttamaan rooliaan valmentavaan suuntaan.

### Miksi lean kannattaa silti?

Palveluiden siirtyminen verkkoon ja uusien palveluiden syntyminen on globaali ilmiö. Tekniikka

mahdollistaa tällaisten palveluiden tarjoamisen laajasti eri maihin (Lehto, 2017). Olisi Suomen kansantalouden kannalta hyödyllistä, että tässä kansainvälisessä kilpailussa Suomessa työllistävät ja Suomeen veroja maksavat yritykset menestyisivät ja voisivat omalta osaltaan olla ylläpitämässä yhteiskunnan taloudellista perustaa. Innovatiivisten, korkean arvonlisän menestyksellisten palvelutuotteiden kehittäminen on tärkeää koko kansantalouden näkökulmasta. Lukuisat esimerkit liike-elämästä kertovat, kuinka oikein sisäistetyn lean-ajattelun avulla yritykset ovat saavuttaneet merkittäviä hyötyjä ja päässeet omalla globaalisti kilpailulla alallaan etulyöntiasemaan. Samankaltaisia menestystarinoita tulisi pyrkiä synnyttämään lisää Suomeen ja lean-ajattelu on siihen yksi todistustusti toimiva työkalu.

### Lähteet

Hadid, W. & Mansouri, S. 2014. The lean-performance relationship in services: a theoretical model. *International Journal Of Operations & Production Management* 2014, Vol.34 No. 6, 750-785. Emerald Group Publishing Limited.

Hadid, W., Mansouri, S. & Gallear, D. 2016. Is lean service promising? A socio-technical perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 No. 6, 2016. 618-642. Emerald Group Publishing Limited.

Lehto, Eero 2017. "Ulkomaankauppapolitiikan uudet linjaukset ovat tervetulleita – Mutta mihin on unohtunut huoli globaaleista palvelualan monopoleista?" Lausunto eduskunnan suurelle valiokunnalle aiheesta perustuslain 97 §:n mukaiset valtioneuvoston kantoja kuvaavat E-kirjeet (E33/2017vp, E17/2017 vp, E78/2017 vp).

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2019. *Tätä on Lean*. Tukholma: Rheologica Publishing 2019.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. *Asiantuntijasta esimies*. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Seddon, John 2005. *Watch out for the toolheads! Everything you need to know about lean manufacturing tools and why they won't work in service organisations*. Vanguard Education.

Torkkola, Sari 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Alma Talent Oy.



# Motivointi tehostajana

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelijat Juhana Hietämäki, Pekka Koskela, Timo Pirrtimaa ja lehtori TKT Matti Rahko, Oulun ammattikorkeakoulu

Kuviot: Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim ja Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014

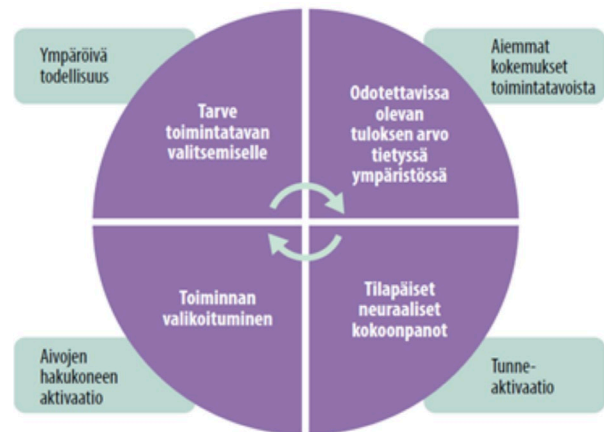
*Luovuus ja uteliaisuus avaavat ovia tulevaan. Elämä on hyvää, kun taidot ja haasteet kohtaavat.*

## Motiivit ja motivaatio

Mikä saa ihmisen toimimaan? Näлкä, jano, väsymys ja sukupuolisen kanssakäymisen tarve ovat biologisia toiminnanohjaajiamme. Motiivi tarkoittaa syytä tietynlaiselle käytökselle. Biologisten, ensisijaisten motiivien lisäksi meillä on sosiaalisia, toissijaisia motiiveja, kuten vaikka saavutukset tai valta. Nämä eivät ole lajin säilymisen kannalta välttämättömiä. (Mielenhmeet 2019). Inhimillisen käyttäytymisen perusmotiivi on oppia hallitsemaan ympäristöään. Meillä on tarve kokea voivamme vaikuttaa siihen. (Korkeila 2018).

Motiiveja laajemmin ja monimutkaisemmin – motivaatio on psyykinen prosessi. Se on toiminnan polttoainetta, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisen kyky kiinnostua ja motivoitua asioista on yksi hyvinvoinnin ilmentymä. Se liitetään usein myös henkilön vahvaan itsetuntoon sekä tämän kokemaan itsenäisyyden tunteeseen omaa arkielämää koskevissa päätöksissä ja valinnoissa. (Sinokki 2016).

Viestintämme tunteistamme on tapojemme suodattamaa. Saamme siitä palautetta, joka herättää taas tunteita ja muokkaa näin motivaatiotamme. Ympäristö muokkaa tunteitamme erilaisilla miellyttävillä ja epämiellyttävillä kokemuksilla. Tästä syntyy motivaatio rakentaa psykologista immuni-teettia kuolevaisuutemme hyväksymiseksi. (Korkeila 2018).



Kuvio 1. Motivaation taustatekijät (Korkeila 2018).

## Kaksi tapaa motivoitua

Motivaatiota on kahdenlaista: ulkoista ja sisäistä. Motivoitua voi ulkoisen pakon tai sisäisen halun edessä. Kyse on psykologisesti hyvin erilaisista prosesseista.

Kun puhutaan sisäisestä motivaatiosta, tarkoitetaan sitä tunnetta ja tilaa, joka saa meidät toimimaan puhtaasta ilosta ja itselle tulevasta nautinnosta. Sisäistä motivaatiota ihminen tarvitsee leikkimiseen, tutkimiseen ja muihin haasteellisiin toimintoihin. (Sinokki 2016).

Ulkoista motivaatiota puolestaan ruokitaan toisen henkilön, organisaation tai sen edustajan kautta erilaisilla palkkioilla sekä ääritapauksissa myös rangaistuksilla. Usein tällaiset motivaatiotekijät motivoivat henkilöä vain lyhytaikaisesti ja syntyntykin motivaatio on erittäin herkkä sammumaan. (Sinokki 2016).

Organisaatiot muistavat usein työntekijöitään esimerkiksi ylimääräisestä kuormituksesta palkkioilla



tai korotetuilla hyvinvointietuuksilla; tällainen ohimenevä, ulkoinen motivointi soveltuu vain tilapäiseen käyttöön. Tulospalkkiotkin ovat taipuvaisia muuttumaan jo odotetuiksi, jolloin motivoiva vaikutus ei enää oikein toimi.

Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli siinä tilassa henkilö itseohjautuu tekemisen pariin omasta tahdostaan ja innostuksestaan. Ulkoiset palkkiot ovat tässä tilanteessa toissijaisia. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja silloin henkilön tekeminen perustuu siihen, että sillä voidaan saavuttaa jokin ulkoinen päämäärä. Ulkoinen motivaatio on henkisiä voimavaroja kuluttavaa, koska henkilö näkee tekemisen pakollisena pahana tavoitteittensa saavuttamiseksi. Sisäisen motivaation kanssa ei vastavaa ilmiötä tapahdu, sillä tekeminen sujuu luontaisesti. (Jarenko et al. 2014).

Ulkoinen motivaatio on luonteeltaan työntävää. Se kannustaa suojautumaan pahalta. Sisäinen motivaatio vetää puoleensa. Se kannustaa parempaan. Luovuus ja uteliaisuus avaavat ovia tulevaan.

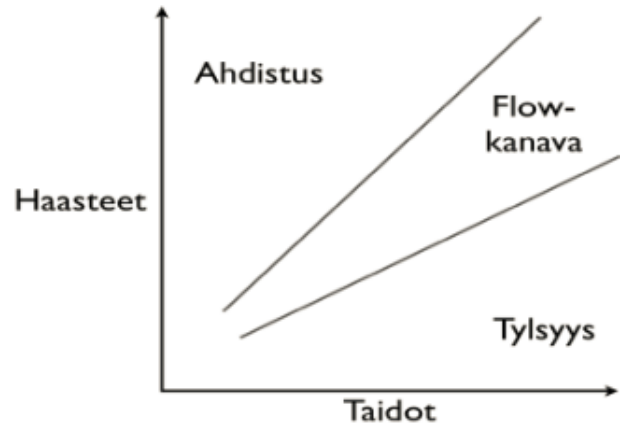
Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (lähde: Jarenko et al. 2014, soveltaen).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Palkkio tai rangaistus	Tekemisen into
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Työntävä	Puoleensa vetävä
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

### Innostava sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa ihmiset tarttuvat työhönsä puhtaasta työnilosta ja nautinnosta. Lisäksi sisäinen motivaatio on yhteydessä positiivisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Niin sanottu flow-kokemus voi syntyä tehtävästä, joka on mahdollista saada päätökseen. Kun tekemiseen voi keskittyä, työntekijän tavoitteet ovat yleensä selvät ja hän antautuu työskentelyyn ilman pakkoa. Flow-kokemuksen myötä ihmisen ajan taju häviää ja hallinnan tunne omaan tekemiseen vahvistuu. (Sinokki 2016). Flow-käsitteen luonut

unkarilainen psykologi Mihály Csíszentmihályi on motivaatiotutkimuksissaan todennut, että osamalla kontrolloida sisäistä kokemusmaailmaansa ihminen voi määrätä elämänsä laadun ja päästä niin lähelle onnellisuutta kuin ihmiselle on vain mahdollista.



Kuvio 2. Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä (Jarenko et al. 2014).

### Motivointi johtamisessa

Ihmisiä on käsiteltävä yksilöllisesti näiden autonomiamia tukien. Yksilön sisäiset vahvuudet pitää löytää. Kun onnistutaan houkuttelemaan yksilöt käyttämään niitä organisaation hyväksi, ollaan sisäisen motivaation johtamisen tiellä. Kehittymisen mahdollisuus ja työn merkityksen ymmärtäminen muodostavat autonomian kanssa vapaus-virtausvastuu-kehän: Autonomia antaa vapauden tehdä työtä valitsemallaan tavalla. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kasvattaa virtausta kehittäessään toimintaansa. Vastuu tai sen tuntu syntyy, kun työn merkitys tehdään työntekijälle selväksi. Tärkeintä on ohjata tekemistä organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Jarenko et al. 2014).

Ulkoisen motivaation johtaminen on palkitsemista ja rankaisemista – porkkanaa ja keppiä. Näillä motivoiminen pitäisi pyrkiä minimoimaan. (Jarenko et al. 2014).

Tyytyväisyydestä innostukseen pyrkiminen on avain parempaan työelämään. Kehityksen ja jatkuvan parantamisen edellytykset ovat innostuneessa yhteisössä huomattavasti korkeammalla tasolla kuin pelkästään tyytyväisessä.

Kun puhutaan innostavasta esihenkilötyöstä, tarkoitetaan motivoivaa, mahdollistavaa sekä

kannustavaa johtamista. Tällaista esihenkilötyötä leimaa jokaisen työntekijän rohkaiseminen aloitteellisuuteen ja uudistushakuisuuteen. Siihen kuuluu myös työntekijöiden työssä kehittymisen tukeminen. (Työterveyslaitos 2015). Näillä toimilla on tavoitteena vahvistaa työntekijän uskoa sekä luottamusta omiin kykyihinsä, kannustaa itsensä johtamiseen sekä vahvistaa työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä.

---

*Omat vahvuutensa ja heikkoutensa tunteva innostava esihenkilö ymmärtää, että tiimissä on häntä itseään tietävämpiä ja taitavampia työntekijöitä.*

---

Innostava esihenkilö tukee työn aikana sekä yksittäisten työntekijöiden että koko tiimin työtä. Kun työ on saatu valmiiksi, kunnia työstä annetaan niille, joille se aidosti kuuluu. Ei kannata patsastella parrasvaloisa, vaan toimia työntekijöidensä hyväksi. Tiimin menestyminen on kunnian ja ilon asia myös jokaiselle yksilölle itselleen. (Työterveyslaitos 2015). Omat vahvuutensa ja heikkoutensa tunteva innostava esihenkilö ymmärtää, että tiimissä on häntä itseään tietävämpiä ja taitavampia työntekijöitä. Hän osaa myös arvostaa heitä ja etsii aktiivisesti parasta osaamista koko tiimistään.

Ole rehellinen sekä itsellesi että koko työyhteisölle. Motivoi korostaen mikä on oikein ja oikeudenmukaista. Toimi myös itse tämän mukaan erilaisissa työtilanteissa. Älä missään tilanteessa käytä valta-asemaasi väärin. Hyvä esihenkilö on sinut omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kanssa. Aito minä on mukana myös ammatillisessa roolissa, koska esihenkilönä toimiminen ei peitä alleen sitä, millainen ihminen pohjimmiltaan on. (Työterveyslaitos 2015).

Esihenkilön on kyettävä ymmärtämään muiden näkökantoja, olemaan myötätuntoinen sekä sallimaan epäonnistumisia ja virheitä. Hän osaa käsitellä virheet oikeassa yhteydessä, eikä tee niiden perusteella yleistyksiä. Tärkeää on myös pystyä antamaan anteeksi, sillä esihenkilö ymmärtää, että anteeksianto mahdollistaa luottamuksen,

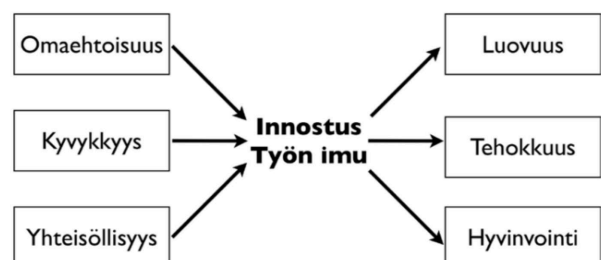
jonka turvin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja mennä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. (Työterveyslaitos 2015).

On tärkeää tietää selkeästi, mihin suuntaan organisaation ja sen työntekijöiden tulisi kulkea. Esihenkilön on käytävä säännöllistä keskustelua työntekijöiden kanssa siitä, mitä hän heiltä odottaa suhteessa heidän kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa. Työntekijän tulee tietää nämä odotukset, jotta hän voi työskennellä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Innostava esihenkilö antaakin työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa keinoihin, jotka ovat parhaat tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin työntekijät saavat vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Vastuuttaminen perustuu luottamukseen, mutta samalla se edelleen vahvistaa jo olemassa olevaa luottamusta. (Työterveyslaitos 2015).

### Imua motivaatiosta

Työntekijän kokiessa onnistumista, osaamista ja oppimista työ vetää puoleensa. Syntyy imua. Kuten tuotantoa, voi myös motivaatiota ajatella naruna, jolla vetäminen on sillä työntämistä tehokkaampaa. Resursseja kapeikkoihin puskemalla aiheutetaan vain vahinkoa. Osaamisen yli- tai alikuormittaminen on hukkaa.

Työn imu edistää työhyvinvointia. Se on omistautumista, tarmokkuutta sekä nautintoa työhön syventymisestä. Työntekijän kokemalla työn imulla on yhteys terveyteen ja onnellisuuteen, sillä se kasvattaa fyysisiä, psyykkisiä sekä sosiaalisia voimavaroja ja taitoja. Näistä kasvaneista voimavaroista ja taidoista voidaan kohdistaa suurempi määrä takaisin työhön. Kun työoloilla ja johtamisella onnistutaan luomaan työn imua, työntekijä haluaa silloin antaa parastaan. (Hakanen 2021).



Kuvio 3. Innostuksen arvoketju (Jarenko et al. 2014).

Liian haastavat tehtävät aiheuttavat jatkuvia pettymyksiä ja tappavat sisäisen motivaation, mutta myös liian helpot tekevät niin. Tunne siitä, että pystyy hallitsemaan tehtävänsä ja kokee olevansa tehokas, on tärkeää. Ihmisellä on jatkuva tarve

uuden oppimiselle. (Valtonen 2019). Tarvetta pitää ruokkia. Työntekijä on parhaimmillaan, kun elämä on hyvää. Elämä on hyvää, kun taidot ja haasteet kohtaavat.

## Lähteet

Hakanen, J., 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL_tyonimu.pdf?sequence=1). Hakupäivä 12.9.2021.

Korkeila, J., 2018. Odysseian motiivi. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14649>. Hakupäivä 17.10.2021.

Jarenko, K., Martela, F., 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Mielenhmeet, 2019. Motiivit ja motivaatio: mitä eroa niillä on? <https://mielenhmeet.fi/motiivit-ja-motivaatio-mita-eroa-niilla-on/>. Hakupäivä 15.10.2021.

Sinokki, M., 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Vaatii käyttöoikeuden.

Työterveyslaitos, 2015. Innostava esimies, Inspistä! Esimiehelle työkirja. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>. Hakupäivä 31.8.2021.

Valtonen, S., 2019. Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. <https://etajohtaminen.fi/sytyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/>. Hakupäivä 17.10.2021.

**Johtajuus ja energia**

# Viestinnän merkitys Lean-tuotannon johtamisessa

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelijat Mira Kekkonen, Mikko Vanhala, Teemu Ketola  
ja lehtori, Anu Tammela, Oulun ammattikorkeakoulu

"Kuten kirjoitus, puhekaan ei ole sama kaikilla ihmisheimoilla. Mutta mielen vaikutelmat sinänsä, joita sanat ensi sijassa merkitsevät, ovat samat koko ihmiskunnalle, kuten myös asioiden jäljitelmiä nuo vaikutelmat ovat." Aristoteles (De Int.)

## Viestintä on vaikuttamista

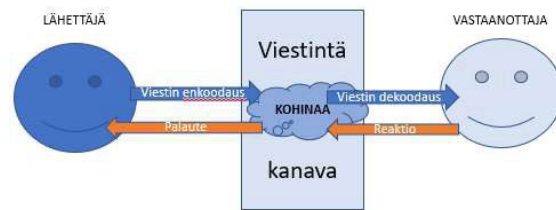
Leanin ytimessä ovat ihmiset, joiden luonnollinen tarve on kommunikoida, tulla ymmärretyksi ja ymmärtää muita. Haasteen ihmisten väliseen viestintään tuo viestinnän prosessi, joka määritellään olevan dynaaminen, monimutkainen ja epälineaarinen. Viestintä on informaation siirtämistä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Prosessissa viestin lähettäjä lähettää viestin tai sanoman, kohinaa sisältävää viestintäkanavaa pitkin vastaanottajalle.

Viestinnän vaikutusprosessi jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: kognitiiviseen (tieto), affectiiviseen (tunne) ja konatiiviseen (toiminta) vaiheeseen. Prosessissa tietoisuuden tuottamisella yksilölle pyritään saamaan aikaan tunnereaktioita ja vakuuttamista, joka lopulta aiheuttaa yksikössä toimintaa.

Tässä artikkelissa keskitytään tarkastelemaan Lean-tuotannossa käytettyä viestintää ja viestinnän merkitystä Lean-kulttuurin luomisessa.

## Yhteinen kieli ja toimintakulttuuri

Lean-johtamisen tavoitteeksi on monia näkemyksiä. Tavoitteita ovat yleensä lisäarvon tuottaminen asiakkaille, työn virtavuuden sujuvoittaminen hukkaa poistamalla ja jatkuva parantaminen. Lean-johtamisen avulla saavutettavien tavoitteiden juurisyyinä on ymmärtäminen ja ymmärretyksi tuleminen. Ymmärryksen luominen ja halun ymmärtää entistä enemmän niin organisaation sisälle kuin ulkopuolisten kumppaneiden kanssa edellyttää yhtenäisen kulttuurin ja sen toimintatapojen luomista.



Kuva 1 Viestintäprosessi Shannon (1949) mukaillen

Oleellinen osa Lean-toimintatapaa onkin, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat jatkuvaan parantamiseen. Tällainen yhteistyön luonne korostaa viestintäkäytäntöjen merkitystä 'voiteluaineena' johtajien ja työntekijöiden välillä (Alpenberg & Scabrough 2016). Lean-johtajien tulisi toimia parannusehdotusten tuottamisessa esimerkkinä (van Dun et al. 2015).

Panu Luukka muotoilee, kirjassaan Yrityskulttuuri on kuningas - Mitä, miksi ja miten? (2020), että yrityskulttuurin luominen on aloitettava ja tehtävä jokaisen yrityksen omista lähtökohdista. Sitä ei voi kopioida. Lean-kulttuuria luotaessa pitää viestintä ja markkinointi lähteä rakentamaan oman yrityksen arvoista ja ottaa huomioon yrityksen nykyinen kulttuuri sekä rakentaa polku nykyisyydestä tavoiteltuun kulttuuriin. Mikäli tässä määrittelytyössä johtajat ja päälliköt eivät onnistu rakentamaan tavoitetilaa ja reittiä sen saavuttamiseksi, johon voisivat itse sitoutua, on projekti valmiiksi tuohon tuomittu.

Lean-johtamisen yhdeksi tavoitteeksi on määritelty lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Samassa kirjassa Panu Luukka (Luukka 2020) kertoo, että yrityskulttuurilla on suora linkki työntekijäkokenemuk-

kseen, joka taas johtaa asiakaskokemukseen. Jos työntekijäkokemus ei ole hyvä, niin asiakaskokemus ei myöskään ole hyvä.

Lean-kulttuuri luo organisaatiolle yhteiset arvot, jonka tavoitteena on jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Puhuttaessa Leanista puhutaan usein Lean-tuotannosta ja sisällään pitämistä työkaluista. Artikkelissa *The secret ingredient to creating a truly “lean” and “learning” culture* Micheal Balle, Jacques Chaize ja Daniel Jones (2015) kertovat kokemuksistaan eri yrityksistä, jotka ovat siirtyneet kohti Leania. Heidän kokemuksensa on, että valittaessa Lean yhtiön strategiaksi, voidaan saavuttaa suurta menestystä taloudellisella puolella, kun sosiaalista pääomaa kasvatetaan. Heidän kokemuksensa yrityksistä, jotka valitsevat puhtaasti Lean-tuotannon on, että muutamia lyhyen aikavälin voittoja lukuun ottamatta, ei pitkällä aikavälillä heillä ole mahdollista skaalautua suurempien kehityskielten ottajiksi.

---

### *Menestyneillä Lean-tuotantolaitoksilla on ominaista erityinen organisaatiokulttuuri.*

---

Lean-toimintatavan onnistuneeseen käyttöön ottoon on esitetty kaksi kriittistä tekijää: organisaatiokulttuuri ja pehmeiden toimintatapojen omaksuminen (Bortolotti et al. 2015).

### **Miten viestintä näkyy Lean-tuotannossa**

Viestinnän on tunnistettu olevan elintärkeä osa Lean-tuotantoa ja tämä on useissa kirjallisuuskäsitteissä mainittu. Tätä ei ole kuitenkaan tarkasti kuvattu, miten ja miksi viestintä on tärkeää. Worley ja Doolen (2006) toteuttamassa tutkimuksessa saatiin selville, että Leanin käyttöönoton ja organisaatioviestinnän välillä on olemassa dynaaminen suhde. Tutkimuksessa saatiin selville, että johdon tuki ja viestintä eivät yksiselitteisesti vaikuta Leanin käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen, vaan näiden välinen suhde organisaation pyrkimykseen jatkuvasti parantaa toimintaansa Lean-toimintamallin avulla on hyvin kompleksinen.

Lean-tuotanto vaatii selkeää viestintää, ei pelkästään työvuorojen välillä vaan arvoketjujen välillä. Organisaation sisällä tulee kaikki asiakastoimittaja yhteydet ja viestintä-kanavat olla selkeitä. (Worley et al. 2006).

---

### *Lean-tuotanto vaatii selkeää viestintää erityisesti johtajien ja työntekijöiden välillä. Johtajien viestintätyövälineiden tulisi vahvistaa avoimuutta ja osallistamista.*

---

Alpenberg et al. (2016) tarkastelee tutkimusartikkelissaan päivittäisiä käytäntöjä organisaatioissa, joissa Lean-toimintatavat on otettu onnistuneesti käyttöön yrityskulttuurissa. Hyviksi johtajien viestintäkäytännöiksi artikkelissa esitettiin yhteistyö tuotannon työntekijöiden kanssa, positiivinen sitoutuminen ja pehmeät sanat. Näiden hyvien viestintäkäytäntöjen tehokkuutta kuvataan esimerkillä Toyotasta, joka ei ollut parantanut toimintaansa pelkästään käyttöönottamalla laadunhallinnan (QC), vaan teemajohtajan taitavalla ja määrätietoisella viestintäkäytännöllä. (Alpenberg et al. 2016).

### **Visuaalinen viestintä kommunikaation tukena**

Visuaaliset prosessin johtamistyökalut on luotu avustamaan kommunikointia sekä ohjaamaan prosesseja reaaliaikaisesti, siten että jokainen henkilö pystyy näkemään ja ymmärtämään yhdellä silmäyksellä prosessin toiminnan ja tilan. Arvovirta-analyysiä käytettäessä tämä mahdollistaa palautteen kaikilta osapuolilta osana arvovirta-analyysin kehittämistä. Sanonnalla: ”kuva vastaa yli tuhatta sanaa” sopii myös visuaaliseen viestintään. Lean auktoriteettien mukaan, johtaja, joka ei pysty kuvaamaan prosessiaan yhdelle A4-arkille, on kykenemätön johtamaan omaa prosessiaan. (Parry et al. 2006, Liker 2004).

## Johtamisen, viestinnän ja Lean-periaatteiden yhdistäminen

The secret ingredient to creating a truly “lean” and “learning” culture Micheal Balle, Jacques Chaize ja Daniel Jones (2015) -artikkelissa nostetaan esille ero pelkän parhaiden käytäntöjen poimimisen ja implementoinnin, sekä oikeasti oppimisen välillä: kuinka työkalut toimivat ja vaikuttavat tuotannon eri tilanteiden mukaan.

### Hoshin-suunnittelu

Avain organisaationaaliseen oppimiseen on yhteisten tavoitteiden tavoittelu kaikkien työntekijöiden voimin. Jotta koko organisaatio sitoutuu jatkuvaan parantamiseen tavalla, mikä auttaa koko yhtiötä parantamaan, tarvitaan yhteisiä päämääriä, tavoitteita sekä jatkuvaa mittausta näiden tavoitteiden etenemisestä kohti asetettuja tavoitteita. Hoshin-suunnittelu on tässä tärkeässä roolissa.

Haastavien tavoitteiden saavuttaminen voi olla hyvin motivoivaa, vaikkei onnistumiseen liittyisi edes konkreettista palkintoa. Tavoitteet ja mittarit tarkentuvat osastojen välisellä vuoropuhelulla, mitä alemmalle tasolle organisaation hierarkiassa siirrytään. Tällöin kaikki organisaation tasot osallistuvat toimintojen luontiin, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tällöin koko henkilöstö sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen.

Tavoitteiden edistyminen tulee olla kaikkien nähtävillä jatkuvasti ja reaaliaikaisesti esimerkiksi War room:in taululla tai info näytöillä. Tavoitteiden edistymisraportit siirtyvät hierarkiassa ylöspäin alemmilta tasoilta ylimmälle johdolle asti. Olenaista on jokainen tiimin jäsen tietää omat tavoitteensa, miten ne palvelevat yrityksen strategiaa sekä miksi tavoitteet on asetettu. (Liker 2004).

### “War room”

Tiedolle ja tiedottamiselle on tärkeää saada aikaiseksi sujuva virtaus (Gifu & Teodorescu 2014). Jotta pystytään saamaan aikaiseksi kehitystä, on

tuotannon ja työyhteisön yleisestikin opittava kommunikoidaan sujuvasti. Tämä tarkoittaa, että poistetaan hukkaa tiedon jakamisessa. Tiedon virtauksen kehittämiseen on rakennettu erilaisia strategioita ja niitä yhdistämällä yritykset ovat saaneet rakennettua omaa ympäristöään parhaiten palvelevan tavan toimia. Yhtenä tiedon jakamisen mallina on war room tai control room, jossa on kerättyä kaikki tarvittava tieto liittyen tuotantoon tai projekteihin. Tällaisessa tilassa on kerättyä tavoitteita ja tilannekuvaa tuotannosta, jolloin kaikkien on mahdollista päästä käsiksi tarvittavaan tietoon yhdellä käynnillä tilassa. Tilannekuvaa on useasti korostettu eri värein tussitauluilla tai monitoreilla, jolloin esimerkiksi paljon punaista sisältävät taulut tai mittarit eivät ole tavoitteissa ja vihreää väriä sisältävät taas ovat tavoitteissa. Tällöin voidaan heti keskittyä parantamaan niitä osa-alueita, jotka kaipaavat enemmän huomiota.

### 5S

5S on, monessa eri Lean talon variaatiossa, asetettu talon perustuksiin. Joissakin taloissa perustassa on standardit ja joissain 5S on mainittu nimeltä. 5S valitaan usein ensimmäiseksi askeliksi kohti Leania. 5S voidaan toteuttaa “S” kerrallaan ja toistaa niitä aika ajoin, mutta työ valuu hukkaan, mikäli ei ymmärretä miksi 5S on luotu. Standardisointi on tärkein “S” (Willis 2017). Tämän asian viestintä, kun 5S-järjestelmää implementoidaan on tärkeää. 5S-toiminnassa viestitään sitä, kuinka työ tehdään. Samalla on tärkeä kouluttaa ja viestiä, että Lean talon keskiössä oleva Plan-Do-Check-Adjust (PDCA) kehityspyörän kautta.

### Andon

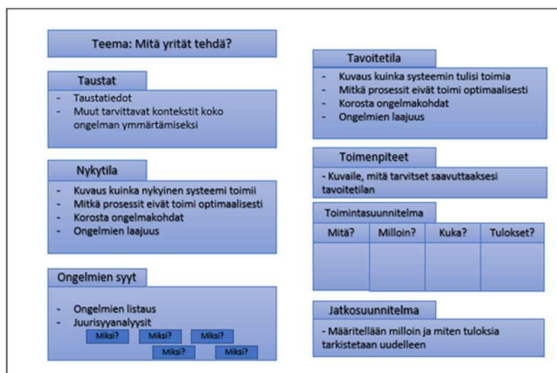
Lean-tuotannossa yhtenä olennaisena osana on tuotteiden tuottaminen kunnolla heti ensimmäisellä kerralla, joten laatuongelmien yllättäessä puskurivarastoa tuotannon jatkamiseksi on niukasti. Tällöin ongelman ratkaisu vaatii välittömiä toimenpiteitä. Tästä ongelmasta voidaan ilmoittaa mm. valo- tai äänimerkein tai joissain tapauksissa tämän tyyppiin tapuksiin tarkoitettulla hälytyspuhelulla, jolloin tiiminjohta-



jan tai muun asiaan nimetyn henkilön on ratkaistava ongelma yhdessä operaattoreiden ja tarvittaessa muiden sidoshenkilöiden kanssa. Visuaalinen signaali ilmaisee suoraan ongelman olemassaolon sekä sen kohteen. Tällaista hälytysjärjestelmää kutsutaan andoniksi. Andon tarkoittaa valosignaalia, jolla pyydetään apua. (Liker 2004).

### A3-Raportti

Yksi visuaalisen viestinnän muoto on Toyotan kehittämä A3-raportointi. A3-raportoinnissa kaikki monimutkainenkin tieto on esitetty yhdellä A3-kokoisella paperiarkilla.



Kuva 2 A3-Raporttipohja

A3-arkkia luetaan vasemmasta yläkulmasta alas, minkä jälkeen siirrytään seuraavan palstaan. A3-raportointia (Kuva 2) voidaan käyttää esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteisiin. Tällöin raporttiin dokumentoidaan nykytilanne, ongelman juuri-syy, ehdottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä mahdollisia kustannusvaikutuksia. (Liker 2004).

### Päämääränä luoda Lean-kulttuuri, joka on oppiva organisaatio

Lean nähdään yrityksissä usein prosessina tai joukkona työkaluja, joilla tuotantovirrasta vähennetään hukkaa. Lean työkalut ja menetelmät itsessään eivät takaa yritykselle menestystä, ellei lean toimintaa nähdä filosofiana ja ajattelutapana, joka perustuu ihmisten ja inhimillisen motivaation ymmärtämiseen. (Liker 2004 s.6). Viestinnän sisältö saattaa jäädä vastaanottajalta huomioimatta, mikäli viestin lähettäjällä viestintä kanavat ja prosessit eivät ole hallinnassa. Lean kulttuurin omaksuminen auttaa yritystä sisäistämään viestinnän tärkeyden osana kaikkea toimintaa. Jotta pystytään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja saada aikaan hyvä asiakaskokemus, on saatava aikaiseksi hyvä työntekijäkokemus.

### Lähteet

Alpenberg, J. & Scarbrough, D.P. (2016) Exploring communication practices in lean production. Journal of Business Research 69, 4959–4963. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.059>

Bion, W.R., (1961) Experiences in groups and other papers. Tavistock publications, London.

Bortolotti, T., Boscari, S. & Danese, P. (2015) Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. International Journal of Production Economics, Vol. 160, 182-201. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>

Hare, A.P., (1962) Handbook of small group research. The free press of Glencoe, New York. 512p.

Liker, J. K. (2004) Toyotan tapaan. Jyväskylä: Bookwell Oy 2013. Alkuperäinen teos: The Toyota Way. McGraw-Hill 2004.

Lee, T.-S. & Kuo M.-S., (2009) Toyota A3 Report: A Tool for Process Improvement in Healthcare. Advances in Information Technology and Communication in Health. s. 235-238. Hakupäivä 30.9.2021 [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=T9N5DxRsWiIC&oi=fnd&pg=PA235&dq=a3-report&ots=EkaZTLsAwU&sig=MYedyW4foFZsFcnSVzDyQXOGrAc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=a3-report&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=T9N5DxRsWiIC&oi=fnd&pg=PA235&dq=a3-report&ots=EkaZTLsAwU&sig=MYedyW4foFZsFcnSVzDyQXOGrAc&redir_esc=y#v=onepage&q=a3-report&f=false)



Parry, G. & Turner, C. E., (2006) Application of Lean visual process management tool, *Production Planning and Control*, 17 (1) p. 77-86

van Dun, D.H. & Wilderom C.P.M. (2016) Lean-team effectiveness through leader values and members' informing. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 36 No. 11, 1530-1550. DOI 10.1108/IJOPM-06-2015-0338

Worley, J.M. & Doolen, T.L. (2006) The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision* Vol. 44 No. 2, 228-245. DOI 10.1108/00251740610650210

Panu Luukka (2020) Yrityskulttuuri on kuningas - Mitä, miksi ja miten?

Micheal Balle, Jacques Chaize ja Daniel Jones (2015) The secret ingredient to creating a truly "lean" and "learning" culture

Drew Willis, (2017) *Process Implementation Through 5S*

Gifu, Daniela & Teodorescu, Mirela (2014) Communication process in Lean concept

# Laadun johtaminen

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelija Lasse Heikkilä ja yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

---

*Laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset.*

---

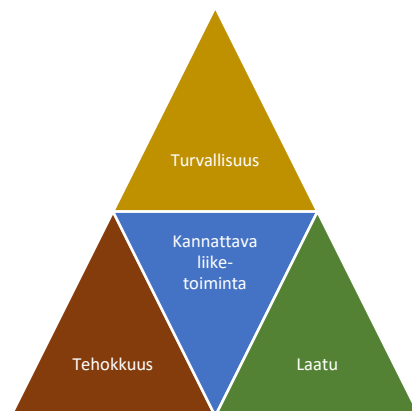
## Laatu käsitteenä

Jotta laatua voisi johtaa, on tiedettävä mitä se on. Valmistavassa teollisuudessa voidaan laadun ajatella olevan vastaavuutta tuotemäärittelyihin ja standardeihin. Tämä on kuitenkin vain minimivaatimus, sillä laatu koostuu useista asioista ja voidaan määritellä eri tavoin. Nykyaikaista laatuajattelua tukeekin paremmin määritelmä, jonka mukaan laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset.

Laatu perustuu asiakkaan mielipiteeseen; asiakas itse päättää täyttääkö jokin tuote tai palvelu hänen vaatimuksensa. Ostopäätös perustuu vertailuun hinnan ja laadun välillä, eli laatumääritelmä kattaa myös tuotteen virheettömyyden.

## Asiakkaan ääni

Kaikki myyvät – konseptissa ajatellaan myyjien vastaavan asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Tätä varten luodaan asiakkuustiimejä, jotka koostuvat eri osastoiden työntekijöistä. Tiimien tarkoituksena on kehittää tuotteita asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Konseptin nimi on harhaanjohtava, sillä senhän pitäisi laatumääritelmän mukaan olla kaikki tekevät laatua – konsepti. Asiakstarpeen tyydyttäminen on asiakkaan ongelman ratkaisemista. Parhaassa tapauksessa asiakkaan kanssa yhdessä mietitään oikea ratkaisu ongelmaan, eikä pyritä myymään valmista perustuotetta hienoilla lisäominaisuuksilla. Siinä vaiheessa, kun ymmärretään, että poranterän ostavan asiakkaan tarve ei ole poranterä, vaan reikä, ollaan asiakassuuntatuneessa ajattelussa jo pitkällä. (Rubanovitsch 2018, Kotler & Armstrong, 2021).



## Laatu maksaa?

Laatu, turvallisuus ja tehokkuus muodostavat yhdessä terveen liiketoiminnan perustan. Ennen ajateltiin, että on valittava halvan valmistuskustannuksen tai korkean laadun välillä. Ajatus perustui siihen, että laadukkaan tuotteen valmistamiseen tarvitaan kalliimpia materiaaleja ja komponentteja ja valmistuksen ajateltiin kestävän kauemmin sekä laadunvarmistuksesta ajateltiin syntyvän kuluja. Silloin ei osattu ajatella, että itse asiassa laadun parantaminen ja kustannusten lasku kulkevat käsi kädessä. Parantunut laatu vähentää hylättyjä tuotteita, asiakashyvityksiä, tarvetta laaduntarkastukselle ja markkinointikuluja sekä lisää myyntiä ja kannattavuutta.

---

*Philip Crosby: "Laatu on ilmaista."*

---

Usein laadunparantaminen aloitetaan seuraamalla laadusta aiheutuvia kuluja. Tällöin laatukulut usein nousevat, sillä ennen laatuohjelmaa suuri

osa laatu kustannuksista on jäänyt raportoimatta. Laatu kustannuksissa ei ole mukana huonosta laadusta johtuneita välillisiä kustannuksia; valmistaja ei voi tietää paljonko kauppoja on jäänyt syntymättä huonon laadun seurauksena. (Haverila et al. 2009).

## Prosessit

Tuotteiden ja palveluiden laatu koostuu eri toimintaprosessien laadusta. Näin ollen laatu pitää rakentaa yrityksen toimintaprosesseihin. Laadukkaat prosessit johtavat laatuun ja tyytyväisiin asiakkaisiin. Oikein toteutettuna laadun kehittämistä syntyy positiivinen kierre ja jatkuva laadun paraneminen.

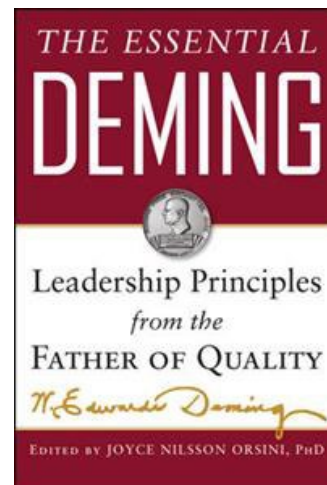
On tärkeää osata erottaa prosessin ääni ja asiakkaan ääni toisistaan. Prosessin äänen kuunteleminen voi johtaa epätyytyttävään laatuun. Usein myös tuotannon tehostamiseksi kehityt palkkiojärjestelmät perustuvat enemmän kvantitatiivisiin kuin kvalitatiivisiin määreisiin. Tämä johtuu osaltaan helpommista laskentaperusteista ja toteutuksesta ja osittain siitä, että perinteinen yritysjohtaminen perustuu liikevaihdon maksimointiin. Mutta miten laatua kehitetään tai edes pidetään yllä, kun prosessi ohjaa tekemään mahdollisimman paljon mahdollisimman nopeasti? Tilanne tietysti vielä pahenee töiden lisääntyessä korkeasuhdanteen aikana, ellei laatua ole viety osaksi prosessia. Jos tilanne on todella tämä ja laatua halutaan parantaa, tulee työyhteisössä yhteentörmäys. Kirsi Piha on todennut että, Suomessa yrityksissä on tapana soutaa samaan suuntaan. Mutta mitä hyötyä siitä on, jos suunta on väärä?

## Laadun isä Deming

W. Edwards Demingiä (1900 – 1993) pidetään laatuajattelun isänä. Deming vannoi tilastollisen laadunohjauksen nimeen. Hänen mielestään tuotantomäärien seuraaminen ei ole *se juttu*, vaan hyväksytyjen tuotteiden lukumäärä on se mikä ratkaisee. Tilastollinen menetelmä on keino auttaa valmistajaa ja ostajaa, jotta turvallisuus, tehokkuus ja tuotantomäärät kasvavat. Deming toteaa, että turvallisuuden ja tuotteen ominaisuuksien parantaminen vähentää tarvittavan tarkastamisen määrää ja samalla tuotteiden kelpoisuus paranee.

Ostajallakin on merkitystä laadun suhteen toimiessaan tavarantoimittajien kanssa, sillä tasalaatuisemmat raaka-aineet vähentävät vaihtelua, jolloin myös tuotteen tasalaatuisuus paranee. Itse asiassa kaikkia muutoksia on ajateltava mahdollisena uhkana laadulle ja tarvittaessa vaikka lisätä tarkastuspisteitä tai tihentää tarkastusvälejä.

Jotta voidaan olla varmoja siitä, että tuote on 100% laatu kriteerit täyttävä, on tuotteesta pyrittävä valmistamaan hieman parempi kuin vaatimukset ovat. Ainoa keino varmistaa tämä, on tehdä tilastollista laaduntarkkailua prosessin tärkeissä vaiheissa. Tarkastuksen tarkoitus on varmistua siitä, että prosessi tuottaa sitä mitä pitääkin. Seuranta toimii prosessia ohjaavana signaalina: kuinka kaukana toleranssirajoista olemme ja onko siinä muutosta aiempaan? Jos toleranssirajat lähestyvät jatkuvasti, on syy selvitettävä ja prosessia on korjattava oikeaan suuntaan.



Demingin mukaan tuotteiden valmistuksessa ja raaka-aineiden hankinnassa on aina läsnä kaksi kysymystä. Ensimmäinen koskee prosessia, mitä sille tehdään: jätetään ennalleen, etsitään erityisyyttä, säädetään prosessia, vaihdetaan materiaaleja, lisätään tai vähennetään tarkastuksia jne. Toinen kysymys koskee tuotantoeriä, joko materiaaleja tai sitten tuotteita, jolloin mietitään: hyväksytäänkö vai hylätäänkö, laitetaan sivuun odottamaan vai hävitetäänkö, korjataan vai myydäänkö kakkoslaatuina.

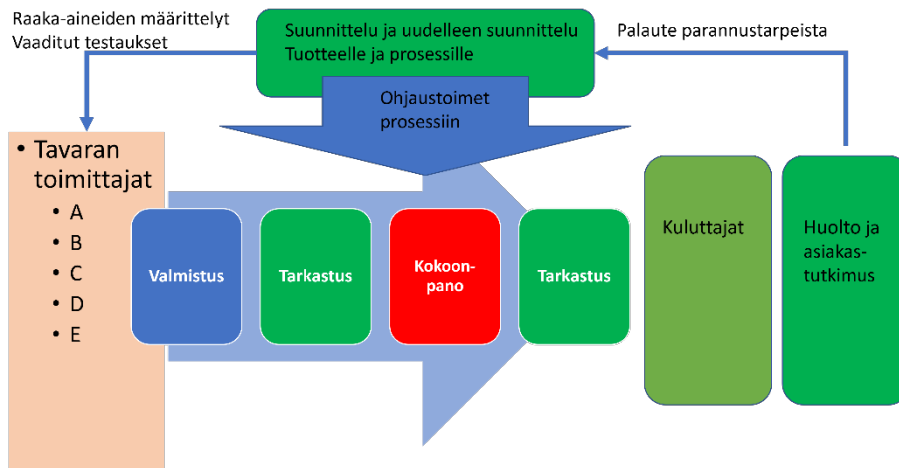
## Vaarat laadunvarmistusohjelmissa

Demingin mukaan tilastollinen laadunvarmistus sisältää myös kaksi riskiä, jotka on hyvä tiedostaa.

1. Etsitään syytä vaihtelulle ja lisätään tarkastuspisteitä silloin, kun erityissyytä ei ole, vaan vaihtelu on normaalia vaihtelua, joka kuuluu prosessiin.
2. Ei osata etsiä erityissyytä tai ei ymmärretä lisätä tarkastuspisteitä silloin, kun erityissyy onkin olemassa.

Tärkeää onkin pitää mielessä nämä kaksi vaaraa ja ymmärtää, että voimme joskus joutua jompaankumpaan tilanteeseen. Silloin on tärkeintä pitää tästä aiheutuvat kustannukset mahdollisimman pieninä. Kieltämättä tästä ajatusmallista tulee mieleen Japanin autoteollisuudesta tuttu menetelmä, jossa kuka tahansa työntekijä voi keskeyttää koko tuotantolinjan havaitessaan virheen tuotteessa tai prosessissa. Näin toimien korjattavaa tai asiakkaalle päätyvää vajaalaatuista tuotetta on mahdollisimman vähän. Demingin laatuajattelussa ei siis olla kovinkaan kaukana lean-ajattelusta.

*"Systemiä pitää johtaa." W. Edwards Deming*



## 14 vai 19 periaatetta?

Deming tunnetaan myös 14-osaisesta ylimmälle johdolle suunnatusta johtamisohjelmasta. Nämä 14 kohtaa (points) on suomennettu usein periaatteiksi. Demingin 19 periaatetta (principles) taas liittyvät laatuun. Vapaasti suomennettuna ne kuuluvat näin (Deming 2013):

1. Tilastollinen laaduntarkastus kattaa koko prosessin materiaaleista valmiisiin tuotteisiin asiakkaalla ja mahdolliset asiakkaan kanssa yhdessä tehdyt jatkokehitykset
2. On kallista ja työntekijöiden motivaatiota alentavaa kiinnittää työntekijöiden huomiota heidän valmistamiinsa viallisiin tuotteisiin silloin, kun käytetään tilastollisia laadunohjausmenetelmiä, koska vain johto voi vaikuttaa käytettäviin menetelmiin.
3. On parempi laittaa täysin uuteen työhön henkilö, joka on ymmärtänyt tilastollisen ohjauksen aiemmassa työssään ja jonka tuotos laadullisesti tai määrällisesti on heikkoa.
4. Työntekijöitä on mahdollista kouluttaa, vaikeivat he vielä saavuttaisikaan laadullisen ohjauksen tavoitteita omassa työssään.
5. Kaaoksessa (huono valvonta, huono asioiden johtaminen, puuttuva tilastollinen laadunhallinta) työntekijän on mahdotonta kehittää taitojaan ja

suoritumistaan tuotteiden yhdenmukaisuuden parantamisessa tai määrän lisäämisessä.

6. Toleranssirajat työntekijällä ovat itsessään kallis ja huono ohjaustyökalu. Työntekijän opastaminen sanomalla: "Älä tee virheitä." ei johda mihinkään. Opastukseen pitää käyttää ohjauskorttia.
7. Työnkuvauksissa pitää olla laadunohjaukseen liittyvät vaatimukset selkeästi ilmaistuna ja jaettuna olennaisimpiin tarkastuskohteisiin ilman, että se on pikkutarkka ohjekirja kaikesta. Työntekijä, jonka tuotos ei täytä kriteereitä, voidaan kouluttaa uuteen tehtävään.
8. Hyvä laatu ei tarkoita korkeaa laatua, vaan samantasaista, luotettavuutta ja markkinoille soveltuvaa edullisella valmistustavalla.
9. Vaihtelu laadussa aiheuttaa hukkaa, vaihtelu rikkoisikaan määritellyjä rajoja.
10. Syyt korkeille valmistuskustannuksille yhdessä kilpailuaseman menetyksen kanssa voidaan jakaa kahteen kategoriaan:

Vika systeemissä	Erityisyys
Säilyvät, kunnes johto poistaa ne	Johtuvat yleensä tietystä koneesta tai työntekijästä
Yhdistelmävaikutus voidaan todeta samalla tavalla kuin erityisyydessä	Tilastollinen ohjaus näyttää ongelman olemassaolon, jonka työntekijä voi tunnistaa ja poistaa

11. Sekaannus näiden vikatyypin välillä johtaa vaihtelun kasvamiseen ja kustannusten nousuun. Onneksi tilanne voidaan korjata käyttämällä kontrollikortteja.
12. Ensiaskeleet laatujärjestelmän luomiseksi on määrittää kaikista tärkein piirre tuotteessa. Sen

jälkeen määritetään seuraavaksi tärkein jne. Kun laatujärjestelmä on luotu, sitä parannetaan.

13. Prosessin teho on ennustettavissa vain tilastollisella ohjauksella. Silloin vaihtelu pysyy ennustettavalla tasolla, jolloin myös tuotos voidaan ennustaa yhtä lailla kuin tuotantokustannuksetkin.
14. Jos laatukriteerien pysymistä vaihteluvälillä vain seurataan, tuotteiden yhdenmukaisuus eikä taloudelliset hyödyt kehity. Prosessi ei parane.
15. Tavarantoimittajien arviointi kuuluu valmistusprosessiin ja sen pitää olla tilastollisesti ohjattua, jotta päästään kannattavaan hankintaan. Työntekijä turhautuu, jos materiaalien laatu sahaa edestakaisin.
16. Tuotantolinjan tärkein kohta on asiakas. Asiakas tutkimus on tilastollista ohjausta.
17. Puutteellisen laadun vuoksi tekemättä jääneiden kauppojen arvoa ei voi mitata.
18. Tuotelaatu on vaikea määrittellä. Laatu perustuu kuluttajan mielipiteeseen. Tuotteen "kykyyn" liittyy kolme asiaa; (1) itse tuote, (2) tuotteen käyttäjä ja käyttötapa sekä (3) käyttöohjeet, huollon yhteystiedot, varaosat ja huoltomiesten kouluttaminen.
19. Mikään systeemi ei ole turvassa vahingoilta. Ihmiset, opastus, valvonta ja harjoittelu kuuluvat systeemiin. Ongelmatilanteissa usein etsitään syy-päätä eikä pääsyytä kuten pitäisi. Systeemin kehittäminen vähentää vahinkoja.

Laatu koostuu johdetuista prosesseista. Tästä johdettua laatu tehdään johtoryhmän huoneessa, koska vain ylimmällä johdolla on valta tehdä suuret päätökset. Työntekijät eivät voi muuttaa tehtyjä päätöksiä, suunnitelmia, prosesseja tai systeemejä. He voivat vain tehdä työtään heille annetuilla ohjeilla.

## Lähteet

Deming, W. Edwards 2013. The essential Deming: leadership principles from the father of quality. Toim. Orsini, Joyce Nilsson. The McGraw-Hill Companies, USA.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. Kuudes painos. Infacs OY, Tampere

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2021. Principles of marketing. Pearson Education Limited, Malaysia.

Rubanovitsch, Mika D. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Johtajatiimi, Espoo

Senge, P.M. 2006. The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. Crown business, New York.

## Tiimit ja tiimimäinen toiminta Kainuun ammattiopistossa

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelijat Matti Manninen, Osmo Moilanen, Markku Suonpää ja yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

*Strategisten tavoitteiden mukaisesti tiimimestari-koulutus on aloitettu Kainuun ammattiopistossa marraskuussa 2015 ja tähän mennessä puolitoista vuotta työn ohessa kestävässä koulutuksessa on koulutettu noin 30 tiimimestaria.*

### Kainuun ammattiopiston Strategia

Perustehtävänsä mukaisesti Kainuun ammattiopisto tarjoaa kaikille mahdollisuuden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. Organisaation arvot ovat yhteisöllisyys ja yksilöllisyys sekä hyvät tavat ja ne kuuluvat jokapäiväiseen toimintaan.

Organisaation visio on olla innostuksen ja kestävä kehityksen lähde. Innostavasti toimiminen ja kestävä kehityksen edistäminen on keskeinen osa organisaation strategiaa sekä operatiivista päätöksentekoa. Kainuun ammattiopisto on kestävä kehityksen sertifioitu organisaatio.

Kainuun ammattiopisto on määritellyt neljä keskeistä strategista tavoitetta visionsa saavuttamiseksi. Strategisissa tavoitteissa on otettu huomioon toimintaan vaikuttavat toimintaympäristön muutokset ja eri sidosryhmien odotukset toiminnalle.

Strategiset tavoitteet ovat (Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos 2022) :

- Ihmisläheinen organisaatio ja johtaminen
- Pedagogiikan uudistaminen
- Työelämä- ja korkeakoulu-yhteistyön vahvistaminen
- Itseohjautuvuuden ja vuorovaikutustaitojen tukeminen.

Näiden strategisten tavoitteiden kautta Kainuun ammattiopisto kehittää omaa toimintaansa ja tarjoaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille mahdollisuuden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.



Kuva 1. Strategiset tavoitteet (Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos 2022)

### Tiimikoulutus Kainuun ammattiopistossa

Strategisten tavoitteiden mukaisesti tiimimestari-koulutus on aloitettu Kainuun ammattiopistossa marraskuussa 2015 ja tähän mennessä puolitoista vuotta työn ohessa kestävässä koulutuksessa on koulutettu noin 30 tiimimestaria. Tiimimestari-koulutuksen järjestäjänä on toiminut Tiimiakatemia Global (Lue lisää, Tiimiakatemia Global 2022). Lyhyempi viiden päivän kestoinen tiimistartti-

koulutus on tarkoitettu kaikille opettajille ja tavoitteena on kouluttaa vaiheittain koko henkilöstö. Tähän mennessä vähän reilusta 300 opetushenkilöstä on koulutettu noin puolet. Koulutus kestää syyslukukauden tai kevätlukukauden ja koulutuksia järjestetään kahdesti vuodessa. Koronan aiheuttamien rajoitusten vuoksi koulutuksia on vuoden 2020 keväästä lähtien järjestetty pääsääntöisesti etänä.

Jokainen työntekijä kuuluu johonkin tiimiin. Kainuun ammattiopistossa on alakohtaisia opettajien tiimejä sekä tukipalveluhenkilöstön tiimejä, joiden yhteismäärä on noin 30.

## Tiimimäisen toiminnan tuomat muutokset oppilaitoksen toimintaan

Oppilaitoksessa on alettu hyödyntää pariopettajuutta ja siitä on saatu hyvää palautetta niin opiskelijoilta kuin opettajilta. Opettajia se on auttanut jaksamaan arjessa, koska työkuormaa on voitu jakaa tasaisemmin ja opiskelijoille se on näyttäytynyt useammin innostuneina ja innostavina oppimisen ohjaajina.

## Lähteet

1. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos (2022) Strategia. Hakupäivä 16.5.2021. <https://www.kao.fi/kajaanin-kaupungin-koulutusliikelaitos/strategia/>
2. Tiimiakatemia Global (2022) Kehity tiimiosaajaksi Tiimiakatemia Globalin avulla. Hakupäivä 16.5.2021. <https://tiimiakatemia.com>

Eri alojen välille on löytynyt synergioita. Yhteistyö on lisääntynyt ja päällekkäisyyksiä on saatu karsittua – tämä työ jatkuu edelleen.

Useat opiskelijat toimivat projektitiimeissä, tehden projekteja työelämän toimintamallien mukaisesti. Projektien tilaajina ovat lähialueen yritykset. Tämä on lisännyt työelämä -yhteistyötä ja valmistanut opiskelijoita kohtaamaan työpaikan arjen ja realiteetit sekä monelle opiskelijalle se on avannut mahdollisuuden työpaikan saantiin suoraan valmistumisen jälkeen.

Työvuorojen tekeminen oli aiemmin puhtaasti esimiestyötä, mutta nyt tiimit voivat itse suunnitella työvuoronsa. Tiimit ovat tehneet tiimisopimuksia, joissa on sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja tavoitteista. Tiimien toimintaa suunnitellaan ja tarkastellaan viikoittain tiimipalaverissa, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja sovitaan töistä. Tiimitoiminnan avulla toimintaa tarkastellaan ja kehitetään pitkäjänteisesti ja opettajatiimeille järjestetään valmennusta tarpeen mukaan. Tiimissä toimimisessa suurena etuna on se, että jokaisen osaaminen voidaan saada parhaalla mahdollisella tavalla koko tiimin käyttöön.



# Johtamisjärjestelmän uudistaminen Lean-mallia soveltaen, case OP Ryhmä

Kirjoittajat: Lean YAMK opiskelijat Timo Piironen, Aino-Maija Vuori, Minna Kiviharju ja yliopettaja, TKT Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

*“Kukaan pysty mihinkään yksin. Tärkeintä on tiimityö.” Vuorineuvos Martin Saarikankaan kommentti menestymisestä Helsingin Sanomien haastattelussa (Helsingin Sanomat Visio K-80 17.7.2021).*

## Johdanto

Tässä artikkelissa käsitellään organisaation muutosta kohden Lean-johtamisen mallia. Miksi OP Ryhmä lähti muutokseen, millaisia muutoksia koettiin tarvittavan ja miten niitä lähdettiin toteuttamaan. Miten muutokset ovat vaikuttaneet toimintaan, johtamistapoihin ja henkilöstöön. Muutosmatka Lean-organisaatioksi vie helposti vuosia sisältäen mm. koulutuksia, uusia työtapoja ja itenäisyyden opettelua.

Uudessa ketterässä toimintatavassa tuodaan asiakkaalle tuotettu lisäarvo kaiken tekemisen keskiöön. Päätöksenteko viedään mahdollisimman lähelle asiakasrajapintaa, jolloin

- reagointinopeus muuttuviin asiakastarpeisiin kasvaa.
  - Parantunut asiakaskokemus
- päätöksenteko nopeutuu ja tekijöiden autonomia lisääntyy.
  - Parantunut työntekijäkokemus
- uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja käyttöönotto nopeutuu.
  - Parantunut tehokkuus

Organisaatiokulttuurin muutos vaatii määrätietoista suunnan näyttämistä ja viestintää kaikille (OP Ryhmä 2020a).

## Case OP Ryhmän muutos Leaniin

OP Ryhmä on vuonna 1902 perustettu osuustoiminnallinen finanssiryhmä, jonka muodostavat itsenäiset osuuspankit sekä ryhmän keskusyhteisö tytäryhtiöineen. Sen perustehtävänä on edistää

omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen eli yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. Suomalaisuus on tärkeä osa OP Ryhmän identiteettiä.

OP Ryhmän muodostavat 1.3.2020 143 jäsenosuuspankia sekä niiden keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhtiöineen. Sen toimintaa säätelevät etenkin laki talletuspankkien yhteenliittymästä, laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista, laki luottolaitostoiminnasta, vakuutusyhtiölaki, sijoituspalvelulaki, osuuskuntalaki ja osakeyhtiölaki. OP ryhmällä on kolme liiketoimintasegmenttiä, jotka ovat (OP Ryhmä 2020d):

- Vähittäispankki, joka muodostuu henkilö- ja pk-yrittäjäasiakkaiden pankkitoiminnasta osuuspankeissa sekä keskusyhteisökonsernissa.
- Yrittäjäpankki, joka muodostuu yritys- ja instituutioasiakkaiden pankkitoiminnasta sekä omaisuudenhoidosta.
- Vakuutus, jonka muodostavat Pohjola Vakuutus Oy ja OP-Henkivakuutus Oy.

## Tarve muutokselle

OP Ryhmä toimii finanssialalla, joka on perinteinen ja muutoksissaan loivaliikkeinen. Maailma on kuitenkin muuttunut ja organisaatioissa on tunnistettu suuret muutokset asiakaskäyttäytymisessä, kilpailuympäristössä, teknologiassa, sääntelyssä ja valvonnassa. Toimintatapa on ollut perinteinen

hierarkkisesti johdettu organisaatio, jossa oli enimmillään seitsemän organisaatiotasoa.

Uudistusten hitauden, sisäisen byrokratian, kiristyvän sääntelyn, kovenevan kilpailun ja muuttuvien asiakastarpeiden vuoksi OP Ryhmä lähti muutosmatkalle kohden ketterää ja itseohjautuvaa mallia. Muutoksella tavoitellaan Lean-johtamisen mallia, jonka useat kansainväliset pankit ovat ottaneet menestyksekkäästi käyttöön. Muutoksen ytimessä oli kolmen asiaa, joiden oli muututtava:

1. Työntekijäkokemus
2. Asiakaskokemus
3. Toiminnan tehokkuus (OP Ryhmä 2020b).

### Mitä muutos tarkoittaa

Muutos ketterään johtamiseen tarkoittaa luopumista ylhäältä johdetusta ja valvotusta organisaatiosta, kohden itseohjautuvia tiimejä. Se koskee laajasti eri toimintoja, eikä siten ole pelkästään kehittämiseen tai teknologiaan liittyvä asia. Ajattelutavan ja kulttuurin muutos koskee koko OP Ryhmää. Tärkeää on kuitenkin huomata, että toimintamallin ei ole tarkoitus korvata kaikkia aiempia toimintamalleja tai prosesseja, tai tarjota tarkkaa ohjekirjaa ja listaa säännöistä, vaan luoda puitteet uudelle toimintatavalle. (OP Ryhmä 2020b).

Moni organisaatio on ottanut käyttöön Lean menetelmät ja työkalut toteuttaen ns. työkalu-Leania. Pelkillä työkaluilla saavutettavat tulokset eivät vastaa odotuksia tai jäävät lyhytaikaisiksi (Dombrowski et al. 2013, Roth 2006). Leanin käyttöönotosta 80% on johtajien käyttäytymisen, käytäntöjen ja ajattelutavan muuttamista (Mann 2009). Lean työkalujen osuus on vain 20%. Lean menetelmien ja työkalujen käyttöönotto on helppoa. Työntekijöiden asenteiden muuttaminen on haastavaa. OP:lla ei sovelleta Lean johtamista sellaisenaan vaan toimintatapaa, jossa keskeisessä roolissa ovat monet Leanin periaatteet.

OP Ryhmässä ketterä ja itseohjautuva toimintatapa ei ole sääntölistä tai ohjekirja, joka kertoisi täsmälleen, kuinka eri tilanteissa tulee toimia. Se ei myöskään ole valmis malli, vaan sitä kehitetään yhdessä ryhmän tarpeisiin perustuen (OP Ryhmä, 2020b). Mahdollistaakseen uuden toimintavan ja

siihen liittyvän kulttuurin luomisen on keskusyhteisössä alettu organisoitua tämän edellyttämällä tavalla, mm. vähentämällä päätöksentekoelemiä ja johdolla hyväksyttävien asioiden määrää. Muutoksen tavoitteena oli vähentää organisaatiota soja seitsemästä neljään, mikä tarkoitti valtavaa muutosta keskijohdossa, sekä lähiesihenkilötyössä.

Yrityksen kestävä menestymisen perustana ovat yrityksen työntekijät; muutos heidän käytöksensä ja ajattelussaan. Työntekijät huomaavat ensimmäisenä muutokset ja heillä on paras tietämys asioista. Työntekijöillä pitää olla perustiedot Leanista ja mahdollisuus kehittyä koulutuksen, harjoittelun, ohjauksen ja valmennuksen kautta. Johtajan vastuulla on luoda strategia, tiimin rakentaminen ja tiimin osaamisen kehittäminen. Lean-johtajuus nähdään yhdistävänä tekijänä työkalu Leanille sekä jatkuvalla organisaation oppimiselle ja kehittymiselle (Dombrowski et al. 2013). Leanmenetelmät ja -työkalut ovat erittäin tärkeitä, mutta niillä ei saavuteta tuloksia, ellei johtajilla ole syvempää ymmärrystä Leanistä (Womack 2011).

OP Ryhmä on lanseerannut todella massiivisen koulutuksen koko henkilökunnalle. Se kattaa mm.

- Uudistuneen johtamismallin rooleineen
- Ketterät käytänteet ja seremoniat
- Uudistuneen tavoiteasetantamallin

Muutosta johtaa OP Ryhmällä erillinen uudistamisheimo, joka luo puitteet ketterälle uudistumiselle. Uudistamisheimon koulutuksiin on vuosina 2019-2021 osallistunut n. 5 000 henkilöä, sekä erikseen n. 1 300 henkilöä on suorittanut itseopiskeltavan kahden tunnin mittaisen verkkokurssin.

Muutoskyvykyys vaihtelee luonnollisesti paljon eri henkilöiden välillä. Osalla työntekijöistä on todella pitkiä uria OP Ryhmällä tai muissa siihen vuosien varrella liittyneissä yhtiöissä (esim. Pohjola, Suomi-Salama). Heillä on kokemusta ylhäältä johdetusta ja alaspäin valutetusta työnohjauksesta, missä strategia nähtiin kerran vuodessa ylimmän johdon kalvoilla.

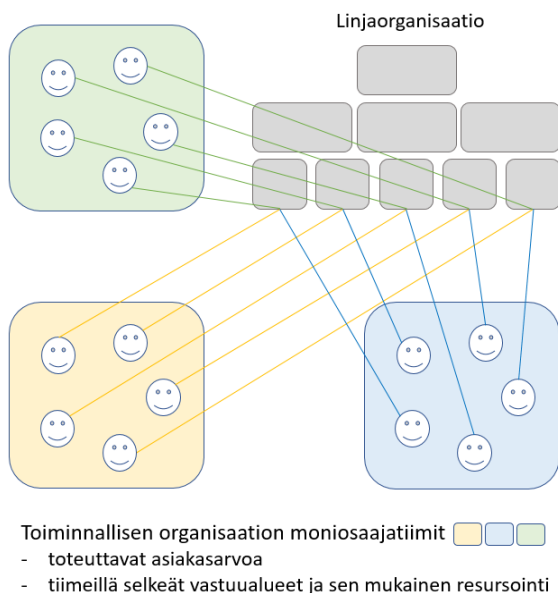
## Hoshin Kanri OP Ryhmässä

OP Ryhmä soveltaa Hoshin Kanria ja on valinnut itselleen sopivan termin "Ketterä". Hoshin tarkoittaa "kompattia" ja Kanri "johtamista" tai "ohjaamista". Se on prosessi, jota käytetään koko organisaatiossa päämäärien, tavoitteiden ja konkreettisten suunnitelmien asettamiseen. Se tarkoittaa käytännössä pyrkimystä johdon tavoitteiden integroinnista päivittäiseen toimintaan (Tennant et al. 2001).

Hoshin Kanri on monitasoinen ja osastorajoja rikkova toimintamalli useissa asioissa. Monitasoisuus näkyy suunnittelussa, käytännössä ja seurannassa. Pitkän aikavälin visiosta puretaan viisivuotissuunnitelman kautta vuosittaiset Hoshin-suunnitelmat, jotka puolestaan virtaavat organisaatiotasojen läpi (Liker et al. 2012). Hoshin Kanri ja sen "catchball"-toimintatapa varmistavat kaikkien tasojen ja osastojen välisen yhteistyön parantaen samalla sisäistä kommunikointia (Dombrowski et al. 2013).

## Muutos toimintamallissa

OP Ryhmällä säilyvät edelleen linjaorganisaatiot, mutta varsinainen tekeminen siirtyy heimoihin, joiden tärkein yksikkö on tiimi.



Kuva 1. Toiminnallisen ja linjaorganisaation malli. Pelkistetty kuvaus OP Ryhmän mallista.

Keskijohto joutui suurimman muutoksen kohteeksi. Perinteinen lähiesihenkilötyö jaettiin

kolmen eri roolin kesken tiimien itseohjautuvan työskentelyn ja vastuunoton lisääntymisen varmistamiseksi. Tiimillä on vastuu johtaa jokapäiväistä työtään omien malliensa mukaisesti. Osamista johdetaan heimojen osaamiskeskusten mukaisesti. Kullakin työntekijällä on yksi esihenkilö, joka varmistaa työnantajaveloitteiden täyttymisen ja esihenkilöpalvelun tuottamisen tukien vahvasti työntekijäkokemusta. Vastaavasti kuin Toyotalla, kenenkään ei tarvitse jäädä yksin. Toyotan menestyksen taustalla on heidän johtamisjärjestelmänsä, joka tukee johtajuutta ja jokaisen kehittymistä sekä mahdollistaa kaikkea toimintaa ja kehittämistä (Liker et al. 2012). Tiimeissä, joissa toiminta on erinomaista, opitaan ja ratkaistaan ongelmia yhdessä, esihenkilö nähdään hyvänä esimerkinä sekä yhdessä keskitytään asiakkaisiin ja kehittämiseen (Dombrowski et al. 2013).

## Muutos johtamisessa ja johtajuudessa

OP Ryhmän johtamisen periaatteet luovat vahvan pohjan sekä tukevat johtamisen muutosta ja johtajuuden kehittymistä. Periaatteita on neljä (Kuva 2.):

- 1) Näytän suuntaa
  - 2) Mahdollistan menestyksen
  - 3) Kannustan oppimaan
  - 4) Varmistan tulokset
- (OP Ryhmä 2020c).

Viestinnällä on muutoksessa keskeinen rooli. Muutoksen tarve pitää ilmaista strategiassa selkeästi. Samaan aikaan organisaation pitää pystyä toimimaan. On hyvä muistaa, että työpaikoilla sekä menneet että olemassa olevat luovat jatkuvuutta, pysyvyyttä ja järjestystä. Uuden ja vanhan välisen sopivan tasapainon etsiminen vaatii säännöllistä keskustelua. Organisaatioissa uuden ja vanhan tekeminen rinnakkain vaatii kehittämiselle rakenteen ja reunaehdot. Johdon tulee viestiä selkeästi, millaisessa muutoksessa organisaatio on, mitä voi muuttaa ja miten kehittämistyö organisoidaan.



Kuva 2. Muutos yksilön johtamisesta onnistuneen tiimityön mahdollistamiseen. OP Ryhmän oma koulutusmateriaali.

Työntekijöitä on syytä kannustaa ideoimaan ja tukea tarvittavaa yhteistyötä kaikilla organisaation tasoilla. (Työterveyslaitos et al. 2018-2020).

### Johtaminen yksilön näkökulmasta

Yhteisten yleisten periaatteiden lisäksi on huomioitava, että johtaminen toteutuu ketterässä itseohjautuvassa toimintatavassa useamman roolin kautta ja on laajempi käsite kuin perinteinen esihenkilötyö. Siitä syystä on määritelty tarkemmat johtamiset vastuut, jotka koostuvat neljästä kuvan 3 erityyppisestä johtamisen vastuualueesta:

- 1) tavoiteasetanta,
- 2) osaamisen johtaminen,
- 3) esihenkilövastuu ja
- 4) arjen johtaminen tiimeissä.

Vastuut voidaan määrittellä eri henkilöille tai sopia, että yksi henkilö vastaa useammasta johtamisen vastuualueesta. (OP Ryhmä 2020c).

Yksilön kannalta on tärkeää tietää, miten johtamisen vastuut näyttäytyvät hänen omalla kohdallaan - kuka asettaa hänen tavoitteensa ja priorisoi työtä, kuka tai ketkä auttavat osaamisen kehittämisessä, kuka on hänen esihenkilönsä ja vastuussa henkilöstötyöstä sekä mitkä tehtävät ovat itseohjautuvan tiimin vastuulla.

Hyvä johtajuus tukee organisaation toimintaa ja luo edellytykset työn tekemiselle. Hyvä johtajuus perustuu jatkuvaan itsensä kehittämiseen, oppimiseen ja vuorovaikutukseen. Hyvä johtaja nähdään nykyään enemmän valmentajana ja ohjaajana, joka käy keskustelua työntekijöiden kanssa, sekä kehittää myös itseään johtajana.

Oman johtajuuden kehittäminen on merkittävä osa Lean-johtajuutta. Lean-johtajuudella on saatavissa työntekijöiden osallistaminen, osallistuminen sekä heidän onnistumisensa, mitkä ovat Leanin käyttöönoton suurimpia haasteita. Lean organisaatiossa, kuten Toyotalla, kaikilla asiakasrajapinnasta johtoon on apuna kannustava ja opastava järjestelmä sekä esihenkilön tuki (Liker et al. 2012). Johtajuuden tavoitteena nähdään itsensä tarpeettomaksi tekeminen. (Dombrowski et al. 2013)



Kuva 3. Johtaminen yksilön kannalta. Sovellettu OP Ryhmän mallista.

### Miten matka jatkuu

Muutos kohden ketterää ei ole vain muutos kohti jotain tiettyä mallia tai ajankohtaa, vaan se on muutos kohti ketteränä olemista. Tämän oivaltaminen helpottaa kaikkea tekemistä ja tulevien ratkaisujen suunnittelua ja toteutusta. Moni on joutunut miettimään rooliaan ja tekemistään uudella tavalla. Perinteinen määräävä ja valvoja esihenkilötyö on kadonnut ja sen tilalle on tullut mahdollistava ja valmentava työ. Muutos on iso organisaatiolle ja vähintään yhtä iso jokaiselle yksilölle.

Muutoksen alussa pääjohtaja Timo Ritakallion viesti kuului ”Muutos perinteisestä linjaorganisaatiosta ketterään organisaatioon on pitkä ja se kestää vuosia. Tulemme olemaan sekaisin, mutta pidetään sekaantumisen ryhmän sisällä ja palvelaan asiakkaita kuten ennenkin”. Tämä on ollut hyvä sääntö kohden uutta toimintamallia. OP-ryhmäläisten tulee opetella katsomaan omaa työtään osana laajempaa kokonaisuutta ja itse vastata työn tuloksista osana omaa tiimiään.

### Mitä OP Ryhmän matkalta opimme

Lean-kulttuuriin kasvattaminen ja johtamisen muutos ovat edellytyksiä muutoksessa Lean-organisaatioksi. Niiden vaikutus on merkittävämpi kuin yleisen länsimaisen Leanin käyttöönoton, jossa alaisina toimiville koulutetaan Lean-työkaluja ja -menetelmiä kenenkään osaamatta johtaa kohti Lean-organisaatiota, jossa niitä järjestelmällisesti käytetään strategian toteuttamiseksi kohti tavoitteiden toteutumista.

On syytä muistaa, että Lean ei ole projekti tai hanke, vaan uusi jatkuvaa parantamista edellyttävä tapa toimia ja elää yhteisessä työympäristössä ja osa organisaation kulttuuria. Kuten OP Ryhmän organisaatiomuutoskin tuo esiin, Lean-organisaatioksi muuttuminen edellyttää jokaisen organisaation jäsenen, siis myös johdon, roolin ja tekemisen sekä yhteistä, että itsenäistä pohdintaa ja arjen käytäntöjen toteuttamista osin täysin toisella tavalla. Oikein toimittaessa muutosten vaikutukset alkavat näkyä isossakin organisaatiossa vuodessa. Monien organisaatioiden kokemuksista

tiedetään, että aikaa laajoihin syvällisiin muutoksiin kuluu vuosia. Muutosmatkalla löydetään uusia kehittämistarpeita, joita ei ole ennen oivallettu ja nykyinen toimintaympäristömme luo jatkuvasti uusia.

Lean-organisaatiossa johtaminen ja johtajuus tukevat sen jäsenten yhteistä matkaa kohti

asiakastarpeita paremmin toteuttavaa jatkuvasti oppivaa organisaatiota. Lean-työkaluja ja -menetelmiä käytetään tarpeiden mukaan soveltaen matkan toteuttamiseen käytännössä.

## Lähteet

Dombrowski, U., Mielke, T. 2013. Lean Leadership. Fundamental principles and their application. Procedia CIRP, Vol. 7, 569-574. Hakupäivä 29.6.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221282711300303X>.

Liker, J. K., Convis G. L. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Mann, D. 2009. The missing link: Lean leadership. Frontiers of Health Services Management. Volume 26, Issue 1, 15-26. Chicago.

OP Ryhmä 2020a. 11\_Ketterä perehdytys OP\_11\_2020\_fi\_vF. Ei-julkinen sisäinen materiaali.

OP Ryhmä 2020b. OP Ketterä toimintamalli 6.0. Ei-julkinen sisäinen materiaali.

OP Ryhmä 2020c. OP Ketterä Roolit ja rakenteet 2020. Ei-julkinen sisäinen materiaali.

OP Ryhmä 2020d. Yhdessä yli kaikkien aikojen. OP Ryhmän vuosi 2020. Hakupäivä 1.3.2021. [https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op\\_ryhman\\_vuosi\\_2020.pdf](https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op_ryhman_vuosi_2020.pdf).

Roth, G. 2006. Distributing leadership practices for Lean transformation. Reflections The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change. The Society for Organizational Learning. Volume 7, Number 2.

Tennant C., Roberts P. 2001. Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. Hakupäivä 29.6.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630101000395>.

Womack J. P. 2011. Gemba Walks. Lean Enterprise Institute, Inc. Cambridge, USA.

Työterveyslaitos 2018-2020. Yhteensattumia – UUDISTUMISEN PAIKAT SIDOKSISESSA JA DIGITALOSOITUNEESSA TYÖSSÄ. Hakupäivä 15.6.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/yhteensattumia>.

