

LEAN-MALLIN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

Vehviläinen Oscar

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Oscar Vehviläinen	Vuosi	2023
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja			
Työn nimi	Lean-mallin hyödyntäminen johtamisessa		
Sivu- ja liitesivumäärä	31 + 2		

Tämä on tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka käsittelee Lean-johtamismallin hyödyntämistä esihenkilöiden työtehtäviin. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan niitä näkökulmia, miten erilaiset esihenkilöt voivat hyödyntää Lean-johtamismallia omassa johtamistoiminnassaan. Tutkimuksen aiheena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä johtamistavoista ja analysoida voiko Lean-johtamisen mallia soveltaen ottaa käyttöön esihenkilötyössä.

Opinnäytetyön tietoperustan osuudessa keskitytään Lean-johtamiseen ja johtamismalleihin. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, johon osallistui neljä esihenkilöä erilaisilla taustoilla ja eri aloilta. Näin saatiin kerättyä laajempaa tietoa aiheesta. Haastatteluissa ei suoraan keskusteltu Lean-mallista, vaan kerättiin tietoa esihenkilöiden johtamistavoista ja toimenpiteistä erilaisissa tilanteissa. Tämän avulla pyrittiin saamaan kattava kuva heidän johtamistavoistaan.

Haastatteluiden analyysi osoitti, että vaikka Lean-mallia ei ole suoraan hyödynnetty, monet sen keskeiset periaatteet, kuten hukan vähentäminen ja tehokkuuden edistäminen, ovat jo luontaisesti läsnä esihenkilöiden toimintatavoissa. Tämä viittaa siihen, että Lean-mallin sovellettu käyttöönotto voisi olla sujuvaa ja tuoda lisäarvoa johtamisen tehokkuuteen. Lean-mallin periaatteet ovat sovellettavissa esihenkilötyöhön ja voivat edistää johtamisen kehittämistä.

Avainsanat

Lean, esihenkilötyö, johtajuus, johtamismalli

Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Oscar Vehviläinen	Year	2023
Supervisor	Satu Valli		
Commissioned by			
Subject of thesis	Exploiting the Lean model in management		
Number of pages	31 + 2		

This is an exploratory thesis on the application of the Lean management model to the duties of managers. The study aimed to recognize the perspectives on how different types of frontline managers can use the Lean management model in their own management activities. The aim of the study was to explore the views of the managers on their management techniques and to analyse whether the Lean management model could be applied to their work as managers.

The knowledge base section of the thesis focuses on Lean management and management models. The research was carried out as an interview study with four managers from different backgrounds and sectors. This allowed a wider range of information to be gathered on the subject. The interviews did not directly discuss the Lean model but gathered information on the management practices and actions of the front-line managers in different situations. This was done to obtain a comprehensive picture of their management practices.

The analysis of the interviews showed that although the Lean model has not been directly applied, many of its key principles, such as reducing waste and promoting efficiency, are already inherent in the way frontline staff operate. This suggests that an applied adoption of Lean could be smooth and add value to management effectiveness. The principles of the Lean model are applicable to management practices and can contribute to management development.

Keywords Lean, pre-personal work, leadership, management model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen perustelut ja tavoitteet	5
1.2	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	6
2	LEAN PERUSTEET	8
2.1	Historia ja ajatusmalli	8
2.2	Käsitteet.....	8
2.3	Työkalut	10
3	LEAN YRITYKSESSÄ	12
3.1	Lean-johtaminen	12
3.2	Esihenkilön rooli.....	13
3.3	Työntekijöiden rooli.....	14
4	JOHTAMINEN ESIHENKILÖASEMASSA	16
4.1	Johtajan asema ja tehtävä	16
4.2	Esihenkilön jatkuva kehittyminen	17
4.3	Johtamismalli	18
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	20
5.1	Haastatteluiden toteutus ja tulokset	20
5.2	Taustan kartoitus ja kokemus	20
5.3	Johtaminen	22
5.4	Oma toiminta	23
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	25
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Esihenkilötyö on ratkaisevassa asemassa monessa yrityksessä. Lean-johtaminen on yksi toimintamalli, joka voisi antaa enemmän vastauksia ja uudenlaisia näkemyksiä esihenkilötoimintaan. (Åkerberg 2017, 82–83.) Tässä työssä tullaan avaamaan Lean-johtamisen yleisiä käsitteitä, työkaluja ja mitä Lean-johtaminen tarkoittaa. Työelämässä olemme tällä hetkellä jatkuvan muutoksen keskellä. Uusia sääntöjä ja lakeja kehittyy jatkuvasti. Niissä vaaditaan enemmän joustavuutta, nopeutta, edullisempia palveluita, ilmastoystävällisempää toimintaa ja paljon muuta, mikä tuo uusia ja mielenkiintoisia haasteita eri aloilla toimiville yrityksille. Tämä on johtanut siihen, että yritykset, jotka eivät pysty sopeutumaan jatkuvasti nopeisiin muutoksiin, eivät kykene säilyttämään kilpailuetua tai taloudellista asemaansa. Tärkeinä asioina seurauksena on tullut esille muun muassa työssä viihtyminen ja sitoutuminen, puhumattakaan laadun parantamisesta ja yrityksen omien arvojen säilyttämisestä. (Järvinen 2016.)

Tämän seurauksena esihenkilötyö, johtaminen, johdon toimenpiteet ja toiminta nousevat esille. Monesti ei ymmärretä sitä ratkaisevan tärkeää asiaa, että esihenkilöt ovat kaikki yksilöitä. Esihenkilö kuitenkin erottuu joukosta tietyillä taidoilla ja osaamisella. Näitä niin sanottuja taitoja on lukuisia, millä esihenkilöt pystyvät saamaan parempia tuloksia aikaan, tyytyväisemmän työilmapiirin ja sitoutuneempia työntekijöitä. (Korhonen & Bergman 2019, 164–166.)

1.1 Tutkimuksen perustelut ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheen merkittävyyttä nyky maailman jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa ei voi liikaa korostaa. Sosiaalisesta mediasta ja uutisista nähdään ja kuullaan jatkuvasti, minkälaisia päätöksiä esihenkilöiden ja johdon toimesta on tehty. (Mäkilä 2022.) Jokainen yritys maailmassa tarvitsee johtajia ja useampi työpaikka myös tarjoaa mielenkiintoisia tehtäviä eri alojen osaajille. Tämä tarkoittaa siis sitä, että jonkun on aina johdettava toimintaa ja toimittava esihenkilöasemassa. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Myös nykyisenä yrittäjänä toimivana haluan jatkuvasti parantaa omaa toimintaani, sopeutua hankaliin muutoksiin ja jatkaa kehittymistä. Erilaisia johtamiseen

liittyviä toimintoja kehitetään ja parannetaan jatkuvasti. Nykypäivän erilaisissa johtamismalleissa on huomattavan paljon eroavaisuuksia. Lean-mallin soveltaminen voi siis tarjota ratkaisevia etuja eri alojen esihenkilöille ja tämän myötä kehittää esihenkilötoimintaa paremmaksi. (Pirinen 2014.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole ainoastaan tutkia aihetta syvemmin vaan löytää myös uusia työkaluja omaan käyttöön. Työssä pyritään selvittämään, mitkä ovat niitä tekijöitä, menetelmiä ja työkaluja esihenkilöille, joilla saavutetaan parempi lopputulos.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä opinnäytetyössä lähestytään aihetta tutkimuspainotteisen tutkimuksen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voiko Lean-mallin johtamista sovelletusti käyttää esihenkilötyössä. Tavoitteena on kerätä tietoa aiheista, mitä esihenkilöasemassa toimivan olisi mahdollista hyödyntää. Opinnäytetyössä ei tuoda esille konkreettisia uusia muutoksia tai suunnitelmia millekään kohdistetulle yritykselle tai taholle, vaan tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan hyödyllisiä tietoja ja taitoja tietystä aiheesta. Vaikka työn aihe on suunnattu esihenkilöasemassa oleville, on myös muiden kuin esihenkilöiden hyödyllistä tunnistaa käsiteltäviä asioita.

Työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Osana työtä suoritetaan haastatteluja ja tässä työssä haastatellaan esihenkilöitä. Haastatteluiden tuloksena pyritään keräämään näkemyksiä kyseisestä aiheesta. Tutkittavaa tietoa on pystyttävä mittaamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset on laadittava huolellisesti, jotta tulkinta tulee olemaan selkeää. Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa aiheesta ja myös selvittää yleisiä näkemyksiä aiheeseen liittyen esihenkilöasemassa toimivilta. Haastatteluissa pyritään selvittämään näkemyksiä johtamismenetelmistä. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa keskitytään eri aloilla toimiviin esihenkilöihin ja heidän näkemyksiinsä erilaisista johtamismalleista. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä pyritään siis ymmärtämään tutkittavaa aihetta (Vehkalahti 2014).

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimuksen avulla voidaan hakea jo tutkittua tietoa, mitä pystytään mitata. Tutkimuksessa aineiston keruu toteutuu

haastattelujen avulla. Opinnäytetyössä perehdytään teoreettisesti aiheen käsitteisiin. (Juhila 2021.) Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen yksi menetelmä. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään opinnäytetyössä siinä vaiheessa, kun aloitetaan keräämään tietoa esihenkilöiden näkemyksistä heidän johtamismalleistaan. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy tutkittavana olevan ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan kerätä myös tietoa, jota ei ole mahdollista mitata. (Pitkäranta 2014, 8–9.)

Laadullisen menetelmän avulla on mahdollista saada syvällisempää tietoa, miten esihenkilöt näkevät aiheen. Tuloksista pyritään löytämään tietoa, mitä Lean-johdamisen käytäntöjä olisi mahdollista hyödyntää ja miten. Haastattelumalli, jota käytetään, on puolistrukturoitu haastattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelija tulee esittämään kysymykset kaikille haastateltaville samassa muodossa, mutta kysymysten järjestys ja sanamuoto voi vaihdella haastattelun aikana. Kysymykset ohjaavat tiettyyn aiheeseen, missä keskustelu tulee liikkumaan. Vastauksia ei tulla sitomaan tiettyihin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 46–47.)

Esihenkilöt ovat valikoituneet sillä perusteella, että saadaan näkemystä erilaisista työympäristöistä. Haastateltavat valikoituivat oman verkostoni kautta. Ainut yhdistävä kriteeri haastateltavilla tulee olemaan se, että he toimivat esihenkilöasemassa. Vastausten läpikäynnin jälkeen tehdään johtopäätökset, miten he johtavat toimintaansa ja voisiko Lean-mallia hyödyntää heidän omassa toiminnassaan.

2 LEAN PERUSTEET

2.1 Historia ja ajatusmalli

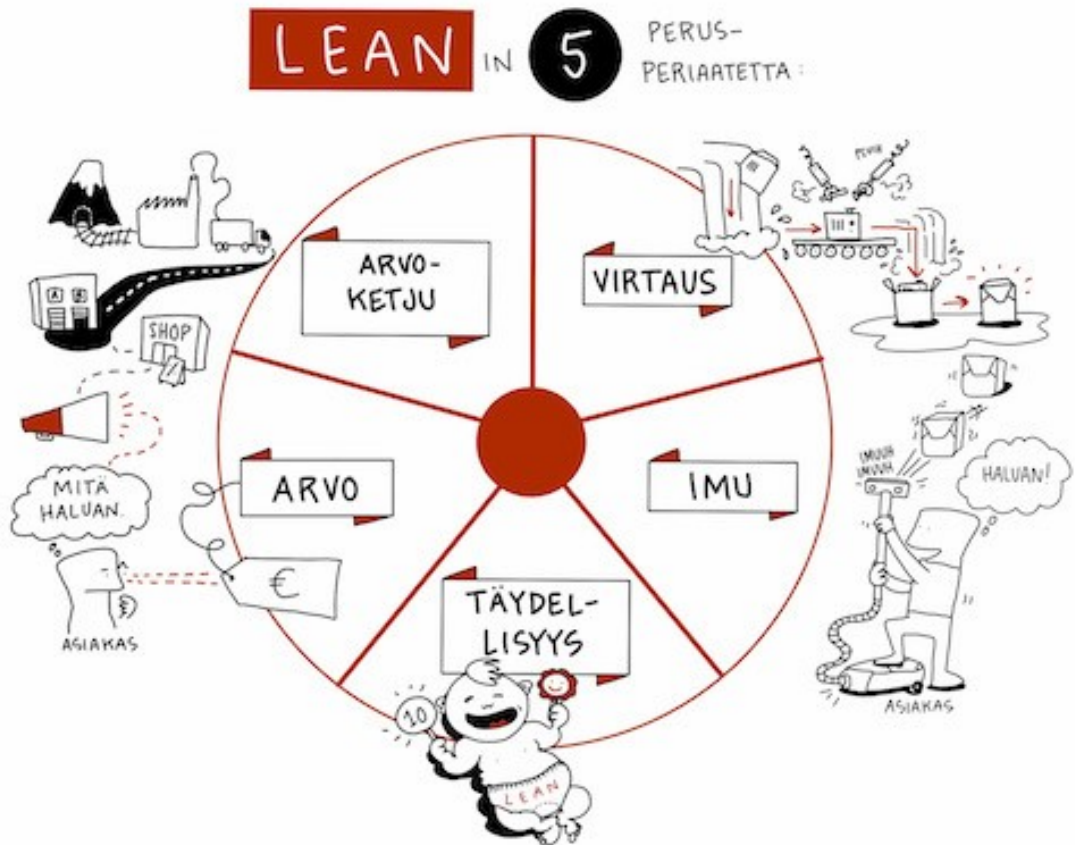
Lean-johtamisen juuret sijoittuvat Japaniin, erityisesti Toyotan autotehtaaseen, missä se alkoi kehittymään 1950-luvulla, toisen maailmansodan jälkeen. Toyotan tavoitteena oli luoda tuotantoprosessi, joka vastaisi tehokkaasti asiakkaiden tarpeisiin vähentämällä hukkaa ja parantamalla laatua. Tästä syntyi Toyotan tuotantojärjestelmä, joka tunnetaan nimellä Toyota Production System, TPS. TPS on koko Lean-ajattelumallin perusta. TPS:n peruseriaatteet keskittyvät jatkuvaan parantamiseen, prosessien virtauksen optimointiin ja joustavaan tuotantoon. Nämä käsitteet ovat muodostaneet pohjan, mistä Lean-johtamisenfilosofia alkoi levitä maailmanlaajuisesti erityisesti 1990-luvulta lähtien. (Vuorinen & Huikkola 2023, 71.)

Lean-ajattelu perustuu ajatukseen, että jokainen työvaihe tulisi suunnitella siten, että se tuottaa arvoa asiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessien suunnittelu ja toteuttaminen tehdään tavalla, joka pienentää hukan. Hukalla tarkoitetaan kaikkea toimintaa mikä liittyy tuotteen tai palvelun arvoa koskevaan vähenemiseen. Lean-ajattelu ei rajoitu pelkästään tuotantoon, vaan sitä sovelletaan laajasti myös palvelualoilla, terveydenhuollossa ja julkishallinnossa. Lean-ajattelun tarkoituksena on siis tuottaa enemmän arvoa vähemmällä vaivalla. Se on mahdollista toteuttaa parantamalla prosessien tehokkuutta ja vähentämällä ajan, vaivan ja resurssien hukkaa. Näin Lean-ajattelu on vuosikymmenten aikana kasvanut pelkästä tuotantotekniikasta kattavaksi käytännön johtamismenetelmäksi. Se pyrkii jatkuvaan parantamiseen jokaisella alueella ja hukan pienentämiseen kaikessa toiminnassa mitä yrityksessä tapahtuu. (Vuorinen & Huikkola 2023, 72–74.)

2.2 Käsitteet

Lean-johtamisessa on siis ajatuksena jatkuva parantaminen ja pienentää hukkaa. Lean-malli pyrkii keskittymään vain niihin tehtäviin ja prosesseihin, jotka tuottavat suoraan arvoa asiakkaalle ja poistamaan kaiken muun ylimääräisen,

mikä ei tue tätä tavoitetta. Lean-johtamisen viisi tärkeintä peruskäsitettä ovat arvon määrittäminen, arvovirta-analyysi, virtauksen luominen, imuohjaus ja täydellisyden tavoittelu. (Vuorinen & Huikkola 2023, 73.) Kuvio 1 voi myös havaita Lean-mallin viisi peruskäsitettä (Intotalo 2023).



Kuvio 1. Lean-mallin viisi käsitettä (Intotalo 2023)

Lean alkaa arvon määrittelystä, se on prosessi missä määritellään, mikä on hyödyllistä asiakkaalle. Tämä on koko Lean-ajatuksen lähtökohta, tyytyväinen asiakas. Se edellyttää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja siinä pyritään ymmärtämään täydellisesti asiakkaan toiveet ja tarpeet. Seuraavaksi arvovirta analyysissä yksilöidään kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan arvon tuottamiseksi asiakkaalle. Tässä prosessissa pyritään tunnistamaan ja vähentämään hukkaa eli niitä toimintoja, jotka eivät tuota arvoa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 73–75.)

Analyysin jälkeen, kun arvovirta on tunnistettu, Lean-toiminta pyrkii aina varmistamaan, että työ sujuu jouhevasti ilman keskeytyksiä. Virtauksen lisäämisen tavoitteena on vähentää syntyviä viiveitä, lisätä prosessin nopeutta ja tehokkuutta.

Englannin kielen sanoista ”just in time”, juuri ajallaan, tulee seuraava käsite, imuohjaus. Tämä enimmäkseen tuotannon puolella käytetty toimenpide perustuu asiakkaan kysyntään. Asiakkaan kysyntä ohjaa siis koko tuotantoa. Tämä vaihe auttaa pienentämään varastokustannuksia, jolloin resursseja voidaan keskittää parantamaan tuotteen tai palvelun laatua. Eli tiivistettynä, kun ymmärretään asiakkaan tarpeet ja arvovirtauksen analyysi on tehty, alkaa tuotannon puolella hihna liikkumaan ja tuote saadaan ”juuri ajallaan” asiakkaalle. (Vuorinen & Huikkola 2023, 73–75.)

Japani tunnetaan maailmalla myös itsekurista ja täydellisyyden tavoittelusta, viimeinen käsite liittyy juuri täydellisyyden tavoitteluun. Lean-mallin yksi isoimmista tavoitteista on jatkuva parantaminen. Täydellisyyteen liittyy prosessien jatkuva arviointi ja parantaminen. Tämä takaa sen, että asiakkaille voidaan aina tarjota enemmän arvoa, paljon tehokkaammin, hukkaamatta resursseja. (Vuorinen & Huikkola 2023, 73–75.) Nämä viisi käsitettä toimivat Lean-ajattelun perustana ja ne auttavat erilaisia yrityksiä keskittymään tärkeisiin asioihin ja varsinkin siihen tärkeimpään, lisäämään asiakastytyvyyttä.

2.3 Työkalut

Lean-johtamismallin ja käsitteiden ymmärtämisen lisäksi on tärkeää ymmärtää konkreettisia työkaluja, jotka auttavat näiden periaatteiden toteuttamisessa. Näitä tekniikoita voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa auttamaan organisaatioita parantamaan prosessejaan ja lisäämään tehokkuuttaan. Lean-työkaluja on lukuisia, mutta tärkeimpiä ja tunnetuimpia Lean-työkaluja ovat 5S menetelmä, arvovirtakarttoitus, Kaizen ja Kanban. (Torkkola 2015, 62–63.)

5S menetelmä on yksi tunnetuimmista Lean-työkaluista. 5S tulee viidestä japanilaisesta sanasta, jotka kuvaavat työpaikan järjestämisen ja ylläpidon periaatteita. Tämän menetelmän tavoitteena on luoda siisti, järjestetty ja tehokas työympäristö, joka parantaa työn tuottavuutta. Kanban on imuohjaukseen perustuva menetelmä, joka auttaa hallitsemaan työnkulkua ja takaamaan, että työtä tehdään vain vastauksena todelliseen asiakaskysyntään. Kanbanin avulla voidaan seurata graafisesti työn edistymistä ja havaita prosessin pullonkaulat. (Torkkola 2015, 62–63.)

Kaizen tarkoittaa jatkuvaa parantamista ja se on tärkeä osa Lean-johtamista. Kaizen kannustaa kaikkia työntekijöitä etsimään menetelmiä, joilla prosesseja, tuotteita ja palveluja voidaan jatkuvasti parantaa. Arvovirtakartoitus on työkalu arvovirran analysointiin ja visualisointiin. Se auttaa hukkalähteiden tunnistamisessa ja mahdollistaa prosessien yksinkertaistamisen asiakasarvon kannalta. (Torkkola 2015, 62–65.) Nämä työkalut tarjoavat käytännöllisiä keinoja Lean-johtamisperiaatteiden soveltamiseen ja auttavat organisaatioita saavuttamaan Lean-tavoitteita, kuten tehokkuuden parantamista, hukan vähentämistä ja asiakasarvon maksimointia. Näiden käytännön työkalujen avulla yritykset voivat kehittyä jatkuvasti ja vastata nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 73–76.)

3 LEAN YRITYKSESSÄ

3.1 Lean-johtaminen

Lean-johtaminen korostaa tehokkuutta, asiakkaan huomioimista ja jatkuvaa kehittämistä. Lean-johtaminen on siis paljon enemmän kuin pelkkiä käsitteitä, työkaluja ja prosesseja. Se vaatii perusteellisen muutoksen yrityksen kulttuuriin ja filosofisen lähestymistavan johtamiseen. Tämä tarkoittaa sitoutumista yrityksen kaikilla eri tasoilla. Jokainen prosessin vaihe on tutkittava tarkkaan, miten voidaan tuottaa aitoa arvoa asiakkaalle. Tämä lähestymistapa motivoi työntekijöitä innovoimaan ja parantamaan jatkuvasti työtään. Tämä tuottaa laadukkaampia ja tehokkaampia tuloksia. Toiminnassa korostetaan myös avoimuutta ja viestintää yrityksen eri tasoilla. Tämä edistää viestintää ja yhteistyötä, jotka ovat välttämättömiä ongelmien tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi. (Pellinen 2017, 104.)

Järjestelmäajattelua käytetään pullonkaulojen havainnointiin ja hukan tunnistamiseen sekä poistamiseen. Tämä malli perustuu ajatukseen, että yrityksen monet osa-alueet liittyvät toisiinsa ja että niiden yhteistyö on optimoitava. Siten voidaan saavuttaa parhaimmat mahdolliset tulokset. Näin pystytään parantamaan tuottavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä samalla kun kulut pienenevät. Yritykset voivat saavuttaa suurempia säästöjä ja lisätä suorituskykyä, kun kaikki osat toimivat yhdessä. Tästä toimesta voi saada huomattavia etuja sekä päivittäisen toiminnan että pitkän aikavälin kehityksen kannalta. (Torkkola 2015, 99–101.)

Kestävällä kehityksellä pyritään tasapainottamaan taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset muuttujat siten, että nykypäivän tarpeisiin vastataan vaarantamatta tulevia sukupolvia. Lean-johtamisen malli edistää tätä tavoitetta. Mallissa tulee esille, miten resursseja voidaan käyttää tehokkaammin, vähentämällä hukkaa ja vähentämällä samalla ympäristön kulutusta. Lean-periaatteiden soveltaminen vaihtelee toimialoittain ja yrityskohtaisesti, mutta käsitteet pysyvät samoina. Keskitetään asiakasarvon lisäämiseen ja samalla hukan vähentämiseen. (Pesonen 2022.)

Olennaiseksi nousee Lean-ominaisuus, mikä on sopeutuminen ja joustavuus. Koska markkinat ja kuluttajien vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, yritysten on kyettävä reagoimaan nopeasti uusiin tilanteisiin. Tämä tarkoittaa, että menettelyt ja

tekniikka ovat jatkuvan analysoinnin alla. Näitä on siis jatkuvasti mukautettava muuttuvien tilanteiden mukaisiksi Lean-johtamismallissa. (Pesonen 2022.)

Systeemiajattelun tärkeys nousee myös esille. Systeemiajattelun lähestymistapa edistää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Tämä menetelmä valmistaa yritykset paremmin sopeutumaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja kuluttajien vaatimuksiin. Tällä pystytään myös tunnistamaan sisäiset ja ulkoiset vaikeudet nopeasti ja reagoimaan niihin. Tämä ilmenee siten, että prosessit ja toiminnot sovitaan yhteen. Se tapahtuu niin, että ne täydentävät toisiaan ja edistävät yrityksen yleisten tavoitteiden saavuttamista. Se tarkoittaa, että yksittäisiä prosesseja ei käsitellä erillisinä kokonaisuuksina, vaan niiden vaikutusta arvioidaan laajemmin koko kokonaisuuden yhteydessä. Tuotantoprosessin tehostaminen ei aluksi kuulu yhden osaston toimintaan, vaan se edellyttää koordinoitua koko yrityksessä. (Torkkola 2015, 96–97.)

3.2 Esihenkilön rooli

Lean-johtamisessa korostetaan jatkuvaa parantamista ja tehokkuuden lisäämistä kaikissa toiminnoissa johtamisen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että johdon on osallistuttava aktiivisesti prosessien parantamiseen ja henkilöstön kannustamiseen Lean-ajattelun omaksumisessa. Lean-johtamisen sisällyttäminen johtotehtäviin edellyttää koko yrityksen laajuista kulttuurin muutosta. Johdon on näytettävä esimerkkiä Lean-mallin toteuttamisessa käytännössä ja kannustettava kaikkia työntekijöitä omaksumaan sama malli. Tämä yleensä edellyttää koulutuksia, avointa viestintää ja jatkuvaa palautetta. (Torkkola 2015, 125–127, 141–142.)

Lean-johtamisen sisällyttämisessä yrityksen johtotehtäviin on kyse muustakin kuin prosessien tehostamisesta. Kyse on myös työntekijöiden osallistumisen ja sitoutumisen lisäämisestä. Työntekijät ovat ratkaisevassa asemassa onnistumisen kannalta, koska he pystyvät suosittelemaan tarvittavia muutoksia. On ratkaisevan tärkeää, että johto toimii hyvänä esimerkkinä ja sitoutuu muutokseen. Tämä toiminta luo kannustavan ja turvallisen ilmapiirin, missä työntekijät voivat kokeilla uusia ideoita ja oppia virheistään. (Torkkola 2015, 125–127, 141–142.)

Jatkuva parantaminen ja muutosjohtaminen eivät ole vain operatiivisia toimintoja, vaan ne ovat osa yrityksen kulttuuria ja arvoja. Tämä osoittaa, että jatkuvan parantamisen ja muutoksenhallinnan tekniikat ja toimet ovat rutiininomaisia toimintoja. Ne tulevat edistämään organisaation pitkän aikavälin suorituskykyä ja kestävyyttä. Tämän johtamistyylin sisällyttäminen yrityksen johtamiseen edellyttää käsitteiden syvällistä tuntemusta ja niihin sitoutumista. Tässä konseptissa esihenkilöt ja johtajat toimivat valmentajina ja mentoreina eivätkä perinteiseen tapaan vain päätöksentekijöinä. (Torkkola 2015, 125–127, 141–142.)

3.3 Työntekijöiden rooli

Lean-johtamisen yksi keskeisistä elementeistä on jatkuva parantaminen. Siinä korostetaan tarvetta jatkuvasti parantaa ja tehostaa yrityksen toimintaa kaikilla alueilla. Tämän periaatteen taustalla on Kaizen-ajattelu. Sen mukaan yrityksen kaikilla osa-alueilla luodaan asteittaisia jatkuvia parannuksia. Jatkuva parantaminen edellyttää työntekijöiden aktiivista osallistumista ja sitoutumista muutokseen sekä luovuutta ja avoimuutta edistävää kulttuuria. Lean-johtamisen inhimilliset osatekijät korostavat työntekijöiden keskeistä roolia kaikissa prosesseissa ja päätöksenteossa. (Torkkola 2015, 19–20, 26, 60.)

Ajattelumallin mukaan työntekijät eivät ole vain prosessien osia vaan aktiivisia toimijoita, joiden panos, asiantuntemus ja innovatiivisuus ovat ratkaisevia yrityksen menestyksen kannalta. Työntekijöiden osallistuminen, kunnioitus ja jatkuva kehittäminen ovat tässä ympäristössä ratkaisevan tärkeitä. Tavoitteena on luoda työympäristö, missä työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi. Tämä saavutetaan antamalla työntekijöiden osallistua päätöksentekoon, ilmaisemalla ajatuksiaan ja ehdottamalla muutoksia. Kunnioittava ja avoin ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä jakamaan ideoitaan ja kokemuksiaan, mikä johtaa luovaan ajatteluun ja innovointiin. Ihmiskeskeisyys tulee siis vahvasti esille, sillä jokainen työntekijä tietää oman roolinsa arvon tuottamisessa ja osallistuu aktiivisesti prosessien parantamiseen. (Torkkola 2015, 19–20, 26, 60.)

Työntekijöiden koulutus ja kehittäminen ovat myös tärkeässä roolissa. Tämä tarkoittaa jatkuvaa oppimista ja taitojen kehittämistä, jotta henkilöstö pysyy ajan tasalla ja ammattitaitoisena. Koulutuksen ja kehittämisen avulla työntekijät voivat

paremmin ymmärtää ja käyttää näitä periaatteita työssään. Työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä ei voi koskaan korostaa liikaa. Motivoitunut ja onnellinen tiimi on tuottavampi ja kekseliäämpi. Tämä edellyttää työpaikan luomista siten, että se edistää työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta sekä tarjoaa työn ja yksityiselämän tasapainon. Inhimillisten ulottuvuuksien huomioon ottaminen ei ole ainoastaan eettistä vaan myös taloudellisesti järkevää. Työntekijöiden osallistaminen, arvostaminen ja kehittäminen lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. (Torkkola 2015, 123–124.)

4 JOHTAMINEN ESIHENKILÖASEMASSA

4.1 Johtajan asema ja tehtävä

Johtajuus on laaja käsite, joka yhdistää erilaisia taitoja, ominaisuuksia ja käyttäytymismalleja. Johtaja ei ole pelkästään asema tai rooli, vaan hänellä on kyky vaikuttaa ja innostaa muita kohti yhteisiä tavoitteita. Johtamisen ydinajatuksena on ohjata, motivoida ja tukea työntekijöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Johtajuuden näkee esimerkiksi kyvyssä asettaa selkeä suunta. Johtajan on tärkeää osata viestiä taitavasti ja luoda luottamusta. Kun haasteita ilmenee, johtajan tehtävänä on löytää ratkaisut. Johtamistyyliä määrittävät, kuinka johtajat ohjaavat ja vuorovaikuttavat alaistensa kanssa. Näillä tyyleillä on erilaisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja suorituskykyyn. Johtajan on tärkeää tunnistaa oma johtamistapansa ja sen vaikutukset, sekä olla aina valmis sopeutumaan eri tilanteisiin. (Nummi 2018, 27–31.)

Johtaminen on ratkaisevan tärkeää minkä tahansa yrityksen kasvulle. Johtamisella on suora vaikutus yrityksen ilmapiiriin ja tehokkuuteen. Tehokas johtaminen edistää yrityksen strategisia tavoitteita ja edistää sen jatkuvaa kehitystä. Johtaminen vaikuttaa yrityksen kykyyn sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Hyvä johtaja pystyy ennakoimaan muutoksia, tunnistamaan mahdollisuuksia ja vaikeuksia sekä ohjaamaan yritystä ennakoivasti. Hän kehittää selkeän vision tulevaisuudesta ja välittää tiedon koko yritykselle varmistaen, että kaikki työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 28–30.)

Esihenkilöt ovat siis ratkaisevassa asemassa työntekijöiden sitouttamisessa ja kannustamisessa. Työntekijöiden tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen vaikuttaa johtajan kyvyt tunnistaa yksilöiden vahvuudet ja kehitystarpeet, antaa rakentavaa kritiikkiä ja luoda mahdollisuuksia ammatilliseen edistymiseen. Lisäksi heidän kykynsä edistää luottamuksen ja tasa-arvon ilmapiiriä yrityksen sisällä kannustaa avoimeen viestintään ja yhteistyöhön. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 28–30.)

Tästä voidaankin päätellä, että johtaminen on olennainen osa yrityksen kasvua. Siihen sisältyy kyky luoda pitkän aikavälin tavoitteita, määrittää tarvittavat resurssit ja taata, että yritys on oikealla tiellä saavuttaakseen tavoitteensa. Johtaminen edellyttää sopeutumiskykyä ja joustavuutta muuttuvissa olosuhteissa. Se kattaa

taloudellisten tulosten lisäksi myös työntekijöiden hyvinvoinnin sekä joustavuuden uudistua ja sopeutua. Tehokas johtaminen on ratkaisevan tärkeää yrityksen kannattavuuden, kestävyuden ja pitkän aikavälin kasvun kannalta. (Lehtinen 2021.)

4.2 Esihenkilön jatkuva kehittyminen

Johtajuuden kehittämisen prosessi on päättymätön. Se vaatii jatkuvaa itsetuntemusta, oppimishalua ja kykyä sopeutua muutoksiin, mikä voi olla ajoittain todella haastavaa. Johtajuuden kehitysprosessi alkaa itsetuntemuksen vahvistamisesta, tunnistamalla omat vahvuudet, heikkoudet, arvot ja motivaation lähteet. Tämä mahdollistaa johtajan taitojen tarkoituksenmukaisen kehittämisen, joka vaatii avointa mieltä ja halua oppia uutta. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 326–327.)

Johtajan on myös jatkuvasti omaksuttava uusia kykyjä. Oppimisprosessi voi olla monimuotoinen, sisältäen esimerkiksi koulutuksia, mentorointia, verkostoitumista tai käytännön kokemuksia. Johtajan empatiakyky, viestintätaidot ja konfliktienhallinnan osaaminen ovat arvokkaita työkaluja. Ne tukevat alaisten tarpeiden ymmärtämistä, vahvojen suhteiden rakentamista ja haasteellisissa tilanteissa toimimista. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 326–327.)

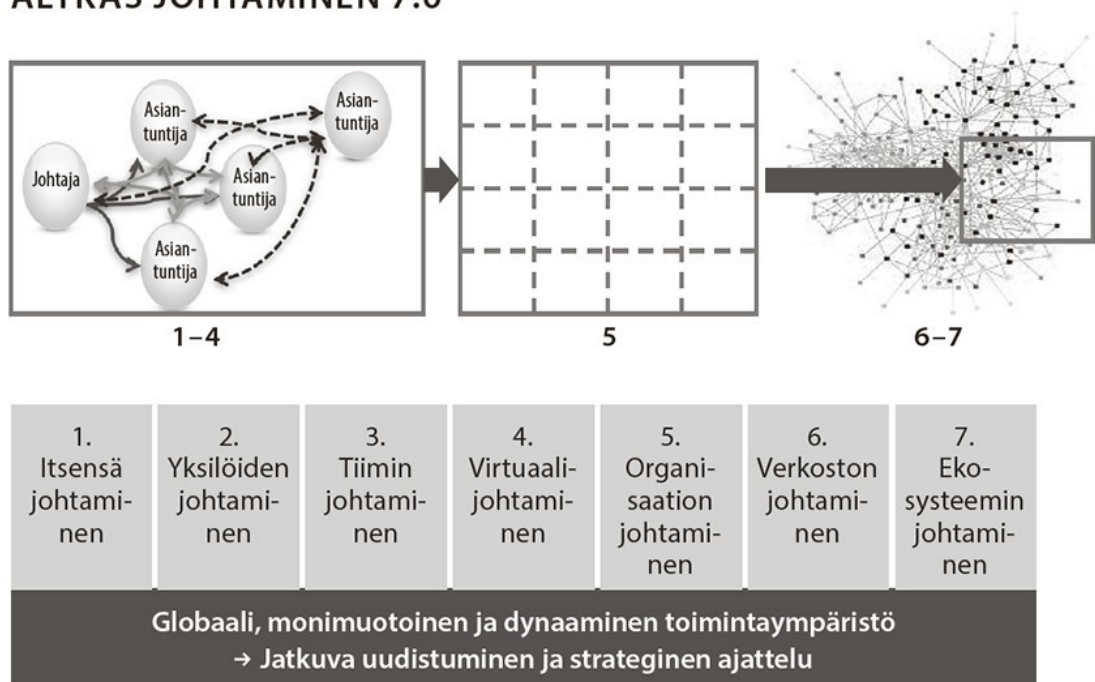
Hyvän johtajan ja esihenkilön kehitys edellyttää tiettyjä taitoja. Johtajuuden kehittäminen on prosessi, joka sisältää jatkuvaa itsearviointia, sopeutumiskykyä ja koulutusta. Johtajan on kyettävä arvioimaan omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia, sekä mukautumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Johtajan aktiivinen osallistuminen edistää sitoutumista ja syventää ymmärrystä yrityksen kokonaisvaltaisista toiminnoista. On kriittisen tärkeää, että kaikki yrityksen jäsenet, ei vain johdosta, ymmärtävät ja arvostavat johtajan tai esihenkilön roolia. (Kilpinen 2022, 220–225.) Tämä auttaa ymmärtämään, miten erilaiset johtamistyyli ja tekniikat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kehitykseen sekä miten yksilöt voivat omilla toimillaan edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

4.3 Johtamismalli

Johtamismallilla tarkoitetaan tapaa tai tyyliä johtaa. Johtamismallit kuvastaa muun muassa sitä, miten päätökset tehdään, miten parannetaan työyhteisöä, miten tavoitteet saavutetaan ja miten kommunikoidaan. Eri johtamismallit korostavat erilaisia näkökulmia ja niitä voidaan sovittaa erilaisiin tilanteisiin. Johtamismallien määrää ei pysty laskemaan sillä ne vaihtelevat ja kehittyvät jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2019, 138–143.)

Monet johtamistyyliä myös soveltavasti yhdistävät erilaisia osa-alueita. Kuitenkin yleisesti tunnistettavia malleja pystytään hahmottamaan ja jakamaan tiettyihin kategorioihin. Tietyt johtamismallit soveltuvat eri aloille, tämän takia eri malleja voidaan yhdistää, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos. Johtajat voivat käyttää monia eri malleja omassa toiminnassaan, tai yrityksen toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2019, 138–143.) Johtaminen pitäisi pystyä hahmottamaan systeemisen ajattelun kautta, monien muuttujien vuoksi. Näiden muuttujien väliset vuorovaikutussuhteet on tärkeä ymmärtää. Kuviossa 2 johtamista tarkastellaan seitsemällä eri tasolla, missä jokaisella tasolla on omat haasteensa ja vaativat tiettyä osaamista. (Sydänmaanlakka 2019, 154.)

JOHTAMISEN MONET ULOTTUVUUDET: ÄLYKÄS JOHTAMINEN 7.0



Kuvio 2. Johtamisen eri tasoja, omilla haasteilla (Sydänmaanlakka 2019, 154)

Kuviosta 3 pystyy näkemään miten monia erilaisia johtamistyyliä ja muuttujaa johtamiseen liittyy (Sydänmaanlakka 2019, 159).



Kuvio 3. Erilaisia johtajuusmalleja ja käsitteitä johtajuudesta (Sydänmaanlakka 2019, 159)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Haastatteluiden toteutus ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Lean-johtamisenmallia voisi soveltaa esihenkilötyössä. Tutkimuksessa selvitetään esihenkilöasemassa toimivien kokemuksia ja näkemyksiä johtajuustyyleistä ja pyritään tunnistamaan kehittämiskohteita, missä Lean-mallia olisi mahdollista hyödyntää. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla neljää eri esihenkilöasemassa toimivaa. Esihenkilöt toimivat eri aloilla, erilaisissa tehtävissä. Olen käyttänyt omia verkostoja haastateltavien tavoittamiseen. Haastattelun kysymykset (liite 1) perustuu tässä työssä esille tuotuun teoriaan. Haastattelukysymykset on teemoitettu kolmeen eri aiheeseen: haastateltavien taustan kartoitukseen ja kokemukseen, johtamiseen ja esihenkilön omaan toimintaan.

Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa kahden kesken. Haastatteluiden ajankohta sijoittui 20.10. ja 26.11.2023 väliselle ajalle. Haastattelujen vastaukset on analysoitu siten, että niistä ei välttämättä pystytä tunnistamaan yksittäisen haastateltavan vastauksia. Haastateltavat tulivat erilaisista taustoista ja he edustivat täysin erilaisia ammatteja ja tyyplejä johtaa. Haastateltavat olivat yksityisyrittäjä rakennusosalta, tiiminvetäjä rekrytoinnista, yksikön päällikkö turvallisuus puolelta ja yksityinen monen eri yrityksen omistaja.

5.2 Taustan kartoitus ja kokemus

Haastatteluiden vastauksista pystyttiin havaitsemaan, että esihenkilöiden koulutustaustat, työkokemus ja tämänhetkinen asema, heijastavat merkittävästi heidän johtamistyyleihinsä ja vaikuttavat omalla tavallaan koko työyhteisön toimintaan. Erityisesti huomio kiinnittyi siihen, kuinka nämä tekijät yhdessä muodostavat monimuotoisen johtamisen ympäristön, mikä vaatii jatkuvaa sopeutumista ja kehittymistä (Salmimies & Ruutu 2014).

Kun tarkasteltiin esihenkilöiden koulutustaustoja, havaitsin, että ne, joilla ei ole taustalla minkäänlaista koulutusta esihenkilötyöstä, tukeutuvat useimmiten käy-

tännönläheiseen ja suoraviivaiseen johtamistyyliin. Kyselyssä tämä ilmeni tiukoina aikataulujen noudattamisella ja omalla esimerkillä johtamalla. Koulutuksen puute voi johtaa haasteisiin ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja valituksia laajemmassa kontekstissa. Esimerkiksi yrittäjä kuka on toiminut esihenkilönä yli viisi vuotta rakennusalalla, voi kohdata haasteita työntekijöiden motivoinnissa ja ymmärtämisessä, jos hänen johtamistyyliinsä on liian suoraviivainen. (Aaltonen ym. 2014, 255.)

Koulutuksen saaneet esihenkilöt osoittaa, että heillä on laajempi näkemys johtamisen eri osa-alueista. He korostavat usein ihmiskeskeisiä elementtejä, kuten työntekijöiden tukemista ja tarvittavien resurssien tarjoamista työntekijöilleen. Esimerkiksi tiimiesimies, jolla on yli 15 vuoden kokemus erilaisista esihenkilötehtävistä, voi osoittaa syvällisempää ymmärrystä työntekijöiden tarpeista ja motivoinnista.

Alaisten määrä ja esihenkilön asema yrityksessä vaikuttavat myös johtamistyyliin. Johtaja kenellä on suuri määrä alaisia, kohtaa erilaisia haasteita verrattuna niihin, jotka johtavat pienempää määrää. Esimerkiksi johtaja, joka vastaa noin 30–50 työntekijän työpanoksesta muutamassa eri yrityksessä, joutuu keskittymään enemmän hallinnollisiin tehtäviin. Pienemmän tiimin johtaja voi taas olla tiiviimmin mukana tiiminsä päivittäisessä toiminnassa.

Yksi kysymyksistä kuului: Mitä kehityskohteita tunnistat omassa johtamistyyliäsi? Johtajien itsearviointi omista kehityskohteistaan on tärkeää. Puolet vastaajista tunnistavat tarpeen kuunnella alaisiaan paremmin ja olla enemmän läsnä, kun taas toiset kokivat olevansa liian rentoja. Tämä itsearviointi on tärkeää, sillä se auttaa johtajia kehittämään johtamistaitojaan ja parantamaan työyhteisön toimintaa. On tärkeää, että johtajat tunnistavat omat vahvuudet ja heikkoudet ja pyrkivät jatkuvasti kehittämään itseään. (Aaltonen ym. 2014, 202.)

Näistä vastauksista voidaan jo todeta, että haastateltavien erilaiset koulutustausat ja henkilökohtaiset kokemukset muodostavat monipuolisia johtamistyyliä. Ne ovat joko vahvuus tai haaste työyhteisöille. Niin kuin teoria osuudessa käydään läpi, esihenkilöiden kyky tunnistaa ja kehittää omia vahvuuksiaan ja heikkouksiin on olennainen osa tehokasta johtamista. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi on

yksi tärkeä tekijä. Ne vaikuttavat suoraan työyhteisön tehokkuuteen ja menestykseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 28–30.)

5.3 Johtaminen

Analysoidessa haastatteluja huomasin, että johtajien erilaiset menetelmät työntekijöiden motivointiin vaihtelevat heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja myös työympäristön mukaan. Motivointi on keskeisiä tekijöitä työyhteisön tehokkuudessa ja työntekijöiden tyytyväisyydessä. Niiden merkitys korostuu erityisesti haastattelun kautta. Yksi esihenkilöistä korostaa, että työntekijät haluavat työskennellä hänen kanssaan ja hän ei koe tarvetta käyttää erityisiä temppuja motivointiin. Tämä lähestymistapa voi perustua luontaiseen karismaan tai henkilökohtaiseen vetovoimaan, mutta saattaa myös kertoa puutteista, mitkä pitkällä aikavälillä voi ilmetä työntekijöiden sitoutumisessa (Järvinen 2020, 208–210).

Jatkuvan huumorin ja yhteisen vapaa-ajan vieton korostaminen, voi luoda rentoa ja yhteisöllistä työilmapiiriä, mutta voi myös johtaa ajan mittaa haasteisiin, jos työntekijät kokevat tarvetta enemmän ammatilliselle tuelle. Tässä täytyy olla selkeät rajat työn ja vapaa-ajan kanssa. Yksi esihenkilöistä painottaa tarvittavien resurssien tarjoamista ja työntekijöiden tarpeiden kuuntelemista. Tämä lähestymistapa on ihmiskeskeinen ja voi edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tarjoamalla tarvittavat resurssit ja kuuntelemalla työntekijöiden näkemyksiä, esihenkilö voi luoda ympäristön työntekijöille, missä he tuntevat itsensä arvostetuiksi ja ymmärretyiksi. (Aaltonen ym. 2014, 141–144.)

Haastattelussa yksi esihenkilö tuo esille taas motivointi tapoina muun muassa mustan huumorin käytön, palkitsemisen ja osallistumisen yhteisiin tapahtumiin. Ne voivat luoda positiivista ilmapiiriä ja lisätä työntekijöiden motivaatiota. Palkitseminen hyvin hoidetuista töistä on hyvä tapa osoittaa arvostusta työntekijöiden panosta kohtaan. Toinen mainitsee, ettei hänellä ole tiukkaa aikataulutusta ja käyttää palkitsemista valmistuneista projekteista ja kilpailukykyistä korvausta motivointi keinoina. Näkisin, että tällä lähestymistavalla voi edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja tunnetta, että heidän työpanoksensa on arvostettua.

Haastatteluissa selvisi myös esihenkilöiden toiveiden vaihtelevaisuudesta omaan työympäristöön. Esimerkiksi tarve tehokkaampaan työntekijöiden hallintaan tai uusiin toimistotiloihin kertovat halusta parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta. Toiveet paremmista resursseista tai mahdollisuudesta keskittyä enemmän johtajana toimimiseen, kuin käytännön töihin, kertoo myös halusta keskittyä johtamiseen ja työyhteisön kehittämiseen. Haastattelussa esihenkilöiden ehdotukset työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi eroavat myös paljon.

Puolet haastateltavista korostivat työntekijöiden vastuun lisäämistä ja koulutuksia, kun taas toiset mainitsevat jatkuvan pätevyyksien suorittamisen ja haasteellisempien projektien kuulumisen työtehtäviin. Tämä kertoo, että esihenkilöt tunnistaa ja osaa hyödyntää erilaisia keinoja työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi (Kilpinen 2022, 158–160).

Haastateltavien vastauksista tulee ilmi myös, että työntekijöitä kannustetaan itsenäiseen kehitykseen antamalla enemmän vastuuta. Yksi esihenkilö puolestaan korosti työehdoissa olevaa jatkuvaa pätevyyksien suorittamista ja ylläpitämistä. Tämä tapa voi olla tehokas tapa työympäristössä, missä muutokset vaativat jatkuvaa päivitystä ja sopeutumista. Varmistamalla ajan tasalla pysymisen, työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittyä. (Järvinen 2020, 54–57.)

Kehitysideoita työn tehokkuuden ja työyhteisön parantamiseksi esitettiin haastatteluissa monipuolisesti. Yksi haastateltavista ilmaisi toiminnan tehostamiseksi sen, että hän haluaisi siirtyä vain ohjaavaan asemaan. Toinen ehdotti tiiminvetäjien palkkaamisesta, mikä voi auttaa keskittämään resursseja tärkeille alueille. Jokainen esihenkilö toi jossain vaiheessa haastattelua esille virkistyspäivien ja yhteisten tapahtumien tärkeyden. Nämä yhteiset hetket voi parantaa työyhteisön henkeä ja työntekijöiden motivaatiota (Tyky-päivä.net 2022).

5.4 Oma toiminta

Haastatteluiden perusteella voidaan tehdä joitakin havaintoja esihenkilöiden toiminnasta ja sen vaikutuksista johtamiseen ja työyhteisöön. Esihenkilöiden omat toimintatavat, päätöksenteot, ongelmanratkaisuprosessit ja haasteet tarjoavat arvokasta tietoa Lean-johtamismallin mahdollisesta soveltamisesta (Torkkola

2015, 33–34). Esimerkiksi ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa tuli esille avoimuuden ja keskustelun tärkeyden merkitys. Jokainen haastateltavista painotti henkilökohtaista lähestymistapaa ja suoraa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa.

Päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa haastateltavien vastauksista taas ilmeni erilaisia näkemyksiä. Puolet esihenkilöistä korosti omien näkemystensä merkitystä päätöksenteossa, kun taas toiset painottivat tiimiläisten näkemysten huomioon ottamista. Tämä osoittaa, että esihenkilöillä on erilaisia johtamistyyliä. Haastateltavat esihenkilöt jakoivat myös kokemuksiaan saadusta palautteesta johtamistyylistään. Palautteiden kirjo oli laaja. Tämä kuvastaa sitä, että johtamistyyliä ja niiden vastaanottoa voidaan tulkita hyvin eri tavoin. Kaikki saivat positiivista palautetta inhimillisestä ja osallistavasta lähestymistavasta, mutta kääntöpuolelta löytyi taas haasteita. Puolet haastateltavista kohtasivat haasteita liian löysän tai tiukan johtamisen kanssa.

Kysymyksissä käsiteltiin myös millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat työssään. Esihenkilöiden kohtaamat haasteet erosivat toisistaan huomattavasti. Esille nousi sairauspoissaolot, projektien aikataulu paineet ja väärinkäsitykset työntekijöiden välillä. Tämä kertoo, että esihenkilönä toimiminen vaatii joustavuutta ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin (Järvinen 2020, 26–27).

Lean-toimintamallista kysyttäessä vastaukset paljastivat, että vaikka suurin osa haastateltavista eivät olleet erityisen tietoisia Lean-mallista tai kuullutkaan siitä, osa oli soveltanut sen periaatteita tietämättään ja yksi tutustunut siihen omatoimisesti. Tämä korostaa Lean-johtamismallin soveltamisen mahdollisuuksia ja tarvetta lisätä tietoisuutta ja koulutusta mallista. Haastatteluiden vastauksista nousee esiin, että esihenkilöiden oma toiminta ja lähestymistavat johtamiseen tarjoaa arvokasta tietoa Lean-johtamismallin soveltamiseen. Heidän haasteet, toimintatavat ja saama palaute kertoo, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tyyliä johtaa, vaan on olemassa monia erilaisia tapoja johtaa. Jatkuva itsensä kehittäminen ja sopeutuminen osoittautui haastatteluiden perusteella avaintekijäksi johtamisessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan niitä näkökulmia, miten erilaiset esihenkilöt voivat hyödyntää Lean-johtamisen mallia omassa johtamistoiminnassaan. Tutkimuksessa haastatellut esihenkilöt edustivat erilaisia johtamistyyplejä ja käytäntöjä. Nämä tyylit perustui heidän kokemuksiin, koulutuksiin ja näkemyksiin johtajuudesta. Analyysissä käytiin läpi, miten Lean-johtamismallia voidaan soveltaa ja hyödyntää näiden esihenkilöiden kokemusten pohjalta ja miten malli voisi tukea johtamistyötä.

Lean-johtamismalli perustuu jatkuvaan parantamiseen, arvon lisäämiseen ja hukan vähentämiseen. Tämä malli korostaa prosessien virtaviivaistamista, työntekijöiden osallistamista ja päätöksenteon hajauttamista. (Mannermaa 2018, 139–140.) Haastatteluiden analyysi osoittaa, että mallin periaatteita voidaan soveltaa monin eri tavoin esihenkilötyössä. Soveltamisen laajuus ja muoto riippuu täysin johtajan taustasta ja nykyisestä toimintaympäristöstä.

Kun katsotaan sovellettavuutta eri esihenkilöiden näkökulmasta, täytyy huomioida ainakin koulutustausta. Haastatelluista esihenkilöistä osalla oli johtamiskoulutusta, kun taas toiset nojautuivat enemmän käytännön kokemukseen. Lean-johtamismallin soveltaminen voi olla helpompaa niille, joilla on teoreettista ymmärrystä johtamisesta ja jotka ovat tietoisia erilaisista johtamismalleista. He voivat esimerkiksi soveltaa Lean-periaatteita, kuten jatkuvaa parantamista ja prosessien tehostamista systemaattisemmin. (Torkkola 2015, 114, 209.)

Haastatteluissa ilmi tulleet käytännönläheiset johtajat, jotka eivät olleet koulutuksellisesti perehtyneet johtamiseen, voivat kokea Lean-periaatteiden omaksumisen haastavammaksi. Käytännönläheisyydessä piilee kuitenkin mielestäni potentiaali Lean-periaatteiden hyödyntämiseen, erityisesti prosessien tehostamisessa ja hukan vähentämisessä. Lean-johtamismalli edellyttää avoimuutta, joustavuutta ja alaisten osallistamista, mikä sopii hyvin osallistavaan johtamiseen. Määrälevän johtamistyylin omaavat esihenkilöt voivat kokea haasteita Lean-mallin soveltamisessa, varsinkin päätöksenteon hajauttamisen ja avoimen kommunikation osalta. Mallin soveltamisen onnistuminen riippuu siitä, kuinka joustavasti

johtaja voi sopeuttaa omaa johtamistyyliään mallin periaatteisiin. (Nummi 2018, 18, 21–23.)

Kun tarkastellaan työyhteisön dynamiikkaa ja Lean-mallin soveltamista, niin haastatteluissa korostui työyhteisön koko ja luonne. Ne vaikuttavat myös Lean-johtamismallin soveltamisen mahdollisuuksiin. Esimerkiksi suuremmissa yrityksissä Lean-periaatteiden soveltaminen voi vaatia laajempaa muutosta ja enemmän resursseja. Pienemmissä yrityksissä tai työyhteisöissä Lean-periaatteiden käyttöönotto voi olla paljon nopeampaa ja joustavampaa, sillä pienemmät yritykset pystyvät tekemään nopeammin muutoksia. (Mannermaa 2018, 54.)

Joissakin tapauksissa haastateltavien näkemykset ja kokemukset osoittivat, että Lean-mallin soveltaminen voi olla erittäin haastavaa. Esimerkiksi, jos yrityksessä on vahva hierarkkinen kulttuuri tai johtajat eivät ole valmiita muuttamaan toimintatapojaan, Lean-periaatteiden hyväksyminen voi olla todella vaikeaa. (Mannermaa 2018, 54.) Sitten taas yritykset missä johtajat ovat avoimia uusille ideoille ja valmiita kokeilemaan uusia toimintatapoja, Lean-mallin soveltaminen voi tarjota merkittäviä hyötyjä. Se voi auttaa tehokkuuden lisääntymisessä tai työntekijöiden tyytyväisyyden kasvamisessa. (Torkkola 2015, 27–28.)

Lean-mallin soveltamisen potentiaali vaihtelee suuresti riippuen yrityksen rakenteesta, kulttuurista ja esihenkilöiden asenteista. Mallin soveltamisen laajuus voi vaihdella pienistä ja kohdennetuista parannuksista koko yrityksen laajuiseen muutokseen. (Torkkola 2015, 124.) Joissakin tapauksissa näkisin, että näitä malleja voidaan soveltaa osittain, jos keskitytään esimerkiksi työntekijöiden osallistamiseen. Jos halutaan tehdä laajempaa soveltamista, niin se vaatii syvällisempää sitoutumista ja muutosta koko yrityksen toiminnassa.

Tutkimuksen perusteella voidaankin päätellä, että Lean-johtamismallin hyödyntäminen esihenkilötyössä on kuitenkin mahdollista. Se ei ole helppoa ja vaatii isoa muutosta esihenkilön työskentely tavassa. Tässä nousee tärkeäksi se, että esihenkilö tunnistaa oman johtamisen vahvuudet ja heikkoudet. Sen jälkeen voidaan arvioida miten Lean-mallin periaatteet voi tuoda lisää tukea heidän johtamiseen. Lean-johtamismallin soveltaminen voi tuoda merkittäviä hyötyjä ja etuja, kuten prosessien tehokkuuden parantamisen, työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämisen ja paremman asiakasarvon tuottamisen. (Torkkola 2015, 89–91, 126.)

Kun esihenkilöt tai yritykset haluavat kehittyä tai parantaa toimintaansa, yksi mahdollisuus voisi olla, että yritykset ja niiden esihenkilöt tutustuisivat Lean-mallin periaatteisiin syvällisemmin.

Tässä opinnäytetyössä olen tarkastellut Lean-johtajuusmallin hyödyntämisen mahdollisuuksia esihenkilötyöhön. Työn johtopäätöksissä todettiin, että vaikka Lean-mallia ei ole suoraan hyödynnetty haastateltujen esihenkilöiden työssä, samantyyllisiä tapoja oli jo havaittavissa. Tämä viittaa siihen, että Lean-mallin virallinen käyttöönotto voisi olla sujuvaa ja tuoda lisäarvoa johtamisen tehokkuuteen. Aihetta läpi käydessäni voin todeta, että Lean-johtajuusmalli tarjoaa hyviä työkaluja ja periaatteita, jotka voivat tukea esihenkilöiden päivittäistä työtä.

Opinnäytetyön aiheen valitseminen oli aluksi haastavaa, mutta asioiden kertaus auttoi lopulta hahmottamaan työn kokonaisuutta. Ennen liiketalouden koulutusta, olen toiminut yrittäjänä useita vuosia ja ennen yritystoimintaa, monessa eri vastuullisessa esihenkilötehtävässä. Usealla oppilaitoksen kurssilla oltuani ja erilaisissa työpaikoissa toimineena, olen kuullut todella paljon valituksia kouluttamattomista ja osaamattomista esihenkilöistä. Lean-mallin johtamista, kun olen alkanut tutkimaan enemmän, olen löytänyt paljon uusia tapoja, mitä aion kokeilla tulevaisuudessa. Tästä asiasta muotoutui lopulta tutkimus ja tietämystä aiheesta karttui myös enemmän.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan oppimiskokemuksena arvokas, sillä se tarjosi syvällistä ymmärrystä johtajuusmalleista yleisesti ja miten Lean-mallia voisi soveltaen hyödyntää. Työn aikana kehittyi myös kyky arvioida kriittisesti johtamismalleja ja ymmärtää niiden soveltuvuutta eri konteksteissa. Haastatteluvaihe, mikä toteutui työn lopussa, toi myös esille uusia näkemyksiä ja myös ristiriitaisia tunteita. Parissa haastattelussa tuli esille uusia piirteitä ja näkemyksiä, jotka ovat omien arvojen kanssa ristiriidassa. Kuitenkin hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja toisten kunnioituksella, haastattelut saatiin vietyä läpi mallikkaasti ilman konflikteja. Tässä kuitenkin on tärkeää muistaa, että johtamistyylejä voi olla yhtä monta kuin johtajia. Haastattelut tarjosivat kuitenkin syvällistä tietoa ja näkemyksiä aiheesta. Näkisin, että tämä opinnäytetyö tarjoaa myös pohjan uusille jatko-

tutkimuksille ja kehitykselle. Olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi esihenkilöiden kokemuksia ja yrityksen saavutuksia sen jälkeen, kun Lean-toimintamalleja on otettu tietoisesti käyttöön.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Intotalo 2023. Lean-Tehovalmennus. Viitattu 27.11.2023 <https://www.intotalo.com/lean-valmennus/>.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.10.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet>.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Ihmisten johtaminen ja jatkuva muutos. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistusmatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Lehtinen, T. 2021. Kuinka johtaa yritys menestykseen? Alma Talent 10.12.2021. Viitattu 25.10.2023 <https://www.almatalent.fi/blogi/kuinka-johtaa-yritys-menestykseen/>.

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Mäkilä, V. 2022. Nämä ovat johtajien huonoimmat piirteet – Valtaosalla johtajista on joku näistä haitallisista piirteistä. Kauppalehti 16.2.2022. Viitattu 24.10.2023 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nama-ovat-johtajien-huonoimmat-piirteet-valtaosalla-johtajista-on-joku-naista-haitallisista-piirteista/e072c5ba-fd48-4c2f-ac21-61ad4cef1a1c>.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma.

Pesonen, M. 2022. Vihreä parantaminen ja kestävyiden tulevaisuus? Six Sigma 9.3.2022. Viitattu 20.11.2023 <https://sixsigma.fi/green-six-sigma/>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Muutoksen johtamistyyli. Helsinki: Talentum.

- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali Johtaminen. Miten hallita maailmaa älykäästi. Helsinki: Alma Talent.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Strategia ja organisaation oppiminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tyky-päivä.net 2022. Tyhy-toiminta. Viitattu 18.11.2023 <https://www.tyky-paiva.net/tyhy-toiminta/>.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura. Viitattu 25.10.2023 <https://doi.org/10.31885/9789515149817>.
- Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja. 25 työkalua. Lean historia. Helsinki: Alma Talent.
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1 1(2). Haastattelukysymykset

HAASTATELTAVAN TAUSTAN KARTOITUS JA KOKEMUS

Mitä koulutuksia olet suorittanut ja tukevatko ne sinun esihenkilötyötä?

Mikä on nykyinen asemasi ja kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä?

Kuinka monta alaista sinulla on?

Miten kuvailisit johtamistyyliäsi?

Millaisia tavoitteita asetat itsellesi esihenkilönä?

Mitä kehityskohteita tunnistat omassa johtamistyyliässäsi?

JOHTAMINEN

Millaisia menetelmiä käytät työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen?

Minkälaisia parannuksia sinä toivoisit omaan työympäristöön?

Millaisia kehitysideoita sinulla on työn tehokkuuden tai työyhteisön toiminnan parantamiseksi?

Millaisia keinoja sinulla on työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen?

Liite 1 2(2). Haastattelukysymykset

ESIHENKILÖN OMA TOIMINTA

Kuinka ratkaiset tyypillisiä ristiriitatilanteita työpaikalla?

Millaisia menetelmiä hyödynnät päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa?

Minkälaista palautetta olet saanut alaisilta johtamistyylistäsi?

Millaisia haasteita kohtaat tavallisesti esihenkilötyössä?

Oletko kuullut Lean toimintamallista? Mitä tiedät siitä?