

Katja Lahti

HANKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

HANKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

Katja Lahti
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Lean-johtamisen tutkinto-ohjelma
Tekniikan YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Lean-johtamisen tutkinto-ohjelma, tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä: Katja Lahti

Opinnäytetyön nimi: Hanketoiminnan kehittäminen organisaatiossa

Työn ohjaaja: Vesa Moilanen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2023

Sivumäärä: 52 + 1 liite

Tämän opinnäytetyö on tehty Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymälle. Sen tavoitteena on ollut tarkastella kyseisen organisaation hanketoimintaa ja sen kehittämistä Lean-menetelmiä hyödyntäen. Tässä opinnäytetyössä on kyse laadullisesta tutkimuksesta, jonka lähteinä on käytetty teoria-aineistoa sekä teemahaastattelujen avulla kerättyä tietoa. Teoriaosuudessa tarkastellaan Lean-filosofiaa perehtymällä Lean-aiheisiin johtamista, asiantuntijatyötä sekä projektinhallintaa käsitteleviin teoksiin ja artikkeleihin. Kohteena olevan organisaation hanketoiminnan nykytilaa ja kehittämistarpeita on kartoitettu teemahaastattelujen avulla. Tässä tutkimuksessa on myös kehittämistutkimuksen piirteitä, mutta se ei ole sitä kokonaisuudessaan, koska tutkimus ei sisällä muutossyklin toteuttamista ja eikä sen vaikutusten analysointia.

Tutkimuskysymysten valossa haluttiin selvittää, millaisia kehittämiskohteita organisaation hanketoiminnasta on havaittavissa, millaisia näkökulmia kehittämistyölle on löydettävissä Lean-ajattelusta sekä sitä, millaisia käytännön kehittämistoimia organisaatiolle voisi Lean-menetelmiin perustuen ehdottaa.

Aineiston analysoinnissa on käytetty teemoittelua menetelmänä haastattelujen sisällön tarkasteluun. Tutkimustyön luotettavuutta voidaan perustella tulkinnan ristiriidattomuudella suhteessa teoria-aineistoon, aineiston saturaatiolla sekä informanttien antamalla palautteella heidän perehdyttyä opinnäytetyö sisältöön jo kirjoitusvaiheessa organisaation hanketoimintaa ja nykytilaa käsittelevän luvun osalta.

Haastatteluista nousi esiin kehittämisteemoja ja -tarpeita, jotka voi jaotella hankeprosessin vaiheiden mukaisesti suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon liittyviksi. Suunnittelun osalta kehittämisteemoja olivat esimerkiksi suunnitelmallisuus ja hankeideoiden keruu, itse hanketoiminnassa yhteiset askelmerkit, vuorovaikutus sekä tiedottaminen ja käyttöönotossa hankkeen tulosten juurruttaminen arkeen.

Ratkaisuehdotukset perustuvat Lean-filosofian teemoihin. Johtopäätöksissä tarkastellaan muun muassa Gennchi genbutsua, jalkautumista kentälle ja ideoiden keruuta, perehdytyksen standardoimista ja PDCA-syklin askelilla toiminnan kehittämistä sekä erilaisten hankefoorumien aktivoimista ja juurrutussuunnittelun ja juurruttamisen systemaattista käyttöönottoa.

Pohdintaosuudessa jatkotutkimusaiheeksi nostetaan esimerkiksi Lean-ajattelun ja palvelumuotoilun yhdistäminen kehittämistyössä.

Asiasanat: Lean, hanketoiminta, toiminnan kehittäminen, teemahaastattelu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Lean Management, Master's degree in Engineering

Author: Katja Lahti

Title of thesis: Development of project work in the organization

Supervisor: Vesa Moilanen

Term and year when the thesis was submitted: spring 2023

Number of pages: 52 + 1 appendix

This thesis has been prepared for The Federation of Education in Jokilaaksot. The goal of this thesis was to examine the organization's project work and its development using Lean methods.

This thesis is a qualitative study. Theoretical material and thematic interviews were used as sources. The theory section examines Lean philosophy by studying the literature and articles on the subject. The current state of project activities and development needs were studied through thematic interviews.

In the light of the research questions, the aim was to find out what kind of development targets can be observed in the organization's project activities and what kind of perspectives for development work can be found in Lean thinking. The aim was also to find out what kind of practical development actions based on Lean methods could be proposed for the organization.

The method used in the analysis of the data is thematic approach. The reliability of the research is based on the consistency of interpretation, the saturation of the data and the feedback given by informants during the research work.

The interviews presented several development needs at all stages of the project process: planning, implementation and commissioning.

Development targets included, for example, the collection of project ideas, common guidelines, interaction, information and installation of the project results in everyday life.

The solution proposals are based on Lean philosophy themes, such as Genchi genbutsu, standardization and the use of the PDCA cycle.

In the reflection chapter, it is proposed that the topic of further research is a combination of Lean thinking and service design in development work

Keywords: Lean, project activities, development, theme interview

SISÄLLYS

ALKUSANAT	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusongelma, -kysymykset ja tavoite	9
1.2 Tutkimusstrategia	9
1.3 Aineistonkeruumenetelmät	10
1.4 Aineiston analyysimenetelmät	11
2 LEAN-AJATTELU KEHITTÄMISTYÖSSÄ	12
2.1 Lean	12
2.2 Lean asiantuntijatyössä	18
2.3 Juurrutus	20
3 ORGANISAATION HANKETOIMINNAN NYKYTILA JA KEHITTÄMISKOHTEET	22
3.1 Haastatteluprosessin kuvaus yleisesti	22
3.2 Teemahaastattelut	23
3.2.1 Haastateltavien lähtötiedot	24
3.2.2 Haastateltavien kokemus organisaation hanketoiminnasta	25
3.2.3 Hankkeista syntyneet omakohtaiset kokemukset	25
3.2.4 Onnistumiset ja niitä edesauttaneet asiat	26
3.2.5 Hanketoiminnan kehittämisen paikat	28
3.2.6 Hanketyöskentelyn parantaminen	30
3.2.7 Muita jatko- ja tarkentavia kysymyksiä	34
3.3 Yhteenveto	34
4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
4.1 Suunnittelu	36
4.2 Toteutus	39
4.3 Käyttöönotto	42
5 POHDINTA	45
5.1 Luotettavuustarkastelu	46
5.2 Jatkokysymyksiä	47
5.3 Opiksi	48
LÄHTEET	50
LIITTEET	53

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän kanssa. Haluan tähän alkuun esittää kiitokseni tästä yhteistyöstä työnantajalleni ja erityisesti vararehtori Sirpa Korhoselle. Kiitos myönteisestä suhtautumisesta aihetta kohtaan sekä asiantuntevasta avusta työn aikana.

Esitän lämpimät kiitokset myös kaikille tätä opinnäytetyötä varten haastattelemilleni henkilöille. On ollut ilo käydä antoisia keskusteluja rautaisten hankeammattilaisten kanssa. Jotakin aiheen merkittävyydestä kertonee se, että jokainen, jolle esitin haastattelupyynnön, suostui haastateltavaksi. Siis vielä kerran, iso kiitos tästä!

Kiitos myös Oulun ammattikorkeakoulun yliopettaja emeritus Tauno Jokiselle sekä lehtori Matti Rahkolle mielenkiintoisesta matkasta Lean-filosofian äärelle. Yliopettaja Vesa Moilaselle ja lehtori Tuija Juntuselle kiitos tämän opinnäytetyön ohjauksesta ja keskusteluista, joita sen aikana on käyty.

Tämä opinnäytetyö on lopputyö tekniikan ylempään ammattikorkeakoulututkintoon, tutkinto-ohjelmassa Lean-johtaminen.

Loppiaisena 2023

Katja Lahti

1 JOHDANTO

Suomessa on jo vuosikymmenten ajan kehitetty niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimintaa erilaisilla hankkeilla. Tällaisia kehityshankkeita rahoittavat esimerkiksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, ministeriöt, maakuntien liitot ja Leader-ryhmät. Hankerahoitus myönnetään projektista laaditun hankesuunnitelman ja -hakemuksen perusteella, erilaisten hakukriteereiden, esimerkiksi ohjelmakausittain vaihtelevien teemojen mukaisesti. Yleisesti kehittämishankkeista voidaan ajatella, että niissä tavoitellaan määräaikaisten hankkeiden kautta toiminnan kehittämistä pitkällä aikavälillä. Tavoitteena on, että hankkeessa kehitetyt hyvät ja uudet käytänteet siirtyvät arjen käytänteiksi hankkeen jälkeen.

Työskentelen Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymässä (jatkossa JEDU tai organisaatio). JEDUssa on hankkeiden avulla kehitetty toimintaa jo useiden vuosien ajan. Tämän opinnäytetyön aloitushetkellä vuonna 2021 käynnissä oli 23 erilaista hanketta, joissa koulutuskuntayhtymä oli toteuttajana tai osatoteuttajana mukana (Koulutuskeskus JEDU 2021). Tämän opinnäytetyön aihe syntyi omasta kiinnostuksestani organisaation hanketoimintaa kohtaan. Pääsin tutustumaan JEDUn hanketoimintaan lähemmin, kun olin kirjoittamassa ensimmäistä hankesuunnitelmaa vuonna 2020. Kyseinen hanke sai rahoituksen saman vuoden keväällä, ja syksyllä 2020 ryhdyin vetämään tätä hanketta. Samanaikaisesti olin myös aloittamassa Lean-johtamisen YAMK-opintoja Oulun ammattikorkeakoulussa.

Kun aloitin tämän opinnäytetyön tekemisen, itselläni oli sellainen yleinen käsitys, että hanketoiminnassa voi olla välillä haasteellista saada kohdistettua hanketoimet aidosti palvelemaan hankkeen kohderyhmiä ja organisaatiota. Hankkeiden ideointivaiheessa voi olla haasteita siinä, miten varmistetaan, että oikeat ja merkitykselliset kehittämisideat tulevat esiin ja niitä ryhdytään jatkojalostamaan. Samoin kuin siinä, miten hankkeessa kehitetyt ja ideoidut uudet toimintamallit saadaan jalkautettua myöhemmin käytäntöön.

Tätä opinnäytetyön aihetta pohtiessani keskustelin eri henkilöiden kanssa JEDUssa. Heillä kaikilla hanketoiminta kuului jollakin tavalla osaksi työnkuvaan. Esille nousi samoja hanketoimintaan liittyviä ongelmia, joita itsekkin olin miettinyt. Haasteita nähtiin siinä, miten löydetään aidot ja merkitykselliset kehittämisen kohteet, kuinka työtä tulisi resursoida hanketyöntekijöille ja miten hankkeissa saavutetut uudet toimintamallit jalkautetaan kentälle. Koettiin myös, että sitä, miten hyvin hanketoiminta

ja sen mahdollisuudet organisaatiossa tunnetaan, olisi hyvä lisätä. Hanketoiminta on kuitenkin JEDUlle, niin kuin muillekin koulutuksenjärjestäjille, merkittävä työkalu oman toiminnan kehittämiseen myös taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Siksi on erittäin tärkeää, että toiminta on oikein suunnattua ja kaikkia osapuolia hyödyttävää.

Toisaalta yleisesti voidaan ajatella, että hanketoiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen näkyvät hyvin laadittuina hankesuunnitelmina sekä laadukkaana hanketoimintana, jonka vaikuttavuus ulottuu pitkällä aikavälillä ja pitkälle toimintaympäristöön ja yhteistyötahoihin saakka. Turhan työn, Lean-ajattelussa hukan, määrä vähenee. Samoin hankkeiden lopputulosten jalkauttaminen kentälle on helppoa, kun hankkeet lähtökohtaisesti koetaan yhteisiksi ja hyödyllisiksi.

Tässä opinnäytetyössä teoriaa ja jalkautettavia toimintamalleja haetaan asiantuntijatyön johtamista ja projektinjohtamista käsittelevistä teoksista, Oulun ammattikorkeakoulun Lean-julkaisuista sekä Leania ja Lean-menetelmiä käsittelevistä yleisteoksista. Kuten varmasti useat Lean-teemaisten opinnäytetöiden laatijoista, minäkin olen kahlannut urakan aikana läpi kasan ikonisia alan julkaisuja. Tutuiksi ovat käyneet Likerin Toyotan tapaan, Womackin ja kumppaneiden *The machine that changed the world* sekä Per Pettersonin ja kumppaneiden lean-kirjat, vain muutamia mainitakseni. Erityisesti Niklas Modigin ja Per Åhlströmin teos *Tätä on lean* sekä Sari Torkkolan Lean asiantuntijatyön johtamisessa, olivat sellaisia teoksia, jotka puhuttelivat. Näissä kirjoissa Lean-ajattelu avautui itselleni konkreettisesti ja työelämälähtöisesti, varsinkin kun lukiessani peilasin esitettyjä havaintoja ja näkökulmia oman asiantuntijaorganisaatiomme toimintaan. Viittaankin kyseisiin teoksiin myös tässä opinnäytetyössä useampaan otteeseen. Mutta kuten John Donne kirjoitti jo 1600-luvulla: *”Yksikään ihminen ei ole saari, täydellinen itsestään”* (Wikipedia 2022), eivät nämäkään mainitsemani teokset yksistään ole totuus Leanista. Niihin on kuitenkin mielenkiintoisella tavalla koottu yhteen eri tutkijoiden ja kirjoittajien näkemyksiä ja ne inspiroivat omaa ajattelua ja kehittämistyön ideointia tutkimustyön aikana. (Womack & kumpp. 1990; Liker 2010; Modig & Åhlström 2016; Petterson & kumpp. 2018 a; Petterson & kumpp. 2018 b; Torkkola 2019)

Teorian lisäksi tässä opinnäytetyössä on nykytilan kuvaukseen sekä kehittämiskohteiden tunnistamiseen haettu lähtökohtia teemahaastattelujen avulla. Kulttuuriantropologin taustani vuoksi haastattelut olivat minulle varsin luonnollinen ja mieluisa aineistonkeruumenetelmä. Suunnitteluvaiheessa lähtöajatuksena, että haastattelen noin kymmentä henkilöä, hajautetusti eri koulutusaloilta ja toimipisteistä sekä eri henkilöstöryhmien edustajien parista. Haastatteluissa mahdollisesti esille nousevien kehittämistarpeiden ratkaisumalleja ja toiminnallisia menetelmiä kartoitetaan sitten

edellä mainitusti Lean-johtamisen kentästä teoria-aineistoa hyödyntäen. Lähinnä aikataulullisista syistä johtuen toimintamallien jalkauttaminen ja seuranta eivät ole enää tämän opinnäytetyön sisältöä vaan voisivat olla jatkotutkimuksen aiheena. Lopulta haastatteluja kertyi seitsemän kappaletta ja tavoitteeksi asetettujen kehittämistarpeiden havainnoiminen oli suhteellisen selkeää niiden pohjalta.

1.1 Tutkimusongelma, -kysymykset ja tavoite

Tässä työssä tutkimusongelmana on organisaation hanketoiminnan kehittämiskohteiden tunnistaminen ja niihin ratkaisuehdotusten löytäminen Lean-ajattelua ja -menetelmiä hyödyntäen.

Tutkimuskysymyksinä voidaan esittää seuraavat kolme kysymystä:

- TK1: Millaisia kehittämiskohteita organisaation hanketoiminnasta on havaittavissa?
- TK2: Millaisia näkökulmia hanketoiminnan kehittämiseen on löydettävissä Lean-ajattelusta?
- TK3: Millaisia käytännön toimia esille tulleiden kehittämiskohteiden parantamiseksi voisi Lean-ajattelun pohjalta organisaatiolle ehdottaa?

Tämän opinnäytetyön lopullisena tavoitteena on siis saattaa organisaation käyttöön menetelmäehdotuksia hanketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimusstrategia

Tässä tutkimuksessa on kyse empiirisestä laadullisesta tutkimuksesta, jossa käytetään pohjana sekä sekundääristä, että primääristä aineistoa. Teemahaastatteluilla kerätään kentältä tietoa juuri tätä tutkimustyötä varten. Toisaalta teoriaosuuden aineistoa kerätään kirjallisuudesta. Kehittämismenetelmien valinnat perustuvat molempiin aineistokokonaisuuksiin tutkimuksen teorian ja käytännön suhteen ollessa abduktiivinen. Koska tutkimus tapahtuu autenttisessa ympäristössä organisaatiossa ja aineisto kerätään tekijän toimesta teemahaastatteluin vuorovaikutustilanteissa, tutkimusta voidaan pitää laadullisena tutkimuksena. Tätä tutkimusotetta tukee myös se, että tutkimusaineistoa kerätään monilähteisesti ja sen tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä, hanketoimintaa. (Kananen 2019, 34)

Tässä tutkimuksessa on myös piirteitä kehittämistutkimuksesta, mutta se ei ole sitä kokonaisuudessaan, koska tutkimus ei sisällä muutossyklin toteuttamista ja sen vaikutusten analysointia. Tutkimuksessa on myös etnografisen tutkimuksen piirteitä, koska tutkimus kohdistuu tutkijan omaan työorganisaatioon. Tutkija työskentelee päivittäin samassa kontekstissa, mihin tutkimus kohdistuu. Tämä voi mahdollistaa tutkijalle syvällisemmän ymmärtämisen haastattelutilanteissa sekä aineistoa analysoitaessa. (Kananen 2019, 37, 82)

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää hanketoiminnan nykytilaa organisaatioissa sekä etsiä toimintaa parantavia menetelmiä jatkoa ajatellen. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään alkutilanteen kartoituksessa teemahaastatteluja ja uusien menetelmien kehittämistä tarkastellaan aiemman teoria-aineiston, artikkeleiden ja kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuudessa tarkastellaan Lean-filosofiaa ja sen sisältämiä asiakokonaisuuksia sekä niiden soveltamista asiantuntijatyön kehittämiseen. Juuri Lean-pohjaiset kehittämismenetelmät eivät kuitenkaan ole tämän opinnäytetyön itseisarvo, vaan tärkeintä on löytää organisaatioon ja esille tullessiin haasteisiin sopivia menetelmiä ja ratkaisuja. Lähtökohtaisena olettamana kuitenkin on, että hyviä ja sovellettavissa olevia kehittämistapoja voi Lean-ajattelun pohjalta löytyä.

1.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen lähtötilanteen kartoitukseen käytetään menetelmänä teemahaastatteluja. Niiden tarkoituksena on selvittää organisaation eri toimijoiden keskuudesta hanketoiminnan nykytilaa sekä sitä, miten sitä voisi jatkossa kehittää.

Haastateltavat eli informantit valitaan keskustelemalla organisaation sisällä esimerkiksi esimiesten ja hanketoiminnasta vastaavien henkilöiden kanssa. Tavoitteena on saada mukaan informantteja eri toimipisteistä ja työtehtävistä siten, että heillä on monipuolisesti erilaista hanketaustaa organisaatiosta ja näin näkökulmia esitettävien kysymyksiin. Näin koottuna haastattelut muodostavat harkinnanvaraisten näytteiden otannan. Haastattelujen litteroinnit ovat tekijän käytössä olevaa lähdeaineistoa, eikä niitä ei ole liitetty tähän työhön mukaan. Haastattelujen sisältö esitetään empiriaosuudessa yhteenvedona ja haastattelukysymyksiin jäsenneiltyä. (Koppa 2023)

Teemahaastattelut ovat luonteeltaan keskustelevia. Nimensä mukaisesti tutkija on ennakkoon miettinyt teemat, joista haastattelutilanteessa sitten yhdessä keskustellaan. Tarkoituksena on karvoittaa informanttien omia kokemuksia hanketoiminnasta sekä heidän näkemyksiään onnistumisista ja kehittämiskohteista sekä niihin vaikuttaneista seikoista.

”Kysy kokemuksia, ei yleistyksiä.”

(Kananen 2017, 102)

Kehittämistyökalujen selvittämiseksi tässä opinnäytetyössä perehdytään kirjalliseen lähdeaineistoon perustuen Lean-ajatteluun yleisesti sekä erilaisiin Lean-menetelmiin. Koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, myös lähdeaineistossa painottuu Lean-johtamisen, asiantuntijatyön sekä projektinhallinnan näkökulmasta Leania tarkastelevat lähteet.

1.4 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat yhtäaikaaisesti vuorotellen. Samaan aikaan kun tutkija perehtyy teoria-aineistoon, hän tekee myös haastatteluja. Tutkijan sisäinen vuoropuhelu kertyvän aineiston kanssa tapahtuu koko opinnäytetyöprosessin ajan. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti, tutkija pyrkii tässä vuoropuhelussa ymmärtämään tutkittavaa asiakokonaisuutta.

Haastatteluaineiston analysointi tapahtuu teemoittelemalla aineisto tutkimuksen kannalta oleellisiin kokonaisuuksiin. Ennen teemoittelua, tutkija on yhteismitallistanut aineiston litteroimalla haastattelut omaan käyttöön. Haastattelu teemoitellaan aluksi haastattelurunkoa hyödyntäen. Haastattelujen yhteenvedossa aineistoa tarkastellaan tutkimusongelman valossa ja teemoitellaan kooten yhteen esille nousevat kehittämistarpeet. (Kananen 2014, 99-101) Aineiston tulkinta ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen perustuvat toistuvuuden tunnistamiseen aineistosta ja ratkaisuehdotusten mallintamiseen teoria-aineiston pohjalta.

2 LEAN-AJATTELU KEHITTÄMISTYÖSSÄ

2.1 Lean

Lean-filosofia

Mike Rother pohtii kirjansa Toyota Kata alkupuolella mielenkiintoisella tavalla Toyotan johtamismenetelmiä ja toimintalogiikkaa. Toyota on tuossa vaiheessa yltänyt ylivertaisiin tuloksiin esimerkiksi amerikkalaisiin autonvalmistajiin verrattuna. Mikä on ollut avain tähän menestykseen? Rother on tutkinut Toyotan toimintatapaa vuosia ja kyseisen kirjan alussa hän havainnoi sitä, kuinka samantyyppiseen menestykseen tähtäävät yritykset kopioivat usein vääriä asioita Toyotalta. Omaan toimintaan, käytäntöihin, tekniikkaan ja periaatteisiin otetaan mallia Toyotalta, mutta ei nähdä oleellisinta, sitä mikä on näkymättömissä, johtamisajattelutapoja ja -rutiineja. Näihin näkymättömiin ajattelumalleihin perustuvat kaikki näkyvät ja tulokselliset toimintatavat. Toyotan omat työntekijätkään eivät välttämättä edes osaa sanoittaa omaa ajattelutapaansa ja rutiinejaan, niin totuttuja ja itsestään selviä ne heille ovat. (Rother 2011, 3 - 5)

Suuri osa johtamisesta keskittyy tuloksiin ja seurauksiin, siihen millaisin kustannuksin tuottavuutta saavutetaan ja millaisia palkkioita ja palautetta siitä seuraa. Kun taas Toyotalta suuri osa johtamisesta kohdistuu ihmisten toimintaan prosesseissa. Sen sijaan, että he keskittyisivät lopputulokseen, he keskittyvät prosessiin, sen jatkuvaan kehittämiseen, jolloin myös hyvä lopputulos syntyy. (Rother 2011, 35) Edellä mainitussa Rotherin kirjassa ei juurikaan mainita sanaa lean, mutta koko kirja kuvaa mitä parhaiten sitä, mitä Lean on, ja varsinkin sitä, mitä on Lean-ajattelu tai Lean-filosofia. Näkymätöntä, kokonaisvaltaista ajattelua, jossa keskiössä ovat ihmiset ja vuorovaikutus ja joka konkretisoituu asiakaslähtöisenä, tehokkaana ja sujuvana toimintana.

Toyotan tapa

Gary Convis, Toyotan johtoryhmän jäsen ja Toyota Motor Manufacturing Kentuckyn toimitusjohtaja kuvaa Toyotan ajatus- ja toimintamallia seuraavasti: *"Toyotan tavan voi kiteyttää lyhyesti kahteen sitä tukevaan pilariin "jatkuvaan parantamiseen" ja "ihmisten kunnioittamiseen"* (Liker 2010, ix). Jatkuva parantaminen on yksi Lean-ajattelun perusajatuksia. Organisaatio haastetaan pyrkimään

prosessin jatkuvaan parantamiseen, mitä kautta syntyy jatkuvan oppimisen ilmapiiri, ja tahtotila aina uusiin parannuksiin ja muutoksiin. Jatkuva parantaminen on matkantekoa nykytilasta kohti asetettua tavoitetilaa, joka sekin on muuttuva tila - aina uudelleen asetettava tavoitetila.

Tämä muutosmyönteinen, oppiva ilmapiiri syntyy, kun ihmisiä kunnioitetaan. Työntekijät sitoutetaan osallistamalla heidät aktiivisesti mukaan oman työn kehittämiseen ja sitä kautta yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tämä vaatii johdolta vastuunkantoa siitä, että työilmapiirissä vallitsee luottamus, ymmärrys ja kokemus turvallisuudesta. Tällainen ilmapiiri synnyttää motivaation ja uskalluksen kokeilla ja oppia, pyrkiä jatkuvaan parantamiseen. (Liker 2010, ix)

”Työntekijät ovat tehtaan arvokkain pääoma.”

-Sakichi Toyoda-

(Tolonen & kumpp. 2020, 6)

Professori Jeffrey K. Liker oli tutkinut Toyotan toimintakulttuuria yli kahden vuosikymmenen ajan, kun hän kirjoitti kirjan *The Toyota Way*. Tässä teoksessa Liker avaa Toyotan menestyksellistä toimintatapaa 14 periaatteen kautta. Nämä periaatteet kuvaavat kattavasti Lean-ajattelun olemusta. Periaatteet jakaantuvat alla olevan taulukon mukaisesti neljään teemakokonaisuuteen. Näitä kokonaisuuksia ovat filosofia, prosessi, ihmiset ja yhteistyökumppanit sekä ongelmanratkaisu. (Liker 2010, 6, 34)

Taulukko 1. Toyotan tavan 14 periaatetta (Liker 2010, 37-40)

<p>Osa I Pitkän tähtäimen filosofia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tee päätöksiä pitkántähtäimen filosofian pohjalta mutta myös lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden kustannuksella.
<p>Osa II Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luo jatkuva prosessin virtaus tuodaksesi ongelmat esille. • Käytä imujärjestelmiä välttääksesi ylituotantoa. • Tasapainota työmäärää. • Luo kulttuuri, jossa pysähdytään korjaamaan ongelmia, jotta laatu saataisiin kuntoon heti ensimmäisellä kerralla. • Standardoidut tehtävät ovat jatkuvan parantamisen ja työntekijöiden sitouttamisen perusta. • Käytä visuaalista ohjausta, jotta ongelmat eivät jää piiloon. • Käytä ainoastaan luotettavaa, perusteellisesti testattua teknologiaa, joka palvelee ihmisiä ja prosesseja.
<p>Osa III Lisäarvon tuottaminen organisaatioon ihmisiä ja yhteistyökumppaneita kehittämällä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvata johtajia, jotka ymmärtävät työn perusteellisesti, noudattavat filosofiaa ja opettavat sitä muille. • Kehitä poikkeuksellisen etevä ihmisiä ja ryhmiä, jotka noudattavat yrityksen filosofiaa. • Kunnioita yhteistyökumppaneilla ja alihankkijoilla laajennettua verkostoa tarjoamalla heille haasteita ja auttamalla heitä kehittymään.
<p>Osa IV Jatkuva taustaongelmien ratkominen edistää organisaation oppimista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mene itse paikan päälle, jotta ymmärrät tilanteen perusteellisesti. • Tee päätöksiä hitaasti yksimielisyyden pohjalta kaikkia vaihtoehtoja perusteellisesti harkiten ja toteuta päätökset nopeasti. • Tee yrityksestäsi oppiva organisaatio väsymättömän arvioinnin ja jatkuvan parantamisen kautta.

Lean-ajattelu ei tarkoita yksittäisten Lean-työkalujen käyttöä toiminnan tehostamiseksi, vaan se on kokonaisuus, jonka keskiössä ovat ihmiset. Tarkoituksena on tukea, rohkaista ja ohjata ihmisiä jatkuvaan prosessien parantamiseen. Kyse on periaatteiden noudattamisesta. Nämä periaatteet ja toimintafilosofia sopivat myös hanketoiminnan kehittämisen pohjaksi. Tavoitteeksi voi asettaa paitsi pyrkimyksen itse hankeprosessin jatkuvaan kehittämiseen myös ihmisten ajatusmallin muuttamiseen näkemään hankkeet mahdollisuutena ja toiminnan kehittämisen välineenä. Rohkeutta ja aloitteellisuutta tarttua tähän yhteiseen mahdollisuuteen ja jatkuvaan toimintaprosessin kehittämiseen.

"Toyota haastaa ihmiset johtoportasta aina tuotantotason työntekijöihin asti käyttämään aloitekykyä ja luovuutta kokeillakseen ja oppiakseen."

(Liker 2010, 13)

Virtaustehokkuus

Perinteisesti oppilaitosympäristössä puhutaan hyvin paljon resursseista ja niiden jakaantumisesta. Tässä voi nähdä yhtäläisyyksiä perinteisen resurssitehokkuus-ajatteluun, josta Niklas Modig ja Pär Åhlström puhuvat kirjassaan Tätä on lean. He kuvaavat esimerkkien avulla resurssiajattelun eroa virtaustehokkuuden käsitteeseen nähden. Virtaustehokkuudessa lähtökohtana on tuotteen, tai koulutuksen järjestäjän näkökulmassa on kyse, asiakkaan tarpeiden tehokkaassa tyydyttämisessä läpi prosessin. *"Kun puhutaan resurssitehokkuudesta, pääpaino on resurssien hyödyntämisessä. Virtaustehokkuudessa taas katsotaan sitä, miten virtausyksikkö etenee prosessin läpi."* (Modig & Åhlström, 20) Resurssitehokkuudessa on tärkeää pitää resurssi käytössä, eli että sillä on jokin virtausyksikkö työnalla koko ajan. Kun taas virtaustehokkuudessa on tärkeää, että virtaus on käynnissä, eli jokin resurssi kohdistuu koko ajan ko. virtausyksikköön. (Modig & Åhlström 2013, 9-21)

Kun puhutaan virtaustehokkuudesta, täytyy tarkastella myös arvoa tuottavia toimintoja. Näissä toiminnoissa virtausyksikkö jalostuu. Tarkastelemalla arvoa tuottavien toimintojen summaa suhteessa läpimenoaikaan, määrittelemme virtaustehokkuutta. On kuitenkin huomattava, että tehokkuus ei tarkoita lähtökohtaisesti nopeampaa toimintaa vaan arvон muodostumisen tiheyttä. Tuotantoteollisuuden ulkopuolella usein juuri virtaustehokkuuteen huomion kiinnittäminen ja siihen kehitystoimien suuntaaminen tuovat tuloksia. Virtaustehokkuutta tarkasteltaessa on tärkeää muistaa,

että kyse ei ole itse toiminnon nopeammasta suorittamisesta vaan siitä, mitä tapahtuu arvoa tuovien prosessien välillä. *”Tärkeintä ei ole nopeuttaa hiusten leikkaamista, vaan lyhentää odotusaikaa.”* (Modig & Åhlström 2013, 28) (Petesson&kumpp.2018 b, 280)

Modig ja Åhlström ovat tarkastelleet resurssitehokkuuden ja Toyotan tavan eroja. Resurssitehokkuudessa tehottomuuden lähteitä ovat pitkät läpimenoajat, useat yhtäaikaiset virtausyksiköt, uudelleen aloittamisen tarve sekä toissijaisista tarpeista aiheutuvat lisätyöt. Lisätyö aiheuttaa hukkaa, turhaa työtä, joka ei tuota lisäarvoa eikä lisää virtaustehokkuutta. Vastaavasti Toyotan tavassa toimia tehokkuutta lisää se, että tehdään oikeita asioita, eli sitä mitä asiakas haluaa ja se, että tehdään asiat oikein. Eli työskennellään imuohjatusti, turha ja tarpeeton karsien. (Modig & Åhlström, 48-74)

Hukan ja lisäarvoa tuottavien toimintojen tunnistaminen voi olla haastavaa asiantuntijatyötä tarkasteltaessa. Tulee osata määrittää toiminnan asiakas oikein, ymmärtää asiakkaan tarpeet ja tunnistaa arvovirrat. Vasta tämän jälkeen on mahdollista analysoida koko toimintaprosessia asiakkaan näkökulmasta ja pyrkiä toimimaan Toyotan tapaan poistamalla hukkaa, pyrkimällä prosessin jatkuvaan parantamiseen, vastuun jakamisella ja edistymisen seuraamisella visualisoimalla. (Liker 2010, 286)

PDCA-sykli

Kehämalliin perustuvia teorioita ja toimintamalleja tunnetaan monista eri asiayhteyksistä. Tutkimusmenetelmien yhteydessä puhutaan hermeneuttisesta kehästä, oppimisen yhteydessä Kolbin kehästä, reflektion kehästä ja tietoisuuden kehämallista. (Alhanen & kumpp. 2016, 53,199) Lean-ajattelun keskiössä on PDCA-sykli, joka tunnetaan myös Demingin laatuympyrjän nimellä.



Kuva 1. PDCA-sykli (Ries 2011, 96-97) (Petersson & kumpp. 2018 a, 59-63)

Lean-filosofian ydintä on kokeilujen kautta oppiminen. Kokeiluja voidaan tehdä yksi pienikin asia kerrallaan, oleellista on tarkastella niiden vaikutuksia prosessiin. Kokeilujen tulee myös tapahtua nopeasti, ei tule kuluttaa liikaa aikaa ennen seuraavaa kokeilua. Jos kokeilun suunnitteluun käytetään paljon aikaa, mutta kokeilu ei jostain syystä tuotakaan tulosta, on hukattu koko tuo suunnitteluun käytetty aika. Tärkeämpää on tehdä pieniä kokeiluja ja havainnoida vaikutuksia. Tämä kokeilujen kautta oppimaan ja parantamaan pyrkivä toimintakulttuuri on Lean-ajattelevassa työpaikassa arjen normaali, sitä tekevät kaikki työyhteisön jäsenet. Tavoitteena on oppia ratkaisukeskeistä ajattelua ja kehittää toimintaa jatkuvasti. Kun puhutaan kokeiluista eikä muutoksista, hyväksytään se, että kokeilut eivät aina onnistu tai tuota haluttua lopputulosta. Kokeilujen luonteeseen kuuluu välillä myös epäonnistua. Myös epäonnistumisista voi kuitenkin oppia. (Torkkola 2019, 38-39)

PDCA-syklin plan-vaiheessa suunnitellaan tulevaa kokeilua, lähtöasetelmana on tunnistaa tarve ja ongelma sekä sen juurisyyt, jotta kokeilu voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin ja se tuottaisi halutun lopputuloksen. Suunnitteluun kuuluu myös huolehtia viestinnästä, siitä, että kaikkia asianosaiset tietävät mitä ollaan tekemässä ja pääsevät vaikuttamaan kokeilun suunnitteluun. Do-vaiheessa suoritetaan kokeilu, toteutetaan suunnitelman mukaiset toimenpiteet. Check-vaiheessa tarkastellaan ja arvioidaan sitä, mikä vaikutus toimenpiteillä oli. Mikä meni hyvin ja missä on parannettavaa. Tässä kohtaa tapahtuu oppiminen.

Act-vaiheessa onnistuneet kokeilut standardoidaan osaksi uutta työtapaa. Kun huomataan kokeilun kehittäneen toiminta haluttuun suuntaan ja lisänneen osaamista, sovitaan, että jatkossa kaikki toimivat näin. PDCA-sykli sulkeutuu ja seuraava kokeilu koskeekin uutta normaalia ja sen jatkokehittämistä. Jotta jatkuva kehittäminen ja kokeilu olisi kaikille mielekästä ja innostavaa, on tärkeä tehdä onnistumiset näkyviksi ja antaa positiivista palautetta työyhteisölle. (Petersson & kumpp. 2018 a, 60-61)

2.2 Lean asiantuntijatyössä

”Lean on strateginen valinta kaikille organisaatioille ympäristöstä riippumatta.”

(Modig & Åhlström 2013, 126)

Vuosikymmenten saatossa alkujaan tuotantoteollisuudesta liikkeelle lähtenyt Lean-ajattelumalli on levinnyt maailmanlaajuisesti hyvin erilaisille toimialoille. Se, että tavoitellaan strategiaa ja toimintatapaa jossa ei vain käsitellä ongelmia vaan ratkaistaan niitä, ei ole toimialasidonnaista. (Petersson&kumpp.2018 a, 8) Esimerkiksi jo aiemmin mainitussa Modigin ja Åhlströmin kirjassa on varsin valaisevasti sijoitettu Leanin soveltamisesimerkki terveydenhoitoalalle.

Sari Torkkola puolestaan on kirjassaan Lean asiantuntijatyön johtamisessa, ansiokkaasti kuvannut asiantuntijaorganisaation ajattelu- ja toimintatapamuutoksen sekä kehystarinan, että teorian avulla. Hän aloittaa kirjansa määrittämällä Leanin tarkoittavan ”tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi” (Torkkola 2019, 11). Hän kuvaa samaa virtaustehokkuuden päämäärää, mikä edelläkin on mainittu. Tämän päämäärän saavuttamisen esteitä ovat Lean-ajattelussa vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Asiantuntijatyössä vaihtelua voi olla esimerkiksi osaamiserot, työkuorman epätasainen jakaantuminen tai toimintatapojen epävakaisuus. Ylikuormitusta voi olla laitteilla, järjestelmillä tai ihmisillä. Ja hukka on tuottamatonta tekemistä, esimerkiksi turhia palavereita, joihin on kutsuttu varmuuden vuoksi. (Torkkola 2019, 23-26) Näitä vaihteluita tunnistamalla ja niitä ja niiden syitä poistamalla tavoitellaan asiantuntijatyössäkin virtaustehokkuutta.

Torkkola käsittelee kirjassaan myös resurssitehokkuuden dilemmaa. Kun hallitaan kustannuksia ne nousevat, kun keskitytään parantamaan asiakkaalle arvoa tuottavaa prosessia kustannukset laskevat. Optimoidussa organisaatiossa saadaan enemmän valmista aikaan. (Torkkola 2019, 58)

”En ole enää pitkään aikaan ratkonut tietoteknisiä ongelmia vaan ihmisten välisiä kommunikointi- ja uskomusristiriitoja.”

Sari Torkkola

Torkkola puhuu kirjassaan pitkään systeemiajattelusta ja sen oleellisesta roolista Lean-johtamisessa. Systemi voidaan mallintaa Ishikawa- eli kalanruotokaaviolla, jonka osa-alueita asiantuntijaorganisaatiossa ovat ihmiset, menetelmät, tieto (materiaali), mittarit, työkalut ja ympäristö. Systemi on osiansa summa, jota pitää johtaa kohti yhteistä päämäärää tai sen osat voivat alkaa kilpailla keskenään. Tarvitaan kokonaisuuden johtamista ja vuorovaikutusta. Systemistä tulee myös tunnistaa sen toimintaa rajoittavat tekijät ja niiden juurisyyt. Puhutaan pullonkaulateoriasta, siitä että systeemin toimintaa rajoittaa kussakin hetkessä yksi tekijä. Tämän tekijän tunnistaminen ja parantaminen johtaa koko prosessin parempaan lopputulokseen. Tulee kuitenkin muistaa, että systemi tarvitsee aina kaikkia osiansa toimiakseen ja että systemiä parannettaessa tulee tehostaa ensisijaisesti osien välisiä yhteyksiä. (Torkkola 2019, 92-101)

Tero Vuorinen tarkastelee Strategiakirjassaan strategista johtamista, strategiatyökaluja sekä niiden soveltamista käytäntöön. Hän jakaa strategiset tavoitteet kahteen pääluokkaan, siihen, että *pyritään tekemään jotakin tehokkaammin ja paremmin* ja siihen, että *pyritään tekemään jotakin uutta ja erilaista* (Vuorinen 2013, 27-28).

Lean-johtamisen Vuorinen sijoittaa strategiatyökaluissa kategoriaan, jossa tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja asiakkaan tarpeisiin mukauttaminen. Kategorisoinnilla Vuorinen auttaa ymmärtämään sitä, kuinka oikeiden strategiatyökalujen valinta on edellytys sille, että niillä saadaan haluttuja parannuksia aikaan. Ahkerallakaan Balanced Scorecard –työkalun käytöllä ei todennäköisesti olisi syntynyt lennokasta ideaa siitä, kuinka ”vihaisilla linnuilla ammutaan possuja”, mutta sen onnistuneella käytöllä on mahdollista parantaa kustannustehokkuutta ja laatua. (Vuorinen 2013, 32)

Vuorinen kiteyttää johtamisen Lean-filosofian siten, että on merkityksellistä saada aikaan muutos ajattelutavassa ja sitoutumisessa. Leanin pääperiaatteiden sisältönä on tunnistaa arvo, mikä tuotteella tai palvelulla asiakkaalle on, mistä asiakas on valmis maksamaan. Tämä ohjaa arvoketjun määrittämistä ja kehittämistä. Tuotannon virtauksen tulee olla sujuvaa ja imuohjattua. Ja prosessin kehittelyn jatkuvaa, täydellisyyteen pyrkivää. Tätä strategista kehittämistyötä ja johtamista voidaan

tehdä monilla Lean-työkaluilla yhdessä, kuten tuotannon oikea-aikaistamisella (JIT), jatkuvalla parantamisella (Kaizen) ja imuohjauksella (Kanban). (Vuorinen 2013, 72-74)

Mitä Lean tarkoittaa jokapäiväisessä työssä? Tavoite on oltava, se antaa toiminnalle oikean suunnan. Mutta tavoite ei kerro miten sinne päästään. Keskeistä Leanissa on varmistaa, että käytössä on oikeita menetelmiä ja tapoja ja että niitä käytetään oikein. Nämä menetelmät ja työtavat ovat myös linjassa organisaation arvoihin ja periaatteisiin. Tässä menetelmäjohtamisen mallissa kehittäminen tapahtuu pienin askelin, joskus jopa lyhyen aikavälin kustannuksia kasvattaen. (Petersson & kumpp. 2018 b, 59-64,283)

Toimialasta riippumatta Lean-johtajuus noudattaa neljää periaatetta. Lean-johtaja valmentaa, seuraava työtapa ja standardien soveltamista, tukee henkilöstöä sekä haastaa toimintoja jatkuvan parantamisen hengessä. Tulokset ovat tärkeitä, mutta Lean-johtaja keskittyy siihen, miten ne saavutetaan. Leanissa painoarvo on menetelmäjohtamisessa, tulosjohtamisen sijaan. Johtaja on valmentaja, jonka tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä sekä johtamiseen liittyvien työtapojen kehittämisestä. Ja toisaalta myös työntekijöiden tulee sitoutua tavoitteisiin ja niihin menetelmiin, millä ne saavutetaan. Työskennellään arvojen mukaisesti, standardeja noudattaen, yhteistyössä ja osallistutaan toiminnan kehittämiseen. (Petersson & kumpp. 2018 a, 90-91, 100, 109-114) (Petersson & kumpp. 2018 b, 283-284)

Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne.

Albert Einstein

2.3 Juurrutus

PDCA-syklin viimeinen kohta on act, toiminta. Tai kuten kuvassa 2 oli sanoitettu: ”vakauta se, mikä toimii”. Tätä tuloksiin sitoutumista ja uusien käytänteiden vientiä arkeen kokeilun jälkeen kutsutaan hanke- ja projektitoiminnan yhteydessä myös juurruttamiseksi.

Suomen ammatillisen koulutuksen kultuuri- ja urheiluliitto SAKU ry on julkaissut Liikkuva amis-toimintaan liittyen materiaalia myös siihen liittyen, miten uusia toimintamalleja voidaan vakiinnuttaa

osaksi oppilaitosarkea. SAKU ry:n julkaisema juurrutussuunnitelmatyökirja jäsenleele juurruttamisen päätöksiin, sitoutumiseen, motivointiin, käyttöönottokoulutukseen, mittareihin ja viestintään sekä jatkokehittämiseen palautteen perusteella. (Liikkuva amis 2023)

Samaa projektien jälkeistä aikaa ja hyvien käytänteiden juurruttamista tarkastelee myös Katri Halonen teoksessaan *Projekti loppuu, mitä jää?* Hän jakaa juurruttamisen vaiheet neljään V:hen: viestintä, variointi, vakiinnuttaminen ja valtavirtaistaminen.

Viestintä on paitsi tukimateriaalia tuottavaa, myös mitä suurimmassa määrin vaikuttamaan pyrkivää ja aktivoivaa. Varioinnilla puolestaan autetaan muita toimijoita näkemään juurrutettavien toimien soveltuvuus omaan toimintaan. Vakiinnuttaminen pyrkii viemään käytänteen arkeen. Tässä on tärkeää se, että lähtökohtaisesti projektissa on ollut kyse organisaation näkökulmasta tärkeän haasteen ratkaisemiseen, jolloin myös uusien käytänteiden käyttöönotto tukee tätä ratkaisua. Valtavirtaistamisessa puhutaan siitä, kuinka projektin tulokset viedään organisaation strategiaan ja insti-tuutiotasolle. (Halonen 2021, 19-45)

Projektin tulosten juurruttamisen yhteydessä on tärkeää huomioida se, että juurruttamisen suunnittelu tulee aloittaa samaan aikaan kun hanke-/projektisuunnittelukin aloitetaan. Samalla se sitouttaa hanketoimijat mukaan hankkeeseen ja auttaa sanoittamaan hankkeen yhteisiä tavoitteita myös tätä kautta. (Halonen 2021, 9-12)

3 ORGANISAATION HANKETOIMINNAN NYKYTILA JA KEHITTÄMISKOHTEET

3.1 Haastatteluprosessin kuvaus yleisesti

Jotta tässä tutkimustyössä tavoitteeksi asetettuja kehittämistoimenpide-ehdotuksia voidaan tehdä, tulee olla muodostettuna kuva nykytilanteesta ja tarpeista. Tässä työssä nykytilaa, organisaation hanketoimintaa, kartoitettiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut valikoituivat aineistonkeruumenetelmäksi sillä perusteella, että vapaamuotoinen ja vuorovaikutteinen keskustelu on luonteva tapa saavuttaa haluttua, syvempää ja luottamuksellistakin tietoa. Lisäksi minulla kulttuuriantropologina on aiempaa kokemusta teemahaastattelujen tekemisestä, joten koin sen itselle mieluisaksi tavaksi toimia. Alustavissa suunnitelmissa haastateltavien määränä oli noin kymmenen henkilöä. Loppujen lopuksi haastatteluja kertyi seitsemän, haastateltavien edustaessa organisaation eri työtehtäviä, koulutusaloja ja toimipisteitä. Henkilöt valikoituivat käytyäni keskusteluja organisaation hanketoiminnasta vastaavan vararehtorin ja projektikoordinaattorin kanssa. Haastattelupyynnöt kohdistuivat henkilöihin, joilla oli monipuolisesti kokemusta organisaation hanketoiminnasta sen eri rooleissa. Tiedot informanteista on listattu tämän opinnäytetyön loppuun. (Liite1)

Jorma Kananen puhuu opinnäytetyöoppaissaan aineiston riittävydestä ja saturaatiosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkkaa määritystä sille, mikä on riittävä määrä esimerkiksi haastatteluja, jotta aineistoa on kertynyt riittävästi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Yksi näkökulma aineiston riittävyteen on sen saturaatio, eli se, kun aineisto alkaa toistaa itseään. (Kananen 2019. 55) Tässä työssä käytetty seitsemän haastattelun määrä on suhteellisen pieni, mutta siitäkin oli jo havaittavissa toistuvuus haastateltavien esille nostamissa seikoissa. Aineisto kylläntyi, samat asiat alkoivat toistua vastauksissa ja haluttu tieto, kehittämiskohteet nousivat hyvin esiin vastauksista. Tämä tuki omalta osaltaan tutkimuksen aikana itselleni syntynyttä ajatusta siitä, että en lähde lisäämään haastateltavien määrää vain määrällisestä syystä.

Jo ennen kuin lähdin laatimaan haastatturunkoa ja sopimaan ensimmäisiä haastatteluja, olin aloittanut tutkimusaiheeseen liittyvään teoria-aineistoon ja kirjallisuuteen perehtymisen. Sinänsä se ei vaikuttanut haastattelujen teemoitukseen, mutta lisäsi omaa sisäistä vuoropuhelua kertyvän

haastatteluaineiston ja teoria-aineiston kesken jo tutkimusprosessin aikana. Kirjallisen tutkimusaineiston sisältöä on tarkasteltu enemmän luvussa 2, Lean-ajattelu kehittämistyössä sekä luvussa 4, Tulokset ja johtopäätökset.

Haastattelut on suoritettu joulukuun -21 puolivälin ja maaliskuun -22 alun välisenä aikana. Haastattelupyynnöt ja ajankohtaehdotukset lähetin sähköpostitse. Saatuani suostumuksen, lähetin haastattelun teemarungon informantille etukäteen tutustuttavaksi. Se että informantti saa tutustua haastattelun teemoitukseen etukäteen itsenäisesti, on mielestäni yksi tapa välttää sitä, että haastatteli lähtee haastattelutilanteessa johdattelemaan haastateltavaa. Tällöin on riskinä se, että esille ei tulekaan tutkittavan käsitys asiasta vaan tutkijan, kuten Pirkko Anttila on kirjoittanut verkkojulkaisussaan Tutkimisen taito ja tiedonhankinta (Anttila 2014, luku 10.1). Tämän tutkimustyön haastattelujen yhteydessä oli havaittavissa, että kaikki informantit olivat pohtineet kysymyksiä jo etukäteen ja heillä oli haastattelutilanteessa valmiina muistiinpanoja pääkohdista, joita halusivat haastattelussaan tuoda esille.

3.2 Teemahaastattelut

Itse haastattelut suoritettiin etäyhteydellä, Teamsin välityksellä. Jokaisen haastattelun alkuun esittelin itseni ja kerroin sen, että en nauhoita haastatteluja vaan teen niistä itselleni muistiinpanoja. Lisäksi pyysin luvan sille, että informantin nimen saa julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä. Sovimme myös siitä, että mahdolliset sitaatit varmistan vielä jälkikäteen sähköpostilla. Oma kokemukseni on, että etäyhteydelläkin haastatteluihin syntyi hyvä, keskusteleva ilmapiiri ja asioita puhuttiin avoimesti ja kehittävästi. Itselleni syntyi se käsitys, että aihepiiri oli informanteille mieluisa ja tärkeä. Informanttien laaja kokemus ja asiantuntijuus organisaation hanketoiminnasta tuli hyvin esiin haastattelujen aikana. Se näkyi esimerkiksi omien kommenttien ja näkemysten perusteluissa ja käytännönläheisissä kehittämisehdotuksissa.

Teemahaastattelut noudattivat jokaisella haastattelukerralla samaa runkoa. Yhteen haastatteluun kului aikaa noin 1 – 1½ tuntia, riippuen lisä- ja tarkentavien kysymysten sekä keskustelun määrästä. Tässä empiriaosuudessa vastaukset puretaan teemoittain asiakokonaisuuksien tasolla, kooten yhteen informanttien vastauksien sisältö.

Teemahaastattelujen runko:

- Haastateltavan lähtötiedot: nimi, työpaikka (osasto/toimipiste), työnkuva, kauanko on ollut ko. työnantajan palveluksessa
- Haastateltavan kokemus organisaation (JEDU) hanketoiminnasta
 - o Millaisissa hankkeissa on ollut mukana, kuinka monessa, missä roolissa yms.?
 - o Miten on päätyntynyt mukaan hankkeisiin?
- Millaisia omakohtaisia kokemuksia hankkeista on syntynyt?
- Mikä hanketoiminnassa on mennyt hyvin?
 - o Mitkä asiat edesauttoivat onnistumisia?
- Missä on kehittämisen paikka hanketoiminnassa?
 - o Millaisia haasteita on kohdannut?
- Millaisin toimin hanketyöskentelyä voisi jatkossa parantaa?
- Muita jatko- ja tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteen mukaan

3.2.1 Haastateltavien lähtötiedot

Informantit ja heidän työnkuvansa sekä toimipaikkansa on lueteltu liitteessä 1. Kaikilla informanteilla on takanaan jo varsin pitkät työsuhteet organisaation palveluksessa. Pisimmillään työsuhteet ovat kestäneet jo yli 30 vuotta ja lyhimmilläänkin kymmenen vuotta. Pitkät työurat indikoivat sitä laajaa kokemuspohjaa ja asiantuntijuutta, mitä informantit edustavat.

Informantit edustavat erilaisia ja eri alojen työtehtäviä organisaatiossa. Taustalta löytyy esimerkiksi liikunta- ja hyvinvointialan, metallialan ja sosiaali- ja terveysalan opettajakokemusta, esimiestehtäviä sekä maaseudun kehittämisspalveluiden, vankilaopetuksen ja yhteisten palveluiden asiantuntijuutta.

Ensimmäinen teemakokonaisuus, informantin taustatiedot, on luonteeltaan asiaa taustoittava kysymys. Sen aikana oli samalla tavoitteena tutustua ja luoda yhdessä haastattelutilanteeseen myönteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.

3.2.2 Haastateltavien kokemus organisaation hanketoiminnasta

Kuten informanttien työsuhteiden kestosta voi jo päätellä, heille on kertynyt myös varsin kattavasti kokemusta organisaation hanketoiminnasta. Siihen montako hanketta henkilöllä oli takanaan, yleinen vastaus oli, että ”lukuisia” tai ”kymmeniä”. Takana saattoi olla myös jo useamman jatkohankkeen kokonaisuuksia.

Informanttien hankekokemus edustaa erittäin laajaa otantaa organisaation hankekentästä. Hankkeet ovat olleet sekä investointi- että kehittämishankkeita. Ne ovat olleet rahoitusmuodoltaan esimerkiksi ESR- tai EAKR-hankkeita, kansainvälisiä Erasmus+-hankkeita tai Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämiä strategiarahoitushankkeita. Osassa hankkeita organisaatio on ollut yksin hallinnoimassa niitä, osassa ollut mukana osatoteuttajana. Sisällöllisesti hankkeissa on ollut kyse esimerkiksi osaamisen ja laadunhallinnan erilaisista kehittämishankkeista, robotiikkaan ja metallialan kone- ja laitehankintoihin liittyvistä hankkeista, kansainvälisenvaihdon hankkeista, maaseudun kehittämiseen, vankilaopetukseen tai liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvistä hankkeista – vain muutamia mainitakseni.

Informantit edustavat myös monia eri rooleja hankkeissa. Osa on toiminut eri hankkeissa eri työtehtävissä. Osa ollut mukana kirjoittamassa hankesuunnitelmia, osa toiminut projektikoordinaattorina, osa hanketyöntekijänä/-sihteerinä. Lisäksi osa informanteista toimii tai on toiminut myös hankkeiden ohjausryhmissä jäsenenä.

Se kuinka hankkeisiin on päädytty mukaan, vaihtelee. Joillekin hanketyö on kuulunut osaksi työkuvausta alusta saakka, kun taas osa on hakeutunut mukaan hankkeisiin esimerkiksi omasta kiinnostuksesta kehittämistyötä kohtaan.

”Hankkeeseen kannattaa mennä silloin mukaan, kun on itse innostunut asiasta.”

Päivi Kukkonen

3.2.3 Hankkeista syntyneet omakohtaiset kokemukset

Yleisesti voi todeta, että informantit kuvailivat omia kokemuksiaan hanketyöstä monipuolisiksi ja myönteisiksi. He kokivat, että hanketyön yhteydessä oma osaaminen ja tietämys on lisääntynyt ja

verkostot laajentuneet. Myös organisaation sisällä on päässyt tutustumaan kollegoihin hankkeiden kautta toisin kuin muutoin olisi ollut mahdollista. Kun kyseessä olevan organisaation toimipisteet ovat jakaantunut seitsemälle eri paikkakunnalle, se, että pääsee näkemään, miten muualla toimitaan, on koettu lisäarvoa tuottavana seikkana. Yksi yleisimpiä esille tulleita asioita tämän teeman kohdalla oli se, että hanketyö koetaan merkitykselliseksi ja onnistuneeksi kun myöhemmin arjessa kohtaa hankkeella aloitettuja toimia edelleen käytössä. Kuten myös se, jos jokin hanketoimi on otettu myöhemmin käyttöön muuallakin hyväksi havaittuna toimintamallina.

Muita hanketyössä omakohtaisesti tärkeiksi koettuja seikkoja ovat esimerkiksi se, että hanketoiminta nähdään yhdeksi yhteistyön muodoksi alueen elinkeinoelämän sekä kaupunkien ja kuntien kanssa. Lisäksi hanketoiminta nähdään yhtenä merkittävänä työkaluna organisaation oman toiminnan sekä toiminta- ja oppimisympäristöjen kehittämisessä sekä investointien toteuttamisessa. Lisäksi hankkeiden kautta on tullut organisaatioon uusia, osaavia työntekijöitä. Hankkeiden kautta on myös päästy näkemään ja vertailemaan erilaisia tapoja toimia, sitoutua ja tehdä hanketyötä - joskus hyvinkin erilaisia kuin mihin omassa organisaatiossa on totuttu. Hanketoimin on kehitetty myös organisaation kansainvälistä toimintaa.

Hanketoimintaan liittyvät erilaiset dokumentit ja vaadittavat lomakkeet koettiin välillä työläiksi. Samoin se, jos hankkeen kannalta tärkeä tai toimintaa edistävä asia onkin jäänyt toteutumatta organisaation sisäisen päätöksenteon haasteiden vuoksi. Hanketoimien etenemisen kannalta koettiin tärkeänä tarkka kustannusseuranta ja se, että hankkeeseen resursoitu työ tulee siihen myös käytettyä ja tehtäväksi sovitut asiat tehtyä. Nähtiin, että hanketoimijoilla tulee olla itsensä johtamistaitoa, jotta hanke etenee suunnitellusti ja sille asetetut tavoitteet savutetaan. Hanketoiminnassa koettiin tärkeäksi myös tulevaisuuteen katsomisen taito. Hankesuunnittelussa tulee olla rohkeutta ja uskallusta sekä näkemystä siitä, mikä on tärkeää tulevaisuudessa.

3.2.4 Onnistumiset ja niitä edesauttaneet asiat

Informantit kokivat hanketyön onnistuneeksi silloin kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu ja hankkeella on saatu aikaan näkyviä lopputuloksia. Hyvin menneessä hankkeessa on tehty onnistuneita ja nykyaikaisia investointeja ja hanketoimet jäävät elämään vielä hankkeen päättymisen jälkeenkin.

”Tulee hyvä mieli, kun näkee, että tämä toimii vieläkin. Tämä kehitettiin sillä hankkeella.”

Ritva Joki-Kolehmainen

Onnistuneen hankkeen edellytyksistä tärkeänä pidettiin hyvää hankesuunnittelua ja realistista hankesuunnitelmaa. Lisäksi hankkeen aikana on tärkeää noudattaa sovittuja aikatauluja, viedä hanketta jämakästi eteenpäin ja rekrytoida hankkeeseen sopivia ja osaavia henkilöitä, jotka ovat motivoituneita ja sitoutuneita hanketyötä tekemään. Antoisana koettiin yhteistyö paitsi muiden hanketyöntekijöiden kanssa myös yhteistyö hankkeessa mukana olevien muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyön merkitys nousi esiin monissa vastauksissa ja eri yhteyksissä. Onnistunut yhteistyö edesauttaa jatkossakin saamaan hankkeisiin mukaan yhteistyötahoja ja voi osaltaan helpottaa mahdollista yksityisrahoitusosuuden saamista, joka sekin on tärkeä osa hanketoimintaa.

Useissa haastatteluissa puhuttiin useammankin kysymyksen kohdalla vapaan keskustelun ja ajatustenvaihdon merkityksestä osana kehittämistyötä ja uuden luomista. Samalla se koettiin yhtenä verkostoitumisen tärkeänä mahdollisuutena ja mahdollistajana. Erilaiset hanketiimit, hanketoimijataapaamiset ja hankkeita esittelevät tapahtumat mainittiin tässä yhteydessä usein.

Samoin useissa haastatteluissa mainittiin myönteisenä asiana organisaation asiantuntevat projektikoordinaattori, joka koordinoi kaikkia hankkeita, huolehtii osaltaan hankkeiden taloushallinnosta ja myös opastaa hanketyöntekijöitä hankkeiden aikana. Myös KV-hankkeiden toimistosihteerin panosta kiiteltiin ja liikkuvuushankkeiden akkreditointi nousi esiin konkreettisenä saavutuksena ja onnistumisena, joka tällä hetkellä helpottaa KV-toimintaa esimerkiksi hankkeiden raportoinnin osalta.

Lähes kaikissa haastatteluissa, puhuttiin jossakin kohtaa johdon tuen ja sitoutumisen merkityksestä hanketoiminnan onnistumiselle. Osa koki saaneensa tukea ja sen olleen tärkeä osa onnistumista. Osa nosti asian esiin seuraavan kysymyksen kohdalla, kun puhuttiin kehittämiskohteista hanketoiminnassa. Samoin puhuttiin riskeistä, siitä, että aina hankkeissa ei saavuteta sitä, mitä on alun perin suunniteltu, tai hanke ei etene kuten on alun perin ajateltu, mutta että tämä riski kannattaa ottaa, kokonaisuuden osoittaessa hanketoimien tärkeän roolin organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä. Raportoimalla myös siitä, mikä ei onnistunut, mahdollistetaan virheistä oppiminen ja seuraavalla kerralla paremmin toimiminen.

3.2.5 Hanketoiminnan kehittämisen paikat

Kun haastateltavilta kysyi kehittämisen paikkoja organisaation hanketoiminnassa, vastaukset olivat tietyltä osin hyvin samankaltaisia, mutta myös laajoja ja monisyisiä. Tähän on koottuna yleisimmät esille nousseet näkökulmat, joita olivat suunnitelmallisuus, hankesalkun koko ja resursointi, tiimita-
paamiset sekä hankkeen toteutus ja hankkeen jälkeinen aika. Kehittämiskohteiden tunnistaminen ja seuraavan kysymyksen kehittämistoimet limittyivät hyvin monissa vastauksissa yhteen ja niistä puhuttiin haastattelutilanteissa päällekkäin.

Suunnitelmallisuus

Hanketoimintaan kaivattiin ”punaista lankaa” ja suunnitelmallisuuden lisäämistä. Johdolta kaivattiin enemmän suuntaviivoja ja linjauksien hanketoiminnan kehittämiseen ja hankesuunnitteluun. Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että varsinkin hankerahoituksen hakuakataulu ja osin myös ohjelmakauden kehys alkavat liikaa määrittää hankesuunnittelua. Kiire ja suunnitelmallisuuden puute puhuttivat. Liian nopealla aikataululla yritetään kehittää kehukseen sopivaa hanketta, kun samanaikaisesti tiedostetaan hyvin se, että onnistuneen hankkeen perusedellytys on hyvä suunnittelu ja se, että hanke aidosti palvelee toteutuessaan organisaation ja yhteistyötahojen tarpeita. Hyvin laadittu hankehakemus mahdollistaa myös paremmin rahoituksen saamisen.

Suunnitelmallisuuden tarpeen yksi näkökulma on myös se, että organisaation toiminnassa on vielä nähtävissä vanhojen paikkakuntakohtaisten yksiköiden toimintamallien jäänteitä. Nämä keskenään erilaiset toimintamallit eivät tue nykyisen organisaation tavoitteita ja yhtenäisyyttä.

Kehittämisen paikka nähtiin myös siinä, miten hankeideat saadaan kuuluville kentältä ja esimerkiksi opetustyön arjesta. Asiantuntijaorganisaatiossa osaamista ja ideoita on kentällä runsaasti, mutta niiden esille tuomisessa koettiin olevaksi haasteita. Samoin kuin yleinen kiire ja ajan puute koettiin haasteena kaikelle kehittämistyölle ja ideoinnille.

Hankesalkun koko ja resursointi

Toinen hanketoiminnan kehittämisen paikka joka haastatteluissa nousi yleisesti esille, oli hankesalkun koko ja resursoinnit. Osa koki euromääräisen hankesalkun kokonaisuudessa liian pieneksi, osa peräänkuulutti euromäärää enemmän hankesalkun vaikuttavuuden merkitystä. Osa nosti esiin

sen, että kun hanketyötä resursoidaan organisaation työntekijöille osa-aikaisena työnä, tuntimäärät per hanketyöntekijä ovat liian pieniä hanketyön onnistumisen kannalta. Tässä kohtaa pohdittiin myös töiden organisointia. Jos hankkeelle on varattu esimerkiksi tietty päivä tai osa tietyistä päivästä viikossa, on hyvin epätodennäköistä, että hankkeen toiminta ja tapahtumat tapahtuvat aina juuri silloin. Työjärjestyspäälekkäisyydet hankaloittavat osa-aikaisen hanketyöntekijän arkea.

Haastatteluissa nousi esiin myös se huomio, että hankekentässä on tapahtumassa iso muutos, kun ollaan menossa kohti yhä isompia verkostohankkeita. Hankkeet ovat suuria ja niissä on mukana useita osatoteuttajia. Tässä kohtaa informantit pohtivat esimerkiksi jo olemassa olevien verkostojen tärkeää merkitystä ja sitä, kannattaako organisaation lähteä mukaan osatoteuttajana vai ottaa rohkeasti vetäjän rooli hankkeessa. Tässä yhteydessä pohdittiin myös sitä, mikä vaikutus hanketyökentelyyn on ollut koronapandemian aiheuttamalla siirtymällä lähitapaamisista Teams-kokouksiin. Tehokasta ja aikaa säästävää kyllä, mutta vapaa keskustelu ja kommentointi jäävät puuttumaan, koetaan, että hankkeen muihin toteuttajiin ei pääse tutustumaan samalla tavalla kuin aikaisemmin on päässyt.

Tiimitapaamiset

Organisaation sisäisen keskustelun ja tiedonjakamisen foorumia kaivattiin useimmissa haastattelussa. Organisaatiossa on aiemmin ollut hanketiimi ja erilaisia muitakin hanketapaamisia ja tapahtumia, joissa hanketoimijat ovat voineet jakaa kuulumisiaan, hyviä käytänteitä ja tietoa toisilleen. Tällä hetkellä tuollaisia tapaamisia ei systemaattisesti järjestetä, mutta niille nähtiin selkeä tarve ja tilaus.

Hankkeen toteutus ja hankkeen jälkeinen aika

Hanketoiminnan käytännön työskentelyssä yhtenä haasteena koettiin hankkeisiin liittyvä byrokratia ja taloushallintoon liittyvät työtehtävät. Hanketoimija voi olla erittäin osaava substanssiosaaja hankkeen teemoista, mutta taloushallinnon ja kirjanpidon työt koetaan haastavina. Tässä yhteydessä nousi esiin tarve lisätä opastusta hanketoimijoille ja tarve lisäresurssista henkilöstöön, joka hoitaisi hankkeiden byrokratiaan liittyviä töitä vielä nykyistä enemmän. Hankkeisiin liittyvien raporttien ja lomakkeiden byrokratia koettiin haastavana ja luovuuden ja ideoinnin lannistavana. Kaiken hanke-raportoinnin keskellä kaivattiin enemmän liikkumavaraa ja joustavuutta toimintaan.

Samoin haastavana koettiin eräänlainen ”hankehumpun” liiallisuus. Tällä tarkoitettiin sitä, kun hankkeista tulee liikaa, ehkä epäselvääkin informaatiota, kuulijat saattavat kyllästyä koko hanke-toimintaan, oli heidän roolinsa siinä mikä tahansa. Ei nähdä hanketoiminnan tuomia hyötyjä itselle ja omaan työhön. Yhtenä kehittämisen paikkana nähtiin myös niin työntekijöiden kuin opiskelijoiden ja yhteistyötahojen saaminen innostumaan hankkeista. Niiden ideoinnista, toteutuksesta ja osallistumisesta hankkeisiin. Näkemään hanketoiminta merkityksellisenä, vaivanarvoisena ja mahdollisuutena vaikuttaa.

”Sais innostettua muitakin kuin oletettuja mukaan.”

Terhi Lehtola

Hanketoiminnan kehittämisen paikoista puhuttaessa puhuttiin myös hankkeiden jälkeisestä ajasta ja siitä, miten vaaditaan pitkäjännitteisyyttä, että saadaan hankkeilla kehitettyjä uusia asioita jämään käytäntöön hankkeen jälkeenkin. Muutosten aikaansaaminen on hidasta, mutta toisaalta se nähtiin hanketyön merkityksellisenä vaiheena.

3.2.6 Hanketyöskentelyn parantaminen

Informanttien vastauksista nousi esiin useita erilaisia konkreettisia kehittämissuhteita toiminnan parantamiseksi. Vastauksista on myös löydettävissä toistuvuutta, useimmissa vastauksissa käsiteltiin samoja teemoja. Näitä olivat hankeideoiden keruu ja hankesuunnittelu, erilaiset hankkeiden toteutukseen liittyvät seikat, hanketapaamiset, substanssiosaaminen ja resursointi sekä hanketoiminnan juurruttaminen.

Hankeideoiden keruu ja hankesuunnittelu

Kaikissa vastauksissa peräänkuulutettiin ennakkosuunnittelua, hankeideoiden systemaattista koontia organisaation henkilöstön keskuudesta ja toimintaympäristöstä – siis jalkautumista kentälle. Kannustavan ja positiivisen yhteisen ideoinnin kautta voisi koota jo ennakkoon entistä parempia ja pidemmälle valmisteltuja hankeaihoita, niin että kun sopiva hankehaku aukeaa, hankesuunnitelmaa olisi jo luonnosteltuna valmiiksi. Organisaation sisällä on paljon osaamista ja ideoita, niiden esille tuomista tulisi helpottaa ja systematisoida. Tällöin mahdollistuu paremmin aidosti tar-

peellisiin ja kiinnostaviin hankeideoihin pureutuminen ja niiden jatkojalostaminen jo etukäteen. Tällöin hankeideat todennäköisesti ovat myös hyvin konkreettisia ja realistisia, mitä tätäkin haastattelussa peräänkuulutettiin. Tärkeänä asiana nostettiin esiin se, että hankesuunnittelua tehtäisiin yhdessä toimintaympäristön ja sidosryhmien edustajien kanssa, jotta elinkeinoelämän tarpeet tulevat kuuluiksi ja huomioiduiksi suunnittelussa.

”Ideat ei tule käskemällä vaan kysymällä ja innostamalla.”

Ritva Joki-Kolehmainen

Tässä yhteydessä useimmat informantit nostivat esiin kokemuksensa organisaation hanketoiminnan riittämättömästä resurssista. Hanketoimintaan kaivataan lisää työvoimaa ennakoimaan tulevaa. Haluan korostaa tässä kohtaa, että nykyisille hanketoiminnasta vastaaville henkilöille ei annettu missään kohtaa negatiivista palautetta vaan koettiin, että heillä on liikaa töitä ja resursointia lisäämällä mahdollistuisi esimerkiksi entistä parempi ennakkosuunnittelu ja hankkeiden aikainen ohjaus.

Lähtökohtaisesti kehittämistyölle, ideoinnille ja luomiselle kaivattiin enemmän aikaa kaikkien työkii-reiden keskellä. Tässä yhtenä näkemyksenä oli se, että panostamalla suunnitteluun saavutetaan laadukkaita suunnitelmia ja sitä kautta laadukasta hanketoimintaa.

Hankkeen toteutus

Hanketyön toteutukseen kaivattiin yhteisiä askelmerkkejä. Ohjeita ja toimintamallia, joissa on kerrottu organisaation omat sekä rahoittajien ohjeet hanketoiminnalle sen eri vaiheissa. Näin varmistetaan hankkeen eteneminen suunnitelman mukaisesti ja tavoitteiden saavuttaminen. Osa hankkeisiin liittyvästä paperityöstä on sellaista, että sitä ei voi välttää, mutta nähtiin, että yksityiskohtaisilla toimintaohjeilla olisi mahdollista helpottaa tilannetta ja asioiden sujuvuutta.

Tarkempien toimintaohjeiden yhtenä funktiona olisi myös se, että jokainen hankkeessa työskentelevä hahmottaa oman roolinsa ja työtehtävänsä hankkeessa. Samassa yhteydessä peräänkuulutettiin myös toiminnan suuntaamista siten, että se vahvistaa yhdessä tekemistä ja yhteisen ymmärryksen syntymisen siitä, että hanketoiminta nähtäisiin mahdollisuutena ja kehittämistyön välineenä.

Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, että organisaatiolla tulisi olla rohkeutta ja uskallusta lähteä tekemään isompiakin hankkeita sekä näkemystä tulevaan ja tulevaisuuden tarpeisiin, jotka otetaan huomioon hankesuunnittelusta alkaen. Näin organisaatio on hanketoiminnankin kautta mukana elinkeinoelämää hyödyttävässä ja kehittävässä toiminnassa alueella. Alakohtaisia ja toimipisteiden välisiä yhteisiä hankkeita kaivattiin olevaksi nykyistä enemmän. Organisaatio on hajautunut usealle eri paikkakunnalle. Hankkeet nähtiin mahdollisuutena yhteiselle toiminnalle ja samalla asiana, jota olisi mahdollista tehostaa. Alakohtaiset hankkeet ovat konkreettinen esimerkki toiminnan kehittämiseksi tältä osin.

Hanketoimista tiedottaminen nousi myös esiin haastatteluissa. On tärkeää tiedottaa riittävästi, jotta hanketoimet tavoittavat halutun kohderyhmän ja hankkeen toimiin saadaan osallistujia. Hyvällä tiedottamisella ja hankkeen näkyvyydellä luodaan kokonaisvaltaisesti positiivista kuvaa organisaatiosta, joka myös edesauttaa tulevienkin hankkeiden suunnittelua ja toteutusta.

Hankesuunnittelussa tulisi sanoittaa tavoitteet selkeästi. Samoin jo silloin tulisi pohtia valmiiksi mahdollisia hanketyöntekijöitä; kenellä ko. aiheen substanssiosaaminen, kenellä aikaa. Samoin kuin jo suunnitteluvaiheessa ja heti hankkeen alussa on tärkeä sanoittaa ja tiedottaa selkeästi se, millaisesta hankkeesta on kyse, ketä ja mitä aloja se koskee ja miten se vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien arkeen. Tätä tiedottamista on tärkeä tehdä myös hanketoimijoiden keskuudessa, jotta jokainen tietää omat tehtävänsä ja sen, mikä on toiminnan tavoitteena ja aikatauluna. Kaivattiin siis sekä sisäisen, että ulkoisen viestinnän tehostamista.

Hanketoiminnan yhteydessä osa informanteista puhui myös siitä, että olisi hyvä tarkastella myös aiempia hankkeita ja oppia niistä. Tunnistaa hankkeiden mahdolliset päällekkäisyydet, mitä on jo tehty, ettei toisteta samoja hankeideoita ja -toimia uudestaan. Missä aiemmissa hankkeissa onnistuttiin ja minkä olisi voinut tehdä toisin. Ei niin hyvin mennyt hankekin jättää jälkensä ja siitä on mahdollista oppia tuleviin hankkeisiin. Jos joku asia ei hankkeessa toteutunut, perustellaan se ja pohditaan miksi näin kävi.

Hanketapaamiset

Hankkeet koettiin erillisiksi ja kokonaiskuvaa kaivattiin selkeämmäksi. Samanaikaisesti organisaation hanketoiminnassa koettiin olevan päällekkäisyyksiä. Kaivattiin vuorovaikutusta kaikkeen teke-

miseen ja tiedonjakamista. Tähän konkreettinen parannusehdotus oli hanketoimijoiden tapaamisten järjestäminen tiedonkulun, hankkeiden välisten rajapintojen tunnistamisen ja yhteistyön mahdollistamiseksi.

”Hanketoimijatapaamiset ovat olleet hyviä juttuja.”

Timo Seppälä

Paitsi että hanketapaamisia olisi organisaation sisällä, kaivattiin myös hankkeita esitteleviä laajempiakin tapahtumia. Vetovoimaisilla alustajilla tapahtumaan saataisiin yleisöä ja organisaatiolle sekä sen hankkeille positiivista näkyvyyttä.

Kuten kaikessa muussakin ison organisaation toiminnassa, tällaisten hanketapaamisten ja tapahtumien järjestämisessä nähtiin tärkeänä se, että ollaan liikkeellä ajoissa. Tapaamiset tulee kalenteroida hyvissä ajoin kaikille osapuolille tietoon. Tapahtumajärjestelyt vaativat myös aina hyvän toimintasuunnitelman ja vastuuhenkilöt huolehtimaan toteutuksesta.

Substanssiosaaminen ja resursointi

Useissa haastatteluissa puhuttiin jossain kohtaa substanssiosaamisesta ja sen merkityksestä. Oli sitten kyse hankesuunnittelusta ja hankehakemuksen kirjoittamisesta tai hanketyöskentelystä itsestään, nähtiin tärkeänä se, että oikean osaamisen omaavan henkilön tulee olla tuota työtä tekemässä. Ja näiden osaajien äänen tulee myös päästä kuuluville hanketoiminnassa. Osaaminen vaikuttaa myös siihen, kuinka motivoitunut hanketoimija on. Kun toimija hallitsee asian ja kokee sen omakseen, hanke yleensä myös etenee hyvin.

Samassa yhteydessä useissa haastatteluissa puhuttiin myös tässä kohtaa siitä, että hanketyöskentelyyn osallistuvilla henkilöillä tulee olla riittävästi resurssia varattuna tehtävälle työlle. Liian pieni tuntimäärä voi johtaa siihen, että muut työtehtävät vievätkin kaiken ajan ja hanketyö jää tekemättä. Pientä hanketyöresurssia ei myöskään nähty perusteltuna itse hankkeen kannalta. Jotta asioita saadaan aikaan, niiden tekemiseen tulee olla varattuna riittävästi työtunteja.

Juurrutus

Useissa haastatteluissa puhuttiin jossain kohtaa siitä, miten merkityksellistä on, että hanke on jäänyt elämään ja että sen aikana kehitettyjä toimia on käytössä edelleen. Tämä katsotaan oleelliseksi osaksi onnistunutta hanketoimintaa. Hankkeiden jälkeiseen aikaan kaivattiin suunnitelmallisuutta. Peräänkuulutettiin sitä, että hankkeen toimien jatkumisesta hankkeen jälkeen huolehditaan jo hankkeen aikana. Puhuttiin hankkeen juurruttamisesta ja juurrutus suunnitelmasta konkreettisenä ratkaisuna sille, että hanketoimet jäävät käyttöön. Tärkeänä nostettiin esiin se, että tuo suunnitelma tulee laatia jo hanketta suunniteltaessa ja huolehtia sen ajantasaisuudesta hankkeen aikana.

3.2.7 Muita jatko- ja tarkentavia kysymyksiä

Haastattelutilanteiden jatko- ja tarkentavat kysymykset lomittuivat osaksi edellä olevien asiakokonaisuuksien käsittelyä. Niitä ei ole luontevaa, eikä tarkoituksenmukaista lähteä erittelemään tähän. Lopussa, kuten jo aiemmin haastattelun aikana sopivissa väleissä, kysyin, haluaako informantti vielä lisätä jotakin aiheeseen liittyen. Ja tietysti lopussa keskusteltiin yleisiä asioita ja näin siirryttiin päättämään haastatteluhetkeä. Haastatteluhetken lähestyessä päätöstä esitin aina myös kiitokseni informantille siitä, että hän oli lupautunut mukaan tähän opinnäytetyöprojektiin.

3.3 Yhteenveto

Kuten jo aiemmin on todettu, haastatteluissa nousi varsin selkeästi esiin tiettyjä kehittämisteemoja ja –ehdotuksia. Nämä esille tulleet teemakokonaisuudet voi jaotella hankeprosessin etenemisen mukaisesti suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon liittyviksi.

Suunnittelun kohdalla hanketoiminnan kehittämisen teemoja ovat suunnitelmallisuus, hankesalkun koko, hankeideoiden keruu sekä itse hankesuunnittelu. Hankkeen aikaiseen hanketoimintaan kaivataan yhteisiä askelmerkkejä sekä vertaistukea esimerkiksi hanketapaamisten muodossa sekä viestinnän tehostamista. Lisäksi painotettiin substanssiosaamisen ja riittävän resursoinnin merkitystä onnistuneen hanketoiminnan edellytyksenä. Käyttöönotolla tarkoitetaan hankkeen jälkeistä aikaa ja sitä, miten hankkeen toimet juurrutetaan osaksi organisaation arkea.

4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön alussa esitettiin kolme tutkimuskysymystä. Niistä ensimmäisessä kysyttiin, millaisia kehittämiskohteita organisaation hanketoiminnasta on havaittavissa. Tähän vastattiin osaltaan jo edellisessä luvussa kolme, jossa käytiin läpi haastatteluaineisto ja sieltä esille nousseet kehittämisskohteet. Näitä kehittämiskohteita löytyi kaikkiin hankkeen eri vaiheisiin, suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon liittyen. Suunnittelun osalta kehittämistarpeiden pääkohtia olivat yleinen suunnitelmallisuuden lisääminen, hankesalkun vaikuttavuus ja koko sekä hankeideoiden keruu ja hanke-suunnittelu. Toteutuksessa painottui yhteisten askelmerkkien tarpeellisuus, vertaistuki ja viestintä. Käyttöönoton haasteista yleisimpänä nousi esiin juurrutustoimien onnistuminen.

Toinen tutkimuskysymys koski sitä, millaisia näkökulmia hanketoiminnan kehittämiseen on löydettävissä Lean-ajattelusta. Tätä on tarkasteltu jo työn teoriaosuudessa lähdeaineistoon perustuen. Tähän tutkimuskysymykseen vastataan lisää myös tässä tuloksia ja johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen, eli siihen, millaisia käytännön toimia esille tulleiden kehittämiskohteiden parantamiseksi voisi Lean-ajattelun pohjalta organisaatiolle ehdottaa, vastataan tässä neljännessä luvussa. Tarkastelussa huomioidaan myös kaksi edellistä tutkimuskysymystä, mitä pitää kehittää ja millaisia menetelmiä on mahdollista käyttää. Käytännönläheiseen tulosten tarkasteluun on perusteena se, että tämän työn tavoitteena on saattaa organisaation käyttöön menetelmäehdotuksia hanketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa.

”Onnistuneita projekteja yhdistävät samat menestystekijät” toteaa Jussi Heimonen kirjassa *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. (Valpola & kumpp. 2010, 67)

Näitä menestystekijöitä ovat:

- projektin selkeä tavoiteasettelu ja seuranta
- johdon sitoutuminen projektiin
- yhteiset pelisäännöt ja tehokas viestintä
- projektin selkeä alku ja loppu
- projektityöskentelyyn osallistuvat siihen parhaiten soveltuvat henkilöt
- projektin talous ja riskit ovat hallinnassa koko projektin ajan.

Tavoiteasettelussa olisi hyvä määritellä niin strategiset, taloudelliset, toiminnalliset kuin myös organisatoriset tavoitteet erikseen. Pelkkä aikataulun ja kustannusten seuranta ei vielä takaa sitä, että projektilla saavutetaan haluttu lisäarvo toiminnalle projektin päättymisen jälkeen. Toiminnan selkärangan luo se, että kaikki sitoutuvat yhteisiin pelisääntöihin. Kaikki tekevät sen, mitä on yhdessä sovittu ja luvattu. Kun projektiin osallistuvat henkilöt ovat asiassa omasta mielenkiinnostaan, heillä on riittävästi osaamista ja resurssia projektityön hoitamiseen, he myös sitoutuvat työhön ja kokevat sen mielekkääksi ja innostavaksi. Kenny Niutasen ja Hasse Kvistin sanoin: *”Mahtava visio ilman oikeita ihmisiä on merkityksetön”*. (Valpola & kumpp. 2010, 56, 67-71)

Samat, edellä mainitut seikat nousivat useammassakin haastattelussa esiin myös hanketoiminnan onnistumisen edellytyksinä. Erilaisilla hanketoiminnan parannuksilla ja kehitystyöllä mahdollistetaan pitkällä aikavälillä myös isommat ja vaikuttavammat hankkeet. Motivoimalla organisaation ihmiset mukaan hanketoimintaa ja kehittämällä toimintaprosessia mahdollistetaan laadukas ja tarvittaessa määrällisestikin suurempi hanketoiminta jatkossa.

4.1 Suunnittelu

Hoshin Kanri

Haastatteluissa nousi esiin esimiestyöskentelyn ja johdon sitoutumisen merkitys hanketoiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Niutanen ja Kvist ovat tutkineet johtajien roolia strategiatyössä ja muutoksen aikaansaamisessa. He listaavat 19 johtajien ja esimiehien erilaista taitoa, joilla edesauttaa strategian toteutumista. Niutasen ja Kvistin mielestä onnistumisen edellytyksenä on, että johtajat ovat aidosti sisäistäneet ja sitoutuneet strategiaan, tällöin he myös muuttavat omaa toimintaansa sen suuntaisesti. Eli johtavat omalla esimerkillään. Tällöin he myös pystyvät selkeästi sanoittamaan strategisen toiminnan tavoitteet ja muutosten vaikutukset sekä valmentamaan, kannustamaan ja innostamaan työyhteisön jäseniä. (Valpola & kumpp. 2010, 54-55) Tätä samaa ajatusta prosessin johtamisesta ihmisten kautta ja avulla, tarkastelivat myös Mike Rother ja Jeffrey K. Liker, kun sanoittivat Lean-filosofian perusajatuksia omista teoksissaan.

Tauno Jokinen tarkastelee artikkelissaan Hoshin Kanria. Hoshin-suunnittelu on yksi strategisen Lean-johtamisen toimintamalli. Siinä käydään vuoropuhelua läpi koko organisaation, tavoitteena suunnitella ja jäsenellä toimintaa strategiaan perustuen ja sen päämääriä kohti työskennellen.

Organisaation johto määrittää strategiaan pohjautuvat päämäärät, tavoitteet ja mittarit. Sitten alkaa vuoropuhelu läpi organisaation erilaisissa tiimeissä, joissa määritellään keinot, joilla päämäärät saavutetaan, tämä on oleellinen osa Hoshin-suunnittelua. Samalla kun tätä vuoropuhelua ja määrittelyä tehdään, strategia jalkautuu kentälle ja muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi. Hoshin-suunnittelu on jatkuva prosessi, jossa johdetaan tavoitteita. (Jokinen 2021, 15-17)

Sari Torkkola on todennut, että on tärkeä tunnistaa oman organisaation lähtötilanne, se, missä ollaan nyt, ennen kuin aletaan soveltaa uutta. (Torkkola 2019, 78) Tästä lähtee liikkeelle myös Hoshin-suunnittelu. Jotta voidaan määrittää päämäärä, ensin pitää olla selkeänä yrityksen perustehtävä ja arvot, sekä kuva nykytilasta. Kuvataan se, mikä on nyt hyvin ja myös se, mikä vaatii parannusta. Eli annetaan tunnustusta hyvin tehdyille työlle, mutta tunnistetaan samalla tarve jatkuvalle kehitymiselle. (Jokinen 2021, 16)

Hoshin-suunnittelussa on mahdollista käyttää valmiita suunnittelupohjia, joihin kirjataan em. asioita, tehtäviä ja aikataulutusta. Nämä suunnittelupohjat toimivat myös työkaluina vuoropuhelussa organisaation eri toimijoiden välillä suunnittelutyön aikana. Hoshin-suunnittelun käynnistämällä organisaatiossa voidaan parantaa hanketoiminnan yleistä suunnitelmallisuutta. Suunnittelun käynnistäminen sitouttaisi kaikki osapuolet mukaan kehitystyöhön ja sanoittaisi strategian päämäärien kautta tavoitteiksi ja näin konkretisoisi organisaation strategian osaksi toimintaa. Hoshin-suunnittelulla voidaan siis jatkossa lisätä hanketoiminnan suunnitelmallisuutta ja varmistaa, että hanketoiminnan kehittäminen on samassa strategisessa linjassa organisaation muun toiminnan kanssa.

5 x Miksi?

Yksi Lean-ajattelun kulmakiviä on juurisyiden tunnistaminen ja niiden korjaaminen. Jos korjataan vain ensimmäisenä havaittu virhe, eikä tunnisteta sen aiheuttanutta juurisyitä, virhe tapahtuu uudelleen. Ei ole poistettu syytä vaan vain oire. Keino juurisyiden tunnistamiseen on kysyä viisi kertaa miksi. Tällöin on mahdollista päästä perille siitä, mikä aidosti aiheuttaa ongelman, ja korjata se. (Kilponen & Jokinen 2020, 50)

Monissa haastatteluissa nähtiin ongelmallisena se, että hankehaku alkaa määrittää hankesuunnittelua. Äkkiseltään tähän voisi erehtyä toteamaan, että asialle ei voida mitään, koska aikataulu rahoituksen hakemiseen tulee muualta. Mutta tarkastelemalla tämän tyyppisiä ongelmia juurisyitä määrittämällä, olisi mahdollista tunnistaa ne kohdat, mihin voidaan vaikuttaa erotuksena sille, mitkä

ovat aidosti organisaation ulkopuolisia tulevia määrääviä tekijöitä. Organisaatiossa voidaan ottaa käyttöön myös 5 x miksi –tekniikka, jolla tunnistetaan haasteiden ja ongelmien juurisyyt. Kehitys- ja korjaustoimien kohdistaminen juurisyyhin tehostaa niiden vaikuttavuutta ja edesauttaa osaltaan hanketoiminnan yleistä suunnitelmallisuuden kehittämistä.

Genchi genbutsu

Yksi parannuskeino organisaation hanketoiminnan kehittämiseksi on tehostaa hankeideoiden systemaattista keräämistä kentältä. Laaditaan suunnitelma ideoiden keräämiselle, kuinka se toteutetaan, kenen toimesta, miten kertyneet ideat käsitellään ja miten niiden jatkojalostus käynnistetään. Suunnitelmassa tulee huomioida myös se, miten ideoiden keruu toteutetaan siten, että siinä huomioidaan sekä organisaation henkilöstön ja asiakkaiden, eli opiskelijoiden, hankeideat sekä toiminta-alueen yhteistyökumppaneiden, eli esim. kuntien, kaupunkien ja yritysten hankeideat. Paitsi että tavoitteena on kerätä hankeideoita, oleellista on tunnistaa se selkeä *tarve*, joka tulee olla hyvän hankeidean pohjalla. Tällöin käynnistyy suunnittelu tarpeeseen perustuvalla, hyvälle hankkeelle.

”Hanketoiminnan tavoitteena on eri rahoituslähteitä hyödyntämällä kehittää mahdollisimman tehokkaasti alueen elinkeinoelämää ja oman organisaation toimintaa.”

(Hankekäsikirja 2023)

Jeffrey K. Likerin Toyotan tavan 14 periaatteesta 12. periaate kuuluu: ”Mene itse paikan päälle, jotta ymmärrät tilanteen perusteellisesti (genchi genbutsu)” (Liker 2010, 40). Toisaalta Eric Ries kirjoittaa kirjassaan Lean startup, siitä kuinka yrityksessä tulee luoda sisäinen hiekkalaatikko innovoinnille ja ideoiden testaamiselle. (Ries 2011, 280-281) Näitä kahta toiminta-ajatusta yhdistämällä voisi lähestyä tarvetta löytää paremmin organisaation sisäiset ja rajapinnassa olevat hankeideat.

Liker kertoo kirjassaan myös tarinan Toyotan kirjanpitäjistä, jonka tuli luoda ensimmäinen kirjanpitojärjestelmä tehtaalle. Tämä kirjanpitäjä lähti kävelemään tehdashalliin. Genchi genbutsun avulla hän kehitti syvällisen ymmärryksen Toyotan tuotantojärjestelmästä käytännössä. ”Ideana on, että on mahdotonta määritellä arvoa hallinto-operaatiossa ymmärtämättä ensin sen ydinarvovirtaa.” (Liker 2010, 31)

Konkreettisesti tämä yhdessä kentällä oleminen, ideointi ja ideoiden keruu voisi toteutua organisaatiossa esimerkiksi koulutuslakohtaisilla teemapäivillä. Näiden päivien aikana kokoonnutaan

muutenkin yhteen tarkoituksena kehittää yhteistyötä ja jakaa informaatiota saman koulutusalan eri yksiköiden välillä. Tällöin mahdollistuu vuoropuhelu normaalia työpäivää laajemmassa foorumissa ja jo lähtökohtaisesti ”normiarkea” luovammassa hengessä. Mikäli tällaiseen tapaamiseen osallistuisi myös esimerkiksi ko. alan yrittäjien edustajia, aina parempi. Tällöin myös heidän näkökulmansa ja ideansa tulisivat mukaan tähän hankesuunnitteluun alusta saakka.

Työkaluja erilaiseen workshop-työskentelyyn on tarjolla paljon, esimerkiksi Word Café- tai Open Space- menetelmät. Puhumattakaan erilaisista sovelluksista kuten esimerkiksi Miro, jotka mahdollistavat ideoinnin yhdessä myös verkkoyhteydellä. Joskaan tällöin ideointi ei toteudu puhtaasti genchi genbutsun hengessä. Oli ideoinnin toteutus mikä tahansa, tärkeää on suunnitella toiminta etukäteen, jotta ideat varmasti saadaan systemaattisesti koottua. Samoin on tärkeää määrittää jo etukäteen mitä ideoille tapahtuu keruun jälkeen eli kuinka niiden jatkojalostus etenee organisaatiossa.

4.2 Toteutus

Jos haluat päästä jonnekin, sinun on tiedettävä, minne mennä ja kuinka sinne päästä.

Sitten et vain millään ehdolla anna periksi.

Norman Vincet Peale

PDCA

Mike Rother sanoo kirjassaan ”*kyvystä edetä kohti uutta haluttua tilaa epäselvän ja ennakoimattoman maaston halki tarkkailemalla todellisia olosuhteita maastossa ja reagoimalla niihin.*” (Rother 2011, 8) Tällä hän viittaa Toyotan ongelmanratkaisutapaan PDCA-sykliä hyödyntäen. Nykytila on tiedossa ja tavoite asetettu, mutta se, mitä kaikkea sisältyy matkaan kohti tavoitetta, on harmaata aluetta, sitä ei tiedetä. Tavoitteita kohti mennään pienin askelin, jokaisella askeleella tehdään jokin kokeilu kohti tavoitetta ja se analysoidaan PDCA:n logiikalla. Emme tiedä alussa, millaisia kokeiluja tulemme tekemään saatikka millaisia tuloksia saadaan, mutta tärkeää on omaksua toimintatapa, millä harmaan alueen läpi lähdetään etenemään. Kun matkaa on tehty ja tavoite alkaa lähestyä, sitä tarkastellaan ja se määritetään uudelleen. Tarkoituksena ei ole saavuttaa tavoitetta vaan omaksua jatkuvan parantamisen ajatusmaailma ja pyrkiä aina parempaan. Tähän jatkuvaan parantamiseen osallistuvat kaikki, johdon rooli on valmentaa ja mahdollistaa. (Rother 2011, 7, 118-121, 172)

Hankkeiden toteutusta voidaan kehittää PDCA-syklin hengessä. Rohkeita kokeiluja ja uusia näkökulmia toteutukseen ja viestintään liittyen, jotta saavutetaan tavoitteita ja saadaan ihmiset innostettua mukaan. Tärkeää on huolehtia seurannasta, mitä on tehty, millaisia vaikutuksia on havaittavissa, mikä toimi ja mikä ei ja mistä se johtui. Hyvät käytänteet tulee standardisoida ja jakaa kokemukset niin että uudet käytänteet tulevat kaikille tietoon ja käyttöön. Toyotan 14. periaatteen mukaisesti: *"Tee yrityksestäsi oppiva organisaatio väsymättömän arvioinnin (hansei) ja jatkuvan parantamisen (kaizen) kautta* (Liker 2010, 40).

Haastatteluissa kaivattiin lisää suunnitelmallisuutta ja ohjeistusta itse hanketoimintaan. Organisaatiossa on laadittu hankekäsikirja, jossa on kuvattu hankkeisiin liittyviä yleisiä asioita prosessin eri vaiheissa. Tämän rinnalle voisi olla tarpeen standardoida prosessia vielä entisestään ja laatia tarkemmat askelmerkit hankkeen eri vaiheisiin. Lisäksi hankkeiden käynnistysvaiheeseen voisi suunnitella laajemman perehdytyspaketin, jonka jokainen hanketyöntekijä käy läpi. Jatkuvan parantamisen hengessä, näiden askelmerkkien ja perehdytysmateriaalin laadinnassa voisi hyödyntää aiempia hankkeita, niistä kertynyttä tietoa sekä niihin osallistuneiden henkilöiden osaamista. Ja kun uusista askelmerkeistä ja perehdytyspaketista saadaan käyttäjäpalautetta, niiden perusteella kehitystyötä voidaan jatkaa edelleen.

Kata

Torkkola puhuu kirjassaan parannus- ja valmennuskatasta. Japanin kielen sana *kata* tarkoittaa menetelmää, rutiinia tai liikkeen perusmuotoa. Parannuskata on johtamisissa missä tähdätään edellä kuvattuun kaltaisesti systemaattiseen jatkuvan parantamiseen. Valmennuskata on johtamista, missä ei anneta valmiita vastauksia vaan pyritään kysymään oikeita kysymyksiä ja tätä kautta autetaan kysyjää oivaltamaan. Valmennuskatassa tulee myös kannustaa kokeilemaan ja havainnoidaan kokeilun tuloksia. Kokeiluillakin on kuitenkin aina suunta, se on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään aina parempiin tuloksiin. (Torkkola 2019, 108-114) Valmennuskata on systemaattista toimintaa, jolla opetetaan parannuskataa organisaation jäsenille.

Perehtymällä parannus- ja valmennuskatan filosofiaan organisaation jäsenten on mahdollista luoda ja vahvistaa jatkuvan parantamisen kulttuuria työyhteisössä. Johdon rooli on asettaa tavoitteet ja valmentaa esihenkilöitä, tiimejä ja hanketoimijoita välitavoitteiden kautta kohti aina parempaa hanketoimintaa ja näin vahvistaa jatkuvan parantamisen kulttuuria työyhteisössä.

Virtaustehokkuus

Modigin ja Åhlströmin kirjassa *Tätä on lean*, virtaustehokkuuden käsitettä on avattu useallakin erilaisella esimerkillä, jotka kaikki sijoittuvat muualle kuin suoraan tuotantoteollisuuteen (Modig & Åhlström 2013). Sitä, mitä virtaustehokkuus tarkoittaa hanketoiminnassa ja miten sitä voidaan kehittää, olisi antoisaa pohtia organisaation hanketoimijoiden keskuudessa yhdessä. Kun virtaustehokkuudessa pyritään minimoimaan välit arvoa lisäävien toimintojen välissä, voidaan kysyä esimerkiksi, kuka on asiakas, kenen tarpeisiin tulisi nopeasti vastata, mikä on se virtausprosessi, jota kehitetään? Ja mitä kehittäminen voisi olla käytännössä? Tällä keskustelulla, prosessin avaamisella ja kehittämistyöllä voisi osaltaan löytyä ratkaisuja myös siihen, millaista osaamista missäkin kohtaa tarvitaan ja kuinka resursointi kannattaa tehdä, jotta toiminta on mahdollisimman tehokasta ja asiakasta palvelevaa. Hanketoiminnan jatkuva kehittäminen ja yhteisten toimintamallien kirkastaminen mahdollistavat omalta osaltaan myös lähtökohtaisesti isommat hankkeet ja päätoteuttajan rooliin ryhtymisen yhteishankkeissa.

Viestintä ja vuorovaikutusfoorumit

Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset -kirjassa Lea Lillkäll tarkastelee aikaansaavan kulttuurin lähtökohtia ja rakentamista organisaatiossa. Erilaiset vuorovaikutusfoorumit mahdollistavat vuoropuhelun, joka ylläpitää organisaation energiaa ja mahdollistaa omalta osaltaan kehittämispyrkimysten toteutumisen. Vuorovaikutusfoorumit voivat olla hyvin erityyppistä aina muodollisesta kokoustilaisuudesta epämuodolliseen kahvipöytäkeskusteluun. Tärkeää on mahdollistaa erilaiset forumit ja nähdä niiden merkitys muutosten ja kehittämistoimien osatekijänä. Kun vuorovaikutus ulottuu läpi organisaation ja sen eri yksiköihin, organisaation jäsenille syntyy tilaisuus vaihtaa näkemyksiään, jakaa ideoita ja informaatiota sekä oppia uusia asioita toisiltaan. (Valpola & Kumpu 2010, 42-44)

Tiedonjako- ja vuorovaikutusmahdollisuuksien puutteeseen on olemassa selkeä ratkaisu. Organisaatiossa on käytössä monia erilaisia tiimitapaamisia eri teemoilla, esimerkiksi koulutusalohtaiset tapaamiset. Samalla tavalla olisi mahdollista aktiivisesti ja suunnitelmallisesti järjestää hanketoimijoiden tapaamisia, esitellä hankkeita muissa tiimitapaamisissa sekä järjestää myös yhteistyökumppaneille tilaisuuksia, joissa voi tutustua organisaation hanketoimintaan ja sen luomiin yhteistyömahdollisuuksiin.

Myös hankkeiden markkinointia ja viestintää olisi mahdollista tehostaa laatimalla tähänkin yhteisiä ohjeita ja toimintamalleja. Hanketoiminnan yhteisiin askelmerkkeihin tulisi siis sisällyttää myös osio, jossa luodaan pohjaa hankekohtaiselle viestinnälle. Tavoitteena on tavoittaa hanketoimien kohde-ryhmää paremmin, luoda positiivista kuvaa organisaation hanketoiminnasta ja helpottaa hanketoimijoiden työskentelyä. Juurruttamisen yhteydessä tarkastellaan enemmänkin Katri Halosen projektio-pasta. Tästä oppaasta löytyy konkreettisia ohjeita myös hankeviestinnän kehittämiseen liittyen. (Halonen 2021, 19-24)

4.3 Käyttöönotto

Juurrutus

Hankkeiden avulla pyritään siis kehittämään alueen elinkeinoelämää ja organisaation toimintaa. Onnistunut hanke saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja pysyy sekä aikataulussa että budjetissa. Oleellista onnistuneessa hankkeessa on myös pitkäntähtäimen suunnitelmallinen toiminta, jonka tuloksena hankkeen vaikutukset jatkuvat vielä hankkeen päätyttyäkin. Hankkeen jälkeisen ajan suunnittelu ja hanketoimien juurrutus tulee aloittaa jo hankkeen aikana. Juurrutus on laadun parantamista pitkällä aikavälillä, kun uudet, entistä paremmat toiminnot otetaan yhteisesti käyttöön.

Toyotan tavan 6. periaate kuuluu: *”Standardoidut tehtävät ovat jatkuvan parantamisen ja työntekijöiden sitouttamisen perusta.”* (Liker 2010, 38) Niin myös juurrutustoimissa. Juurrutussuunnitelma tulee laatia jo hankesuunnittelun yhteydessä ja sitouttaa hanketoimijat ja organisaation jäsenet siihen. Kun juurruttaminen on huomioitu hanketoiminnassa alusta saakka, se mahdollistaa esimerkiksi jo hankkeen aikana kokeilemaan ja varioimaan hanketoimia siten, että ne ovat jatkossa helpommin otettavissa käyttöön. Kun yhteinen päämäärä ja uudet käytänteet on sanoitettu selkeästi, on myös juurruttamisen tekeminen helpompaa. Uusien toimintamallien juurruttaminen edellyttää kohderyhmän määrittämistä ja sen tarpeiden tunnistamista sekä toimintamallin selkeää rakennetta ja ratkaisukeskeisyyttä. Katri Halosen oppaassa on liitteenä konkreettisia työpohjia, joiden avulla juurruttamisen eri vaiheita on mahdollista työstää. Näiden avulla organisaation hanketoiminnan juurruttamisen kehittäminen on mahdollista aloittaa systemaattisesti ja yhteismitallisesti. (Halonen 2021, 11, 17-18)

Kun hanketoimia juurrutetaan suunnitelmallisesti ja myös sen osalta toimintaa ohjaavat yhteiset ohjeet ja käytänteet, on helpompi seurata myös juurrutustoimien vaikuttavuutta. Juurrutustoimille voidaan määrittää mittaristoja tai arviointikriteereitä. Ne tulee laatia hankekohtaisesti kulloisiinkin tavoitteisiin ja toimiin peilaten. Mittarit voivat olla laadullisia ja/tai määrällisiä, hankkeesta riippuen. Halosen esityksessä mitattavia asioita ovat kohderyhmän kokemukset, viestintä, variointi, vakiinnuttaminen ja valtavirtaistaminen. Kokonaisvaltaisesti hanketta olisi hyvä arvioida jo hankkeen aikana, ei vasta sen päättyessä. (Halonen 2021, 53-54, 86)

”Jos haluat ihmisten muuttuvan, tarjoa kristallinkirkas suunta. Mikä näyttää vastustukselta, on usein selkeyden puutetta.”

Chip Heath ja Dan Heath (Torkkola 2019, 123)

Jotta juurrutustoimet onnistuvat, on koko toiminnan oltava yhdensuuntaista. Päämäärä on kaikille yhteinen ja se koetaan merkitykselliseksi. Silloin kaikkien organisaation jäsenten on helpompi sitoutua toimimaan muutostilanteessakin yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Juurrutustoimet tuovat mukanaan myös muutoksen elementin. Jotakin aiemmin tuttua on kehitetty paremmaksi ja se vaatii uusien toimintamallien omaksumista. Muutostilanteiden ratkaisukeskeiseen kohtaamiseen tulee valmistautua ja pohtia ennakkoon, miten työyhteisön jäseniä voidaan valmentaa kohtaamaan muutokset ja ottamaan käyttöön uudet toimintamallit. (Halonen 2021, 43)

Organisaation hanketoimintaa voidaan kehittää käyttöönoton osalta juurrutustoimia parantamalla. Juurrutussuunnitelman laadinta voidaan systematisoida osaksi hankesuunnittelua. Tällöin se tulee alusta saakka huomioiduksi osana hanketta. Juurrutussuunnitelmaa tulee myös tarkastella ja päivittää hankkeen edetessä, jotta juurrutustoimet ovat ajantasaiset hankkeen päättyessä.

Sitoutuminen

Torkkolan mukaan Lean-johtajan viisi tärkeintä työtehtävää ovat:

- Paikan päälle meneminen, jotta havainnoi kokonaisuuden ja voi valmentaa mm. ongelmanratkaisutaitoja
- Päiväkokoukset ja muut palautetilaisuudet joissa säännöllisesti tarkastellaan toimenpiteiden vaikuttavuutta
- Systeemin osien välisen yhteistyön ja toiminnan sujuvuuden varmistaminen, mittaaminen

- Tavoitteiden asettaminen ja vastuun jalkauttaminen sekä mittaaminen Lean-periaatteiden mukaisesti
- Kouluttaminen ja valmentaminen.

(Torkkola 2019, 229)

Jotta hankeen juurruttaminen onnistuu, se vaatii organisaation kaikilta jäseniltä sitoutumista. Sitoutumisen varmistamiseksi organisaatiossa tulee tarkastella juurrutettavia asioita eri näkökulmista ja suunnata toimia niiden mukaisesti. Yksilötasolla uuden käytänteen tuomat lisäarvot ovat merkityksellisiä. Näiden lisäarvojen selkeä sanoittaminen ja niistä tiedottaminen auttaa yksilöä sitoutumaan juurrutustoimiin. Tiimien ja esihenkilöiden on mahdollista sopia erilaisista kokeiluista, joilla uutta käytännettä voidaan kehittää vielä paremmin palvelemaan juuri kyseistä yksikköä. Näille kokeiluille tulee antaa tilaa ja mahdollisuus. Johdon rooli on Torkkolaakin mukailten, tehdä päätökset, asettaa tavoitteet, mahdollistaa ja valmentaa. (Halonen 2021, 35)

5 POHDINTA

”...lean on kokonainen järjestelmä, jonka täytyy ulottua koko organisaatioon.”

(Liker 2010, 7)

Jos lean tarkoittaa organisaatiossa vain yksittäisten menetelmien käyttöä irrallisina kehittämistyökaluina, ei saavuteta sitä kokonaisvaltaista ja tehokasta toimintakulttuuria, mikä Lean-ajattelulla on mahdollista saavuttaa, silloin kun koko organisaatio johdosta alkaen on sisäistänyt ajattelumallin ja myös sitoutunut siihen. Vaikka tässä opinnäytetyössä on pääpaino ollut tarkastella Lean-menetelmien soveltamista yhden toimintakokonaisuuden kehittämisessä, on muistettava, että kyseisessä koulutuskeskuksessa on jalkautettu Lean-ajattelua jo usean vuoden ajan eri asiayhteyksissä. Tämän opinnäytetyön voi siis hyvin ajatella osaksi tätä jatkumoa. Kokonaisuus ei ehkä vielä ole ihan valmis, eikä juurtunut päivittäiseksi toiminnaksi tai toimintafilosofiaksi organisaatiossa. Mutta matkalla kohti Lean-ajattelun perustuvaa toimintaa organisaatiomme siis on.

”Toyota opettaa ihmisiä yrittämään muuttaa vain yhtä asiaa kerrallaan ja sitten tarkistamaan tuloksen odotettua tulosta vasten”

(Rother 2011, 30)

Mike Rother puhuu siitä, kuinka on tärkeä tunnistaa ero tavoitteen ja tavoitetilan välillä. Tavoite on lopputulos, tavoitetila on sujuva prosessi joka tuottaa halutun lopputuloksen. (Rother 2011. 94) Itse näen tätä näkökulmaa monissa haastatteluissa esille nousseissa kehittämistarpeissa. Me tunnistamme hyvin hanketoiminnan tavoitteita, onhan ne kirjattu jo hankesuunnitelmaan, mutta tunnistammeko tavoitetilan, jolla hankkeita toteutetaan? Voisimmeko tätä pohdintaa tekemällä mennä toiminnassamme kohti kokonaisuutta, yksittäisten - ja yksinäisten hankkeiden sijaan. Syntyisikö sitä kautta tavoitetila ja tahtotila, jossa kaikilla hankkeilla on mahdollisuus onnistua aina paremmin? Toivoisin, että tämä opinnäytetyökin voisi olla osa tätä prosessia, josta on hyvä jatkaa kohti aina sujuvampaa hanketoimintaa.

5.1 Luotettavuustarkastelu

”Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua.”

(Kananen 2019,111)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, mitataanko tutkimuksessa oikeita asioita. Se on siis asia, joka määrittyy pitkälti jo siinä vaiheessa, kun tutkimusta suunnitellaan ja tutkimusasetelmaa määritellään. Tämä tutkimus lähti liikkeelle tutkijan omasta mielenkiinnosta hanketoimintaa kohtaan yleisesti. Tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, käytiin keskusteluja organisaation sisällä, eri tahojen kanssa, ja todettiin, että tällaista opinnäytetyötä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämässä. Aihe (mitattava asia) todettiin tarpeelliseksi. (Kananen 2019, 112)

Tutkimuksen aikana haastattelut osoittivat myös tämän tarpeellisuuden. Hanketoiminnan kehittäminen koettiin merkitykselliseksi asiaksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellista on, että kehittämiskohteet poimittiin nimenomaan haastattelujen pohjalta, eli fokus oli kentältä nousseissa teemoissa, ei tutkijan omissa mielipiteissä tai käsityksissä. Tätä sisäistä validiteettia eli tulkinnan ristiriidattomuutta tukee myös se, että samansuuntaisia tuloksia on löydettävissä muualtakin. Esimerkiksi Mikko Mäntyneva käsittelee teoksessaan Hallittu projekti, hyvää projektinhallintaa sekä luettelee tyypillisiä syitä projektien epäonnistumiseen. Lähes kaikkia näitä teemoja sivuttiin tämänkin tutkimuksen haastatteluissa ja nähtiin vastaavanlaisten tilanteiden ehkäisemiseksi tarvetta kehittämistyölle. (Mäntyneva 2016.,147-149)

Yksi validiteetin kriteeri on myös aineiston saturaatio. Vaikka tässä työssä tehtiin määrällisesti vähän haastatteluja, silti aineisto alkoi toistaa itseään, eli kylläntymään. Kehittämistarpeita kysyttäessä lähes kaikissa vastauksissa toistuivat samat teemat hieman eri sanoin kerrottuna.

Sitä, onko informantit valittu luotettavasti, voidaan toki pohtia. Valintaperusteena oli, että heillä olisi kokemusta hanketoiminnasta. Perusteluna oli se lähtökohtainen ajatus, että kokemus on kuitenkin edellytys toiminnan tarkastelemiselle kehittämisen näkökulmasta. Suosituksia sopivista informanteista haettiin organisaation sisältä, eli liian subjektiivisen näkökulman välttämiseksi, tutkija ei valinnut heitä yksin.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan myös sillä, että informantit saivat perehtyä jo opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa lukuun kolme, jossa tarkastellaan haastattelujen kautta kertynyttä

aineistoa ja siitä on poimittu tutkimusongelman mukaisia teemoja. Palaute oli varsin samansuuntaista. Informantit kokivat, että koonti vastaa haastattelujen sisältöä.

Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan tutkimustulosten pysyvyyttä, sitä että tulokset ovat pysyviä, eivätkä sattumanvaraisia. Tähän vaikuttaa se, miten tutkimus on toteutettu. (Kananen 2014, 147) Teemahaastattelututkimuksessa on aina olemassa riski sille, että informantti ymmärtää kysymyksen väärin tai toisin kuin haastattelija on tarkoittanut. Tämän välttämiseksi kysymysrunko toimitettiin jokaiselle informantille jo etukäteen, jotta he saivat rauhassa perehtyä kysymyksiin ja pohtia omia vastauksiaan. Osittain tätä väärinymmärtämisen mahdollisuutta on pyritty vähentämään myös sillä, että haastattelutilanteisiin luotiin välitön ja keskusteleva ilmapiiri. Jos jokin kysymys olisi ollut informantille epäselvä, sitä olisi ollut luonteva tarkentaa haastattelun aikana. Tämä sama seikka helpotti myös sitä, että jos haastattelija ei olisi ymmärtänyt jotakin vastausta, keskustelun lomassa sitä olisi voinut tarkentaa lisäkysymyksin.

5.2 Jatkokysymyksiä

Eric Ries puhuu rakenna-mittaa-opi-palautesyklistä Lean Startup –mallin ytimenä - siis jälleen yksi näkemys PDCA-syklistä. (Ries 2011, 96-97) Ries korostaa kokonaisuutta, sitä että keskittyminen yhteen osa-alueeseen ei riitä, vaan tulee keskittyä syklin kokonaiskiertoaikaan ja sen minimoimiseen. Jäin pohtimaan, voisiko tätä syklistä ajattelua hyödyntää myös siinä, että tarkastelisimme aiempia hankkeitamme ja niiden sykliä. Menneet hankkeet on ideoitu, ideoiden pohjalta on rakennettu tuote, hankesuunnitelma ja toteutettu hanke. Hankkeista on paljon raportteja ja mitattavissa olevaa dataa, osallistujamääriä, hankkeeseen tehtyjä tunteja, euroja, tapahtumia jne. Löytyisikö eri hankkeiden dataa vertailemalla faktoja ja lainalaisuuksia kuvaamaan hanketoimintaa? Avaimia onnistuneisiin hankkeisiin? Tällaista tarkastelua olisi varsin mielenkiintoista tehdä.

Ries peräänkuuluttaa myös pivotoinnin merkitystä palautesyklin viimeisimpänä ja tärkeimpänä tekijänä. Eli kun sykli on mennyt ympäri ja on oppimisen aika, tulee pohtia myös sitä, pivotoidaanko alkuperäistä strategiaa vai jatketaanko sinnikkäästi samalla kaavalla eteenpäin. (Ries 2011, 98) Tätä pohdintaa voisi myös hanketoiminnan kohdalla tehdä jo toteutettujen hankkeiden systemaattisen tarkastelun jälkeen. Onko tunnistettavissa muutosvaatimuksia, joiden pohjalta strategiaa ja toimintaa tulisi tarkastella ja tehdä mahdollisia suunnanmuutoksia? Tässä siis muutama ajatus jat-

koon, miten syventää organisaation tietämystä omasta toiminnasta ja sen vaikutuksista. Oppilaitosympäristöön kokeilemisen, havainnoinnin ja sitä kautta uuden oppimisen mekanismi on varsin tuttu toimintamalli. Ja tätä on myös Lean. Rohkeutta kokeilla, taitoa havaita ja halua oppia - syyn ja seurauksen tunnistamista ja ymmärtämistä.

Hakiessani tietoa tätä opinnäytetyötä varten päädyin lukemaan artikkeleita, joissa yhdisteltiin Lean-ajattelua ja palvelumuotoilua. Esimerkiksi Etelä-Savon ammattiopisto ja Stadin ammattiopisto ovat toteuttaneet erilaisia kehittämishankkeita tähän tematiikkaan pohjautuen. Anne Kolehmainen luettelee palvelumuotoilun näkökulmasta tarkasteltuna hyvän palvelun ominaisuuksia. Näitä ovat hyödyllisyys, käytettävyys ja helppous, johdonmukaisuus, vetovoimaisuus ja haluttavuus, tehokkuus suhteessa käytettyihin resursseihin, erottuvuus sekä tuloksellisuus. Eli varsin Lean-lähtöisiä teemoja. Yhdistämällä Lean-ajattelua ja palvelumuotoilua ammattiopistot ovat yhteistyössä asiakkaiden kanssa kehittäneet niin asiakkaalle kuin oppilaitoksellekin arvoa tuottavia toimintatapoja ja palveluprosesseja. Verkkajulkaisut olivat varsin mielenkiintoisia ja herättivät paljon ajatuksia ja ideoita siitä, miten voisimme jatkossa kehittää omaa hanketoimintaamme, tai mitä tahansa muutakin toimintaamme, myös tästä, kahta keskenään hyvin samankaltaista tulokulmaa yhdistävästä näkökulmasta tarkastelemalla. (Kolehmainen 2018, Hirvonen 2022)

5.3 Opiksi

Useissa haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että organisaatiossa tulisi entisestään tehostaa hanketoiminnan organisointia ja suunnitelmallisuutta. Tämän opinnäytetyön laadinnan aikana organisaatiossa on tapahtunut muutoksia, jotka omalta osaltaan mahdollistavat jatkossa tämän suunnitaisen tehostamisen. Voidaankin todeta, että tarve kehittämiselle on siis havaittu ja siihen on jo reagoitu. Ja omalta pieneltä osaltaan myös tällä opinnäytetyöllä on pyritty nostamaan asioita esiin ja keskusteluun.

Entä mitä minulle itselleni jäi tästä opinnäytetyöurakasta opiksi tulevaan? Ensinnäkin ymmärrys siitä, miten vähän ymmärrän. Lean on filosofia, joka ”koukuttaa”, se ruokkii tarkastelemaan asioita toisin, näkemään mahdollisuuksia. Hyvin monessa kohtaa, kun luin jotakin lean-aiheista kirjaa, löysin itseni pohtimasta sitä, mitä tämä tarkoittaa tai miten voisimme tämän toteuttaa meidän organisaatiossamme. Tämä opinnäytetyöprosessi syvensi myös omaa mielenkiintoani organisaatiomme hanketoimintaa kohtaa. Samalla kun se syvensi mielenkiintoani yleisesti kehittämistyötä kohtaa.

Konkreettisena työkaluna arkeeni haluan ottaa fifo-toimintatavan. First in, first out – Leanin virtaus-
tehokkuusajattelun oppi oli kyllä minulle entuudestaan tuttu, mutta en ole aiemmin pysähtynyt sitä
kunnolla pohtimaan. Haluan kokeilla, miten saan sen toimimaan työssäni, missä sitä on mahdollista
soveltaa ja mitä vaikutuksia sillä on toimintatehokkuuteeni. Siispä kokeilemaan, tarkastelemaan ja
juurruttamaan.

”Aloita lopettaminen ja lopeta aloittaminen”

(Torkkola 2019, 52)

Päätän tämän opinnäytetyön Suomen ensimmäisen naisopetusministerin ja Oulun yliopiston äitinä-
kin tunnetun Kerttu Saalasti sanoihin. Tämä sitaatti tuli minua sattumalta vastaan, kun etsin netistä
tietoa Leaniin liittyen. En tiedä missä yhteydessä Kerttu Saalasti on nämä sanat lausunut, mutta
mielestäni ne kuvaavat hyvin myös Lean-ajattelua ja sitä, mitä vaaditaan organisaatiolta, joka ha-
luaa kehittää toimintaansa sen pohjalta.

”Maailmassa ei ole mitään asiaa, joka menisi eteenpäin ilman voimakasta tunnetta ja tahtoa.”

Kerttu Saalasti

LÄHTEET

Alhanen, Kai, Kansanaho, Anne, Ahtiainen, Olli-Pekka, Kangas, Marko, Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Aretai Oy.

Anttila, Pirkko 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix Hakupäivä 11.3.2022. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.

Halonen, Katri 2021. Projekti loppuu, mitä jää? Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 2.1.2023. <https://www.theseus.fi/handle/10024/498615>.

Hirvonen, Taisto 2022. Lean-ajattelu ja palvelumuotoilu ohjaamaan prosessien kehittämistä. Hakupäivä 5.1.2023. <https://esedu.fi/ajankohtaista/lean-ajattelu-ja-palvelumuotoilu-ohjaamaan-prosessien-kehittamista/>.

Hyvärinen, Matti, Suoninen, Eero & Vuori, Jaana Teoksessa Jaana Vuori (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä 11.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Jokinen, Tauno 2021. Hoshin Kanri on strategista pallottelua. Oamk_kone with Passion. Lean with Passion. Erikoisnumero vol. 3 nro 2, 15 - 18. POTKUA – Pelistä potkua porukalla tekemiseen, Oulun ammattikorkeakoulu sähkö-, automaatio- ja konetekniikan osasto.

Jyväskylän yliopiston Koppa. Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Hakupäivä 2.1.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta-menetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kerttu Saalasti Instituutti. hakupäivä 14.12.2022. <https://www oulu.fi/fi/yliopisto/kerttu-saalasti-instituutti>.

Kilponen Teemu & Jokinen, Tauno 2020. Jidoka – Inhimillinen automaatio. Oamk_kone with Passion. Lean with Passion. Erikoisnumero vol. 2 nro 2, 48 – 50. Hakupäivä 24.1.2023. https://www.oamk.fi/images/Oamk_kone/lean-erikoisnumero2.pdf.

Kolehmainen, Anne 2018. LEAN-opit käyttöön maahanmuuttajien tutkinnon suorittamisen seurannassa. Hakupäivä 5.1.2023. http://www.laadunhallinta.fi/wp-content/uploads/2021/07/LARK7_LEAN_maahanmuuttajat_StadinAO.pdf.

Koulutuskeskus JEDU. Käynnissä olevat hankkeet. Hakupäivä 22.11.2021. <https://www.jedu.fi/>.

Koulutuskeskus JEDU. Hankekäsikirja. Hakupäivä 2.1.2023. <https://www.jedu.fi/Data/content/Liitedokumentit/Uutisliitteet/JEDUn%20hankeohje%20012019.pdf>.

Liikkuva amis. Juurrutussuunnitelma. Hakupäivä 2.1.2023. <https://liikkuvaamis.fi/kehittamistyto/#toiminnanjuurruttaminen>.

Liker, Jeffrey K. 2010. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on lean. Halmstad, Ruotsi: Rheologica publishing.

Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Peale, Norman Vincent 1997. 366 Positiivista päivää – viisaita sanoja vuoden jokaiselle päivälle. Hämeenlinna: Karisto kustannusliike.

Petterson, Per, Olsson, Björn, Lundström, Thomas, Johansson, Ola, Broman, Martin, Blücher, Dan, Alsterman, Henric 2018 a. Johtajuus – Tee Leanista menestys! Bromma, Ruotsi: Part Media.

Petterson, Per, Olsson, Björn, Lundström, Thomas, Johansson, Ola, Broman, Martin, Blücher, Dan, Alsterman, Henric 2018 b. Lean - Muuta poikkeamat menestykseksi! Bromma, Ruotsi: Part Media.

Ries, Eric 2011. Lean startup – kokeilukulttuurin käsikirja. Latvia: LavasDesign Oy.

Rother, Mike 2011. Toyota Kata. Helsinki: Redmi.fi.

Sitaatit.fi. Hakupäivä 14.12.2022. <https://sitaatit.fi/albert-einstein-sitaatit/>.

Torkkola, Sari 2019. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Tolonen, Helena, Väyrynen, Timo, Juntunen, Tuija (Toim.) 2020. Lean with passion erikoisnumero vol.2 nro 2. POTKUA – Pelistä potkua porukalla tekemiseen, Oulun ammattikorkeakoulu sähkö-, automaatio- ja konetekniikka osasto.

Tolonen, Helena, Väyrynen, Timo, Juntunen, Tuija, Kekkonen, Mira (Toim.) 2020. Lean with passion erikoisnumero vol.3 nro 2. POTKUA – Pelistä potkua porukalla tekemiseen, Oulun ammattikorkeakoulu sähkö-, automaatio- ja konetekniikan osasto.

Valpola, Anneli, Kvist, Hasse, Heimonen, Jussi, Niutanen, Kenny, Lillkäll, Lea, Masalin, Leena ja Kalin, Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Wikipedia. Kenelle kellot soivat. Hakupäivä 31.10.2022. https://fi.wikipedia.org/wiki/Kenelle_kellot_soivat.

Womack, James P. Jones, Daniel T. Roos, Daniel 2007. The machine that changed the world. New York: Free Press.

Huuskonen Arto, koulutusjohtaja vankilakoulutus. Haastattelu 4.3.2022.

Joki-Kolehmainen Ritva, koulutuspäällikkö Oulainen. Haastattelu 21.1.2022.

Kukkonen Päivi, lehtori terveys- ja hyvinvointialat Ylivieska. Haastattelu 27.1.2022.

Lehtola Terhi, lehtori yhteiset aineet Haapavesi. Haastattelu 26.1.2022.

Manni Arto, lehtori metalliala, opinto-ohjaaja, erityisopettaja Kalajoki. Haastattelu 16.12.2021.

Peltola Kirsi, toimistos sihteeri yhteiset palvelut Nivala. Haastattelu 14.2.2022.

Seppälä Timo, koulutusjohtaja Haapajärvi. Haastattelu 24.1.2022.