

Tämä on rinnakkaistallenne.  
Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat  
*saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Julkaisun tekijä(t): Jokinen, Tauno

Julkaisun nimi: Lean kulttuurin luominen

Julkaisuvuosi: 2020

Versio: Kustantajan versio

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Jokinen, T. (2020). Lean kulttuurin luominen. *Oamk\_kone with passion: vuodesta 1894*, 2 (2), 56-58.

[Oamk\\_kone with passion, vuodesta 1894 - lean-erikoisnumero by oamk\\_kone with passion - issuu](#)

# Lean kulttuurin luominen

Kirjoittaja: yliopettaja, TkT, Tauno Jokinen, Oulun ammattikorkeakoulu

---

*“Culture eats strategy for breakfast” - Peter Drucker*

---

*Pohjimmiltaan Lean on kulttuuri, jolla on tunnusomaisia havaittavia piirteitä. Organisaation kulttuuri on koko sen elinkaaren aikana syntynyt ymmärrys oikeasta tavasta toimia. Kulttuurin muodostumisen keskeisiä tekijöitä ovat organisaation varhaiset onnistumiset, joista syntyy perustajatarinoita. Näitä perustajatarinoita kerrotaan yhteisissä tilaisuuksissa uusille organisaation jäsenille ja vahvistetaan erilaisin symbolein. Vaikuttava esimerkki tästä on Ponsse Oyj:n pääoven edessä oleva yrityksen maineikkaalle perustajalle Einari Vidgrénille varattu pysäköintipaikka, joka omalla tavallaan välittää viestiä yrityksen kantavista arvoista.*

Uusi organisaatio on vielä etsimässä omaa kulttuuriaan, jolloin toimivat käytänteet omaksutaan kohtuullisen helposti. Pitkään toimineelle organisaatiolle kulttuurista voi tulla myös rasite – mikä oli organisaation menestystekijä sata vuotta sitten, voi tänä päivänä olla organisaation ongelma. Kypsan organisaation kulttuurin kehittäminen on haastava ja hienovarainen tehtävä, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja vahvaa johtajuutta. Jokainen varmaankin tunnistaa ”näin täällä on aina ennenkin

tehty” -näkökulman, joka pyrkii säilyttämään olemassa olevaa kulttuuria.

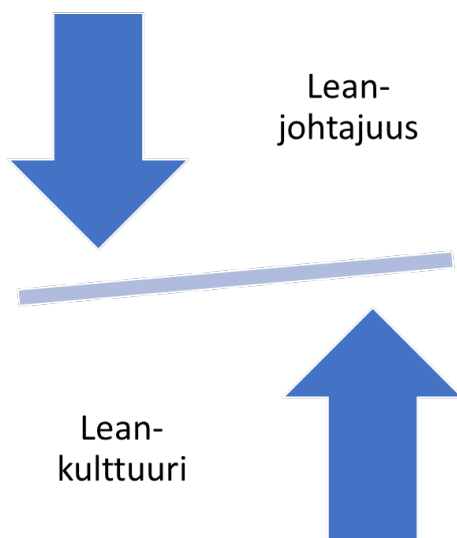
Kulttuurin uudistuminen on johtajuuden ja olemassa olevan kulttuurin vuoropuhelua, jossa johtajuus pyrkii löytämään uutta ja kulttuuri pyrkii säilyttämään vanhaa. Aivan ylimmän johdon tasolla voidaan tunnistaa muutosta etsiviä johtamistyyliä ja muutosta vältteleviä johtamistyyliä. Kulttuurin uudistaminen ja muutosta välttelevä johtamistyyli sopivat heikosti yhteen. Kulttuurin nopea ja radikaali muuttuminen on mahdollista kriisitilanteessa, mutta yleensä hienovarainen eteneminen on riskittömämpää. Kulttuurilla on taipumus muodostaa vastavoima muutospyrkimyksille ja taitamattomasti toteutetut muutospyrkimykset synnyttävät voimakkaita vastareaktioita.

## Lean kulttuurin tunnuspiirteet

Lean kulttuurille tunnusomaiset piirteet ilmenevät Lean-periaatteissa: (1) pitkän aikajänteen ajattelu, (2) oikeat tulokset saavutetaan oikeilla prosesseilla (3) ihmisten ja kumppanuuksien kehittäminen, (4) luo jatkuvan parantamisen avulla oppiva organisaatio.

Bhasin & Burcher (2006) kuvaavat tutkimustietoon tukeutuen Lean-kulttuuriin liittyviä teemoja 13 kohtaisella luettelolla:

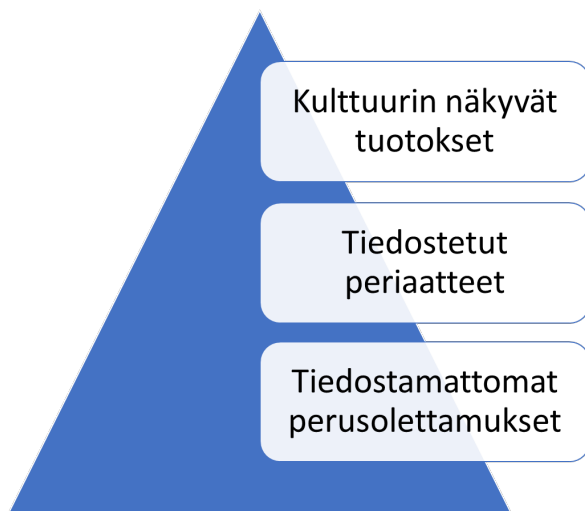
- 1) Päätökset tehdään alhaisimmalla mahdollisella organisaatiotasolla.
- 2) Organisaatiolla on selkeä visio siitä, minkälainen se aikoo olla tulevaisuudessa.
- 3) Organisaatiolla on strategia, josta käy ilmi, miten tavoitteet saavutetaan.
- 4) Roolit ja vastuut on määritelty koko organisaation kattavasti. Muutoshankkeille on määritelty Champion-tason vastuuhenkilöt.
- 5) Toimittajaverkostoa ylläpidetään pitkäjänteisesti ja luottamukseen perustuen.



- 6) Organisaatiossa edistetään oppimista edistävää toimintakulttuuria
- 7) Organisaatiossa keskitytään jatkuvasti asiakkaiden tarpeisiin ja yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.
- 8) Lean-johtajuutta edistetään organisaation kaikilla tasoilla.
- 9) Toimintaprosessien jatkuvaa kehittämistä kohti erinomaista suorituskykyä ylläpidetään.
- 10) Vakautta tavoitellaan kaikin keinoin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.
- 11) Kaikki organisaation jäsenet ovat mukana Lean-periaatteiden toteuttamisessa.
- 12) Lean-johtaminen on otettu käyttöön organisaation kaikilla osastoilla.
- 13) Lean-johtamisen vaatima pitkäjänteisyys on sisäistetty. Useat lähteet osoittavat, että PKT-yrityksissä Lean-johtamisen käyttöönoton vaati 3-5 vuotta aikaa.

### Lean kulttuuri ja Lean johtajuus

Leanin näkyvät toimintatavat ovat Lean-kulttuurin tuotoksia. Syvemmällä tasolla Lean kulttuuria ovat tiedostetut Lean-periaatteet ja tiedostamattomat kulttuuriset perusolettamat. On täysin ymmärrettävää, että tutkijoiden ja konsulttien kiinnostuttua Japanin taloudellisen kilpailukyvyyn syistä, huomio kiinnittyi aluksi juuri näihin Lean-kulttuurin näkyviin osiin. Samalla on ilmeistä, että sivuuttamalla kulttuurin syvimmällä tasolla olevat tiedostamattomat perusolettamukset, halutun kaltainen pysyvä muutos jää saavuttamatta.



Jossain vaiheessa on myös esitetty, että Laatujohtamisen ja Lean:in toteuttaminen olisi mahdollista vain osana japanilaista kulttuuria. Olettamus on kuitenkin osoittautunut vääräksi, kun japanilaiset yritykset ovat perustaneet tuotantolaitoksia länsimaihin. Japanilaisen liikkeenjohdon periaatteet ovat toimineet vastaavalla tavalla länsimaissa kuin Japanissakin. On kuitenkin hyvä huomata, että useita onnistuneita Lean-toteutuksia yhdistää liikkeenjohdon omakohtainen kokemus japanilaisesta liikkeenjohtomallista. Lean-johtamisen onnistumista edesauttaa tutustuminen Kiichiro Toyodan ja Taiichi Ohnon kataviin ajatuksiin.

---

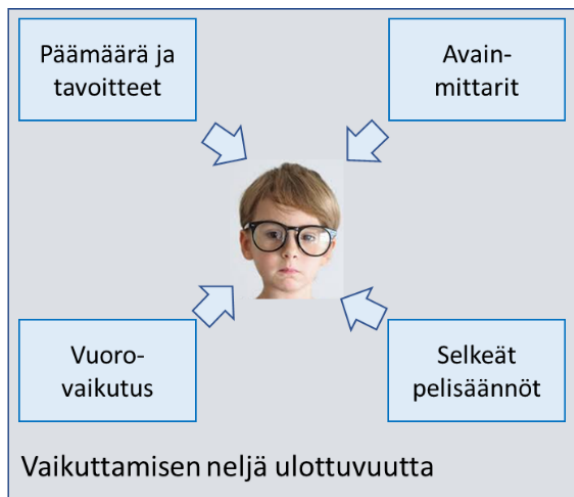
*Lean-johtamisen käyttöönoton on suuren elefantin syömistä pieni pala kerrallaan*

---

Lean-johtamisen ydin on liiketoiminnan päämäärän ja tavoitteiden asettaminen riittävän haastaviksi. Tämän pohjalta määritetään ne muutokset, jotka ovat tarpeen tavoitteen saavuttamiseksi. Riittävän haastava päämäärä ohjaa asettamaan välitavoitteita, jotka ovat välttämättömiä lopullisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Päämäärä ja tavoitteet pitää saada kirkastettua jokaiselle organisaation jäsenelle. Keskeinen keino tässä on Hoshin-suunnittelumalli, jossa ydintavoitteet ensin vyyrytetään vaiheittain työtiimien tasolle asti. Tämän jälkeen työtiimit määrittävät omat tavoitteensa päämäärän saavuttamiseksi. Lean-johtamisen keskeinen elementti on jatkuva avoin vuorovaikutus organisaation eri tasojen välillä. Sen tuloksena koko organisaation toiminta saadaan suunnattu yhteisen päämäärän saavuttamiseen.

Keskeinen osa Lean-johtamisen toteuttamisesta yksinkertaisten ja selkeiden pelisääntöjen luominen. Tätä tukee 5S-menetelmän käyttöönoton, ja



työn standardointi ja visuaalisen johtamisen menetelmät. Kantava ajatus on, ettei samaa ongelmaa tarvitse olla ratkomassa toistuvasti. Jatkuvan parantamisen tarkoitus on poistaa ongelmat yksi kerrallaan ja pysyvästi.

Kun päämäärä on asetettu ja viestitty sekä keskeiset pelisäännöt luotu, voidaan edistymistä tukea

asettamalla avaintavoitteiden saavuttamista tukevat mittarit ydintoiminnoille. Vaikuttamisen neljä ulottuvuutta tukevat toisiaan. Päämäärän kirkastaminen antaa jokaiselle organisaation jäsenelle mahdollisuuden tukea päämäärän saavuttamista, vuorovaikutuksen lisääminen auttaa aktivoimaan koko organisaation luovat voimavarat, selkeiden pelisääntöjen avulla rajoitetaan voimavarojen hukkakäyttöä ja avainmittareiden avulla edistymisen saadaan nostettua esille.

Lean-kulttuurin luominen alkaa tarkastelemalla organisaation johtamiseen kuuluvia perusolettamuksia. Ei ole realistista kuvitella kaikkien Toyotan tuotantojärjestelmään kuuluvien elementtien käyttöönottamista yhdellä kerralla. On tärkeää tehdä muutos näkyväksi pienin askelin ja vahvistaa organisaation uskoa muutoksen onnistumiseen. Hyvä tapa lähteä liikkeelle on 5S-toimintatavan käyttöönottaminen tuettuna jatkuvan parantamisen askelilla. Lean-filosofian mukaisesti viimekädessä työ on se, joka tekijäänsä neuvoo.

## References

Bhasin, S. and Burcher, P. (2006), "Lean viewed as a philosophy", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 56-72. <https://doi.org/10.1108/17410380610639506>