



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Erään yksikön tutkimusmatka lean-maailmaan

Johannes Möttönen

Master-opinnäytetyö
Liiketoiminnan uudistaminen ja
johtaminen
2021



Tekijä Johannes Möttönen	
Suuntautuminen Elämystalous ja palveluiden kehittäminen	
Opinnäytetyön nimi Erään yksikön tutkimusmatka lean-maailmaan	Sivumäärä + liitesivumäärä 75 + 10
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihe on lean, jota lähestytään kokonaisvaltaisesti, eli kyseessä on lean-transformaatio. Kehittämistyön kohteena on Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan tilat-palvelun yksikkö. Aihe on tärkeä siksi, että Helsingin kaupungilla on alettu tuomaan lean-ajattelua osaksi toimintaa ja tämä kehittämissyö on luonteva jatkumo sille työlle. Tämän opinnäytetyön tekijä toimii kohdeyksikön yksikön päällikkönä.</p> <p>Kehittämistyöhön liittyvä tietoperusta kerättiin kahdelta eri taholta. Ensin haastateltiin Helsingin kaupunginkanslian edustajaa, jotta saatiin tietoa siitä, mitä toimenpiteitä Helsingin kaupungilla on tehty lean-kehittämisessä. Toinen haastattelu tehtiin kehittämisen kohteena olevan yksikön johtoryhmän jäsenille. Näin saatiin tilannekuva kohdeyksikön tämänhetkisestä lean-kypsyudesta sekä siitä, miltä tasolta lean-kehittäminen on hyvä aloittaa. Haastattelujen lisäksi tehtiin benchmarkkaus, jonka kohteena oli Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan suun terveydenhuollossa tehty lean-kehittäminen.</p> <p>Toiminnallisessa osuudessa järjestettiin kohdeyksikön johtoryhmän jäsenille neljä työpajaa, joissa käytiin läpi leanin perusteita sekä luotiin yhteinen näkemys yksikön lean-kehittämiseen liittyvistä tarpeista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä toimii luvun 3 kirjallisuuskatsauksen tiedon pohjalta luotu malli, jota hyödynnettiin tiedonkeruussa ja työpajojen valmistelussa. Työpajoissa hyödynnettiin viitekehystä ja lean-teoriaan pohjautuvaa taloa. Talo sopii tematiikaltaan kohdeyksikölle, joka toimii tilojen vuokrauksen ja ylläpidon tehtävissä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön kehittämissyö toimii aloituksena kohdeyksikön lean-matkalle. Matka jatkuu vuoden 2021 loppupuolella järjestettävissä työpajoissa, joiden aiheiksi ovat aiempien työpajojen pohjalta valikoituneet kaupunkistrategia, toimitilastrategia, prosessit, kyvykkyydet ja lean-työkalut. Vuonna 2022 lean-kehittäminen laajennetaan tiimitasolle.</p>	
Asiasanat Lean, jatkuva parantaminen, kehittäminen	

Sisällyys

1	Johdanto	1
2	Tavoitteet	3
2.1	Odotetut tulokset	3
2.2	Tutkimuskysymykset	3
2.3	Keskeiset käsitteet	4
3	Lean-ajattelun taustaa ja teoriaa	6
3.1	Lean-ajattelu	6
3.1.1	Toyotan tapa	6
3.1.2	Määritelmiä leanista	9
3.1.3	Arvon luominen asiakkaalle	11
3.1.4	Prosessit, virtaus ja hukka	12
3.1.5	Jatkuva parantaminen, ongelmanratkaisu ja oppiminen	14
3.1.6	Vakiointi	17
3.1.7	Mittaaminen ja visualisointi	18
3.1.8	Johtaminen ja organisaatiokulttuurin vaikutus	20
3.1.9	Visio, strategia ja toiminnan suunnittelu	22
3.1.10	Systeemiajattelu	23
3.2	Lean-työkalupakki	26
3.2.1	Arvovirtakuvaus	26
3.2.2	Hoshin Kanri	27
3.2.3	Viisi kertaa miksi	29
3.2.4	5S	30
3.2.5	Gemba-kävely	31
3.3	Lean-transformaatio	33
3.4	Teoreettinen viitekehys	36
4	Menetelmät	37
4.1	Tapaustutkimus ja toimintatutkimus	37
4.2	Haastattelu	38
4.3	Benchmarkkaus	39
4.4	Työpajatyöskentely kehittämisen menetelmänä	40
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	42
5	Toteutus ja tulokset	43
5.1	Haastattelu, kaupunginkanslian edustaja	44
5.2	Haastattelu, yksikön johtoryhmän jäsenet	47
5.3	Analyysi haastatteluista	50
5.4	Kehittäminen lean-työpajoissa	52

5.4.1 Työpajojen valmistelu.....	52
5.4.2 Työpaja 1.....	53
5.4.3 Työpaja 2.....	55
5.4.4 Työpaja 3.....	56
5.4.5 Työpaja 4.....	57
5.4.6 Yhteenveto työpajoista.....	58
5.5 Benchmarkkaus, sosiaali- ja terveystoimiala.....	59
6 Johtopäätökset.....	64
6.1 Kehittämistyön tulokset.....	64
6.2 Oman oppimisen arviointi.....	65
6.3 Pohdintaa.....	66
Lähteet.....	70
Liitteet.....	76
Liite 1. Haastattelukysymykset, kaupunginkanslian edustaja.....	76
Liite 2. Haastattelukysymykset, johtoryhmän jäsenet.....	77
Liite 3. Työpajojen materiaali.....	78

1 Johdanto

Leania on hyödynnetty laajalti organisaatioiden kehittämistyössä siitä lähtien, kun autonvalmistaja Toyota teki leanin tunnetuksi maailman laajuisesti. Mitä se lean oikein on? Kysyttäessä määritelmää leanille, saadaan todennäköisesti niin monta eri vastausta kuin on vastaajaa. Tämä johtuu siitä, että leania voi ajatella eri abstraktiotasoilla ja eri näkökulmista, eikä sille ole olemassa virallista määritelmää.

Julkisessa verovaroin rahoitetussa toiminnassa kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuus tulee arvioida ennen kaikkea veronmaksajien näkökulmasta, jotta toimenpiteiden vaikuttavuus ulottuu myös verovarojen vastuulliseen käyttämiseen. Lean-ajattelun haltuunotolla sekä siitä johdettujen kehittämistoimenpiteiden käyttöönotolla saadaan välitön vaikuttavuus organisaation toimintaan, ja sitä kautta heijastusvaikutusta myös helsinkiläisille veronmaksajille.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön kohteena on Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan tilat-palvelun yksikkö, jonka perustehtävänä on toimitilojen järjestäminen ja ylläpito Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle. Lean on aiheena tärkeä kehittämisenäkökulmasta tarkasteltuna. Helsingin kaupunki toteuttaa näkemystään maailman toimivimmasta kaupungista, jonka lisäksi kaupungin strategisena tavoitteena on olla monella tasolla kehittyvä ja vetovoimainen kaupunki. Strategisen linkityksen lisäksi tarve kehitystyölle on noussut esiin organisaatiomuutoksen yhteydessä, jolloin asiakkuudet nostettiin keskiöön ja tunnistettiin tarve kehittää Helsingin kaupungin tila-asioihin liittyviä prosesseja yli toimialarajojen. Kehittämistyön yksi ulottuvuus on täten myös asiakaslähtöisyys.

Helsingin kaupungilla tehtiin sen historian suurin organisaatiomuutos vuonna 2017, jolloin siirryttiin virastorakenteesta toimialarakenteeseen. Samalla aloitettiin toimintakulttuuriin muutos, johon tähtääviä toimenpiteitä on tehty aktiivisesti jo useamman vuoden ajan. Opinnäytetyön kehittämisen kohteena oleva yksikön toiminnan kehittäminen ja sitä kautta muutoksen aikaan saaminen tukee osaltaan toimintakulttuurin muutosta.

Päädyin valitsemaan opinnäytetyön aiheeksi leanin siksi, että Helsingin kaupungilla on ryhdytty tuomaan lean-ajattelua osaksi toimintaa, ja tarkoituksena on levittää lean-ajattelua laajemmalti organisaatiossa. Tämä kehitystyö on luonteva jatkumo ja hyvä keino edistää lean-ajattelun laajentamista. Edellä mainitun lisäksi olen kiinnostunut aiheesta ja olen perehtynyt leaniin oma-aloitteisesti mm. osallistumalla loppuvuoden 2020 aikana lean-valmennukseen, joten omaan riittävät perustiedot aiheesta.

Tämä raportti alkaa opinnäytetyön tavoitteiden kuvaamisella, jonka jälkeen tietoperustaosiossa kerrotaan leanin perusteista sekä siihen liittyvistä työkaluista. Tietoperustaosio toimii kehittämistyön viitekehystenä. Menetelmät-osiossa kuvataan käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja perustellaan niiden valinnat. Lean transformaatiota käsittelevässä kappaleessa kuvataan malli, jota hyödynnetään opinnäytetyön aikana toteutetuissa työpajoissa. Toteutus ja tulokset raportoidaan viimeisessä osiossa, joka sisältää myös opinnäytetyöntekijän pohdintaa kokonaisuudesta. Raportin lopuksi on luettavissa johtopäätökset.

2 Tavoitteet

Tässä osiossa kuvataan opinnäytetyön odotetut tulokset sekä esitellään tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet.

2.1 Odotetut tulokset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on lean, jonka hyödyntämistä kehittämistyön kohteena olevan yksikön toiminnassa lähestytään kokonaisvaltaisesti, eli tarkoitus ei ole keskittyä yksittäisiin leanin osa-alueisiin, toimenpiteisiin tai työkaluihin.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tilannekuva kohdeyksikön tämänhetkisestä lean-kypsyydestä sekä käynnistää yksikön lean-matka johtoryhmän työpajoissa, joiden pohjalta tehdään suunnitelma leanin kokonaisvaltaisesta hyödyntämisestä yksikön toiminnassa. Työpajoissa luodaan keskustellen yhteinen näkemys sekä linjaukset lean-kehittämisestä kohdeyksikköön tämän opinnäytetyön teoriasta kootun viitekehyksen pohjalta.

Opinnäytetyön lopputulemana on suunnitelma, jossa on kuvattu lean-kehittämisen vaiheistettu aikataulu. Tässä vaiheessa on hyvä tiedostaa, että lean-ajattelun haltuunotto ja kytkeminen osaksi yksikön toimintaa on aloittamisen jälkeen jatkuvaa tekemistä, eikä ole olemassa tiettyä kohtaa, jossa voidaan todeta leanin juurtuneen osaksi työarkea. Ottamalla lean osaksi yksikön toimintaa, saadaan vaikuttavuutta arvon luomiseen asiakkaille, henkilöstölle ja yksikön perustehtävään, eli turvallisten ja terveellisten toimitilojen järjestämiseen ja ylläpitoon.

Tutkimuksellisen osuuden tavoitteena on haastatellen selvittää, mitä lean-toimenpiteitä Helsingin kaupunkiorganisaatiossa on tehty, mitkä ovat kaupunkitason linjaukset sekä mitä hyviä käytäntöjä voidaan hyödyntää yksikön kehittämistyössä. Lisäksi toteutetaan kohdeyksikön johtoryhmän jäsenten haastattelu, jonka avulla kartoitetaan tämänhetkinen lean-kypsyyssaste. Näiden lisäksi toteutetaan benchmarkkaus. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena.

2.2 Tutkimuskysymykset

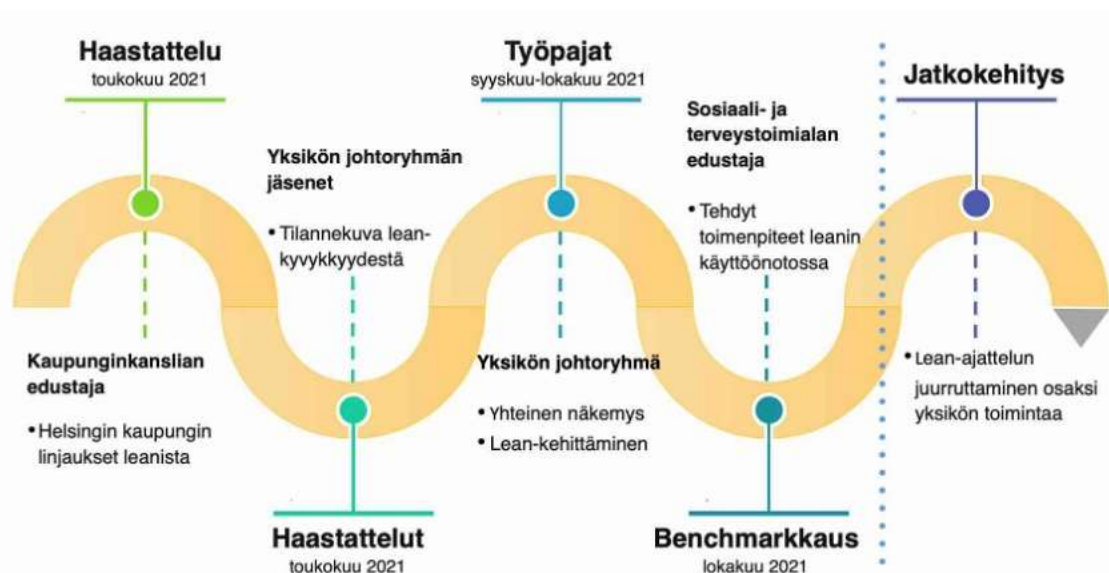
Kehittämistyön suunnittelussa on tunnistettu kaksi tutkimuskysymystä, joilla tuetaan odotettujen tulosten saavuttamista:

TK1 Mikä on yksikön nykyinen lean-kypsyyssaste?

TK2 Millä toimenpiteillä lean saadaan paremmin juurrutettua yksikön toimintaan?

Perusteluna kysymyksen TK1 valinnalle on tarve selvittää taso, jolta yksikön lean-kehittäminen aloitetaan. Kun on selvitetty nykyinen kypsyyssaste, voidaan määritellä käsiteltävät leanin aihealueet sekä niistä johdetut toimenpiteet. Kysymys TK2:n taustalla on se, mitkä konkreettiset toimenpiteet luovat edellytyksiä leanin kokonaisvaltaiseen haltuunottoon. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaan haastattelemalla yksikön johtoryhmän jäsenet. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan tekemällä kirjallisuuskatsauksen, jonka pohjalta fasilitoin yksikön johtoryhmän jäsenille lean-työpajoja. Yksikön lean-kehittämistä tehdään useassa vaiheessa (kuva 1). Tämä opinnäytetyö ei sisällä jatkokehitysvaihetta.

Lean-ajattelun haltuunotossa sekä toimenpiteiden suunnittelussa ja käyttöönotossa on kyse myös muutoksesta ja sen johtamisesta. Tässä opinnäytetyössä käsitellään johtamista aiheeseen liittyen, mutta ei syvällisesti muutosjohtamiseen liittyviä aihealueita.



Kuva 1. Lean-kehittämisen vaiheet opinnäytetyön kohteena olevassa yksikössä

2.3 Keskeiset käsitteet

Arvo on termi, jolla on monia merkityksiä. Arvo on liiketoimintatermi, jolloin kyse on arvon luomisesta asiakkaalle. Arvo voi tarkoittaa suhteellista arvoa tai merkitystä, se voi merkitä hyödyllisyyteen perustuvaa huippuosaamista ja arvo esitetään suuruusluokkana tai määränä. Toisaalta taas arvot ovat abstrakteja käsitteitä siitä mikä on oikein ja

toivottavaa. Organisaation arvot vaikuttavat siihen, miten se luo arvoa ja lopulta menestystä. (Weinstein 2012, luku 1.)

Arvoketjulla kuvataan prosessia, jossa jokin hyödyke jalostuu vaiheittain raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen yksittäinen prosessin vaihe nostaa tuotteen arvoa. (Tieteen termipankki s.a.) Termi prosessi tulee latinankielisestä sanasta processioat, mikä tarkoittaa suoritettua toimintaa jostain asiasta ja tavasta, jolla se on tehty. Prosessi on siis kokoelma toisiinsa liittyviä tehtäviä ja toimintoja, jotka käynnistyvät jonkin tapahtuman seurauksena, ja niiden tarkoituksena on saavuttaa tietty tulos prosessin kuluttajalle. (von Rosing & Scheer & von Scheel 2015, luku 1.)

Just-in-time on johtamisfilosofia, jolla asiakkaalle toimitetaan juuri sitä, mitä asiakas haluaa, juuri silloin kuin asiakas haluaa ja juuri sen verran kuin asiakas haluaa. Kyse on virtauksen luomisesta. Virtauksen luominen tarkoittaa, että prosesseissa kulkevat virtausyksiköt etenevät ilman esteitä. (Modig & Åhlström 2013, 132.) Virtausyksikkö on sitä, mitä prosessissa viedään eteenpäin, eli jalostetaan. Pohjimmiltaan virtausyksiköt voivat olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. (Modig & Åhlström 2013, 19.)

Kaizen on japaninkielinen termi, jossa Kai tarkoittaa muutosta ja zen hyvää. Kaizen on keino, jolla toteutetaan jatkuvaa parantamista hukkan poistamiseksi pienin askelin ja pienin kustannuksin. (LeanThinking a) Lean-terminologiassa hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä (SixSigma.us 2018).

3 Lean-ajattelun taustaa ja teoriaa

Tässä osiossa käsittelen alkuun leanin periaatteita ja taustoja sekä esittelen tarkemmin aiheeseen liittyviä teemoja. Tämän jälkeen jatkan määritelmien kautta leanin eri osa-alueisiin, jotka on valittu tukemaan tämän opinnäytetyön sisältämää kohdeyksikön kehittämistyötä. Tämä osa opinnäytetyötä luo kehittämisen viitekehyksen, jota hyödynnän haastatteluissa ja työpajoissa sekä yksikkömme jatkokehitystyössä.

3.1 Lean-ajattelu

Termiä lean käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1988, jolloin John Krafcik julkaisi omaan tutkimustyöhönsä perustuvan artikkelin, ja myöhemmin termistä tuli suosittu hänen kirjoittamiensa kirjojen pohjalta. Kirja Lean Thinking, jonka Krafcik kirjoitti yhdessä James P. Womackin kanssa, pohjautuu löydöksiin Toyotan filosofiasta ja viidestä periaatteesta, jotka ovat arvo, arvovirta, virtaus, imuohjaus ja täydellisyys. Sittemmin Toyotan tapaa toimia on tutkittu paljon eri konsulttien ja kirjailijoiden toimesta ja monet yritykset ovat pyrkineet jäljittelemään Toyotan toimintamalleja. (Martin & Osterling 2014, luku 1.)

3.1.1 Toyotan tapa

Toisen maailmansodan päättymisen jälkeen alkoi Japanissa jälleenrakennus, ja Toyotan edustajat matkustivat muun muassa Yhdysvaltoihin hakemaan ideoita luodakseen menestyvän yrityksen. He eivät kuitenkaan olleet täysin tyytyväisiä näkemäänsä: varaston suuri määrä ja tuotantolinjan päässä olleet suuret määrät korjausta odottavia tuotteita eivät sopineet yhteen Toyotan ajatusmaailman kanssa, joista tehokkuuteen liittyvä malli tulee osin Toyotan perustajan, Kiichiro Toyodan, isän kautta, joka oli toiminut yrittäjänä ja kehittänyt sittemmin tekstiilialalla vallankumoukselliset täysin automatisoidut kangaspuut. Kangaspuista teki ainutlaatuisen toiminto, joka pysäytti tuotannon automaattisesti, jos lanka katkesi. Automaattinen pysäytys mahdollisti sen, että pysäytyksen aiheuttanut ongelma oli mahdollista määrittää, analysoida ja eliminoida välittömästi. Sittemmin käsite sai nimen jidoka, joka tarkoittaa automatisointia inhimillisellä otteella. Jidokasta tuli myöhemmin toinen Toyotan tuotantojärjestelmän peruspilareista. Toinen peruspilari, just-in-time, muodostui kun Kiichiro Toyoda lähti liikkeelle isänsä filosofiasta ”pitää langan päästä kiinni” koko tuotannossa. Just-in-time on filosofia, joka tarkoittaa virtauksen luomista tuotantoon karsimalla kaikki varastot ja toimittaa asiakkaalle vain sitä mitä asiakas halusi. (Modig & Åhlström 2013, 70–71.)

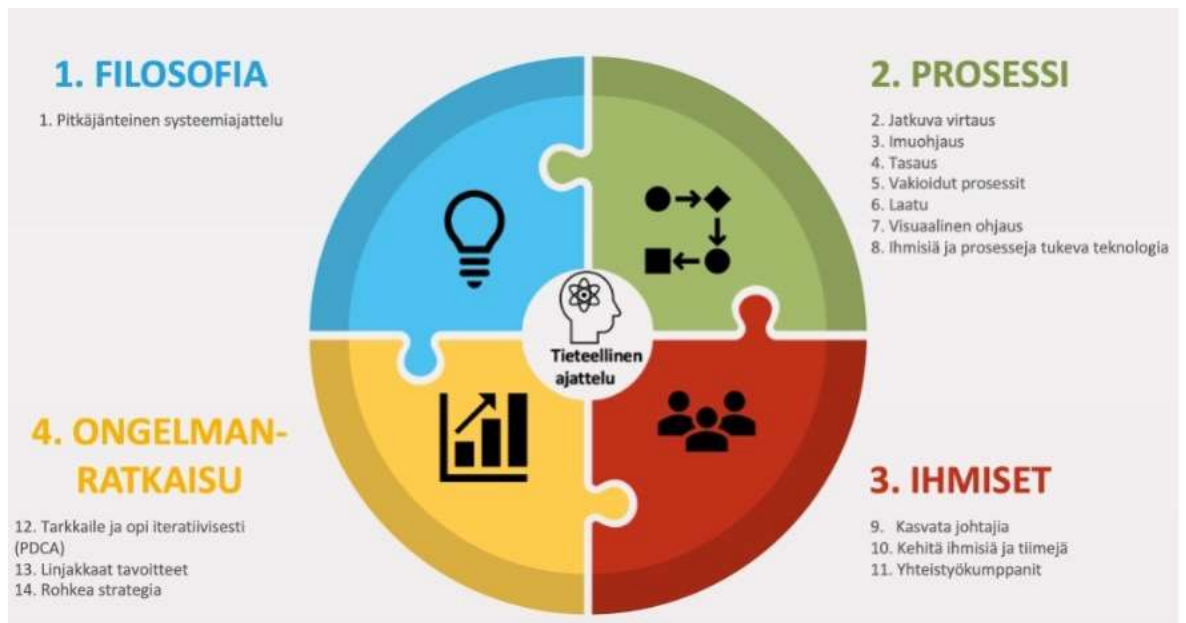
Virtaustehokkuuteen keskittymisen taustalla Toyotalla oli se, että toisen maailmansodan jälkeen elettiin niukkuudessa ja Japanissa oli resurssipula. Pulaa oli maasta, teknologiasta

ja koneista, raaka-aineista ja taloudellisista resursseista. Niukkuus pakotti Toyotan ajattelemaan tehokkuutta ja se reagoi asiaan keskittymällä virtaustehokkuuteen. Tältä pohjalta alkoi tuotantojärjestelmän kehittäminen, johon liittyi tärkeitä ominaisuuksia, ja kiteytyvät kahteen pääteemaan: tehdään oikeita asioita ja tehdään asiat oikein. (Modig & Åhlström 2013, 72–74.)

Toyota on saanut vaikutteita lännestä, ottaen osia ja integroimalla oman näköisekseen muun muassa W. Edwards Demingin laatuympyrä PDCA:n, toisen maailmansodan aikana USA:n kehittämän työhjekoulutus Training Within Industry sekä Henry Fordin virtauksen ja hukun poiston konseptit. Koko olemassaolon ajan Toyotan johtajat ovat etsineet uusia ideoita, mutta he tiedostavat, että heidän tulee luoda omat toimintatavat, ja täten he eivät ikinä kopioisi suoraan geneerisiä työkaluja tai ohjelmia. (Liker & Convis 2012, 44–45.)

Toyotaa on käytetty esimerkkinä täydellisestä yhtiöstä, mutta on hyvä tiedostaa, että tulkinta on kaukana totuudesta. Osaltaan Toyotan menestyksen takana on ymmärrys, että koskaan ei ole mahdollista poistaa kaikkea hukkaa prosesseista, täydellistä laatua ei voida koskaan tuottaa ja yrityksen suorituskyky voi aina olla parempi, joten ideaali tilaa ei voida koskaan saavuttaa. Ideaali tilasta Toyota käyttää termiä True North. (Liker & Convis 2012, 19.)

Toyotan kehitystyö pohjaa tieteelliseen ajatteluun. Kuvassa 2 on kuvattu Toyotan 4P-malli, jonka nimi tulee englanninkielisistä sanoista *Philosophy, Process, People, Problem solving*, eli suomeksi *Filosofia, Prosessit, Ihmiset, Ongelmanratkaisu*. Periaatteet on kuvattu palapelin paloina ja kuva esittää systeemiä, joka koostuu toisiinsa kytkeytyneistä osista. Käytännön tieteellinen ajattelu tässä kontekstissa tarkoittaa faktaperusteisen iteratiivisen oppimisen lähestymistapaa, työskenneltäessä vaikeiden haasteiden kanssa. Kaikki alkaa tunnistamalla, että maailma on paljon kompleksisempi ja arvaamattomampi kuin me usein ajattelemme. (Liker 2021, luku 2.) Seuraavaksi esittelen Toyotan 4P-mallin.



Kuva 2. Toyotan 4P-malli (mukaillen Liker 2021)

Toyotan **filosofia** perustuu pitkän tähtäimen systeemiajatteluun ja selkeään käsitykseen yrityksen toiminnan tarkoituksesta, visiosta sekä siitä mitä yritys koittaa saavuttaa. Toyotalla tehdään paljon töitä suunnittelun ja haastavien tavoitteiden asettamisen eteen ja he odottavat pääsevänsä tavoitteisiin jatkuvan parantamisen avulla. Suunta on selkeä, mutta polku sinne on sumuinen. Kompleksisen systeemin ongelmien ratkaiseminen edellyttää, että johtajat näkevät koko prosessin ja varmistavat, että ihmiset oppivat jatkuvien kokeilujen kautta. **Prosessit** eivät ole staattisia asioita, vaan ennemminkin dynaaminen lähestymistapa työhön, jota voidaan parantaa kokeilujen ja oppimisen kautta. Toyotalle pääsy toteuttaa leania on tuoda ongelmat näkyviksi, jotta ihmiset voivat tieteellisen ajattelun avulla ratkaista ongelmia yksi kerrallaan ja oppia niistä. **Ihmisten** evoluutio ei palkinnut hitaasta ja harkitsevasta ajattelusta, ja olemme edelleen saman evoluution tuotteita. Meillä on monia huonoja tapoja kuten se, että annamme aiempien virheellisten kokemusten hämärtää arviotamme tulevista mahdollisuuksista ja näemme nykyisen tilanteen puolueellisten linssien läpi. Toyotalla jokainen johtaja on valmentaja, joka opettaa uusia ajattelutapoja Gembassa, eli paikassa, jossa työtä tehdään. **Ongelmanratkaisu** tarkoittaa monelle yritykselle sitä, että ongelman ilmetessä tehdään laastariratkaisu, jonka johdosta ongelmat toistuvat, eikä yritys koskaan saavuta parempaa suorituskykyä. Vaikka Toyotalla tehdään reaktiivista ongelmien ratkaisua, siellä yritetään löytää ongelmien juurisyyt. Pohjimmiltaan Toyota satsaa proaktiiviseen parantamiseen, jolla pyritään kohtaamaan tulevia haasteita ja näin toimimalla pyritään ennakoimaan ja vähentämään tulevia ongelmia. (Liker 2021, luku 2.)

3.1.2 Määritelmiä leanista

Leania on määritelty ja luonnehdittu monella eri tavalla. Sayer ja Williams (2012, luku 1) kuvaavat että lean tarkoittaa vähemmän asioita, eli vähemmän hukkaa, lyhyempiä syklejä ja vähemmän byrokratiaa. Mutta lean tarkoittaa myös enemmän asioita, eli enemmän työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, enemmän organisaation ketteryyttä ja kyvykkyyttä, enemmän tuottavuutta, enemmän tyytyväisiä asiakkaita ja enemmän pitkän aikavälin menestystä. Sayer ja Williams (2012, luku 1) toteavat myös, että kuullessaan sanan lean, osa ihmisistä ajattelee hoikkia ihmisiä, kuten pitkän matkan juoksijoita tai aerobicin himoharrastajia, joilla ei vaikuta olevan grammaakaan liikaa rasvaa kehossaan. Tämä johtuu siitä, että sana lean viittaa paitsi fyysiseen kuntoon myös tiettyyn kurinalaisuuteen ja henkiseen sitkeyteen. Lean käsitteenä sisältääkin sitoutumisen tiettyihin periaatteisiin ja käytäntöihin, jotka yhtäältä parantavat kuntoa, mutta toisaalta myös pitävät kunnossa. Kyseessä ei siis ole villitys tai ruokavalio, vaan elämäntapa. Modig ja Åhlström (2013, 149) puolestaan toteavat, että eräs leanin keskeisiä lähtökohtia on, että se on dynaaminen tila, jonka ominaispiirteitä ovat jatkuvat parantamiset. Täten on tärkeää ymmärtää, että lean ei ole staattinen tila, joka saavutetaan, eikä valmista tule koskaan. Liker & Convis (2012, 49) lähestyvät asiaa filosofisesta näkökulmasta, ja ovat löytäneet aasialaisten oppien, Kungfutselaisuuden ja Toyotan lean-ajattelun välillä seuraavia yhtäläisyyksiä, jotka ovat:

- Elinikäinen itsensä kehittäminen niin, että voit palvella yhteiskuntaa.
- Täydellisyys tavoittelu tietäen, että ihmiset eivät ole koskaan täydellisiä.
- Avoimuus itsensä kehittämiseksi ja jatkuvalla oppimiselle.
- Todellisuuden syvään ymmärtämiseen juurtunut toiminta.
- Itsekriittinen asenne refleктоimalla joka päivä heikkouksiasi ja mitä voit parantaa.
- Syvä kunnioitus vanhempia ihmisiä kohtaan, jotka ovat investoineet omaan kehittämiseensä ja joilla on jotain opetettavaa.
- Vastuullisuuden käsite, sisältäen vastuun muiden kehittämisestä samalla kun kehität itseäsi.

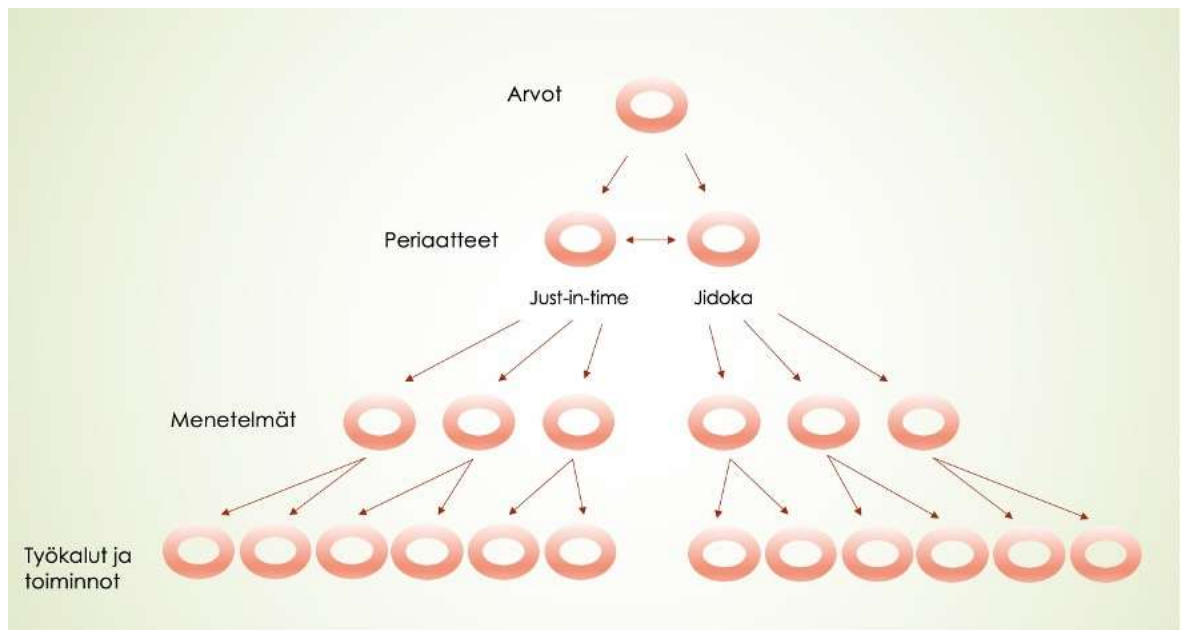
Leanin voi määritellä eri abstraktiotasoilla (kuva 3) seuraavasti: **Arvot** määrittävät, miten on toimittava, ja ne ovat olemassaolon perusta sekä tila, johon jatkuvasti pyritään.

Periaatteet määrittävät päätöksentekoa ja ilmaisevat mitkä asiat ovat tärkeimpiä.

Organisaation kehittämisen suunnan näyttäjinä toimivat Just-in-time ja Jidoka.

Kehittäminen tehdään aina kohti asiakasta. **Menetelmät** määrittävät sen, miten tehtäviä suoritetaan. Menetelmät toimivat moottorina, jonka tuottamalla voimalla siirrytään oikeaan suuntaan. Menetelmien noudattaminen edellyttää **työkaluja** ja tehtäviä **toimintoja**.

(Modig & Åhlström 2013, 138–139.)



Kuva 3. Leanin eri abstraktiotasot (mukaillen Modig & Åhlström 2013)

Leania voidaan hyödyntää monissa erityyppisissä organisaatioissa, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Kirjassa Tehoa ja laatua kunnossapidon kehittämiseen kerrotaan, kuinka leanin oppeja käytetään yrityksen kunnossapidon kehittämiseen ja kehittämistyöllä tavoitellaan kilpailuetua, kannattavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Kehittämiseen käytetään Japanissa kehitettyä Total Productive Maintenance -mallia. (Tuominen 2010a, 4–8.) Kirjassaan Lean-six sigma for the public sector Brandon Cole kirjoittaa, että Lean-six sigma työkaluja voidaan käyttää myös julkisella sektorilla, mutta ennen kuin lähtee toteuttamaan leania, on hyvä tiedostaa asiaan liittyvät haasteet. Colen (2011, 13) mukaan julkisen sektorin haasteena ovat taloudellisuusnäkökulman puute, asiakaskeskeisyyden puute, organisaation läpileikkaavien yhteisten tavoitteiden puute, johdon tuen puute, hierarkkinen rakenne sekä vuorovaikutuksen ja tehtävien kompleksisuuden lisääntyminen organisaatiossa.

Useimmat yritykset, jotka pyrkivät muuttumaan leaniksi, tekevät muutoksen takaperoisesti. Ne asettavat tavoitteita ja työntävät ne eteenpäin organisaatiossa ennen kuin ovat varmistaneet alemman tason johtajien kyvykkyyden saavuttaa asetetut tavoitteet. Tämä vastaa tilannetta, jossa pianistia vaaditaan esittämään Chopinia, ennen kuin hän osaa edes skaalat. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa rima asetetaan liian korkealle, ja kun johtaja ei pysty saavuttamaan tavoitteita, se johtaa turhautumiseen, josta on vaikea palautua. (Liker & Convis 2012, 153.) Yritysmailmassa edellinen näkyy myös siten, että ilman johtajien ja työntekijöiden sitoutumista pitkän ajan tavoitteisiin, liukuma

taaksepäin on väistämätön ja verrattavissa laihduttamiseen. Kuukausien hyvät tulokset haihtuvat ilmaan yhden lomaviikon aikana, jolloin nautitaan Pina Coladaa ja jälkiruokia. Liker ja Convis (2012, 8) kuvaavat myös, että kyseessä on kirjaimellisesti yrityksen DNA:n rakennemuutos, jota ei voi tehdä ainoastaan vaihtamalla prosesseja, implementoimalla menetelmiä tai käynnistämällä muutosohjelmaa. Todellinen systeeminen muutos tulee tapahtua yrityksen ytimessä, ihmisten toimesta. Keskeistä on, että muutos ilmenee yrityksen johtajissa.

3.1.3 Arvon luominen asiakkaalle

Käsite asiakasarvosta on yhtä vanha kuin muinaisien aikojen kaupankäyntitavat. Jo tuolloin ostajat arvioivat huolellisesti myyjien tarjouksia ja suostuivat kaupankäyntiin vain, jos hyödyt saaduista tuotteista suhteessa kustannuksiin koettiin käypänä arvona. Arvo voidaan siis määritellä olevan asiakkaiden vaatimusten tyydyttämistä alhaisimmilla hankinta-, omistus- ja käyttökustannuksilla. Näin ollen jokainen transaktio arvioidaan saadun arvon suhteen ja asiakas on joko tyytymätön, tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Nämä palvelukokemukset vaikuttavat asiakkaiden päätöksentekoon siitä, onko hän valmis luomaan pitkäaikaisen asiakassuhteen. (Weinstein 2012, luku 1.) Grönroos (2019, luku 6) lähestyy asiaa siten, että arvoa syntyy vasta kun tuote tai palvelu on asiakkaalla käytössä ja vasta sitten asiakkaalle luodaan arvoa hänen päivittäisiin toimintoihinsa tai prosesseihinsa.

Leanin keskeinen ajatus on maksimoida asiakasarvo minimoimalla hukka. Leania toteuttava organisaatio ymmärtää asiakasarvon käsitteen ja keskittyy ydinprosessiensa kautta jatkuvasti lisäämään arvoa. Jotta organisaatio pääsee tähän tavoitteeseen, tulee johtamisessa keskittyä osaoptimoinnin sijaan optimoimaan tuotteiden ja palveluiden arvoketjujen virtausta asiakkaille. Poistamalla hukka kaikista arvoketjuista, luodaan prosesseja, joihin tarvitaan vähemmän ihmisten ponnisteluja, vähemmän tilaa, vähemmän pääomaa sekä pystytään valmistamaan tuotteita ja tuottaa palvelua halvemmalla ja vähemmällä virheillä verrattuna perinteisiin liiketoimintajärjestelmiin. Kyseessä ei kuitenkaan ole kustannussäästöohjelma, vaan koko organisaation ajattelutapa ja tapa toimia. (Lean Enterprise Institute a, s.a.)

Arvonluonti on prosessi, joka on yhdistelmä eri vaiheista, kuten markkinointi, suunnittelu, tuottaminen, toimitus ja tuki. Prosesseissa ilmenevä hukka estää tehokasta virtausta ja täten vähentää arvonluontia asiakkaalle. Täydellisessä prosessissa ei ole hukkaa, ja tämä ilmenee siten, että asiat tapahtuvat vain tarvittaessa, sujuvat täydellisesti ja toteutuvat juuri niin kuin tarvitaan. Täydellisten prosessien tavoittelu maksimoi asiakkaan arvon. Mitä lähemmäksi täydellisyyttä prosessit tulevat, sitä tehokkaampaa arvon luominen on, sitä

tyytyväisempiä asiakkaat ovat ja sitä menestyksekkäämpi yritys on. (Sayer & Williams 2012, luku 1.) Asiakas määrittää, sekä on ainoa oikea tuomari arvioimaan saamaansa arvon ja on siten valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta, jos kokee saavansa arvoa. Yrityksen tulee tuottaa palvelu tai tuote asiakkaalle oikean laatusena, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. (Sayer & Williams 2012, luku 1.) Asiakkaan käsite voi joskus olla ongelmallinen, esimerkiksi julkishallinnon organisaatioissa. Mikäli konkreettista asiakasta on hankala määrittää, voi asiaa lähestyä tarvelähtöisesti ja kysyä: minkä tarpeen organisaatio tyydyttää? Esimerkiksi palokunnan tapauksessa tarve on sammuttaa tulipaloja. Prosessi alkaa siitä, kun joku havaitsee palon ja hälyttää palokunnan, ja prosessi päättyy, kun palo on sammutettu. (Modig & Åhlström 2013, 24.)

3.1.4 Prosessit, virtaus ja hukka

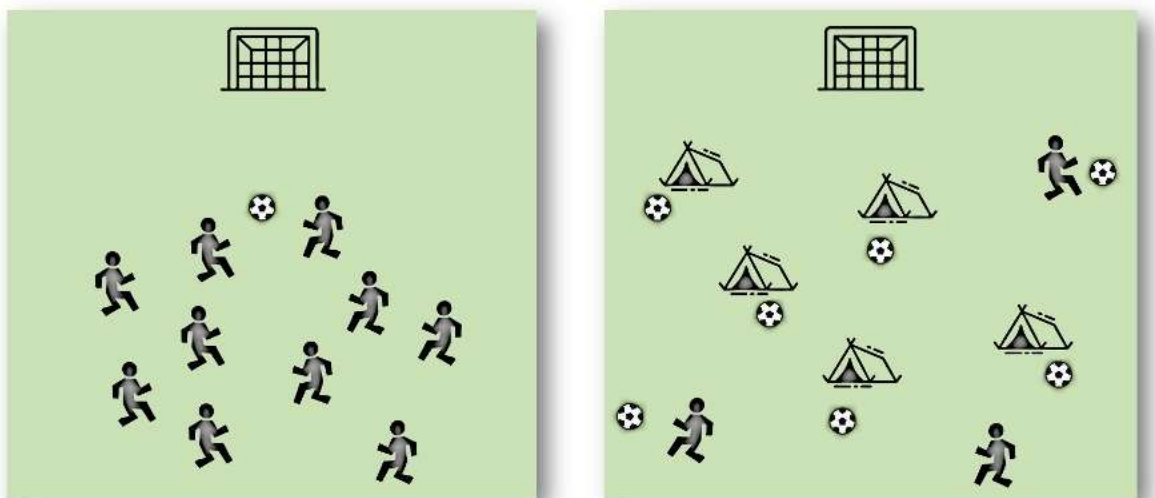
Prosessiajattelu on Leanin ytimessä. Prosesseja tapahtuu jatkuvasti ympärillämme kaikessa mitä me teemme päivän aikana. Ne ovat perusta kaikille toimille, joihin liittyy käsitteitä, kuten aika, tila ja liike ja ne taipuvat siihen todellisuuteen, jossa olemme. Liiketoimintaprosessi on kokoelma tehtäviä ja toimintoja sisältäen työntekijät, materiaalit, koneet, järjestelmät ja menetelmät, jotka on strukturoitu siten, että voidaan suunnitella, luoda ja toimittaa tuote tai palvelu asiakkaalle. (von Rosing ym. 2015, luku 1.) Modigin ja Åhlströmin (2013, 17) mukaan virtaustehokkuus syntyy prosesseissa, joten virtaustehokkuuden käsittämiseksi tulee ymmärtää miten prosessit toimivat. Kaikilla organisaatioilla on prosesseja, joissa monista niistä ihmiset ovat osallisina päivittäin. Esimerkkeinä ovat muun muassa kehitys-, hankinta-, tuotanto-, toimitus- ja huoltoprosessit.

Lean-johtamisessa tavoitellaan virtausta eli työn sujuvaa etenemistä, jonka kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Tavoitteena on poistaa näitä esteitä huomioiden, että esteiden poistaminen ei ole tavoite, vaan keino päästä päämäärään. Vaihtelu on tärkein näistä kolmesta, koska se aiheuttaa ylikuormitusta tai hukkaa. Vaihtelun ilmentymät asiantuntijatyössä ovat muun muassa eri henkilöiden osaamiserot, työkuorman eri päivinä tapahtuvat vaihtelut, niin sanotut tulipalon sammuttamiset tai organisaation omasta toiminnasta aiheutuvat vaihtelut. Ylikuormitus voi ilmetä laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumisena. (Torkkola 2016, 23–27.) Asiantuntijatyössä ylikuormitus voi johtaa ihmisen hyvinvoinnin ja sitä kautta tehokkuuden heikkenemiseen. Hukka on tyypillisesti seitsemään kategoriaan luokiteltua arvoa tuottamatonta tekemistä. Kategoriat asiantuntijatyössä ovat: ylituotanto, varastot tai keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen ja epätarkoituksenmukainen käsittely. (Torkkola 2016, 23–27.)

Modig ja Åhlström (2013, 132) käyttävät jalkapallo-ottelua esimerkkinä virtauksen luomisesta. Ottelussa virtaus alkaa aloituspotkusta ja jatkuu kun pelaajat syöttelevät toinen toisilleen, kunnes pallo potkaistaan maaliin. Pallon liike ei pelin aikana pysähdy, vaan pallo on liikkeessä koko ajan. Kaikki pelaajat ovat mukana pelissä ja heillä on sama päämäärä, eli saada pallo maaliin. Sen lisäksi, että pelaajat hallitsevat pelin säännöt ja oman joukkueen strategian, edellytyksenä on, että pelaajat pystyvät koko ajan ja joka paikasta

- näkemään kentän, pallon ja maalin
- näkemään joukkueoverit ja vastapuolen pelaajat
- näkemään maalitilanteen ja jäljellä olevan peliajan
- kuulemaan pillin vihellyksen
- kuulemaan joukkueoverien huudot ja yleisön kannustuksen.

Näitä edellytyksiä on vaikea luoda organisaatioissa, joissa ihmiset istuvat eri paikoissa ja tekevät eri asioita eri aikaan toisistaan riippumatta. Nykyorganisaatiot muistuttavat jalkapallokenttää, jonne on pystytetty pieniä telttoja, joissa peliä pelataan monella eri pallolla samaan aikaan. Pelaajat saavat palkintoja siitä, että he potkivat palloa mahdollisimman monta kertaa, ja he luulevat tekevänsä maalin potkaisessaan palloa ulos omasta teltastaan. Peliä pelataan eri aikoihin, ja pelaajat tuskin tietävät toistensa nimiä. Kokonaisuutta ei näe kukaan. Kukaan ei kuule pillin vihellystä. (Modig & Åhlström 2013, 132–135.) Kuvassa 4 on kaksi eri pelikenttää. Vasemmanpuoleisessa kuvassa tapahtuu virtausta, oikeanpuoleisessa ei.



Kuva 4. Virtaustehokas organisaatio ja toimimaton organisaatio, vertauskuvana jalkapallo-ottelu (mukaillen Modig & Åhlström 2013)

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Seitsemän arvoa tuottamatonta hukkaa, tai seitsemän hukan kuolemansyntiä, ovat **ylituotanto**, joka on kallista ja vaikeasti havaittavaa, **odottaminen**, joka ei lisää arvoa varsinaisen tuotteeseen, **kuljettaminen**, joka ilmenee tilanteessa jossa joudutaan siirtämään tuotetta prosessista toiseen, **yliprosessointi**, jolloin valmistukseen käytetään isompaa valmistuskoneistoa, vaikka yksinkertaisempi ja tehokkaampi työkalu soveltuisi riittävän hyvin, **varastointi**, joka on tulos ylituotannosta, **liike**, joka sisältää kaiken ylimääräisen kävelyn, nostamisen, kurottamisen ja venytyksen ja **viallinen tuote**, joka aiheuttaa uudelleen tekemistä ja sitä kautta lisää kustannuksia. (SixSigma.us 2018.)

3.1.5 Jatkuva parantaminen, ongelmanratkaisu ja oppiminen

Jatkuva parantaminen on mielentila, jolla organisaatiot tavoittelevat kilpailuetua. Sen avulla kasvatetaan ja kehitetään tehokkaampia ja vaikuttavampia toimintoja sekä parannetaan tuotteita, prosesseja ja standardeja. Jatkuvan parantamisen yhteydessä käytetään usein Demingin Plan-Do-Check-Act, eli PDCA-ympyrää (kuva 5), joka on yksinkertainen, mutta tehokas metodi. Torkkola (2016, 40) esittelee kirjassaan menetelmän PDSA-version, jossa check on korvattu study-sanalla. Perusteena on korostaa pysähtymistä sekä tutkia, mitä tapahtui. PDSA-sykliä voi käyttää myös päiväpalaverin agendana tai esihenkilön ja työntekijän keskustelun pohjalla siten, että esihenkilö kysyy, mitä kokeilit viimeksi? Menikö se odotetulla tavalla? Tarvitseeko ideaa muokata? Miten aiot kokeilla ideaa? Mitä odotat kokeilun pohjalta tapahtuvan? Milloin keskustelemme kokeilun tuloksista? PDSA-sykli on käyttökelpoinen myös vakioitujen työtapojen parantamisessa sekä työtapojen kehittämisessä. Työntekijät voivat käyttää sitä myös itsenäisesti prosessin seurantaan ja parantamiseen. (Hiltunen 2017, 36–37.)



Kuva 5. PDCA-ympyrä (mukaillen Leanopedia)

Liker & Covis (2012, 97) kuvaavat Toyotan ongelmanratkaisuprosessin, joka pohjautuu Demingin PDCA-malliin. Toyotan mallissa on kahdeksan vaihetta, ja se on nimeltään Toyota Business Practises (TBP), jolloin prosessin kahdeksan vaihetta ovat:

1. Määrittele ongelma suhteessa ihannetilanteeseen (plan)
2. Pilko ongelma johdettaviin osiin (plan)
3. Tunnista juurisyy (plan)
4. Aseta tavoite parantamiselle (plan)
5. Valitse tarkoituksenmukainen ratkaisu eri vaihtoehtoista (plan)
6. Toteuta ratkaisu (do)
7. Tarkista vaikutus (check)
8. Säädä, vakioi ja jaa (act).

Esimerkkinä ongelmanratkaisun linkittymisestä leaniin on Toyota, jossa tiedostetaan heidän tuotantojärjestelmänsä olevan systeemi, missä kaikki osat ovat yhteydessä toisiinsa. Toyotan johtamisfilosofia just-in-time paljastaa ongelmia, mutta siitä on hyötyä vain, jos ihmiset ovat koulutettuja ja motivoituneita ratkaisemaan ongelmia. Päivittäinen

ongelmanratkaisu johtaa vakaaseen toimintaan, mikä on tehokkaan just-in-time:n edellytys. (Liker 2021, osa 1.)

Ongelmanratkaisun tärkeys on kasvanut, kun teknologinen muutos on kiihtynyt ja osaltaan lisännyt ongelmien laajuutta ja monimutkaisuutta. Jokaisella toimialalla, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, tulee kyetä hallitsemaan yhä enemmän tietoa ja sitä kautta nostamaan myös ajattelun laadun rimaa korkeammalle. Jotta pystyy navigoimaan tällä muutoksen tasolla, on oltava sujuva ja luova ongelmanratkaisija. Taito, jolla tunnistaa ongelman, purkaa sen luovasti osiin ja systemaattisesti työskentelee ratkaisua kohti, on keskeinen taito nykytyöelämässä. Tästä syystä maailman talousfoorumi tunnisti monimutkaisten ongelmien ratkaisun tämän vuosisadan tärkeimmäksi taidoksi. Ongelmanratkaisutaito korostuu, kun koneoppimisen ja tekoälyn tuomia mahdollisuuksia hyödynnetään aiempaa enemmän ja niitä kehitetään ratkomaan ongelmia. Tällöin ihmisten niin sanottujen henkisten lihasten ja koneiden lihasten on toimittava yhdessä. (Conn & McLean 2018, johdanto.)

Torkkolan (2016, 33) mukaan ongelmanratkaisu on osa oppimista ja sitä kannattaa harjoittaa muun muassa siksi, että toistojen myötä ajattelumallista tulee kollektiivinen tapa ajatella, epäonnistuneet muutokset voidaan tietoisesti hylätä, onnistumisesta saadaan iloa ja ongelmista puhumisen rutiinilla vaikutetaan turvallisen ilmapiirin luomiseen.

Oppivassa organisaatiossa johtoryhmän tulisi esittää itselleen kysymyksiä, joilla selvitetään, ollaanko matkalla kohti hyvää oppimispaikkaa, jota ohjaa asianmukainen osaamis- ja oppimisstrategia. Tarkoituksena on kartoittaa viisi tärkeintä osaamista suhteessa menestystavoitteisiin seuraavilla kysymyksillä: (Ojala & Meklin 2021, 220.)

- Onko meillä riittävä osaaminen suhteessa menestystavoitteisiin?
- Miten uutta osaamista hankitaan ja osataanko hankitusta osaamisesta tehdä kilpailuetu?
- Omaammeko ketterän oppimisen tapoja, joilla vastataan uusiin projekteihin, asiakkaisiin ja haasteisiin?
- Tukeeko organisaatiokulttuuri uteliaisuuteen ja riskinottoon sekä onko henkilöstöllä valmiudet tähän?
- Olemmeko hyvä oppimispaikka?
- Voivatko työntekijät vaikuttaa ja kasvattaa omaa osaamispääomaansa tässä organisaatiossa?

Mikäli kaikkiin kohtiin ei saada kyllä-vastausta, tulee laatia osaamis- ja oppimisstrategia. (Ojala & Meklin 2021, 220.) Osaaminen ja oppiminen ovat tärkeitä menestystekijöitä itsessään, mutta ne ovat myös muiden menestystekijöiden mahdollistajia. Osaamis- ja oppimisstrategia tulisikin tehdä siten, että se toimii alastrategiana liiketoimintastrategialle. Osaamisstrategialla valitaan tulevaisuuden osaamistarpeet sekä miten osaaminen

hankitaan. Oppimisstrategialla valitaan tavat oppia, mahdollistetaan valmiudet oppia ja kehitetään ympäristö, jossa voi oppia mahdollisimman ketterästi. (Ojala & Melin 2021, 26.)

3.1.6 Vakiointi

Vakiointi on tärkeä osa lean-ajattelua, koska se toimii pohjana kaikelle parantamiselle. Jos työtä ei ole vakioitu, ei voida tietää onko parantamista tapahtunut. Jos työtä ei tehdä samalla tavalla joka kerta, ei voida myöskään varmistaa tasalaatuisuutta tai tuottavuutta. Vakioinnin avulla saadaan myös työhön perehdyttäminen sujumaan paremmin sekä sen avulla saadaan joustavuutta kausivaihtelussa henkilöstön osalta. Työn vakioinnin jälkeen on tärkeää varmistaa, että kaikki ketä se koskee, ovat tietoisia asiasta. Ihmisten saaminen mukaan noudattamaan vakioitua työtä voi olla vaikeaa siitä syystä, että mikäli työtä on aiemmin tehty ilman vakiointia, sitä on tehty monella eri tavalla ja työssä on keskitytty työn tekemisen tavan sijaan lopputulokseen. (Byrne 2013, luku 3.)

Vakiointi voi herättää mielikuvan tylsästä rutiinistyöstä, mutta Toyotalla se ei ole asian ydin. Vakiointia hyödynnetään ajattelutapaan, jossa vakioinnin avulla työntekijöiden ei tarvitse kiinnittää huomiota työn yksityiskohtiin, vaan he voivat keskittyä isompaan kuvaan ja etsiä keinoja parantaa prosessia, ei vaan vähentämällä virheitä, vaan poistamalla ne. Toyotalla vakiointia käytetään lähtötasona parannusten mittaamiseen. (Liker & Convis 2012, luku 8.) Toimistotyössä vakiointia voi olla vaikea määritellä, ja siten se herättää usein epäilyksiä ja vastusta juuri siitä syystä, että ymmärryksen puute ja vakioinnin tuomat hyödyt jäävät konkretisoimatta. Tyypillisimmät argumentit työn vakiointia kohtaan ovat: onko väliä, miten työ tehdään, kunhan se saadaan tehtyä, vakiointi ei toimi niin sanottuun luovaan työhön, jota toimistotyö on ja toimistotyö ei sovellu vakiointiin sen vaihtelevaisuuden takia. (Locher, 2021, luku 2.)

Vakioitu työ tarjoaa paljon etuja. Prosessit pysyvät vakaina ja vakaus tuo toistettavuutta, ja vakiointi osoittaa selkeät aloitus- ja lopetuspisteet jokaiselle prosessille. Vakiointi liittyy oppimiseen siten, että vakioitu työ säilyttää osaamisen ja asiantuntemuksen työntekijän poistuessa yrityksestä. Vakioinnin avulla voidaan arvioida nykytila, tunnistaa ongelmat sekä seurata tarkistuspisteitä ja tärkeitä prosessivaiheita. Seurannan avulla saadaan selville pystyvätkö tiimin jäsenet suorittamaan prosessin sujuvasti sekä saadaan selville, missä kohtaa ja miten voidaan tehdä parannuksia. (Dennis 2016, 68–69.)

Prosessien vakiointi arvoketjunäkökulmasta tarkoittaa, että mikäli organisaatiossa luodaan arvoa asiakkaalle ja organisaatiossa tehdään samoja toimintoja eri osastoissa, tulisi toiminnan olla yhdenmukaista. Isoissa organisaatioissa tulee tunnistaa eri arvoketjut ja varmistaa, että vakioinnissa huomioidaan kokonaisuus ja eri arvoketjujen liitännät

toisiinsa. Näin toimimalla organisaatio saadaan ketterämmäksi ja tehokkaammaksi sekä varmistetaan kilpailuetu pitkällä aikavälillä. (Harmon 2019, luku 6.)

3.1.7 Mittaaminen ja visualisointi

Toimintaan ja päätöksentekoon liittyen on hyvä, että kuullaan ihmisten mielipiteitä, koska osin niiden pohjalta saadaan laajempaa näkemystä asioihin ja sitä kautta laadukkaampia päätöksiä. Pelkkien mielipiteiden pohjalta päätöksiä ei kuitenkaan tulisi tehdä, koska vaarana on jäädä mielipiteiden ja mielipide-erojen loukkuun. Sen sijaan asioiden mittaamisella saadaan todenmukaista tietoa asioista. Kehitystyössä on tärkeää, että mitataan asioita ja niiden edistymistä. Helsingin kaupungilla mittaamista ja tavoitteiden asettamista tehdään useilla tasoilla. Niin sanotun ison kuvan mittaaminen kohdistuu joko asiakkaan arvoon, asiakastyytyvyyteen tai prosessin suorituskykyyn. Mittareita määritettäessä on tärkeää ymmärtää toiminta ja sitä kautta tunnistaa oleelliset mittauskohteet, eli mitata oikeita asioita. Lisäksi tulee mitata oikeita vaiheita siten, että ei mitata pelkästään valmista työtä, koska se ei kerro mitä tulisi tehdä toiminnan kehittämiseksi. On tärkeää tunnistaa prosessin eri vaiheet ja luoda mittarit **syötteille**, jolloin varmistetaan ovatko edellytykset työnteolle kunnossa ennen työn aloittamista, **suoritusvaiheelle**, jolloin mitataan työn edistymistä suhteessa tavoitteeseen ja **valmiille työlle**, jolloin mitataan asiakkaan näkökulmasta, saiko hän sitä mitä halusi, silloin kuin halusi ja siinä määrin kuin halusi. (Kehmet a s.a.)

Yritykset mittaavat tyypillisesti toimintaansa tulosmittarien kautta. Voitto, tase, varaston kierto ja eri kuluerät ovat seurauksia toiminnasta, mutta niiden avulla ei pystytä parantamaan suorituskykyä. Esimerkkinä tulosmittarista on tiimin tavoite käsitellä asiakkaalta tulleet pyynnöt seitsemässä tunnissa, ja mittaamisen jälkeen huomataan vaihtelun olevan viidestä kymmeneen tuntiin. Tuloksista ei voi päätellä mitä kannattaisi muuttaa, vaan ainoastaan sen, että parannukselle on tarve. (Torkkola 2016, 163–164.)

Suorituskyvyn parantamiseen tarvitaan prosessimittareita, joissa on alkuun tunnistettu työn eri vaiheet ja jokaiselle vaiheelle suunniteltu niiden tarvittava työaika. Näin saadaan mitattua läpimenoaika per työvaihe, mutta mikäli haluaa mittaamiselle enemmän vaikuttavuutta, tulee mitata myös keskeneräisen työn määrää ja valmistuvien töiden määrää sekä eri osa-alueiden vaihtelua. Tämän lisäksi on hyvä ymmärtää kysynnän, käyttöasteen ja vaihtelun vaikutus läpimenoaikaan. (Torkkola 2016, 163–164.)

Läpimenoaika mitataan asiakkaan näkökulmasta siitä pisteestä, jolloin asiakas ottaa yhteyttä, siihen pisteeseen, kun työ on valmis. Mikäli palvelua tuottaa useampi taho organisaatiossa, on hyvä tiedostaa, että yksittäinen tehokas vaihe ei suoraan tuota

palvelua asiakkaalle sovitusti, vaan organisaation tulee huomioida kysyntä ja varmistaa toiminta systeemin, ei osaoptimoinnin näkökulmasta. (Torkkola 2016, 180.)

Mittaaminen tarkoittaa yleensä asioiden parantamista. Mittarit auttavat havainnoimaan systeemin statusta ja rajattujen resurssien priorisointia. Visualisointi auttaa myös kehittämään silmää hukalle tai ainakin auttaa kysymään täsmällisiä kysymyksiä, ja sitä kautta löytämään juurisyitä asioille. Yleisimmin mittarit pohjautuvat laatuun, tuottavuuteen, kustannuksiin, toimituksiin, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. Suorituskyvyn mittareilla määritellään, onko prosessi parantunut. Mittareiden tulee olla linjassa yrityksen strategisen suunnittelun kanssa, lähtien yrityksen tavoitteista ja edeten siitä läpi koko organisaation. (Lane 2007, luku 1.)

Yritykset keskittyvät yleensä mittaamaan taloudellista kannattavuutta, mutta käytännön työn mittareita on harvemmin käytössä. Kun lähdetään kehittämään visualisointia, tulee työhön ottaa mukaan ne, jotka hyödyntävät saatavaa tietoa. Käyttöönotto tulee perustella ja etenemisestä tulee pyytää palautetta. Ennen mittareiden implementointia tulee johtotasolla varmistaa, että mitataan oikeita asioita. Kaikki mittaaminen luo käyttäytymistä ja väärä mittarointi voi aiheuttaa negatiivista vaikutusta. Koska mittaamisella haetaan toiminnan parantamista, tulee mittareita asetettaessa kysyä: mittaako mittari meille tärkeää asiaa ja edistääkö se haluttua käyttäytymistä? (Lane 2007, luku 1.)

Ero perinteisessä tavoitejohtamisessa ja Lean-johtamisessa on, että perinteinen keskittyy mittaamaan yksittäisiä osa-alueita, kuten laatua, asiakaspalvelua, tuottoa ja hallintokustannuksia ja täten parantamalla yhtä osa-aluetta, voidaan vahingoittaa jotain muuta. Leanissa sen sijaan keskitytään mittamaan ja parantamaan virtausta ja tiedonkulkua tietäen, että tämä parantaa suorituskykyä. Esimerkkinä huonosta tuottavuuden mittarista on tehokkuus, esimerkiksi käytetyt tunnit/kaikki käytössä olevat tunnit, koska tämä johtaa pitämään koneet ja ihmiset kiireisenä, mutta ei välttämättä tuota tarpeenmukaista just-in-time-ajattelun mukaista lopputulosta. (Lane 2007, luku 1.)

Visuaalisuudella tavoitellaan työn tehokkaan sujumisen näkökulmasta tiedon löytämistä helposti ja yhdellä silmäyksellä. Tavoitteena on löytää prosessista ongelmat, korjata ne ja nähdä muutosten vaikuttavuus. Suomalaisessa kulttuurissa voidaan kokea, että sillä tavoitellaan kontrollin lisäämistä, vaikka todellisuudessa se lisää yhteisöllisyyttä ja avoimuutta, jonka lisäksi alun järkytyksen ja totuttelun jälkeen turvallisuuden tunne lisääntyy parantaen työtyytyväisyyttä. (Torkkola 2016, 49–50.)

3.1.8 Johtaminen ja organisaatiokulttuurin vaikutus

Toyotan reseptinä on organisaation ihmisten kehittäminen ja aito usko siihen, että työntekijät ovat yrityksen arvokkain resurssi. Tässä kontekstissa johtajan tulee olla avoin itsensä kehittämiseksi ja omien alaisten kehittämiseksi siten, että he voivat kasvaa ja kehittyä. Johtajan tulee poistaa esteitä ja haastaa tiimejä kaikilla tasoilla kohti Toyotan jatkuvaa parantamista ja pitkän aikavälin tavoitteita. Toyotan johtajien missio on asettaa joukkue voittavaan asentoon, eli lisätä arvoa asiakkaalle. Johtajan tehtävä ei ole pelata, vaan valmentaa ja tukea joukkueen jäseniä pitämällä joukkueen fokus sen perimmäisessä tarkoituksessa. (Liker & Convis 2012, 16.) Avainasia valmentajalle on opettaa opetettavia ottamaan vastuuta hänen itsensä kehittämisessä ja edelleen, olla vastuussa tuloksista (Liker & Convis 2012, 111). Lean-johtaja toimii esimerkkinä jatkuvalla oppimisen halulle ja tavassa ajatella korostuu oppiminen, joka tulee huomioida myös projektien organisoinnissa. Kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja siinä tulee edetä pienin askelin. Näin toimimalla syntyy kehittämisen toistoa ja mikäli näin toimitaan aina, oppiminen tapahtuu huomaamatta. (Tuominen 2010 b, 136–137.)

Pehmeät taidot omaava johtaja on hyvä valmentaja, valtuuttaa työntekijänsä eikä mikromanageeraa, on kiinnostunut ja huolehtii tiimiläistensä menestyksestä ja hyvinvoinnista, kuuntelee ja jakaa tietoa, auttaa urakehityksessä, jakaa selkeän vision ja strategian tiimille ja omaa riittävät tekniset taidot, joilla pystyy auttamaan tiimiä. Yleisen näkemyksen mukaan pehmeät taidot, kuten ryhmätyö, yhteistyö ja empatia, ovat vähemmän arvokkaampia kuin kovat taidot, joihin lukeutuvat ammatilliset taidot kuten kirjanpito, hitsaus tai muut tekniset taidot. Pehmeät taidot koetaan ihmisille luontaisiksi ja kehittyviksi ilman tukea, harjoittelua tai koulutusta. Organisaatiot kohtaavat entistä useammin haasteita, jotka liittyvät digitaaliseen disruptioon, globalisaatioon, muuttuviin asiakastarpeisiin, teknologisiin innovaatioihin ja demograafisiin muutoksiin. Näihin liittyen pehmeiden taitojen hallitsemisella on usein ratkaiseva merkitys siinä, menestyykö organisaatio vai pyrkiikö se vain selviytymään. Kun tekoäly ja automaatio muuttavat radikaalisti työtä, juuri silloin pehmeille taidoille on kysyntää, koska empatian, yhteistyön, luovuuden ja viestinnän tarve kasvaa (Phillips, Phillips & Ray, luku 1.)

Eräänä tärkeänä asiana johtamisessa on tiedostaa niin oman kuin työntekijöiden sisäisen motivaation vaikutus. Tavoitteen asettamiseen liittyvä yleinen kysymys on: juuri näin kuuluisi toimia, mutta miksi ihmeessä useampi ei toimi näin? Komentamisen ja kontrolloimisen taustalla on halu saada aikaan tietty tulos ja siksi käsketään toinen ihminen tekemään kyseisen asia. Jos asia ei etene halutulla tavalla, käsketään tekemään nopeammin. Yleinen käsitys on, että siinä tilanteessa uskotaan asian hitauden taustalla

olevan syy, jonka mukaan ihminen ei tehnyt asiaa nopeammin koska ei ollut sanottu toiselle, että se on tehtävä nopeammin. Käsky-tulos -malli toimii koneita johdettaessa, mutta ihmisten kanssa asia on toisin. Tässä pätee Immanuel Kantin kategorinen johtamisimperatiivi: kohtele aina työntekijöitä kuin he olisivat päämääriä sinänsä, älä koskaan pelkinä välineinä. Ihmisten johtamisessa tulee ottaa huomioon heidän psykologiansa, jolloin johtaminen on monimutkaisempaa. Tällöin otetaan kantaa työntekijöiden ihmisyyteen ja täten on syytä miettiä käskyjen vaikutuksia sisäisiin tiloihin. On myös tärkeää tiedostaa, että johtaminen on tilannesidonnaista ja vaatii pelisilmää. (Martela 2016.)

Lean-matkan alussa johtajan tulee kysyä itseltään: haluan olla erinomainen vai riittääkö tasoksi hyvä? Jos tasoksi riittää hyvä, lean-oppeja ei tarvita. Menestyvät lean-johtajat hakeutuvat tilanteisiin, joissa he voivat haastaa itsensä, ja haastamisen jälkeen he prosessoivat tilanteen sekä oppivat niistä. He omaavat myös kyvyn tarkkailla ja olla avoimia oppimiselle. Kyse on siis jatkuvasta haastamisen, sopeutumisen ja oppimisen prosessista. (Liker & Convis 2012, 230–231.)

Maddenin (2020, luku 2) mukaan työntekijöiden ja johdon väliset keskustelut joko vahvistavat tai heikentävät 1) käsityksiä, miten työ tulee tehdä 2) luottamusta työntekijöiden ja johdon väliseen win-win-tilanteeseen 3) sitoutumista työntekijöiden mentorointiin, jolla jatkuvasti parannetaan ongelmanratkaisutaitoja 4) työntekijöiden ylpeyttä siitä, mitä organisaatio edustaa asiakkaiden silmissä. Organisaation kulttuuri ilmenee yrityksessä työskentelevien ihmisten maailmankatsomuksessa ja vaikuttaa heidän käsityksiinsä sekä ulkoisen ympäristön muutoksista, että mahdollisuuksista parantaa sisäistä toimintaa.

Likerin (2021, osa 5) mukaan haastavinta organisaatioille on se, miten luoda yhtenäinen organisaatio yksilöistä, joilla kaikilla on organisaation DNA ja jotka jatkuvasti oppivat yhdessä lisäämään arvoa asiakkaille. Näyttääkin siltä, että mikä ikinä onkaan lean-transformaatiosta käytävä keskustelu, päädytään puhumaan kulttuurista. Kulttuurissa on kyse ihmisten jakamista arvoista, uskomuksista ja tavoista lähestyä ongelmia. Kulttuuri on kuin jäävuori, jossa veden pinnan yläpuolinen osa kattaa yrityksen mission, vision ja muut näkyvät osat. Veden pinnan alapuolinen osa kattaa ihmisten tavan ajatella, rutiinikäytännöt sekä ydin arvot ja oletukset. Yritykset, jotka lähestyvät leania mekaanisesti, jättävät huomioimatta kulttuurin vaikutukset, ja niiden tulisi aloittaa keskittymällä ajattelutapaan ja käyttäytymiseen pitkän ja toistuvan harjoittelun kautta.

Kulttuuri ja johtaminen ovat saman kolikon kaksi eri puolta, ja molempia tulee jatkuvasti vahvistaa tarkoituksellisesti, sillä organisaation prosessien jatkuva parantaminen vaatii

jatkuvaa johtamista. Lean ajattelutavan omaavan johtajan tulee jatkuvasti kehittää itseään ja ymmärtää, että menestyksen lisäksi on paljon opittavaa. Tämän jälkeen johtaja on valmis kehittämään muita. Muiden opettaminen on yksi parhaista tavoista kehittää itseään. (Liker & Convis 2012, 228–229.) Menestyneen kulttuurin muuttamisen ytimessä on molemmin puoleinen luottamus. Jos tiimin jäsenet eivät luota tiiminvetäjään tai tiiminvetäjä ei luota tiiminsä jäseniin, puheet jatkuvasta parantamisesta ja kunnioituksesta jäävät tyhjiksi. Molemmin puoleinen luottamus syntyy tekojen, ei puheiden kautta. On paljon helpompaa menettää luottamus, kun rakentaa sitä. (Liker 2020, osa 5.)

Pysyvät organisaatiokulttuurin parannukset edellyttävät ylimmän johdon sitoutumista ja jatkuvan parantamisen kulttuuria. Kulttuuri tulee muuttua vertikaalisesta, yksittäisten toimintojen omista tulostavoitteista suuntaan, jossa ihmiset keskittyvät horisontaalisesti asiakkaaseen parantaen arvovirtoja, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa läpi toimintojen. Kulttuurin muuttaminen ei ole helppoa. Kulttuuri kehittyy hitaasti, ja muuttuu vielä hitaammin. (Liker & Convis 2012, 4.)

3.1.9 Visio, strategia ja toiminnan suunnittelu

Organisaation visio piirtää kuvan tulevaisuudesta ja selostaa suoraan tai epäsuorasti, miten ihmisten tulisi pyrkiä luomaan haluttu tulevaisuus. Hyvä visio kiteyttää suunnan, minne ollaan menossa, motivoi ihmisiä toimimaan kohti valittua suuntaa ja koordinoi ihmisten toimintaa. Selkeä visio toimii suunnannäyttäjänä etenkin muutostilanteessa, jolloin osa ihmisistä ei ole samaa mieltä suunnasta, ovat epätietoisia tai eivät ole vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta. Hyvä visio auttaa myös päätöksenteossa, jolloin on hyvä kysyä: onko tämä linjassa visiomme kanssa? (Kotter 2012, 71.) Toyotalla visiona on True North, jossa tavoitteena on täydellisyys tietäen, että täydellisyyttä ei voi koskaan saavuttaa, mutta vision avulla pyritään suuntaamaan toimintaa siten, että tuotetaan arvoa asiakkaille, vältetään hukkaa jatkuvan parantamisen ja innovoinnin kautta. (Liker 2017, esipuhe.). Helsingin kaupungin visiona on olla maailman toimivin kaupunki (Helsingin kaupunki 2017).

Kotter (2012, 73) kuvaa vision olevan osa systeemiä, joka koostuu lisäksi strategiasta, suunnitelmista ja budjeteista, ja kaikki systeemin osat vaikuttavat keskenään. Dennisin (2016, 162) mukaan organisaatioissa tehdään suunnittelua neljällä tasolla: strateginen, eli minne olemme menossa ja miten pääsemme sinne? Projektit, eli miten pääsemme tavoitteisiimme? Taloudellinen, eli miten käytämme budjettimme? Operatiivinen, eli mitä teemme päivittäin? Strategisessa suunnittelussa tulee ymmärtää missä olemme tällä hetkellä, minne olemme menossa, miten pääsemme sinne ja mitä esteitä on tavoitteiden

tiellä. Kotter (2012, 78) toteaa strategian tarjoavan loogisen ja yksityiskohtaisen kuvauksen siitä, miten visio saavutetaan.

Toiminnan suunnittelun tulisi itsessään olla imuohjautuva systeemi, jonka pohjalla on niin vetoava visio, että se työntää eteenpäin kohti tulevaisuutta. Toisaalta suunnittelua tehdään myös itsestään selvistä syistä; suunnittelun avulla kehitytään yksilöinä ja organisaationa, suunnittelu auttaa uudistumaan ja suunnittelun avulla tapahtuu oppimista. Oppiva organisaatio -termiä käytetään paljon, mutta sitä ei aina ymmärretä oikein. Oppivassa organisaatiossa on johtamisjärjestelmä, jossa opit tallennetaan ja jaetaan organisaation sisällä, eli on tärkeää tunnistaa ja soveltaa oppimista käytännössä. (Dennis 2016, 163.)

Organisaatiossa tehtävässä suunnittelussa on huomioitava, että ei astuta sudenkuoppiin, joista yleisimmät ovat: taustalla on epärealistiset ennusteet tai odotukset, suunnitteluprosessi ei mukaudu muuttuviin olosuhteisiin, tavoitteet asetetaan mielivaltaisesti ilman kytkentää tarpeisiin, liian monta tavoitetta, suunniteltuja asioita ei seurata säännöllisesti, suunnittelua pidetään tapahtumana prosessin sijaan, suunnittelua tehdään puutteellisella taustadatalla, data ylianalysoidaan, ei viestitä riittävästi eri osastojen välillä ja johtoryhmä on haluton arvioimaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. (Dennis 2016, 163–164.)

3.1.10 Systeemiajattelu

Lean-ajattelussa pyritään luomaan arvoa asiakkaille siten, että organisaation eri osat toimivat mahdollisimman hyvin yhteen keskenään. Tällöin puhutaan systeemiajattelusta, joka oman kokemukseni mukaan on hyvä nostaa osaksi lean-kehittämistä.

Systeemi on monimutkainen järjestelmä, joka voidaan määritellä siten, että se on joukko toisistaan riippuvaisia elementtejä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään kohti tarkoitusta. Systeemiajattelu on lähestymistapa, jota tarvitaan monimutkaisten järjestelmien ymmärtämiseen ja analysointiin. Kun järjestelmät ovat monimutkaisia, niiden olennaiset ominaisuudet ilmenevät osien välisestä vuorovaikutuksesta ja suhteista, joita ei voida erottaa. Kokonaisuus on aina erilainen kuin pelkkä osiensa summa. (Taticchi & Demartini 2021, 41.) Yksinkertainen esimerkki systeemistä on perhe. Kun perheen teinillä on vaikeuksia, keskitytään teinin oireisiin, vaikka taustalla voi olla kyse siitä, miten vanhemmat vuorovaikuttavat tai miten systeemi, eli perhe vaikuttaa teiniin. Toinen esimerkki on ihminen, jolla sydän, mieli, keho ja tietoisuus ovat kytköksissä toisiinsa, eli kyse on systeemistä (Senge 2016.)

Ydinajatus systeemiajattelussa on, että se perustuu holistiseen periaatteeseen kokonaisuudesta, joka koostuu toinen toisiinsa vaikuttavista yhteistyötahoista. Koska organisaatiot koostuvat eri osastoista ja toiminnoista, niitä voidaan käsittää systeeminä, ja siksi organisaatioissa on perusteltua puhua systeemiajattelusta. Asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää, että organisaatiossa koulutetaan henkilöstöä yhteistyön parantamiseksi hyödyntäen systeemiajattelua. (Aliekperov 2021, 32–33.)

Tavoitteellinen systeemin johtaminen on tärkeää, että varmistetaan osien vuorovaikutusten suuntaaminen kohti yhteistä päämäärää. Näin vältetään tilanne, jossa sen osat tuhoavat systeemin toimimalla itsekkäästi ja itsenäisinä tulosyksikköinä kilpaillen keskenään. Systeemiajattelun johtamisessa korostuu yhteistyö niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella, ja jokaisen osapuolen tulee ymmärtää oma rooli osana systeemiä ollen valmiina muuttamaan omia linjauksia ja toimintatapoja auttaakseen kokonaisuuden suorituskyvyn parantamista. Jokaisen systeemissä toimivan on ymmärrettävä, että oma käyttäytyminen vaikuttaa toisiin osapuoliin ja sitä kautta takaisin itseen. Systeemi on itsenäisten osien muodostama verkosto, joka tekee töitä yhdessä saavuttaakseen systeemin päämäärän. Jos ei ole päämäärää, ei ole systeemiä. (Torkkola 2016, 96–97.)

Systeemiajattelu tarjoaa yhden keinon tehdä jatkuvaa parantamista yksilötasolla, ja täten se kytkeytyy leaniin, jossa jatkuva parantaminen on tekemisen keskiössä.

Systeemiajattelu tarjoaa vaihtoehdoisen näkökulman ongelmien tarkastelulle ja sen avulla voidaan yrittää löytää ongelman juurisyy sen sijaan, että osaongelmiin reagoidaan sitä mukaa kun ne ilmestyvät, jolloin keskitytään niin sanottujen tulipalojen sammuttamiseen. Esimerkkinä on tarina sammakosta. Kun se laitetaan kiehuvaan veteen kattilaan, se pomppaa heti pois, mutta jos sammakko laitetaan kattilaan kylmään veteen ja vesi kiehuu hiljalleen, sammakko jää veteen ja antaa keittää itsensä kuoliaaksi. Tarina on vertauskuva siitä, miten osa ihmistä reagoi vain isoihin muutoksiin, mutta eivät pysty reagoimaan muutoksin, jotka eivät ylitä tiettyä kynnyistä. Mikäli muutos on tarpeeksi hidas, se aiheuttaa reaktion vasta kun on liian myöhäistä. Systeemiajattelun avulla voidaan reagoida hitaisiin muutoksiin ja reagoida, ennen kuin muutokset johtavat katastrofiin. (Lappalainen 2015, 10.3.)

Systeemiajattelu eroaa komento- ja kontrolliajattelussa siten, että siinä otetaan näkökulma organisaatioon ulkopuolelta sisäänpäin, jotta ymmärretään asiakastarpeita ja osataan suunnitella systeemi joka kohtaa asiakastarpeet. Ajattelutavassa integroidaan päätöksenteko työhön niin, että työntekijät kontrolloivat työtä. Johdon rooli siirtyy hierarkkisesta roolista työskentelemään työntekijöiden hallinnan ulkopuolella olevien asioiden pariin, eli niihin, jotka vaikuttavat systeemin olosuhteisiin. Lopputuloksena on

mukautuva asiakaskeskeinen systeemi, joka toimii siten, että kun kysyntä muuttuu, niin systeemi muuttuu. Komento- ja kontrolliajattelussa keskitytään resurssienhallintaan ja ajatellaan palvelujen parantamisen automaattisesti lisäävän kustannuksia.

Systeemiajattelu ja lean-ajattelu yhtyvät tässä siten, että lean-ajattelussa kysyntään ja virtaukseen keskittyminen optimoi resurssien käytön, koska se paljastaa hukkan ja sen syyt. Kiteytettynä: keskity virtaukseen ja kustannukset laskevat, keskity kustannuksiin ja kustannukset nousevat. Taulukossa 1 on verrattu komento- ja kontrolliajattelun ja systeemiajattelun eroja. (Seddon 2008, 70.)

Taulukko 1. Komento- ja kontrolliajattelun ja systeemiajattelun erot (Seddon 2008, 70)

Komento- ja kontrolliajattelu		Systeemiajattelu
Ylhäältä alas, hierarkkisuus	Näkökulma	Ulkoa sisään, systeemi
Toiminnallinen	Toimintamalli	Kysyntä, arvo ja virtaus
Erillään työstä	Toimintamallin toteuttaminen	Integroitu työhön
Sopimusveloitteinen	Asenne asiakkaita kohtaan	Millä on merkitystä asiakkaille?
Sopimusveloitteinen	Asenne yhteistyötahoja kohtaan	Yhteistyö
Johtaa ihmisiä ja budjetteja	Johdon rooli	Toimia systeemissä
Kontrolli	Eetos	Oppiminen
Reaktiivista, projekteja	Muutos	Adaptiivista, olennaista
Ulkoinen	Motivaatio	Sisäinen

3.2 Lean-työkalupakki

Lean tarjoaa monia erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joilla osaltaan pystytään edistämään organisaation tavoitteiden toteutumista. Seuraavaksi esittelen erilaisia menetelmiä ja työkaluja.

3.2.1 Arvovirtakuvaus

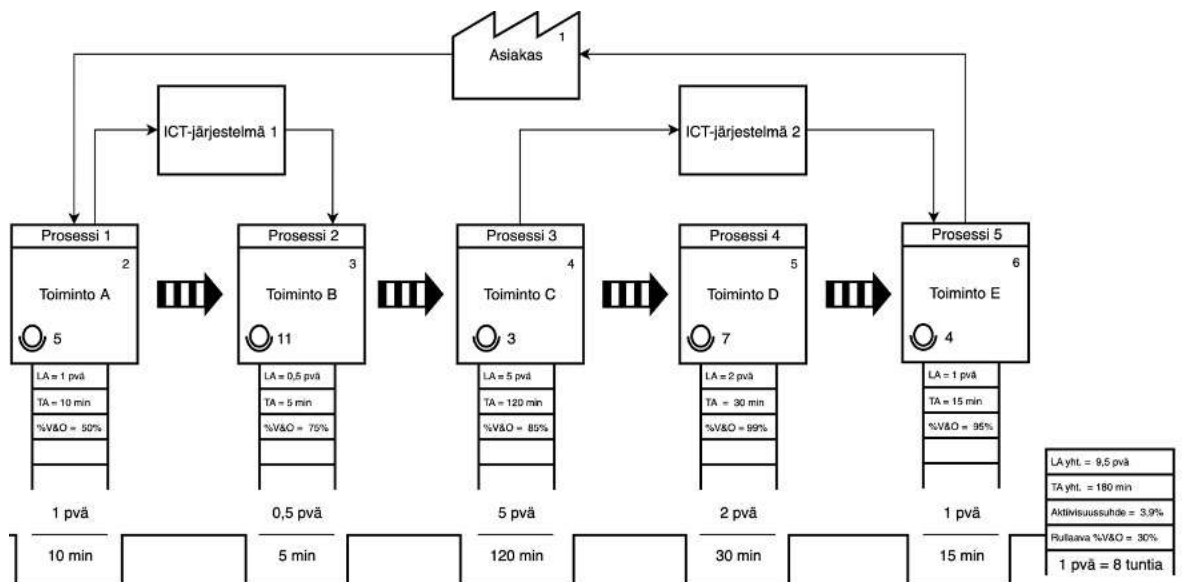
Value Stream Map (VSM), eli arvovirtakuvaus on eräs leanin perustekniikoista, jolla arvioidaan ja kehitetään prosessien tehokkuutta. Arvovirtakuvauksen avulla voidaan analysoida nykytila sekä tunnistaa hukkaa ja virtauksen esteitä. Kuvaus auttaa ymmärtämään prosessin kokonaisajan ja läpimenoajan, prosessin aikana tapahtuvan työn, vaihtoajat ja tarkat prosenttiosuudet jokaisessa vaiheessa. Arvovirtakuvaus on toimialasta riippumaton ja se soveltuu niin palvelutuotannon kuin valmistavan tuotannon tarpeisiin. Kuvauksessa visualisoidaan asiakastarvelähtöisesti tiedon, tekemisen tai materiaalin kulku asiakkaan päätöksenteosta asiakastarpeen täyttymiseen.

Arvovirtakuvauksen tavoitteena on kaavion avulla kuvata miten prosessien vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa sekä mitä odotuksia, välivarastoja ja työvaiheita kestoineen prosessi sisältää. (GoLeanSixSigma.com s.a.) Jotta vältetään osaoptimointi ja yksittäisten vaiheiden kuvaus, arvovirtakuvauksen fokus on systeemitasossa ja kokonaisuuden kehityksessä (Arter 2019). Arvovirtanäkökuulmassa otetaan holistinen lähestyminen prosessitehokkuuteen ja arvovirtakuvauksen tavoitteena on parantaa virtausta eri prosessien välillä koko arvoketjussa. Kuvaus auttaa dokumentoimaan nykytilan, jonka pohjalta voidaan suunnitella haluttua tulevaisuuden tilaa. (Gisi 2018, luku 9.)

Arvovirtakuvaus tehdään nykytilasta, jotta sen avulla saada näkemys toiminnan kehittämistarpeista ja kaikki organisaatiossa saavat yhteisen tilannekuvan. Kun tilannekuva on luotu ja ihmiset toteavat yhteisesti kehittämistarpeet, arvovirtakuvaus alkaa täyttää tarkoitustaan. Vaikka nykytilan kartoituksen tulokset voivat olla ravisuttavia, ne ovat erittäin tehokkaita yhteisymmärryksen ja konsensuksen saavuttamiseen. Parannuksen suunnittelu ja toteutus etenevät nopeammin sekä sitä vastustetaan vähemmän, kun se perustuu todelliseen tilannekuvaan, erilaisten käsitysten tai mielipiteiden sijaan. (Martin & Osterling 2014, luku 3.)

Kuvassa 6 on esimerkki arvovirtakuvauksesta. Toiminta kuvataan asiakasnäkökuulmasta ja siitä edetään tuotantoprosessin vaiheisiin. Prosessin vaiheissa on kuvattu mitä vaiheessa tehdään, kuka tekee ja montako ihmistä osallistuu tekemiseen. Vaiheiden yhteydessä on kuvattu myös mittarit, jotka ovat läpimenoaika (LA), käytetty työaika (TA) ja prosessin vaiheen tuotoksen laatu eli prosenttia valmis ja oikein (%V&O). Prosenttia valmis ja oikein

-mittarin tulos saadaan kysymällä prosessin vaiheessa työskenteleviltä, kuinka suuri on osuus ajasta, kun he vastaanottavat työn, joka on käyttökelpoista sellaisenaan. Prosessin vaiheisiin liittyvät ICT-järjestelmät on kuvattu omina vaiheinaan (ICT-järjestelmä 1 & 2). Arvovirtakuvauksen alalaidassa kulkee aikajana, jossa esitetään läpimenoaika yhteensä (LA yht.), käytetty työaika yhteensä (TA yht.), aktiivisuussuhde ja rullaava tuotoksen laatu (Rullaava %V&O). Aktiivisuussuhde kuvaa virtauksen astetta arvoketjussa. Suhde lasketaan jakamalla työaika läpimenoajalla ja kertomalla tulos sadalla, jotta saadaan tulos prosentteina. Rullaava tuotoksen laatu saadaan kertomalla keskenään jokaisen prosessin vaiheen %V&O: $(0,5 \times 0,75 \times 0,85 \times 0,99 \times 0,95) \times 100 = 30 \%$. (Martin & Osterling 2014, luku 3.)



Kuva 6. Arvovirtakartta (mukaillen Martin & Osterling 2014, luku 3)

3.2.2 Hoshin Kanri

Hoshin Kanri on menetelmä, jolla linkitetään organisaation visiosta johdetut strategiset toimenpiteet osaksi arjen toimintaa. Menetelmällä edistetään johtamisen jatkuvaa kehittämistä. Menetelmä auttaa näkemään, miten työntekijöiden tehtävät kytkeytyvät organisaation visioon ja se luo organisaation johdolle tilannekuvan vision käytännön tavoittelusta. Menetelmän keskiössä on oppiminen ja avoin vuoropuhelu eri organisaatiotasoilla. Menetelmässä käytettyä työkalua tärkeämpää ovat jatkuvat

keskustelut, joilla varmistetaan jokaisen organisaatiotason ymmärrys siitä, mitä seuraavaksi tulisi tavoitella. Näin toimimalla mahdollistetaan jaettu ymmärrys ja sitoutuminen. (Kehmet b s.a.)

Hoshin Kanri poistaa hukkaa, jota syntyy epäjohtonmukaisesta toiminnasta ja huonosta viestinnästä. Menetelmä pyrkii saamaan kaikki työntekijät toimimaan samaan suuntaan sovittamalla yrityksen tavoitteet (strategia) keskijohdon suunnitelmiin (taktiikka) ja kaikkien työntekijöiden tekemään työhön (operaatiot) (Leanproduction 2021). Menetelmän avulla valitaan strategisesti tärkeät toimenpiteet siten, että sillä pyritään estämään tilannetta, jossa projekteja on enemmän kuin resursseja. Menetelmän avulla tilanne visualisoidaan ja sitä kautta se pakottaa tekemään valintoja. Hoshin Kanri itsessään ei takaa ihmisten yhdenmukaista toimintaa yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita, vaan siihen tarvitaan vahva organisaatiokulttuuri (Liker & Convis 2012, 179).

Kuvassa 7 on Hoshin Kanri -malli (Schmula.com s.a.) sekä kuvaan merkatut mallin vaiheet 1–5, jotka ovat:

1. Määrittele pitkän tähtäimen (3–5 vuotta) läpimurtotavoitteet.
2. Määrittele lyhyen aikavälin (yleensä 1 vuosi) tavoitteet, jotka linkittyvät pitkän aikavälin tavoitteisiin. Linkitys tehdään matriisiin pisteellä.
3. Määrittele vuotuiset lyhyen aikavälin parantamismahdollisuudet. Kaikkien vuotuisten parantamismahdollisuuksien on vastattava lyhyen aikavälin tavoitteeseen ja jokaisen lyhyen aikavälin tavoitteen on vastattava pitkän tähtäimen läpimurtotavoitteeseen.
4. Aseta mittarit, joita käytetään mittaamaan vuotuisia lyhyen aikavälin parantamismahdollisuuksia, jotka linkittyvät lyhyen aikavälin tavoitteisiin, jotka linkittyvät pitkän tähtäimen läpimurtotavoitteisiin.
5. Määrittele omistajuudet ja vastuut jokaiselle projektille, mittarille ja tavoitteelle.

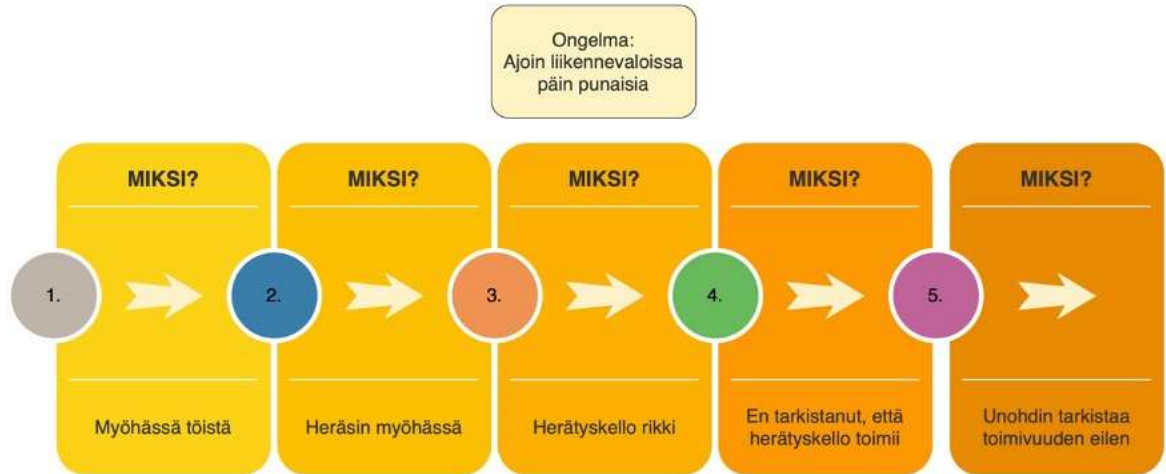
Tiimi X											
•			Toteutetaan tuottavuusohjelman toimenpiteet X, Y ja Z			•		•	○		
	•		Toteutetaan asiakkuudenhoitosuunnitelman toimenpiteet X ja Y		•			•	○		
		•	Toteutetaan työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteet X, Y ja Z	•				○	•		
	Läketulos paranee 20%	Asiakastytyväisyys paranee 5%	Henkilöstötytyväisyys paranee 5%	<p>Vuosittaiset parantamistoimenpiteet</p> <p>Vuosittaiset tavoitteet</p> <p>Mittarit</p> <p>Läpimurtotavoitteet 3-5 vuotta</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Henkilöstötytyväisyyden indeksi 3,9 -> 4,1	Asiakastytyväisyyden indeksi 4,1 -> 4,3	Läketulos 125 000€ -> 150 000€	Timin jäsen A	Timin jäsen B	Timin jäsen C	Timin jäsen D
		•	Korkea henkilöstötytyväisyys	1	2	3		•	Ensisijainen vastuu		
	•		Alan paras asiakastytyväisyys					○	Tollisijainen vastuu		
•			Suotuisa taloudellinen kehitys								

Kuva 7. Hoshin Kanri-malli (mukaillen Schmula.com s.a.)

3.2.3 Viisi kertaa miksi

Viisi kertaa Miksi on tehokas työkalu juurisyysanalyysin tekemiseen. Ennakoimattomia ongelmia on jokaisessa tiimissä ja prosessissa, mutta kuitenkin ongelmat ovat oireita jostain syvemmistä asioista. Usein käy niin, että asiat, jotka koetaan teknisiksi ongelmiksi, osoittautuvatkin johtuvan ihmisistä ja prosesseista. Ongelmien ratkaiseminen nopeasti voi olla houkuttelevaa, mutta sillä ei ehkäistä ongelmien uudelleen muodostumista. Siitä syystä pitää keskittyä löytämään ongelman juurisyys ja ehkäisemään saman ongelman uusiutumista. Tehtävänä on kysyä miksi-kysymyksiä niin monta kertaa, että juurisyys selviää. Tavoitteena on määrittää ongelma ja ratkaista se niiden ihmisten kanssa, jotka tuntevat työn johon ongelma liittyy. Jokaisen vastauksen miksi-kysymykseen tulee perustua faktaan tai todelliseen dataan mielipiteiden sijaan. On tärkeää huomioida, että tässä työkalussa viisi on vain numero, ja on tärkeää kysyä sopiva määrä miksi-kysymyksiä. Mikäli kysytään liian monta kertaa, voidaan päätyä tarpeettoman isoon määrään merkityksettömiä asioita. Fokus tulee olla todellisen juurisyyn selvittämisessä. Joskus juurisyitä voi olla useampi, ja silloin asiaa lähestytään matriisissa. Tämä tapa voi

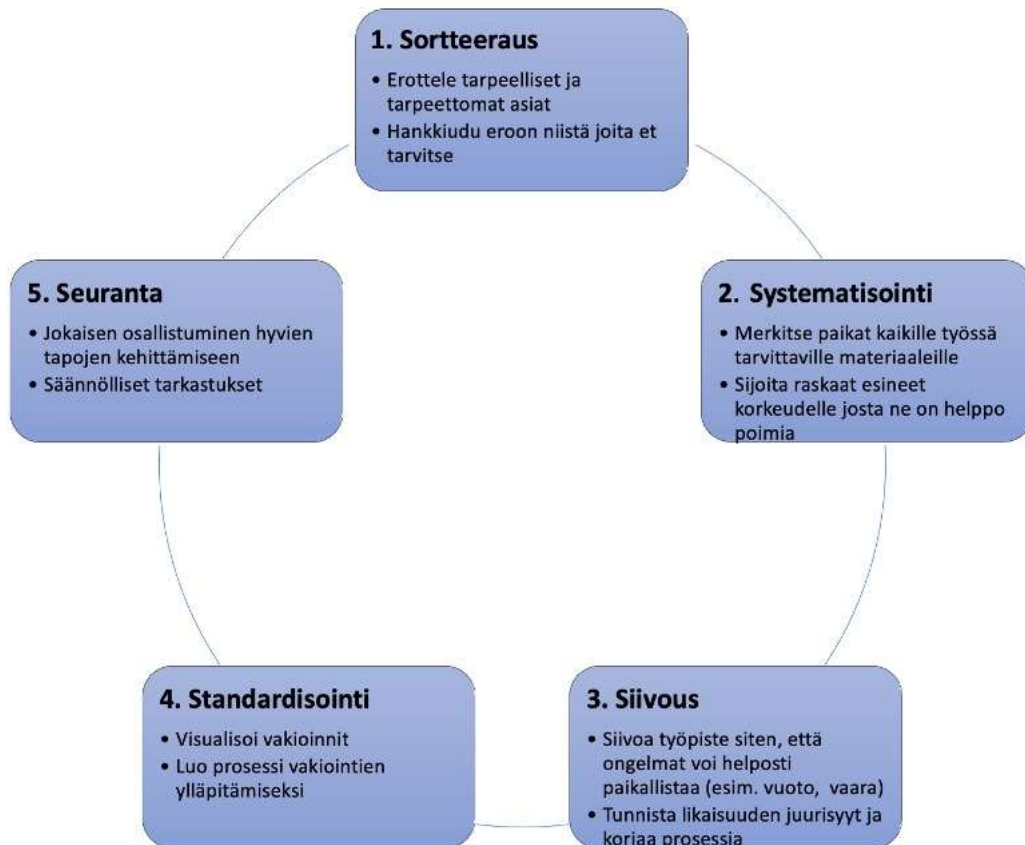
joskus auttaa ratkaisemaan organisaation ongelmia, joilla voi olla vaikutuksia kokonaisuuden osalta. (Kanbanize s.a.) Kuvassa 8 on esimerkki työkalun käytöstä.



Kuva 8. 5 kertaa miksi, esimerkki (mukaillen Kanbanize s.a.)

3.2.4 5S

5S on konkreettinen työkalu, jolla on mahdollista saavuttaa näkyviä tuloksia nopeasti. 5S koostuu viidestä vaiheesta: **sortteeraus**, **systematisointi**, **siivous**, **standardisointi** ja **seuranta**. Hyötyinä työkalun käytöstä ovat yrityksen siisteyden, järjestyksen ja työturvallisuuden parantuminen, työntekemisen helpottaminen ja nopeuttaminen, työviihtyvyyden lisääntyminen, työvälineiden hukkumisen ja kustannusten vähentyminen ja työn tuottavuuden parantuminen. 5S (kuva 9) on menetelmä, jolla työpaikkojen organisoinnin ja työmenetelmien vakioinnilla tavoitellaan työn tuottavuuden parantumista ja sillä kehitetään myös käyttäytymistä, jolla työpisteet pysyvät järjestyksessä pitkällä aikavälillä. (Lean six sigma definition s.a.)



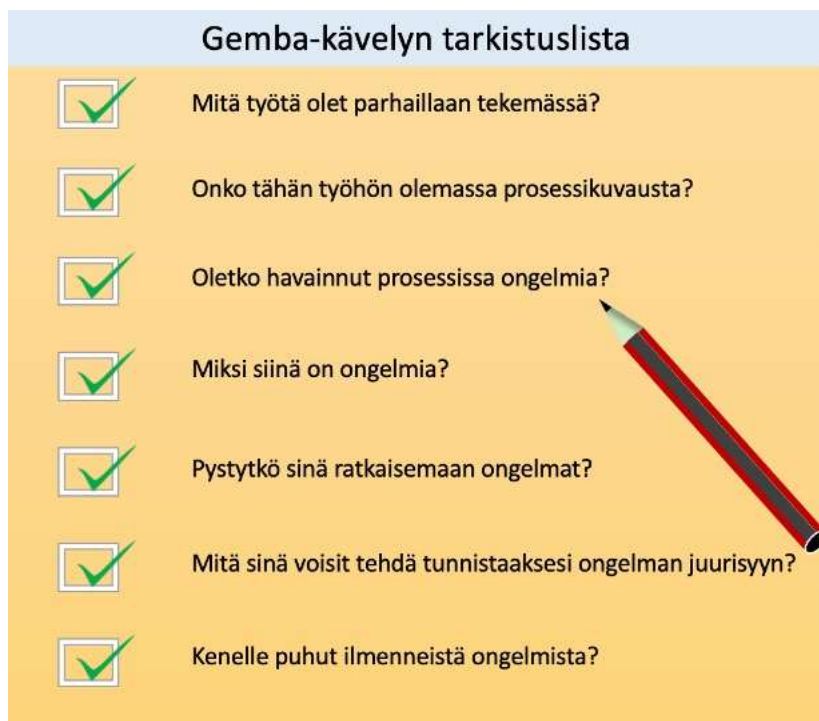
Kuva 9. 5S:n vaiheet (mukaiillen Lean six sigma definition s.a.)

3.2.5 Gemba-kävely

Gemba on japaninkielinen termi ja tarkoittaa todellista paikkaa. Leanissa Gemba on työtapana, jossa mennään tarkastelemaan ongelmaa käytännössä, eli siellä missä se esiintyy (LeanThinking b s.a.). Gemba-kävely on konsepti, jonka kehitti Taiichi Ohno, mies, joka kehitti Toyotalle just-in-time-periaatteen. Gemba-kävelyn tavoitteena on mahdollistaa johtajien ja esihenkilöiden toimesta tehtävä työprosessien tarkkailu juuri siellä missä kyseinen työ tehdään. Tarkkailu tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta saadaan luotua mahdollisimman tarkka tilannekuva asioista ja sitä kautta löytää mahdollisuudet jatkuvan parantamisen toimenpiteille. Yhdessä tekemisen ulottuvuutena on myös yhteisen luottamuksen rakentaminen johdon ja työntekijöiden välille. Gemba-kävely koostuu kolmesta tärkeästä elementistä: **mene ja katso**, jossa ideana on johtajien ja esihenkilöiden säännölliset kävelyt työkohteissa. **Kysy miksi**. tavoitteena tutkia arvoketjun eri vaiheita ja löytää ongelmalliset osat aktiivisen kommunikaation avulla. Hyvä johtaja ymmärtää, että on tärkeämpää kuunnella kuin puhua, joten tässä yhteydessä käyttökelpoinen työkalu on viisi kertaa miksi. **Kunnioita ihmisiä**. Kyse ei ole kävelystä,

jonka aikana osoitellaan sormella ja syyllistetään ihmisiä, vaan kävelyn periaatteena on tehdä yhteistyötä ja löytää ongelmia yhdessä työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on löytää heikkoja kohtia prosesseista, ei ihmisistä. (Kanbanize b s.a.)

Gemba-kävelyn tulee valmistautua huolellisesti ja tehdä kysymyslista etukäteen, jotta fokus pysyy oikeissa asioissa. Kysymyslista tulee koostua asioista, jotka auttavat ymmärtämään prosessia, jota ollaan tarkastelemassa. Kysymyslistan kysymykset voivat vaihdella riippuen Gemba-kävelyn teemasta. Teemat voivat olla esimerkiksi ongelmanratkaisu, innovointi, resurssit tai työkalut. Kuvassa 10 on kuvattu Gemba-kävelyn esimerkkikysymykset. (Kanbanize b s.a.)



Kuva 10. Gemba-kävelyn tarkistuslista (mukaillen Kanbanize b s.a.)

Gemba-kävelyn jälkeen tulee purkaa ja analysoida tulokset sekä suunnitella miten ne käydään läpi työntekijöiden kanssa. Purkuun voidaan tarvittaessa osallistaa henkilöitä, jotka olivat mukana Gemba-kävelyllä. Tavoitteena on ottaa mukaan työntekijöitä tarvittaessa eri osastoilta siten, että saadaan monia näkökulmia asiaan ja saada aikaan kehitysideoita. Päätöksenteon jälkeen tulokset käsitellään siellä missä Gemba-kävely tehtiin. näin toimimalla osoitetaan arvostusta työntekijöille, jotka olivat mukana. (Kanbanize b s.a.)

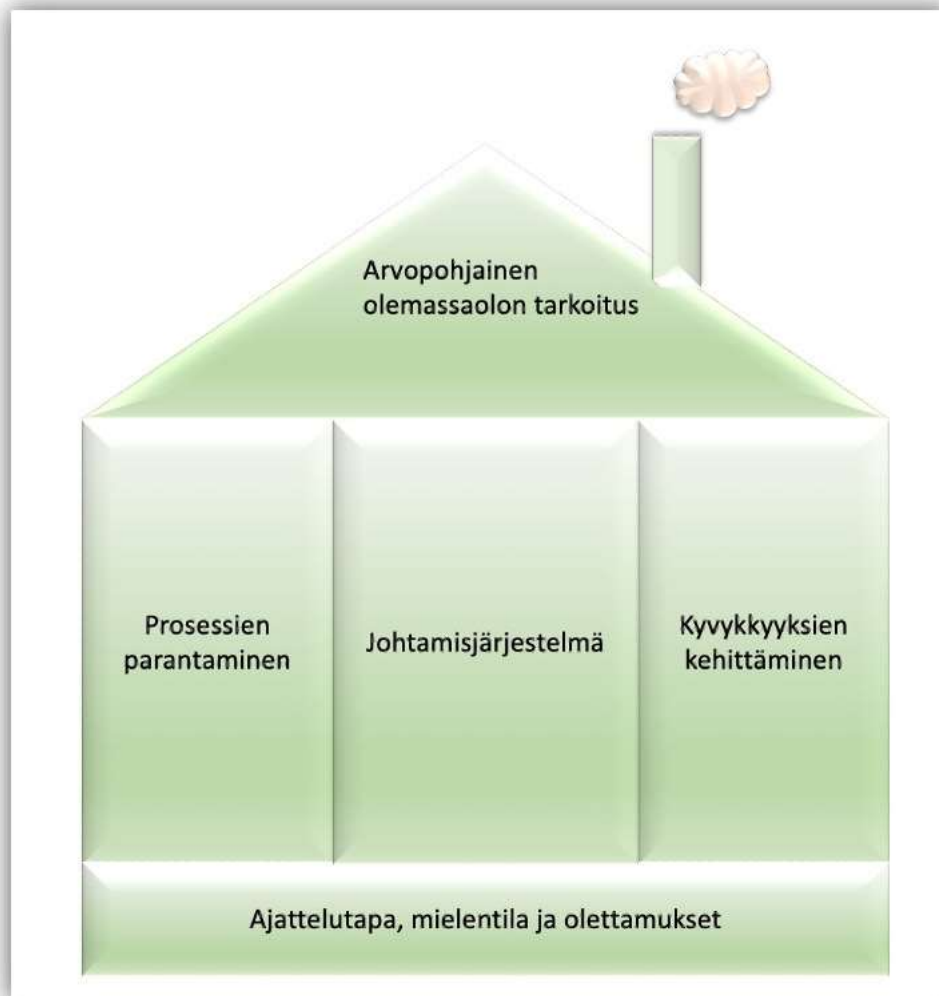
3.3 Lean-transformaatio

Lean-transformaatiossa on kyse kokonaisvaltaisesta muutoksesta. Nightingalen ja Srinivasanin (2011, luku 2) mukaan lean-transformaatio edellyttää holistista eli kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa yhdistetään tehokkaasti nykytilan määrittäminen ja analyysi, viestintä halutusta tulevaisuuden tilasta ja varsinaisen transformaation prosessi, jolla visio saavutetaan. Transformaatiossa on ehdottoman tärkeää, että sitä johdetaan organisaation korkeimmasta johdosta käsin ja johtamisessa varmistetaan sitoutuminen läpi koko organisaation. Kaikki tärkeimmät sidosryhmät tulee huomioida ja tyydyttää heidän tarpeensa, jotta he sitoutuvat jatkossakin yhteiseen tekemiseen. On tärkeää, että tehdään oikeita asioita ja asiat tehdään oikein. Transformaatio on matka, jossa tulee käyttää aikaa asioiden reflektointiin ja oppimiseen, ja niiden pohjalta tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.

Lean Enterprise Institutin (Lean Enterprise Institute a.s.) mukaan lean-transformaatiota suunnittelevien organisaatioiden johtajien tulee pohtia kolmea liiketoiminnan fundamenttia, joiden tulisi ohjata transformaatiota. Nämä fundamentit ovat:

- Tarkoitus: mitä asiakkaan ongelmia organisaatio ratkaisee, jotta se varmistaa oman menestymisensä?
- Prosessi: miten organisaatio varmistaa, että jokainen arvovirran vaihe luo arvoa asiakkaalle?
- Ihmiset: miten organisaatio varmistaa, että jokaisella prosessilla on omistaja, joka jatkuvalla arvioinnilla varmistaa arvovirtojen toimivuuden. Miten jokainen, joka on kosketuksissa arvovirtoihin, osallistuu aktiivisesti sen toimintaan ja jatkuvaan parantamiseen?

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön kohteena oleva yksikkö toimii tila- ja kiinteistöasioiden kentällä, joten luonteva vertauskuva transformaation viitekehykselle on talo. Työpajojen viitekehyksenä toimii Lean Enterprise Academyn kehittämä malli (kuva 11), jossa on viisi ulottuvuutta: arvopohjainen olemassaolon tarkoitus, prosessien parantaminen, johtamisjärjestelmä, kyvykkyyksien kehittäminen sekä ajattelutapa, mielentila ja olettamukset. (Lean Enterprise Institute s.a.)



Kuva 11. The Lean Transformation Framework (mukaillen Lean Enterprise Institute s.a.)

Seuraavaksi esittelen viitekehyksen jokaisen vaiheen.

Arvopohjainen olemassaolon tarkoitus -vaiheessa tulee määritellä muutoksen tarkoitus, tavoite ja päämäärä sekä se, mitä arvoa ollaan luomassa. Kysymys kuuluu: mikä on organisaatiomme arvopohjainen tarkoitus? Lean-filosofiaa noudattavan organisaation tulee keskittyä voiton tavoittelun sijaan arvon luomiseen asiakkaalle, yhteiskunnalle ja työntekijöille. On hyvä tiedostaa, että ei ole olemassa täydellistä kaikille sopivaa lean-transformaatiomallia, vaan jokainen tilanne on yksiköllinen. Kyse on siis tilannekohtaisesta lähestymistä ja tämä tulee huomioida myös toimenpiteiden suunnittelussa. Jokaisen organisaation työntekijän tulee voida vastata itselleen asetettuun kysymykseen: mitä ongelmaa minä olen ratkaisemassa? (Lean Enterprise Institute b s.a.)

Prosessien parantaminen -vaiheessa kysymys on: mitä tulee tehdä, jotta pääsemme tavoitteeseen? Tehtävänä on määrittellä ne prosessit, joilla arvolupaus lunastetaan. Kun ymmärrys asioista kasvaa, tulee jatkuvan parantamisen periaatteella tarkastella ja kehittää prosesseja. (Lean Enterprise Institute b s.a.) Prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja todellista sekä toimenpiteiden tulee olla käytännöllisiä siten, että ne parantavat työnteon tapoja (Lean Enterprise Academy, 2016).

Kyvykkyyksien kehittäminen -vaiheen kysymys on: mitä kyvykkyyksiä tarvitsemme, jotta voimme tehdä työtä, jonka avulla ratkaistaan ongelma ja siten lunastetaan arvolupaus asiakkaille? (Lean Enterprise Institute c s.a.). Kyvykkyyksiä tulee kehittää kestävästi huomioiden kaikki ihmiset kaikilla organisaation tasoilla (Lean Enterprise Academy 2016). Modig & Åhlström (2013, 80) kuvaavat Toyotalla kehitetyt kolmentasoiset kyvykkyydet: tasolla 1 on tuotantokyvykyys, joka tarkoittaa kykyä parantaa arvoa, tasolla 2 on oppimiskyvykyys, jolla tarkoitetaan kykyä parantaa arvon tuottamista ja tasolla 3 on kehittämiskyvykyys, jolla tarkoitetaan kykyä kehittää kyvykkyyksiä.

Johtamisjärjestelmä -vaiheessa on kaksi peruskysymystä: mikä on johtamisjärjestelmä ja mitä käyttäytymistä ja pehmeitä taitoja vaaditaan suhteessa tarkoitukseen? Esimerkkinä pehmeistä taidoista on esihenkilön suhtautuminen työntekijänsä esille tuomaan ongelmaan tai tekemäänsä virheeseen: suuttuko esihenkilö, heitteleekö hän tavaroita vai suhtautuuko hän asiaan siten, että yrittää ymmärtää miksi näin on käynyt, jotta hän pystyy poistamaan esteet, jotka ovat olleet työntekijän onnistumisen tiellä. Esimerkkinä johtamisjärjestelmästä on palaverikäytännöt ja tapaamisten sisältö. Tavoitteena on seurata, miten on edistytty suhteessa tavoitteisiin, ja miten jatkamme, jotta pääsemme tavoitteeseen, eli lunastamaan arvolupauksen asiakkaalle. (Lean Enterprise Academy 2016.)

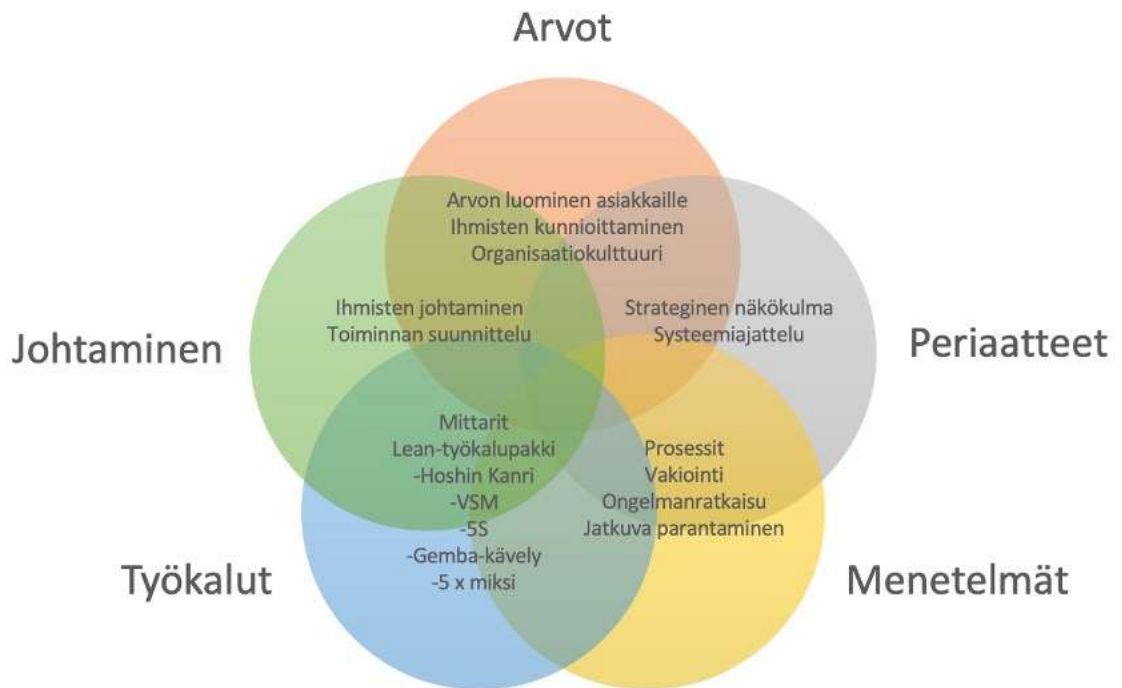
Ajattelutapa, mielentila ja olettamukset -vaihe sisältää kaiken sen mikä näkyy tekemisessä, joilla tavoitellaan tavoitetta, eli arvon tuottamista asiakkaille. Oletuksia on kahdenlaisia. Niitä, jotka tuodaan julki ja joista muodostuu vallitseva kulttuuri sekä niitä, jotka ovat piilossa ja joista muodostuu ideaali kulttuuri. Näiden kahden välillä on kuilu, joka tulee sulkea ratkaisemalla ongelmia, kuten muitakin ongelmia ratkotaan. Esimerkkinä tästä on syyseuraus ajattelu. Mitä se sisältää ja miten se vaikuttaa kulttuuriin, joka toivotaan saavutettavan. (Lean Enterprise Academy 2016.)

Lean-transformaatioissa on kyse myös organisaation kulttuurin muuttamisesta. Kulttuuri pohjautuu yhteisiin arvoihin, uskomuksiin ja käyttäytymissääntöihin, ja käsitteenä se on todella monimutkainen. Jos yritämme saada kaksi ihmistä ajattelemaan samalla tavalla ja kerromme ihmisten määrän usealla kymmenellä tai kymmenellä tuhannella, niin saamme

käsityksen asian monimutkaisuudesta. Missä tahansa ihmisryhmässä on paljon enemmän ajattelun ulottuvuuksia kuin haluamme hyväksyä. (Liker & Ross 2017, luku 7.)

3.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuva 12) muodostuu osion 3 tietoperustasta, jonka olen jäsentänyt viiteen teemaan (arvot, periaatteet, menetelmät, työkalut, johtaminen) ja niiden osa-alueisiin. Käytän viitekehystä tutkimusvaiheen tiedonkeruussa ja analysoinnissa sekä työpajoissa kehittämisen viitekehystenä. Viitekehys tulee myös jatkossa määrittämään yksikön kehittämistyötä.



Kuva 12. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

4 Menetelmät

Tässä osiossa esittelen ensin kaksi eri lähestymistapaa, tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen, jonka jälkeen esittelen tiedonkeruumenetelmänä haastattelun sekä kehittämismenetelminä benchmarkkauksen ja työpajan. Jokaisen luvun lopuksi perustelen valintani opinnäytetyössä käyttämästäni lähestymistavasta ja menetelmästä.

4.1 Tapaustutkimus ja toimintatutkimus

Tapaustutkimus on seikkaperäinen esitys tutkittavasta ilmiöstä, esimerkiksi yksilö, yhteisö, kaupunki tai tapahtumakulku, ja lähtökohtana on perusteellinen kohteen kuvaaminen. Tapaustutkimuksen luonnehdinnassa korostuvat muun muassa holistisuus, kiinnostus sosiaaliseen prosessiin, monipuolisten aineistojen käyttö, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä hämäryys tapauksen ja kontekstin rajalla. Ominaista on, että pyritään saamaan lisävalaisua johonkin, mikä ei entuudestaan ole tiedossa.

Tapaustutkimus sopii vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Yksi tärkeimmistä kysymyksistä on: mitä voimme oppia tapauksesta? Päämääränä on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. (Laine, Bamberg & Jokinen 9–10.) Tapaustutkimusta tehtäessä peilataan aiempia ideoita tai teorioita, jonka lisäksi voidaan tutkia uudenlaisia ilmiöitä ja samalla kehitellä ideoita ja teoreettisia näkemyksiä. Ideat voivat pohjautua tieteelliseen keskusteluun, tutkijan omaan elämänpiiriin, kirjallisuuteen tai outoon mutta kuvaavaan tapahtumaan. (Laine, Bamberg & Jokinen 19.)

Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa.

Toimintatutkimus voidaan katsoa kaksoistehtävänä, jolloin toimintaa tutkitaan ja kehitetään. Toimintatutkimuksessa korostuu sosiaalinen toiminta, ja tarkoituksena onkin tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa, joten kyseessä on sosiaalinen prosessi.

Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö kättelevät ja toimivat saman asian eri puolina. (Aaltola & Valli 2000 214–215.) Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on reflektiivisyys, jonka avulla pyritään ymmärtämään, ja sitä kautta kehittämään uudenlaista toimintaa.

Toimintatutkimuksessa reflektio näyttäytyy ajassa etenevänä spiraalina, joka kuvaa toiminnan ja ajattelun toisiinsa liittymisen peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä. Tutkijan tulee huomioida, että aina ei voida eritellä edellä mainittuja vaiheita ja niiden etenemistä, joten spiraaliin ei kannatta liikaa kiinnittää huomiota, vaan ymmärtää sen teoreettinen konteksti. (Aaltola & Valli 2000, 220–221.) Toimintatutkimuksessa toteutuu toiminnallisen opinnäytetyön ajatus, jossa opinnäytetyön aihe kumpuaa ajankohtaista ja työelämälähtöisistä teemoista.

Tavoitteena ei ole vain toteuttaa itse toimintaa vaan myös oppia työote, jossa korostuu kriittisyys sekä oman työn ja asiantuntijuuden kehittäminen. (Vilka & Airaksinen 2004, 5.)

Valitsin opinnäytetyöni kehittämistehtävän lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Perusteluna on se, että kehittämistyössäni tutkin toiminnan kehittämistarvetta, jonka jälkeen kehitän toimintaa yhteistyössä yksikkömme eri ihmisten kanssa. Osallistun itse kehitystyöhön ja täten kyseessä on sosiaalinen prosessi. Tapaustutkimus ei sovellu kehittämistehtävääni, koska se on liian teoriapainotteinen.

4.2 Haastattelu

Haastattelut aineistonkeruunmenetelminä ovat yleistyneet, kuten myös erilaiset tavat ja välineet haastattelujen toteuttamiseen. Myös niiden nimitysten kirjo on laaja. Esimerkkeinä tutkimushaastattelun lajeista ovat elämäkertahaastattelu, etnografinen haastattelu ja virikehaastattelu. (Valli 2018, osa 1.) Seuraavassa esittelen strukturoidun haastattelun, puolistrukturoidun haastattelun, avoimen haastattelun ja ryhmähaastattelun.

Strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu on nimensä mukaisesti ennalta suunniteltuun lomakkeeseen pohjautuva haastattelu, jossa kysymykset esitetään aina samassa järjestyksessä. Vastaukset on rajattu ennakkoon ja vastaajan tehtävänä on valita vaihtoehto, joka on lähinnä hänen mielipidettään. Valinta valmiista vastausvaihtoehdoista rajoittaa kvalitatiivista analysointia, ja analyysi strukturoidusta haastattelusta onkin lähempänä kvantitatiivista kuin kvalitatiivista tutkimusta. Täysin strukturoitu haastattelu soveltuu hyvin rajattuihin tutkimusaiheisiin, joissa rajatuista vastausvaihtoehdoista katsotaan olevan hyötyä. (Spoken 2014.)

Puolistrukturoitu, eli teemahaastattelu on puolestaan tutkimushaastattelun alakäsite, ja se on suosittu menetelmä laadullisen aineiston keräämiseen. Teemahaastattelussa aihepiirit on ennalta määrätty kuitenkin siten, että siitä puuttuu strukturoidulle haastattelu tyypillinen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys. Haastattelija käyttää tukilistaa käsiteltävistä asioista, mutta hänellä ei välttämättä ole valmiita kysymyksiä. Haastattelun aikana varmistetaan, että kaikki teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelujen kesken. Jos haastatellaan henkilöitä, jotka ovat eri asemissa tai heillä on eri työnkuva, teemojen painotukset voivat vaihdella. (Valli 2018, osa 1.)

Avoin haastattelu on vapaamuotoista keskustelua tietystä aihepiiristä ja se muistuttaa tavallista keskustelua ilman haastattelijan ohjausta. Mahdolliset aihe muutokset tulevat haastateltavalta itseltään. Avoin haastattelu on hyvä menetelmävalinta silloin, kun

haastateltavien kokemuksissa on vaihtelua ja halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita tai tutkimusaihe on arkaluontoinen. Haastatteluun tulee varata paljon aikaa ja useita haastattelukertoja. Lisäksi haastattelut on hyvä nauhoittaa ja kirjoittaa puhtaaksi. (Kamk s.a.)

Ryhmähaastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa tavoitteena on kerätä tietoa, jota ei saada selville kvantitatiivisella tutkimuksella. Parhaimpaan lopputulokseen päästään, jos osallistujilla on sekä jotain heitä yhdistävää, että erottavaa. Erot voivat tulla esimerkiksi taustan ja ammatillisen aseman kautta. (Fit 4 Digiline 2020)

Tässä opinnäytetyössä haastattelutapana on puolistrukturoitu haastattelu, jonka toteutan kaupunginkanslian edustajan osalta yksilöhaastatteluna ja johtoryhmän osalta ryhmähaastatteluna. Perusteluna on, että tapa sopii tähän tutkimukseen, jossa haastattelujen edetessä voi tulla tarve muokata kysymysten teemoja ja järjestystä. Lisäksi johtoryhmän jäsenten toimenkuvat eroavat toisistaan ja tapa mahdollistaa kysymysten painotusten vaihtelun. Teen haastattelujen aikana muistiinpanoja ja jos saan luvan, nauhoitan haastattelun. Teen kerätystä aineistosta sisällönanalyysin.

4.3 Benchmarkkaus

Benchmarkkaamisella mitataan oman organisaation suorituskykyä suhteessa parhaimpiin toimijoihin, määrittämällä miten parhaat toimijat pääsevät hyviin suorituksiin. Tätä tietoa käytetään pohjana oman organisaation kehittämiseen. Benchmarkkaus ei perustu uusiin tai parannettuihin lähestymistapoihin, vaan toisilta oppimiseen. Benchmarkkauksen etuja ovat muun muassa: luodaan kulttuuria, jossa jatkuvalla parantamisella saavutetaan hyviä tuloksia, lisätään luovuutta devalvoimalla ei keksitty täällä -syndroomaa, lisätään herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille, siirrytään organisaation itsetyytyväisyysajattelusta jatkuvan parantamisen -ajatteluun, priorisoidaan kehittämisen osa-alueita ja jaetaan hyviä käytäntöjä vertailukumppanien kesken. (Pyzdek & Keller 2013, luku 7.)

Benchmarkkauksen prosessi etenee siten, että alkuun määritetään prosessi, jota ollaan vertailemassa. Alussa on hyvä tunnistaa ne prosessin tuotokset, jotka ovat tärkeimpiä asiakkaille. Tämä siksi, että asiakastarve tulee olla asiakastyötä tekevän organisaation keskiössä. Etsittäessä soveltuvaa vertailukohdetta, tulee huomioida, että ollaan etsimässä parhaista parhaita, ei keskivertoa vertailuorganisaatiota. Seuraavaksi määritetään tiedonkeruumenetelmä ja kerätään tietoa, jonka jälkeen kerätty tieto analysoidaan, ja määritetään suorituskyvyn kuiluja, eli eroja oman organisaation ja vertailuorganisaation välillä. Seuraava askel on viestiä löydöksistä ja asettaa tavoitteet organisaatiossa, jonka

jälkeen tehdään toteuttamissuunnitelma huomioiden myös suunniteltujen toimenpiteiden seuranta. Lopputulemana on hyvien käytäntöjen integrointi oman organisaation prosessiin. (Pyzdek & Keller 2013, luku 7.)

Pyzdek & Keller (2013, luku 7) listaavat syitä siihen, miksi benchmarkkaus epäonnistuu:

- Huonosti kuvattu ja suunniteltu.
- Väärät ihmiset tekemässä; osallistujien tulee omistaa tai työskennellä vertailtavassa prosessissa.
- Tiimit eivät ymmärrä omaa työprosessiaan; prosessia ei ole kuvattu tai muuten dokumentoitu.
- Johdon taholta tehty väärä arvio projektin vaatimista panoksista (aika, kustannus).
- Vertailussa keskitytään prosessien sijaan mittareihin.
- Benchmarkkausta ei asemoida osaksi laajempaa strategiaa, esimerkiksi laatujohtamista, jonka muita työkaluja ovat esimerkiksi ongelmanratkaisu ja prosessien kehittäminen.
- Väärinymmärrys oman organisaation missiosta ja tavoitteista; benchmarkkaus tulee olla linjassa organisaation lyhyen ja pidemmän tähtäimen tavoitteiden kanssa.

Benchmarkkaus-menetelmä soveltuu tähän kehittämistyöhön, koska sillä tuetaan Helsingin kaupungin linjausta lean-asioissa. Lisäksi kohteena on yksikkömme asiakastoimiala, eli tätä kautta oma asiakasymmärrykseni lisääntyy.

4.4 Työpajatyöskentely kehittämisen menetelmänä

Työpajatyöskentelyssä fasilitoidaan osallistujia prosessissa, jonka tavoitteena on yhteistyön ja aktiivisen dialogin avulla saavuttaa yhteinen päämäärä. Edellytyksenä on, että työpajan fasilitaattori käyttää oikeita metodeja eri tilanteissa varmistukseksi, että osallistujia opastetaan johtamisen tai kontrolloinnin sijaan läpi työpajan. Työpajaprosessi voidaan ryhmitellä kolmeen eri vaiheeseen: **ennen työpajaa, työpajan aikana ja työpajan jälkeen**. (Howspace 2018.)

Vaiheessa **ennen työpajaa** fasilitaattorin sääntö numero 1 on, että työpaja tulee suunnitella huolellisesti. Hänen tulee keskittyä ihmisiin, ja pyrkiä ymmärtämään ketä osallistujat ovat, mikä on heidän ryhmädynamiikkansa ja miten parhaiten saadaan hyödynnettyä osallistujien tieto taito. Fasilitaattorin tulee määritellä työpajan tarkoitus siten, että kaikki osallistujat tietävät miksi ovat osallistumassa ja mitä tavoitteita työpajalla on. Työpajan onnistumista tulisi kyetä mittaamaan jälkikäteen selvittämällä saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Työpajan suunnittelussa tulisi huomioida, että se vie aikaa ja jo suunnitteluvaiheessa olisi hyvä miettiä tapahtuu työpajan jälkeen ihmisten työarjessa. Valmisteluvaiheessa on hyvä varautua odottamattomiin tilanteisiin, ja taitava fasilitaattori

ymmärtää pysyä avoimena osallistujien tarpeelle ja tarvittaessa muuttaa alkuperäistä suunnitelmaa. Avoimuus, rehellisyys ja autenttisuus ovat tärkeimmät pätevän fasilitaattorin ominaisuudet. (Howspace 2018.)

Työpajan aikana -vaihe alkaa fasilitaattorin toimesta virittämällä ilmapiirin haluamallaan tavalla. On hyvä pohtia, halutaanko osallistujien tuntevan olonsa rennoksi, energiseksi vai rauhalliseksi. Huoneen, myös virtuaalisen, sisustaminen on tärkeää. Huonekalut on hyvä sijoitella halutulla tavalla, musiikki voi toimia osaltaan saattelussa tunnelmaan. Pienetkin asiat merkitsevät tässä tapauksessa. Työpajan aloituksen voi tehdä niin, että osallistujia pyydetään kertomaan osaltaan, mitä he tuovat työpajaan, minkälainen tunnelma heillä on, ovatko he innoissaan työpajasta. Nämä ovat asioita, joita ei voi kysymättä tietää. Ohjelman alussa on syytä käydä läpi käytännön asiat: ohjelman kesto, taukojen sijainnit ohjelmassa ja mitkä ovat työpajan sitoutumissäännöt. On tärkeää, että säännöt koskevat kaikkia riippumatta siitä, ollaanko vuorovaikutuksessa henkilökohtaisesti vai digitaalisen alustan kautta. Ennen varsinaista työskentelyä on hyvä käsitellä työpajan agenda, tarkoitus ja tavoitteet. On myös hyvä muistuttaa, että työ ei pääty työpajoihin, vaan jatkuu myös sen jälkeen sovittulla tavalla. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää, etenkin jos osallistujat eivät tunne toisiaan. Eräs keino on käyttää niin sanottua jäänsärkijämenetelmää, jossa osallistujia pyydetään arvioimaan oma tunnelmansa, kysymällä teemoitettu kysymys jokaiselta tai pyytämällä heitä etsimään internetistä kuvan eläimestä, joka kuvaa sinua ihmisenä. Fasilitaattorin tehtävä on johtaa puhetta ilman osallistumista itse keskusteluun. Tämän lisäksi tulee varmistaa, että kaikki osallistujat pääsevät ääneen ja tulevat huomioiduksi. Tavoitteena on löytää työskentelytapa, joka tukee osallistujien eri vahvuuksia. Mikäli fasilitaattori on ulkopuolinen, tulee hänen varmistaa, että osallistujat dokumentoivat työpajan löydökset. Tämä lisää sitoutuneisuutta asioihin. Dokumentointiin voidaan tekstin tuottamisen lisäksi käyttää muitakin tapoja, esimerkiksi kuvia ja videoita. Työpajan loppupuolella varmistetaan, saavutettiin työpajalle asetetut tavoitteet. Mikäli vastaus on ei, tulisi ymmärtää miksi tavoitteisiin ei päästy. Lopuksi osallistujia pyydetään jakamaan ajatuksensa siitä, mitä he ottavat työpajasta mukaan, mitä he ovat oppineet tai mitä he tekevät seuraavaksi. Tämän jälkeen muistutetaan vielä osallistujia siitä, mitä heiltä odotetaan työpajan jälkeen ja varmistetaan, että se on kaikille selvää. (Howspace, 2018.)

Työpajan jälkeen osallistujien tulisi ymmärtää kaksi asiaa: iso kuva ja heidän roolinsa siinä, miten se saavutetaan. Fasilitaattorin tehtävänä on varmistaa, että jokainen osallistuja tietää mitä heidän tulisi tehdä seuraavaksi ja miksi. Varmistamalla, että jokainen osallistuja on löytänyt omakohtaisen kosketuksen prosessiin, varmistetaan

paremmat tulokset. Seurantavaiheessa fasilitaattori sitouttaa osallistujia lähettämällä heille muistutuksia aktivointiviestejä, jolla saadaan osallistajat pysymään fokuksessa. Tämä vaihe on kriittinen, koska tällöin tapahtuu varsinainen työ. Palautteen pyytäminen osallistujilta kannattaa sijoittaa prosessin loppuvaiheeseen. Tällöin osallistujilla on ollut aikaa reflektoida tapahtunutta ja miten asiat kytkeytyvät toisiinsa sekä paremmat edellytykset arvioida prosessia kokonaisuutena. (Howspace 2018.)

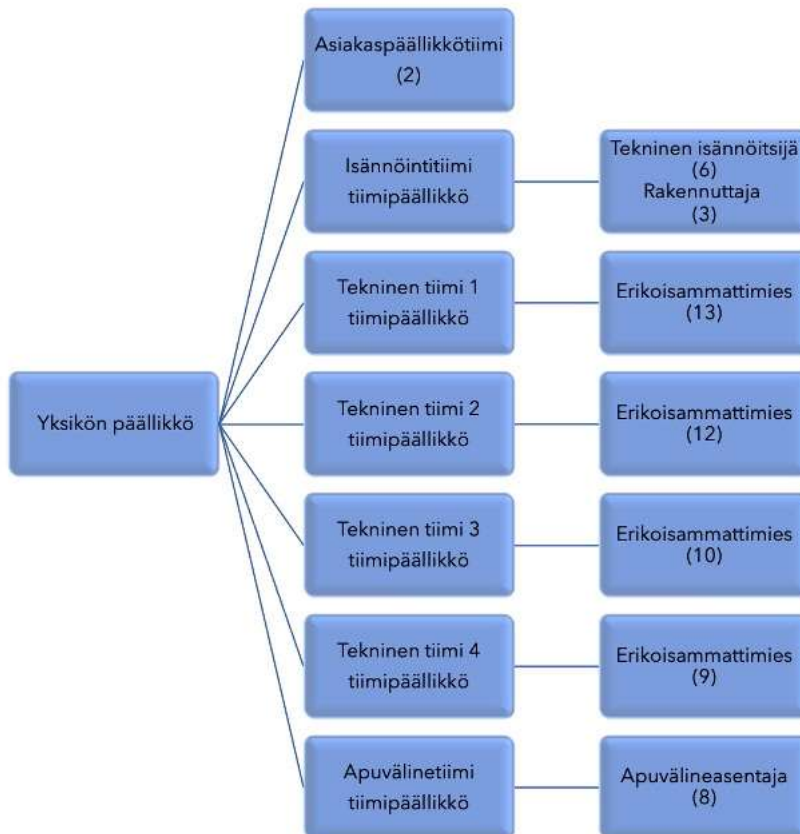
Menetelmävalintani on työpajatyöskentely, joka sopii tämän tapaiseen kehittämiseen, jossa yhteinen tekemisellä on sosiaalinen ulottuvuus. Myös yksikön johtoryhmän jäsenten haastattelujen ja omien esihenkilöroolissa tekemiäni havaintojen pohjalta yksikköme lean-työhön on perusteltua ottaa tämä lähestymistapa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta koskevat pohdinnat kiteytetään kolmella käsitteellä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuuden osalta tulee arvioida miten tutkimuksen lukijat, mukaan lukien tutkimuksen kohteena olevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja miten he luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on asianmukaisesti kerätty ja huolellisesti analysoitu. Luotettavuuden osalta arvioidaan, pystyykö tutkija vakuuttamaan uskottavin perusteluin, että ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen, hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Eettisyyden osalta arvioidaan, onko tutkija noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan siten, että käytetyt menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia minkä tahansa tutkimuksen ohjenuorina. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.) Itsearvio on, että tässä opinnäytetyössä täyttyvät luotettavan tutkimuksen kriteerit.

5 Toteutus ja tulokset

Kehittämistyön kohteena on Helsingin kaupungin kaupunkiympäristön toimialan tilat-palvelun asiakkuusyksikkö 2, joka vastaa tilojen järjestämisestä ja ylläpidosta Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle sekä osin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirille HUSille asiakkaan tarpeen ja sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Yksikkö edustaa tilojen omistajaa sekä vastaa vuokraamiensa tilojen tuloista ja menoista, luvnmukaisuudesta sekä turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Yksikkö koostuu kuudesta tiimistä: asiakaspäällikkötiimi, isännöinti tiimi, tekniset tiimit 1,2,3 ja 4 sekä apuvälinetiimi. Yksikössä työskentelee 70 työntekijää. Yksikön toimintaa johtaa yksikön päällikkö, joka on myös tämän opinnäytetyön tekijä. Kohdeyksikön rakenne on esitelty kuvassa 13.



Kuva 13. Tämän opinnäytetyön kohdeyksikön rakenne

Asiakaspäällikköiden tehtävänä on tilojen vuokraaminen, vuokraneuvottelut, päätösten ja asiakirjojen valmistelu sekä asiakkuuden hallinta. Isännöinti tiimissä on kahdeksan teknistä isännöitsijää, joiden tehtävänä on vastuullaan olevien kiinteistöjen ylläpitotehtävät sekä

kolme rakennuttajaa, jotka vastaavat esteettömien asumisratkaisujen manageroinnista. Tiimin esihenkilönä toimii tiimipäällikkö. Teknisten tiimien henkilöstö vastaa toimitilojen teknisestä kiinteistöhuollosta ja kohteiden käyttäjäpalveluista. Tiimien esihenkilöinä toimivat tiimipäälliköt. Apuvälinetiimin henkilöstö huoltaa ja korjaa helsinkiläisille osoitettuja apuvälineitä. Tiimin esihenkilönä toimii tiimipäällikkö.

Aloitin opinnäytetyöprosessin tiedonkeruun keväällä 2021, jolloin haastattelin kaupunginkanslian seniorikonsultti Kirsi Lehtistä, jonka jälkeen oli vuorossa yksikköme johtoryhmän jäsenten haastattelu. Tämän jälkeen toteutin neljä työpajaa yksikköme johtoryhmän jäsenille. Työpajojen jälkeen tein benchmarkkauksen, johon haastattelin sosiaali- ja terveystoimialan suun terveydenhuollon edustajaa.

Toteutin haastattelut ja benchmarkkauksen Teams-etäkokouksena ja saatuani luvan osallistujilta nauhoitin tilaisuudet. Työpajan osalta tein tässä osiossa myöhemmin esiteltävien koontien lisäksi tarkemmat kirjaukset työpajoissa käyttämiimme materiaaleihin. Nämä materiaalit ovat tallennettuna yksikköme sisäisellä Teams-kanavalla ja alkuperäiset versiot omalla verkkolevyasemallani. Tiedonkeruun tavat ovat taulukossa 2.

Taulukko 2. Tiedonkeruun tavat

Tiedonkeruu	Osallistujat	Ajankohta	Toteutustapa
Haastattelu	Kaupunginkanslian edustaja	26.05.2021 09:00-10:00	Teams etäkokous
Ryhmähaastattelu	Yksikön johtoryhmän jäsenet (4 henkilöä)	26.05.2021 12:00-13:30	Teams etäkokous
Ryhmähaastattelu	Yksikön johtoryhmän jäsenet (3 henkilöä)	27.05.2021 12:00-13:30	Teams etäkokous

5.1 Haastattelu, kaupunginkanslian edustaja

Tässä haastattelussa hain tietoa Helsingin kaupungin linjauksista ja tehdyistä lean-toimenpiteistä, tarkoituksena saada suuntaviivoja yksikötason kehittämiseen.

Tavoitteena on, että yksikötason kehittämistyö on linjassa kaupunkitason kehittämisessä.

Saatuani luvan, nauhoitin haastattelun ja tein analyysin purkamalla haastattelun. Analyysimenetelmänä käytin dokumenttianalyysiä. Haastattelun kysymykset ja analyysi haastattelusta pohjautuvat tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

Alkuun haastateltava **määritteli leanin** olevan ajattelutapa, jossa tulee huomioida myös johtamistapa. Tämä on asia, joka ei suoraan kehity leanausprojekteissa, eli jos onnistutaan lean-projektissa ei voida suoraan sanoa, että ollaan mestareita valmentavassa johtamisessa. Asiat ja oppiminen kehittyvät eri tahtiin. Helsingin kaupunki on iso organisaatio, ja asioita viedään eteenpäin osin sirpaloituneena. Tämä voi olla isossa organisaatiossa hyvä tapa edistää asioita ja huomata jossain vaiheessa asioiden kytkeytymisen toisiinsa. Kysymykseen **lean-kehittämisen suunnittelusta ja tavoitteista** haastateltava totesi, että Helsingin kaupungilla on Kokeilukiihdyttämö -malli, jossa kokeilujen kautta edistetään mm. tekoäly-, ohjelmistorobotiikka- ja lean-projekteja. Tehdyissä projekteissa pyritään yksittäisten teknisten näkökulmien lisäksi huomioimaan koko palvelu, että ei lähdetä tekemään esimerkiksi robotiikkaprojektia, joka leanauksen jälkeen voi pienetä olemattomiin tai jopa lakata olemasta. Haastateltavan mukaan leanissa on pohjimmiltaan kyse myös asioiden sujuvoittamisesta ja järkeistämisestä, jossa asiakas ja ihmisten kunnioittaminen ovat keskiössä. Moni ihminen on lean-osaamisen karttumisen yhteydessä todennut jo toimineensa lean-periaatteiden mukaisesti tiedostamatta. Ihmisiä kuunnellaan aidosti huomioiden heidän toiveensa ja näkemyksensä asioista. Joskus itselleen merkityksettömältä tuntunut asia voi merkitä paljon ja linkittyä johonkin isompaan kokonaisuuteen. Arvostus ja ihmisten osallistaminen edistävät myös hyvien asioiden jakamisen kulttuuria.

Haastateltava kertoi, että Helsingin kaupungin **lean-kehittämistä ohjaavat** strategisen tason linjaukset, joiden tavoitteena on nopeampi ja ketterämpi toimintakulttuuri hallitulla rytmimuutoksella. Käytännön esimerkkeinä ovat muun muassa päätöksentekoon liittyvä, ketterästi toimiva järjestelmä tai osan kaupunginvaltuutettujen koulutus sekä johtamisjärjestelmään liittyvät kaupunginkanslian ja toimialojen työnjaot. Helsingin kaupungilla on käytössä Kehmet-sivusto, jossa on kuvattu toiminnan kehittämisen viitekehys, sisältäen lean-osion. Haastateltava huomautti, että leaniin liittyvä kehitystyö on osin odotustilassa, joka johtuu kuntavaalien jälkeen aloittavan uuden valtuuston mahdollisista uusista kaupunkistrategiaan liittyvistä linjauksista. Haastateltava kertoi, että Helsingin kaupungilla ei ole erillisiä toimintaa ohjaavia arvoja, vaan **arvoina toimivat** eettiset periaatteet, joiden juurruttamisen ohjaaminen on ollut henkilöstöosaston vastuulla. Eettisiä periaatteita ei ole laajamittaisesti hyödynnetty lean-kehittämisessä, vaan leania on lähdetty tuomaan osaksi toimintaa enemmän pragmaattisesta kuin arvonäkökulmasta.

Johtamisen teemoista haastateltava toi esiin, että muutosjohtamisen näkökulmasta on lähdetty keräämään projekteja, joista syntyy ihmisten kiinnostus asiaan ja sitä kautta lean-ajattelu laajenee. Konkreettisenä esimerkkinä on lean-parvi, eli verkosto, jossa on tavoitteena purkaa hierarkkisuutta siten, että osallistujien ei tarvitse miettiä omaa roolia organisaatiossa. Tällä toimintamallilla pyritään lisäämään toiminnan ketteryyttä ja asioita pyritään edistämään askel askeleelta -periaatteella. Haastateltava jatkoi johtamisteemasta kertomalla aiemmin lanseeratusta johtamisen kulmakivistä, joita on neljä: näkemyksellisyys, innostus, linjakkuus ja toimeenpanokyky. Johtamisen kulmakivien jalkauttamisen liittyvissä koulutuksissa on puhuttu, miten lean kytkeytyy hyvään johtamiseen ja esimerkiksi linjakkuus -kulmakiveen.

Helsingin kaupungin lean-ohjelmasta haastateltava kertoi, että on kolme tasoa, jotka perustuvat muutosteoriaajaotteluun: 1) palveluprosessien leanaus 2) osaamisen kehittäminen 3) juurruttaminen. Lean-ohjelman toteuttamista on osaltaan hidastanut koronapandemia, jonka johdosta on jouduttu muuttamaan toiminnan painopisteitä. Esimerkiksi juurruttamisen osalta suunnitellut toimenpiteet ovat muuttuneet, ja aihetta on tarkoitus käsitellä jatkossa webinaareissa, joiden kohderyhmänä on esihenkilöt. Haastateltava korosti, että juurruttamisessa on osaltaan kyse myös kypsyydestä, eli siitä mikä on organisaation eri tahojen valmiudet leanin käyttöönottoon.

Haastateltava kertoi myös, että **leanissa on kyse myös systeemisestä muutoksesta**, joihin liittyvät muun muassa valmentava johtaminen, työhyvinvointi, tiedolla johtaminen ja tulevaisuuden ennakointi. Systeemisessä muutoksessa asiat linkittyvät toisiinsa, ja tässä vaiheessa keskitytään ymmärryksen luomiseen ja osaamisen kasvattamiseen sekä siihen, miten prosesseihin ja palveluihin saadaan luotua mittarit, joiden pohjalta saadaan dataa hyötykäyttöön. Tekoälyn osalta kaupungilla on menossa toinen kierros tekoälykampanjassa.

Talousnäkökulmasta haastateltava kertoi, että talousprosessi läpäisee koko kaupunkiorganisaation, ja talous on mukana siten, että leanauksen avulla saadaan prosesseja tehokkaammaksi sekä sitä kautta vaikuttavuutta myös taloudelliseen tehokkuuteen. Esimerkkinä haastateltava nosti esiin terveysasemien asiakaspolun, jossa prosessien tarkastelulla ja sitä kautta tehdyllä organisoinnin muuttamisella on saatu tehostettua toimintaa.

Lopuksi haastateltava toi esiin, että tiedonhallintalaki ja kokonaisarkkitehtuuri liittyvät muutosvaikutuksen arviointiin, jonka avulla tunnistetaan vaikutukset myös lean-kehittämisessä. Lean näkyy palveluiden digitalisoinnissa, joka edelleen vaikuttaa resurssien allokointiin sekä osaamisen kehittämiseen.

5.2 Haastattelu, yksikön johtoryhmän jäsenet

Haastattelussa pyrin selvittämään, millä tasolla on haastateltavien tieto leanista sekä miten lean-ajattelu toteutuu työssä. Oman ja haastateltavien ajankäytön pohjalta tein haastattelut kahtena erillisenä ryhmähaastatteluna. Saatuaani luvan, nauhoitin haastattelut ja tein analyysin purkamalla haastattelut. Analyysimenetelmänä käytin dokumenttianalyysiä. Haastattelun kysymykset ja analyysi vastauksista pohjautuvat tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 3.

Alkuun haastateltavat kertoivat, **mitä ajatuksia lean herättää**. Haastateltavat kertoivat saaneensa vuoden 2020 lopussa työnantajan toimesta tilatun Tätä on Lean -kirjan, joka on toiminut perusteoksena aiheeseen. Haastateltavien mukaan kirja on luettu, ja se on saanut positiivisen vastaanoton sekä on osaltaan laittanut pohtimaan mitä lean on. Haastateltavat toivat esiin, että tehokkuus on asia, jota mietitään arjen työssä siinä, miten pystytään nopeammin ja tehokkaammin suoriutua osoitetuista töistä ja sitä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä. Kysymykseen mitä ajatuksia lean herättää, eräs haastateltava kommentoi, että ”leanissa on kyse töiden järkevöittämisestä ja siitä, miten työt saadaan tehokkaammin tehtyä”. Haastateltavien mukaan lean vaikuttaa mielenkiintoiselta ja prosessien kehittäminen voisi tuoda vaikuttavuutta tiimien työhön ja ilmassa on innostuneisuutta leanin suhteen sekä tulevaan kehittämistyöhön. Osalla haastateltavia ei ole aiempaa kokemusta leanista, mutta se liitetään vahvasti johtamiseen ja koetaan olevan yksi johtamismalli muiden eri mallien joukossa. Lean herättää uteliaita ja positiivisia ajatuksia. Helsingin kaupungin järjestämä lean-koulutus sekä Tätä on Lean -kirja ovat herättäneet ajattelemaan aihetta käsitteleviä teemoja ja niistä on noussut asioita, jotka ovat tarttuneet arkiseen tekemiseen. Eräälle haastateltavalle on lean-kirjasta jäänyt mieleen, että ”leanin syvällinen ymmärtäminen ja omaksuminen vaatii paljon aikaa ja se on abstraktia”. Eräänä ulottuvuutena haastateltavat tunnistavat oman ajankäytön suunnittelun ja hallinnan, joka koetaan yhdeksi tavaksi tehostaa toimintaa. Tässä korostettiin asioiden priorisointia; mitkä ovat tärkeimmät työt, jotka on pakko tehdä sekä mitkä ovat toisarvoisia tai ulkoistettavissa muille tahoille. Lisäksi nostettiin muutaman henkilön osalta keskusteluun, että hukka on yksi lean-teoriassa esiin nouseva asia. Eräällä jäsenellä on kokemusta aiemmasta työpaikasta, jossa lean näkyi muun muassa virheistä oppimisessa ja niiden pohjalta asioiden kehittämisessä.

Haastateltavat ovat kokeneet, että **strategiset tavoitteet** ovat pääosin jääneet organisaation ylätasolle, vaikka niitä on pyritty eri yhteyksissä avaamaan. Strategian toteuttamiseen tarvittavat työkalut puuttuvat, ja strategian noudattaminen tulisi olla helpompaa esimerkiksi tilahankkeiden yhteydessä. Edellisessä organisaatiossa

kaupunkiyhteiset strategiset tavoitteet oli pilkottu toimialatasolle, jonka jälkeen ne edelleen oli tuotu palvelu- / yksikkötasolle. Toiveissa on, että jatkossa palattaisiin tämän kaltaiseen tekemiseen. Haastateltavat kertoivat, että strategisten tavoitteiden kytkeminen osaksi toimintaa näkyy esimerkiksi energiansäästöön liittyvissä asioissa. Helsingin kaupungin strategia on valtuustokauden eli neljän vuoden mittainen, ja täten strategiset tavoitteet voivat muuttua, kun valtuusto vaihtuu. Tässä koettiin olevan hyvät ja huonot puolensa. Hyväksi asiaksi nostettiin se, että viimeistään neljän vuoden päästä tulee tarkasteltua, onko strategia ajankohtainen, mutta kääntöpuoleksi katsottiin toiminnan pitkäjänteisen suunnittelun heikkeneminen. Strategiategeman osalta korostettiin, että Helsingin kaupungilla on oma toimitilastrategia, johon energiansäästötoimenpiteet pohjautuvat. Myös Hiilineutraali Helsinki 2035 -ohjelma (HNN) ohjaa toimimaan asioissa. Esimerkkeinä HNN:n toteuttamisesta nostettiin esiin valaistuskartoitukset, joilla pyritään parantamaan valaistuksen energiatehokkuutta sekä ilmastoinnin käyntiajat ja sisään puhalluslämpötilojen säädöt, joilla myös tehdään energiansäästöä. Haastateltavat kertoivat, että toimenpiteitä on suunniteltu yhteistyössä tiimien työntekijöiden kanssa.

Haastateltavat kertoivat, että tiimien **toimintaa ohjaavina periaatteina** ovat muun muassa asiakaslähtöisyys sekä johtamisjärjestelmä, jota on vuosien saatossa muokattu organisaatiomuutosten yhteydessä. Maailman toimivin kaupunki -strategia tiedetään ja tiedostetaan, että jokaisen tulisi toteuttaa osaltaan strategiaa. Eräs haastateltava totesi, että ”visiona maailman toimivin kaupunki tuntuu isolta, koska maailmassa on paljon toimivia kaupunkeja”. Yhtenä toimintaa ohjaavana periaatteena nostettiin esiin Helsingin kaupungin eettiset periaatteet, jotka näkyvät toiminnassa siten, että työtehtävien nimikkeitä on muutettu; nykyään kaupungilla käytetään termiä esihenkilö esimiehen sijaan. Tällä korostetaan sitä, että ei ole sukupuolirooleja eikä syrjitä ketään. Eettiset periaatteet tunnustetaan yhteiseksi koko kaupunkia koskevaksi ohjenuoraksi, ja niitä on käyty vaihtelevasti läpi tiimeissä. Haastateltavat korostivat, että eettisistä periaatteista olisi hyvä käydä keskustelua niin oman yksikön kuin asiakastoimialan kanssa. Tämä voisi lisätä puolin ja toisin yhteistä ymmärrystä ja kirkastaa yhteisiä tavoitteita. Myös kestävä kasvu ja vastuullisuus työnantajana koettiin olevan osa eettisyyttä. Haastateltavat totesivat, että näitä asioita on käsitelty eri yhteyksissä ja niistä löytyy paljon Helsingin kaupungin tuottamaa materiaalia. Johtamisnäkökulmasta koettiin hyväksi, että Helsingin kaupungilla on yhteisiä pelisääntöjä, johon eräs haastateltava totesi ”on myös hyvä muistaa, että arjessa kannattaa käyttää niin sanottua pelisilmää ja toimia tapaus- / tilannekohtaisesti”.

Toiminnan suunnitteluun haastateltavat käyttävät Outlook-kalenteriin tiedostaen, että työn luonne tuo tullessaan paljon vaihtelua ja täten suunnitelmat muuttuvat usein. Työn

suunnittelussa toistuvia ja säännöllisiä asioita ovat työvuorosuunnittelu, käyttäjäpalvelulaskutus, teknisen päivystyksen päivystyslistat, lomien suunnittelu. Tiimien töiden suunnittelussa toimitaan osaltaan itseohjautuvasti muun muassa teknisen päivystyksen vuorolistojen ja loma-aikojen suunnittelussa. Haastattelussa nousi esiin, että käytössä ei ole järjestelmää, johon voisi kirjata asiakkuuden hallintaan liittyviä asioita, vaan itsellä tulee olla oma Excel-työkirja tai muu vastaava työkalu.

Haastateltavat tunnistavat **toimintaan liittyviä prosesseja** joltain osin, ja muun muassa kiinteistöjen ylläpidon tehtävien toistuvuus nähdään prosessina. Lean ja prosessiajattelu tunnistetaan olevan lähellä toisiaan, ja osaltaan leanin avulla pystyttäisiin tehostamaan prosesseja ja tunnistamaan prosesseissa ilmeneviä pullonkauloja. Huomiona oli, että prosessityössä on tärkeää tunnistaa ne kohdat, joissa leanin koetaan tuovan vaikuttavuutta yksikön arjen tekemiseen. Erään haastateltavan mukaan prosessit eivät ole selkeitä, ja se osaltaan vaikeuttaa toimialojen välistä yhteistyötä. Prosessit ja eettisyys nähdään linkittyvän toisiinsa siten, että osin prosessien avulla pyritään huomioimaan hyvä ja eettinen hallintotapa sekä vastuullinen taloudenpito.

Haastateltavat tunnistivat **työn ja toiminnan mittareiksi** asiakastyytyväisyyden, sähköisen huoltokirjan palvelupyynnöiden ja huoltokalenteritehtävien määrä- ja vasteajat, energiankulutukseen liittyvät mittarit, työntekijöiden sairauspoissaolojen määrän, henkilöstökyselyjen tulokset, työtaturmien määrän sekä läheltä piti -tilanteiden määrän. Tila-asioihin liittyviksi mittareiksi tunnistettiin tilojen käyttöaste ja hankkeiden lukumäärä. Haastateltavat totesivat, että taloudelliset tunnusluvut eivät ohjaa toimintaa, ja niiden osalta tarvitaan tarkempaa suunnittelua ja seurantaa sekä pitkän tähtäimen suunnittelun kytkemistä toimintaan. Laatupoikkeamien osalta eräs haastateltava nosti esiin sähköisen huoltokalenterin palvelupyynnön viivästymisen ja kertoi, että tällaisessa tapauksessa toimitaan niin, että asiaan reagoidaan, viivästynyt tehtävä tehdään pois mahdollisimman pian ja asiakasta informoidaan sekä pahoitellaan asian viivästymistä. Yksi haastateltavista kertoi, että laatupoikkeamia analysoidaan ja selvitetään mistä poikkeama johtuu sekä mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, että jatkossa välttäisiin laatupoikkeamalta. Vaikuttavuutta voi seurata sähköisen huoltokirjan kautta vertaamalla tilannetta ennen ja jälkeen.

Ongelmanratkaisu ja jatkuva parantaminen näkyvät toiminnassa myös siten, että asioita käsitellään yhdessä työntekijöiden tai asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on, että asiat käsitellään kasvokkain. Usein ongelmat liittyvät toimialojen yhteisiin asioihin, ja olisikin tärkeää, että ongelmanratkaisua tehtäisiin yhteistyössä yli toimialarajojen.

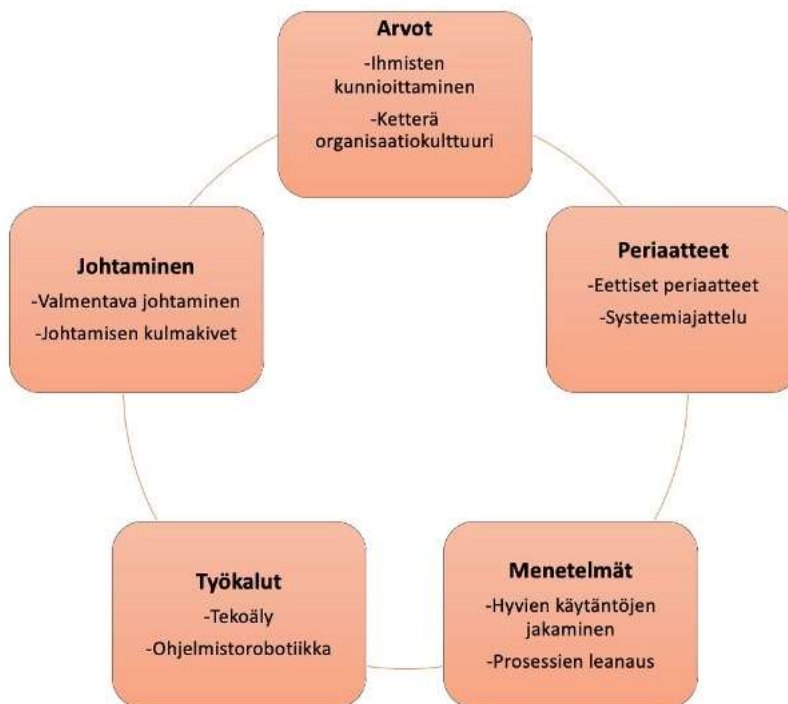
Asiakasnäkökulmasta haastateltavat nostivat esiin, että tavoitteena on hoitaa työt mahdollisimman hyvin ja ripeästi sekä mahdollistaa asiakkaille hyvät ja turvalliset

toimitilat. Haasteena asiakastarpeiden tunnistamisessa on kohteiden suuri määrä sekä toiminnan erilaisuus. Henkilötason yhteistyö ratkaisee, miten hyvin yksilötason asiakastarpeita onnistutaan tunnistamaan. Asiakastarpeissa korostuu viestintä; kuka viestii kenelle ja mitä kanavaa pitkin. Yksilötason asiakastarpeet tulevat esiin muun muassa haastavien asioiden käsittelyn yhteydessä. Avoin lähestyminen ja suhtautuminen sekä kahdenkeskiset keskustelut asiakkaiden edustajien kanssa on todettu hyväksi tavaksi toimia.

Lopuksi haastateltavat kertoivat, että hyviä toimintatapoja jaetaan tiimien kesken muun muassa yksikön kokouksissa sekä muissa epävirallisemmissa palaverissa. Apua tarjotaan, ja ollaan valmiita jakamaan hyväksi koettuja toimintatapoja. Syksyllä 2021 on suunnitelmissa käynnistää säännölliset teknisten tiimien tiimpäällikköjen tapaamiset, jotka osaltaan toimivat yhteisten asioiden läpikäyntiä varten. Lisäksi tavoitteena on oppia toinen toisilta sekä nostaa positiivisia asioita ja onnistumisia enemmän esiin.

5.3 Analyysi haastatteluista

Kaupunginkanslian edustajan haastattelussa nousi esiin teemoja, jotka linkitettiin yksikköme lean-kehitystyöhön. Kuvassa 13 on tuotu esiin haastattelussa esiin nousseet teemat ja niiden yhteys tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.



Kuva 13. Kaupunginkanslian edustajan haastattelusta nostetut teemat

Johtoryhmän jäsenten haastatteluissa nousi esiin, että lean on jollain tasolla terminä ja toimintatapana tuttu. Haastateltavat toimivat osin tiedostamattaan lean-oppien mukaisesti ja monessa kohtaa vastausten perusteella on tunnistettavissa linkitys teoriaan.

Prosessiajattelu ei ole tuttua ja prosesseissa sekä niihin liittyvissä roolituksissa koetaan olevan epäselvyyttä. Yhteenvetona on, että prosessien läpikäyntiin tulee lean-työssä käyttää reilusti aikaa.

Taulukossa 3 on koonti johtoryhmän haastatteluissa käsitellyistä aihealueista sekä arvio tämänhetkisestä kyvykkyydestä. Arvioidut aihealueet pohjautuvat tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen. Arvioasteikko: 1 heikoin, 5 paras. Tulosten perusteella asioiden jatkotyöstö tulee priorisoida siten, että aloitetaan heikoimmat arviot saaneista aihealueista. Strategisia asioita käsitellään ensimmäisenä, jonka jälkeen siirrytään prosesseihin. Tämä järjestys siitä syystä, että Helsingin kaupungin uusi kaupunkistrategia on juuri julkaistu ja strategian maadoittamistyö organisaatioon tulee aloittaa mahdollisimman pian.

Taulukko 3. Koonti johtoryhmän jäsenten haastatteluista

Aihealue	Huomiot	Arvio 1-5
Strateginen näkökulma	Kaupunkistrategia tunnistetaan, mutta sen ohjaava vaikutus puuttuu. Toimitilastrategian tuntemus osin puutteellista.	2
Toiminnan periaatteet ja linjaukset	Tunnistetaan Helsingin kaupungin eettiset periaatteet ja Hiilineutraali Helsinki 2035. Linkitys omaan työhön osin puutteellista.	4
Toiminnan suunnittelu	Vakiointia tehdään osin, mm. työvuorosuunnittelu, päivystyslistat, laskutus. Suunnittelun aikajänne 1–3 kuukautta. Pitkän aikavälin näkemyksessä parannettavaa.	3

Aihealue	Huomiot	Arvio 1-5
Prosessit	Prosesseja ei juurikaan tunnisteta. Prosessiajattelun osittainen puute.	2
Mittarointi	Asiakastyytyväisyys, energiansäästö, kiinteistön huoltokirjan huoltokalenteri ja palvelupyynnöt, henkilöstömittarit (työtyytyväisyys, sairauspoissaolot, työtaturmat)	4
Ongelmanratkaisu / jatkuva parantaminen	Osin tehdään ongelmanratkaisuun liittyviä toimenpiteitä. Ei systemaattisuutta, ei yhteisiä toimintamalleja.	3
Asiakasnäkökulma	Asiakaslähtöinen ote. Asiakasviestintää tehdään, mutta ei ole yhtenäisiä toimintatapoja. Asiakastarpeet osin tiedossa.	3

5.4 Kehittäminen lean-työpajoissa

Syys- / lokakuussa toteutin yksikkömme johtoryhmälle neljä työpajaa, jotka toimivat lähtölaukauksena lean-matkalle. Minulla oli alun perin tarkoitus hyödyntää työpajatyöskentelyssä Helsingin kaupungin lean-konsultoinnin sopimussyhteistyötahoja, mutta päädyin fasilitoimaan työpajat itse. Päädyin tähän vaihtoehtoon siksi, että lean-filosofiassa korostuu esimerkiksi johtaminen ja koin, että näin toimimalla työpajoissa käsiteltäviin asioihin saadaan paremmin vaikuttavuutta. Minulla on myös aiempaa kokemusta työpajojen fasilitoinnista, joten myös tästä näkökulmasta ratkaisu oli perusteltua. Ja mikä tärkeintä, myös työpajojen osallistujat olivat tyytyväisiä tekemääni ratkaisuun.

5.4.1 Työpajojen valmistelu

Valmistelin työpajojen sisältöä siten, että keräsin työpajoihin asioita oman opinnäytetyöni teoriaosuudesta, jonka pohjalta kävimme läpi leanin teoriaa. Hyödynsin valmistelussa myös kaupunginkanslian edustajan haastattelun tuloksia. Jätin sisältöön tietoisesti liikkumavaraa, jotta sisältöä pystyisi jokaisen työpajan jälkeen edelleen kehittämään ja

muuttamaan asioiden painotuksia. Työpajat toteutettiin aikana, jolloin oli voimassa koronapandemian johdosta asetettu etätyösuositus. Tämä oli asia, joka minun tuli huomioida suunnittelussa. Toteutustapa oli Teams-kokous, jossa on tärkeää rytmittää kokouksen edistymistä siten, että puheenjohtaja tunnistaa sopivissa kohdissa, milloin on hyvä vaihtaa puheenvuoron pitäjää. Lisäksi on tärkeää, että puheenjohtaja huomioi kaikki osallistujat, ja etenkin työpajatyöskentelyssä varmistaa kaikkien osallistujien osallistumisen keskusteluihin.

Työpajojen viitekehyksenä toimi tässä opinnäytetyössä esitelty The Lean Transformation Framework -talo, joka käytiin läpi osa osalta siten, että lopputulemana on toimialallemme, eli kiinteistö- ja rakentamisolalle soveltuva lean-rakennustapaseloste, jossa kuvataan ne asiat, joilla pääsemme jatkamaan aloittamaamme lean-matkaa. Työpajojen materiaali, jota käytetään myös keskustelujen runkona, on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

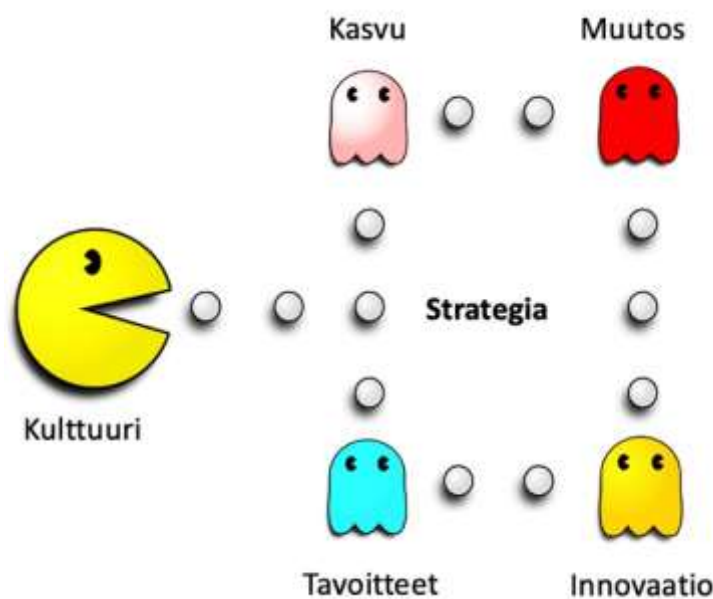
Työpajoissa ei ollut tavoitteena käsitellä kaikkia asioita kokonaisvaltaisesti, vaan tarkoitus oli luoda yhteinen näkemys valituista teemoista, ja jatkaa teemojen sisällä esiin nousevien asioiden käsittelyä jatkossa erikseen varattuina ajankohtina. Näin asioihin saadaan iteratiivinen lähestymistapa, ja noudatetaan leanin yhtä perusperiaatetta, eli jatkuvaa parantamista.

5.4.2 Työpaja 1.

Ensimmäinen työpaja toteutettiin 8.9.2021. Osallistujina olivat lisäksi yksikön johtoryhmän jäsenet (7 henkilöä). Aloitimme asioiden yhteisen läpikäynnin sillä, että pohjustin leanin käyttöönottoa, eli miksi olemme lähdössä yhteiselle lean-matkalle. Työpajan alussa kukin osallistuja arvioi asteikolla 1–5 oman fiiliksensä Teamsin keskustelualueen ikkunaan. Seuraavaksi pyysin osallistujia kirjaamaan sanalla tai sanaparilla, mitä ajatuksia lean herättää, ja tähän tarkoituksen olin valmistellut internetissä saatavilla olevan Mentimeter-palvelun avulla sanapilviosion. Suurimaksi sanaksi nousi asiakaslähtöisyys.

Ennen varsinaista yhteistä työskentelyosuutta kävin läpi leanin perusteita ja teoriaa tämän opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Kannustin osallistujia jo tässä vaiheessa aktiiviseen keskusteluun esitettyjen asioiden lomassa, ja saimmekin aikaan hyvää keskustelua, jossa tuli hyviä näkökulmia eri aiheisiin. Alkuun keskustelimme asiakasnäkökulmasta, eli siitä, että lean on asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintamalli, jonka tavoitteena on luoda asiakkaille arvoa. Arvo määrittyy aina asiakkaan näkökulmasta. Toisena keskeisenä asiana on, että leanissa on kyse ihmisistä, ja kestävät ratkaisut eivät tule ulkoa, vaan ihmisten tulee kokeilla asioita itse, jotta he uskovat asiaan.

Teoriaosuuden lopuksi keskustelimme organisaatiokulttuurista ja sen vaikutuksesta arjen toimintaan. Keskustelussa nousi esiin kokemukset työelämästä, jotka ovat osoittaneet, että työarki ajaa usein organisaatioiden strategisten asioiden yli, ja lopputulemana on toimintatapoja, jotka eivät ole linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Rocio Summers kirjoittaa blogissaan (RSIBC, 2018) organisaation kulttuurin vaikutuksesta toimintaan siten, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi, lounaaksi ja päivälliseksi. Summers havainnollistaa edellä mainitun asian kahdeksankymmentä luvulta tutut Pac Man -pelin kautta (kuva 14).



Kuva 14. Kulttuuri syö strategian aamupalaksi, lounaaksi ja päivälliseksi (mukaillen RSIBC, 2018)

Työpajan varsinainen osuus oli tarkoitus aloittaa käsittelemällä Helsingin uutta kaupunkistrategiaa, mutta strategiaa ei vielä tuossa vaiheessa ollut esitelty. Helsingin kaupungin pormestari Juhana Vartiainen julkaisi syyskyyntä lopussa esityksensä uudeksi Helsingin kaupunkistrategiaksi valtuustokaudelle 2021–2025 (Helsingin kaupunki 2021). Tämä huomioitiin työpajan strategisia asioita käsittelevässä osiossa siten, että päädyimme pitämään erillisen työpajan loppuvuonna, johon mennessä kaupunkistrategia on edennyt päätöksenteossa kaupunginhallituksen kautta kaupunkivaltuustoon, jossa se lopullisesti hyväksytään. Lisäksi päädyimme siihen, että otamme työssämme huomioon

myös toimialamme linjaukset strategiaan liittyen ennen kuin alamme työstää asioita yksikkö- tai tiimitasolla.

Keskeiset löydökset työpajasta: leanin ytimessä on asiakaslähtöisyys ja arvon luominen asiakkaalle, leanissa on kyse ihmisistä, lean on mielentila.

5.4.3 Työpaja 2.

Toinen työpaja toteutettiin 14.9.2021. Osallistujina olivat lisäksi yksikön johtoryhmän jäsenet (7 henkilöä). Työpaja käynnistyi kertauksella siitä, mitä asioita olimme keskustelleet ensimmäisessä työpajassa. Viitekehyksen pohjalta keskustelimme ensin siitä, mikä on yksikkömme olemassaolon arvopohjainen tarkoitus sekä mitä arvoa luomme asiakkaille, työntekijöille ja yhteiskunnalle. Keskustelu oli aktiivista, ja saimme luotua yhteisen näkemyksen siitä, että emme ainoastaan toteuta yksikkömme toimintasääntöön kirjattua perustehtävää, joka on tilojen järjestäminen ja ylläpito asiakkaillemme, vaan toimintamme vaikuttavuus ulottuu myös asiakasnäkökulmasta useammalle tasolle. Yksikkömme tilaaja-asiakkaita ovat sosiaali- ja terveystoimialan ja HUS:n tilapalvelujen edustajat. Lisäksi tilojen käyttäjät, eli sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ovat asiakkaitamme. Toimintamme rahoitetaan verorahoilla, joten viimekädessä asiakkaitamme ovat helsinkiläiset veronmaksajat. Esimerkkinä toimintamme vaikuttavuudesta nousi esiin koronapandemian aikana toteutetut tilahankkeet, jossa yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimialan tilapalvelujen edustajien kanssa järjestimme tilat koronarokotuspisteiksi. Olemme siis osallisena suomalaisen terveydenhuollon edistämisessä.

Arvopohjaisen toimintamme tarkoituksesta käydyssä keskustelun ohessa kerroin kaksi itselleni tärkeää esimerkkiä siitä, miten oman työn tarkoitus on ymmärretty syvällisesti. Ensimmäisessä esimerkissä Nasan siivoojalta kysytään ”Mitä teet työkseesi”, johon siivooja vastaa ”Autan lähettämään miehen kuuhun”. Tämä esimerkki pohjautuu alun perin USA:n presidentin John F. Kennedyn unelmaan kuuhun menosta. Kennedy piti vuonna 1961 puheen, jossa hän kuvasi unelman sanomalla ” Lähetämme miehen kuuhun ja tuomme hänet turvallisesti takaisin maahan vuosikymmenen loppuun mennessä!”. Myöhemmin Kennedy vieraili NASA:lla ja tapasi vierailunsa aikana siivoojan työssään. Kennedy kysyi ystävällisesti siivoojalta ”Mitä sinä teet?”, johon siivooja vastasi ”Herra Presidentti: olen auttamassa lähettämään miehen kuuhun”. (Milestone 2017.) Toinen, vuosia sitten kuulemani esimerkki liittyy kirkon rakentamiseen ja menee seuraavasti: mies kävelee kadulla ja pysähtyy rakennustyömaan kohdalle, jossa rakennustyöt ovat hyvässä vauhdissa. Mies kysyy ensimmäiseltä työläiseltä ”Mitä sinä teet?”, johon työläinen vastaa

”Ladon tiiliä”. Mies jatkaa matkaa ja kysyy toiselta työläiseltä ”Mitä sinä teet?”, johon työläinen vastaa ”Rakennan kirkkoa jumalan kunniaksi”.

Toisena osiona työpajassa keskustelimme myös prosesseista ja niiden kehittämisestä sekä mitä toimenpiteitä meidän tulee prosessinäkökuilmasta tehdä, jotta luomme arvoa asiakkaillemme sekä suhteessa olemassaolomme tarkoitukseen ja toimintamme tavoitteisiin.

Keskeiset löydökset työpajasta: yksikkömme perustehtävä ja toiminnan tarkoitus kirkastuivat, prosessien kehittämiseen tulee kiinnittää jatkossa huomiota.

5.4.4 Työpaja 3.

Kolmas työpaja toteutettiin 30.9.2021. Osallistujina olivat lisäksi yksikön johtoryhmän jäsenet (7 henkilöä). Työpaja aloitettiin samaan tapaan kuin edellinen, eli kertasimme tähän asti keskustellut asiat, jonka jälkeen siirryimme keskustelemaan yksikössämme tarvittavista kyvykkyyksistä, jotta voimme tehdä työmme siten, että lunastamme arvopohjaisen asiakaslupauksemme. Ensimmäisenä kyvykkyytenä nousi keskusteluun ymmärrys työarjen ja strategian välillä. Tällä tarkoitetaan yksikkömme sekä asiakastoimialan työntekijöiden strategian mukaista ja linjakasta toimintaa. Tämän tulee näkyä työarjessa siten, että jokaisen työlle on asetettu tavoitteet sekä määritelty niille seuranta sekä raportointitapa. Osaava ja sitoutunut henkilökunta on yksikkömme voimavara, ja hyvä tiimityö sekä ihmisten keskinäinen yhteistyö ovat keskeisessä roolissa. Näiden edellytyksenä on hyvät sosiaaliset taidot ja tiedon jakaminen avoimesti tiimiläisten kesken. Tiimityössä arvostetaan yhteisöohjautuvuutta ja asioiden itsenäistä selvittämistä sekä tuen saamista ja antamista. Kyse on vastavuoroisuuden periaatteesta niin työntekijöiden kesken kuin työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken. Myös ratkaisukeskeisyys kuuluu nykyaikaisen tiimin toimintatapoihin. Substanssiosaamisesta nostettiin esiin tekninen osaaminen, jolla varmistetaan perustyön laadukas lopputulos. Asiakastyöntekijöiden perusosaamiseen kuuluu hyvät asiakaspalvelutaidot ja asiakaslähtöinen ajattelu. Muina osaamisina tuotiin esiin kehitysosaaminen, teknologiaosaaminen sekä toimitilojen osalta kiinteistöjohtamisosaaminen. Helsingin kaupungilla toteutetaan Hiilineutraali Helsinki 2035 -ohjelmaa ja muun muassa tähän peilaten koetaan tärkeiksi osaamisiksi ympäristö- ja jäteasiat, energianhallinta ja kiertotalouteen liittyvä osaaminen. Viestintäosaaminen pitää sisällään eri viestintäkanavien käytön sekä ennakoivan ja oikea-aikaisen viestinnän. Asiakasviestinnän lisäksi asiakastyössä tulee omata hyvät sosiaaliset taidot sekä taidon kuunnella. Lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota ulkoiseen olemukseen asiakastapaamisissa.

Jatkoimme keskustelua viitekehyksenä toimivan talon johtamisosioon, jossa keskusteltiin johtamisjärjestelmästä. Yhteiset pelisäännöt ovat toiminnan kivijalka ja esihenkilötyössä tulee toteutua yhdenvertaisuus vastavuoroisuuden periaatteella. Palaverikäytännöt ja Outlook-kalenterin käyttö ovat tärkeä osa arjen toiminnan pyörittämistä. Viimeisin organisaatiomuutos koettiin hyväksi asiakaskeskeisyyden lisäksi johtamisnäkökulmasta. Aiemmin isännöinti ja tekniset tiimit, eli teknistä kiinteistöhuoltoa tekevät tiimit, olivat eri yksikössä, ja yhteistyö oli vaikeampaa kuin nykyisin. Kohdassa, jossa keskusteltiin siitä miltä hyvä esihenkilötyö näyttää, korostettiin hyvän työilmapiirin luomista, jossa esimerkiksi johtaminen on isossa roolissa. Hyvää esihenkilötyötä tehdään yhdenvertaisella ja tasapuolisella toiminnalla. Osallistajat kuvasivat hyvää esihenkilöä adjektiiveilla reilu, kuunteleva, tavoitteellinen, osallistava, viestivä, ulospäinsuuntautuva, positiivinen, helposti lähestyttävä, ymmärtävä, rehellinen ja reagoiva. Valmentavasta johtajuudesta keskusteltiin ja todettiin sen olevan osa nykyaikaista johtamista.

Keskeiset löydökset työpajasta: tunnistettiin yksikkömme olennaiset kyvykkyydet, linjattiin yhteiset johtamisen pelisäännöt, tunnistettiin esimerkiksi johtamisen tärkeys, tunnistettiin yhdenvertaisen ja tasapuolisen johtamisen tärkeys, valmentava johtajuus on tärkeä osa nykyaikaista johtamista.

5.4.5 Työpaja 4.

Neljäs työpaja toteutettiin 6.10.2021. Osallistujina olivat lisäkseni yksikön johtoryhmän jäsenet (7 henkilöä). Työpajan aluksi näytin osallistujille YouTube -videon selective attention test (Theinvisiblegorilla s.a.). Videolla on kuusi ihmistä, kolme mustapaitaista ja kolme valkopaitaista, jotka syöttelevät koripalloa toisilleen. Osallistujien tehtävänä oli laskea itsekseen, montako kertaa valkopaitaiset ihmiset syöttivät pallolla. Jossain vaiheessa videota gorilla ilmestyy kuviin, kääntyy kohti kameraa, rummuttaa rintaansa ja poistuu. Gorilla näyttäytyy videolla yhdeksän sekuntia. Videon jälkeen osallistujilta kysyttiin, kuka näki videolla gorillan? Meidän tapauksessamme yksi osallistuja näki. Sivuston tekijät ovat tehneet tämän testin Harvardin yliopistossa ja tuolloin puolet kohderyhmästä ei havainnut gorillaa videolta. Testi paljastaa sen tosiasian, että me emme huomaa isoa osaa asioista, jotka tapahtuvat ympärillämme, emmekä tiedä, että meiltä jää niin paljon asioita huomaamatta.

Jatkoimme johtamisteemasta keskustelemalla pehmeistä taidoista, jotka koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi esihenkilöllä. Pehmeiksi taidoiksi tunnistettiin kuunteleminen, työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden ymmärtäminen ja asettuminen toisen ihmisen asemaan. Keskustelua käytiin myös siitä, että työelämässä pärjää pitkälle niin sanotuilla kultaisilla käytössäännöillä ja tämä koskee kaikkia työntekijöitä. Johtamisosion päätteeksi

keskusteltiin Helsingin kaupungilla vuoden 2017 organisaatiomuutoksen yhteydessä lanseeratusta jaetun johtajuuden-mallista sekä kaupunkiyhteisistä johtamisen kulmakivistä, jotka toimivat oman toiminnan peilinä esihenkilöille.

Työpajojen viimeisen osion aiheena oli organisaatiokulttuuri. Hyvän organisaatiokulttuurin rakennusaineiksi nostettiin yhteistyö niin oman organisaation työntekijöiden, asiakastoimialojen edustajien kuin muidenkin yhteistyötahojen kanssa. Tavoitteena on olla luotettava kumppani kaikille osapuolille. Luottamus nostettiin erääksi keskeiseksi elementiksi hyvän organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Myös ihmisten välinen arvostus ja kunnioitus sekä toisten tukeminen, auttaminen ja toisilta oppiminen tuotiin esiin. Muita ominaisuuksia, joilla osallistujat kuvasivat asiaa: asiakaslähtöisyys, avoimuus, rehellisyys ja linjakuus. Esteet, jotka osaltaan estävät asioiden suotuista kehittymistä: hierarkkisuus, sisäisen yrittäjyyden puute, puutteellinen ymmärrys perustehtävästämme, eli helsinkiläisten veronmaksajien edun valvonnasta, tuottavuusnäkökulman puute, tiimien / yksikköjen siiloutuminen ja välinpitämätön asenne. Aiemmin mainituista nousi esiin yhteiset pelisäännöt ja esimerkillä johtaminen, jonka lisäksi tulee kiinnittää huomiota omaan käyttäytymiseen ja ottaa vastuu omasta tekemisestä. Lopuksi keskustelimme ammattiyhdistyksestä sekä ylpeydestä omaa työnantajaa Helsingin kaupunkia kohtaan.

Keskeiset löydökset työpajasta: tunnistettiin pehmeiden taitojen tärkeys johtamistyössä, jaettu johtajuus on tärkeä osa johtamistyötä, tunnistettiin hyvän organisaatiokulttuurin rakennusaineet, tunnistettiin esteitä asioiden suotuisalle kehitykselle.

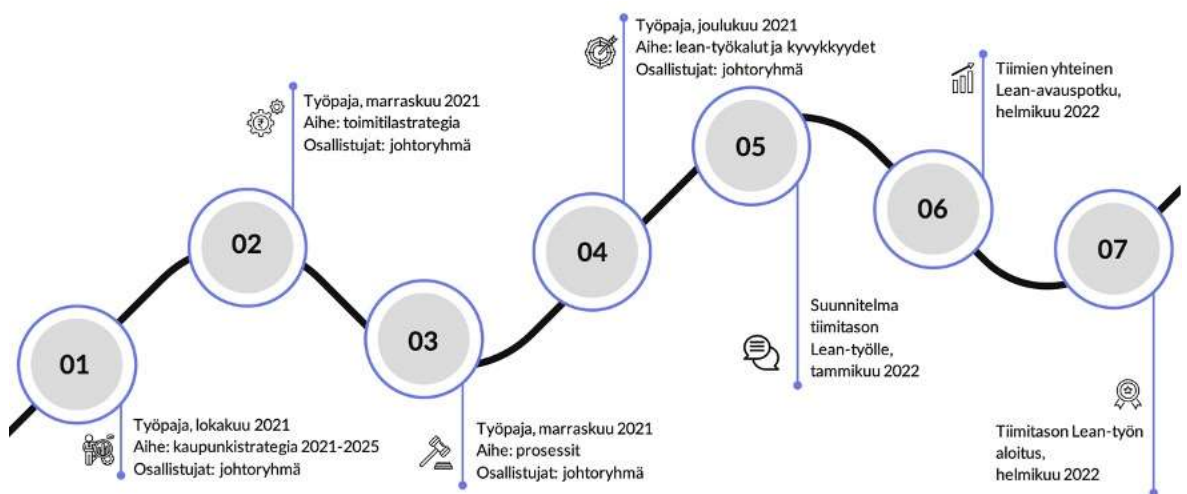
5.4.6 Yhteenveto työpajoista

Osallistujien ennakkotunnelmat olivat pääosin positiivisia ja työpajojen toteutus tukee hyvin alkanutta yhteistä lean-matkaa. Toisaalta tuli esiin se, että vielä alkuvaiheessa ei osalla osallistujia ollut varmuutta, mihin yhteinen työskentely johtaa ja mikä on käsittelyssä olevien asioiden yhteys omaan tai johdettavan tiimin työarkeen. Tämä on asia, johon tulemme palaamaan jatkotyöpajoissa ja muiden keskustelujen yhteydessä.

Osallistujat kokivat tärkeäksi yhteisen keskustelun yksikkömme perustehtävästä ja olemassaolomme tarkoituksesta. Tässä yhteydessä nostettiin esiin se seikka, että tämän tyyppisten niin sanotun ison kuvan asioiden osalta tulisi käydä useammin keskustelua. Johtaminen todettiin olevan isossa osassa leanin toteuttamisessa. Toisaalta nähtiin myös, että toimivan työyhteisön rakennusaineet tulevat siitä, että esihenkilön ja tiimiläisten kesken tulee olla luottamukseen perustuva ilmapiiri ja ihmisten välisessä toiminnassa tulee toteutua vastavuoroisuuden periaate.

Työpajojen antia tullaan hyödyntämään tulevissa työpajoissa ja lean-työtä jatketaan loppuvuoden aikana siten, että työpajoissa sovittuja aihealueita käsitellään erikseen tarkemmin. Näitä ovat: strategia, prosessit, kyvykkyydet ja osaamiset. Ensimmäisessä jatkotyöpajassa käsitellään kaupunkistrategiaa, ja tuolloin hyödynnetään aiemmin tässä opinnäytetyössä esittelemääni Hoshin Kanri -mallia. Edelleen jatkotyöpajoissa käsitellään tarkemmin käytännön lean-työkaluja ja harjoitellaan niiden käyttöä case-esimerkkien kautta. Muina kehitysasioina ovat vakiointi, mittarointi ja visualisointi. Vuonna 2022 lean-työ laajennetaan tiimitasolle. Näin etenemällä varmistamme leanin juurtumisen osaksi yksikön toimintaa.

Lean-asioita tullaan jatkossa käsittelemään myös johtoryhmän kokouksissa, erillisissä kehitystilaisuuksissa, onnistumiskeskusteluissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa. On ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että tähän mennessä tehty työ ei jää tähän, vaan työstämme lean-asioita eteenpäin. Tavoitteena on, että lean tulee olennaiseksi ja luonnolliseksi toimintavaksi ihmisille. Kuvassa 15 on kuvattu yksikkömme lean-työn jatkosuunnitelma.



Kuva 15. Yksikön lean-työn jatkosuunnitelma

5.5 Benchmarkkaus, sosiaali- ja terveystoimiala

Osallistuin syyskuussa Helsingin kaupungin kaupunkiyhteisen lean-parven tapaamiseen, jossa oli esityksiä siitä, miten leania on käytännössä toteutettu eri toimialoilla. Esitysten pohjalta päädyin lähestymään sosiaali- ja terveystoimialan suun terveydenhuollon edustajaa, ja sovimme benchmarkkauksesta. Perusteena valinnalle oli se, että halusin

tehdä vertailua ja ottaa oppia toiselta toimialalta saadakseni laajempaa näkökulmaa lean-kehittämistyöhön. Toisena perusteena oli, että sosiaali- ja terveystoimiala on yksikkömme pääasiakkuus, ja koin, että tätä kautta saan lisättyä myös omaa asiakasymmärrystäni. Tein benchmarkkauksen etähaastatteluna Teams-sovelluksen välityksellä 7.10.2021. Haastattelun kesto oli 45 minuuttia. Benchmarkkauksen tarkoituksena oli peilata siihen mennessä tehtyä yksikkömme lean-työtä, kerryttää lisää osaamista sekä kerätä hyviä käytäntöjä yksikkömme jatkotyöhön lean-kehittämisessä.

Haastateltavan mukaan suun terveydenhuollon lean-polku on aloitettu Hyvä potku -hankkeessa vuonna 2015. Osallistujina olivat tuolloin johdon, keskijohdon ja työntekijätason edustajia. Hankkeessa käytiin läpi **leanin periaatteita sekä mitä lean on käytännössä**. Lean-työssä korostui jatkuva kehittäminen, ja painotus oli menetelmissä ja työkaluissa. Haastateltava totesi, että jälkikäteen ajateltuna filosofista lähestymistä sekä siihen liittyvää ihmisten kunnioittamista ja arvostamista olisi ollut hyvä tuoda vahvemmin esiin.

Haastateltava korosti, että **lean-työn tulee pohjautua Helsingin kaupungin strategiaan ja sitä kautta hyvään johtamiseen**. Tämä periaate on tarkoittanut kerroksittaista johtamista ja tavoitteiden niin catchball-tekemistä, jota harjoiteltiin vuonna 2019 tavoitteiden laadinnassa. Tässä yhteydessä alettiin ulkopuolisen koulutustahon toteuttaman koulutuksen kautta johtamisessa toteuttaa valmentavaa otetta kysymysten kautta. Tavoitteena on, että valmentavan otteen avulla tiimiläiset löytävät omannäköiset toimintatavat ja ratkaisumallit. Kaksi työntekijää suorittaa eMBA -tutkintoa, ja tämä on tuonut osaltaan uusia näkökulmia asiakkaiden nostamisessa keskiöön.

Haastateltava kertoi, että koronakriisin aikana tehdyt henkilöstön upeat työsuoritukset on huomioitu, ja henkilöstöstä on löytynyt työntekijöitä, jotka ovat kehittyneet ja sitä kautta on annettu mahdollisuus tarjota heille laajempaa vastuuta. Haastateltava jatkoi: panostusta ei tehdä yksittäisiin ihmisiin, vaan **tavoitteena on osaamisen kasvattaminen koko henkilöstön osalta**, ja tässä lähdettiin liikkeelle koulutuksella, johon osallistui noin 60 esihenkilöä. Näin toimimalla kasvatettiin potentiaalia, jossa voidaan toteuttaa johtamisen palvelutehtävää henkilöstölle.

Haastateltava aloitti tehtävässään vuodenvaihteessa 2020/2021 ja hän huomasi heti alussa perustavanlaatuisen ongelman palaverien suhteen – ne venyivät kohtuuttomasti. Lisäksi kalenterit olivat koko päivän osalta täynnä tapaamisia ja muut työt valuivat osin iltaan. Tämä oli pois työntekijöiden tärkeistä asioista, eli ajasta perheen kanssa sekä työstä palautumisesta. Tähän asiaan reagoitiin **vakioimalla ihmisten kalentereja**. Myös lounasaika vakioitiin, jolloin kaikki ovat samaan aikaan syömässä, ja tämä on tiedossa

myös muille, jotka varaavat kokouksia. Tavoitteena on, että koronaepidemian helpottaessa ihmiset pääsevät taas lähitöihin ja ruokailevat yhdessä. Lounasajan varaus on tunnin mittainen ja se sisältää ruokailulle varatun ajan lisäksi aikaa kokouksiin valmistautumiselle.

Haastateltavan mukaan vakioituun kokousrakenteeseen päädyttiin siitä syystä, että välillä kokouksista puuttuivat ne henkilöt kenen olisi pitänyt osallistua kokouksissa käsiteltävien asioiden päätöksentekoon. Osin toteutettiin myös mallia, jossa ihmisiä kontaktoitiin erikseen kesken kokouksen. Välillä asioita ei saatu suunnitelman mukaisesti käsiteltyä kokouksissa, vaan asioihin palattiin myöhemmin. Toisena tavoitteena oli saattaa tiimien työntekijät työskentelemään yhdessä, jotta asioita saadaan edistettyä. Tilanne oli, että ihmisten työkalenterit olivat täynnä, eikä asioiden käsittelylle tuntunut löytyvän aikaa. Vakioidun kokousrakenteen ansiosta ihmiset tietävät mitkä kokoukset toistuvat milloinkin, eikä erikseen tarvitse miettiä aikaa ja paikkaa asioiden käsittelylle. Tavoitteena on ollut myös pitää kokoukseton perjantai ja maanantai-iltapäivä, jolloin käytetään aikaa kiireellisten asioiden käsittelyyn, muiden asioiden hoitamiseen ja innovointiin.

Vakioitu kokousrakenne ei ole haastateltavan mukaan **virtaustehokkuuden näkökulmasta** optimaalinen. Esimerkiksi maanantain kokouksen pohjalta asioiden valmistelu keskiviikon kokoukseen ei aina ole mahdollista ja tästä syystä voi käydä niin, että asioiden käsittely siirtyy viikolla. Tämä tarkoittaa prosessimielessä läpimenoaikojen kasvua, jos virtausyksikkönä käytetään tietoa. Kokousvarausten uudelleen linjaaminen on asia, jota voidaan päätyä muuttamaan jatkuvan parantamisen periaatteella. Eräänä konkreettisena asiana on myös jatkuvan muistion käyttöönotto. Kun jatkuva muistio on otettu käyttöön, on säästetty aikaa tiedon ja päätöksenteon suhteen. Lisäksi asioiden käsittelylle on laitettu kestoajat, jolloin kokouksia pystytään johtamaan paremmin. Tässä on oleellista, että ihmiset kunnioittavat aikatauluja ja toisten ihmisten asioiden käsittelyä. Toisten ihmisten kunnioittaminen on osa lean-filosofiaa.

Ongelmien tunnistaminen ja siihen liittyvät juurisyyt sekä toimenpiteet tehtiin haastateltavan mukaan jälkikäteen tarkasteltuna liian vähäisellä henkilöstön osallistamisella. Vaikka toimenpiteiden toteuttaminen ei mennyt oppikirjojen mukaan ja asioissa edettiin nopeilla toimenpiteillä, saatiin asioita edistettyä ja vietyä parempaan suuntaan. Tästä puuttui koko henkilöstöä koskeva työhyvinvoinnin mittarointi, ja tämä on asia, joka jatkossa tulee tehdä paremmin.

Haastateltava kertoi, että Teams ja Office 365-pilvipalvelun käyttäminen on mahdollistanut yhteistyön tekemisen ja tiedon jakamisen paremmin, mutta vastaavasti tuonut mukanaan myös tiedon löytämisen ongelman. **Asioiden strukturoinnin kehittäminen** on tunnistettu

kehityskohdaksi. Kun jatkossa etätyösuositus päättyy ja ihmiset palaavat osin lähitöihin, haasteena on niin sanotuissa hybridikokouksissa yhdenvertaisuus lähityötä tekevien ja etätyötä tekevien välillä. Teamsin lisäosana Planner-sovellusta on ajateltu käytettävän esimerkiksi tehtävien jakoon ja seurantaan sekä kehittämistyöhön. Haasteena on toimintamallin ylläpito.

Haastateltavan mukaan seuraavina askeleina on kokouskulttuurin muuttamisen jatkaminen, mittaroinin kehittäminen, **PDSA-ajattelun kytkeminen vahvemmin toimintaa ja jatkuva parantaminen -ajattelutavan** ja siitä johdettujen toimenpiteiden lisääminen.

Haastattelun loppupuolella keskustelimme, mitkä voisivat **oilla mittaroinnin osalta käytännön toimenpiteet**. Haastateltava totesi, että esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyn osalta voitaisiin seurata ihmisten hyvinvoinnin tilaa, henkilöstökokemusta ja tuottavuuden parantamista: miten olemme saaneet asioita vietyä eteenpäin, onko päätöksenteko ollut laadukkaampaa, onko valmisteltu materiaali ollut laadukasta. Yksilötason mittarina voisi olla, kuinka monena päivänä on aidosti läsnä kokouksissa, eikä tee multitaskingia, eli hoida muita asioita kokousten aikana. Helppo ja nopea tapa kysyä ihmisiltä asioita on Teamsin lisäosa Forms, jolla voi luoda erilaisia kyselyjä ja saada sitä kautta dataa käyttöön.

Toisena konkreettisenä asiana oli Helsingin kaupungin yhteiset **eettiset periaatteet**, joita voi haastateltavan mukaan tuoda yhteiseen keskusteluun esimerkiksi siten, että jokainen ryhmän jäsen arvioi mikä tällä hetkellä on itselle tärkein ja minkä periaatteiden osalta on tällä hetkellä eniten tekemistä. Kun osallistuja on arvioinut ja kertonut omalta osaltaan haluamansa asiat, kysytään, keneltä hän haluaa kuulla mielipiteen asiaan. Tällä tavalla lisätään keskustelua ja tietämystä sekä saadaan juurrutettua eettisiä periaatteita paremmin osaksi arjen toimintaa.

Keskeiset löydökset benchmarkkauksesta ovat taulukossa 4.

Taulukko 4. Keskeiset löydökset benchmarkkauksesta

Lean-työ suun terveydenhuollossa	Huomiot yksikköemme lean-työhön
Alussa lean-työ painottui menetelmiin ja työkaluihin filosofisen tarkastelun sijaan	Huomioidaan filosofisen tason asioiden käsittely myös jatkossa
Valmentava johtaminen otettu käyttöön. Johtaminen palvelutehtävänä.	Nostetaan valmentava johtaminen vahvemmin esiin jatkotyössä
Koulutukseen on panostettu laajasti	Kartoitetaan työntekijöiden koulutus- ja osaamistarpeet jatkotyön yhteydessä
Vakiointi: kokoukset ja niiden riippuvaisuudet kalenteriin	Vakioidaan kalenterit tarkoituksenmukaisesti
Innovoinnille ja kehittämiselle on varattu aikaa	Huomioidaan ajankäytön suunnittelussa innovoinnin tarvitsema aika
Vakioitu kokousrakenne ei ole virtaustehokkuuden näkökulmasta optimaalinen	Rytmitetään yksikön kokoukset siten, että niissä huomioidaan asioiden yhteydet
Suunnitteilla mittaroinnin kehittäminen	Oikeat mittarit käyttöön, huomioiden mittaamisen vaikuttavuus

6 Johtopäätökset

Tässä osassa teen johtopäätöksiä opinnäytetyöprosessin onnistumisesta ja siitä mikä oli kehittämistyön vaikuttavuus. Lisäksi arvioin omaa oppimistani ja lopuksi teen pohdintaa.

6.1 Kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täytyivät mielestäni hyvin. Onnistuin aiheen laajuudesta huolimatta löytämään yksikköme kehittämiseen soveltuvat aihealueet sekä kykenin soveltamaan oppimaani teoriaa ja hyödyntämään sitä opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa. Kehitystyössä saavutettiin johtoryhmän jäsenten hyvän yhteistyön kautta yhteinen ymmärrys ja näkemys yksikköme lean-kehittämiseen ja pääsimme hyvin liikkeelle yhteiselle lean-matkalle. Työ ei suinkaan pääty tähän, vaan hyvin alkanut lean-matka jatkuu ja tulemme yksikössämme parantamaan ja kehittämään tekemistämme.

Lean-ajattelun käyttöönotto yksikössämme on linjassa Helsingin kaupungilla aloitettuun lean-työhön ja tämän opinnäytetyön mukanaan tuoma kehitystyö tukee kaupunkiyhteisiä tavoitteita. Opinnäytetyöhön sisältyvän kehittämistyön vaikuttavuus näkyy myös siinä, että esihenkilöni, tilat-palvelun tilapäällikkö, pyysi minua esittelemään muiden tilat-palvelun yksiköiden (9 yksikköä) edustajille yksikköme lean-kehittämistä tammikuussa 2022, jolloin järjestetään tilat-palvelun vuoden aloitustilaisuus.

Kehittämistyölle ei suoraan ollut löydettävissä mittaria, jolla olisin voinut mitata onnistumista. Tämä on asia, jonka otin keskusteluun benchmarkkauksessa, jossa myös mittaaminen nousi esiin. Jatkossa, kun otamme leania haltuun yksikössämme, on tärkeää, että johtoryhmän jäsenten kesken on yhteinen näkemys asioista. Tähän pohjautuen tulen mittaamaan edistymistä keskustelemalla asiasta yhteisesti ja henkilökohtaisissa keskusteluissa. Ensimmäinen konkreettinen vaihe mittaroinnissa tulee seuraavassa yksikköme johtoryhmän työpajassa, jonka aiheena on uusi kaupunkistrategia. Tuolloin otamme käyttöön Hoshin Kanri -mallin, joka osaltaan auttaa määrittelemään mittareita suunnitelluille toimenpiteille. Mittaroinnissa on tärkeää, että mitataan oikeita asioita oikeassa prosessin vaiheessa. Esimerkiksi työtaturmia mitataan ja raportoidaan jälkijättöisesti mittaamalla toteutuneiden työtaturmien määrää. Lean-ajattelun kautta mittaaminen tulisi sijoittaa prosessissa aiempaan vaiheeseen siten, että mitataan esimerkiksi turvallisuuskävelyjen määrää, joilla osaltaan ennaltaehkäistään työtaturmia. Tällä tavalla tehtynä ja oikein viestittynä osoitetaan kunnioitusta ja arvostusta työntekijöille huolehtimalla heistä.

Koronapandemia on kurittanut maailmaa viimeisen puolentoista vuoden ajan ja tällä oli vaikutusta myös opinnäytetyöni tekemiseen. Olisin halunnut tehdä tiedonhankintaa ollen läsnä, mutta koronaviruksen mukanaan tuomat etätyöohjeistukset eivät tätä mahdollistaneet. Tämä korostui etenkin työpajoissa, joihin olisi ollut antoisampaa kokoontua paikan päälle ja työpajojen järjestelyt sekä toteuttaminen olisivat olleet erilaisia. Onnistuin kuitenkin mielestäni hyvin aktivoimaan osallistujia keskusteluihin.

Kehityskohteena tämän opinnäytetyön tekemisessä oli teorian ja käytännön linkitys. Mikäli olisin kyennyt peilaamaan teoriaa vahvemmin käytäntöön ja takaisin, olisi työn vaikuttavuus voinut olla parempi. Jos tekisin opinnäytetyön uudelleen, varaisin tekemiseen enemmän aikaa, suunnittelisin tekemisen aikataulun jaksottamalla tekemistä sekä pyrkisin löytämään mittarin, jolla voisin paremmin arvioida kehittämistyön onnistumista.

6.2 Oman oppimisen arviointi

Oman oppimisen näkökulmasta tämän opinnäytetyön tekeminen antoi minulle paljon. Osaamiseni itse aiheesta, eli leanista kasvoi todella paljon ja sain uusia näkökulmia sekä ajatuksia, joita voin hyödyntää omassa työssäni. Ilokseni huomasin, että olen osin tietämättäni noudattanut omassa toiminnassani lean-periaatteita. Opinnäytetyöprosessi toi minulle lisää valmiuksia toteuttaa syksyllä 2021 julkaistua Helsingin kaupunkistrategiaa sekä herätti ajatuksia, miten systeemijattelua voi soveltaa strategiatyössä ja työarjessa.

Oman johtamistyöni näkökulmasta olen oppinut paljon. Lean-kirjallisuudesta ja teorioista on jäänyt mieleeni muun muassa johtamiseen liittyvät asiat, joiden mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että lean-transformaatiota suunnittelevan organisaation johdon tulee ensin itse omaksua lean filosofisella tasolla sekä varmistaa itselleen riittävä ymmärrys ja osaaminen aiheesta. Tämän lisäksi johtajien pitää olla aidosti kiinnostunut aiheesta sekä heidän tulee elää ja hengittää leania, jotta toiminta organisaation henkilöstön näkökulmasta on uskottavaa. Lean-osaamiseni on karttunut ja se on vahvistanut aiempaa oivallustani siitä, että johtamistyössä ei tule ikinä valmiiksi, vaan tässä, niin kuin muissakin töissä, tulee noudattaa elinikäisen oppimisen periaatetta. Edellytyksenä on, että olen kiinnostunut asioista ja ihmisistä sekä haluan oppia uutta.

Minulla oli opinnäytetyön aihetta valitessani muutama eri vaihtoehto, ja olin jo aloittanut valmistelemaan toista aihetta. Nyt olen tyytyväinen, että päädyin vaihtamaan aiheen ja valitsemaan leanin. Syynä aiheen vaihtoon oli se, että opinnäytetyön aiheen pohdinnan aikaan meillä oli käynnissä organisaatiomuutos ja siihen liittyen myös tehtävien uudelleen järjestely. Kun sain tietää nykyisen toimenkuvani, oivalsin siinä yhteydessä, että lean voisi

olla soveltuva tapa lähteä heti alkuvaiheessa kehittämään uuden yksikön toimintaa. Tunnistin valintaan liittyvän riskin, jonka mukaan lean voisi nostaa esille vastustusta, mutta onneksi näin ei käynyt, ja pääsimme mukavasti liikkeelle yksikkömme lean-matkalla.

Itselleni kävi alkujaan leanin haltuunotossa siten, että alussa en meinannut saada ydinajatuksista kiinni. Luin paljon aiheesta tehtyä kirjallisuutta ja artikkeleja, mutta suurin osa niistä lähestyi asiaa jostain tietyistä näkökulmista ja oli vaikeaa löytää niin sanottua punaista lankaa. Isoin oivallukseni tuli siinä vaiheessa, kun olin lukenut The Toyota Way -kirjan, jossa kerrotaan leanin olevan filosofia, joka on ottanut vaikutteita muun muassa aasialaisista opeista ja sieltä kumpuaa ihmisten arvostaminen. Tuolloin minulle valkeni, että mikäli haluan maksimoida vaikuttavuuden yksikkömme kehitystyössä, tulee meidän aloittaa yhteinen lean-matka filosofiselta tasolta.

Leanin periaatteiden mukaisesti reflektoin omaa tekemistäni opinnäytetyöprosessin aikana ja löysin kaksi toisiinsa liittyvää kehityskohtaa, ajankäytön hallinta ja itsensä johtaminen, joissa en onnistunut niin hyvin kuin olisin halunnut. Tämä konkretisoitui kiireenä muun muassa valmistautumisessa työpajoihin.

6.3 Pohdintaa

Opinnäytetyön loppuun olen kirjoittanut auki ajatuksia, joita minulla on herännyt tämän opinnäytetyön tekemisen aikana.

Toyotaa on käytetty esimerkkinä täydellistä yrityksestä ja syitä menestykselle on tutkittu paljon. Tästä kumpuaa kysymys: miksi lean ei ole kaikille organisaatioille avain onneen ja miksei leanin haltuun ottaneet organisaatiot menesty yhtä hyvin kuin Toyota? Syitä tähän on useita, mutta perimmäinen syy pohjautuu siihen, että kyseessä on filosofia eikä esimerkiksi yksittäinen kehitysohjelma tai prosessi, olkoonkin, että niissä voidaan hyödyntää lean-työkaluja. Urheilutermeillä voitaisiin todeta, että kyseessä on maraton, ei pikamatka ja kiteyttää: jos yritys pyrkii hakemaan pikavoittoja leanilla, se tulee todennäköisesti pettymään lopputulokseen. Toinen syy mahdolliseen pettymykseen leanin toimimattomuudessa on se, että organisaatio, joka lähtee lean-matkalle, pyrkii kopioimaan Toyotan mallia sellaisenaan. Näin toimimalla ei ole ymmärretty, että leanissa on kyse ihmisistä, jotka luovat yrityskulttuurin, ja jokainen ihminen on yksilö ja jokainen yrityskulttuuri on yksilöllinen. Työkaluja ja tapoja voi kopioida, mutta ei yrityskulttuuria.

Harvard Business Schoolin professorit Steven Spear ja H. Kent Bowen (1999) kirjoittivat vuonna 1999 artikkelin, jossa he avaavat Toyotan tuotantoprosessiin kohdistuneen pitkäaikaisen tutkimuksen tuloksia. Artikkelin on ollut yksi tämän alan luetuimmista ja

lainatuimmista artikkeleista. Artikkelissa kerrotaan, että Toyota on ollut poikkeuksellisen avoin kertoessaan käytännöistään, mutta siitä huolimatta tuhannet yritysvierailuja tehneet johtajat eivät ole onnistuneet kopioimaan Toyotan menestystä. Artikkelissa kiteytetään asia siten, että Toyotan menestyksen taustalla on seuraavat asiat: kehittämällä ihmisten kyvykkyyksiä ja vastuullisuutta siten, että ihmiset tekevät ja parantavat omaa työtään, vakioimalla tuotantoprosessi ja vähentämällä ongelmat minimiin, saadaan organisaation sisäkkäinen modulaarinen rakenne, joka muistuttaa venäläistä maatuskanukkea, jonka sisällä on nukkeja.

Lean-ajattelua on alettu tuomaan osaksi Helsingin kaupungin toimintaa, ja asian ympärillä on tehty jo paljon toteuttamiseen liittyviä toimenpiteitä. Osin toimenpiteet on tehty suoraviivaisesti siten, että on lähdetty tarkastelemaan prosesseja etsien pullonkauloja, ja sitä kautta saatu hyviä tuloksia tehokkuuden parantamisnäkökulmasta. Myös johtamisessa leania on sovellettu työarjen tasolla ja löydetty yhteisiä oivalluksia siitä, missä kaikessa lean tuo hyötyjä. Ei ole olemassa oikeaa tai väärää toimintatapaa leanin käyttöönottoon, vaan jokainen tekee sen omalla tavallaan hyödyntäen juuri kyseiseen tilanteeseen sopivaa tapaa. Tärkeintä on, että ei yritetä kopioida sellaisenaan jonkin toisen organisaation tai jopa saman organisaation sisällä tehtyä lean-työtä.

Leanin avulla pyritään luomaan arvoa asiakkaille ja tämän tulisikin olla kantava ajatus organisaatiossa, joka lähtee lean-matkalle. Helsingin kaupungin tapauksessa asiakasnäkökulmaa on tuotu esiin jo useamman vuoden ajan, ja esimerkiksi viimeisin organisaatiossa tehty muutos pohjautui pääosin asiakkaiden nostamiseen keskiöön. Tämä on hyvä suuntaus, mutta tuo mukanaan pohdinnan siitä, kuka on asiakas ja kenelle. On ensiarvoisen tärkeää, että tunnistetaan asiakkuudet ja niiden tasot, joita esimerkiksi Helsingin kaupunkiorganisaatiossa on useita. Tila-asioissa asiakkaana on asiakastoimialan tilapalvelut, joiden asiakkaita ovat toiminnot, jotka tuottavat palvelua, tiloissa työskentelevät sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset sekä viimekädessä helsinkiläiset veronmaksajat, jotka rahoittavat kaupunkiorganisaation toiminnan. Tämä on ketju, jonka jokaiselle osalle työmme tulee tuottaa arvoa.

Opinnäytetyön aikana organisaatiossamme on aloitettu prosessien mallintaminen, ja työ on osoittanut, että prosessiajattelu on asia, joka herättää monia mielipiteitä. On näkemyksiä, jonka mukaan prosessiajattelua tarvitaan ainoastaan valmistavassa teollisuudessa. Tämä näkemys on osaltaan ymmärrettävissä lean-kontekstissa sitä kautta, että autonvalmistaja Toyotaa pidetään leanin syntypaikkana. Toisaalta nähdään myös, että töitä tehdään prosesseissa huolimatta siitä, onko kyseessä teollisuuden ala vai esimerkiksi palveluala. Tässäkin yhteydessä tulisi asiaa lähestyä siten, että palvelualalla

voitaisiin tarvittaessa tehdä palvelun parantamistoimenpiteitä, jos yrityksen palvelua tarkasteltaisiin arvoketjun näkökulmasta asiakkaan perspektiivistä yrityksen sisäisen näkökulman sijaan. Prosessit ja niiden kehittäminen ovat olennainen osa lean-kehitystyötä, ja tässä vaiheessa voinkin todeta osaltamme hukan metsästyskauden alkaneeksi.

Lean on sateenvarjo ja yhteinen nimittäjä, joka yhdistää ja jonka alla voidaan suunnitella ja kehittää. Tässä yhteydessä on hyvä tiedostaa, että suunnittelun pitää johtaa tuloksiin, joten on tärkeää varmistaa, että tehdään oikeita asioita ja tehdään asiat oikein. Tai vaihtoehtoisesti muotoiltuna: sovitaan mitä tehdään ja tehdään mitä sovitaan.

Ainoa oikea tapaa lähteä lean-matkalle ei ole, ja joskus yhdessä tekeminen on työskentelyn isoin arvo. Yhdessä keskustelu, yhteisen ymmärryksen luominen, yhteinen näkemys eri asioihin sekä erilaiset näkökulmat johtavat oikein toteutettuna toiminnan kehittämiseen. Kehittäminen onkin keskeisessä osassa organisaatioiden toimintaa. Jos pysähtyy, taantuu. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että koko ajan pitäisi olla iso määrä kehitysprojekteja meneillään, vaan kuten monessa muussakin asiassa kehittämisessä on kyse priorisoinnista. Kehittäminen ja jatkuva parantaminen on kantava teema lean-ajattelussa. Oppivassa organisaatiossa tulisikin tehdä jatkuvaa parantamista ja oppimista siten, että niitä ei koeta irralliseksi tekemiseksi varsinaisesta toiminnasta. Jatkuvaan parantamiseen liittyy myös hyvien käytäntöjen monistaminen ja sitä kautta muilta oppiminen.

Luottamus ja arvostus ihmisten kesken on leanin ytimessä. Tämän ajatuksen vieminen organisaatiokulttuuriin ja sen ylläpitäminen siten, että työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä toteutuu vastavuoroisuus, on ensiarvoisen tärkeää. Toki esihenkilöillä on oman roolinsa kautta vastuita, joita ei voi delegoida eteenpäin, mutta hyvää yhteistyötä voi tehdä ja luottamusta rakentaa vain siten, että itse käyttäytyy niin kuin haluaisi muiden käyttäytyvän itseään kohtaan.

Johtaminen on tärkeässä roolissa lean-työssä. Johtaminen on palveluammatti, ja esihenkilöiden tulisikin suhtautua asiaan siten, että he ovat asiakaspalvelijoita suhteessa omiin tiimimäisiinsä. Helsingin kaupunkiyhteisessä linjassa korostuu valmentava johtaminen ja jaettu johtajuus, jotka oikein oivallettuna ovat iso voimavara. Tähän peilaten esihenkilön tehtävä on toimia mahdollistajana ja varmistaa, että tiimiläisillä on edellytykset onnistua omilla rooleissaan. Tässäkin korostuu vastavuoroisuus esihenkilön ja tiimiläisten kesken, ja itseohjautuvuus on yksi ilmentymä asiassa.

Leanissa on pohjimmiltaan kyse ihmisistä ja täten on tärkeää, että esihenkilöt ovat kiinnostuneita siitä, mitä ihmiset ajattelevat, mitä he tuntevat ja mitä näkemyksiä heillä on oman työnsä kehittämistä. Henkilöstö seuraa tarkasti esihenkilöiden toimintaa ja aistii, mikäli käytös on niin sanotusti päälle liimattua. Tässä korostuu johtamisen yksi kulmakivistä, esimerkin voima. On tärkeää tiedostaa esimerkin voima ja sitä kautta esimerkillä johtaminen. Halusi johtaja tai ei, työntekijät seuraavat mitä esihenkilö tekee (tai ei tee) ja heillä on taipumus omaksua osin esihenkilön toimintatapoja, niin hyvässä kuin pahassa. Urheilutermein esihenkilö on valmentaja, jonka tehtävä on ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan, auttaa, neuvoa, opastaa, antaa palautetta ja sparrata. Esihenkilö on siis mahdollistaja, mutta varsinaisen työsuorituksen tekee työntekijä. Tämä osoittaa sen, että kyse on yhteisestä tekemisestä kohti yhteistä päämäärää.

Tämä opinnäytetyöprosessi on osaltaan vahvistanut huipputiimiä, eli yksikköme johtoryhmää, ja odotan innolla, että pääsen jatkamaan heidän kanssaan upeasti alkanutta yhteistä lean-matkaamme.

Loppuun kuva, joka kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.



Kuva 16. Too busy to improve (WorkCompass 2014) CC-lisenssi.

Lähteet

Aaltola, J. Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. Juva.

Aliekperov, A. 2021. The Customer Experience Model. Taylor & Francis Group. New York. E-kirja. Luettu 5.10.2021.

Arter. 2019. Leanin arvovirtakuvausten visuaalinen mallintaminen. Luettavissa: <https://www.arter.fi/lean-arvovirtakuvaus-visuaalinen-mallintaminen/>. Luettu: 4.10.2021.

Byrne, A. 2013. The Lean Turnaround. McGraw-Hill Companies. E-kirja. Luettu: 26.9.2021.

Cole, B. 2011. Lean-Six Sigma for the Public Sector: leveraging continuous process improvement to build better governments. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin. E-kirja. Luettu: 2.10.2021.

Conn, C. & McLean, R. 2018. Bulletproof Problem Solving. John Wiley & Sons. Hoboken. New Jersey. E-kirja. Luettu: 1.11.2021.

Dennis, P. 2016. Lean Production Simplified, 3rd Edition. CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton. E-kirja. Luettu: 7.11.2021.

Fit 4 Digiline. 2020. Haastatteluopas, Luettavissa: https://www.fit4digiline.eu/uploaded-files/Interview%20and%20Focus%20Group%20Guide_%28FI%29_Haastattelu-%20ja%20fokusryhmäopas.pdf. Luettu: 11.10.2021.

Gisi, P. 2018. Sustaining a Culture of Process Control and Continuous Improvement. Taylor & Francis Group. New York. E-kirja. Luettu: 10.11.2021.

GoLeanSixSigma.com. Value Stream Map. Luettavissa: <https://goleansixsigma.com/value-stream-mapping/>. Luettu: 4.10.2021.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 30.10.2021.

Harmon, P. 2019. Business Process Change. Elsevier. Massachusetts. E-kirja. Luettu 13.11.2021.

Helsingin kaupunki 2017. Helsingin kaupunkistrategia. Luettavissa: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/>. Luettu: 14.5.2021.

Helsingin kaupunki 2021. Pormestari Vartiainen julkaisi esityksensä Helsingin kaupunkistrategiaksi valtuustokaudelle 2021–2025. Luettavissa: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/esitys-kaupunkistrategiaksi-2021-2025>. Luettu 1.10.2021.

Hiltunen, L. 2017. Opinnäytetyö. Prosessit haltuun leanin keinoin. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122279/Hiltunen_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 17.10.2021.

Howspace. 2018. How to facilitate a successful workshop in 18 simple steps. Luettavissa: <https://www.howspace.com/resources/how-to-facilitate-a-workshop>. Luettu: 10.10.2021.

Kamk University of applied science. Aineiston keruumenetelmät. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu: 11.10.2021.

Kanbanize. 5 Whys: The Ultimate Root Cause Analysis Tool. Luettavissa: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/5-whys-analysis-tool>. Luettu: 5.10.2021.

Kanbanize b. Gemba walk: Where the Real Work Happens. Luettavissa: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/gemba-walk>. Luettu 10.10.2021.

Kaste, S. 7.10.2021. Ylihammaslääkäri. Helsingin kaupunki. Haastattelu. Helsinki.

Kehmet 2021a. Helsingin kaupungin kehittämismenetelmät. Menetelmälaari. Mittaaminen. Luettavissa: <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/mittarit/> Luettu 10.10.2021.

Kehmet 2021b. Helsingin kaupungin kehittämismenetelmät. Menetelmälaari. Kompassijohtaminen. Hoshin Kanri. Luettavissa: <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/paivittaisjohtaminen/>. Luettu 3.10.2021.

Kotter, J.P. 2012. Leading Change. Boston. E-kirja. Luettu 13.11.2021.

Lane, G. 2007. Made-to-Order Lean. Boca Raton. E-kirja. Luettu 1.9.2021.

Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki University Press. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2021.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei: opi uusi tapa ajatella. Minerva kustannus Oy. E-kirja. Luettu: 4.11.2021.

Leanopedia. How to Use the PDCA Cycle to Improve your Business Performance. Luettavissa: <https://leanopedia.com/the-pdca-cycle/>. Luettu 15.10.2021.

Leanproduction. 2021. Hoshin Kanri. Luettavissa: <https://www.leanproduction.com/hoshin-kanri/>. Luettu: 3.10.2021.

Leanthinking a. Lean-sanasto. Kaizen. Luettavissa: <https://leanthinking.fi/sanasto/kaizen/>. Luettu: 17.10.2021.

Leanthinking b. Lean-sanasto. Gemba. Luettavissa: <https://leanthinking.fi/sanasto/gemba/>. Luettu 10.10.2021.

Lean Enterprise Academy. 2016. L.E.A Workshops – Introduction to the Lean Transformation Framework. Luettavissa: <https://www.leanuk.org/l-e-a-workshops-introduction-to-the-lean-transformation-framework-23rd-may-and-introduction-to-lean-leadership-24th-may/>. Luettu: 26.8.2021

Lean Enterprise institute a. What is Lean? Luettavissa: <https://www.lean.org/WhatsLean/>. Luettu 4.10.2021.

Lean Enterprise Institute b. LEI's Lean Transformation Framework Animated. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=oeRXOT8lv0g>. Katsottu 26.8.2021.

Lean Enterprise Institute c. Lean Transformation Framework. Luettavissa:
<https://www.lean.org/WhatsLean/TransformationFramework.cfm>. Luettu 25.8.2021.

Lean Six Sigma Definition. Luettavissa:
<https://www.leansixsigmadefinition.com/glossary/5s/>. Luettu: 17.10.2021.

Lehtinen, K. 26.5.2021. Seniorikonsultti. Helsingin kaupunki. Haastattelu. Helsinki.

Liker J. & Convis, G. 2012. The Toyota Way to Lean Leadership. McGraw-Hill. New York. E-kirja. Luettu: 29.8.2021.

Liker J. & Ross, K. 2017. The Toyota Way to Service Excellence. Lean transformation in service organizations. McGraw-Hill. E-kirja. Luettu: 13.8.2021.

Liker, J. 2021. The Toyota Way, 2nd edition. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill. E-kirja. Luettu 11.5.2021.

Locher, D. 2011. Lean Office and Service Simplified. Taylor & Francis Group. Boca Raton. E-kirja. Luettu: 5.8.2021.

Madden, B. 2020. Value Creation Principles. New Jersey. E-kirja. Luettu: 3.9.2021.

Martela, F. 2016. Nelivuotias kohtasi autokorjaamolla Immanuel Kantin – Selvisi miksi moni johtaa ihmisiä väärin. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>. Luettu: 9.10.2021.

Martin, K. & Osterling, M. Value Stream Mapping. How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation. Mc Graw Hill Education. E-kirja. Luettu 13.11.2021.

Milestone. 2017. Yhteinen kulttuuri antaa suunnan rekrytoinnille. Luettavissa:
<https://www.milestone.fi/post/2017/08/10/hyva-maapera-mahdollistaa-kasvun>. Luettu: 9.10.2021.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Rheologica publishing. Tukholma.

Nightingale D. & Srinivasan J. 2011. Beyond the Lean Revolution: Achieving Successful and Sustainable Enterprise Transformation. Amacom. New York. E-kirja. Luettu: 1.10.2021.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – Strategiasta käytäntöön. Meedia Zone. Viro. E-kirja. Luettu: 4.10.2021.

Phillips, P., Phillips, J. & Ray, R. 2020. Proving the Value of Soft Skills. ATD Press. Alexandria. USA. E-kirja. Luettu: 3.9.2021.

Proakatemia. 2017. Tutkimusmenetelmät. Luettavissa: <https://essee pankki.proakatemia.fi/tutkimusmenetelmat/>. Luettu: 10.10.2021.

Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Luettu 15.11.2021.

Pyzdek, T. & Keller, P. 2013. The Handbook for Quality Management. The McGraw Hill companies. E-kirja. Luettu: 2.9.2021.

RSIBC. 2018. The Human Factor in Business Strategy: Culture and Change Management. Luettavissa: <http://www.rsibc.com/blog/archives/02-2018>. Luettu 5.10.2021.

Sayer, M. Williams, B. 2012. Lean For Dummies, 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu: 15.5.2021.

Schmula.com. 2014. Hoshin Kanri X Matrix Template for Lean Policy Deployment. Luettavissa: <https://www.shmula.com/hoshin-kanri-x-matrix-template-for-lean-policy-deployment/13775/>. Luettu: 12.10.2021.

Seddon, J. 2008. Systems Thinking in the Public Sector. Triarchy Press. United Kingdom. E-kirja. Luettu: 22.9.2021.

Senge, P. 2016. Systems Thinking in a Digital World. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=Zs3ML5ZJ_QY. Kstsottu: 7.11.2021.

SixSigma.us. 2018. 7 Wastes of Lean. Luettavissa: <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/infographic-7-wastes-of-lean/>. Luettu 10.10.2021.

Spear, S. & Bowen, H. Kent. Decoding the DNA of the Toyota Production System. Luettavissa: <https://www.ctpm.org.au/assets/Resources/Latest-Papers/Decoding-the-DNA-of-the-Toyota-Production-System.pdf>. Luettu: 17.10.2021.

Spoken. 2014. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu 13.11.2021.

Taticchi, P. & Demartini, M. 2021. Corporate Sustainability in Practice. A Guide for Strategy Development and Implementation. Springer. Switzerland. E-kirja. Luettu: 9.9.2021.

Theinvisiblegorilla. Selective attention test. Katsottavissa:
http://www.theinvisiblegorilla.com/gorilla_experiment.html. Katsottu 4.9.2021.

Tieteen termipankki. Arvoketju. Luettavissa:
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taloustiede:arvoketju>. Luettu: 17.10.2021

Tuominen, K. 2010a. Tehoa ja laatua kunnossapidon kehittämiseen. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Tuominen, K. 2010b. Lean – kohti täydellisyyttä. WS Bookwell Oy. Juva.

Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tammi. Helsinki.

von Rosing, Scheer, von Scheel. 2015. The Complete Business Process Handbook. Waltham. E-kirja. Luettu: 2.10.2021.

Weinstein, A. 2012. Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retaining Customers. CRC Press. Boca Raton. E-kirja. Luettu: 8.9.2021.

WorkCompass. 2014. Too busy to improve - Performance management - Square wheels. CC-lisenssi. Luettavissa:
https://www.flickr.com/photos/toddle_email_newsletters/15599597515/in/photostream/.
Luettu 9.10.2021.

Liitteet

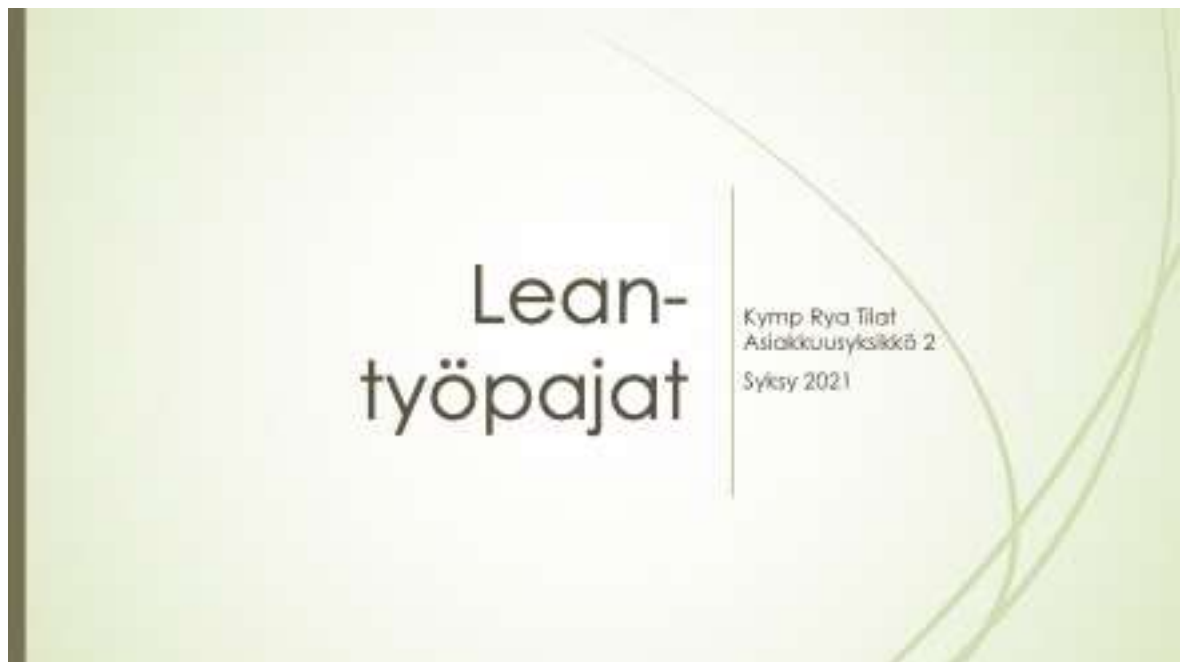
Liite 1. Haastattelukysymykset, kaupunginkanslian edustaja

- Miten sinä määrittelet leanin?
- Mitkä periaatteet / linjaukset ohjaavat lean-kehittämistä Helsingin kaupungilla?
- Mitä lean-kehittämisellä tavoitellaan Helsingin kaupungilla?
- Miten lean-kehittämisen toteuttaminen on suunniteltu?
- Miten asiakasnäkökulma (ulkoinen / sisäinen) on huomioitu lean-kehittämisessä?
- Miten asiakastarpeet on tunnistettu?
- Miten strategiset toimenpiteet kytketään arjessa toteutettaviin töihin?
- Miten lean on huomioitu esihenkilötyön kehittämisessä?
- Esimerkkejä toteutuneista toimenpiteistä Lean-kehittämisessä.
- Miten tehtyjä lean-kehittämistoimenpiteitä jaetaan / hyödynnetään kaupunkiyhteisesti?
- Miten varmistetaan, että lean juurtuu osaksi toimintaa?
- Vinkkejä, ohjeistusta tms. yksiköille / tiimeille leanin haltuunottoon
- Mikä olisi hyvä benchmarkkauskohte Helsingin kaupungilla?

Liite 2. Haastattelukysymykset, johtoryhmän jäsenet

- Mitä ajatuksia lean herättää?
- Mitkä periaatteet / linjaukset ohjaavat omaa / tiimisi toimintaa?
- Miten Helsingin kaupungin strategiset toimenpiteet kytetään arjessa toteutettaviin töihin?
- Mitä prosesseja tunnistat työhösi liittyen? Onko prosessit kuvattu? Jos kyllä, tapahtuuko virtausta - onko pullonkauloja?
- Mitä toiminnan / työn mittareita on käytössä työssäsi?
- Miten suunnittelet omaa työtäsi?
- Kuinka pitkälle eteenpäin suunnittelet omaa työtäsi?
- Miten laatupoikkeamiin reagoidaan?
- Miten eteen tulevat ongelmat ratkaistaan?
- Miten asiakasnäkökulma on huomioitu toiminnassa?
- Miten asiakastarpeet on tunnistettu?
- Miten hyviä toimintatapoja jaetaan organisaatiossa?

Liite 3. Työpajojen materiaali



Taustaa

- o Lean-kehitystyö tehdään Helsingin kaupungin yksikössä:
 - Kaupunkiympäristön toimiala / Rakennukset ja yleiset alueet / Tiedot-palvelu / Asiakkuusyksikkö 2 (ayk2)
- o Yksikön Lean-matka alkoi nykytilan kartoituksella keväällä 2021, jolloin yksikön päättävä haastatteli yksikön johtoryhmän jäseniä ja kaupunginkanslian kehitysyksikön seniorikonsulttia Kirsi Lehtistä
- o Syys-lokakuussa 2021 matka jatkuu neljässä Lean-työpajassa
 - Osallistujina asiakkuusyksikkö 2:n johtoryhmän jäsenet: asiakaspäättävä, luonnollinen tiimipäättävä, teknisten tiimien tiimipäättävät (4 henkilöä), yksikön päättävä.
- o Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyy yhdessä laadittu Lean-rakennustapaseloste
- o Joustava työskentelytapa - vaikuttaa työpajojen sisältöön ja jatkotyöskentelyyn
- o Työssä hyödynnetään Helsingin kaupungin kehittämisen viitekehystä <https://kehitys.hel.fi>
- o Jokaisen työpajan jälkeen pohdinta: mikä meni hyvin, mitä voisimme tehdä toisin?
- o Aikaa keskitytään muutostarpeeseen - ei lähdetä liikkeelle työkalut edellä
- o Vuonna 2022 Lean-matka jatkuu eteenpäin yksikötasolta tiimitasolle

Työpajojen tavoitteet – kysymykset

- o Mitä Leanin hyödyntämisellä tavoitellaan - Mitä asiakas hyötyy?
- o Mitä meidän tulisi muuttaa / kehittää / parantaa, jotta tavoite toteutuu?
- o Onko organisaatiomme kypsä muutokselle?
- o Kuinka parhaiten pohjustamme muutosta?
- o Mitkä ovat kriittiset menestystekijät tavoitteen saavuttamiseksi?
- o Mitä työkaluja tarvitsemme?
- o Miten mittaamme edistymistä?
- o MUUTA?



Mitä ajatuksia Lean herättää?

- o Mene osittaiseen www.menti.com
- o Syötä koodi xxxxxx
- o Kuvaile yhdellä sanalla / sanaparilla mitä sinulle tulee mieleen Leanista
- o Lopputulemana on sanapilvi



Lean on

- o Asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintamalli
 - o Arvo määrittyy aina asiakkaan näkökulmasta – organisaatiossa toimitaan asiakkaiden tarpeen pohjalta
- o Ihmislähtöistä
 - o Kestävä ratkaisu ei tule ulkoa – ihmiset tekevät itse
 - o Kokeilukulttuuri - ihminen ei usko ennen kuin on kokeillut
 - o Azenne ja ajattelu - Lean synnyttää positivistisen ajatusmallin
 - o Kunnioitus ja luottamus
 - o Oikein oivaltettuna työhyvinvoinnin kehittämistä
 - o Ihmiset luovat organisaatiokulttuurin
- o Yhteisiä pelisääntöjä
- o Oppimista ja yhteistä kehittämistä
- o Jatkovaa parantamista
 - o Juurisyyden etsimistä – etsitään syytä, ei syyllisiä

Lean on

- o Johtamista
 - Esimerkillä johtaminen, valmentava johtaminen
- o Strategian kytkemistä arjen toimintaan
- o Prosessien ja toimintatapojen kehittämistä
- o Vakainta
- o Systemiajattelua – kaikki organisaation osat kytkeytyvät toisiinsa
- o Virtaustehokkuutta, joka johtaa parempaan resurssitehokkuuteen
 - Etsitään pullonkauloja prosesseista – poistetaan virtauksen esteitä
 - Oikea määrä oikealaatuisia tuotteita, oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan (JIT)
- o Täydellisyyden tavoittelemista tietäen, että sitä ei koskaan saavuteta
- o Yhteinen tahtotila, ilman selkeää tahtotilaa muutoksen vauhti hyytyy alkunostuksen jälkeen.

"Emme juokse nopeammin, vaan opimme kävelemään lyhyemmän matkan!"

Helsingin kaupungin visio, strategia ja eettiset periaatteet

- o Maailman toimivin kaupunki
- o Uusi valtuusto aloittaa syksyllä 2021 – strategiaa päivitetään
- o Toimitilastrategia pysyy samana yli valtuustokauden
- Toimitilastrategian toimeenpanon suunnitelma & tehdyt toimenpiteet
- o Eettiset periaatteet



Toiminnan talo, Asyk2

Lean-ratennustapaselostus



Arvopohjainen olemassaolomme tarkoitus

- Mikä on yksikkömme olemassaolon tarkoitus?
- Mitä arvoa luomme asiakkaille, työntekijöille ja yhteiskunnalle?
- Mitä ongelmia olemme ratkaisemassa?

Prosessit / toimintatavat

- o Mitä meidän tulee tehdä, jotta luomme arvoa?
- o Milen parannamme toimintaa (jatkuva parantaminen)

Kyvykkyydet

- o Mitä kyvykkyyksiä tarvitsemme?
 - o Tehdäksemme työmme
 - o Täyttäksemme olemassaolon tarkoituksemme

Johtaminen

- o Mikä on johtamisjärjestelmämme?
- o Miltä näyttää hyvä esihenkilötyö?
 - » Mikä on hyvää käyttäytymistä johtamisessa?

Organisaatiokulttuuri

- o Tavoiteltu kulttuuri vs. olemassa oleva kulttuuri
 - o Kulun poistaminen
- o Miten nykyinen kulttuuri ilmenee: ajattelu, mielenfila, odotukset?
- o Helsingin kaupungin eettiset periaatteet

Kulttuuri syö strategian aamupalaksi, lounaaksi ja päivälliseksi

