

Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu

**Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia  
– kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla**

Antti-Pekka Röntynen  
Pro Gradu-tutkielma  
Kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelma  
Toukokuu 2015

## Tiivistelmä

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelma

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Tekijä:               | Antti-Pekka Röntynen  |
| Tutkielman nimi:      | Varovaisuutta, ahaa-elämyksiä ja tehostamismahdollisuuksia – kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla |
| Pro Gradu -tutkielma: | 65 sivua, 1 liitesivu   |
| Aika:                 | Toukokuu 2015   |
| Toimeksiantaja:       | Siuntion kunta  |
| Avainsanat:           | lean-menetelmä, uusi julkisjohtaminen, organisaatiokulttuuri, prosessit, kuntaorganisaatio                      |

---

Tämä tutkimus on tehty selventämään lean-menetelmästä saatuja kokemuksia ja sen soveltumista julkiselle sektorille. Lean-menetelmä on noussut julkisella sektorilla keskusteluun viime aikoina yhtenä mahdollisuutena tehostaa toimintaa. Tutkimus pyrkii selventämään julkisen sektorin kokemuksia, henkilöstön suhtautumista sekä käytännön esimerkkejä. Tutkimus nostaa esiin lean-menetelmän johtamiseen liittyviä piirteitä ja johtajan roolia sekä koko organisaatiokulttuurin muutosta. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa menetelmää lähestytään kehittäin: uusi julkisjohtaminen luo taustakehikon prosessijohtamiselle sekä lean-menetelmälle, joka on yksityiseltä sektorilta omaksuttu prosessijohtamisen menetelmä. Teoreettista osuutta täydentää menetelmällä saavutettava pysyvä muutos, joka vaatii organisaatiokulttuurin muuttamista.

Tutkimuksen haastatteluaineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta (yksi ryhmähaastattelu, neljä yksilöhaastattelua). Teemahaastattelut on suoritettu lean-menetelmää soveltaneissa kuntaorganisaatioissa. Lisäksi kansainvälisiä kokemuksia on käyty läpi kolmen tutkimuksen tai artikkelin pohjalta. Aineisto sisältää käytännön kokemuksia ja kuvauksia henkilöstön suhtautumisesta aina johtajan rooliin menetelmässä.

Tutkimuksen mukaan kokemukset lean-menetelmästä julkisella sektorilla ovat olleet positiivisia. Henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan omaan työhönsä, menetelmä etenee useissa eri prosesseissa julkisissa organisaatioissa ja johto on sitoutunut menetelmään. Kuitenkin vielä lopullinen sitoutuminen ja usko menetelmään vaatii lisää onnistumisia. Tutkimuksessa nousi esiin julkisen sektorin johdon varovaisuus ottaa käyttöön lean-menetelmä. Käytännön tasolla lean-menetelmä on hukan karsimista päivittäisestä työstä, prosessimaista toimintaa, oivalluksia sekä ajattelutavan muutosta. Myös esitetylle lean-kritiikille löydetään tutkimuksessa perusteita, mutta ne eivät suoranaisesti nousseet esiin. Mittareiden asettaminen ja sen vaikeus nousi myös esiin: tuloksia on saavutettu ja niistä on raportoitu, mutta tarkkoja mittareita tai tavoitteita ei organisaatioissa menetelmälle ole asetettu. Tavoitteita ohjaavat luottamushenkilöiden asettamat tavoitteet, jotka uskottiin menetelmällä saavutettavan.

Pysyvän muutoksen ja täyden potentiaalin saavuttaminen ei tule yksittäisten lean-työkalujen soveltamisesta vaan vaatii organisaatiokulttuurin muutosta. Pysyvään muutokseen johtava kehityskulku oli osassa organisaatioita jo havaittavissa. Uusi ajattelumalli kuului esimerkiksi johdon puhettavassa ja näkyi henkilöstön toiminnassa.

Lean-menetelmä on ottanut nyt ensimmäiset askeleensa myös Suomen julkisella sektorilla. Kaiken kaikkiaan voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että julkisen sektorin lean-menetelmä on johdon varovaisuutta, työntekijöiden ahaa-elämyksiä sekä toiminnan tehostamismahdollisuuksia.

# Sisällysluettelo

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Johdanto.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat .....   | 2         |
| 1.2. Tutkimustehtävä.....  | 3         |
| 1.3. Tutkimusmenetelmät .....  | 3         |
| 1.4. Tutkimuksen toteutus.....   | 4         |
| 1.5. Tutkimuksen rakenne.....  | 5         |
| <b>2. Uusi julkisjohtaminen.....</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1. Uuden julkisjohtamisen periaatteet ja ominaispiirteet.....                              | 9         |
| 2.2. Uuden julkisjohtamisen kritiikki .....  | 11        |
| <b>3. Prosessijohtaminen .....</b>   | <b>13</b> |
| 3.1. Prosessien johtamisen kokonaisuudet ja koulukunnat.....                                 | 14        |
| 3.2. Prosessien kehittäminen.....  | 16        |
| <b>4. Lean-menetelmä.....</b>  | <b>18</b> |
| 4.1. Lean-menetelmän periaatteet.....  | 20        |
| 4.2. Poistettavat hukat lean-menetelmässä .....  | 23        |
| 4.3. Keskeiset lean-työkalut lyhyesti .....  | 25        |
| 4.4. Kritiikkiä lean-menetelmää kohtaan .....  | 26        |
| <b>5. Organisaatiokulttuuri.....</b>   | <b>29</b> |
| 5.1. Organisaatiokulttuurin pääryhmät ja -tehtävät .....                                     | 30        |
| 5.2. Vahva ja heikko kulttuuri .....   | 31        |
| 5.3. Organisaatiokulttuurin muuttaminen .....  | 32        |
| 5.4. McGregorin Y-teoria .....   | 33        |
| <b>6. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto: johtamisesta organisaatiokulttuuriksi .....</b> | <b>34</b> |
| <b>7. Kansainvälisiä kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla .....</b>            | <b>35</b> |
| 7.1. Kokemuksia Skotlannin sosiaalisektorilta .....  | 35        |
| 7.2. Lean Tanskan julkisella sektorilla .....  | 37        |
| 7.3. Lean-menetelmää Britannian malliin.....   | 39        |
| <b>8. Suomalaisten julkisten organisaatioiden kokemuksia menetelmästä .....</b>              | <b>41</b> |
| 8.1. Perustelut menetelmälle.....  | 41        |
| 8.2. Toiminnassa ei tarkkaa mittaristoa .....  | 43        |
| 8.3. Käytännön lean-työ: työkaluja ja hukkaa .....   | 44        |
| 8.4. Menetelmän johtaminen, varovaisuus ja ismin pelko.....                                  | 46        |
| 8.5. Henkilöstön suhtautuminen .....   | 48        |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.6. Luottamushenkilöiden rooli ja suhtautuminen .....                                 | 51        |
| 8.7. Pysyvä muutos .....   | 51        |
| <b>9. Johtopäätökset.....</b>  | <b>53</b> |
| 9.1. Julkisen sektorin kokemukset rohkaisevia.....                                     | 53        |
| 9.2. Kovat näkemykset ohjaavat tavoitteita .....                                       | 56        |
| 9.3. Julkinen johtaja keskeinen ”draiveri” .....                                       | 57        |
| 9.4. Pysyvien muutosten saavuttaminen edellyttää organisaatiokulttuurin muutosta ..... | 59        |
| <b>10. Lopuksi .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Lähteet.....</b>  | <b>62</b> |
| <b>Liite.....</b>  | <b>66</b> |

## 1. Johdanto

Kunnat ovat painineet taloudellisten vaikeuksien kanssa koko 2000-luvun ajan ja toiminnan tehostamisen varaan on laskettu paljon. Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetun lain muuttamisesta astui voimaan 1.1.2013 (982/2012). Laki muutti valtionosuuksien rahoitusosuutta siten, että kunnilta jäi tuon päätöksen perusteella saamatta yhteensä 113,29 miljoonaa euroa (Finlex). Jyrki Kataisen hallitus päätti kehysriihessään vuonna 2013 lisäsäästöistä valtionosuusjärjestelmään siten, että lisävähennykset aiemmin päätetyn lisäksi ovat yhteensä 892 miljoonaa euroa vuosina 2014-2017 (Valtiovarainministeriö 2013). Hallituksen 29.11.2013 tekemässä päätöksessä rakennepoliittisen ohjelman toimeenpanosta (Valtioneuvosto 2013) kuntien toimintojen tehostamisesta saatavien säästöjen tavoitteeksi on asetettu miljardi euroa.

Ammattiliitto JHL:n laatiman selvityksen mukaan yli sata kuntaa tai kuntataustaista yhtiötä kävi lokakuussa 2014 yt-neuvotteluja (JHL 2014). Lisäksi useassa kunnassa on laadittu talouden tasapainotusohjelma, jolla pyritään hillitsemään investointeja, karsimaan menoja ja saamaan kustannussäästöjä aikaiseksi. Nämä lyhyen tähtäimen sopeutustoimet voidaan nähdä siten, että niitä tekevät uskovat taloudellisen kasvun koittavan lähiaikoina ja sen jälkeen taloudellinen tilanne kehittyy positiivisesti. Pitkän tähtäimen tehostamiseen on useissa kunnissa tarkasteltu palvelujen ulkoistamismahdollisuuksia, pyritty lisäämään tuloja kunnan elinkeinopolitiikkaa tehostamalla sekä vähentämään menoja erilaisilla prosesseihin ja niiden tehokkuuteen vaikuttavilla tekijöillä.

Tehostamisen haasteeseen on pyritty kunnissa vastaamaan koko 2010-luvun ajan mm. organisaatio-uudistuksilla, toimintojen yhdistämisillä, tilaaja-tuottaja-mallilla, ulkoistamisilla, palvelujen keskittämällä, kuntaliitoksilla sekä prosessiajattelulla. Yksityiseltä sektorilta on edelleen omaksuttu teorioita ja oppeja. Yhtenä tehostamiskeinona on nähty lean-ajattelu ja -menetelmä, jota on kokeiltu mm. terveydenhuollon eri prosesseissa. Lean-ajattelussa hukkaa pyritään minimoimaan ja kaikki turhat työvaiheet ja käytänteet poistetaan: keskitytään olennaiseen. Lean-ajattelua on perinteisesti käytetty prosessiteollisuudessa ja yleisin esimerkki lean-ajattelun hyödyntämisestä on automerkki Toyota. (ks. esim. Womack & Jones 1996.)

Helsingin Sanomissa julkaistiin 17.3.2014 artikkeli ”Hampaat kuntoon kertakäynnillä”, jossa todetaan, että ”tuottavuuden parantaminen on tuttua teollisuudesta, mutta sitä tavoitellaan myös julkisissa palveluissa”. Samassa artikkelissa professori Olli Martikainen toteaa, että ”päätöksentekijät leik-

kaavat budjettia ja odottavat, että pienempi henkilöstö tekisi vähemmällä rahalla saman määrän töitä”. Tämä ajattelumalli (more with less) on ollut julkisessa palvelutuotannossa käytössä viime aikoina säästöjä etsittäessä ja kuuluu keskeisenä uuden julkisjohtamisen tyyliisuuntaan. Palvelujen tuottavuuden ja työtapojen kehittämisessä on professori Martikaisen mukaan keskeistä työntekijän kuuleminen eikä konsulttien ja päälliköiden kuuleminen (Helsingin Sanomat 2014). Nimenomaan tästä toimintatavasta on kyse myös lean-menetelmässä. Yleinen taloudellinen tilanne on heijastunut koko Suomen julkiselle sektorille, eikä säästöjen hakeminen ole jäänyt pelkästään kuntien vastuulle, vaan yhtäläillä sairaanhoitopiirit ja valtio ovat toimillaan pyrkineet hakemaan säästöjä toiminnastaan.

Kuntalehti on 22.1.2015 artikkelissaan ”Armilassa mitataan potilaan saamaa hyötyä” nostanut esiin kuntoutuskeskus Armilan toimintaa, joka on rakennettu lean-organisaatiomallin pohjalta. Kustannukset ovat Kuntalehden mukaan laskeneet 20 miljoonasta eurosta 18,5 miljoonaan euroon. Artikkelissa todetaan, että ” -- ylilääkäri Jouko Sarasmies pitää uuden lean-organisaation suurimpana mullitukseksi potilaan nostamista toiminnan keskiöön”. Artikkelin mukaan ”Armilassa käy paljon vieraita tutustumassa Suomessa vielä melko uuteen lean-malliin”. (Kuntalehti 2015, 24–25.)

Pirkanmaan liiton loppuraportti Pirkanmaan kuntatoimintojen kehittämisestä (Viljamaa, Toivanen, Lähteenmäki-Smith, Lahtinen & Herkkola 2013) näkee lean-menetelmän yhtenä keskeisenä kehittämiskonseptina ja innovatiivisena toimintamallina on nostettu esille palveluprosessien kehittäminen kehittämällä lean-ajattelua kunnissa. Loppuraportin mukaan (2013, 31) ”Lean -ajatteluun liittyvä prosessien tehostaminen ja määrittely kuuluu normaalisti organisaatioiden normaaliin toimintaan. Käytännössä tämän tyyppistä toimintaa ei kuitenkaan harjoiteta kunnissa riittävällä tasolla. Kyse voi olla puutteellisista kehittämistoiminnan resursseista, mutta myös siitä, että ollaan liian lähellä ’nykyisiä rutiineja’, jotta prosessiin liittyviä kehittämistarpeita kyetään tunnistamaan selkeästi. Lean -prosessiin liittykin tyypillisesti ulkoinen apu sekä erityisesti työntekijöiden sekä käyttäjien aktiivinen rooli. Prosesseja peilataan siten useista eri näkökulmista ja myös ’uusin silmin’”.

## **1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat**

Lean-ajattelu on ottanut Suomen julkisella sektorilla ensimmäiset askeleensa. Mäkijärvi (2013) on tutkimuksessaan ”Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa –kokemuksia ja haasteita HUS:ssa” käsitellyt lean-menetelmää ja sen tuomia vaikutuksia suomalaisen terveydenhuollon kon-

tekstissa. Tämä on osaltaan innostanut myös kunnat ja kaupungit kokeilemaan menetelmää omassa palvelutuotannossaan ja tukiprosesseissaan.

Tämä tutkimus on toteutettu osana Siuntion kunnan lean-projektia. Tutkimus antaa projektille tarvittavaa taustatietoa, käytännön kokemuksia sekä teoreettista pohjaa. Siuntion kunta on noin 6 200 asukkaan kunta Länsi-Uudellamaalla. Lean-menetelmällä pyritään Siuntiossa kehittämään sisäistä tehokkuutta, lisäämään asiakasnäkökulmaa palvelutuotannossa sekä ajattelemaan asioita uudelta kannalta. Siuntion kunta pyrkii luomaan esimerkin, joka innostaa myös muita kuntatoimijoita käyttämään uusia menetelmiä toimintojen kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa pyrin antamaan lisätyökaluja julkisen sektorin organisaatioille taloudellisen niukkuuden ajasta selviämiseen uusilla ajattelutavoilla sekä toteuttaa palveluja entistä tehokkaammin. Käytän tutkielmassa pääosin käsitettä ”lean-menetelmä”. Tämä pitää sisällään lean-ajattelu -termin sekä lean-johtaminen -termin. Tutkielmassa keskitytään tutkimaan lean-menetelmää hallintotieteellisestä näkökulmasta. Hallintotieteellinen näkökulma näkyy tutkimuksessa siten, että lean-menetelmän teoriassa avataan keskeiset periaatteet ja työkalut koskien menetelmää sen sijaan, että perehdyttäisiin nyansseihin koskien menetelmää.

## **1.2. Tutkimustehtävä**

Tutkimuksessa pyritään selvittämään lean-menetelmän soveltumista julkiselle sektorille ja organisaatioiden tavoitteita menetelmälle. Tarkoituksena on tutkia millaisia huomioita lean-menetelmään liittyy julkisella sektorilla. Tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia, ovat:

1. Millaisia kokemuksia julkisella sektorilla on lean-ajattelusta ja -menetelmästä ja sen käyttöönotosta? Mitä kritiikkiä lean-menetelmää kohtaan on esitetty käyttöönottovaiheessa?
2. Miten lean-menetelmä soveltuu julkiselle sektorille ja mitä sillä tavoitellaan?
3. Millaisena johtajan asema näyttäytyy lean-prosessissa?
4. Millaisia muutoksia on havaittavissa organisaatioiden organisaatiokulttuureissa menetelmän käyttöönoton jälkeen?

## **1.3. Tutkimusmenetelmät**

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) ovat määritelleet kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonais-

valtaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa; suositetaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina; käytetään induktiivista analyysiä (lähtökohtana aineiston monitorointi ja yksityiskohtainen tarkastelu); laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa; valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen; tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä; käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineiston mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiiviset tutkimustyypit voi ryhmitellä sen mukaan, mikä tutkimuksessa on mielenkiinnon kohteena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena voivat Hirsjärven, Remeksen ja Sarjavaaran (2009) mukaan olla kielen piirteet, säännönmukaisuuksien etsiminen, tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen tai reflektio. (2009, 166). Tässä tutkimuksessa mielenkiintona on toiminnan merkityksen ymmärtäminen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 176–177) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja tutkimalla yksittäistä tapausta saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineiston määrä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohtainen ja vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Voidaan ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tutkimusongelman kannalta tuota mitään uutta tietoa. Aineiston saturaatio eli kylläisyys on päätettävä tapauskohtaisesti. Aineistoa on kerätty riittävästi, kun se kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 1998, 62–64.)

#### **1.4. Tutkimuksen toteutus**

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa sen vuoksi, että yksittäisellä menetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään (esimerkiksi haastatteluja, aikakauslehtiartikkeleita). (1998, 69.) Tässä tutkielmassa käytetään kansainvälisiä artikkeleita ja tutkimuksia sekä haastatteluja tutkimusaineistona.

Hirsjärvi ja Hurme (2009) ovat määritelleet teemahaastattelun haastatteluksi, joka kohdennetaan tiettyihin keskusteltaviin teemoihin. Teemahaastattelussa tärkeintä ei ole keskittyä yksityiskohtaisten kysymysten esittämiseen, vaan siihen, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen va-



rassa. Tämä tuo Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan haastateltavien äänen kuuluviin. Teema-haastattelu huomioi sen, että haastateltavien tulkinnat ja asioille antamansa merkitykset ovat vuoro-vaikutuksen lisäksi keskeisiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.) Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen määritetty, mutta haastattelusta puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Aihepiirit käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta ne voivat olla eri järjestyksessä ja eri laajuisia haastattelusta toiseen. Valmiita kysymyksiä haastattelun tueksi ei haastattelijalla ole. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87.) Eskolan ja Suorannan (1998, 89) mukaan teemahaastattelu luo haastattelutilanteelle tiukemmat rajat kuin avoin haastattelu, mutta mahdollistaa haastateltavalle strukturoitua haastattelua enemmän yksilöllisten tulkintojen esittämisen. Haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltavat voivat esimerkiksi turvata omia asemiaan ja itseään toisia vastaan. (Hirsjärvi et al. 2007, 202.)

Teemoittelu on Eskolan ja Suorannan (1998, 179) mukaan suositeltava aineiston analyysitapa ratkaistaessa käytännönläheistä ongelmaa, jolloin tarinoista poimitaan käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Tyypittely on aineistolle teemoittelun jälkeen tehtävä vaihe, sillä Eskolan ja Suorannan (1998, 182) mukaan tyypittely edellyttää tarinajoukon jäsentelyä. Tässä tutkimuksessa aineisto on teemoiteltu ja tyypitelty ja purettu näiden teemojen ympärille haastatteluaineisto koskevassa luvussa.

Tutkimuksen haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, joista neljä oli yksilöhaastatteluja ja yksi ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu valittiin haastateltavien aloitteesta, jotta saatiin kattava kuva organisaation toimintatavasta menetelmän soveltamisessa. Haastateltavat henkilöt ovat toimineet keskeisinä henkilöinä julkisen sektorin organisaatiossa, joissa on sovellettu lean-menetelmää. Haastateltavat toimivat usealla eri toimialalla ja yhdistävänä tekijänä on toiminta kuntaorganisaatiossa.

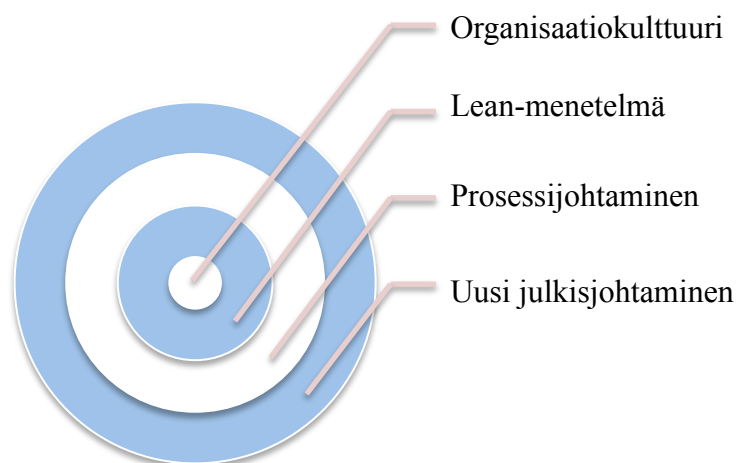
## **1.5. Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma koostuu kymmenestä kappaleesta. Tutkielman toisessa kappaleessa nostetaan esiin uuden julkisjohtamisen doktriinin keskeisiä piirteitä sekä siihen liittyvää kritiikkiä. Kolmannessa kappaleessa esitellään prosessijohtamista yleisemmin ja siirrytään lean-menetelmään sen lopussa. Neljännessä kappaleessa keskitytään lean-menetelmän periaatteisiin, ominaispiirteisiin, tavoitteisiin sekä

kritiikkiin. Viides kappale koostuu organisaatiokulttuurin teoreettisesta esittelystä sekä keskeisten käsitteiden määrittelystä. Kuudennessa kappaleessa on yhteenveto aiemmissa kappaleissa esitellyistä teorioista ja niiden linkittymisestä toisiinsa tutkimuksessa.

Seitsemännessä kappaleessa nostetaan esiin kansainvälisiä esimerkkejä lean-menetelmän soveltamisesta julkisella sektorilla kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tutkimuksen kahdeksannessa kappaleessa perehdytään haastatteluaineistoon sekä nostetaan sen keskeisiä elementtejä esiin. Yhdeksännessä kappaleessa keskitytään tutkimuksen johtopäätöksiin ja kappaleessa kymmenen uusiin jatko-tutkimusaihioihin sekä pohditaan yleisemmin menetelmän tulevaisuutta julkisella sektorilla.

Tutkimus rakentuu kehittäen siten, että ensin luodaan kehikko koko tutkimukselle esittelemällä uusi julkisjohtaminen. Tämän jälkeen esitellään prosessijohtamisen peruseriaatteet, jonka jälkeen luodaan katsaus lean-menetelmään, joka soveltaa niin uutta julkisjohtamista kuin myös prosessijohtamista. Näiden tutkimuksen osien jälkeen on vuorossa organisaatiokulttuurin esittely, jonka kehittämiseen lean-menetelmän jatkuvan parantamisen periaatteella pyritään. Lean-menetelmällä on saavutettavissa pysyviä muutoksia ja jatkuvia parannuksia organisaatiokulttuuria muokkaamalla ja tästä syystä tutkimus esittelee lean-menetelmän jälkeen organisaatiokulttuurin keskeiset piirteet, muutoksen toteuttamisen sekä kehittämisen.



*Kuvio 1. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen kehämäinen rakenne.*

## 2. Uusi julkisjohtaminen

Uusi julkisjohtaminen (New Public Management) on 1980-luvun lopulla Isossa-Britanniassa syntynyt doktriini, jossa pyritään yksityiseltä sektorilta omaksuttujen periaatteiden avulla lisäämään julkisen sektorin toiminnan tehokkuutta. Talouskriisit, maahanmuutto, rajalliset resurssit, muutokset väestössä, ja hyvinvointivaltion palveluista nauttiminen kuitenkin niitä rahoittamatta ovat Lynnin (2008, 104) mukaan syitä sille, miksi tehokkuuden tavoittelu ja hallinnon uudistaminen nousivat pinnalle. Denhardtin mukaan jo 1970-luvun talouskriisi johti siihen, että pyrittiin tuottamaan hallinto, joka toimii paremmin ja maksaa vähemmän. ”Taloudellinen rationalismi”, jonka avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja hallinnollisiin ongelmiin taloudellisten analyysien avulla, omaksuttiin laajasti ja sille ominaisia piirteitä ovat mm. julkisen tuottavuuden parantaminen sekä kokemukset vaihtoehdoisista palveluntuotantomekanismeista (ulkoistaminen ja yksityistäminen). (Denhardt 2011, 141–142.)

Lanen (2000, 3) mukaan uuden julkisjohtamisen teoreettinen tausta on löydettävissä kritiikistä laajaa julkista sektoria kohtaan. Uusi julkisjohtaminen on osa manageriaalista muutosta, joka on pyyhkäissyt koko maailman halki. Lanen (2000, 14) mukaan uusi julkisjohtaminen on tiivistettynä keskittymistä tehokkuuteen.

Aucoinin (1990, 115) mukaan uuden julkisjohtamisen taustalla on julkisen valinnan teoria ja managerialismi. Keskeisenä osana uutta julkisjohtamista on ammattimaisen johtamisen merkityksen korostaminen ja sopimuksellisuus eri toimijoiden kesken. Uuden julkisjohtamisen tavoitteena on korvata perinteiseen julkisen hallinnon hierarkiaan perustuva kontrolli ja byrokratian toimintahäiriöt tuomalla hallintoon markkinamekanismin joustavuus ja koordinaatio. (Aucoin 1990, 115.)

Lähdesmäen mukaan uuden julkisjohtamisen keskeiset teoreettiset lähestymistavat ovat julkinen valinta ja tieteellinen liikkeenjohto. Lähdesmäen mukaan ”palvelujen laadun ja asiakaskeskeisyyden kysymyksiä on myöhemmin liitetty osaksi doktriinia”. Lähdesmäen mukaan tämä on myös aiheuttanut kritiikkiä, sillä ne voivat olla ristiriidassa uuden julkisjohtamisen aiempien periaatteiden kanssa. (Lähdesmäki 2003, 232.) Lähdesmäki (2003, 226) toteaa väitöskirjassaan tekemiensä haastattelujen perusteella, että ”NPM-ajattelun edistäminen ja toimintatapojen muuttaminen etenkin kuntasektorilla tulee korostumaan (tulevaisuudessa)”.

Pollittin mukaan uuden julkisjohtamisen nousu useimmiten sovelletuksi hallinnon järjestämismalliksi ei ole selitettävissä pelkästään ”pysäyttämättömillä voimilla” kuten globalisaatiolla, kasvavilla odotuksilla julkisia palveluja kohtaan tai tieto- ja viestintäteknologian kehittymisellä. Pollittin mukaan uuden julkisjohtamisen nousua voidaan selittää sillä, että uutta julkisjohtamista ei ole valittu tietoisesti; uusi julkisjohtaminen on praktikkojen valinta ratkaisuksi käytännön ongelmiin enemmän kuin teoreettinen ja harkittu valinta; praktikkojen valinnat ovat vaihdelleet ajoittain ja paikan mukaan, mutta joka tapauksessa uuden julkisjohtamisen elementit ovat olleet suosittuja useissa maissa. Uuden julkisjohtamisen mukaiset uudistukset lupaavat säästää rahaa. Lisäksi poliitikkojen on helpompi seurata toimintaa, kun organisaatiolle on asetettu selkeämmät tavoitteet ja suoritteiden mittarit; kopioimisen kulttuuri ja uuden julkisjohtamisen perusidean helppous. Kansainvälisenä ”muotina” on ollut pitkään uusi julkisjohtaminen ja sitä ovat soveltaneet esimerkiksi OECD ja Maailman Pankki. (Pollitt 2003, 35–37.)

Yhdysvalloissa käynnistettiin vuoden 1993 alussa varapresidentti Al Goren johdolla kahdeksanvuotinen ohjelma, jonka tavoitteena oli luoda hallinto, joka on pienempi, halvempi ja tehokkaampi. Ohjelman neljä teemaa olivat asiakkaan nostaminen keskiöön, henkilöstön voimaannuttaminen tulosten saavuttamiseksi, paluu perusteisiin sekä byrokratian vähentäminen. Näistä asiakkaan nostamisella keskiöön tarkoitettiin, että palveluorganisaatioiden tuli kilpailla ja ratkaista ongelmia markkinamekanismeilla. Henkilöstön voimaannuttaminen tarkoitti hajautettua päätöksentekojärjestelmää ja päätöksentekovaltaa sekä työntekijän ja esimiehen kumppanuutta. Paluulla perusteisiin haettiin keskittymistä oikeisiin asioihin, kun ohjelmia karsittiin. Byrokratiaa pyrittiin vastaavasti ohjelmakaudella vähentämään selkeyttämällä budjetointiprosessia sekä hajauttamalla henkilöstöjohtamista. (Lynn 2008, 110–111.) Juuri tätä uusi julkisjohtaminen on käytännössä.

Uuden julkisjohtamisen käyttöönotolla on haluttu parantaa organisaation toiminnan tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja vaikuttavuutta. Tähän on pyritty ottamalla käyttöön yksityisistä yrityksistä tuttuja johtamis- ja budjetointimenetelmiä sekä korostamalla yksilön valinnan ja asiakasorientaation merkitystä. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2003, 63). Virtasen ja Stenvallin (2010, 53) mukaan ”uuden julkisjohtamisen lähtökohtana on, että henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja muutoskyky ovat keskeisiä tekijöitä tuottavuuden ja aikaansaannosten kannalta”.

Poliitikkojen ja virkamiesten rooleja uudessa julkisjohtamisessa ovat tutkineet Pollitt ja Boucaert (2011). Poliitikkojen roolina on uudessa julkisjohtamisessa asettaa strategisia tavoitteita, kun taas virkamiehet ovat autonomisia johtajia ja yrittäjiä, jotka vastaavat suoritteista ja niiden kannustimis-

ta. Heikkouksina uuden julkisjohtamisen rooleissa nähdään se, että poliitikot usein haluavat puuttua enemmän yksityiskohtiin. Virkamiehillä taas näkemys yhtenäisestä julkisesta sektorista hämärtyy ja etäisyys ohjaavista elimistä vähentää responsiivisuutta. (Pollitt & Boucaert 2011, 169–170.)

## **2.1. Uuden julkisjohtamisen periaatteet ja ominaispiirteet**

Osbornen ja Gaeblerin (1992) mukaan uuden julkisjohtamisen ytimen muodostavat kymmenen periaatetta, joita ovat:

1. Katalyyttinen hallinto: enemmän ohjaamista kuin soutamista. Tunnistetaan mahdollisuudet ja löydetään tasapaino varojen ja tarpeiden välillä. (Osborne & Gaebler 1992, 35);
2. Yhteisöomisteinen hallinto: voimaannuttaminen enemmän kuin palvelu. Yhteisöä kannustetaan ratkaisemaan asioitaan sen sijaan, että julkiset toimijat ratkaisisivat kaiken. (1992, 52);
3. Kilpaileva hallinto: kilpailun laajentaminen palveluihin. Tuloksena syntyy suurempi vaikuttavuus, responsiivisuus sekä innovaatioita palkitseva ympäristö (1992, 80-83);
4. Tavoitteellinen hallinto: sääntöjen ohjaamat organisaatiot muutetaan tavoite-ohjautuviksi. Budjetti, henkilöstöresurssit ja muut järjestelmät suunnitellaan tavoitteen saavuttamiseksi. (1992, 110.)
5. Tulohajautunut hallinto: rahoitetaan tuotoksia, ei panoksia. Järjestelmiä ohjataan tulosajattelun suuntaan ja keskitytään tavoitteisiin ja tuotoksiin. (1992, 140–141.)
6. Asiakaslähtöinen hallinto: ei byrokratian tarpeiden kohtaaminen vaan, asiakkaan. Asiakkaiden tarpeita tyydyttämällä saadaan kansalainen tyytyväiseksi. (1992, 166–167.)
7. Yhtiöitetään hallintoa ja tienataan enemmän kuin kulutetaan. Käytetään uusia rahoituskeinoja myös huonoina aikoina, jotta saadaan asioita tehtyä.
8. Ongelmien ennakointi ja ratkaiseminen ennen niiden puhkeamista. Pitäisi keskittyä ongelmien ennaltaehkäisyyn tai hoitamaan ne ennen kuin ne eskaloituvat. (1992, 219–221.)
9. Hajautettu hallinto siten, että hierarkiasta siirrytään osallistamiseen ja tiimityöskentelyyn. Joustavammat tiimeihin perustuvat työyhteisöt ovat seuranneet informaatioteknologian hyödyntämisestä ja parantuneista kommunikaatiojärjestelmistä. (1992, 250–252.)
10. Markkinaorientoitunut hallinto. Hallinnossa ei enää pyritä hallitsemaan tilannetta täydellisesti, vaan muutetaan ympäristöä sellaiseksi, että markkinavoimat voivat toimia. (1992, 280–282.)

Uuden julkisjohtamisen keskeisinä elementteinä on mainittu mm. seuraavat: huomio on siirtynyt johtamisjärjestelmistä, panoksista ja prosesseista kohti tuotoksia; muutos kohti mittaamista ja kvantitatiivisia mittareita; erikoistuneempia ja ”matalampia” autonomisia organisaatorakenteita; sopimuksellisuuden lisääntyminen; markkinoiden ja markkinamaisten mekanismien käyttäminen; kuluttaja-ajattelu ja palvelun laadun korostuminen; sektorirajojen (julkinen sektori, markkinat, kolmas sektori) hämärtäminen ja laajentaminen; siirtymä universaalisuudesta ja turvallisuudesta kohti tehokkuutta ja individualismia. (Pollitt 2003, 27–28.)

Pollittin (1993, 180) mukaan uusi julkisjohtaminen voidaan määritellä markkinoiden ja näennäismarkkinoiden suosimiseksi, desentralisaatioksi, palvelujen laadun painottamiseksi ja julkisen hallinnon responsiivisuudeksi kuluttajia kohtaan. Denhardtin (2011, 145) mukaan uusi julkisjohtaminen on hyväksynyt uusia ideoita kuten kilpailun, markkinamekanismien suosimisen sekä yrityshengen kunnioittamisen.

Markkinat ja näennäismarkkinat ovat Pollittin (1993, 181) mukaan enemmänkin johdettuja markkinoita siten, että palvelun ostajat eivät olleet palvelun käyttäjiä, vaan julkisia laitoksia, jotka päättivät minne varat ohjataan. Hallinnolla on varmuus suunnitella ja toteuttaa mekanismeja suurella ja laajalla julkisella palvelusektorilla, jota on pidetty sopimattomana tuollaiselle kohtelulle.

Desentralisaatio tarkoittaa, että ohjaus ja tuotanto erotetaan toisistaan. Keskushallinto ohjaa toimintaa edelleen asettamalla tehtävät, luomalla ja tukemalla kulttuuria, asettaa tavoitteet sekä valvoo, arvioi ja tutkii varmistukseksi, että tavoitteet saavutetaan. Kontrolli hierarkkista linjaa pitkin vähennee, mutta sen tilalle tulee kulttuurinen manipulaatio, tavoitteet sekä sopimukset. Näin epäonnistumisista tulee näkyvämpiä, kun on määritetty palvelutuotantoon selkeät tavoitteet. (1993, 183.)

Palvelujen laatua pyritään nostamaan luomalla painetta siihen kilpailulla. Laatu on vaikea käsite ja siihen vaikuttavat asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Jotta voidaan toimia laadukkaasti on Pollittin (1993) mukaan ensin selvitettävä asiakkaan vaatimukset ja tämän jälkeen asetettava palvelutuotantoon tasot, jotka mahdollistavat, että palvelutuotanto vastaa vaatimuksia. (1993,183.)

Responsiivisuus näyttäytyy parempana asiakkaan vaatimukseen vastaamisena. Responsiivisuus on kytköksissä palvelujen laatuun siten, että asiakkaan tarpeet ja halut määrittelevät laadun. Asiakasta on kuunneltava ja vaatimukseen vastattava entistä paremmin ja asiakkaan oletetaan antavan palautetta erilaisilla järjestelmillä. (1993, 185.)

Pollittin mukaan uudessa julkisjohtamisessa keskeistä on saavuttaa tehokkuuden lisäämistä laadun parantamiseksi, menoja lisäämättä. Laadun korostamisen lisäksi kilpailumekanismeilla on nähty olevan suurta vaikutusta yksikkökustannusten alenemiseen. (Pollitt 1993, 186.)

## **2.2. Uuden julkisjohtamisen kritiikki**

Lanen (2000, 6–7) mukaan uutta julkisjohtamista vastaan on esitetty useita väittämiä, joiden mukaan uusi julkisjohtaminen on pelkkä oikeiston teoria; ulkoistamista; erityisen manipulatiivinen ilmaus; epäselvä sekoitus suosittuja ideoita sekä jatkoa mikrotaloudelliselle teorialle yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille.

Pollittin (2003, 50) mukaan uusi julkisjohtaminen ei ole kaikkialla toimintaan vakiintunut doktriini, vaan soveltuu ennen kaikkea sovellettavaksi toimialoilla, joilla ei vaadita täydellistä julkisuutta. Uuden julkisjohtamisen onnistuminen on aina kiinni olosuhteista, jossa uutta julkisjohtamista sovelletaan. Pollitt on nostanut esiin yleisestä keskustelusta uuden julkisjohtamisen haittoja. Yhtenä haittana on nähty demokraattisen kontrollin eroosio, kun johtajat ja yksiköt saavat niin paljon vapauksia toimintaan. Myös siirtymiä kontrolloidumpaan suuntaan on havaittu, jolloin sääntely ja valvonta korostuvat liikaa ja toiminnan vapaus lisää valvontaa ja kasvattaa näin ollen hallintoa. Myös fragmentaatio ja erikoistuminen on nähty haittavaikutuksena, sillä tällöin ohjaus vaikeutuu, kun toimijoita sekä sisäisten ja ulkoisten palvelujen järjestämismuotoja on useita erilaisia. Keskustelussa on nostettu esiin uuden julkisjohtamisen heikentävä vaikutus julkisen palvelun etiikkaan, sillä kriitikoiden mielestä virkamiehistä on tullut laskelmoivia ja instrumentaalisia. Virkamiehet eivät ole valmiita hakemaan lisäarvoa enää jo tavoitteen saavutettuaan, sillä sopimus ei vaadi sitä. On myös havaittu, että virkamiehet eivät ole enää yhtä varovaisia toimissaan kaupallisen maailman kanssa, sillä siihen ei ole mahdollisuutta toimittaessa uusilla säännöillä. (Pollitt 2003, 45–48.)

Pollittin mukaan jokaista uuden julkisjohtamisen etua kohti on aina myös haitta siten, että näiden kahden lopputuloksen välillä on olemassa vaihtokauppa. Joka tapauksessa voidaan sanoa, että uuden julkisjohtamisen tulokset (hyvät tai huonot) ovat epävarmoja ja aina riippuvaisia mukana olevista tekijöistä sekä kontekstuaalisesta kehyksestä. (Pollitt 2003, 45–48.)

Virtanen ja Stenvall ovat nostaneet esiin uuteen julkisjohtamiseen ja sen soveltamiseen johtamismallina liittyviä ongelmia. Virtasen ja Stenvallin mukaan ei ole ensinnäkään selvää, kuinka eheän ja

johdonmukaisen opin uusi julkinen johtaminen lopulta muodostaa. Ongelmat uuden julkisjohtamisen soveltamisessa koskevat ristiriitaa sen välillä, että jos asiakaslähtöisyyttä tai julkisten johtajien itsenäisyyttä vahvistetaan, niin poliittisten päätöksentekijöiden arvot ja vaikutusvalta heijastuvat toimintaan vähemmän. Lisäksi Virtasen ja Stenvallin mukaan poliittisilla päättäjillä saattaa olla vaikeuksia hyväksyä aktiivinen, innovatiivinen ja aloitteellinen johtaja ja organisaatio, sillä jos innovatiivisuutta vahvistetaan, julkisen hallinnon toiminnan kehittäminen ja aloitteellisuus sijoittuvat entistä enemmän työntekijätasolle poliittisen päätöksenteon sijaan. ”Innovatiivisuus lisää julkisten organisaatioiden erilaisuutta, koska ne kehittävät toisistaan poikkeavia uusia käytäntöjä”. Tämä voi Virtasen ja Stenvallin mukaan heikentää julkisen hallinnon luottamusta kansalaisten keskuudessa. (Virtanen & Stenvall 2010, 52–53.)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 54) mukaan ongelmia aiheutuu myös tuloksellisuuden mittaamisessa ja arvioinnissa, sillä oletuksena on, että organisaatiot ja niiden johto raportoivat tuloksistaan ja niihin liittyvistä ongelmista avoimesti ja rehellisesti. Tämä voi kuitenkin todellisuudessa olla toisin. Virtanen ja Stenvall (2010, 54) toteavat lopuksi, että ”niin suomalaisten kuin kansainvälisten kokemusten perusteella näyttää ilmeiseltä, etteivät uuden julkisen johtamisen keinot tuota lyhyellä aikavälillä merkittäviä tuloksia”.



### 3. Prosessijohtaminen

Karlöfin (1993) mukaan prosessijohtamisen perusajatus on tarkastella toimintaa ”poikkisuuntaiseksi” ja selvittää ne prosessit, joilla asiakkaan tarpeet tyydytetään. Organisaatio ja työnjako eivät Karlöfin (1993) mukaan aina riipu kovin rationaalisista tekijöistä, sillä niihin voivat vaikuttaa suhteet, totut tavat sekä perityt käsitykset. (Karlöf 1999, 343–344.) Morrisin ja Brandonin (1994, 57) mukaan prosessi on laajempi kuin tehtävä eli se koostuu tehtävistä. Stenvallin ja Airaksisen (2009, 77) mukaan prosessit tuottavat haluttuja tuloksia, luovat tehokkuutta, minimoivat resursseja sekä ovat joustavia ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuvia.

Karlöf ja Helin Lövingsson (2004) ovat määritelleet prosessin rajatulla alueella tehtävien jalostustoimintojen sarjaksi. Organisaation prosessit jakautuvat ohjausprosesseihin, pääprosesseihin sekä tukiprosesseihin. Näistä ohjausprosesseja käytetään toiminnan suuntaviivojen ja kehittämisen määrittämisessä, kun taas pääprosessit tarkoittavat organisaation liike- tai toimintaideassa kuvattuun pääasialliseen tarkoitukseen liittyviä prosesseja. Tukiprosessien tarkoituksena on vastaavasti mahdollistaa pääprosessien tehokkuus. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 214–215.)

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan prosessien johtamisella on haluttu korostaa asiakaslähtöisyyttä julkisessa toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tekemisten pitäisi perustua asiakastarpeisiin, joista käsin organisaation tulisi määritellä päätoimintonsa. Julkisilta organisaatioilta odotetaan nykyään vaikuttavuutta toiminnassaan ja prosessiajattelu tukee tämänkaltaista toimintaa ja ajattelumallia. Usko siihen, että prosesseja kehittämällä voidaan lisätä organisaation toiminnan tehokkuutta, tuottavuutta ja taloudellisuutta, on myös kasvattanut prosessijohtamisen suosiota. Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan ”monissa julkisissa virastoissa mitataan tätä nykyä prosessien läpimenoaikoja erilaisilla mittareilla, muun muassa käsittelyaikojen ja jonotusaikojen pituutta”. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–149.)

Stenvallin ja Airaksisen (2009) mukaan ”selkeillä prosesseilla tavoitellaan sitä, että prosesseihin osallistuvat henkilöt ymmärtävät oman roolinsa ja tehtävänsä osana kokonaisuutta”. Työn mielekkyyden ymmärtäminen kasvattaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja on prosessijohtamisessa yleisesti omaksuttu näkemys. Prosessiajattelu vastaavasti tarkoittaa sellaista työn suunnittelua, jossa tehtäville syntyy looginen suorittamisjärjestys. (Stenvall & Airaksinen 2009, 77.)

Virtasen ja Wennbergin (2007) mukaan julkishallinnon prosessijohtamisen periaatteet poikkeavat merkittävästi yksityisen sektorin prosessijohtamisen lähtökohdista. Julkishallinnon prosessien tunnistaminen, nimeäminen sekä määrittelemine lähtee liikkeelle ulkoisten asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeista ja tähtää organisaation vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen, kun taas yksityisellä sektorilla tähdätään taloudellisen lisäarvon tuottamiseen yrityksen omistajille. (Virtanen & Wennberg 2007, 91.)

Stenvallin ja Airaksisen (2009) mukaan ”massatuotantoon perustuvat, organisaatiolähtöiset prosessit tarkoittavat tavoitetta, jossa esimerkiksi tuottavuuden ja lainsäädännön näkökulmasta pyritään aikaansaamaan tehokkaimmat mahdolliset prosessit”. Asiakslähtöisissä prosesseissa lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden jatkuva muuttuminen, minkä vuoksi prosessit joustavat asiakkaan tilanteen mukaan. (Stenvall & Airaksinen 2009, 77–78.)

### **3.1. Prosessien johtamisen kokonaisuudet ja koulukunnat**

Virtanen ja Stenvall (2010, 149) ovat jakaneet prosessien johtamisen neljään temaattiseen kokonaisuuteen, joita ovat prosessien määrittely, prosessiperusteisen johtamisvastuun toteuttaminen, prosessien laadunhallinta sekä työnjako. Prosessien määrittelyssä organisaatio tunnistaa keskeiset asiakastarpeet ja määrittelee keinot niiden täyttämiseksi. Tämän jälkeen organisaatio nimeää keskeiset toimintakokonaisuudet, joita kutsutaan ydin- ja tukiprosesseiksi sen mukaan, onko niillä tarkoitus tyydyttää ulkoisia (ydinprosessit) vai sisäisiä (tukiprosessit) asiakastarpeita. Kolmantena vaiheena prosessien määrittelyssä on prosessien pilkkominen osaprosesseihin ja edelleen tehtäviin ja osatehtäviin. Prosessiperusteinen johtamisvastuu tarkoittaa sitä, että prosessin omistaja on määritetty ja omistaja on vastuussa prosessin kokonaisuudesta, resursoinnista, työtehtävien suorittamisesta sekä vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta. Vastaavasti prosessien laadunhallinnalla tarkoitetaan prosessien auditointia määräajoin, jolloin varmistetaan prosessin toimivuus ja ajanmukaisuus. Prosessin työnjaossa on johtamisen näkökulmasta tärkeitä hahmottaa organisatoriset perusmallit, jotka vaikuttavat johtamisen taustalla. Voi nimittäin olla, että organisaation hierarkkinen rakenne perustuu työnjakoon, joka ei mukaile prosessien muodostamaa hierarkiaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 149–150.)

Hannus (1994, 131–249) on määritellyt kuusi prosessijohtamisen koulukuntaa, joita ovat laatujohdaminen (TQM), aikaan perustuva johtaminen (TBM), tarjontaketjun hallinta ja logistiikka, toimin-

tojohtaminen (ABM), kevyt ja joustava toimintatapa (lean management) sekä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (re-engineering).

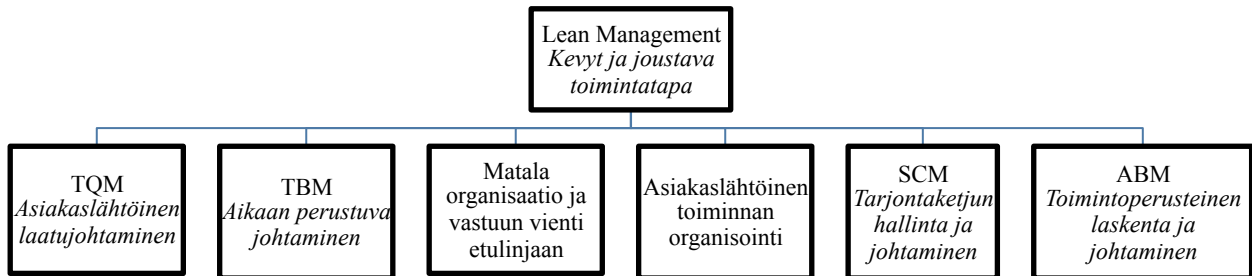
Laatujohtaminen (Total Quality Management) on vanhin prosessijohtamisen koulukunnista. Laadunvarmistukseen on panostettu yrityksissä jo pitkään, mutta viime kädessä laatua arvioi vain asiakas. Hannuksen (1994) mukaan ”todellinen asiakaskeskeisyys edellyttää kuitenkin muutakin kuin korkeaa palvelun laatua asiakasrajapinnassa: kaikki vaiheet asiakkaalle arvoa tuottavassa prosessissa ovat tärkeitä ja yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa asiakastytyvyyteen”. (Hannus 1994, 131.)

Aikaan perustuva johtaminen on lähestymistapa, jossa aika on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä. Aikaan perustuvassa johtamisessa on tavoitteena läpimenoaikojen radikaali parantaminen tuottamaton aikaa minimoimalla, sillä läpimenoaikojen minimointi on tehokkaan liiketoiminnan avaintekijä. (Hannus 1994, 153–154.) Tarjontaketjun hallinnalla ja logistiikalla tarkoitetaan Hannuksen (1994, 168) mukaan ”tavara- ja tietovirtojen koordinoitua ohjausta koko ketjussa raaka-ainetoimittajalta lopulliselle asiakkaalle asti” eli tarkastelun kohteena tässä koulukunnassa on koko logistisen ketjun operatiivinen prosessi.

Toimintojohtaminen taas on kehittynyt kustannuslaskennan epäkohtien ja puutteiden korjaamisen kautta toiminnan kehittämisen ja operatiivisen johtamisen prosessilähtöiseksi lähestymistavaksi ja työkaluksi. Tavoitteena toimintojohtamisessa on kustannustehokkuuden lisäksi asiakastytyvyyttä, joustavuus, korkea toiminnan laatu, lyhyet läpäisyajat sekä korkea toimitustäsmällisyys. (Hannus 1994, 193.)

Kevyt ja joustava toimintatapa (lean management) merkitsee Hannuksen (1994, 208) mukaan sitä, että asiakkaalle saadaan arvoa aikaan enemmän käyttämällä vähemmän resursseja. Periaatteena on että kaikki, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle on turhaa ja siten poistettavaa. Hannuksen (1994, 216) mukaan lean-menetelmän tarjoamaa koko potentiaalia ei ole vielä missään yrityksessä kyetty saavuttamaan. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun lähtökohtana on saavuttaa radikaaleja muutoksia modernin tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuuksia hyödyntämällä. Hannuksen mukaan liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelulla tarkoituksena on teknologian antamisen mahdollisuuksien analysointi ja hyödyntäminen prosessi-innovaatioiden aikaansaamiseksi. (Hannus 1994, 222–223.)

Hannuksen (1994, 208) mukaan lean-menetelmä (tässä Lean Management) voidaan nähdä prosessijohtamisen eri koulukuntien kattokäsitteenä, samalla kuitenkin korostetaan itseohjautuvien ryhmien merkitystä sekä henkilöstön kyvykkyyden vapauttamista valtuuksia lisäämällä.



Kuvio 2. Lean-menetelmä eri koulukuntien ja ohjausperiaatteiden kattokäsitteenä (Hannus 1994, 208).

### 3.2. Prosessien kehittäminen

Prosessijohtaminen on Virtasen ja Wennbergin (2007) mukaan toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin. Prosessijattelu sen sijaan on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Tie kohti prosessijohdettua organisaatiota etenee Virtasen ja Wennbergin mukaan seuraavien vaiheiden kautta: prosessien tunnistaminen; prosessien määrittely ja kuvaaminen; prosessien omistajien nimeäminen; prosessien suorituskyvyn mittaaminen sekä prosessien jatkuva kehittäminen. (Virtanen & Wennberg 2007, 114–115.)

Prosessien kehittämisellä pyritään päämäärien toteuttamiseen, joita ovat läpimenoaikojen nopeutuminen, laadun paraneminen, palvelutason paraneminen, säästöjen aikaansaaminen, toiminnan tehostuminen sekä kustannusvaikuttavuuden paraneminen. (Virtanen & Wennberg 2007, 132.) Morrisin ja Brandonin (1994, 58) mukaan prosesseja pyritään parantamaan ennen kaikkea sen vuoksi, että se tarjoaa eniten erilaistumis- ja kilpailuetumahdollisuuksia, on ainoa tapa vähentää kustannuksia tuotantoa vähentämättä tai laatua heikentämättä sekä on paras tapa hyödyntää uutta tekniikkaa. Karlöfin (1999, 347) mukaan prosessien kehittäminen merkitsee jatkuvaa kehittämistyötä, jossa uutta prosessia pidetään yllä, valvotaan sekä kehitetään, minkä lisäksi kehittämistyö edistää muutosta parhaiten ja tarkimmin, jos sitä hoidetaan jatkuvana ja toistuvana prosessina.

Hannuksen (1994, 345) mukaan olennaista prosessijohtamisen toteuttamisessa ei ole se, minkä koulukunnan nimissä prosessijohtamista toteutetaan, vaan uudistamisen ambitiotaso: onko tavoitteena jatkuva parantaminen pienin askelin (evoluutio) vai radikaali kertamuutos (revoluutio).

Murto (1998, 137–138) on tiivistänyt prosessikeskeisen kehittämisen keskeiset elementit seuraavasti:

1. Yhteisöä kehitetään alhaalta ylöspäin;
2. Kaikkien yhteisön jäsenten resurssien hyödyntäminen ja luovan kapasiteetin vaikutusmahdollisuuksien takaaminen kokonaisvaltaisesti;
3. Organisaation kokonaistavoitteet muototutuvat perustehtävän pohjalta yksiköiden itsenäisyyttä kunnioittaen ja yhteen sovittamalla yksiköiden tavoitteita jatkuvasti;
4. Yksiköiden toimintaa ohjataan ja kontrolloidaan samalta tasolta organisaation yhteiskokouksissa, joissa yksiköiden toiminta ja suunnitelmat joutuvat niin johdon kuin muidenkin yksiköiden arvioitavaksi;
5. Työyhteisön arkipäivää ja yhteisön nykytilaa kartoitetaan ja tutkitaan säännöllisesti siten, että metodina on avoin keskustelu ja tutkijoina ovat yhteisön jäsenet;
6. Kehittämisen ytimenä on sellaisen toiminnallisen rakenteen luominen, joka mahdollistaa yhteisön ja sen jäsenten toiminnan ja rutiinien problematisoinnin ja tutkimisen säännöllisesti;
7. Prosessin johtaminen tarkoittaa ryhmän ja yhteisön vuorovaikutusprosessin, jäsenten avoimen keskustelun sekä vastuullisen kuuntelun tukemista organisoimalla yhteisiä foorumeja ja osallistumalla niiden toimintaan;
8. Päätävien elinten kokoukset ovat avoimia kaikille yhteisön jäsenille;
9. Vuorovaikutuksen ja arkipäivän tutkimuksen avulla yhteinen kieli opitaan ja yhteistä näkemystä ja sosiaalista todellisuutta luodaan;
10. Kaksikehäinen oppiminen (oppimaan oppiminen) niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisesti on prosessikeskeisen kehittämisen perustana.

## 4. Lean-menetelmä

Alun perin lean-menetelmä on kehitetty autoteollisuuden tarpeisiin ja automerkki Toyota on saavuttanut Likerin (2004) mukaan merkittäviä tuloksia toimintamallilla. Toyotan lean-menetelmän ympärille luoma järjestelmä on nimeltään Toyota Production System (TPS). Amerikkalainen liukuhintaan perustuva autoteollisuus jäi Toyotasta jälkeen valmistusmäärissä, laadussa sekä työntekijöiden sitoutumisessa. Toyotalla ratkaisevana henkilönä on pidetty Taiichi Ohnoa, joka tutustuttuaan muihin autoteollisuuteen, loi Toyotalla mallin, jossa tärkeintä oli virtaus, turhien työvaiheiden karsiminen ja jatkuva toiminnan parantaminen. (ks. esim. Liker 2004.)

Toyotan menestystä on selitetty Womackin, Jonesin ja Roosin (1990, 236) mukaan virheellisesti japanilaisten matalammilla palkoilla, Japanin valtion toimilla (sisämarkkinoiden suojaus, matala verotus, taloudellinen tuki vientiteollisuudelle) sekä teknologialla (robotit). Womackin, Jonesin ja Roosin (1990, 236) mukaan nämä saattoivat 1970-luvulla pitää paikkansa, mutta eivät enää 1980-luvulla. Lean-menetelmä nähtiin autoteollisuudessa yksilöllisen rakentamisen ja liukuhihnatyön seuraavana kehitysvaiheena.

Teoksessaan ”The Machine that changed the World” (1990) Womack, Jones ja Roos kertovat autoteollisuuden tutkimushankkeesta, jossa monikansallinen ja –alainen tutkijaryhmä perehtyi viiden vuoden ajan japanilaisten autotehtaiden valmistusprosesseihin. Tutkijat seurasivat japanilaisten työskentelyä paikan päällä ja tekivät havaintoja tehtaan järjestelyistä. Womack, Jones ja Roos (1990) tulevat johtopäätökseen, että lean-menetelmä tuotantomallina on ylivoimainen asioiden tekemiseen. Menetelmä tuottaa parempia tuotteita laajemmalla valikoimalla ja matalammilla kustannuksilla. Menetelmä luo haastavamman ja mielekkäämmän työn työntekijöille jokaisella organisaation tasolla. (Womack et al. 1990, 225.) Lean-ajattelu luo mahdollisuuden tehdä enemmän ja enemmän yhä vähemmällä ja vähemmällä: vähemmän ihmistyötä, vähemmän välineitä, vähemmän aikaa, vähemmän tilaa samalla kun asiakkaalle tuotetaan täsmälleen sitä, mitä hän haluaa (Womack & Jones 1996, 15).

Lean-menetelmässä tuotanto on ”hoikkaa” (leania), koska se käyttää kaikkea vähemmän kuin massatuotanto. Verrattuna massatuotantoon lean-menetelmä vaatii puolet vähemmän työvoimaa, puolet vähemmän valmistustilaa, puolet vähemmän investointeja työkaluihin sekä puolet vähemmän työaikaa uuden tuotannon kehittämiseen. Suurin ero massatuotannon ja lean-menetelmän välillä on

tavoite: massatuotannossa pyritään tuottamaan riittävän hyvää, kun taas lean-menetelmässä pyritään täydellisyyteen. (Womack et al. 1990, 13–14.)

Modig ja Åhlström (2013) ovat määritelleet leanin toimintastrategiaksi, jolla pyritään saavuttamaan asetettu tavoite. Leanissa on keskeistä korostaa tavoitteena hyvää virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. (2013, 127.) Pohjimmiltaan leanissa on Modigin ja Åhlströmin (2013, 123) mukaan kyse siitä, miten organisaatio tuottaa arvoa. Karlöfin (1999, 280) mukaan lean-menetelmän tunnusomaisina piirteinä voi nähdä lyhyet asetusajat, mahdollisimman pienet varastot ja välivarastot, pienet eräkoot, mahdollisimman pienet esikunnat, henkilöstön joustavuuden, koneiden korkean käyttöasteen, nollavirhevalmistuksen, aktiivisen laatutyön, jatkuvan parantamisen, tuottavuustappioiden eliminoinnin sekä pääoman tarpeettoman sitomisen eliminoinnin.

Sergi, Lusiani, Langley ja Denis (2013, 8) ovat nostaneet esiin lean-menetelmän konseptit ja työvälineet sovellettuna terveydenhuoltoon seuraavan taulukon avulla:

| <i>Lean-menetelmän ydinkonseptit</i>   | <i>Yleisimmät lean-työkalut ja tekniikat</i>  |
|--|---|
| <p>”Kovemmat näkemykset”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hukka ja kustannusten vähentäminen (tehtävien ja työprosessien huolellisen suunnittelun avulla)</li> </ul> <p>”Pehmeämmät näkemykset”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden kunnioitus ja voimaannuttaminen</li> <li>- Keskittyminen asiakkaan tarpeisiin ja palvelun laatuun</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvovirtakartoitus (virtausanalyysi)</li> <li>- 5S (tekniikka puhtauden ja järjestyksen varmistamiseen)</li> <li>- Prosessianalyysi</li> <li>- Kaizen (yksilöiden osallistuminen jatkuvan parantamisen prosessissa)</li> <li>- Poka-Yoke (virheiden todentaminen: tekniikka huomion herättämiseksi, virheiden korjaamiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi)</li> <li>- Kanban (järjestelmä juuri-oikeaan aikaan (”just in time”) tapahtuvalle palveluntuotannolle)</li> <li>- Standardisointi</li> </ul> |

*Taulukko 1. (Sergi et al. 2013, 8).*

Ackerman, Hemphill ja Cowan (2011, 398) ovat todenneet, että vaikka lean-menetelmä voi olla tärkeä työkalu terveydenhuollon palvelutuotannon kehittämisessä, on liian paljon luvattu, jos pitää sitä lopullisena ratkaisuna. Sen sijaan menetelmää pitäisi Ackermanin et al. (2011, 399) mukaan pitää työkaluna kehittämiseen ja alkupisteenä muutoksiin, jotta saavutetaan todellisia ja pysyviä parannuksia työskentelyyn. Lean-työkaluja esitellään tarkemmin kappaleessa 4.3.

## 4.1. Lean-menetelmän periaatteet

Lean voidaan määritellä useaksi eri asiaksi ja usealla eri tavalla. Kuitenkin jotkin lean-menetelmän peruseriaatteet on havaittavissa toimintamallissa. Menetelmässä periaatteet suoritetaan järjestyksessä, jotta saavutetaan haluttu lopputulos (ks. esim. Womack & Jones 1996).

### *Arvon määrittäminen*

Tuotteen tai palvelun arvon (value) voi määrittää ainoastaan asiakas. Valmistaja luo tuotteen tai palvelun arvon ja tuotteella on arvoa asiakkaalle ainoastaan, kun asiakkaan tarpeet kohtaavat tuotteen tai palvelun tiettyyn hintaan tiettyä aikana. Tuottajalla on asiakkaan näkökulmasta yksi tehtävä: tuottaa arvoa asiakkaalle tuotteiden avulla. (Womack & Jones 1996, 16). Womackin ja Jonesin (1996, 19) mukaan lean-menetelmä on aloitettava yrityksellä määritellä tarkka arvo siten, että kyseessä on tietty tuote tietyllä kapasiteetilla tuotettuna sekä tarjottuna tiettyyn hintaan dialogissa yhdessä tiettyjen tuotetta tai palvelua käyttävien asiakkaiden kanssa.

Aluksi tulisi kyseenalaistaa perinteiset arvon määrittäykset. Usein mietitään pelkästään jo nykyisen tuotettujen tuotteiden ja palvelujen arvoa asiakkaalle, kun taas asiakas osaa vaatia ainoastaan tuotetta tai palvelua, jota jo tuotetaan. Kun tuottajat tai asiakkaat päättävät miettiä uudelleen arvon, palaataan usein takaisin yksinkertaisiin toteuttamiskaavoihin, kuten esimerkiksi kustannusten alentamiseen, tuotevalikoiman laajentamiseen tai nopeampiin toimituksiin, kun näiden sijaan pitäisi yhdessä analysoida arvoa ja kyseenalaistaa vanhoja määrittelyjä, jotta nähtäisiin, mitä todella tarvitaan. (1996, 31–32.)

Toinen syy, miksi arvon määrittämisessä on haasteita, johtuu siitä, että vaikka tuote tai palvelu virtaa usean toimijan läpi, jokainen näistä toimijoista määrittää arvon vain omien tarpeidensa pohjalta. Vaikka virtauksessa on mukana usea eri toimija, ei tämä ole ongelma. Sen sijaan Womackin ja Jonesin (1996) mukaan ongelmana on, että jokainen toimija tuottaa vain osan tuotteesta ja palvelusta siten, että miettii ja tarkkailee pelkästään omaa operationaalista tehokkuuttaan, eikä kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta. (1996, 32–34.)

Arvon määrittäminen uudelleen on erityisen tärkeää, sillä usein sen avulla saadaan uusia asiakkaita, vapautetaan resursseja muualle käytettäväksi sekä löydetään uusia mahdollisuuksia toiminnalle. Kun uudelleenmäärittäminen on tehty, on arvon määrittämiseen palattava aina uudestaan, jotta varmistutaan siitä, että varmasti on saatu paras määrittäminen ja vastaus arvoa koskevaan kysymykseen. (1996, 35.)



Arvon määrittämisen viimeinen elementti on asettaa tuotteelle tai palvelulle tavoitehinta, joka sen tuottamiseen ollaan valmiita käyttämään. Määrittäminen perustuu resurssien määrään ja vaikuttavuuteen, jolla tuote tuotetaan määritellyillä erikoisuuksilla ja kapasiteetilla tilanteessa, jossa hukka on jo karsittu prosessista. Tarkoituksena on määrittää ”hukkavapaa” hinta tuotteelle, jotta voidaan kustannustehokkaasti tarkastella, kuinka paljon tulosta voidaan saada täydellä lean-metodien käytöllä. Kun tuotteen tavoitehinta on määritetty, muodostuu siitä linssit, joiden läpi koko arvoketju ja sen vaiheita (tuotekehitys, tilauksien vastaanotto, tuotanto) katsotaan. (1996, 35–36.)

### *Arvoketju*

Arvoketju (value stream) on kaikkien eri toimien sarja, jotka tuote tai palvelu vaatii tullakseen valmiiksi. Arvoketjun analyysi osoittaa aina, että ketjussa on kolmenlaista osia tai toimia:

- monia vaiheita löydetään, jotka selkeästi luovat arvoa asiakkaalle;
- monia vaiheita löydetään, jotka voidaan nykyteknologialla ja tuotteen tai palvelun ominaisuuksilla välttää;
- monia turhia, arvoa tuottamattomia vaiheita löydetään, jotka voidaan heti välttää. (Womack & Jones 1996, 20.)

Arvoketjun määrittämisessä on katsottava kokonaisuutta, ei niinkään yhden toimijan toimia. Toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti, organisaatio tarvitsee vapaaehtoisuuteen perustuvan yhteistyömuodon, jossa kaikki prosessin osapuolet näkevät arvoketjun, jolla tuote tai palvelu valmistuu. Yhteistyössä on oltava mukana jokaisen osapuolen siten, että mukana on jokaisen arvoa tuottavan vaiheen edustus. (1996, 20-21.)

Womackin ja Jonesin (1996) mukaan ei ole väliä, vaikka prosessin yksi osa olisi huippuunsa hiottu esimerkiksi nopeudeltaan, jos prosessin muut osat eivät pysty tai ehdi sitä hyödyntää. Arvoketjun tarkastelu tulisi määrittää siten, että katsotaan miten ketjun vaiheet vaikuttavat toisiinsa ja tämän jälkeen kyseenalaista vaiheet, jotka eivät yksitellen tai yhdessä muiden kanssa optimoi tai luo arvoa asiakkaalle. (1996, 44.)

### *Virtautus*

Kun arvoa tuottava toiminta on kuvattuna arvoketjuun ja turhat työvaiheet karsittu, on aika siirtyä virtautukseen (flow). Virtautuksessa keskitytään tuotteen tai palvelun tarpeisiin siten, että jokainen

tarvittava työvaihe ilmenee jatkuvana virtauksena. Tällöin ei keskitytä organisointiin tai välineisiin. (Womack & Jones 1996, 22.)

Womackin ja Jonesin (1996) mukaan ajattelua on muutettava virtautuksen yhteydessä: usein ajatellaan helposti, että yhden työvaiheen suorittaminen kerrallaan on tehokkaampaa kuin koko prosessin tekeminen kerralla valmiiksi. Organisaatioiden järjestämisessä on siirrytty osastoittaisesta järjestämisestä prosessiajatteluun, jossa mietitään arvoa tuottavat keskeiset vaiheet prosessissa. (1996, 23–24.)

Ensimmäinen vaihe virtauksen luomisessa on keskittyä tosiasialliseen lopputuotteeseen ja pitää tämä mielikuva tavoitteena aina aloituksesta prosessin loppuun saakka. Toisena vaiheena on olla välittämättä perinteisistä rajoista ja esteistä, joita voi olla työtehtävissä, toiminnoissa tai rooleissa. Kolmantena vaiheena virtautuksen läpivientiin on työskentelykäytänteiden ja työkalujen uudelleen ajattelu, jotta voidaan eliminoida virheet ja prosessin pysäytykset. Kaiken tämän tavoitteena on, että muoto, järjestys ja tuotteen tuotanto voi edetä jatkuvasti. (1996, 52.)

Womackin ja Jonesin (1996, 64) mukaan virtautus voidaan tuoda mihin tahansa prosessiin ja periaatteet ovat aina samat: keskity tuotteen tai palvelun arvoketjun johtamiseen, poista organisaatiollisia esteitä luomalla lean-toimintamalli toimintaan, uudelleen sijoita ja muokkaa oikean kokoisiksi käytössä olevat työkalut ja ota käyttöön kaikki lean-tekniikat, jotta arvo voi virrata jatkuvasti.

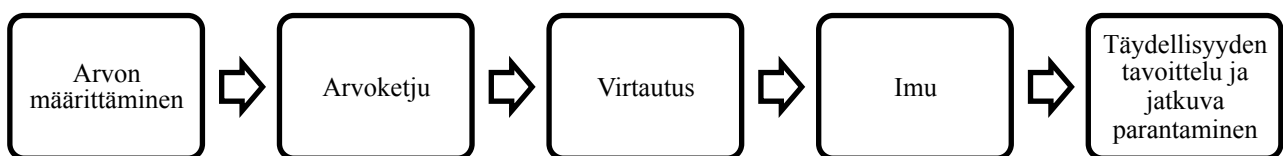
### ***Imu***

Tuote tai palvelu toteutetaan asiakaslähtöisesti, joten asiakas ”vetää” (pull) tuotteen tai palvelun markkinoilta. Näin ei enää tarvita ennustuksia menekistä, sillä kaikki tuotteet menevät asiakkaille, sillä he ovat niitä tarvinneet. (Womack & Jones 1996, 24–25.) Imu voi tuntua helpolta käsitteeltä, sillä siinä on kyse siitä, että palvelu tai tuote tuotetaan vasta, kun asiakas sitä pyytää. Helpoin tapa ymmärtää imu on seurata valmistusprosessia vaihe vaiheelta valmiiseen tuotteeseen saakka. (1996, 67.)

Asiakkaan tarpeet ja suurelta osin korvattavissa toisilla tuotteilla. Läpimenoaikojen pienentäminen yhdessä varastojen poistamisen kanssa johtaa ennen pitkää siihen, että kysyntään vastataan välittömästi toimituksella ja nykyinen varastoon tehtävä tuotanto poistuu. (1996, 87–88.)

### ***Täydellisyys tavoittelu ja jatkuva parantaminen***

Kun organisaatio on määritellyt arvon, tunnistaa koko arvoketjun, suorittaa arvoja lisääviä toimia tuotteelle, jotka virtaavat jatkuvasti prosessissa ja antavat asiakkaan vetää tuotteen, alkaa organisaation jatkuva kehittyminen. Prosessissa mukana oleville alkaa hahmottua, että edelleen voidaan vähentää panoksia, työhön käytettävää aikaa, tilaa, kustannuksia sekä virhemäärää. Womackin ja Jonesin (1996) mukaan prosessi itsessään tuottaa kehittämiskohteita: tuote tai palvelu voi aina virrata nopeammin ja kun tuotteita tai palvelua käytetään, voidaan sen jättämä aukko aina paikata nopeammin. (Womack & Jones 1996, 25.) Täydellisyyttä ei voi koskaan saavuttaa, mutta sen tavoittelu ruokkii inspiraatiota ja prosessin kehityksen suunta tulee usein selville (1996, 95).



*Kuvio 3. Lean-menetelmän periaatteet suoritusjärjestyksessä (ks. esim. Womack & Jones 1996).*

### **4.2. Poistettavat hukat lean-menetelmässä**

Hukka voidaan Womackin ja Jonesin (1996, 15) mukaan määritellä ihmisen toiminnaksi, joka käyttää resursseja, muttei luo arvoa. Esimerkkejä tällaisista voivat olla tuotteiden tuottaminen, joita kukaan ei tarvitse, mikä johtaa varaston kasvamiseen ja tavaroiden säilyttämiseen; tarpeettomien prosessin osien tuottaminen; tarpeeton työntekijöiden liike ja tavaroiden kuljettaminen paikasta toiseen; toisten työntekijöiden työvaiheiden valmistumisen odottaminen sekä palvelujen ja tavaroiden tuottaminen, joita asiakas ei oikeasti tarvitse. Hukkaa on joka puolella ja se voidaan havaita jokaisessa organisaatiossa, jokaisena tavallisena päivänä. (Womack & Jones 1996, 15).

Bicheno ja Holweg (2009) ovat koonneet hukan tyyppiä lean-ajattelussa valmistavassa teollisuudessa ja palveluissa seuraavasti:

|           | <b><i>7 hukan tyyppiä valmistavassa teollisuudessa</i></b>                  | <b><i>7 hukan tyyppiä palveluissa</i></b>                               |
|-----------|---|---|
| <b>1.</b> | Ylituotanto, joka ylittää asiakkaiden tarpeet eikä tuotteille ole kysyntää. | Useasti samojen tietojen pyytäminen asiakkaalta.                        |
| <b>2.</b> | Prosessin seuraavan vaiheen odottaminen.                                    | Odotus siten, että asiakas joutuu odottamaan palvelua.                  |
| <b>3.</b> | Kuljetus, joka ei luo lisäarvoa.  | Asiakkaiden menettäminen epäystävällisyydellä tai huomioimattomuudella. |
| <b>4.</b> | Yliprosessointi ja liiallinen valmistelu ja                                 | Epäselvä kommunikointi asiakkaan  |

|    |   |   |
|----|---|---|
|    | tarkkailu prosessin aikana.   | kanssa tai asiakkaan tietojen varmentaminen useaan kertaan.             |
| 5. | Varasto tavaralle tai tuotteelle, joka odottaa tulevaisuuden tarpeita.                                    | Varaston puuttuminen, mikä johtaa siihen, ettei palvelua voida tuottaa. |
| 6. | Työntekijöiden liike, joka ei tuota arvoa tuotteelle.   | Liike siten, että asiakas joutuu jonottamaan useaan kertaan.            |
| 7. | Tarpeettomaksi osoittautuvien tuotteiden valmistus siten, ettei niitä voi myydä tai joudutaan korjaamaan. | Virhe palvelun tuottamisessa asiakkaalle, sisältäen tuotevirheet.       |

*Taulukko 2. Hukan tyypit valmistavassa teollisuudessa ja palveluissa (Bicheno & Holweg 2009, 12).*

Näiden hukkien lisäksi on nostettu esiin myös kahdeksantena hukkana työntekijöiden osaamisen alihyödyntäminen (ks. esim. Naiknimbalkar 2002).

Teoksessaan ”Tätä on lean” Modig ja Åhlström (2013) nostavat esiin sen, kuinka usea organisaatio panostaa resurssitehokkuuteen virtaustehokkuuden sijaan. Modigin ja Åhlströmin (2013) mukaan, kun organisaatio keskittyy liikaa resurssitehokkuuteen, tuloksena syntyy uusia tarpeita, joita varten tarvitaan uusia resursseja, lisätyötä ja panoksia. Syntyy paradoksi: ” -- huomion kohdistaminen entistä tehokkaampaan resurssien hyödyntämiseen, lisää työmäärää”. (Modig & Åhlström 2013, 47). On olemassa kolme tehottomuuden lähdettä, joita ovat pitkät läpimenoajat, monta virtausyksikköä sekä uudelleen aloittamisen tarve (Modig & Åhlström 2013, 49).

Pitkä läpimenoaika synnyttää toissijaisia tarpeita, joita ei alun perin ollut olemassakaan ja aiheuttaa ”odottamista, joka vaikuttaa meihin kielteisesti, koska sivuvaikutuksina tulee meille ikävystymistä, huolta ja turhautumista. Tarmokkuus ja inspiraatio alkavat kadota. Alamme unohdella tai lakkaamme yksinkertaisesti välittämästä”. (Modig & Åhlström 2013, 50).

Monta virtausyksikköä tarkoittaa tilannetta, jossa pyritään hoitamaan mahdollisimman monta asiaa samaan aikaan. ”Tarve hoitaa monia asioita samanaikaisesti juontaa vahvasta keskittymisestä resurssitehokkuuteen”. Työstä ei saa koskaan olla pulaa ja sitä on aina oltava tarpeeksi, mikä johtaa virtausyksikköjen määrän kasvuun ja on keskeinen resurssitehokkaan organisaation luonne. (Modig & Åhlström 2013, 54).

Uudelleen aloittamisen tarve tulee esiin kahden aiemmin esiintyneen tehottomuuden lähteen seurauksena: pitkä läpimenoaika ja virtausyksikköjen lukumäärä johtavat asioiden pysähtymiseen ja uudelleen aloitukseen. Asioiden uudelleen aloittamisen seuraukset ovat: virtausyksikköjen käsittely

keskeytyy, tietoa saattaa unohtua, tehottomuus kasvaa, informaatiota hukkuu sekä päällekkäistä työtä aiheutuu. (Modig & Åhlström 2013, 58.)

### **4.3. Keskeiset lean-työkalut lyhyesti**

Lean-menetelmän taustalla on useita käytännön menetelmän soveltamisessa helpottavia työkaluja. Tässä osiossa esitellään lyhyesti kaikista keskeisimmät työkalut.

#### ***Arvovirtakartoitus - Value Stream Mapping (VSM)***

Arvovirtakartoitus tarkoittaa menetelmää, jossa tuotteen tuotantopolku kuvataan visuaalisesti ”ovelta ovelle”. Prosessissa käydään läpi nykytila, tavoitetila sekä tulevaisuuden tavoitetila. Työkalun avulla pyritään lisäämään tuotantoprosessin kokonaisymmärrystä. (Kaizen Institute 2014.) Arvovirtakartoitus yhdistää valmistuksen, tuotantoketjuun, jakelukanaviin sekä tietovirtoihin; muodostaa kokonaiskuvan tuotteen valmistuksesta tai palvelun tuottamisesta; tuo visuaalisesti esiin koko arvon muodostumisen sekä luo kokonaiskuvan tuotteen kulusta ja auttaa prosessin kehittämisessä (Shah-rukh & Jin 2011, 2–3).

#### **5S**

5S on metodi, jolla hukkaa poistetaan pitämällä työskentelypiste järjestyksessä käyttämällä visuaalisia elementtejä. Elementtien avulla pyritään saavuttamaan jatkuvia tuloksia operationaalisessa toiminnassa. Metodin nimi tulee viidestä S-kirjaimella alkavasta tehtävästä, jotka työpisteellä toteutetaan. Näitä ovat sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi sekä seuranta. Tavoitteena on ylläpitää siisti ja tuottava työskentely-ympäristö, jossa kaikki tarvittava on omalla paikallaan ja kädelle on paikka. Mitään turhaa ei kerry työskentely-ympäristöön, eikä aikaa kulu työskentelyvälineiden etsimiseen. (EPA 2014.)

#### ***JIT – Just in time***

JIT on kriittinen komponentti, joka pitää lean-menetelmän pystyssä. JIT tarkoittaa, että jatkuva tuotteiden virta on sopeutettu ulkoisen asiakkaan vaatimukseen, niin ettei tuotetta valmisteta varastoon, vaan sen valmistus perustuu asiakkaan vaatimukseen. JIT-työkalua käytetään lean-menetelmässä valmistusketjun kehittämiseen. (Martin 2014, 59.)

JIT:ia soveltavat organisaatiot yhdistelevät yleensä seuraavia toimenpiteitä: tuotteita ostetaan ja tuotetaan pienemmissä erissä, mutta laadukkaammin; ajalliset ja kustannukselliset pullonkaulat

poistetaan ja tehostetaan työvirtoja; sidosryhmäsuhteita ja niiden vaikutusta tuotantokoneistoon tarkastellaan; tärkeiden tavarantoimittajien kanssa muodostetaan kumppanuuksia; virheiden ja päällekkäisen työn määrää vähennetään; teknisiä vikoja ja muita tuotantoa haittaavia asioita estetään sekä henkilöstön motivaation ja tuotantoprosessiin osallistumisen tunnetta lisätään. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 77–78.)

### ***Kaizen***

Kaizenissa on kyse muutoksista parempaan, jatkuvista pienistä toiminnan parannuksista, jotka ovat tärkeitä tulevaisuuden menestymisen kannalta, eivätkä vaadi suuria investointeja. Kaizenissa on tärkeää, että johto ja henkilöstö osallistuvat parantamistyöhön ja loppujen lopuksi Kaizenissa on kyse ihmisten ajattelu- ja työskentelytavan muuttamisesta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 79.)

### ***Poka-Yoke***

Poka-Yoken avulla pyritään ennaltaehkäisemään ja korjaamaan ongelmat. Poka-Yoken avulla virheet ja poikkeamat nousevat järjestelmästä esiin visuaalisesti. Lisäksi Poka-Yoken avulla työkalut suunnitellaan ja kehitetään siten, ettei niillä voi tehdä virheellisiä suoritteita. (Bayers 1997, 1–3.)

## **4.4. Kritiikkiä lean-menetelmää kohtaan**

Green (1999) on artikkelissaan ”The Dark Side of Lean Construction: Exploitation and Ideology” nostanut esiin kritiikkiä lean-menetelmää kohtaan. Greenin mukaan lean-menetelmän teoriassa ei ole kylliksi huomioitu Japanin uniikkia institutionaalista rakennetta ja lean-menetelmässä ollaan liian guru-uskovaisia siten, että ei kyseenalaisteta teoriaa riittävässä määrin, vaan omaksutaan se kyselemättä. Tämä johtaa Greenin (1999) mukaan lyhytnäköiseen toimintaan ja uusia teorioita tuodaan edellisen perään. Japanilaiset nähdään länsimaalaisessa johtamiskirjallisuudessa, milloin modernin johtamisen velhoina ja milloin alaisensa eristävinä pahantekijöinä. Todellisuus on Greenin mukaan kuitenkin huomattavasti monimutkaisempi, eikä ole kumpikaan näistä ääripäistä. (Green 1999, 22–24.)

Greenin (1999) mukaan japanilainen organisoitu työvoima oli lean-menetelmän häviäjiä. Työvoima on yrityksiin sidottua, työntekijät tekevät maailman pisintä työviikkoa ja kärsivät stressistä. Greenin mukaan ”hukka voitettiin, mutta karoshi (ylitöistä johtuva kuolema) tuli tilalle”. (1999, 24–25.)

Arfman ja Topolansky (2014, 19–21) ovat esittäneet kritiikkiä lean-menetelmää kohtaan palvelusektorilla ja koonneet kritiikkinsä viiteen väitteeseen:

1. Ei ole olemassa lean-palvelua

On ainakin kyseenalaista, onko olemassa ylipäättään lean-palvelua. Kun lean-työkaluja käytetään aiheutuu takaiskuja ja hyötyjä. Lean-tarinat keskittyvät useimmiten pelkästään hyötyihin, eikä voida osoittaa, että ne olisivat nimenomaan lean-menetelmän ja –muutoksen vuoksi aiheutuneita.

2. Leanin vaikutus palveluihin on väärinymmärrettyä tai epäselvää

Palveluiden tutkimus kertoo usein parantuneesta suorituskyvystä, jota ei voida yksiselitteisesti kuitenkaan selittää. Kaikkea hyvää selitetään lean-hankkeissa usein lean-menetelmällä ja sen tuomana arvona. Mikä muukaan olisi vaikuttanut muutokseen?

3. Palvelujen luonnetta ei ole kunnolla ymmärretty

On virheellistä sanoa, että valmistavaan teollisuuteen luotu malli toimisi täysin palvelusektorilla. Jos jokin lean-menetelmän osa ei sovi palveluihin sovellettavaksi, se muutetaan toiseksi, mutta silti sitä kutsutaan leaniksi.

4. Työnnöstä imuun siirtyminen ei onnistu palveluissa

Yksi lean-menetelmän peruseriaatteista on ajatus, että tuotteet voidaan vetää (imeä) valmistusketjun läpi. Palvelutuotannossa ei ole varastoa, johon valmistaa palveluja. Näin ollen imua jo tapahtuu ja ongelmaksi muodostuu ”työnnön” lisääminen siten, että palvelua saadaan tuotettua tehokkaammin markkinoille.

5. Lean-menetelmän sovellus palveluihin päättyy organisaation rajoihin

Lean-menetelmän keskitytään sisäisiin palvelujärjestelmiin. Myös ulkopuolisen toiminnan tehottoomuuteen tulisi puuttua. Voisi olla palvelujen kannalta järkevää toimia yhdessä asiakkaan kanssa ja ”valmentaa” asiakasta toimimaan oikein sen sijaan, että ajateltaisiin asiakkaan panoksen olevan aina oikein.

Wang ja Huzzard (2012) ovat nostaneet esiin lean-menetelmän suhdetta oppimiseen. Jotkut lean-menetelmän toteutukset ovat asettuneet vastakkain oppimisen kanssa, sillä niillä on eri keskittymiskohteet ja ne vaativat erilaiset olosuhteet toimiakseen. Lean-menetelmä, joka keskittyy menojen hillitsemiseen, tehokkuuden kasvattamiseen, standardisointiin, prioriteettien suunnitteluun sekä

suoraan kontrolliin voi muodostua esteeksi tietyille oppimisen muodoille, jotka vaativat toimiakseen joustavaa organisointia, työntekijöiden autonomiaa ja motivaatiota sekä oppimishalukkuutta. Wangin ja Huzzardin mukaan perinteiset lean-lähestymistavat ovat kiistatta vaarantaneet organisaation kapasiteetin oppia ja innovoida. (Wang & Huzzard 2012, 16.)

Karlöfin (1999, 281) mukaan ”Lean Production on ajautunut Japanissa vakavaan kriisiin. Menetelmää pidetään kuluttavana, kovana ja armottomana, ja se johtaa henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Nuoria ihmisiä on yhä vaikeampi saada mukautumaan tähän menetelmään. Monet katsovat, että se sopii parhaiten askeettiseen kulttuuriin, jossa ihmiset ovat valmiita uhraamaan itsensä”.



## 5. Organisaatiokulttuuri

Organisaation prosessien ja toimintatapojen kehittäminen sekä uusien menetelmien soveltaminen edellyttää organisaation toimintakulttuurin muutosta, jota tässä organisaatiokulttuuria käsittelevässä kappaleessa kuvataan. Prosessit, sopimuksellisuus ja markkinaehtoisuus sekä lean-menetelmä ovat organisaation ulkopuolelle ja asiakkaalle näkyviä toimintamalleja, kun taas organisaatiokulttuuri on organisaation sisäistä toimintaa, jolla uuden julkisjohtamisen, prosessijohtamisen sekä lean-menetelmän edellyttämä toimintakulttuuri pyritään saavuttamaan.

Harisalon (2008, 266) mukaan ”yksi tapa määritellä organisaatiokulttuuri on ymmärtää se organisaatiossa suhteellisen laajasti omaksutuksi henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan toiminnan mahdollisuuksia. Kun jokin asia on laajasti omaksuttu, ihmiset pitävät sitä yleisesti hyväksyttynä, luonnollisena ja kiistattomana”. Organisaatiokulttuuri sisältää Lämsän ja Hautalan (2005, 176) mukaan organisaation jäsenten yhteisen ”maailmantulkinnan” eli yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. Edgar Schein (1987, 19) vastaavasti on määritellyt organisaatiokulttuurin perusolettamusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta seuraavalle sukupolvelle arvoja, käytäntöjä, perinteitä, uskomuksia sekä tapoja, joista organisaatiokulttuuri koostuu.

Organisaatioiden kulttuuri muodostuu perusolettamuksista, arvoista, perspektiiveistä sekä konkreettisista tuloksista (Harisalo 2008, 267). Perusolettamukset ovat näkymättömiä ja vaikeasti tunnistettavia, sillä ne ovat hyvin syvällä organisaatiossa. Perusolettamukset määrittävät ihmisten keskinäiset suhteet, heidän toimintansa luonteen sekä heidän ymmärryksensä ajasta, paikasta ja todellisuudesta. Perusolettamusten oppimisen jälkeen ihmiset ottavat ne itsestäänselvyyksinä ja toimivat tiedostamatta niiden mukaan. (2008, 267.) Arvot ovat organisaation selväsanaisia valintoja siitä, mitä pidetään tärkeänä. Mikäli arvot ovat linjassa perusolettamusten kanssa, organisaatiossa toimivat ottavat ne itsestäänselvyyksinä ja toimivat tiedostamatta niiden mukaan. (Harisalo, 268.) Perspektiivejä ovat normit, säännöt ja vaatimukset. Perspektiivit ovat ajan myötä toimiviksi osoittautuneita ohjeita hyväksyttävästä tavasta tehdä työtä ja käsitellä erilaisia asioita sekä ratkaista eteen tulevia ongelmia. (2008, 268.)

Organisaatiokulttuurin on nähty syntyvän, kun epäviralliset, institutionaaliset normit ja arvot kehittyvät luonnollisen ja evolutionaarisen kehitysprosessin välityksellä sopeutuen sisäisiin ja ulkoisiin paineisiin. Sisäiset paineet ovat organisaation sisällä olevia, yleensä organisaatiossa työskentelevän henkilön normeja ja arvoja, jotka heijastavat henkilön sosiaalista taustaa, koulutusta tai professiota. Ulkoiset paineet vastaavasti tarkoittavat toimintaympäristöstä lähteviä vaatimuksia tai muutoksia toimijoissa, joiden kanssa organisaatio tekee säännöllisesti yhteistyötä tai jonka toiminnasta organisaatio on riippuvainen. Ulkoinen paine voi syntyä esimerkiksi, kun resurssien jakamisesta vastaava toimija tai tuotosten asettajan toiminta muuttuu. (Christensen, Læg Reid, Roness & Rovik 2007, 43–44.)

### **5.1. Organisaatiokulttuurin pääryhmät ja -tehtävät**

Näkemykset organisaation kulttuurista on jaettavissa Aaltio-Marjosolan (1992, 36–38) mukaan kahden pääryhmään: 1. Organisaatiolla on kulttuuri ja 2. Organisaatio on kulttuuri. Kun organisaatiolla ajatellaan olevan kulttuuri, puhutaan ”has”-näkökulmasta, jonka mukaan kulttuuri on yksi tekijä muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden (strategian, rakenteen ja teknologian) ohella. Kulttuuri on tämän tulkinnan mukaan yksi ihmisten käyttäytymiseen vaikuttava tekijä, siihen on mahdollista vaikuttaa, minkä lisäksi sitä voidaan ennustaa ja selittää.

Organisaation näkökulmasta voidaan pohtia, mikä olisi menestyksen kannalta paras kulttuuri ja miten ihmisiin voisi vaikuttaa tällaisen organisaatiokulttuurin luomiseksi. Aaltio-Marjosolan (1992, 40) mukaan näkemys korostaa välineellisyyttä: organisaatiokulttuuri on väline tuottavuuteen ja menestykseen. ”Has”-näkökulman mukaan johdolla on mahdollista kehittää organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan sopivilla johtamisen keinoilla. Kun organisaatio nähdään kulttuurina, puhutaan ”is”-näkökulmasta. Kulttuuri todellistuu Aaltio-Marjosolan (1992) mukaan olemassa olevaksi ihmisten yhteisistä merkityksenannoista, minkä lisäksi ajattelu- ja toimintatavat syntyvät yhteisistä kokemuksista ja vuorovaikutuksessa. Näin ollen kulttuuria tuotetaan yhteisessä toiminnassa koko ajan. ”Is”-näkökulman mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on sidoksissa ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen, joka ei tapahdu johtajan suoralla tai välillisellä vaikutuksella. ”Kyseessä on pitkäkestoinen muutosprosessi, jota kukaan ei voi täysin hallita: kulttuuri muuttuu useiden hallitsemattomien syiden takia”. (Aaltio-Marjosola 1992, 40–41.)

Lämsän ja Hautalan (2005, 179) mukaan organisaatiokulttuurin tehtävät voidaan jaotella kolmeen päätehtävään seuraavasti:

### *1. Yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille*

Yhteisen identiteetin muodostumiseen vaikuttavaa, kuinka selkeästi organisaation arvot ja toimintaperiaatteet on tuotu esille.

### *2. Ihmisten sitoutuminen edistämään organisaation perustehtävää*

Organisaation jäsenten yhteinen maailmantulkinta edistää sitoutumista organisaatiota ja sen perustehtävää kohtaan, minkä lisäksi organisaation jäsenet ajavat yhteistä etua.

### *3. Ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen*

Vakauttaa organisaation jäsenten yhteistoimintaa ja muodostaa perustan hyväksytyille käytökselle työpaikalla.

## **5.2. Vahva ja heikko kulttuuri**

Organisaatiokulttuuri voidaan todentaa olevan vahva tai heikko. Perusolettamusten, arvojen, perspektiivien ja konkreettiset tulosten välillä ei ole vahvassa kulttuurissa toimintaa hidastavia ristiriitoja ja ne tukevat toisiaan. Ihmisten ajattelua, toimintaa ja valintoja ohjaa vahva kulttuuri ja se auttaa ihmisiä käsittelemään keskinäisiä suhteitaan ja jännitteitään ja ihmisten toiminta on johdonmukaista. Vahva kulttuuri vähentää johtamisen, ohjauksen ja valvonnan tarvetta ja sitä kautta niistä aiheutuvia kustannuksia organisaatiossa. Vastaavasti heikossa kulttuurissa perusolettamukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset ovat ristiriidassa keskenään. Ihmiset suhtautuvat niihin välinpitämättömästi, epäillen ja jopa kriittisesti sen sijaan, että hyväksyisivät ne. Ihmiset voivat keksiä tarinoita, joissa vähätellään ja hymähdellään johdon pyrkimyksille ja organisaation saavutuksille. Kaiken kaikkiaan heikko kulttuuri näkyy organisaatiossa hämmennyksenä, saamattomuutena sekä jännitteinä. (Harisalo 2008, 271).

Schein (1965) on tehnyt johtopäätöksiä Hawthorne-tutkimuksista. Scheinin (1965) mukaan tutkimukset osoittivat, että epävirallisia ryhmiä ja ryhmittymiä syntyy melkein missä tahansa organisaatioympäristössä ja ne vaikuttavat erittäin voimakkaasti työmotivaatioon, tuotannon määrään ja työn laatuun. (Schein 1965, 54).

### 5.3. Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Rubenowitzin (1989, 110) mukaan menestyksellisimpiä muutossuunnitelmia ovat yleensä sellaiset, jotka ovat ainakin alkuvaiheessa koskeneet pieniä yksiköitä ja ryhmiä ja joiden pyrkimyksenä on ratkaista pikemminkin osayksiköiden käsiteltävissä olevia yksittäisiä kehitysongelmia kuin ylemmän tason ongelmia. Sitä todennäköisemmin myös saavutetut tulokset kehittämisprojekteista ovat myönteisiä, mitä selvemmin lähimmät asianomaiset tuntevat ja tajuavat, että he voivat voittaa jotain muutoksen myötä ja mitä suuremmat mahdollisuudet heillä on vaikuttaa ja ohjata muutoksia. Organisaation kehittämisprojekti ei koskaan ole elinvoimainen, jos sen toteuttavat ja alkuun panevat muut kuin asianosaiset, ellei asianosaisilla ole aitoa tahtoa vaikuttaa muutokseen ja kantaa vastuuta siitä. (1989, 110). ”Hedelmällisimmäksi on osoittautunut sellainen yhteistoimintaan perustuva strategia, jossa asianosaisilla työntekijöillä on merkittävä osa niin ongelman määrittelyssä kuin muutosprosessin jatkuvassa analysoinnissa ja mahdollisen uuden organisaatiomuodon laadinnassakin” (1989, 111).

Christensen et al. (2007, 149) ovat nostaneet esiin vaikeuden mitata organisaatiomuutosten vaikutuksia ja tuloksia. Ensimmäinen syy on motivaatio-ongelmat, sillä ei ole jokaisen organisaatiossa toimivan intressi muuttaa kulttuuria. Uudistukset näyttäytyvä usein etukäteen positiivisimmilta kuin ne loppujen lopuksi monesti ovatkaan. Lisäksi negatiivisia vaikutuksia saatetaan piilotella ja korostaa positiivisia vaikutuksia sen sijaan. (Christensen et al. 2007, 149–150.)

Toinen ongelma on arvioijien itsenäisyys. Arvioijien tulisi olla itsenäisiä suhteessa toteuttajiin, mutta samalla tarvitaan toimijoiden välistä ymmärrystä. Usein arvioinnin lopputulos on kompromissi, jossa ei synny lopullista itsenäistä johtopäätöstä. (Christensen et al. 2007, 150.)

Kolmantena on noussut esiin arvioinnin kriteereiden moninaisuus, jotka usein ovat epäselviä, epävakaita sekä ristiriitaisia. On päätettävä millä kriteereillä toimintaa arvioidaan ja kuinka voidaan todentaa, onko toiminta ollut hyvää vai huonoa. Epäselvät tavoitteet ja kriteerit heijastuvat toisiinsa siten, ettei organisaation alemmilla tasoilla ole olemassa selkeitä mittareita ja mittaamisen menetelmät ovat epäselviä. (Christensen et al. 2007, 149–152.) Kaplan ja Norton (2004, 104) ovat nostaneet esiin jatkuvan oppimisen kulttuurin mittareina työntekijätutkimuksen toteuttamisen jatkuvan oppimisen kulttuurista, syntyneiden uusien prosessinparannusideoiden määrän, käyttöön otettujen prosessiparannusehdotusten määrän sekä asiakkailta saadut uudet ideat.

Neljäntenä on ajoituksen ongelma eli milloin muutoksen tuloksia voidaan arvioida? Jos tuloksia arvioidaan heti, kun muutos on toteutettu, koskee arviointi ainoastaan muutosprosessia. Jos taas arviointi suoritetaan pitkän ajan kuluttua, voi olla enää vaikeaa muuttaa muutoksen suuntaa, jos tulokset antaisivat siihen aiheita. (Christensen et al. 2007, 151.)

Christensen et al. (2007) ovat todenneet, että organisaation muutos tapahtuu yleensä, kun suorituksen ja odotusten sekä vaatimusten välillä on aukko. Kun tulokset eivät vastaa tavoitteita, syntyy vaatimus muutoksista ja uudistamisesta. Uudistusten dynamiikka johtaa kuitenkin usein ”ylimyyn-tiin” ja myyttiseen näkökulmaan siitä, että muutoksen avulla saavutettaisiin enemmän kuin on todellisuudessa mahdollista. Uudistuksen odotuksista tulee epärealistisen korkeita, mikä johtaa turhautumiseen organisaatiossa, mikäli odotuksia ei saavuteta. (Christensen et al. 2007, 152.)

#### **5.4. McGregorin Y-teoria**

McGregor (1960) on esitellyt X- ja Y-teorian, jotka koskevat työntekijöiden johtamista, ohjausta sekä itseohjautuvuutta. Y-teoria rakentuu sen oletuksen varaan, että yksilön ja organisaation päämäärien välillä on saavutettavissa integraatio ja ne on mahdollista yhdenmukaistaa. Y-teorian keskeinen periaate on, että organisaation jäsenet voivat saavuttaa omia päämääriään parhaiten tavoittelemalla toimillaan myös organisaation menestystä (McGregor 1960, 49). Tässä yhteydessä sanalla ”parhaiten” tarkoitetaan sitä, että organisaation menestys on houkuttelevin vaihtoehto verrattuna muihin olemassa oleviin vaihtoehtoihin, kuten erilaisuuteen, vastuuttomuuteen, vihamielisyyteen tai sabotointiin. Työntekijää rohkaistaan jatkuvasti kehittymään ja käyttämään osaamistaan, tietotaitoaan, taitojaan sekä kekseliäisyyttään tavoilla, jotka edesauttavat organisaation menestystä. (1960, 55).

Y-teoria olettaa, että ihmiset ovat itseohjautuvia ja kontrolloivat omaa toimintaansa merkittävästi saavuttaakseen organisaation tavoitteita. Kuitenkin työntekijöiden sitoutumisen taso on juuri niin korkea kuin heidän sitoutumisensa organisaation tavoitteisiin. Y-teoria ei kiistä auktoriteetin tarpeellisuutta, mutta se kiistää auktoriteetin tarpeellisuuden jokaisessa tarkoituksessa ja joka tilanteessa. (McGregor 1960, 56).

## **6. Teoreettisen viitekehysten yhteenveto: johtamisesta organisaatiokulttuuriksi**

Uuden julkisjohtamisen teoria antaa tälle tutkimukselle teoreettisen taustan, jossa korostuu julkisen johtajan rooli, asiakasnäkökulma sekä markkinalähtöisyys ja yksityisen sektorin toimintamallien soveltaminen julkisella sektorilla. Prosessijohtamisella taas rajataan tutkimusta koskemaan nimenomaan prosessien johtamista eri koulukuntien näkökulmasta. Näistä koulukunnista valitaan sen jälkeen lean-menetelmä, joka on yksi yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille omaksuttu toimintamalli, jolla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Kuitenkaan pysyvää toimintatapojen, prosessien ja ajattelun muutosta ei voida saavuttaa ilman organisaatiokulttuurin kehittämistä. Heikon organisaatiokulttuurin kanssa toimiminen johtaa helposti tämän kehän katkeamiseen ja vesittää asiakaslähtöisyyden, johtamisen sekä lean-menetelmän ja siihen liittyvät työkalut. Kehittämisen rakentava tutkimus on näin ollen teorian valossa perusteltu: ylhäältä valitaan uusi julkisjohtaminen suppiloksi, josta prosessijohtamisen teorian kautta menetelmäksi valikoituu lean-menetelmä ja suppilon päästä ulos tulee pysyvästi kehittynyt organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys antaa jo yksinään vastauksia siihen, millä keinoin muutoksia on saavutettavissa organisaatiossa. Koko teoreettista viitekehystä yhdistää asiakasnäkökulma, arvon tuottaminen, tehokkuus toiminnassa, prosessimainen ajattelu sekä asiakasrajapinnassa ja käytännön toiminnan tasolla tapahtuvat muutokset ajattelussa sekä toimintatavoissa.

## **7. Kansainvälisiä kokemuksia lean-menetelmästä julkisella sektorilla**

Tässä tutkielman kappaleessa tarkastellaan lean-menetelmästä saatuja kokemuksia julkisella sektorilla Euroopassa. Eurooppa on valittu alueeksi sen vuoksi, että eurooppalaisia kokemuksia voidaan samankaltaisen toimintaympäristön vuoksi hyödyntää myös Suomessa. Kirjallisuuskatsaukseen on valittu Skotlannin, Tanskan ja Ison-Britannian sovellukset menetelmästä. Jokainen tutkimus tarjoaa erilaisen näkemyksen ja tuloksia liittyen menetelmän soveltamiseen erilaisissa kansallisissa ympäristöissä. Skotlannin esimerkki on valittu sen vuoksi, että se edustaa menetelmän soveltamista sosiaalisektorilla ja koostuu useammasta kuin yhdestä tutkittavasta kohteesta. Tanskan esimerkki taas on valittu sen vuoksi, että tutkimus koostuu viidestä eri tapauksesta Tanskan julkisen sektorin lean-menetelmästä ja sovelluksesta. Tanskan julkisen sektorin rakenne on lisäksi esimerkkitapauksista lähimpänä Suomen mallia. Ison-Britannian esimerkki vastaavasti on valikoitunut aineistoon sen vuoksi, että Iso-Britannia edustaa uuden julkisjohtamisen tyyliisuuntaa, minkä lisäksi tutkimus on keskittynyt enemmän henkilöstön näkökulmaan.

### **7.1. Kokemuksia Skotlannin sosiaalisektorilta**

Tutkimuksessaan ”Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector” Radnor, Walley, Stephens ja Bucci (2006) arvioivat lean-menetelmän toimivuutta Skotlannissa. Tutkimus käsittää Skotlannin julkisella sektorilla toimivia organisaatioita, jotka uskovat toteuttavansa lean-menetelmää.

Lean-menetelmän käyttöönottoon liittyvät onnistumistekijöiksi tutkimus nostaa seuraavat tekijät:

- organisaatiokulttuuri ja omistajuus;
- organisaation valmiuden kehittäminen;
- sitoutumisen ja osaamisen johtaminen;
- riittävien resurssien varmistaminen tukemaan muutosta;
- ulkopuolinen tuki ensimmäisessä käyttöönotossa;
- tehokas kommunikointi ja sitoutuminen organisaation jokaisella tasolla;
- strateginen lähestyminen parannuksiin;
- ”tiimityö” ja osallistava kokonaisajattelu järjestelmästä;
- realistisen aikataulun asettaminen muutokselle ja sitoutumisen ja innostuksen hyödyntämi-

nen muutoksessa. (Radnor et al. 2006, 4–6, 67.)

Tutkimuksen mukaan lean-menetelmä on sopivin organisaatioihin, joissa on korkea volyyymi (tuotantomäärä), toistettavat työvaiheet, mitkä mahdollistavat standardisoinnin sekä integraatio, jota tukee vähemmän hierarkkinen malli yhdessä työntekijöiden osallistamisen ja sitouttamisen kanssa. (Radnor et al. 2006, 6.) Jotta menetelmällä saavutetaan pidempiaikaisia vaikutuksia ja kestävyyttä, menetelmän käyttöönotto tulee sitoa strategiaan tavoitteisiin (2006, 7).

Tutkimus nostaa esiin myös joitain esteitä, jotka voivat estää lean-menetelmän onnistumisen. Näitä ovat:

- ihmiset;
- omistajuuden puute;
- tiimin jäsenten väärä valinta;
- johtamisen epäonnistuminen;
- kehitysohjelmien ja strategian välillä on liian heikko linkki;
- resurssien puute;
- huono viestintä;
- siiloutuminen ja fragmentoituminen.

Ihmiset osoittautuivat keskeiseksi muutoksen esteeksi koskien jokaista organisaatiotasoa. Ihmiset olivat skeptisiä muutoksia kohtaan ja uskoivat, että menetelmä olisi vain yksi muoti muiden joukossa, työntekijöitä ei kuunneltaisiin ja loppujen lopuksi mikään ei muuttuisi. Omistajuuden puute näkyi tutkimuksen mukaan siten, että keskijohto keskittyi pelkästään omaan osaansa prosessia, eikä halunnut miettiä prosessia kokonaisuutena, minkä lisäksi keskijohto oli liian keskittynyt operatiiviseen toimintaan, jolloin kehittäminen jäi puuttumaan. (Radnor et al. 2006, 69–71.) Omistajuuden puute heijastui myös tiimin jäsenten valintaan, sillä väärin ihmisten koettiin osallistuneen prosesseihin, eikä niiden joiden olisi pitänyt. Tutkimuksessa korostui myös parannusohjelmien ja organisaation strategioiden välisen linkin heikkous ja se vaikutti organisaatiokulttuurin kehitykseen pitkällä aikajänteellä. Huonon viestinnän nähtiin heikentävän mahdollisuuksia saavuttaa jatkuvan parantamisen kulttuuri.

Tutkimuksen johtopäätökset (Radnor et al. 2006, 115) ovat seuraavat:

- suuri osa julkisen sektorin toimijoista hakee taloudellisia parannuksia toimintaansa käyttämällä lean-menetelmää, -työkaluja ja -tekniikoita;



- pääasialliset tavoitteet projekteissa on parantaa laatua, asiakastyytyväisyyttä ja vähentää läpimenoaikaa;
- jokainen tutkimukseen vastannut on kehittämässä lean-projekteja myös uusille osastoille ja liiketoiminta-alueille;
- suurin osa lean-projekteista ja -ajattelun käyttöönotosta on vaatinut sisäistä lisäresurssia ja ulkoista tukea (konsultointia);
- henkilöstön sitouttamiseksi keskeisiä keinoja ovat olleet konsultaatiot henkilöstön kanssa, työpajat sekä yleistä tietoisuutta lisänneet kokoukset;
- yhdistelmää metodeista on käytetty edistettäessä kommunikaation parantumista lean-projekteissa, mutta keskeiset menetelmät ovat olleet tapaamiset ja sisäiset tiedostuskanavat;
- moni lean-projekti on saavuttanut onnistuneesti alkuperäiset tavoitteensa;
- epäonnistuneet lean-projektit, joissa tavoitteita ei ole saavutettu ovat koskeneet pääasiassa kustannustason nousun hillitsemistä tai työvoiman tarpeen kasvun hillitsemistä;
- onnistuneiden lean-projektien keskeisin ja tärkein yhdistävä tekijä on ollut johdon sitoutuminen prosessiin;
- keskeiset esteet onnistumiselle ovat olleet organisaatiokulttuuri, muutosvastarinta sekä lean-osaamisen ja -tietoisuuden puute.

## **7.2. Lean Tanskan julkisella sektorilla**

Beck ja Helle (2007) ovat tehneet tutkimuksen ”Lean in the Danish Public Sector” lean-menetelmän soveltuvuudesta Tanskan julkiselle sektorille. Tutkimus koostuu viidestä tapauksesta Tanskan julkisella sektorilla, joissa on haastateltu johtajat ja työntekijät. Tutkimuksen johtopäätöksenä Beck ja Helle (2007, 82) toteavat, että lean-ajattelu voidaan siirtää julkiselle sektorille, sillä pääasiallisesti lean-menetelmän positiivisia tuloksia nousi esiin tapaustutkimuksessa.

Tapaukset, joita on tutkittu, koskevat pääasiallisesti hallinnollisia tehtäviä, eivätkä tutkimustulokset välttämättä pidä paikkaansa puhtaassa palvelutuotantoympäristössä. Lisäksi tutkimuksen tuloksia hämärtää tutkittujen organisaatioiden eri käsitykset lean-menetelmästä, sillä usea kertoi käyttävänsä menetelmää, vaikkei se todellisuudessa sitä ollut. Usealta tutkitulta organisaatiolta puuttuivat myös mittarit, joilla menetelmän tehokkuutta olisi voitu mitata. Lean-työkalujen käyttö oli julkisella sektorilla valmistuksessa käytettäviä työkaluja vähäisempää. Tutkimuksessa osoitetut suurimmat esteet onnistumisille olivat suuren kulttuurisen muutoksen tarve sekä osaamisen ja ymmärryksen puute lean-menetelmästä. Näiden nähtiin tutkimuksen tapausten mukaan kulkevan käsi kädessä siten, että

syvälinen lean-koulutus luo pohjan työntekijöiden sitoutumiselle ja osallistumiselle prosessiin ja mahdollistaa sitä kautta jatkuvan parantamisen kulttuurin saavuttamisen jollain aikajänteellä. (2007, 82–83.)

Prosessiin vaadittavien taitojen puute nähtiin suurimpana esteenä lean-menetelmän onnistumiselle. Tutkimuksen mukaan julkisen sektorin työntekijät eivät ole tottuneet lean-menetelmän soveltamisen vaatimaan ajattelutapaan ja yleisesti ottaen heillä on huonommat tekniset taidot kuin yksityisen sektorin työntekijöillä. Näiden tekijöiden vaikutus korostuu, sillä julkisella sektorilla työskentely on enemmän tietoperusteista kuin valmistavassa teollisuudessa. Yksi keskeinen tekijä onnistumiselle on myös ollut tutkimuksen mukaan riittävien resurssien osoittaminen henkilöstön koulutukseen. (2007, 83.) Julkisella sektorilla nähdään tutkimuksessa olevan investointiongelma. Rajallisten resurssien vuoksi voi olla, ettei riittävää rahasummaa voida resursoida koulutukseen, vaikka voidaan osoittaa, että pitkällä tähtäimellä koulutuksella ja konsultoinnilla saavutetaan toiminnan kehittymistä ja asiakkaan kokeman arvon kasvua. (2007, 85.)

Beck ja Helle (2007) toteavat tutkimuksessaan, etteivät tutkittavat pitäneet siitä, että heidän yksilöllisiä suorituksiaan mitattiin. Kuitenkin työntekijät kokivat motivoivana, että koko tiimin suoritusta mitattiin. Johdon sitoutuminen ja ymmärrys työstä koettiin tärkeiksi tekijöiksi: johdon tärkeimmäksi tehtäväksi nähtiin jatkuvaan parantamiseen tarvittavan infrastruktuurin luominen sekä työntekijöiden motivointi. Beck ja Helle toteavat, että kun johto ei ollut paikalla tai otti aloitteen itselleen, työntekijät eivät motivoituneet toimimaan. (2007, 84.)

Organisaation ulkopuoliset voimat nähtiin tutkimuksessa mahdollisena ongelmana. Ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja päätökset nähtiin organisaation mahdollisuuksia rajoittavana toimintana, mutta kuitenkin organisaatiot ovat tottuneet elämään sen kanssa. Tutkimuksessa todetaan, etteivät ulkopuoliset voimat ole kuitenkaan syy hylätä lean-metodeita. Lean-menetelmä voi tutkimuksen mukaan luoda arvoa Tanskan julkiselle sektorille, jos menetelmää voidaan soveltaa huolimatta prosessin parannustaitojen puutteesta sekä puutteista menetelmän ymmärryksessä. Lisäksi on tärkeää tutkimuksen mukaan varmistaa henkilöstön motivointi ja sitoutuminen lean-menetelmään. (Beck & Helle 2007, 84.)

### **7.3. Lean-menetelmää Britannian malliin**

Artikkelissaan ”Lean Management, the Restructuring of Work in the Public Sector and Implications for Employee Well-being” (2011) Danford nostaa esille Isossa-Britanniassa tehdyn lean-menetelmän soveltamisen tuloksia. Menetelmää on sovellettu kuudessa prosessointikeskuksessa valtionhallinnossa Isossa-Britannissa. Työntekijöille tehtiin tämän jälkeen lomakekysely sekä haastattelut, joiden avulla on analysoitu lean-menetelmän toimivuutta kyseisessä tapauksessa. (Danford 2011, 1–2.)

Aiemmin työntekijät hoitivat kaikki prosessiin liittyvä tehtävät: ottivat vastaan ilmoituksen, vastasivat kyselyihin, informoivat puhelimesta asiakasta, sovelsivat tarvittavia lakeja ja ohjeita ja antoivat lopulta päätöksen asiassa. Kun lean-menetelmää alettiin soveltamaan, työ paloiteltiin osiin siten, että jokainen työntekijä vastasi pienestä, tarkkaan määritellystä osasta prosessia. Näin työn oletettiin virtaavan työntekijältä toiselle. Työntekijöiden kokonaisvaltainen tapausten hoitaminen eliminoitiin täysin, johdon kontrolli työntekijöitä kohtaan kasvoi ja työntekijöiden suorituksia valvottiin tunneittain. Työntekijät lisäksi ihmettelivät uutta valvontaporraa, joka oli syntynyt organisaatioon. (2011, 3.)

Danfordin (2011) mukaan työntekijöille tehty kysely osoitti, että kahdeksan prosenttia vastanneista työntekijöistä koki, että lean-menetelmä oli luonut uusia taitoja, kun taas 70 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että lean-menetelmä oli vähentänyt tai estänyt työtaitojen kehittymistä. Ennen lean-menetelmän soveltamista työntekijöistä omien vastaustensa mukaan kolme-neljäsosaa pystyi asettamaan oman työnsä vauhdin, päättämään milloin pitää tauon ja suunnittelemaan, kuinka toteuttaa työnsä. Lean-menetelmän käyttöönoton jälkeen tulokset olivat täysin päinvastaiset. 73 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että lean-menetelmä on lisännyt työtehtäviä ja kuormitusta. (2011, 4.)

Ennen lean-menetelmän käyttöönottoa yksi prosentti vastaajista oli sitä mieltä, että he kokivat työsäännön stressiä. Lean-menetelmän käyttöönoton jälkeen 63 prosenttia vastaajista koki näin. Samaan aikaan stressin lisääntymisen kanssa, vastaajista 78 prosenttia oli sitä mieltä, että yksilöllinen kontrolli työhön on vähentynyt merkittävästi. Uudella työntensiteetillä, joka johtui työntekijöiden työvoiman tehokkaammasta hyödyntämisestä, oli negatiivinen vaikutus työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. (2011, 4–5.)

Yhteenvetona Danford (2011) toteaa, että työn virtauksen ja työprosessin uudelleen organisointi toi mukanaan taylorismia lähellä olevia johtamistapoja, jotka vähensivät työn monipuolisuutta. Danfordin (2011) mukaan useista työpaikoista on tulossa johtamiskontrollin soveltamispaikkoja ja on hämmäntävää nähdä vielä 2010-luvun alussa massatuotannon sovelluksia. (2011, 6.)

## **8. Suomalaisen julkisten organisaatioiden kokemuksia menetelmästä**

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen haastatteluaineisto, joka koostuu viidestä haastattelusta, jotka on toteutettu Espoon kaupungissa, Salon kaupungissa sekä LinnanInfrassa, joka on Hämeenlinnan kaupungin liikelaitos. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, sillä yksi haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna, kun taas muut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatellut valittiin organisaatioista, joissa oli sovellettu lean-menetelmää ja -työkaluja sekä tehty ensimmäiset käyttöönotot menetelmän osalta.

Espoon kaupunki on asukasluvultaan Suomen toiseksi suurin kaupunki, jossa on työntekijöitä yhteensä noin 14 000. Espoon kaupunkiorganisaatio muodostuu toimialoista, konsernihallinnosta, ulkoisesta tarkastuksesta sekä palveluliiketoiminnasta. (Espoon kaupunki 2015.) Salon kaupunki on noin 55 000 asukkaan kaupunki Varsinais-Suomessa. Henkilöstöä kaupungilla on yhteensä noin 3 000. (Salon kaupunki 2015.) Hämeenlinnan kaupungin yhdyskuntapalvelujen liikelaitos LinnanInfra vastaa maanrakentamisesta, kunnossapidosta ja luontopalveluista Hämeenlinnassa. Vakituista henkilöstöä LinnanInfralla oli vuoden 2014 lopulla yhteensä 117. (Hämeenlinnan kaupunki 2015.)

Haastattelut on teemoiteltu menetelmän käytön perusteluihin, tavoitteiden mittaamiseen, käytännön lean-työhön, menetelmän johtamiseen, henkilöstön ja luottamushenkilöiden suhtautumiseen sekä pysyvän muutoksen ilmenemiseen.

### **8.1. Perustelut menetelmälle**

Organisaatioiden lähtötilanne menetelmän soveltamiseen oli taloudellinen, mutta myös johtamisen kehittäminen, asiakasnäkökulma ja tehokkuus nousivat haastatteluissa esiin. Menetelmä nähtiin siis ratkaisuna niin taloudellisesti kuin organisaation sisäisen toiminnan kannalta.

*”Tää tietysti liittyy myös meidän sopeuttamistyöhön et tietyl taval sitä tehokkuutta myös haetaan ja säästöjä esimerkiks eläköitymisen suhteen eli kyl täs niinku sillai taval tätä semmosta niinku talouteen liittyyvää niinku näkökulmaa myös tulee, tehokkuuteen liittyyvää näkökulmaa.”*

Menetelmän käyttöönottoa perusteltiin sillä, että jatkossa saadaan tehtyä vähemmällä henkilöstöllä samat tehtävät. Tämä perustui hukkatyön karsimiseen ja keskittymiseen olennaiseen työhön. Lean-menetelmä nähtiin näin ollen rakenteellisena ratkaisuna, jonka avulla saadaan jatkossa vähennettyä henkilöstöä.

*”Mä sanoisin sen niin, että jos me jollakin tavalla pystytään porukkaa kaupungilta vähentämään, niin tää on se tapa.”*

*”---niin se on niinku lisääpu taas siihen suuntaan et... että kun sieltä joku vakanssi vapautuu, niin sitä ei täytetä.”*

Osa haastatelluista loi jo katseen tulevaan ja mietti menetelmän potentiaalia ja tulevaisuutta. Keskeistä lean-menetelmän soveltamisessa ja potentiaalini esiin tuomisessa on viedä se sinne, missä kustannukset syntyvät ja aiheutuvat. Näin saadaan menetelmälle lisää vaikuttavuutta. Pelkkä hallinnollisten prosessien ”leanaus” ei todennäköisesti kuntien tavoitteita täytä, vaan ratkaisu on sosiaali- ja terveyssektorilla.

*”Mut et se onko tää niinko niin sanotusti... pelastaako tämä meidät vai ei, niin se ratkaseva juttu on niinku se et miten sitä sit hyvinvointipalveluis pystytään soveltamaan?”*

Myös muiden kuntaorganisaatioiden kanssa oli keskusteltu lean-menetelmästä. Näiden keskustelujen viesti oli pääosin ollut se, että monessa organisaatiossa ollaan lähdössä menetelmän avulla liikkeelle. Nämä keskustelut heijastavat kuntatalouden nykytilaa sekä organisaatioiden paineita hakea säästöjä toiminnasta. Kuitenkaan vielä ei ollut syntynyt organisaatorajat ylittävää yhteistyötä ja joissain organisaatioissa ei oltu tietoisia edes oman organisaation toisen sektorin toiminnasta.

*”Niin kaikki joka ikisellä, kun meillä oli alotustapaaminen niin kaikilla nousi siellä et-tä heilläkin... hekin lähtee tällä leanillä tarkastelemaan asioita”.*

Eräs haastateltu nosti esiin jokaisen työntekijän mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja lisätä organisaation tuottavuutta sitä kautta. Tässä korostui jokaisen työntekijän oma tekeminen ja havainnot oman työn mahdollisista hukcatekijöistä.

*”Mut kyllähän sen jokainen vähän nahassaankin tuntee et jos rehellisesti sitä asiaa vie eteenpäin niin ei voi olla huomaamatta että nappaa kyllä hukka-aikaa pois.”*

Yleinen toimintatapojen kehittäminen ja menetelmän potentiaali tunnustettiin julkiselle sektorille monessa haastattelussa. Kuitenkaan ei ollut selkeää kuvaa siitä, kuinka suuresta potentiaalista on kyse. Tämä voi kertoa siitä, että prosessiajattelua ei vielä ole jalkautettu riittävästi, sillä jokainen prosessi ei ole toimintatapoinen yhtä harkittu.

*”Joo, kun sen verran paljon prosessia tunnen ja tiedän että siellä on petraamista. On toki kaikkialla mutta tota tässä omassa lehmässäkin totta kai.”*

## **8.2. Toiminnassa ei tarkkaa mittaristoa**

Haastatteluaineistosta nousi esiin mittariston asettamisen vaikeus, sillä yksikään organisaatio ei ollut asettanut tarkkoja mittareita menetelmän soveltamiselle. Organisaatiot olivat kuitenkin soveltaneet menetelmää vasta vähän aikaa ja mittareiden asettaminen voi sen vuoksi olla alussa haasteellista.

*”Sinänsä niinku lean-kokonaisuudelle ei oo asetettu sellasia yksittäisiä tavoitteita että tää on tavallaan meille, tää on niinku sisäisen kehittämisen nyt se projekti mitä tehdään et meil ei muuta tämmösiä keskus- koko kaupungin tasosiin juttuja oo.”*

Raportointi perustui osalla organisaatioista tuntemuksiin ja kokemuksiin, eikä haluttu lähteä mittaamaan toimintaa tarkemmin. Ei haluttu ”tappaa” alkuintoa tuomalla mittareita toimintaan, vaan odotetaan, että toimintatapa vakiintuu organisaatiossa, minkä jälkeen voidaan mittareita mahdollisesti ottaa käyttöön.

*”Ja mä olen sitä mieltä, et ei me täs leanissäkään vielä oo saavutettu mitään niinkun ihmeellisempää kuin aikasemminkaan mut täs on, täs on ehkä sitten niinku se kaikkien innostus tähän toimintatapaan johtanu siihen, et tää on ollu myöskin helppo raportoida, mitä täs on tehty ja se on niinku niinku auttanut meitä välittämään sen käsityksen et tää on tuloksellista ja ja tota noin... se on ihan hyvä vaan näin.”*

Toimintaa enemmän kuvaavia mittareita oli kehitteillä, jotta toimintatapojen ja menetelmän soveltamisen vaikutuksia voitaisiin tarkemmin mitata ja raportoida. Mittareiden kehittäminen liittyy myös organisaatiokulttuurin muutoksen mittaamiseen.

*”Enemmänki se siis kun meillä on kun... et me mitataan euroja ollaanko budjetissa vai eikö olla, mut sen lisäksi niin... niin se mistä me, mitä me on nyt rakennettu on se toiminnallinen niinku, toiminnallisen tuloksen niinku mittaaminen ja ollaankas me tehty oikeita asioita. Ja sit se että me mitattas sitä, että ollaanko me kehitytty meidän lean-johtamisessa niin sitä... siitä on vasta suunnitelmia, mut sitä ei oikeesti mitata”.*

Osa haastatelluista näki, että organisaation tulee päästä tiettyyn pisteeseen prosesseissa, ennen kuin mittareita voidaan toiminnalle asettaa. Nyt ei välttämättä ole tiedossa nykytilaa, mitä verrata sitten muuttuneeseen tilanteeseen. Myös tätä pyrittiin organisaatiossa kehittämään menetelmän avulla.

*”No sehän on niinku nimenomaan just se, että kun me päästään näissä prosesseissa siihen tilanteeseen, että ne on kuvattu ja siellä on... meillä on niinku se lähtötila ja sitten siellä on se tavoitetila ja sitten, kun me ollaan pääsemässä siihen tavoitetilaan niin tai tai päästäänkin siihen tavoitetilaan, mitä on sen arvovirtakartan ja kalaruodon ja näitten... näitten kanssa päästy niin sen jälkeenhän meillä on niinku toimiva prosessi ja sillonhan sille niinku voidaan asettaa mittarit.”*

Osa haastatelluista nosti esiin mittaamisen vaikeuden ja haasteet toiminnan luonteen vuoksi. Haastateltavien mukaan toiminta oli kehittynyt ja parantunut merkittävästi, mutta sitä ei aina voida konkreettisesti mitata ja osoittaa.

*” -- sitten jos tarvii uusia niin sitten uusitaan vasta että ei käytetä aikaa siihen varastoon valmistamiseen mutta sekin on sitten hankala mitattava, mitenkä tommosen ajan mittaa tai missä sitä nyt haluaa missä määreissä mitata.”*

### **8.3. Käytännön lean-työ: työkaluja ja hukkaa**

Lean-menetelmää oli haastateltavien mukaan sovellettu niin palveluprosesseihin kuin hallinnollisiin prosesseihin. Prosesseja olivat esimerkiksi kirjaamoprosessi, toimeentulotukiprosessi, sisäisen laskutuksen prosessi, kenttien jäädyttäminen, maanrakennusprosessi sekä varastojen järjestämiseen liittyvä prosessi. Helpointa oli soveltaa lean-menetelmää hallinnollisiin prosesseihin, sillä henkilöstöllä on jo tällöin enemmän ajattelumalliin soveltuva ajatusmaailma. Lisäksi haastateltujen mukaan henkilöstön koulutustaso heijastui ajattelumallin omaksumiseen.

Lean-määritelmä on jo teoriakirjallisuuden mukaan haasteellista. Haastateltavat määrittivät lean-menetelmän turhien vaiheiden poistamisena sekä prosessimaisena toimintatapana:

*” -- puhutaan niinku hukan poistamisesta ja turhien vaiheiden poistamisesta niinku tavallaan sil tavalla sitä leanii niinku määritellään. Ja prosessi... liittyy siihen prosessimainen työ. Et melkein se on niinku siinä”.*



Osa haastateltavista korosti menetelmän mukana nousevaa työntekijän vastuuta työstään. Toiminta ei muutu ilman, että työntekijä muuttaa konkreettisesti työtapojaan ja sitä kautta koko organisaation toimintakulttuuri kehittyy.

*”--työntekijä tuo sen asian mulle esille, niin ei mulla oo traktoria, millä ne tavarat siirtyy vaan sit täytyy työntää oikeeseen suuntaan, että sää ajat sitä traktoria että miten se kannattas tehdä.”*

Organisaatioissa oli käytössä useita eri lean-työkaluja, jotka ovat menetelmän näkyvissä olevat muodot. Arvovirtakartoitusta oli eniten käytetty lean-työkalu. Tämän lisäksi käytössä olevia työkaluja olivat päivittäisen johtamisen taulut, kalanruotomenetelmä, 5S-menetelmä sekä 5XMiksi-menetelmä. Työkalujen laajuus kertoo siitä, että osassa organisaatioita ollaan jo pitkällä menetelmän soveltamisessa ja on löydetty soveltuvat työkalut eri luontoisille prosesseille.

*”---arvovirtakartalla katsomaan sieltä niinku, että missä siellä niinku on tätä hukkaa ja ja missä hommat seisoo ja muuta.”*

Käytännössä arvovirtakartoitusta kuvattiin konkreettisena menetelmänä, joka tuo visuaalisesti esiin prosessin eri vaiheet. Arvovirtakartoitusta nähtiin myös kustannustehokkaaksi työkaluksi, sillä se ei vaadi suuria alkuinvestointeja.

*”Ja kun se on niin hyvä kun se voidaan todellakin käyttää kaikkea, seiniä ja siitä saadaan semmonen visuaalinen et käytetään niitä post-it-lappuja tehään niillä punasilla lähtien sitten merkkamaan sinne ne että missä siellä on sitä hukkaa...”*

Haastatellut nostivat esille erilaisia hukkia, mitä prosessien tarkastelussa menetelmällä oli löydetty. Henkilöstön osaaminen nousi hukan muodoista esiin.

*”Sit se voi olla myös kyl se aina sitä hukkaa löytyy ja se aika paljon liittyy niinku tietojärjestelmien käyttöön.”*

Hukkaa nähtiin kuntaorganisaatioissa olevan todella paljon, mikä nousi esiin myös menetelmän potentiaalista keskusteltaessa. Ratkaisuna nähtiin asioiden yksinkertaistaminen ja prosessimainen ajattelu.

*”--leanin kanssa päästään niinkun nimenomaan sinne niinkun tekemään sitä... sitä yksinkertaistamalla ja tehostamalla sitä toimintaa, koska kuntapuolella on sitä hukkaa ihan valtavasti--”*

Käytännössä hukkaa on tullut esiin, kun henkilöstö on lähtenyt miettimään eri työvaiheita päivittäisissä prosesseissa. Toistoja, tarkistuksia ja muita papereiden käsittelyyn liittyviä työvaiheita oli onnistuttu kyseenalaistamaan hallinnollisissa prosesseissa. Hukan karsiminen näissä prosesseissa liittyi usein automatisointien käyttöönottoon.

*”Eli se on niinkun ihan ensimmäisenä nousu aina ihmisten niinku mieleen heti, kun mä oon pitäny sen esityksen tosta leanistä että että no minkä takia mekin tehdään joku asia niinku niin moneen kertaan, et se kirjataan tonne ja se kirjataan tonne. Ja sitten se viedään tonne ja sitten se pitää pitää printata ja jotain muuta vastaavaa, että kun se voi niinku näyttää että et jos sen tekis niinkun näin päin pois, niin silloin nää ja nää vaiheet...”*

Myös oikea-aikainen toiminta korostui haastatteluissa hukan poistamisen muotona. Tällä vältetään turha odottaminen ja virtaustehokkuus pysyy hyvänä.

*”---tai sitten jossain tämmösessä että tilataan ihan turhaa jonnekin jotain jolla ei oo mitään tai et sitä käytetään varmaan vasta joskus vaikka puolen vuoden tai vuoden päästä.”*

#### **8.4. Menetelmän johtaminen, varovaisuus ja ismin pelko**

Johtaminen nousi haastattelujen perusteella esiin menetelmän toteutuksessa ja soveltamisessa. Yksi haastateltu tiivistä asian seuraavasti:

*”Koska kyllä se viesti, mitä mä nyt oon saanu niinku mun kaikilta, jotka tätä asiaa yhtään tuntee, et lean on niinkö minimissään 90 prosenttia johtamista”.*

Pääasiassa haastateltavat näkivät, että operatiivinen johto oli keskeisin toimija menetelmän valinnassa ja soveltamisessa. Luottamushenkilöt eivät olleet vaikuttaneet menetelmän valintaan suoraan.

*”Ei, kyl tää on niinku läteny täältä virkamiestasolta tää draivi”.*

Prosessin omistajuuden määrittely ja johtaminen nousi myös esiin yhtenä onnistumisen edellytyksenä. Vastuu prosessista on oltava tietyllä yksiköllä tai johtajalla, jotta siihen voidaan pureutua ja kehittää aidosti toimintaa. Jaettu vastuu ei toimi. Haastatellut ovat kokeneet, että asiat ovat jääneet roikkumaan, kun ei niille ole asetettu omistajaa.

Esimiesten ymmärrys alaisten prosesseista nähtiin tärkeäksi tekijäksi menetelmän soveltamisessa. Tämä kielii siitä, että vuorovaikutus ja prosessimainen ajattelu eivät ole kaikkialla vielä olleet läsnä, mutta menetelmän avulla myös näitä kohtia on pystytty kehittämään.

*”Ykski henkilö sano et, ku et ku aina sanotaan et et esimies ei ymmärrä, mitä me tehdään... mut nyt kun on tehty tämmöst projektii, mis on siis työntekijät ja esimiehet niinku samassa, niin tämmösen projektin jälkeen ei voi voi sanoo, et esimies ei tietäis mitä me tehdään.”*

Haastatteluissa korostui, kuinka tärkeää on lähteä menetelmän soveltamisessa varovasti liikkeelle. Tällä tavalla saadaan arvokkaita kokemuksia menetelmästä ja onnistuminen mahdollistuu:

*”Me ollaan silleen onnistuttiin täs, että tehtiin tää pilotti niin hyvin varovasti lähdetiin ainakin... Mää itteki aattelin et se ois hyvin voitu vetää niinku liinat kiinni siinä kohtaa, jos ois näyttäny siltä, et homma ei toimi tai ei kannata et tota hyvin varovaisesti ja sit lähettiin, se et tehtiin.”*

Julkisella sektorilla muutosten läpivienti vaatii usein aikaa ja rohkeasevia kertomuksia muista vastaavista organisaatioista onnistuakseen. Haastateltavien mukaan vie oman aikansa, että koko organisaatio hyväksyy uuden toimintamallin.

*” -- mä tiedän et se vie sen aikansa että se mylly, että se märehminen siellä näin, mut sitten kun sitä on nyt tullu joka tuutista sitä leaniä.”*

Eräs haastateltava kuvasi varovaisuuden heijastuneen myös menetelmän johtamistyöhön. Pelko johtajan vääristä valinnoista heijastui heittäytymisen puutteena ja varovaisuutena.

*”Mut se työ että sitä asetettas riittävän kunnianhimoisia tavoitteita ja tehtäs pantas toimeen noita isompia muutoksia niin vaatis napakampaa johtamista, missä me ollaan ehkä vähän sit kuitenkin oltu varovaisia.”*

Samoin varovaisuuden nähtiin heijastuneen myös asetettuihin tavoitteisiin. Epäonnistuminen teoriavalinnassa voisi vaikeuttaa johdon toimintaa tai ainakin näin voi haastateltavien vastausten perusteella päätellä.

*” -- jos aattelee leanii, niin me lähdettiin mun mielestäni niin fiksusti ja niin matalil tavoitteil et ne ensimmäisen vaiheen tavoitteet on ylittyny moninkertasesi.”*

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös aiempien kokemusten tuomaa varovaisuutta, mikä nousi esiin siten, että välteltiin puhumasta ”ismeistä” tai uusista opeista. Tämä voi olla viisautta ja kun heti mennään konkreettiseen toimintaan, voidaan saavuttaa ensimmäiset onnistumiset työntekijärajapinnassa.

*”Ja mä tein kovasti töitä sen puolesta ja onnistuin siinä et nyt ei lähdetä lanseeraamaan mitään ismiä. Ei vedetä niinku ohjelmaston julistusta, että tästä lähtien toimimme tai sovellamme nyt tätä menetelmää vaan mennään suoraan tekemiseen ja keilemiseen.”*

Osa organisaatioista haki vielä lisää rohkaisevia uusia prosesseja ja tuloksia ”uskonvahvistukseksi”. Viitteitä onnistumisesta oli jo saatu, mutta edelleen oltiin varovaisen toiveikkaita menetelmän soveltumisesta omaan toimintaan.

*”Mä tiedän ja mä luotan jo nyt siihen, et niinku tää onnistuu ja täst on hyötyä, mutta haetaan viel niinku... niinku niitä konkreettisia tuloksia muutaki, kun se ensimmäinen...”*

Myös nopeasti konkretiaan siirtyminen auttoi johdon mielestä jalkauttamaan menetelmää. Konkretiaan siirtyminen vähentää työntekijöiden skeptisyyttä ja tuo menetelmää tutuksi myös organisaation toiminnalliselle tasolle.

*”Kyllä, se on ihan täällä se mainpointti niinku kun on ollu niinku sen verran ja tunnen ihmisiä, että se pitää lähteä ihan sieltä niinku varovasti liikenteeseen ja ihan tämmösellä 5S, 5XMiksi ja tämmösellä niinkun ihmisten... niinku helposti omaksuttavalla tavalla.”*

Mutta vastaavasti liian nopea eteneminen nähtiin riskinä, sillä liika kiirehtiminen voisi nostattaa muutosvastarintaa ja sitä kautta vaikeuttaa läpivientä.

*”Me ollaan sillai viel aika alkutaipaleel ja kaikki tommonen positiivinen muutos on... pystytään aika helposti organisaatiossa tappamaan, mutta mut tota noin niin...”*

## **8.5. Henkilöstön suhtautuminen**

Henkilöstö oli haastateltavien mukaan ottanut uuden menetelmän ja työtavat hyvin vastaan. Suora-naista kritiikkiä ei oltu esitetty. Menetelmä oli ”myyty” henkilöstölle tietyille teeseillä, millä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön suhtautumiseen.

*”Ja itse asiassa ainakaan mitään särähtävää niin en oo kuullu yhtään sellasta ja kyl- lähän tässä heti alkulauseena oli se, että ei oo tarkoituksena et kaikki juoksee kovem- paa vaan että juoksee vähemmän”.*

Muiden kokemukset auttoivat haastateltujen mukaan uusien henkilöiden innostamisessa mukaan. Kestävä pohja voitiin haastateltavien mukaan kuitenkin saavuttaa ainoastaan toimintakulttuuria muuttamalla. Henkilöstön sitouttaminen onnistui siten, että työskentely tehtiin yhdessä henkilöstön kanssa, eikä ylhäältä alaspäin tapahtuvalla menetelmällä.

*” -- sit se on näkyy et on pitkään tehty että se on just nimenomaan se juurruttaminen ja se toimintakulttuuri ja tämä, niin siis se on niinku se semmonen niinku kestävä poh- ja, et ku semmonen saadaan tavallaan ja nähdään laajalti et tää on tosi hyvä juttu, tää et henkilöstö on tosi tyytyväisiä et niitten kans yhdessä tehdään ja esimiehelle tää on hyvä työkalu, niin sit se sitten hiljalleen -- .”*

Myös työajan osoittaminen suoraan kehitystyöhön henkilöstön osalta, joka ei ole sitä toteuttanut on kantanut hedelmää. Aiemmin toimintakulttuuri on ollut joltain osin stabiili ja on tehty asioita aivan kuten ennenkin niitä suuremmin kehittämättä tai kyseenalaistamatta.

*” -- poikkeuksetta se myös hyvää, et ihmiset tosiaan on tyytyväisiä, kun ne pääsee niit juttui tekemään. Ku se ei oo niinku itsestään selvää. Niinku henkilöstö pääsee yhdes kehittämään, et kyl ne on todella niinku erittäinki tyytyväisiä.”*

Henkilöstön puolelta menetelmästä annettu kritiikki kohdistui haastateltavien mukaan lähinnä lisä- työhön sekä skeptisyyteen menetelmää kohtaan. Kritiikki heijasteli henkilöstön aiempia kokemuk- sia ismeistä ja menetelmistä, mikä näkyi haastatteluissa myös johdon varovaisuutena uuden mene- telmän käyttöönotossa. Skeptisyys näkyi siten, ettei uskottu autoteollisuuteen alun perin luodun menetelmän soveltuvuuteen hallinnon prosesseissa tai palveluprosesseissa.

*”Niin silloin se pitää niinko ottaa siitä ihan niinku kerta kaikkiaan normaalityöhön liittyvänä ekstrana tai sit sä otat siit normaalityöstä tietyn resurssin pois tekemään tä- tä kehitystyötä ja toiset tekee sit sinä aikana ne hommat. Niin mä en yhtään ihmettele jos siitä tulee vähän semmostakin palautetta.”*

*” -- muutama oli sitten siellä no miten tämmönen joku Toyotan... Toyotan teollisuus- maailma on niinkun, että miten sitä muka voidaan täällä johonkin kadunrakentami- seen soveltaa...”*

Uudistusten tuoma epäily oli vaikuttanut usean haastateltavan mukaan alkutilanteeseen. Osa henkilöstöstä kokee muutokset mahdollisuutena, kun taas osa näkee ne uhkana. Tämän vuoksi on tärkeää sitoa työntekijän ja organisaation tavoitteet yhteen, jotta yksilö voi maksimoimalla oman etunsa maksimoida myös organisaation edun.

*”Ja he olivat kokeneet aika monikin sitä, että siellä on sanottu että et eihän tää nyt julkiselle puolelle sovi tää lean.”*

*” -- paljon tuota semmosia voimia (organisaatiossa), jotka ylläpitää sitä status quota että ei oo niinkö nopea liikkeinen sillä tavalla.”*

Myös johtajat ovat haastateltavien mukaan nostaneet esiin ajankäytöllisiä haasteita. Kehittämistyö tahtoo usein jäädä päivittäisten rutiinien alle, mikä tukee haastatteluissa esiin nousseita näkemyksiä saavutetuista ahaa-elämyksistä ja toimintatapojen kyseenalaistamisesta.

*”Ja ja tuota... et mistä se aika löytyy et sen johtajan huoli siitä et kun tuntuu, että nytkään ei riitä mihinkään niin sitten, jos vaaditaan niinku vielä lisää niin sen tyyppistä niinku keskusteluu me on käyty... et mistä se aika otetaan, sen prosessin johtamiseen.”*

Käytännön tasolla menetelmän toteuttaminen näkyi haastateltujen mukaan oivaltamisena henkilöstön keskuudessa. Myös ahaa-elämykset mainittiin usein haastatteluissa. Ahaa-elämykset kielivät toimintatapojen muuttamisesta, uusien työtapojen oivaltamisesta sekä vanhojen mallien kyseenalaistamisesta. Kuitenkin menetelmän nähtiin avaavan henkilöstön silmät näkemään muutosten mahdollisuudet ja toimintatapojen mahdolliset hukat.

*”Et mä tarkotan sitä et sit kun lean on yks juttu muiden joukossa niin niin kauan kun sä... se lamppu syttyy päässä et tää on ihan arkista hommaa, et tää liittyy et meil on näit juttuja -- ”.*

Haastatteluissa nousi esille myös henkilöstön onnistumisen elämykset arjen työskentelyssä ja osana motivointia. Haastateltavan mukaan jokaiselle työntekijälle pitää antaa mahdollisuus kokea onnistumisen elämys päivittäin. Tärkeäksi nähtiin myös, että henkilöstö sai itse tehdä kehitystyötä, eikä toimintatapoja saneltu ylätasolta. Näin organisaatiokulttuuria voidaan kehittää juuri toiminnan tasolla ja konkreettisten muutosten avulla.

*”Et se ei saa olla semmosta, et sitä sieltä takaapäin sanotaan ennakolta, että nyt te alatte tekemään näin, vaan heidän pitää tulla siihen mukaan, jotta tosissaan saadaan se arvovirtakartta niinkun elämään ja sieltä aletaan huomaamaan niitä, että no miksei tää vois mennä täältä ja niin päin pois.”*

## **8.6. Luottamushenkilöiden rooli ja suhtautuminen**

Haastatteluissa nousi esiin luottamushenkilöiden rooli viranhaltijatason yläpuolisena ohjaavana toimijana. Keskeisenä yhdistävänä tekijänä oli luottamushenkilöiden skeptisyys menetelmän käyttöönoton alussa, mutta kun ensimmäisiä tuloksia oli esitelty luottamushenkilöille, oli saavutettuihin tuloksiin oltu tyytyväisiä. Kuitenkin luottamushenkilötasolta asetetut tavoitteet olivat useissa organisaatioissa kunnianhimoisia ja niihin nähden luottamus menetelmään oli saavutettu hyvin.

*”Kun niille raportoitiin tää pilottiprojektin tulos niin ne oli kaikki ihan tohkeissaan ja ne sano kaikki että et et ku te tähän aloitte niin mää ajattelin et ei tost tuu mitään mut nyt mää tunnustan et mää olin väärässä.”*

Luottamushenkilöt eivät ole tietoisia aina organisaation sisäisestä kehitystyöstä ja voivat pitää organisaation toimintaa pysähtyneenä ja kehittymättömänä. Lean-menetelmä on ravistellut myös tätä oletusta.

*” -- ne on ollu tähän saakka siinä harhaluulossa et me ei oo tehty mitään niinku toiminnan tehostamiseksi tai porukan vähentämiseksi. Ollaanhan me tehty aikasemmin ki.”*

Osa haastateltavista koki, ettei luottamushenkilöjohdossa osata suhtautua oikein organisaation onnistumisiin, vaan nostetaan mahdollisia epäonnistumisia onnistumisten edelle. Tämä heijastuu luonnollisesti toimintaan myös operatiivisen johdon varovaisuutena uutta menetelmää käyttöönotettaessa.

*”No toki sitten kun heille on esitelty sitten näitä hyviä caseja, mut poliitikot tietysti jostain syystä rakastaa enemmän epäonnistumisia.”*

## **8.7. Pysyvä muutos**

Haastateltavat kokivat, että pysyvien muutosten saavuttaminen vaati edelleen johtamisen kehittämistä ja valittuun menetelmään sitoutumista. Samalla myös johdon toimintatapojen muutos on keskeistä.

*” -- onko tämä meidän johtamisfilosofia ja kuinka vakavasti se on meidän johtamisfilosofia ja ja tuota... mistä me ollaan valmiita luopumaan niinku minä itse peilin edessä noudattaakseni näitä periaatteita.”*

Osalla haastateltavista oli kokemusta, että tiimit voivat saavuttaa tuloksia ja muutoksia toiminnassa, mutta pysyvät muutokset edellyttävät johdon sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Kuitenkin osa haastateltavista oli jo havainnut saavutettuja tuloksia pysyvään muutokseen pääsemisessä, joka näkyi jo henkilöstön puheessa.

*”Ja ja... no sitten sen kuulee... sit sen muutoksen kuulee tätä on vaikee ehkä jotenki niinku todentaa mut sen siinä keskustelussa ku meillä on joku laajennettu johtoryhmä mis on about neljäkyt henkeä niin niin tota... siinä puheessa ja siinä asenteessa mikä siinä on. Ja kyl se on muuttunu isosti.”*

Pysyvä muutos vaatii myös ajattelutavan muuttamista, mistä oli jo yhden prosessin ja menetelmän soveltamisen jälkeen noussut viitteitä. Kuitenkin positiivista kierrettä on jatkuvasti syvennettävä, jottei toimintatapojen muutos jää yksittäisten työkalujen soveltamiseksi.

*” -- kyl mä uskon et nää ihmiset, ketkä on yhden tommosen kierroksen läpikäyny niin niin kyl niillä ainaki vähän aikaa ainaki pysyy se semmonen ”hei tämä tarttis leantaa”-tyyppinen ajattelu, vaikei sitä millään taval työntäjä boostais ja, jos boostaa niin sittenhän ei oo mitään hätää.”*

Pysyvää muutosta ei saavuteta haastateltavien mukaan pelkällä konsulttien ja työkalujen käyttämisellä, vaan haastateltavien mukaan toimintatapojen on muututtava päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa. Yksittäisten työkalujen käyttö nähtiin joka tapauksessa hyvänä toimintana, vaikei pysyvää muutosta välttämättä saavutettaisiin.

*” -- me tarvitaan heitä, mutta me ei saada jäädä niinku kokonaan heidän varaan koska se... se päivittäises työssä se on niinku organisaatioon kuuluva oman johtamisen päivittäist asiaa.”*

*”Kyllähän se joku viis ässän (5S) tekeminen, vaikka vaik sä tekisit sen vaan kerran. On se parempi, ku ei mitään. Mut se että se sitten tehtäs niinku pysyväks ja jatkuvasti ylläpidettäväksi on jo sitten paljon vaikeampi harjotus.”*



## 9. Johtopäätökset

Tässä tutkielman kappaleessa esitellään johtopäätökset, jotka on tehty teorian ja haastatteluaineiston perusteella. Johtopäätöksissä tuodaan vastauksia tutkielman keskeisiin tutkimuskysymyksiin, joita ovat kokemukset lean-menetelmästä ja sille asetetut tavoitteet, johtajan asema sekä organisaatiokulttuuri ja sen muutos.

### 9.1. Julkisen sektorin kokemukset rohkaisevia

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kokemukset menetelmästä ovat julkisella sektorilla pääosin positiivisia. Jokainen haastateltu näki menetelmässä suuren potentiaalin. Tämän lisäksi organisaatiot etenevät lean-menetelmän soveltamisessa, mikä kertoo siitä, että menetelmän nähdään soveltuvan julkiselle sektorille sekä organisaation päivittäiseen työhön ja sen kehittämiseen.

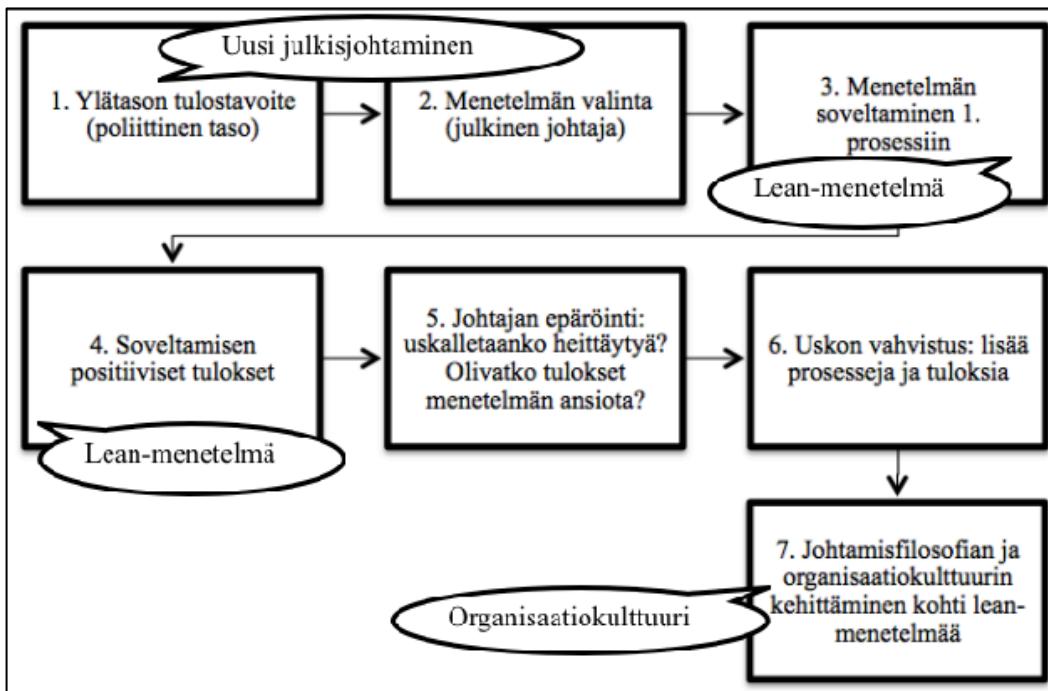
Haastateltavien kokemuksissa korostui henkilöstön asema muutoksessa. Kokemukset näkyvät parantuneena tiedonkulkuna, henkilöstön sitouttamisena, toiminnan tehostumisena, uusina työvälineinä sekä keskustelukulttuurin luontina. Henkilöstön puolelta positiivisena koettiin, että esimiehet tuntevat menetelmän soveltamisen jälkeen myös henkilöstön ja suorittavassa tasossa työskentelevien työn sisällön paremmin kuin ennen menetelmän soveltamista. Haastatteluissa esiin nousseen traktoriesimerkin mukaisesti voidaan puhua henkilöstön vastuuttamisesta omaan työhönsä, sillä kuten esimies asian ilmaisi työntekijälleen: ”sulla on se traktori”. Kaikki organisaation toiminta on näin ollen johdettavissa yksittäisen työntekijän toimintatapoihin. Sergi et al. (2013) kutsuvat tällaisia henkilöstön kokemia muutoksia ”pehmeämmiksi näkemyksiksi”. Rubenovitz (1989) taas nostaa esiin onnistumismahdollisuuksien korostumisen, kun henkilöstöllä on merkittävä osa ongelman määrittelyssä ja muutosprosessin analysoinnissa. Tällainen toiminta on juuri lean-menetelmän periaatteiden mukaista ja näkyi henkilöstön positiivisena suhtautumisen menetelmään ja työtapoihin.

Organisaatioiden kokemusten perusteella voidaan sanoa, että lean-menetelmä soveltuu myös palveluprosesseihin ja hallinnollisiin prosesseihin. Esimerkkejä prosesseista, johon lean-menetelmää ja sen erilaisia työkaluja oli sovellettu löytyi runsaasti niin palveluprosessien kuin myös hallinnollisten prosessien puolelta. Lean-menetelmää on sovellettu julkisella sektorilla pääprosesseihin sekä tukiprosesseihin. Voidaan nähdä, että ohjausprosesseihin menetelmää ei ole sovellettu, mutta niihin ovat taas vaikuttaneet lean-menetelmän periaatteet ja ajattelumallit. Menetelmän soveltamisessa on nähtävissä prosessien hierarkian uudelleenmuodostus: työntekijä nousee keskiöön. Pidemmällä ai-

kavälillä prosessien hierarkian muutos voi heijastua myös organisaation hierarkiaan, mikä on jälle uusi askel kohti kehittyntä lean-organisaatiota. Kuntien prosessit eivät kaikilta osin ole vielä valmiita lean-menetelmälle, mikä vaatii sen, että nykyprosessi on kuvattuna ja kaikkien tiedossa.

Lean-menetelmästä esitetyn kansainvälisen kritiikin mukaisia piirteitä on havaittavissa myös haastatteluaineistossa. Ei voida yksiselitteisesti mitata ja osoittaa, että suurin osa positiivisista menetelmällä saavutetuista kokemuksista johtuisi nimenomaan menetelmän mukaisesta toiminnasta ja eri työkalujen soveltamisesta. Enemmän kyse on lisääntyneestä vuorovaikutuksesta henkilöstön ja esimiesten välillä sekä luottamuksen osoittamisena henkilöstöön, jolloin henkilöstö aktivoituu toimimaan. Ei siis pelkästään aseteta tiukkoja tavoitteita, vaan mahdollistetaan toimintatapojen kehittäminen osoittamalla siihen riittävät resurssit ja oikeat työkalut. Kuten haastatteluissa nousi esiin, yksittäisiä tuloksia voidaan saavuttaa pelkällä lean-työkalun soveltamisella.

Suoranaista kritiikkiä menetelmää kohtaan ei oltu henkilöstön puolelta esitetty. Jotain kritiikkiä oli alkuvaiheessa havaittu, mutta kun menetelmää oltiin sovellettu ja viety varovaisesti käytäntöön, sitoutui henkilöstö menetelmään ja uuteen toimintamalliin. Tällainen muutossuunnitelma, joka koskee alkuvaiheessa pieniä ryhmiä ja yksiköitä, on organisaatiokulttuurin muuttamiseen liittyvässä kirjallisuudessa todettu menestykselliseksi. Varovaisuus olikin haastattelujen läpileikkaava teema. Jokainen organisaatio näki potentiaalinen menetelmässä ja piti saavutettuja tuloksia rohkaisevina, mutta haastateltavat halusivat vielä nähdä lisää onnistumisia ja saada ”uskonvahvistusta”. Lisäksi oli haluttu välttää jälle uuteen ”ismiin” tarttuminen, idean ”ylimyynti” ja toiminnan leimautuminen teoriapainotteiseksi. Jotain oli siis mahdollisista aiemmista hankkeista ja teorioiden soveltamisista jo opittu ja haluttiin välttää odotusten muodostuminen epärealistisen korkeiksi. Kansainvälisten, erityisesti Ison-Britannian kokemusten perusteella voidaan todeta, että varovaisuus menetelmän soveltamisessa on ollut perusteltua. Eteneminen lean-menetelmän soveltamisessa voidaan kuvata seuraavana kuviona:



Kuvio 4. Lean-menetelmän valinta ja eteneminen kohti lean-menetelmän laajaa soveltamista ja teoreettinen tausta.

Kuvioon on lisäksi merkitty teoreettisen viitekehyksen keskeiset valinnat ja niiden vaikutus menetelmän valintaan ja soveltamiseen.

Lean-menetelmän tunnistetuista hukista julkisella sektorilla oli havaittu useimpia. Erityisesti odottaminen sekä kahdeksantena hukkana teoriassa mainittu henkilöstön osaamisen alihyödyntäminen esiintyivät haastateltavien kertomuksissa. Näiden lisäksi myös kuljetusta, varastointia sekä muita ehkä alkukäsityksen mukaan teollisuudessa esiin nousevaa hukkaa oli löytynyt ja tullut esiin myös julkisen sektorin prosesseissa. Hukkaa löytyi erityisesti prosesseissa, joihin ei voitu suoranaisesti määrittää omistajaa. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi terveydenhuollon hoitoketjut. Organisaatioiden sisällä prosessien vastuutus onnistuu helpommin kuin organisaatorajojen yli. Lean-menetelmässä ei ole julkisella sektorilla päästy koko tuotantoketjun hallintaan, vaan menetelmä rajoittuu aina oman hallinnollisen organisaation sisälle. Omistajuus liittyy keskeisesti myös lean-menetelmän arvon määrittämisen periaatteeseen, jossa todettiin haasteena olevan, että jokainen toimija määrittää arvon ainoastaan omien tarpeidensa pohjalta. Omistajuuden määrittely ja sen haasteet korostuivat niin kansainvälisissä esimerkeissä kuin myös haastatteluaineistossa. Kuten lean-menetelmää kohtaan esittämänsä kritiikin viidennessä kohdassa Arfman ja Topolansky (2014) toteavat: ”lean-menetelmän sovellus päättyy organisaation rajoihin”. Lean-menetelmää kohtaan esitettyä kritiikkiä voidaan tutkielman aineiston perusteella pitää perusteltuna. Kaikkea hyvää selite-

tään usein lean-menetelmällä, lean-tarinat keskittyvät aina pelkästään hyötyihin sekä asiakkaan ”valmentaminen” on jäänyt vajavaiseksi.

Haastatteluaineiston perusteella on helppo yhtyä Virtasen ja Stenvallin näkemykseen, jonka mukaan ”uuden julkisjohtamisen lähtökohtana on, että henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja muutoskyky ovat keskeisiä tekijöitä tuottavuuden ja aikaansaannosten kannalta”. Nämä ovat myös uuden julkisjohtamisen käytännön sovelluksen, lean-menetelmän, lähtökohtana. Käytännössä lean-menetelmä näkyi haastatteluissa henkilöstön ahaa-elämyksinä, uusina ajattelutapoina sekä oman nykyisen toimintatavan kyseenalaistamisena. Jokainen henkilö, joka on osallistunut menetelmän soveltamiseen, alkaa miettimään omia työprosessejaan laajemmin, jolloin on mahdollisuutena saavuttaa pysyviä muutoksia ja kehitystä.

## **9.2. Kovat näkemykset ohjaavat tavoitteita**

Julkisen sektorin tavoitteet menetelmälle eivät ole selkeästi asetettuja tai numeerisesti mitattuja. Mittaristoa ollaan useassa käyttöönottoa tekevissä tai tehneissä organisaatioissa ottamassa käyttöön, mutta konkreettisia tavoitteita lean-menetelmän soveltamiselle ei ole asetettu. Tämä johtuu osin mittaamisen vaikeudesta palveluissa, aivan kuten lean-menetelmän kansainvälisessä kritiikissä on nostettu esiin. Tavoitteet, joita lean-menetelmälle on asetettu edustavat useimmiten lean-menetelmän ydinkonsepteista ”kovia näkemyksiä”, joita ovat hukan esiin tuominen ja kustannusten vähentäminen. Menetelmällä tavoitellaan loppujen lopuksi asiakkaalle parantunutta palvelua vähemmällä kustannuksella. Julkisten organisaatioiden toimintatavat on pystyttävä perustelemaan asiakkaille, jotka myös rahoittavat toiminnan. Tavoitellaan siis enemmän vähemmällä ja nimenomaan uuden julkisjohtamisen periaatteiden esiin tuomia asiakkuuteen, tehokkuuteen, toiminnan oikeutukseen sekä markkinaehtoiseen toimintaan liittyviä asioita.

Organisaatiot ja haastatellut uskoivat saavuttavansa menetelmällä luottamushenkilöiden asettamat tavoitteet. Tavoitteet muodostuivat lähinnä tiimeissä ja yksiköissä ja niihin vaikuttivat ennen kaikkea muiden tiimien tai yksiköiden kokemukset sekä johtajan aiemmat kokemukset. Tavoitteiden asettamiseen ja mittariston kehittämiseen vaikutti julkisen johtajan ja viranhaltijajohdon varovaisuus – ei haluta asettaa henkilöstölle lisäpaineita ja muutosvastarinnan nousu halutaan ehkäistä.

Lean-menetelmä nähtiin keinoksi toimia tehokkaammin, rajoittaa lisärekrutointeja sekä vastuuttaa henkilöstö mukaan toiminnan päivittäiseen kehittämiseen. Lean-menetelmä ei kuitenkaan ole sääs-

töohjelma, vaan ennen kaikkea prosesseja monipuolisesti kehittävä menetelmä ja haastattelujen ja organisaatioiden kokemusten perusteella on helppo yhtyä Hannuksen (1994) esittämään määritelmään lean-menetelmästä prosessien kehittämisen kattokäsitteenä. Menetelmän potentiaali tunnustettiin laajasti ja jokaisessa organisaatiossa uskottiin, että potentiaali on mahdollista myös lunastaa. Mikäli menetelmälle halutaan asettaa tarkkoja mittareita tai tavoitteita, on syytä pyrkiä mittaamaan tiimin tai yksikön saavutuksia ja tuloksia yhden työntekijän tuotosten sijaan. Tiimin ja yksikön mittaamisella vältetään yksilöiden turhautuminen sekä vastarinta. Yksilöiden työn mittaaminen nousi suurimmaksi ongelmaksi kansainvälisten (esim. Iso-Britannia) kokemusten valossa.

Christensen et al. (2007) ovat nostaneet mittaamiseen liittyviä ongelmia esiin, joita ovat motivaatio-ongelma, arvioijien itsenäisyys, kriteerien moninaisuus sekä ajoituksen ongelma. Mittaamisen liittyvät ongelmat ovat keskeisiä lean-menetelmän jalkauttamisen kannalta, sillä on monta tasoa tai ryhmää, jolle menetelmä on ”myytävä”: luottamushenkilöt, operatiivinen johto sekä henkilöstö. Motivaatio-ongelmat näkyvät menetelmässä siten, ettei olla välttämättä valmiita sitoutumaan uusiin tavoitteisiin, työkaluihin ja periaatteisiin. Arvioijien itsenäisyys on myös keskeinen tekijä, sillä tässä tutkimuksessa arvioijina toimivat nimenomaan menetelmän valintaan itse vaikuttaneet henkilöt, joiden kokemuksia on peilattu esimerkkien valossa. Kriteerien moninaisuus vastaavasti tuo esiin toiminnan monipuolisuuden: pelkät taloudelliset kriteerit eivät konkretisoidu organisaation eri tasolle vaan tarvitaan selkeitä toimintatapoja koskevia mittareita. Ajoituksen ongelma on aina olemassa eli mittaamisen ajankohta vaikuttaa tulosten arviointiin. Joka tapauksessa on osoitettavissa, että menetelmällä on saavutettavissa tuloksia niin lyhyellä kuin pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna, sillä kuten todettua, jo yksittäisen lean-työkalun käyttö kehittää toimintaa.

### **9.3. Julkinen johtaja keskeinen ”draiveri”**

Tutkimuksen haastatteluaineisto vahvisti käsitystä julkisen johtamisen ja johtajan roolista julkisen sektorin toimenpiteiden ja toimintojen kehittämisessä. Julkinen johtaja saa edelleen yläpuolen tavoitteet keskitetysti ja toimii niiden saavuttamiseksi. Haastattelujen mukaan johtaja toimii ”keskeisenä draiverina”. Se miten julkinen johtaja valitsee tietyn menetelmän, perustuu haastatteluaineiston perusteella yleisiin trendeihin, muiden kokemuksiin sekä omaan taustaan.

Osbornen ja Gaeblerin esittämiin kymmeneen periaatteeseen lean-menetelmä soveltuu tai näkyy useimmissa: katalyyttinen hallinto, tavoitteellinen hallinto, asiakaslähtöinen hallinto, ongelmien ennakointi ja ratkaiseminen ennen niiden puhkeamista sekä hajautettu hallinto. Katalyyttinen hallin-

to peilautuu lean-menetelmään siten, että mahdollisuudet on tunnistettu, löydetään tasapaino varojen ja tarpeiden välillä ja valitaan selkeästi lean-menetelmä tämän tasapainon saavuttamiseksi. Katalyyttisen hallinnon mukaisesti ohjataan henkilöstö toteuttamaan oikeita menetelmiä. Tavoitteellinen hallinto näkyy siten, että toiminnalle asetetaan yleiset tavoitteet, jotka hallinnon on saavutettava. Tämän jälkeen julkinen johtaja valitsee lean-menetelmän keinoksi saavuttaa nämä tavoitteet. Asiakaslähtöinen hallinto näkyy erityisesti lean-menetelmän arvon ajattelussa ja koko ajattelutavan muutoksessa niin, että keskitytään virtaukseen eikä yksittäisten henkilöiden tai prosessin osien tehokkuuteen. Lean-menetelmän peruseriaatteissa arvon määrittely tulee heti prosessin alussa, jolloin myös prosessissa mukana olevat henkilöt ”pakotetaan” ajattelemaan asiakasnäkökulmaa. Ongelmien ennakointi ja ratkaiseminen ennen niiden puhkeamista näkyy lean-menetelmässä ja haastatteluissa siten, että yhteisissä keskusteluissa pyritään kehittämään toimintaa entistä selkeämmin ja standardisoimaan toimintatapoja.

Johtajan rooli nähtiin keskeisenä uuden ajatusmallin jalkauttamisessa ja toimintatapojen muuttamisessa ja kyseenalaistamisessa. Mikäli johto ei sitoudu menetelmään, ei haastattelujen ja teorian mukaan ole juuri mahdollisuuksia onnistua, sillä toimintatapojen kehittäminen vaatii resursointia niin lisäkoulutukseen kuin myös prosessien kehittämiseen. Tämä näkyi haastatteluissa huolena siitä, miten työaika riittää kaikkeen kehittämiseen.

Luottamushenkilöiden ja poliittisen johdon suhtautuminen vaikuttaa merkittävästi menetelmän onnistumiseen. Luottamushenkilöt eivät suurissa organisaatioissa ole tietoisia operatiivisen tason toiminnasta ja monesti ollaan siinä uskomuksessa, ettei organisaation toimintatapoja ja prosesseja juuri kehitetä. Kuntaorganisaatiot nähdään hitaina muuttujina, jotka sopeuttavat toimintaansa enemmän passiivisin (esim. veronkorotukset) kuin aktiivisin toimin (esim. toimintatapojen kehittäminen). Kuitenkin asetetut tavoitteet ovat kunnianhimoisia ja kun niihin on reagoitu valitsemalla lean-menetelmä, on seurauksena ollut epäilyksiä sen soveltumisesta julkiselle sektorille. Luottamushenkilöt muodostavat ulkoista painetta organisaation toimintaan, mikä heijastuu toimintaan varovaisuutena ja oman toiminnan osittaisena vähättelynä. Kun luottamushenkilöt eivät ole operatiivisen toiminnan sisällä tai tietoisia sisäisistä hankkeista, on johtajan valintojen haastaminen vaikeaa ja operatiivinen johto saa toimia rauhassa ulkoisilta paineilta. Kuitenkin luottamushenkilöiden ohjaus operatiiviseen toimintaan tapahtuu tavoitteen asettelulla ja strategisella tasolla. Luottamushenkilöjohto haluaa puuttua enemmän yksityiskohtiin, aivan kuten Pollitt ja Boucaert (2011) ovat todenneet, mikä asettaa myös lean-menetelmälle paineita. Lean-menetelmä ei kuitenkaan ole välttämättä helpoin tapa hahmottaa prosesseja, mikä osaltaan heijastuu suhtautumiseen menetelmää kohtaan.

Varovaisuus johtamisessa selittyy sillä, että johtajat tuntevat oman organisaationsa sekä sen kipupisteet. ”Status quo” ja nykyinen asioiden tila on suurimmalle osalle riittävä ja organisaatioiden syvärakenteessa ja henkilöstön ajattelumallissa resurssitehokkuus-ajattelu on syvällä. Ajatellaan, että kun yksittäisellä työntekijällä on kiire, on toiminnan oltava tehokasta. Katseen siirtäminen asioiden virtaustehokkuuteen vaatii selkeää ajattelumallin muutosta, joka voidaan lean-menetelmällä saavuttaa. Kuitenkin, jos henkilöstölle lanseerataan uusi ”ismi” tai johto lähtee yksin viemään menetelmää eteenpäin, ei lopputuloksesta ole takeita. Mikäli ei olla käyttöönottovaiheessa varovaisia, voi tuloksena olla henkilöstön pelkotiloja, muutosvastarintaa sekä vanhojen toimintatapojen puolustamista.

#### **9.4. Pysyvien muutosten saavuttaminen edellyttää organisaatiokulttuurin muutosta**

Nykyinen organisaatiokulttuuri julkisen sektorin organisaatioissa voidaan nähdä heikkona, sillä Suomen julkisen sektorin organisaatioissa on voitu pitkään toimia samoilla vanhoilla toimintatavoilla ja toteuttaa samalla vanhalla tavalla prosesseja. Suomen julkisella sektorilla on paljon samoja piirteitä kuin kansainvälisissä julkisen sektorin organisaatioissa toimintakulttuurin osalta. Esimerkiksi Tanskassa ongelmana nähtiin ajattelutapa ja osaamistaso, jotka molemmat nousivat myös haastatteluaineistosta esiin koskien Suomen esimerkkejä.

Yksittäisiä lean-menetelmän työkaluja voidaan soveltaa ja ottaa jopa käytäntöön, mutta pysyvän muutoksen saavuttaminen edellyttää ajattelun ja toimintakulttuurin muutosta. Haastatteluissa esiin nousseet ”ahaa-elämykset” kertovat siitä, että on tehty vuosia kuten ennenkin eikä kyseenalaistettu toimintatapoja tarpeeksi. McGregorin (1960) Y-teorian mukaisesti organisaation henkilöstö tekee muutoksia, joista arvelee myös itselleen olevan etua. Myös tähän nojaa lean-menetelmä, sillä tavoitteena on työn tehokkaampi tekeminen ja turhien työvaiheiden karsinta, joka lähtee nimenomaan henkilöstötasolta liikkeelle.

Organisaatiokulttuurin on nähty syntyvän, kun epäviralliset, institutionaaliset normit ja arvot kehittyvät luonnollisen ja evolutionaarisen kehitysprosessin välityksellä sopeutuen sisäisiin ja ulkoisiin paineisiin. Lean-menetelmässä voidaan nähdä tätä kehitysprosessia, sillä toiminnalle asetetaan sisäisiä paineita, sillä kun muualta on kuultu saavutettuja tuloksia, halutaan myös itse osoittaa, että voidaan saavuttaa parannuksia toiminnassa. Ulkoiset paineet taas luo luottamushenkilöjohto aset-

tamalla tavoitteet. Operatiivinen johto taas tukee prosessia sitoutumalla kehitystyöhön ja osoittamalla toimintaan riittävät resurssit.

Lean-menetelmä vaikuttaa ennen kaikkea organisaatiokulttuurin perustehtäviin. Yhteinen identiteetti muodostuu, kun toimintatapa alkaa leviämään organisaatiossa. Menetelmän avulla organisaation arvot ja toimintaperiaatteet selkeytyvät, mikä johtuu siitä, että jokainen organisaatiossa toimiva käsittelee arvon muodostumisen logiikan sekä ajattelutavan. Ihmiset myös sitoutuvat entistä enemmän edistämään organisaation perustehtävää, kun heillä on olemassa yhteinen maailmantulkinta, jonka muodostaa lean-menetelmä ja virtaustehokkuuteen perustuva ajatusmalli. Jo se, että jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä ja prosessiinsa, selkeyttää pelisääntöjä ja vakauttaa organisaation jäsenien yhteistoimintaa. Yhdessä organisaatiossa oli jo haastattelujen perusteella päästy tilaan, jossa lean-menetelmän soveltaminen kuuluu johdon ja työntekijöiden puheesta. Jos menetelmän teesit kuuluvat jo puheessa, voidaan sanoa, että ollaan pitkällä yhteisen lean-identiteetin rakentamisessa.

Lean-menetelmä edustaa organisaatiokulttuurin muotojen näkemyksistä ”is” –näkökulmaa. Menetelmän avulla voidaan vaikuttaa ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen, joka taas on sidoksissa organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Tämä ei menetelmässä tapahdu johtajan suoralla tai välillisellä vaikutuksella, vaan vaatii henkilöstön mukaan ottamisen, vastuuttamisen sekä tukemisen. Organisaatiokulttuurin on oltava sellainen, että jokainen työntekijä sitoutuu lean-menetelmään ja kehittämään omaa työtään päivittäin. Muuten lean-menetelmä jää yksittäisten työkalujen soveltamiseksi, yksittäisiksi ahaa-elämyksiksi sekä yksittäisen organisaation osan tehokkuudeksi.



## 10. Lopuksi

Tutkimus on osoittanut, että lean-menetelmästä voi tulla julkiselle sektorille uusi menetelmä ajattelumallien muuttamiseen ja toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen. Tälle on tulevana vuosina kunnissa erityistä tilausta, kun jokainen tehtävä ja sen toteuttamistapa nousee entistä laajemmin tarkasteluun. Tutkimuksen otantaa voi pitää riittävänä, sillä samat teemat toistuivat haastattelusta toiseen ja samoja kokemuksia ja huomioita nousi esiin. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista pureutua syvemmälle organisaation tuloksiin ja kehittää toimintaan soveltuvia mittareita.

Suomen kuntakentällä olisi mahdollisuus ja suuri potentiaali kehittää kunta- ja maakuntarajat ylittävä lean-organisaatio, jonka avulla tietoa vaihdettaisiin kuntien kesken entistä enemmän, prosesseja ja toimintatapoja kehitettäisiin laajasti sekä syntyisi jatkuvien parannusten virta ja vaikuttavuutta, kun jossain saadaan kehitettyä käytännön toimintaan uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja. Tässä verkostossa olisi myös Kuntatyönantajalle, Kuntaliitolle sekä maakuntien liitoille luonnollinen toimintaympäristö. Yrityspuoleen verrattuna julkisella sektorilla ei ole samanlaisia kilpailullisia rajoitteita, sillä yksikään kuntatoimija ei häviä markkinaosuuksia sen vuoksi, että jossain muualla toteutetaan esimerkiksi terveydenhuollon vastaanotto tai ruuanvalmistusprosessi tehokkaasti ja hukkaa karsien.

Lean-menetelmässä on haastatteluaineiston ja kansainvälisten esimerkkien valossa hyvin paljon potentiaalia. Menetelmän soveltaminen on kuitenkin riippuvainen johtajuudesta: kuka uskaltaa todella heittäytyä menetelmään, mennä ongelmien juuritasolle ja toteuttaa tehostamista pitkällä ajanteella lyhyiden ja nopeiden sopeutusten sijaan? Lean-menetelmän avulla olisi mahdollisuus hallita myös suuria kokonaisuuksia ja määrittää prosesseja omistajasta riippumatta. Kysymys kuuluu, onko tähän halukkuutta, menetelmä on valmiina!

Ehkä jatkossa saamme julkisten organisaatioiden yt-menettelystä kertovien uutisten sijaan lukea lean-menetelmästä kertovia uutisia, joissa kerrotaan prosessien virtausajoista sekä asiakasnäkökulmasta. Tämä voi olla tulevaisuutta, sillä uusia menetelmiä on löydettävä julkisten organisaatioiden kehittämiseen, taloudellisesti haastavaan tilanteeseen sekä asiakkaiden vaatiman palvelutason saavuttamiseen.

## Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168.
- Ackerman J.D., Hemphill R., Cowan D. 2011. Lean is a tool in the toolbox, not the silver bullet. *Ann Emerg Med.* 2011 Oct;58(4):398-9; author reply 399-400.
- Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2003. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampereen yliopistopaino Oy – Juveness Print. Tampere.
- Arfman, D. & Topolansky, F. 2014. The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice. *International Journal of Business and Social Science.* Vol. 5 No. 2.
- Aucoin, P. 1990. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance: An international Journal of Policy and Administration* 3:2, p 115-137.
- Bayers, P. 1997. Apply Poka Yoke Devices Now to Eliminate Defects. ASQC's 51st Annual Quality Congress Proceedings 457.
- Beck, A.M. & Helle, J.T. 2007. Lean in the Danish Public Sector. Aarhus School of Business. Aarhus University.
- Christensen T., Lægreid P., Roness, P. & Rovik, K. 2007. Organization Theory and the Public Sector: Instrument, culture and myth. Routledge.
- Danford, A. 2011. Lean management, the restructuring of work in the public sector and implications for employee well-being. *New Technology, Work and Employment* (2011, Vol.26, Issue 2).
- Denhardt, R. 2011. Theories of Public Organization. Sixth Edition. Wadsworth.
- EPA. United States Environmental Protection Agency. 2014. Saatavilla: <http://www.epa.gov/lean/environment/methods/fives.htm>. Viitattu 3.2.2015.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Espoon kaupungin verkkosivut: [http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Organisaatio/Espoo\\_konserni](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio/Espoo_konserni). Viitattu 12.4.2015.
- Green, S. D. 1999. The Dark Side of Lean Construction: Exploitation and Ideology. University of California, Berkeley, CA, USA. Saatavilla: <http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/IGLC-7/PDF/Green.pdf>. Viitattu 13.1.2015.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetun lain muuttamisesta. Viitattu 28.10.2014. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120096>

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerrus Kirjapaino Oy. Neljäs painos.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Helsingin sanomat 17.3.2014, ”Hampaat kuntoon kertakäynnillä” –artikkeli:  
<http://www.hs.fi/paivanlehti/17032014/talous/Hampaat+kuntoon+kertak%C3%A4ynnill%C3%A4/a1394945100333>. Viitattu 17.3.2014.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämeenlinnan kaupungin verkkosivut: <http://www.hameenlinna.fi/Palvelut/LinnanInfra/>. Viitattu 12.4.2015.

Irani, S.A. & Zhou, J. 2011. Value Stream Mapping of a Complete Product. Department of Industrial, Welding and Systems Engineering. The Ohio State University. Saatavilla: <http://www.lean-manufacturing-japan.com/Value%20Stream%20Mapping%20of%20a%20Complete%20Product.pdf>. Viitattu 21.2.2015.

Julkisten ja hyvinvointialojen liiton verkkosivut. 2014. Yt-neuvotteluja meneillään yli sadassa kunnassa. Saatavilla: <http://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/uutisarkisto/?bid=4608>. Viitattu 6.11.2014.

Kaizen Institute, Value Stream Mapping. 2014. Saatavilla: <http://www.kaizen.com/knowledge-center/value-stream-mapping.html>. Viitattu 3.2.2015.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY – Kirjapainoyksikkö. 2. painos.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Prima Oy.

Kuntalehti 22.1.2015 (1/2015), ”Armilassa mitataan potilaan saamaa hyötyä” -artikkeli.

Kuntatalouden kehitysnäkymät vuosina 2014 – 2017 kehysriihen päätösten jälkeen. Valtiovarainministeriön kunta- ja aluehallinto-osaston muistio 12.4.2013.

Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta annetun lain muuttamisesta (928/2012). Viitattu 28.10.2014. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120982>.

Lane, J.-E. 2000. New Public Management. Routledge.

- Liker, J. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Lynn, L. Jr. 2008. *Public Management: Old and new*. Routledge.
- Lähdesmäki, K. 2003. *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia No 113. Hallintotiede 7. Universitas Wasaensis. Vaasa.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Martin, J.W. 2014. *Lean Six Sigma for Supply Chain Management. A 10-Step Solution Process*. Second Edition. McGraw-Hill Education.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book company, inc.
- Modig N. & Åhlström P. 2013. *Tätä on lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Rheologica Publishing.
- Morris, D. & Brandon, J. 1994. *Liiketoimintaprosessien uudistaminen – Re-engineering*. Weilin+Göös. Juva.
- Murto, K. 1998. *Prosessin johtaminen – Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Gummerus Kirjapaino Oy. Kolmas painos. Jyväskylä.
- Mäkijärvi, M. 2013. *Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa*. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Naiknimbalkar, A. 2002. *Introduction to Lean Principles*. The California State University. Saatavilla: [http://www.pdx.edu/fadm/sites/www.pdx.edu.fadm/files/02\\_Introduction%20to%20Lean%20Principles%20-%20Supergraphic.pdf](http://www.pdx.edu/fadm/sites/www.pdx.edu.fadm/files/02_Introduction%20to%20Lean%20Principles%20-%20Supergraphic.pdf). Viitattu 1.2.2015.
- Osborne, D. & Gaebler, T. 1992. *Reinventing government*. Reading, MA: Addisonwesley.
- Pollitt, C. 1993. *Managerialism and the Public Services: Cuts or cultural change in the 1990's*. Second Edition. Oxford: Blackwell Publishers.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2011. *Public Management Reform: A comparative analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Third Edition. Oxford University Press.
- Pollitt, C. 2003. *The Essential Public Manager*. Open University Press. McGraw-Hill.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. & Bucci, G. 2006. *Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector*. Office of Chief Researcher. Scottish Executive Social Research.
- Rubenowitz, S. 1989. *Organisaatiopsykologia*. Weilin+Göös. Espoo.
- Salon kaupungin verkkosivut: <http://www.salo.fi/linkit/salotietoa/>. Viitattu 12.4.2015.

Schein, E. 1965. Organisaatiopsykologia. Gummerus. Jyväskylä.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös. Espoo.

Sergi, V., Lusiani, M., Langley, A. & Denis, J-L. 2013. Saying what you do and doing what you say: The performative dynamics of lean management theory. Working Paper Series. The Department of Management at Università Ca' Foscari Venezia. Saatavilla:  
<http://virgo.unive.it/wpideas/storage/2013wp35.pdf>. Viitattu 13.1.2015.

Stenvall, A. & Airaksinen, J. 2009. Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinno-  
vaatit. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 211.

Viljamaa, K., Toivanen, M., Lähtenmäki-Smith, K., Lahtinen, H. & Herkkola, H. 2013. Loppura-  
portti. Pirkanmaan kuntatoimintojen kehittäminen. Ramboll. Saatavilla:  
<http://www.pirkanmaa.fi/files/files/Idearaportti.pdf>. Viitattu 12.1.2015.

Virtanen, P. & Stenvall, A. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. 2. painos.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy. 2. pai-  
nos

Wang, Y. & Huzzard, T. 2012. The Impact of Lean Thinking on Organizational Learning. School of  
Economics and Management. Lund University.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 1996. Lean Thinking: Banish Waste and create Wealth in your Corpo-  
ration. Simon & Schuster.

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. 1990. The Machine that changed the World. Simon &  
Schuster.

## **Liite**

### *Liite 1, haastatellut henkilöt:*

Kaarina Aulin, luonnonhoitopäällikkö, LinnanInfra, Hämeenlinnan kaupunki  
Tuula Heinänen, kehitysjohtaja, Sosiaali- ja terveysvirasto, Espoon kaupunki  
Janne Hyvärinen, kehittämisspalveluiden esimies, Kaupunkikehityspalvelut, Salon kaupunki  
Mika Mannervesi, kaupunkikehityspäällikkö, Kaupunkikehityspalvelut, Salon kaupunki  
Jaana Suonsaari, kehityspäällikkö, Palveluliiketoiminta, Espoon kaupunki  
Timo Tuomola, toimitusjohtaja, LinnanInfra, Hämeenlinnan kaupunki  
Vesa Vuorinen, puistomestari, LinnanInfra, Hämeenlinnan kaupunki