

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

**To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:** Wickman-Viitala, T. (2018). Lisää työn iloa Leanin avulla. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 125-133.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

# LISÄÄ TYÖN ILOA LEANIN AVULLA

Tiina Wickman-Viitala

Tässä artikkelissa pohditaan, miten työn ilo voisi lisääntyä, jos organisaatio toimii Lean-filosofian mukaisesti. Tarkoituksena ei ole selvittää, mitä on Lean, sillä siitä on kirjoitettu useita teoksia ja internetissä on saatavilla paljon materiaalia asiasta, vaan tarkoituksena on kuvata Lean-toiminnan positiivisia seurauksia työntekijä- ja organisaatiotasolla sekä filosofian yhteyttä työhyvinvointiin.

## Lähtökohtia

Kasvaneet terveydenhuollon kustannukset johtivat Yhdysvalloissa 2000-luvulla etsimään kestäväää ratkaisua tehottomuusongelmiin, ja tämä ilmiö on myös Suomessa noussut esille viimeisten vuosien aikana. Yhdysvalloissa tultiin siihen pisteeseen, että resursseja lisäämällä ei enää voitu saavuttaa asiakkaan näkökulmasta mitään parannuksia, sillä käytännössä tuntui vain siltä, että kiire lisääntyi, mitä enemmän henkilökuntaa palkattiin. Hoitohenkilökunta työskenteli jaksamisensa ääri rajoilla, arvaamattomat tilanteet ja hallitsematon potilasmäärä aiheuttivat monia riskitilanteita ja hoitovirheiden pelko lisäsi työlleen omistautuneen henkilökunnan stressiä (Suneja 2010).

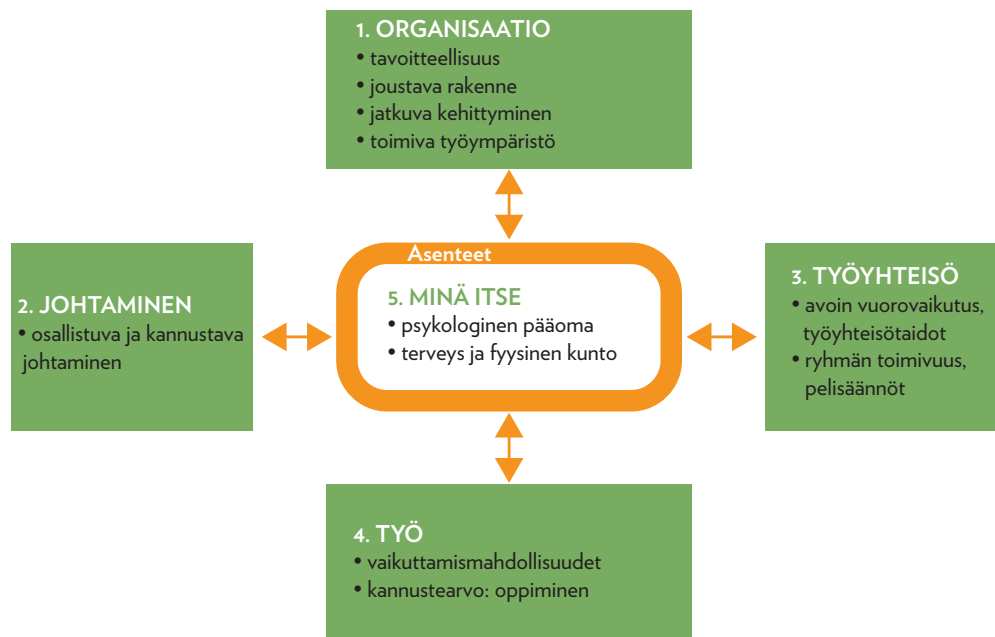
Vuonna 2005 Aneesh Suneja, kemian insinööri ja Lean-asiiantuntija, kutsuttiin wisconsinilaiseen lastensairaalaan johtamaan projektia, jonka tarkoituksena oli ottaa Lean-ajattelumallin mukaiset prosessit ja filosofia käyttöön. Tästä kokonaisen liiketoimintajärjestelmän muutoksesta on kirjoitettu käytännönläheinen teos, jossa kerrotaan esimerkkien kautta tuossa sairaalassa ja toiminnassa kohdatuista ongelmista ja miten niihin löydettiin ratkaisuja ja parannuksia Leanin työkalujen, Lean-johtamisen ja Lean-ajattelumallin avulla. Kaiken tavoitteena oli näkökulman vaihtaminen organisaatioyksiköiden toiminnasta asiakkaan hoitoprosessin virtaviivaistamiseen. (Suneja 2010.)

Lean-ajattelun mukaan toimivassa organisaatiossa ei ainoastaan asiakas saa sujuvaa palvelua joutumatta odottamaan tarpeettomasti, vaan myös henkilökunta voi tehdä työtään työn ilolla. Työn iloa vähentävät tekijät, kuten työympäristön sekaisuus ja epäsiisteys sekä epätietoisuus

kokonaisuudesta, johtavat helposti turhautumiseen. Kun työntekijä on työtehtäviensä kanssa yksin ja avun pyytämisen kulttuuri puuttuu, saattaa oma työvaihe tuntua merkityksettömältä, eikä löydy intoa kehittämiseen. Lean-organisaatiossa virheet ja syytely eivät kuulu yhteen ja kiire on ennemminkin hallittua ripeää toimintaa. (Suneja 2010.)

### Lean-mallin toteuttaminen vaikuttaa työhyvinvointiin

Työhyvinvointi koostuu viidestä tekijästä, jotka ovat organisaatio, johtaminen, työ, työyhteisö ja työntekijä. Organisaatiotekijöissä korostuvat työn tavoitteellisuus ja joustavat rakenteet sekä toimiva työympäristö ja mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. Osallistava ja kannustava johtaminen sekä vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet työssä vaikuttavat työhyvinvointiin merkittävästi. Työyhteisön avoin vuorovaikutus, toimivat pelisäännöt, jäsenten työyhteisötaidot ja ryhmän toimivuus voivat lisätä hyvin toimiessaan työhyvinvointia. Myös työntekijän oma asenne, terveys ja työkyky ovat olennaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (kuvio 1). (Manka 2017.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2017)

Lean-ajattelumallissa kaikkiin viiteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen vaikutetaan erilaisten Lean-työkalujen avulla. Mallissa on keskeistä toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen, mikä lähtee työntekijän asenteesta, siten että hän alkaa ajatella ja toimia ”lean-maisesti”, havainnoimaan omaa työskentelyprosessiaan, ja hänelle annetaan myös valtaa päättää ja ehdottaa prosessiin muutoksia. Miten sitten ”leanaamisessa” päästäisiin liikkeelle? Tärkeintä on edetä pienin askelin, askel kerrallaan. Työprosesseista havainnoidaan pieniä, harmittavia, päivittäin toistuvia toimenpiteitä, jotka on helppo korjata, kun vain tulee ajatelleeksi asiaa. Tällainen voi olla esimerkiksi jokin työkalu, jota täytyy käyttää usein, mutta se on aina haettava jostakin kauempaa tai kysyttävä muilta, missä se on, koska esine on yhteiskäytössä. Tällaisten niin sanottujen hukkien poistaminen on eräs vaihe ”leanaamisessa”. Hukka tarkoittaa Lean-sanastossa sellaista prosessia, joka kuluttaa resursssia, mutta ei tuota arvoa asiakkaalle. (Suneja 2010.)

Leanissa käytetään termiä imutekniikka, jossa ajatellaan, että työntekijät itse haluavat ja osaavatkin muuttaa työtapojaan, kun he saavat tehdä toisin ja heidän ehdotuksiaan kuunnellaan, esimerkiksi useamman kyseisen työkalun hankinnassa. Leaniksi ei voida lukea sitä, että ylhäältä päin aletaan ohjailla, vaan kyse on siitä, että henkilökunta otetaan mukaan pohittimaan kokonaisprosessia, ja esimiehet toimivat henkilökunnan apuna kaikissa tilanteissa. Tämä edellyttää myös esimiehiltä uutta asennetta. (Suneja 2010.)

Tärkeä osa Leania on tiimikeskeisyys ja henkilöstön voimaannuttaminen (Suneja 2010, 100). Työniloa voidaan kokea, kun yhdessä tiimin kanssa päästään vaikuttamaan työprosessiin ja päästään myös tuloksiin, jotka yhdessä on asetettu ja joita voidaan mitata. Wisconsinilaisen sairaalan alueellisten palvelujen johtaja Duncan totesi, että Lean parantaa henkilökunnan yhteishenkeä, kun kaikilla on yhteiset tavoitteet (Suneja 2010, 63).

### Vakioidut työohjeet ja toimenkuvien laajentaminen

Sunejan (2010, 94) kertoo, miten esimerkksisairaalassa otettiin käyttöön laaja-alaisempi henkilöstön täydennyskoulutus, jonka seurauksena henkilöstön osaaminen laajeni. Otettiin käyttöön myös malli, jossa eri osastoilta ja toimenkuvista pyydettiin käsipareja apuun, kun jossakin toisessa yksikössä tarvittiin ruuhkahuippujen tasausta. Työntekijät auttoivat siten toisiaan ja lisäsivät samalla omaa osaamistaan, mikä edelleen lisäsi onnistumisen kokemuksia ja työniloa.

Työnkuvien selkiyttäminen niin sanotulla vakioidulla työohjeella on kuitenkin tehtävä ennen kuin toimenkuvia voidaan laajentaa. Leanissa vakioitu työohje tarkoittaa, että jokaisella on selvästi määritellyt työtehtävät ja jokaisen tulee kehittää omaa työskentelyään. (Suneja 2010, 113). Työohje on kunkin työntekijän itsensä laatima, ja siihen kirjataan myös työtehtävän suorittamiseen tarvittava aika ja mahdolliset tarvittavat materiaalit. Kyse ei ole kuitenkaan nopeuskilpailusta, vaan työohjetta käytetään resurssisuunnitteluun. Lean-filosofian mukaista on, että ohjetta päivittävät ne työntekijät, jotka kyseistä työtä tekevät (Suneja 2010, 116). Lean perustuu siis imuun, ”alhaalta ylöspäin”. Tällä tavalla työntekijät ja esimiehet sekä hallinto pääsevät yhteisymmärrykseen tarvittavan resurssin määrästä. Lean-vakioitu työohje takaa tasaisen laadun, ja siten Leanin lisäksi voidaan käyttää myös muita laadunparannustyökaluja.

Työohjeiden vakiointi tarjoaa työkalun, miten prosesseja voidaan parantaa, kun kukin tarkastelee omaa työtään kriittisesti. Tällöin on tärkeää, että työntekijät on koulutettu havaitsemaan Leanin 7 hukun eri muotoa, jolloin he voivat myös havaita niitä työprosesseissaan. Seitsemän eri hukun muotoa ovat ylituotanto, odottelu ja viivästykset, tarpeeton kuljettaminen, ylikäsittely, tarpeettomat varastot, tarpeeton liike työskentelyssä ja laatuvirheet (kuvio 2).

1. Ylituotanto. Tuotteita valmistetaan varmuuden vuoksi varastoon enemmän kuin on tarve
2. Odottelu ja viivästykset. Kaikenlainen odottelu sekä erilaiset viivästykset tuotannossa aiheuttavat hukkaa, koska ne eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle.
3. Tarpeeton kuljettaminen. Esimerkiksi potilaan, materiaalien, osien ja valmiiden tuotteiden siirtely edestakaisin varastoon ja pois varastosta on tarpeetonta kuljettamista.
4. Ylikäsittely. Tehdään ylilaatuisia ja huonoilla tai väärillä työkaluilla ja menetelmillä tehtyjä viallisia tuotteita
5. Tarpeettomat varastot. Varastointi aiheuttaa lisäkustannuksia, haittaa ongelmien havaitsemista, estävät havaitsemasta tuotannon heilahteluja, myöhästyneitä tavarantoimituksia, vikatilanteita sekä pitkiä asetusajoja.
6. Tarpeeton liike työskentelyssä. Ylimääräinen liike työvaiheiden aikana, etsiminen, kurottelu, osien ja työkalujen keräily.
7. Laatuvirheet. Turhaa työskentelyä, lisäävät materiaalin kulutusta, kuluttavat kapasiteettia ja aiheuttavat reklamaatioita.

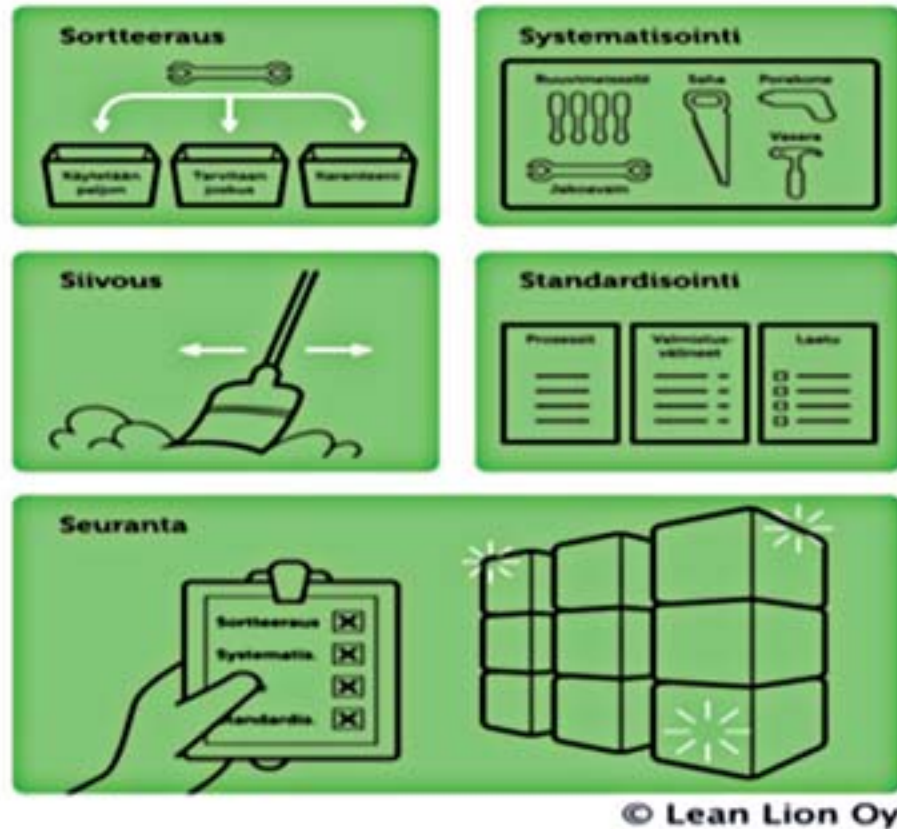
*Kuvio 2. Leanin 7 eri hukun muotoa (Arrow-sivusto 2017)*

Tuotteita ei ole syytä valmistaa varastoon odottamaan, vaan tuotteet valmistetaan tilausten mukaan, mikä omalta osaltaan vähentää kustannuksia, koska tuotteita ei tarvitse varastoida eikä olisi suurta riskiä siitä, että tuotteita jäisi myymättä. Koko prosessi on suunniteltava niin, että asiakkaalle ei tule odottelua ja turhaa viivästystä eikä tavaroita tai potilaita kuljetella edestakaisin paikasta toiseen. Kaikki tarpeeton liike, etsiminen, tms. pyritään poistamaan prosesseista (kuvio 2).

Kaikki vakioidut työohjeet ovat kaikkien nähtävissä. Kun henkilökunta näkee, miten muidenkin prosessit toimivat, voi tehdä oman työnsä paremmin, kun kokonaisuus on hahmottunut. Lean-johtajuuden tavoite on Sunejahin sanoin ”*saada ihmisten sydämet ja mielet sitoutumaan jokaiseen hoitovaiheeseen*” (Suneja 2010, 166). Henkilöstö siis kokee tulevansa osaksi kokonaista asiakkaan hoitojärjestelmäprosessia, eikä ajattele enää vain oman osastonsa vaiheesta suoriutumista. Kun asiakas siirtyy pois omalta osastolta, hänen hoitoprosessinsa jatkokin on ymmärrettävissä. Hoitoprosessiin saatetaan ideoida toisiltakin osastoilta parantavia ratkaisuja – asiakkaan hoitoprosessi on kokonaisuutena kaikille yhteinen ja osapainoilta välttää (kuvio 2).

Lean-filosofia ei ole yksittäisiä siivoustoimenpiteitä, vaikka eräs Lean-työkalu, 5S, antaa helposti sellaisen vaikutelman. Toteutettu ja ylläpidetty 5S pitää työympäristön siistinä ja tavat sovitulla paikoilla sortteerauksella, systematisoinnilla, siivouksella, standardisoinnilla ja seurannalla (kuvio 3). Tällöin vältetään niin sanottuja sählyskustannuksia: ei aiheudu viiveitä prosesseissa ja työviiväytyys parane. Harvoin tarvitsee jäädä ylitöihin, kun prosessit sujuvat vakioidusti. Tiimin jäsenistä tulee onnellisempia, ja heidän perheistäänkin tulee onnellisempia, kun tarve jäädä ylitöihin poistuu. (Suneja 2010, 48.)

## 5S vaiheet



Kuvio 3. 5S-vaiheet (Lean Lion 2017)

Leanissä on myös PDCA, jatkuvan parantamisen kehä (*Plan, Do, Study, Act*), koko ajan aktiivisena. Lean-teoriassa käytetään termiä *Poka yoke* -havaitseminen, mikä tarkoittaa sitä, että kehitetään erilaisia keinoja estää virheen tapahtuminen. Tällainen arkiesimerkki on muun muassa auton tankkauksessa kehitetty: dieselpistooli ei mahdu bensatankkiin, joten väärän polttonesteen tankkaus on jo ennalta estetty. Myös erilaisia värikoodeja käyttämällä, esimerkiksi potilaskansioissa, helpotetaan havainnointia. Röntgenlaitteen ohjainten sijoittaminen lyijyseinän taakse varmistaa sen, että laitteen käyttäjä on aina suojassa röntgensäteiltä. (Barnas & Addams 2014, 189).

## Johtamistaitoja tarvitaan!

Lean-muutoksen vetäjän vastuulla on koko toimintamallin saattaminen kaikkien tietoon, yhteisöllisyyden ylläpitäminen sekä varmistaminen siitä, että henkilökunta ymmärtää toisiaan ja puhuu yhteistä kieltä. Ilmapiiiri on luotava sellaiseksi, että kaikki työntekijät voivat tuoda mielipiteensä tasa-arvoisesti esiin, ilman että virka-asetat asettavat keskustelulle rajoja. (Barnas & Addams 2014.)

Terveystuollon Lean-organisaation tulee tukea asiakkaan virtausta eli läpimenoaika. Tämä tapahtuu työ- ja hoivatiolien uudelleenorganisoinnilla Lean-ajattelun mukaisesti. Sillä tavoitellaan niin sanotun kuudennen hukan eli tarpeettoman liikkeen poistamista. Vastaanottotilojen uudelleenjärjestely edellyttääkin nyt näkökulman vaihtamista henkilökunnan, ei asiakkaan näkökulmaksi. Työhuoneissa ei istutakaan ammattinimikkeiden mukaisessa järjestyksessä vaan työtehtävien ja prosessien mukaisesti, virtaus huomioiden. Todennäköisesti tämä voi olla iso muutos ja edellyttää, että uudelleen organisoitavissa yksiköissä annetaan aikaa tutustua 'uusiin' työtovereihin. On pystyttävä ylläpitämään yhteisöllisyyden henkeä, siten että muutoksille annetaan aikaa ja parannustoimenpiteillä on näkyviä konkreettisia seurauksia ja tuloksia. (Suneja 2010.)

Kaiken kaikkiaan, työn ilo lisääviä tekijöitä tulee Lean-organisaatiossa kuin huomaamatta lisää. Kaikki työntekijät tietävät sekä omat työtehtävänsä ja prosessinsa että kokonaisuuden, jolla asiakkaalle tuotetaan paras mahdollinen hoitokokemus. Ei tule odottamattomia ylitöitä, kun pysytään aikatauluissa, ei kulu hukka-aikaa tavaroiden tai papereiden etsimisessä, kun tavarat ovat sovitusti paikoillaan. Tiimeissä vahvistuu yhdessä tekeminen ja mahdollisen virheen sattuessa saa apua, myös esimiehiltä. Lean-ajattelussa virheistä opitaan ja niitä jopa halutaan, jotta voidaan olla varmoja, että Lean-ajattelu ei ole pysähtynyt, vaan parannuskohteita löytyy jatkuvasti. (Suneja 2010.)

## Lean-filosofian ja työhyvinvoinnin yhteys

Lean-filosofia on peräisin Toyotan autotehtailta. Kuitenkin vasta vuonna 2001 laadittiin *The Toyota Way*, Toyotan tapaan -kirjoitus, jossa kuvataan Toyotan perusarvoja. Tälle oli tarve yrityksen kansainvälistyessä, jotta kaikkialla, kaikissa yksiköissä toimittaisiin Lean-filosofian mukaisesti. (Modig & Åhlström 2016.) Perusarvot koostuvat viidestä arvosta, joista kolme



ensimmäistä tähtää jatkuvaan parannukseen ja kaksi seuraavaa ihmisten kunnioittamiseen (kuvio 4).

1. <b>Haasteet</b> – laadimme pitkäjänteisen vision ja kohtaamme haasteet rohkeasti ja luovasti.
2. <b>Kaizen</b> – (termi: jatkuvat parannukset) – parannamme toimintaamme jatkuvasti innovaation ja kehityksen takaamiseksi.
3. <b>Genchi Genbutsu</b> (termi: mene katsomaan) – selvitämme tosiasiat suoraan lähteestä, jotta voimme tehdä heti oikeita päätöksiä. Sen jälkeen muodostamme asiasta yhteisen näkemyksen ja toteutamme tavoitteen mahdollisimman nopeasti.
4. <b>Kunnioitus</b> – kunnioitamme toisia. Teemme kaikkemme ymmärtääksemme toisiamme, otamme vastuuta ja teemme parhaamme keskinäisen luottamuksen luomiseksi.
5. <b>Yhteistyö</b> – rohkaisemme toisiamme henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, kerromme kehitysmahdollisuuksista toisillemme ja maksimoimme yksilön ja tiimin suoritukset.

*Kuvio 4. Lean-filosofian arvot (Modig & Åhlstöm 2016, 82)*

Näissä arvoissa rakennetaan työhyvinvoinnin ja siten työn ilon peruspilarit. Mankan (2017) kuvan (kuvio 1) mukaisesti viisi työhyvinvoinnin osa-aluetta, organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja minä itse, nostetaan näissä arvoissa samalla tavalla keskiöön. Molemmissa malleissa yksilön ja työyhteisön hyvinvointi luovat pohjan organisaation kehittymiselle. Kunnioittamalla toisiamme ja yhteisten tavoitteiden eteen yhdessä työskentelemällä työn ilo syntyy, kasvaa ja säilyy.

## Lähteet

Arrow-sivusto 2017. Luettu 21.12.2017: <https://blogi.arroweng.fi/lean-filosofian-71-tuottamatonta-toimintoa>

Manka, M-L. 2017. Työhyvinvoinnin tekijät. Luettu 12.12.2017: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Barnas, K. & Addams, E. 2017. Beyond Heroes, A Lean Management System for Health-care. Enemmän kuin sankareita, Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Tallinna: Printon.

Lean Lion. 2017. Miksi 5S? Luettu 12.12.2017: <https://www.leanlion.com/miksi-5s>

Modig, N. & Åhlström, P. 2016. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

Suneja, A. & Suneja, C. 2010. Lean Doctors, American Society for Quality. Tallinna: Printon.