



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

YHTEISKUNTATIETEIDEN TIEDEKUNTA

Marko Määttä

**LEAN –FILOSOFIAN TARKASTELU KÄYTÄNTÖTEOREETTISESTA
NÄKÖKULMASTA – MATKA NOVIISISTA PROFESSIONAALIKSI**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

Toukokuu 2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Lean –filosofian tarkastelu käytäntöteoreettisesta näkökulmasta – Matka noviisista professionaaliksi

Tekijä: Marko Määttä

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 88

Vuosi: 2018

Tiivistelmä: Lean –filosofia ja sen tehokas toteuttaminen ovat nykyisin tärkeässä roolissa yritysmaailmassa. Lean –filosofiaa on tutkittu perinteisesti teknis-rationaalista näkökulmasta, jossa korostetaan organisaation prosessien analysointia erilaisten fyysisten mittareiden kautta. Kaikkia organisaation prosesseja tai töitä ei kuitenkaan voida mitata fyysisten mittarien avulla, joten tässä tutkimuksessa Lean –filosofiaa tarkastellaan käytäntöteoreettisesta näkökulmasta kysyen, miten asiantuntijatyössä työskentelevät henkilöt ovat sisäistäneet Lean –filosofian osaksi jokapäiväisiä työkäytäntöjään? Tarkoitukseni on tutkia, miten haastateltavat ovat kokeneet Lean-filosofian, sekä miten ja millaiseksi asiaksi Lean-filosofia on tutkittavien arjessa muodostunut. Tutkimuskysymyksiäni ovat, millaisia käytäntöjä työntekijät ovat Lean -filosofiasta joko tietoisesti tai tiedostamattaan synnyttäneet? Miten organisaation ajama Lean -filosofia on käytännössä ”elänyt eläväksi”?

Tutkimukseni tavoitteena ei ole hakea ymmärrystä organisaation Lean -filosofian toteuttamisen tilasta, sen onnistumisesta tai epäkohdista, vaan siitä, miten ja millaisena Lean -filosofia näkyy työntekijöiden arjessa ja käytännöissä. Lean –filosofian eläväksi elämistä tarkastellaan prosessina, jota analysoidaan käytäntöteoreettisesta näkökulmasta oppimiseen ja tietämiseen.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus ja aineiston keruu on tapahtunut kuuden haastattelun ja oman havainnoinnin perusteella. Haastattelut on analysoitu narratiivista analyysitapaa käyttäen ja olen muodostanut haastatteluista kaksi erilaista tarinaa.

Haastateltavien tarinoista käy ilmi, että Lean -filosofia ollaan sisäistetty omanlaisiksi käytännöiksi. Haastatteluista olikin havaittavissa kaksi erilaista tapaa elää Lean -filosofiaa ”eläväksi”. Nämä kaksi tarinaa ovat Innokas Kehittyjä ja Kokenut Karpaasi, joiden käytännöt ja tavat eroavat toisistaan. Innokas Kehittyjä on organisaation työtapojen sekä käytäntöjen ja sitä kautta myös Lean –filosofian sisäistämisen prosessissa vasta alkuvaiheessa. Kokenut Karpaasi on puolestaan tässä sisäistämisen prosessissa huomattavasti pidemmällä.

Tutkimus osoittaa, että Lean -filosofian analysointi käytäntönä avaa mahdollisuuden arvioida Lean –filosofian implementoinnin tilaa asiantuntijatyössä. Perinteisesti Lean -filosofiaa on tutkittu teknis-rationaalilla lähestymistavalla, jossa implementoinnin tilaa mitataan erilaisten fyysisesti mitattavien mittareiden avulla. Tämä mahdotonta tai erittäin haastavaa asiantuntijatyössä, jossa työskentely eroaa merkittävästi esimerkiksi tuotantolaitoksen työstä. Kyse on enemmän jokaisen yksilön henkilökohtaisesta tavasta ymmärtää ja sisäistää Lean-filosofiaa ja onko hän joko tietoisesti tai tiedostamattaan sisäistänyt sen käytäntöihinsä.

Avainsanat: Lean –filosofia, käytäntöteoria, oppiminen, tietäminen, narratiivinen analyysi

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi__ (vain Lappia koskevat)

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tarpeellisuus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1	Lean -filosofia teknis-rationaalisesta näkökulmasta.....	9
2.1.1	Toyotan tapa johtaa – Lean -filosofian perusta	9
2.1.2	Mittaamisella kohti menestystä	12
2.2	Käytäntöteoreettisen tutkimuksen perusteet.....	14
2.3	Käytäntöteoreettinen näkökulma oppimiseen ja tietämiseen	18
2.3.1	Materiaalisuus osana käytäntöteoreettista näkökulmaa oppimiseen ja tietämiseen	21
2.3.2	Aistit ja kehoisuus osana oppimista ja tietämistä.....	23
3	MENETELMÄT JA AINEISTOT	26
3.1	Lähestymistapa.....	26
3.2	Kohdeorganisaatio, kohderyhmä, tutkijanpositio sekä tutkimusetiikka	29
3.3	Aineiston kerääminen	30
3.4	Aineiston analyysi – haastatteluista tarinoiksi	32
4	TARINOIDEN ANALYYSIT	34
4.1	Innokas Kehittyjä.....	35
4.1.1	Innokas Kehittyjä on työssään suhteellisen kokematon, joka muistaa koulutuksessa opitut asiat ja on vasta sisäistämässä organisaation tapaa työskennellä.....	35
4.1.2	Organisaation tapa työskennellä	37
4.1.3	IT -järjestelmät ja muut erilaiset työkalut ovat tärkeä osa Innokkaan Kehittyjän arkea	40

4.1.4	Yrityksen menestymisen merkitys Innokkaan Kehittyjän omalle työhyvinvoinnille ja menestymiselle	42
4.2	Kokenut Karpaasi	46
4.2.1	Kokenut Karpaasi on työelämässä suhteellisen kokenut, joka luottaa omaan kokemukseensa	46
4.2.2	Organisaatio ja sen merkitys Kokeneen Karpaasin työskentelylle.....	47
4.2.3	Kokemus ja sen merkitys rutiineihin	51
4.2.4	”Kiire, hätä, hoppu”	54
5	TULOKSET.....	58
5.1	Matka noviisista kohti professionaalia.....	58
5.1.1	Tietäminen yksilönä ei riitä.....	60
5.1.2	Tietäminen ryhmän sisällä, kohti organisaation työtapojen ja menestymisen merkityksen ymmärtämistä	61
5.1.3	Tietäminen erilaisten ryhmien välillä, askel kohti professionaalia	64
5.2	Professionaali – kohti täydellistä käytäntöjen sisäistämistä?	66
5.2.1	Tietäminen organisaatiotasolla.....	68
5.2.2	Tietäminen periaatetasolla.....	70
5.3	Lean -filosofia käytäntönä – Uusi näkökulma Lean –filosofian tutkimukseen.....	72
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
6.1	Yhteenveto	75
6.2	Teoreettiset johtopäätökset	76
6.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	78
6.4	Jatkotutkimuksen aiheita	80
	LÄHTEET	82
	LIITTEET.....	86

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Omasta kokemuksesta ja seuraamalla yritysten visio- ja strategiajulkaisuja voidaan todeta, että Lean –filosofia ja sen implementointi on tärkeää liki kaikilla talouden sektoreilla. Olkoot kyseessä terveydenhoitoala, raskas teollisuus tai vaikkapa teknologiateollisuus, on Lean –filosofia levinnyt kaikkialle yhteiskuntaan (Modig & Åhlström, 2013). Sama koskee tämän tutkimuksen kohdeyritystä ja Lean –filosofia onkin yksi organisaation painopistealueista.

Huomasin tutkiessani pintapuolisesti Lean –filosofiaa, että aihepiirin tutkimukset ovat käytännössä kaikki toteutettu niin sanotulla ”insinöörimäisellä” lähetystavalla, eli teknis-rationaalisesta näkökulmasta. Tämä on varsin ymmärrettävää, sillä Lean –filosofian nähdään perustuvan autonvalmistaja Toyotan tapaan johtaa toimintojaan ja sitä kautta alalla kuuluisaan Toyotan tuotantojärjestelmään, eli Toyota Production Systemiin, TPS (Liker&Convis, 2012). Lean –filosofia voidaan myös kaikessa yksinkertaisuudessaan kuvata muutamilla sanoilla, joita ovat esimerkiksi prosessien analysointi ja tehostaminen, hukan minimointi ja jatkuva parantaminen (Modig & Åhlström, 2013). Kaikkea tätä pyritään mittaamaan erilaisten fyysisten mittareiden avulla ja Lean –filosofian implementoinnin onnistumista ollaankin arvioitu näistä mittareista saatavien tuloksien analysoinnilla. Organisaatio on esimerkiksi saanut tehostettua toimintaansa siten, että se pystyy tuottamaan enemmän tuotteita samalla pienentäen kustannuksia verraten aiempaan tilanteeseen.

Tutkittava organisaatio ajaa siis voimakkaasti Lean –filosofiaa osaksi yhtiön toimintatapoja ja tavoitteena on olla muutaman vuoden sisällä täysin ”Lean” yritys. Organisaatio toimii teollisuuden alalla ja työvoima muodostuu tuotteiden valmistamiseen kuuluvasta henkilöstä, sekä tätä työtä tukevista asiantuntijoista. Lean –filosofian implementointi koskee siis koko organisaatiota, myös toimistotyössä työskenteleviä asiantuntijoita. Lähtökohtaisesti ymmärrän Lean –filosofian peruseriaatteet erityisesti tuotantolaitoksissa, sillä tuotosta ja tuottavuutta on helppo arvioida, jolloin ylimääräistä hukkaa tai työtä voidaan saada vähennettyä.

Työskennellessäni tutkittavassa organisaatiossa asiantuntijatehtävissä aloin kuitenkin nopeasti pohtimaan, mitä ihmettä Lean –filosofia voi toimistotyössä tarkoittaa? Asiantuntijatyössä työskenteleviltä henkilöiltä odotetaan Lean –filosofian mukaista toimintaa. Mitä tällä siis tarkoitetaan? Miten Lean –filosofian peruseriaatteita voidaan mitata asiantuntijatyössä, jossa työ on luovaa ja työn tuotosta on mahdotonta mitata?

Pohdintojeni lopputulemana on se, että mielestäni Lean –filosofiaa täytyy asiantuntijatyössä tutkia erilaisesta kuin alalla vallitsevasta näkökulmasta. Lean –filosofiassa on asiantuntijatyössä loppujen lopuksi kyse ajattelutavasta. Kyse on enemmän jokaisen yksilön henkilökohtaisesta tavasta ymmärtää ja sisäistää Lean-filosofiaa, ja onko hän joko tietoisesti tai tiedostamattaan sisäistänyt sen osaksi työtään. Lean –filosofian implementoinnissa asiantuntijatyöhön on siis kyse matkasta, jossa henkilö elää Lean –filosofian kaltaiset arvot osaksi omaa toimintaansa. Kun Lean –filosofiaa tarkastellaan teknis-rationaalisen näkökulman sijasta käytäntönä, voidaan tätä Lean –filosofian eläväksi elämisen prosessia analysoida käytäntöteoreettisen tutkimuksen oppien ja näkökulman kautta.

1.2 Tutkimuksen tarpeellisuus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkittavassa organisaatiossa vallitsee vahva työn eri vaiheiden ja prosessien mittaamisen ja analysoinnin kulttuuri, joka on yksi Lean –filosofiaa noudattavan organisaation tunnistettavista piirteistä. Asiantuntijatyössä työskentelevien henkilöiden työtä ei voida mitata ja analysoida samalla tavoin kuin esimerkiksi tuotantolinjalla työskentelevien henkilöiden työtä, joiden työ sisältää tiettyjen prosessien toistamista. Pakdal ja Leonard (2015) sekä De Jong & muut (2016) ovat tutkimuksissaan huomioineet, että Lean –filosofiaa ei olla tutkittu erilaisten kulttuurillisten ja käytäntöteoreettisten aspektien kautta. Tämä tutkimus lähteekin täyttämään Pakdalin ja Leonardin (2015) sekä De Jongin & muiden (2016) mainitsemaan aukkoa Lean –filosofian tutkimuksessa.

Tutkittavassa organisaatiossa, kuten varmasti myös monessa muussakin organisaatiossa Lean –filosofiaa pyritään implementoimaan organisaation toimesta myös asiantuntijaympäristöön. Tätä implementointia pyritään toteuttamaan

mittaamisen kulttuurin avulla. Asiantuntijan työtä pyritään pilkkomaan osiin ja analysoimaan mahdollisia kehityskohteita ja hukan minimointia. Tätä on tutkittavassa organisaatiossa yritetty, mutta se ei yksinkertaisesti toimi. Kun Lean –filosofiaa tarkastellaan käytäntönä, antaa se ilmiön ymmärtämiselle uuden tason erityisesti tämän tutkimuksen kaltaisessa asiantuntija-organisaatiossa. Tämä tutkimus osoittaaakin, että Lean –filosofian sisäistämisen prosessia voidaan arvioida käytäntöteorian oppimisen ja tietämisen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten organisaation ajamaa Lean –filosofiaa ja sen tilaa voidaan analysoida asiantuntijatyön kontekstissa. Perinteistä Lean –filosofian teknis-rationaalista näkökulmaa ei voida hyödyntää asiantuntijatyössä työskentelevien henkilöiden tutkimisessa. Tarkoituksena on tutkia, miten asiantuntijatyössä työskentelevät henkilöt ovat Lean –filosofian kokeneet ja millaiseksi asiaksi Lean –filosofia on haastateltavia arjessa muodostunut. Tutkimuksen tavoitteen pohjalta tutkimuskysymykset on muodostettu seuraaviksi:

- Millaisia käytäntöjä työntekijät ovat Lean –filosofista joko tietoisesti tai tiedostamattaan synnyttäneet?
- Miten organisaation ajama Lean –filosofia on eletty eläväksi asiantuntijatyössä työskentelevien toimesta?

Jotta voin vastata varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, on minun tiedettävä, mitä ja miksi haastateltavat tekevät organisaation arjessa. Tämän lisäksi minun on tiedettävä, miten haastateltavat kokevat organisaation ajaman Lean-filosofian erilaiset painopistealueet työssään. Tutkimuksen varsinaisia tutkimuskysymyksiä tukevat alakysymykset, joiden pohjalta myös puolistrukturoitu teemahaastattelu on luotu, ovat seuraavia:

- Mistä asioista haastateltavien työ-arki koostuu?
- Miten ketteryys, jatkuva parantaminen, hukan minimointi sekä järjestelmällisyys näkyvät haastateltavan arjessa?

Analysoimalla tutkimuksen alakysymyksiä pohjalta rakennetun teemahaastattelun kautta saatua aineistoa, voin esittää tuloksia sekä johtopäätöksiä siitä, miten haastateltavat ovat eläneet Lean –filosofian eläväksi. Tutkimus antaa myös vastauksia siihen, millaisia käytäntöjä Lean –filosofiasta on muodostunut haastateltavien arkeen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä eri luvusta sekä lähteistä ja liitteistä. *Luvussa 1* esitellään tutkimuksen johdanto. Luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa, aihetta, taustaa aiheen valinnalle, esitellään tutkimusongelma- sekä tutkimuskysymykset sekä lopuksi kuvataan tutkimuksen rakenne. *Luvussa 2* esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Osion ensimmäisessä alaluvussa esitellään Lean –filosofian tutkimusta teknis-rationaalisesta näkökulmasta ja tämän alaluvun alaluvuissa Toyotan tapaa johtaa sekä mittaamisen merkitystä menestymiselle. Toisessa alaluvussa käsitellään puolestaan käytäntöteoreettisen tutkimuksen perusteita. Osion viimeisessä alaluvussa esitellään käytäntöteoreettinen näkökulma tietämiseen ja oppimiseen ja alaluvun alaluvuissa materiaalisuuden ja aistien merkitys tälle näkökulmalle. *Luvussa 3* esitellään tutkimuksen menetelmät ja aineistot. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta. Toisessa alaluvussa esitellään tutkimuksessa käytetty aineistonkeruu menetelmä. Kolmannessa alaluvussa esitellään, miten aineistoa ollaan tässä tutkimuksessa analysoitu. Osion neljännessä alaluvussa keskitytään puolestaan tutkijanposition ja tutkimusetiikkaan. *Luvussa 4* esitellään haastattelujen pohjalta rakennetut tarinat haastateltavista. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään Innokkaan Kehittyjän tarina. Innokkaan Kehittyjän neljässä alaluvun alaluvussa keskitytään puolestaan Innokkaan Kehittyjän tarinasta löydettyihin havaintoihin. Toisessa alaluvussa keskitytään Kokeneen Karpaasin tarinan analysointiin ja osion neljässä alaluvun alaluvussa esitellään tarinasta löytyvät havainnot. *Luvussa 5* esitellään tutkimuksen tulokset. Luku esittelee tutkimuksessa kerätyn aineiston pohjalta luotujen tarinoiden analyysin kautta rakennetun viitekehysten, jossa käytäntöjen sisäistämisen prosessin tilaa sekä näiden suhdetta Lean –filosofiaan tarkastellaan. *Luvussa 6* käydään läpi tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Johtopäätökset jakautuvat teoreettisiin- ja liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Lean -filosofia teknis-rationaalisesta näkökulmasta

Lean-filosofiasta on syntynyt ilmiö erityisesti teollisuuden alalla toimivissa yrityksissä. Se on hallinnut jo noin 50 vuotta yhdessä Six Sigma –ajattelumallin kanssa teollisen valmistuksen suuntauksia, ollen vielä nykyäänkin erittäin suosittu teollisuudenalan johtamismuoto. (Liker & Convis 2012) Lean –filosofian implementoinnin tutkimus on puolestaan ollut viimeisten vuosikymmenten aikana yksi suosituimmista Lean -filosofian tutkimuskentän sisällä olevista tutkimussuuntauksista. (Pakdal & Leonard, 2015) Tämän tutkimuksen kohde-organisaatio hyödyntää voimakkaasti Lean -filosofian oppeja ja erityisesti sen implementointia. Tutkimuksen kannalta onkin tärkeää perehtyä siihen, mitä Lean -filosofia itsessään on.

Lean -filosofiaa ja sen implementointia on tutkittu perinteisesti ”insinöörimäisellä” lähestymistavalla, eli teknis-rationaalisesta näkökulmasta, jossa mittaamisen kulttuuri on voimakasta. Tarkoituksena on hyödyntää erityisesti teollisuuden Lean -implementoinnin mittareita. (De Jong & muut, 2016) Seuraavassa alaluvussa käsitellään Lean –filosofian teknis-rationaalista lähestymistapaa, jonka nähdään pohjautuvan Toyotan johtamistapaan.

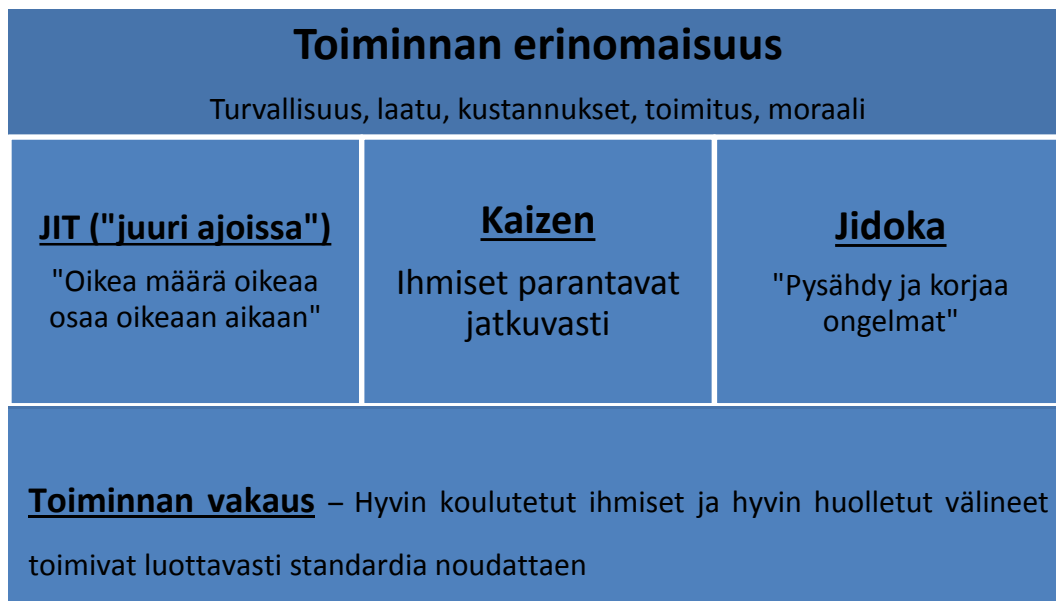
2.1.1 Toyotan tapa johtaa – Lean -filosofian perusta

Kuten on jo aiemmin mainittu, voidaan Toyotan johtamistapaa ja sen kautta muodostunutta Toyotan tuotantojärjestelmään (Toyota Production System, TPS) pitää koko Lean -filosofian perustana. Toyotan tapa johtaa perustuu viidelle erilaisella arvoille, jotka ohjaavat Toyotan toimintaa. Näitä arvoja ovat haasteisiin tarttumisen henki, Kaizen eli velvollisuus parantaa jatkuvasti suorituskykyä, Genchi genbutsu eli paikanpäälle meneminen ymmärtääksesi ongelman perustan, tiimityö sekä kunnioitus. (Liker&Convis 2012:30-31)

Kaiken perustana toimii haasteisiin tarttumisen henki, jonka tarkoituksena on korostaa haasteisiin tarttumista luovuudella ja rohkeudella päämäärän ollessa

unelmien toteuttaminen ja täydellisyyden tavoittelu (Liker&Convis 2012:31). Kaizen-ajattelu on puolestaan konsepti, jonka ytimessä on ajatus, että mikään ei ole koskaan täydellistä ja kaikkea voi aina parantaa. Riippumatta parannusten määrästä, sisältävät prosessit aina hukkaa ja täydellinen prosessi on ulkoisten muuttujien takia muuttunut epätäydelliseksi. (Liker&Convis 2012:31) Genchi genbutsulla tarkoitetaan puolestaan sitä, että ongelmia kohdatessa mennään paikanpäälle katsomaan ymmärtääkseen ongelman perustan, joten ongelman ratkaisu kohdistuu todellisen tilanteen ja ongelman ratkaisuun (Liker&Convis 2012:32). Tiimityön merkitys tarkoittaa Toyotalle sitä, että yksilön menestyminen voi tapahtua vain ja ainoastaan tiimissä ja tiimit hyötyvät yksilöiden henkilökohtaisesta kasvusta (Liker&Convis 2012:32-33). Kunnioitus on puolestaan kaikkien ydinarvojen perusta, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle parhaita mahdollisia tuotteita ja palveluita samalla heitä kunnioittaen (Liker&Convis 2012:33).

Näiden viiden pohja-arvon pohjalta Toyota on luonut Lean -filosofian pohjana toimivan Toyotan tuotantojärjestelmän. Tuotantojärjestelmän perusta rakentuu toiminnan vakaudelle, jossa hyvin koulutetut ihmiset ja hyvin huolletut välineet toimivat luontevasti ja luotettavasti määriteltyä standardia noudattaen. Varsinainen toiminta perustuu kolmelle toiminnan peruspilarille, joita ovat just-in-time, eli ”juuri oikeaan aikaan” ajattelumalli, ihmisten jatkuva parantaminen sekä ongelmien jatkuva korjaaminen, eli Jidoka. Nämä kolme toiminnan peruspilareja mahdollistavat tavoiteltavan toiminnan erinomaisuuden. Toiminnan erinomaisuus muodostuu turvallisuudesta ja sen tärkeydestä, erinomaisesta laadusta, kustannusten minimoinnista, toimitusketjun sulavasta toiminnasta sekä moraalisesta toiminnasta kaikkia liiketoiminnan osapuolia kohtaan. Toyotan toiminnan erinomaisuus onkin kaiken Lean -filosofisen ajattelun lähtökohtana. (Liker&Convis 2012: 78-80) Toyotan tuotantojärjestelmän perustaa esitellään tarkemmin kuvassa 1.



Kuva 1. Toyotan tuotantojärjestelmän perusta (mukaiillen Liker&Convis 2012:81)

Toyota ei ole ollut tietoisesti ollut kehittämässä Lean –filosofiaa, vaan kyse on vain ja ainoastaan heidän filosofisesta ajattelutavasta ja johtamiskulttuurista, joka on levinnyt vuosikymmenten aikana maailman tietoisuuteen (Liker&Convis, 2012). Se, miten Lean –filosofia on levinnyt liike-elämän tietoisuuteen, on epäselvää. Ensimmäiset varmat havainnot Lean –filosofian huomioonliittämisestä liittyvät vuoteen 1988, jolloin MIT:n tutkijat artikkelissaan tutkivat autotehtaita ympäri maailman. Toyota erottui tutkittavista autotehtaista tuottavuudellaan, joka ei ollut selitettävissä maantieteellisenä sijaintina tai teknologian ylivoimaisuutena, vaan kyseessä oli kokonaisvaltainen toimintafilosofian ja toimintakulttuuri. Lean –filosofia itsessään on kuitenkin vain liiketoiminnassa käytettävä markkinointitermi, jonka tutkijat ovat kehittäneet saamilleen tuloksille. (Torkkola, 2015: 13-14)

Mikä teki Toyotan toiminnasta niin ylivoimaista? Likerin ja Convisin mukaan (2012) Toyotan tuotantojärjestelmän ja samalla koko kehittyneen Lean –filosofian mukaisen toiminnan sekä mittauksen kulttuurin tärkein yksittäinen peruspilari on JIT –järjestelmä. Liker & Convis esittävät (2012: 78-79) JIT –järjestelmän prosessiksi, jossa valmistus tapahtuu tasaisella, kysyntää vastaavalla vauhdilla ja visiona on se, että prosessien välissä ei ole lainkaan fyysisiä varastoja. Esimerkiksi he nostavat Toyotan tavan vastata kysynnän vauhtiin, sillä mikäli Toyota myy yhden auton

minuutissa, on kokoonpanolinja asetettava tekemään yksi auto minuutin välein. Tällöin jokaisella työpisteellä ja työntekijällä on minuutti aikaa tehdä tuotteelle lisäarvoa tuottavaa työtä.

Likerin ja Convisin esittelemä Toyotan JIT –järjestelmä onkin perustana kaikelle nykypäivän fyysiselle mittaamiselle perustuvalla Lean –filosofian mukaisella toiminnalla. Seuraavassa alaluvussa käsitellään sitä, miten erilaisista mittareista ja mittaamisesta on tullut Lean –filosofiaa harjoittavien yritysten yksi tärkeimmistä työkaluista.

2.1.2 Mittaamisella kohti menestystä

Toyotan johtaman esimerkin ansioista Lean-filosofiaa on viime vuosikymmenten aikana tutkittu erilaisten tuotannon tehokkuutta korostavien mittareiden sekä näiden mittareiden analysoimisen kautta. Näitä ovat esimerkiksi työprosessien ja läpimenoaikojen mittaaminen, yksilövirtaukseen perustuva toiminta ja JIT –ajattelumallilla. Palvelualalla puolestaan on yleisesti käytössä mittaripatteristo, jolla voidaan mitata Lean –filosofian vaikutuksia palveluorganisaatiossa. Näitä mittareita ovat esimerkiksi kiertonopeutta-, käyttökatetta- sekä inventaariota mittaavat mittaristot. Nämä kolme muodostavat yhdessä palvelualoille soveltuvan transaktio kustannus –mallin, jonka avulla palvelualalla toimivat yritykset voivat simuloida ja mitata Lean-prosessin toimivuutta ja implementoinnin tasoa suhteessa yrityksen kokonaisvaltaiseen suoritustasoon. (De Jong & muut, 2016)

Yhtenä esimerkkinä perinteisestä Lean -filosofian tarkastelumuodosta on myös prosessien jalostaminen ja vieminen eteenpäin. Käytännössä prosessien jalostaminen ja eteenpäin vieminen tapahtuu resurssitehokkuuden tai virtausyksikköperusteisuuden kautta. Resurssitehokkuudessa mitataan fyysisesti aikaa, jona jokin tietty kone tai henkilö antavat tietyn, uutta arvoa tuottavan panoksensa toisten osapuolien hyväksi. Keskittyminen on siis tällöin yhden ihmisen tai koneen arvoa tuottavan ajan maksimoinnissa, eli yhdellä resurssilla pitää saada mahdollisimman paljon aikaan. Virtausyksikköperusteisuudessa on puolestaan kyse yksittäisen asian kehittämisestä kerrallaan. Tähän kehittämiseen osallistuu useita eri resursseja ja tarkoituksena on mitata ja maksimoida asian kehittämiseen käytettävä

arvo kerralla, eli saada mahdollisimman lyhyessä ajassa tehtyä tarvittavat toimenpiteet monien resurssien avulla. (Modig & Åhlström, 2013; 20-21)

Teknis-rationaalisessa näkökulmassa fyysisesti mitattavissa olevien seikkojen tarkastelu on tärkeää. Modigin ja Åhlströmin mukaan (2013, 34-35) on olemassa niin sanottu Littlen laki, joka havainnollistaa prosessien toimintaa keskittymällä prosessin läpikäymiseen kuluvaan aikaan. Modig ja Åhlström selittävät (2013, 34) lain toiminnan jonoesimerkillä. Heidän mukaansa henkilö haluaa päästä esimerkiksi kaupan kassajonosta nopeasti läpi, joten hän valitsee lyhimmän jonon. Henkilö ei ottanut kuitenkaan huomioon keskimääräistä aikaa, joka kassaa hoitavalta henkilöltä menee yhden henkilön palvelemiseen, joten pidempi jono voi olla lopulta nopeampi. Asia selittyy läpivirtausajalla, joka voidaan mitata keskeneräisten yksiköiden määrällä kerrottuna kuluvalle ajanjaksolla. Modigin ja Åhlströmin mukaan (2013:35) läpivirtausajan mittaaminen onkin tärkeää liki kaikissa Lean -filosofiaa noudattavissa prosesseissa.

Kulttuurillinen ja käytäntöteoreettinen aspekti puuttuu nykyisestä Lean –filosofian tutkimuksesta lähes kokonaan. De Jong & muut (2016) korostavatkin, että kulttuurinen aspekti on yksi tärkeimmistä Lean –filosofian luomisen ja implementoimisen edellytyksistä. Jotta Lean –filosofia olisi edes mahdollista tuoda johonkin organisaatioon sisälle, on koko organisaation ensin sisäistettävä Lean –filosofian kulmakivet. Ilman tätä on varsinainen implementointi vaikeaa tai liki mahdotonta. (De Jong & muut, 2016)

Pakdil ja Leonardin mukaan (2015) koko Lean-ajattelumallin tutkimus on keskittynyt liikaa erilaisten mittareiden luomiseen ja analysoimiseen. Teoreettinen ja empiirinen tutkimus ja tulokset Lean –filosofian kulttuurillisesta aspektista on jäänyt vähemmälle huomiolle. Pakdal ja Leonard (2015) huomioivat myös, että erilaiset organisaatiokulttuurilliset dimensiot vaikuttavat Lean-filosofian implementointiin ja organisaation menestykseen.

Vaikka Lean –filosofiaa on aiempien lukujen tavan mukaisesti tutkittu teknis-rationaalisesta näkökulmasta, tässä tutkimuksessa Lean –filosofiaa nähdään käytäntönä. Kuten Pakdal ja Leonard (2015) sekä De Jong & muut (2016) toteavat,

tulisi Lean -filosofian vallitsevan tutkimuksen siirtyä enemmän kulttuurillisten ja käytäntöteoreettisten aspektien tarkasteluun. Seuraavissa luvuissa esitellään käytäntöteoreettisen tutkimuksen perusteet sekä tarkemmin käytäntöteoreettista näkökulmaa oppimiseen ja tietämiseen. Tämän tarkoituksena on ymmärtää, mitä uusia ulottuvuuksia Lean –filosofian tutkimus mahdollisesti saa, kun se nähdään teknis-rationaalisen näkökulman sijasta ihmisten eläväksi eläneenä käytäntönä.

2.2 Käytäntöteoreettisen tutkimuksen perusteet

Käytäntöteoria on laaja ja tärkeä osa niin organisaatio- kuin johtamistutkimusta. Tutkittava ilmiö ja se, miten käytäntö nähdään, vaihtelevat suuresti. Tästä johtuen käytäntöteoriasta on löydettävissä erilaisia tutkimussuuntauksia ja näkökulmia. Wanda J. Orlikowski (2010) on yksi käytäntöteoreettisen tutkimuksen urauurtavista tutkijoista, jonka havaintojen perusteella käytäntöteoreettisen tutkimuksen kentästä on löydettävissä kolme erilaista paradigmaa: käytännöt ilmiöinä, käytännöt näkökulmina sekä käytännöt filosofiana. Nämä kolme toisistaan erilaista paradigmaa selittyvät Orlikowskin (2010:23) mukaan tutkijoiden erilaisilla tavoilla keskittyä tutkittavaan ilmiöön, sekä tutkijan erilaisista huomioista ja logiikasta tutkimukseen liittyen. Seuraavissa osioissa käsittelem näiden kolmen paradigman keskeistä sisältöä ja niiden välisiä eroja.

Ensimmäinen kolmesta käytäntöteoreettisen tutkimuskentän paradigmasta on käytännöt ilmiöinä –paradigma. Orlikowskin (2010: 23-24) mukaan käytännöt nähdään tässä paradigmassa ilmiöinä. Kyseisessä tavassa tulkita käytäntöjä käytännöt itsessään tunnistetaan organisoinnin keskipisteeksi ja täten kriittiseksi tavaksi luoda merkittävää organisaationallista lopputulosta. Käytännöt ovat siis tärkein osa organisoitua elämää, joita ilman sitä on vaikeaa tai liki mahdotonta ymmärtää. (Orlikowski 2010: 23-24)

Kun käytännöt nähdään ilmiöinä, on tutkittavasta kohteesta selkeästi havaittavissa ero käytäntöjen ja teorian välillä. Orlikowski (2010) esittelee asia siten, että tämä ero on havaittavissa varsinaisen tapahtuman ja tutkijan väittämän, viitekehyksen, narratiivin tai muiden mallien ja teorioiden välillä. Tässä tapauksessa puhutaan suuresta eroavaisuudesta tieteellisen tiedon ja eletyn todellisuuden välillä. Jotta

käytäntöjä voitaisiin ymmärtää, on tutkimus painottunut tässä paradigmassa syväluotaaviin kenttätutkimuksiin sekä etnografiseen tutkimukseen. (Orlikowski 2010: 24)

Ymmärtääkseen näitä käytäntöjä, on tutkijan tutkittavassa organisaatiossa keskityttävä johonkin tiettyyn spesifioituun joukkoon ja tutkia, miksi ja mitä tämä tietty joukko tekee (Orlikowski 2010:24). Orlikowski toteaa (2010:24) myös, että keskittymällä mitä käytännön tekijät tekevät käytännössä, paljastuu adaptiivinen ja pragmaattinen ymmärrettävyys, jota on vaikea tai liki mahdotonta saavuttaa abstraktein mallinnuksin tai teoreettisilla ehdotuksilla. Täten hänen mukaansa (2010) käytännöt ovat ilmiöitä, joita tutkija pyrkii tutkimaan pääsemälle lähelle tutkittavaa kohdetta ja ymmärtämään millaisia käytäntöjä he luovat.

Toinen käytäntöteoreettisen tutkimuskentän paradigmasta on käytännöt näkökulmina –paradigma. Tässä näkökulmassa käytännöt identifioidaan voimakkaiden linssien ja näkökulmien kautta tutkimalla sosiaalisia ilmiöitä. Perinteisesti näkökulmia on pyritty muodostamaan makro –tason rakenteiden tai mikro –tason psykologisten ominaisuuksien kautta. (Orlikowski, 2010: 25) Lave (1988, 15) puolestaan muotoilee käytännöt näkökulmina objektiiviseksi analyysiksi, jossa huomio on tutkittavan kohteen jokapäiväisissä rutiineissa, luonteessa ja jokapäiväisissä toiminnassa. Orlikowski (2010: 25) puolestaan toteaa, että toistuva jokapäiväisen elämän luonne vaikuttaa siihen, miten rakenteellinen merkitys on tuotettu ja se joko vahvistuu tai muuttuu ajan myötä.

Käytännöt näkökulmina -paradigmaa pidetään perinteisenä käytäntötutkimuksen näkökulmana ja tutkimusotteena, jonka voidaan todeta jakautuneen ensimmäiseen ja toiseen sukupolveen. Ensimmäistä sukupolvea edustavat koulukunnat kuten Bourdieu, Foucault, Giddens ja Taylor. Toista sukupolvea edustaa puolestaan Reckwitzin ja Schatzkin koulukunnat. Ensimmäinen sukupolven koulukunnat korostavat miten toiminta, vuorovaikutus ja improvisaatio tuottavat, vähentävät tai muuttavat sosiaalisia rakenteita sekä ottavat huomioon samalla ihmiskehon sekä niiden toistuvat aktiviteetit. Toisen sukupolven koulukunnat puolestaan etsivät ensimmäisen sukupolven opeista kehityskohteita samalla luoden uusia konsepteja ja ymmärryksiä. (Orlikowski 2010: 25-26)

Esimerkkinä käytännöt näkökulmina -paradigman toisen sukupolven tutkijoista nousee esille Andreas Reckwitz. Reckwitz argumentoi oman käytäntöteorian mallinsa neljään eri vaiheeseen. 1. Miten käytäntöteoria eroaa kahdesta perinteisestä sosiaaliteoriasta ja miten se asemoituu osaksi kulttuuritutkimuksen tutkimuskenttää? 2. Miten kulttuuriteorian neljä eri pääsuuntausta, mentalismi, tekstualismi, intersubjektismi ja käytäntöteoria eroavat toisistaan? 3. Mitä merkityksiä ja eroavaisuuksia keho, mieli, asiat, tieto, diskurssi ja rakenne tuovat käytäntöteorian tutkimukseen? 4. Käytäntöteorian yleiset vaikutukset. (Reckwitz, 2002)

Reckwitzin mukaan kaikessa käytäntötutkimuksessa on kyse loppujen lopuksi sosiaalisesta toiminnasta, jonka keskiössä on sosiaalinen toiminta. Sosiaalinen toiminta puolestaan muodostuu toiminnasta ja käytännöistä. Ideaalissa käytäntöteoriassa sosiaalisuus sijaitsee käytännöissä ja se rakentuu sosiaalisesti. Yksittäiset ihmisten tekemät asiat ja toiminta muodostavat käytäntöjä ja käytännöt muodostuvat monista yksittäisistä käytännöistä. Nämä yksittäiset käytännöt muodostuvat puolestaan jokaisen ihmisen tavasta toimia, ajatella, sanoa tai ymmärtää asioita. Jokaisen henkilökohtaiset ymmärrykset toiminnasta ja säännöistä rakentuvat käytännön yhteyteen muodostaen uskomuksia, tunteita ja toiveita. Käytännön keskeinen osa on tietämys, joka on tapa ymmärtää maailmaa. Se on luonteeltaan implisiittistä, jaettua ja kulttuurihistoriallisesti konteksti sidonnaista. (Reckwitz, 2002)

Kolmas käytäntöteoreettisen tutkimuskentän paradigmat on käytännöt filosofiana – paradigma. Kyseinen paradigma nostaa ontologian käytäntöjen tärkeimmäksi seikaksi sosiaalisessa elämässä. Kaikki sosiaalinen todellisuus ymmärretään muodostuvan käytäntöjen sisälle sekä niiden läpi. Tämä puolestaan nähdään jatkuvana dynamiikkana ja käytännön saavutuksena. Orlikowskin mukaan (2010: 27) kolmas käytäntöteoreettinen paradigma eroaa kahdesta muusta paradigmat selvästi, sillä kolmannessa paradigmatassa käytäntöjen nähdään olevan todellisuutta. (Orlikowski 2010: 27)

Orlikowski ei suinkaan ole ainoa, joka on pyrkinyt avaamaan käytäntöteoreettisen tutkimuksen tutkimuskenttää. Corradi, Gherardi ja Verzelloni (2010) ovat havainneet käytäntöteoreettisesta tutkimuksesta seitsemän erilaista tasoa. Nämä tasot puolestaan

sijoittuvat kahdeksi käytäntöteoriatutkimuksen haaraaksi. Ensimmäinen näistä tarkastelee käytäntöä ja käytäntötutkimusta empiirisenä objektina. Tässä käytäntö itsessään nähdään tutkimuksen varsinaisena kohteena ja kiinnostus tutkimuksessa on käytännön ymmärtämisessä. Tämän tavan alle Corradi & muut (2010) lajittelevat käytäntöteorian tutkimuskentän seitsemästä eri tasosta käytäntöperusteisen näkökulma-, työperusteisen oppimis-, sekä käytäntö ihmisten tekoina - tutkimussuuntaukset. Toinen tapa tarkastelee puolestaan käytäntöä laajemmassa mittakaavassa, sillä käytäntö on täten tapa nähdä maailmaa. Kyse on niin sanotuista käytäntöteoreettisista linseistä, joiden läpi maailmaa katsotaan ja ymmärretään. Tämän tavan alle Corradi & muut (2010) lajittelevat käytäntöteoreettinen tavan nähdä maailmaa-, tietoa ja käytännöt-, käytäntöteoreettinen perspektiivi-, sekä käytäntöteoreettiset tutkimussuuntauksen tutkimukset. (Corradi & muut, 2010)

Corradi & muut (2010) korostavat, että käytäntöteoria ei ole vain yksi yhtenäinen teoria, vaan olemassa on monenlaisia erilaisia lähestymistapoja tutkia käytäntöjä. Käytäntöteoriasta voidaan puhua siis tietynlaisena yleistyksenä ja kattona monenlaiselle käytäntöteoriaan suuntautuvalla tutkimuksella. Lisäksi Corradi & muut (2010) tuovat esille teorian, jonka mukaan käytäntötutkimuksen konsepti muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: 1. Joukosta toisiinsa kiinnittyneistä toiminnoista, joilla voidaan tunnistaa, stabiloida toimintaa ja yleistää orientaatiota. 2. Merkityksellistämisen prosessista, joka tukee vastuullista tapaa toimia ja antaa mahdollisuuden jatkuvalla eettiselle ja esteettiselle neuvonpidolle. 3. Sosiaaliset vaikutukset generoituvat käytännön kautta osaksi muita sosiaalisia käytäntöjä.

Solen ja Edmundsonin (2002) mielestä koko käytäntöteorian keskipisteessä ovat käytäntöjen kontekstisidonnaisuus, yksilölliset ja kollektiiviset ulottuvuudet sekä humaanit ja epähumaanit elementit. Heidän mukaansa käytäntö nähdään epistemologiana, eli tapana nähdä maailmaa. Tämä tarkoittaa sitä, että valmiita vakiintuneita käytäntöjä ei välttämättä ole, vaan ne syntyvät aina tilanteesta tai kontekstista riippuen erilaisiksi. Tätä he pyrkivät tutkimaan käytäntöjen ja tiedon jakamisen kautta. Organisaatiossa sijaitseva tieto perustuu yksikkö/yksilökohtaisiin työkäytäntöihin. (Sole ja Edmundson, 2002)

Sole ja Edmundson korostavat (2002) myös sitä, että käytäntö sisältää ja merkitsee tekemistä. Heidän mukaansa voidaan puhua niin sanotusta käytäntöpohjaisesta perspektiivistä, joka korostaa kollektiivista, sijaitsevaa ja väliaikaista luonnetta tiedosta rationaalis-kognitiivisissa merkityksessä. Käytännöt merkityksellistävät tekemisen, sisältävät tietoisuutta ja soveltavat sekä eksplisiittisiä ja induktioon perustuvia elementtejä. Eksplisiittisinä elementteinä nähdään esimerkiksi kieli, roolit ja proseduurit, kun taas induktioon perustuvia elementtejä ovat ruumiillinen kapasiteetti tai jaettu tieto. Keskeisintä käytäntölähtöisessä perspektiivissä on sosiaalisen, historiallisen ja strukturaalisen kontekstin hyväksyminen toiminnan synnystä. Kontekstuaaliset elementit muokkaavat puolestaan yksilön tapaa oppia ja kerätä tietoa. Tämä on myös tärkein asia työyhteisön oppimisen kannalta. (Sole ja Edmundson, 2002)

Pohdittaessa esimerkiksi tutkittavaa yritystäni ja tutkimustani ylipäätään, pitää käytäntöjä Solen ja Edmundsonin mukaan (2002) tarkastella sosiaalisesta, historiallisesta ja rakenteellisesta näkökulmasta käsin, jossa varsinainen toiminta tapahtuu. Käytäntöjen voidaan siis nähdä syntyvän siinä kontekstissa, joissa niitä tehdään.

Seuraavassa luvussa käsitellään käytäntöteoreettisen tutkimuksen näkökulmaa oppimiseen ja tietämiseen. Olen valinnut tarkemmaksi teoreettiseksi viitekehikseksi juuri käytäntöteoreettisen tutkimuksen oppimisen ja tietämisen näkökulman, sillä Lean- filosofian eläväksi eläminen on prosessi, jonka tutkittavan organisaation työntekijät ovat käymässä tai ovat jo käyneet läpi.

2.3 Käytäntöteoreettinen näkökulma oppimiseen ja tietämiseen

Käytäntöteoreettinen näkökulman oppimiseen ja tietämiseen on yksi käytäntöteoreettisen tutkimuksen sivuhaaroista, joka näkee käytäntöjen syntyvän ja kehittyvän oppimisen ja tietämisen kautta. Tämän näkökulman merkittävin tutkija on Silvia Gherardi. Ymmärtääkseen käytäntöteoreettista tutkimusta oppimisen ja tietämisen näkökulmasta, on ensin ymmärrettävä mitä käytännöillä ylipäätään tarkoitetaan. Gherardin mukaan (2007) käytännöillä on olemassa sekä filosofiset että sosiologiset taustat. Näiden taustojen avulla Gherardi (2007: 34-35) on

määritellyt käytännön tavoiksi, jotka ovat suhteellisen vakaita suhteutettuna aikaan ja ne ovat sosiaalisesti tunnistettavissa. Puhuttaessa puolestaan organisaation käytännöistä, on Gherardin (2006: 45) mukaan olemassa tulkinnallisia käytäntöjä sekä elämällä elettyä ymmärrystä. Gherardin mukaan (2007: 45) työelämässä on siis olemassa asetelma, miten asiat *pitäisivät* olla sekä miten asiat *käytännössä* ovat. Gherardin mukaan (2006: 45) onkin tärkeää tutkia abstraktin tiedon ja kontekstisidonnaisen sekä henkilökohtaisen tiedon suhdetta, jotta ymmärretään, miten asiat ovat *käytännössä*.

Silvia Gherardin mukaan (2009: 353) käytäntöteoreettinen näkökulman oppimiseen ja tietämiseen –tutkimuksen juuret sijaitsevat 1990 –luvulla, jolloin tutkimus oli suuntautunut aluksi organisaation oppimiseen ja sieltä myöhemmin oppivien organisaatioiden tutkimiseen. Gherardin analyysin (2009: 353) perusteella eri tutkimussuuntauksien debatit johtivat siihen, että tieto tunnistettiin yhdeksi merkittävimmistä resursseista sen aikaisessa yhteiskunnassa, joten organisaation oppisen prosessia voitiin johtaa kuten mitä tahansa muuta organisaationaalista prosessia. Täten siirryttiin siis siihen, miten tietoa käytännössä johdetaan ja miten tiedon johtaminen tulee itsessään ilmi (Gherardi 2009: 353).

Mitä tieto sitten oikeasti on? Tähän ongelmaan herättiin jo käytäntöteoreettisen oppisen ja tietämisen tutkimuksessa alkuvaiheessa. Tietoa on vaikea selittää käyttäen perinteisiä organisaationaalisia analyysimenetelmiä. Suurin ongelma on siinä, että tietämistä on pyritty kuvaamaan objektina, eli niin sanottuna epistemologisena ominaisuutena. Tutkimus suuntautuikin lopulta 1990 –luvulla organisaatiosta organisoimiseen ja samoin kävi tietämisen kohdalla. Tietäminen resurssina korvautui tietämisellä. Tietäminen on aktiviteetti ja prosessi, joka levittäytyy ja tapahtuu ajan myötä. Tätä voidaan pitää käytäntöteoreettisen näkökulman oppimiseen ja tietämisen –tutkimussuuntauksen käännekohtana ja se avasi käytäntöteoreettisen näkökulman aiemmin niin vahvasti sosiaalisen tutkimuksen tieteenhaaraan. (Gherardi, 2009: 353)

Käytäntöteoreettinen näkökulma oppimiseen ja tietämiseen näkee tiedon aktiviteettina. Tämä aktiviteetti nähdään tarkemmin tarkasteltuna kollektiivisena ja yleisenä tekemisenä, joka johtaa ajan ja paikan huomioon ottaen lopulta erilaisten työkäytäntöjen syntymiseen. Tällaiset käytännöt johtavat oppimiseen, työskentelyyn

sekä innovoinniksi. Nämä voidaan puolestaan konseptoida käytännön tekemiseksi, eli tarkemmin sanottuna kollektiiviseksi osallistumiseksi ja tekemiseksi käytännössä. Käytäntöteoreettinen näkökulman oppimiseen ja tietämiseen –tutkimus keskittyy siis siihen, miten aktiviteettejä ja tekemistä toteutetaan työpaikoilla ja mikä on näiden yhteys tietämiseen, innovaatioon ja organisoimiseen. (Gherardi, 2009: 353)

Gherardin mukaan (2012, 19-20) on kyse suhteiden verkostostoista ihmisten, aktiviteettien ja ympäröivän ympäristön välillä, jotka ovat jatkuvassa yhteydessä ja vuorovaikutuksessa myös muihin yhteisöihin. Nämä puolestaan rakentuvat aktiviteettien ympärille ja aktiviteetit itsessään muodostuvat yksilön sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jolloin kyvyistä ja kokemuksista tulee osa yksilöä ja sen myötä myös osa yhteisöä. Gherardin mukaan (2012, 19-20) työkäytäntöjä voidaan tällöin analysoida siten, että itse tietäminen on käytäntö. Tieto nähdään ja analysoidaan enemmän toimintana kuin pelkkänä objektina, jolloin tietäminen kehittyy sen tuottamisen kontekstissa, ja se ankkuroituu materialian avulla tähän kyseiseen kontekstiin (Gherardi, 2012).

Käytäntöteoreettinen näkökulma oppimiseen ja tietämiseen korostaakin, että oppiminen ja käytännöt syntyvät tekemällä ja osallistumalla käytäntöihin. Työ on tällöin tiedon käyttämistä toiminnan resurssina ja työskentely itsessään tuottaa uutta tietoa, eli työ on jo itsessään tietämistä. (Gherardi, 2012) Asian voidaan tiivistää olevan käytäntöjen sisäistämistä, eli henkilö osaa tehdä, vaikka tietoisesti hän ei ehkä tiedä osaavansa. Oppimesta ja käytännöistä tulee tietynlaisia rutiineja ja henkilö tekee asiat tietyllä tavalla.

Onkin herännyt kysymys, miten monenlaisia käytäntöjä sisältäviä organisaatioita voidaan tutkia empiirisesti? Gherardin mukaan (2006) voi ja hänen mielestään käytännön sisäistäminen voidaan nähdä prosessina. Gherardin tapaa (2006) tutkia käytäntöjen sisäistämisen prosessia kutsutaan spiraaliksi tapaustutkimukseksi. Gherardin spiraali sisältää (2006) neljä erilaista oppimisen ja tietämisen tasoa, jotka ovat yksilöllinen, kollektiivinen, organisaationaalinen sekä organisaatioiden välinen taso. Nämä neljä tasoa puolestaan sisältävät viisi erilaista sisäistämisen prosessin vaihetta, jotka ovat *tietäminen yksilönä*, *tietäminen ryhmän sisällä*, *tietäminen*

erilaisten ryhmien välillä, tietäminen organisaatiotasolla sekä tietäminen periaatteen tasolla (Gherardi 2006).

Tietäminen yksilötasolla tarkoittaa sitä, että tieto ja oppiminen eivät tapahdu ainoastaan henkilön oman elämän kautta, vaan mukaan täytyy huomioida myös erilainen toiminta ryhmän ja yksilön välillä. Henkilöt ja ryhmät luovat tietoa neuvottelemalla sanojen, toiminnan, erilaisten tilanteiden ja materiaalistien artefaktien tarkoituksesta. *Tietäminen ryhmän sisällä* tarkoittaa sitä, ettei jokapäiväisiä käytäntöjä tai tietoa voida ohjata tai suunnitella etukäteen, jolloin jokapäiväiset käytännöt, oppiminen ja tietäminen eivät ole erikseen eroteltavia aktiviteetteja. Ryhmän jäseneksi päästääkseen henkilön onkin osattava tunnistaa ryhmälle tärkeitä asiat ja toimia niiden mukaisesti. *Tietäminen erilaisten ryhmien välillä* puolestaan tarkoittaa sitä, että toimiakseen organisaatiossa tehokkaasti, on henkilöiden organisaation työtapojen sisäistämisen lisäksi rakennettava omaa henkilökohtaista työntekijöidensä. Tämän avulla henkilö pystyy saavuttamaan muidenkin kuin oman ryhmän hyväksynnän ja kunnioituksen. *Tietäminen organisaatiotasolla* tarkoittaa sitä, että organisaatiotasolla käytännöt ovat aina kuhunkin asiayhteyteen liittyviä käytäntöjä, jolloin tiedon ja tietämisen siirtyminen varsinaiseksi tiedoksi tapahtuu tiettyjen murtumakohtien kautta. *Tietämisellä periaatteen tasolla* on puolestaan kyse tiedon, tietämisen, verkostojen ja verkostoitumisen suhteesta. Tieto liikkuu verkostoissa ja tämä tiedon liikkuminen tuottaa lopulta uutta tietoa ja käytäntöjä. (Gherardi, 2006)

2.3.1 Materiaalisuus osana käytäntöteoreettista näkökulmaa oppimiseen ja tietämiseen

Materiaalisuus on tärkeä osa nykyaikaista yhteiskuntaa. Materiaalisuus näkyy myös tutkittavan organisaation arjessa moninaisina ilmiöinä, kuten esimerkiksi tietotekniikkaa ja IT –järjestelminä. Jotta haastatteluista kerättyä aineistoa voidaan analysoida, on otettava huomioon myös materiaalisuuden vaikutus käytäntöteoreettiseen näkökulmaan oppimiseen ja tietämiseen. Tätä korostavat myös Carlile ja muut (2013:2), sillä heidän mukaansa oppiminen ja tietäminen sisältää materiaalsen maailman erilaisia piirteitä.

Idea, että erilaiset objektit ja materiaalisuus pitäisi sisällyttää teoreettiseen viitekehykseen organisaationallisia ilmiöitä tutkittaessa, ei ole uutta (Carlile & muut, 2013: 1). Orlikowskin (2007: 1436) mukaan materiaalisuutta on käsitelty organisaationallisessa tutkimuksessa väheksyen ja aihetta sivuuttaen. Orlikowski ja Scott (2008) ovatkin analysoineet, että 95 prosentissa johtavissa johtamistyötä käsittelevistä julkaisuissa ei olla huomioitu teknologian vaikutusta organisaationaalisisessa elämässä. Orlikowskin mukaan (2007: 1436) on kuitenkin fakta, että materiaalisuus on läsnä kaikissa nykyaikaisissa organisaatioissa, sillä työympäristöt koostuvat sekä näkyvästä materiaasta että näkymättömästä materiaasta. Näkyvä materia voi koostua esimerkiksi pöydistä, tuoleista, puhelimista, tietokoneista ja näkymätön materia vaikkapa tietokannoista (Orlikowski, 2007: 1436).

Teknologiaa ja materiaalisuutta on toki myös tutkittu organisaationaalisisessa tutkimuksessa, mutta tutkimus on keskittynyt esimerkiksi arvioimaan vain teknologian implementointia ja sen vaikutuksia organisaation arjen toiminnalle (Orlikowski, 2007). Orlikowskin mukaan (2007) on ongelmallista, että materiaalisuus nähdään organisaationaalisisessa tutkimuksessa vain ohimenevänä tai ajoittaisena toimintaa vaikuttavana seikkana, sillä hänen mukaansa materiaalisuus on oikeasti integroitunut kaikkiin organisaationaalisiin käytäntöihin.

Orlikowski (2007) esittelee materiaalisuuden ja organisaationallisen toiminnan suhteen *olennaiseksi sotkeutumiseksi*. Tällä hän tarkoittaa sitä, että sosiaaliset ja materiaaliset aspektit ovat sotkeutuneet keskenään osaksi jokapäiväistä elämää. Täten kaikki organisaatioissa tunnistettavissa olevat käytännöt sisältävät jossain määrin materiaalisuutta. Orlikowskin (2007) mielestä organisaationalliset käytännöt tulisikin nähdä sosiomateriaalisina käytäntöinä. Myös Leonardi korostaa (2013), että materiaalisuus ei ole vain irrallinen osa organisaationaalisisia toimintoja jossa niitä käytetään, vaan lähestymistavan pitäisi olla sosiomateriaalinen lähestymistapa.

Leonardi (2013: 161) korostaa, että materiaalisuus näyttäytyy eri henkilöille eri tavalla, joten Orlikowskin kuvailemassa olennaisessa sotkeutumisessa täytyykin ottaa huomioon ajan, paikan ja henkilön vaikutukset ennen lopullisen päätelmän tekemistä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt selkeästi suhtautuvat

erilaisilla tavoilla materiaalisuuteen. Leonardin (2013) kuvailemalla tavalla materiaalisuus onkin ajasta, paikasta ja henkilöstä riippuvaa, sillä osalle haastateltavista henkilöistä materiaalisuus on keino erottua, kun toisille se on esimerkiksi vain keino toteuttaa työtä.

Materiaalisuus on tullut pysyväksi osaksi organisaationaalisia käytäntöjä. Erilaisista laitteista ja ohjelmistoista on tullut osa ihmisten arkea. On myös tutkittu, että laitteet ja ohjelmistot ohjaavat ihmisten käytäntöjen tehokkaasti. Muita esimerkkejä on esimerkiksi Google, josta on tullut puhekieleen verbi. Ennen voitiin esimerkiksi kysyä etsimään jostain asiasta tietoa, kun nykyisin googlettaminen toimii itsenäisesti verbinä tiedon hakemiselle. (Orlikowski, 2007)

Gherardi (2012) korostaa materiaalisuuden ja teknologian merkitystä kaikelle organisaationaaliselle toiminnalle. Hänen mukaansa kyse ei ole näiden kahden asian välisestä hajanaisesta suhteesta, vaan ne ovat erottamattomia toisilleen. Tämä koskee myös oppimista ja tietämistä. Gherardin mukaan (2009) tieto ei ole vain ihmisten tekemisen kautta syntyvää ja siihen perustuvaa käytäntöä, vaan aktiviteetit jakautuvat ihmisten ja ei-ihmisten välille. Tällä hän tarkoittaa (2009) sitä, että materiaalisuuteen sidottavat työkalut ja artefaktit ilmentävät tietoa ja täten materiaalisuus ankkuroituu käytäntöihin, sillä työkalut ja artefaktit tarttuvat väistämättä ihmisten mieliin. Voidaankin siis todeta, että käytännön sisäistämisen prosessia arvioidessa onkin otettava huomioon myös materiaalisuuden aspekti. Carlile ja muut (2013: 2) toteavatkin, että oppiminen ja tietäminen sekä muut organisaation mentaalista toimintaa vaativat aktiviteetit eivät ole ainoastaan sitoutuneet ideallisuuden piiriin, vaan ne ovat osa syvästi merkityksellisiä sosiomateriaalisia käytäntöjä.

2.3.2 Aistit ja kehollisuus osana oppimista ja tietämistä

Materiaalisuuden ohella käytäntöjen eläväksi elämisessä ja sitä kautta oppimisen ja tiedon mahdollistajana toimivat myös aistit ja kehollisuus. Gherardin (2012) mukaan organisaatiotutkimus on murroksessa ja tutkimussuuntaus on siirtymässä kehollisuuteen päin. Kehollisuudella Gherardi (2012) tarkoittaa kehon ja aistien kautta tapahtuvaa toimintaa, koska ihmiset tekevät työtään myös kehon ja aistien kautta. Käytäntöteoria antaa mahdollisuuden kehollisuuden tutkimiseen, sillä tällöin

keho ja kehollisuus nähdään tiedon ja oppimisen mahdollistajana (Gherardi, 2012). Kehollisuus on itsessään tärkeässä asemassa myös tässä tutkimuksessa, sillä asiantuntijatyö sisältää kehollisuutta. Kehollisuus näkyy esimerkiksi siinä, miten organisaation tarjoamia työkaluja pystytään ja osataan hyödyntää.

Esteettinen lähestyminen äänen sanomattoman organisaationaalisen tiedon tutkimuksessa antaa tutkijalle mahdollisuuden ymmärtää ihmistenvälistä tietämistä käytännössä organisaationaalisisessa elämässä. Stratin (2003) mukaan organisaationaalisen oppimisen tutkimuksen dynamiikka keskittyy liikaa ihmisten työhön ja organisaationallisiin taitoihin sosiaalisessa ulottuvuudessa, jossa painotetaan organisaation osallistumisen vaikutusta. Strati (2003) on esimerkiksi tutkinut katolla työskenteleviä rakennustyömiehiä, joilla on näyttänyt olevan hyvin erilainen tapa työskennellä ja pysyä vaarallisella työpaikalla. Näille rakennusmiehille onkin kehittänyt omalaatuinen tapa työskennellä katolla ilman työturvallisuusvarusteita ilman katolta tippumista ja työ on kaiken lisäksi tehokasta. Tämä voidaan perustella siten, että organisaationaalisia käytäntöjä voi syntyä ilman organisaation vaikutusta. Stratin (2003) mukaan on kyse hiljaisen tiedon ja esteettisen ymmärryksen suhteesta, jotka kehon kautta muuttuvat käytännöiksi. Tämä koskee myös tutkimuksen rakennusmiehiä, jotka ovat oppineet erikoisen tavan työskennellä (sekä pysymään katolla) kehonsa kautta. Oppimista ja tietämistä voi siis tapahtua kehollisuuden avulla. (Strati, 2003)

Tutkittavan organisaation erikoispiirteenä on nopeita päätöksiä ja reagointia vaativat tilanteet. Improvisoidulla tai innovatiivisella toiminnalla on tärkeä rooli nykyaikaisessa yhteiskunnassa ja tämä vaatii innovatiivista ja improvisoitua toimintaa myös tämän tutkimuksen kohde-organisaation asiantuntijatehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä. Yakhlef ja Essenin (2013) mukaan kehollisuus ulottuu myös improvisoituun toimintaan. Yakhlef ja Essen (2013) ovat analyysinsä pohjalta tulleet siihen lopputulokseen, että käytäntöteoreettinen tutkimus on keskittynyt tutkimaan liiaksi rutiineita ja innovatiivinen tai improvisoitu toiminta on nähty ainoastaan jokapäiväisten käytäntöjen erilaisina variaatioina. Tätä se ei ole, sillä heidän mukaan (2013) kehollisuus on käytäntöjen kantajan roolissa tärkeä seikka tutkittaessa innovatiivista tai improvisoitua toimintaa. Henkilö pystyykin reagoimaan

yllättäviin tilanteisiin hyödyntämällä kehollistuneita ekspressiivisiä ja reagoimiskykyä vaativia ominaisuuksia. (Yakhlef & Essen, 2013)

Tämä tutkimuksen haastateltavien henkilöiden arjessa myös aisteilla on tärkeä merkitys. Antonio Strati (2007) korostaa, että aistein havaittavalla tiedolla, oppimisella sekä tietämisellä käytännön tasolla on selkeä ja läheinen yhteys. Aistein havaittavaa tietoa voidaan määritellä monella eri tavalla. Strati (2007) määrittelee aistein havaittavan tiedon tiedoksi, jota voidaan ymmärtää, tuomita, tuottaa tai muokata aistien avulla. Luonteeltaan tämä tieto voi puolestaan olla visuaalista, kuulemista, hajuista tai kosketukseen liittyvää. (Strati, 2007)

Aistein havaittavan tiedon tutkimus korostaa, että yksittäisen henkilöt organisaatiossa käyttävät heidän kehojaan tuntemaan ja tuomitsemaan, aistimaan sekä toimimaan todistaakseen heidän eronsa ja persoonallisen tietonsa erilaisissa organisaatio- ja työkäytännöissä (Strati, 2007: 65). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksittäiset henkilöt pyrkivät erottautumaan ja kehittämään omaa identiteettiään aistiensa avulla. Tätä on tapahtunut myös tutkittavassa organisaatiossa. Tietoa kerätään ja implementoidaan myös aistien kautta. (Strati, 2007)

3 MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tieteellisen tutkimuksen erilaisten käytäntöjen ymmärtäminen on tutkimusta tehtäessä erittäin tärkeää, sillä oikeiden näkökulmien löytäminen tutkittavaa ilmiötä kohtaan korostuu kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa. Kaikilla tieteenaloilla on omat, osittain jo vakiintuneet tutkimukselliset käytännöt, jotka voivat erota toisistaan huomattavasti. Tutkimuksen käytäntöjen valitseminen peilaten sitä omaan tutkimusaiheeseen ja tieteenalaan on tärkeää, sillä tutkittavasta ilmiöstä saatava tieto ja havainnot vaihtelevat suuresti, miten ja millä näkökulmalla ilmiötä tutkitaan.

Tässä tutkimuksessa Lean –filosofia nähdään käytäntönä. Tutkittaessa Lean –filosofiaa käytäntönä ja käytäntöjen sisäistämisen prosessin tilaa, on tärkeää pyrkiä tutkimaan ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia aiheesta. Tästä syystä tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti, eli käyttäen laadullista tutkimustapaa. Alasuutarin ja muiden mukaan (2005: 16) laadullisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta erittelemällä laadullista aineistoa, eikä vain selittää ja kontrolloida tutkittavaa ilmiötä, kuten esimerkiksi perinteisessä liikkeenjohdollisessa tutkimuksessa tehdään. Heidän mukaansa (2005: 23-24) laadullinen tutkimus tarjoaa myös keinon irtautua monista valtavirtatutkimuksista ohjaavista teoreettisista ja käsitteellisistä tottumuksista.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähestymistavat, esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja kohderyhmä sekä tutkimuksessa käytettävän aineiston keruu- sekä analyysitapa.

3.1 Lähestymistapa

Tässä tutkimuksessa tutkitaan henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä tutkimuksen tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi on valittu fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa. Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa on yksi laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista, joka pyrkii tutkimaan kokemuksia, merkityksiä ja yhteisöllisyyttä (Laine, 2015, 29). Tämä on tämän tutkimuksen kannalta relevanttia, sillä tarkoituksena on selvittää, miten

organisaation työntekijät ovat kokeneet ja merkityksellistäneet ja eläneet eläviksi organisaatioon implementoitavan Lean -filosofian.

Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä on kyse siitä, että ihmiset rakentuvat suhteessa maailmaan jossa he elävät, samalla myös rakentaen tätä maailmaa. Nimensä mukaisesti fenomenologisessa ihmiskäsityksessä tarkastellaan sitä, mikä ihmisille *ilmenee* kokemusten ja elämyksien kautta. Jokainen ihminen muodostaa itse omat käsityksensä siitä, millaisena hän maailman näkee ja kokee. (Laine, 2015, 30) Tähän kontekstiin kuuluu myös tutkimuksen kannalta tärkeä Lean –filosofia.

Fenomenologiassa myös puhutaan, että ihmisten kokemuksellinen suhde maailmaan on intentionaalinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki elämässä koetut asiat merkitsevät ihmiselle jotain. Kokemukset puolestaan rakentuvat siitä, mitä ne kullekin ihmiselle merkitsevät. Esimerkiksi tutkittaessa Lean – filosofian implementointia, tutkitaan sitä, millaisia merkityksiä ja rakenteita Lean -filosofiasta on kokemusten kautta syntynyt työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn. Fenomenologiassa puhutaan kokemusten merkitysisällöstä ja niiden rakenteiden ymmärtämisestä. (Laine, 2015, 31)

Hermeneuttinen tietokäsitys on puolestaan kiinteä osa fenomenologiaa ja fenomenologisia tutkimuksia. Sen avulla pyritään muodostamaan kokemuksille jonkinasteisia sääntöjä, joista tulkintaa voidaan tehdä. Hermeneutiikka voidaankin yleistää teoriaksi, jossa puhutaan ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus liittyy silloin, kun tarvitaan tulkintaa esimerkiksi haastateltavan henkilön kertomuksesta. (Laine T. 2015, 31.)

Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita tutkimukseni kohde, eli Lean – filosofia ja sen implementointi. Lean – filosofia on termi, johon liittyy lukematon määrä erilaisia käsityksiä siitä, mitä se tarkoittaa. Jotkut puhuvat tehokkuuden maksimoinnista, jotkut puhuvat esimerkiksi vain ajattelumallista. Tämä käsitys luonnollisesti riippuu henkilöstä ja se vaihtelee henkilöiden välillä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvailevat Lean – filosofiaa omien kokemusten ja puheensa kautta, jolloin he pukevat kokemuksensa Lean -filosofiasta sanoiksi ja sisällyttävät noihin sanoihin merkityksen siitä, mitä Lean -filosofia heille merkitsee. Laineen mukaan (2015, 31-

33) nämä ilmaisut kantavat sisällään merkityksiä käsiteltävästä ilmiöstä. Tällä hän tarkoittaa, että tutkijan tutkiessa ja käsitellessätätä aineistoa luo hän edelleen uusia käsityksiä ja merkityksiä siitä, mitä Lean –filosofia haastateltavan kuvauksessa on (Laine T. 2015, 31–33).

Hermeneuttisen prosessin myötä syntyy loppujen lopuksi käsitys, jonka voidaan pitää sisällään ajatuksen Lean – filosofian implementoinnista. Puhuttaessa ainoastaan Lean – filosofiasta ja sen implementoinnista, se ei itsessään paljasta mitä merkityksiä siihen sisältyy. Analysoinnin perusteella voidaan ilmaisusta muodostaa käsitys Lean – filosofian ja sen implementoinnin sisältämistä merkityksistä. Tämän tulkinnan tekemiseen hermeneutiikka antaa työkalut. Voidaan puhua merkitysanalyysistä, jonka avulla nuo puheeseen tai tekstiin sisältyneet merkitykset pystytään tunnistamaan ja ilmiöiden merkitykset pystytään oivaltamaan. Tätä voidaan sanoa hermeneuttiseksi ymmärtämiseksi, joka käytännössä tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. (Laine T. 2010, 31–33)

Fenomenologisen ihmiskäsityksen ja hermeneuttisen tietokäsityksen lisäksi tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia pohdittaessa on otettava huomioon sosiaalinen konstruktionismi. Sosiaalisessa konstruktionismissa on kyse siitä, että sosiaalinen todellisuus rakentuu niin kielellisessä kuin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Sosiaalinen konstruktionismi perustuu fenomenologiselle elämismaailman tarkastelulle, mutta mukana on myös yhteisöjen ja instituutioiden tarkastelua (Juuti, 2001, 28). Juuti korostaa myös (2001, 28-29), että sosiaalinen todellisuus tuotetaan arjessa yhä uudelleen ja uudelleen, eikä se ole koskaan samanlainen. Ajatellessa Lean -filosofiaa, myös Lean -filosofian voidaan ajatella rakentuvan ja implementoituvan ihmisten kokemusten ja elämän kautta. Sosiaalinen konstruktionismi korostaakin (Juuti, 2001, 29), että eri ihmisten maailmat ovat erilaisia.

Tarkasteltaessa maailmaa ja ylipäätään todellisuutta sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, voidaan maailman ja todellisuuden ajatella rakentuvan kielellisessä kontekstissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kuten jo aiemmin totesin, on eri ihmisten maailmat erilaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että maailma ja todellisuus nähdään erilaisina versioina. Elämästä ei olekaan olemassa yhtä ainoaa absoluuttista

totuutta, vaan on olemassa erilaisia selitystapoja ja kertomuksia, joita kukin ihminen sosiaalisessa kontekstissa luo (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

3.2 Kohdeorganisaatio, kohderyhmä, tutkijanpositio sekä tutkimusetiikka

Tutkimuksen kohde-organisaatio on teollisuuden alalla toimiva monikansallinen yritys. Yrityksellä on toimintaa ja tuotantolaitoksia useassa eri maassa ja maanosassa. Tämä tutkimus on suoritettu organisaation suomalaisessa tytäryhtiössä. Organisaation henkilöstö muodostuu monipuolisesti niin tuotantolaitoksessa työskentelevistä henkilöistä kuin asiantuntijatyössä työskentelevistä toimistotyöntekijöistä.

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä on asiantuntijatyötä tekevät toimistotyöntekijät. Asiantuntijatyötä tekevät toimistotyöntekijät muodostuvat tutkittavassa organisaatiossa monen eri alan asiantuntijoista. Asiantuntijat eroavat toisistaan niin koulutuksen kuin myös organisaatiossa työskentelemänsä ajan kautta. Haastateltavia henkilöitä valitessa onkin otettu huomioon, että haastateltavista muodostuisi mahdollisimman monipuolinen joukko henkilöitä, jotka kattaisivat koko organisaation asiantuntijatyötä tekevän joukon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavia on valittu useilta organisaation eri osastoilta ja lisäksi huomioon on pyritty ottamaan myös organisaatiossa työskennellyt aika.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka (2006: 23) toteavat, että tutkimustietojen käsittelyssä on tärkeää huomioida luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tässä tutkimuksessa on sovittu, että niin tutkittavan organisaation kuin haastateltavien henkilöiden anonymiteettiä suojellaan tutkijan toimesta. Organisaatiosta on käytettävissä ainoastaan julkisesti saatavilla olevaa tietoa ja kaikki liikesalaisuuksien piiriin liittyvät asiat on tutkimuksesta häivyttävä. Sama koskee myös haastateltavien haastatteluisia esille tuomia asioita.

Luottamuksellisuuden ja anonymiteetin ohella tutkimuksessa on otettava huomioon tutkijanpositioon ja tutkimusetiikkaa liittyvät seikat, sillä olen työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa reilut puolitoista vuotta. Työni on koostunut haastateltavien kaltaisesta asiantuntijatyöstä. Kuten Saaranen-Kauppinen ja

Puusniekka (2006: 24) toteavat, on tutkijalla tutkimusprosessia tehdessään vastuu siitä, että tutkimus toteutetaan mahdollisimman objektiivisesti, eli puolueettomasti ja ulkoapäin tarkasteltuna. Tämä ei työni luonteen takia ole mahdollista, mutta olen asennoitunut tutkijan tehtävääni siten, etteivät omat ennakkokäsitykseni tai tuntemukseni vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Tätä korostavat myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006: 24), sillä heidän mukaansa riittää, kun tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan asenteensa ja uskomuksensa tutkittavaa ilmiötä ajatellen, jotta hänen toimintansa ei vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin liiaksi. Alasuutari ja muut (2005: 280) korostavat puolestaan, että tutkijan tulee tiedostaa oma roolinsa, eikä roolin salaaminen tule tutkimusta tehdessä kysymykseen. Tämän olen tutkimusta tehdessä toteuttanut.

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Haastattelu on yleisesti käytettävä aineistonkeruun menetelmä laadullisessa tutkimuksessa ja sen ideana yleisesti ottaen on kerätä tutkimusaineistoa, jota voidaan myöhemmin analysoida ja tulkita tieteellisen tutkimusongelman avaamiseksi. Lähtökohtaisesti haastattelun ideana on hankkia haastateltavan elämästä syvällistä tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 53)

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta ja toteutettiin syksyn 2017 aikana. Haastattelut olivat kestolta yhden tunnin ja puolentoista tunnin välillä ja ne nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Litteroituna haastatteluista on kertynyt analyysiä varten aineistoa noin 58 sivua, jota pidän mielestäni riittävänä määränä aineistosta tehtävää narratiivista analyysiä varten.

Haastattelut on perinteisesti jaoteltu strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin sekä näiden välimaastoon sijoittuvaksi puolistrukturoiduksi haastatteluiksi (Tiittula & Ruusuvoori, 2005). Olen valinnut tutkimuksen aineiston tuottamiseksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. Puolistrukturoitu teemahaastattelu luo lukkoon haastattelun teeman ja aihepiirin, mutta itsessään kysymysasettelua, muotoa ja järjestystä voi tutkija haastattelun edetessä muunnella (Tiittula & Ruusuvoori, 2005). Teemoiksi haastattelulle on valittu organisaation

ajaman Lean –filosofian teemat, joita ovat järjestelmällisyys, ketteryys, hukan minimointi sekä jatkuva työn parantaminen. Tämän lisäksi pyritään selvittämään, mitä haastateltavat tekevät arjen työssään käytännössä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi minulle mahdollisuuden muuttaa haastattelun suuntaa, mikäli haastattelussa ilmeni jotain mielenkiintoista.

Haastateltavien anonymiteettiä pyritään suojelemaan tässä tutkimuksessa häivyttämällä sekä nimet että keskusteluissa ilmi tulleet seikat, joista haastateltava olisi helposti tunnistettavissa. Haastateltaville on kuitenkin tuotu ilmi, että vaikka anonymiteettiä pyritään suojaamaan, on olemassa silti riski haastateltavien tunnistamiseen.

Varsinainen aineiston ja siitä tehtävän narratiivisen analyysin ohella olen suorittanut organisaatiossa työskennellessäni havainnointia. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006: 60) toteavat havainnoinnin olevan yleinen käytäntö käytettäväksi haastattelusta saatavan aineiston tueksi ja lisäksi. Heidän mukaansa (2006: 61) havainnointi voi kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin ja havainnointi on olemassa sekä systemaattista että ei-systemaattista. Systemaattinen havainnointi on pitkällä strukturoitua, jäsenneiltyä ja yksityiskohtaista havainnointia, kun taas ei-systemaattisessa havainnoinnissa havainnointi on strukturoimatonta, väljää sekä joustavaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006: 60-61)

Tässä tutkimuksessa havainnointi on ollut ei-systemaattista. Työskentelyni organisaatiossa tarkoittaa sitä, että havainnointia ajatellen olen päässyt tutkittavaan organisaation sisälle, joten ongelmia havainnoinnille ei tässä tutkimuksessa ole ollut. Havaintoni tutkittavasti organisaatiossa on toteutettu Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) kuvailemalla ei-osallistuvalla havainnoinnilla, jossa organisaation arkea havainnoidaan ilman, että tutkittavat siitä välttämättä tietävät. Havainnot tapahtuvat siis aidoissa organisaatiolle tyypillisissä tilanteissa. Tutkimuksen tarinat on rakennut haastattelujen aineistojen pohjalta ja havainnoinnilla onkin ollut ainoastaan täydentävä rooli esimerkiksi tutkimuksen liiketaloudellisia johtopäätöksiä tehdessä.

3.4 Aineiston analyysi – haastatteluista tarinoiksi

Pohdin ennen haastattelujen tekemistä sitä, miten voin analysoida haastatteluiden kautta kerättyä tutkimusaineistoa. Haastattelujen alussa huomasin, että haastateltavista oli jo tuossa vaiheessa selkeästi havaittavissa kaksi toisilleen erilaista ryhmää: kokemattomat sekä kokeneet työntekijät. Tämän johdosta päätin rakentaa haastatteluiden pohjalta kaksi toisilleen erilaista tarinaa, joita olen tässä tutkimuksessa päättänyt hyödyntää.

Alun pohdinnan jälkeen tutkimuksen aineistoa on päädytty analysoimaan ja kirjoittajaa tarinan, eli narratiivin muodossa. Päädyin narratiiviin, sillä koen narratiivin mahdollistavan tutkittavan ilmiön esittämisen lukijalle helposti ymmärrettävässä muodossa. Käsite narratiivi on kuitenkin erittäin moninainen käsite, jonka Kaasila (2008: 43) esittelee kertomukseksi tai tarinaksi, joka sisältää merkityksellisiä tapahtumia. Weick (1995) puolestaan korostaa, että tarinat mahdollistavat koettujen ja elettyjen asioiden merkityksen luomisen tarinan lukijalle. Bruner (1987 via Korpiaho 2003: 29) toteaa, tarinoiden avulla voidaan myös järjestellä erilaisia tapahtumia, havainnoiteja sekä kaikenlaista ajattelua lukijalle ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

Narratiivi eli tarina muotoon kirjoittaminen ei itsessään tietysti ole aineiston analyysin muoto. Kuten edellä olevista luvuista huomataan, olen kerännyt aineiston käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tätä aineistoa on puolestaan päättänyt analysoida käyttäen narratiivista analyysiä.

Donald Polkinghorne on jaotellut tarinallisen analyysin kahteen erilaiseen kategoriaan, *narratiivien* analysointiin sekä *narratiiviseen* analysointiin. Polkinghorne mukaan kyseessä on kaksi varsin erilaista lähestymistavallista eroa, joiden erottelu on erittäin tärkeää aineiston analyysin kannalta. *Narratiivien* analyysissä on kyse siitä, että tutkija kerää tarinoita dataksi ja analysoi näitä paradigmaattisen prosessin avulla. Paradigmaattisen prosessin avulla narratiiveja voidaan tematisoida, tyypitellä ja luokitella. Täten luokittelua voidaan tehdä, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä tehdään. *Narratiivisella* analyysillä tarkoitetaan puolestaan omanlaista analyysitapaa. Tässä analyysitavassa kerätyn aineiston

pohjalta yksittäiset elementit tuotetaan juonellistamisen avulla tarinoiksi. Narratiivisen analyysin erityispiirteenä on se, että aineistona voidaan käyttää esimerkiksi tämän tutkimuksen kaltaista puolistrukturoitua haastattelua ja silti voidaan puhua narratiivisesta tutkimuksesta. (Polkinghorne, 1995:12)

Polkinghornen kuvaileman (1995) narratiivisen analyysin avulla olen pystynyt tässä tutkimuksessa analysoimaan puolistrukturoitujen teemahaastattelun kautta kerättyä aineistoa. Aiemmassa kappaleessa kerrottujen Polkinghornen oppien mukaisesti olen kerännyt aineiston pohjalta yksittäisiä elementtejä ja juonellistamisen avulla tehnyt niistä seuraavassa luvussa esiteltävän kaltaiset metatarinat. Näitä tarinoita on tässä tutkimuksessa analysoitu käytänteoreettisella näkökulmalla oppimisen ja tietämiseen.

4 TARINOIDEN ANALYYSIT

Työntekijöiden haastattelun pohjalta olen koonnut kaksi erilaista tarinaa Lean -filosofiasta ja sen sisäistämisestä; Innokas Kehittyjä sekä Kokenut Karpaasi. Tämä jaottelu on tehty siltä pohjalta, miten haastateltavat ovat joko tietoisesti tai tiedostomattaan rakentaneet itselleen tavan sisäistää ja toteuttaa organisaation ajamaa Lean -filosofiaa.

Innokas Kehittyjä on nuorehko henkilö, joka ei ole vielä sisäistänyt organisaation työtapoja samalla tavalla kuin Kokenut Karpaasi. Hän tunnistaa Lean -filosofian jo opiskeluajoiltaan, mutta on mielestään ajautunut organisaation käytäntöjen johdosta ”epä” Leaninpään suuntaan. Kyse on prosessista, jossa Innokas Kehittyjä vasta opettelee organisaation tapaa tehdä töitä ja hänestä on kokemuksen kautta tulossa Kokeneen Karpaasin kaltainen työntekijä. Kokenut Karpaasi on puolestaan kokemuksensa kautta sisäistänyt organisaation tavan työskennellä ja tuonut mukaan omia toimintatapoja ja käytäntöjä samalla tiedostaen, mitä Lean -filosofia on ja mitä sen pitäisi olla.

Lean -filosofian ajaminen organisaation puolesta rakentuu neljän eri painopistealueen läpikäymiseen. Nämä ovat ketteryys, järjestelmällisyys, hukan minimointi sekä jatkuva työn parantaminen. Nämä neljä teemaa yhdessä muodostavat perustan Lean-filosofian mukaiselle toiminnalle. Näitä neljää teemaa ja sitä kautta Lean-filosofiaa on jalkautettu organisaation toimintaan muutaman vuoden ajan. Organisaation tavoitteena on saada ajettua nämä toimintatavat täyteen mittakaavaan vuoteen 2020 mennessä.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole etsiä onnistumisia tai epäkohtia siitä, miten organisaatio on onnistunut ketteryuden, järjestelmällisyyden, hukan minimoinnin ja jatkuvan työn parantamisen implementoinnissa, vaan tarkoituksena on löytää haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja keinoja siitä, miten juuri he ovat työssään eläneet Lean -filosofiaa eläväksi. Lopputuloksena syntyy kaksi tarinaa siitä, miten Lean -filosofiaa on ymmärretty. Tarkoituksena on myös osoittaa, että Lean -filosofia voidaan nähdä implementoituneina käytäntöinä.

Vaikkakin haastatteluista oli eriteltävissä kaksi erilaista tarinaa, oli haastatteluista löydettävissä myös paljon samankaltaisia piirteitä. Vahvin yhteinen piirre haastatteluissa oli työkiireiden tiedostaminen. Kaikki haastateltavat kokevat olevansa ylityöllisestettyjä ja tiedostavat tämän vaikuttavan niin omaan työhönsä kuin Lean -filosofian sisäistämiseen. Se, miten työkiireet loppukädessä on Innokkaan kehittyjän ja Kokeneen Karpaasin toimesta sisäistetty, eroavat toisistaan. Molemmat näkevät pienen paikallisen organisaation olevan työskentelylle vahvuus, mutta liiallinen organisaation karsiminen ja emoyhtiön roolin ja byrokratian kasvaminen nähtiin puolestaan ongelma työnteon kannalta. Toinen yhteinen teema on työilmapiiri, sitä joko on tai ole. Kaikki haastateltavat kuitenkin painottavat sitä, että työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työskentelyyn, vaikka työ olisi kuinka itsenäistä.

Aineiston ja tarinoiden luomisen taustalla on ollut tarkoitus löytää ymmärrys siihen, miten haastateltavat ovat kokeneet Lean-filosofian jalkauttamisen organisaation valitsemien neljän painopistealueen kautta. Tarkoitus on ymmärtää, miten ja millaiseksi asiaksi Lean-filosofia on tutkittavien arjessa muodostunut, millaisia käytäntöjä he ovat joko tietoisesti tai tiedostamattaan synnyttäneet.

4.1 Innokas Kehittyjä

4.1.1 Innokas Kehittyjä on työssään suhteellisen kokematon, joka muistaa koulutuksessa opitut asiat ja on vasta sisäistämässä organisaation tapaa työskennellä

”Kun valmistu koulusta, niin oli aika selkeästi mielessä leanin peruseriaatteet. Sitten sitä alkoi oppimaan talon tavoille. Täällä välillä tuntui jotku asiat siltä, että tuossa oli hukkaa. Nyt siihen on turtunut, että tää asia pitää hoitaa tälleen, sillä asiat hoidetaan täällä näin”

Innokas Kehittyjä on Kokenutta Karpaasia nuorempi niin oikealta iältään kuin virkaiältään. Hän omaa korkeamman koulutuksen, kuin Kokenut Karpaasi. Innokas Kehittyjä on suorittanut opintonsa vasta, joten opit koulusta ovat hänelle vielä tarkasti mielessä. Lean -filosofia on Innokkaalle Kehittyjälle tuttua opiskelua ajoilta ja

hän osaa suhteuttaa organisaation nykytilaa ja erityisesti Lean -filosofian jalkauttamista omaan työhönsä. Hän tietää, mitä Lean -filosofia on ja miten sen pitäisi organisaatiossa toimia.

Innokas Kehittyjä on työskennellyt organisaatiossa muutamia vuosia ja hän on huomannut, että organisaatiolla on tietty tapa tehdä töitä. Organisaatiossa työskentelyn alkutaipaleella Innokkaan Kehittyjän tarkoituksena oli hyödyntää työssään koulutuksesta saamia tietoja niin Lean -filosofian toteuttamiseen kuin muihin työhön liittyviin yksityiskohtiin. Hän kuitenkin huomasi pian, että koulussa oppimilla asioilla ei pelkästään pärjää työelämässä, vaan kyse on myös organisaation työtapojen ymmärtämisestä ja niiden tehokkaasta toteuttamisesta. Yrittämällä eri asioita kun organisaatiossa on tapana tehdä, ei johtanutkaan toivottuun lopputulokseen. Innokkaan Kehittyjän tavat tehdä töitä ovatkin alkaneet vuosien mittaan muokkautumaan kohti organisaatio tapaa hoitaa asioita. Kyse on prosessista, jota Innokas Kehittyjä ei välttämättä itse tiedosta. Hän sisäistää organisaation tapoja toimia koko ajan enemmän ja enemmän, ja lopulta hänestä tuleekin Kokeneen Karpaasin kaltainen toimija.

Innokkaan Kehittyjän tarina kertoo, mitkä asiat ovat vaikuttaneet hänen Lean -filosofian sisäistämiseen. Tarina rakentuu kolmesta erilaisesta teemasta, joiden pohjalta Lean -filosofian sisäistäminen rakentuu: *Organisaation tavasta työskennellä, IT-järjestelmistä ja niiden vaikutuksesta sekä yrityksen menestymisen vaikutuksesta omalle työhyvinvoinnille*. Kuten aiemmin on jo mainittu sekä osion alussa olevasta suorasta lainauksesta on havaittavissa, ajautui Innokas Kehittyjä lopulta tilanteeseen, jossa hän olisi halunnut tuoda työhönsä koulussa oppimia asioita Lean-filosofiasta, mutta hän on ajan kuluessa mukautunut organisaatiossa vallitsevaan toimintatapaan. Innokas Kehittyjä on työssään huomoinut organisaation tavat toimia, ”way of working”, jotka sisältävät hänen mielestään epäkohtia. Hän on joko tietoisesti tai tiedostamattaan muokannut omia käytäntöjään näiden epäkohtien ja koulussa oppimiensa asioiden pohjalta. Toinen teema on IT -järjestelmät ja niiden tärkeys Innokkaan Kehittyjän työlle. IT -järjestelmät ovat Innokkaalle Kehittyjälle keino luoda itselleen omaa identiteettiä sekä työtapoja, sillä ne ovat selkeästi muovanneet hänen identiteettiä ja työtapojaan. Kolmas teema on puolestaan organisaation menestymisen merkitys Innokkaan Kehittyjän omalle hyvinvoinnille.

Innokas Kehittyjä on muokannut tapojaan työskennellä. Luopumalla opitusta ideologiasta ja siirtymällä kohti organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria ja organisaation menestymistä, on Innokas Kehittyjä onnistunut tuottamaan itselleen enemmän hyvää. Seuraavissa luvuissa käsitellään Innokkaan Kehittyjän huomioita näihin kolmeen teemaan liittyen.

4.1.2 Organisaation tapa työskennellä

”Asiat tehdään samaa kaavaa noudattaen ja sitten vain koitetaan reagoida oikeaan aikaan.”

Innokas Kehittyjä suhtautuu lähtökohtaisesti kriittisesti organisaatiossa vallitseviin työtapoihin ja käytäntöihin, mutta hän näkee niissä paljon mahdollisuuksia kehittymiseen. Tämä selittyy sillä, että organisaation toimintatavat ovat ainakin osittain ristiriidassa asioiden kanssa, joita hänen koulutuksessa ollaan teoreettisesti käsitelty. Hän on huomionnut ja kuullut häntä kokeneemmilta ihmisiltä, että organisaatioon on vuosien saatossa syntynyt tietyt tunnistettavissa olevat toimintatavat. Innokas Kehittyjä kokee ottaneensa takapakkia Lean -filosofian toteuttamisessa, koska hän mielestään on vain ”helpompi toimia, kuten täällä on aiemminkin toimittu.”

Mitä tämä sitten käytännössä tarkoittaa? Innokas Kehittyjä on työuransa alussa yrittänyt toteuttaa niin koulussa oppimiaan asioita kuin muita omia ideoitaan siitä, miten työtä pitäisi tehdä. Tämä on Innokkaalle Kehittyjälle luontevaa, sillä häneltä puuttuu Kokeneen Karpaasin kaltainen kokemus. Nopeasti hän kuitenkin huomasi, että hänen täytyy sopeutua organisaatioon paremmin. ”Alussa tein turhia asioita” tai ”tärkeintä on tietää mistä tai keltä tiedon saa” ovat Innokkaalle Kehittyjälle tavallisia kommentteja siitä, miten hän asian lopulta huomioi.

Se, miten Innokas Kehittyjä on lopulta sisäistänyt organisaation tavan työskennellä, liittyy hänen havaitsemiinsa ongelmiin omassa työssään selä siihen, miten hän on ongelmat lopulta ratkaissut. Hänen opiskeluissaan oppimansa asiat ja niiden implementointi työyhteisöön ja sitä kautta omiksi käytännöiksi eivät ole onnistuneet.

Tämän johdosta Innokas Kehittyjä on joko tietoisesti tai tiedostamattaan alkanut miettiä, miten asiat pitäisi sitten hoitaa? Kyse on prosessista, jossa Innokas Kehittyjä on vuosien mittaan tunnistanut näiden havaittujen ongelmien kautta organisaation tavan työskennellä ja muokannut omia käytäntöjään tätä kohti. Tämä on mielenkiintoista, sillä Innokkaalla Kehittyjällä on lähtökohtaisesti paljon uusia ideoita kehittää niin omaa kuin yrityksen toimintaa, ja hän onkin niin sanotusti ”toisinajattelijä”. Tästä huolimatta hänen toimintansa on pikkuhiljaa muuttumassa kohti organisaatiossa jo ennestään vallitsevia käytäntöjä. Tämä johtuu siitä, että havaitut ongelmat ovat toimineet hänelle toimeenpaneovina seikkoina, sillä ongelmien tunnistaminen ja niihin sopeutuminen muokkaa käytäntöjä tehokkaasti.

Ensimmäisenä tunnistettavana ongelmana nähdään työn kankeus ja ison organisaation byrokratia vaikutukset. Nämä seikat nähdään ongelmana, sillä Innokkaan Kehittyjän mukaan ”byrokratia ja allekirjoitusten metsästäminen tappavat tehokkuuden ja työn ketteryuden”. Tämä on tyypillistä suurelle organisaatiolle, sillä pienetkin päätökset vaativat monimutkaisen hyväksymisketjun. Tämän lisäksi ”maantieteelliset ja kulttuurierot” hankaloittavat työskentelyä, sillä organisaatio on monikansallinen yritys. Tästä esimerkkinä voidaan mainita aikaero, sillä monet asiat tulee hyväksyttävä monikansallisen organisaation pääkonttorilla. Innokkaan Kehittyjän mukaan asian on kuin ”kaksiteräinen miekka”, sillä asiat joko seisovat paikallaan aikaeron takia tai toisaalta voivat mennä nopeammin eteenpäin, sillä kotiin lähtiessä joku toinen voi jatkaa työtä eri aikavyöhykkeellä. Tämä on vaatinut Innokkaalta Kehittyjältä paljon opettelua, sillä kulttuurierojen vaikutusta työskentelyyn ei voi oppia etukäteen opiskelemalla.

Toiseksi ongelmaksi on tunnistettu tiedon saaminen, sen ymmärtäminen ja näiden johdosta syntyvä päätöksentekemisen tuskallinen hitaus. Työuransa alussa Innokas Kehittyjä oli innokas saamaan ongelmiin tai avoimiin kysymyksiin vastauksia. Nopeasti hän kuitenkin huomasi, että tiedon saaminen ja jakaminen isossa konsernissa vaatii totuttelua. Totuttelua vaati esimerkiksi se, että ”tieto ei liiku kunnolla työntekijöiden välillä” sekä ”työ keskeytyy avokonttorin metelin takia”. Tietoa pyritään jakamaan ja saamaan pääsääntöisesti sähköpostin avulla, jolloin ”turhat sähköpostit ovat työlle haitaksi”. Osittain tästä syystäkin johtuen tietoa

pyritäänkin saamaan tulemalla juttelemaan ja keskeyttämään toisen työ, jolloin ”jatkuva tiedon antaminen sirpaloittaa työtä”.

Kolmas ongelma liittyy organisaatiossa vallitsevaan palaverikulttuuriin. Organisaation tapa työskennellä perustuu Innokkaan Kehittyjän mukaan paljon erinäisten palavereiden pitämiseen, joiden tarkoituksena on edistää projekteja ja viedä tietoa eteenpäin. Tämä ei onnistu, sillä ”huono työpäivä sisältää paljon palavereita” sekä ”varsinkin ne palaverit ovat täysin hukkaa, missä palaverin järjestäjä ei ole valmistautunut riittävän hyvin tai palaverilla ei ole kunnon otsikkoa. Miten sellaisesta on hyötyä ja miten siihen voi valmistautua etukäteen?” ovat Innokkaan Kehittyjän mukaan tavallisia asioita pilata työpäivä.

Näiden edellä mainittujen ongelmien johdosta Innokas Kehittyjä onkin muokannut toimintaansa, jotta se vastaisi enemmän organisaation tapaa työskennellä. Hän on luonut omia käytäntöjä, joiden tarkoituksena on helpottaa hänen arkeansa. Organisaatioon kuuluvan byrokratian ja siitä aiheutuvan työn kankeuden on Innokas Kehittyjä ymmärtänyt olevan yksinkertaisesti vain osa työtä, joten siihen kuluva aikaa täytyy minimoida. Teknologia on mahdollistanut sähköisen allekirjoittamisen, joka nopeuttaa jonkun asian hyväksymistä huomattavasti. Sähköisestä allekirjoittamisesta onkin tullut käytäntö, jota toteutetaan liki päivittäin. Teknologia ja sen hyödyntäminen ovatkin Innokkaalle Kehittyjälle arkipäivää. Byrokratian ja sen luomaa kankeutta on myös helpottanut se tosiseikka Innokas Kehittyjä on oppinut tuntemaan organisaation rakenteet, päätöksentekoprosessin sekä sen ketä siihen kuuluvat. Tämän avulla hän on pystynyt nopeuttamaan huomattavasti omia prosessejaan.

Tiedon saamisen, jakamisen ja liikkumisen vaikeus on puolestaan aiheuttanut sen, että Innokas Kehittyjä on joko tietoisesti tai tiedostamattaan muokannut omia käytäntöjään. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii sähköpostin ”chat” ominaisuus, josta on tullut hänelle tapa hankkia tietoa tarvittavilta osapuolilta työpäivän aikana. ”Chat on niin vaivaton, nakkaat vain viestiä työkaverille, jos tarvitset jotain infoa”. Tämä on helpottanut työn sirpaloitumiseen, mutta myös turhien sähköpostien määrän pienentämiseen. Oman keskittymisrauhan hakemisen tärkeys on myös tärkeää, sillä avokonttorissa työskentely voi olla Innokkaan Kehittyjän mukaan raskasta. Tämän

ongelman hän on ratkaissut sillä, oma rauha haetaan esimerkiksi siten, että ”Joudun laittamaan monesti peltorit päähän, että saa omaa rauhaa”.

Palaverikulttuuri on kiinteä osa organisaation tapaa työskennellä, joten niistä luopuminen ei ole Innokkaalle Kehittyjälle vaihtoehto. Ongelmien johdosta Innokas Kehittyjä on kuitenkin tietoisesti alkanut mahdollisuuksien puitteissa vähentämään palavereiden määrää, vaikka tämä on ainakin osittain ristiriidassa yrityksen toimintakulttuurin kanssa. ”No esim. organisaation X kanssa ollut kuukausipalaveri sai lähteä heti melkeimpä kun tulin taloon töihin, sillä asiat voi hoitaa puhelimesta” on hänelle tyypillinen kommentti siihen, miten hän on ongelmaa lähtenyt ratkaisemaan. Organisaatiossa vallitseva palaverikulttuuri on aiheuttanut myös sen, että Innokas Kehittyjä on ymmärtänyt palavereihin valmistautumisen tärkeyden. ”Pakolliseen palaveriin huolellinen valmistautuminen on kaiken a ja o” on Innokkaan Kehittyjän keino kehittää yrityksessä vallitsevaa palaverikulttuuria, sillä täten palavereista saatava hyöty moninkertaistuu.

4.1.3 IT -järjestelmät ja muut erilaiset työkalut ovat tärkeä osa Innokkaan Kehittyjän arkea

” Ennen ohjelmat antoi vielä mahdollisuuden inhimilliseen virheeseen, mutta nykyään järjestelmät on kehittyneet ja varmaan virheetki on samassa suhteessa vähentyneet. ”

Innokas Kehittyjä on työkokemuksessa mitattuna kokemattomampi kuin Kokenut Karpaasi. Hän paikkaa tätä eroa tietoteknisellä osaamisella. Hän on orientoitunut sähköisiin tietojärjestelmiin, sekä muihin työtä helpottaviin työkaluihin paremmin kuin Kokenut Karpaasi. Tämä johtuu osittain siitä, että hän on niin sanottua nuorempaa sukupolvea, joka on jo kotona oppinut tietotekniikan käytön, ja hän osaa hyödyntää niitä työssään. Tätä on tietysti korostanut myös hänen opiskelunsa, sillä tietotekniikka on kehittynyt viime vuosikymmenten aikana merkittävästi. Tietotekniikka ja materiaalisuus ovat kiinteä osa Innokkaan Kehittyjän elämää sekä koulutusta ja hän tiedostaakin tietotekniikan olevat erittäin tärkeä osa hänen työtään.

Innokas Kehittyjä tiedostaa selkeästi erityisesti IT-järjestelmien tuoman mahdollisuuden työn tehostamiseen ja tiedon tuottamiseen. Hän ymmärtää ja on sisäistänyt IT -järjestelmät työnsä tärkeimmäksi mahdollistajaksi. ”Ilman tietokoneita tää työ on ihan mahdotonta”, ”uudet tietojärjestelmät auttaa työssä” tai ”tekniset ohjelmistot ja niiden hyödyntäminen on ehkä tärkein osa mun työtä” ovat Innokkaan Kehittyjän tavallisia ilmaisuja teknologian roolista hänen työssään.

Innokkaalle Kehittyjälle onkin tavallista se, että hän pyrkii minimoimaan tietotekniikan avulla manuaalista työtä, olemaan entistä tehokkaampi sekä vähentämään hukkaa:

”Itelle se tarkoittaa sitä, että saan tehostettua työtä siten, että viis vuotta sitten mulla kestäis vaikka x määrä tunteja tehdä joku työ ja tänä päivänä se kestäisi ehkä 20% siitä ja voisin loppuajaksi nostaa jalat pöydälle ja ottaa iisisti, se voi olla minun hyöty. Mutta se voi olla myös se, että voina sanoa et hei, mulla ois nyt aikaa, onko jotain mitä voisin tehdä tai ite keksiä jotain projekteja tai kehityskohtia. Ehkä siitä saa joskus palkinnon? Se on tärkein oma hyöty.”

Tämä selittyy osittain sillä, että Innokas Kehittyjä tiedostaa Lean -filosofian perusperiaatteet ja hänellä on aitoa halua kehittää niin itseään kuin yritystä. Osittain asia selittyy myös sillä, että Innokas Kehittyjä näkee ihmisen ”lähtökohtaisesti laiskana, joka haluaa selvittää asioista helpommalla”. Hän myös kokee tietotekniikan olevan selkeä hyöty hänelle itselleen, sillä ”silloin jää aikaa enemmän oman toiminnan kehittämiseen.”

Vaikka teknologia ja IT -järjestelmät ovat Innokkaalle Kehittyjälle työn mahdollistajat, eivät hänen mielestään organisaation käyttämät järjestelmät välttämättä ole parhaat mahdolliset ja ne aiheuttavatkin ongelmia päivittäisessä työskentelyssä. ”IT -järjestelmät itsessään tässä muodossa aiheuttaa hukkaa, sillä tieto ei ole saatavilla niin helposti kuin se voisi olla” sekä ”monimutkaisuus ja liian vaikeat ohjelmistojen rakenteet” ovat tyypillisiä Innokkaan Kehittyjän kommentteja sille, miksi IT -järjestelmät vaikeuttavat tiedon saamista ja sen suodattamista oikeaan

muotoon. Ongelmaksi nähdään myös ”mahdollisuus ymmärtää dataa monella eri tapaa”, joka aiheuttaa monesti ongelmia ja väärinkäsityksiä.

Vaikka IT-järjestelmät ovat ylipäättään tärkeä osa Innokkaan Kehittyjän työtä, ovat edellä mainitut ongelmat selkeästi muokanneet hänen käytäntöjä ja tapoja työskennellä. On varsin mielenkiintoista, kuinka erillä tavalla Innokas Kehittyjä käyttää ja suhtautuu hänen käytössään oleviin tietojärjestelmiin kuin Kokenut Karpaasi. Kokenut Karpaasi tyytyy käytössä oleviin järjestelmiin, kun taas Innokas Kehittyjä tiedostaa IT -järjestelmien ongelmat erityisesti työn tehokkuuden kannalta. Hän onkin tästä syystä johtuen muokannut omia toimintatapojaan. Hän on esimerkiksi huomionnut sen, että ”ketteryyttä ja tehokkuutta on manuaalisen työn minimointi” sekä ”järjestelmätekniset rajoitteet ovat este kehittymiselle”. Vaikka käytössä on siis useita erilaisia työtä tehostavia IT -ohjelmistoja, on Innokas Kehittyjä itse kehittänyt tapoja, joilla manuaalisen työn osuutta pienennetään. Monimutkaisia ohjelmien rakenteita ja datan väärinymmärrystä on ratkaistu esimerkiksi tekemällä omaa ja muiden työtä helpottamaan erilaisia Microsoft Excel -ohjelmistoa hyödyntäviä automaattisia laskentataulukoita, joiden avulla pyritään minimoimaan manuaalisen työn määrä ja minimoimaan inhimillisestä syystä johtuvia virheitä. Innokas Kehittyjä tiedostaa myös muiden ohjelmistojen ongelmia, mutta työkiireiden takia näitä ei olla ainakaan vielä pystytty ratkaisemaan. Toinen esimerkki on ohjelmistojen hyödyntäminen numeraalisen datan käsittelyyn, tiedon tuottamiseen, sekä kansiorakenteiden kehittämiseen sellaiseksi, jotta jo kertaalleen tuotettu tieto ja tehdyt työt ovat helposti ja nopeasti saatavilla uudelleen hyödynnettäväksi.

4.1.4 Yrityksen menestymisen merkitys Innokkaan Kehittyjän omalle työhyvinvoinnille ja menestymiselle

”Kyllä meidän jokaisen pitää tietää mitä me tehdään ja miksi me ollaan täällä töissä. Minusta tää esimerkki muurareista kuvaa meitä aika hyvin. Oli siis kolme muuraria, joilta kysyttiin mitä ne tekee työkseen. Ensimmäinen vastas muuravansa tiiliä tiili kerrallaan. Toinen vastas muuravansa seinää. Kolmas puolestaan totesi

muuravansa talon perustusta ja koko taloa. Tätä meillä monesti unohtuu.”

Yllä oleva lainaus kuvastaa Innokkaan Kehittyjän suhtautumista siihen, miksi hän on yrityksessä ylipäättään töissä. Työ on hänelle tärkeää ja hän on oppinut tiedostamaan sen tosiseikan, että yrityksen menestyminen ja hänen oma työhyvinvointinsa kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvoinniksi Innokas Kehittyjä määrittelee ”viihtyisän työympäristön, jossa onnistumiset ruokkivat yhteishenkeä”. Työuransa alussa tämä ei välttämättä ollut niin selkeää, sillä omien ideoiden ja koulussa opittujen asioiden toteuttaminen olivat hänellä päällimmäisenä seikkana mielessä.

Tästä seurasi Innokkaalle Kehittyjälle haasteita, sillä omat ideat ja koulussa opitut seikat olivat ainakin osittain ristiriidassa yrityksen toimintatapojen kanssa. Hän huomasi nopeasti, että omat ideat ja koulussa opitut asiat teoriassa parantavat työn laatua ja tehokkuutta, mutta todellisuudessa näin ei ollut. Opittuja oppeja ei voi suoraan käyttää työn tehostamiseen, vaan ne pitää soveltaa organisaatioon sopivaksi. Työn tekemisestä tulikin hidasta ja jopa tehotonta, sillä organisaatiossa käytössä olevat prosessit eivät olleet soveltuvia teoriassa opittuihin asioihin. Tätä Innokas Kehittyjä ei välttämättä osannut heti tiedostaa, sillä häneltä puuttui Kokeneen Karpaasin kaltainen kokemus siitä, miten organisaatiossa pitää ja kannattaa toimia.

Tähän liittyy myös Lean -filosofia ja siihen liittyvät opit, sillä Kokematon Toisinajattelijä koki Lean -filosofian toteuttamisen olevan erittäin haasteellista organisaation työympäristöstä ja toimintatavoista johtuen. Tästä seikasta johtuen on Innokas Kehittyjä joko tietoisesti tai tiedostamattaan ymmärtänyt, että hänen ei välttämättä tarvitse toimia kuten koulutuksessa on opetettu, vaan kaikessa yksinkertaisuudessa yrityksen etu on myös hänen etu.

Innokas Kehittyjä tiedostaa, että yrityksen menestymisellä ja hyvinvoinnilla on positiivinen merkitys hänen omaan työhyvinvointiinsa, sekä tietysti myös omille kehittymismahdollisuuksille työurallaan. Tämä näkyy myös hänen työssään, sillä aluksi ihmetystä aiheutti asiat kuten ”monien asioiden kankeus ja byrokratia on

välillä ihmeellistä” tai ”muutosten määrä tappaa ketteryuden”. Sisäistettyään talon tavan työskennellä, kerätessään kokemusta työtehtävistä ja samalla luovuttuaan osasta koulutuksessa opituista Lean -filosofian periaatteista, osaa Innokas Kehittyjä suhtautua näihin edellä mainittuihin asioihin vain työhön kuuluvina seikkoina. Ratkaisuna olikin oppia toteuttamaan organisaation tapaa työskennelle mahdollisimman tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Tämän johdosta työskentelystä tulee itseasiassa lopulta juurikin Lean -filosofian kaltaista toimintaa, jota Innokas Kehittyjä ei välttämättä osaa itse tiedostaa.

Tämä on vaatinut sen, että Innokas Kehittyjä on vuosien varrella alkanut huomioida työssään, miten organisaatiossa toimitaan, ja miten siellä kannattaisi toimia. Työuransa alussa hän yritti toteuttaa liiaksi koulussa oppimiaan asioita ja erityisesti Lean -filosofian kaltaista toimintaa. Esimerkiksi asioiden kankeuteen ja byrokraatiaan pystyy Innokkaan Kehittyjän mukaan kuitenkin mukautumaan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että hän on ottanut huomioon seikkoja kuten ”byrokraatian pystyy nyt ennustamaan ja sie osaat varata tietyn asian käsittelyyn enemmän aikaa. Sitten voi alkaa keskittymään johonkin muuhun asiaan” tai ”olen opetellut hyppimään asioista toisiin, sillä yhtä asiaa ei vaan voi saada välttämättä kerralla valmiiksi”.

Innokas Kehittyjä ei välttämättä ole samaa mieltä monista yrityksen ajamista asioista, mutta tästä huolimatta organisaatio antaa hänelle tukea ja turvaa. Hän on esimerkiksi sitä mieltä, että ”organisaation antama tuki ja tietynlainen järjestelmällisyys antaa turvaa” tai ”firma antaa hyvän alustan kehittymiselle, mutta omasta halusta kehittyminen lähtee.” Ilman tätä tukea työskentelystä tulee vaikeaa ja tehokkuus kärsii, joten asian oivaltaminen on ollut tärkeässä osassa työn tehostamisen kannalta.

Innokas Kehittyjä on ymmärtänyt, miksi hän tekee töitä, mutta vähintään yhtä tärkeä ymmärrys koskee isossa mittakaavassa sitä, miten hänen työnsä vaikuttaa organisaation menestymiseen markkinoilla:

”Pitäisi tehdä niitä asioita jotka tuottaa arvoa firmalle ja mulle. Se, että etin jotain exceliä jostain niin ei se tuota kellekkään mitään arvoa.

Mutta sitten kun sen excellin löytää heti ja pääsen sitä työstämään ja viemään analyysiä eteenpäin, niin siitä on hyötyä”

Innokkaan Kehittyjän mielessä on esimerkiksi vielä aikansa suurimman matkapuhelinvalmistaja Nokian nopea alamäki. Hän tiedostaa sen, että mikäli hän ei itse tee hyvää työtä ja tuota yritykselle arvoa, voi organisaatio ajautua esimerkiksi Nokian kaltaiseen tilanteeseen. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että Innokas Kehittyjä menettää myös itse oman työpaikkansa. Kyse on organisaation jäseneksi kasvamisesta sekä isompien kokonaisuuksien hahmottamisesta, jota Innokas Kehittyjä ei työuransa alussa ollut vielä sisäistänyt.

Innokkaan Kehittyjän rutiinit ovatkin muuttuneet, sillä hän on aiempaa kiinnostuneempi siitä, mitä vaikutuksia hänen työllään on. Hän on aidosti kiinnostunut niin oman organisaation tuotteiden ominaisuuksista kuin niiden suhteesta kilpailevien yritysten tuotteisiin. Hän on ymmärtänyt, että hänen tekemä hyvä päätös ei ole ainoastaan hänen etu, vaan myös yrityksen etu. ”Me halutaan, että meidän tuotteet on seksikkäitä ja asiakkaat odottaa, että just me tuodaan aina jotain uutta ja hienoa alalle” on Innokkaan Kehittyjän kommentti yrityksen menestymisen merkityksen ymmärryksestä. Tästä johtuen halu toteuttaa kaikkia opiskelussa oppimiaan asioita on ”laantunut” ja yrityksen edun tavoittelu on vienyt asiassa voiton.

Tätä kehitystä auttaa myös organisaation luoma kannustinjärjestelmä. Innokkaan Kehittyjän mielestä ”kannustinjärjestelmästä saatavat palkkiot motivoivat” tai ”työpaikkojen säilyttäminen on tärkeä motivaattori” ovat hänelle tyypillisiä kommentteja siitä, miten hän on asian sisäistänyt. Pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyminen on siis etu myös Innokkaalle Kehittyjälle itselleen. Luopumalla ”toisinajattelijan” roolistaan, on Innokas Kehittyjä huomannut olevan merkittävää hyötyä myös hänelle itselleen.

Kokonaisuutena Innokkaan Kehittyjän käytännöt ovat muuttumassa pikkuhiljaa kohti Kokeneen Karpaasin käytäntöjä. Kyse on prosessista, jossa noviisisista on tulossa kokemuksen myötä professionaali. Tämä näkyy selkeästi Innokkaan Kehittyjän käyttäytymisestä ja käytännöistä. Kokemus on voimakas käytäntöjen muuttaja, sillä

tekemällä oppii sen, miten asiat kannattaa oikeasti tehdä. Kokemuksen puuttuessa Innokas Kehittyjä on joutunut itse elämään työuran vaiheet läpi, kuten Kokenut Karpaasi on jo tehnyt.

4.2 Kokenut Karpaasi

4.2.1 Kokenut Karpaasi on työelämässä suhteellisen kokenut, joka luottaa omaan kokemukseensa

”Mun mielestä kyse on kokemuksesta, et aina kun tekee ensimmäisen kerran jotain, niin siihen menee helvetin paljon paljon aikaa, mutta nyt kun tässä on vuosien saatossa niinkö niitä juttuja tehnyt aika paljon, niin niistä on oppinut löytämään kehityskohteita ja oma tekeminen on muuttunut.”

Kokenut Karpaasi on nimensä mukaisesti Innokasta Kehittyjää vanhempi niin oikealta iältään kuin virkaiältään. Hän ei välttämättä omaa niin korkeaa koulutusta kuin Innokas Kehittyjä ja lisäksi aikaa koulutuksen suorittamisesta on kulunut jo tovi. Lean -filosofia on Kokeneella Karpaasille jokseenkin tuttu ja hän tietää, mitä se tarkoittaa. Lean -filosofia ei itsessään ole Kokeneelle Konkarille tärkeässä asemassa, mutta hän kuitenkin tiedostamattaan toteuttaa työssään Lean -filosofian peruseriaatteita. Se, miten miten toteutus tapahtuu, eroaa oleellisesti Innokkaan Kehittyjän vastaavasta.

Kuten ylläoleva haastattelun lainaus osoittaa, pohjaa Kokenut Karpaasi oman toimintansa paljolti vuosien saatossa kertyneen kokemuksensa varaan. Kokemuksen myötä on Kokeneen Karpaasin työskentelytavoista ja käytännöistä kehittyneet hänelle sopivia. Tämä ei suinkaan ole tapahtunut itsekseen, vaan Kokenut Karpaasi on tiedostamattaan kehittänyt hänelle tyypillisen tavan toimia työyhteisössä. Kokenut Karpaasi on työuransa alkuvaiheessa ollut samankaltaisessa asemassa kuin Innokas Kehittyjä: Innokas ja kokematon. Kokemuksen kertyessä hän on oppinut sisäistämään täydellisesti sen, miten työelämässä ja juuri tässä kyseisessä organisaatiossa tulee toimia. Tämä on johtanut siihen, että Kokenut Karpaasi osaa ratkaista ongelmia nopeammin ja tehokkaammin kuin Innokas Kehittyjä.

Haastatteluista on analysoitavissa kolme selkeää teemaa, jotka ovat muokanneet Kokeneen Karpaasin käytäntöjä: *Organisaatorakenne ja sen vaikutus, Kokemus ja sen vaikutus rutiineihin sekä Kiire ja sen vaikutukset*. Selkein vaikutus Kokeneen Karpaasin käytäntöjen kehittymiselle on ollut organisaatorakenteen muutokset. Organisaatiossa käytössä rakenteet ovat muuttuneet ja kehittyneet vuosien saatossa. Tämä on aiheuttanut sen, että Kokeneen Karpaasin on myös täytynyt muokata omia käytäntöjään. Toisena teemana on puolestaan kokemus ja sen vaikutus rutiinien kehittymiseen. Kokemus on Kokeneen Karpaasin keino erottautua ja rakentaa omaa identiteettiään työyhteisössä. Tämä on puolestaan hieman monimutkaisempi asia, sillä tapoja hyödyntää kokemusta on monia. Kokemuksen avulla Kokenut Karpaasi pystyy selviytymään haasteellisistakin tilanteista, sillä kaikkea ei vain yksinkertaisesti voi oppia esimerkiksi kirjoja lukemalla. Kolmas selkeästi havaittavissa oleva teema on työyhteisössä vallitseva kiire ja sen vaikutus Kokeneen Karpaasin arkeen. Kiireellä on varmasti vaikutusta kaikkiin työntekijöihin, mutta kiire ja sen käsittely kokemuksen kautta on saanut Kokeneen Karpaasin muovaamaan arkeaan voimakkaasti. Seuraavissa luvuissa käsitellään näitä kolmea teemaa sekä sitä, miten ne ovat vaikuttaneet Kokeneen Karpaasin käytäntöihin.

4.2.2 Organisaatio ja sen merkitys Kokeneen Karpaasin työskentelylle

”Meillä on se varjopuoli, että ollaan sinällään aika pieni organisaatio ja meillä on pienet tiimit ja oikeasti järjestelmällinen ja tehokas toiminta vaatisi resursseja joita meillä ei ole, niin pakko on välillä oikoa, että saadaan asiat tehtyä”

Kokenut Karpaasi on työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa useita vuosia ja tämä antaa hänelle vankan pohjan toimia mitä erinäisimmissä tehtävissä. Vuosien työkokemuksensa ansiosta organisaation tapa työskennellä on hänelle tuttua. Työkokemuksensa ja organisaation tavat opittuaan on Kokenut Karpaasi tottunut toimimaan työssään samalla tavalla, jotka hän on itselleen vuosien mittaan sisäistänyt. Kyse on käytännöistä, joita hän ei välttämättä itse tiedosta, sillä omien sanojensa mukaan ”työt tehdään mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti.” Tämä tarkoittaa sitä, että hän toteuttaa organisaation prosesseja tehokkaasti. Kokenut

Karpaasi on itseasiassa ollut tärkeässä osassa organisaation prosessien luomisessa ja toteuttamisessa jo vuosien ajan.

Kokenut Karpaasi on tottunut tekemään asiat samalla tavalla ja hän suhtautuu muutoksiin aluksi kriittisesti. Tämä koskee myös organisaatorakennetta ja sen muutoksia. Tutuissa ja turvallisissa käytännöissä pysyminen on hänelle tärkeää, sillä tällöin hän pystyy tekemään työhön liittyviä päätöksiä ja olemaan työssään tehokas. Mikään organisaatio ei kuitenkaan pysy paikallaan, vaan kehitystä tapahtuu vuosien mittaan. Tätä aiheuttaa esimerkiksi laajentuminen ja markkinoiden kehittyminen. Tämä on tapahtunut myös Kokeneen Karpaasin tapauksessa ja hän joutunut muuttamaan käytäntöjään organisaation muutosten takia.

Kokenut Karpaasi kokee, että hänen rutiininsa ovat vuosien mittaan muuttuneet organisaation ja hänen omien henkilökohtaisten työtehtävien kehittyessä. Byrokratia ja sääntöjen seuraaminen on kiristynyt ja tämä on selitettävissä hänen mukaansa ”pörssiin menemisellä”. Aiemmin päätöksiä pystyi tekemään pienessä ryhmässä, tai jopa yksin kokemuksen ja rutiinien pohjalta. Tämä on kuitenkin muuttunut, sillä byrokratia on tuonut organisaatioon yhä syvempiä päätöksenteon hyväksymisketjuja. Tämä sama seikka koskee myös muita organisaation prosesseja, sillä valvonta on kiristynyt ja asiat täytyy tehdä aina samalla tavalla. Pörssiyhtiöltä vaaditaan tiukempaa kontrollia kaikissa päätöksentekoon liittyvissä asioissa.

Kokeneen Karpaasin mukaan tämä on ongelma, sillä ”saa heti kynsille, jos lähtee tekemään asioita eri tavalla kuin muut”. Pörssiyhtiön toiminta ja sitä kautta byrokratia on tarkasti säänneltyä. Tämä sääntely on osittain ristiriidassa Kokeneen Karpaasin oppimien rutiinien ja omaksuttujen käytäntöjen kanssa. Tämä on vaikuttanut Kokeneen Karpaasin toimintaan ja rutiineihin, sillä päätöksentekoon ja työhön ylipäätään kuluu nykyisin enemmän aikaa kuin ennen. Mikäli päätöksentekoon kuuluu missään mittakaavassa raha, on prosessi tarkasti säänneltyä. Raportoinnista ja hyväksymisketjuista on tullut päätöksentekoprosessin tärkein lenkki, jota ilman päätöksenteko ei onnistu. Tämä on ongelma, sillä Kokenut Karpaasi kokee raportoinnin merkityksen olevan liian suurta niin päätöksentekoprosessissa kuin työssä ylipäätään. ”Raportoidaan raportoisesta” kuvastaa Kokeneen Karpaasin mukaan tätä ongelmaa.

Kokeneen Karpaasin mielestä toimivan organisaatorakenteen kuuluisi olla ”harjanvarsioorganisaatio”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että esimiesten suhde asiakasrajapinnassa työskenteleviin työntekijöihin on normaalilla tasolla. Tämä mahdollistaa sen, että päätöksiä voidaan tehdä ketterästi ja nopeasti. Organisaatorakenne on ollut jossain vaiheessa Kokeneen Karpaasin uraa liian esimiespainotteinen, jolloin päätöksenteosta tuli kankeaa. Tilanne kuitenkin muuttui edeltävän talouslaman aikana, jolloin työvoimaa jouduttiin irtisanomaan. Kokeneen Karpaasin mukaan organisaatorakennetta karsittiin liian voimakkaasti:

”Jos miettii resurssien kannalta, niin meillä on pieni tiimi ja pienet henkilöpään resurssit, niin sillä voidaan minun mielestä synnyttää näitä operatiivisia kuluja enemmän kuin henkilöstökuluja. Esimerkiksi jos meidän tiimiin otettais yks pääluku lisää, niin sillä me saataisiin alennettua muualla operatiivisia kustannuksia enemmän kuin mitä se yks henkilö maksaa talolle”

Pienet henkilöstöresurssit ovat aiheuttaneet monia ongelmia Kokeneen Karpaasin työlle. Oman työn tarkistamiselle ei ole aikaa. Tämä on ollut hänelle tärkeää, sillä hän tahtoo saada asiat tehtyä kerralla oikein. Inhimillisten virheiden määrä on lisääntynyt, joka on puolestaan johtanut siihen, että kontrollointia on lisätty. Kokenut Karpaasi osaa arvostaa omaa työtään, joten kontrollointi koetaan epäluottamuslauseena hänen tekemäänsä työtä kohtaan. ”Varmennuksen varmennus on aivan turhaa, eikö jokaisen pitäisi vastata itse omasta tekemisestään?” on hänelle tavallinen kommentti asiaan liittyen. Tämä puolestaan johtaa siihen, että kontrollointi toki pienentää virheiden määrää, mutta kasaa työtehtäviä myöhemmin tehtäväksi.

Tämän lisäksi organisaatorakenteen voimakas karsiminen on johtanut Kokeneen Karpaasin mukaan järjestelmällisyyden heikentymiseen:

”tietyissä asioissa töissä kyllä ärsyttää, jos ei ole aikaa laittaa asioita järjestykseen, kyllä mie olisi järjestelmällisempi jo siihen olisi resurssia.”

Järjestelmällisyys itsessään on Kokeneelle Karpaasille tärkeä asia, sillä ilman järjestelmällisyyttä on liki mahdotonta tehdä töitä etukäteen suunnitellusti. Järjestelmällisyyden heikentymisen johdosta asioiden hoitamisesta on tullut entistä vaikeampaa, sillä niitä ei hoitaa, kuten on totuttu hoitamaan. Järjestelmällisyys on tuonut Kokeneen Karpaasin arkeen turvaa, sillä asioita on pystynyt hoitamaan koordinoitusti tietyssä järjestyksessä. Esimerkiksi vuosikellon rakentaminen ja sen toteuttaminen ovat hänen tapansa toimia koordinoitusti ja tehokkaasti. Järjestelmällisyyden heikentyminen on johtanut siihen, että vuosikelloa ei pystytä toteuttamaan niin hyvin, kuin työn täydellinen onnistuminen vaatisi. Kokeneen Karpaasin mukaan ”poikkeaminen sovitusta prosessista tappaa järjestelmällisyyden”.

Kokenut Karpaasi on tottunut tekemään asiat hyväksi todetuilla tavoilla. Hänen arkensa työyhteisössä on rakentunut vankalle osaamiselle omasta työtehtävästään, jota hän on tehnyt jo vuosien ajan. Resurssien niukkuus on kuitenkin muuttanut tätä tilannetta, sillä Kokenut Karpaasi on joutunut sisäistämään muitakin työtehtäviä ja rooleja, jotka hänelle eivät alun perin ole välttämättä kuuluneet. Kokeneen Karpaasin työpäivä sisältääkin useita eri rooleja, joiden tulokselliseen toteuttamiseen tarvitaan osaamista, tietotaitoa ja kokemusta kustakin tehtävästä. Tämä ei itsessään ole hänelle ongelma, vaan ongelmana on roolien tuoma jatkuva työkuvan muuttuminen. ”Tekemällä työtä X aamulla ja sitten pitäisi vaihtaa tehtävään Y” on Kokeneella Karpaasille haasteellista, sillä monet roolit rikkovat hänen mielestään järjestelmällisyyden ja hänelle tärkeät rutiinit.

Nämä edellä mainitut ongelmat ovat muuttaneet Kokeneen Karpaasin käytäntöjä. Organisaatorakenteen muutos ja resurssien niukkuus on pakottanut Kokeneen Karpaasin muuttamaan käytäntöjään, sillä toimimalla kuten ennen, ei työtehtäviä pysty enää hoitamaan. Kokeneen Karpaasin työtehtävät sisältävät nykyisin monenlaisia rooleja ja hän onkin oppinut vaihtamaan rooleja sujuvasti kesken työpäivän. Tämä on mahdollista, sillä häneltä löytyy tarvittava osaaminen ja tietotaito mitä erilaisten työtehtävien hoitamiseen. Kokeneen Karpaasin mukaan tärkeintä on keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan, eikä sotkea tehtäviä keskenään. Vuosikellon uudelleen rakentaminen vastaamaan nykyisiä tehtäviä onkin ollut Kokeneen Karpaasin työn menestymisen kannalta erittäin tärkeää.

Resurssien niukkuus on aiheuttanut myös sen, että Kokenut Karpaasi on joutunut tietoisesti vähentämään oman työnsä laadun tarkistamista. Tämä on luonnollista, sillä jostain on vähennettävä, jotta työtehtävät pystyy hoitamaan. Kokenut Karpaasi onkin vuosien mittaan oppinut, että virheitä ei tarvitse pelätä. Nykyaikaisessa ja hektisessä työympäristössä päätöksiä pitää tehdä nopeasti ja sen enempää tarkistamatta. Tärkeintä on luottaa omaan ammattitaitoonsa ja siihen, että virheen tullessa asioista oppii ja virheitä ei enää toista toistamiseen. Tämän oivaltaminen on ollut hänelle tärkeää, sillä täten hän on pystynyt mukautumaan ja selviytymään hektisessä työympäristössä.

Järjestelmällisyyden heikentyminen on myös muuttanut Kokeneen Karpaasin käytäntöjä. Hän on tottunut tekemään työnsä tietyssä järjestyksessä ennalta hyväksi todettuja työtapoja käyttäen. Työn tekeminen on ollut tuttua ja turvallista jolloin työviikon ja jopa yksittäisen päivän kulun on pystynyt vähintään jollain tasolla ennustamaan. Tämä on luonut Kokeneelle Karpaasille turvallisuuden tunnetta. Hektisyys on aiheuttanut sen, että järjestelmällisyys ei ole enää mahdollista. Asioita pitää ainoastaan priorisoida ja hoitaa nopealla aikataululla. Kokenut Karpaasi onkin oppinut hyödyntämään kokemustaan näissä nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa, joten ennalta suunnitellussa poikkeaminen ei aiheuta hänelle enää stressiä.

Organisaation muutokset ja näihin sopeutuminen ovat kokonaisuutena kehittäneet Kokeneen Karpaasin käytäntöjä yhä enemmän kohti Lean -filosofian kaltaista toimintaa. Kaikista vanhoista hyviksi totutuista tavoista ei välttämättä ole luovuttu, eikä edes tarvitse luopua, mutta Kokenut Karpaasi on oppinut hyödyntämään näistä parhaimpia selviytyäkseen työstään. Tämän johdosta hänen toiminnastaan on itseasiassa tullut entistä ketterämpää ja tehokkaampaa.

4.2.3 Kokemus ja sen merkitys rutiineihin

”Hukan tekeminen ei aiemmin ehkä tullut heti mieleen, mutta nykyään on oppinut tunnistamaan, kannattaako tätä nyt ylipäätään edes tehdä?”

Kokenut Karpaasi on nimensä mukaisesti selkeästi Innokasta Kehittyjää kokeneempi työntekijä ja tämä onkin hänelle ehdoton vahvuus. Kokemus näkyy

kaikessa Kokeneen Karpaasin tekemisessä, mutta erityisesti se näkyy hänen rutiineissaan. Kokemuksen kautta rutiinit ovat muovautuneet vahvasti juuri hänelle sopiviksi. Kokemusta Kokenut Karpaasi on kerryttänyt pikkuhiljaa vuosien mittaan työskennellessään erilaisissa työtehtävissä organisaation sisällä. Kokemus antaa Kokeneelle Karpaasille vankan pohjan toimia työssään tehokkaasti ja mielekkäästi. Kokemus auttaa häntä lisäksi ymmärtämään, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei.

Kokemus on auttanut Kokenutta Karpaasia mukautumaan, kun työtehtävät ja organisaatio ovat muuttuneet. Hän on oppinut toimimaan vuosien mittaan siten, miten organisaatiossa tulee työskennellä. Voidaan puhua organisaation tavasta työskennellä, ” way of working”, jonka sisäistämiseen tarvitaan aikaa ja kokemusta erilaisista työtehtävistä. Kyse on prosessista, jossa Kokenut Karpaasi on uransa alkuvaiheella ollut Innokkaan Kehittyjän kaltainen noviisi, mutta hän on vuosien mittaan saanut sisäistettyä tekemisen kautta organisaation tavat työskennellä osaksi omia käytäntöjään. Kokenut Karpaasi on kokemuksensa kautta oppinut kehittämään näistä omaan työhönsä rutiineja. Hän onkin professionaali, mikäli vertailu tapahtuu vielä oppimisvaiheessa olevaan Innokkaaseen Kehittyjään.

Prosessi organisaation työtapojen sisäistämisestä ja näiden omaksumisesta omiksi rutiineiksi ei ole tullut itsestään. Uransa alussa Kokenut Karpaasi oli yhtä innokas kuin Innokas Kehittyjä. Hän olikin täynnä ideoita, miten työtä voisi kehittää. Työtä tehtiin enemmän innolla kuin järjellä, jonka johdosta esimerkiksi turhien asioiden tekemistä ei välttämättä tiedostanut riittävän aikaisessa vaiheessa. Kokemuksen pikkuhiljaa kertyessä, on Kokenut Karpaasi kuitenkin alkanut huomioida jo päätöksenteon aikana mahdollista turhan työn tekemistä. Tämä on hänelle luontevaa, sillä hän inhoaa lähtökohtaisesti turhan työn tekemistä. Tämä ei tullut uran alkuvaiheessa mieleen, sillä hän ei osannut suhteuttaa tekemänsä työn vaikutuksia tarpeeksi hyvin. Tämän voi oppia ainoastaan kokemuksen kautta.

Sama koskee myös virheiden tekemistä, niihin suhtautumista sekä niiden tunnistamista etukäteen. Innokkuuden johdosta syvempi pohdinta päätöksen vaikutuksista jäi aiemmin pienemmälle huomiolle. Kokenut Karpaasi onkin vuosien mittaan oppinut, että kehittyminen tapahtuu virheiden kautta. Virheitä pitää luonnollisesti välttää, mutta liiallinen virheiden välttäminen hidastaa työn

tekemistä. Virheiden välttäminen ja jatkuva asioiden tarkistaminen pidentävät päätöksentekoon kuluvaan aikaan. Kokeneen Karpaasin mukaan kyse on itseensä ja omaan ammattitaitoonsa luottamisesta. Tämä sisältää myös uskallusta tehdä ”päätos nopeasti ja kivuttomasti.” Tämä on mielenkiintoista, sillä nämä kokemukseen perustuvat päätökset voivat olla joskus ristiriidassa organisaation toimintatapojen kanssa. Kokematon Karpaasi on kuitenkin valmis tekemään myös tämänkaltaisia päätöksiä. Kokemuksen kautta hän on oppinut tekemään päätöksiä nopeasti ja tehokkaasti, tarkoituksenaan ottaa mahdolliset virheet kehittymisen kannalta. Omaan ammattitaitoon luottaminen Kokeneen Karpaasin mukaan yksi työn tärkeimmistä perustoista.

Kun päätöksiä ei pysty tekemään enää samalla tavalla kuten ennen, on Kokeneen Karpaasin pitänyt hyödyntää kokemustaan ja kehittää rutiineitaan. Prosessit ovat säänneltyjä ja niitä pitää noudattaa, joten ajallista säästöä on haettava ennakkoprosesseista. Tällä Kokenut Karpaasi tarkoittaa päätökseen liittyvän työn osuutta ja sitä, miten jouhevasti ja helposti tarvittava informaatio hankintaan ja jalostetaan päätöksenteon tueksi:

”Tottakai mie tunnen omat työkalut ja osaan hyödyntää niitä ja toiminnanohjausjärjestelmä on tullut tutuksi ja mie tiiän mistä mikäkin tieto löytyy. Meillähän on aivan järkyttävä määrä tietoa tarjolla, mutta monesti se on vähän mutkan takana ja silloin pitää tietää mistä se tieto löytyy. Toinen homma on se, että jos mie en sitä tietoa pysty saamaan, niin mie nykyään tiedän kuka sen tiedon tietää.”

Kuten lainauksesta on havaittavissa, on Kokenut Karpaasi muuttanut rutiineitaan ja käytäntöjään. Hän on oppinut kokemuksen kautta hyödyntämään toiminnanohjausjärjestelmästä löytyvää tietoa ja implementoimaan sitä tarvittavalla tavalla nopeuttaakseen työnsä prosesseja. Byrokraatiaan kuuluva on käytännössä vakio, mutta omalla toiminnallaan hän pystyy nopeuttamaan ennakkovalmisteluun kuluvaan aikaan ja käyttämään säästyneet ajan toisen tehtävän ratkaisemiseen. Tämä ei välttämättä onnistu esimerkiksi Innokkaalta Kehittyjältä, sillä tiedon löytämiseen ja sen hyödyntämiseen tarvitaan kokemusta järjestelmien käytöstä.

Tiedon löytämisen ohella on tärkeää tuntea organisaation ihmiset. Tämä avulla Kokenut Karpaasi on myös pystynyt nopeuttamaan ja tehostamaan prosesseja, sillä hän ”tietää kuka tietää”. ”Tietää kuka tietää” tarkoittaa Kokeneelle Karpaasille sitä, että mikäli työnteossa tulee esille asia, jota hän ei tiedä, hän tietää kuka organisaatiossa osaa ongelman ratkaista. Voidaan puhua sosiaalisesta kentästä, jossa Kokenut Karpaasi on oppinut toimimaan ja tuntemaan siihen kuuluvat henkilöt. Tässä auttaa esimerkiksi se, että Kokenut Karpaasi kuuluu tauoilla ”porukkaan”, johon esimerkiksi Innokas Kehittyjä ei ole vielä päässyt sisälle.

4.2.4 ”Kiire, hätä, hoppu”

”Mitä suunnitellu tekevänsä, niin päätyy tekemään jotain ihan muuta”

Kiire on kiinteä ja oikeastaan normaali osa nykyaikaista työnteoa. Jokapäiväisen kiireen tunnistavat myös Innokas Kehittyjä ja Kokenut Karpaasi, mutta se on vaikuttanut enemmän Kokeen Karpaasin arkeen ja käytäntöihin. Tämä selittyy varmasti osittain sillä, että Innokas Kehittyjä on koko työelämänsä ajan ollut osa hektistä työkulttuuria ja elämäntapaa. Kokenut Karpaasi on puolestaan joutunut totuttautumaan niin hektiseen elämäntapaan kuin työelämään.

Kiireellä tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa erityisesti työkiireitä ja niiden vaikutuksia Kokeneen Karpaasin arkeen ja käytäntöihin. Työkiireillä puolestaan tarkoitetaan sitä, että töitä on liikaa ja niistä ei meinaa selviytyä työpäivän aikana. Työn painopiste siirtyy enemmän jokapäiväisten pakollisten asioiden hoitamiseen, joten projekteille ja kehityskohteille ei riitä enää niin paljon aikaa kuin pitäisi. Joskus kiireiden kasautuessa myös arkisten tehtävien tekemiset kasautuvat ja tekemistä joudutaan priorisoimaan. Pahimmillaan kyseessä on Kokeneen Karpaasin mukaan ”oravanpyörään joutumisesta”.

Työkiireet ovat ongelma erityisesti Kokeneelle Karpaasille, sillä hän on tottunut toiminaan tiettyjen rutiinien ja työtapojen kautta. Hänen työnteko on aina perustunut vahvalle suunnitelmallisuudelle. Vuosien mittaan hänelle on kehittynyt vuosikello, joka onkin hänelle tärkeä työkalu. Vuosikello sisältää tietyt kuukaudesta ja viikosta toiseen toistuvat työtehtävät, joita Kokenut Karpaasi on tottunut tekemään tietyssä

järjestyksessä. Vuosikellon toteuttaminen antaa Kokeneelle Karpaasille työn tekemiseen turvallisuuden tunnetta, sillä töihin tullessa tietää mitä päivän aikana pitää tehdä.

Kiire on aiheuttanut sen, että vuosikellon toteuttaminen on vaikeutunut. Työt kasautuvat ja niitä on pystyttävä myös purkamaan ennen seuraaviin työtehtäviin siirtymistä. Tämä on muodostunut ongelmaksi, sillä työkiireiden purkamiselle ei aina löydy aikaa. Työtehtävien purkamisen kannalta isoin ongelma on nopeaa reagointia vaativat tehtävät, sillä tällöin muu tekeminen siirtyy myöhemmäksi. Syitä kiireelle, työtehtävien siirtymiselle ja kasautuneiden töiden purkamiselle on varmasti monia, mutta Kokenut Karpaasi pohtii organisaatio työvoiman vähyyden olevan yksi suuri syy kiireen lisääntymiselle:

”Onkohan organisaatio vedetty liian ohkaselle, sillä välillä tuntuu että kaikilla on niin perkeleen kiire, että joutuu oottelemaan vastausta vaikka istuu ihan siinä sermintakana ja vastaus viipty ja viipty. Onko se sitten ketteryyttä ja tehokasta?”

Tietysti työkiireitä on ollut aina, mutta se on ollut Kokeneen Karpaasin mukaan ”ajankohdasta ja vuodenaikasta riippuvaa”. Työkiireistä on hänen mukaansa tullut ympärivuotista ja suurin ongelma liittyy kertyneiden työtehtävien purkamisen haastavuuteen, sillä nopeaa reagointia aiheuttavat tehtävät ovat lisääntyneet merkittävästi. Kiire ja työn laadun heikentyminen ovat aiheuttaneet Kokeneen Karpaasin mukaan nopeaa reagointia vaativia tehtäviä, sillä ”virheitä tai puutteita ei pysty huomaamaan kuin vasta viime tipassa”. Tämä on ongelmallista ja kasvattaa työn kertymisen kierrettä.

Kiire on tuonut myös muita ongelmia Kokeneen Karpaasin arkeen. Hänellä on rutiinien ja vuosikellon lisäksi tapa kehittää ja helpottaa omaa työtänsä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hän on kokemuksensa avulla huomioinut tietyissä työtehtävissä olevan työntekoa hidastavia tai hukkaa aiheuttavia piirteitä. Näitä voi olla esimerkiksi jonkun työprosessin kehitysideat, joita hän vie eteenpäin. Näiden asioiden toteuttaminen on vaikeutunut, sillä kiire on aiheuttanut sen, että näiden tehtävien toteuttamiselle ei riitä aikaa:

”Se on sillain nurinkurista, että meillä on paljon parannettavia asioita ja niistä on jo osa melkein tehty. Helpottais kaikkia ja tois työn säästöä, mutta paradoksaalisesti ei ole aikaa keskittyä mitenkään siihen hommaan”

Tämä on vastoin Kokeneen Karpaasin työn tekemisen peruseriaatteita, sillä hän on tottunut tekemään työnsä laadukkaasti ja mahdollisimman vaivattomasti. Se, että Kokenut Karpaasi joutuu tekemään työnsä hänen mielestään huonolla tavalla tai tehottomasti, on aiheuttanut sen, että hän ei enää halua viedä kehitysideoita niin voimakkaasti eteenpäin. Tämä voi puolestaan olla organisaatiolle isossa mittakaavassa haitallista, sillä Kokenut Karpaasi pystyy halutessaan kokemuksensa kautta kehittämään koko organisaation toimintaa. Turhautumisen johdosta tämä jatkuva kehittyminen on vaarassa keskeytyä.

Työkiireet ja sen johdosta havaitut ongelmat on muuttaneet Kokeneen Karpaasin käytäntöjä. Työkiireet voivat pahimmillaan aiheuttaa työntekijöissä stressaantumista ja jopa ”burn outin” oireita. Kokenut Karpaasi ei kuulu tähän joukkoon. Kokenut Karpaasi on oppinut käsittelemään kiirettä vain osana nykypäivän hektistä työympäristöä, sillä työkiireet ovat vain yksinkertaistesti osa työtä ja niistä on selviydyttävä.

Miten tämä sitten käytännössä tapahtuu? Kokenut Karpaasi pohjaa toimintansa edelleen hyväksi kokemaansa vuosikelloon ja sen mahdollisimman hyvään toteuttamiseen. Tämän lisäksi hän on tiedostamattaan kehittynyt intuitiiviseksi. Selviytyäkseen kiireestä on osattava irtautua tutuista ja turvallisista prosesseista ja oltava intuitiivinen:

”Se on semmoista selviytymistä ja se tulee pakon kautta, että ei jumankauta mie en tätä kerkeä tehdä, niin minun on pakko keksiä jotain. Joko mie jätän sen tekemättä tai minun pitää keksiä jotain fiksum, että mie kerkeän tämän tehdä. Yleensä se tulee selkärangasta, mitä pitää tehdä.”

Yhdistämällä tarvittavan työnteon ruutinin, hyväksi koetut työtavat sekä vankan kokemuksen, on Kokenut Karpaasi pystynyt kehittämään itselleen tavan selviytyä työkiireestä ja kertyneistä työtehtävistä. Intuitiivisuus ja osittainen spontaanisuus on Kokeneelle Karpaasille uutta, sillä hän on joutunut opettelemaan epämukavuusalueelle siirtymistä. Tämä epämukavuusalueelle siirtyminen on johtanut siihen, että Kokenut Karpaasi pystyy käsittelemään kiireitä huomattavasti paremmin kuin Innokas Kehittyjä. Kiire ei aiheuta intuitiivisen toiminnan takia Kokeneelle Karpaasille läheskään niin paljon stressiä, kuin esimerkiksi Innokkaalle Kehittyjälle.

Tämä lisäksi Kokenut Karpaasi on huomannut, että työn painopiste pitää olla asioissa, joilla on oikeasti merkitystä niin hänelle kuin yritykselle. Tämä selittyy niin työkiireillä kuin byrokratian lisääntymisellä. Tämä on osittain ristiriidassa käytäntöjen kanssa, miten Kokenut Karpaasi on aiemmin tehtäviään hoitanut. Nykytilanne on kuitenkin se, että kaikkia töitä ei kerkeä tekemään kuten haluaisi. Painopiste kuuluu olla asioissa, mikä tuottaa hyvää itselle ja yritykselle. ”Pitää tehdä semmoisia asioita, joilla on oikeasti merkitystä” onkin Kokeneen Konkarin uusi ajattelumalli työn painopisteen muuttumisesta. Merkityksellisillä asioilla Kokenut Karpaasi tarkoittaa työtä oikeasti eteenpäin vieviä asioita, joita voi olla esimerkiksi ”projektin vieminen maaliin” tai ”nopean päätöksen tekeminen”.

5 TULOKSET

5.1 Matka noviisista kohti professionaalia

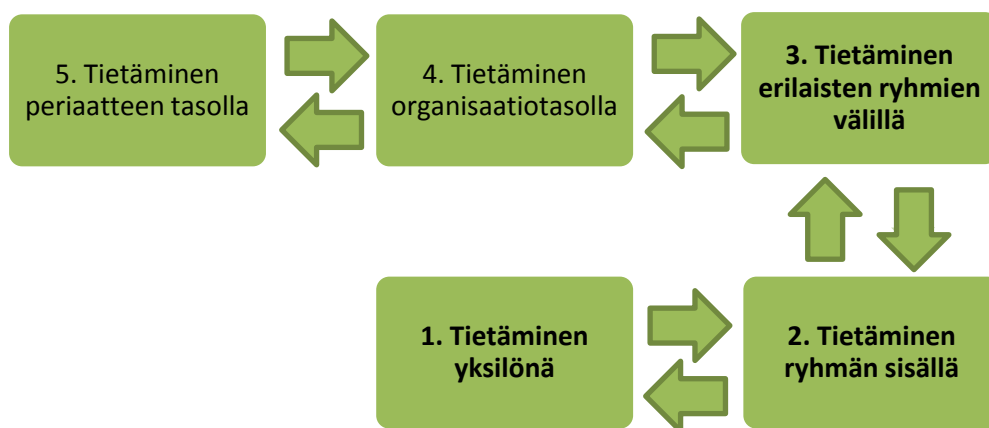
Tarinoita analysoidessa on selkeästi noussut esille eroavaisuudet Innokkaan Kehittyjän ja Kokeneen Karpaasin välillä. Kyse on prosessista tai tarkemmin sanottuna matkasta, jossa Innokas Kehittyjä on muuttumassa noviisista kohti professionaalia. Noviisilla tarkoitetaan tässä kontekstissa henkilöä, joka ei ole vielä sisäistänyt organisaatiossa vallitsevia käytäntöjä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että noviisi ei myöskään ole sisäistänyt todellisuudessa sitä, mitä Lean -filosofia organisaatiossa on. Lean -filosofian sisäistämisessä on kyse organisaatiossa vallitsevien käytäntöjen tehokkaasta sisäistämisestä ja niiden toteuttamisesta.

Innokas Kehittyjä on vasta matkansa alussa, jossa hän kehittää omaa ammatillista identiteettiään ja opettelee tekemään töitä organisaatio vaativalla tavalla. Tämä prosessi sisältää oppimista ja tietämistä, jota Innokas Kehittyjä parhaillaan käy läpi. Lopulta tämän prosessin kautta myös Innokas Kehittyjä on professionaali. Tällöin hän on sisäistänyt olemassa olevat käytännöt ja samalla myös Lean -filosofian kaltaisen toiminnan.

Olen analysoinut Innokkaan Kehittyjän ja Kokeneen Karpaasi läpikäymää prosessia käytäntöteoreettisen näkökulmalla oppimiseen ja tietämiseen -tutkimushaaran oppien pohjalta. Perusperiaatteena kyseisessä tutkimuskeskustelussa onkin Gherardin (2012) mukaan se, että oppiminen ja käytännöt syntyvät tekemällä ja osallistumalla tekemiseen. Työ on tällöin tiedon käyttämistä toiminnan resurssina ja työskentely itsessään tuottaa uutta tietoa, eli työ on jo itsessään tietämistä. Lopputulemana voidaan pitää käytäntöjen sisäistämistä, jolloin henkilö osaa tehdä, vaikka tietoisesti hän ei ehkä tiedä osaavansa. Oppimesta, tietämisestä ja käytännöistä tulee tietynlaisia rutiineja ja henkilö tekee asiat tietyllä tavalla.

Prosessia on analysoitua Silvia Gherardin (2006) spiraali tapaustutkimuksen avulla. Tässä tutkimuksessa käytäntöjen sisäistäminen on jaettu viiteen eri osa-alueeseen (Kuva 1.), joita ovat *tietäminen yksilönä*, *tietäminen ryhmän sisällä*, *tietäminen erilaisten ryhmien välillä*, *tietäminen organisaatiotasolla* sekä *tietäminen periaatteen*

tasolla. Spiraalin tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää sitä, miten tieto ja tietäminen leviävät ja jalkautuvat käytäntöjen pariin. Lisäksi tarkoituksena on ymmärtää, miten menestyksekkäs osallistuvuus voidaan mitata. Tämä on onnistunut siten, että oppiminen ja tietäminen on jaettu neljään laadullisesti erilaiseen tasoon: Yksilölliseen, kollektiiviseen, organisaationaaliseen sekä organisaatioiden väliseen tasoon. (Gherardi, 2006) Kuvassa 1. esitellään mukailtu versio Gherardin (2006) spiraalin tapaustutkimuksen osa-alueista, joiden tarkoituksena on selventää käytäntöjen sisäistäminen (tietämisen) prosesseja.



Kuva 2. Käytäntöjen sisäistämisen prosessi. (mukaillen Gherardi, 231,2006)

Innokasta Kehittyjää koskettaa tämän prosessin kolme ensimmäistä kohtaa, *tietäminen yksilönä, tietäminen ryhmän sisällä sekä tietäminen erilaisten ryhmien välillä*. Innokas Kehittyjä ei ole vielä Kokeneen Karpaasin kaltainen toimija, mutta hän edennyt prosessissaan kohti professionaalia. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä kolme käytäntöjen sisäistämisen prosessin osa-alueita, joita analyysin mukaan Innokas Kehittyjä on kehittyessään kohdannut.

5.1.1 Tietäminen yksilönä ei riitä

”Keskeinen ongelma oppimisessa on se, miten tulet vallitsevien käytäntöjen toteuttajaksi, etkä vain opettele käytäntöjä itsessään.”

(Brown and Duguid, 1991:48 via Gherardi 2006,66)

Yllä oleva Browning ja Duguidin lainaus soveltuu myös Innokkaan Kehittyjän tilanteeseen, sillä hän on korkeakoulutettu ja työelämään saapuessa intoa täynnä oleva noviisi. Oppiakseen tekemään töitä tuloksellisesti, ei Innokas Kehittyjä voi vain opetella ulkoa organisaation prosesseja paperilta. Tärkeintä on ymmärtää, miten näitä prosesseja ja käytäntöjä toteutetaan tehokkaasti. Oppimista ja tietämistä on monen tasoista. Esimerkkinä voidaan mainita kirjoista opittu tieto tai elämällä opittu tieto. Verrattuna Kokeneeseen Karpasain, Innokkaalta Kehittyjältä on työuransa alussa puuttunut juurikin elämällä opittu tieto.

Gherardin mukaan (2006,2) oppiminen ei tapahdu ainoastaan erillisissä ajanjaksoissa henkilön elämässä, vaan oppimista tapahtuu myös rajatuissa tilanteissa, esimerkiksi kun luemme kirjan tai katsomme videon. Tämä koskee myös Innokasta Kehittyjää, sillä hänen koulutuksensa saamat oppinsa eivät ole suoraan käytettävissä työelämässä. Oppiminen onkin paljon laajempi kokonaisuus ja organisaation elämisen kontekstissa onkin kyse jokapäiväisestä elämästä organisaatiossa. Henkilöt ja ryhmät luovat tietoa neuvottelemalla sanojen, toiminnan, erilaisten tilanteiden ja materiaalien artefaktien tarkoituksesta. Kaikki ovat mukana osallistumassa ja luomassa maailmaa, joka on sosiaalisesti ja kulttuurillisesti rakentunut. Lisäksi maailma muuttuu jatkuvasti toiminnan ja aktiviteettien kautta. (Gherardi 2006, 2)

Koulutuksensa avulla Innokas Kehittyjä on hankkinut omasta mielestään valtavan määrän tietoa. Tämän tiedon pohjalta monet asiat, joita organisaatiossa tehdään ja toteutetaan, ovatkin tuntuneet ongelmallisilta tai turhauttavilta. Työuransa alussa Innokas Kehittyjä halusikin tehdä töitä hänen mielestä parhailla ja tehokkaimmilla tavoilla, sillä opiskeluissa opitut asiat olivat hänellä tuoreessa muistissa. Pian hän kuitenkin huomasi, että tätä tietoa ei voida implementoida ilman ongelmia uusiksi käytännöiksi. Työn tehokkuus laski ja hän on joutui kysymään apua häntä kokeneemilta. Häneltä puuttui myös tarvittava kompetenssi, jotta hän olisi pystynyt

muuttamaan asioita haluamikseen. Gherardin toteaakin (2006, 114), että saadakseen yhteisön hyväksynnän, on noviisin suoriuduttava hyvin ja tehokkaasti annetuista tehtävistä ja oltava riippumaton avusta.

Gherardin mukaan (2006) tästä syystä tieto ei ole sitä, mitä löytyy ihmisten päästä opittuna, kirjoista tai tietopankeista. Tieto on sitä, että henkilö pystyy osallistumaan tarvittavan kompetenssin kera monimutkaiseen verkostoon, johon kuuluvat ihmiset, materiaaliset artefaktit ja aktiviteetit. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että oppiminen on aina käytäntöjen ymmärtämistä. (Gherardi 2006, 2)

Kuten Innokkaan Kehittyjän tarinan analyysistä on havaittavissa, on hän alkanut huomioida organisaation toimintatapojen ja menestymisen tärkeyden hänen omalle työlleen ja työhyvinvoinnilleen. Hän on alkanut sisäistämään Gherardin (2006) kuvaileman tietämisen yhteisön sisällä. Yksin tekemällä ja suorittamalla ei yksinkertaisesti voi menestyä. Kyse on yhdessä tekemisestä ja tämän kautta menestyvät niin yksilö kuin myös organisaatio. Kuten Gergen (1991 via Gherardi 2006,2) toteaa: ”tietäminen on jotain, mitä ihmiset tekevät yhdessä.” Tämän on huomannut myös Innokas Kehittyjä. Tästä syystä johtuen hän onkin joko tietoisesti tai tiedostamattaan alkanut kehittää käytäntöjen sisäistämistä aiemmasta kapeasta näkökulmasta kohti laaja-alaisempaa tietämistä ja ymmärtämistä.

5.1.2 Tietäminen ryhmän sisällä, kohti organisaation työtapojen ja menestymisen merkityksen ymmärtämistä

Seuraava askel Innokkaan Kehittyjän käytäntöjen sisäistämisen prosessissa on ymmärrys ja tietäminen ryhmän ja yhteisön sisällä. Tämä tarkoittaa myös ensimmäisiä askelia kohti organisaation työtapojen ymmärtämistä. Miten Innokas Kehittyjä oppii tietämään yhteisön sisällä ja tunnistamaan organisaation tavat työskennellä? Gherardin (2006:76) mukaan kyse on omalle työlle tärkeiden asioiden tunnistamisen oppimisesta ja tietämisestä, miten toimia kussakin tilanteessa.

Organisaatiolla on tietysti oma roolinsa käytäntöjen sisäistämisen prosessissa ja tietämisessä yhteisön sisällä. Organisaatio antaa työntekijöidensä toiminnalle tietynlaiset raamit, jonka mukaan heidän tulee toimia. Tämä näkyy erilaisina

prosesseina, sääntöinä ja sääntelynä, joihin työntekijöiden on sopeuduttava. Tämä näkyy myös Innokkaan Kehittyjän käytäntöjen sisäistämisen prosessissa, sillä oppiakseen tietämään yhteisön sisällä, on opittava tuntemaan organisaation prosessit, säännöt ja sääntelyt. Innokkaan Kehittyjän toimintaa onkin muokanneet hänen organisaatiossa huomaamat ongelmat, joihin hän on joutunut sopeutumaan. Tosin nämä ongelmat ovat monesti hänen itsensä toiminnasta aiheutuvia.

Tietoa ja reflektiota ei kuitenkaan voida hallita organisaation toimesta, vaan se kehittyy omanlaisekseen. Gherardi (2006) nostaa esimerkin talon ja puutarhan arkkitehtuurisista eroista. Talo voidaan suunnitella ennalta juuri sellaiseksi, miltä se tulee näyttämään, mutta puutarhan voi ainoastaan istuttaa ja todellista lopputulemaan ei voida ennustaa tarkalleen etukäteen. Kasvit kasvavat ja leviävät ja ne ovat eläviä. Tämän johdosta lopputulos elää omaa elämäänsä. Sama asia koskee jokapäiväistä tietoa ja käytäntöjä. Niitä ei voida etukäteen suunnitella ja ohjata, vaan kyse on tietämisestä käytännössä, missä voidaan keskittyä faktaan, jossa jokapäiväiset käytännöt, oppiminen ja tietäminen eivät ole erikseen eroteltavia aktiviteetteja. Ne tulevat osaksi kokemusta, olkoot henkilö siitä tietoinen tai ei. Tämä tapahtuu kaikessa organisoidussa elämässä, työssä, oppimisessa ja muussa elämässä. (Gherardi, 2006, 14)

Organisaatiolla on rooli tietämisessä yhteisön sisällä, mutta se ei ole ainoa tiedon sisäistämisen mahdollistaja yhteisössä. Kyse ei ole pelkästään siitä, että ymmärtäisi asiat, joita organisaatio haluaa henkilöiden tietävän. Innokkaan Kehittyjän kohdalla organisaation reflektion ohella miltei yhtä tärkeää on Kokeneen Karpaasin kaltaisen työyhteisön jäsenen seuraaminen ja häneltä oppiminen. Ihmiset ja heidän toimintansa tuovat prosessien sisäistämiseen täysin uudenlaisen tason, johon organisaatio ei voi omalla reflektiollaan vaikuttaa.

Gherardin (2006) mukaan oppiminen ja tietäminen yhteisön sisällä tapahtuu ”knowledge pointersin” avulla. Gherardi (2006) selittää ”knowledge pointersin” ohjattuna toimintana, jossa tapahtuu oppimisen kehityskaari. Näitä ovat esimerkiksi toiminta, kuten esimerkiksi *katso ja opi* sekä *kuuntele ja ymmärrä*. Tässä oppimisen kehityskaareissa henkilö pääsee käsiksi yhteisön vaikeaselkoiseen ja hajaantuneeseen

tietoon. Katso ja opi sekä kuuntele ja ymmärrä vaativatkin muiden yhteisön jäsenten toiminnan seuraamista. (Gherardi 2006, 80)

Gherardin (2006) mainitsema ohjattu toiminta näkyy myös tutkittavassa organisaatiossa. *Katso ja opi* sekä *kuuntele ja ymmärrä* näkyvät Innokkaalle Kehittyjälle jo työhön perehdyttämisen vaiheessa. Tällöin Innokas Kehittyjä pääsee seuraamaan Kokeneen Karpaasin kaltaisen toimijan työtä. Katsomalla, miten Kokenut Karpaasi hoitaa työnsä, saa Innokas Kehittyjä vahvan käsityksen siitä, miten työtä kuuluisi tehdä. Kuuntelemalla miten esimerkiksi Kokenut Karpaasi hoitaa työasioita puhelimesta, saa Innokas Kehittyjä puolestaan arvokasta oppia siitä, miten turha asioiden jaarittelu on pahasta.

Esille nousee Kokeneen Karpaasin kaltaisen toimijan merkitys Innokkaan Kehittyjän käytäntöjen sisäistämiseksi. Kokenut Karpaasi on jo sisäistänyt organisaation työtavat ja hän on myös ymmärtänyt organisaation menestymisen merkityksen omalle uralle ja työhyvinvoinnille. Katsomalla ja kuuntelemalla Kokeneen Karpaasin arkea organisaatiossa, on Innokas Kehittyjä saanut Gherardin (2006) edellä mainitun tavan mukaisesti joko tietoisesti tai tiedostamattaan tätä ohjattua toimintaan. Täten hän on oppinut organisaation työtavat ja merkityksen. Katsomisen ja kuuntelemisen avulla Innokas Kehittyjä on päässyt käsiksi tähän vaikeaselkoiseen ja hajaantuneeseen tietoon, jota organisaatio ei omalla reflektiollaan ole voinut hänelle antaa.

Kokonaisuutena käytäntöjen sisäistämisen prosessissa Innokas Kehittyjä on vasta alussa. Hän on oppinut, että kyse ei ole ainoastaan koulutuksessa opituista asioista ja niiden tehokkaasta implementoinnista omaan työhön ja arkeen. Kyse on paljon tätä laajemmasta kokonaisuudesta, jossa hänen on täytynyt osata hahmottaa ja ymmärtää ympärillään olevien henkilöiden, toimintatapojen ja organisaation vaikutusta. Innokas Kehittyjä onkin oppinut tietämään yhteisössä vaadittavalla tavalla. Seuraava askel onkin oppia tietämään erilaisten ryhmien välillä, sillä organisaatiot sisältävät oman tiimin lisäksi myös muitakin ryhmiä. Oppiminen ja tietäminen liittyvätkin pohjimmiltaan kaikkeen jokapäiväiseen toimintaan ja kokemuksiin (Gherardi, 2006, 2). Professionaalien ja noviisien erottaakin toisistaan se tosiasia, että professionaali on kerännyt oppia päivittäisellä tekemisellä ja reflektoinnilla (Gherardi, 2006, 2).

5.1.3 Tietäminen erilaisten ryhmien välillä, askel kohti professionaalia

Tutkittava organisaatio sisältää monia erilaisia sisäisiä ryhmiä. Näitä ovat esimerkiksi insinöörit, päälliköt, suunnittelijat, myynti ja taloushallinto. Pystyäkseen toimimaan tehokkaasti organisaation arjessa, on Innokkaan Kehittyjän osattava oman tiimin ja ryhmän lisäksi toimia organisaatio erilaisten sisäisten ryhmien kesken. Käytännössä tämä vaatii organisaation työtapojen sisäistämisen lisäksi oman henkilökohtaisen työidentiteetin luomista. Tämän avulla Innokas Kehittyjä pystyy saavuttamaan muidenkin, kuin oman ryhmän hyväksynnän ja kunnioituksen.

Saavuttaakseen muidenkin kuin oman ryhmän kunnioituksen ja hyväksynnän, on Innokkaan Kehittyjän todistettava pystyvänsä tekemään töitä tehokkaasti ja tuloksellisesti. Innokkaan Kehittyjän kohdalla tämä tarkoittaa organisaation työtapojen entistä syvempää ymmärrystä ja koulutuksessa oppimien tapojen minimointia. Tässä käytäntöjen sisäistämisen prosessin syventämisessä Innokas Kehittyjä on joko tietoisesti tai tiedostamattaan ottanut tärkeään rooliin erilaiset IT - järjestelmät ja muut työtä helpottavat työkalut sekä aistit.

Materiaalisuus on nykyisin kiinteä osa käytäntöjä ja niiden sisäistäminen prosessia. Orlikowski (2007, 1444) toteaa, että kaikki syntyneet käytännöt ovat aina ja kaikkialla sosiomateriaalisia. Tämän lisäksi sosiomateriaalisuus on olennaisessa osassa mahdollistamaan ja muokkaamaan jokapäiväistä organisointia (Orlikowski, 2007). Orlikowski (2008,466) korostaa, että ei ole oleellista miettiä, onko teknologia osa jokapäiväistä organisointia, sillä teknologia on kiistattomasti osa työtä ja suoritusta nykyajan maailmassa. Työkäytännöt sisältävät nykyään kiistattomasti sosiomateriaalisia elementtejä, kuten esimerkiksi tietoteknisiä laitteita, standardeja, kategorioita ja algoritmeja (Orlikowski, 2007).

Teknologian ja materiaalisuuden ollessa osa nykyaikaisen työn perusteita, on Innokas Kehittyjä pystynyt nuoremman sukupolven edustajana luomaan omaan identiteettiään teknologian avulla. Hän omaa vahvan osaamisen teknologiasta ja hän pystyy oman suorittamisensa ohella hyödyntämään teknologian tuomaa niin sanottua ilmaista työpanosta. Kuten Gherardi (2009, 353) toteaa, tieto ei ole vain ihmisen aktiviteettiin perustuvaa käytäntöä, vaan aktiviteettien jako ihmisen ja ei ihmisen

välillä. Työkalut ja artefaktit ilmentävät tietoa ja materiaalisuus ankkuroituu käytäntöihin, sillä työkalut ja artefaktit tarttuvat ihmisten mieliin (Gherardi, 2009, 353).

Gherardin mukaan (2012, 43) kyse on teknologiasta materiaalisena käytäntönä. Työyhteisö koostuu puhelimista, tietokoneista, näytöistä, dokumenteista ja erilaisesta teknologiasta, jotka tuottavat monenlaisia identiteettejä, riippuen niiden tärkeydestä implementoidulle työkäytännölle. Gherardi (2012) käyttää esimerkkinä lentokoneen merkitystä lentokentän henkilökunnalle. Yhdelle lentokone on kyseisellä hetkellä juuri tämä tietty lentokone, toiselle se on vain saapuva tai lähtevä lento, kolmannelle saapuva tavaralähetys ja neljännelle kone, jota täytyy korjata. Tästä syystä myös teknologia nähdään olosuhteisiin tai aktiviteetteihin liittyvänä, sillä tehtävä työ ohjaa tätä ymmärrystä. (Gherardi, 2012)

Materiaalisuus ja IT – järjestelmät ovat Innokkaalle Kehittyjälle juurikin Gherardin (2012) edellä mainitun kaltaisia omaa työidentiteettiä rakentavia käytäntöjä. IT-järjestelmien merkitys Innokkaalle Kehittyjälle on huomattavasti tärkeämpää, kuin Kokeneelle Karpaasille. Tämän avulla Innokas Kehittyjä on pystynyt kehittämään omaan työidentiteettiään ja kasvattamaan arvostusta organisaation eri ryhmien välillä. Teknologia on Innokkaan Kehityjän tärkein yksittäinen apuvälinen ja työn välittäjä.

Orlikowskin (2008, 434) mukaan teknologia on mukana kaikkialla käytännöissä, mutta teknologia on myös tärkein yksittäinen työn välittäjä ja mahdollistaja tuotantolaitoksissa, toimistoissa ja globaaleilla markkinoilla toimiessa. Gherardin mukaan (2012, 80) puolestaan käytännöt muodostuvat, kun ihmiset ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa teknologiaan. Silloin he ovat itseasiassa vuorovaikutuksessa sen materiaaliseen ja symboliseen ulottuvuuteen ja näistä toistuvista vuorovaikutuksista tulee ajan mittaan varsinainen käytäntö. Tästä on juurikin Innokkaan Kehityjän kohdalla kyse.

Teknologian ja materiaalisuuden ohella aisteista on kehittynyt Innokkaalle Kehittyjälle keino sisäistää tietoa organisaation sisäisten ryhmien välillä. Näistä erityisesti kuulolla on tärkeä osa tässä prosessissa. Kuuntelemalla ja oppimalla

esimerkiksi sitä, miten muut osastot toimivat, on hän pystynyt pääsemään ryhmien toimintaan paremmin käsiksi. Esimerkkinä toimivat esimerkiksi palaverit tai avokonttorissa työskentelyssä Kokeneen Karpaasin kuunteleminen.

Aistien vaikutuksen on huomionnut myös Antonio Strati (2007), jonka mukaan kuuleminen on yksi aistein havaittavan tiedon muodoista. Hänen mukaansa kuulon merkitys niin organisaatiolle kuin työntekijälle on tärkeä. Tutkimuksessaan hän on huomionnut musiikin ja puheen aiheuttaneen työntekijöissä monenlaisia reaktioita, joiden johdosta he ovat muuttaneet käytäntöjään. Tämä on ollut havaittavissa selkeästi myös Innokkaan Kehittyjän arjessa, sillä hän on joutunut luomaan omat käytäntönsä saadakseen itselleen työskentelyrauhan.

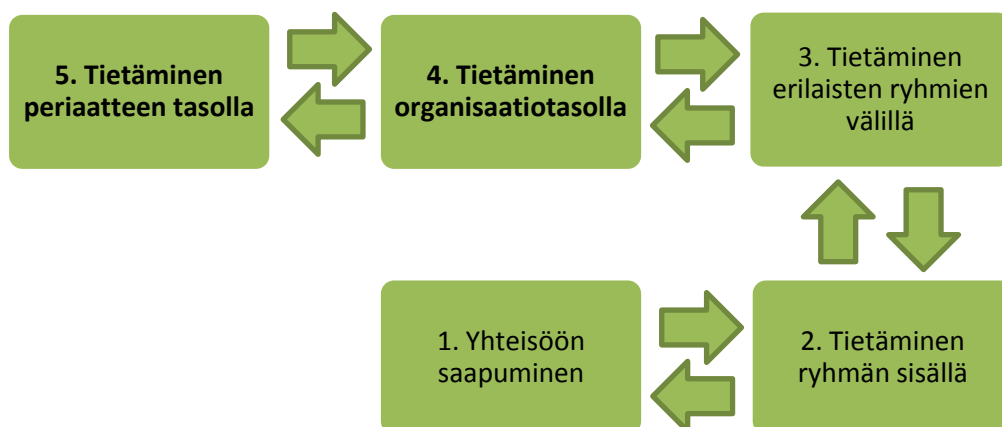
Lopputulena voidaan pitää, että Innokas Kehittyjä on teknologian, materiaalisuuden sekä aistien avulla muokannut käytäntöjään. Tämän avulla hän on edennyt käytäntöjen sisäistämisen prosessissa ja vahvistanut omaa työidentiteettiään. Hän on päässyt sinuiksi organisaatiossa vallitsevien ryhmien kanssa ja omaa aiempaa uskottavamman aseman yhteisössä. Tietäminen ryhmien välillä on käytännössä hyväksynnän saamista ja pääsemistä mukaan päätöksentekoprosesseihin.

5.2 Professionaali – kohti täydellistä käytäntöjen sisäistämistä?

Innokkaan Kehittyjän käytäntöjen sisäistämisen prosessi vielä kesken ja tästä syystä hän kutsutaan tässä tutkimuksessa noviisiksi. Tilanne on toinen Kokeneen Karpaasin kohdalla, sillä hän on jo läpikäynyt käytäntöjen sisäistämisen prosessin ollen Professionaali. Professionaalilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa henkilöä, joka on sisäistänyt organisaatiossa vallitsevat käytännöt ja pystynyt kehittämään niitä eteenpäin. Kokenut Karpaasi on elänyt vuosien mittaan läpi koko käytäntöjen sisäistämisen prosessin, mutta hän ei ole jumiutunut paikalleen. Hän on pystynyt muokkaamaan käytäntöjään ja toimintatapojaan ympäristön muuttuessa. Tämä kehittymisen ansiosta Kokenut Karpaasi onkin organisaation näkökulmasta erittäin tehokas ja tärkeä voimavara. Kun puhutaan Lean -filosofiasta ja sen sisäistämisestä, on Kokenut Karpaasi joko tietoisesti tai tiedostamattaan sisäistänyt Lean -filosofian toimintatavat. Kyse on loppujen lopuksi organisaatiossa vallitsevien käytäntöjen tehokkaasta sisäistämisestä, niiden toteuttamisesta ja kehittämisestä,

joiden ansioista Kokenut Karpaasi pystyy tekemään töitä tehokkaasti ja hukkaa minimoiden.

Vaikkakin Kokenutta Karpaasia voidaan kutsua tämän tutkimuksen kontekstissa professionaaliksi, se ei tarkoita sitä, etteikö hän olisi kehittänyt omia käytäntöjään. Olen analysoinut Kokeneen Karpaasin toiminnan kehittymistä käytäntöteoreettisen näkökulman oppimiseen ja tietämiseen -tutkimushaaran oppien pohjalta, kuten analysoin myös Innokkaan Kehittyjän tarinaa. Analyysinä toimii Silvia Gherardin (2006) spiraali tapaustutkimus, jossa käytäntöjen sisäistäminen tasot on siis jaettu viiteen eri osa-alueeseen (Kuva 3.). Näitä ovat *tietäminen yksilönä*, *tietäminen ryhmän sisällä*, *tietäminen erilaisten ryhmien välillä*, *tietäminen organisaatiotasolla* sekä *tietäminen periaatteen tasolla*.



Kuva 3. Käytäntöjen sisäistämisen prosessi. (mukaillen Gherardi, 231,2006)

Innokas Kehittyjä on edennyt viisiportaisella asteikolla kolme ensimmäistä tasoa, *tietämisen yksilönä*, *tietämisen ryhmän sisällä* sekä *tietämisen ryhmien välillä*. Käytännössä Innokas Kehittyjä on siis onnistunut oppimaan ja tietämään Gherardin (2006) oppien mukaisesti yksilö- ja kollektiivisella tasolla. Kokenut Karpaasi on puolestaan jo käynyt nämä vaiheet läpi käytäntöjen sisäistämisen prosessista. Hän on Gherardin (2006) viistasoisella asteikolla siis menossa kohdissa *tietäminen organisaatiotasolla* sekä *tietäminen periaatteen tasolla*. Kokenut Karpaasi on oppinut tietämään yksilö- ja kollektiivisen tason lisäksi myös organisationaalisella- ja

organisaatioiden välisellä tasolla. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä kahta käytäntöjen sisäistämisen prosessin osa-alueita, joita analyysin mukaan Kokenut Karpaasi on kehittyessään kohdannut.

5.2.1 Tietäminen organisaatiotasolla

Kokenut Karpaasi omaa nimensä mukaisesti merkittävän kokemuksen organisaatiossa työskentelystä ja hän pohjaakin toimintansa paljolti vuosien saatossa kertyneen kokemuksensa varaan. Kokemuksen myötä Kokenut Karpaasi tunnistaa organisaation tavan työskennellä ja hän on tämän johdosta Innokasta Kehittyjää valmiimpi muuttuviin tilanteisiin työyhteisössä. Samalla hän on kerännyt itselleen arvostetun aseman, jonka johdosta koko työyhteisö hyväksyy hänet. Tämän johdosta hän on päässyt sisään erilaisten ryhmien päätöksenteko prosesseihin.

Organisaatiotasolla käytännöt ovat kuitenkin monimutkaisia kokonaisuuksia. Organisaatiotasolla käytännöt ovatkin aina kuhunkin asiayhteyteen liittyviä käytäntöjä, jotka puolestaan ovat kollektiivisen rakentumisprosessin lopputulemia. Tämä prosessi sisältää näkemistä, tekemistä ja sanomista, jotka osallistavat niin ihmiset kuin teknologian yhteen materiaalisen verkostoon. (Gherardi, 2006, 164)

Kokenut Karpaasi onkin organisaation työtapojen sisäistämisen ohella ollut myös luomassa ja kehittämässä työtapoja sellaisiksi, joita ne tällä hetkelläkin ovat. Tämän mahdollistaa se, että hän on kokemuksensa, arvostuksensa ja rutiineidensa kautta päässyt osaksi tätä edellä mainittua organisaatiotason käytäntöjen rakentumista ja sisäistämistä. Vuosien mittaan hän on ollut näkemässä, tekemässä ja sanomassa, mutta myös osallistamassa ihmisiä ja teknologiaa yhdeksi ja tunnistettavaksi verkostoksi, jota voidaan kutsua organisaation työtavoiksi tai käytännöiksi.

Organisaation työtapojen ja käytäntöjen tunnistaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että Kokenut Karpaasi välttämättä oikeasti tietäisi organisaatiotasolla. Gherardin mukaan (2006: 165) organisaationallisella tasolla tietäminen sisältää tiedon ja tietämisen siirtämistä varsinaiseksi tiedoksi ja sitä kautta uudeksi käytännöksi. Käytännössä tämä siirtyminen tapahtuu ”brakedownien”, eli virheiden, muutoksien tai epäonnistumisien kautta.

Tilanteet työyhteisössä muuttuvat ja ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana. Näitä muutoksia voidaan rinnastaa Gherardin (2006: 165) kuvailemiksi ”brakedowneiksi”. Kokeneen Karpaasi kohdalla näitä brakedowneja ovat olleet esimerkiksi organisaation muutokset, itse tai muiden tekemät virheet sekä kiireen vaikutukset. Nämä brakedownit ovat aiheuttaneet sen, että Kokenut Karpaasi on pystynyt ratkaisemaan tilanteen kokemuksensa avulla. Toisin sanoen, hän on pystynyt siirtämään itsellään olevaa niin sanottua hiljaista tietoa tai kokemusta uudeksi varsinaiseksi tiedoksi ja täten kehittämään tai luomaan käytäntöjä.

Näitä edellä mainittuja ”brakedowneja” on Kokeneen Karpaasin mukaan ollut organisaatiossa useita. Esimerkkinä voidaan mainita organisaation listautuminen pörssiin, joka on aiheuttanut suuria muutoksia organisaatiossa. Pörssiyhtiön toiminta on tarkemmin säänneltyä, kuin ei pörssissä olevan yhtiön, jonka johdosta esimerkiksi raportointi ja byrokratia on lisääntynyt merkittävästi. Tämä on muokannut myös Kokeneen Karpaasin toimintaa ja käytäntöjä, sillä aiemmin vaatimuksia raportoinnista ei ollut ja byrokratiaan on täytynyt osata suhtautua vain työhön kuuluvana osana. Toisena esimerkkinä on itsetekemät virheet, joita Kokenut Karpaasi osaa tunnistaa ja hyödyntää Innokasta Kehittyjää paremmin. Kokeneen Karpaasin mukaan ”virheistä oppii parhaiten”, sillä ilman virheitä työ laahaa paikallaan ja kehittymistä ei tapahdu.

Todellisuudessa on kuitenkin olemassa kolme ideaali-tyypillistä tilannetta, jossa tieto saadaan muutettua varsinaiseksi käytännöksi. Näitä ovat näkymätön oppiminen, pilkkaamisen kautta oppiminen sekä huomaamisesta tapahtuva oppiminen. Näkymättömässä oppimisessä on kyse siitä, että brakedownin johdosta yhteisössä muodostuu kaikkien toimijoiden kesken havaitsemattomasta näkymättömästä tiedosta lopulta näkyvää tietoa, joka lopulta vaihtuu uudeksi näkyväksi käytännöksi. Pilkkaamisen kautta tapahtuvassa oppimisessä on puolestaan kyse tapahtumasta, joka vaikuttaa henkilön ohella koko organisaation toimintaan ja asettaa esimerkiksi organisaation luotettavuuden koetukselle. Tällöin oppiminen tapahtuu organisaation reflektion kautta. Huomaamisesta tapahtuvassa oppimisessä on kyse siitä, että käytäntöjä pyritään kehittämään hyödyntämällä ja oppimalla jo tapahtuneesta brakedownista. Täten samojen virheiden toistamista pyritään välttämään. (Gheradi, 2006: 186-187)

Kokenut Karpaasi on kokemuksensa kautta päässyt siihen pisteeseen, että hän pystyy vaikuttamaan omien käytäntöjen lisäksi myös organisaatiotasolla vallitseviin käytäntöihin. Gherardin (2006:186-187) mainitsemista tiedon muuttamisen tavoista käytännöiksi Kokenutta Karpaasia koskee erityisesti havainnointiin perustuva oppiminen. Vankan kokemuksensa ansiosta hän pystyy jalostamaan työn kautta saatua kokemusta ja hiljaista tietoa uusiksi käytännöiksi. Tämä on helpottanut niin häntä itseään kuin myös organisaatiota. Tämän pohjalta voidaankin todeta, että Kokenut Karpaasi on sekä oppinut sisäistämään organisaation käytännöt että oppinut tietämään organisaationaalilla tasolla.

5.2.2 Tietäminen periaatetasolla

Kokenut Karpaasi on siis nimensä mukaisesti kokenut toimija, joka on sisäistänyt organisaation käytännöt. Hän on myös oppinut tietämään organisaationaalilla tasolla. Hän on saanut omassa työyhteisössään hyväksytyt aseman ja tämä helpottaakin hänen työskentelyään merkittävästi. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä tutkittavassa yrityksessä työskentelee monen alan asiantuntijoita, joiden toimintatavat eroavat toisistaan merkittävästi.

Tämän lisäksi tutkittava yritys on monikansallinen yritys. Monikansallisuus tuo yhtälöön uusia ulottuvuuksia, sillä yrityksellä on toimintaa monella eri mantereella ja aikavyöhykkeellä. Tämä luo tilanteen, jossa on osattava tunnistaa ja sisäistää organisaation toimintatavat ja käytännöt koko yrityksen kattotasolla. Kulttuurillisista eroista johtuen organisaation toiminta eroaa eri maanosien yksiöiden välillä merkittävästi. On kiistaton fakta, että monikansallisessa organisaatiossa toiminta ja käytännöt eivät ole kaikkialla samanlaisia, vaikka organisaatio siihen pyrkisikin.

Suuressa monikansallisessa organisaatiossa toimiessa verkostoituminen on tärkeää. Verkostoituminen on avainasemassa, että Kokeneen Karpaasin kaltainen toimija pystyy toimimaan erilaisissa organisaation sisällä olevissa työkuultuureissa. Kokeneen Karpaasin mukaan työskentelyssä tuntuu välillä ”ollaanko tässä samaa yritystä tai taloa ylipäätään”, sillä päätöksentekoa vaikeuttaa talon sisällä omien intressien ajaminen. Ymmärtääkseen näitä käytäntöjä, on Kokeneen Karpaasin

hallittava organisaation käytännöt riippumatta siitä, onko yhteistyötä tekevä tahomillä mantereella tahansa.

Gherardin mukaan (2006: 189-190) ymmärtääkseen tietämistä periaatteen tasolla on ensin ymmärrettävä, miten tieto, tietäminen, verkostot ja verkostoituminen liittyvät yhteen. Hänen mukaansa (2006: 189-190) erilaiset verkostot muodostuvat tiedon liikkumisesta, sillä tiedon liikkuminen verkostojen sisällä muodostaa lopulta itsessään uusia verkostoja. Voidaan siis puhua verkostoitumisen kautta syntyvistä käytännöistä (Gherardi, 2006: 189-190). Tämä on tärkeää myös Kokeneelle Karpaasille, sillä ilman verkostoitumisen kykyä on organisaation käytäntöjä konsernitasolla tarkastellessa liki mahdotonta sisäistää.

Organisaatiota voidaan käsitellä sosiaalisena verkostona, jolloin verkostoa voidaan pitää sosiaalisina aktiviteetteina. Verkostoituminen itsessään kuitenkin edellyttää kompetenssia erityisesti yleisellä tasolla toimiessa sosiaalisen verkoston jäsenenä. (Gherardi, 2006) Verrattaessa Innokasta Kehittyjää ja Kokenutta Karpaasia, on periaatetasolla tietäminen edellytyksistä kompetenssi merkittävässä asemassa. Kokeneena henkilönä on Kokenut Karpaasi kerännyt vuosien mittaan tarpeellisen määrän uskottavuutta ja kompetenssia organisaation eri maantieteellisten toimijoiden keskuudessa, jolloin hän on päässyt verkostoitumaan täysimääräisesti sosiaalisen verkoston jäseneksi. Innokkaalta Kehittyjältä tämä kompetenssi puolestaan puuttuu, jonka johdosta hän ei ole täysimääräinen sosiaalisen verkoston jäsen.

Verkostoissa oppiminen on Gherardin mukaan (2006) yleistettävissä tarkoittamattomaksi oppimiseksi. Tietoa saatetaan paikasta toiseen välikäsien avulla, mikä mobilisoi tietoa, artefakteja ja prosesseja, joka puolestaan ankkuroi tiedon ja tietämisen käytännöiksi periaatteen tasolla. Näin on tapahtunut myös Kokeneen Karpaasin kohdalla, sillä konsernitasolla toimimista ei opi tarkoituksella. Oppiminen tapahtuu huomaamatta normaalissa kanssakäymissä ihmisten kanssa ja mitä enemmän tätä tapahtuu, sitä enemmän myös oppiminen kehittyy.

5.3 Lean -filosofia käytäntönä – Uusi näkökulma Lean –filosofian tutkimukseen

”Riittää kun seuraamme, paljonko aikaa kuluu siitä hetkestä, kun asiakas antaa meille tilauksen, siihen pisteeseen, jossa saamme maksun. Ja lyhennämme tätä aikaa jatkuvasti. (Taiichi Ohno via Torkkala 2015: 60)

Yllä oleva Taiichi Ohnon sitaatti kuvastaa tutkivan organisaation lähestymistapaa Lean -filosofiaan. Teollisuuden alan yrityksenä organisaatio pyrkii seuraamaan Lean -filosofian oppeja teknis-rationaalisella lähestymistavalla, jossa toiminnan kehittäminen perustuu erilaisiin mittareihin ja mittaamiseen. Tämä on luontevaa, sillä massatuotantoa tuottavana yrityksenä Lean -filosofian jalkauttamista on helppo mitata fyysisesti mitattavissa olevilla mittareilla.

Tutkittavalle organisaatiolle on tärkeää maksimoida arvoa tuottava toiminta ja minimoida arvoa tuottamaton toiminta. Lisäksi tavoitteena on saada organisaatiossa vallitsevat prosessit virtaamaan nopeammin. Modigin ja Åhlströmin mukaan (2013:26) läpivirtaamisella tarkoitetaan arvoa tuottavien toimintojen suhdetta läpimenoaikaan, eli siihen, kuinka kauan määritellyssä prosessissa tai tehtävässä kestää alkupisteestä loppupisteeseen. Kyse on siis jälleen asioiden ja prosessien mittaamisesta.

Lean –filosofian peruseriaatteita, kuten virtausyksikköperusteisuutta, resurssitehokkuutta ja läpivirtausta on helppo mitata fyysisin mittarein tuotantolaitoksessa. Miten Lean -filosofian implementoinnin tilaa voidaan mitata toimistoympäristössä? Toimistoympäristö koostuu asiantuntijoista ja insinööreistä, joiden työsuoritusta ei voida mitata samalla tavalla, kuten esimerkiksi tuotteen X resurssien ja valmistamiseen kuluvan ajan suhdetta. Mittaaminen ei toimi toimistotyössä, joka koostuu asiantuntijoista ja insinööreistä.

Modigin ja Åhlströmin mukaan (2013: 88-89) Lean -filosofia voidaankin määritellä monella eri tapaa. Voidaan puhua korkean abstraktitason ja matalan abstraktitason määritelmistä. Korkea abstraktitaso tarkoittaa Lean -filosofian määrittelyä yleisellä tasolla, eli esimerkiksi kulttuurina, arvoina, elämäntapana tai ajattelutapana. Matala

abstraktitaso tarkoittaa puolestaan Lean – filosofian tarkkaa määritelmää, eli esimerkiksi Lean menetelmänä, työkaluna tai tuhlauksen poistamisena. Käytännössä näiden kahden luokittelutavan eroja voidaan kuvata esimerkiksi hedelmän määritelmän perusteella. ”Haluan hedelmän” tarkoittaa kaikkia hedelmiä yleisellä tasolla, kun taas ”haluan päärynän” spesifioi pyynnön tiettyyn hedelmään. (Modig&Åhlström, 2013, 88-89)

Toimistoympäristössä Lean -filosofiaa voidaankin ajatella ainoastaan Modigin ja Åhlströmin esittelemällä (2013) korkean abstraktin tasolla, eli ajattelumallina, arvoina tai tapoina työskennellä. Matalan abstraktitason määritelmää on toimistoympäristössä mahdotonta käyttää, sillä työ itsessään on täysin erilaista, kuin tuotantoyksikössä. Kyse on siis Lean -filosofian sisäistämisestä korkean abstraktin tasolla.

Ajattelumallit, arvot ja tavat työskennellä voidaan puolestaan nähdä käytäntöinä, joita toimistoympäristössä työskentelevät ihmiset ovat joko sisäistäneet tai eivät ole sisäistäneet. Onkin siis kehitettävä uusi tapa ymmärtää Lean –filosofiaa ja sen implementoinnin tilaa. Tämän johdosta tässä tutkimuksessa Lean –filosofiaan käsitellään käytäntönä, eli matkana, jonka Innokas Kehittyjä käy läpi kehittyäkseen Kokeneen Karpaasin kaltaiseksi toimijaksi. Tämä käytännön sisäistämisen prosessi on siis samalla Lean –filosofian sisäistämisen ja kehittymisen prosessi.

Tutkittavassa organisaatiossa Lean -filosofia perustui siis neljälle erilaiselle teemalle, ketteryydelle, järjestelmällisyydelle, hukan minimoinnille sekä jatkuva työn parantamiselle. Implementoinnissa on kyse näiden neljän teeman kaltaisen toiminnan sisäistämistä käytännöiksi. Kun Lean –filosofiaa käsitellään käytäntönä, voidaan toimistotyöntekijöiden Lean –filosofian kaltaista toimintaa ja implementoinnin tilaa arvioida. Kuten aiemmista luvuista on havaittavissa, voidaan käytäntöjen sisäistämisen prosessin etenemistä ja tilaa analysoida Gherardin (2006) spiraalin tapaustutkimuksen avulla. Käytäntöjen prosessin sisäistämisen tilaa analysoimalla voidaan siis analysoida myös Lean -filosofian implementoinnin tilaa.

Innokkaan Kehittyjän ja Kokeneen Karpaasin tarinoiden analyysit osoittavat, että he ovat tämän käytäntöjen sisäistämisen prosessin eri vaiheissa. Sama koskee myös

Lean -filosofian implementoinnin tilaa. Kun Lean – filosofiaa tarkastellaan käytäntönä, näyttäytyy se toimintana, jossa henkilö tiedostaa, toteuttaa ja soveltaa organisaation toimintatapoja mahdollisimman hyvin ja sisäistää ne osaksi toimintatapojaan. Tarpeen vaatiessa osaat henkilö osaa oman toimintasi ansioista muokata organisaatiossa vallitsevia suuntauksia ja käytäntöjä.

Lopputulena voidaan pitää toimintaa, joka vastaa organisaatio tavoitteita toimia ketterästi, järjestelmällisesti, minimoida hukkaa sekä parantaa työtä jatkuvasti. Tästä kontekstista tarkasteltuna Innokas Kehittyjä onkin noviisi käytäntöjen sisäistämässä ohella myös Lean -filosofian toteuttamisessa ja Kokenut Karpaasi on puolestaan asiassa professionaali.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen tutkinut tutkittavan organisaation ajamaa Lean –filosofiaa käytäntöteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet toimistotyötä tekevät asiantuntijat. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää organisaation ajamaa Lean –filosofiaa asiantuntijatyön kontekstissa. Tavoitteena on tutkia ja ymmärtää, millaisia käytäntöjä haastateltavat ovat Lean –filosofiasta eläneet eläväksi. Seuraavissa luvuissa esitellään yhteenveto tarinoista ja tutkimuksesta, esitellään tutkimuksen tieteelliset- ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

6.1 Yhteenveto

Narratiivisen analyysin pohjalta haastatteluista on rakennettu kaksi erilaista tarinaa Lean -filosofian sisäistämiseksi: Innokas Kehittyjä sekä Kokenut Karpaasi. Tarinoiden muodostaminen oli tutkijan näkökulmasta katsottuna loppuen lopuksi helppoa, sillä niin samankaltaisuudet kuin eroavaisuudet tarinoiden välillä ovat selkeitä ja helposti tunnistettavia.

Innokasta Kehittyjää ja Kokenutta Karpaasia yhdistää selkeästi oppiminen ja jatkumo. Kyse on prosessista, jota Innokas Kehittyjä ja Kokenut Karpaasi elävät työelämässään eläväksi. Innokkaasta Kehityjästä tulee vuosien mittaan Kokeneen Karpaasin kaltainen työntekijä omanlaisine käytäntöineen ja Kokenut Karpaasi on ollut työuransa alussa Innokkaan Kehityjän kaltainen noviisi omanlaisine käytäntöineen ja ideoineen. Kyse on isossa mittakaavassa noviisin ja professionaalin suhteesta, jossa noviisista kehittyä ajan ja kokemuksen myötä professionaali.

Innokas Kehittyjä on noviisi ja lähtökohdiltaan reflektiivinen. Työelämässä toiminen on uutta ja opiskelussa opitut asiat ovat hänellä vielä tarkasti mielessä. Into toteuttaa opiskeluissa oppimia asioita on valtava ja tämä hämärtää sitä tosiseikkaa, että työnteon oppii vain tekemällä töitä. Lean -filosofia on teoriatasolla hänelle tuttua asiaa, mutta se, mitä Lean -filosofia *oikeasti* organisaation arjen on ja miten se arjen käytännöissä näyttäytyy, onkin toinen asia. Lean -filosofiaa voi oppia teoreettisesti opiskelemalla, mutta kyse on lopulta käytännöistä ja tavasta tehdä töitä.

Innokas Kehittyjä on prosessin alussa, jossa hänestä on kovaa vauhtia tulossa Kokeneen Karpaasin kaltainen työntekijä. Toisin sanoen, hän opettelee tekemään töitä organisaation tavalla. Tämän lisäksi hän opettelee tietämään, mitkä ovat organisaation tavat työskennellä, ”way of working”. Tässä opettelussa ja tietämisessä nousevat esille kolme teemaa; *Organisaation tapa työskennellä, IT-järjestelmät ja niiden vaikutukset sekä yrityksen menestymisen vaikutukset omalle työhyvinvoinnille*. Kehittyäkseen kohti Kokeneen Karpaasin kaltaista toimintaa, ovat nämä kolme teemaa tärkeässä roolissa Innokkaalle Kehittyjälle.

Kokeneelle Karpaasille tilanne on toinen. Hän on jo läpikäynyt prosessin ja matkan noviisista professionaaliksi. Tämän prosessin läpikäynti ei ole tapahtunut itsekseen ja prosessi on kestänyt useita vuosia. Vuosien saatossa Innokkaan Kehittyjän kaltaisesta toimijasta on kehittynyt Kokenut Karpaaasi. Kokemuksen ja muodostuneiden rutiineiden avulla työnteosta on tullut verraten helppoa, joten vaaraksi on muodostunut paikalleen jumiutuminen. Tämä vaara ei ollut todellinen, sillä maailman, organisaation Kokeneen Karpaasin itse toimintaansa tekemät muutokset ovat estäneet paikalleen jumiutumisen.

Kokenut Karpaaasi on kehittänyt käytäntöjään viimeisten vuosien aikana. Tässä kehitymisessä on noussut esiin kolme teemaa: *Organisaatorakenne ja sen vaikutus, Kokemus ja sen vaikutus rutiineihin sekä Kiire ja sen vaikutukset*. Näiden teemojen vaikutus Kokeneen Karpaasin arjen kehittymiselle on ollut selkeästi havaittavissa. Organisaatio on ollut tärkeässä roolissa tässä muutoksessa, mutta kyseessä ei ole tarkoituksenmukainen vaikuttaminen, vaan kyse on muutosten aiheuttamasta pakollisesta mukautumisesta. Tämä osoittaa sen, että myös vuosien työnteon jälkeen voi ja pitää kehittyä. Tämän kehittymisen takia Kokeneen Karpaasin toimintatavat ovat itseasiassa menneet yhä enemmän kohti Lean -filosofian kaltaista toimintaa.

6.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen selkeimpänä havaintona voidaan pitää sitä, että toimistoympäristössä työskentelevät asiantuntijat ovat joko tietoisesti tai tiedostamattaan eläneet organisaation ajamaa Lean -filosofiaa omalla tavallaan eläväksi. Kyse ei suinkaan ole esimerkiksi Likerin&Convisin (2012) tai Modigin ja Åhlströmin (2013) esittelemien

perinteisten Lean -filosofian oppien kaltaisesta toiminnasta, vaan tavasta sisäistää organisaatio tavat työskennellä ja toteuttaa näitä organisaation tapoja työskennellä mahdollisimman ketterästi, tehokkaasti, hukkaa minimoiden sekä parantaa toimintaansa jatkuvasti. Näitä asioita myös organisaatio itsessään on korostanut. Lean -filosofiaa tulisikin tämän tutkimuksen perusteella tutkia toimistotyön ympäristössä siten, miten henkilöt ovat periaatetasolla ymmärtäneet Lean -filosofian opit ja sisäistäneet ne osaksi työtään. Samalla tutkimuksessa on havaittu, että Lean -filosofian implementoinnin tilaa ei voida toimistotyön kontekstissa arvioida käyttämällä Lean -filosofian tutkimukselle perinteisiä mittareita.

Tässä tutkimuksessa Lean -filosofian eläväksi eläminen nähdään käytännön sisäistämisen prosessina. Tämä pohjautuu olettamukselle, että Lean -filosofiaa tarkastellaan perinteisen teknis-rationaalisen näkökulman sijasta käytäntönä. Kyseessä on asiantuntijatyössä työskentelevien henkilöiden tavasta sisäistää organisaation tavat työskennellä. Tätä prosessia voidaan kuvailla käytäntöteoreettisella näkökulmalla oppimiseen ja tietämiseen. Tarkemmin tarkasteltuna kyse on Gherardi (2006) esittelemästä spiraalista tapaustutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa käytäntöjen sisäistämisen prosessi on jaettu viiteen erilaiseen osa-alueeseen, jotka ovat *tietäminen yksilönä, tietäminen ryhmän sisällä, tietäminen erilaisten ryhmien välillä, tietäminen organisaatiotasolla sekä tietäminen periaatteen tasolla*. Tarkoituksena on siis ymmärtää sitä, miten tieto ja tietäminen leviävät ja jalkautuvat käytäntöjen pariin.

Innokkaan Kehittyjän ja Kokeneen Karpaasin tarinat ja niiden analysointi osoittavat, että käytännön sisäistämisen prosessia ja sitä kautta Lean -filosofian sisäistämistä voidaan arvioida. Kyse on prosessista, jossa noviisista kehitty pikkuhiljaa professionaali. Noviisilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Innokkaan Kehittyjän kaltaista henkilöä, joka ei ole vielä sisäistänyt täydellisesti organisaation tapaa työskennellä ja professionaalilla puolestaan Kokeneen Karpaasin kaltaista henkilöä, joka on sisäistänyt organisaation tavat työskennellä täydellisesti.

Innokas Kehittyjä on Gherardin (2006) tutkimuksen asteikolla oppinut tietämään yksilönä, ryhmän sisällä sekä eri ryhmien välillä, jolloin käytännön sisäistäminen ei ole hänellä täydellistä. Kokenut Karpaasi on puolestaan samalla asteikolla oppinut

tietämään myös organisaatio- sekä periaatteen tasolla, jolloin hän on lähellä likimain täydellistä käytännön sisäistämistä.

Käytännön sisäistämisen prosessissa edetessään, ovat Innokas Kehittyjä ja Kokenut Karpaasi joko tietoisesti tai tiedostamattaan luoneet erilaisia käytäntöjä Lean -filosofiasta. Innokkaan Kehittyjän toimintaa ovat ohjanneet voimakkaasti organisaation tapa työskenellä, IT- järjestelmät sekä muut työkalut sekä yrityksen merkityksen menestyminen. Kokeneen Karpaasin työtä ovat puolestaan ohjanneet organisaation ja sen muutokset, kokemuksen vaikutukset rutiineihin sekä kiire ja sen vaikutukset.

Innokkaan Kehittyjän ja Kokeneen Konkarin tarinat osoittavat, että Lean -filosofian tarkastelu käytäntönä antaa mahdollisuuden arvioida, miten Lean -filosofiaa on toimistoympäristössä eletty eläväksi ja millaisia käytäntöjä he ovat Lean -filosofiasta muodostaneet. Lähtökohtaisesti Innokas Kehittyjä on Kokenutta Karpaasia ”Leanimpi”, sillä hän muistaa ja osaa teoriassa toteuttaa koulussa oppimiaan Lean -filosofian oppeja. Näin ei kuitenkaan ole. Lopputulemana ja tutkimuksen kenties tärkeimpänä yksittäisenä havaintona voidaan pitää sitä, että jokaisella organisaatiolla on tietyt tavat toimia, jolloin opiskeluissa opittujen asioiden implementoiminen käytäntöön aiheuttaa todellisuudessa tehostomuutta, epäjärjestelmällisyyttä ja hukkaa.

Lean -filosofian kaltaista toimintaa ja sen eläväksi elämistä arjessa onkin itseasiassa se, että tiedostat, toteutat ja sovellat organisaation toimintatapoja mahdollisimman hyvin ja sisäistät ne osaksi käytäntöjasi. Tästä kontekstista tarkasteltuna Innokas Kehittyjä onkin noviisi näiden käytäntöjen sisäistämisessä ja Kokenut Karpaasi on puolestaan asiassa professionaali. Kokenutta Karpaasia voidaankin pitää tästä kontekstista tarkasteluna Innokasta Kehittyjää ”Leanimpänä”.

6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa osoitetaan, että Lean -filosofian tarkastelu käytäntöteoreettisesta näkökulmasta antaa organisaation Lean -filosofian implementoinnille toimistoympäristöön uusia mahdollisuuksia. Kuten tässä

tutkimuksessa on useaan kertaan todettu, on Lean –filosofiaa tutkittu ja myös toteutettu organisaatioiden mittaamisen ja erilaisten mittaristojen kulttuurin avulla.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että teknis-rationaalinen tapa lähestyä Lean-filosofiaa ei toimi toimistotyön kontekstissa. Asiantuntijatyössä työskentelevän henkilön työtä ei voida arvioida samoja mittareita käyttäen, kuin esimerkiksi organisaation tuotantolinjalla käytetään. Mikäli halutaan arvioida, onko asiantuntijan työssä työskentelevän toiminta Lean –filosofian mukaista vai ei, on perinteisen mittaripatteriston rinnalle kehitettävä jokin uusi tapa arvioida implementoinnin tilaa. Kun Lean –filosofiaa tarkastellaan käytäntönä, on implementoinnin tilaa mahdollista arvioida käytännön sisäistämisen prosessin kautta.

Innokkaan Kehittyjän ja Kokeneen Karpaasin tarinat osoittavat, että organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä kehitty ajan kuluessa organisaation toimintatapaa noudattavia työntekijöitä. Innokas Kehittyjä vasta opettelee talon tavoille, kun taas Kokeneen Karpaasin kaltainen toimija osaa toimia talon tavoilla ja jopa kehittää näitä tapoja mahdollisuuksien rajoissa eteenpäin. Tarinat osoittavat myös sen, että työntekijöiden käytäntöjen muuttuessa on lähes aina liikkeellepanevana voimana ollut organisaation toiminta tai organisaation tekemät muutokset. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että työntekijöiden työkäytäntöjen muuttuminen on ainoastaan vallitsevaan tilanteeseen sopeutumista. Pitkällä aikavälillä tämä sopeutuminen tapahtuu aina, olkoot muutokset kuinka suuria tahansa.

Kuten tämän tutkimuksen teoreettisissa johtopäätöksissä todetaan, kuuluisi Innokkaan Kehittyjän olla teoriassa Kokenutta Karpaasia ”Leanimpi”. Miksi näin ei kuitenkaan käytännössä asiantuntijatyön kontekstissa ole? Väitän, että kyse on organisaatiossa tavasta työskennellä. Organisaation tavat työskennellä ja hoitaa asioita ohjaavat työntekijöiden työkäytäntöjä. Mikäli organisaation tapa työskennellä yleisellä tasolla ei ole Lean –filosofian mukaista, voiko työntekijöiltä tällöin odottaa Lean –filosofian kaltaista toimintaa? Tämä asia tulee mielestäni selkeästi esille Innokkaan Kehittyjän tarinassa, sillä mukautuessa organisaation tapaan työskennellä, on hän jopa itsensä mielestä joutunut toimimaan Lean –filosofian vastaisesti.

Tämän tutkimuksen kontekstissa Kokeneen Karpaasin kaltainen kokenut toimija on huomattavasti ”Leanimpi” kuin Innokkaan Kehittyjän kaltainen henkilö. Tämä voidaan perustella siten, että Kokenut Karpaasi on omaksunut organisaation tavat toimia ja hän osaa hyödyntää tätä tekemäänsä työhön mahdollisimman tehokkaasti. Lopputuloksena on organisaation toimintatapojen puitteissa tapahtuva tehokas ja hukkaa minimoiva toiminta.

Loppupäätelmänä voidaan mielestäni todeta, että mikäli organisaatio haluaa myös toimistoympäristössä työskentelevien työntekijöiden noudattavan Lean -filosofian mukaista toimintaa, on organisaation myös itse jollain tapaa tuettava heitä ja heidän työtänsä. Tukeminen voisi esimerkiksi liittyä haastateltavien tarinoissa esiin tuomiin epäkohtiin, kuten esimerkiksi byrokratian ja resurssipulan parantamiseen, jolloin työntekijöille annetaan paremmat mahdollisuudet toteuttaa Lean- filosofian kaltaista toimintaa.

Lean -filosofian implementoinnin tilaa toimistoympäristössä työskenteleviltä voidaan puolestaan yrittää arvioida tässä tutkimuksessa esitellyn tavan mukaisesti, eli käytännön sisäistämisen prosessia läpikäymällä. Tätä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi siinä, miten Innokkaan Kehittyjän kaltaisen henkilön käytännön sisäistämisen prosessia voitaisiin tukea organisaation reflektion avulla enemmän. Tietysti myös Kokeneen Karpaasin kaltaisuus työntekijää voi tässä prosessissa hyödyntää. Lopputuloksena Lean -filosofiaa saataisiin sisäistettyä nopeammin työyhteisön arkeen.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimusta tehdessäni ja teoreettiseen aineistoon tutustuessani olin yllättänyt, että Lean –filosofiaa ei ole ennen tarkasteltu käytäntönä. Alalla vallitsee voimakas erilaisiin mittaristoihin ja mittaamiseen perustuva kulttuuri, joka on tarkoitettu erityisesti tuotantolaitosten tuotantolinjojen tehokkuuden parantamiseen. Lean – filosofian analysointi asiantuntijatyön kontekstissa ei onnistu mittaamisen avulla, sillä asiantuntijan työn luonne ei sovellu mittaamiseen.

Jatkotutkimusaiheeksi ehdotankin, että Lean –filosofiaa aletaan tutkia tämän tutkimuksen kaltaisesti asiantuntijatyön kontekstissa käytäntönä. Kun Lean –filosofiaa tarkastellaan käytäntönä, antaa se erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa aihealueen tutkimukselle uusia mahdollisuuksia, sillä asiantuntijatyön arvioinnissa mittaaminen ja erilaiset mittarit eivät tule kysymykseen.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Aaltonen, T., Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu : Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Convis, G., & Liker, J. (2012). Toyotan tapa lean johtamiseen. Niemi, M. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?. *Management learning*, 41(3), 265-283
- De Jong, S. J., & Beelaerts van Blokland, Wouter WA. (2016). Measuring lean implementation for maintenance service companies. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(1), 35-61.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge : The texture of workplace learning*. Malden (Mass.): Blackwell.
- Gherardi, S. (2009). Practice? it's a matter of taste! *Management Learning*, 40(5), 535-550.
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study : Problems and methods*
- Hatch, J. A., Wisniewski, R., Hatch, J. A., & Wisniewski, R. (1995). *Life history and narrative*. London: RoutledgeFalmer.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe* PS-kustannus.

- Korpiaho, K. (2003). Kyllä siinä pitää elää mukana! *Kirjanpitäjien Tarinoita Työstä, Osaamisesta Ja Oppimisesta Työyhteisönäkökulmasta Analysoituna*. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Johtamisen Laitos. Pro Gradu -tutkielma,
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge University Press.
- Leonardi, P. M. (2013). The Emergence of Materiality within Formal Organizations. *How matter matters : Objects, artifacts, and materiality in organization studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, D., Nicolini, D., Langley, A., Tsoukas, H., & Carlile, P. R. (2013). Introducing the third volume of “perspectives on organization studies. *How matter matters : Objects, artifacts, and materiality in organization studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Niklas, Modig, & Pär, Åhlström. (2013). Tätä on lean. *Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin*. Tillman, Maarit (Suom.). Ruotsi: Rheologica Publishing,
- Orlikowski, W. J. (2010). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 23-33.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008).. *Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization*. London: London School of Economics,

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work.

Organization Studies, 28(9), 1435-1448.

Pakdil, F., & Leonard, K. M. (2015). The effect of organizational culture on

implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing*

Technology Management, 26(5), 725-743.

Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis.

International Journal of Qualitative Studies in Education, 8(1), 5-23.

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). Kvalitatiivisten menetelmien

verkko-oppikirja. *Menetelmäopetuksen Tietovaranto*

KvaliMOTV.Yhteiskuntatieteellisen Tietoarkiston Julkaisuja. Viitattu 11.4. 2018.

Sari, T. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. *Helsinki: Tallentum Pro*,

Strati, A. (2003). Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge.

Knowing in Organizations. A Practice-Based Approach, 53-75.

Strati, A. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management*

Learning, 38(1), 61-77.

Sole, D., & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British journal of management*, 13(S2), S17-S34.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.

Valli, R., & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2–Näkökulmia

aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja

analyysimenetelmiin. *PS-Kustannus.Jyväskylä*, 118, 121.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yakhlef, A., & Essén, A. (2013). Practice innovation as bodily skills: The example of elderly home care service delivery. *Organization*, 20(6), 881-903.

LIITTEET

Liite 1: Puolistrukturoitu teemahaastattelu runko

I. Orientoituminen haastatteluun

- Haastateltavan työnkuva organisaatiossa

II. Organisaation arjen käytännöt

”Kerro esimerkki onnistuneesta työpäivästä! Mitä kaikkea silloin tapahtui?”

”Kerro esimerkki pieleen menneestä työpäivästä! Mitä kaikkea silloin tapahtui?”

III. Ketteryys osana työtä

”Ketteryys on yksi organisaation painopiste alueista. Miten se näkyy omassa arjen työssäsi?”

Tarkentavat kysymykset alla olevista alateemoista.

- Millaisena asiana ketteryys koetaan
- Ketteryys työkavereita kohtaan
- Ketteryys kollegoitasi kohtaan
- Ketteryys asiakkaita ja alihankkijoita kohtaan
- Ketteryys osana jokapäiväistä työtä, onko vai ei?
- Mitä hyötyä ketteryydestä itselle? Entä yritykselle?
- Missä ei vielä olla ketteriä (yritys)?

IV. Järjestelmällisyys osana työtä

”Järjestelmällisyys on yksi organisaation painopiste alueista. Miten se näkyy omassa arjen työssäsi?”

Tarkentavat kysymykset alla olevista alateemoista.

- Millaisena asiana järjestelmällisyys koetaan
- Järjestelmällisyys ja oman henkilökohtainen elämä
- Järjestelmällisyys ja asiakas
- Järjestelmällisyys osana jokapäiväistä työtä
- Mitä hyötyä järjestelmällisyydestä on itselle? Entä yritykselle?
- Missä ei vielä olla järjestelmällisiä (yritys)?

V. Hukan minimointi osana työtä

”Hukan minimointi on yksi organisaation painopiste alueista. Miten se näkyy omassa arjen työssäsi?”

Tarkentavat kysymykset alla olevista alateemoista.

- Millaisena asiana hukan minimointi koetaan toimistotyössä
- Hukan minimointi ja oma henkilökohtainen elämä
- Hukan minimointi, alihankkija ja asiakas
- Hukan minimointi ja siinä kehittyminen
- Hukan minimointi osana jokapäiväistä työtä
- Mitä hyötyä hukan minimoinnista on itselle? Entä yritykselle?
- Mistä löytyy vielä hukkaa (yritys)?

VI. Jatkuva työn parantaminen osana työtä

”Jatkuva työn parantaminen organisaation painopiste alueista. Miten se näkyy omassa arjen työssäsi?”

Tarkentavat kysymykset alla olevista alateemoista.

- Millaisena asiana jatkuva työn parantaminen koetaan
- Jatkuva asioiden parantaminen ja henkilökohtainen elämä
- Jatkuva parantaminen, alihankkija ja asiakas
- Jatkuva parantaminen osana jokapäiväistä työtä
- Mitä hyötyä mitä hyötyä jatkuvasta parantamisesta itselle? Entä yritykselle?
- Mitä asioita pitäisi vielä parantaa (yritys)?
- kehityskohteet yritys ja oma henk. kohta elämä

VII. Organisaatiossa syntyneet käytännöt

”Lean filosofia on organisaation ajama ajattelumalli. Miten se näkyy omassa arjen työssäsi?”

- Millaisia asioita näet omassa työskentelyssä ”Leaninä”?
- Millaisissa asioissa et vielä ”Lean”?
- Omat arvot vs. organisaation lean filosofian tavoittelu. Onko olemassa ristiriitoja?

VIII. Haastattelun lopetus

- Muut esille tulevat asiat Leanista