

Lean-ajattelun hyödyntäminen poliisin esitutkinnassa

Dokumenttianalyysi

Ville Mattila

10/2023

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Lean-ajattelun hyödyntäminen poliisin esitutkinnassa

Opinnäytetyön muoto: Tutkimuksellinen

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: Ylikomisario Ossi Kaario

Tutkinto: Poliisi (ylempi AMK)

Lean on ajattelumalli tai filosofia, joka on peräisin Toyotalta, ja sitä on sovellettu menestyksekkäästi monilla eri toimialoilla. Se on ajattelumalli, jonka avulla pyritään virtaustehokkuuden keinoin, turhia toimintoja karsimalla ja organisaation jatkuvaa kehittämistä hyödyntäen tehostamaan ja parantamaan organisaatioiden toimintaa ja lisäämään asiakastytyväisyyttä. Lean tunnetaan parhaiten siitä johdetuista menetelmistä, mutta lean on kokonaisuus, jonka yhteensovittaminen organisaatioihin vaatii pitkäjänteisyyttä ja oikeaa tahtotilaa.

Poliisin esitutkinta on monisäikeinen prosessi, jonka kehittäminen on jatkuvaa. Poliisi organisaationa tarvitsee uusia ajatuksia ja toimintamalleja kyetäkseen selviytymään sille asetetuista haasteista sisäisestä turvallisuudesta vastaavana organisaationa Suomessa.

Tämän dokumenttianalyysin avulla tehdyn opinnäytetyön mukaan lean soveltuu käytettäväksi osana poliisin esitutkintaa ja esitutkintaprosessin kehityksessä. Tehtyjen havaintojen perusteella leanin hyödyntäminen on parhaimmillaan, kun sitä sovelletaan koko organisaatioon ja lean-koulutusta annetaan koko henkilöstölle organisaatiossa.

Sivumäärä: 52

Tarkastuskuukausi ja vuosi: Joulukuu 2023

Avainsanat: Lean, lean-ajattelu, lean-johtaminen, työprosessit, kehittäminen, johtamisjärjestelmä, johtaminen.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Opinnäytetyön aihe, kulku ja rajaus sekä tutkimuskysymykset	4
1.2 Tutkimuskysymykset	5
2 DOKUMENTTIANALYYSI	6
2.1 Yleistä	6
2.2 Tutkimusmenetelmän valinta	6
2.3 Dokumenttianalyysin prosessin kulku	7
2.3.1 Käyttämäni kirjallisuus	7
2.3.2 Käyttämäni tutkimukset	9
2.4 Valitun aineiston sisällönanalyysi	10
3 LEAN	11
3.1 Leanin määritelmät	11
3.2 Leanin termit ja esimerkkejä lean menetelmistä lyhyesti	12
3.2.1 Termit	12
3.2.2 Menetelmät	13
3.3 Leanin historia ja synty	13
3.4 Ydinfilosofiat	15
3.5 Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus	16
3.6 Teoriat leanin takana	20
3.6.1 Littlen laki	21
3.6.2 Pullonkaulojen laki	22
3.6.3 Laki vaihtelun vaikutuksesta työprosesseihin	24
3.7 Hyötyä tuottamaton toiminta eli hukka	26
4 JULKISHALLINTOA KOSKEVA LEAN-TUTKIMUS	30
4.1 Lean-johtaminen terveydenhuollossa -Tapaustutkimus yliopistosairaalassa	30
4.2 Maijala 2019: Lean terveydenhuollossa -näkökulmina hukka ja johtaminen	31
4.3 Röntynen 2015: Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia -kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla	32

4.4 Kivinen 2017: Lean-työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla	34
5 RIKOSKETJUN LEAN-HANKKEEN SELVITYSRAPORTTI	35
5.1 Hankkeen esittely ja toimeksianto.....	35
5.2 Hankkeen mukainen lean-ajattelu ja ydinkonseptit	36
5.3 Hankkeen kulku	37
5.4 Esiin nousseita muutostarpeita ja kehityskohteita kyselyjen ja haastatteluiden perusteella...	37
5.5 Johtopäätökset-osion tarkastelu lean-näkökulmasta.....	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTOSTA.....	40
6.1 Leanin määritelmästä	40
6.2 Leanin soveltaminen poliisin esitutkintaan ja menestyksekkään soveltamisen lähtökohdat ..	42
7 POHDINTA.....	44
7.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	44
7.2 Leanin soveltuvuudesta esitutkintaan	45
7.3 Ajatuksia lean-koulutuksesta	48
7.4 Eettisyys ja luotettavuus	49
7.4.1 Poliisiorganisaation ja terveydenhuolto-organisaation väliset erot.....	51
7.5 Opinnäytetyön prosessista	52
LÄHTEET	54

1 JOHDANTO

Useita vuosia poliisissa palvelleena näen poliisiorganisaation sen sisältäpäin. Tarkastelen esitutkintaa ja siihen liittyviä prosesseja poliisina ja teen johtopäätöksiä sen mukaisesti. Kuitenkin esitutkintaprosessissa poliisi on vain se, joka tekee esitutkintaan liittyvät toimenpiteet lain asettamissa rajoissa, mutta itse esitutkintaprosessissa kohteena ovat henkilöt katselevat sitä täysin eri näkökulmista. Tavallinen kansalainen, joka syystä tai toisesta on joutunut mukaan esitutkintaprosessiin, ei juurikaan näe prosessin sisälle. Hänelle esitutkintaprosessi voi näyttäytyä vaikeaselkoisena ja hitaana. Miten tähän hitauteen voitaisiin vaikuttaa? Onko mahdollista järjestää esitutkintaprosessia siten, että yksittäinen rikosasia etenisi nopeammin?

Siirtyessäni poliisiorganisaation sisällä joitakin vuosia sitten rikostutkintatyöhön, kiinnostuin prosesseista. Tämä kiinnostus heräsi arjen työssä, kun havaitsin esitutkintaprosessin kiemurat melko monimutkaisiksi jopa ammatikseen niitä tekeville. Osittain syynä monille prosessivaiheille on oikeusvarmuus ja sen edellyttämät toimet, mutta silti esitutkintaprosessissa on sellaista kehittämistä, johon poliisissa voidaan sen omien toimien avulla puuttua.

Prosessien kehittämiseen perehtyessäni tutustuin leaniin. Lean on noussut suuren yleisön tietoisuuteen viime vuosikymmenten aikana, jolloin se on yhdistetty teollisuuteen. Leanissa on kyse organisaation toiminnan ja prosessien kehittämisestä. Suomen poliisissa lean on tullut esille vasta viime vuosina. Tärkeimpänä alullepanijana lienee Oikeusministeriön Lean-hanke (2020), jossa professori Matti Tolvanen on selventänyt rikosketjun toimivuutta lean-periaatteiden näkökulmasta.

Julkishallinnossa leanin soveltaminen tarkoittaa sitä, että prosessit suunnitellaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Julkishallinnossa jonotusajat muodostavat yhden keskeisen ongelman, johon leanilla voidaan vastata.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään leania ja sen soveltuvuutta poliisin esitutkintaan. Työssä tarkastellaan leanista tehtyä kirjallisuutta pyrkien antamaan lukijalleen ymmärryksen sen perusteista. Tämän lisäksi työssä tarkastellaan leanista tehtyjä tutkimuksia eri julkishallinnon organisaatioissa. Tarkoitus on saada käsitys siitä, miten leania on käytetty julkishallinnossa ja minkälaisia tutkimustuloksia sen soveltamisesta on kyetty keräämään.

Sisäministeriön turvallisuuden strategia perustuu hallitusohjelman visioon siitä, että Suomi on maailman turvallisin maa. Poliisi on suuressa roolissa tämän vision tavoittelussa. Poliisin on kyettävä tukemaan vision toteutumista, mutta samanaikaisesti sen resurssit ovat niukat. Niukkuus johtaa

siihen, että käytettävissä olevilla resursseilla on kyettävä selviytymään poliisille annetuista tehtävistä ja jopa ylittämään odotukset.

Lean on mahdollisuus Suomen poliisille. Leania ymmärtämällä ja soveltamalla on mahdollista kehittää prosesseja tehokkaammiksi, mutta myös ymmärtää, mikä on oleellista ja mihin resursseja ylipäättään kannattaa käyttää. Prosessit itsessään eivät voi olla päämäärä, vaan prosessien avulla saavutetaan lisäarvoa. Lisäarvon saavuttaminen on tehokasta resurssien käyttöä. Tuottamattomien toimintojen karsiminen antaa poliisille mahdollisuuden käyttää niukkoja resursseja oikealla tavalla, oikea-aikaisesti ja oikea laatusesti.

1.1 Opinnäytetyön aihe, kulku ja rajaus sekä tutkimuskysymykset

Työssäni pyrin antamaan kokonaiskuvan leanistä. Koska poliisissa on hyvin vähän tutkimusta tästä aiheesta, tulee tämä työ olemaan osaltaan ovenavaus lean-tutkimukseen poliisiorganisaatiossa ja toivon sen edesauttavan esimerkiksi tulevia opiskelijoita ymmärtämään paremmin, mistä leanissa on kyse ja toisaalta toimimaan ajatusten herättelijänä heille, joita prosessien kehittäminen ja toiminnan tehostaminen kiinnostaa.

Opinnäytetyöni keskittyy vuoropuheluun leanistä kirjoitetun tiedon ja tutkimuksen sekä esitutkintaa koskevan tietouden välillä. Pyrin siihen, että yhdistän lean-tietoutta poliisin esitutkintaprosessiin. Näin kykenen havainnollistamaan teorian sopivuuden tai sopimattomuuden eri käytänteisiin. Esitutkintaprosessit ovat erilaisia pelkästään poliisilaitosten sisällä, koska poliisilaitosten käytänteet saattavat erota huomattavastikin toisistaan. Tutkimuksessani vertaan leanin soveltuvuutta yleisesti esitutkintaan, enkä näin ollen voi huomioida kaikkia niitä eri variaatioita, joita esitutkintaprosesseissa maassamme ilmenee. Näin ajateltuna tarkastelen esitutkintaprosessia yleisesti.

Opinnäytetyöni rakentuu tutkimuksessa käytettyyn metodiin ja sen esittelyyn. Tämän jälkeen tarkastelen, miten opinnäytetyössäni käytetty lähdemateriaali, sekä tutkimukset että kirjallisuus on valikoitu. Kappaleessa ”Lean” esittelen aihetta määritelmien ja syntyhistorian kautta tuoden esille sen taustalla olevat ydinfilosofiat ja tärkeimmät käsitteet. Lisäksi tarkastelen keskeisiä teorioita, joihin lean perustuu sekä siitä johdettuja menetelmiä.

”Julkishallintoa koskeva lean-tutkimus” -kappale pitää sisällään nimensä mukaisesti tutkimuksia julkishallinnosta ja leanistä. Tämän kappaleen tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys, miten leania on sovellettu ja minkälaisia tutkimustuloksia sen soveltamisesta on kyetty havainnoimaan. Toisaalta tutkimukset osaltaan selventävät käsitystä siitä, mitä lean on.

Kappaleessa ”Rikosketjun Lean-hankkeen selvitysraportti” esittelen esitutkintaankin kiinteästi liittyvän selvitysraportin sisällön ja siitä tehdyt päätelmät. Tämän kappaleen jälkeen teen kirjallisuuteen

ja tutkimukseen perustuvat johtopäätökset, jossa pyrin saamaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisenä osuutena on pohdintani, jossa arvioin opinnäytetyötäni sekä siihen valittua menetelmää, opinnäytetyön prosessia ja onnistumistani opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyöni on dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa tietoa voidaan kerätä erilaisista lähteistä ja sen aineisto voi olla moninainen. Dokumenttianalyysin aineistoa ei rajoita esimerkiksi aineiston tieteellisyys. Yksinkertaisesti dokumenttianalyysin aineiston valinta perustuu siihen, että se sisältää kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Tämän jälkeen valikoitu aineisto analysoidaan systemaattisesti. Näin toimien on mahdollista saada kuvausta ja tietoa tutkittavasta asiasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Leania voidaan havainnollistaa myös siitä johdettujen menetelmien kautta. Leanista johdettuja menetelmiä on useita, mutta opinnäytetyöni olen rajannut siten, että en käsittele lean-menetelmiä kuin ainoastaan pääpiirteittäin enkä kytke menetelmiä suoranaisesti esitutkintaprosessiin. Toisin sanoen, työssäni keskityn kuvaamaan leania kokonaisuutena ja sen kokonaisuuden soveltumista esitutkintaprosessiin. Tämä siitä syystä, että leanin käyttäminen pelkästään menetelmien kautta antaa siitä hyvin suppean kuvan. Toisekseen leanin käyttäminen vain siitä johdettujen menetelmien kautta parantaa vain tiettyä prosessin osaa, koska tarkoituksenmukaisempaa on soveltaa leania laajemmin.

1.2 Tutkimuskysymykset

Jotta tässä opinnäytetyössä kyetään antamaan kokonaiskäsitys leanista, on kyettävä hahmottamaan määritelmien kautta, mitä se on? Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui kaikessa yksinkertaisuudessaan: **Mitä lean on?** Tätä tutkimuskysymystä lähestyn kirjallisuudessa ja tutkimuksessa kirjoitetun materiaalin perusteella ja pyrin pääsemään koheesioon siitä, mitä lean valittujen materiaalien valossa on.

Toinen tutkimuskysymykseni liittyy julkishallintoon ja poliisiin. Koska lean liitetään voimakkaasti yritysmaailmaan ja se on alkujaan kehittynyt valmistavan teollisuuden tarpeisiin, tuntuu äkkiseltään sen käytettävyys julkishallinnossa hieman kaukaa haetulta. Kuitenkin leania on kokeiltu laajasti esimerkiksi suomalaisessa terveydenhuollossa ja tästä on tehty laajoja väitöskirjatasoisia tutkimuksia, on siis ilmeistä, että leania voidaan soveltaa myös julkishallintoon laajemminkin. Miksi ei myös poliisiin? Toinen tutkimuskysymykseni on: **Voiko leania soveltaa poliisin esitutkintaan?**

Kolmas tutkimuskysymykseni pyrkii saamaan selvyuden siitä, **mitkä ovat leanin menestyksellään soveltamisen edellytykset julkishallinnossa?** Tämän tiedon avulla pyrin löytämään sekä menestykseen johtaneita syitä, mutta toisaalta tuomaan esille niitä toimenpiteitä ja lähtökohtia,

jolloin leanin soveltamisen ei ole katsottu johtaneen hyvään lopputulokseen tai sen ei ole koettu soveltuvaksi julkishallintoon.

2 DOKUMENTTIANALYYSI

2.1 Yleistä

Laadullisen tutkimuksen menetelmänä dokumenttianalyysissä ei kerätä aineistoa esimerkiksi haastattelemalla tai kyselylomakkein, vaan hankittava tieto perustuu valmiiseen aineistoon, jota tutkittavana olevasta aiheesta on saatavilla. Valmiit dokumentit tutkimusaineistona tuovat lisätietoa etenkin tilanteissa, kun tutkittava ilmiö on uusi, jolloin voidaan tarkastella sitä, miten muut ovat asiassa toimineet tai minkälaista tietoa on aikaisemmin saatu selville. Dokumenttiaineiston jako tehdään primääri- ja sekundäärilähteisiin, missä primäärilähteistä saatava tieto on saatu taholta, joka kyseisen tiedon on saanut, tehnyt, kokenut tai kirjoittanut muistiin. Sekundäärilähteistä saatava tieto tarkoittaa tietoa, jonka kirjannut henkilö tallentaa toisen käden tietona alkuperäisestä dokumentista. (Anttila 2000, kappale 9.2.4.)

Dokumenttianalyysin tieto perustuu aikaisemmin todetun mukaisesti jo valmiiseen aineistoon ja tällä on tutkimuksen tekemisen kannalta etunsa: Dokumenttianalyysin tiedonkeruu vie vähemmän aikaa, minkä lisäksi tutkijalla on käytössään valmista tietoa laajasti (Sivonen 2017, 56).

Kuten kaikissa tutkimusmenetelmissä, myös dokumenttianalyysissä on oma heikkoutensa. Dokumenttianalyysissä kerätty aineisto on alkujaan tarkoitettu johonkin tiettyyn tarkoitukseen, joka ei välttämättä vastaa käyttötarkoitustaan uudessa tutkimuksessa. Dokumenttiaineistoa kerättyäessä ongelmaksi voi muodostua olennaisen tiedon löytäminen, joten tietoaineiston valinnassa on huomioitava lähdekritiikki, jotta analyysi on kestävä luotettavuustarkastelussa. Lähdekritiikissä tutkijan tulee pohtia ainakin sitä, kuka on koonnut materiaalin ja mihin tarkoitukseen sen aineisto on kerätty. Lisäksi tulee tunnistaa, mitä informaatiota kyseinen aineisto sisältää ja miten se on hyödynnettävissä omaan tutkimukseen. (Anttila 2000, kappale 9.2.4. ja kappale 9.2.4.1.)

2.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä eli metodi tarkoittaa tapaa kerätä tietoa ja havaintoja tutkimuskohteesta. Tutkijan tulee kyetä erottelemaan havainnot ja tähän tarkoitukseen tarvitaan tutkimusmetodia. Tutkimusmetodi koostuu käytännöistä ja operaatioista, joita apuna käyttäen havaintoja kohteista tai ilmiöistä tuotetaan. (Pitkäranta 2014, 70–71.)

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni pyrin selvittämään sitä, mitä lean on. Koska poliisissa on työkokemukseni perusteella varsin vähän ymmärrystä koskien leania, rajasi se haastattelujen

tekemisen pois käytöstäni. Olisin varmasti löytänyt hallinnosta kuitenkin joitain lean-osaajia, mutta heiltä kerätty haastattelutieto olisi antanut leanistä varsin yksipuolisen näkemyksen koskien tutkimuskysymyksiäni ja näin ollen saatu tieto olisi ollut melko kapea näkemys asiasta. Tästä syystä katsoin, että leanista ja lean-ajattelusta tehty tutkimus ja alan kirjallisuus antaa varmasti kattavimman kuvan ja käsityksen siitä ja vastaa parhaiten tutkimuskysymyksiini.

Muita tutkimuskysymyksiäni koskien päädyin osittain samoilla perusteluilla valitsemaan dokumenttianalyysin tutkimusmenetelmäkseni kuin ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Toisaalta leania ja suomalaista julkishallintoa koskevaa tutkimusta on varsin paljon. Tästä syystä päätin pyrkiä löytämään sitä kautta yleisiä lainalaisuuksia, joiden avulla kykenisin pääättelemään leanin toimivuuden poliisin tekemässä esitutkinnassa ja ne edellytyksen, joita se organisaatiossa edellyttää.

Vaikka poliisin esitutkintaprosessi on hyvin eriävä sisällöllisesti terveydenhuolto-organisaatioon sijoittuvista prosesseista, ovat taustalla olevat prosessikulut ja niissä esiintyvät ongelmat lähtökohdiltaan samankaltaisia. Yhteistä terveydenhuolto-organisaation ja poliisiorganisaation välillä on, että prosesseissa on osallisena runsaasti erilaisia sisäisiä toimijoita. Tämä johtaa vaatimukseen eri toimijoiden yhteisestä tilannekuvasta, jotta toiminnan kehittäminen on ylipäätään mahdollista. Lisäksi molemmissa organisaatioissa käsitellään siinä kulkeutuvia asioita tai ihmisiä hyvin resurssitehokkaasti. Ylipäätään resurssitehokkuus lähestymiskulmana on samankaltainen niin terveydenhuollossa kuin poliisin esitutkinnassa.

2.3 Dokumenttianalyysin prosessin kulku

Dokumenttiaineiston yleisin analyysitapa on samanlainen kuin laadullisen tutkimuksen yleinen malli. Tämän mallin vaiheita ovat aineiston kerääminen ja sen valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden identifiointi ja tulkinta. Tämän lisäksi tulee kiinnittää huomiota näiden kaikkien vaiheiden kriittiseen tarkasteluun. (Ojasalo ym. 2020, 137–138.)

Yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa esitetty kysymys kuuluukin, kuinka paljon aineistoa tulisi kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellinen? (Eskola ja Suoranta 2001, 60). Tätä kysymystä pohdin itsekin monta sataa sivua tutkimuksia lukiessani. Kyseessä on lopulta kerätyn aineiston sopivuus ja edustettavuus suhteessa laadullisen tutkimukseen omiin teoreettisiin lähtökohtiin (Eskola ja Suoranta 2001, 60). Näin ollen pyrin valitsemaan sellaisia dokumentteja, jotka vastaisivat mahdollisimman kattavasti, monipuolisesti ja eriaanisesti asettamiini tutkimuskysymyksiin.

2.3.1 Käyttämäni kirjallisuus

Opinnäytetyön teoriaosuuteen valittaviin teoksiin tutustuin Google-haulla, jolloin sain nopeasti käsityksen siitä, että aiheesta kirjoitettuja teoksia oli paljon. Internetistä saamieni selvitysten perusteella

valikoin teosten joukosta ne, jotka käsittelisivät leania mahdollisimman yleisluontoisesti, jonka jälkeen siirryin erityisteoksiin. Tätä toimintatapaa suositteli myös Anttila (2000, kappale 9.2.4.)

Näin toimiessani dokumenttianalyyssini teoriaosuuteen valikoituivat teokset: ”Tätä on lean -Ratkaisu tehokkuusparadoksiin” (Modig & Åhlström 2013), ”Lean asiantuntijatyön johtamisessa” (Torkkola 2016) ja ”Toyotan tapaan” (Liker 2010).

”Tätä on lean” -kirja on erityisen hyvä yleisteos, jossa käsitellään leanin syntyä, mutta siinä ei käsitellä tarkasti mitään siitä johdettua tiettyä menetelmää. Kirjan keskeinen ajatus on, että lean ei ole vain työkalupakki tai menetelmä, vaan toimintatapa, joka ohjaa koko organisaation toimintaa. (Modig & Åhlström 2013.)

Teoksessa ”Lean asiantuntijatyön johtamisessa” käsitellään leania nimensä mukaisesti asiantuntijatyön näkökulmasta, jolloin se on irrotettu esimerkiksi valmistavan teollisuuden kontekstista. Tämä asiantuntijanäkökulma palvelee erityisen hyvin poliisin esitutkintaan liittyvää näkökulmaa.

”Toyotan tapaan” antaa laajan ymmärryksen leanin synnystä ja historiasta ja siinä kerrotaan tarkemmin leanin nivoutuminen Toyota Production Systemiin. Tämä tieto auttaa ymmärtämään, miksi leania ei kannata lähestyä yksittäisten menetelmien avulla, jolloin sen hyödynnettävyys on melko suppea. Lisäksi lukemistani erityisteoksista mainittakoon ”Toyota kata” (Rother 2011), jossa käsitellään leaniin liittyvää jatkuvan parantamisen kulttuuria ja sen yhdistämistä organisaatioon.

Valitsemani kirjallisuus oli suomenkielistä, jolloin kriittisesti tarkasteltuna voidaan ajatella kielellisen lähtökohdan supistavan tarjontaa. Minun on rehellisyyden nimissä todettava, että englanninkielinen materiaali on sanastoltaan niin vaativaa, että väärin tulkitsemisen mahdollisuus olisi kasvanut huomattavasti ja toisaalta, aineiston läpikäyminen olisi hidastunut merkittävästi. Pyrin kuitenkin teoksia valitessani siihen, että ne ovat keskenään erilaisia ja näin sain mahdollisimman laajan kuvan käsiteltävästä aiheesta. Toisaalta teosten alkuperä ei ole suomalainen, joten käännettyinä teoksina ne edustavatkin useaa eri maata.

Kirjallisuutta pelkistäessäni pyrin tuomaan kirjoista esille mielestäni olennaisen tiedon. Tässä oli tarkoitukseni saada opinnäytetyön lukijaa varten esille perustietous leanista sekä siihen liittyvistä termeistä että määritellä ensimmäistä tutkimuskysymystäni: Mitä lean on. Rajasin teoriaosuudesta pois esimerkiksi matemaattisia kaavoja, koska niihin paneutuminen riittäväällä tarkkuudella olisi saattanut olla haastavaa. Teoriaosuuteen jätin toki keskeisimpiä kaavoja ja teorioita, joita oli esimerkiksi Littlen laki sekä Kingmanin yhtälö, jotta sain perusteltua esimerkiksi virtaustehokkuuden toimivuuden tai vaihtelun merkityksen siihen.

2.3.2 Käyttämäni tutkimukset

Kun aloitin tutkimuksia koskevan tiedonkeruun, pohdin niitä kriteereitä, joita tulevalla aineistolla tulisi olla. Päätin olla rajaamatta pois alempitasoisia opinnäytetöitä, koska niistä saattaisin saada joutain sellaista tietoa, jota voisin dokumenttianalyyssissäni jollain tavalla hyödyntää. Vaikkakaan nämä työt eivät voisi olla kovin suuressa roolissa opinnäytetyössäni.

Tiedonkeruun kohdistin seuraaviin lähteisiin: Google, Google Scholar, Theseus-tietokanta, Vanamokirjaston tietokanta sekä Poliisiammattikorkeakoulun kirjasto (Etsivä-haku). Tiedonkeruu alkoi loppukesällä 2022 ja päättyi helmikuussa 2023.

Kerätyllä tutkimusaineistolla tuli olla liittymäpinta leaniin. Koska leanin määritelmä on monisäikeinen, en rajannut tutkimusaineistoa koskemaan esimerkiksi pelkästään lean-johtamista, -menetelmiä tai -ajattelua. Tämä siitä syystä, että jokainen kirjoittaja on voinut tehdä omat päätelmänsä ja määritelmänsä leanista, jolloin olisin saattanut rajata aineistosta tutkimuksia tai kirjallisuutta pois, jotka kuitenkin dokumenttianalyyssiäni voisivat palvella jollain lailla. Lisäksi yhdistin hakuihin lean-termin lisäksi määritteen ”poliisi” tai siihen liittyviä termejä, kuten ”esitutkinta”. Hakutermein ”lean” and ”poliisi” löysin Googlen hausta Valtioneuvoston julkaisun ”Rikosketjun LEAN-hanke”. Lisäksi löysin Mika Touvelan AMK-tasoisesta opinnäytetyöstä ”Työn kehittäminen Lean-periaatteiden mukaisesti -case Porin poliisiaseman monialatutkinta” vuodelta 2021.

Käytin samoja hakuheitoja Google Scholariin, jolloin löysin edellä mainittujen lisäksi Juuso Metsälän Helsingin poliisin operatiivisten tilanteiden viestinnän kehittämiseen liittyvän YAMK-opinnäytetyön, jota en käyttänyt dokumenttianalyyssini aineistona.

Melko nopeasti kävi ilmi, että pelkästään lean ja poliisitermein yhdistetyillä hauilla ei saatu kovinkaan kattavia hakutuloksia tai saadut löydökset eivät olleet tutkimuksellisesti korkeatasoisia. Näin ollen minun tuli laajentaa hakusanojani.

Seuraavaksi aloin etsimään lähdemateriaalia yhdistelemällä hakusanoja lean ja julkishallinto eri tavoin. Google-hausta löysin hakusanoilla ”lean” ja ”julkishallinto” jatkotarkastelua varten Maria Kivisen ”Lean -työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla” (2017), joka on YAMK-tasoinen kirjallisuuskatsaus. Muut hakutulokset eivät sopineet opinnäytetyöhöni, koska ne eivät olleet tutkimuksia tai olivat kaupallisia sivustoja.

Tämän jälkeen toistin samat hakutermit Google Scholariin, jolloin en löytänyt kriteeristöäni vastaavaa materiaalia. Tämän jälkeen kokeilin Googleen hakutermejä ”lean” ja ”julkishallinto” ja ”väitöskirja”, jolloin tarkoitukseni oli saada asiaa koskevia väitöskirjatutkimuksia esille. Näin toimiessani löysin ”Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia -kokemuksia lean-

menetelmästä julkisella sektorilla” -pro gradu tutkielman, jonka on kirjoittanut Antti-Pekka Röntynen (2015). Lisäksi löysin Sirkku Mäkelän pro gradu -tutkielman ”Lean-ajattelun mukainen toimintamalli julkisella sektorilla” (2020). Samoilla hakusanoilla eteeni tuli ”Lean terveydenhuollossa -näkökulmina hukka ja johtaminen”, joka on Riikka Maijalan väitöskirjatutkimus Turun yliopiston lääketieteellisestä tiedekunnasta (2019).

Seuraavaksi muutin hakuani Google Scholarissa tarkoitukseni löytää lisää väitöskirjatasoisia tutkimuksia. Kirjoitin hakusanat ”lean” and ”väitöskirja”. Tällöin sain 2260 hakutulosta. Näitä tuloksia läpikäydessäni löysin tutkimuksen ”Lean-johtaminen terveydenhuollossa -tapaustudkimus yliopistosairaalassa”. Tämä tutkimus on Kirsi Leivosen väitöskirjatutkimus (2020), jossa käsitellään lean-johtamista suomalaisessa terveydenhuollossa.

2.4 Valitun aineiston sisällönanalyysi

Anttila kuvaa laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiä spiraalinomaisesti eteneväksi prosessiksi. Hän käyttää tähän alun perin Deyn (1995) luomaa vertauskuvaa, jossa tutkimusta tekevä tutkija nousee vuorelle nähdäkseen maisemat paremmin ja selvemmin kuin maan tasolta. Maataso on tässä vertauskuvassa arkitieto ja -kokemus, josta halutaan nousta korkeammalle tieteelliselle tasolle. Tavallisessa arjessa otamme ympärillämme olevat asiat sellaisenaan niitä erityisesti kritisoida, jolloin tieteellisen tason työ on tämän arkitiedon kritisoinnista ja tieteellisen työn tarkoituksena on saada aikaan yleistyksiä ja teorioita jonkin ilmiön luonteesta. Vuorelle nouseminen tarkoittaa myös yksityiskohtien häivyttämistä näiden yleistyksien havainnoimiseksi. (Anttila 2000, kappale 8.2.2.5.)

Kvalitatiivisen analyysin kohdalla aloitus on aineiston lukemisessa ja reflektoinnissa, jolloin materiaali hahmottuu lukijalleen. Tämän toiminnan tavoitteena on ymmärtää aineiston todellinen sisältö. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan ja ryhmitellään. (Anttila 2000, kappale 8.2.2.5.)

Varsinainen sisällönanalyysi on tekstianalyysiä. Sisällönanalyysissä etsitään tekstistä merkityksiä ja pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysi alkaa alkuperäistiedon pelkistämällä eli redusoinnilla. Pelkistämisessä alkuperäistiedosta poistetaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Pelkistämisen jälkeen seuraa aineiston klusterointi, jolla tarkoitetaan ryhmittelyä. Ryhmittelyvaiheessa redusoidusta tiedosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia asioita tai käsitteitä, jotka alaluokitellaan. Klusterointia seuraa abstrahointi, jolla tarkoitetaan vaihetta, missä saatu tieto käsitteellistetään. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään saattamaan yhteen eri käsitteitä ja tällä tavoin saavuttamaan vastauksia tutkimusta varten. (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 121–127.)

Kirjallisuutta ja tutkimuksia koskien materiaalin ryhmittely tapahtui siten, että valitut ryhmät vastasivat asettamiani tutkimuskysymyksiä ja näin tarjoaisivat tietoa tutkimustani varten. Esimerkiksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla syntyi kategoriaksi ”lean-määritelmät”. Näin ollen sisälönanalyysissä materiaalista valittiin sellaisia ajatussisältöjä, joiden avulla kyettiin muodostamaan kuvaa lean-määritelmästä. Muita ryhmittelyjä olivat ”leanin soveltuvuudesta julkishallintoon ja julkisorganisaatioihin” ja ”leanin soveltamisen ehtoja”. Neljänteen kategoriaan jakautui ”leanin soveltumattomuus julkishallintoon” ja viidenteen kategoriaan tieto ”sopimattomista käytänteistä leanin soveltamisessa julkishallintoon”.

3 LEAN

3.1 Leanin määritelmät

Leanin määrittely ei ole helppoa, koska määrittelyjä tuntuu olevan yhtä paljon, kuin siitä kirjoittajia. Lean voidaan nähdä suppeasti pelkkinä menetelminä tai laajemmin Toyota Production System:stä johdettuna laajempina filosofiana. Määritelmät riippuvat täysin siitä katsantokannasta ja näkökulmasta, mistä käsiteltävässä teoksessa tai tutkimuksessa aihetta on lähdetty käsittelemään. Kuten Modig ja Åhlström asian kertovat, on lean tätä nykyä maailman levinneimpiä käsitteitä, mutta siitä esitetyt määritelmät ovat epäjohdonmukaisia (2013, 6). Yhtä yhteneväistä määritelmää leanista on siis mahdotonta antaa. Seuraavassa käyn läpi muutamia leanin määritelmiä keräämästäni tutkimuksesta ja kirjallisuudesta.

Torkkolan (2016) mukaan Lean on johtamisjärjestelmä tai filosofia ja sille on useita erilaisia käännöksiä ja vapaita suomennoksia. Torkkola toteaa leanin olevan tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi (Torkkola 2016, 11).

Oikeusministeriö ja sisäministeriö asettivat vuonna 2019 professori Matti Tolvasen tekemään Rikosketjun lean-hankkeen. Tässä hankkeessa selvityshenkilöksi asetetun Tolvasen tehtävänä oli arvioida rikosketjun toimintaa lean-periaatteet huomioon ottaen ja lisäksi tehdä tätä koskevia kehittämissuhteita (Oikeusministeriön Lean-hanke 2020). Esittelen tämän selvitysraportin työni myöhemmässä osassa tarkemmin. Lean-ajattelun Tolvanen oli kuvannut johtamisfilosofiaksi, joka keskittyy seitsemän erilaisen hukkan eli tuottamattoman toiminnon poistamiseen. Näitä arvoa tuottamattomia toimintoja ovat kuljetukset, varastot, liike, odotusaika, ylituotanto, yliprosessointi ja viallinen tuote. (Oikeusministeriön Lean-hanke 2020, 9,13). Nämä tuottamattomat toiminnot esiintyvät myös muussa lean-kirjallisuudessa ja kerron niistä tarkemmin työssäni myöhemmin.

Väitöskirjassaan Lean johtaminen Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa (2020, 33–34) Leivonen on määritellyt leanin ymmärrettävän prosessijohtamisen suuntauksena, jossa keskitytään arvon tuottamiseen asiakkaalle parantamalla prosessien virtausta, vähentämällä toiminnassa esiintyvää vaihtelua ja

hukkaa, ja osallistamalla henkilöstö toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Leivosen määritelmässä lean nähdään prosessijohtamisen suuntauksena tai sen alalajina. Tämä määritelmä on sidoksissa hänen väitöskirjatutkimuksensa aiheeseen, joka koskee leanin soveltuvuutta terveydenhuollon tarpeisiin.

Leivonen eriyttää lean käsitteestä lean-ajattelun. Tutkimuksessaan hän kertoo lean-ajatteluun kuuluvan jatkuvan parantamisen periaatteen soveltuvan hyvin suomalaiseen terveydenhuoltoon. Jatkuvan parantamisen kulttuuri pitää sisällään hoitoprosessien tehostamisen, sairaalaorganisaatioiden johtamisen, hoidon laadun ja prosessien kehittämisen osa-alueet. (Leivonen 2020, 35–36.)

Modig & Åhlström määrittelee Leanin olevan toimintastrategia, joka korostaa virtaustehokkuutta, eikä resurssitehokkuutta (2013, 117). Modig ja Åhlström kirjoittavat, että pääpaino leanissa on virtaustehokkuuden parantaminen, jolloin tehtävä lisätyö ja hukka vähenevät. Tärkeää ei ole virtaustehokkuuden parantamiseen pääseminen itsessään, vaan sen ymmärtäminen, miksi virtaustehokkuuteen tulee pyrkiä. (2013, 123–126.)

Sirkku Mäkelä kertoo pro gradu -tutkielmassaan, että leania on vaikea määrittää yhdellä ainoalla tavalla: ”Kukin tarkastelee Leania omista lähtökohdistaan käsin ja lean näyttääkin taipuvan moneen tarpeeseen.” (Mäkelä 2020, 12.) Mäkelä määrittelee leania Torkkolan, Modig ja Åhlströmin sekä Tuomisen kirjallisuuden kautta.

Suomen Lean-yhdistyksen internetsivulla leanin kerrotaan olevan tapa ajatella. Sen keskiössä kerrotaan olevan henkilöstö ja johtaminen, jossa johtamisen keskeinen tavoite on henkilöstön ongelmien ratkaisuhaluuden ja -kyvykkyyden systemaattisessa kehittämisessä ja tukemisessa. (Arsalo 2016, blogikirjoitus.)

3.2 Leanin termit ja esimerkkejä lean menetelmistä lyhyesti

3.2.1 Termit

Jidoka: Suomeksi Jidoka tarkoittaa visuaalisuutta. Sen avulla organisaatiosta ja sen työmenetelmistä tehdään näkyviä, jotta virtaavuutta estävät asiat kyetään havainnoimaan. (Torkkola 2016, 49–50.)

Just-In-Time: Jatkuvan virtauksen luominen työprosessin eri vaiheiden välille (Modig & Åhlström 2013, 132).

Kaizen: Jatkuva parantaminen pienin muutoksin. Idea jatkuvalle parantamiselle (Työterveyslaitos 2017, 17.)

Arvovirta: Prosessin kuvaus vaihe vaiheelta. Näkökulmana prosessikuvauksessa on asiakas tai prosessissa oleva asia (Työterveyslaitos 2017, 17).

Hukka: Toimintaa, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle tai prosessissa olevalle asialle (Työterveyslaitos 2017, 17).

3.2.2 Menetelmät

5S on menetelmä, joka tulee sanoista sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi ja seuranta. Sen avulla pyritään saamaan oikea asia oikeaan paikkaan, jolloin kyetään rakentamaan hyvin organisoitu ja toimiva työympäristö ja vähentämään vaihtelua. (Modig & Åhlström 2013, 144.)

Arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping) tarkoittaa kuvausta prosessista, jossa tunnistetaan arvoa tuottavat tai tuottamattomat toiminnot. Arvovirtakuvausta apuna käyttäen havainnoidaan prosessin virtausta. (Modig & Åhlström 2013, 144.)

Gemba tarkoittaa suoraan suomennettuna todellista paikkaa. Gemba-läpikävelyn tarkoitus on tehdä havainnot ymmärtääkseen kokonaisuutta itse näkemällä asiakkaan näkökulmasta ajateltuna. Tällöin kuljetaan prosessin reitti aloituspisteestä päätepisteeseen tarkoituksena ymmärtää, miten mikäkin prosessin osa tuottaa lisäarvoa, mutta ei korjata ongelmia samanaikaisesti. (Torkkola 2016, 125–126.)

PDSA-menetelmällä tarkoitetaan muutostenkokeilua, jolla tavoitellaan oppimista ja prosessien parantamista. Nimi tulee sanoista Plan, Do, Study ja Act. Menetelmässä luodaan aluksi hypoteesi eli arvaus siitä, mitä tapahtuu. Tämän jälkeen hypoteesi varmistetaan kokeilemalla ja päätetään, otaanko kokeilu käyttöön. (Torkkola, 40–42.)

3.3 Leanin historia ja synty

Ymmärtääkseen leania, on hyvä lähteä historiasta ja kerrata hieman, miten se on saanut alkunsa. Toyota Production System (TPS) on Toyotan kehittämä filosofia ja tuotantojärjestelmä ja sen kehitti Taiichi Ohno yhdessä Toyotan perustajan Eiji Toyodan kanssa (Modig & Åhlström 2013).

TPS:n avulla Toyota kykeni nousemaan merkittäväksi autonvalmistajaksi maailmassa. Toyota kehitti TPS-tuotantojärjestelmänsä toisen maailmansodan jälkeen aikana ja jälkeen, jolloin se japanilaisena yrityksenä joutui toimimaan hyvin erilaisissa olosuhteissa kuin kilpailijansa Ford ja GM Yhdysvalloissa. Japanilaisella Toyotalla oli käytössään vähemmän raaka-aineita kuin vastaavilla amerikkalaisilla yrityksillä ja heidän tuli kyetä minimoimaan materiaalien käyttäminen. Lisäksi Toyotan piti kyetä rakentamaan erilaisia ajoneuvoja käyttäen samaa tuotantolinjaa, mikä johti joustavuuden kehittämiseen tuotannon eri vaiheissa. Huomion arvoista on, että esimerkiksi Ford käytti yhtä

tuotantolinjaa yhdenlaisten autojen valmistamiseen. Tähän Toyotalla ei ollut varaa. (Liker 2004, 7–8, 15.)

Jeffrey K. Liker on tutkinut pitkän aikaa Toyotan filosofiaa autonvalmistuksessa. Hän toimi 1982 Michiganin yliopiston apulaisprofessorina ja loi muun muassa Michiganin yliopistoon japanilaisen teknologiajohtamisen ohjelman. Hän on kyennyt havainnoimaan 14 periaatetta TPS:stä, jotka hän on jakanut neljään jaksoon:

1. Pitkän tähtäimen filosofia, jossa Toyota suhtautuu hyvin vakavasti pitkän aikavälin ajatteluun. Tässä ajattelussa yhtiön ylin johto sitoutuu painopisteensä toimintaan, jossa tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle. Tämä edistää oppivan organisaation rakentamista, mikä taas edistää organisaation kykyä sopeutua muutoksiin ja pysyä tuottavana.
2. Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset, mikä tarkoittaa prosessisuuntautuneessa organisaatiossa sitä, että prosessien suunnittelulla on suuri merkitys ja että niille pyritään saavuttamaan paras mahdollinen virtaus (flow).
3. Lisäarvon tuottaminen organisaatiolle ihmisiä ja yhteistyökumppaneita kehittämällä auttaa ihmisiä jatkuvasti parantamaan ja kehittämään toimintaa ja tekemistä. Toyotalla näkemys tarkoittaa, että he pyrkivät autojen lisäksi niin sanotusti ”rakentamaan” ihmisiä.
4. Jatkuva taustaongelmien ratkaiseminen edistää organisaation oppimista. Oppivaorganisaatio on Toyotan tavan korkein taso, jossa ongelmien taustasyiden selvittäminen on kaiken keskiössä.

(Liker 2004, ix-xv.)

Edellä olen kerrannut Likerin tekemiä havaintoja Toyotan tuotantojärjestelmästä lyhyesti. Edellä mainituilla periaatteilla Toyota on kyennyt Liker:n (2004) mukaan rakentamaan operatiivisesta erinomaisuudestaan strategisen asean. Mutta miten tämä liittyy leaniin? Lean on saanut osaltaan alkunsa näistä Likerin tekemistä havainnoista ja leanin periaatteet ovat niistä johdettuja. Vaikka konteksti Toyotan kautta liittyy autoteollisuuteen ja valmistavaan teollisuuteen, on sieltä kyetty johtamaan lainalaisuuksia, jotka toimivat kontekstiriippumatta kaikessa prosessituotannossa. Kuten Liker sen tiivistää: ”Koska ainut asia, joka lisää arvoa mihinkään prosessiin – olipa kyse valmistuksesta, markkinoinnista tai kehitysprosessista – on tuotteen, palvelun tai toiminnon fyysinen tai tiedollinen muuntuminen joksikin, mitä asiakas haluaa.” (Liker 2004, 9.)

TPS ei kuitenkaan ole yhtä leanin kanssa. Käsitteenä lean syntyi vuonna 1988 eli huomattavan paljon myöhemmin kuin TPS oli lanseerattu. Lean-käsite oli esillä ensimmäisen kerran John Krafcikin autonvalmistajien tuottavuustasoa vertailevassa artikkelissa ”Lean -tuotantojärjestelmän

riemuvoitto”, joka julkaistiin Management Review -lehdessä. Myöhemmin James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Roos julkaisivat kirjan *The Machine that Changed the World*, jossa kirjoittajat kuvasivat tarkemmin, mitä lean-tuotanto on ja mitä se tarkoittaa. Heidän mukaansa leanissa on kyse neljästä periaatteesta: Tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja jatkuvat parannukset. (Modig & Åhlström 2013, 78–79.)

Leanin määrittelyä vaikeuttaa se, että kirjallisuus ja tutkimus kuvaavat leania eri abstraktiotasoilla. Siinä missä osa lähteistä kuvaa leania filosofiana, toinen kuvaa menetelmänä. Åhlström ja Modig toteavat, että mieltäessämme leanin pelkiksi menetelmiksi, on suuri riski ymmärtää väärin, mistä siinä on kyse. Mikäli lean määritellään korkealla abstraktiotasolla, on sen käytettävyys laajempi kuin matalammalla abstraktiotasolla. (Modig & Åhlström 2013, 91–92.)

Mikäli Lean mielletään vain matalan abstraktiotason mukaisesti menetelmäksi tai joukoksi erilaisia menetelmiä, asiaa yksinkertaistetaan liikaa. Pelkkien keinojen eli menetelmien käyttäminen ei johda haluttuun lopputulokseen. Modig ja Åhlström kertovat kirjassaan esimerkin menestyvästä urheilijasta. Mikäli toinen urheilija yrittää menestyä samalla tasolla, ei hän voi kopioida toisen urheilijan treeniohjelmia (menetelmiä) suoraan omikseen, koska jokainen ihminen on erilainen. Urheilijan täytyy tuntea itsensä ja vallitsevat ominaisuutensa ja pyrkiä soveltamaan menetelmiä juuri hänelle sopiviksi. Toisin sanoen, lean-menetelmät eivät voi olla päämääriä jollekin organisaatiolle, vaan sen tulee soveltaa menetelmiä tullakseen leaniksi. Jotta organisaatio voi olla lean, tulee sen ymmärtää paremmin sen ydinfilosofia. (Modig & Åhlström 2013, 88–97.)

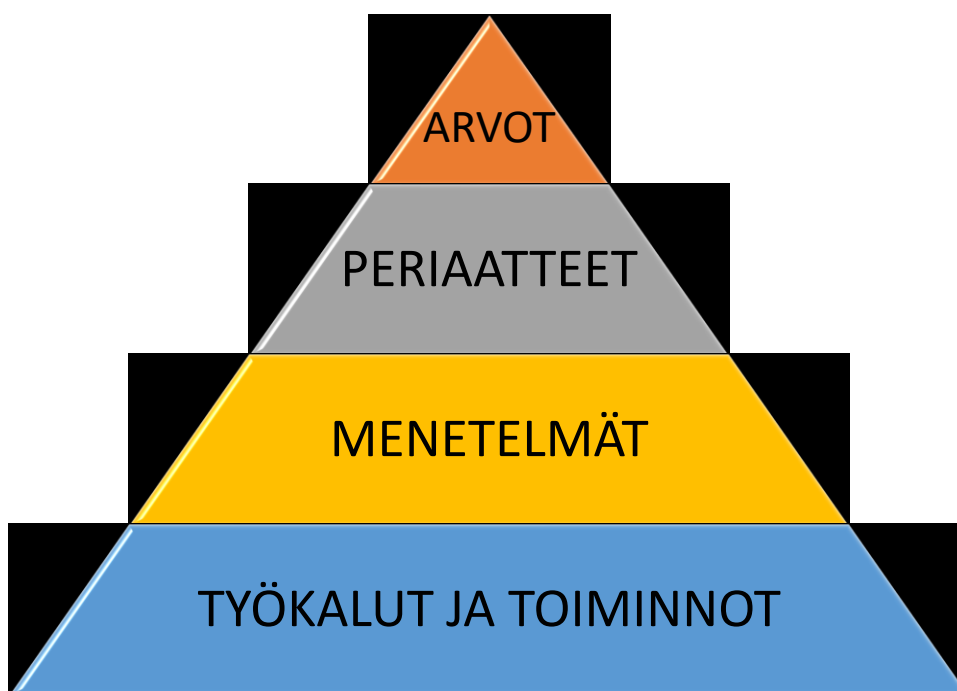
3.4 Ydinfilosofiat

Leaniä koskevassa kirjallisuudessa korostetaan sen olevan pikemminkin filosofia kuin yksittäisten menetelmien joukko (Liker 2004, Modig & Åhlström 2013). Toyota Production Systemin taustalla on sisäinen filosofia, jonka perustana ovat arvot ja periaatteet. Toyotan tärkeimpänä arvona oli ja on edelleen asiakas ja hänen tarpeidensa täyttäminen. Arvojen alapuolella toimivat periaatteet. Periaatteet kertovat, miten arvoja toteutetaan. Toyotalla nämä periaatteet ovat Just In Time ja Jidoka. Just-In-Time tarkoittaa virtauksen luomista eli sitä, että asiakkaalle toimitetaan juuri sitä, mitä hän haluaa, juuri silloin kun hän haluaa ja juuri sen verran kuin asiakas haluaa. Jidoka tarkoittaa toimintaympäristön luomista ”tietoiseksi”. Sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi asioiden tai työtehtävien näkyväksi tekemisellä (visualisoinnilla), jotta jonkin asian ympärillä työskentelevät kykenevät hahmottamaan kokonaisuuden ja toimivat oikeaan suuntaan. Toisaalta Jidoka palvelee Just In Time -periaatetta siten, että mikäli jokin estää virtausta tai hidastaa sitä, se huomataan ajoissa. (Modig & Åhlström 2013, 130–134.)

Periaatteiden alapuolella on menetelmät, joilla niitä toteutetaan. Visualisointi on menetelmä, jonka avulla toteutetaan Jidokaa eli tietoista toimintaympäristöä. Vakiointi on menetelmä, jonka avulla

toteutetaan virtausta. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on tekeminen kyettävä vakioimaan. Vakioiminen tai standardointi auttaa parantamaan toimintaa, koska silloin on jokin tietty lähtökohta, josta parantaminen aloitetaan. Toyotalla on käytössään jopa standardi sille, miten asioita standardisoidaan. (Modig & Åhlström 2014, 135–137.)

Pyramidin pohjalla ovat työkalut ja toiminnot, joita tarvitaan menetelmien toteuttamiseen. Oleellista on ymmärtää, että Toyota Production System on järjestelmä. Tämän järjestelmän tarkoitus on kehittää organisaatiota pala palalta. (Modig & Åhlström 2013, 139.)



Kuva 1. Lean-filosofia kuvattuna mukaillen Modig & Åhlströmin mallia.

3.5 Virtaustehokkuus ja resurssitehokkuus

Katsomme asioita perinteisesti resurssitehokkuuden näkökulmasta. Resurssitehokkuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että organisaatio on järjestetty hyödyntämään sen käytössä olevat resurssit mahdollisimman täysimittaisesti. Yleisesti teollisuudessa tämä on tarkoittanut, että tehtävän suorittaminen on jaettu pienempiin osiin ja näiden osien toteutus on annettu eri ihmisten tai funktioiden hoidettavaksi. Resurssitehokkuudessa mitataan, kuinka paljon tiettyä resurssia hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. (Modig & Åhlström 2013, 9–10.)

Mitattaessa resurssitehokkuutta, on näkökulmana tuottajan näkökulma ja tavoitteena on esimerkiksi henkilökunnan maksimaalinen käyttöaste. Tämä on sinänsä luonnollista eikä ole tavoiteltavaakaan, etteikö käytössä oleva resurssi olisi suurilta osin käytössä. Toisaalta asiaa voidaan myös kritisoida siten, että mikäli kaikki resurssi on käytössä, ei järjestelmä salli minkäänlaisia poikkeustiloja. (Modig & Åhlström 18–67.)

Poliisitoiminnalle on tyypillistä, että kaikki toiminta ei ole ennustettavaa. Ulkoiset tekijät pitävät huolen siitä, että yllättäviä poikkeuksia syntyy. Resurssien täysimittainen hyödyntäminen ei anna mahdollisuutta reagoida näihin poikkeamiin ilman, että joudutaan esimerkiksi perumaan ennalta sovit-
tuja toimenpiteitä, kuten kuulusteluja. Tämä johtaisi osaltaan hukkatyöhön, kun syntyy tarve perua jo sovittuja kuulustelu-aikoja ja järjestää työtä uudelleen. Resurssitehokkaassa järjestelmässä ei ole varaa poikkeuksiin. Tietyn väljyyden jättäminen työhön antaa mahdollisuuden reagoida tapahtuviin muutoksiin.

Virtaustehokkaassa organisaatiossa näkökulma on jalostettavassa yksikössä (Modig & Åhlström 2013, 13). Siinä missä resurssitehokas organisaatio katsoo prosesseja tuottajan eli sen kyseisen organisaation näkökulmasta, virtaustehokkaassa organisaatiossa näkökulma on tuotteesta tai palvelussa, jota valmistetaan tai jalostetaan. Tätä voidaan havainnollistaa siten, että prosessissa olevaa tuotetta tai asiaa seurataan koko prosessin ajan kuvaamalla sitä kameralla. Kaikki ne kohtaukset, joissa tuotteelle tai asialle tapahtuu jotain, ovat lisäarvoa tuottavia kohtauksia. Organisaatio ikään kuin tarkastelee prosessia tämän kuvamateriaalin kautta ja tahtotilana on, että näitä kohtauksia on tarpeeksi tiheässä eikä tuotteen tai asian "seisomista" jossain jonossa juuri tapahdu. Resurssitehokkaassa organisaatiossa kuvattaisiin yksittäistä työntekijää ja hänen työpöytänsä, ja oltaisiin tyytyväisiä, kun nähtäisiin työntekijän koko ajan tekevän jotain pöytänsä ääressä. Virtaustehokkuudessa painotetaan prosessissa käsittelyssä olevaa tuotetta tai asiaa ja näkökulma on siinä, eikä niinkään henkilöissä, jotka työtä tekevät.

Kuten kappaleessa 3.3. "Leanin historia ja synty" kerroin, että esimerkiksi Toyotan TPS:n filosofian perustana on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, voidaan havaita, että tuotteen tai palvelun seuraaminen sen itsensä kautta on hedelmällistä.

Rikostutkinnassa keskeinen käsite on esitutkintapöytäkirja. Tehokkuutta voidaan aiemman mukaisesti tarkastella joko niin, miten resurssitehokkaasti tietty pöytäkirja on tuotettu tai toisaalta siten, miten paljon pöytäkirjaa on jalostettu minäkin hetkenä. Poliisissa esitutkintapöytäkirja siirtyy sen kirjautumisen jälkeen rikostutkijalle. Rikostutkijan tehtävänä on selvittää rikosasiaa esitutkintalain vaatimissa puitteissa, kuten esimerkiksi kuulustelemalla eri asianosaiset.

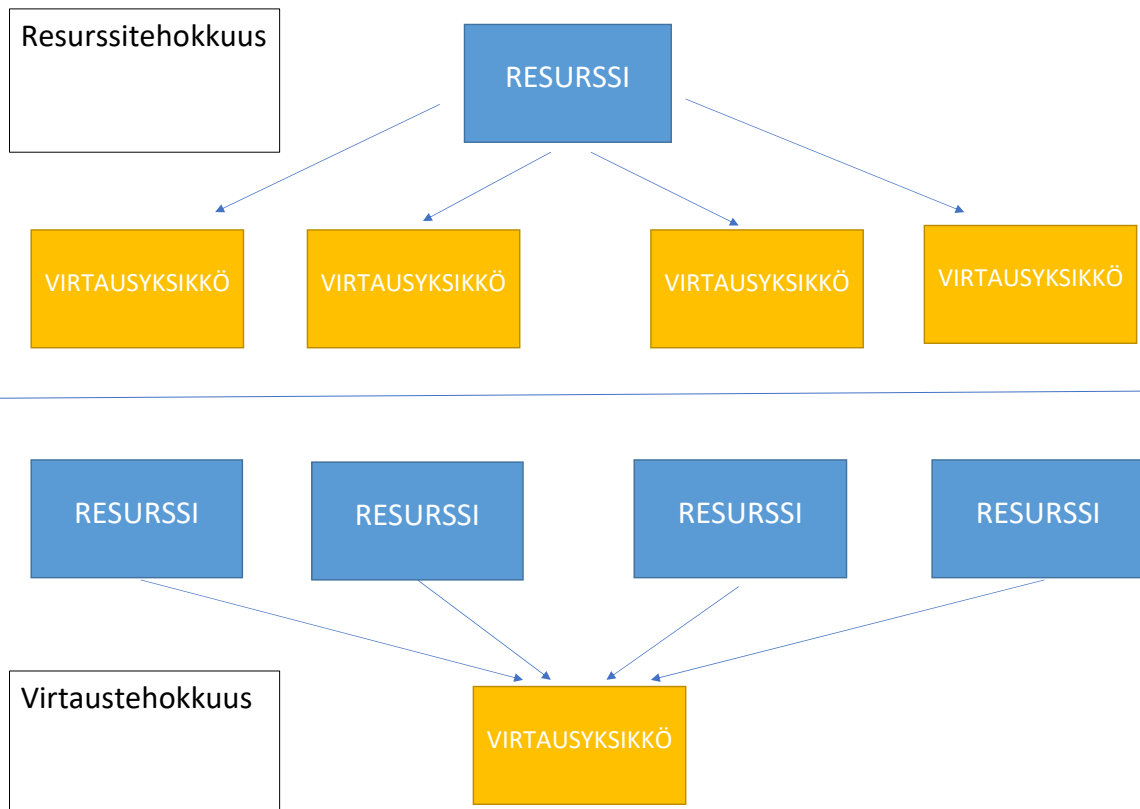
Tyypillistä on, että rikosasian käsittelyssä syntyy viiveitä, kun eri tutkintatoimenpiteitä tehdään. Kun esimerkiksi asianomistajan kuulustelutoimenpide on tehty, jää pöytäkirja taas odottamaan

seuraavaa toimenpidettä, kuten rikoksesta epäillyn kuulustelua. Toisinaan kuulusteluissa selviää jotain sellaista, että tutkijan tulee tehdä jatkokuulusteluja. Näin esimerkiksi silloin, kun rikoksesta epäilty kertoo täysin poikkeavan tapahtumakuvauksen, jolloin voi olla järkevää kuulustella asianomistajaa uudestaan. Esitutkinnassa on hyvä pyrkiä selvittämään tapahtumankulku siten, että tulevassa oikeuskäsittelyssä on jo selvää, mikä asiassa on riitaista ja mikä riidatonta.

Esitutkinnan toiminnot on järjestetty niin, että syntyy odotusta väkisinkin ja se on hyväksyttävää, sillä resurssitehokkaan organisaation työntekijä voi tänä odotusaikana suunnata tekemisensä johonkin toisaalle. Toisaalta odotusta syntyy oikeusturvaan liittyvistä syistä ja tätä käsittelen työssäni myöhemmin.

Opinnäytetyön myöhemmässä osiossa käsittelen erilaisia hukkia ja niiden merkitystä toiminnan tehostamisessa. Tässä kohtaan on kuitenkin tarpeellista selostaa, että jokaisella kerralla, kun työntekijä jättää jonkin työn kesken ja suuntaa keskittymisensä toisaalle, syntyy hukkaa.

Virtaustehokkuuden ja resurssitehokkuuden keskeinen eroavaisuus on ajattelutapa: Mitataanko asioita tuottajan näkökulmasta vai jalostettavan tuotteen näkökulmasta ja asiakkaan näkökulmasta? Resurssitehokkuudessa pääpaino on resurssien hyödyntämisessä ja virtaustehokkuudessa siinä, miten jokin tuote tai palvelu etenee prosessin läpi (Modig & Åhlström 2013, 20).



Kuva 2. Resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden erot mukailien Modig & Åhlströmin mallia.

Resurssitehokas organisaatio on rakennettu siten, että resursseja käytetään maksimaalisesti, mikä johtaa siihen, että työntekijällä on kaiken aikaa kiire. Toisaalta asiakas kokee, että palvelu on hidas eikä tuotteita tai palveluita valmistu tarpeeksi nopeasti. Resurssitehokkaassa organisaatiossa varmistetaan, että työtehtäviä on aina odottamassa, jotta työntekijät eivät odota työtä ja korkea käyttöaste säilyy. Virtaustehokkaassa organisaatiossa tilanne on järjestetty siten, että työ ei odota tekijäänsä vaan tekijä odottaa työtä. Näin toimiessa henkilökunta saa enemmän tulosta aikaan nopeammin, jolloin yksikkökustannus laskee. Asiaa voidaan havainnollistaa esimerkiksi lääkärin vastaanotolla. Onko toiminta järjestetty siten, että lääkärin potilaisiin käyttämä työaika on optimoitu ja potilaat odottavat eri toimenpiteiden välillä vai niin, että potilaan aika optimoidaan, jolloin tehdyt tutkimukset ja aika henkilökunnan kanssa sujuvat mahdollisimman lyhyessä ajassa. (Torkkola 2016, 57–58.)

Mistä virtaustehokkuuden paremmuus sitten käytännön tasolla syntyy? Otan esimerkin omasta työstäni. Monet rikosasiat ovat sen tyyppisiä, että tutkijan tulee kysyä niissä oleviin ongelmakohtiin neuvoa tai linjauksia tutkinnanjohtajalta. Resurssitehokkaassa organisaatiossa tutkinnanjohtaja saattaa olla juuri palaverissa tai muuten varattuna, näin ollen tutkija joutuu joko odottamaan tai sitten laittamaan kyseisen rikosasiansa sivuun ja siirtymään toiseen. Tässä siirtymäkohdassa syntyy hukkaa, kun tutkijan perehtyy uuteen rikosasiaan ja alkaa työstämään sitä. Hän eittämättä toimii

resurssitehokkaasti, eli hän on koko ajan tekemässä työtä, mutta tämä kuluttaa hänen kognitiivisia resurssejaan. Samalla hän alkaa unohtaa ensimmäisen rikosasiansa yksityiskohtia, jolloin siihen palaaminen ja tietojen muistiin palauttaminen kuluttaa kognitiivisia resursseja. Tämä voi toistua yhdessä tutkintayksikössä usean tutkijan kohdalla samanaikaisesti, jolloin tehottomuus lisääntyy.

Resurssitehokkaassa organisaatiossa työntekijä rakentaa useaa palapeliä samanaikaisesti. Resurssitehokkuudessa tarkastelun kohteena on vain työntekijä ja hänen aktiivinen tekeminen. Mikäli hän työskentelee aktiivisesti, tilanne on organisaation kannalta katsottuna hyvä. Virtaustehokkaassa organisaatiossa katsantokanta on palapelin valmistumisessa.

Esitutkintatyöhön heijastettuna virtaustehokkaassa tutkintayksikössä asia voitaisiin järjestää siten, että rikostutkijat tarkastavat seuraavan päivän käsittelyyn tulevat rikosasiansa jo edeltävänä päivänä ja tunnistavat niistä ne rikosasiat, joissa heillä on epäselvyyksiä. Keskeistä on se, että työn tekeminen on sekä rikostutkijalle että tutkinnanjohtajalle mahdollisimman keskeytyksetöntä. Rikosasioiden virtaavuus paranee, koska työhön ei tule turhia viivytyksiä tai työstä toiseen vaihtaminen vähenee ja sen kautta kognitiivinen rasitus pienenee.

Aikaisemman kerrotun mukaisesti rikostutkijan työn tekemisen sujuvuuteen vaikuttaa sekä asiaosaisten tavoittaminen ja siitä aiheutuvat viiveet että työnohjaamiseen ja linjauksien tekemiseen liittyvät tutkinnanjohtajan aiheuttamat viiveet. Esitutkintayksikössä voidaan helpommin vaikuttaa jälkimmäiseen.

3.6 Teoriat leanin takana

Mikäli rajanveto resurssitehokkaan ja virtaustehokkaan organisaation taustalla olisi niin päivän selvä, kuten edellä on kuvattu, miksi sitten asioita ei ole järjestetty suoraan virtaustehokkaaksi? Syy lienee siinä, että resurssitehokkuus tuntuu arkijärjen mukaiselta. Teoreettisen fysiikan professori Kari Enqvist käsittelee luennollaan ”Ajasta” juuri sitä, mitä se on, kun jokin asia niin sanotusti tuntuu joltain. Enqvist toteaaakin, että se miltä asiat tuntuvat, ei välttämättä kerro, miten asiat ovat. Enqvist kertoo, että helposti saattaa tuntua siltä, että aurinko kiertää maata, eikä maapallo aurinkoa. Ihmisen tuntemuksen takana on fysikaalinen todellisuus, joka on jollakin lailla hyvin erilainen verrattuna ihmisen tuntemukseen. (Enqvist 2014.)

Vaikka resurssitehokkuus tuntuukin hyvältä ratkaisulta, voi tunne hämätä tekijäänsä. Seuraavassa esitän teorioita, joihin Lean perustuu. Niistä keskeisimpiä ovat Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki. Ymmärtämällä näitä lakeja ja niiden taustalla olevia lainalaisuuksia, on helpompi ymmärtää Leanin toimivuuden lähtökohtia.

3.6.1 Littlen laki

Littlen laki (Little's law) havainnollistaa läpimenoajan riippuvuutta keskeneräisen työn suhteesta jaksoaikaan. Tämän lain mukaan: Läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä kerrottuna jaksoajalla. Keskeneräisillä virtausyksiköillä tarkoitetaan kaikkia virtausyksiköitä, jotka ovat valitun rajan sisällä ja jaksoajalla tarkoitetaan kahden virtausyksikön prosessista poistumisen välillä kuluva keskimääräistä aikaa. (Modig & Åhlström 2013, 34–35.)

Littlen lain mukaan keskimääräiseen läpimenoaikaan voi vaikuttaa muuttamalla prosessissa olevien virtausyksiköiden eli keskeneräisen työn määrää tai valmistumisnopeutta. Kuitenkin valmistumisnopeuteen vaikuttaminen on hankalampaa, jolloin keskeneräisen työn määrään vaikuttaminen on yksiselitteisempää. (Torkkola 2016, 189.)

Tuomas Kuuren opinnäytetyössä ”Tavat, tunteet ja kohtaaminen” hän kertoo ”kilinän minimoimisesta”. Tällä hän tarkoittaa kaikkea sitä, mikä keskeyttää työntekoa. Kuure kertoo Sammaliston (2014, 20) termistä ”cognitive switching penalty”, jonka mukaan yhden sekunnin huomion muutos, esimerkiksi viestin merkkiääni aiheuttaa useiden minuuttien poikkeuksen tehokkaaseen ja keskittyneeseen työhön. (Kuure 2019, 62.)

Eittämättä cognitive switching penalty liittyy lähemmin henkilön psykologiseen rasitukseen, mutta eräänä tehottomuutta lisäävänä asiana sillä on merkitystä organisaatiossa sitä kautta, että keskeytyksiä tulvivassa ympäristössä tekee työtään jo pelkästään poliisiorganisaatiossa tuhansia ihmisiä. Ajatusta voidaan laajentaa poliisiorganisaatiossa yleisesti suosittuihin avokonttoreihin, jotka ovat keskittymisen kannalta huonoja vaihtoehtoja työympäristöksi.

Käytännössä Littlen laki tarkoittaa sitä, että mitä enemmän jossakin prosessissa on keskeneräistä työtä ja mitä enemmän yhden työn tekemiseen menee aikaa, sitä enemmän läpivirtausaika kasvaa. Tulimmeko hullua hurskaammaksi? No emme suoraan. Mutta ajatusta voidaan jalostaa pitemmälle liittyen poliisin tekemään esitutkintaan. Viedään Littlen laki suoraan käytäntöön ajattelemalla kahta eri tutkintayksikköä. Tutkintayksikkö A:lla on tapana jakaa suoraan rikosilmoitukset tutkijoille, joten tutkijalla saattaa olla sata avointa rikostutkintaa nimissään. Tutkintayksikkö B:llä on tapana rajoittaa tutkijoille jaettavien juttujen määrää siten, että tutkijalla on kerrallaan vain viisikymmentä tutkittavaa asiaa kerrallaan. Tehdään oletus, että tutkijaryhmillä kuluu yhtä paljon aikaa keskimääräisesti yhden jutun tutkintaan. Koska tutkintayksikkö B:llä keskeneräisen työn määrä on pienempi, on Littlen lain mukaan myös virtaustehokkuus parempi, jolloin todellisuudessa valmista työtä syntyy nopeammin. Tämä on virtaustehokkuuden etu.

Mistä tämä johtuu? Käytännössä rikostutkijan työhön liitettyä virtausnopeuden hidastuminen jaettaessa enemmän työtä, johtuu hukasta tai hukista, joita syntyy tutkijan joutuessa vastaamaan eri

puheluihin ja sähköposteihin liittyen rikostutkinnan selvittämiseen, kuulusteluajkojen sopimiseen ja kuulustelurunkojen laadintaan, lausuntojen tilaamiseen jne. Eli mitä enemmän keskeneräistä työtä rikostutkijalla on käsissään, sitä enemmän hän tekee työtä, mikä ei suoranaisesti lisää arvoa esitutkintapöytäkirjalle eikä siis itsessään ole arvoa tuottavaa.

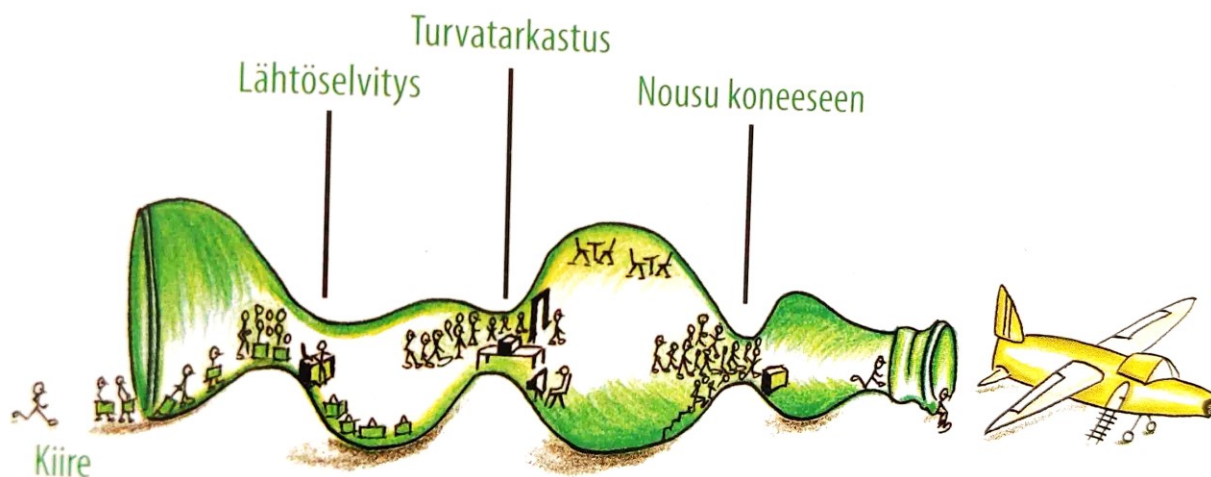
Toinen suuri ajallinen vaikutus syntyy siitä, että rikostutkijan ei tarvitse perehtyä samaan esitutkintaan yhä uudestaan ja uudestaan johtuen katkoksista, jolloin syntyy ajallisen säästön lisäksi myös kognitiivista kevennystä ja rikostutkija rasittuu vähemmän kuten aikaisemmin olen kertonut. Tästä hyötynä on hallinnan tunteen lisääntyminen, minkä yleisesti katsotaan liittyvän vähempään työstressiin ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

Vaikka äskeisessä rikostutkintaa koskevassa esimerkissäni näkökulma oli tutkijan työssä tai rikostutkintayksikön toimintojen järjestämisessä, ei pidä unohtaa asiakkaan näkökulmaa. Esitutkinnan asianosaisen voidaan katsoa olevan asiakas, jota poliisi rikosta tutkiessaan palvelee. On sitten kyse rikoksesta epäilystä tai asianomistajasta, keskeistä on esitutkinnan nopea käsittely. Asiakkaan kokemus nopeasta läpimenoajasta kytkeytyy tunteeseen hyvästä palvelusta.

Poliisi ei kuitenkaan kykene vaikuttamaan rikosilmoitusten määrään, mutta se voi omilla toimillaan pyrkiä vähentämään keskeneräisen työn määrää ja siten hyödyntää Littlen lakia ja virtaustehokkuuden keinoin nopeuttaa esitutkintojen valmistumista ainakin sisäisiä prosesseja tarkastelemalla ja niitä parantamalla.

3.6.2 Pullonkaulojen laki

Jokaisessa organisaatiossa ja sen prosessissa on pullonkaula. Pullonkaulalla tarkoitetaan jotain sellaista prosessin osaa, joka toimii hitaammin kuin muut osat. Pullonkaulassa prosessin virtaus hidastuu ja sen eteen muodostuu jonoa. Modig ja Åhlström ovat kuvanneet kirjassaan pullonkaulaa seuraavalla kuvalla:



Kuva 3. Pullonkaulat hidastavat prosessin läpivirtausaika. (Kuva: Modig & Åhlström 2013)

Kuvassa pullonkaulojen ilmenemistä kuvataan prosessina, jossa matkustajat kulkeutuvat lentokoneeseen lentokentällä eri toimintojen läpi. Pullonkaulat muodostuvat lähtöselvitykseen, turvatarkastukseen ja boarding-tiskille. (Modig & Åhlström 2013, 37–38.)

Prosessien kehittämisen kannalta on oleellista ensinnäkin tunnistaa pullonkaula. Jotta kokonaisuutta voidaan kehittää, on pyrittävä parantamaan pullonkaulan toimintaa. Mikäli pullonkaulakohtaa saadaan kehitettyä niin, että virtaus paranee, syntyy pullonkaula jonnekin muualle. Järjestelmässä ei ole mahdollisuutta päästä tilanteeseen, jossa pullonkauloja ei ole olemassa ollenkaan. (Torkkola 2016, 99). Tästä pitää huolen vaihtelu, johon paneudumme seuraavassa kohdassa.

Ennen siirtymistä vaihtelun lakiin, mietitään pullonkaulaa poliisin rikostutkinnan valossa. Tällä hetkellä poliisilaitokset on pitkälti järjestetty siten, että kirjattavat rikosilmoitukset saapuvat yhteen pisteeseen eli esikäsittely-yksikköön (Eky tai Rek). Tämän yksikön tarkoitus on seuloa sisään tulevista rikosilmoituksista sellaiset, joilla on mahdollisuus menestyä rikosprosessissa. Toisin sanoen, esikäsittely-yksikkö suodattaa rikosilmoitusmassasta pois sellaiset ilmoitukset, jotka eivät ole rikoksia tai joiden käsittely ei kuulu poliisille. Esikäsittely-yksikkö suodattaa myös sellaiset ilmoitukset, joissa rikoksen tekijä ei ole tiedossa ja jota todennäköisesti ei saataisi selville kovinkaan helposti. Tässä selvittelyssä otetaan tietenkin huomioon rikoksen laatu ja vakavuus.

Esikäsittely-yksikön tehtäviin saattaa toisissa laitoksissa kuulua rikosasioiden tutkiminen, mutta pääasiallisesti ne toimittavat kaikki tutkintakelpoiset rikosasiat eteenpäin muille tutkintayksiköille, kuten päivittäisrikostutkintayksiköille. Koska poliisilaitokselle kirjattavia rikosilmoituksia on paljon, syntyy esikäsittely-yksikköön ruuhkaa. Täten esikäsittely-yksikkö muodostaa pullonkaulan.

Tarkasteltaessa esikäsittely-yksikköä syvemmin, voidaan todeta sen sisäisen pullonkaulan syntyvän ensin siihen prosessin vaiheeseen, jossa sähköisesti kirjattavat rikosilmoitukset tulee tallentaa Poliisiasian tietojärjestelmään (Patja). Tämän toiminnon jälkeen Patjaan kirjatut rikosilmoitukset otetaan käsittelyyn seuraavaan tutkintayksikköön, esimerkiksi päivittäisrikostutkintayksikköön.

Päivittäisrikostutkintayksikössä rikosilmoitus kulkeutuu käsittelyjonoon, joka on seuraava pullonkaula. Mikäli esikäsittely-yksikön toimintaa tehostetaan niin paljon, että jonoa ei pääse syntymään, tulisi seuraavaksi tehostaa päivittäisrikostutkintayksikön toimintaa. Torkkola korostaakin, että pullonkaulalle on ominaista se, että se ”vaeltaa” eli siirtyy aina toisaalle järjestelmässä (Torkkola 2016, 99). Tästä syntyy pullonkaulan laki.

Huomion arvoista on, että pullonkaulat voidaan paljastaa tarkkailemalla prosessia ja prosessikulkua. Etäämmältä katsottuna pullonkaula saattaa näyttäytyä ilmenevän yleisesti esikäsittely-yksikössä. Kun asiaa tarkastellaan esikäsittelyprosessin sisältä, havaitaan pullonkaulan olevan esimerkiksi sähköisten rikosilmoitusten kirjaamisprosessissa. Mikäli tätä kirjaamisprosessia tarkastellaan lähemmin, voidaan havaita ongelman olevan erilaisissa tietojärjestelmissä. Selvitettäessä pullonkaulan syytä, on hyvä paneutua ongelman juurisyihin, eikä pelkästään pitäytyä korkeamman abstraktiotason tarkastelussa. Prosessissa olevat pullonkaulat kasvattavat siinä käsiteltävien asioiden läpimenoaikaa hidastavasti (Modig & Åhlström 2013, 44).

Esitutinnan sujuvuuden kannalta esikäsittely-yksiköiden toimivuus on oleellisessa osassa. Mikäli esikäsittely-yksikkö on ruuhkautunut ja sinne on syntynyt poliisilaitoksen rikosasioiden pullonkaula, on sillä vaikutusta myös rikosasioiden laadukkaaseen käsittelyyn jatkossa. Rikosasioiden laatuun vaikuttaa oleellisesti se, että niitä varten kerättävä todistusaineisto on vielä tallessa. Jos rikosasia seisoo kirjaamattomana muiden kirjaamattomien rikosasioiden joukossa, ei poliisilla ole mahdollisuutta reagoida asiaan riittävän nopeasti, eikä todisteita saada kerättyä.

3.6.3 Laki vaihtelun vaikutuksesta työprosesseihin

Kun yritämme havainnoida ja ymmärtää prosessien toimivuutta, on ymmärrettävä vaihtelua. Vaihtelulla on suuri merkitys virtaustehokkuuteen, etenkin kielteisellä tavalla. Vaihtelua on sinänsä rajattomasti, mutta vaihtelu voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. (Modig & Åhlström 2013, 40.)

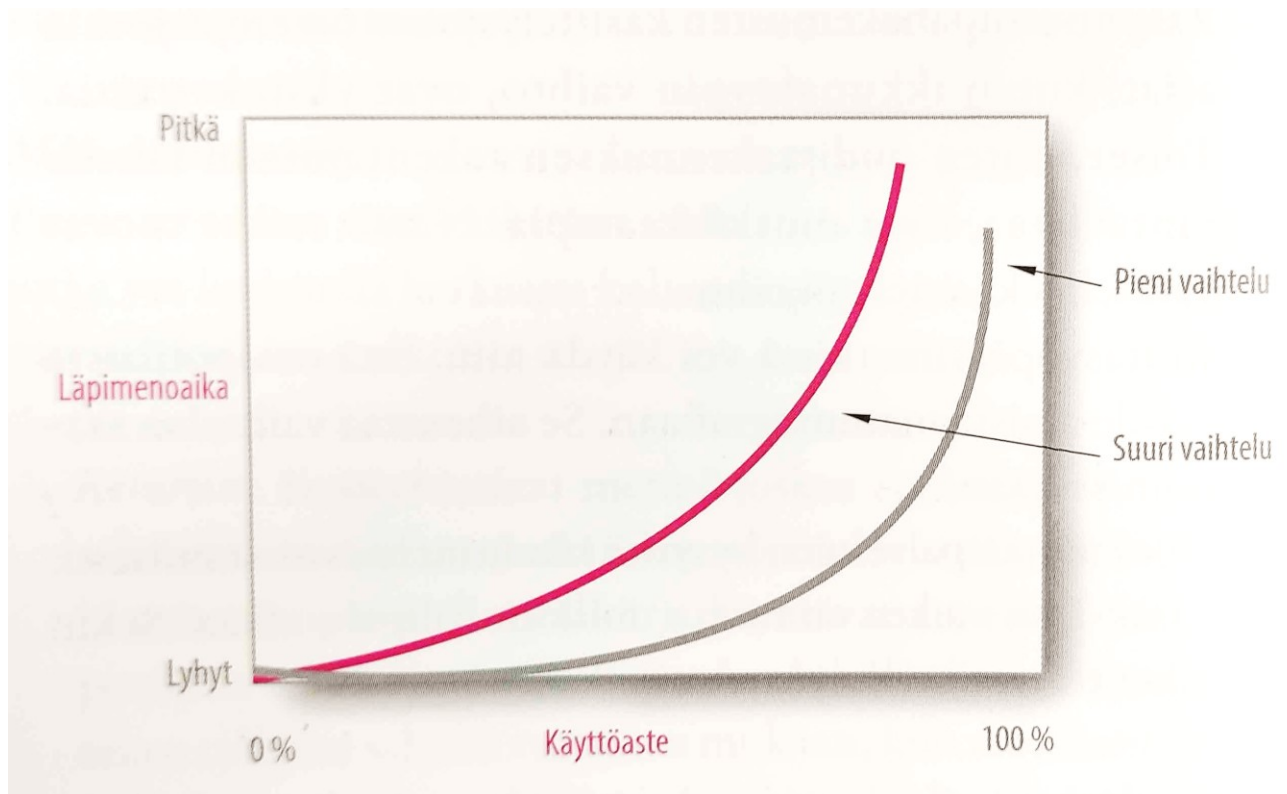
Vaihtelu resursseissa tarkoittaa esimerkiksi työntekijöitä. Työntekijät ovat keskenään erilaisia niin motivaatitasoltaan kuin osaamistaidoiltaan. (Modig & Åhlström 2013, 40.) Rikostutkijat ovat saaneet erilaista koulutusta, mutta myös heidän suoriutumisensa samantasoisista työtehtävistä on toisistaan eroavaa. Toiset kykenevät tekemään tutkintatoimenpiteet nopeammin tai laadukkaammin kuin toiset. Koska rikostutkijat ovat ihmisiä, on inhimillistä, että esimerkiksi elämässä tapahtuvat

muutokset vaikuttavat työkykyymme ja sitä kautta rakentuu vaihtelua myös jokaisen omaan suori-
tuskykyyn.

Vaihtelu virtausyksiköissä tarkoittaa sitä, että työtehtävät ovat keskenään erilaisia (Modig & Åhlström 2013, 40). Esitutkinnassa olevat rikostutkinnat voidaan nähdä virtausyksikköinä, jotka luovat vaihtelua esitutkintaprosessiin. Kahta samanlaista esitutkintaa ei ole. Vaikka kahdessa esitutkin-
nassa rikosnimike sekä asianosaiset olisivat täsmälleen samoja ja heidän asianosaisroolit (rikok-
sesta epäilty tai asianomistaja) olisivat täsmälleen yhteneväisiä, niin itse tapahtuma on eriävä. Sa-
man tutkintayksikön sisällä olevat esitutkinnat ovat jo toisistaan hyvin eroavia. On täysin erilaista
tutkia kellarimurtoa kuin tapon yritystä, vaikka tutkijat näissä molemmissa rikosasioissa voivat olla
täysin yhtenäisiä. Vaihtelu virtausyksiköissä tarkoittaa sitä, että samat työntekijät joutuvat teke-
mään erilaisia työtehtäviä saman prosessin sisällä.

Vaihtelu ulkoisissa tekijöissä ilmenee virtausyksiköiden epätasaisena saapumisena prosessiin
(Modig & Åhlström 2013, 40). Esitutkintaan heijastettuna tämä tarkoittaa rikosilmoitusten ilmentymi-
sen epätasaisuutta ajallisesti. Eli toisin sanoen rikosprosessiin tulevat rikosasiat syntyvät melko
sattumanvaraisesti ilman, että niitä voidaan juurikaan ennustaa. On toki selvää, että esimerkiksi
viikonloppuisin ilmenee enemmän väkivaltatapahtumia, kuin vaikkapa arkena johtuen ihmisten
käyttäytymisestä. Kuitenkaan tähän vaihtelun alalajiin ei poliisi voi juurikaan vaikuttaa, muutoin kuin
ennalta estävällä poliisitoiminnalla.

Vaihtelulla on suuri merkitys virtaustehokkuuteen, koska vaihtelusta johtuu, että virtaus ei ole en-
nustettavaa. Vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välillä vallitsee yhteys (Torkkola
2016, 191–197, Modig & Åhlström, 2013, 40–43). Seuraava kuvaaja perustuu Sir John Kingmanin
laatimaan yhtälöön:



Kuva 4. Kuvaaja osoittaa, kuinka pystyakselilla oleva läpimenoaika on riippuvainen vaak akselilla olevasta käyttöasteesta. (Kuva: Modig & Åhlström 2013)

Kuvaajalla läpimenoaika on pystyakselilla ja käyttöaste (resurssitehokkuus) vaak akselilla. Punainen käyrä osoittaa suurta vaihtelua ja harmaa käyrä pienempää vaihtelua prosessissa. Näin voidaan havaita, että mitä lähempänä ollaan sadan prosentin käyttöastetta, sitä enemmän läpimenoaika kasvaa, mutta läpimenoajan ja käyttöasteen välinen yhteys ei ole lineaarinen vaan eksponentiaalinen. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä lähempänä täysimittaista käyttöastetta (täyttä resurssitehokkuutta) ollaan, sitä suurempi vaikutus sillä on läpimenoaikaan sitä lisäävästi. Lisäksi kuvaaja osoittaa vaihtelun merkityksen prosessin läpimenoaikaan: Mitä enemmän vaihtelua on, sitä aikaisemmin kuvaajan kulmakerroin kasvaa aiheuttaen läpimenoajan kasvua. (Modig & Åhlström 2013, 42–44.)

3.7 Hyötyä tuottamaton toiminta eli hukka

Prosessin tarkoitus on tuottaa jotain. Esimerkiksi kylpylään menevä asiakas haluaa mennä rentoutumaan ja kylpylän pyrkimys on tuottaa hänelle tämä palvelu. Asiakas kulkeutuu kylpylälle, maksaa sisäänpääsymaksun, käy rentoutumassa ja toivon mukaan pois lähtiessään on rentoutuneempi kuin sisään tullessaan.

Kun tätä prosessia ajatellaan asiakkaan näkökulmasta, arvoa tuottavaa toimintaa hänelle on se aika, jonka hän viettää vedessä tai saunassa rentoutumassa. Hän ehkä käyttää kylpylän hierontalaitteita ja käy porealtaassa, jolloin hänen hyvinvointinsa lisääntyy ja hän kokee rentoutuneensa.

Se, että hän joutuu jonottamaan kylpylän kassalla maksun maksamista, ei tuota hänelle arvoa. Arvoa tuottamaton toiminta laskee virtaustehokkuutta. Kun prosesseja tarkastellaan virtaustehokkuuden näkökulmasta, pyritään havainnoimaan toimintaa *virtausyksikön* näkökulmasta (Modig & Åhlström 2013, 13). Prosessissa oleva kulloinenkin toimenpide tulisi olla sellainen, että se lisää arvoa virtausyksikölle.

Poliisin esitutkintaprosessin tarkoitus on selvittää esitutkintalain mukaisesti muun muassa epäilty rikos, sen teko-olosuhteet, sillä aiheutettu vahinko ja siitä saatu hyöty, asianosaiset sekä muut syyteharkintaa että rikoksen johdosta määrättävää seuraamusta varten tarvittavat seikat. (Esitutkintalaki 2§.) Poliisin esitutkintaprosessin virtausyksikkö on esitutkintapöytäkirja, joka etenee prosessin läpi vaihe vaiheelta. Ensinnäkin tehdään päätelmä, onko jokin teko rikos tai voidaanko asiassa epäillä rikosta, jonka jälkeen aletaan tehdä seuraavia toimenpiteitä, kuten asianosaisten kuulusteluja, lääkärinlausunnon tai laboratoriolausuntojen tilaamista lopulta päätyen tilanteeseen, jossa esitutkinta voidaan päättää esimerkiksi saattamalla se syyttäjälle syyteharkintaan.

Esitutkintaprosessissa poliisin asiakkaiksi voidaan nähdä niin asianosaiset kuin syyttäjätkin. Virtaustehokkaassa organisaatiossa on tunnistettava asiakas, joten prosessia on ajateltava hänen näkökulmastaan. Asiaosaisten näkökulmasta on oleellista, että esitutkinta hoidetaan mahdollisimman ripeästi ja viivytyksettä. Käytännössä esitutkinnassa on paljon viiveitä ja odotusta. Toisinaan tehtyjä kuulusteluja joudutaan tarkentamaan asianosaisilta tekemällä uusia kuulusteluja tai esitutkinnan päätutkijan vaihtuessa uusi tutkija joutuu paneutumaan juttuun uudestaan. On myös mahdollista, että esimerkiksi jokin pakkokeinokirjaus ei ole ensimmäisellä kerralla tehty tarpeeksi hyvin, jolloin rikostutkija joutuu parantamaan sitä ja käyttämään siihen työaikaansa.

Leanissa keskeistä on ymmärtää, että toiminnan ytimessä on lisäarvon tuottaminen jalostettavaan tuotteeseen tai asiaan ja samanaikaisesti tehottomien toimintojen tai ”hukkien” poistaminen työprosessista. (Modig & Åhlström 2013, 74–75.) Edellä mainitun lähteen sekä Torkkolan (2016, 25–27) asiantuntijatyöhön suunnatun version mukaan tuotantovirtausta heikentäviä hukkan muotoja on seitsemän. Olen alle kerännyt Torkkolan (2016) ja Modig & Åhlströmin (2013) esittämät hukkan muodot ja yhdistänyt niihin esimerkkejä esitutkintaa koskevista huomiosta:

1. **Tarpeeton tuotanto / liikatuotanto / ylituotanto.** Tuotantoprosessin jokaisen vaiheen tulee tuottaa vain sitä, mitä asiakas tarvitsee ja haluaa. Hukkaa on tehdä liian paljon tai liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Asiantuntijatyössä kuten esitutkinnassa, ylituotantona voidaan pitää esimerkiksi jonkin lausunnon liian aikaista tilaamista, vaikka sen tarpeellisuudesta ei vielä olla varmoja. Torkkola (2016, 26) kertoo myös, että turhat palaverit lukeutuvat tähän hukkan muotoon.

2. **Turha odottelu.** Tuotanto on järjestettävä siten, että kaikki tarpeeton odottaminen saadaan poistettua (Modig & Åhlström 2013, 75). Tämä tarkoittaa myös sitä tilannetta, kun työ odottaa tekijäänsä (Torkkola 2016, 26) ja esitutkintaan rinnastettuna tämä on helposti liitettävissä esitutkintapöytäkirjan seisomiseen käsittelyjonossa.
3. **Tarpeeton materiaalien tai tuotteiden kuljetus** (Modig & Åhlström 2013, 75). Torkkola kirjoittaa asiantuntijatyöhön liitettynä tämän olevan esimerkiksi tiedon tai työn siirtämistä henkilöltä tai osastolta toiselle (2016, 26). Esitutkinnassa voi olla rajanvetoja esimerkiksi sen suhteen, tutkitaanko jokin rikosasia talousrikostutkinnassa, vai onko se niin vähäinen, että se kuuluukin tutkia päivittäisrikostutkinnassa, jolloin esitutkintapöytäkirja siirtyy kahden tutkintayksikön välillä. Myös takavarikointeihin ja dokumentointiin liittyy toisinaan ongelmia, jotka kohdistuva tähän hukan alalajiin.
4. **Tarpeeton työ / liikatyö.** Tämän hukan laji tarkoittaa sitä, kun tehdään enemmän kuin asiakas vaatii (Modig & Åhlström 2013, 75). Asiantuntijatyössä Torkkola kertoo työn epätarkoituksenmukaisesta käsittelystä ja siitä, että esimerkiksi riittävästä laatuasteesta asiakkaalle ei olla aivan varmoja ja tehdään liian hyvää laatua (2018, 27). Esitutkintaan kytkettäessä tämä voi näyttäytyä kuulusteluina, jotka ovat liian kattavia, kun tutkittavan asian laatu huomioon ottaen vähempikin olisi riittänyt. Ylipäätään esitutkintaprosessiin päätyvät rikosasiat, joilla ei ole menestymisen mahdollisuuksia lukeutuvat tähän hukan alalajiin. Näiden esitutkintojen riittävän aikainen tunnistaminen on oleellista, koska kulkeutuessaan seuraavassa tutkintayksikössä kokemattoman rikostutkijan työn alle, voidaan tehdä tunteja turhaa työtä.
5. **Tarpeeton varastointi** (Modig & Åhlström 2013, 75). Asiantuntijatyöhön yhdistettynä keskeneräinen työ eli kaikki se työ, joka on aloitettu mutta jota ei ole saatu valmiiksi (Torkkola 2016, 26). Esitutkinnassa esimerkiksi keskeneräiset rikostutkinnat liittyvät tähän hukan alalajiin.
6. **Tarpeeton liikuttaminen ja liike** eli sellaiset toiminnot, joissa työntekijän tulee siirtyä paikasta toiseen tehdäkseen jonkin toimen (Modig & Åhlström 2013, 75). Tämän Torkkola on muotoillut asiantuntijatyökontekstiin sopivammin esimerkiksi tiedon käsin syöttämiseen, useiden sovellusten käyttämiseen tai tiedon lajitteluun ja etsimiseen (Torkkola 2016, 26). Poliisi tekee paljon työtä eri järjestelmien välillä ja toisaalta tietoa pitää etsiä erilaisista tietojärjestelmistä ja tietopankeista. Jo ylipäätään se, että esitutkintapöytäkirja pitää koostaa tällä hetkellä erillisistä tiedostoista on tarpeetonta hukkaa, kun esimerkiksi kuulustelut voitaisiin tehdä suoraan yhteen tietojärjestelmään, joka koostaisi rikosasiasta lopuksi lähes valmiin pöytäkirjan tarvittavine asiakirjoinen.
Esitutkinnassa voi myös syntyä tilanteita, joissa kirjattu rikosilmoitus siirretään sellaiseen tutkintayksikköön, jossa sitä ei kuuluisi tutkia tai se kyseinen tutkintayksikkö kokee, että asiaa ei kuuluisi tutkia heidän yksikössään. Tämän kaltainen jutun siirtely johtuu osaltaan epäselkeistä johtamiskäytänteistä. Täysin tarkkarajaisesti on lähes mahdotonta rajata sitä,

missä mikäkin esitutkinta tehdään, mutta keskeistä on ymmärtää turhan siirtelyn aiheuttama hukka.

7. **Tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ.** Tähän hukan alalajiin lukeutuu kaikki sellainen työ, joka ei vastaa vaadittua laatua ja jota pitää korjata (Modig & Åhlström 2013, 75). Torkkola esittää tämän hukan alalajin saman suuntaisesti kuin Modig ja Åhlströmkin, mutta korostaa, että virheettömyys prosessin alkupäässä korostuu, jolloin virheestä aiheutuva vaihtelu ei pääse kumuloitumaan prosessiketjun loppupäähän (Torkkola 2018, 27). Esitutkintaan liitettynä voidaan ajatella prosessiketjun alkupäänä esimerkiksi ensipartion toimintaa ja sen tekemiä kirjauksia aina tapahtumien kulusta henkilötietojen kirjaamiseen tai pakkokeinokirjauksien heikkolaatuisuuteen. Virheen korjaaminen tutkinnassa on huomattavasti työläämpää ja aiheuttaa ylimääräistä lisätyötä. Asia voidaan heijastaa suoraan kokonaiseen rikosprosessiin. Esimerkiksi jos esitutkinnan laatu ei ole hyvää, joutuu syyttäjät tekemään lisätutkintapyynnön tai selventämään asiaa. Heikko esitutkinnan laatu näkyy lopulta oikeudessa, missä asiaa joudutaan selvittämään vielä lisää, vaikka riittäviä ja riidattomia asioita olisi voitu selventää jo esitutkinta-aikana tehtävässä loppulautusmenettelyssä.

Näiden hukkien poistaminen ei ole itseisarvo, vaan niiden kautta on hyvä lähteä kyseenalaistamaan vallitsevia työtapoja (Torkkola 2018, 27). Monet leania käsittelevät kirjoitukset ja varsinkin internetissä oleva materiaali keskittyykin pitkälti näiden hukkien metsästämiseen ikään kuin se olisi pelkästään lean-ajattelua. Niiden avulla pyritään saavuttamaan virtaustehokkuutta eli yhden virtausyksikön kulkeutumista prosessin läpi mahdollisimman sujuvasti ja tunnistamaan se lisäarvo, mikä virtausyksikölle ja sitä kautta asiakkaalle tulisi antaa.

Mikä sitten on hukkaa ja miten se poistetaan tai miten sitä voidaan ennalta estää? Tuominen tähdentää, että hukkaa on kaikki se työ, mitä ei tunnisteta arvoa tuottavaksi työksi. Kaikki muu, kuin arvoa tuottava työ on siten hukkaa. Hukan tunnistaminen tehdään analysoimalla prosessin nykytilanne ja tutkimalla yleisimpiä hukan lähteitä, joita aikaisemmassa seitsemän kohdan listassa on tuotu esille. Hukan syntymistä voidaan ehkäistä standardisoimalla eli vakiomalla työmenetelmiä, jolloin niitä on myös helpompi kehittää, tekemällä työtä näkyväksi ja pureutumalla työmenetelmiin ja etenkin kyseenalaistamalla työmenetelmien tarkoituksenmukaisuuksia. (Tuominen 2010, 86–87.)

Valvonta- ja hälytystoiminnassa olevat poliisipartiot kohtaavat työvuoronsa aikana useita tehtäviä, joissa heidän tulee kirjata esimerkiksi henkilötietoja ja tapahtumankulkuja myöhemmin tehtävää rikosiltoitusta varten. Nämä kirjausprosessit ovat kirjavia ja perustuvat yksittäisten poliisimiesten osaamiseen ja sen hetkiseen vireystasoon sekä motivaatioon. Näin ollen kirjausten laadussa on vaihtelua. Yksinkertaisimmillaan vakiointi tässä asiayhteydessä tarkoittaa yhtenevää kirjausalustaa, jolloin varmistuttaisiin jo pelkästään riittävien henkilötietojen ja henkilön yhteystietojen

tallentamisesta. Digitalisaation avulla voidaan jatkossa ohjata yksittäisen poliisipartion toimintaa niin, että työvaiheet tietojen kirjaamisesta aina rikospaikan dokumentointiin tapahtuvat oikealla tavalla, jolloin työprosessin myöhempi jatkaminen rikostutkinnassa helpottuu monella tavalla.

4 JULKISHALLINTOA KOSKEVA LEAN-TUTKIMUS

4.1 Lean-johtaminen terveydenhuollossa -Tapaustutkimus yliopistosairaalassa

Kirsi Leivosen terveystieteiden väitöskirja Lean-johtaminen terveydenhuollossa (2020) tarkastelee lean-johtamista suomalaisessa terveydenhuollossa. Väitöstutkimus on empiirinen, monimenetelmäinen tapaustutkimus, jonka päätavoite oli tuottaa tietoa lean-johtamisen omaksumisen tasosta yliopistosairaalassa ja jatkuvan parantamisen vaikutuksista työyhteisön toimivuuteen ja sen konkreettisiin tuloksiin (Leivonen 2020, 9).

Leivosen tarkoitus oli kuvata ja arvioida lean-johtamista erityisesti erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä. Tutkimus tehtiin yliopistosairaalaan, joka oli vuodesta 2013 lähtien pyrkinyt kouluttamaan henkilöstölleen leania sisäisen- ja ulkoisen täydennyskoulutuksen avulla. Tämän koulutuksen myötä sairaalassa työskenteli 2–3 syvällisen lean-koulutuksen saanutta kehittämisen asiantuntijaa sekä 72 henkilöä, joilla oli hallussaan lean-perustiedot. Lisäksi lean-koulutus oli sisällytetty sairaalan sisäiseen johtamisvalmennukseen. (Leivonen 2020, 55–56.)

Ensimmäisen osatutkimuksen tavoite oli kyselytutkimuksen avulla saada tietoa lean-johtamisen omaksumisen tasosta yliopistosairaalassa. Toisen osatutkimuksen tarkoitus oli kuvata ja arvioida vuodeosastotoiminnan jatkuvan parantamisen vaikutuksia moniammatillisen työyhteisön toimivuuteen ja sen avulla saavutettuihin tuloksiin. Tämä jatkuvan parantamisen malli oli toteutettu PDCA-mallin avulla. (Leivonen 2020, 57, 60.)

Ensimmäisen osatutkimuksessa havaittiin ensinnäkin, että tutkimukseen vastaajien kesken havaittiin tilastollisesti merkittäviä eroja eri ammattiryhmien (hoitohenkilökunta, tutkimushenkilöstö, lääkärit, huolto-, toimisto- ja hallintohenkilöstö) välillä koskien heidän oma-arviotaan lean-tiedoista, -taidoista ja asenteista. Mitattaessa lean-johtamisen omaksumisen tasoa asteikolla 1-5 (1=huonoin, 5=paras), tehtiin havainto, jonka mukaan lean-johtamisen omaksuminen oli keskimäärin tasolla 2,53. Ensimmäisen osatutkimuksen yhteenvedosta voitiin nähdä, että vastaajien asenne lean-toimintaa kohtaan oli yhteydessä lean-tietoihin positiivisella korrelaatiolla siten, että oma positiivinen asenne johti parempiin tietoihin ja taitoihin (Leivonen 2020, 67, 69, 108.)

Toisessa osatutkimuksessa tutkittiin jatkuvan parantamisen vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen ja näiden tutkimustulosten mukaan vaikutukset olivat pääasiassa myönteisiä. Jatkuvaan parantamiseen oli hyödynnetty PDCA-mallia ja osallistavia lean-menetelmiä. Osatutkimuksen aikana PDCA-

mallin mukainen kierto ehti tapahtua vain kerran, mutta sen yhteydessä toteutettiin useita pienempiä, työtehtäviin vaikuttavia parannuksia. Jatkuvan kehityksen mallista saatiin myönteisiä tuloksia. Näihin tuloksiin oli ratkaisevasti vaikuttanut moniammatillinen tiimityö ja työntekijöiden sitoutuminen sovittuihin pelisääntöihin. Eri ammattiryhmien välinen tiimityö oli auttanut heitä ymmärtämään toistensa näkökulmia, parantamaan olemassa olevan tiedon hyväksikäyttöä ja vähentämään eri ammattiryhmien välistä hierarkiaa. Myös työyhteisön ilmapiirille tiimityöhön liitetyn jatkuvan parantamisen mallilla oli ollut positiivinen vaikutus (Leivonen 2020, 109–110.)

Yleisesti lean-kirjallisuudesta on nähtävissä, että lean-toiminnan implementointi vaatii laajaa johdon tukea organisaatiossa. Tässä pätee samat lainalaisuudet kuin esimerkiksi muutosjohtamisessa. Leivosen tekemä väitöstutkimus kohdistui yliopistosairaalaan, jossa lean-toiminta oli aloitettu vuonna 2013 ja muutoksen taustalla oli sairaalan johto. Yliopistosairaalan johtamista ja palveluntuotannon strategiaa ohjasi kuuden vuoden ajalle laadittu strategia-asiakirja, jossa yhdeksi strategiseksi hankkeeksi oli valittu lean-johtaminen. (Leivonen 2020, 55.) Leaniin oli siten selvästi sitouduttu ja sen ympärille oli rakennettu koulutusta ja sairaaloiden toimintoja oli järjestetty leanin mukaisesti. Väitöstutkimuksen käynnistyessä oli sairaalalla lean-johtamisesta noin kolmen vuoden kokemus (Leivonen 2020, 108).

Empiirissä johtopäätöksissään Leivonen tuo esille lean-johtamisen syvällisen omaksumisen merkityksen. Hän tähdentää, että syvälinen omaksuminen vie aikaa ja edellyttää kokonaisvaltaista organisaation toimintakulttuurin ja johtamisen muutosta. Lisäksi henkilöstön asenteilla on suuri merkitys lean-tietojen ja -taitojen eli osaamisen kehittymiseen ja näihin asenteisiin tulee kyetä vaikuttamaan koulutuksen avulla. (Leivonen 2020, 112.)

Lean-johtamisen näkökulmasta tärkeää on johtajien oma esimerkki ja sitoutuminen ja kaikkien sairaalassa työskentelevien ammattiryhmien osallistaminen. Kun pyritään jatkuvaan kehittämiseen, on erityisen merkitsevää lähijohdon tuki sekä kehittämiseen varattavan resursoinnin riittävyys. Lisäksi Leivonen tuo esille, että työyhteisössä tunnistetaan kehittämistarpeita ensisijaisesti työntekijöiden näkökulmasta, ei niinkään asiakkaiden. Lisäksi terveydenhuollon erillisiä yksiköitä suosivat rakenteen ja eri ammattiryhmien eriävät palaverikäytännöt vaikeuttavat yhteisen tilannekuvan muodostamista. (Leivonen 2020, 112–113.)

4.2 Maijala 2019: Lean terveydenhuollossa -näkökulmina hukka ja johtaminen

Riikka Maijala oli tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan leanin soveltamista ja lean-johtamista terveydenhuollossa. Osatutkimuksien 1 ja 2 tavoitteena oli testata Institute for Healthcare Improvementin kehittämää leania soveltaa Hukatunnistin-nimistä työkalua. Kolmannen osatutkimuksen tavoitteena oli kuvailla ja analysoida lean-johtamisen piirteitä terveydenhuollossa ja neljännessä

osatutkimuksessa oli tavoite kuvailla ja analysoida lean-päivittäisjohtamisen piirteitä, osaamista ja niiden kehittämistarpeita sekä arvioida leanin hyödynnettävyyttä. (Maijala 2019, 3.)

Maijala kuvailee leanin olevan filosofia, jonka perustana ovat periaatteet jatkuvasta parantamisesta ja lean-menetelmistä. Menetelmien tarkoitus on prosessien parantaminen poistamalla hukkaa ja varmistamalla niiden olevan sellaisia, että ne tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Lisäksi periaatteisiin kuuluu ihmisten kunnioittaminen ja se, että henkilöstöä pidetään oman työnsä parhaana osaajana. Maijala kuvailee leania pitkälti Womackin ja Likerin laatiman kirjallisuuden kautta. (Maijala 2019, 16–17.)

Maijalan työssä on tutkittu Hukkatunnistin-työkalun käyttöä. Hukkatunnistin liittyy lean-periaatteisiin, jonka ovat kehittäneet yhteistyössä yhdysvaltalaiset ja brittiläiset asiantuntijat (Maijala 2019, 25). Vaikka Hukkatunnistin ei suoranaisesti liity tutkimaani aiheeseen, tuon esille sen käytöstä saatuja tuloksia muutamalla sanalla.

Hukkatunnistinta pidettiin hyvin soveltuvana työkaluna suomalaisen terveydenhuoltoon. Kyseessä oli osastoille laadittu A4-kokoinen lomake, jolla pyrittiin tunnistamaan eri hoitoyksiköissä tapahtuvaa hukkaa. Hukkatunnistimessa havaintoja tehtiin niin asiakkaalta kuin henkilökunnalta. (Maijala 2019, 25–26, 94) Väitöskirjatutkimuksen liitteenä olevan Hukkatunnistimen käyttöä voidaan ajatella sovellettavan myös poliisiorganisaatioon.

Maijala mainitsee tutkimuksessaan uudesta havainnosta, jonka mukaan leania sovellettaessa tarvitaan monipuolista johtamista ja johtamisosaamista, jonka keskiössä on ongelmanratkaisutekniikat ja -taidot, suorituskyvyn mittaaminen ja viestintämenetelmien visuaaliset tekniikat. (Maijala 2019, 80–81.)

Leanin soveltamisen terveydenhuollossa katsottiin edellyttävän valmentavaa johtamista, jatkuvaa oppimista ja toiminnan jatkuvaa seuraamista mittareiden avulla, tiimiityötä, visuaalisten tekniikoiden hyväksikäyttöä viestinnässä sekä terveydenhuollon kulttuurin arvojen ja niiden piirteiden tunnistamista. Leanin soveltamista yliopistosairaaloissa rajoitti terveydenhuollon kulttuurin hierarkkisuus, menettelytapojen kankeus ja prosessien epäselvyys. Kuitenkin Maijala arvioi, että leanin käyttöä tulotaisiin jatkossakin käyttämään ja sen ennustettiin muokkautuvan, kun sen käyttäminen yhdistettäisiin muihin johtamis- ja kehittämismalleihin. (Maijala, 94–95.)

4.3 Röntynen 2015: Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia - kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla

Antti-Pekka Röntynen Pro Gradu -tutkielmassa pyrittiin selvittämään julkisen sektorin kokemuksia, henkilöstön suhtautumista sekä käytännön esimerkkejä lean-menetelmän mahdollisuuksista

toiminnan tehostamiseen julkisella sektorilla. Tutkimus oli toteutettu teemahaastattelulla lean-menetelmiä hyödyntäville tai soveltaneille kuntaorganisaatioille. Haastattelun lisäksi Röntynen oli tarkastellut kansainvälisiä kokemuksia leanista kolmen tutkimuksen tai artikkelin avulla.

Röntynen tutkimuksessa oli tuotu esille kokemuksia leanista Skotlannin sosiaalisektorilta, Tanskan julkiselta sektorilta sekä Britannian mallia leanin hyödyntämisestä. Nämä maat oli Röntynen tutkimukseen valittu siksi, että niistä saatujen tulosten hyödynnettävyys eurooppalaisina valtioina oli hyödynnettävissä myös Suomessa. (Röntynen 2015, 35.)

Röntynen tekemä haastattelu koostui viidestä haastattelusta, jotka oli kohdistettu Espoon ja Salon kaupunkeihin sekä Hämeenlinnan kaupungin liikelaitokseen Linnainfraan. Yksi haastattelu oli ollut ryhmähaastattelu ja muut yksilöhaastatteluja ja valitut haastateltavat olivat organisaatioista, joissa oli hyödynnetty lean-menetelmiä ja -työkaluja. (Röntynen 2015, 41.)

Seuraavassa käyn läpi lyhyesti Röntynen keskeiset johtopäätökset ja vastaukset hänen tutkimuskysymyksiinsä. Nämä tutkimuskysymykset koskivat kokemuksia julkisen sektorin lean-ajattelusta ja sen käyttöönotosta, kritiikistä lean-menetelmää kohtaan käyttöönottovaiheessa, lean-menetelmän soveltuvuutta julkiselle sektorille ja sen tavoitteita, johtajan aseman näyttäytymistä lean-prosesseissa ja organisaatioiden organisaatiokulttuureissa havaittuja muutoksia lean-menetelmän käyttöönoton jälkeen (Röntynen 2015, 3).

Röntynen mukaan tulokset lean-menetelmästä julkisella sektorilla ovat pääosin positiivisia. Haastateltavat olivat nähneet siinä suurta potentiaalia ja menetelmää käyttäneet organisaatiot olivat edenneet sen soveltamisessa, mikä Röntynen mukaan kertoi sen sovellettavuudesta julkiseen sektoriin. (Röntynen 2015, 53)

Haastateltujen osalta kokemukset leanista näkyivät parantuneena tiedonkulkuna, henkilöstön sitouttamisena, toiminnan tehostumisena ja uusina työvälineinä sekä organisaatioiden keskustelukulttuurin luontina. Röntynen mukaan menetelmän soveltaminen nostaa työntekijän keskiöön, mikä pidemmällä aikavälillä voi johtaa organisaatiohierarkioiden muutoksiin ja sen myötä kohden kehittyneempiä lean-organisaatioita. (Röntynen 2015, 53–54.)

Mielestäni keskeinen Röntynen tekemän tutkimuksen havainto on, että lean-menetelmän käyttöä tai käyttöönottoa leimaa varovaisuus: ”Jokainen organisaatio näki potentiaalinen menetelmässä ja piti saavutettuja tuloksia rohkaisevina, mutta haastateltavat halusivat vielä nähdä lisää onnistumisia ja saada ’uskonvahvistusta’. Lisäksi oli haluttu välttää jälleen uuteen ’ismiini’ tarttuminen, idean ’ylimyynti’ ja toiminnan leimautuminen teoriapainotteiseksi.” (Röntynen 2015, 54.)

Tutkimuksessa oli kyetty havainnoimaan hukkia julkisilla sektoreilla, joista henkilöstön alihyödyntäminen oli noussut esiin korostetusti. Lisäksi lean-menetelmän oli havaittu koskevan vain sitä hallinnollista organisaatiota, johon menetelmää oli kulloinkin sovellettu, joten koko tuotantoketjuun vaikuttavaa, yliprosessirajojen ja prosessiomistajuuksien käsittävää lean-toimintaa ei ollut mahdollista nähdä. (Röntynen 2015, 55.)

Lean-menetelmän jalkauttamisen tärkeimpänä toimijana nähtiin johtaja ja johto. Johdon sitoutuminen menetelmään mahdollistaa muutoksen onnistumisen, koska toimintatapojen kehittäminen, henkilöstön vaatima lisäkoulutus ja prosessien kehittäminen vaativat nimenomaan heidän sitoutumistaan. Lisäksi Röntynen teki havainnon, jonka mukaan resurssitehokkuus-ajattelu on syvällä julkisella sektorilla. Tätä tukee ajatusmalli, jonka mukaan kiireinen työntekijä on tehokas työntekijä. Resurssitehokkuus-ajattelumallin muuttaminen virtaustehokkuus-ajattelumalliin vaatii muutosta, jonka tekeminen vaatii organisaation johdon lisäksi poliittisen johdon vaikutusta. (Röntynen 2015, 58–59.)

4.4 Kivinen 2017: Lean-työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla

Maria Kivisen Laurea-ammattikorkeakouluun tekemässä yamk-tasoisessa opinnäytetyössä tutkittiin kirjallisuuskatsauksen keinoin, miten lean-menetelmien käyttöä julkisella sektorilla on tehostanut työprosesseja.

Hänen työhönsä oli valikoitunut seitsemän englanninkielistä ja yksi ruotsinkielinen tutkimus, joiden avulla hän pyrki vastaamaan siihen, miten lean-työmenetelmien käyttö on parantanut prosessien tehokkuutta julkisella sektorilla ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia tämän menetelmän käyttäminen on tuonut julkiselle sektorille. (Kivinen 2017, 41).

Valitut tutkimukset oli toteutettu käyttäen erilaisia tutkimusasetelmia ja -menetelmiä. Näistä tutkimuksista kolme oli systemaattisia kirjallisuuskatsauksia, yksi oli monimenetelmällinen tapaustutkimus ja kvalitatiivisia tutkimuksia oli neljä. Tutkimukset olivat tehty Englannissa ja Ruotsissa ja niiden tulokset oli julkaistu vuosina 2008–2016. (Kivinen 2017, 41.)

Kivisen mukaan leanin toteuttaminen oli koettu valikoiduissa tutkimuksissa pääasiassa haasteelliseksi julkisella sektorilla ja tämä haasteellisuus johtui siitä, että leanin käyttöön ei ollut perehtynyt kuin vain osa organisaatiosta. Kun lean-tietous on vain osalla organisaatiosta, johtaa se muiden työntekijöiden osallistumishalukkuuden vähentymiseen. (Kivinen 2017, 55.)

Lean-työkalut ovat kehitetty valmistavaan teollisuuteen ja siten niiden käyttäminen julkisella sektorilla vaatii muokkausta. Myös yleisesti julkisen sektorin käyttöön rakennettuja lean-menetelmiä ei voi tehdä, koska julkisen sektorin eri toimialat eroavat niin paljon sisällöllisesti toisistaan. Leanin

toteuttaminen vaatii koko organisaation osallistumista positiivisten tuloksien saamiseksi. Kivinen korostaa, että lean-filosofia tulee ymmärtää kokonaisuutena eikä lean toimi ”projektimaisesti”. (Kivinen 2017, 55.)

5 RIKOSKETJUN LEAN-HANKKEEN SELVITYSRAPORTTI

5.1 Hankkeen esittely ja toimeksianto

Oikeusministeriö julkaisi vuonna 2020 ”Rikosketjun LEAN-hanke” -raportin. Hanke oli aloitettu oikeusministeriön ja sisäministeriön asettamispäätöksellä (VN/2119/2009) ja hankkeen selvityshenkilöksi oli valittu professori Matti Tolvanen. Hänen lisäksi hankkeen pysyvinä asiantuntijoina toimivat Keskusrikospoliisin päällikkö Tero Kurenmaa sekä apulaisvaltakunnan syyttäjä Jukka Rappe. (Oikeusministeriö 2020, 5.)

Tolvasen tehtävä selvityshenkilönä oli arvioida rikosketjun toimintaa lean-periaatteiden näkökulmasta ja tehdä sitä koskevia kehittämissuhteita. Hankkeen tavoitteena oli rikosketjun käsittelyaikojen lyhentäminen ja toimivuuden varmistaminen huomioiden erityisesti odotusajat, arvoketju sekä asioiden virtaus ja selvityshankkeen tuli kattaa sekä yksinkertaiset massarikokset että vakavammat rikokset. Hankkeessa erityistä huomiota tuli kiinnittää lapsiin kohdistuviin vakaviin rikoksiin liittyviin menettelytapoihin. Selvityshenkilön tuli kuulla rikosketjun päätoimijoita eli poliisia, Syyttäjälaitosta sekä tuomioistuinten edustajia. (Oikeusministeriö 2020, 5.)

Tolvasen tehtävänä oli myös arvioida edellä mainittujen toimijoiden käytäntöjä ja menettelytapoja. Hankkeen ensisijainen tavoite ei ollut lainsäädännön kehittäminen vaikkakin Tolvaselle annettiin mahdollisuus kommentoida, onko lean-periaatteiden toteutumisella lainsäädännöllisiä esteitä tai voidaanko prosessilainsäädännöllä kannustaa rikosketjun toimijoita lean-periaatteiden toteuttamisessa. (Oikeusministeriö 2020, 5.)

Hankkeen toimeksianto-osuudessa esitellään lean-periaatteita, joihin kerrotaan lukeutuvan muun muassa hukan vähentäminen. Hukiksi on lueteltu ylituotanto, kuljetukset, liike, varastot, yliprosesointi, vialliset tuotteet ja odotusaika. Näiden lisäksi toimeksianto-osuudessa on kerrottu periaatteiksi arvoketjun varmistamisen, tuotannon virtauksesta huolehtimisen sekä imuohjauksen. Näistä erityistä huomiota on osoitettava odotusaikoihin, arvoketjuun ja virtaukseen. (Oikeusministeriö 2020, 10.)

Edellä mainittuja kohtia on selvennetty seuraavalla tavalla:

Odotusaikojen kohdalla tavoitteena oli, että asioita ei asetettaisi jonoon, vaan ne käsiteltäisiin mahdollisuuksien mukaan heti kokonaan ja tälle varattaisiin riittävät resurssit. Tolvasen

selvityshenkilönä tuli tarkastella tämän toteuttamisen mahdollisuutta rikosprosessissa ja huomioida, oliko jotain sellaisia jonoja, jotka ovat käsittelyn kannalta tarpeettomia. (Oikeusministeriö 2020, 10.)

Arvoketjun kohdalla arvioinnin lähtökohtana oli se, että rikosprosessin tavoite rikosvastuun toteutuminen, oikeussuojan antaminen, oikeusturvatakeista huolehtiminen ja rikosten ehkäisy tapahtuu. Tolvasen tuli lean-periaatteiden näkökulmasta arvioida, onko rikosprosessissa sellaista työtä, joka ei edistä näiden tavoitteiden toteutumista. (Oikeusministeriö 2020, 10.)

Massarikosten ollessa kyseessä tulee tarkastella käytössä olevien nopean käsittelyn käytäntöjen toimivuutta sekä yhteensopivuutta poliisin että tuomioistuimen välillä ja, että onko eri viranomaisilla päällekkäistä työtä. Lisäksi tulee tarkastella sitä, onko käytössä sellaisia käytänteitä, joita voitaisiin ottaa käyttöön laajemmin valtakunnallisesti. (Oikeusministeriö 2020, 10.)

5.2 Hankkeen mukainen lean-ajattelu ja ydinkonseptit

Hankkeessa lean-ajattelu oli esitelty johtamisfilosofiaksi, joka keskittyy seitsemän ”turhuuden” poistamiseen (kuljetukset, varastot, liike, odotusaika, ylituotanto, yliprosessointi ja viallinen tuote). Näiden poistamisella kerrotaan olevan vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, laatuun, toiminnan kustannuksiin ja läpimenoaikoihin. Lean-ajattelua koskevassa kappaleessa kerrotaan näiden hukkien tunnistamisen ja poistamisen olevan keskeistä ja että ongelman juurisyynyn paneutuminen on välttämätöntä, jotta hukat voidaan poistaa prosesseista lopullisesti. Rikosketjun lean hankkeen loppuraportissa kerrotaan, että hukka on seurausta vioista ja virheistä, joita vaihtelu aiheuttaa. (Oikeusministeriö 2020, 13.)

Loppuraportin lean-ajattelusta kertovassa kappaleessa tuodaan esille, että lean tarjoaa työkaluja, joilla näitä hukkia voidaan poistaa. Työkaluina mainitaan esimerkiksi jatkuva kehittäminen ja imuohjaus. Lisäksi kerrotaan, että edellä mainituista seitsemästä hukan lajista oikeusprosesseja koskee erityisesti ylituotanto, yliprosessointi ja viallinen tuote. (Oikeusministeriö 2020, 13.)

Hankeraportissa esitellään leanin liittymäpinta Toyota Production Systemiin lyhyesti. Raportin mukaan TPS:n viisi ydinkonseptia ovat seuraavat:

1. Arvon määrittäminen asiakkaan näkemykseen perustuen.
2. Arvoketjun tunnistaminen ja arvoa tuottamattoman toiminnan eliminoiminen.
3. Arvoketjun perustuminen asiakkaan tarpeisiin perustuvaan imuohjaukseen.
4. Prosessissa toimivien työntekijöiden osallistaminen kehittämistyöhön.
5. Toiminnan jatkuva kehittäminen.

Raportissa tuodaan esille näiden ydinkonseptien sopivan rikosprosessiin erityisesti kohdiltaan kaksi, neljä ja viisi. (Oikeusministeriö 2020, 14.)

5.3 Hankkeen kulku

Selvitystyössä oli tarkasteltu poliisin, syyttäjän ja käräjäoikeuksien tilastoja. Näiden tilastotarkastelujen ja niistä saatavan tiedon avulla pyrittiin taustoittamaan selvitysraporttiin tehtyä kyselyä ja haastattelututkimusta (Oikeusministeriö 2020, 19).

Poliisin osalta tilastotiedosta tehtiin päätelmä, että vuosien 2012–2018 aikana poliisille tulleiden rikosten määrä oli näyttänyt varsin vakiolta. Tilastojen mukaan oli havaittavissa, että kasvava osa esitutkinnoista päätetään syyteharkintaan saattamatta. Lisäksi selvityshenkilö Tolvanen kirjoittaa, että esikäsittelytoiminnon seurauksena syyteprosentit ovat laskeneet merkittävästi. Hän on tehnyt johtopäätöksen, että poliisin ja syyttäjän esitutkintamääristä johtuvaa ruuhkaa on helpotettu ”suurella määrin” jättämällä esitutkintoja tekemättä. (Oikeusministeriö 2020, 24–25.)

Tilastollisen katsauksen jälkeen raportin tekeminen oli edennyt kyselyyn. Kysely lähetettiin eri oikeusinstansseille ja syyttäjänvirastoihin, mutta myös poliisilaitoksille ja muille poliisin toimijoille, kuten Poliisihallitukselle. Kyselyn tarkoitus oli selvittää alustavasti hyviä käytäntöjä ja muutostarpeita. Kyselyjen perusteella selvityshenkilö teki tarkempia haastatteluja eri viranomaisten asiantuntijoille. (Oikeusministeriö 2020, 26, 36.)

5.4 Esiin nousseita muutostarpeita ja kehityskohteita kyselyjen ja haastatteluiden perusteella

Selvitystyön eri vaiheissa erityisesti poliisi ja syyttäjät olivat tuoneet esille resurssien riittämättömyyden, joka johtaa siihen, että esitutkintoja ei aloiteta tai rajoitetaan lisääntyvästi. Lisäksi voimavaroja on suunnattu tietojärjestelmien kehittämiseen, mutta selvitysraportin mukaan näyttää siltä, ettei tietotekniikan kehittyminen tule keventämään työprosesseja tai vähentämään päällekkäistä työtä ainakaan lähitulevaisuudessa. (Oikeusministeriö 2020, 36–37.)

Seuraavassa tuodaan esille poliisia koskevia vastauksia rikosprosessin kehityskohteista esitutkinnassa ja niihin on lisätty selvityshenkilön kommentointeja kulloistakin aihetta koskien.

Mahdollisuus säätää esitutkinnan aloittaminen harkinnanvaraiseksi. Selvitysraportissa kerrottiin, että esitutkintapakosta luopuminen vaatisi lakimuutosta. Se saattaisi selvitystyön mukaan johtaa tilanteeseen, jossa rikoksia jätettäisiin entistä enemmän ilmoittamatta. (Oikeusministeriö 2020, 38.)

Esitutkintapäätöksen kirjallinen perusteluvelvollisuus. Poliisien ja syyttäjien toimesta oli kyseenalaistettu tarvetta perustella laajasti esitutkintapäätöksiä. Esille tuotiin ajatus, että perusteluvelvollisuudessa huomioitaisiin tapauskohtaisuus ja esimerkiksi se, onko kyseessä olevassa esitutkinnassa asianomistajaa. (Oikeusministeriö 2020, 38.)

Sovittelutoiminnan laajempi käyttäminen. Rikosprosessin alkupäätä voitaisiin selvitysraportin mukaan keventää nykyisen lainsäädännön puitteissa jo niin, että poliisi ohjaisi entistä enemmän rikosasioita sovittelutoimiston piiriin ja tämä voitaisiin tehdä niin, että poliisi ei olisi itse yhteydessä asianosaisiin kysyäkseen suostumusta sovitteluun. Suostumus sovitteluun kysyttäisiin joka tapauksessa sovitteluviranomaisen toimesta, jolloin päällekkäisistä toiminnoista luovuttaisiin. (Oikeusministeriö 2020, 38–39.)

Poliisi oli tuonut esille muutoksen, jossa esitutkintaa ei aloitettaisi ennen kuin sovittelumahdollisuus olisi kokeiltu. Tällöin asia kirjattaisiin poliisi tietojärjestelmään, mutta varsinaista esitutkintaa ei aloitettaisi ja se aloitettaisiin vain siinä tapauksessa, ettei asiassa saavutettaisi sovintoa tai että käsiteltävä rikosasia olisi sen luontoinen, että se tulisi saattaa syyttäjän ratkaistavaksi saavutetusta sovinnosta huolimatta. (Oikeusministeriö 2020, 38–39.)

Selvitysraportissa todettiin, että näin pitkälle menevä muutos vaatisi lainmuutoksen esitutkintasekä rikossovittelulakiin. Lisäksi rikossovittelun piiriin tulevien asioiden määrä lisääntyisi merkittävästi, jolloin henkilöressurssien lisääminen olisi välttämätöntä. Selvitysraportissa kuitenkin todetaan, että rikossovittelu on käyttökelpoinen ja kustannuksiltaan kohtuullinen menettely ainakin niissä rikosasioissa, joissa uhkana on, että käsiteltävä asia jäisi kokonaan vaille viranomaisreaktiota. (Oikeusministeriö 2020, 39.)

Esitutkintayhteistyön tehostaminen. Selvitysraportissa tuotiin esille asianajajien toive päästä entistä tehokkaammin mukaan esitutkintaan yhteistyökumppanina. Asianajajan toimiessa rikoksesta epäillyn avustajana, on hänen ensisijainen tehtävänsä tuoda esille vaihtoehtoisia tapahtumainkuluja ja pitää huolen siitä, että esitutkinnassa poliisi hankkii näille hypoteeseille niitä tukevia todisteita. (Oikeusministeriö 2020, 40.)

Esitutkintayhteistyön tekeminen syyttäjien kanssa parantaisi hahmottamaan niitä tosiseikkoja, mitkä ovat rikoksen tunnusmerkistön kannalta relevantteja ja millaista näyttöä näiden toteennäyttämiseen tarvitaan. (Oikeusministeriö 2020, 40.)

Esitutkintakertomusten videointi. Kuulustelutilanteen videotallentamista pidettiin merkittävänä parannusehdotuksena. Videotallentaminen vähentäisi väitteitä poliisin epäasianmukaisesta menettelystä kuulustelussa tai muusta painostamisesta. Tällaiset väitteet johtavat selvitysraportin mukaan lisätutkintaan jutun ollessa jo käräjäoikeuden käsittelyssä. (Oikeusministeriö 2020, 41.)

5.5 Johtopäätökset-osion tarkastelu lean-näkökulmasta

Selvitysraportin johtopäätökset-osiossa on tuotu esille rikosprosessin kehittämisehdotuksia. Koska kappaleessa itsessään ei ole selvennetty tuotujen kehitys- ja parannusehdotusten yhteyttä leaniin, olen kerännyt ne tähän kappaleeseen.

Opinnäytetyöni aihe ei ole koko rikosprosessiin liittyvä lean-ajattelu, vaan aihealueeni rajautuu poliisin tekemään esitutkintaan. Tästä syystä esille nostamani lean-ajatteluun liittyvät asiat koskevat nimenomaan poliisin toimintaan suoranaisesti vaikuttavia seikkoja.

Suurin osa raportissa mainittuja kehitysehdotuksia koski hukkien poistamista. Raportin johtopäätöksissä oli tuotu esille rikossovittelun täysimääräistä käyttämistä ja sovittelukelpoisten juttujen ohjaamista suoraan sovitteluprosessiin (Oikeusministeriö 2020, 52). Tässä on leaniin liittyen kyse turhan työn ja turhan varastoinnin poistamisesta. Mikäli rikos on sovittelukelpoinen, on arvoa tuottamatonta tehdä esitutkinnallisia toimenpiteitä, kuten kuulusteluja. Tällaiset rikosasiat tulisi nopeasti tunnistaa ja ohjata sovittelutoimistoon. Rikosasian turha laittaminen jonoon poliisissa ei anna asialle lisäarvoa, vaan tämäkin turhan varastoinnin -kategoriaan kuuluva hukan laji tulisi minimoida.

Oma kysymyksensä on se, miten sovittelukelpoiset jutut tunnistetaan? Useissa rikosasioissa asianosaisten tunteet ovat aluksi niin sanotusti kuohahtaneet, jonka seurauksena myös rikoksesta epäillylle halutaan rangaistusta hyvin ehdottomasti. Kun tapahtumasta on jo kulunut hieman aikaa, nuo tunteet ovat rauhoittuneet, eikä rangaistusvaatimustakaan enää välttämättä ole.

Johtopäätöksissä oli maininnat, että poliisin on syytä tehostaa yhteistyötä syyttäjän kanssa myös ”keskivakavissa” rikoksissa sekä aktivoittaa tutkinnanjohtajan toimintaa lisätäkseen rikostutkinnan laatua. (Oikeusministeriö 2020, 52.) Sekä esitutkintayhteistyön lisäämisellä että tutkinnan johtajan entistä paremmalla roolilla tutkinnan laadun tarkkailijana kyetään pureutumaan sekä tarpeettoman työn että virheellisten tuotteiden hukkalajeihin. Esitutkintayhteistyössä parhaimmillaan voidaan tehostaa niitä tutkintaa koskevia yksityiskohtia, joihin poliisi tulee panostaa ja toisaalta tämän avulla karsia mahdollisten turhien työvaiheiden määrää. Syyttäjä kykenee vielä tarkemmin kertomaan, onko esimerkiksi kuulusteluissa kerrotut asiat riittäviä, vai tulisiko jotain keskeistä asiaa vielä kyetä tarkentamaan. Edellä mainittua syyttäjyhteistyöhön liittyvää asiaa voidaan ajatella oppivan organisaation näkökulmasta. Riittävä poliisin ja syyttäjän välinen yhteistyö auttaa hahmottamaan esitutkinnan heikkouksia, jolloin tutkintayksikkö kykenee palautteen avulla parantamaan toimintaansa.

Raportin johtopäätöksissä tuotiin esille perusteluvollisuuden vähentäminen. Lausutun mukaan suuri osa esitutkinnan rajoittamispäätöksistä tulisi voida perustella vain rajoittamisen mahdollistavaan säännökseen viittaamalla ja tämä koskisi erityisesti esitutkintapäätöksiä, joissa ei ole asianomistajaa. (Oikeusministeriö 2020, 55). Perusteluvollisuus voidaan nähdä turhana työnä, jota

keventämällä voitaisiin kyetä vapauttamaan työaikaa aikaisemmassa mainittuun esitutkintayhteistyöhön ja esitutinnan laadun valvontaan ja parantamiseen.

Viranomaisen perusteluvelvollisuus on lakiin kirjattu. Päätösten perustelu on toisaalta työlästä, mutta toisinaan se toimii ikään kuin päätöksentekijän oman ajattelun varmistimena, jolloin päätöksiä ei tule tehtyä hätäillen tai niin sanotusti mututuntumalla.

Hukkien vähentämisen lisäksi loppuraportista voidaan poimia myös muita virtaavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yhtenä oleellisimpana tekijänä virtaavuuden heikentymiselle oli vaihtelu, jota käsittelin kappaleessa 3.6.3. Selvitystyön loppuraportissa mainittiin erityisosaamisen hyödyntämisestä rikosprosessin kaikilla tasoilla (Oikeusministeriö 2020, 54).

Erityisosaamisen hyödyntäminen poliisissa vaikuttaa vaihteluun kahdella tavalla. Ensinnäkin, vaikka sisään tulevat rikostutkinnat ovat keskenään erilaisia (vaihtelu virtausyksiköissä), on järkevää, että tietyn rikoslajityypin rikokset tutkitaan yksikössä, jolla on kokemusta juuri näistä rikoslajeista. Näin toiminta on järjestetty pitkälti kaikissa poliisilaitoksissa ja yksiköissä toimiville poliisihenkilöille on mahdollistettu toimialaansa koskevaa lisäkoulutusta. Lisäkoulutuksella vähennetään vastavuoroisesti sitä vaihtelua, mikä koskee tutkijoiden omaa tietotasoa kyseistä rikoslajityyppiä kohtaan (vaihtelu resursseissa).

Raportin päätteeksi oli nostettu esille ajatus siitä, että lean-periaatteiden toteutuminen vaatii tietoa, tahtoa ja toteutusta. Raportissa tähdennettiin, että koulutuksella on iso merkitys ja sillä, että rikosprosessin kaikki toimijat kohtaavat siinä toisensa, jolloin kunkin toimijan on mahdollista nähdä oman toimintansa merkitys rikosprosessin kokonaisuudessa. (Oikeusministeriö 2020, 56.) Jotta organisaatio voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti lean-ajattelun näkökulmasta, on oleellista, että organisaation jäsenten tulee olla tietoisia omasta toimintaympäristöstään ja oman roolinsa merkityksestä osana rikosprosessin kokonaisuutta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTOSTA

6.1 Leanin määritelmästä

Opinnäytetyö lähti perustavaa laatua olevasta kysymyksestä: Mitä lean on? Leanin määrittelemisen rakentuu ymmärryksestä sen liittyvän jollain lailla prosesseihin. Prosessi taas tarkoittaa toimennpiteitä, joiden avulla jostain muodostuu jotain uutta. Jokin muokkautuu. Tätä ajatusketjua eteenpäin jatkaessa päädytään havaitsemaan, että on olemassa jokin syy, miksi jotain asiaa tai tavaraa muokataan prosessissa. Ilman tätä syytä, ei olisi prosessiakaan. Näin ollen, prosessi ei ole olemassa sitä itseään varten.

Prosessi voidaan järjestää siten, että siinä kulkeutuva asia on prosessissa joko pitkän aikaa tai lyhyen aikaa. Tämän läpikulkeutumisaajan määrittelee se prosessin eri osasten toimenpiteidensä tekemiseen käyttämän ajan summa. On siis oltava jokin syy, miksi prosessin aikaa halutaan lyhentää. Tämä syy voi olla organisaation sisäinen tarve käyttää asian muokkaamiseen mahdollisimman vähän aikaa, jolloin prosessin läpi saadaan kulkeutumaan mahdollisimman monta eri asiaa. Toinen syy voi olla ulkoinen, esimerkiksi asiakas. Tällöin prosessin läpi kulkeutuva asia halutaan syystä tai toisesta kulkeutumaan prosessin läpi mahdollisimman nopeasti, jotta asiakas on tilanteeseen tyytyväinen. Usein nämä kaksi syytä ovat olemassa samanaikaisesti. Esitutkintaan liitetynä tarpeen nopealle läpivirtaukselle luo sekä asiakkaan ja organisaation tarve. Poliisiorganisaation tarve syntyy viime kädessä lain asettamasta määritteestä: Esitutkinta on toimitettava ilman aiheetonta viivytystä (Esitutkintalaki 3:11).

Palataan leanin määritelmään. Mikäli prosessia käsitellään organisaatioissa sisältäpäin, katsantokanta on usein organisaation oman toiminnan tehostaminen. Kun prosessia tarkastellaankin siten, että näkökulmaksi vaihdetaan asiakas ja hänen tarpeensa, voidaan prosessia ymmärtää uudella ajattelutavalla. Näkisin, että leanissa on nimenomaan kyse tästä katsantokannan vaihtamisesta. Sillä asiakkaan näkökulmasta katsottuna on oleellista vain se, että prosessin sisällä oleva asia jalostuu saaden lisäarvoa ja etenee mahdollisimman tarkasti, mutta myös mahdollisimman nopeasti.

Leivosen (2020) ja Maijalan (2019) väitöskirjoissa tuodaan molemmissa esille hukkan poistaminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Lisäksi molemmat määrittelevät leaniin liittyvän myös jatkuvan paranantamisen ja laadun kehittämisen Maijalan tuodessa esille vielä ihmisten kunnioittamisen.

Torkkola (2016) on tiivistänyt leanin varsin lyhyesti tarvittavan ajan lyhentämiseen ja muuttamiseen ennustettavaksi. Hänen diplomi-insinööri koulutuksensa näkyy mielestäni tässä ytimekkäässä tiivistyksessä. Modig ja Åhlstöm (2013) määrittelevät leanin olevan toimintastrategia, jossa korostetaan virtaustehokkuutta. Mielestäni tämä määritelmä pitää sisällään jo organisaation tietoisien valinnan tulevaisuuden suunnakseen. Tulkitsen tämän tietoisien valinnan tarkoittavan sitä, että organisaatio sitoutuu pyrkimään virtaustehokkuuteen pitkällä aikavälillä.

Leanissa on siis kyse muustakin kuin vain prosessien hiomisesta. Lisäarvontuottaminen jollekin asialle on se hetki, jolloin prosessi tuottaa jotain. Sellaiset hetket, jolloin asia tai tuote on kyllä prosessin sisällä, mutta sille ei tapahdu mitään, ovat arvottomia hetkiä niin asiakkaalle kuin prosessin omistajalle. Toki prosessissa olevat työntekijät voivat tuona aikana tehdä jotain muuta hyödyllistä, jolloin organisaatio toimii resurssitehokkaasti, mutta asiakkaan näkökulmasta prosessi ei tuota mitään lisäarvoa hänelle. Leanissa organisaation tulee pyrkiä kehittämään omaa toimintaansa lisäarvontuottamista silmällä pitäen. Tämän kehittämissuunnitelman tulee olla kiinteä osa organisaatiota ja kehittämiselle tulee antaa riittävä resurssi.

Kiteyttäisin ajatukseni leanistä seuraavasti: Leanissa on kyse koko organisaation valinnasta pyrkiä tuottamaan toimintoja asiakkaalle virtaustehokkaasti, omaa toimintaansa ja henkilökuntaansa jatkuvasti kehittäen, työntekijöitään kunnioittaen ja kuunnellen.

6.2 Leanin soveltaminen poliisin esitutkintaan ja menestyksekkään soveltamisen lähtökohdat

Terveydenhuoltoalan kokemukset osoittivat leanin soveltuvan heidän tarpeisiinsa (Leivonen 2020, Maijala 2019). Yleisesti julkisen sektorin tarpeisiin sovellettuna leanin käyttäminen on tehtyjen tutkimusten valossa ristiriitaisesti soveltuva (Kivinen 2017, Röntynen 2015). Röntynen (2015) kirjoittaa tulosten olevan positiivisia, mutta lean-menetelmien käyttämisestä oli leimannut varovaisuus. Kivisen (2017) havainnot olivat osoittaneet leanin käyttämisen olevan haasteellista julkisella sektorilla. Lisäksi Kivinen toi esille lean-menetelmien käyttämisen soveltumattomuuden suoraan sellaisinaan, mikä on osaltaan saattanut vaikuttaa myös niihin tutkimuksiin, joita Kivinen on työssään käsitellyt. Sen sijaan esimerkiksi Leivosen (2020) väitöskirjassa esille tuoma Hukatunnistin oli erikseen terveydenhuoltoalalle rakennettu työkalu, jolloin siitä saadut käyttäjäkokemuksetkin ovat olleet positiivisia.

Millä tavoin leania sitten tulisi käyttää, ja mitkä ovat tutkimustiedon mukaiset toimet, jotta lean sisäistettäisiin organisaatiossa. Keskeistä leanin menestykselle tutkimusten mukaan oli ensinnäkin laaja johdon tuki ja sitoutuminen koko organisaatiolla lean-ajatteluun. (Leivonen 2020, Maijala 2019, Röntynen 2015.) Myös Kivinen (2017) korosti, että lean-filosofia tulisi ymmärtää koko organisaatiossa, eikä sitä tulisi käsitellä projektimaisena asiana.

Toisekseen leanin käyttöönotossa on tärkeää kouluttaa henkilöstöä laajasti. Leivosen (2020) tutkimuksen kohteena olleessa yliopistosairaalassa oli kymmenittäin leanin perustiedot omaavia työntekijöitä ja 2–3 syvällisen koulutuksen saanutta. Kivisen (2017) mukaan haasteelliseksi lean implementoinnin oli tehnyt se, että vain osa organisaation työntekijöistä oli saanut lean-tietoutta. Keskeistä onkin tehdä havainto, että johdon sitoutumisen merkitys on suuri. Mikäli johto sitoutuu leaniin, sen on tarkoitettava myös riittävää panostusta resurssiin, jolloin koulutusta kyetään hankkimaan organisaation henkilöstölle riittävän paljon.

Lean-työkaluihin, kuten hukkien poistamiseen tai arvovirtakuvauksiin liittyen, sitä kyetään hyödyntämään esitutkintaa tekeville yksiköille poliisiorganisaatiossa. Nämä työkalut auttavat saavuttamaan virtaustehokkuutta, mikäli virtaustehokkuuden tarkoitus ymmärretään riittävällä tavalla. Kuitenkin leania suppeasti käyttämällä saadaan aikaan vain yksittäisiä tehokkuusyksiköjä (Modig ja Åhlström 2013, 100–101). Näin ollen leanista ei saada sitä hyötyä, mitä se voisi tarjota.

Tolvasen selvitystyöraportissa (Oikeusministeriö 2020) mainittiin useita esitutkintaan liittyviä parannusehdotuksia, joita esittelin jo aikaisemmin. Näistä suurin osa keskittyi hukan poistamiseen. Yksittäistä tutkintayksikköä koskien lean-työkaluja voidaan käyttää melko pieninkin muutoksinkin, ja osalla tutkintayksiköistä toiminnot voivat ollakin jo käytössä.

Esimerkiksi tutkintayksikön olisi hyvä ottaa käyttöön palaverikäytäntö, jossa tutkinnassa olevat rikosasiat tarkasteltaisiin yhdessä tutkinnanjohtajan ja rikostutkijoiden osalta niissä tilanteissa, joissa yksittäinen rikosasia pitää sisällään rikostutkijalle työtä hankaloittavia tai tulkinvaraisia osa-alueita. Palaverikäytännöt tulisi järjestää säännöllisesti tutkintaryhmän vaatimalla tasolla. On eri asia pitää palavereita päivittäisrikostutkinnan kuin vaativamman tutkinnan osalta, jolloin rikosasioiden vaihtuvuudessa on eroja ja sitä tekevien rikostutkijoiden kokemus on erilainen.

Ylipäätään rikostutkijan ja tutkinnanjohtajan tai ryhmänjohtajan välinen yhteistyö pitää olla hierarkialtaan mahdollisimman matalaa ja palaverikäytäntöjen säännönmukaista. Tällöin tutkintayksikön virtaustehokkuutta parannetaan, kun yksittäinen rikosasia ei odota tutkinnanjohtajan linjausta.

Opinnäytetyössä käsitellyt tutkimukset koskivat terveydenhuoltoalaa tai julkista sektoria yleisesti. Tiedosta voi mielestäni yleistää sen, että lean sopii poliisiorganisaatioon. Sen soveltamisala voi koskea esitutkintaa tekeviä sektoreita, mutta lean-tietouden tulisi ulottua laajasti koko poliisihallintoon ja menestyksekkäässä implementoinnissa on otettava huomioon lean pitkän aikavälin tietoisena valintana, ei niinkään yksittäisenä projektina. Leania tukee hyvin jo poliisilla ennestään käytössä oleva valmentava johtajuus -ajattelu ja sitä varten järjestetty koulutus. Valmentava johtajuus olisi tällöin leanin tukena ja osana, leanin ollessa suurempi kokonaisuus.

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeinen havainto oli, että lean-ajattelun tulee olla koko organisaatiossa. Leanin periaatteet soveltuvat hyvin jo pelkästään esitutkintaa tekevien yksiköiden tasolle, mutta siitä saatavat hyödyt nousevat esille vasta koko organisaation ymmärtäessä sen tarkoituksen, mikä saattaa olla haastavaa. Yksittäinen tutkinnanjohtaja voi hyödyntää leania monella eri tavalla järjestäessään ja rakentaessaan tutkintayksikkönsä toimintoja, mutta edelleen kipuiltaisiin samoissa ongelmissa kuin tälläkin hetkellä. Tällä tarkoitan esimerkiksi tilannetta, jossa partio on laatinut rikosilmoituksen vajavaisesti ja tutkija joutuu selvittämään tapahtumainkulkua uudestaan olemalla yhteydessä asianosaisiin tai ylipäätään selvittämään heidän puhelinnumeroitaan.

On sitten kyseessä yksittäisen partion toiminta kentällä, rikostutkijan toimet esitutkinnassa tai poliisilaitoksen yhteiset palaverikäytännöt, toimien laadulla on suuri merkitys. Laadukkaan työntekeminen vaatii korkean työmoraaalin lisäksi ympärilleen järjestelmän, joka pyrkii jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen.

7 POHDINTA

Laadullisessa opinnäytetyössä pohdinta on joustavaa ja siinä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Luotettavuuteen liitetään arvio käytetystä kirjallisuudesta ja sen vastaavuudesta eli relevanttiudesta. Pohdinnassa tuloksia tarkastellaan suhteessa aikaisempaan tietoon ja esitellään mahdolliset virheet ja muut luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Lisäksi siinä tarkastellaan saatuja tuloksia aikaisemmin tutkittuun tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 182.)

7.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän dokumenttianalyysin tarkoitus oli saavuttaa ymmärrys leanista käsitteenä eri kirjallisuuden ja tutkimustiedon yhteydessä. Lisäksi sen tarkoitus oli kyetä havainnoimaan, onko lean-ajattelua mahdollista sovittaa poliisin tekemään esitutkintaan sekä sitä, millä tavoin sen soveltaminen olisi mahdollista.

Jo ennestään minulle oli selvää, että työläin vaihe olisi materiaalin perehtyminen. Toisaalta juuri tuo työvaihe syvensi itselleni tietämystä leanista parhaiten. Lean on aiheena hieman vaikea tavoittaa. Mielestäni tuo vaikeasti tavoitettavuus syntyy siitä, että jokainen kirjoittaja kuvaa sitä omasta näkökulmastaan. Lisäksi termejä käytetään hieman sekaisin tai ristiriitaisesti, mikä tuottaa omat hankalutensa.

Alkujaan tutustuessani aiheeseen jo ennen varsinaisen opinnäytetyöni aloittamista, olin lukenut leanista johdetuista menetelmistä. Nämä menetelmät toki tarjoavat omanlaisensa lähestymiskulman leaniin ja voivat toimia mielenkiinnon herättäjinä –ikään kuin sisäänheittäjinä – mutta vasta syvällisempi raapaisu aiheen pinnan alle antoi ymmärrystä leanista järjestelmänä. Ja järjestelmä se mielestäni onkin!

Tutkimukseni tarkoitus oli toisaalta koota tietoa leanista poliisiorganisaatiossa palveleville ja poliisialaa opiskeleville. Toivon, että tämä opinnäytetyö toimii heille näkökulmia antavana tietolähteenä ja avaa leanin käsitteitä esitutkintatietämykseen ja -termistöön liitettynä.

Tutkimus onnistui kuvaamaan leania. Valitun kirjallisuuden osalta teokset olivat moniäänisiä, ja niiden avulla kykenin luomaan opinnäytetyön teoriapohjan, jonka avulla leanin keskeinen sisältö on helposti hahmotettavissa ja se on rinnastettu yhteen esitutkintatietouden kanssa. Henkilökohtaisesti olen myös tyytyväinen siitä, että kykenen teorian valossa perustelemaan perustutkintayksiköiden ryhmänjohtajia piinanneen ikuisuuskysymyksen siitä, tuleeko kaikki rikosasiat eli ”jutut” jakaa tutkijoille vai jättääkö osa niistä ryhmänjohtajan harteille ikään kuin odottamaan.

7.2 Leanin soveltuvuudesta esitutkintaan

Lean on ajattelutapa ja toimintamalli, jota käytetään yleisesti liiketoiminnan kehittämisessä ja se perustuu jatkuvaan parantamiseen ja prosessien virtaviivaistamiseen. Itse esitutkinta muodostuu useista prosesseista ja näitä prosesseja voidaan kehittää käyttämällä lean-ajattelua. Esimerkiksi tutkinnan aikana kerättävän tiedon hallintaa ja sen käsittelyä voidaan parantaa lean-periaatteiden mukaisesti. Tämä voi osaltaan johtaa nopeampiin ja tehokkaampiin tutkintaprosesseihin.

Yleisesti lean-ajattelun avulla voidaan auttaa tunnistamaan ja poistamaan turhia toimintoja tai viivästyksiä esitutkintaprosesseista, jolloin koko esitutkintaprosessi tehostuu. Leanin käyttämistä poliisin esitutkinnassa rajoittavat lait ja säädökset. Toisaalta laki asettaa minimitavoitteet esitutkinnalle ja rajoittaa käytettävissä olevia keinoja, mutta myös pyrkii takaamaan riittävän oikeusturvan ja tasa-puolisuuden esitutkinnan asianosaisille.

Pelkästään oikeusturva on elementtinä sen kaltainen, joka osaltaan synnyttää viivästyksiä esitutkintaan. Toisinaan kuulustelujen järjestäminen pitkittää esitutkintaa ajallisesti, koska paikalle saataan tarvita asiaosaisen lisäksi hänen valitsemansa avustaja sekä tulkki. Oikeusturvaa takaa myös niin sanottu kontradiktorisuuden periaate, joka korostuu erityisesti sellaisissa rikoksissa, joissa asiaosaisena on alaikäinen henkilö. Näin ollen tietyt viivästykset esitutkinnassa on vain hyväksyttävä, jotta oikeusturva kyetään säilyttämään.

Toisinaan viivästyksiä luo sellaiset henkilöt, jotka välttelevät poliisia. Tämä välttely korostuu esimerkiksi taparikollisten kohdalla. Samalla nämä henkilöt myös työllistävät rikospoliisia eniten juttumäärällisesti. Näin ollen rikostorjuntasektorin ja valvonta- ja hälytystoimintasektorin tekemä yhteistyö korostuu ja siten kyetään vaikuttamaan syntyneeseen pullonkaulaan. Poliisilaitostasolla on tärkeää tiedostaa tämän prosessin toimintavarmuus ja se, että kenttätöitä tekevien poliisien työaika kohdennetaan myös näiden henkilöiden aktiiviseen hakemiseen. Tämän yhteistyön tulee olla poliisilaitosrajojen ylittävää, aivan kuten taparikollistenkin toiminta on.

Leanissa pyritään vaikuttamaan vaihteluun. Vaihtelua esitutkintaan luo esimerkiksi rikoksen laatu, todisteiden saatavuus ja aikaisemmassa kappaleessa kuvaamani yksilön käyttäytyminen. Keski-össä tähän vaihteluun vaikuttamiseen on tutkinnanjohtaja. Perustelen asiaa seuraavasti:

Ensinnäkin tutkinnanjohtaja kykenee vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen. Hän on avainasemassa tarkkaillessaan eri henkilöiden osaamistasoa ja jo pienin arjen toimin kykenee ohjaamaan osaamistasoa parempaan suuntaan. Henkilöstön keskinäinen osaamisero vaikuttaa prosessin sisällä olevaan virtausyksikköön sitä nopeuttaen tai hidastaen.

Toiseksi, tutkinnanjohtaja kykenee luomaan vakiointikäytänteitä tutkintayksikölleen. Näiden käytänteiden avulla saavutetaan ne minimitoimet, jotka jokaiselle rikosasiaille vähintään tehdään, ja jotka tutkijoiden tulee saavuttaa. Tämä koskee niin tehtyjä toimenpiteitä kuten esimerkiksi kuulustelujen sisältövaatimuksia.

Tutkinnanjohtajan rooli on suuri rikosasioiden laadun varmistamisessa. Tästä oli kirjoittanut jo Tolvanen Rikosetjun lean-hankkeen johtopäätöksissä (2020). Aktiivisen roolin on ulotuttava myös keskivaikkeisiin rikoksiin, joista suurin osa käsitellään päivittäisrikostutkinnassa. Tutkinnanjohtajan aktiivisella tekemisellä ehkäistään lisätutkintapyyntöjä ja ylläpidetään laatua, jolloin turhaa työtä jää tekemättä. Toisaalta aktiivinen rooli voi tarkoittaa myös sitä, että juttuja ei niin sanotusti ylitutkita tai kuulusteluista kyetään karsimaan epäolennainen ja tuomaan esille rikoskohtaiset tunnusmerkistötekijät.

Poliisilaitoksen tutkintayksiköt on järjestetty osittain rikoslajikohtaisesti tai siten, että esimerkiksi petos- ja talousrikokset on keskitetty tietyille tutkintayksiköille. Tällöin esitutkinnan piiriin tulevien rikosasioiden keskinäinen vaihtelu on pyritty minimoimaan ja henkilöstön osaaminen kattaa juuri sen kaltaisia rikosasioita. Eli erikoisosaamista vaativat rikosasiat tutkintaan sille erikseen erotellussa tutkintayksikössä. Suurin vaihtelu sisään tulevien rikosasioiden välillä lienee esikäsitteily-yksiköissä ja perustutkinta- tai päivittäisrikostutkintayksiköissä.

Esikäsitteily-yksiköissä tämä ei luo niin suurta ongelmaa, koska tämän tutkintayksikön keskeinen tehtävä ei ole tutkia rikosasioita, vain ainoastaan tarkastella sitä, onko asiassa syytä epäillä rikosta tai tutkia vain yksinkertaisia rikosasioita. Sen sijaan päivittäisrikostutkintayksiköissä vaihtelu eri rikosasioiden välillä on suurin. Samalla kertaa näihin tutkintayksiköihin kohdistuu valtakunnantason tasokin suurin rikosmassa.

Valtakunnallisesti on hyvin tiedossa, että päivittäisrikostutkintayksiköt ovat ongelmassa valtavien juttumäärien johdosta. Vaikka näissä tutkintayksiköissä olevat rikosasiat eivät lähtökohtaisesti ole rikoslajina vakavia tai niissä tapahtuneet oikeudenloukkaukset eivät ole pahimmasta päästä, on nämä rikosasiat kuitenkin juuri niitä rikoksia, jotka koskettavat eniten tavallista kansalaista. Esimerkiksi kadulla tapahtunut pahoinpitely tai kerrostalon häkkivarastoon kohdistunut varkaus ovat tyyppisiä rikosasioita, joita päivittäisrikostutkinnassa selvitetään.

Äkkiseltään voitaisiin ajatella, että lean-ajattelun mukaisesti tutkintayksiköitä olisi järkevää järjestää niin, että esimerkiksi pahoinpitelyrikokset tutkittaisiin vain niihin erikoistuneissa tutkintayksiköissä ja varkausasiat toisessa. Tällöin niissä käsiteltävät rikosasiat olisivat mahdollisimman samankaltaisia ja vaihtelua olisi mahdollisimman vähän niin sisään tulevissa rikosasioissa kuin niitä käsittelevien tutkijoiden osaamisessa.

Tutkintayksiköiden järjestämiseen vaikuttaa edellä mainittujen perusteiden lisäksi rikoksen tekijät. Rikoksen tekijät harvoin tekevät vain tietynlaisia rikoksia ja samaan esitutkintaan sisältyy useita erilaisia rikosnimikkeitä. Näin ollen tutkintayksiköiden järjestäminen vain esimerkiksi rikoslajityyppisesti ei ole järkevää. Sen sijaan vaihtelun vähentämisessä päivittäisrikostutkintayksikössä on keskiyttävä henkilöstön osaamisen parantamiseen.

Esikäsittely-yksikön toiminnalla on keskeinen rooli turhan työn tai lisätyön vähentämisessä. Poliisilaitostasolla on tärkeää ymmärtää yhteensovittaa esitutkinnan aloittamiskynnys. Tällä esitutkinnan aloittamiskynnyksellä tarkoitetaan sitä abstraktia rajaa, jonka ylityttyään esitutkinta on syytä aloittaa.

Tätä rajaa ei voida määritellä mitenkään tarkasti. Viimekädessä kyse on yksittäisen tutkinnanjohtajan linjauksesta, jossa hän tekee johtopäätökset käytössään olevan materiaalin perusteella. Mikäli poliisilaitoksen esikäsittely-yksikön tutkinnanjohtajan esitutkinnan aloittamiskynnys eroaa oleellisesti sen tutkintayksikön tutkinnanjohtajan aloittamiskynnyksestä, jossa rikosasiaa jatkossa käsitellään, tehdään turhaa työtä. Tämä turha työ johtuu tutkinnanjohtajien näkemyseroista.

Optimaalisessa tilanteessa esikäsittely-yksikössä toimivalla tutkinnanjohtajalla tulee olla selvä kuva asiaa seuraavaksi käsittelevän tutkintayksikön linjauksista. Jotta tämänkaltaiseen yhteneväisyyteen päästään, tulee esikäsittely-yksikön tutkinnanjohtajan harjoittaa jatkuvaa keskustelua muiden tutkintayksiköiden tutkinnanjohtajien kanssa, mutta myös syyttäjien kanssa. Täysin yhtenevää käsitystä on tuskin koskaan mahdollista saavuttaakaan, mutta siihen olisi pyrittävä.

Sama linjanvetojen ristiriita koskee yhtä paljon sitä, milloin asiassa voidaan epäillä henkilöä rikoksesta. Näiden ristiriitojen poistaminen luo pohjaa sille, että poliisilaitoksen sisällä ei synny asian turhaa siirtoa yksiköstä toiseen tai toisaalta pahimmillaan jopa sitä, että esitutkinta päättyy tutkittavaksi ilman, että sillä jo lähtökohtaisesti ei ole menestymisen mahdollisuutta rikosprosessissa.

Tähän pohdintaan vaikuttaa kaksi asiaa: Selvittämistäntressi sekä prosessiekonomia. Lähtökohtaisesti selvittämistäntressiä nostaa rikoslajin vakavuus, jolloin vähilläkin tiedoilla asiaa lähdetään selvittämään. Prosessiekonomia taas toimii toisaalta sekä rajoittimena, mutta toisaalta sen voidaan ymmärtää tarkoittavan sitä, minkä tasoisesti jokin yksittäinen rikosasia tutkitaan ja mitkä ovat rikosasian laadun kannalta riittävät esitutkintatoimet.

Rikosprosessissa kokonaisuutena ajatellen on otettava huomioon rikosprosessin sisäisten todennäköisyyksien kasvaminen kohden tuomioistuinkäsittelyä ja siellä annettavaa tuomiota. Näitä kynnyksiä ei tietenkään voi yhteensovittaa, eikä se olisi tarkoituksenmukaista. Sen sijaan näiden kynnyksien tulisi olla mahdollisimman tasalaatuisia ja yhdenvertaisia.

Leanin soveltavuudesta esitutkintaan päädyin ristiriitaiseen lopputulemaan. Lean kyllä soveltuu pelkästään esitutkintaan ja sen avulla kyetään saavuttamaan paljon sujuvuutta, mutta suppeasti sitä soveltaen rakennetaan vain tehokkuusaarekkeita erinäisten tutkintayksiköiden kesken. Näin ollen hyödyt jäävät hyvin paikallisiksi. Toisaalta tarkasteltaessa yksittäistä poliisilaitosta ja sen toimintoja leanin lähtökohdista, kyetään prosesseja pilkkomaan osiin ja tekemään löytöjä, joiden avulla prosesseja saadaan nopeutettua. Lean tarjoaa ymmärrystä ja työkaluja prosessien ja osaprosessien parantamiseksi, unohtamatta taustalla vaikuttavaa henkilöstöä, jonka tulee olla sitoutunut jatkuvan parantamisen kulttuuriin.

Todellinen hyöty dokumenttianalyysini materiaalin perusteella saavutetaan vain, mikäli koko poliisiorganisaatio ottaisi leanin omakseen. Se vaatii kuitenkin organisaation johdon ja henkilöstön sitoutumista leanin periaatteisiin ja käytäntöihin.

Eräs itävaltalainen kehonrakentaja Arnold Schwarzenegger on useasti sanonut: Never think small - Always think big! Joten tätä ajatusmallia hyödyntäen voisi leania suositella koko Suomen poliisilaitosten käyttöön. Uskon, että leanin soveltaminen poliisihallinnossa voi auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja tarjoamaan entistä parempia palveluita kansalaisille.

7.3 Ajatuksia lean-koulutuksesta

Millä tavoin leania tulisi poliisiorganisaatioon juurruttaa? Kuten jo monesti on opinnäytetyössäni todettu, teorian perusteella lean-tietämyksen tulisi kattaa koko organisaatio. Ymmärryksen kasvessa organisaatiossa muuttuisi myös ajattelutapa työtä kohtaan. Esimerkiksi pelkästään virtaustehokkuuden hyötyjen ymmärtäminen vaatii ensin sen hyväksymistä, että aina kiireinen työntekijä ei välttämättä ole hyvä työntekijä. Kiireisyys ja sen tuntu saattaa aiheuttaa kokijalleen tärkeydentun-
tua, mutta laadukkaan ja järjestelmällisen työntekemisen kanssa sillä ei välttämättä ole mitään tekemistä.

Poliisiorganisaation ollessa jatkuvan muutoksen kourissa on ymmärrettävää, että leanin istuttaminen vaatii organisaatiolta kurinalaisuutta ja riittävää tahtotilaa. Muutosjohtamisen keskiössä tarvitaan tulevaisuuden vision kuvaamista sitä kautta, että lean tuo organisaatiolle tiettyä väljyyttä ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työntekoonsa välittömämmin.

Poliisin muutosjohtamisesta tehtyjen tutkimusten mukaan epäonnistumista tapahtuu eniten henkilöstön huomioimisessa ja osallistamisessa sekä muutostarpeen perustelemisessa (Åkerman 2021, 37). Muutostarpeen perustelemisessa voidaan painottaa esimerkiksi esitutkinnan nykytilaa ja ruuhkaisuutta.

Tutkimuksissa esille tullut leanin teoriapainotteisuus tulisi murtaa heti aluksi. Tämä murtaminen mielestäni tehdään vain ja ainoastaan siten, että koulutus rakennetaan käytäntö edellä. Lisäksi koulutus tulisi muotoilla tasoittain siten, että painavin teoriaosuus ja -tietämys painottuisi niille, joilla on riittävä motivaatiotaso sen omaksumiseen. Näin ainakin lean-koulutuksen alkuvaiheessa, jolloin koulutusta jaetaan jo pitkäänkin työssä olleille henkilöille.

Koulutus tulisi rakentaa siten, että se vastaisi sektorien omia tarpeita. On oletettavaa, että kenttätyötä tekevän voi olla vaikea hahmottaa leanin kytkeytymistä suoraan päivittäistoimintaan tai vaikutuksia siihen. Näin ollen koulutuksesta saatava oppimisvaste voisi jäädä melko matalaksi. Mutta kuten tutkimuksen ja kirjallisuuden kautta on havaittu, lean tulee kytkeä osaksi pitkän aikavälin toimintastrategiaa, jolloin siitä saatavat tuloksetkin alkavat näkyä vasta useiden, jopa kymmenien vuosien jälkeen. Näin ollen on todettava, että poliisikoulutuksella on keskeinen rooli ajatusmallin juurruttamisessa.

Tutkimusaineistoni koostui pitkälti terveydenhuoltoalan lean-kokemuksista. Koulutuskyvykkyydessä poliisiorganisaatio eroaa terveydenhuoltoalasta mielestäni oleellisesti. Poliisikoulutus on keskitetty toisin kuin terveydenhuoltoalalla. Keskitetty koulutus Poliisiammattikorkeakoululle takaa osaltaan sitä, että poliisiorganisaatio on kyvykäs sitoutumaan pitkän aikavälin strategisiin valintoihin paremmin kuin hajautettu terveydenhuoltoalan koulutus. Mikäli lean otettaisiin käyttöön poliisihallintoon, ja sitä myöden jatkuvan parantamisen kulttuuri ja sen ympärille rakennettavat prosessit ja järjestelmät, on ajattelumallin juurruttaminen varmemmalla tasolla kuin yksittäisessä sairaalassa annettava koulutus.

Poliisin valmentava johtajuuskoulutus on aloitettu ennen 2020-lukua. Valmentava johtajuus on hiljaa juurtunut organisaatioomme ja syrjäyttänyt vanhakantaista autoritääristä johtamismallia. Omassa tutkimuksessani olisin voinut tarkemmin pohtia valmentavan johtajuuden yhteyttä lean-järjestelmään. Valmentava johtajuus ja lean-johtaminen molemmat perustuvat vahvasti ihmiskeikaiseen lähestymistapaan. Lean-johtaja voi pyrkiä valmentavan johtamisen keinoin, eli kannustamalla ja ohjaamalla henkilöstöä, jatkuvaan parantamiseen ja jatkuvan parantamisen kulttuurin luomiseen.

7.4 Eettisyys ja luotettavuus

Validius ja reliaabelius ovat keskiössä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, ja niitä voidaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen tutkijan ollessa sisäistänyt laadullisen tutkimuksen luonteen. Tutkijan on kaikessa tutkimuksessa pyrittävä totuudellisuuteen koskien niin tutkimusprosessia sekä tutkimustulosten luotettavuutta ja tutkimuseettisiä kysymyksiä. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Käytetty tutkimusmetodi soveltui tähän tutkimukseen. Koska lean-tietous on poliisihallinnossa vain yksittäisillä henkilöillä, haastattelututkimuksen anti olisi voinut jäädä melko suppeaksi. Toisaalta koen, että tutkimuksen lukeminen oli itselleni mieltä, jolloin opinnäytetyöni eteneni paikka paikoin jopa joutuisasti. Käytetty tutkimus sisälsi keskenään samankaltaisia havaintoja, joten katson kylläänäntymistä tapahtuneen ja täten tutkimuksen realiliteetti eli pysyvyys on mielestäni saavutettu.

Validiteetin osalta tutkimuskysymyksen avasivat peruskysymystä siitä, mitä lean on. Näkisin, että leanin ollessa kuitenkin suhteellisen uusi termi ainakin julkisorganisaatioissa ja varsinkin poliisissa, koen tälle opinnäytetyölleni olleen tarvetta. Hyvin samoin perustein näen myös sen suhteen, miten on leanin soveltuvuuden ja esitutkinnan laita. Kolmantena tutkimuskysymyksenä olleen leanin menestyksekkään soveltamisen kohdalla vastaukset noudattivat hieman samaa kaavaa kuin yleisesti muutosjohtamisen teoriasta on havaittavissa. Siten sen tutkimuksellinen arvo on mielestäni vähäisempi.

Aineistotriangulaation näkökulmasta käytetty aineisto edustaa teorian osalta sekä kirjallisuutta että tutkimuksia. Tutkimukset jakautuvat sekä terveydenhuoltoalan tutkimuksiin että yleisesti julkisorganisaatioita koskeviin lean-tutkimuksiin. Tutkimuksissa olivat edustettuina useat eri maat. Toisaalta osa käytetyistä tutkimuksista piti sisällään kirjallisuuskatsauksia, jolloin niissä oleva tieto on jo sekundääriaineistoa. Käytettyjen dokumenttien laatu vaihteli pääosin välillä pro gradu – väitöskirja, jolloin varsinkin väitöskirjatasoisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan vähintään riittävän laatuista lähdemateriaalia.

Opinnäytetyöni luotettavuutta pohtiessa on tuotava esille minun oma roolini materiaalin tulkitsijana. Vääjäämättä aineistoa läpikäydessäni oma tulkintani vaikuttaa aineiston valintaan, sen sisällön ymmärtämiseen ja siitä tehtyihin johtopäätöksiin. Pyrin dokumentteja analysoidessani siihen, että toimin mahdollisimman objektiivisesti. On vähintään inhimillistä, että tutkimustuloksia läpikäydessäni sorruin omiin tulkintoihini tai korostuksiini käytetyn tutkimustiedon osalta, jolloin tämä on vääjäämättä vaikuttanut työhöni.

Kirjallisuudeksi valikoidut lähdemateriaalit käsittelevät leania hieman eri näkökulmista. Siinä missä Modigin ja Åhlströmin teos antaa käsiteltävästä aiheesta hyvän yleiskuvan, toimii Torkkolan julkaisu paremmin asiantuntijatyöhön soveltuvana lähteenä. Molemmat lähteet ovat täydentäneet toisiaan tämän opinnäytetyön rakentuessa. Julkaisut ovat minulle olleet tärkeässä roolissa pyrkiesäni ymmärtämään lean-konseptia. Lisäksi Liker:n kirjoittama Toyotan tapaan antoi hyvän ymmärryksen Toyota Production Systemin synnystä ja ydinfilosofiasta. Kirjallisuuden osalta katson, että käytetty lähdemateriaali on edustanut käsiteltävää aihetta riittävän laajasti. Kirjoittajat ovat useasta eri maasta ja kirjallisuus on hieman eri aikakausilta.

Näistä julkaisuista ammentamani tieto ei mielestäni pidä sisällään omaa tulkintaani niin paljon kuin esimerkiksi tutkimustiedon kohdalla on voinut käydä. Kirjoista esille tuomani teorian olen pyrkinyt pitkälti tuomaan opinnäytetyöhöni sellaisenaan. Tosin liitin tätä teoriaa esitutkintatietouteni yhteyteen esimerkein, jolloin nämä esimerkit ovat omaa tulkintaani teorian soveltamisesta käytäntöön.

Opinnäytetyössäni käytettyä lähdemateriaalia voidaan tarkastella myös sen ajantasaisuuden perusteella. Kaikki käyttämäni lähdemateriaali on 2000-luvulta ja pois lukien opinnäytetyön tieteenalasta koskeva teoretinen tieto on 2010-luvulta. Lean-tutkimukset ovat tehty viimeisen yhdeksän vuoden aikana jakautuen siten, että aihetta käsittelevät pro gradu -tutkimukset on julkaistu vuosina 2015–2017 ja väitöskirjat vuosilta 2019–2020. Täten katsoisin käytettyjen dokumenttien olevan ajantasaisia ja relevantteja. Todettakoon, että väitöskirjatasoisten tutkimusten tuoreus kertoo myös valitun aiheen tuoreudesta ja näin heijastelee opinnäytetyön aihevalinnan ajankohtaisuutta sekä vastaavuutta tämän päivän haasteisiin.

Käytettyä lähdemateriaalia voidaan havainnoida aikaisempien lähestymiskulmien lisäksi sen soveltuvuuden ja käytettävyyden lähtökohdista. Koska poliisiorganisaatioihin liitettyä lean-tutkimusta ei juuri ollut käytettävissä tai se olisi ollut alempitasoista kuin tämä opinnäytetyöni on, päädyin opinnäytetyössäni käyttämään terveydenhuoltoalan tutkimusta. Seuraavassa kappaleessa pyrin tuomaan esille keskeiset eroavaisuudet ja yhteneväisyydet näiden kahden organisaation välillä, ja siten arvioimaan tutkimukseni luotettavuutta tästä näkökannasta.

7.4.1 Poliisiorganisaation ja terveydenhuolto-organisaation väliset erot

Tässä kappaleessa tarkoitukseni on pohtia, millä tavoin käytetty tutkimustieto on hyödynnettävissä poliisiorganisaatiossa ja toisaalta kritisoida sen käytettävyyttä ja luotettavuutta suhteessa tähän opinnäytetyöhön.

Suomalainen terveydenhuoltoala voidaan rinnastaa joiltain osin suomalaiseen poliisiorganisaatioon. Kyseessä on ensinnäkin julkisorganisaatio, jonka rakenne on samankaltainen kuin poliisiorganisaatiossa. Molempien organisaatioiden vastuulla on osaltaan kansalaisten turvallisuus ja hyvinvointi ja molemmat organisaatiot ovat alttiina toimintaympäristön muutoksille sekä kehitykselle.

Opinnäytetyössäni olevat tutkimukset käsittelevät terveydenhuolto- ja sosiaalihuoltoaloja ja niiden yksiköitä. Näissä yksiköissä on käytössä hierarkkinen johtamisjärjestelmä. Organisaatiot pitävät sisällään eriytyneitä yksiköitä kuten poliisilaitoksetkin voidaan nähdä pitävän.

Terveydenhuoltoalalle on tyypillistä se, että yksiköihin sisään tulevien potilaiden määrää ei juuri voida hallita, kuten ei myös poliisin esitutkintaan tulevien rikosten määrää. Näin ollen molemmissa organisaatioissa on havaittavissa ulkoista vaihtelua vaikuttamassa prosessin virtausyksiköihin.

Lisäksi esimerkiksi sairaaloiden hierarkkinen johtamiskulttuuri muistuttaa poliisin puolisotilaallista johtamisjärjestelmää, joten yksiköiden johtamistavoissa voidaan havaita samankaltaisuuksia. Todettakoon kuitenkin, että poliisin johtamisjärjestelmä eroaa merkittävästi siinä, että käytössämme on selkeä komentoketju ja toisaalta poliisin yksiköt sijaitsevat keskitetympin kuin terveydenhuoltoalan toimipisteet. Näin ollen lean-johtaminen ja lean-ajattelun implementointi saattaa olla osittain jopa helpompaa poliisiorganisaatiossa kuin terveydenhuolto-organisaatiossa.

Esitutkintaan liittyvä rikostutkijan työ on pitkälti asiantuntijatyötä. Nykyinen vanhemman rikoskonstaapelin koulutus on laajuudeltaan saman tasoinen kuin sairaanhoitajan koulutus. Kuten sairaanhoitajan työnkuva, on myös poliisin työnkuva moninainen ja pitää sisällään erilaisia erikoistumis mahdollisuuksia.

Näiden huomioiden myötä koen, että opinnäytetyössäni käytetty terveydenhuoltoalaan kytkeytyvä leania koskeva tutkimus on toiminut lähdemateriaalina hyväksyttävällä tavalla, mutta sitä tulkittaessa on otettava huomioon organisaatioiden väliset eroavaisuudet.

7.5 Opinnäytetyön prosessista

Tämä opinnäytetyöprosessi oli kaikkea muuta kuin lean-periaatteiden mukainen. Opinnäytetyö varmasti vain on sellainen prosessi, joka etenee kiemurrellen ja kaarrella, eikä kokonaisuus ole aina tekijänsäkään hahmotettavissa.

Tutkimusmenetelmänä dokumenttianalyysi saattaa kuulostaa melko lavealta, mutta siinä piilee myös sen vaikeus. Miten onnistua rajaamaan tutkitusta tiedosta ja muusta materiaalista juuri se, mikä soveltuu parhaiten esitutkintaan tai ylipäätään poliisiorganisaatioon? Aineistonkeruussa olisin voinut vielä laajentaa toisaallekin kuin terveydenhuoltoon, mutta katsoin suomalaiseseen terveydenhuoltoon tehdyn lean tutkimuksen olevan laadukasta ja toisaalta terveydenhuolto-organisaation olevan melko hyvin yhteensovittavissa omaan organisaatiooni edellä mainitun mukaisesti. Aineistoni ei ollut kansainvälistä tai pitänyt suoranaisesti sisällään kansainvälisiä lähteitä, mutta se sisälsi tutkimusaineistoa, jota oli kerätty kansainvälisestä tutkimuksesta.

Toinen kritiikin kohden kohdistuu aineistoanalyysiin. Koin aineistoanalyysin ryhmittelyineen ja luokitteluneen melko raskaaksi prosessiksi. Käytin siihen kyllä aikaa, mutta ei siinä tieteentekemisen aallonharjalla ratsastettu. Olenkin huomannut olevani toisinaan melko suurpiirteinen ja ehkäpä se näyttäytyi ennen kaikkea aineistonanalyysin kohdalla.

Mitä tämä opinnäytetyön tekeminen sitten antoi minulle? Ehkä kaikesta eniten opin ylipäätään leaniasta, mutta toisaalta opinnäytetyön kirjoittaminen opetti itse kirjoittamista ja ongelmanratkaisua.

Pyrin kirjoittamisessa hyvin ytimekkääseen ilmaisuun. En kirjoittanut vain saadakseni opinnäytetyölle mittaa. Toisaalta joitakin asioita olisin voinut käsitellä monipuolisemmin ja eri näkökulmista.

Leanissa minuun on tehnyt suuren vaikutuksen sen kokonaisvaltaisuus. Lean ei ole vain prosessien hiomista tai hukkien metsästämistä. Lean ottaa huomioon henkilöstön ja rakentuu ihmisten haaluun pyrkiä kohden parempaa. Se ei tarjoa patenttiratkaisua, vaan sen avulla löydetään ongelmia, joiden ratkaisuun tarvitaan ihmisten yhteistyötä.

Loppujen lopuksi opinnäytetyöni valmistui hyvissä ajoin ja olen siihen tyytyväinen. Suurimpana vaikuttimena suhteellisen helpoksi käyneelle opinnäytetyöprojektilleni oli oma kiinnostuneisuuteeni aiheeseen. Aihevalinta oli itselleni mieluisa, mutta koin sen myös ajankohtaiseksi. Lean on erittäin mielenkiintoinen malli ja koen sille olevan käyttöä laajasti organisaatiossani.

LÄHTEET

- Anttila, Pirkko 2000: Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Menetelmäkäsikirja. Metodix. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> Luettu: 8.3.2023
- Arsalo, Kalle 2016: Sujuvoittamalla kohti menestystä -blogikirjoitus. Suomen lean-yhdistys. Luettavissa: https://www.leanyhdistys.fi/ka_sujuvoittaminen/ .Luettu 7.3.2023.
- Enqvist, Kari 2014: Mitä on aika? Otava Opiston tapahtumataltiointi. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=7ZlloleJkHI> . Katsottu 6.9.2022.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Kivinen, Maria 2017: Lean-työmenetelmä työprosessien tehostajana julkisella sektorilla. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK).
- Kuure, Tuomas 2019: Tavat, tunteet ja kohtaaminen. Poliisiammattikorkeakoulu. Yamk-opinnäytetyö.
- Leivonen, Kirsi 2020: Lean-johtaminen terveydenhuollossa. Tapaustutkimus yliopistosairaalassa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirjatutkimus.
- Liker, Jeffrey K. 2004: Toyotan tapaan. Suom. Marko Niemi. Jyväskylä. WS Bookwell Oy.
- Maijala, Riikka 2019: Lean terveydenhuollossa -Näkökulmina hukka ja johtaminen. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013: Tätä on lean. Suom. Maarit Tillman. Halmstad. Rheologica Publishing.
- Mäkelä, Sirkku 2020: Lean-ajattelun mukainen toimintamalli julkisella sektorilla. Tutkimuskohteena Sisä-Suomen verotoimiston toimipisteen asiakaspalvelu. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Pro Gradu -työ
- Oikeusministeriö 2020: Rikosketjun Lean-hanke. Selvityshenkilön raportti. Luettavissa : <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-798-4>. Luettu 19.8.2022.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2020: Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Pitkäranta, Ari 2014: Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä -työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen.
- Puusa, Anu (Toim.) & Juuti, Paula (Toim.) 2020: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Rother, Mike 2011: Toyota Kata. Suom. Marko Niemi. Readme.fi

Röntynen, Antti-Pekka 2015: Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia -kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla. Tampereen yliopisto. Kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelma. Pro gradu -työ.

Sivonen, Mari 2017: Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä terveystieteissä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteiden tiedekunta. Pro gradu -työ.

Torkkola, Sari 2016: Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki. Talentum Pro.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, Kari 2010: Lean -kohti täydellisyyttä. Helsinki. WS Bookwell Oy

Työterveyslaitos 2017: Terveystieteiden työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla (TeLean) -tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki.

Åkerman, Juha 2021: Muutosjohtamisen tila ja kehityskohteen poliisiorganisaatiossa. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.