

Laura Ylikulppi

JATKUVA PARANTAMINEN JA
OPPIVA ORGANISAATIO

Tutkimus lean-ajattelun soveltamisesta teollisuusyrityksen operatiivisella tasolla

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

2019

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Jatkuva parantaminen ja oppiva organisaatio: Tutkimus lean-ajattelun soveltamisesta teollisuusyrityksen operatiivisella tasolla

Tekijä: Laura Ylikulppi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 179 liitteet: 1

Vuosi: 2019

Tiivistelmä: Lean-ajattelu on tullut tunnetuksi menetelmänä, jolla organisaatiot kehittävät liiketoimintaansa. Keskeinen osa menetelmää on kaizen, eli jatkuva parantaminen, johon jokainen työyhteisössä voi osallistua. On toistaiseksi epäselvää, miten suomalaiset, operatiivisen tason työntekijät määrittelevät jatkuvaa parantamista työssään lean-tuotannossa ja millaisia haasteita siihen liittyy heidän näkökulmastaan. Tässä laadullisessa case-tutkimuksessa lähestytään näitä aiheita.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii oppivan organisaation teoria, joka tarjoaa näkökulmia kaizen-kulttuurin edistämiseen sekä kehittämässä kohdattujen haasteiden ylittämiseen. Tutkimuksessa hahmotellaan yhteyksiä oppivan organisaation perustekijöiden ja jatkuvan parantamisen välillä. Tutkimuskohteena on suuri, suomalainen teollisuusyritys, jossa lean-toimintamalli otettiin käyttöön muutama vuosi sitten. Tutkimuksessa syvennytään paitsi kaizen-periaatteen toteuttamiseen yrityksen tuotannossa, mutta myös siihen, millaiset tekijät voivat rajoittaa kehittämistä tarkastellussa kontekstissa. Tutkimusaineisto on kerätty fokusryhmähaastattelulla, ja sitä täydentävät tutkijan havainnot tutkimuskohteesta. Aineistonalyysissä sovellettiin sisällönanalyysin sekä diskurssianalyysin menetelmiä.

Aineistossa jatkuvaa parantamista kuvattiin pitkälti samoin, kuten japanilaislähtöistä kaizenia kuvataan kirjallisuudessa. Se nähtiin prosessien virtauksen edistämisenä, tarvelähtöisenä kehittämisenä, puutteiden korjaamisena, ongelmanratkaisuna, työskentelytilojen kehittämisenä sekä virheistä oppimisena. Työn kehittäminen tiimeissä nähtiin luontevana osana työtä, mutta samaan aikaan resursseista riippuvaisena toimintana. Haastateltavien näkemyksen mukaan tuotannon sisäisten kaizen-toimenpiteiden lisäksi tarvitaan koko organisaation läpäisevää kaizen-ajattelua, jolla yhdistetään toimijat eri osastoilla ja ulotetaan kehittäminen myös niiden rajapinnoille. Vasta tuolloin saadaan aikaan virtausta, jota lean-toimintamallissa pohjimmiltaan tavoitellaan.

Kehittämisen rajoitteiksi operatiivisella tasolla voivat muodostua aineiston perusteella sekä motivaatioon liittyvät tekijät että organisatoriset tekijät. Ne vaikuttavat työntekijöiden kiinnostukseen kehittämistä kohtaan, mutta myös käytännön mahdollisuuksiin ideoita ja toteuttaa kehittämistoimenpiteitä työssä. Tutkimuksessa avataan tunnistettuja, kehittämistä rajoittavia tekijöitä sekä pohditaan, mikä yhteys niillä on oppivan organisaation perustekijöihin. Lisää tutkimustietoa tarvitaan siitä, mikä painoarvo tunnistetuilla kehittämisen rajoitteilla on case-yrityksessä laajemmin, ja mitä muita seikkoja jatkuvaan parantamiseen liittyy yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla.

Asiasanat: kaizen – jatkuva parantaminen, oppiva organisaatio, lean-ajattelu, sisällönanalyysi, diskurssianalyysi

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
2 OPPIVAN ORGANISAATION PERUSLÄHTÖKOHDAT	15
2.1 Systeemiajattelu	17
2.2 Yksilön pätevyys	30
2.3 Ajattelumallit.....	34
2.4 Yhteisen vision rakentaminen	37
2.5 Tiimien oppiminen.....	40
2.6 Oppivan organisaation muita määritelmiä ja Sengen teoriaan kohdistuva kritiikki	45
3 KAIZEN – JATKUVA PARANTAMINEN.....	49
3.1 Kaizen osana lean-ajattelua	49
3.2 Kaizen organisatorisena käsitteenä ja ilmiönä.....	51
3.3 Kaizen johtamisen filosofiana.....	56
3.4 Kaizen ja työntekijöiden osallistaminen	60
3.5 Jatkuva parantaminen lean-tuotannossa	62
3.6 Mitä haasteita jatkuvan parantamisen omaksumiseen ja ylläpitoon liittyy organisaatioissa?.....	67
3.7 Yhteenveto teoriasta	72
4 TUTKIMUSASETELMA	83
4.1 Tutkimusaineisto	83
4.2 Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	85
4.3 Aineiston analyysi.....	90
4.4 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettiset näkökohdat	95
5 CASE X JA JATKUVA PARANTAMINEN LEAN-TUOTANNOSSA	102
5.1 Jatkuva parantaminen tuotannon tiimityöntekijöiden kuvaamana ilmiönä.....	102
5.2 Mitkä tekijät rajoittavat jatkuvaa parantamista operatiivisella tasolla?.....	109
5.2.1 Motivaatioon ja intresseihin liittyvät rajoittavat tekijät	111
5.2.2 Organisatoriset rajoittavat tekijät	127
5.2.3 Kaizen ja kasvun rajat.....	145
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	149
LÄHTEET.....	161
LIITE 1.	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tarkastellaan jatkuvaa parantamista osana lean-toimintamallia. Tutkimuksessa tuotetaan tietoa siitä, miten suomalaiset, operatiivisen tason työntekijät määrittelevät jatkuvaa parantamista työssään tuotannossa, sekä tietoa siitä, millaiset tekijät voivat rajoittaa kehittämisen jatkuvuutta tarkastellussa kontekstissa. Vaikka lean-toimintamallia on tutkittu viime vuosina runsaasti, ja kiinnostus aihetta kohtaan näyttää kasvaneen 2000-luvulla (ks. esim. Sanchez & Blanco 2014; Samuel, Found & Williams 2015; Psomas & Antony 2019), tällaisia tutkimuksia, joissa valotetaan työntekijöiden näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta, kaivataan edelleen johtajakeskeisten tutkimusten rinnalle (Costa, Lispi, Staudacher, Rossini, Kundu & Cifone 2018, 10).

Lean-ajattelu sai alkunsa autoteollisuuden parissa (Krafcik 1988; Womack, Jones & Roos 1991). Tämä prosessiajatteluun perustuva johtamisoppi on kasvattanut suosiotaan ympäri maailman sen jälkeen, kun Womack et al. (1991) julkaisivat teoksensa: ”*The Machine That Changed The World*” (Samuel et al. 2015). Teos popularisoi lean-käsitteen ja toi sen laajemman yleisön tietoon. Nykyisin lean-johtamisoppi pitää sisällään monenlaisia lähtökoh-
tia, tavoitteita sekä menetelmiä, kuten virtauksen edistämistä sekä hukan poistoa (Womack et al. 1991; Modig, Åhlström & Tillman 2013). Vaikka leanin toteutustavat vaihtelevat ja erilaisia lean-työkaluja löytyy runsaasti, yksi kantava periaate ideologian taustalla on *kaizen*, eli jatkuva parantaminen (Kouri 2009; Tuominen 2010). Kaizen viittaa työtä ohjau-
vaan mentaliteettiin. Se ohjaa jatkuvasti arvioimaan työtä ja työn tekemisen tapoja sekä pohtimaan, miten niitä voisi kehittää virtauksen edistämiseksi (Imai 1986).

Kirjallisuudessa todetaan, että operatiivisella tasolla on keskeinen rooli lean-ajatteluun kytkeytyvän jatkuvan parantamisen toteuttamisessa (ks esim. Imai 1986; Suzaki 1993). Siten se eroaa esimerkiksi muutosjohtamisesta, joka on perinteisesti mielletty ylimmän johdon tehtäväksi (Choi 1995). Kaizen toteutuu, kun työntekijät osallistuvat kehittämisen-
kohteiden tunnistamiseen sekä parannusten ideointiin. Periaatteessa kaizen onkin organisa-

torinen ilmiö, joka toteutuu vain aktiivisesti työtään kehittävien työntekijöiden kautta. Työprosesseja voidaan kehittää myös johtovetoisesti tai erilaisin projektein, mutta tällaiset toimenpiteet eivät vielä kerro kaizen-kulttuurista, joka läpäisee organisaation eri tasot. Kaizen-kulttuurissa kehittämisen impulssit tulevat organisaatiossa joka suunnalta. Toteutukseen jatkuva parantaminen vaatii ammattitaitoisia työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet työnsä kehittämiseen ja osallistuvat siihen eri tavoin (Womack et al. 1991).

Vaikka operatiivisella tasolla on merkittävä rooli jatkuvassa parantamisessa, silti aihetta on tutkittu työntekijöiden näkökulmasta toistaiseksi melko vähän. Tilanne on yllättävä, sillä tutkimusten mukaan asema organisaatiohierarkiassa muokkaa tapaa, jolla kehittäminen nähdään. Esimerkiksi johdon käsitykset kehittämisestä voivat erota siitä, miltä ilmiö näyttää organisaation muilla tasoilla, kuten tuotannossa tai tiiminvetäjien silmin (Jørgensen, Boer & Gertsen 2003). Jonkin verran tutkimuksia kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Seppälä & Klemola (2004) ovat tutkineet, miten lean-ajattelun implementointi vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin, kuten työtyytyväisyyteen ja stressiin työssä. Tutkimuksessaan he tarkastelivat suomalaisia teollisuusyrityksiä. Brännmark ja Holden (2013) ovat tarkastelleet työntekijöiden osallistamisen keinoja lean-toimintamallissa, sekä osallisuuden toteutustapojen vaikutuksia lean-kokemuksiin. Jurburg, Viles, Tanco ja Mateo (2017) ovat tutkineet, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä osallistumaan jatkuvan parantamisen toimenpiteisiin. Jurburg et al:n (2017) tutkimus tosin pohjaa kirjallisuuskatsaukseen sekä espanjalaisten asiantuntijoiden, kuten tutkijoiden, konsulttien ja yritysten edustajien haastatteluun. Siten tutkimus ei suoraan kuvasta työntekijöiden ajatuksia aiheesta.

Vänje ja Brännmark (2017) ovat tutkineet johtamisen tekoja lean-toimintamallin implementoinnin yhteydessä, sekä työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Tässä käytäntöteoreettisessa tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin ruotsalaisia teollisuusyrityksiä, tuodaan esiin, millaista problematiikkaa osallisuuden edistämiseen ja valtakysymyksiin liittyy lean-toimintamalliin siirtymisen yhteydessä. Marin-Garcia, Juarez-Tarraga ja Santandreu-Mascarell (2018) ovat puolestaan tutkineet ehdotusjärjestelmän käyttöä pysyvissä tiimeissä. Tutkimuksessaan he arvioivat sitä, mitkä tekijät tukevat sekä toisaalta estävät ehdotusjärjestelmän tehokasta käyttöä tiimeissä. Ehdotusjärjestelmä on yksi keino osallistaa työntekijöitä jatkuvaan parantamiseen. Tutkimus lisääkin ymmärrystä siitä, mitä järjestelmän

käyttöön otossa tulee huomioida, kun tavoitteena on edistää kaizen-kulttuuria työkalun avulla.

Muun muassa edellä mainitut tutkimukset ovat tarkentaneet kuvaa siitä, miltä lean ja jatkuva parantaminen näyttävät operatiivisen tason silmin ja mitä ulottuvuuksia lean-toimintamalliin liittyy työntekijöiden näkökulmasta. Myös viime vuosina ilmestyneet opinnäytetyöt ovat tuottaneet uutta tietoa aiheesta. Esimerkiksi Kangas (2016) on tutkinut, millaisia organisaatiokulttuurisia tekijöitä lean-ajattelun käyttöönottoon liittyy terveydenhuollon kontekstissa, kun taas Määttä (2018) on tarkastellut lean-filosofiaa, sen toteutumista ja siitä saatuja kokemuksia asiantuntijatyössä. Terveydenhuollon kontekstiin paikantuvia, lean-aiheisia tutkimuksia sekä opinnäytetöitä löytyy tällä hetkellä runsaasti, koska alalla on omaksuttu viime vuosina ahkerasti lean-menetelmiä. Menetelmien käyttöönoton seurauksia on tutkittu niin Suomessa kuin myös ulkomailla. Nämä tutkimukset ja niissä tuotettu tieto ovat hyödyllisiä, mutta tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin ympäristöihin. Kun halutaan syvempää ymmärrystä kaizen-kulttuurista, kehittämisen jatkuvuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä jatkuvan parantamisen erityispiirteistä erilaisissa työskentelyympäristöissä, tarvitaan tutkimuksia, jotka paikantuvat eri konteksteihin.

Yksikään edellä mainituista tutkimuksista ei vastaa kysymykseen, miten työntekijät suomalaisessa teollisuusyrityksessä näkevät jatkuvan parantamisen sekä sen mahdolliset rajoitteet työssään tuotannossa. Tällaiselle tiedolle on tarvetta, sillä lean-menetelmät ovat saaneet vahvasti jalansijaa myös teollisuuden aloilla Suomessa. Monissa teollisuusyrityksissä pohditaan parhaillaan, miten kaizen-kulttuuria saataisiin jalkautettua osaksi työntekemisen tapoja, ja millaisin teoin kehittämistä voidaan tukea operatiivisella tasolla. Näihin tiedontarpeisiin on etsitty ratkaisuja sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Suomessa valtakunnallista ponnistusta aiheen tiimoilta edustaa esimerkiksi Tuottavuutta yhdessä -tuottavuusohjelma, joka on Teknologiateollisuus ry:n ja Teollisuusliitto ry:n yhteinen hanke. Vuonna 2018 käynnistyneen ohjelman tarkoitus on edesauttaa yritysten uudistumista lean-periaatteita soveltaen, henkilöstöä osallistaen ja yhdessä tekemisen kulttuuria vahvistaen. (Teknologiateollisuus ry & Teollisuusliitto ry 2019.) Lean nähdään siis keinona lisätä työn tuottavuutta, kilpailukykyä sekä työelämän laatua, mutta tieto siitä, miten operatiivinen taso näkee oman roolinsa kehittämisen kokonaisuudessa, on edelleen puutteellista.

Tässä tutkimuksessa täydennetään tutkimuskirjallisuudesta tunnistettua aukkoa, kun jatkuvaa parantamista lähestytään tuotannon työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuskohteeksi otetaan suuri, suomalainen teollisuusyritys, jossa lean-toimintamalliin siirryttiin muutama vuosi sitten. Kokemuksia lean-toimintamallista sekä kaizen-periaatteen soveltamisesta on ehtinyt kertyä yrityksessä X jo jonkin aikaa, ja tässä mielessä ajankohta on otollinen aiheen tarkasteluun. Tutkimus paikantuu yrityksen yhteen tehtaaseen, joka sijaitsee Suomessa.

Tutkimuksessa kartoitetaan, millaisia näkemyksiä yrityksen X tehtaassa työskentelevillä, operatiivisen tason työntekijöillä sekä tiiminvetäjillä on jatkuvasta parantamisesta. Lisäksi kysytään, mitkä tekijät voivat rajoittaa kehittämisen jatkuvuutta tuotannossa. Valittu lähestymistapa on perusteltu, sillä aiempi kirjallisuus osoittaa, ettei jatkuva parantaminen ole ongelmaton ilmiö (Jurburg et al. 2017). Vaikka kehittäminen kiinnostaa ja sen arvo yrityksille on tiedostettu, usein jatkuvuuden ylläpitäminen on käytännössä haasteellista. On arvioitu, että jopa valtaosa organisaatioista epäonnistuu pyrkimyksissään implementoida lean-ajattelua ja jatkuvaa parantamista osaksi työskentelykulttuuria (Bhasin & Burcher 2006). Myös tätä tutkimusta tehdessä havaittiin, että työntekijöiden aktiivisuus ja aloitteellisuus kehittämis ehdotusten esittämisessä vaihtelevat yrityksen X tuotannossa. Ilmiön ymmärtämiseksi tarvitaan lisää tietoa siitä, miten työntekijät merkityksellistävät kehittämistä työssään ja millaisia ratkaisuja he näkevät tilanteessa, jossa tavoitteena on ylläpitää jatkuvan parantamisen kulttuuria.

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että jatkuva parantaminen on kompleksinen, organisatorinen ilmiö. Monet tekijät yhdessä ja erikseen vaikuttavat siihen, miten työntekijät käytännössä osallistuvat kehittämiseen, ja mikä voi muodostua osallisuuden esteeksi. Merkitystä on esimerkiksi yksilötason kysymyksillä, kuten työntekijöiden osaamisella, mutta myös kollektiivisilla ilmiöillä, kuten kehittämiseen liittyvällä tuella ja viestinnällä. Viimeaikaisissa, kansainvälisissä tutkimuksissa on kartoitettu, mitä kriittisiä tekijöitä lean-ajattelun menestyksekkääseen soveltamiseen liittyy (ks. esim. Bhasin 2012; Lodgaard, Ingvaldsen, Gamme & Aschehoug 2016; Zhang, Narkhede & Chaple 2017; Pearce, Pons & Neitzert 2018). Näissä tutkimuksissa kuvataan kehittämisen esteitä ja hidasteita, mutta myös vaatimuksia, joita lean-toimintamalli asettaa työn ja yhteistyön toteutustavoille organisaatioissa. Kehittämisen esteiden ja hidasteiden ohella tutkimustietoa löytyy siitä, mitkä tekijät tukevat jat-

kuvan parantamisen kestävyyttä sekä prosessien kehittämistä organisaatioissa (ks. esim. Bessant & Caffyn 1997; Bateman 2005; Jurburg, Viles, Tanco, Mateo & Lleó 2016; Costa et al. 2018).

Edellä esitetyt tutkimukset antavat osviittaa sen suhteen, mitä jatkuva parantaminen vaatii muodostuakseen kiinteäksi osaksi organisaatiokulttuuria. On tarpeen kiinnittää huomioita esimerkiksi psykologisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Edellä esitellyt tutkimukset eivät kuitenkaan kerro siitä, miten suomalaiset työntekijät jäsentävät jatkuvan parantamisen haasteita työssään. Kovin pitkälle meneviä yleistyksiä kansainvälisistä tutkimuksista ei voida tehdä, sillä myös kulttuurisella kontekstilla on merkitystä sen suhteen, miten jatkuva parantaminen ymmärretään ja miten lean-periaatteiden implementointi onnistuu käytännössä (Holtskog 2013; Oudhuis & Olsson 2015). Muissa maissa tehdyt tutkimukset tarjoavat tässä tapauksessa toimivan vertailupohjan tai taustan tulosten suhteuttamiselle, kun aihetta siirrytään tarkastelemaan suomalaisen työn viitekehyksessä.

Jatkuva parantaminen on prosessi, jossa työyhteisö pyrkii nykytoimintamalliensa kehittämiseen sekä oppimaan työnsä tuloksena (Oliver 2009, 551). Kun jatkuvaa parantamista organisatorisena ilmiönä halutaan ymmärtää, tarvitaan teoriaa ja käsitteitä, jotka tavoittavat ilmiön moninaisuuden, sen eri puolet. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään oppivan organisaation teorian avulla. Oppivasta organisaatiosta on olemassa useita määritelmiä, mutta tässä tutkimuksessa sovellettu, Peter Sengen (1990; 1994) systeemiajatteluun pohjaava teoria lienee yksi kattavimmista ja tunnetuimmista esityksistä aiheeseen liittyen. Teoriassa kuvataan, millainen oppiva organisaatio on ja millä tasoilla oppimista tapahtuu organisaatiossa. Senge (1994) kuvaa oppivaa organisaatiota viiden perustekijän avulla. Kaikki perustekijät on tarpeen huomioida silloin, kun tavoitteena on edistää oppimisen ja kehittämisen prosesseja organisaatiossa. Perustekijöiden tuntemus on avuksi myös tilanteissa, joissa halutaan jäljittää mahdollisia oppimisen esteitä työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa kokeillaan, millaisia näkökulmia teorian soveltaminen tuo jatkuvan parantamisen tarkasteluun valitussa kontekstissa.

Miksi oppiva organisaatio? Oppiva organisaatio on vallalla olevaan, innovaatioparadigmaan kytkeytyvä johtamisen teoria. Se ottaa kantaa siihen, millaisia asioita organisaation toiminnassa tulee huomioida, jotta työyhteisön kyky uudistua, muuttua ja kehittyä säilyisi tai jopa vahvistuisi ajan mittaan. (Seeck 2008, 243-273.) Katson, että tällainen teoreettinen tulokulma on hyödyllinen tilanteessa, jossa pohditaan keinoja edistää jatkuvan parantamisen kulttuuria, sekä keinoja ylittää kehittämisessä kohdatut haasteet. Innovaatioparadigma korostaa, että johtamisen ajankohtaiset haasteet kytkeytyvät toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, kiristyvään kilpailuun sekä toisaalta työntekijöiden haluun kehittyä työssään. Tarvitaan siis johtamisen tekoja, jotka tukevat luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatio kaikilla tasoilla. (Seeck 2008, 34-35.) Katson, että teoria käsitteineen soveltuu tutkimusaiheen tarkasteluun, sillä se ohjaa kysymään, mikä merkitys oppimisen ja luovuuden kannalta keskeisillä, oppivan organisaation perustekijöillä on kaizen-kulttuurin rakentamisessa.

Tässä tutkimuksessa oppiva organisaatio tarjoaa siis näkökulmia siihen, miten kaizen-kulttuuria voidaan edistää työyhteisössä. Lisäksi teoria tarjoa käsitteet, joilla jatkuvaa parantamista organisatorisena prosessina mallinnetaan. On mielenkiintoista pohtia, mitä yhtymäkohtia teorialla on empiriasta tunnistettuihin kehittämisen haasteisiin, ja miten teoria ohjaa puuttumaan niihin. Oppivan organisaation teorian lisäksi tutkimuksessa perehdytään aiempaan tutkimustietoon kaizenista organisaation kehittämisen muotona, sekä tutkimuksiin siitä, mitä haasteita kaizen-filosofian toteuttamiseen liittyy tuotannossa. Näistä, ja tutkimuksen muista tavoitteista tarkemmin seuraavassa luvussa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin avata jatkuvan parantamisen käsitettä ja osoittaa, miten aiempi kirjallisuus on määritellyt ilmiötä. Jatkovaa parantamista tarkastellaan tässä pääosin lean-toimintamalliin kytkeytyvänä filosofiana, jossa se tunnetaan myös nimellä kaizen (Imai 1986; 1997). Tutkimuksessa kysytään, mitä kaizen on ja mitä se tarkoittaa organisaation operatiivisen tason käytänteissä. Tätä aihetta lähestytään sekä kirjallisuuden että empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää, minkälaisia haasteita jatkuvaan parantamiseen liittyy operatiivisella tasolla. Aiempi kirjallisuus osoittaa, että jatkuvan parantamisen kulttuurin omaksuminen ja ylläpito on haasteellista (Yadav,

Nepal, Goel, Jain & Mohanty 2010; Costa et al. 2018). Jatkuvuuden haasteista kertoo myös tutkimuksen empiiriseen aineistoon pohjaava havainto, jonka mukaan kehittämisaktiivisuus vaihtelee tuotannon operatiivisella tasolla. Aineiston keräämisen aikaan osassa tiimejä kokemus oli, että työntekijöiden tuottamien aloitteiden määrä on notkahtanut siitä, mitä se oli lean-toimintamallin alkuvaiheessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia syitä ilmiön taustalla voi olla, ja mitkä tekijät ovat merkityksellisiä jatkuvan parantamisen toteuttamisessa. Lähtökohtana on case-yrityksen työntekijöiden näkemykset aiheesta. Empiriasta saatuja tuloksia tarkastellaan suhteessa oppivan organisaation perustekijöihin.

Tutkimuksen kolmas agenda on kytkeä lean-ajattelu ja jatkuva parantaminen oppivan organisaation teoriaan. Oppiva organisaatio -käsite herätti tutkijoiden kiinnostusta etenkin 90-luvulla (Hagman 2015). Kuitenkin 2000-luvulla teoria on edelleen ajankohtainen, kun organisaatioissa mietitään keinoja organisoida yhteistyötä sekä keinoja, joilla varmistaa tuloksellinen vuorovaikutus ja osaamisen siirtyminen toimijoiden välillä. Tarve varmistaa oppimisenprosessit organisaatioissa on edelleen olemassa.

Tässä tutkimuksessa pohditaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta, mitä yhtäläisyyksiä oppivalla organisaatiolla ja lean-organisaatiolla on, ja mitä kaizen-kulttuurin rakentaminen vaatii teorian perusteella. Tutkimuksessa eritellään oppivan organisaation perustekijöitä Sen-gein (1994) teorian pohjalta sekä hahmotellaan liitoskohtia jatkuvan parantamisen ja oppivan organisaation väliltä. Tutkimuksen käytännöllisenä intressinä on pohtia, mihin oppivan organisaation perustekijöihin yrityksessä X tulisi kiinnittää huomiota, kun lähtökohtana on kaizen-kulttuurin tukeminen tuotannossa. Mitä kytköksiä aineistossa kuvatus jatkuvan parantamisen ja oppivan organisaation perustekijöiden väliltä voidaan löytää?

Edellä on kuvattu tutkimuksen taustaa sekä tavoitteita yleisesti. Tutkimuskysymys ja sitä tarkentavat apukysymykset ovat:

1. Miten suomalaisen, lean-toimintamalliin sitoutuneen teollisuusyrityksen tiimivetäjät ja työntekijät kuvaavat jatkuvaa parantamista sekä siihen liittyviä haasteita osana omaa työtään ja tiimityötä tuotannossa?

- *Apukysymys 1: Mitä yhtäläisyyksiä ja eroja empiirisessä aineistossa esiintyvillä jatkuvan parantamisen määritelmillä on verrattuna japanilaistaustaiseen kaizeniin?*
- *Apukysymys 2: Mitä näkökulmia oppivan organisaation teoria tuo jatkuvan parantamisen tarkasteluun ja kaizen-kulttuurin edistämiseen tarkastellussa kontekstissa?*

Tutkimus käynnistyy kirjallisuuskatsauksella, jossa perehdytään kaizen-käsitteeseen osana lean-ajattelua. Samalla tutustutaan muihin jatkuvan kehittämisen käsitteisiin (*continuous improvement, organizational development*), joita kirjallisuudessa on käytetty kaizenin rinnalla. Tutkimuksessa tarkastellaan näiden käsitteiden välisiä suhteita. Teoreettista taustaa hyödynnetään myöhemmässä, kun siirrytään tarkastelemaan empiiristä aineistoa. Tutkimuksessa kysytään, miten työntekijät / tiiminvetäjät yrityksen X tehtaan tuotannosta määrittelevät jatkuvaa parantamista. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita paitsi määritelmien kirjosta, mutta myös siitä, millaisia yhtäläisyyksiä tai eroja aineistossa esiintuoduilla näkökulmilla on lean-kirjallisuudessa esitettyyn jatkuvaan parantamiseen, eli kaizeniin.

Tutkimuksen toisena intressinä on selvittää, millaisia haasteita jatkuvaan parantamiseen liittyy. Tätä aihetta lähestytään kysyen, mitkä tekijät voivat rajoittaa kehittämisaktiivisuutta operatiivisella tasolla. Aiempi tutkimus osoittaa, että lean-ajattelun menestyksekkäs omaksuminen on usein vaikeaa organisaatioille (Bhasin 2012). Samoin jatkuvassa parantamisessa törmätään haasteisiin, kun siitä yritetään tehdä pysyvä käytäntö, jossa työntekijät ovat aktiivisesti mukana (Jurburg et al. 2017; Costa et al. 2018). Vaikka jatkuva parantaminen koettaisiin hyödylliseksi, innostus kehittämiseen voi lopahtaa alun jälkeen. Usein kehittämisen toimenpiteitä kuvastaakin pikemminkin projektimaisuus kuin jatkuvuus (Swartling & Olausson 2011). Sen seurauksena myös kehittämisen jatkuvuuden hyödyt jäävät saavuttamatta.

Tutkimuksen case-yrityksessä työntekijöiden kehittämisaktiivisuudesta kertovat muun muassa tuotannossa käyttöönotetut ideakortit, jotka on tarkoitettu kehittämis ehdotusten ja ideoiden esittämiseen yksikössä. Aineiston perusteella työntekijöiden esittämien aloitteiden määrässä on tapahtunut muutoksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää empiirisen aineiston avulla, millaisia syitä tilanteen taustalla voi olla. Mitä haasteita jatkuvan parantamisen toteuttamiseen liittyy työntekijöiden näkökulmasta? Aiempi kirjallisuus on tuonut esiin monia tekijöitä, mitkä voivat muodostua lean-periaatteiden toteutumisen esteeksi (ks. esim. Bhasin 2012; Lodgaard et al. 2016; Zhang et al. 2017). Tässä tutkimuksessa tutustutaan aiempaan tutkimustietoon aiheesta, sekä peilataan tutkimustietoa aineistosta tehtyihin havaintoihin.

Tutkimuksen kolmas intressi on kytkeä oppivan organisaation teoria osaksi jatkuvan parantamisen tarkastelua. Lähtökohdaksi tässä asetelmassa otetaan Senge (1990; 1994) tulkinta oppivasta organisaatiosta. Senge (1994) esittää tunnetussa teoriassaan viisi oppivan organisaation perustekijää, joiden kautta organisaation oppimisprosesseja voidaan edistää. Samat perustekijät toimivat apuvälineinä myös silloin, kun halutaan jäljittää oppimisen rajoitteita tai esteitä. Tässä tutkimuksessa kysytään, millainen yhteys teoriassa kuvatuilla perustekijöillä on jatkuvaan parantamiseen, ja miten yhteys näkyy empiirisessä aineistossa. Millainen näkökulma jatkuvan parantamisen ilmiöön syntyy, kun kehittämistä ja siinä kohdattuja haasteita tarkastellaan teorian valossa?

Kun organisaatiokulttuuria halutaan kehittää lean-ideologian mukaisesti ja kohti jatkuvaa parantamista, on tärkeää tunnistaa, millaiset tekijät vaikuttavat työn kehittämiseen organisaation eri tasoilla. Tarvitaan tietoa erityisesti siitä, mikä vaikuttaa kehittämisen jatkuvuuteen operatiivisella tasolla, jossa kaizen-kulttuuri muuttuu eläväksi. Jatkuva parantaminen voi muodostua aidosti työtä ohjaavaksi periaatteeksi, tai enemmän retoriseksi puheeksi kuin käytäntöä kuvaavaksi ilmiöksi. Työntekijöiden näkökulman tavoittaminen auttaa ymmärtämään, mitä syitä muutosten taustalla on. Tieto kehittämisen rajoitteista auttaa myös työn johtamisen ja organisoinnin kehittämisessä. Tiedon perusteella voidaan tehdä valistuneita päätöksiä sen suhteen, millaisin keinoin ja toimenpitein on mahdollista edistää, tukea sekä rakentaa jatkuvan parantamisen kulttuuria työyhteisöön. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan aihetta yhden esimerkkiyrityksen kautta, mutta tavoitteena on tuottaa tietoa,

josta hyötyvät myös muut yritykset. Tutkimus tarjoaa näkökulmia siihen, mitä erityiskysymyksiä kaizen-kulttuurin rakentamiseen liittyy operatiivisella tasolla, ja mitä kriittisiä tekijöitä asiassa on tarpeen huomioida.

Tutkimuksen rakenne on seuraava. Luvut kaksi ja kolme ovat teorialukuja, jotka perustuvat kirjallisuuskatsaukseen. Luvussa kaksi kuvaan aluksi oppivan organisaation käsitettä sekä sen taustaa. Sen jälkeen esittelen Sengen (1994) teorian oppivasta organisaatiosta, eli viisi perustekijää, joiden varaan oppiva organisaatio rakentuu (luvut 2.1 – 2.5). Luvun kaksi lopussa tarkastelen lyhyesti Sengen (1994) teoriaan kohdistettua kritiikkiä sekä oppivan organisaation määritelmiä muissa lähteissä (luku 2.6). Luvussa kolme käsittelen jatkuvaa parantamista. Luku käynnistyy katsauksella lean-ajatteluun, johon kaizen-filosofia kytkeytyy (luku 3.1). Lean-taustoituksen jälkeen syvennyn tarkemmin siihen, mitä kaizen on (luvut 3.2 ja 3.3). Luvussa 3.4 tarkastelen työntekijöiden osallistamista työn kehittämiseen ja luvussa 3.5 avaan yksityiskohtaisemmin, kuinka jatkuvaa parantamista toteutetaan lean-tuotannossa. Luvussa 3.6 käyn läpi haasteita, joita jatkuvan parantamisen omaksumiseen ja ylläpitoon liittyy aiemman tutkimuksen perusteella. Luvussa 3.7 teen yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta ja kokoan yhteen ajatukset oppivan organisaation, lean-organisaation sekä jatkuvan parantamisen välisistä yhteyksistä.

Luku neljä on tutkimusasetelmaluku, jossa esittelen tutkimusaineiston (luku 4.1) ja aineistonkeruumenetelmän (luku 4.2), sekä kuvaan aineistonanalyysin kulkua eri menetelmineen ja vaiheineen (luku 4.3). Luvun neljä päätteeksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä sekä eettisiä näkökohtia tutkimusprosessissa (luku 4.4). Luku viisi on tulosluku, jossa vastaan tutkimuskysymyksiin empiirisen aineiston sekä kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Aloitan kuvaamalla, miten työntekijät yrityksessä X määrittelivät jatkuvaa parantamista, ja mitä yhtymäkohtia kuvauksilla on kirjallisuudessa esitettyyn kaizeniin (luku 5.1). Sen jälkeen siirryn tarkastelemaan jatkuvan parantamisen haasteita (luku 5.2). Luku 5.2 on jaettu alalukuihin, joissa käsitellään aineistosta tunnistettuja, jatkuvaa parantamista rajoittavia tekijöitä sekä pohditaan, mikä yhteys oppivan organisaation perustekijöillä on kehittämisessä kohdattuihin haasteisiin. Luvut 5.2.1 ja 5.2.2 sisältävät tarkemmat kuvaukset aineistosta tunnistetuista kehittämisestä rajoitteista, kun taas luvussa 5.2.3 nämä tulokset on koottu yhteen. Tässä luvussa rajoittavien tekijöiden vaikutuksia tarkastellaan kasvun rajat -

systemin arkkityypin avulla. Tutkimuksessa sovellettu systemin arkkityyppi esitellään teorian yhteydessä (luku 2.1 systeemiajattelu). Luku kuusi on johtopäätösluku, jossa kerrotaan tutkimuksen pääkohdat ja keskeiset tulokset sekä esitän arvioni mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2 OPPIVAN ORGANISAATION PERUSLÄHTÖKOHDAT

Oppiva organisaatio on monitieteellinen käsite, jonka muodostumiseen ovat vaikuttaneet useat eri tieteenalat. Näin arvioi Ojala (2000, 166-167), jonka mukaan tilannetta selittää työelämän monimutkaisuus – mikään oppiala ei yksinään riitä, kun halutaan selittää tai ratkaista työelämässä kohdattuja haasteita. Ennen oppivan organisaation käsitettä puhuttiin oppivista yrityksistä (*learning company*). Saralan ja Saralan (2010, 51) mukaan oppivalla yrityksellä viitattiin pääosin kaupallisiin yrityksiin, jotka pyrkivät hallitsemaan muutosta henkilöstön johtamisen ja kehittämisen keinoin. Nykymuodossa tunnettuun, oppivan organisaation käsitteeseen, jolla siis viitataan kaikenlaisiin organisaatioihin, heijastuvat eri tieteenalat, kuten luonnontieteet, käyttäytymistieteet, psykologia ja filosofia sekä erilaiset johtamista, oppimista, organisaatioita ja järjestelmiä koskevat teoriat. Oppivaa organisaatiota voidaankin lähestyä eri näkökulmista, ja määritelmät vaihtelevat sen mukaan, mitä tieteenalaa kukin asiantuntija edustaa. (Ojala 2000, 162-163, 166-167.)

Kiinnostus organisaatioiden oppimista kohtaan käynnistyi jo 1960- ja 70-lukujen vaihteessa, kun organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön ryhtyivät tutkimaan oppimisprosessia organisatorisena ilmiönä. He tarkastelivat erityisesti tiedonkäsittelyä sekä yksilön ja organisaation välistä suhdetta oppimisessa. Argyriksen ja Schönin (ks. esim. 1978; 1980) tutkimuksia voidaan pitää yhtenä avauksena oppivan organisaation käsitteen muotoutumiselle. Muita tieteenalaja ja teoreettisia suuntauksia, jotka ovat sittemmin rakentaneet ymmärrystä oppivasta organisaatiosta, ovat esimerkiksi: strateginen suunnittelu, joka korostaa johdon oppimisen merkitystä organisaation oppimisessa, kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli (TQM), jossa painotetaan oppimista laadunhallinnan keinona, organisaatioteoriat, joissa on etsitty toimivaa mallia oppivalle organisaatiolle sekä liikkeenjohdollinen tutkimus, joka perustuu systeemiajatteluun ja johon myös lean-toimintamallin tarkastelu kytkeytyy. Peter Senge (1990), jonka teoriaa tässä tutkimuksessa sovelletaan, on yksi merkittävimmistä uranuurtajista tällä saralla. Hänen taustansa systeemiteoreettisena tutkijana näkyy oppivan organisaation teoriassa, jossa korostuu holistisuus, pyrkimys ymmärtää organisaatiota systeemisenä kokonaisuutena. (Ojala 2000, 163-167.)

Vaikka akateeminen keskustelu organisaation oppimisesta ulottuu historiassa kauas, ja oppimista on mallinnettu edellä kuvatuin tavoin monista lähtökohdista, varsinainen oppivan organisaation käsite tuli tunnetuksi vasta Sengen (1990) ”*The Fifth Discipline*” -teoksen myötä. Kirjassaan Senge (1990) käsittelee organisaatiota systeemisenä kokonaisuutena, jossa oppiminen on kompleksinen prosessi. Oppimiseen vaikuttavat niin yksilö- kuin myös yhteisötason ilmiöt. Systeemiajatteluun pohjaavassa teoksessaan Senge (1990) painottaa organisaatioon muodostuneita rakenteellisia tekijöitä, jotka voivat joko tukea tai hidastaa oppimisprosesseja yhteisössä. Rakenteella hän tarkoittaa systeemin sisäisiä käytänteitä, kuten vuorovaikutussuhteita ja niiden dynamiikkaa, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen yhteisössä. Rakenne ei siis viittaa johonkin yhteisön ulkopuolelta määrittyvään voimaan/rajoitteeseen, vaan yhdessä ylläpidettyihin käytänteisiin ja tapoihin, joita voidaan muokata, kun ne tiedostetaan. Kehitettiinpä sitten yksilön, tiimin tai organisaation kykyä oppia, oppimisen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota organisaatioon kokonaisuutena.

Alkuperäisestä *The Fifth Discipline* -teoksesta on myöhemmin ilmestynyt useita painoksia (ks. Senge 1994; Senge 2006). Tässä tutkimuksessa käytän lähteenä pääosin vuoden 1994 painosta, johon viitataan tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakentaessani. Oppivan organisaation avainkäsitteiden osalta vuoden 1994 painos vastaa alkuperäistä teosta. Siirryn seuraavaksi Sengen (1994) teorian pariin.

Mikä oppiva organisaatio siis on? Sengen (1994, 14) määritelmän mukaan oppiva organisaatio tarkoittaa: ”*Organisaatiota, joka jatkuvasti laajentaa kapasiteettiaan ja kykyään luoda tulevaisuuttaan.*” Tällainen organisaatio eroaa esimerkiksi organisaatiosta, jossa oppiminen määrittyy vain selviytymisen tai sopeutumisen kautta (*survival learning, adaptive learning*). Selviytyminen ja sopeutuminen ovat reaktiivisia toimintamalleja, joissa mukautetaan tai alistutaan ympäristön vaatimukseen pakon edessä. Oppivassa organisaatiossa oppiminen ei jää pelkästään tälle tasolle. Sen sijaan oppiminen nähdään myös luovana, uudistava prosessina (*generative learning*), joka muokkaa niin toimijaa, toimijan suhdetta maailmaan kuin myös toimijan mahdollisuuksia ottaa osaa toimintaympäristöönsä. (Mts. 13–14.) Luova oppiminen kertoo avoimesta, leikkisästä ja uteliaasta suhtautumisesta oppimiseen. Se kertoo myös toimijoiden halusta etsiä aktiivisesti uusia mahdollisuuksia toimintaympäristöstään. Argyriksen (1977) mukaan oppiva organisaatio tunnistaa ja korjaa

virheitä toiminnassaan. Garvin (1993) täydentää, että tältä osin prosessi etenee systemaattisesti.

Oppivan organisaation ytimessä on Sengen (1994) mukaan viisi perustekijää (*discipline*), joiden avulla organisaatio suuntaa ja hallitsee oppimisprosessiaan. Nämä oppivan organisaation perustekijät ovat:

1. Systeemiajattelu (*system thinking*)
2. Yksilön pätevyys (*personal mastery*)
3. Ajattelumallit (*mental models*)
4. Yhteisen vision rakentaminen (*building shared vision*)
5. Tiimien oppiminen (*team learning*)

Sengelle (1994) viisi perustekijää ovat kuin rakennuspalikoita, jotka täydentävät toisiaan. Jokainen niistä tulee huomioida, kun organisaatio tavoittelee kokonaisvaltaista oppimista. Käsitellen seuraavassa jokaista oppivan organisaation ulottuvuutta tarkemmin. Luvun 2.1 yhteydessä esittelen lisäksi systeemin arkkityyppi -käsitteen, jolla Senge (1994, 93-113) havainnollistaa tyypillisiä oppimisen ongelmatilanteita organisaatiossa. Systeemin arkkityypin mallia hyödynnän tutkimuksen empiirisessä osiossa, kun siirryn tarkastelemaan jatkuvan parantamisen tilaa yrityksen X operatiivisella tasolla.

2.1 Systeemiajattelu

Sengen (1994) mukaan systeemiajattelu on kaiken perusta, sillä se nivoo yhteen muut oppivan organisaation perustekijät. Systeemiajattelun soveltaminen organisaation toimintaan haastaa perinteisen, osastokohtaisen ajattelutavan, sillä se pakottaa tarkastelemaan organisaatiota kokonaisuutena. Kyseessä on verkosto, johon liittyy monimutkaisia toimintoketjuja, syy-seuraussuhteita ja niitä koskevia tulkintoja. Organisaatio on systeemi, jonka osat vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Tämä vaikuttaminen voi olla joko tietoisista tai tiedostama-

tonta ja se ilmenee esimerkiksi yksilöiden, tiimien ja osastojen sekä johdon ja johdettavien välillä. Keskinäinen vuorovaikutus osien välillä tuottaa seurauksia systeemin toimintaan. Se luo, ylläpitää ja muokkaa systeemiä kokonaisuutena. Avainmuuttujien ja niiden välisten yhteyksien tarkastelu on keino lisätä ymmärrystä systeemin toiminnasta. (Mts. 12, 44 & 69.)

Systeemiajattelu nostaa uudella tavalla esiin kysymyksen toimijoiden vastuusta, sillä se herättää kysymään, miten: a) yhteisön jäsenet yksilöinä b) tiimit/yksiköt/osastot ryhminä c) työyhteisö kokonaisuutena edesauttavat tietynlaisten olosuhteiden rakentumisessa organisaatioon. Samoin systeemiajattelu kannustaa havainnoimaan vuorovaikutusta toimijoiden välillä. Miltä osin se on rakentavaa ja oppimista edistävää, ja missä puolestaan syntyy katkoksia, väärinymmärryksiä tai jopa pullonkauloja, jotka estävät taikka hidastavat oppimista? Sengelle (1994) keskeinen toimija organisaatiossa on ihminen, joka oppii. Samoilla linjoilla ovat Argyris ja Schön (1978), jotka ovat mallintaneet organisaation oppimisen prosesseja. Kuitenkin myös materiaaliset tekijät, kuten järjestelmät ja laitteet, on mahdollista nähdä toimijoina, kun ne määrittävät sitä, kuka tai ketkä organisaatiossa oppivat ja millä tavoin. Tällaista tulkintaa toimijuudesta edustavat muun muassa Callon ja Latour (1981, 286).

Senge (1994) kuvaa erilaisia oppimisen esteitä, joita organisaatioon syntyy silloin, kun organisaatiossa ei sovelleta systeemiajattelua. Yksilötasolla ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi se, etteivät työntekijät näe omaa rooliaan ja sen merkitystä kokonaisuuden kannalta. Mikäli jokainen yhteisön jäsen katsoo toimintaansa tai vastuitaan tiukasti oman position rajoista käsin, vastuu kokonaisuudesta, eli siitä, mitä tullaan yhdessä tuottaneeksi, hämärtyy. Lukkiutumisen hierarkkiseen positioon on ongelmallista myös siksi, että ongelmatilanteissa syntyy helposti tilanne, jossa syyllistä etsitään automaattisesti itsen ulkopuolelta, kuten toisista osastoista tai ympäristöstä, sen sijaan, että nähtäisiin oma kontribuutio asiassa tai pyrittäisiin keskinäiseen yhteistyöhön tavoitteen saavuttamiseksi. (Mts. 17–21.) Tuolloin virheistä oppiminen jää pinnalliseksi ja yhteistyön sijaan vuorovaikutusta kuvaa defensiivisyys (Argyris 1990). Tikkamäki (2006) muistuttaa, että taito reflektoida toimintaa on olennaista työssä oppimisessa. Tätä taitoa tarvitaan niin yksilö-, yhteisö- kuin

myös organisaatioitasolla (mts. 329-334). Reflektion merkitys korostuu myös systeemiajattelussa.

Monet tilanteet organisaatioissa ovat seurausta pitkän aikavälin prosesseista. Silti toimijoiden fokus on yleensä lyhyen aikavälin tapahtumissa. Työssä keskitytään nykytilaan sekä siinä ilmeneviin, akuutteihin asioihin, jotka vaativat välitöntä reagoitua. Lyhyen aikavälin perspektiivi tuottaa vaikeuksia, mikäli organisaatio ei kykene tunnistamaan hitaasti kasvavia, ajan mittaan kehkeytyviä ongelmia. Kehitystrendien tunnistaminen edellyttää kykyä tarkastella yksittäisiä tapahtumia ja niiden välisiä kytköksiä riittävän etäältä. Organisaatioiden toinen haaste on irtaantua ajatuksesta, jonka mukaan jokaisella tapahtumalla on aina selkeä, yksittäinen syy. Systeemiajattelu kannustaa etsimään syiden (ja syyllisten) sijaan yhteyksiä, jotka voivat olla tosiasiasa monen suuntaisia sekä kompleksia. (Senge 1994, 21–23.) Jatkuvan parantamisen osalta edellä kuvattu tarkoittaa, että myös kehittämisen toimenpiteiden tarkastelussa tarvitaan laajaa perspektiiviä. Työntekijöiden osallistumista kehittämiseen tulisi tarkastella kauaskantoisesti, ei vain välittömän hyödyn näkökulmasta. Kulttuurin muokkaaminen on joka tapauksessa pitkäaikainen prosessi, niin myös kaizen-kulttuurin rakentaminen.

Systeemiajattelu johtaa uudelleenarvioimaan kokemuksista oppimisen dilemmaa. Arkisen sanonnan mukaan kokemus opettaa parhaiten, mutta näin ei aina ole. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijät eivät näe omien toimien seurauksia, koska ne realisoituvat viiveellä tai jossain etäällä – käytännössä oman kokemuspiirin ulkopuolella – kokemuksesta saatu oppi jää vajaaksi. Mitä työntekijä esimerkiksi oppii tilanteessa, jossa hän esittää työtä koskevan kehittämisidean, mutta ei saa ideastaan koskaan palautetta? Avoin vuoropuhelu ja viestintä työyhteisössä nousevatkin systeemiajattelussa keskeiseksi. Organisaation todellisen kehittymisen kannalta ratkaisevaa on myös se, miten yhteisö suhtautuu keskeneräisyyteen. Salliiko yhteisö avoimen dialogin, halun pureutua kompleksisiin ongelmiin ilman valmiita ratkaisuja, vai pelätäänkö oman tietämättömyyden tai virheiden paljastumista sanktioiden pelossa? Kun organisaatio tunnistaa osaamisensa rajat ja hyväksyy nykytilan realiteetit matkalla kohti visiota, tuolloin syntyy todellinen mahdollisuus ymmärryksen laajentamiseen sekä mahdollisuus etsiä tarvittavia keinoja osaamisen rajojen venyttämiseen. (Senge 1994, 23–26.) Sama avoimuuden logiikka korostuu myös kaizen-filosofiassa,

jossa ongelmat nähdään tilaisuutena kehittymiselle (Imai 1986). Ongelmien piilottaminen estää niihin puuttumisen, mistä syystä tällaista toimintamallia tulee välttää. (Mts. 163.)

Senge (1994) valaisee teoksessaan käytännön esimerkein sitä, miten systeemi voi ajautua kriisiin rakenteellisista syistä – siis ilman, että tilanteessa olisi osoitettavissa selkeää ”syyllistä,” kuten yksittäistä, virheen tehnyttä yksilöä tai ulkoista voimaa. Tarkastellut käytännön esimerkit johtavat kysymään, miten ja millä tasolla organisaatiot voivat hallita kompleksisuutta, jota toimintaan väistämättä liittyy. Samoin herää kysymys, millä tasolla oppiminen tapahtuu, kun organisaatio lähestyy kohtaamaansa ongelmaa eri näkökulmista. Teoksen keskeinen johtopäätös on se, että organisaatio voi etsiä selityksiä kohtaamiinsa ongelmiin monitasoisesti, mutta selitysten voima ja kyky muuttaa nykytilaa riippuvat siitä, kuinka syvälle analyysissä edetään. Seuraavat kolme esimerkkiä valaisevat aihetta.

Ensimmäisellä, eli *tapahtumien tasolla* kohdattu ongelma nähdään yksittäisenä, muusta toiminnasta irrallisena tapahtumana. Tässä tulkinnassa organisaatio etsii yksittäistä syyllistä tai ongelman aiheuttajaa, joka on vastuussa tilanteesta. Toimintamalli oppimisen suhteen on reaktiivinen. Sengen (1994) mukaan ongelmien tarkastelua pelkästään tapahtumien tasolla tulisi välttää, koska se on lyhytnäköistä. Ongelmanratkaisu tuottaa luultavasti vain väliaikaista helpotusta, ja jonkin ajan kuluttua sama ongelma toistuu. (Mts. 52.) Esimerkkinä organisaation kohtaamasta ongelmasta käy työntekijöiden tuottamien kehittämisoitteiden määrän lasku. Kun tilannetta tarkastellaan tapahtumien tasolla, johtopäätös saattaisi olla se, että työntekijöiden asenteissa on ongelmia, joihin tulee puuttua. Yksinkertainen, mutta lyhytaikainen ratkaisu tilanteeseen on kannustaa/kehottaa työntekijöitä entistä voimallisemmin aloitteiden tuottamiseen, mutta jättää selvittämättä, mitä nykyisten asenteiden taustalla ehkä on.

Silloin, kun organisaatio pyrkii tunnistamaan ongelmaan liittyviä *käyttäytymisen kaavoja*, ollaan jo hieman syvemmällä analyysissä. Tuolloin huomio kohdistuu pitkän aikavälin trendeihin käyttäytymisessä sekä siihen, mitä seurauksia organisaation nykyisellä toimintamallilla on nykytilan ja tulevaisuuden kannalta. Kun organisaatio tunnistaa kaavoja toiminnassaan, sen oppimisprosessia kuvastaa responsiivinen, mukautuva lähestymistapa.

Pelkkä kaavojen tunnistaminen ei kuitenkaan riitä muutoksen aikaansaamiseksi, vaan tarvitaan lisäksi ymmärrystä tilanteen taustoista. (Senge 1994, 52.) Käyttäytymisen kaavojen tunnistamisesta voisi kertoa esimerkiksi se, että yrityksessä on tiedostettu, milloin kehittämisaktiivisuus kääntyi laskuun, millä osastoilla asia on ilmennyt ja mitä muita muutoksia työyhteisössä on ollut meneillään samaan aikaan. Samoin työyhteisössä voidaan tiedostaa, mikä merkitys aktiivisuuden hiipumisella on prosessien kehittymisen kannalta. Kokonaiskuva tilanteesta sekä taito reagoida asiaan tarkoituksenmukaisesti kuitenkin puuttuu.

Sengen (1994) mukaan suurin oppimispotentiaali organisaatiossa syntyy silloin, kun toimintaa tarkastellaan *systemin rakenteiden* kautta. Tällä tasolla organisaatiossa aletaan kysyä, mikä johtaa nykyisiin käyttäytymisen malleihin yhteisössämme ja mitkä tekijät ruokkivat nykytilaa. Tällainen ”pohjamutien kaivelu” ravisuttaa yhteisön ymmärrystä itsestään jo tavalla, joka synnyttää uusia, luovia ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja oppimisen tueksi. Systemin rakenteiden tunnistaminen on ensiaskel niiden muokkaamisessa haluttuun suuntaan. Rakenteiden muuttuessa myös käyttäytymisen kaavat muuttuvat. Siten systeemiajattelun soveltaminen synnyttää uutta, luovaa prosessia organisaatioon. (Mts. 52–53.)

Edellisessä esimerkissä systemin rakenteiden tunnistaminen tarkoittaisi tilannetta, jossa organisaatio tiedostaa, millaisia normeja ja uskomuksia työntekijöiden asenteiden taustalla on, millä tavoin olemassa olevat käytänteet muokkaavat työntekijöiden käsityksiä kehittämisestä ja siihen osallistumisesta ja mitä muita tekijöitä kehittämisaktiivisuuteen liittyy asenteiden lisäksi. Systemin rakenteiden tunnistamisen myötä organisaatiossa ymmärretään, ettei ongelma ole vain työntekijöiden asenteissa kehittämistä kohtaan, vaan järjestelmässä laajemmin. Ongelman ratkaiseminen vaatii tilanteen taustojen tarkastelua sekä asiaan puuttumista tiedon pohjalta.

Systeemiajattelun soveltamisen haaste on se, ettemme yleensä ”näe” ympärillämme olevia rakenteita tai miellä toimintaamme osana systeemiä ja sen käytänteitä (Senge 1994, 114). Systeemiajattelun käsitteet voivat tuntua arjelle vierailta, etenkin kun puhutaan itsenäisistä ja ajattelevista henkilöistä, jotka ”systemin keskeisinä toimijoina ylläpitävät rakenteita.” Kaavojen tunnistaminen tapahtumien virrasta sekä käynnissä olevien prosessien reflektio

ovat kuitenkin avain organisaation oppimiseen, sillä ne ilmentävät kohtia, joissa systeemillä (kuten työyhteisöllä) on suurin potentiaali kehittymiselle sekä nykytilan haasteiden ratkaisemiselle (mts. 126). Ajatus on lopulta yksinkertainen – systeemin toiminnan mallintamisella pyritään osoittamaan pelkistetysti, mutta yksityiskohdat riittävästi huomioiden, missä ”todellinen” ongelma tai niin sanottu juurisyy, josta lean-ajattelun yhteydessä puhutaan (Kouri 2009, 30-31), sijaitsee ja miten se on mahdollista ratkaista.

Palautesilmukka

Systeemiajattelun soveltaminen vaatii useissa tapauksissa ajattelutapojen muutosta, mistä Senge (1994, 68) käyttää ilmausta *a shift of mind*. Muutos näkyy esimerkiksi siinä, että lineaaristen ja kausaalisten syy-seurausketjujen sijaan ympäristöstä aletaan hahmottaa *yhteyksiä*, ja staattisten tilannekatsausten sijaan organisaatiossa aletaan tunnistaa *muutosprosesseja* (mts. 73). Niiden tunnistamisessa apuna toimii palautesilmukka-käsite (*feedback loop*), jolla tehdään näkyväksi kohteen nykytilaa, käynnissä olevia prosesseja sekä toimintaan vaikuttavia voimia. Systeemissä mikään vaikutus ei ole koskaan yksisuuntaista vaan vastavuoroista. Tämä tulee ymmärrettäväksi, kun tarkastellaan inhimillistä toimintaa. Tulintoja tekevinä toimijoina esimerkiksi arvioimme toimintaamme ja sen seurauksia jatkuvasti, rakennamme sekä uudelleen muokkaamme käsityksiämme ja tavoitteitamme, ja sitä kautta ohjaamme toimintaamme niin yksilöinä kuin myös yhteisöinä. (Mts. 68–79.)

Palautesilmukka on teoreettinen työkalu systeemin toiminnan havainnollistamiseksi. Sen eri versiot toistuvat muun muassa systeemin arkkityyppien kuvauksissa (Senge 1994, 378-390). Palautesilmukan ideaa ovat hyödyntäneet myös Argyris ja Schön (1978), jotka tunnistavat organisaation oppimisessa tasoeroja. Heidän klassisen luokittelunsa mukaan organisaation oppimista kuvastaa kaksikehäisyys. Yksikehäisessä oppimisessa (*single-loop learning*) organisaatio tarkastelee toimintansa tuloksia ja pyrkii korjaamaan virheitä, jotka estävät nykyisten toimintatapojen toistamisen. Oppiminen tässä mallissa on toimintaa ylläpitävää. Kaksikehäisessä oppimisessa (*double-loop learning*) voidaan puhua syvemmälle etenevästä oppimisesta. Siinä organisaatio arvioi – ei vain kykyään ylläpitää nykyistä toimintaansa – vaan lisäksi toimintaa ohjaavia normeja, oletuksia ja strategioita. Oppiminen on siis prosessi, jossa organisaatio tulee tietoiseksi toimintansa taustoista, ja kyseenalaistaa

sekä muokkaa myös niitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Argyris & Schön 1978.)

Kaksikehäinen oppiminen vastaa Sengen (1994, 52-53) luokittelussa systeemin rakenteiden tunnistamista. Molemmissa tilanteissa organisaatio tarkastelee nykytoimintaansa ja sen perusteita kattavasti. Kriittisesti voidaan pohtia, milloin oppimisessa saavutetaan ”syvätason” ymmärrys ilmiöstä ja milloin tarkastelu jää vain pinnalliselle, tapahtumien tasolle. Yksinkertaista mittaria asian todentamiseksi ei liene olemassa. Perustelujen etsiminen ja etenkin miksi-kysymykset luultavasti johdattelevat toimijoita yhä syvemmälle analyysissä kohti rakenteiden tunnistamista. Miksi-kysymysten esittäminen on myös lean-toimintamallissa tunnettu tekniikka ongelmanratkaisun tueksi (Kouri 2009, 30-31). Tällainen lähestymistapa on eduksi, kun halutaan ymmärtää ongelmien perustavanlaatuisia syitä.

Tässä tutkimuksessa edellä kuvatut lähestymistavat ja oppimisen tasot ohjaavat tutkijaa siten, että jatkuvan parantamisen haasteita pyritään tarkastelemaan systeemin rakenteiden kautta. Millaisia tekijöitä (käytänteet, rakenteet) esimerkiksi kehittämisen aloitteiden vähentämisen taustalta on tunnistettavissa? Tutkimuksessa ei kuitenkaan analysoida case-yrityksen oppimisen prosesseja sen suhteen, miten operatiiviselta tasolta nousevat kehittämisenaloitteet leviävät organisaatiossa tai johtavatko ne oppimiseen laajemmin. Tutkimuksessa ei myöskään arvioida, millä tasolla jatkuvassa parantamisessa liikutaan (yksi- vai kaksikehäinen oppiminen). Nämä ovat kiinnostavia kysymyksiä, mutta niitä ei ole mahdollista arvioida nykyisen tutkimusaineiston pohjalta. Kuvaan seuraavassa tarkemmin teoreettista palautesilmukan käsitettä sekä osa-alueita, joista se koostuu. Sen jälkeen esittelen kasvun rajat -systeemin arkkityypin, jota hyödynnän tutkimuksen empiirisen aineiston tarkastelussa.

Palautesilmukassa toimintaa eritellään yksinkertaisimmillaan kahden erilaisen palauteprosessin avulla. Ne ovat vahvistava ja tasapainottava prosessi (Senge 1994). Näistä ensimmäinen, *vahvistava prosessi (reinforcing)* kiihdyttää toimintaa siihen suuntaan, mihin se on jo menossa. Silloin pienestä, alkaneesta muutoksesta kehkeytyy ajan mittaan suuri. Ilmiötä kuvastaa lumipalloeefekti, jossa liike ja voima kasvavat tiettyyn suuntaan ja samalla ilmiön

seuraukset moninkertaistuvat. Kyseessä on kierre, joka voi olla organisaation kannalta joko myönteinen tai kielteinen. (Senge 1994, 79-83.)

Senge (1994, 82) käyttää vahvistavasta prosessista esimerkkinä yrityksen myyntiä. Myönteisessä kierteesä myynti kasvaa, kun tuote/palvelu on hyvä ja syntyy positiivisten tapahtumien ketju. Ketjussa toisiaan seuraavat esimerkiksi seuraavat ilmiöt: korkea asiakastytyväisyys, myönteisen sanan leviäminen, lisää kiinnostusta tuotetta/palvelua kohtaan, lisää asiakkaita, positiivisen palautteen vahvistuminen eri kanavissa, enemmän huomiota/näkyvyyttä jne. Tapahtumien ketju johtaa edelleen myynnin kasvuun, ja tätä kierrettä kuvastaa vahvistava prosessi. Vahvistava prosessi voi tarkoittaa myös negatiivista kierrettä, jolloin käy juuri päinvastoin, kuin edellisessä esimerkissä. Silloin tuote tai palvelu osoittautuu huonoksi eikä se vastaa asiakkaiden odotuksia. Tilanteen seurauksena negatiiviset asiakaskokemukset ja tyytymätön suusanallinen viestintä alkavat levitä, myynti hidastuu, mikä puolestaan heikentää edelleen tuotteen/palvelun mainetta ja houkuttelevuutta ja vaikeuttaa tuotteen myymistä uusille asiakkaille. Kierre siis syntyy, kun positiiviset tai negatiiviset tapahtumat heijastuvat toisiinsa vahvistaen ilmiötä. (Senge 1994, 68–83.)

Toinen, eli *tasapainottava prosessi (balancing)* kuvastaa systeemiin kytkeytyvää tavoite-orientoitunutta käytöstä. Kun tasapainottava prosessi on käynnissä, systeemi pyrkii kohti vakautta. Tasapainottavassa prosessissa toiminta suuntautuu – tietoisesti tai tiedostamatta – kohti systeemin tavoitteita. Nämä tavoitteet voivat olla implisiittisiä, mikä tekee käynnissä olevan prosessin havaitsemisen toisinaan vaikeaksi. Kysymys voi olla esimerkiksi kirjoittamattomasta säännöstä, tavasta tai normista, jota organisaatiossa noudatetaan ohi virallisten ohjeiden. Usein tasapainottava prosessi ilmenee organisaatiossa muutosvastarinnan muodossa, eli haasteena uudistaa olemassa olevia toimintamalleja. Näissä tilanteissa epä-määräinen vastustus ja kritiikki selittyvät omaksutuilla normeilla, tavoilla tai käytänteillä, jotka muutoksen edistämisen sijaan ylläpitävät olemassa olevia valtasuhteita ja rakenteita. (Senge 1994, 84–88.)

Esimerkkinä tasapainottavasta prosessista Senge (1994, 86) esittää ylityön organisaatiossa. Eräessä organisaatiossa ei onnistuttu erilaisista toimenpiteistä huolimatta kitkemään ylitöi-

tä ja siitä seuraavia loppuun palamisia. Tilanteen tarkempi analyysi osoitti, että valitut johtamisen toimenpiteet (kuten työtuntien vähentäminen) olivat tehottomia, koska työyhteisössä vallitsi toimenpiteiden vastainen, kirjoittamaton normi, joka ohjasi työntekijöiden käytöstä. Työyhteisössä vallitsevan ”sankarikultin” mukaan todelliset sankarit, eli työlleen sitoutuneet ja työssään etenevät henkilöt työskentelevät yli virallisten ohjeiden. Ylitöiden kierre syntyi implisiittisestä tavoitteesta työskennellä yli säännöllisen työajan. Tätä normia myös johtaja vahvisti omalla esimerkillään, joskaan ei tietoisesti. Työntekijöiden huoli siitä, etteivät he vaikuta sitoutuneilta työhönsä sai heidät lisäämään työmääräänsä, minkä seuraukset näkyivät osin loppuun palamisina. Ongelman ratkaisemiseksi kyseisessä tapauksessa ei riittänyt ylityön kieltäminen, vaan ratkaisu edellytti organisaatiossa olevien tavoitteiden (tässä tapauksessa vallitsevan normin sekä johtajan asettaman esimerkin) tunnistamista sekä niiden muokkaamista yhteisen linjan ja arvojen mukaisiksi. (Senge 1994, 85–88.)

Palautesilmukkaan liittyy myös käsite *viivästykset (delays)*. Viivästyksillä Senge (1994, 89) tarkoittaa aikaa, joka muodostuu toiminnan ja sen seurausten välille. Viivästyksiä tapahtuu kaikkialla palauteprosesseissa, mutta ongelmaksi ne muodostuvat lähinnä silloin, kun niitä ei tunnisteta tai ymmärretä. Seurauksena voi olla se, että organisaatio puskee entistä voimallisempi kohti tavoitettaan, mutta epäsovivin menetelmin. Samalla tullaan tuotaneeksi juuri päinvastainen tulos, kuin mitä toiminnalla alun perin tavoiteltiin. Tällöin niin sanotusti ”ammutaan yli,” mikä tuottaa epätasapainoa ja heiluriliikettä systeemiin. Senge (1994, 89–92) havainnollistaa asiaa yksinkertaisella esimerkillä, jossa säädetään hanasta tulevan veden lämpötilaa. Veden lämpötila muuttuu hitaasti (viive), kun hanaa käännetään. Malttamattomuus odottaa muutosta johtaa siihen, että hanaa käännetään liikaa, jolloin vesi muuttuu liian kuumaksi tai kylmäksi. Vastareaktiona hanaa käännetään päinvastaiseen suuntaan, jolloin vesi on hetken päästä jälleen liian kylmää/kuumaa. (Mts. 89–92.)

Hana-esimerkkiä vastaava ilmiö erilaisine seurauksineen toistuu kaikissa systeemeissä, joissa ymmärrys viiveestä on vajavaista ja toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi radikaaleja. Organisaation kannalta haaste on se, että käytännössä viivästysten pituus vaihtelee aina lyhyestä hetkestä jopa vuosiin. Viivästysten pituus vaikeuttaa yhteyksien hahmottamista sekä osoittamista eri tekijöiden välillä, ja johtaa ylireagointiin valituissa toimenpi-

teissä. (Senge 1994, 89.) Lisäksi haasteita syntyy siitä, ettei mikään toimenpide tapahdu tyhjiössä. Yhteyksien hahmottaminen erilaisten päällekkäisten, limittäisten ja kompleksisten prosessien joukosta vaatii asiantuntemusta ja kykyä tarkastella muutoksia riittävän avoimesti ja etäältä. (Senge 2006, 88-91.)

Palautesilmukka on peruskäsite oppivan organisaation sisäisten prosessien havainnollistamisessa. Se auttaa erittelemään organisaatioissa käynnissä olevia vahvistavia ja tasapainottavia prosesseja sekä viivästyksiä, joita tiettyyn ilmiöön liittyy. Palautesilmukan avulla tehdään näkyväksi organisaation oppimiseen myönteisesti ja kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Teoriaa soveltaen, tässä tutkimuksessa palautesilmukka toimii työkaluna, jolla havainnollistetaan jatkuvan parantamisen toteutusta yrityksessä X. Yrityksessä X kaizen on työtä ohjaava periaate, jonka toivotaan vahvistuvan. Kaizen-periaatteen elinvoimaisuus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan sen toteutuminen riippuu käynnissä olevista prosesseista (vahvistava ja/tai tasapainottava prosessi). Kuvioon liittyvät myös viivästyksset ja rajoittavat tekijät, jotka voivat muodostua jatkuvan parantamisen esteiksi. Tässä tutkimuksessa kysytään, millaisia vahvistavia ja tasapainottavia prosesseja jatkuvaan parantamiseen liittyy case-yrityksessä ja miten ne vaikuttavat kaizen-periaatteen toteutumiseen operatiivisella tasolla. Muutoksia jatkuvan parantamisen kulttuurissa mallinnetaan sen pohjalta, miten työntekijät aihetta kuvaavat.

Systeemin arkkityyppi: Kasvun rajat

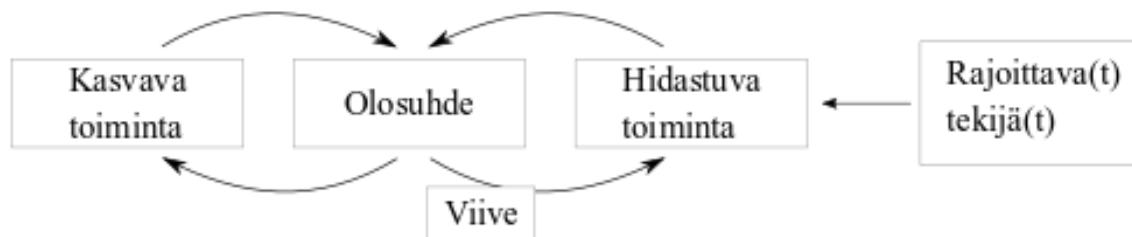
Jokainen yritys on omanlaisensa kokonaisuus erilaisine toimijoinen ja tavoitteineen. Siitä huolimatta organisaatioissa kohdatuissa ilmiöissä on paljon yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi monet johtamisen tilanteet toistuvat, vaikka miljöö ja henkilöt vaihtuvat. Tätä jatkuvuutta on mallinnettu kirjallisuudessa *systeemin arkkityyppien* avulla. (Senge 1994, 93-95.) Systeemin arkkityypit ilmentävät tyypillisiä tilanteita ja prosessinkulkua systeemeissä. Ne ovat kuin juonia tai teemoja, jotka toistuvat, joskin eri henkilöiden toteuttamina ja eri olosuhteissa. Teoreettisina malleina systeemin arkkityypit auttavat havaitsemaan rakenteita, jotka ovat käynnissä ja ohjaavat käytöstä tilanteissa. Senge (1994, 73 & 94) katsoo, että systeemin arkkityyppien kiteyttämät mallit ulottuvat työyhteisöjen lisäksi myös muille elämän areenoille, kuten politiikkaan, talouteen sekä perhe- ja parisuhteisiin, joissa kysymys on

niin ikää vuorovaikutuksesta ja kytköksistä toimijoiden välillä. Systeemin arkkityypeillä on siten selitysvoimaa monissa tilanteissa.

Oppivan organisaation näkökulmasta systeemin arkkityypit tarjoavat työkalun, jonka avulla organisaation dynaamista kompleksisuutta on mahdollista käsitellä melko neutraalisti, vailla osapuolten provosoimista. Systeemin arkkityyppien tarkastelussa näkökulma ei käänny yksilöitä vastaan, sen sijaan tarkastelun kohteeksi muodostuu laajempi kuva, jossa nykytilaan johtaneet syyt tulevat eritellyksi yleisemmältä tasolta. Sengen (2006) mukaan systeemin arkkityyppejä on tunnistettu yhteensä kymmenkunta. Suhteellisen pienestä lukumäärästä huolimatta ne kattavat merkittävän osan johtamisen tilanteista (Mts. 93–94). Tässä tutkimuksessa ei käydä läpi kaikkia tunnistettuja arkkityyppejä, vaan yksi niistä. Muita arkkityyppejä on kuvattu Sengen (1994, 378-390) teoksen loppuosassa.

Kasvun rajat (*limits to growth*) on systeemin arkkityyppi, joka ilmentää kasvun pysähtymisen ja hidastumisen tilanteita organisaatiossa (Senge 1994, 95-104). Kysymys voi olla esimerkiksi tilanteesta, jossa organisaatio on toimeenpannut muutoksen tietyn tavoitteen aikaansaamiseksi, mutta muutos ei ole edennyt pitkällä aikavälillä suunnitellusti. Alkuvaiheessa systeemi ehkä tuottaa toivottuja tuloksia, kun vahvistava prosessi voimistuu. Ajan saatossa kehitys kuitenkin hidastuu tai jopa pysähtyy, kun tasapainottava prosessi käynnistyy vahvistavan prosessin rinnalla ja alkaa rajoittaa toivottua kasvua. Kuvio 1. alla havainnollistaa tilannetta. Kasvun rajat -tilanteessa systeemiin muodostuu kaksi vastakkain vaikuttavaa prosessia. Vasemmanpuoleinen kehä osoittaa vahvistavaa prosessia, joka kiihdyttää kasvua lumipalloefektin lailla, kun taas oikeanpuoleinen kehä esittää tasapainottavaa prosessia, joka hidastaa/jarruttaa muutosta. Kuvan oikeassa laidassa näkyy rajoittava tekijä¹, joka muodostuu keskeiseksi prosessin hidastumisen kannalta. (Senge 1994, 96-97.)

¹ Rajoittavia tekijöitä voi olla yksi tai useampia. Kaikkien rajoittavien tekijöiden tyhjentävä kuvaus ei ole analyysin kannalta yleensä mielekäs tavoite. Sen sijaan olennaista on tunnistaa, millaiset tekijät vaikuttavat merkittävästi nykytilaan sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen organisaatiossa. Tilanteet organisaatioissa muuttuvat jatkuvasti, joten ymmärrystä rajoittavista tekijöistä on tarpeen päivittää ajan mittaan. (Senge 1994.)



Kuvio 1. Systeemin arkkityyppi: Kasvun rajat. (Senge 1994, 97.)

Ajan mittaan (viivellä) kasvu voi tuoda odottamattomia tai epätoivottuja muutoksia systeemiin, mikä käynnistää tasapainottavan prosessin vahvistavan rinnalle. Sen seurauksena kasvu hidastuu tai jopa pysähtyy. Myös systeemin sisältä voi nousta esiin rajoittava tekijä, joka alkaa hidastaa kasvua. Tällainen kasvua vastustava voima voi olla esimerkiksi aiemmin mainittu implisiittinen tavoite, työntekijöiden toimintaa ohjaava normi, asenne tai uskomus, joka heikentää sitoutumista tavoitteeseen ja saa yksilöt/tiimit toimimaan vastoin julkilausuttuja tavoitteita ja odotuksia. (Senge 1994, 95–100).

Sengen (1994, 101) mukaan syyt kasvun hidastumiseen kirkastuvat, kun organisaatiossa tunnistetaan rajoittava tekijä, joka luo tasapainottavan prosessin kasvun rinnalle. Näitä tekijöitä voi olla useita. Jos rajoittaviin tekijöihin ei puututa, ne muodostuvat itsepintaisiksi kasvun, kehittymisen ja oppimisen esteiksi organisaatiossa. Avain tilanteen hallintaan sekä systeemissä ilmenevän, epätoivotun käytöksen muokkaamiseen löytyy tasapainottavasti prosessista. Olennaista on tunnistaa, millaisia rajoittavia tekijöitä tilanteeseen liittyy ja miten niiden vaikutuksia voidaan joko heikentää tai poistaa. Rajoittavien tekijöiden vaikutuksilla on taipumus kasvaa ajan mittaan, mistä syystä niitä ei kannata sivuuttaa. Hyödytöntä on myös lukkiutua vanhoihin, historiassa hyväksi havaittuihin menetelmiin kasvun ylläpitämiseksi, jos rajoittava tekijä on jo muodostunut kasvua hidastavaksi voimaksi.

Tässä tutkimuksessa kokeillaan, miten kasvun rajat -arkkityyppi soveltuu case-yrityksen jatkuvan parantamisen tarkasteluun. Yritys X on linjannut tavoitteekseen vahvistaa jatkuvan parantamisen kulttuuria sekä työntekijöiden osallisuutta työn kehittämiseen. Asia, jossa tavoitellaan kasvua, on siis kaizen-kulttuuri ja sen leviäminen. Tavoitteen toteutuessa

työntekijät osallistuvat aktiivisesti työprosessien kehittämiseen ja myöskin kehitysehdotusten tuottamiseen. Nyt kun muutama vuosi on kulunut lean-uudistuksen käynnistymisestä, alkuinnostus kehittämistä kohtaan näyttää hieman hiipuneen yrityksen tuotannossa. Aineiston keräämisen aikaan muutos näkyi siinä, että työntekijöiden esittämien kehittämissuositusten, eli täytettyjen ideakorttien määrä oli laskenut osassa tiimejä verrattuna lähtötilanteeseen. Tavoiteltu kasvu (operatiivisen tason osallistuminen kehittämiseen) on siis hidastunut ja johtopäätös on, että jatkuva parantaminen on kohdannut jonkinlaisen rajoitteen. Tässä tutkimuksessa kysytään, millaisia tekijöitä ilmiöön liittyy.

Senge (1994) muistuttaa, että systeemi kokonaisuudessaan on muuttuva ja elävä kokonaisuus. Kun yksi rajoite saadaan poistettua, aina voi syntyä uusia. Keskeistä oppimisen kannalta onkin tilanneherkkyys, kyky aistia ja havainnoida jatkuvasti yhteyksiä systeemin osien välillä. (Mts. 101-102.) Näin ajatellen myöskään tutkijan käytännön intressinä ei voi olla rajoittavien tekijöiden tyhjentävä kuvaus, vaan valikoiva katsaus tutkimuskohteen nykytilaan perustellusti rajatusta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa rajausta tarkoittaa muun muassa sitä, että jatkuvaa parantamista tarkastellaan tuotannon työntekijöiden sekä tiiminvetäjien näkökulmasta ja sen pohjalta, mitä tutkimusta varten kerätyssä haastatteluaineistossa tuodaan esiin. Muiden osapuolten, kuten esimiesten tai toimihenkilöiden kuuleminen asiassa voisi tuottaa kiinnostavaa lisätietoa sekin, sekä täydentää osaltaan ymmärrystä kehittämisen käytänteistä yrityksessä.

Toistuvien käyttäytymisen kaavojen tunnistaminen systeemistä ei poista systeemien kompleksisuutta eikä mahdollisuutta siihen, että uusia rakenteita, prosesseja tai rajoittavia tekijöitä kehittyy systeemiin ajan mittaan. Systeemi itsessäänkin on muuttuva kokonaisuus ja kehittyy, kuten vaikkapa organisaatiokulttuuri, jota ihmiset toiminnallaan rakentavat (Senge 2006, 285). On mahdotonta kuvata tyhjentävästi, mitä kaikkia keskinäisriippuvuuksia systeemiin liittyy. Toisaalta, kuten Hämäläinen ja Saarinen (2005, 7–8) toteavat, systeemisyyden käsitteellä on käyttöarvoa, vaikka emme tuntisi systeemiä ja sen kaikkia osia läpikotaisin. Voimme esimerkiksi lisätä ymmärrystä siitä, millä tavoin kokonaisuus ohjaa yksittäisiä toimijoita tietyssä tilanteessa, tai arvioida, millainen inhimillinen toiminta on systeemisessä mielessä toiminnallisesti järkevää tarkastelluissa olosuhteissa (mts. 4–5). Näi-

den reunaehto- jien puitteissa on mielekäs- tä tarkastella myös jatkuvaa parantamista case- yrityksen tehta- an tuotannossa.

Systeemiajattelun soveltaminen tuo lisäarvoa tutkimukseen silloin, kun se auttaa hahmot- tamaan kokonais- kuvaa käsiteltävästä ilmiöstä sekä linkittämään irralliselta vaikuttavia ta- pahtumia toisiinsa. Parhaimmillaan systeemiajattelu edesauttaa koherentin tilannekatsauk- sen luomisessa ja perusteltujen ratkaisujen tuottamista ongelmatilanteisiin. (Senge 1994, 128.) Ymmärrystä systeemistä ja sen toiminnasta on aina mahdollisuus täydentää sitä mu- kaa, kun uutta informaatiota kertyy johtopäätösten tueksi. Tässä tutkimuksessa arvioidaan, mitkä tekijät vaikuttavat kehittämisaktiivisuuteen esimerkkitapauksessa, ja miten kehittä- misen mielekkyyteen sekä mahdollisuuksiin voitaisiin puuttua sen jatkuvuutta tukien. Sen- gen (1994) teoriassa systeemiajattelu yhdistää neljä muuta oppivan organisaation peruste- kijää. Esittelen seuraavassa muut perustekijät, jotka ovat: yksilön pätevyys, ajattelumallit, yhteisen vision rakentaminen sekä tiimien oppiminen.

2.2 Yksilön pätevyys

Yksilön pätevyys (*personal mastery*) viittaa jokaisen henkilökohtaiseen kasvuun ja oppi- miseen organisaatiossa. Yksilön pätevyys pohjaa taitoihin sekä kompetensseihin, mutta ylittää laajuudessaan nämä ulottuvuudet. Se kuvastaa paitsi olemassa olevaa tieto- ja taito- pohjaa, myös yleisempää orientaatiota oppimista kohtaan. Leimallista korkeatasoiselle yksilön pätevyydelle on kiinnostus itsen jatkuvaan kehittämiseen, avoimuus uudelle tiedol- le sekä oppimisen tavoitteellisuus. Yksilön pätevyys näkyy työntekijöiden kyvyssä luoda ja ylläpitää luovaa jännitettä. Silloin nykytilan ja vision välinen kuilu toimii kimmokkeena oppimiselle ja kehittymiselle. Oppiminen tarkoittaa yksilön pyrkimystä laajentaa kykyjään ja osaamistaan, jotta työssä saavutetaan halutut tulokset. Oppiminen itsessään on luova prosessi. Se on keino edetä kohti asetettuja tavoitteita, keino osallistua ja olla mukana, ei niinkään kontrollia asioiden tai ihmisten yli, saati tiedon hallintaa tiedon itsensä vuoksi. Luova oppimisorientaatio uudistaa yksilöä. Se eroaa reaktiivisesta orientaatiosta, joka on pakon sanelemaa. (Senge 1994, 139–143.)

Vaikka käsite *yksilön pätevyys* kuulostaa tavoitteelta, joka saavutetaan, kun henkilön osaamistaso ylittää tietyn pisteen, oppivassa organisaatiossa sillä tarkoitetaan muutakin – ennen kaikkea se tarkoittaa lähestymistapaa oppimiseen. Yksilön pätevyys ilmenee oppimismoodissa, joka on jatkuvasti ”päällä.” Se näkyy myös yksilöiden motivaationa omak-sua uutta tietoa sekä valmiutena kyseenalaistaa tietämyksensä rajoja. Tällaisesta yksilöiden orientaatiosta on hyötyä koko organisaatiolle, vaikka sen vaikutuksia esimerkiksi yrityksen tuottavuuteen on vaikea mitata tai osoittaa yksiselitteisesti (Senge 2006, 135). Pahin vastus yksilön pätevyyden kehittymiselle on kyynisyys, joka voi syntyä esimerkiksi ylimitoitetuista odotuksista pätevyyden kehittymisen suhteen. Ihmiset eivät muutu hetkessä. Organi-saatio voi toimia kasvualustana yksilön pätevyyden kehittymiselle, mutta ketään ei voi pakottaa itsensä kehittämiseen. Jokaisen henkilökohtainen kasvu ja kehitys sekä siitä ai-neksensa saava organisatorinen muutos vaativat joka tapauksessa aikaa. (Senge 1994, 141–146.)

Kaikki organisaatiot tarvitsevat päteviä yksilöitä, sillä organisaatio oppii oppivien yksilöi-den kautta. Pelkkä yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan takaa sitä, että organisaatio koko-naisuutena oppii. (Senge 1994, 139.) Tästä seuraa kysymys, miten laajentaa yksilöiden osaaminen yhteisön osaamiseksi. Yksilön pätevyyden vaaliminen ja nostaminen arvoon ovat lähtökohtia, mutta tärkeää on myös se, että organisaatio kykenee suuntaamaan yksi-löiden oppimista ja kehittymistä kohti yhteistä visiota. Parhaimmillaan yhteinen visio sekä jaetut näkemykset organisaation nykytilasta raamittavat oppimista ja antavat sille suunnan sekä merkityksen. Yksilön pätevyyden kehittymistä edistää työntekijöiden valtaistuminen, eli vastuun ja vapauksien tarjoaminen työtehtävien suorittamiseksi. Ilman johdon kykyä rakentaa yhteistä visiota valtaistuminen on kuitenkin harkitsematonta, ja johtaa helposti konfliktiherkkyyteen, eturistiriitoihin sekä keskinäiseen kilpailuun yhteistyön sijaan (Senge 1994, 146). Tavoite on, että yksilön pätevyyden vahvistaminen organisaatiossa tukee sekä jokaisen yhteisön jäsenen henkilökohtaista kasvua että yrityksen kasvua.

Kun yksilön pätevyyttä tarkastellaan oppivan organisaation perustekijänä, se nähdään asia-na, jota on mahdollista kehittää erilaisin harjoituksin. Kehittämisen taustalta voidaan tun-nistaa periaatteita, jotka ohjaavat kehittämistä. Sengen (1994, 376) mukaan näihin periaat-teisiin kuuluvat: 1. henkilökohtaisen vision merkityksen tunnistaminen 2. luovan jännitteen

erottaminen emotionaalisesta jännitteestä sekä 3. alitajunnan hyödyntäminen tulosten saavuttamisessa.

Yksilöä ohjaavalla *visiolla* Senge (1994, 147-149) tarkoittaa selkeää ja konkreettista ydinajatusta siitä, mitä ihminen haluaa saavuttaa. Se on eri asia kuin päämäärä tai tavoite. Visiosta voidaan johtaa tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa. Samoin vision saavuttamiseksi voidaan määrittää keinoja. Tavoitteet ja keinot ehkä muuttuvat olosuhteiden muuttuessa, mutta visio säilyy. Visio kertoo sisäisesti merkityksellisistä päämääristä, joita yksilö haluaa saavuttaa. Usein henkilökohtainen visio hahmottuu vasta, kun sitä tarkastellaan suhteessa tarkoitukseen tai kutsumukseen. Tällöin kysymys kuuluu: Miksi olen olemassa? Mikä on todellisten arvojeni ja kiinnostuksen kohteitteni mukaista toimintaa? Kun yksilön visio kytkeytyy organisaation visioon, syntyy yhteys, jossa työn tekeminen on samanaikaisesti itsen toteuttamista mutta myös yhteisöön kuulumista, jonkin itseä suuremman asian edistämistä, vuorovaikutteista toimintaa yhdessä. (Senge 1994, 147-150.) Relevantti kysymys on, mikä merkitys visiolla on jatkuvassa parantamisessa tai mihin sen puute voi johtaa, kun työn kehittämistä tarkastellaan yksilötasolla.

Luovalla jännitteellä Senge (1994) tarkoittaa tilaa, jossa yksilö tunnistaa nykytilan ja vision välisen eron (miten asiat ovat vs. miten asioiden haluaisi olevan). Ristiriidan tunnistaminen voi johtaa emotionaaliseen jännitteeseen ja sitä kautta negatiivisiin tuntemuksiin, kuten huoleen, pettymykseen tai epätoivoon. Toisaalta jännite voi synnyttää myös energiaa, joka kohdistuu siihen, miten tunnistettu ero saadaan kurottua umpeen. Olennaista on ymmärtää, että luova jännite itsessään ei ole tunne, vaan voima, joka syntyy ristiriidan havaitsemisesta. (Mts. 150-151.)

Jännitteen ratkaisemiseksi yksilöllä on kaksi vaihtoehtoa. Hän voi joko: a) muokata visiota vastaamaan todellisuutta, jolloin käytännössä tavoitteiden annetaan rapautua tai b) muuttaa toimintaansa, jotta edettäisiin kohti visiota. Nykytilan muokkaaminen on työläs ja aikaa vievä vaihtoehto. Se vaatii emotionaalisen jännitteen sietämistä, kun vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia kohdataan prosessin aikana. Se edellyttää myös *rakenteellisen konfliktin* käsittelyä, kun vastakkaiset voimat vetävät yhtäältä kohti visiota ja samalla poispäin visios-

ta – Ihminen siis samaan aikaan haluaa saavuttaa tavoitteet, mutta lisäksi epäilee omia kykyjään ja vaikutusmahdollisuuksiaan asiassa. (Senge 1994, 150-161.)

Taito ylläpitää luovaa jännitettä on avain pitkäaikaiseen motivaatioon työssä. Lisäksi tarvitaan sinnikkyyttä, jota Uusiautti (2015, 31) kuvaa tahdonvoiman ilmentymänä. Sinnikkyys ja toiveikkuus ovat avainasemassa myös jatkuvan parantamisen toteuttamisessa, jossa toivotut tulokset eivät synny kerralla, vaan asteittain pitkän aikavälin kuluessa. Yksilön kohdalla oppimista ei tapahdu, jos yksilö luopuu visiosta. Sen sijaan oppimista tapahtuu, kun nykytilaa aletaan muokata erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja kartoittaen. Ideaalitulanteessa nykytila nähdään yhä tarkemmin sellaisena kuin se on, yhtenä välietappina matkalla kohti visiota. (Senge 1994, 150–161.)

Alitajunnan merkitys yksilön käyttövoimana kuulostaa äkkiseltään epämääräiselle, ainakin jos aihetta tarkastellaan länsimaalaisesta, rationaalisesta näkökulmasta. Sengen (1994) tulkinnassa fokus on kuitenkin tietoisuuden eri tasoissa sekä siinä, mikä merkitys niillä on yksilön toiminnassa. Keskeinen ajatus on, että hyödyntääkseen tiedostamatonta yksilön tulee ensin kirkastaa itselleen, mikä on se lopputulos tai päämäärä, jota tavoitellaan. Selkeä fokus auttaa priorisoimaan ja työstämään aihetta niin tietoisella kuin myös tiedostamattomalla tasolla. Työhön liittyviä ongelmia on mahdollista käsitellä esimerkiksi erilaisten mielikuvaharjoitteiden, visualisoinnin tai meditoinnin avulla. Yksilön pätevyydestä kertoo sekin, että työntekijä on harjaantunut työssään tavalla, jossa monimutkaisen tehtävän suorittaminen vaatii enää varsin vähän tietoisista keskittymistä. (Mts. 161–167.)

Yksilön pätevyuden harjoittaminen tarkoittaa Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005, 92) tulkinnan mukaan yksinkertaisesti sitä, että kehitetään yksilöiden kyvykkyyttä toimia organisaatiossa. Sitä tukevat paitsi henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimiseen kannustaminen, myös keinojen esittäminen luovan jännitteen tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi. Prosessissa merkityksellistä on se, että yksilöt sitoutuvat olemaan rehellisiä itselleen ja toisilleen. Se tarkoittaa muun muassa valmiutta kuunnella kollegoita ja halukkuutta keskustella työnteon tavoista ja tavoitteista avoimesti. Tärkeää on myös oppia tunnistamaan, mikä työssä on olennaista päämäärän saavuttamiseksi ja keskittyä siihen. (Senge 1994.) Yksilön

pätevyys voi muodostua jatkuvan parantamisen esteeksi, mikäli työntekijät eivät koe kehittämiseen osallistumista mielekkääksi tai näe tarkoitusta kehittämisen toimenpiteiden taustalla.

Harjaantuessaan yksilöt oppivat yhdistämään ajattelussaan sekä intuitiivisen herkkyyden että rationaalisen ajattelun, jotka yhdessä rakentavat laajempaa perspektiiviä työntekemiseen. Systeemiajattelun soveltaminen tässä yhteydessä tarkoittaa, että yksilöiden kyky nähdä keskinäisriippuvuuksia systeemin sisällä vahvistuu. Se tuottaa ymmärrystä kokonaisuudesta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samalla myötätuntoa muita kanssatoimijoita kohtaan. Organisaation tehtävä tässä viitekehyksessä on tarjota jäsenilleen henkilökohtaista kasvua tukeva ympäristö sekä kannustava esimerkki itsen kehittämiseen. Organisaatio voi tukea jokaista henkilökohtaisen kasvun tiellä, mutta ketään ei voi pakottaa asiassa. Kysymys on viime kädessä yksilön valinnasta ja halusta kehittää itseään. (Senge 1994, 167–173.)

2.3 Ajattelumallit

Ajattelumallit (*mental models*) ovat yksilöllisiä, mutta myös kollektiivisesti jaettuja mielikuvia, oletuksia ja käsityksiä maailmasta. Ne jäsentävät sitä, miten maailmaa, siinä olevia asioita sekä asioiden välisiä suhteita tulkitaan. Ajattelumallit voivat olla yksinkertaisia tai kompleksisia. Ne vastaavat kognitiivisesta psykologiasta tuttua skeeman käsitettä, sillä molemmat ovat kuin linsejä, joiden läpi maailmaa katsotaan. Ajattelumallit ohjaavat paitsi ympäristön havainnointia ja havaintojen tulkintaa, myös sitä, miten ympäristössä toimitaan. Tämä prosessi voi tapahtua täysin tiedostamatta, mikäli toimijat (esim. yksilö tai tiimi) eivät kyseenalaista omaa toimintaansa. Tietoisuus itseä ohjaavista ajattelumalleista laajentaa mahdollisuuksia tulkita ja toimia ympäristössä toisin. (Senge 1994, 174–178.)

Ajattelumallien merkitys oppivassa organisaatiossa on keskeinen, koska ne vaikuttavat osapuolten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja toimintaan. Ajattelumallien tarkastelu tähtää siihen, että työyhteisö oppii tiedostamaan, millaisia uskomuksia ja asenteita yhteisössä vallitsee, miten ne ohjaavat toimintaa ja mitä rajoitteita uskomuksista seuraa. Ongelmal-

liseksi ajattelumallit muodostuvat organisaatiossa silloin, kun niitä ei tiedosteta tai kun niiden annetaan ohjata toimintaa ilman, että ne tuotaisiin julki. Tällöin toimintaa ohjaavat tuttuus, turvallisuus ja ennakkoluulot, joita ei kyseenalaisteta. Tilanteella voi olla haitallisia seurauksia niin liiketoiminnan kuin myös sosiaalisten suhteiden kannalta. (Senge 1994, 174–204.) Johtamisen tehtävä ei ole eritellä oikeita ja vääriä ajattelumalleja. Kuten Senge (1994) toteaa, kaikki mallit ovat lopulta yksinkertaistuksia ja epätäydellisiä kuvauksia kohteestaan. Kyky kyseenalaistaa omia näkemyksiä sekä aito kiinnostus toisenlaisia tulkintoja kohtaan tuovat kuitenkin joustavuutta vuorovaikutukseen sekä mahdollistavat dialogin ihmisten välillä. (Mts. 176 & 185.)

Oppivassa organisaatiossa tavoite on tulla tietoiseksi toimintaa ohjaavista ajattelumalleista. Se onnistuu arvioimalla kriittisesti tietopohjaa, johon nykykäsitteet perustuvat. Ajattelumallien tiedostamisen ytimessä on pyrkimys totuuteen ja avoimuuteen. Niitä kohti voidaan edetä vertailemalla työyhteisöstä löytyviä, vaihtoehtoisia totuuksia ja etsimällä, ei niinkään yhtä oikeaa, vaan kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivaa, hyvin perusteltua näkökulmaa. Avoimuuden edistämiseksi on tärkeää hyväksyä moninaisuus ja erilaiset katsantokannat, joita ihmisillä on. Oppimisen prosesseihin perehtyneet Argyris ja Schön (1980, 6–7) katsovat, että omaksutut ajattelumallit syvine uskomuksineen ohjaavat joka tapauksessa toimintaa, olivatpa ne sitten tietoisia tai tiedostamattomia. Siksi on tärkeää kohdata erilaiset tulkinnat ja mahdollistaa niiden tietoinen reflektointi yhteisössä. (Senge 1994, 175.)

Yritystoiminnassa johdon sekä muiden avainhenkilöiden mentaaliset mallit ovat kaikkein keskeisimpiä, koska ne määrittävät sen, mitkä ovat kantavat periaatteet toiminnassa ja millaisiin toimenpiteisiin yritys ryhtyy eri tilanteissa. Johdon ajattelumallit myös rajoittavat sitä, mitkä toimintaympäristön muutokset havaitaan ja miten niihin reagoidaan yrityksenä. Lisäksi johto toimii esimerkkinä johdettaville. Sengen (1994, 187) näkemyksen mukaan johdon ei tulisi olla työssään vain suunnittelijan tai konsultin roolissa, vaan sillä tulee olla myös taito kysyä, nostaa esiin ja reflektoida. Tämä asettaa osaamisvaatimuksia esimiestyöskentelylle. Reflektointi yhdistettynä kykyyn argumentoida ja sanoittaa näkemyksiä monimutkaisista asioista edistävät luovaa oppimista yhteisössä. Johtamisen tavoite ei ole tuottaa kapea-alaista yksimielisyyttä, vaan edistää avoimuutta ja rehellisyyttä yhteisössä,

jotta osapuolet voivat oppia toisiltaan ja kokevat tulevansa kuulluiksi. (Senge 1994, 186-191.)

Oppivassa organisaatiossa vallitsevia ajattelumalleja haastetaan tietoisesti. Sengen (1994, 376) mukaan haastamisen apuna toimivat seuraavat periaatteet: 1. käytöstä ohjaavien ajattelumallien tunnistaminen 2. päättelyn tikkaiden tunnistaminen sekä 3. tasapainon etsiminen näkemysten puoltamisen ja niiden esiin kutsumisen välille. *Käytöstä ohjaavien ajattelumallien tunnistaminen* tarkoittaa sitä, että tullaan aidosti tietoiseksi toiminnan taustalla vaikuttavista tekijöistä. Samalla tehdään eroa niiden julkilausuttujen ihanteiden ja oletusten välille, jotka ehkä esiintyvät puheen tasolla, mutta eivät tosiasiasa vaikuta ihmisten toimintaan organisaatiossa (Argyris & Schön 1978). *Päättelyn tikkaat* viittaa tapaan, jolla yksilöt tekevät johtopäätöksiä työyhteisössä. Avainkysymys on, onko johtopäätösten todennäköisyyttä koeteltu, vai hypätäänkö ajattelussa suoraan oletuksista yleistyksiin, jolloin esitetyt väitteet ovatkin vailla perusteita. Kriittistä ja rakentavaa keskustelua yhteisössä syntyy, kun osapuolet kykenevät *tasapainoilemaan* omien näkemysten esittämisen, tulkintojen perustelemisen, näkemysten kriittisen arvioinnin sekä muiden kuulemisen ja puhumaan rohkaisemisen välillä. (Senge 1994, 174-204.)

Käytänteet, joihin Senge (1994, 191-202) kannustaa ajattelumallien kehittämiseksi organisaatiossa, liittyvät edellä kuvattujen periaatteiden noudattamiseen. Omaksuttuja ajattelumalleja voidaan haastaa esimerkiksi kysymällä, mihin nykyiset oletuksemme perustuvat – onko havainnoista siirrytty suoraan yleistyksiin ilman teorioiden koettelua muissa yhteyksissä? On olennaista erottaa, mikä on tietoa ja mikä tiedon pohjalta tuotettua karkeaa yleistystä. Senge (mts. 195–198) käyttää myös ilmausta ”vasemman käden kolumni,” jolla hän viittaa sanomatta jätettyihin oletuksiin ja niiden vaikutuksiin eri tilanteissa. Julkilausumattomat oletukset ohjaavat toimintaa salakavalasti, jopa väärinkäsityksiä tuottaen, kun hiljaisuus estää rakentavan ja molemmin puolin opettavaisen keskustelun mahdollisista näkemuseroista. Sen sijaan avoimen vuorovaikutuksen ja erilaisten näkemysten koettelun yhdistelmänä syntyy tilanne, jossa aidosti kuullaan toisia ja testataan jaettuja uskomuksia. Oppivassa organisaatiossa pyrkimys ei ole voittaa keskusteluja tai etsiä tukea vain omille näkemyksille, vaan löytää yhdessä parhaat argumentit. Ajattelumallien tasolla oppiminen näkyy siinä, etteivät yksilöt ainoastaan omaksu uutta tietoa tai tapoja selittää asioita, vaan

omaksuttu tieto heijastuu myös käytäntöön, eli tapaan toimia työyhteisössä. (Senge 1994, 198–202.)

2.4 Yhteisen vision rakentaminen

Oppiva organisaatio tarvitsee vision, joka suuntaa yksilöiden ja yhteisön toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita. Tätä perustekijää ja siihen liittyviä toimenpiteitä Senge (1994, 205–232) kutsuu yhteisen vision rakentamiseksi (*building shared vision*). *Visio* on strategisen johtamisen terminologiassa peruskäsite. Se vastaa kysymykseen: Mitä haluamme luoda tai saavuttaa? *Visio* on yrityksen hahmotelma tavoitellusta tulevaisuudesta. *Visiota* täydentävät *missio*, arvot sekä *strategia*. *Missio* keskittyy nykyhetkeen ja se vastaa kysymyksiin: Miksi olemme olemassa? Mikä on tehtävämme / roolimme laajemmassa kuvassa? *Arvot* kuvastavat yrityksen eettisiä pelisääntöjä sekä normeja, joiden mukaan yhteisössä toimitaan. Yrityksen *strategia* laaditaan *mission* ja arvojen pohjalta. Se on suunnitelma siitä, miten *visio* ja siitä johdetut tavoitteet saavutetaan. (Senge 1994, 223- 225.)

Organisaatiolle *visio* on voima, joka tuottaa ja suuntaa toimintaa. Se fokusoi energiaa ja oppimista organisaatiossa kanavoiden työntekoa kohti tavoitteita. Samalla *visio* luo koherensia toisistaan erillisiin toimintoihin. Liiketoiminnassa *visio* on keskeinen, koska se pitää yksilöiden sekä tiimien toiminnan kurssissa ja rohkaisee tarvittaviin riskinottoihin. *Visio* kannustaa kokeiluihin sekä uudistamaan toimintaa tavalla, joka vie organisaatiota kohti asetettuja päämääriä. Onnistuneesti jaettu ja ylläpidetty *visio* luo pitkän aikavälin sitoutumista organisaatioon, sillä sen taustalla on yhteinen intressi tai huoli, joka kantaa. (Senge, 1994, 208-210.)

Vision merkitystä organisaatiossa korostaa myös Kotter (2012), jonka mukaan jaettu *visio* on edellytys hallitulle organisaatiomuutokselle. *Visio* kirkastaa muutoksen suunnan, motivoi osapuolet toimimaan toivotulla tavalla sekä koordinoi toimintoja tehokkaasti. *Visio* auttaa ylittämään mahdollisen inertian sekä voimat, jotka ylläpitävät nykytilaa. (Kotter 2012, 69-73.) *Visiolla* lienee merkitystä myös jatkuvassa parantamisessa, sillä se voi foku-

soida kehittämisen toimenpiteitä sekä ohjata tiimejä ja yksilöitä kehittämistyössä. Parhaimmillaan kehittämisen toimenpiteitä ohjaa yhteinen halu ja pyrkimys edistää yrityksen vision saavuttamista.

Vision merkitykset yrityksessä ulottuvat strategiselta tasolta aina psykososiaaliselle tasolle. Henkilökohtaisesti puhutteleva visio innostaa ja rohkaisee yksilöitä, ja se auttaa ylläpitämään innostusta myös haasteiden keskellä. Visio muistuttaa työn perimmäisistä tarkoituksista, joiden puitteissa on mahdollista luovia. Lisäksi se luo yhteisöllisyyttä niiden välille, jotka sen jakavat. Visio lähentää ihmisiä organisaatiossa luomalla yhteistä identiteettiä tai ”me-henkeä” (Bauman 2000, 49-69) myös eri yksiköissä/tehtävissä toimivien, toisinaan hajautetusti sijoitettujen toimijoiden välille. Jaettu visio synnyttää merkityksellisyyden kokemuksen, sillä se tuo jatkuvuutta toimintoihin yhdistäen ne osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tässä mielessä vision pohja, tai kantava voima on ihmisten perimmäinen halu kokea yhteys toisiin ihmisiin sekä halu kokea merkityksellisyyttä toiminnassaan. Ilman visiota toiminnalta katoaa helposti suunta, jolloin tehtävien suorittaminen muodostuu nipuksi epäjohdonmukaisia, yhteenliittymättömiä toimintoja. (Senge 1994, 206, 208-209.)

Vision muotoilu ja eläväksi tekeminen on periaatteessa helppoa mutta käytännössä vaikeaa. Näin siksi, koska aidosti jaettu visio kumpuaa yksilöiden sisäsyntyisten visioiden yhdistelmästä, ei ulkoa annetusta ohjelauseesta. Yrityksille tyypillinen ”vision statement” tiivistää ydinsanoman, mutta se ei vielä takaa sitä, että yksilöt yrityksessä omaksuvat sanoman työnsä viitoittajaksi. Kuten Senge (1994, 221) toteaa, on eri asia sitoutua visioon, haluta sitä ja kokea olevansa vastuussa sen toteutumisesta, kuin hyväksyä visio ja toimia ohjeiden mukaan kuuliaisesti, vain muodolliset velvollisuudet täyttäen. Mikäli yksilö tyytyy vain pelisääntöjen noudattamiseen, silloin toiminnasta tulee reaktiivista – seurataan tapahtumia ja reagoidaan muutoksiin pakon edessä. Vaihtoehtoisessa lähestymistavassa yksilö luo muutosta, eli etsii aktiivisesti keinoja, joilla organisaatio etenee kohti visiota. Pelkän kuuliaisuuden taustalla voi olla vision sijaan muita motiiveja tai intressejä. (Mts. 213, 221-223 & 231.)

Visiota ei voi pakottaa. Erilaiset yritykset manipuloida ihmisiä vision taakse johtavat usein päinvastaiseen tulokseen. Jokaisella on oma tapansa ymmärtää yrityksen visio, ja tätä moninaisuutta, erilaisten tulkintojen toisiaan täydentävää luonnetta tulee kunnioittaa. Jaettu visio muodostuu yleensä vasta pitkän ajan kuluessa, kun toimijat keskustelevat yhdessä tavoitteistaan ja unelmistaan sekä ovat valmiita kuulemaan toistensa näkemyksiä siitä, mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa ja miten se onnistuu. (Senge 1994, 217-218, 222-223 & 230.)

Unelmista keskusteleminen työpaikalla on, ainakin suomalaisittain arvioituna, jokseenkin vieras ajatus. Voi olla, että tällainen keskustelukulttuuri sopii paremmin Yhdysvaltojen kulttuuriseen kontekstiin, josta oppivan organisaation teoriaa hahmotellut Senge (1994) on itsekin lähtöisin (kulttuurieroista ks. Hofstede & Hofstede 2005). Ajatus avoimesta kommunikaatiosta ja työntekijöiden kuulemisesta on sen sijaan ymmärrettävä etenkin nykykontekstissa, jossa henkilöstöjohtamisen diskursseja hallitsee yhä useammin pehmeän johtamisen näkökulma sekä inhimillisyys (Clegg, Kornberger & Pitsis 2011, 170-171). Samaan diskurssiin liittyvät myös työntekijöiden osallistamisen, valtaistumisen sekä henkilökohtaisen kasvun tukemisen tavoitteet työssä. Nämä suuntaukset ilmenevät sekä organisatorisina käytänteinä että pyrkimyksinä tasavertaisen vuorovaikutuksen lisäämiseen työyhteisöissä.

Visio koskettaa jokaista organisaatiossa. Se ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin eikä sillä voi yksinään selättää käytännön haasteita (Senge 1994, 214). Vision tulisi olla lähtökohtaisesti myönteinen. Napakaksi kiteytetty visio voi kuolla ennen aikojaan tai menettää merkityksensä työhön sitouttamisessa, mikäli se perustuu jonkin asian välttämiseen, uhkaan tai pelotteluun (negatiivinen visio). Ongelmallista on myös se, mikäli organisaatio ei kykene käsittelemään visioon liittyvää monimuotoisuutta ja sitä koskevia tulkintoja. Diversiteetin, eli näkemyserojen kasvaessa on tärkeää tunnistaa moninaisuuden keskeltä, mikä erilaisia tulkintoja yhdistää. (Senge 1994, 225 & 227-228.) Edellä kuvattuja näkökohtia seuraten, myös jatkuvan parantamisen toimenpiteissä ja niihin kannustamisessa odotukset tulisi kytkeä organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Etuna on, jos yrityksessä onnistutaan ylläpitämään dialogia siitä, mitä esimerkiksi työntekijöiden kehittämisohdotusten avulla halutaan saavuttaa, ja miten operatiivisen tason sekä johdon näkemykset kehittämisen keinoista ja tavoitteista mahdollisesti yhtenevät tai eroavat toisistaan.

Vision leviäminen organisaatiossa näkyy muun muassa tavoitteiden kirkastumisena, yhteisenä innostuksena, lisääntyneenä vuoropuheluna ja sitoutumisena työhön. Vision rapautumista kuvastaa päinvastainen tilanne, jossa ristiriidat, erimielisyys ja välinpitämättömyys lisääntyvät yhteisössä. Jaetun vision ytimessä on kokemus kumppanuudesta sekä osallistuminen toimintaan, jossa toimijoilla on yhteinen tarkoitus. Yhteisen vision rakentumista organisaatiossa voidaan edistää muun muassa lisäämällä vuoropuhelua työn tavoitteista sekä kannustamalla yksilöitä omien tavoitteiden ja henkilökohtaisen vision pohtimiseen. Lisäksi tulisi mahdollistaa tilanteet, joissa osapuolet voivat avoimesti keskustella työnsä merkityksestä osana kokonaisuutta. Kuten Kotter (2012, 73) toteaa, juhluvalla kuulostava visio on lopulta kuitenkin arkinen asia. Se rakentuu ja toteutuu päivittäisen työn ja ongelmanratkaisun lomassa. Johto voi omalla esimerkillään osoittaa innostusta ja sitoutumista visioon, mutta operatiivisella tasolla se alkaa elää vasta, kun yksilöt tunnistavat vision merkityksen ja arvon omassa työssään. (Senge 1994, 211-225.)

2.5 Tiimien oppiminen

Sengelle (1994, 233-269) viides ja viimeinen oppivan organisaation perustekijä on tiimien oppiminen (*team learning*). Tiimityö on edelleen ajankohtainen ilmiö, sillä siitä on muodostunut 2000-luvun organisaatioissa tyypillinen työn organisoinnin muoto. Eurofoundin (2017, 87) tilaston mukaan jopa yli puolet EU:n palkansaajista työskentelee nykyisin tiimissä, jolla on yhteisiä tehtäviä sekä mahdollisuus työn itsenäiseen suunnitteluun. Janhonen (2010, 15) kutsuu Suomea jopa tiimityön ”mallimaaksi” vertaillen työn toteutustapoja Suomessa ja Euroopassa. Suomessa tiimityö on verraten yleistä. Myös yrityksessä X tuotannon työt on organisoitu tiimipohjaisesti. Tiimityön ulottuvuuksilla on siten merkitystä jatkuvan parantamisen toteuttamisessa.

Tilastokeskuksen (2018) määritelmän mukaan tiimityö tarkoittaa työskentelymuotoa, jossa pysyvä ryhmä ihmisiä toteuttaa yhteistä tehtävää. Tiimille leimallista on, että se kykenee suunnittelemaan työtään itsenäisesti. Tiimi eroaa esimerkiksi ryhmästä, joka on joukko keskenään vuorovaikutuksessa olevia, yhteiset tavoitteet jakavia ihmisiä. Eronteko tiimin ja ryhmän välillä ei ole aivan yksiselitteistä, sillä määrittelyyn liittyy myös subjektiivinen

puoli – merkitystä on silläkin, mieltääkö henkilö itse työnsä tiimi- vai ryhmätyöksi. (Tilastokeskus 2018.)

Katzenbachin ja Smithin (2015, 41) tunnetun määritelmän mukaan: ”*A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*” Tämän määritelmän mukaan tiimi on siis pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritusavoitteisiin sekä yhteiseen toimintamalliin, joista he katsovat olevansa yhteisvastuussa.

Tiimit voivat oppia siinä missä yksilötkin. Sengelle (1994) tiimien oppiminen tarkoittaa pitkälti edellisiin, tiimin määritelmässä esiin tulleisiin tekijöihin pureutumista. Ensinnäkin on tunnistettava, mitkä ovat tiiminjäseniä ohjaavat yhteiset pelisäännöt, tavoitteet sekä visio. Toiseksi, tiimin oppiminen tarkoittaa keskinäisten vuorovaikutustaitojen kehittämistä ja harjoittelua sekä niiden taitojen yhteensovittamista, joita tiimin jäsenet tuovat mukanaan tiimityöhön. Kolmas tiimin oppimisen haaste on rakentaa tiimin sisäinen me-henki sellaiseksi, jonka turvin tiimi kykenee ja haluaa ottaa yhdessä vastuun tuloksista, joita tiiminä saadaan aikaan. Tiimien oppimisen ytimessä on tiimin kykyä toimia linjassa, jolloin valitut teot ja toimenpiteet (yksilöinä ja yksikkönä) edistävät kokonaisuutta. Ideaalitalanteessa tiiminjäsenet ajavat työssään yhteistä etua oman edun sijaan. Tiimityön ytimessä on myös kollektiivinen äly, mikä ilmenee yhteistyössä syntyvänä synergiana. (Senge 1994, 376.) Kun tiimityö toimii erinomaisesti, tiimin muodostama kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa.

Sengelle (1994) tiimi on kuin organisaatio pienoiskoossa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tiimien oppiessa koko organisaatio oppii. Näkemys tiimistä mikrokosmoksena viittaa myös siihen, että organisaatiolle leimalliset käyttäytymismallit usein toistuvat tiimeissä ja heijastelevat siten laajemmin vallitsevaa kulttuuria organisaatiossa. (Mts. 236 & 251.) Yksittäiset tiimit organisaation sisällä voivat silti erota toisistaan merkittävästi. Tiimin oppiminen eroaa yksilön oppimisesta siten, että se on kollektiivista toimintaa ja sellaisenaan sosiaalinen ilmiö. Kukaan ei voi hallita tiimin oppimista yksin (Senge 1994, 237). Kun tiimien oppi-

mista halutaan kehittää, keskeinen lähtökohta on tunnistaa erilaiset vuorovaikutuksen mallit tiimissä (dialogi vs. keskustelu) sekä niiden käyttötarkoitus ja merkitys eri tilanteissa. Lisäksi organisaatiossa tulisi tunnistaa, millaisia puolustautuvan käyttäytymisen kaavoja (*defensive routines*) tiimien vuorovaikutuksessa ilmenee. (Senge 1994, 376.)

Puolustautuva käytös tarkoittaa tapaa, jolla ihmiset reagoivat kokiessaan emotionaalista uhkaa sosiaalisissa tilanteissa. Se ilmenee ”asemasotana,” jossa erimieliset osapuolet vetäytyvät omiin leireihinsä, puolustavat yksioikaisesti omia näkemyksiään ja kieltäytyvät toistensa kuulemisesta. Seurauksena on avoimen konfliktin välttely ja todellisten ongelmien sivuuttaminen, joilla estetään mahdolliset itseän kohdistuvat häpeän tai nöyryytyksen tunteet tilanteessa. Defensiivisen käytöksen taustalla on usein pelko paljastumisesta tai huoli siitä, että omat kyvyt ja ajattelu osoittautuvat muiden silmissä riittämättömiksi. Defensiivinen käytös tiimissä voi olla tiedostamatonta, jolloin se heikentää tiimin kykyä oppia. Lisäksi se vaikeuttaa keskinäistä dialogia ja voi muodostua esteeksi konfliktitilanteiden ratkaisemiselle. Oppivassa organisaatiossa defensiivisyys nähdään asiana, jonka tiimi voi tiedostaa toiminnassaan ja johon se voi puuttua. Lähtökohta on tunnistaa tilanteet, joissa ihmiset välttelevät jonkin asian esiintuomista ja kääntää uhkaavaksi/hankalaksi koetut tilanteet oppimisen mahdollisuuksiksi. Kuten tiimitaitojen kehittyminen yleensäkin, myös defensiivisten rutiinien käsittely tiimissä vaatii ennen kaikkea harjoitusta. (Argyris 1990; Senge 1994, 236-238 & 249-257.)

Senge (1994) kuvaa dialogin ja keskustelun välistä eroa seuraavasti. *Dialogi* on vuoropuhelua, jossa etsitään ”totuutta,” koherenssia ja harmoniaa avoimesti toisia kuunnellen, omia näkemyksiä kyseenalaistaen sekä yhdessä uusia merkityksiä tuottaen. *Keskustelussa* tavoite on omien näkemysten esittäminen, puolustaminen ja lopulta voittajan valitseminen eriävien näkemysten joukosta. Tiimityössä tarvitaan sekä dialogia että keskustelua, joskin eri tilanteissa. Tyypillisesti organisaation käytänteissä dominoi keskustelu ja siihen sisältyvä pyrkimys voittaa väittelyt. Syynä tilanteeseen on organisaation sisältä ja ulkoa tulevat paineet sekä velvoitteet, kuten tarve nopeille päätöksille sekä tarve reagoida välittömästi toimintaympäristön muutoksiin. (Mts. 238-249.) Taito osallistua avoimeen dialogiin on kuitenkin tärkeää siksi, että se mahdollistaa reflektiivisen, ajattelua uudistavan sekä tavan-

omaisista ennakkoluuloista tai vaikuttamisyrytyksistä riisutun vuorovaikutuksen tiimijäsenten kesken (Bohm 1996, 2-3).

Dialogissa yksilöt erottavat itsensä ajattelusta. Se tarkoittaa sitä, ettei omiin mielipiteisiin suhtauduta kuin itseä puolustaen. Sen sijaan ajatusten sisältöä ja niiden taustalla vaikuttavia päättelyketjuja arvioidaan mahdollisimman neutraalisti. Olennaista dialogissa on nähdä ajattelu virtana sekä tunnistaa se ”virta,” josta omat ja toisten ajatukset tulevat. Defensiiviset rutiinit tiimissä perustuvat yksilöiden ajattelumallien välisiin ristiriitoihin. Kyvyttömyys käsitellä ristiriitoja rakentavasti johtaa sosiaaliseen ilmiöön, tiimin yhdessä ylläpitämään defensiiviseen toimintamalliin. (Senge 1994, 234-259.) Tietoisuus ajattelumalleista sekä avoin vuoropuhelu näkemyseroista tekevät mahdolliseksi kriittisen, mutta turvalliseksi koetun, rakentavan vuorovaikutuksen.

Sekä keskustelu että dialogi voivat johtaa toimintaan, mutta keskustelussa se on tavoite ja dialogissa sivutuote. Taitava tiimi hallitsee ja hyödyntää molempia vuorovaikutuksen tapoja tilanteen mukaan – keskustelua, kun tarvitaan nopeita päätöksiä, ja dialogia, kun halutaan syventää ymmärrystä tietystä ilmiöstä. Dialogi on haastavampi vuorovaikutuksen muoto ja se vaatii enemmän harjoitusta onnistuakseen. Senge (1994, 243) nostaa esiin David Bohmin esittelemät kolme edellytystä dialogille. Nämä ovat: 1. omien ajatusten ja oletusten pysäyttäminen 2. muiden osapuolten näkeminen kollegoina 3. mahdollinen fasilitaattori, joka huolehtii etenkin alkuvaiheessa siitä, että dialogi pysyy dialogina (ks. myös Bohm 1996, 6-47). Kahden ensimmäisen taidon harjoittelu on avain tiimien oppimiseen ja tiimityön kehittämiseen, kun taas fasilitaattorin merkitys korostuu lähinnä dialogisuuden harjoittelun alkutaipaleella. Yleensä tarve ulkopuoliselle fasilitaattorille vähenee tiimin kehittyessä. Tiimin oppimista täydentävät erilaiset käytännön harjoitteet, joissa tiimi pyrkii tunnistamaan omia defensiivisiä toimintamallejaan ja tarvittaessa rikkomaan niitä. (Senge 1994, 241-249 & 376.)

Omien ajatusten ja oletusten pysäyttäminen merkitsee sitä, että tiimi suhtautuu kriittisesti toimintaansa ohjaaviin yleistyksiin ja kysyy, mihin ne perustuvat. Prosessi vastaa ajattelumallien kohdalla kuvattua teorioiden testaamista, jossa yksilöt koettelevat omaa logiik-

kaansa, mutta tiimissä ajatusten pysäyttäminen tapahtuu kollektiivisesti. *Osallisten näkeminen kollegoina* kertoo yhteishengestä tiimissä. Parhaimmillaan tiimissä vallitsee myönteinen luottamuksen ilmapiiri, jopa leikillisuus, jotka edesauttavat yhteistyötä (vrt. epäluulo ja luottamuspula). Toimiva tiimityö ei kuitenkaan tarkoita ristiriitojen täydellistä puutetta. Erimielisyys on hyvin toimivassa tiimissä sallittua ja konfliktejakin syntyy, mutta tiimin oppimisen myötä ne eivät hajota tiimiä vaan ovat tuottavia, toimien perustana luovalle ajattelulle sekä toimintatapojen uudistamiselle. (Senge 1994, 243-249.)

Mitä tulee tiimien defensiivisiin rutiineihin, on syytä muistaa, että ne ovat luonnollinen osa tiimityötä, eikä niistä pääse kokonaan eroon. Toimenpiteitä tarvitaan lähinnä silloin, kun omaksutut käyttäytymismallit aiheuttavat ongelmia ja muodostuvat esimerkiksi kasvun rajoiksi. Ongelmallisten puolustusmekanismien korjaaminen ei onnistu suoraan osoittamalla virheitä tai puutteita toisten toiminnasta. Seurauksena on todennäköisesti provosoituminen ja entistä syvemmät poterot. Lähtökohtaisesti defensiivistä käytöstä ei tulisi etsiä ”tuolta” vaan ”täältä,” jolloin hyväksytään se lähtökohta, että defenssit ovat tiimin yhteinen tuotos, jota jokainen osaltaan luo ja ylläpitää. Se lienee myös kaikkein haasteellisin kohta hyväksyä asiassa. (Senge 1994, 249-257, 266.)

Tiimin oppimisen kannalta tärkeää on se, että tiimi tulee tietoiseksi vallitsevista toiminta- ja ajattelumalleistaan ja oppii itse refleктоimaan ja arvioimaan toimintaansa. Tällöin defensiiviset rutiinit menettävät piiloisen ohjausvaikutuksensa, ja ne voivat muodostua energian lähteeksi tuloksellisempien yhteistyötapojen kehittelylle. Liiketoiminnan kannalta haaste on se, kuinka järjestää riittävästi aikaa tiimityötaitojen harjoittamiselle ja etenkin dialogisuuden kehittymiselle. (Senge 1994, 259.)

Systeemiajattelu ja siihen liittyen palautesilmukan käsite voivat auttaa mallintamaan myös tiimityöhön liittyviä näkökohtia, kuten defensiivisiä rutiineja sekä niiden vaikutusta yhteistyöhön. Systeeminen näkökulma vie huomion pois perinteisistä fokuksen kohteista, kuten johtamistyylistä tai persoonallisuudenpiirteistä, joilla usein selitetään tiimin tilaa ja yhdessä aikaansaatuja tuloksia. Systeemiajattelu ohjaa huomion ylemmälle tasolle systeemin rakenteisiin sekä voimiin systeemin sisällä, kuten ryhmädynamiikkaan tiimissä. Tämä voi osal-

taan helpottaa kohdattujen haasteiden käsittelyä objektiivisesti. (Senge 1994, 268.) Argyris (1990) kuitenkin muistuttaa, etteivät defenssit ole vain tiimien sisäinen ilmiö, vaan laajempi organisatorinen ilmiö, johon puuttuminen saattaa vaatia syvällisempää toimintamekanismien tarkastelua yhteisössä.

2.6 Oppivan organisaation muita määritelmiä ja Sengen teoriaan kohdistuva kritiikki

Oppivan organisaation käsite on tuotu esiin myös muissa yhteyksissä. Muun muassa Pedler, Burgoyne ja Boydell (1997) sekä Ojala (2000) ovat hahmotelleet oppivan organisaation ulottuvuuksia sekä keinoja kehittää organisaation oppimiskykyä. Snell (2001) puolestaan tarkastelee artikkelissaan oppivan organisaation moraalista perustaa. Oppivaan organisaatioon liittyy läheisesti organisaation oppimisen käsite (*organizational learning*), joka kuitenkin on eri asia kuin oppiva organisaatio. Organisaation oppiminen viittaa prosesseihin, jotka käynnistyvät oppimisen tilanteissa. Esimerkiksi Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat tutkineet organisaation oppimista. Tunnetussa teoriassaan (SECI-malli) he mallintavat tiedon luomisen ja tiedonsiirron prosesseja yksilöiden sekä yhteisön välillä. Argyris (1993) puolestaan lähestyy organisaation oppimista defenssien näkökulmasta pohtien, mitä ne ovat, kuinka ne vaikuttavat oppimiseen ja miten defenssit voidaan ylittää organisaatiossa.

Hagman (2015, 28-29) listaa väitöstutkimuksessaan oppivaa organisaatiota käsittelevää kirjallisuutta. Samalla hän pohtii näkökulmaeroja teorioiden välillä. Vertailu osoittaa, että oppivan organisaation määritelmät eroavat toisistaan. Samoin näkemykset oppimisen tavoitteista vaihtelevat. Muun muassa seuraavia tavoitteita on tuotu kirjallisuudessa esiin: henkilöstön kyvykkyyksien kehittäminen, organisaation innovatiivisuuden edistäminen, kilpailukyvyn vahvistaminen sekä toimintatapojen uudistaminen. Myös yhdistäviä tekijöitä löytyy oppivan organisaation teorioiden väliltä. Hagman (2015, 33) tiivistää oppivan organisaation perusolemusta ja pääpiirteitä kirjallisuuskatsauksensa perusteella seuraavasti: ”*Oppivassa organisaatiossa vallitsee selkeä yhteisymmärrys organisaation toiminta-ajatuksesta ja perustehtävästä sekä asiakasohjautuvuus. Oppivassa organisaatiossa vuorovaikutus on avointa ja jatkuvaa. Parhaimmillaan eri toiminnot ja osastot sekä ammatti-*

ryhmät tekevät hyvää yhteistyötä. Hierarkiat ovat matalia ja päätöksenteko on hajautettu. Suunnittelu ja toteutus on yhdistetty organisaation kehitystyössä.”

Garvin (1993) katsoo, että oppiva organisaatio on prosessi. Se rakentuu pitkän aikavälin työn tuloksena. Jokainen organisaatio voi edistää oppimistaan panostamalla muutamiin keskeisiin seikkoihin toiminnassaan. Avainkohtia oppivan organisaation rakentamisessa ovat: 1. systemaattinen ongelmanratkaisu 2. kokeilukulttuurin vahvistaminen 3. reflektointi ja menneistä kokemuksista oppiminen 4. toisten kokemuksista oppiminen (mm. asiakaskokemukset, muiden yritysten kokemukset) ja 5. toimivien tiedonsiirron käytänteiden luominen läpi organisaation. (Garvin 1993.) Sekä Senge (1994) että Garvin (1993) korostavat reflektiivistä työskentelytapaa ja vuorovaikutuksen vahvistamista toimijoiden välillä. Eroa on lähinnä se, että Garvinin (1993) teoriassa painottuu myös muilta oppiminen, eli vertailu organisaation ulkopuolisiin toimijoihin ja sen merkitys oppimisessa.

Sengen (1990) teoria on herättänyt paitsi kiinnostusta, myös kritiikkiä tutkijoiden keskuudessa. Esimerkiksi Garvin (1993) katsoo, että teoria on idealistinen, koska se kuvaa oppimista hyvin abstraktilta tasolta eikä tarjoa käytännön työkaluja sen arvioimiseen, milloin organisaatio on saavuttanut tavoittelemansa aseman oppivana organisaationa. Teorian täydentämiseksi hän ehdottaa oppivan organisaation käsitteen selkiyttämistä, käytännön ohjeiden laatimista oppivan organisaation johtamisen tueksi sekä mittaamisen työkalujen kehittämistä, joilla voidaan todentaa oppimisen taso sekä valittujen toimenpiteiden vaikutukset organisaation oppimiseen.

Caldwell (2012) puolestaan kritisoi Sengen (1990) teoriaa siitä, ettei se ota huomioon valtakysymyksiä organisaatiossa tai niiden vaikutuksia tiedon, osaamisen ja oppimisen leviämiseen. Työyhteisöissä ilmenee myös politikointia, jolloin kyseenalaista on, miten lähökohtainen oletus ihmisten halusta kasvaa / oppia yhdessä toteutuu käytännössä. Teoksessa oppiva organisaatio esitetään vaihtoehtona autoritaariselle organisaatiolle, mutta samaan aikaan asiantuntijuus, johtaminen sekä systeemin kokonaisuuden hahmottaminen ja tarpeellisten toimenpiteiden määrittäminen ylhäältä tai ulkoapäin nähdään ratkaisuna organisaation kehittymiselle. Kuinka jaettu johtajuus tai kollektiivinen äly käytännössä toteutuu,

jos johtaminen kuitenkin perustuu yksilösuoritteille? Oppiminen itsessään on monimutkainen, vaikeasti mallinnettava prosessi jo yksilön kohdalla. Siten organisaation oppimisen kuvaaminen, jossa kompleksinen tieto (eksplisiittinen ja hiljainen) leviää toimijoiden kesken tuottaen seurauksia, on vielä haasteellisempi tehtävä. (Caldwell 2012.)

Esitetty kritiikki on huomionarvoista. Tämän tutkimuksen tavoite ei kuitenkaan ole mallintaa oppimisen prosesseja yksityiskohtaisesti vaan kysyä, miten oppivan organisaation viisi perustekijää liittyvät aineistossa kuvattuun jatkuvaan parantamiseen. Tutkimuksessa kysytään, mitä näkökulmia teoria tuo ilmiöön ja kaizen-kulttuurin edistämiseen. Oppimiseen liittyy ainakin kolme limittäistä tasoa. Voidaan puhua oppimisesta yksilö-, tiimi/ryhmä- ja organisaatiotasolla. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava kysymys on se, miten aineistossa kuvatut, jatkuvan parantamisen haasteet kytkeytyvät näihin tasoihin. Rajoittavatko jatkuva parantamista yksilö-, tiimi- vai organisaatiotason ilmiöt? Tutkimuksessa ei arvioida sitä, täyttääkö case-yritys oppivan organisaation kriteerit. Tavoite ei myöskään ole mitata sitä, kuinka operatiivisen tason kehittämisenteot edistävät organisaation oppimista. Sen sijaan Sengen (1994) teoria nähdään tässä apuvälineenä, jonka avulla voidaan syventää ymmärrystä jatkuvan parantamisen toteuttamisesta operatiivisella tasolla yhdessä esimerkkitaipauksessa.

Kritiikin mukaan Sengen (1994) teoriaa tulee konkretisoida. Näkisin, että keinoja siihen on olemassa. Esimerkiksi dialogisuuden toteutumista voidaan arvioida kysyen, millainen vuorovaikutuksen infrastruktuuri yhteisössä on ja miten yksilöt kokevat vuorovaikutuksen mahdollisuudet eri tehtävissään. Infrastruktuuri liittyy muun muassa viestinnän toteutustapaan, tiedonkulun suuntiin ja intensiteettiin sekä vuorovaikutuksen foorumeihin yhteisössä. Caldwellin (2012) mainitsevat valtakysymykset ovat haaste tiedon leviämislle yhteisössä. Toisaalta niiden ilmenemistä organisaatiossa voidaan tarkastella myös teorian valossa kysyen, mitä ne kertovat perustekijöiden tilasta organisaatiossa. Esimerkiksi: Mielletäänkö tiiminjäsenet sekä muut toimijat työyhteisössä kilpailijoiksi vai kollegoiksi? Ohjaako toimijoita yhteinen visio ja halu haastaa ajattelua, vai defenssit ja kielteiset uskomukset? Entä nähdäänkö oma rooli työyhteisössä irrallisena ja erityisenä, vai osana laajempaa kokonaisuutta?

Tässä luvussa on kuvattu Sengen (1994) teoriaa oppivasta organisaatiosta sekä oppivan organisaation perustekijöitä pääpiirteittäin. Lisäksi on tutustuttu teoriaa koskevaan kritiikkiin ja oppivan organisaation määritelmiin muutamissa muissa lähteissä. Katsaus kirjallisuuteen osoitti, että 'oppiva organisaatio' on kompleksinen kokonaisuus. Oppiminen tarkoittaa kaiken aikaa käynnissä olevia tiedonkäsittelyn prosesseja, jotka vievät yksittäisiä työntekijöitä sekä tiimejä, mutta myös organisaatiota kokonaisuutena kohti asetettuja tavoitteita. Oppiminen ilmenee sekä ajattelun että toiminnan muutoksina yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

Oppiva organisaatio ei ole pysyvä status, jonka yritys voi saavuttaa tietyillä toimenpiteillä, vaan pikemminkin tavoite, johon tähdätään oppimisen prosesseja edistäen. Organisaatio voi edistää oppimistaan sekä purkaa esteitä oppimisen tieltä kiinnittämällä huomiota viiteen perustekijään ja niiden tilaan organisaatiossa. Senge (1994) kuvaa teoriassaan useita periaatteita ja harjoituksia, joiden avulla organisaation oppimista voidaan tukea. Teorian perusteella oppimisen johtaminen vaatii jatkuvaa valppautta sen suhteen, minkälaisia oppimisen prosesseja organisaatiossa on käynnissä, kuka/ketkä sen seurauksena oppivat ja mitä opitaan. Oppimisen edistäminen vaatii taitoa huomioida paitsi yksittäisten työntekijöiden, myös tiimien, ryhmien ja koko organisaation nykytila, kehityspotentiaali sekä -tarpeet kokonaisvaltaisesti. Siirryn seuraavaksi tutkimuksen toisen ydinkäsitteen, eli jatkuvan parantamisen pariin, jonka jälkeen teen yhteenvedon tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

3 KAIZEN – JATKUVA PARANTAMINEN

3.1 Kaizen osana lean-ajattelua

Tutkimuksen toisena, teoreettisena ydinkäsitteenä on jatkuva parantaminen, joka tunnetaan lean-johtamisopin kontekstissa myös nimellä *kaizen* (Imai 1986). Kuvaan aluksi lyhyesti lean-ajattelua, jonka leviämisen myötä kaizen-filosofia on tullut tunnetuksi myös lännessä, ja siirryn sen jälkeen kaizenin pariin. Lean-sana juontaa juurensa 1980-luvulle, jolloin MIT-tutkija Krafcik (1988) teki kansainvälistä vertailua autoteollisuuden tehtaiden parissa. Tuolloin havaittiin, että osassa tehtaita suoritusaste on muita korkeammalla. Laatu- ja tuotavuuserot tehtaiden välillä eivät selittyneet niinkään tehtaiden sijainnilla tai teknologisilla ominaisuuksilla, vaan pikemminkin tuotannon tavalla. Krafcik (1988, 44) käytti termejä *buffered and lean production systems* tehdäkseen eron tunnistamiensa toimintamallien välille. Puskurointimallissa varauduttiin perusteellisesti mahdollisiin laatueroihin (mm. kattavat varastot, henkilöresurssit, resurssit virheiden korjaamiseen), kun taas leanissa keskityttiin tuotantoprosessin virtaukseen, prosessin virheettömyyteen sekä nopeaan reagointiin ongelma- ja muutostilanteissa. Jälkimmäinen tuotantotapa, joka esitettiin ensi kertaa leaniksi, nähtiin siihen sisältyvistä riskeistä huolimatta keskeisenä ennusteena organisaation hyvälle suorituskyvyille. (Krafcik 1988, 44-45.)

Kiinnostus lean-periaatteita kohtaan kasvoi merkittävästi 90-luvulla, jolloin Womack et al. (1991) julkaisivat teoksen ”*The Machine That Changed The World.*” Teos popularisoi lean-käsitteen tuoden sen laajemman yleisön tietoon. Teoksessa tarkasteltiin niin ikään japanilaista ja länsimaalaista autoteollisuutta, sekä esitettiin arvio siitä, miksi japanilaiset ovat toiminnassaan kilpailukykyisempiä. Teoksessa japanilainen lean nähtiin paitsi ketteränä ja joustavana liiketoiminnan organisoinnin muotona, mutta samanaikaisesti myös kustannustehokkaana, asiakaslähtöisenä sekä korkeaan laatuun yltävänä. Lean on kirjoittajien mukaan ”uusi arvonluontitapa,” joka ylittää sitä edeltäneiden käsityön ja massatuotannon haasteet sekä tuo niiden parhaat puolet osaksi työtä. Kirjoittajat esittävät teoksessaan, että lean-ajattelua ja siihen kytkeytyviä periaatteita tulisi soveltaa myös lännessä. (Womack et al. 1991.)

Malliesimerkkinä lean-periaatteiden noudattamisesta on nähty Toyota, jonka kehittämä tuotantotapa (*Toyota Production System, TPS*) on samanaikaisesti tehokas mutta joustava (Womack et al. 1991). Tämä Fordin tuotantoperiaatteille (standardointi, tehokkuus) rakennut, sittemmin Japanissa jatkojalostettu malli yhdistää tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita, kuten työn rationalisointia ja tehostamista, mutta pyrkii samanaikaisesti lisäämään työntekijöidensä ammattitaitoa, jotta he kykenisivät hoitamaan tuotantoon liittyviä tehtäviä entistä laaja-alaisemmin ja itsenäisemmin. Tähän liittyy ajatus muun muassa työsuoritteiden itsenäisestä kontrolloinnista, laadun tarkkailusta sekä työn kehittämisestä. (Krafcik 1988, 43.) Ympäri maailmaa levinneen lean-johtamisfilosofian on katsottu saaneen alkunsa juuri Toyotan tuotantotavasta (Womack et al. 1991).

Lean-toimintamalli perustuu asiakasarvon tuottamiseen kaikissa työn vaiheissa, aina suunnittelusta tilaus- ja toimitusketjun hallintaan, tuotteen/palvelun valmistamiseen, asiakkaan palvelemiseen ja tuotteiden toimitukseen asti. Sen keskeisiä periaatteita ovat muun muassa hukan poistaminen tuotantoprosessista sekä JIT, eli Just in Time -periaate. JIT tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä oikeaan aikaan, oikealla laadulla ja oikeassa määrin. (Womack et al. 1991.) Lean-toimintamallin ytimessä on prosessiajattelu. Prosessiajattelussa huomio kohdennetaan työn eri vaiheisiin samalla pohtien, miten yksittäisiä työvaiheita ja niiden muodostamaa kokonaisuutta voitaisiin sujuvoittaa (Imai 1986, 228). Tavoitteena on tuottaa virtausta, jota aikaansaadaan, kun tunnistetaan prosessin pullonkaulat. Virtaus näkyy sekä toiminnan tehostumisena että kannattavuuden kasvuna (Modig et al. 2013). Ollennainen osa lean-toimintamallia on täydellisyydentavoittelu, pyrkimys virheettömyyteen työn eri vaiheissa. Vaikka tällaista tilaa ei koskaan saavuteta, yleisenä periaatteena se ohjaa toimintaa ja johtaa yhä parempiin tuloksiin. (Womack et al. 1991.)

Lean-toimintamalli vaatii uudenlaista lähestymistapaa paitsi työn johtamiseen ja organisointiin myös työntekemiseen. Lean-toimintamallissa jokaisen tehtävä on arvioida, mistä asiakasarvo syntyy ja miten sitä voidaan tuottaa prosessissa. Lean-tuotannossa tarvitaankin henkilöstöä, joka on monitaitoista, vastuuntuntoista ja sitoutunutta työnsä kehittämiseen. Myös operatiivisen tason työntekijöiden tulee olla motivoituneita uudistamaan työntekemisen tapoja, jotta virtausta, parempaa laatua ja tuottavuutta todella saadaan aikaan työn eri vaiheisiin. (Krafcik 1988, 43.) Leania onkin kritisoitu siitä, että se voi lisätä työn kuormit-

tavuutta ja työssä koettua stressiä (Lewchuk & Robertson 1996; Vidal 2007). Lean-ajattelu ei toteudu itsestään, vaan se vaatii tuekseen organisaatiokulttuurin, jossa kehittäminen on osa työtä. Tällaista kehittämisen kulttuuria ja sen erityispiirteitä organisaatioissa on mallinnettu kirjallisuudessa kaizen-käsitteen avulla (Imai 1986; Imai 1997). Kaizen viittaa sekä työskentelytapaan että työtä ohjaavaan mentaliteettiin, jossa jatkuva parantaminen on keskiössä. Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan, millainen periaate ja ideologia kaizen on ja miten se ilmenee työn kontekstissa.

3.2 Kaizen organisatorisena käsitteenä ja ilmiönä

Kaizen on japania ja se tarkoittaa jonkin asian edistämistä, parantamista tai kehittämistä (Imai 1986). Cambridge Dictionaryn (2018) mukaan kaizen on japanilainen tapa johtaa yritystä ja se perustuu sekä työskentelytapojen että työn itsensä jatkuvaan kehittämiseen: *”A Japanese way of running a company by always trying to improve the way people work and what they do.”* Sanakirjan toisen määritelmän mukaan kaizen on Japanissa kehitetty johtamisen malli, joka perustuu työntekijöiden osallistamiseen. Mallin mukaan työntekijät tulee ottaa mukaan yrityksen jatkuvaan kehittämiseen, jotta he voivat myötävaikuttaa yrityksen menestymiseen: *”A management system developed in Japan, based on the idea that employees should be involved in continually improving products, services, etc. to make the company as successful as possible.”* (Cambridge Dictionary 2018.) Tässä johtamisen mallissa osallistaminen on yrityksen johdon tehtävä, kun taas työntekijöiden oletetaan omaksuman jatkuvan parantamisen periaatteet työnsä tekemisen lähtökohdaksi.

Käsitteenä kaizen kytkeytyy japanilaiseen kulttuuriin, jossa se kuvastaa tietynlaista mielenlaatua ja suhtautumista kehittämiseen. Se on filosofia, joka kannustaa jatkuvasti arvioimaan käynnissä olevaa toimintaa ja muokkaamaan sitä asteittain paremmaksi. Työssä kaizen ohjaa tarkastelemaan työtä ja sen sisältöä uusin silmin (Karlöf & Lövingsson 2004, 226). Kaizen -käsitteen laajempaan tietoisuuteen 80-luvulla tuonut Imai (1986) toteaa myöhemmässä teoksessaan (Imai 1997, 1), että kaizenia voidaan toteuttaa niin työssä, sosiaalisissa suhteissa kuin myös muilla elämän osa-alueilla. Kaizenin noudattamiseen liittyy

tietynlainen nöyryys saavutusten suhteen, erityinen suhde muutokseen (kehitysmuutoseisyyss) sekä halu asettaa rimaa tekemisessä yhä korkeammalle.

Vaikka kaizen-käsite on tullut tunnetuksi ympäri maailman, ja sitä sovelletaan nykypäivänä monissa organisaatioissa osana johtamisen periaatteita, kuitenkin yksiselitteinen määrittelmä käsitteestä puuttuu. Esimerkiksi Suárez-Barraza, Ramis-Pujol ja Kerbache (2011) katsovat, että on olemassa länsimainen ja japanilainen tulkinta kaizenista. Lisäksi he tunnistavat kolme erilaista tapaa, joilla kaizenia on määritelty länsimaissa. Länsimaissa kaizen on nähty: 1. Johtamisen filosofiana 2. Osana kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallia (TQM, Total Quality Management) sekä 3. Teoreettisena periaatteena, joka ohjaa kehittämisen menetelmiä ja tekniikoita. (Suárez-Barraza et al. 2011.)

Kaizen *johtamisen filosofiana* pitää sisällään alkujaan japanilaisista yrityksistä omaksuttuja kehittämisen periaatteita, arvoja, menettelytapoja sekä työkaluja, joita on sittemmin sovellettu eri yhteyksissä. Tämän näkökulman mukaan kaizenissa korostuvat erityisesti prosessikeskeisyys, kehittämiskohteiden aktiivinen tunnistaminen, koko henkilöstön osallistaminen kehittämisen prosessiin sekä työnteon standardointi. Erilaiset kaizen-periaatteet ja lähtökohdat yhdessä tukevat jatkuvaa parantamista sekä ylläpitävät toimintakulttuuria, jossa organisaatiota kehitetään systemaattisesti ja monitasoisesti. (Suárez-Barraza et al. 2011, 296-300.)

Laatujohtamisen näkökulmassa (TQM) jatkuva parantaminen nähdään *yhtenä laatu työn ulottuvuutena*, johon tulee panostaa samalla tavoin kuin esimerkiksi tiimityön, johtajuuden ja asiakasnäkökulman vaalimiseen. TQM:n viitekehyksessä kaizenia voidaan toteuttaa eri keinoin. Tunnettuihin tekniikoihin lukeutuvat muun muassa laatupiirit, itsearviointin menetelmät sekä tilastolliset mittaamisen keinot. Kaizen *teoreettisena periaatteena* irtautuu jossain määrin jatkuvuuden lähtökohdista. Tässä näkökulmassa korostuu pyrkimys poistaa hukkaa prosesseista, ja se tapahtuu erilaisten työpaja- ja projektiluonteisten menetelmien avulla (*kaizen blitz*). Kaizen -työpajoja voidaan toteuttaa monenlaisin kokoonpanoin, mutta usein niiden organisoinnissa hyödynnetään kokeneita työntekijöitä. Projektien tulosten seurannassa käytetään hankkeen tiimoilta koostettuja työryhmiä. Kaizen -hankkeet, työpa-

jat ja seminaarit ovat tehokas keino tarttua yksittäiseen teemaan, sillä ne mahdollistavat lyhyessä ajassa ongelmakohtien tunnistamisen, käsittelyn sekä jatkotoimenpiteiden suunnittelun. (Suárez-Barraza et al. 2011, 300-303.)

Tieteellisessä keskustelussa kaizen on yhdistetty myös muihin kehittämisen käsitteisiin. Lillrank, Shani ja Lindberg (2001) sekä Suárez-Barraza et al. (2011) liittävät kaizenin *continuous improvement* (CI) keskusteluun. Lillrank et al. (2001) näkevät CI:n neutraalina, abstraktina yläkäsitteenä, ja he sijoittavat kaizenin sen alle. Heidän mukaansa CI:n avulla on mahdollista tarkastella kokoavasti erilaisia organisaation kehittämisen ilmiöitä paikallisista toteutustavoista ja kulttuurisista sidoksista irtautuen (mts. 42-43). Vaikka Lillrankin et al.:n (2011) ajatus on ymmärrettävä, kriittisesti voidaan todeta, etteivät länsimaiset käsitteet ole sen vapaampia kulttuurista merkityksistä kuin japanilaiset taikka muista maista lähtöisin olevat käsitteet. ”Neutraalius” on aina katsojasta näkökulmasta riippuvaista. Carnerud, Jaca ja Bäckström (2018, 375) huomauttavat lisäksi, että tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä CI:n ja kaizenin keskinäisestä suhteesta sekä syntyhistoriasta. Kaizen on nähty Japanin vastineena CI:lle, mutta myös sen alkulähteenä tai siitä osin eroavana (Carnerud et al. 2018).

Vastaavasti Imai (1986, 3-5) esittää kaizenin kattokäsitteenä erilaisille alun perin japanilaislähtöisille laatujohtamisen käytänteille. Kaizenin alaisuuteen hän lukee esimerkiksi asiakasorientaation, TQC:n (*total quality control*), automaation sekä erilaiset menetelmät tuottavuuden ja laadun parantamiseksi. Ne kaikki yhdessä ilmentävät jatkuvan parantamisen ideaalia sekä edesauttavat idean toteutumista käytännössä. (Imai 1986.) Brunet ja New (2003, 1428) toteavat, että kaizen on peruslähtökohdiltaan geneerinen ja yksinkertainen konsepti, mikä on sekä sen vahvuus että heikkous. Kaizenia on mahdollista tulkita monin tavoin. Kuten CI:n, myös kaizenin toteutustavat vaihtelevat merkittävästi organisaatioittain. Brunetin ja Newn (2003, 1441) näkemyksen mukaan kaizenin merkitys organisaatiokulttuurin osana tulee esiin sitä kautta, että se vahvistaa yhteisössä mielentilaa (*mindset*), jossa organisatoriset muutokset, kuten uudet teknologiat sekä kehittämistoimenpiteet, on helpompi hyväksyä.

Länsimaisessa tutkimuskirjallisuudessa CI:stä on tullut kaizenia tunnetumpi termi. Ero näkyy Carnerud et al.:n (2018) mukaan esimerkiksi laatujohtamisen journaaleissa, joiden julkaisuissa käsite CI esiintyy huomattavasti useammin kuin kaizen. Syitä tilanteeseen on useita. Carnerud et al. (2018, 385-386) arvelevat, että ilmiön taustalla voi olla monen muun syyn ohella poliittiset intressit, kuten halu suosia länsimaista maailmankuvaa sekä englanninkielistä terminologiaa julkaisuissa. Tässä yhteydessä todettakoon, että continuous improvement – käsitteellä on paljon yhtymäkohtia kaizenin kanssa. Jotkut pitävät niitä jopa toistensa synonyymeinä. Näistä yhtäläisyyksistä sekä myös CI:n määritelmistä löytyy paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta (yhtäläisyyksistä ks. esim. Berger 1997; Carnerud et al. 2018; CI:n määritelmistä ks. esim. Bhuiyan & Baghel 2005; Sanchez & Blanco 2014). Koska tämän tutkimuksen ydinkäsite on jatkuva parantaminen, ja sitä tarkastellaan lean-tuotannon kontekstissa, fokus on kaizen-käsitteessä sekä sen määrittelyssä. Kaizenin ja CI:n eroihin ja yhtäläisyyksiin ei syvennytä tässä sen tarkemmin.

Pearce ja Pons (2017) yhdistävät kaizenin *organizational development* (OD) keskusteluun, johon se kytkeytyy juuri kehittämisen idean kautta. Kun organisaatiossa otetaan käyttöön lean-toimintamalli sekä siihen sisältyvä jatkuvan parantamisen periaate, kyseessä on organisatorinen muutos. Ensivaiheen toimenpiteet muutoksen edistämiseksi toteutetaan yleensä johtovetoisesti, mutta pidemmällä aikavälillä tavoite on se, että organisaatio omaksuu kaizen-periaatteen ja alkaa uudistaa itseään monitasoisesti. Silloin organisaatioon syntyy tai siinä vahvistuu jatkuvan parantamisen kulttuuri, jota jokainen yhteisön jäsen ylläpitää sitoutumalla työn kehittämiseen. Pearcen ja Ponsin (2017) tulkinnassa kaizen on sekä organisatorinen tavoite, koska se edesauttaa OD:n toteutumista pitkällä aikavälillä, mutta myös OD:n ilmentymä. Ideaalitalanteessa kaikki työyhteisön jäsenet aina työntekijästä ylimpään johtoon asti osallistuvat organisaation kehittämiseen. Osallistumisen keinot vaihtelevat aina oman osaamisen kehittämisestä esimerkiksi tiimi- tai yksikkökohtaiseen prosessien kehittämiseen.

Pearce ja Pons (2017) esittävät, että leanin implementoinnin tavoite on tuottaa oppiva organisaatio, josta Senge (1994) ja muut asiantuntijat (mm. Garvin 1993) puhuvat. Näin ajatellen oppiva organisaatio on leanin onnistuneen implementoinnin lopputulema. Tällä he tarkoittavat sitä, että oppiva organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa ja kai-

zen-ideologia heijastuu sen kaikesta toiminnasta. Oppiminen ilmenee yhteisön kyvyssä oppia virheistä ja sen kyvyssä uudistaa itseään toimintaympäristön odotuksia ja tarpeita mukailleen. Ihannetilanteessa kaizenia ohjaa jaettu visio, joka samalla linjaa kehittämisen toimenpiteitä (Senge 1994). Pearcelle ja Ponsille (2017) kaizenin toteutumisen vastakohta on episodinen, ylhäältä alas -ohjattu kehittämistoiminta, johon työntekijät osallistuvat vain ajoittain, ja silloinkin lähinnä pakon sanelemina, johdon valmista suunnitelmaa toteuttaen.

Yhdessä omaksuttu jatkuvan parantamisen kulttuuri on edellytys sille, että organisaatio systeemisellä kokonaisuutena saavuttaa täysimääräisen kykynsä oppia ja kehittyä toiminnassaan. OD:n toteutumiseksi organisaation tuleekin edistää ja vaalia osallisuutta, osallisuuden keinoja sekä sitoutumista proaktiiviseen työskentelyotteeseen työyhteisössä. Kun jokainen työyhteisön jäsen otetaan mukaan työprosessien kehittämiseen sekä parannusehdotusten tuottamiseen, samalla käytössä oleva inhimillinen pääoma organisaation kehittämiseksi moninkertaistuu. Operatiivisella tasolla se tarkoittaa sitä, että ”niin työntekijöiden kädet kuin myös aivot” tulevat hyötykäyttöön (Bessant & Caffyn 1997). Imai (1986, 6-7) muistuttaa, että inkrementaalinen kehittämistyö, joka perustuu vain johdon tietoon, näkemyksiin ja avauksiin, kertoo puolittaisesta työtehosta suhteessa siihen, mikä kehittämisen kapasiteetti voisi olla. Organisaation haaste on löytää sellaiset menettelytavat, joilla työntekijät voivat osallistua työprosessien kehittämiseen kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Katsaus aiempaan tutkimuskirjallisuuteen edellä osoittaa, että kaizen -käsitteen sisällöstä on tulkinnallisia eroja. Myös näkemykset kaizenin toteutustavoista sekä kaizenin kytköksestä muihin organisaation kehittämisen käsitteisiin vaihtelevat. Monitulkintaisuus tuo omat haasteensa aiheen tieteelliselle tutkimiselle. Näkökulman tarkempi rajaaminen on tarpeen tutkimuksen fokuksimiseksi. Tässä tutkimuksessa kaizen nähdään lean-toimintamalliin kytkeytyvänä, japanilaistaustaisena johtamisen filosofiana. Vaikka kaizenin toteutustavat vaihtelevat organisaatioittain, kantava periaate kaiken taustalla on kehittämisen jatkuvuus, pyrkimys aikaansaada myönteisiä muutoksia. Syvennän seuraavassa luvussa tulkintaa kaizenista japanilaisena johtamisen filosofiana. Sen jälkeen kuvaan, millaisia periaatteita, lähtökohtia sekä haasteita kaizeniin liittyy aiemman tutkimuksen perusteella.

3.3 Kaizen johtamisen filosofiana

Kaizen-käsitteen laajempaan tietoisuuteen tuonut Imai (1986; 1997) nostaa esiin muutamia keskeisiä näkökohtia, jotka liittyvät kaizeniin johtamisen filosofiana. Ensinnäkin, kaizen toteutuu pienten, hienovaraisten ja inkrementaalisten muutosten kautta. Kun pieniä parannuksia syntyy ajan mittaan useita, niiden vaikutukset kertaantuvat ja pitkällä aikavälillä saadaan aikaan usein merkittäviä, pitkäkestoisia tuloksia. Toiseksi, kaizen on jatkuvuutta korostava, prosessikeskeinen lähestymistapa muutokseen, mikä eroaa länsimaille tyypillisestä ratkaisu- ja innovaatiokeskeisestä ajattelusta (Imai 1986, xxix). Kaizenissa tavoite ei ole synnyttää kertaluonteista, radikaalia uudistusta, vaan pikemminkin hioa ja viilata olemassa olevia tekemisen tapoja jatkuvasti paremmiksi. (Imai 1986, 24; Imai 1997, 1-2.) Organisaation kehittämisen muotoina asteittain tapahtuva kehittäminen ja innovaatiot ovat molemmat tarpeellisia ja toisiaan täydentäviä. Ne eivät korvaa tai sulje toisiaan pois. Imain (1986) mukaan ideaalitulanteessa innovaatio seuraa organisatorisia kaizen toimenpiteitä, kun taas innovaation jälkeen tulisi jälleen tunnistaa, millaisilla parannuksilla voidaan ylläpitää/hienosäätää jo saavutettua suoritus- ja laatutasoa. (Mts. 25-26 & 228.)

Kaizen koskettaa jokaista organisaatiossa. Jatkuva parantaminen ei ole vain ylimmän johdon tehtävä, vaan sen toteuttamiseen osallistuvat kaikki työntekijät asemastaan riippumatta (Imai 1986, 6-7). Teot organisaation hierarkian eri tasoilla tukevat toisiaan, ja tässä mielessä kaizenia voidaan pitää humanistisena, systeemisenä lähestymistapana organisaation kehittämiseen. Imain (1986) mukaan kaizenia tukevia tekoja organisaation eri tasoilla ovat muun muassa: kaizenin kytkeminen yrityksen strategiaan (ylin johto), resurssien tarjoaminen jatkuvan kehittämisen tueksi (ylin johto), kaizen-kulttuurin vahvistaminen henkilöstöä kouluttaen (keskijohto), standardien asettaminen toiminnoille (keskijohto), tuen tarjoaminen ja työntekijöiden ohjaaminen parannusehdotusten tuottamiseen (työnjohto) korkean moraalin ylläpito sekä vuorovaikutuksen kehittäminen työntekijöiden suuntaan (työnjohto) ja lopulta sitoutuminen itsen kehittämiseen, ongelmanratkaisutaitojen vahvistamiseen sekä yrityksen kaizen-toimenpiteisiin (työntekijät). (Mts. 8.) Kaizenin toteutustavat ja niiden systemaattisuus läpi organisaation ratkaisevat sen, millaiseksi kokonaisuudeksi jatkuva kehittäminen käytännössä muodostuu.

Kun organisaatiota tarkastellaan Sengen (1994) tavoin systeemisenä kokonaisuutena, jossa oppiminen on osapuolten keskinäisen vuorovaikutuksen lopputulema, tällöin korostuu se, miten tärkeää on osapuolten välinen synergia. Positiivisen synergian vallitessa vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä toimii, ja se näkyy esimerkiksi yhteisenä sitoutumisena tavoiteisiin. Se näkyy myös tiimin yhteistyössä, jossa ”sparrataan” ja autetaan toinen toista yhä parempiin tuloksiin. Parhaimmillaan teot organisaation hierarkioiden sisällä ja välillä tukevat toisiaan, ja järjestelmän osien välille syntyy positiivista takaisinkytkentää.

Jatkuvan parantamisen kohdalla systeeminen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että teot organisaation eri tasoilla ovat linjassa. Tällaisessa tilanteessa ylin johto huolehtii kehittämisen resursseista (mm. kehittämiseen käytössä oleva aika ja osaaminen), jotka mahdollistavat jatkuvan parantamisen operatiivisella tasolla. Sen lisäksi johto rakentaa toimivat väylät parannusideoiden esittämiselle ja käsittelylle. Työnjohdon tuki ja kiinnostus puolestaan kannustavat sekä ohjaavat tiimejä työnsä kehittämiseen. Toimiva järjestelmä mahdollistaa kehittämis ehdotusten etenemisen aina ideoista toteutuksen tasolle asti. Päinvastaisessa tilanteessa (negatiivinen synergia) jatkuva parantaminen takkuu tai jopa pysähtyy järjestelmään muodostuvien katkosten takia. Syitä voivat olla esimerkiksi resurssien, tarvittavan tuen, yhteisymmärryksen, vuorovaikutuksen, motivaation tai osaamisen puute. Nämä kaikki tekijät yhdessä tai erikseen voivat muodostua jatkuvan parantamisen esteiksi.

Kaizenin toteuttaminen ei vaadi suuria investointeja yritykseltä, mutta sen ylläpito vaatii merkittävää panostusta, jotta henkilöstö sitoutuu jatkuvan parantamisen periaatteisiin myös pidemmällä aikavälillä. Ilman aktiivista työpanosta jo saavutettu kehitys alkaa rapautumaan ajan saatossa (Rother 2011, 11). Jatkuvan parantamisen ylläpito on haasteellista, kuten aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa (Jurburg et al. 2017; Costa et al. 2018). Imai (1986) mukaan kaizen kehittämisen periaatteena soveltuu etenkin hitaan talouskasvun aikaan, koska se ei vaadi suuria taloudellisia investointeja eikä resursseja verrattuna erikseen organisoituun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Innovointi puolestaan soveltuu paremmin voimistuvan talouskasvun aikaan. Toki toteutuessaan innovaatiot itsessään vauhdittavat talouskasvua, josta hyötyvät niin yritykset kuin myös yhteiskunta laajemmin. (Imai 1986, 24-29 & 227.)

Imai (1986; 1997) esittää kaizen-filosofian olevan yksi syy siihen, miksi monet japanilaiset yritykset ovat menestyneet länsimaisia verrokkejaan paremmin toisen maailman sodan jälkeisessä kilpailussa. Kaizen on edesauttanut yritysten tuottavuuden, joustavuuden sekä laadun kehittämistä nostamalla asiakasarvon ja prosessorientaation tuotannon keskiöön. Näkökulma eroaa länsimaille tyypillisestä tulos- ja resurssikeskeisestä johtamistavasta, jossa kiinnostus on yleensä lyhyen aikavälin tuloksissa. Samaan jatkuvan parantamisen - diskurssiin kytkeytyvät monet 90-luvulla ja sitä myöhemmin ilmestyneet lean-oppikirjat sekä yrityksille suunnattu ”konsulttikirjallisuus,” joissa kuvataan etenkin Toyotan menestystä sekä sen taustalla vaikuttavia johtamisen periaatteita (ks. esim. Womack et al. 1991; Rother 2011; Liker & Convis 2012). Nämä teokset ovat osaltaan rakentaneet ymmärrystä siitä, millaisia japanilaiset johtamisen periaatteet ovat, miten ne eroavat länsimaisista johtamisen lähtökohdista ja mistä kaizenissa jatkuvan parantamisen ilmiönä on oikeastaan kysymys.

Vaikka kaizenin juuret ovat syvällä japanilaisessa kulttuurissa ja historiassa, Imai (1986) toteaa, että monet sen lähtökohdista ovat soveltamiskelpoisia kulttuurikontekstista riippumatta. Ihmisillä on esimerkiksi sisäsyntyinen halu kehittyä, ja tuotanto puolestaan on globaalia toimintaa, jossa hyvillä käytänteillä on kaikkialla tilausta. Etenkin kaizeniin kytkeytyvä prosessorientoitunut ajattelu voi Imain (1986) arvion mukaan tuoda lisäarvoa moneen organisatoriseen kontekstiin, koska siinä työ pilkotaan osiin. Se puolestaan mahdollistaa työvaiheiden analysoinnin, mittaamisen, arvioinnin sekä prosessin uudistamisen todellisten tulosten pohjalta. Tilannekohtaista harkintaa tulee kuitenkin käyttää sen suhteen, millaiset mittauksen ja arvioinnin menetelmät tai työkalut soveltuvat kuhunkin tapaukseen. (Mts. xxviii, 1-3 & 228.)

Rother (2011) kuvaa teoksessaan Toyota Kata sitä, miten japanilainen johtamisajattelu eroaa länsimaisesta johtamisesta. Myös tässä teoksessa tulee esiin jatkuvan parantamisen eetos. Rotherille (2011, 10) jatkuva parantaminen tarkoittaa sitä, että: ”*Kaikkia prosesseja parannetaan joka päivä. ... Ja tämä parantaminen jatkuu, vaikka tavoiteluvut olisi jo saavutettu.*” Kysymys on kehittämisen kehästä, jossa ei tavoitella vain standardeja vaan jopa niiden ylittämistä. Rotherille (2011) jatkuva parantaminen on systemaattista ongelmanratkaisua, jossa edetään suunnitelmallisesti, tehokkaita johtamis- ja käyttäytymisrutiineja

noudattaen tavoitetilan asettamisesta kohti tavoitetta. Yrityksen matka asetettuun päämäärään on aina jossain määrin epäselvä, sillä on mahdotonta nähdä ennakolta kaikkia eteen tulevia haasteita. Tästä johtuen tärkeä osa jatkuvan parantamisen prosessia on *hypoteesien* asettaminen ja niiden testaaminen, olosuhteisiin *mukautuminen* sekä etenemisen keinojen muokkaaminen aina tuoreimpien tilannekatsausten mukaan. (Mts. 7-17.)

Tyypillistä ongelmanratkaisua kaizen-kontekstissa kuvastaa PDCA-sykli, jossa edetään kohti tavoitetilaa suunnitelmien asettamisen, valittujen tekojen, tulosten tarkistamisen sekä korjaavien toimenpiteiden avulla. PDCA-lyhenne tulee sanoista: *plan* (suunnittele), *do* (tee), *check* (tarkista) ja *act* (korjaa). PDCA-sykli, joka tunnetaan myös nimellä Deming cycle ja Shewhart cycle (Beckford 1998) toistuu kaikissa tilanteissa, joissa yritys tai sen osa (esim. yksikkö) pyrkii toimintansa parantamiseen. Keskeistä kehittämisessä on huomioida yksityiskohdat, jotka usein jäävät havaitsematta, koska juuri ne tarjoavat mahdollisuuden prosessien hienovaraiseen kehittämiseen. Jatkuva parantaminen ilmenee PDCA-syklin toistuessa tietynlaisena kokeilukulttuurina, eli valmiutena muuttaa ja korjata toimintaa sen mukaan, mikä näyttää tulosten perusteella vievän yritystä parhaiten kohti asetettuja tavoitteita. Kehittämisen syklien nopeus tuo ketteryyttä yrityksen toimintaan. Se, mikä toimii, standardoidaan prosessissa ja muilta osin jatketaan toiminnan kehittämistä PDCA-syklin avulla. (Rother 2011, 117-142.)

Kaikki työntekijät ovat oman työnsä kehittämisen asiantuntijoita. Tämä lähtökohta tunnustetaan lean-toimintamalliin kytkeytyvässä kaizenissa, jossa kannustetaan jokaista osallistumaan organisaation prosessien kehittämiseen sekä asiakasarvon tuottamiseen. Yksi keskeinen kehittämisen haaste yrityksissä on kuitenkin se, miten välttää tilanne, jossa kehittäminen siiloutuu ja organisaatioon muodostuu keskenään kilpailevia tai toisistaan etäännyviä tulosyksiköitä (Torkkola 2015, 96-97). Systeemiajattelun näkökulmasta jatkuvan parantamisen tavoite on paitsi oman työn kehittäminen, myös eri tehtävissä toimivien ihmisten saattaminen yhteen, jotta tehdyillä ratkaisuilla tuetaan koko tuotantoprosessia. Torkkola (2015, 96-101) muistuttaa, että parantamisen lähtökohdaksi tulisi ottaa oman työn lisäksi tuotannon seuraavien/edeltävien vaiheiden tukeminen, jolloin ehkäistään osaoptimointia sekä siitä johtuvia, organisaation rajapinnoille muodostuvia epätoivottuja pullonkauloja. Aiheellinen kysymys on se, mikä rooli johtamisella on näissä tilanteissa ja miten esimer-

kiksi operatiivinen taso voi vastata yksiköiden välisiin yhteistyön haasteisiin omassa asemassaan.

Rother (2011) muistuttaa, että prosessien kehittäminen organisaatiossa ei saisi olla henkilökohtaista taikka negatiivisesti latautunutta. Sen sijaan haasteisiin tulee suhtautua neutraalisti kohdaten ne asioina, joista organisaatio voi oppia (mts. 126-127). Tätä lähestymistapaa kuvaa ratkaisukeskeisyys. Syyllisten etsimisen sijaan fokus tulee säilyttää siinä, mitä voidaan tehdä, jotta organisaatio pääsee tavoitteeseensa. Se on usein helpommin sanottu kuin tehty. Kritiikin rakentava käsittely työyhteisössä ei ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii muun muassa keskinäistä luottamusta osapuolten välillä (Argyris 1993). Ratkaisukeskeisyys ja avoimen keskustelukulttuurin rakentaminen ovat leimallisia piirteitä myös oppivalle organisaatiolle, joka pyrkii toimintansa tulokselliseen uudistamiseen (Senge 1994).

Lean-viitekehyksessä puhutaan toisinaan *juurisyistä* ja niiden tavoittamisesta. Juurisyihin tarttuminen tarkoittaa ongelmien perimmäisten lähteiden tunnistamista ja korjaamista, jolloin havaittu ongelma ei enää toistu (Kouri, 2009, 30-31). Erona juurisyiden etsimisen ja henkilöiden syyllistämisen välillä on se, että ensimmäisessä vaihtoehdossa ongelmat nähdään järjestelmästä tai systeemistä johtuvina, yhdessä ratkaistavina haasteina, kun taas jälkimmäisessä tapauksessa ne esitetään yksilöiden ongelmina. Systeeminäkökulma muistuttaa ennen kaikkea yhteisistä intresseistä ja siitä, että myös virheiden korjaamisessa ja ongelmanratkaisussa tulee kyetä tarkastelemaan asiaa järjestelmän tasolta. (Rother 2011, 126-129.) Sama periaate soveltuu sekä jatkuvan parantamisen että oppivan organisaation lähtökohdaksi.

3.4 Kaizen ja työntekijöiden osallistaminen

Kaizenin perusidea – prosessien kehittäminen virtauksen edistämiseksi ja henkilöstön osallistaminen kehittämiseen – on yksinkertainen. Osallistaminen ei kuitenkaan ole uusi ajatus työn organisoinnin tai johtamisen kontekstissa. Osallistamista on toteutettu muissakin yhteyksissä lean-toimintamallin lisäksi. Straussin (2006) mukaan kiinnostus työntekijöiden osallistamista kohtaan näkyy aaltoilevana trendinä akateemisen keskustelun historiassa.

Esimerkiksi 1940-1950-luvuilla kiinnostuksen osallistamista kohtaan herätti ihmissuhde-koulukunta, joka osoitti tutkimuksillaan, mikä merkitys ryhmädynamiikalla, tunteilla ja ihmisten kuulemisella on työssä. 60-70-luvuilla erilaiset tutkimukset motivaatiosta, työn sisällöstä ja työskentelyolosuhteiden muutoksista avasivat uusia näkökulmia osallisuuden merkitykseen, kun taas 90-luvulla tutkijoiden kiinnostus kohdistui tiimeihin ja tiimityöhön. (Strauss 2006, 780-782.)

2000-luvulle tultaessa kiinnostus työntekijöiden osallistamista sekä valtuuttamista kohtaan on kasvanut entisestään. Ilmiöstä kertoo alati kasvava johtamisen käsitteiden kirjo, jossa osallisuus ja osallistamisen intressi ilmenevät monin tavoin. Puhutaan paitsi osallistavasta johtamisesta (*participative management*) (Koopman & Wierdsma 1998), myös keskustele-vasta johtamisesta (Juuti, Rovio & Innanen 2010), jaetusta johtamisesta (*shared leadership*) (Carson, Tesluk & Marrone 2007), hajautetusta johtamisesta (*disperced leadership*) (Konradt 2014), dialogisesta johtamisesta (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappu-
ra, Kasvio & Toikko 2015), työntekijöiden äänestä ja osallistamisesta päätöksentekoon (*employee voice, employee involvement and participation, EIP*) (Markey & Townsend 2013) sekä korkean osallisuuden työprosesseista (*high-involvement work processes*) (Boxall & Winterton 2018).

Moninaiset johtamisen käsitteet ilmentävät uudenlaista, inhimillistä lähestymistapaa joh-tamiseen. Ne kuvastavat halua huomioida johdettavien ajatukset, tunteet, kokemukset sekä asiantuntemus työssä entistä vahvemmin. Puhe osallistamisesta ylipäättään voidaan nähdä jatkumona organisatoristen hierarkioiden purkamiselle, siirtymänä työnjohdon keskittämi-sestä, kontrollista ja valta-asetelmista kohti tasa-arvoista, itseohjautuvaa ja kollektiivista työskentelyotetta. Erilaisia tutkimustuloksia on saatu siitä, miten lean-toimintamalliin siir-tymisellä on onnistuttu käytännössä edistämään työntekijöiden osallisuutta (Boxall & Win-terton 2018, 34-35).

Abrahamson (1996) näkee johtamisen valtavirrassa myös muotivirtauksen aineksia, kun uudet johtamisen menetelmät nousevat ajoittain pintaan ja saavat vakiintuneet toiminta-mallit näyttämään vanhanaikaisilta. Ilmiön taustalla on ajatus progressiosta ja rationalitee-

tista, jotka ohjaavat johtamisen menetelmiä uusiutumaan aika ajoin. Keskeisiä toimijoita tässä kontekstissa ovat 1. bisneskoulut, johtamisen gurut, massamedia sekä konsulttifirmat, jotka tuottavat johtamisen konsepteja markkinoille sekä 2. yritysmaailman johto, jotka kulluttajina omaksuvat näitä johtamisen oppeja organisaatioihin moninaisin käytännön seurauksin. Kriittisesti voidaan kysyä, miten lean-toimintamalli tai kaizen monin tavoin tulkituttuna filosofiana asemoituvat tähän kuvioon. Tutkijana katson, että niin kauan kuin jatkuva parantaminen ilmenee yritysten käytänteissä sekä toimii ohjenuorana työn tekemisen tavoille, myös sen sisältöä, ulottuvuuksia ja merkityksiä työssä on aiheellista tutkia – olipa kyseessä sitten johtamisen ”muoti-ilmiö” tai ei.

Edellä esitellyn kirjallisuuskatsauksen perusteella kaizen -filosofia muodostaa väljän teoreettisen kehikon jatkuvalla kehittämiselle. Kehittämisellä on käytännössä moninaisia esiintymismuotoja. Kuvaan seuraavassa tarkemmin, mitä jatkuva parantaminen tarkoittaa erityisesti lean-tuotannossa. Luvussa tuon esiin työkaluja, menetelmiä sekä käytänteitä, joita organisaatioissa on omaksuttu kaizen-periaatteen myötä.

3.5 Jatkuva parantaminen lean-tuotannossa

Lean-tuotannossa jatkuvan parantaminen kytkeytyy prosessien kehittämiseen (*process improvement, PI*). Keskeisenä tavoitteena on tehostaa toimintaa esimerkiksi tuotannon läpimenoaikoja nopeuttaen tai laatu- ja ympäristökohtia parantaen. Prosessien kehittämisessä ydinajatus on vähentää variaatiota prosessissa, mikä lisää prosessin ennustettavuutta ja näkyy vakaassa suorituskäytössä (Gisi 2018). Tavoite on myös hukkan, eli *mudan* poistaminen prosessista. Hukka tarkoittaa lisäarvoa tuottamatonta työtä. Taiichi Ohnon (ks. Imai 1997, 75) klassisen luokittelun mukaan hukkaa syntyy työpaikoilla monenlaisten tekijöiden seurauksena. Hukasta kertovat seuraavat seitsemän tilannetta organisaatiossa: 1. Ylituotanto 2. Varastot 3. Vialliset tuotteet, hävikki ja korjaaminen 4. Liike prosessin aikana 5. Prosessointi (yli- ja aliprosessointi) 6. Odottaminen sekä viivästykset ja 7. Kuljetus. (Imai 1997, 75).

Ylituotannon ongelma on se, että se sitoo resursseja, kuten henkilöitä, materiaaleja ja tiloja tarpeettomasti. Varastot puolestaan ovat seurausta ylituotannosta, mikä näkyy muun muassa valmiina ja puolivalmiina tuotteina, osina ja tarvikkeina. Vialliset tuotteet sekä korjaimisen tarve syntyvät, kun prosessiin liittyy laatu- ja suunnitteluvirheitä. Näihin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tarpeeton liike prosessin aikana ei tuota arvoa, mistä syystä se luokitellaan hukaksi. Ratkaisu siihen on esimerkiksi työpisteen suunnittelu siten, että se tukee työnteon virtausta. Tuotteen tai palvelun prosessointi tulisi mitoittaa sen mukaan, mitä asiakkaat todella odottavat tuotteelta tai palvelulta. Sekä yli- että aliprosessointi tuottavat hukkaa. Odottaminen/viivästyksset voivat aiheutua joko laitteista tai ihmisistä, mutta molemmissa tapauksissa seurauksena on hukkaa. Siksi niihin tulee puuttua. Kuljetus puolestaan viittaa materiaalien ja tuotteiden tarpeettomaan siirtelyyn paikasta toiseen, jota tulee myös välttää. (Imai 1997, 75-84.)

Imai (1997, 84-85) lisää edelliseen listaan hukan lähteeksi vielä *ajan*, jonka tehoton käyttö voi muodostua merkittäväksi hukan lähteeksi etenkin palvelusektorilla. Keino vähentää hukkaa tuotannossa on edellä mainittujen tilanteiden tunnistaminen sekä parannusten ideointi, joiden myötä tuotantoprosesseja saadaan virtaviivaistettua. Yleinen tavoite on myös standardien asettaminen toiminnassa entistä korkeammalle. Näin ajatellen jatkuva parantaminen tuotannossa määrittyy hukan jäljittämiseksi ja poistamiseksi. Edellä mainitut hukan lähteet ovat niitä, joihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota operatiivisella tasolla, kun pohditaan sopivia kohteita kaizen-toimenpiteille ja parannuksille.

Imai (1997) muistuttaa, että työntekijät ovat avainasemassa hukan tunnistamisessa ja eliminomisessa. Standardien asettaminen on sen sijaan oma lukunsa, johon johto ja tiimit osallistuvat eri vahvuuksin. Huomionarvoista standardoinnissa on kuitenkin se, että pelkästään johdon asettamat standardit synnyttävät herkemmin psykologista vastustusta operatiivisella tasolla verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijät osallistuvat itse niiden määrittelyyn. Siksi on tärkeää ottaa operatiivinen taso mukaan prosessien kehittämiseen, kuten ongelmanmäärittelyyn ja ratkaisuehdotusten tuottamiseen (Imai 1997, 93).

Käytännössä jatkuva parantaminen ilmenee tuotannossa monin tavoin. Työyksikkö voi esimerkiksi karsia ylimääräisiä työvaiheita tai puuttua epäjohdonmukaisuuksiin, joita se tunnistaa prosesseistaan. Se voi myös pyrkiä kontrolloimaan laatua, jolloin virheet ja tarve korjaamiselle vähenevät. Tiimi voi sujuvoittaa työprosessejaan arvioimalla, ovatko tarvittavat työkalut lähellä työpistettä tai mihin ne tulisi sijoittaa, jotta saadaan poistettua ylimääräistä liikettä työvaiheiden välillä. Työpaikan organisointiin, järjestämiseen ja systemaattiseen siisteyden ylläpitoon on olemassa oma konseptinsa, joka tunnetaan lean-toimintamallissa nimellä 5S. Lyhenne tulee japaninkielisistä sanoista: *Seiri* (lajittele), *Seiton* (järjestä), *Seiso* (puhdistaa ja huolla), *Seiketsu* (vakiinnuta toimenpiteet) ja *Shitsuke* (ylläpidä). 5S-toimenpiteet ja niihin paneutuminen ovat nekin osa jatkuvaa parantamista tuotannossa. (Imai 1997, 19-24; Kouri 2009, 26-27.)

Teoreettisena lähtökohtana jatkuva parantaminen on prosessikeskeistä. Näkökulma on asiakkaassa ja asiakkaalle tuotetussa arvossa, jota valittujen kehittämistoimenpiteiden, kuten hukan poistamisen tulisi lisätä (Imai 1997, 75). Vaihtoehtoisesti osallistuminen työmenetelmien ja tuotantoprosessien kehittämiseen voidaan nähdä palkitsevana työntekijöille itselleen, kun osallisuudesta seuraa entistä monipuolisemmat mahdollisuudet hyödyntää omaa luovuutta, osaamista ja ongelmanratkaisutaitoja työssä. Jatkuvan parantamisen hyöty voi tulla myös sitä kautta, että oma työnteko helpottuu toteutettujen parannusten myötä.

Keinot, joilla työntekijöitä osallistetaan jatkuvaan parantamiseen tuotannossa vaihtelevat organisaatioittain. Tyypillisiä tapoja ovat kehittämis ehdotusten kerääminen työntekijöiltä erilaisten idea- tai aloitejärjestelmien avulla (*kaizen teian*), kaizen-työpajat ja -tapahtumat (*kaizen blitz*) sekä muut eri kokoonpanoin toteutettavat kehittämistoimenpiteet (Marin-Garcia et al. 2018). Imai (1986, 111) käyttää aloitejärjestelmiä vastaavista toimintamalleista yleisnimitystä *suggestion systems*. Hänelle ne edustavat yksilöorientoitunutta jatkuvaa parantamista, koska niiden avulla jokainen voi ottaa osaa jatkuvaan parantamiseen. Kaizen-työpaja puolestaan on ryhmäorientoitunut jatkuvan parantamisen menetelmä, sillä siinä osallistujien määrä on ennalta rajattu. (Imai 1986, 81-124.) Kuitenkin myös kehittämisalitteita voidaan työstää tiimipohjaisesti, kuten Marin-Garcia et al. (2018) huomauttavat. Sekä ehdotusjärjestelmän käyttö että organisoitu ryhmätyöskentely kertovat kaizenia tukevasta infrastruktuurista organisaatiossa (Imai 1997, 91-92).

Kehittämis- ja aloitejärjestelmiä hyödynnettäessä työntekijöiden tekemät kehittämis ehdotukset kerätään yhteisesti sovittuun paikkaan, josta ne toimitetaan eteenpäin tarvittaville tahoille. Yleensä ehdotuksia varten on tarjolla valmiita lappuja tai kortteja, joihin työntekijät merkitsevät kohtaamansa ongelman ja esittämänsä ratkaisun asiassa (ks. esimerkkejä ideakorteista: Japan Human Relations Association 1995, 32-33). Tiedonkulun kannalta voi olla suotavaa, että ehdotuksia kerätään jonkin aikaa ja niihin vastataan kaikille samanaikaisesti. Näin vältetään tilanne, jossa tieto ehdotusten käsittelystä kulkeutuu vain yksittäisille työntekijöille, tai annetut, nopeat vastaukset (ilman syvempää perehtymistä ehdotuksiin) jäävät ylimalkaisiksi, kuten ”harkitaan asiaa.” Jos saatu palaute jää epämääräiseksi tai sitä ei ole, se voi synnyttää negatiivisia päätelmiä järjestelmän toimivuudesta. (Mts. 35-36.)

Ideointi- ja ehdotusjärjestelmää hyödynnettäessä johdon tehtävä on alkuun opastaa tuotannon työntekijöitä, kuinka arvioida ja analysoida työskentely-ympäristöä parannusmielessä. Johdon tehtävä on myös motivoida johdettavia ehdotusten tuottamiseen. Vasta tämän jälkeen voidaan odottaa, että järjestelmä alkaa tuottaa taloudellisia vaikutuksia. Liiketoiminnan näkökulmasta kustannussäästöt ovat merkittävä peruste kehittämisen toimenpiteille. Säästöt ovat kuitenkin vain yksi syy parannusten toteuttamiselle tuotannossa. Etenkin Japanissa työntekijöiden kehittämis ehdotuksia toteutetaan myös muista syistä, esimerkiksi kun ehdotus helpottaa työntekoa, tekee työstä turvallisempaa tai mikäli muutos säästää aikaa, parantaa laatua, lisää tuottavuutta tai poistaa ylimääräistä ”raatamista” työvaiheista (Imai 1986, xxiv-xxv; Imai 1997, 92). Johdon tehtävä on ylläpitää järjestelmää, reagoida johdettavien aloitteisiin sekä päättää, miten syntyneet ehdotukset käsitellään. Käsittelyyn liittyy esimerkiksi se, millä kriteereillä ja aikavälillä ehdotusten toteutuskelpoisuus arvioidaan, ja miten työntekijät huomioidaan tuotettujen ideoiden perusteella. (Imai 1986, 111-124.)

Imain (1986; 1997) kuvaamia jatkuvan parantamisen menetelmiä on käytössä myös tämän tutkimuksen case-yrityksessä. Yrityksen tuotannossa on kertynyt kokemuksia esimerkiksi ideakorttien käytöstä, ja tätä aihetta käsiteltiinkin tutkimusta varten kerätyssä aineistossa. Sen sijaan kaizen-työpajoihin osallistumisesta ei käydy erillistä keskustelua. Näin ollen kaizen-työpajoja ei tarkastella tässä tutkimuksessa sen syvemmin. Fokus on siinä, miten haastatellut henkilöt arvioivat jatkuvaa parantamista omassa työssään yleisesti, sekä millai-

sia näkökohtia aineistossa tuodaan esiin ehdotusjärjestelmän käyttöön ja toimivuuteen liittyen.

Aloitejärjestelmä ei ole menetelmänä uusi, vaan pikemminkin unohdettu tai alihyödynnetty (Lloyd 1999). Rapp ja Eklund (2002) listaavat case-tutkimuksensa pohjalta tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen osallistua työn kehittämiseen järjestelmän kautta. Heidän mukaansa aktiivista osallistumista lisää koettu henkilökohtainen hyöty, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ehdotusten avulla. Myös pienet palkkiot ehdotuksista sekä tuki ryhmien ehdotuksille vaikuttavat myönteisesti osallistumisaktiivisuuteen. Annettujen ehdotusten ajoittainen hylkääminen näytti tutkimuksen perusteella toimivan paremmin aktivointimielessä kuin ehdotusten jatkuva hyväksyminen tai hylkääminen. Osallistumisaktiivisuutta voitiin ajoittain edistää myös kampanjoilla, joissa kehittämisehdotukset sidottiin tiettyyn teemaan. Muita systeemin jatkuvuutta tukevia tekijöitä ovat tutkimuksen mukaan: Innokas järjestelmän puolestapuhuja (etenkin alkuvaiheessa), systeemin yksinkertaisuus, jolloin sen käyttö on vaivatonta, johdon sitoutuminen, kohtuullisessa ajassa annettu palaute ehdotuksista sekä asianosaisten aito, pitkäaikainen kiinnostus systeemiä kohtaan (Rapp & Eklund 2002).

Lloyd (1999) katsoo, että toimiakseen ehdotusjärjestelmän tulee tukea sekä työntekijöiden että työnantajan tavoitteita. Vaikka työntekijöiden syyt esittää aloitteita vaihtelevat, useissa tapauksissa taustalla on aito halu kehittää toimimattomaksi koettuja prosesseja sekä halu vaikuttaa myönteisesti yrityksen menestymiseen (Lloyd 1999). Nämä pyrkimykset tulee huomioida myös johtotasolla, jotta työntekijöiden kiinnostus kehittämiseen säilyy (Jurburg Viles, Tanco, Mateo & Lleó 2016). Rapp ja Eklund (2002) huomauttavat, että kiinnostus ehdotusjärjestelmää kohtaan ei ole staattista, vaan se vaihtelee ajan mittaan. Alkuinnostusta voi seurata innostuksen hiipuminen ja siitä jälleen uusi nousu. Näihin vaiheisiin on hyvä varautua jo järjestelmää ja sen käyttöönottoa suunniteltaessa. Aiheellista on pohtia sitä, miten organisaatiossa ylläpidetään työntekijöiden motivaatiota työnsä kehittämiseen pitkällä aikavälillä, ja mitkä tekijät kehittämismyönteisyyteen keskeisesti vaikuttavat työyhteisössä. Katson, että kehittämisaktiivisuutta ja siinä tapahtuvia muutoksia on mahdollista lähestyä oppivan organisaation ulottuvuuksien avulla.

Edellä on kuvattu kaizenin peruslähtökohtia sekä toteutustapoja tuotannossa. Vaikka peruslähtökohdat ovat yksinkertaisia, kuitenkin kehittämistä voidaan ja sitä tulisikin toteuttaa yritysten omilla ehdoilla. Lillrank et al. (2001) toteavat, että organisaatiokohtaiset toimintamallit jatkuvan parantamisen suhteen ovat usein liian kompleksisia siirrettäväksi sellaisenaan kohteesta toiseen. Yleensä menetelmät vaativat vähintään muokkausta sopiakseen yhteen esimerkiksi yrityksen strategisten tavoitteiden, fyysisten tilojen ja kulttuuristen erityispiirteiden kanssa. Erityistarpeet on syytä huomioida varsinkin silloin, kun lean-toimintamallia ja jatkuvan parantamisen kulttuuria ollaan vasta sisään ajamassa organisaatioon. Kuvaan vielä lopuksi, millaisia haasteita jatkuvaan parantamiseen liittyy aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella.

3.6 Mitä haasteita jatkuvan parantamisen omaksumiseen ja ylläpitoon liittyy organisaatioissa?

Imai (1986, xxix) toteaa, että japanilaisille kaizen-käsite on niin itsestään selvä, ettei sitä välttämättä ajatella erityisenä lähestymistapana johtamiseen. Brunet ja New (2003) puolestaan arvioivat, ettei kaizenin tarkasta sisällöstä ole selkeää yksimielisyyttä (edes) japanilaisten yritysten keskuudessa. Herääkin kysymys, mikä on kaizenin ydin ja mitä sen toteuttamisesta tuotannossa voidaan sanoa kokoavasti. Onko suomalaisessa, teollisuuden alan yrityksessä omaksuttu jatkuva parantaminen sama asia, kuin japanilaisessa autoteollisuudessa työntekoa ohjaava kaizen? Koska lean-käytänteiden kirjo on laeva ja kaizenin soveltamisympäristöt moninaisia, oletettavasti myös kohdatut haasteet poikkeavat jossain määrin toisistaan. Tuon seuraavassa esiin muutamia näkökohtia, joita aikaisempi, kansainvälinen tutkimus on osoittanut aiheeseen liittyen.

Holtskog (2013) esittää, ettei pelkkä lean työkalujen omaksuminen takaa jatkuvan parantamisen onnistumista organisaatioissa. Merkitystä on myös sillä, miten ihmiset tulkitsevat oman roolinsa suhteessa työtehtäviin ja niiden kehittämiseen. Paikallisen työskentelykulttuurin tuntemus on avainasemassa, kun valitaan jatkuvaa parantamista tukevia työkaluja ja menetelmiä yrityksen käyttöön (Holtskog 2013). Rother (2011) puolestaan muistuttaa, että sovelletut tekniikat ja työkalut tulisi yhdistää niitä täydentävään johtamisajatteluun ja käytänteisiin. Haasteena on välttää tilanne, jossa yritys omaksuu tai kopioi valmiita ratkaisuja

kritiikittä, ja sen seurauksena syntyy ristiriitoja työyhteisön arvojen ja käytänteiden välille. Oppivan organisaation termein, on arvioitava systeemistä kokonaisuutta, eli sitä, millaisia rakenteita valitut menetelmät (kuten ehdotusjärjestelmä) muodostavat yhdessä jaettujen ajattelumallien, arvojen ja käytänteiden kanssa (Senge 1994).

Lean-toimintamallissa keskeinen tavoite on ymmärtää ensin olosuhteita, joiden pohjalta yritys voi luoda juuri itselleen soveltuvia, älykkäitä ratkaisuja jatkuvan parantamisen tueksi (Rother 2011, 5-6). Tämä vaatii syvällistä perehtymistä työyhteisön tilaan ja tarpeisiin. Jatkokysymys seuraa, kenen vastuulla älykkäiden ratkaisujen kehittäminen on, ja miten operatiivinen taso voi siihen osallistua? Ovatko pienet parannukset tuotannossa osa suurempaa kokonaisuutta? Entä miten tiimit yksikössä mieltävät oman roolinsa suhteessa työprosessien kehittämiseen? Kysymys rooleista kiteytyy sen ympärille, kuinka organisatorinen työnjako sekä vastuut on jaettu yhteisössä. Esimerkiksi tiimien tai työntekijöiden aloitteellisuuden lisääminen voi olla haastavaa, mikäli organisaatiossa on muutoin totuttu hierarkkiseen toimintamalliin ja päätöksentekoon.

Lean-toimintamallissa on sisäänrakennettu oletus siitä, että kaikki työntekijät organisaatiossa osallistuvat jatkuvaan parantamiseen tuoden oman panoksensa työskentelytapojen sekä työprosessien kehittämiseen. Tällainen työskentelymalli ei ole itsestäänselvyys, vaan se edellyttää työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja johdolta taitoa valmentaa tiimejä kohti itseorganisoitumista (Martela & Jarenko 2017). Aiemmat tutkimukset osoittavat, että vaikka jatkuvan parantamisen ideaa arvostetaan, organisaatiot usein epäonnistuvat parantamisen kulttuurin ylläpidossa (Bateman 2005; Swartling & Olausson 2011; Viperman 2015). Käytännössä monia organisatorisia kehitystyön ilmentymiä kuvaa pikemminkin projektimaisuus ja johtovetoisuus kuin jatkuvuus tai itseorganisoituminen. Se ei ole välttämättä ongelma, mutta se kertoo siitä, miten nykypäivän organisaatioissa on totuttu kehittämään toimintaa ehkä jatkuvuuden periaatteesta poiketen. Kysymys on vakiintuneesta toimintakulttuurista, jota ylläpidetään monin teoin ja toimin osin tiedostamatta.

Kaizenin omaksumisen ja ylläpidon haasteellisuuden takia on esitetty, että työntekijöiden osallisuutta jatkuvaan parantamiseen tulee johtaa tietoisesti (Jurburg et al. 2016). Tarvitaan

siis johtamisen tekoja, joilla tuetaan henkilöstön osallistumista yhteiseen kehittämiseen ja samalla edesautetaan kaizenin toteutumista organisaation kaikilla tasoilla. Johdon sitoutumisen lisäksi tärkeää on johdon tieto ja ymmärrys lean-toimintamallista, jotka voivat joko edesauttaa tai heikentää lean periaatteiden (kuten jatkuvan parantamisen) omaksumista. Erityisen ongelmallista on, jos johto ei tunnista leanin kokonaisvaltaista merkitystä tai sen etuja organisaatiossa, tai jos johto ei näe omaa rooliaan merkityksellisenä toimintakulttuurin jalkauttamisessa. (Pearce, Pons & Neitzert 2018.)

Lean-toimintamallin sekä jatkuvan parantamisen implementointi osaksi yrityksen tuotantoperiaatteita tarkoittaa käytännössä organisaatiokulttuurin uudistamista. Organisaatiokulttuurin muutoksiin liittyy omat haasteensa, kuten muutosvastarinnan kohtaaminen ja sen ylittäminen (Imai 1997, 90). Tämä haaste koskettaa erityisesti johtoa, jonka tulee osoittaa päättäväisyyttä ja lujaa uskoa valittuun linjaan kaikissa tilanteissa. Organisaation johtamisen näkökulmasta jatkuvan parantamisen haasteita ovat toimivan infrastruktuurin luominen kaizenin mahdollistamiseksi, työntekijöiden motivointi ja kannustaminen työn kehittämiseen sekä esimerkillä johtaminen. Johtamisen haaste on myös se, miten jatkuva parantaminen tuotannossa saadaan kytkettyä osaksi laajempaa kokonaisuutta, kuten yrityksen strategiaa ja muita prosesseja, jolloin se ei jää pelkästään irralliseksi toiminnoksi. (Bessant, Caffyn & Gallagher 2001.)

Rother (2011, 220-226) toteaa, ettei organisaatiokulttuurin muokkaaminen jatkuvaa parantamista tukevaksi onnistu vain organisaation rakenteita muokkaamalla. Kehitysmuutosten aikaansaaminen edellyttää ensinnäkin muutoksen tarpeellisuuden osoittamista, toiseksi ihmisten valmentamista ja mentorointia toivotunlaiseen toimintaan sekä kolmanneksi vision kirkastamista, mikä kertoo yhteisölle, minkälaista toimintaa heiltä odotetaan organisaatiossa. Keskeistä on tunnistaa paitsi kehittämiskohteet tuotantoprosessissa, myös kehityspotentiaali, joka ilmenee niin yksittäisten henkilöiden kuin myös organisaation tasolla. Nämä tasot ohjaavat kysymään, miten minä suhtaudun /me suhtaudumme kehittämiseen, miten haluaisimme siihen suhtautua ja mikä on este toteutuksen tiellä sekä seuraavat askeleet asiassa. Uusien käyttäytymismallien omaksuminen organisaatiossa edellyttää toiminnan toistuvaa harjoittelua käytännön tilanteissa. Jokaisen henkilökohtainen pon-

nistelu yhdessä sekä erikseen johtaa pitkällä aikavälillä uusiin tottumuksiin ja rutiineihin organisaatiossa. (Rother 2011.)

Jatkuvan parantamisen haasteet ilmenevät myös yksilötasolla. Lillrank et al. (2001) listaa-
vat perusvaatimuksia, joiden tulee toteutua jatkuvan parantamisen turvaamiseksi. Ensinnä-
kin, työntekijöiden tulee haluta muutosta. Muutosmyönteisyyttä voidaan tukea erinäisin
keinoin, kuten tarjoamalla kompensatiota kehittämiseen käytetystä ajasta tai palkitsemalla
ehdotuksista. Myös viestintä aiheeseen liittyen on keskeistä, sillä se voi osaltaan lisätä tai
heikentää motivaatioita työskentelytapojen kehittämiseen. Toiseksi, työntekijöillä tulee
olla tarvittavia resursseja parannusten toteuttamiseen. Resurssit viittaavat tässä yhteydessä
moninaisiin tekijöihin, kuten aikaan, fasiliteetteihin, taitoihin sekä työkaluihin. Kolman-
neksi, työntekijöillä tulee olla tieto siitä, mitä heiltä odotetaan. Muussa tapauksessa kehit-
tämisen teot voivat kohdistua ”väärin” tai epätoivottuihin asioihin, mikä on energian tuh-
lausta. Odotusten kirkastamisessa auttavat selkeiden tavoitteiden asettaminen, tehtävien
priorisointi sekä suunnan osoittaminen. Olennaista on myös molempiin suuntiin kulkeva
viestintä, jolloin lisätään yhteisymmärrystä siitä, millä tavoin jatkuvalla parantamisella on
mahdollista tuottaa kontribuutiota. (Lillrank et al. 2001, 44-46.)

Jurburg et al. (2016, 1072-1073) toteavat omassa tutkimuksessaan, että suurimmat esteet
jatkuvaan parantamiseen osallistumiselle ovat työntekijöiden kokemusten mukaan: tiedon-
puute jatkuvasta parantamisesta ja sen keinoista organisaatiossa, epätietoisuus oman roolin
merkityksestä sekä ajanpuute. Näihin haasteisiin voidaan puuttua esimerkiksi tehostamalla
viestintää, vuorovaikutusta ja yhteistyötä asian tiimoilta, tuomalla vahvemmin esiin työn-
tekijöiden avainrooli prosessissa sekä muokkaamalla työtapoja siten, että kehittämiselle jää
enemmän aikaa.

Sydänmaanlakka (2017) tarkastelee osin samaa aihepiiriä, kun hän pohtii jatkuvaa uudis-
tumista (*continuous renewal*) osana yritysten kilpailuetua. Hän muistuttaa, että jatkuvan
uudistumisen agenda tulisi nivoa osaksi työntekijöiden hyvinvointia (mts. 25). Näin siksi,
koska jatkuva muutos itsessään voi uuvuttaa. Sama pätee myös kaizeniin, eli jatkuvaan
parantamiseen. On tärkeää huomioida, miten parannuksilla voidaan tukea työntekijöiden

hyvinvointia sen sijaan, että vaikutetaan siihen negatiivisesti. Työhyvinvointiin liittyy muun muassa hallinnantunne työssä (Manka & Manka 2016), ja sitä osallisuus, eli mahdollisuus osallistua tuotannossa toteutettaviin muutoksiin voi parhaimmillaan vahvistaa.

Swartling & Olausson (2011) osoittavat, että jatkuvan parantamisen tulokset riippuvat tavasta, jolla se implementoidaan organisaatioon. He tunnistavat tutkimuksessaan neljä erilaista tapaa implementoinnille. Siinä missä *projektimainen* lähestymistapa tuotti vain pieniä muutoksia kohdeorganisaatioon, *integroitu* lähestymistapa osoittautui kustannustehokkaaksi ja kaikkein tehokkaimmaksi tavaksi toteuttaa kehittämistä. Siinä kehittämistä toteutettiin osana muuta työtä. *Rinnakkain* muun työn ohessa tapahtuva, asiantuntijavetoinen kehittäminen nosti yrityksen suoritusastoa, mutta se aiheutti myös lisäkuluja. *Koordinoitu* lähestymistapa, jossa yhdistyi rinnakkaisen ja integroidun kehittämisen eri puolet (asiantuntijavetoisuus + itseorganisoitu kehittäminen) on tutkimuksen perusteella toimiva ratkaisu varsinkin tilanteessa, jossa organisaation haluaa sekä hyödyntää ulkoista asiantuntemusta, mutta myös kehittää omien toimijoidensa kompetenssia.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei käsitellä leanin implementointia sen tarkemmin, Swartlingin ja Olaussonin (2011) tutkimustulokset ovat silti huomionarvoisia. Ne muistuttavat siitä, miten tärkeää on osallistaa työntekijät lean-toimintamalliin ja sen toteutustapoihin jo alkuvaiheessa. Näin kehittäminen ei jää irralliseksi, ”jonkun muun” vastuulla olevaksi projektiiksi. Kun jatkuva parantaminen nivotaan osaksi muuta työtä, se myös konkretisoituu todelliseksi käytännön toimenpiteiksi, jotka aikaansaadaan omin toimin. Samalla jatkuvaan parantamiseen liittyvä osaaminen karttuu.

Myös johtajuustyylillä voi olla vaikutusta siihen, miten lean omaksutaan ja onnistutaan ylläpitämään työyhteisössä (Tortorella & Fogliatto 2017). Johtamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi ohjaavaa, coachaavaa, tukevaa tai delegeoivaa johtamisotetta. Tortorella ja Fogliatto (2017) toteavat, että organisaatiohierarkian tasoilla (ylin johto, keskijohto, esimiesasemassa olevat/linjajohto ja tiiminvetäjät) on usein erilaiset valmiudet soveltaa vaihteoisia johtamisen keinoja johtamisentilanteissa. Taidot vaihtelevat, koska yleensä koulutusta tarjotaan pääasiassa ylemmässä asemassa oleville toimihenkilöille. Johtamistaitoja

kuitenkin tarvitaan joka portaalla, ja siksi muodollista koulutusta sekä käytännön harjoitusta tulisi tarjota kaikille johtavassa asemassa oleville. Näin tuetaan osaltaan lean-kulttuurin juurruttamista.

Kirjallisuuskatsaus edellä osoittaa, että kaizen vaatii tekoja niin operatiivisella tasolla kuin myös johtamisessa, jotta se muodostuisi kiinteäksi osaksi yrityksen toimintamallia. Jos kaizen on työntekemisen periaatteena uusi, se vaatii myös aikaa. Ei voi olettaa, että ihmiset yhtäkkiä muuttuvat itseohjautuviksi, jos mikään organisaation toimintatavoissa (mm. työn organisointi, johtaminen, palkitseminen) ei ole sitä aiemmin edellyttänyt tai siihen kannustanut. Kulttuurinmuutokset tapahtuvat hitaasti. Valmiit lean-työkalut sekä -tekniikat tarjoavat yhden keinon, jolla osallistaa operatiivinen taso työn kehittämiseen tuotannossa. Ne tarvitsevat kuitenkin tuekseen kehittämisen kulttuuria, jossa jokaisen osallistumisella ja aloitteellisuudella nähdään arvo. Työntekijöiden vastuuttaminen vaatii paitsi taitoa johtaa tiimejä itseohjautuviksi, myös joustoa johdolta, sillä vastuun jakaminen voidaan jossain tapauksissa kokea uhkaksi omalle auktoriteetille. Ennen kaikkea tarvitaankin keskustelua ja yhteisymmärryksen rakentamista siitä, mitä jatkuva parantaminen tarkoittaa juuri omassa työyhteisössä ja millä tavoin siihen on mahdollista osallistua eri tehtävissä.

3.7 Yhteenvedo teoriasta

Edellä on tutustuttu sekä oppivan organisaation käsitteeseen että kaizen-filosofiaan osana lean-ajattelua. Tässä luvussa teen yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta. Luvussa kertaan lyhyesti, mistä oppivassa organisaatiossa ja lean-ajatteluun kytkeytyvässä jatkuvassa parantamisessa on kysymys, sekä pohdin, miten nämä teoriat ovat suhteessa toisiinsa. Arvioin kirjallisuuskatsauksen pohjalta, mitä yhtäläisyyksiä oppivalla organisaatiolla ja lean-organisaatiolla on. Lopuksi tarkastelen vielä Sengen (1994) teoriassa esitettyjä, viittä oppivan organisaation perustekijää reflektoiden samalla, mitä näkökulmia ne tuovat jatkuvaan parantamiseen. Mitä kaizen-kulttuurin ylläpito vaatii teorian perusteella?

Luvussa kaksi todettiin, että oppiva organisaatio on käsite, joka nousi laajempaan tietoisuuteen sekä kiinnostuksen kohteeksi 90-luvulla. Kuitenkin jo 1960-luvulla organisaation oppimisen prosesseja tutkittiin. Monet tieteenalat ovat määritelleet oppivaa organisaatiota, ja näkemykset siitä, mikä oppiva organisaatio on ja miten se oppii, eroavatkin jonkin verran toisistaan. Yksimielisyys vallitsee kuitenkin siitä, että oppiva organisaatio suhtautuu myönteisesti kehittämiseen, sekä kannustaa erilaisin käytäntein toimintaan, joka tukee oppimisen prosesseja yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Tässä tutkimuksessa oppivaa organisaatiota lähestyttiin systeemiajatteluun pohjaavan, Peter Sengen (1994) teorian pohjalta. Sengen (1994) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka *laajentaa jatkuvasti kykyään luoda tulevaisuuttaan*. Oppiva organisaatio rakentuu viiden perustekijän varaan, ja nämä perustekijät ovat: 1. systeemiajattelu 2. yksilön pätevyys 3. ajattelumallit 4. yhteisen vision rakentaminen sekä 5. tiimien oppiminen.

Luvun kaksi pääpaino oli Sengen (1994) esittelemissä oppivan organisaation perustekijöissä, joita käytiin läpi kuvailen samalla, millaisia periaatteita niiden taustalla on. Sen lisäksi tutustuttiin harjoituksiin/käytänteisiin, joiden avulla organisaatio voi kehittää oppimiskykyään. Teorian pohjalta todettiin, että organisaatio voi edistää oppimistaan sekä purkaa esteitä oppimisen tieltä, kun se kiinnittää huomiota perustekijöiden tilaan organisaatiossa, sekä puuttuu niissä havaittuihin ongelmakohtiin (kuten yhteisen vision puuttumiseen tai virheellisiin uskomuksiin yhteisössä). Systeemiajattelu -luvun yhteydessä esiteltiin myös systeemin arkkityyppi nimeltä kasvun rajat (*limits to growth*), joka kuvaa kasvun hidastumisen tilanteita organisaatiossa. Tätä arkkityyppiä sovelletaan myöhemmässä, kun tutkimuksessa siirrytään empiirisen aineiston tarkasteluun. Mallin avulla esitetään, miten aineistosta tunnistetut, jatkuvaa parantamista rajoittavat tekijät vaikuttavat kaizen-kulttuuriin yrityksen X operatiivisella tasolla.

Luvun kaksi lopussa käsiteltiin lyhyesti Sengen (1994) teoriaa koskevaa kritiikkiä, sekä oppivan organisaation teoriaa muissa lähteissä. Kritiikin myötä todettiin, että Sengen (1994) teoriolla on katvealueensa. Esimerkiksi valtakysymykset vaikuttavat vuorovaikutukseen ja sitä kautta oppimiseen organisaatiossa, mutta niiden tunnistaminen tai käsittely voi olla hankalaa teorian pohjalta.

Luvussa kolme tutustuttiin jatkuvan parantamisen ilmiöön. Tätä aihetta lähestyttiin lean-ajatteluun kytkeytyvän kaizen-filosofian pohjalta. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että kaizen on kehittämisen suuntaus, jossa tyypillisesti osallistetaan työntekijät työnsä kehittämiseen. Siinä jokaista kannustetaan arvioimaan, miten omaa työtä tai työtä tiimissä/yksikössä voitaisiin tehdä vielä paremmin. Fokus on pienissä parannuksissa, joilla aikaansaadaan asteittaista tapahtuvaa kehitystä. Keskeinen lähtökohta kehittämisenprosessissa on – etenkin lean-ideologian näkökulmasta arvioituna – sen pohtiminen, mitkä teot tai toimenpiteet tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, ja mikä taas on arvoa tuottamatonta työtä, eli niin sanottua hukkaa, josta kannattaa pyrkiä eroon. Tuotannossa jatkuva parantaminen tarkoittaa pieniä tekoja. Kehittämistä tuetaan ja mahdollistetaan yleensä johtovetoisesti rakennetulla jatkuvan parantamisen infrastruktuurilla. Esimerkkinä infrastruktuurista on ehdotusjärjestelmät, jotka mahdollistavat työntekijöiden ideoiden ja aloitteiden esittämisen sekä ehdotusten järjestelmällisen käsittelyn työn kehittämiseksi.

Jatkuva parantaminen on aiemman kirjallisuuden perusteella monin tavoin toteutettavaa kehittämistyötä. Sen tavoite on paitsi työskentelytapojen tehostaminen myös työympäristön epäkohtiin ja työnteon esteisiin puuttuminen. Tyypillistä on, että parannuksia toteutetaan työntekijöiden omaa asiantuntemusta hyödyntäen. Kaizen-toimenpiteisiin tuotannossa kuuluvat olennaisena osana kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä parannusehdotusten muotoilu, joilla edistetään virtausta tuotannossa. Johtamisen näkökulmasta kantava ajatus kehittämisessä on systemaattinen ongelmanratkaisu haasteita kohdatessa. Erilaisia työkaluja ja tekniikoita on kehitetty jatkuvan parantamisen tueksi, ja niitä voidaan soveltaa kunkin yrityksen tarpeista käsin. Niihin lukeutuvat esimerkiksi 5S sekä PDCA-sykli.

Tässä tutkimuksessa puhutaan leanista sekä kaizenista. Ne eivät ole synonyymejä. Sen sijaan kaizen, eli jatkuva parantaminen on keskeinen osa lean-toimintamallia, jossa tavoitellaan virtaustehokkuutta prosesseja kehittäen. Epäselvää on, toteutetaanko kaizen-periaatetta käytännössä omana erillisenä filosofianaan, irrallaan lean-ajattelusta. Kirjallisuuden perusteella kytkös näiden kahden käsitteen välillä näyttää vahvalta. Tässä tutkimuksessa niitä tarkastellaan rinnakkain toteutettavina. Tarkennuksena vielä, Suomen Lean-yhdistys (2019) määrittelee leanin ja jatkuvan parantamisen suhdetta seuraavasti: *”Lean-filosofia on ajattelutapa, jossa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmaratkaisutaitojen*

järjestelmällinen kehittäminen on kaiken keskiössä. Se tarkoittaa työyhteisön toimintamallien perusteellista ja avointa arviointia sekä niiden jatkuvaa parantamista.”

Lean-organisaatiolla ja oppivalla organisaatiolla on kirjallisuuden perusteella paljon yhteisiä lähtökohtia. Molempia kuvastaa esimerkiksi pyrkimys tunnistaa käyttäytymisen kaavoja yhteisössä sekä pyrkimys uudistaa yhteisön toimintamalleja niitä avoimesti reflektoiden. Tämä edellyttää työyhteisöltä kriittisyyttä, taitoa katsoa omaa toimintaa etäältä sekä valmiutta kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja uskomuksia. Näitä taitoja tarvitaan aina operatiiviselta tasolta ylimpään johtoon asti, kun pyrkimys on oppia ja kehittää toimintaa yhdessä. Myös prosessiajattelu voidaan tunnistaa molempien organisaatiokuvausten taustalta. Taavoitteena on vahvistaa käynnissä olevia oppimisen ja kehittämisen prosesseja, jotta aikaan saadaan toivottuja tuloksia pitkällä aikavälillä. Periaatteessa kummassakaan tehtävässä (oppimisessa tai kehittämisessä) ei tulla koskaan valmiiksi. Tämä voi olla haastava ajatus länsimaissa, joissa on totuttu tuloskeskeisyyteen ja nykyisin yhä enenevässä määrin myös projektimaiseen työskentelytapaan, jossa tehtävillä on aina selkeä alku ja loppu.

Kirjallisuudessa todetaan, että jatkuva parantaminen sekä oppimiskyky (tässä tapauksessa organisaation kyky uudistaa toimintaansa tulevaisuuden kannalta hyödyllisellä tavalla) ovat molemmat tae organisaation toiminnan jatkuvuudesta. Ne kertovat kilpailukyvystä sekä taidosta uudistua, joustaa ja muuttaa toiminnan suuntaa toimintaympäristön tarpeita mukailleen. Oppimiselle ja jatkuvalle parantamiselle kannattaa siis luoda edellytyksiä. Sekä oppivan organisaation teoria että kaizen-filosofia näyttäisivät myös rakentuvan samankaltaiselle ihmiskäsitykselle. Niissä ihminen nähdään luonnostaan kehityshaluisena, kiinnostuneena oppimaan ja kehittämään itseään (Imai 1986, 228; Senge 1994, 4). Halu kehittyä ja luoda uutta on teorioiden mukaan ihmiselle sisäsyntyistä, ei asia, johon heitä tulisi erikseen ”pakottaa” tai motivoida. Organisaation tehtävä on tarjota alusta oppimisen ja kehittymiselle prosesseille sekä kanavoida niihin liittyvät toimenpiteet tavalla, joka tuottaa hyötyä kaikille osapuolille.

Vaikka oppiminen ja kehittäminen nähdään ihmisille luontaisina pyrkimyksinä, silti kirjallisuudessa painottuu tarve johtaa näitä prosesseja. Ei ole itsestäänselvyys, että organisaatio

oppii tai että kaizen-kulttuuri säilyy eläväisenä läpi organisaation tasojen. Oppiminen voi hidastua ja kehittäminen hiipua eri syistä. Tarvitaan taitoa tunnistaa, mitä tekijöitä oppimisen ja kehittämisen prosesseihin liittyy sekä taitoa ratkaista, miten ylläpitää ja tukea näitä prosesseja eri tilanteissa. Vastuu organisaation oppimisesta ja kehittämisen jatkuvuudesta on samanaikaisesti yksilöllistä ja kollektiivista. Tarvitaan johtoa suuntaamaan toimintoja, mutta myös yksilöitä ja tiimejä, jotka kykenevät ottamaan itse vastuun työnsä kehittämisestä. Tarvitaan siis itseohjautuvuutta, minkä Huttunen (2018, 182) näkee operatiivisella tasolla esimerkiksi aktiivisuutena, pyrkimyksenä viedä eteenpäin ideoita, aloitteita ja korjausehdotuksia sen sijaan, että odotettaisiin johdon ratkaisevan kohdatut ongelmat.

Senge (1994) näkee oppivan organisaation systeemisenä kokonaisuutena, jossa jokaisen tehtävä on kehittää itseään ja osaamistaan. Samaan aikaan tulee luoda avointa ja kollegiaalista vuorovaikutussuhdetta muihin, jotta yhteinen visio voidaan saavuttaa yhteistyössä. Kaizen-filosofia puolestaan korostaa yhteisvastuuta. Kaizen-periaatteen toteutuessa jokainen työyhteisössä reflektoi niin omia kuin myös yhteisiä työntekemisen tapoja ja osallistuu aktiivisesti niiden kehittämiseen. Nämäkin esimerkit kertovat samansuuntaisista peruslähtökohdista lean-organisaatiossa ja oppivassa organisaatiossa. Perusolettama on, että viime kädessä jokainen kantaa vastuun siitä, miten työyhteisö yhdessä onnistuu tai epäonnistuu tehtävissään. Sekä lean-organisaatiossa että oppivassa organisaatiossa tarvitaan ratkaisukeskeisyyttä ja ongelmanratkaisutaitoja, jotta oppimisen esteet, virheet prosessissa sekä kehittymistä haittaavat tekijät voidaan tunnistaa ja ylittää.

Oppiva organisaatio ja lean-ajattelu ovat molemmat ilmiöitä, joita kohtaan kiinnostus kasvoi 90-luvulla. Sellaisenaan ne ovat oman aikansa käsitteitä, joilla työelämän ajankohtaisia muutoksia on voitu – ja voidaan edelleen – jäsentää, samoin kuten mahdollisuuksia vastata muutoksiin organisatorisin toimin ja järjestelyin. Molempien teorioiden taustalla on työelämän kiihtyvä muutostahti, mikä asettaa vaatimuksia niin organisaatioiden oppimiselle kuin myös kehittämisen jatkuvuudelle organisaatioissa. Oppivan organisaation ja lean-ajattelun taustalla voidaan nähdä yhteiskunnallinen murros, eli tuotantotavan muutos (Sarala & Sarala 2010). Kun massatuotannosta siirrytään joustavaan, asiakaslähtöiseen tuotantoon, organisaatioissa tarvitaan uusia keinoja toimintakyvykkyyksien kehittämiseen. Lean-

ajattelu ja organisaation oppimisen tehostaminen tarjoavat molemmat ratkaisuja siihen, miten organisaatio voi menestyä toimintaympäristön haasteiden keskellä. (Mts. 51.)

Edellä on kuvattu joitakin yhteyksiä lean-organisaation ja oppivan organisaation välillä. Seuraavaksi pohdin vielä, mitä näkökulmia oppivan organisaation teoria tuo jatkuvaan parantamiseen. Mitä kaizen-kulttuurin ylläpito vaatii teorian perusteella? Esitän muutamia johtopäätöksiä kirjallisuuden pohjalta.

Jatkuva parantaminen voidaan mieltää innostavaksi lähtökohdaksi niin yksilötasolla kuin myös liiketoiminnan näkökulmasta. Näin varsinkin silloin, jos tulkinta on se, että tulevaisuus on täynnä lukemattomia mahdollisuuksia ja jokaisella on mahdollisuus myötävaikuttaa organisaation menestykseen. Toisaalta jatkuva parantaminen voi myös lannistaa, uuvuttaa tai turhauttaa, mikäli asetetut tavoitteet näyttävät etäisiltä, epämääräisiltä tai vaikeasti saavutettavilta. Oppivan organisaation teoriassa tämä ristiriita ja sen ratkaiseminen liittyy *yksilön pätevyyteen*. Kysymys kuuluu: miten työntekijät kokevat kuilun nykytilan ja vision välillä? Synnyttääkö kokemus yrityksen nykytilasta epätoivottua emotionaalista jännitettä vai kimmokkeen etsiä uusia ratkaisuja? Jatkuva parantaminen työntekeksen lähtökohtana vaatii yksilöiltä sinnikkyyttä, taitoa hyväksyä keskeneräisyys, kykyä ylläpitää luovaa jännitettä sekä taitoa hallita mahdollista emotionaalista jännitettä. Tärkeää on myös tunnistaa, missä piilee jatkuvan parantamisen mielekkyys, ja mikä arvo kehittämishäällä on itselle sekä yritykselle pitkällä aikavälillä. Muun muassa nämä seikat ovat olennaisia, kun arvioidaan jatkuvaa parantamista yksilön pätevyyden näkökulmasta.

Jatkuva parantaminen riippuu monista tekijöistä. Oppivan organisaation teoria ehdottaa, että yksilötasolla merkitystä on paitsi työntekijöiden taidolla ylläpitää luovaa jännitettä haasteiden keskellä (visio vs. nykytila), mutta myös sillä, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat organisaation vision toteuttamiseen ja millainen oppimismoodi (luovuus ja uteliaisuus vs. reaktiivisuus) henkilöitä kuvastaa. Samoin työntekijöiden osaaminen ja taidot vaikuttavat siihen, kuinka työn kehittämiseen osallistutaan käytännössä. Kaikkiin näihin ulottuvuuksiin tulee kiinnittää huomiota, kun halutaan edistää jatkuvaa parantamista. Yksilön pätevyys yhtenä oppivan organisaation kulmakivenä muistuttaa, että vain työhönsä sitou-

tuneet, itsensä työyhteisössä osallisina näkevät työntekijät ovat valmiita ottamaan vastuuta työn tuloksista. Tällä on merkitystä myös jatkuvan parantamisen kannalta, sillä nämä kaikki voivat muodostua jatkuvaa parantamista rajoittaviksi tekijöiksi. Yksilötasolla kaizen-kulttuuria voidaan edistää, kun tunnustetaan, millaisia henkilökohtaisia näkemyksiä työntekijöillä on kehittämisestä, sen tarpeista, palkitsevuudesta ja hyödyllisyydestä, sekä miten työntekijät arvioivat mahdollisuuksiaan vaikuttaa työyhteisön käytänteisiin esimerkiksi kehittämis ehdotusten kautta.

Oppivan organisaation yhteydessä käsitelty *systemiajattelu* muistuttaa siitä, ettei yksikään toiminto organisaatiossa tapahdu tyhjiössä. Teot ja toimenpiteet nivoutuvat toisiinsa ja niitä ohjaa, rajoittaa sekä suuntaa organisaatiossa olemassa olevat rakenteet. Näin ajatellen myös jatkuvaa parantamista operatiivisella tasolla tulisi tarkastella osana organisaation toimintojen kokonaisuutta, ei irrallisena tapahtumana. Kehittämisaktiivisuuden tuotannossa vaikuttavat sekä tuotannon sisäiset että ulkopuoliset tekijät. Systemiajattelun näkökulmasta kysymys kuuluu, nähdäänkö yrityksessä, millaisia keskinäisriippuvuuksia jatkuvaan parantamiseen liittyy. Miten jatkuva kehittäminen kytkeytyy yrityksen strategiaan ja ollaanko kaizen-kulttuurin edistämiseksi johdonmukaisia? Entä ovatko käsitykset jatkuvan parantamisen tarpeista ja mahdollisuuksista yhtenevät organisaation eri tasoilla, kuten operatiivisella tasolla ja johdossa? Rakenteelliset tekijät voivat ruokkia innostusta jatkuvaan parantamiseen operatiivisella tasolla, mutta yhtä hyvin ne voivat vaikuttaa päinvastoin. Siksi on tarpeen keskustella yhdessä, millaisia ongelmakohtia sekä mahdollisuuksia kehittämiseen liittyy.

Systemiajattelun näkökulmasta arvioituna tärkeää on myös se, että operatiivinen taso näkee omien kehittämisaloitteidensa merkityksen ja arvon työssään. Tällöin vahvistetaan osallisuuden kokemusta ja mahdollistetaan kehittämistyöstä oppiminen niin yksilö- kuin myös tiimitasolla. Tiimikohtaisen kehittämisen lisäksi organisaatiossa tarvitaan yksikkö- ja osastorajat ylittävää vuoropuhelua siitä, mitä jatkuva parantaminen on ja miten sitä voidaan toteuttaa – ei pelkästään tuotannossa – vaan myös osastojen rajapinnoilla koko organisaation toiminnan edistämiseksi. Näin toimin edistetään oppimista organisaatiossa ja samalla prosessien virtausta, mikä on lean-ajattelun ytimessä. Kaizen-kulttuurin ylläpito edellyttää, että organisaatiossa ymmärretään keskinäisriippuvuuksia kehittämisaktiivisuuden ja nyky-

käytänteiden välillä. Systeemiajattelun soveltaminen, eli holistinen näkökulma on avain tässä suhteessa.

Ajattelumallit viittaavat Sengen (1994) teoriassa jaettuihin oletuksiin, asenteisiin ja uskomuksiin organisaatiossa. Myös ne vaikuttavat siihen, miten työntekijät toimivat suhteessa jatkuvaan parantamiseen. Työyhteisössä voi olla erilaisia käsityksiä esimerkiksi siitä, mitkä ovat tiimin vastuut ja velvollisuudet työprosessien kehittämisessä, ja kenen tehtävä on viedä eteenpäin muutoksia työyksikössä. Myös uskomukset ja asenteet koskien kehittämisen tarpeita sekä oman kehittämisaktiivisuuden avulla saavutettavia hyötyjä muokkaavat organisaation jäsenten käytöstä suhteessa kehittämiseen. Sengen (1994) teorian perusteella onkin olennaista tunnistaa, millaisia ajattelumalleja jatkuvaan parantamiseen liittyy ja miten ne heijastuvat työntekijöiden kehittämisaktiivisuuteen käytännössä.

Vallitsevat ajattelumallit voivat rajoittaa jatkuvaa parantamista operatiivisella tasolla. Ongelmallista on, mikäli ajattelumallit perustuvat virheellisiin oletuksiin tai väärinkäsityksiin. Ylittääkseen jatkuvan parantamisen rajoitteet, joita vallitsevat ajattelumallit voivat pahimmillaan tuottaa, työyhteisö tarvitsee avointa vuoropuhelua työn kehittämiseen liittyvistä näkemyksistä sekä kykyä reflektoida ja kyseenalaistaa toimintaa ohjaavia uskomuksia. Tarvitaan aitoa halua selvittää, millaisia käsityksiä jatkuvaan parantamiseen liittyy ja min-kälaiseen tietopohjaan uskomukset tosiasiallisesti perustuvat. Tässä kohti dialogisuus on avain, jolla lisätään keskinäistä ymmärrystä sekä sanoitetaan ehkä osin tiedostamattomia, mutta kuitenkin jatkuvan parantamisen toteuttamiseen vaikuttavia mentaalisia malleja.

Oppivassa organisaatiossa *jaettu visio* suuntaa toimintaa luoden yhtenäisyyttä toisistaan erillisiin toimintoihin (Senge 1994). Teoriaa soveltaen, vision tulisi näkyä myös jatkuvassa parantamisessa, jolla tähdätään organisaation toimintaedellytysten parantamiseen sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä asetelmassa kysymys kuuluu, miten organisaatiossa ymmärretään visio, ja miten tai missä määrin se ohjaa jatkuvaa parantamista tuotannossa tai organisaatiossa laajemmin. Fokusoiko visio kaizen-toimenpiteitä, ja miten se näkyy operatiivisen tason kehittämisaloitteissa sekä niiden valikoidussa toteutuksessa?

Senge (1994) katsoo, että oppiva organisaatio tarvitsee yhteisen vision, joka yhdistää toimijoita ja tuo syvemmän merkityksen toiminnalle. Asialla on merkitystä myös kaizenkulttuurin kannalta, sille se, miten työntekijät suhtautuvat visioon, heijastuu kehittämiseen. Kuuliaisuus vision suhteen tarkoittaa, että työntekijät toimivat ohjeiden mukaan, mutta eivät välttämättä motivoitu työn ja prosessien proaktiivisesta kehittämisestä. Henkilökohtaisesti merkityksellinen visio puolestaan luo yhteistä identiteettiä ja sitoutumista tavoitteisiin, jolloin jatkuva parantaminen muodostuu luontevaksi osaksi työtä. Uusia ideoita ja parannusehdotuksia viriää, kun työntekijät yksilöinä ja tiimeinä innostuvat työstään ja pyrkivät aidosti edistämään organisaation vision toteutumista. Vahva visio auttaa yksilöitä ja tiimejä ylläpitämään luovaa jännitettä työssä, ja kehittävä työskentelyote ilmentää tätä käytännössä.

Jokaisella työyhteisössä on henkilökohtainen tulkinta organisaation visiosta sekä siitä, mikä oma rooli on sen toteuttamisessa. Kun halutaan rakentaa yhteistä visiota, Sengen (1994) mukaan työntekijöiden kuulemisen ja henkilökohtaisen vision kunnioittamisen merkitys korostuu. Työyhteisössä tulisi aika ajoin pohtia yhdessä sitä, miten visio yhdistää ihmisiä organisaatiossa, ja miten jokainen voi käytännössä olla mukana muokkaamassa organisaation tulevaisuutta. Jatkuva parantaminen organisatorisena käytänteenä on tuskin tästä tavoitteesta irrallinen toiminto. Myös jatkuva kehittäminen tarvitsee suunnakseen päämäärän, jota kohti pienin parannuksin edetään.

Oppiva organisaatio oppii ja kehittyy myös *tiimien oppimisen* kautta. Sengen (1994) teoria ohjaa kysymään, mitä seikkoja tiimien oppimiseen liittyy ja miten ne heijastuvat jatkuvaan parantamiseen. Teorian perusteella jatkuva parantaminen tiimissä tai tiimin tuotoksena edellyttää ainakin toimivaa vuorovaikutusta, myönteistä ilmapiiriä ja luottamusta tiimin sisällä. Parhaimmillaan tiiminjäsenet täydentävät toistensa vahvuuksia sekä tuovat osaamisellaan uusia, oivaltavia näkemyksiä työn kehittämiseen. Jatkuva parantaminen tiimin oppimisen näkökulmasta tarkoittaa sitä, että tiimi oppii uudistamaan toimintatapojaan yhteistyössä, mutta myös sietämään näkemyseroja sekä ristiriitoja kehittämisessä. Rakentavassa yhteistyössä ristiriidat nähdään ongelman sijaan luovuuden lähteenä, mahdollisuutena haastaa omia oletuksia tai mahdollisuutena parantaa keskinäistä ymmärrystä. Taitava tiimi kykenee ratkaisemaan konflikteja ja suhtautuu suopeasti virheisiin, joita syntyy kokeilujen

ja yritysten aikana. Kun tiimin yhteistyö toimii, jokaista ohjaa halu löytää paras ratkaisu kohdattuun ongelmaan, ei halu voittaa muita tai olla oikeassa.

Oppivan organisaation näkökulmasta jatkuvan parantamisen esteeksi tiimitasolla voivat muodostua defensiiviset rutiinit, jotka estävät avoimen yhteistyön osapuolten välillä. Siksi on tärkeää tiedostaa, millaisia haitallisia toiminta- ja ajattelumalleja tiimit toistavat vuorovaikutuksessaan ja miten ne estävät jatkuvan parantamisen toteutumisen. Defensiiviset rutiinit voivat olla merkkejä myös laajemmista organisatorisista käytänteistä, joihin tulisi puuttua. Siten defenssit eivät ole vain tiimin sisäinen ilmiö. Tiimityössä merkitystä on lisäksi sillä, tunnustetaanko tiimissä keskustelun ja dialogin välinen ero, ja osaavatko tiiminjäsened hyödyntää näitä kahta vuorovaikutuksen muotoa toimintansa kehittämiseen. Kollegiaalisuus tiimien sisällä ja välillä – sekä tietysti organisaatiossa laajemminkin – edesauttaa toimivien yhteistyömuotojen sekä jatkuvan parantamisen käytänteiden rakentamisessa.

Tässä luvussa on koottu yhteen ajatuksia oppivan organisaation, lean-ajattelun ja jatkuvan parantamisen välisistä suhteista. Kuten kirjallisuuskatsaus osoitti, lean-toimintamalli on monelta osin sopusoinnussa oppivan organisaation peruslähtökohtien ja ideologian kanssa. Sekä oppiva organisaatio että kaizen-filosofia perustuvat ajatukseen ihmisestä luontaisesti luovana ja kehittymishaluisena toimijana. Silti työtä täytyy tehdä herkeämättä sen eteen, että kaizen-periaate säilyy elinvoimaisena organisaatiossa ja myöskin sen eteen, että oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla moninaisen kehittämistyön seurauksena. Oppivan organisaation teoria tarjoaa monia näkökulmia siihen, millaisiin asioihin työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota, kun tavoitteena on edistää jatkuvan parantamisen kulttuuria.

Seuraavassa luvussa siirryn tutkimusasetelman pariin. Luvussa 4.1 kuvaan tutkimusaineistoa. Kerron lyhyesti, miten kirjallisuuskatsaus on toteutettu, jonka jälkeen kuvaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Luvussa 4.2 kerron fokusryhmähaastattelusta, jota tutkimuksessa hyödynnettiin aineistonkeräämisen menetelmänä. Pohdin menetelmän etuja ja haittoja sekä toimivuutta tässä tutkimuksessa. Luvussa 4.3 kuvaan aineistonanalyysiä eri vaiheiden sekä analyysissä sovellettuja tekniikoita, kuten koodaamista. Luvussa 4.4 pohdin tut-

kimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä kerron, miten eettiset näkökohdat on huomioitu tutkimusprosessissa.

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus käynnistyi tutustumalla lean-kirjallisuuteen sekä niissä esiintyviin kaizen-määritelmiin. Samassa yhteydessä etsittiin jatkuvaa parantamista koskevia tutkimuksia, joita löytyikin runsaasti. Hakuja tehtiin alkuun ”kaizen” käsitteen avulla, sen jälkeen myös ”continuous improvement” ja ”organizational development” käsitteiden avulla. Useiden tietokantojen haravoinnin sekä artikkeleiden selaamisen pohjalta muodostui alustava kuva siitä, millaisia kytköksiä näillä käsitteillä on toisiinsa, ja missä määrin ne läpileikkaavat taikka eroavat toisistaan. Myöhemmässä vaiheessa, kun jatkuvaa parantamista päätettiin tarkastella erityisesti oppivan organisaation teorian näkökulmasta, kirjallisuuskatsaus laajeni myös tässä suhteessa. Tutkimustietoa etsittiin niin oppivan organisaation määritelmistä kuin myös teorian taustoista. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus laajeni ja tarkentui pitkin matkaa tutkimusprosessin edetessä. Kirjallisuuteen on syvennytty ja palattu tutkimusprosessin eri vaiheissa, ennen ja jälkeen empiirisen aineiston keräämisen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu yhdestä fokusryhmähaastattelusta, joka kerättiin yrityksestä X. Tutkimuksen case-yritys valikoitui tutkijan aiempien kontaktien avulla. Sen myötä oli tiedossa, että yritys X:n nykytila tarjoaa mahdollisuuden tarkastella lean-toimintamallia sekä jatkuvan parantamisen toteutusta käytännössä. Tutkijan käytännöllisenä intressinä oli, että yritys ja sen työntekijät voisivat hyötyä tässä tutkimuksessa tuotetusta tiedosta. Nämä olivat keskeisiä perusteita case-yrityksen valinnalle sekä tutkimustehtävän muotoutumiselle. Fokusryhmähaastattelu järjestettiin elokuussa 2018 ja se toteutettiin yrityksen kokoustilassa. Kutsu haastatteluun osallistumiseen välitettiin eteenpäin yrityksen yhteyshenkilön kautta. Yhteyshenkilön kanssa sovittiin haastattelun ajankohdasta, haastatteluun kutsuttavista henkilöistä (tiiminvetäjät/työntekijät tuotannosta) sekä haastattelun arvioidusta kestosta. Haastatteluun kutsuttiin kahdeksan henkilöä, ja heistä haastatteluun osallistui yhteensä kuusi (6).

Tutkijan tavoitteena oli, että haastatteluun saataisiin mukaan henkilöitä eri tiimeistä, jotta keskustelu ei pohjaisi vain yhden tiimin näkemyksiin jatkuvasta parantamisesta. Oletus oli, että mahdolliset tiimikohtaiset näkemuserot jatkuvan parantamisen toteutuksesta voisivat osaltaan virittää keskustelua ja laajentaa esiin tulevia näkökulmia. Suunnitelma onnistui, sillä kaikki ryhmähaastatteluun osallistuneet henkilöt työskentelivät eri tiimeissä, mutta kuitenkin saman tehtaan tuotannossa. Tutkimuksessa informantteja ei kuitenkaan nähdä ensisijaisesti tiimiensä edustajina, vaan pikemminkin ääninä operatiiviselta tasolta. Tutkimuksessa ei myöskään tehdä vertailua sen suhteen, miten jatkuva parantaminen toteutuu eri tiimeissä, vaikka sekin voisi olla kiinnostava tutkimuksen aihe. Valtaosalla haastatteluun osallistuneista henkilöistä oli kokemusta tiiminvetäjänä toimimisesta, ja osa informanteista oli kyseisessä asemassa parhaillaan. Kaikki eivät kuitenkaan työskennelleet tiiminvetäjänä haastatteluhetkellä.

Toteutettu ryhmähaastattelu kesti yhteensä reilun tunnin, ja sen aikana käytiin vapaamuotoista keskustelua pääosin tutkijan ennalta valitsemista teemoista (ks. liite 1. haastattelu-runko). Suuri osa haastattelukysymyksistä muodostui keskustelutilanteessa. Valitut teemat toimivat tilanteessa lähinnä väljänä, keskustelun punaista lankaa ylläpitävänä elementtinä. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 66-67) mukaan teema-alueiden väljyys ja mahdollisuus muokata kysymyksiä haastattelutilanteessa ovatkin tarpeen, kun halutaan, että tutkittavan ilmiön moninaisuus pääsee esiin aineistossa. Vaikka olin perehtynyt jatkuvan parantamisen ulottuvuuksiin ennen haastattelua, en halunnut esittää valmiita, teoriasta johdettuja kysymyksiä, kuten mitä mieltä informantit ovat japanilaistaustaisesta kaizenista, tai miltä osin se kuvaa heidän kehittämistoimintaansa. Sen sijaan etenin haastattelussa aineistolähtöisesti ja kysyin, mitä jatkuva parantaminen informanteille itselleen tarkoittaa. Seuraavassa luvussa (luku 4.2) kuvaan tarkemmin, minkälainen aineistonkeruumenetelmä tutkimuksessa käytetty fokusryhmähaastattelu on, ja mitä erityispiirteitä siinä on.

Tutkimuksen sekundäärisenä aineistona toimivat tutkijan omakohtaiset havainnot ja kokemukset case-yrityksestä. Tämä aineisto tai pikemminkin hiljainen taustatieto on syntynyt ajalta ennen tutkimuksen teon käynnistymistä sekä aineistonkeräämisen jälkeen, jolloin olen ollut yrityksessä harjoittelussa ja töissä. Mukana oleminen yrityksen toiminnassa on syventänyt ymmärrystäni käsiteltävistä ilmiöistä, etenkin lean-toimintamallista sekä jatku-

van parantamisen toteutustavoista. Työssä ja harjoittelussa kertyneen tiedon, havaintojen sekä ymmärryksen merkitys tässä tutkimuksessa on täydentävä, ei ensisijainen. Työtehtäväni eivät sijoittunut tuotantoon, mutta työn ohessa sain mahdollisuuden tutustua tuotannon toimintaan ja esimerkiksi siellä käytössä oleviin lean-työkaluihin. Näen työsuhteessa ja harjoittelun aikana kertyneet kokemukset vahvuutena, koska ne syventävät aineistosta tehtyjä tulkintoja.

4.2 Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin täsmäryhmähaastattelulla (jäljempänä myös fokusryhmähaastattelu, *focus group interview*). Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin harkinnanvaraisen näytteen ideaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58 & 62-63.) Harkinnanvaraisuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että informanteiksi valikoitiin henkilöitä, jotka työskentelivät operatiivisella tasolla tehtaan tuotannossa. Useimmilla haastatelluista henkilöistä oli lisäksi kokemusta tiiminvetäjän työstä. Tiiminvetäjillä on erityinen rooli tuotannossa, joten se vaikuttanee tapaan, jolla jatkuvaa parantamista kuvataan. Tutkimuksessa tuotetaan tietoa tästä näkökulmasta. On mahdollista, että tulokset näyttäisivät erilaisilta, jos aihetta olisi lähestytty pelkästään työntekijöiden, toimihenkilöiden tai vaikkapa johdon näkökulmasta.

Fokusryhmähaastattelu on menetelmä, jossa haastatellaan samanaikaisesti useampia henkilöitä. Haastateltavien lukumäärä vaihtelee, mutta keskimäärin osallistujia on noin 5-12 (Krueger & Casey 2009; Guest, Namey, Taylor, Eley & McKenna 2017). Smithson (2000, 104) määrittelee fokusryhmähaastattelun ”*kontrolloiduksi ryhmäkeskusteluksi*” kun taas Morgan (1996, 130) kuvailee sitä ”*tutkimustekniikaksi, jossa kerätään ryhmän vuorovaikutuksen avulla tietoa tutkijan ennalta määrittelemästä aiheesta.*” Wilkinson (1998, 182) täydentää edellisiä määritelmiä todeten, että fokusryhmähaastattelussa tutkija voi johdatella ryhmän keskustelua eri keinoin. Kysymykset ovat yleisin vaihtoehto, mutta tarkoitukseen soveltuvat myös muut keinot, kuten lyhyen filmin esittäminen, peli tai muu aiheeseen johdatteleva virike. Tässä tutkimuksessa keskustelua johdateltiin ainoastaan kysymyksin.

Fokusryhmähaastattelun juuret ovat käyttäytymistieteissä, mutta menetelmää on sovellettu toisen maailmansodan jälkeen laajasti eri tieteenaloilla, kuten sosiologiassa, psykologiassa ja markkinatutkimuksissa. Menetelmä on saanut jalansijaa myös yhteiskuntatieteissä, ja se sopiikin erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan saada syvällistä tietoa tietyltä kohderyhmältä vähän tutkitusta aiheesta. (Stewart & Shamdasani 2015.) Kruegerin ja Caseyn (2009, 10-11) mukaan fokusryhmähaastattelua on sovellettu onnistuneesti myös organisatorisessa kontekstissa, esimerkiksi organisaation kehittämiseen liittyvissä hankkeissa sekä tutkimuksissa, joissa on haluttu tavoittaa työntekijöiden näkökulma ja siihen liittyviä dimensioita. Näihin lukeutuvat esimerkiksi työntekijöiden kokemukset ja tunteet koskien työhön sitoutumista ja työskentelymotivaatiota, sekä kokemukset siitä, mitä esteitä ja kannustimia työntekoon sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen liittyy työssä. Muun muassa näistä syistä fokusryhmähaastattelu katsottiin toimivaksi aineistonkeruunmenetelmäksi tässä tutkimuksessa.

Aineiston harkinnanvaraisuus tarkoittaa sitä, että informantit valitaan ryhmään tietyin perustein. Perusteena tässä yhteydessä toimivat ryhmän homogeenisuus, minkä Miles & Huberman (1994, 28) näkevät etuna ryhmähaastattelussa, sekä informanttien oletettu asiantuntemus aiheeseen liittyen, minkä Flick (2007, 28-29) puolestaan näkee yhtenä soveltavana valintakriteerinä. Tähän tutkimukseen etsittiin henkilöitä, jotka työskentelevät yrityksen operatiivisella tasolla. Haastatteluun pyrittiin luomaan asetelma, jossa informanteilla on yhdistäviä tekijöitä ja keskustelu voi luontevasti edetä kohti kokemusten ja näkemysten vertailua sekä jakamista. Lisäksi informanttien valintakriteerinä oli se, että he kykenevät arvioimaan jatkuvan parantamisen toteutumista omassa työssään / tiimin työssä. Tämä edellyttää ainakin jonkinasteista kiinnostusta tiimityöskentelyä ja tiimin tilaa kohtaan. Nämä ehdot toteutuivat tiiminvetäjien kohdalla, sillä he sijoittuvat asemansa puolesta työntekijöiden ja työnjohdon välimaastoon. Myös käytännön seikat, kuten haastateltavien tavoitettavuus vaikuttivat aineiston lopulliseen kokoonpanoon, vaikka tätä ei voikaan pitää erityisen tavoiteltavana valintakriteerinä (Flick 2007, 28).

Syyt siihen, miksi aineisto kerättiin juuri ryhmähaastattelulla, ovat sekä käytännölliset että teoriasta johtuvat. Fokusryhmähaastattelun etuihin luetaan yleisesti aineistonkeruun nopeus ja kustannustehokkuus (Parker & Tritter 2006). Molemmat seikat olivat relevantteja tässä

tutkimuksessa, sillä aineistonkeruu ajoittui organisaation toiminnan kannalta kiireiseen ajankohtaan. Oli kaikkien etu, että aineisto saadaan kasaan yhdellä kertaa, eikä tarkoitusta varten tarvitse järjestää esimerkiksi kuutta erillistä haastattelua. Myers (2013, 123) ja Wilkinson (1998) katsovat, että ryhmähaastattelun avulla päästään käsiksi tietyn ryhmän kollektiivisiin näkemyksiin määritellystä aiheesta. Tässä kontekstissa yhdistävä aihe on jatkuva parantaminen ja siihen liittyvät haasteet. Kaizenin toteutustavoista yrityksen tuotannossa jokaisella informantilla oli kokemusta. Aihetta oli siis mahdollista määritellä kollektiivisesti.

Smithson (2000) huomauttaa, ettei fokusryhmähaastattelu ole vain nopea metodi erilaisten näkemysten tavoittamiseksi, vaan sosiaalinen tapahtuma, johon liittyy erilaisia performansseja. Haastattelun kulussa osalliset paitsi ilmaisevat mielipiteitään, myös tuottavat ja muuttavat näkökantojaan yhdessä ryhmän normien ja keskinäisen dynamiikan mahdollistamissa rajoissa. (Mts 105, 109.) Tällainen tulkinta ohjaa analyysia konstruktiviseen suuntaan sekä kohti keskustelun ”pelisääntöjen” tulkintaa. Se herättää kysymään, millä tavoin sosiaaliset aspektit rajoittavat aineiston rikkautta. Ryhmädynamiikan huomioiminen johdattaa tutkijaa myös kysymään, mistä näkökulmasta aineistoa tarkastellaan: ryhmän tasolta, jolloin kiinnostus on yhdessä muodostetuissa, jaetuissa näkemyksissä vai yksilötasolta, jolloin aineistoa käsitellään kokoelmana yksilöiden mielipiteitä.

Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelu nähtiin menettelynä, jossa tutkittavat tuottavat oma-kohtaiseen kokemukseensa perustuvia arvioita siitä, miten jatkuva parantaminen toteutuu omassa työssä ja tiimissä. Kokoamalla informantit yhteen saatiin aikaan vuoropuhelua siitä, toimivatko esimerkiksi tiimityötaulu ja ideakortit jatkuvaan parantamiseen osallistamisessa apuna, ja onko tiimien välillä tässä suhteessa eroja. Lisäksi ryhmähaastattelussa synnyttiin keskustelua siitä, millaista työntekijöiden osallistuminen jatkuvaan parantamiseen on sekä voisi olla, ja miten jatkuvaa parantamista tukevaa toimintakulttuuria voitaisiin kehittää yrityksessä.

Tutkimuksessa ryhmähaastattelutilanne nähdään vuorovaikutteisena tapahtumana, jossa merkityksistä käydään neuvottelua. Toisin sanoen, keskustelulla on diskursiivinen ulottu-

vuus (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993), ja se nähdään luontevana osana puhetta. Neuvottelun puitteissa jotkut merkitykset nousevat hallitseviksi, toiset taas tulevat kyseenalaistetuiksi. Tällainen dynamiikka ehkä jopa korostuu ryhmäkeskustelussa, jossa monta ihmistä on samanaikaisesti kuulemassa, kommentoimassa ja ottamassa kantaa käsiteltäviin aiheisiin.

Tässä tutkimuksessa ryhmädynamiikan merkitys tiedostetaan, mutta se ei ole pääasiallinen analyysin kohde. Tutkimuksessa keskitytään keskustelun sisältöön ja siinä esiin tuotuihin seikkoihin. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita niinkään yksilötason kokemuksista, sen sijaan tavoitteena on tuoda esiin informanttien kollektiivisia näkemyksiä käsiteltävistä aiheista. Tässä kohtaa ryhmähaastattelu toimii Sulkusen (1998, 264) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 61) mukaan jopa yksilöhaastatteluja paremmin, kun informantit pääsevät keskustelemaan keskenään ja jakamaan erilaisia näkemyksiä. Moniäänisyys sekä mahdollisuus kommentoida, esittää kysymyksiä ja eriäviä mielipiteitä spontaanisti keskustelun lomassa lisäävät tutkimusaineiston syvyyttä. Haastattelutilanteessa moniäänisyys onnistui tutkijan arvion mukaan hyvin. Keskustelun lomassa syntyi hetkittäin myös dialogia, mitä Sulkunen (1998, 266) pitää melko harvinaisena. Dialogista kertoo muun muassa se, että keskustelussa tunnistettiin näkemyseroja, mutta se ei johtanut kilpailuun ”oikeasta” näkemyksestä. Sen sijaan vuoropuhelua oli mahdollista jatkaa erilaiset mielipiteet hyväksyen.

Vaikka tällä tutkimuksella ei ole emansipatorisia tavoitteita, ryhmäkeskustelun järjestämisellä yleisesti ottaen saattaa olla myös sen suuntaisia vaikutuksia. Vuoropuhelu ja kokemusten vertailu ryhmässä auttavat ryhmän jäseniä muodostamaan jaetun näkemyksen käsiteltävistä aiheista sekä tunnistamaan mahdollisia kehittämisen kohteita tai tarpeita niin omassa toiminnassa kuin tuotannon tiimien sekä yrityksen toiminnassa laajemmin. Haastattelun aikana keskustelua syntyikin spontaanisti muun muassa siitä, miten tietyt käytännöt eroavat tiimeissä ja onko tiimien välillä eroja esimerkiksi tiedon jakamisen suhteen. Systemisestä näkökulmasta arvioituna tällainen toiminta on erittäin hyödyllistä, sillä se tarkentaa toimijoiden käsityksiä yrityksen nykytilasta ja mahdollisesti auttaa purkamaan virheellisiä oletuksia.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 62-63) mukaan täsmäryhmähaastattelua ohjaa tyypillisesti puheenjohtaja (*moderator*), jonka tehtävä on virittää yhteistä keskustelua sekä suunnata sen kulkua tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Keskustelun järjestäjänä ja vetäjänä katson, että toimin samanaikaisesti puheenjohtajan ja fasilitaattorin roolissa. Näissä tehtävissä pyrin yhtäältä huomioimaan puheenvuorojen jakaantumisen niin, että kaikki keskusteluun osallistujat saivat tilaisuuden puhua. Samalla pyrin aktivoimaan ja rohkaisemaan keskusteluun osallistumista sekä luomaan edellytyksiä avoimelle keskustelulle. Kantojärven (2012, 244-245) mukaan fasilitaattori ei ole asiantuntija, auktoriteetti tai juontaja keskustelutilanteessa, vaan pikemminkin neutraali avustaja, joka keskittyy sisällön sijaan prosessiin. Tätä ajatusta mukaillen pyrin välttämään omien mielipiteiden lausumista keskustelun lomassa. Sen sijaan tarkentavia kysymyksiä esitin muutamaa otteeseen.

Fokusryhmähaastatteluun liittyy erityisiä haasteita, joita tutkijan on syytä ottaa huomioon haastattelutilanteessa. Ensinnäkin, mikä on haastattelijan rooli tilanteessa – onko tutkija perinteinen haastattelija vai muu ulkopuolinen toimija, joka johdattaa ja tukee keskustelua? Morgan (1996, 140) huomauttaa, että ryhmänvetäjä saattaa keskeytyksillään jopa rikkoa sen vuorovaikutuksen, jota ryhmän yhteen kokoamisella ja keskustelun järjestämisellä alun perin tavoiteltiin. Tällaista tilannetta pyrin välttämään siten, etten puhunut informanttien päälle. Sen seurauksena keskustelu tosin rönsyili ajoittain. Ajattelen kuitenkin, ettei se ole pelkästään haitta, vaan rönsyily saattoi jopa lisätä keskustelun syvyyttä ja se teki tilaisuudesta samalla luontevasti keskustelunomaisen (vrt. strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ja vastaukset vuorottelevat). Lisäksi yritin antaa tutkittaville riittävästi aikaa pohtia ja täydentää sanottua. Jälkikäteen arvioituna onnistuin tässä tehtävässä pääosin hyvin.

Kruegerin ja Casey'n (2009, 2) mukaan ideaalitalanteessa fokusryhmähaastattelut toteutetaan usean haastattelun sarjana, jolloin tutkijalla on mahdollisuus vertailla, mitkä teemat toistuvat keskusteluissa. Kuitenkin myös yksittäisiä haastatteluja käytetään tutkimusaineistona (Wilkinson 1998, 182). Tässä tapauksessa koko aineisto kerättiin yhdellä ryhmähaastattelulla, mikä johtui pitkälti käytännön syistä, kuten rajallisista mahdollisuuksista tavoittaa informantit. On mahdollista, että lisähaastattelut olisivat syventäneet ymmärrystä jatkuvasta parantamisesta sekä sen rajoitteista eri tilanteissa. Fokusryhmän jakaminen kahtia (3+3) olisi sekin voinut tuottaa erilaisia puheenvuoroja ja siten monipuolisemman aineis-

ton. Toki ryhmien koot olisivat tuolloin jääneet melko pieniksi. Katson, että valittu aineistonkeruumenetelmä ja sen avulla saatu aineisto on riittävä tutkimuksen tarkoitukseen nähden. Keskustelua syntyi ja erilaisia, jopa yllättäviä näkökulmia nousi esiin jo yhden haastattelun aikana. Mahdolliset jatkotutkimukset aiheesta tarkentanevat kuvaa ilmiöstä.

4.3 Aineiston analyysi

Fokusryhmähaastattelu purettiin litteroimalla nauhalla oleva puhe tekstimuotoon. Litterointivaiheessa kuuntelin nauhaa pätkissä ja edestakaisin. Sen jälkeen kuuntelin nauhaa uudelleen alusta loppuun, samalla tekstiä lukien. Näin varmistuin, ettei litterointivaiheessa syntynyt virheitä kirjoitettuun tekstiin. Litteroinnissa purin tutkimusaineiston sanantarkkuudella tekstiksi. Tekstiin kirjasin ylös sen, kuka puhuu, mitä sanotaan sekä muita havaittuja reaktioita tilanteesta (mm. naurahdukset, hyminä, huudahdus, pöydän naputus sekä pidempi hiljaisuus). Taukojen pituutta en merkinnyt erikseen. Analyysissä erottelin puhujat toisistaan merkitsemällä ne tekstiin tunnisteilla H1-H6. Haastattelijan, eli itseni merkitsin tekstiin tunnisteella L. Litteroinnin myötä tekstimuotoista aineistoa syntyi yhteensä 45 sivua (Fontti: Times New Roman, koko: 12, riviväli: 1,5. Jokainen alkava puheenvuoro aloitettu uudelta riviltä).

Vaikka keskustelu tallennettiin pelkästään yhdellä nauhurilla, puhujat oli silti helppo erottaa toisistaan nauhaa kuunnellessa. Tilanteessa auttoi luultavasti se, että nauha purettiin jo haastattelua seuraavana päivänä, jolloin haastattelutilanne oli vielä hyvin muistissa. Kuitenkin muutamissa kohdissa, joissa informantit esittivät yksittäisiä toteamuksia (esim. ”*joo*” tai ”*no sekin*”) tai puhuivat päällekkäin, oli vaikeuksia erottaa, kuka puhuu. Puhujien erittelyllä ei ole tutkimuksen tulosten kannalta suurta merkitystä, sillä tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti keskustelussa esiin tulleiden näkökulmien kirjoon, ei informantteihin tietyn tiimin tai näkökulman edustajina. Aineiston laadun arvioinnin kannalta informanttien tunnistaminen on silti olennaista, koska erottelun perusteella voidaan arvioida sitä, kuinka paljon yksittäiset puhujat olivat äänessä ja syntyikö keskustelusta tasa-arvoinen tai ”tasaääninen” vai yksittäisten informanttien johtama kokonaisuus. Litterointivaihe vahvisti jo keskustelun aikana syntynyttä mielikuvaa, jonka mukaan muutama puhuja oli enemmän

äänessä. Tätä kuitenkin tasapainotti se, että pyysin kommentteja vähemmän äänessä olevilta ja pyrin myös jakamaan puheenvuoroja osallistujien kesken.

Varsinainen aineistonanalyysi käynnistyi litteroidun aineiston läpikäynnillä ja lukemisella. Alkuvaiheessa lukemisen tavoitteena oli hahmottaa aineistoa ja sen sisältöä kokonaisuutena. Aineistoa tarkasteltiin sillä silmällä, kuka puhuu ja mistä puhutaan. Ensivaiheessa tekstiä luettiin ja nauhaa uudelleen kuunneltiin useampia kertoja. Kun kokonaiskuva alkoi hahmottua, sen jälkeen analyysissä edettiin aineiston luokitteluun. Luokittelussa hyödynsin sekä sisällönanalyysin (Hsieh & Shannon 2005) että diskurssianalyysin (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993) menetelmiä, kun etsin aineistosta jatkuvalla parantamiselle annettuja merkityksiä ja samaan aikaan koodasin ja uudelleen järjestin aineistoa.

Alun aineistolähtöisen tarkastelun jälkeen aloin tarkastella aineiston sisäisiä säännönmukaisuuksia vahvemmin suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan luokittelu on analyysin avainkohta, sillä sen avulla jäsennetään ja tiivistetään kerättyä aineistoa. Luokittelu kertoo myös niistä kriteereistä ja päätelmistä, joita tutkija tekee analyysin aikana (Mts. 147-148). Seuraavassa tarkempi kuvaus aineiston luokittelusta analyysin kulussa.

Analyysin ensivaiheessa järjestin aineistoa sen sisällön perusteella. Sisällöllä tarkoitan keskustelunaiheita, eli sitä, mistä kulloinkin puhuttiin. Tätä vaihetta voisi kutsua myös teemoitteluksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Hirsjärvi & Hurme 2009, 173). Teemoittelu eteni aineistolähtöisesti. Kun koko aineisto oli käyty läpi, se jäsenyi yhteensä kuuteen yläkategoriaan, jotka ovat: 1. Jatkuva parantaminen (määritelmiä) 2. Jatkovaa parantamista rajoittavia tekijöitä 3. Tiiminvetäjän rooli/tehtävä 4. Tiimityöstä yleisesti 5. Jatkuvan parantamisen käytänteet ja foorumit (tiimityötaulu, tiimipalaveri, epäviralliset foorumit) sekä 6. Palkitseminen. Pieni osa tekstiä ei sopinut näiden yläkategorioiden alle, mistä syystä muodostin lisäksi ylimääräisen x-kategorian. X-kategoriaan lisäsin ne tekstikohdat, joissa informantit puhuivat tutkimukseen liittymättömistä aiheista (esim. haastattelun alussa tervehdykset ja lopussa yhteinen small talk). Aineiston luokittelussa hyödynsin

Wordin tekstinmuokkausta ja värikoodeja, joilla erottelin eri kategorioihin kuuluvat tekstipätkät toisistaan ja yhdistin ne omiksi kokonaisuuksikseen.

Analyysin toisessa vaiheessa siirryin kuuden muodostetun yläkategorian tarkempaan tarkasteluun. Tässä vaiheessa arvioin entistä yksityiskohtaisemmin, millaisia käsitteitä ja asiakokonaisuuksia muodostetut luokat sisältävät ja miten ne tarkentavat kuvaa käsillä olevista teemoista. Yläkategorioita läpikäydessäni loin samalla alakategorioita ja ryhmittelin tekstiä niiden mukaisesti. Tätä aineiston koodaamisvaihetta voisi luonnehtia edelleen aineistolähtöiseksi, sillä luokittelua ei ohjannut niinkään ennalta valittu teoria ja siitä johdetut käsitteet, vaan pikemminkin pyrkimys tunnistaa loogisia kokonaisuuksia aineistosta, yläkategorioiden sisältä (Hsieh & Shannon 2005, 1279). Aineistoa luokitellessani kuitenkin pohdin, missä määrin kirjallisuudessa esiintyvät jäsennykset toistuvat aineistossa (esim. jatkuva parantaminen pieninä parannuksina tai inkrementaalisen prosessinä). Tässä mielessä tutkijan havainnot eivät olleet täysin ”puhtaita,” vaan teoriapitoisia, kuten Alasuutari (2001, 32-33) asian ilmaisee.

Analyysin toisessa vaiheessa syntyi yhteensä 37 alakategoriaa, jotka tarkensivat kuvaa yläkategorioiden sisällöistä. Seuraavassa esimerkki aineiston koodaamisesta alakategorioihin: Tutkimuksessa olin kiinnostunut jatkuvan parantamisen määritelmästä, eli siitä, miten työntekijät kuvaavat kaizen-periaatetta työssään. Niinpä etsin kaikki aineistokohdat, jossa aihetta käsiteltiin, ja keräsin ne yhteen. Sen jälkeen identifioin, mitä näkökulmaeroja aineistosta on tunnistettavissa ja mitkä aineistokatkelmat niistä kertovat. Analyysin perusteella tunnistin yhteensä yhdeksän erilaista jatkuvan parantamisen määritelmää, jotka nimesin sisällön perusteella. Alakategorioiksi muodostuivat muun muassa: 1. epäkohtien korjaaminen 2. virheistä oppiminen sekä 3. virtauksen tavoittelu.

Tutkimuksessa olin kiinnostunut myös siitä, mitkä tekijät mahdollisesti hidastavat tai rajoittavat kehittämisaktiivisuutta operatiivisella tasolla. Siksi otin tarkempaan käsittelyyn toisen yläkategorian ”*jatkuvaa parantamista rajoittavia tekijöitä*.” Sen alaisuudesta tunnistin vastaavasti kaksitoista alakategoriaa. Nämä alakategoriat muodostuivat, kun etsin aineistosta kohtia, joissa kuvattiin jatkuvaan parantamiseen liittyviä haasteita. Esimerkiksi

seuraavassa aineistokatkelmassa informantti pohtii, miksi kehittämisaktiivisuus on hidastunut: ”*siinä pitäisi olla joku uus silmä kattomassa...*” Tämän katkelman mielsin kehittämisen rajoitteeksi ja otsikoin sen seuraavasti: ”*sokeutuminen parantamisen kohteille.*” Sokeutumisesta parantamisen kohteille muodostui yksi alakategoria. Vastaavalla logiikalla kävin läpi koko aineiston. Aineiston koodaamisen myötä ”jatkuva parantamista rajoittavia tekijöitä” -yläkategorian alakategorioiksi muodostuivat muun muassa: 1. ilmapiiri ja asenteet 2. ajanpuute 3. päätösvalta 4. sitoutuminen organisaatiossa ja 5. ajankohta (aamupalaveri).

Toista analyysivaihetta, eli aineiston koodaamista alaluokkiin, kuvastaa ongelmanratkaisu ja päättelyketjut. Tekstimassaa pyöritellessäni jouduin samaan aikaan täydentämään, poistamaan sekä yhdistelemään alakategorioita, jotta lopputuloksena olisi aineiston sisällön ja muodostettujen luokkien suhteen looginen kokonaisuus. Esimerkiksi jatkuvan parantamisen rajoitteita kuvaava alakategoria ”*ajankohta (aamupalaveri)*” yhdistyi analyysin edetessä toiseen luokkaan ”*kaizen infrastruktuuri ja käytänteet (ideakorttijärjestelmä, tiimipalaverit).*” Muodostamani uuden alakategorian katsoin kuvaavan laajemmin kehittämisen käytänteitä yrityksessä, sekä juuri näihin käytänteisiin liittyviä haasteita jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Myös *ilmapiirin* ja *asenteet* erottelin myöhemmässä vaiheessa omiksi alakategorioikseen. Analyysin päätteeksi syntyi yhteensä 13 alakategoriaa, jotka jäsentävät aineistosta tunnistettuja jatkuvan parantamisen haasteita.

Aineiston luokittelu auttoi jäsentämään aineistoa, mikä on Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006b) mukaan juuri koodaamisen tarkoitus. Koodaaminen teki näkyväksi aineistosta tunnistetut ”mikro keskustelut” sekä tekstikatkelmien johdonmukaisuuden. Lisäksi tekstin koodaaminen ja yhdistely eri otsikoiden alle ohjasivat jo alkuvaiheessa tutkijan käsityksiä siitä, miltä osin aineisto on ”rikasta” ja mihin analyysissä kannattaa syventyä. Aineistonanalyysissä hyödynsin koko prosessin ajan Word-tekstinkäsittelyohjelmaan sisältyviä tekstinmuokkaamisen mahdollisuuksia (värikoodaus, fontit, leikkaa & liitä, kommentit). Pitkin matkaa ja analyysin eri vaiheissa palasin myös käsittelemättömän, litteroidun tekstin pariin, jotta kokonaiskuva aineistossa säilyisi mielessä eikä mikään tutkimuksen kannalta olennainen tekstinpätkä jäisi vahingossa analyysin ulkopuolelle.

Analyysin kolmannessa vaiheessa palasin jälleen teorian pariin, kun aloin peilata aineistoa suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Teoriaa ja aineistosta tehtyjä havaintoja yhdistellen aloin kirjoittaa tutkimuksen tuloksia auki. Analyysin kolmannessa vaiheessa pohdin, millä tavoin tuotettu tieto mukailee tai täydentää aiempia käsityksiä aiheesta. Tässä vaiheessa arvioin esimerkiksi sitä, missä määrin aineistossa kuvattu jatkuva parantaminen vastaa kirjallisuuden kaizen-määritelmiä. Analyysin aikana arvioin myös, mitä kytköksiä oppivan organisaation teorian ja aineistossa kuvatun jatkuvan parantamisen väliltä on löydettävissä. Eskola (2018) kutsuu tällaista lähestymistapaa teoriasidonnaiseksi erotuksena aineistolähtöisestä ja teorialähtöisestä tutkimuksesta. Siinä teoreettinen viitekehys tarjoaa mallin, johon analyysin tuloksia suhteutetaan. Teoria ei siis suoraan ohjaa analyysiä, vaan se auttaa selittämään aineistosta tehtyjä havaintoja.

Tässä tapauksessa analyysiä ohjasi myös tutkijan intressi selvittää, millaiset seikat rajoittavat jatkuvaa parantamista operatiivisella tasolla. Intressin taustalla oli havainto kehittämisen haasteellisuudesta käytännössä, mutta myös oppivan organisaation teoria, joka kannustaa tunnistamaan oppimista rajoittavia tekijöitä niiden vaikutuksen heikentämiseksi. Ilmiöön liittyviä näkökohtia etsittiin aineistosta, jonka jälkeen saatuja tuloksia suhteutettiin oppivan organisaation ulottuvuuksiin. Tässä mielessä teoria toimi analyysin apuna tuoden uutta perspektiiviä aineistosta tehtyihin havaintoihin sekä kaizen-kulttuurin tukemiseen. Tutkimuksen tulosluvussa kuvataan, miten oppivan organisaation perustekijät liittyvät tunnistettuihin jatkuvan parantamisen haasteisiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2009) huomauttavat, että aineiston koodaaminen on analyysin välivaihe, ei sen lopputulos. Lisäksi tarvitaan yhteyksien etsimistä luokkien välille. (Mts. 149.) Tässä tutkimuksessa olin kiinnostunut siitä, mitkä tekijät voivat työntekijöiden näkemysten mukaan rajoittaa jatkuvaa parantamista yrityksen X operatiivisella tasolla. Kuten jo edellä mainittiin, aineistonanalyysin tuloksena syntyi yhteensä 13 alakategoriaa, jotka selittävät ilmiötä. Näitä luokkia tarkastellessani pohdin, mitä säännönmukaisuuksia tunnistettujen rajoittavien tekijöiden väliltä on löydettävissä, ja miten tuloksia voisi tarkastella kokoavasti. Tässä vaiheessa syntyi ymmärrys kehittämisen rajoitteiden välisistä eroista; toiset vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon kehittämistä kohtaan ja toiset puolestaan mahdollisuuksiin kehittää työtä. Ymmärrys johti tarkastelemaan kehittämisen ongelmakohtia kah-

desta näkökulmasta, yhtäältä organisatorisiin käytänteisiin ja toisaalta työntekijöiden motivaatioon ja intresseihin kytkeytyvänä ilmiönä. Näihin kehittämisen haasteisiin voidaan puuttua eri keinoin. Tutkimuksen tulososiossa ja johtopäätöksissä esitän arvioni siitä, mitä näkökulmia Sengen (1994) teoria oppivasta organisaatiosta tuo jatkuvaan parantamiseen sekä siinä kohdattujen haasteiden ylittämiseen.

Koko tutkimusprosessia eri analyysivaiheineen voisi luonnehtia monipolviseksi. Tutkijan esiymmärrys johdatti tarkastelemaan jatkuvaa parantamista hyödyllisenä, mutta samaan aikaan haasteellisenä organisatorisena ilmiönä, jonka ylläpito vaatii muun muassa kehittämisen esteiden tunnistamista. Tässä tutkimuksessa jatkuvaa parantamista hahmotellaan suhteessa oppivan organisaation ulottuvuuksiin. Muutkin teoriat ja lähestymistavat olisivat olleet mahdollisia. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat tutkijan tulkintaa ilmiöstä, ja näitä tulkintoja on aina mahdollista koetella.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettiset näkökohdat

Tutkimuksen laatua arvioidaan tyypillisesti reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Ne kertovat muun muassa siitä, ovatko tulokset toistettavissa (reliabiliteetti) ja mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus mitata (validiteetti). (Tharenou, Donohue & Cooper 2007, 150-158.) Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet ovat kuitenkin ongelmallisia. Ensinnäkin, tutkija vaikuttaa aineistoonsa jo sitä kerätessään, ja saadut tulokset ovat aina tutkijan tulkintaa tutkimuskohteestaan. Olisiko sama tutkimus siten toistettavissa ja tulokset esitettävissä täysin identtisinä, jos joku toinen keräisi vastaavan aineiston ja tulkitsisi tuloksia käsitteistönsä ja ymmärryksensä pohjalta? Toiseksi, kun tutkimuskohteena on ihminen, tulokset voivat vaihdella, sillä ihmisten näkemykset, mielipiteet sekä uskomukset usein muuttuvat ajan mittaan. Myös olosuhteet vaikuttavat siihen, mitä näkemyksiä kulloinkin tuodaan esiin ja mitä ei. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186-190.)

Kun edelliset muuttujat hyväksytään tutkimuksenteon lähtökohdaksi, tällöin tutkijan tehtäväksi jää kuvata tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti. Omat tulkinnat, päättelyketjut sekä tutkimuksen vaiheet tulee avata lukijalle uskottavasti. Näin lisätään tutkimuksen luo-

tettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteettiin tutkija voi vaikuttaa käsittelemällä aineistoaan johdonmukaisesti ja huolellisesti. Tutkimuksen uskottavuutta lisää, mikäli tutkija kykenee löytämään vastaavuutta tulkinnoilleen joko kirjallisuudesta, tutkittavien tulkinnoista tai muista lähteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189-190.) Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessia ja analyysiä eri vaiheineen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti. Viittaukset aiempiin tutkimuksiin ja niissä saatuihin tuloksiin puolestaan osoittavat, minkälaista vastaavuutta tutkijan tulkinnoille löytyy empiriasta laajemmin. Tutkimuksessa informantteja ei kuitenkaan ole lähestytty uudelleen analyysin tulosten arvioimiseksi.

Mäkelän (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee alkuun selvittää itselleen, mikä on se käsitteellinen kohde, jota tutkimuksessa kuvataan. Se voi olla esimerkiksi joukko yksilöitä tai sosiaalinen objekti, kuten ryhmä. Tuo kohde voi määrittyä jo tutkimuksen alussa tai vasta sen kulussa. (Mts. 43.) Tämän tutkimuksen käsitteellinen kohde on case-yrityksen tuotannon operatiivinen taso, jota lähestytään muutaman informantin avulla. Oletus on, että haastatelluilla henkilöillä on syvällisempää tietoa jatkuvan parantamisen ulottuvuuksista tässä kontekstissa, sillä he näkevät ilmiön työssään. Analyysin arviointiperusteiksi laadullisessa tutkimuksessa Mäkelä (1998, 47-55) määrittää seuraavat neljä kohtaa: 1. Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka 2. aineiston riittävyys 3. aineiston kattavuus sekä 4. analyysin arvioitavuus ja toistettavuus.

Aineiston merkittävyys ja kulttuurinen paikka viittaavat siihen, miten tutkija asemoi tutkimuskohteensa – ketä tutkitaan, miten ja miksi? (Mäkelä 1998, 48-52). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on jatkuva parantaminen eräässä suuressa suomalaisessa, teollisuuden alan yrityksessä. Tutkimus kertoo siitä, mitä jatkuva parantaminen on, miten se toteutuu ja mitä haasteita siihen liittyy case-yrityksen tuotannossa, tehtaan operatiivisen tason työntekijöiden näkökulmasta. Ilmiötä kuvataan kerätyn aineiston pohjalta mahdollisimman tarkasti. Kuvaus jatkuvan parantamisen ulottuvuuksista nähdään informatiivisena, mutta ei kuitenkaan aukottomana. Jatkuva parantaminen yrityksessä X ei tyhjene tässä esitettyihin tuloksiin. Tutkimusaineisto on suhteellisen pieni, joten tulokset eivät ole tilastollisessa mielessä edustavia. Lisätutkimuksia tarvitaan, mikäli halutaan tarkempaa tietoa siitä, kuinka yleisiä tutkimuksessa esiin tuodut näkemykset ovat operatiivisella tasolla.

Case-tutkimuksista saadut tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä tutkimuskohteen ulkopuolelle. Tämä tutkimus ei siis kerro siitä, miten jatkuva parantaminen toteutuu tai mitä haasteita siihen liittyy muissa teollisuuden alan yrityksissä. Yin (2014, 40-44) toteaa, että case-tutkimusten pohjalta voidaan kuitenkin tehdä analyyttisiä yleistyksiä, joissa tutkija arvioi tulostensa merkitystä käsitteellisellä tasolla. Katson, että tämän tutkimuksen tuloksilla on tutkimuskohteen ylittävää käyttöarvoa, sillä tutkimus lisää ymmärrystä jatkuvaan parantamiseen liittyvistä tekijöistä operatiivisella tasolla ja tarjoaa vertailupohjaa ilmiön tarkasteluun. Tutkimus johtaa kysymään, missä määrin samat tulokset (kuten jatkuvaa parantamista rajoittavat tekijät) toistuvat muissa lean-yrityksissä. Aihe on ajankohtainen nyky-Suomessa, jossa yhä useammat organisaatiot soveltavat lean-ajattelua ja pyrkivät edistämään prosessiensa virtausta jatkuvan parantamisen kulttuuria vaalien.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin fokusryhmähaastattelulla. Siinä erityistä on haastattelutilanteessa ryhmän osapuolten välille syntyvät vuorovaikutus ja jännitteet. Näihin jännitteisiin lukeutuvat muun muassa keskustelua dominoivat yksilöt, ryhmän taipumus tuottaa normatiivista puhetta sekä ristiriitaisten näkökulmien hämärtyminen tässä prosessissa. Smithsonin (2000) mukaan edellä kuvatut, mahdolliset jännitteet tulisi huomioida jo haastattelutilanteessa, jossa keskustelua ohjataan, tai viimeistään analyysivaiheessa, jossa pohditaan käytetyn menetelmän rajoitteita ja vaikutuksia aineiston luonteeseen.

Haastattelutilanteessa tunnistin ilmiön, jossa yksittäiset informantit alkavat hallita keskustelua. Pidin tärkeänä kuunnella puheenvuoroja keskeyttämättä. Silti näissä kohdissa, kun lauseet oli saatu loppuun, pyrin myös jakamaan puheenvuoroja kysyen muilta informanteilta, mitä mieltä he ovat asiasta, tai onko heillä samanlaisia/erilaisia kokemuksia aiheesta. Jälkikäteen arvioiden, näillä toimilla on ollut vaikutusta aineiston sisältöön ja siihen, kuka puhuu. Aineistonkeruun onnistumisesta kertoo kuitenkin se, että kaikki haastatteluun osallistuneet esittivät näkemyksiä ja kommentteja keskustelun lomassa. Puheen normatiivisuuden näen luonnollisena ilmiönä, jota ei voi suoraan ylittää haastattelutilannetta muokkaamalla. Myös yksilöhaastatteluissa yksilöitä ohjaavat käsitykset siitä, mitä voi sanoa tai mikä on sopivaa. Keskustelussa en etsinyt niinkään yhteisön normeja tai niiden ylityksiä, vaan näkökulmien moninaisuutta.

Morgan (1996, 140) huomauttaa, että ulkopuolinen tutkija ei voi tietää, miten ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet vaikuttavat haastattelutilanteessa syntyvään aineistoon. Haastattelun alussa tiedustelin, tuntevatko keskusteluun osallistujat toisensa. Vastaus oli kyllä, vähintäänkin kasvojen perusteella. Osallistujien keskinäisiä suhteita ei käsitelty sen tarkemmin. Katson, että keskinäisillä suhteilla voi olla merkitystä sen suhteen, mitä sanotaan, mutta asian syvällisempi arviointi on tässä tapauksessa vaikeaa. Tutkijan arvion mukaan osallistujien keskinäinen dynamiikka toimi haastattelutilanteessa, eikä viitteitä ollut siitä, että jonkun puhetta olisi esimerkiksi rajoitettu.

Aineiston laadun kannalta hyvä merkki on se, että informantit uskalsivat olla keskustelutilanteessa myös eri mieltä asioista. Se kertoo siitä, että haastattelutilanne ja osapuolten välinen vuorovaikutus koettiin luottamukselliseksi. Keskustelutilanne itsessään säilyi rentona sekä avoimena. Tutkijan havaintojen mukaan haastattelussa oli mukana niin huumoria, ärtymystä kuin myös hämmennystä. Litterointivaiheessa tunnelmaisut huomioitiin, mutta niillä ei ole erityistä painoarvoa lopullisessa analyysissä. Informantit intoutuivat keskustelun lomassa vertailemaan kokemuksiaan sekä esittämään kysymyksiä myös toisilleen. Syntyi vaikutelma, että keskustelutilaisuus kokonaisuutena koettiin myönteisesti. Tätä näkemystä tukee myös se, että keskustelua oltiin valmiita jatkamaan jopa ”yliajalle” alun perin sovitun tunnin sijaan. Varsinaista palautetta keskustelutilaisuudesta ei kerätty haastattelun jälkeen. Nyt jälkikäteen arvioiden se olisi voinut olla hyvä lisä.

Aineiston riittävyys ja kattavuus viittaavat aineiston kokoon ja määrään. Usein laadullisessa tutkimuksessa puhutaan saturaatiopisteestä tai aineiston kylläntymisestä, jolloin lisäaineiston hankkiminen ei tuota enää uusia havaintoja. (Mäkelä 1998, 52-53.) Tässä tapauksessa kylläntymisen arvioimista rajoittaa se, että aineisto kerättiin yhdellä kertaa. Luultavasti kaikki jatkuvan parantamisen määritelmät tai kehittämistä rajoittavat tekijät eivät tulleet yhden keskustelun aikana esiin. Huomattavaa on, että tässä tutkimuksessa ei arvioida tunnistettujen rajoittavien tekijöiden painoarvoa. Lisätietoa tarvitaan siitä, missä laajuudessa esitetyt kehittämisen rajoitteet vaikuttavat käytännössä itse kunkin työntekijän kehittämisaktiivisuuteen. Tutkimuksessa tuotettua tietoa on tarpeen täydentää, jotta jatkuvaa parantamista ja sen rajoitteita voidaan ymmärtää nykyistä paremmin.

Analyysin arvioitavuus liittyy analyysin luotettavuuteen. Arvioitavuutta edesauttaa se, että tutkija avaa tutkimusprosessinsa aikaista päättelyketjuaan lukijalle ja tekee siitä läpinäkyvää, kritiikille altista. Tutkimuksen toistettavuudesta (reliabiliteetista) puolestaan kertoo se, että lukija voi – tutkijan esittämiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä noudattaen – päätyä samoihin tuloksiin aineiston pohjalta. (Mäkelä 1998, 53-55.) Tämä tutkimus sisältää sekä aineiston luokittelua, jota on kuvattu seikkaperäisesti luvussa 4.3, mutta myös aineiston pohjalta tehtyjä tulkintoja. Näitä on avattu lukijalle, jotta tutkimusprosessi pääpiirteissään olisi selkeä. Katson, että aineiston luokittelu on ollut johdonmukaista ja tässä mielessä tulokset ovat toistettavissa. Samaan aikaan katson, että tutkimuksen tuloksissa liikutaan merkitysten alueella, ja merkityksiä on aina mahdollista täydentää tai avata uudelleen tulkittaviksi. Toinen tutkija (erilaisen teorian ja ymmärryksen valossa) voi siis löytää aineistosta myös sellaisia merkityksiä, joita ei ole tässä tuotu esiin.

Tutkimuksen toteutuksessa ja raportoinnissa on huomioitu eettiset näkökohdat sekä hyvän tieteellisen käytännön periaatteet. Niihin lukeutuvat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) linjauksen mukaan muun muassa seuraavat asiat: 1. Tutkijan rehellisyys ja huolellisuus tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa 2. Tieteellisten kriteerien täyttäminen tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien valinnassa sekä avoimuus ja vastuullisuus tulosten julkaisussa 3. Aiempien tutkimustulosten arvon tunnustaminen 4. Tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten huomioiminen tutkimusprosessin ja tietojenkäsittelyn eri vaiheissa sekä 5. Tarvittavien tutkimuslupien hankinta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Ihmistieteissä, joissa tutkimuskohteena ja tiedon lähteenä on ihminen, lista noudatettavista eettisistä periaatteista täydentyy vielä seuraavilla ohjeilla: 1. Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen 2. Vahingoittamisen välttäminen 3. Yksityisyys ja tietosuoja. (TENK 2018.)

Tutkimuksessa on pyritty huolellisuuteen ja tarkkuuteen työn suunnitteluvaiheessa sekä toteutuksessa. Tätä tavoitetta on edistänyt työskentelytapojen, valittujen menetelmien sekä raportointikeinojen reflektointi yksin ja yhdessä työn ohjaajien sekä yrityksen edustajien kanssa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, aineistonkeruumenetelmä ja analyysitavat on valittu tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Avoimuus ja vastuullisuus ovat olleet lähtökohtia jo tutkimuksen ensivaiheista alkaen. Tutkijan intresseissä on ollut tuottaa tietoa,

josta hyötyvät niin tiedeyhteisö kuin myös case-yritys, josta empiirinen aineisto on kerätty. Tutkimuksen taustoittamiseen ja aiemman tiedon esiin nostamiseen on pyritty sillä, että tutkimusprosessin aikana on käyty läpi artikkelitietokantoja sekä kirjaston kokoelmia, joista löytyikin aiempaa tutkimustietoa aiheeseen liittyen. Katsaus aiempaan kirjallisuuteen on kattava, muttei tyhjentävä.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä yrityksen kanssa, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusta varten on pyydetty lupa ja tutkijan valitsema aihe on hyväksytetty yrityksessä. Tutkimuksen aikana pohdin sitä, mikä merkitys tutkimustulosten julkaisulla on yritykselle ja liittyykö asetelmaan ongelmia (esim. liikesalaisuuksien paljastuminen). Tästä aiheesta myös neuvoteltiin. Tutkijana päädyin siihen, että en mainitse lopullisessa raportissa yrityksen nimeä vaan käytän ilmausta yritys X. En myöskään kuvaa yritystä ja sen erityispiirteitä kovin tarkasti. Perustelen valintaa sillä, että näin toimin halusin varmistaa paitsi pääsyn aineiston pariin, mutta myös hyväksynnän tutkimusraportin julkaisemiselle. Tällaisella anonymisoinnilla on kuitenkin seurauksensa tutkimuskontekstin hahmottamiselle.

Fokusryhmähaastatteluun osallistuneita informoitiin ennen haastattelun alkua tutkimuksen tarkoituksesta (opinnäytetyö) ja tutkijan roolista tilanteessa. Lisäksi todettiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelun alussa sovittiin nauhurin käytöstä sekä siitä, että keskustelu on luottamuksellinen. Tutkimusaineistoa ei sopimuksen mukaan tulla käsittelemään muissa yhteyksissä, muuta kuin tutkimusraportissa. Tutkimusraportissa keskustelua avataan siltä osin, kuin tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää.

Tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti on huomioitu raportoinnissa siten, että henkilöt eivät esiinny lopullisessa raportissa omilla nimillään, vaan tunnisteilla H1-H6 sekä joissain kohti pelkästään tunnisteella H. Katson, että puhujien tunnistamiselle aineistokatkelmista ei ole erityisiä perusteita. Muutamia, raportissa esitettyjä aineistonäytteitä on muokattu hieman puhujien välisten erojen, kuten murreilmausten häivyttämiseksi. Näillä toimenpiteillä suojataan tutkittavien yksityisyyttä sekä vältetään mahdolliset sosiaaliset haitat (TENK 2018), joita etenkin kriittisten kommenttien esittäminen voi ainakin teoriassa synnyttää. Tutkimuksessa kertynyt aineisto (ääninauha ja litteroitu teksti) on säilytetty sähköi-

sessä muodossa, asianmukaisesti salasanan takana ja se ollut vain tutkijan hallussa. Tunnistusteollista aineistoa ei luovuteta ulkopuolisille, vaan se hävitetään tutkimuksen valmistuttua, kun kohtuullisena pidettävä säilytysaika on päättynyt.

Siirryn seuraavaksi tutkimuksen empiirisen aineiston ja tulosten pariin. Luvussa 5.1 kuvaan, millaiseksi ilmiöksi jatkuva parantaminen määrittyi aineistossa. Samassa yhteydessä pohdin, missä määrin kuvauksissa toistuvat kirjallisuuden määritelmät kaizenista. Luvussa 5.2 syvennyn jatkuvan parantamisen haasteisiin. Tässä luvussa käyn läpi, minkälaisia esteitä tai hidasteita kehittämiseen liittyy operatiivisen tason työntekijöiden kuvausten perusteella. Luku 5.2 on jaettu kolmeen alalukuun. Luvussa 5.2.1 kuvaan motivaatioon ja intresseihin liittyviä rajoittavia tekijöitä, kun taas luvussa 5.2.2 esittelen organisatoriset rajoittavat tekijät, jotka niin ikään vaikuttavat kehittämisaktiivisuuteen operatiivisella tasolla. Kehittämisen rajoitteiden tarkastelun yhteydessä pohdin kytköksiä oppivan organisaation perustekijöiden ja jatkuvan parantamisen välillä. Luvussa 5.2.3 tarkastelen kokoavasti edellisissä luvuissa esiteltyjä kehittämisen rajoitteita. Samalla havainnollistan kasvun rajat -systemin arkkityypin avulla, millä tavoin kehittämisaktiivisuus elää ja muuttuu yrityksen X operatiivisella tasolla tilanteissa, joissa rajoittavat tekijät alkavat vaikuttaa jatkuvaan parantamiseen.

5 CASE X JA JATKUVA PARANTAMINEN LEAN-TUOTANNOSSA

5.1 Jatkuva parantaminen tuotannon tiimityöntekijöiden kuvaamana ilmiönä

Aineistossa jatkuva parantaminen kuvattiin lähtökohtaisesti myönteisenä asiana, johon työyhteisössä tulisi panostaa toiminnan kehittämiseksi. Siihen liittyi innostusta ja odotuksia etenkin leanin mukaan tulon alkuvaiheissa. Toisaalta jatkuvaan parantamiseen liittyi myös epämääräisyyttä, kuten vaikeuksia kuvata täsmällisesti, mitä se on tai ei ole, ja kuka sitä voi toteuttaa yrityksessä ja millä tasolla. Monelta osin aineistossa toistui aiemman kirjallisuuden kuvaukset aiheesta.

Aineistossa jatkuva parantaminen esitettiin pitkälti *tarvelähtöisenä kehittämisenä*. Se ilmenee työskentely-ympäristön havainnoimisena, puutteiden esiin nostamisena sekä korjaamisena. Tässä näkökulmassa perusolettama oli se, että tiimiläiset voivat osallistua jatkuvaan parantamiseen tunnistamalla epäkohtia työympäristössään ja ideoimalla keinoja niiden korjaamiseksi. Tarvelähtöisyys yhdistyi puheessa käytännöllisyyteen, eli pyrkimykseen ratkaista työssä kohdattuja ongelmia. Tällainen kehittäminen vastaa myös Imain (1986; 1997) määritelmää kaizenista. Se on työntekijälähtöistä, pienin askelin toteutettavaa kehittämistä. Kaizenissa on yhtymäkohtia myös Sengen (1994) kuvaamaan luovaan oppimiseen tilanteissa, joissa tarve parannuksille johti toimijat kyseenalaistamaan ja uudistamaan totunnaisia työntekemisen tapoja. Epäkohtiin puuttuva, tarvelähtöinen kehittäminen on käytännönläheistä ongelmanratkaisua työn puitteissa. Se eroaa radikaalista innovoinnista, jonka Imai (1986, 24-26) esittääkin kaizenille rinnakkaisena kehittämisen mallina.

H2: ”Meillä ainakin on sillai, että niitä ei montaa ollu niitä ideoita, mutta kaikki tuli niinku tarpeeseen.”

H3: ”Epäkohtia on ollu ja ne on laitettu kuntoon.” ... ”Joo, kyllä mekin saatiin ainakin ne selvät epäkohdat, mitä puuttui siellä, niin ne saatiin kyllä siinä ihan kohtuudella, kohtuudella läpi.”

Edellisissä aineistonäytteissä informantit kuvaavat jatkuvan parantamisen toteutusta tiimeissään. Kun jatkuvaa parantamista kuvataan tarvelähtöisenä kehittämisenä, samalla syntyy ymmärrettävänä näkökulma siihen, miksi työntekijöiden tuottamat kehittämisenehdotukset vähenevät ajan mittaan – kun näkyvät epäkohdat on korjattu, tarvetta uusille parannuksille ei välttämättä ole, ainakaan samassa mittakaavassa. Toisin sanoen, kun mikään ei ole rikki, silloin ei ole mitään korjattavaa. Ongelmalähtöisyys ja tunnistettujen tarpeiden vaihtelu tuovat syklisyyttä kehittämisen jatkumoon, ja se heijastuu myös esitettyjen parannusehdotusten lukumäärään.

Aineistossa jatkuva parantaminen määrittyi tarvelähtöisen kehittämisen lisäksi *prosessien virtauksen edistämiseksi*. Tämä on tyypillinen, kantava periaate lean-ajattelussa (Womack et al. 1991). Jatkuvan parantamisen tavoite on tehdä organisaation sisäisistä prosesseista sujuvaa. Tuotannossa jatkuvan parantamisen ihanteelliseksi lopputulemaksi esitettiin muun muassa ”*saumaton yhteistyö koneitten kesken*,” mutta samaan aikaan korostettiin ihmisten välistä yhteistyötä, johon liittyy esimerkiksi toimiva tiedonkulku niin tiimeittäin kuin myös yksikköjen ja osastojen sisällä sekä välillä. Esimerkkinä virtauksen edistämisyrittämyksestä käy tuotannossa esitetty idea, jossa ehdotettiin toimipisteiden uudelleen järjestämistä ylimääräisten työvaiheiden karsimiseksi prosessista. Ehdotettu toimenpide olisi poistanut ylimääräistä liikettä, eli Taiichi Ohnon (ks. Imai 1997, 75) termein hukkaa prosessista. Vaikka ehdotus ei sellaisenaan toteutunut, pyrkimys kuvastaa joka tapauksessa tehtaan työntekijöiden näkemyksiä jatkuvan parantamisen mahdollisuuksista tuotannossa. Seuraava lausahdus osoittaa sekin prosessikeskeistä lähestymistapaa jatkuvaan parantamiseen.

H2: ”Pyritään kehittää koko ajan toimintaa, että se toimis niinku jouhevammin ja paremmin.”

Kuten kirjallisuudessa, myös tässä aineistossa jatkuva parantaminen määrittyi osin *työskentelytilojen kehittämisen kautta* (Imai 1986, 112). Näkemys oli, että tuotannon työskentelytiloja tulee kehittää työntekoa tukeviksi. Fyysiset tilat vaikuttavat tapaan, jolla ihmiset kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Siksi tilaratkaisuihin tulee kiinnittää yhtä lailla huomiota parannusmielessä. Haastattelussa todettiin, että yrityksen tuotan-

nossa työskentelytiloja on kehitetty muun muassa lattiasteippauksin. Niiden tarkoitus on selkeyttää ja opastaa tilankäyttöä, kuten osoittaa kulkuväylät ja vapaana pidettävät alueet. Nämä opasteet ovat parantaneet tilankäyttöä ja tehneet näkyviksi turvallisuusnäkökohtia, millä puolestaan on ollut vaikutuksia työn sujuvuuteen tuotannossa. Seuraavat aineistokatkelmat osoittavat työntekijöiden näkemyksiä asiasta.

H3: ”Kyllä se minusta ainakin, semmoinen suuri parannus, mitä nyt tämän leanin mukana on tullut, mikä näkyy nyt tuolla hallissa ... En ite kyllä uskonut siihen ollenkaan, tähän lattian näitten viivojen teippaamiseen, mutta tuota, kyllä se jotenkin vaan toimii paremmin, kuin mitä se oli ennen. Onhan siinä toki niitäkin hetkiä, että on välillä niitä hetkellisiä kaaoksia, mutta kyllä ne pääsääntöisesti ainakin ne kulkuväylät...”

H2: ”Väylä on auki.”

H3: ”...Pysyy paremmin auki, mitä ne oli ennen...”

H6: ”Mmm.”

H3: ”...ja, se on kyllä ollut semmoinen selkeyttävä homma.”

Käytössä olevat fasiliteetit ja niiden hyödyntämisen tavat vaikuttavat prosessien virtaukseen tuotannossa – sekä sosiaalisessa mielessä, että materiaalien osalta – kun ihmiset, tieto, tavarat ja osat liikkuvat. Siksi toimitiloihin kohdistuu odotuksia, ja ne nähdään keskeisenä muokkaamisen kohteena lean-ajatteluun pohjaavassa jatkuvassa parantamisessa. Parannuksilla voidaan edistää virtaustehokkuutta sekä työn sujuvuutta. Kuten Imaikin (1997, 75) toteaa, epätarkoituksenmukaisiin tilaratkaisuihin ja tilankäyttöön puuttuminen on yksi keino vähentää hukkaa ja epätoivottuja pullonkauloja tuotannossa. Samoilla linjoilla olivat tämän tutkimuksen informantit.

Vaikka lean-ajattelun soveltaminen on johtanut uudenlaisten työkalujen omaksumiseen yrityksen X tehtaassa, ja käyttöön on otettu esimerkiksi ideakorttijärjestelmä työntekijöiden kehittämis ehdotusten keräämiseksi, jatkuva parantaminen yhtenä työn kehittämisen muotona nähtiin kuitenkin *vanhana keksintönä*. Tietyissä mielessä oman työn kehittämistä on ollut aina, ja se on luonnollinen osa työntekoa. Jatkuvan parantamisen -periaatetta on siis noudatettu jo ennen kuin organisaatio siirtyi lean-toimintamalliin. Tästä näkökulmasta

arvioituna lean on enemmänkin uusi konsepti tai ”hienompi ilmaus” ilmiölle, jossa ei siinänsä ole mitään uutta.

H6: ”Ja mulla on ainakin semmoinen näkemys, että jo ennen kuin tämä lean-homma on ees alkanu, niin ainahan siellä on yrittänyt kaverit niinku edesauttaa sitä omaa tekemistään tavalla tai toisella.”

H2: ”Joo, tottakai! Omaa hommaa helpottaa.”

H6: ”Eli minun mielestä sitä leania on harrastettu jo ennen kuin sitä on tänne tavallaan tuotu.”

H2: ”Niin eihän se, eihän se lean ole sillai mitään muuttanu, siinä suhteessa että...”

H6: ”Joo, niin.”

H2: ”...Jos jotaki parannusta haluaa, ei se ole muuttanut sitä maailmaa miksikään. Juttelun kauttahan se parannus lähtee...”

H6: ”Niin, edelleenkin.”

H2: ”...Tässä leanin puitteissakin. Porukalla pähkätään jotakin epäkohtaa ja tullaanko siihen tulokseen siinä sitten, että sitä pitää lähteä viemään eteenpäin, vai mennäänkö helpommalla konstilla ja tehdään ite.”

Yleinen tulkinta aineistossa oli se, että kaizen-toimenpiteet eivät ole poikkeuksellinen ”uroteko” työn ohessa, vaan pikemminkin *osa omaa työtä ja tehtävänkuvaa*. Tätä tulkintaa on tuotu operatiiviselle tasolle myös johdon suunnalta, ja sellaisena se toistuu japanilaisvaikutteisessa lean-kirjallisuudessa (Imai 1986; Imai 1997). Työntekijälle palkkio työnsä kehittämisestä on usein oman työn helpottuminen. Kuitenkin myös toisenlaisia näkemyksiä palkitsemiseen liittyen tuli ilmi. Keskustelussa pohdittiin muun muassa sitä, mikä merkitys ulkoisella palkkiolla on työntekijöiden motivoimisessa ja voisiko organisaation tarjoama palkinto innostaa työntekijöitä entistä aktiivisempaan kehittämiseen, eli toimia porkkanana aktiiviselle kehittämisotteelle. Tässä mielessä jatkuvaa parantamista voidaan tarkastella joko *ulkoa ohjautuvana* tai *sisäsyntyisenä prosessina*.

Tutkimusten mukaan palkitsemiskäytänteillä on merkitystä työntekijöiden aktivoimisessa ja jatkuvan parantamisen kulttuurin ylläpidossa (Lillrank et al. 2001). Samoin merkitystä

on sillä, koetaanko palkitsemiskäytännöt oikeudenmukaiseksi suhteessa siihen, millä tavoin yritys hyötyy työntekijöiden tuottamista ideoista (Lasrado, Arif, Rizvi & Urdzik 2016). Palkkio kehittämisestä voi kuitenkin olla sekä sisäistä että ulkoista, kuten aiemmassa tutkimuksessa on myös tuotu esiin (Marin-Garcia et al. 2018). Ulkoinen palkkio ei välttämättä tarkoita rahaa, vaan se voi olla myös muunlainen huomionosoitus. Palkitseminen liittyy osin työstä motivoitumiseen, joten sitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, kehittämistä rajoittavien tekijöiden yhteydessä.

Jatkuva parantaminen tarkoittaa aineiston perusteella *virheistä oppimista*. Lean-toimintamallissa peruslähtökohta on se, ettei samoja virheitä toisteta useampaan otteeseen vaan niistä otetaan opiksi (Kouri 2009). Tällöin ongelmanratkaisu prosessissa on systemaattista (Rother 2011). Senge (1994) muistuttaa, että taito muokata toimintatapoja kokemusten pohjalta kertoo myös organisaation kyvystä oppia. Tähän suuntaan kehityksen toivottiin etenevän myös omassa työyhteisössä siltä osin, kun työssä oli kohdattu selkeitä kehittämisenpaikkoja. Haasteena tuotannon näkökulmasta nähtiin kuitenkin se, että jatkuva parantaminen on riippuvaista osin itsestä riippumattomista tekijöistä. Näissä tilanteissa jatkuva parantaminen määrittyi *resurssikysymykseksi*. Sen toteuttamiseen vaikuttavat esimerkiksi kehittämiseen käytössä oleva aika sekä inhimilliset voimavarat. Kiire ja muut velvoitteet työssä voivat vesittää hyvätkin aikomukset. Tiiminvetäjän rooli, jota haastattelussa sivuttiin, on tasapainoilua yhtäältä työnsuorittamisen ja toisaalta tiimin johtamisen välillä, mikä asettaa omat haasteensa sekin jatkuvan parantamisen toteuttamiselle/edistämiseksi tiimissä. Seuraavissa näytteissä kaksi tiiminvetäjää pohtii asiaa.

H: ”Tuohon parantamiseen pitäis olla enempi vielä, löytyä resursseja, ja tuota... se on tuo tiiminvetäjän rooli vähän, se on ollut vähän sillä lailla, että tiiminvetäjä on niinku valinnu sen, minkälaisen roolin se ottaa. Että ainakin mitä ite koen tuossa omassa tiimissä sitä hommaa, että silloin ku on ottanu tuommosen yhden koneen ja sen kuormitusryhmän hoidaakseen niin se on kyllä valtava siivu pois siitä ite siitä tiiminvetäjän, siitä parannushommasta. ... Se on niin sanotusti niin semmoista työ edellä olevaa hommaa, että...”

H: ”Kyllä. Se on ihan sama juttu joka paikassa tuo... Niinku esimerkiksi (mainitsee tiimin) on tämmöisiä samanlaisia... että jos minä ottaisin siinä isompaa roolia, niinku puhutaan esimerkiksi tavallaan työnjohtaja, niin kyllähän tuolla jäis hommat tekemättä. ... Että kyllä se on niinku hyvin minimaalista meillä se, mitä tiiminvetäjä pystyy, tai kerkeää (huudahdus) tekemään.”

Resurssinäkökulma kytkeytyy organisatoriseen työnjakoon. Se liittyy myös päätösvaltaan eri positioissa, kuten esimerkiksi siihen, mitkä ovat tiiminvetäjien mahdollisuudet hallita ajankäyttöä tai tehtävien suorittamista tiimissä. Näkemys oli, että aikapaineet tuovat haasteita siihen, minkä verran jatkuvaan parantamiseen tai sitä tukeviin toimenpiteisiin on mahdollista syventyä tiiminvetäjän roolissa. Tässä kohti herääkin kysymys, missä mitta-kaavassa ja minkälaisin tavoittein tiiminvetäjät katsovat tarpeelliseksi osallistua (esimerkiksi tiimityön) kehittämiseen. Nähdäänkö kaizen ehkä laajempaan kokonaisuutena, kuin vain edellä esitettyinä, pieninä parannuksina tai puutosten korjaamisena? Joka tapauksessa, aineistossa jatkuva parantaminen määrittyi virtauksen edistämiseksi tuotannossa, ja siihen sisältyy sekä *asioihin että ihmisiin vaikuttamista*.

Aiempi kirjallisuus kuvaa jatkuvaa parantamista usein tuotannossa toteutettavina, tiimikohtaisina toimenpiteinä, joilla työntekijät itse edesauttavat työnsä sujumista omassa tiimissään tai yksikössä (Imai 1986; Womack et al. 1991; Rother 2011). Tässä aineistossa näkökulma jatkuvaan parantamiseen oli kuitenkin laajempi. Tulkinta oli se, että tiimikohtaisen kehittämisen lisäksi voidaan puhua *koko organisaation läpäisevästä, erillisiä toimintoja yhdistävästä jatkuvan parantamisen periaatteesta*. Tällaisen kattavan näkökulman soveltaminen on tarpeen, jotta saadaan aikaan virtausta koko organisaatioon ja siinä käynnissä oleviin prosesseihin. Aineistossa tuotanto nähtiin vain yhtenä osana laajempaa toimintoketjua. Se, mitä tuotannossa tapahtuu (tai voi tapahtua), riippuu osin edeltävistä työvaiheista ja niiden toteutustavoista. Siksi tuotantoa ja siinä toteuttavaa jatkuvaa parantamista tulisi tarkastella osana kokonaisuutta, ei organisaation muusta toiminnasta irrallisena asiana.

Haastattelussa yksimielinen näkemys oli se, että ideaalitalanteessa jatkuva parantaminen ulottuu tuotannon sisäisen toiminnan lisäksi yksiköiden/osastojen väliseen yhteistyöhön, joita kehitetään samalla tavoin. Tätä näkökulmaa painottavat myös Suzaki (1993) sekä Imai (1997, 7), joiden mukaan asiakasarvon tuottaminen tarkoittaa ei vain loppuasiakkaan palvelemista, vaan myös seuraavien työvaiheiden/prosessien mieltämistä asiakkaiksi. Tällöin jokainen pyrkii toteuttamaan työtään tavalla, joka palvelee aina seuraavaa työvaihetta. Arvoa prosessiin voidaan tuottaa esimerkiksi varmistamalla informaation selkeys, joka tukee työn saumatonta toteutusta (Suzaki 1993). Kun asiakasorientaation määritelmä laajenee, silloin organisaatiossa aletaan kysyä, miten me yhdessä voimme edistää virtausta eri

työvaiheiden välillä. Aineistossa arvioitiin, että tässä asiassa on vielä kehittämistä. Vastuun koko ketjun toimivuuden parannuksista katsottiin kuitenkin siirtyvän operatiiviselta tasolta ylemmälle tasolle.

H: ”Niin että kun me ollaan tehty kahen ensimmäisen vuoden aikana ne selvät epäkohdat kuntoon ja meille ei nyt tuu niitä ideoita, niin toivotaan nyt, että siellä väliportaassa olis nyt ne... suuret epäkohdat pantais kuntoon seuraavan kahden vuoden aikana, niin se helpottaisi jo meitä sitten.”

Edellä esitetty aineistopätkä muistuttaa siitä, että organisaatio on kokonaisuus. Se on systeemi, jossa tapahtumat yhtäällä heijastuvat toisaalle (Senge 1994). Siksi jatkuvan parantamisen periaatetta ja sen toteutumista tulisi katsoa myöskin laajemmasta perspektiivistä, ei vain tuotannon sisäisenä kysymyksenä. Työt yksiköissä ja niiden välillä on tarpeen nivoa toimivaksi kokonaisuudeksi. Avainkysymys Sengen (1994) teorian näkökulmasta on se, millaisia rakenteellisia tekijöitä tai käytänteitä tilanteeseen liittyy ja miten ne heijastuvat kaizen-periaatteen noudattamiseen organisaatiossa.

Aineistossa jatkuva parantaminen sai kaikkinsa moninaisia merkityksiä. Yhtäältä se nähtiin *pieninä, tiimeissä toteutettavina parannuksina*, joita Imai (1986, 24) kutsuu kaizenin tyypillisiksi ilmentymiksi. Sitä kuvattiin myös arkisena *ongelmanratkaisuna*, reagoitina työssä eteen tuleviin haasteisiin. Hukka-sanaa haastatellut henkilöt eivät käyttäneet lainkaan puhuessaan parannuksista. Voi olla, että ”hukka” kuvastaa enemmän liiketoiminnan näkökulmaa kehittämiseen (esim. ylimääräiset kustannukset, joista halutaan eroon) (Imai 1997, 75), kuin työntekijöiden kokemusta kehittämisen tavoitteista. Myöskään 5S-toimenpiteitä ei mainittu, vaikka tiedossa on, että niitä on sovellettu tuotannossa. Voi olla, että 5S:n ei katsottu erityisen hyvin kiteyttävän sitä, mistä jatkuvassa parantamisessa on kysymys, tai sitten kehittämisestä puhuttiin mieluummin muilla termeillä.

Jatkuvan parantamisen teoiksi laskettiin aineistossa *kaikenkokoiset kehittämisaloitteet*, myös ehdotukset mittavammista uudistuksista, jotka edellyttävät taloudellisia investointeja ja sen takia johdon hyväksyntää sekä sitoutumista. Imain (1986, 23-25) luokittelussa tällai-

set aloitteet lähestyvät jo innovointia, joiksi hän laskee näkyvät, dramaattiset uudistukset sekä suurempaa satsausta vaativan kehittämistyön. Lännessä, jossa innovointi on Imain (1997, 2) mukaan tyypillisesti johdon ihannoima lähestymistapa kehittämiseen, lienee ymmärrettävää, että myös operatiivisella tasolla kehittämisen intressiksi muodostuu herkästi pyrkimys tuottaa dramaattisia, näkyviä muutoksia pelkkien vähittäisten parannusten sijaan.

Aineistossa tehtiin eroa tuotannon sisäisen kehittämistyön ja toisaalta koko organisaation läpäisevän jatkuvan parantamisen välille. Siinä missä tuotannon tiimeissä tapahtuvat, pienet parannukset ovat osa kokonaiskuvaa ja sellaisenaan työntekoa helpottavia / virtausta edistäviä tekoja, yhtä tärkeää on huomioida se, millä tavalla osastojen välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä kehitetään. Myös Torkkola (2015, 96-101) tuo esiin tämän näkökohdan painottaessaan tarvetta kehittää yhteistyötä rajapinnoilla. Yksikkö- ja osastokohtaiset, sinänsä toimivat parannukset jäävät merkitykseltään vähäisiksi, mikäli virtausta ei haeta koko ketjun (mm. suunnittelu – tuotanto) välille. Aineistossa informanttien arvio oli se, että osastojen välisen yhteistyön kehittämisessä etenkin johdolla on keskeinen rooli.

5.2 Mitkä tekijät rajoittavat jatkuvaa parantamista operatiivisella tasolla?

Tutkimuksen toteutuksen yhteydessä todettiin, että haasteet jatkuvan parantamisen kulttuurin ylläpitämisessä ovat nousseet esiin yrityksessä X. Tilanteesta kertoo operatiivisen tason työntekijöiden tuottamien kehittämisaloitteiden määrä, joka on hiljalleen hiipunut osassa tiimejä siitä, mitä se oli aloitejärjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa. Ilmiö sinänsä ei ole harvinainen, kuten aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa (Lasrado et al. 2016). Kehittämisaktiivisuus saattaa myös vaihdella ajan mittaan, kuten Rapp & Eklund (2002) huomauttavat. Aloitteiden vähenemisellä on kuitenkin seurauksensa, ja se voi indikoida muista käynnissä olevista prosesseista, joihin on tarpeen reagoida. Syitä kehittämisaktiivisuuden muutoksiin kannattaa siis tutkia. Käyn seuraavassa läpi, mitkä seikat voivat muodostua jatkuvaa parantamista rajoittaviksi tekijöiksi tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella. Tunnistettuja kehittämisen rajoitteita kuvatessani arvioin samalla, miten oppivan organisaation ulottuvuudet ovat kytköksissä aineistossa kuvattuihin tilanteisiin.

Tutkimuksen perusteella kaizen-kulttuuri voi hiipua kahdesta syystä: joko siksi, koska työntekijöiden motivaatio kehittämistä kohtaan heikkenee tai koska työntekijöiden mahdollisuudet kehittää työtään ovat rajoitetut. Kumpi tahansa syy tai molemmat yhdessä voivat vaikuttaa epätoivotusti kaizen-kulttuuriin, jolloin seurauksena on kehittämisaktiivisuuden laskeminen. Kun *motivaatioon ja intresseihin liittyvät rajoittavat tekijät* nousevat esiin, ne alkavat syödä toimijoiden kiinnostusta kehittämistä kohtaan. Sitoutuminen kaizen-periaatteen noudattamiseen vähenee ja samalla aktiivinen kehittämisote hiipuu, vaikka työntekijöillä periaatteessa olisi kaikki tarvittavat resurssit tai mahdollisuudet osallistua jatkuvan parantamisen toimenpiteisiin. Motivaatioon liittyvien, rajoittavien tekijöiden vaikutukset ilmenevät sekä yksilö- että tiimitasolla. Ne hidastavat jatkuvan parantamisen toteutumista työyhteisössä.

Organisatoriset rajoittavat tekijät liittyvät jatkuvan parantamisen mahdollisuuksiin käytännössä. Kun nämä tekijät muodostuvat jatkuvan parantamisen rajoitteiksi, silloin aktiivinen kehittäminen tiimissä/yksilötasolla estyy erilaisten ulkoisten syiden takia. Työntekijöillä voi olla innostusta ja halua parantaa olemassa olevia työtapoja sekä -menetelmiä, mutta mahdollisuudet siihen ovat käytännössä rajatut. Organisatoristen rajoittavien tekijöiden vaikutukset näkyvät siten, että parannusten ideointi ja/tai ideoiden toteuttaminen työssä estyy.

Tutkimuksessa tunnistettiin yhteensä kolmetoista rajoittavaa tekijää, jotka liittyvät edellä mainittuihin ulottuvuuksiin. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) on tiivistettynä analyysin tulokset. Kuvaan seuraavaksi jokaista rajoittavaa tekijää yksitellen sekä arvioin, mikä merkitys niillä on jatkuvan parantamisen prosessissa, kun aihetta tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta. Senge (1994) käyttää ilmausta *yhteys* kuvatessaan rajoittavia tekijöitä ja niiden kompleksisia vaikutusmekanismeja systeemissä. Puhuttakoon tässäkin tutkimuksessa yhteyksistä tunnistettujen rajoittavien tekijöiden ja jatkuvan parantamisen välillä.

Taulukko 1. Millaiset tekijät voivat rajoittaa jatkuvaa parantamista yrityksen X tuotannossa operatiivisen tason työntekijöiden näkemysten mukaan?

1. Motivaatioon ja intresseihin liittyvät rajoittavat tekijät (kehittämisen hidasteet)	2. Organisatoriset rajoittavat tekijät (kehittämisen esteet)
<ul style="list-style-type: none"> • Ilmapiiri työyhteisössä • Asenteet • Lean-toimintamallin johtaminen • Sitoutuminen (yrityksen kaikilla tasoilla) • Kaizen infrastruktuuri ja käytänteet (ideakorttijärjestelmä, tiimipalaverit) • Kehittämisen palkitsevuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Taloudelliset resurssit • Päätösvalta • Ajanpuute • Vuorovaikutus ja yhteistyö, tiedonkulku • Tilat • Sokeutuminen parantamisen kohteille • Tuotannon erityispiirteet yrityksessä (projektit)

5.2.1 Motivaatioon ja intresseihin liittyvät rajoittavat tekijät

Kehittämisaktiivisuus tuotannossa ei riipu ainoastaan kehittämiseen tarjoutuvista mahdollisuuksista, vaan myös työntekijöiden motivaatiosta kehittämistä kohtaan. Innostus ja motivaatio voivat hiipua eri syistä. Aineiston perusteella kehittämismyönteinen ilmapiiri on lähtökohta sille, että työntekijät motivoituvat työnsä kehittämistä. Samoin kehittämismyönteistä asennoitumista tarvitaan, jotta kehittämistä tapahtuu yksilö- ja/tai tiimitasolla. Ilmapiiri ja asenteet ovat kuitenkin sensitiivisiä asioita työyhteisössä. Ne muuttuvat herkästi. Kielteiset muutokset johtavat helposti tilanteeseen, jossa motivaatio kehittämistä kohtaan heikkenee. Tuolloin ilmapiiri ja asenteet voivat muodostua jatkuvaa parantamista rajoittaviksi tekijöiksi. Kaizen-kulttuurin edistämiseksi on tärkeää tunnistaa, millaiset asiat ilmapiiriin ja asenteisiin vaikuttavat, ja miten niihin voidaan puuttua. Seuraavassa muutamia otteita aineistosta, jotka ilmentävät asiaa.

Ilmapiiri ja asenteet kytkeytyvät yksilöiden kokemuksiin ja tulkintoihin siitä, miten jatkuvaa parantamiseen suhtaudutaan työyhteisössä. Esimerkiksi johdon vastaanoton työntekijöiden kehittämisalotteita kohtaan tulisi olla rakentavaa ja kannustavaa. Aineistossa ilma-

piiriä lannistavana esimerkkinä esitettiin tilanne, jossa eräs operatiiviselta tasolta esitetty kehittämisaloite ”*tyrmättiin*” ilman sen kummempia perusteluja tai selityksiä päätökselle. Asian käsittelytapa koettiin negatiivisesti, minkä puolestaan katsottiin vaikuttavan siihen, kuinka innokkaasti parannusehdotuksia esitetään jatkossa. Yleinen näkemys oli, että kiinnostus ideoiden tuottamista kohtaan vähenee, mikäli kehittämis ehdotukset eivät etene toimenpiteiksi asti tai niihin ei oteta rakentavasti kantaa.

H: ”Ne jotka on tyssänny tuonne, tuonne ne ideat, niin ne ois ollut tosi hyviä, muttei niistä oo mitään kuulunut ikinä ... Niinku tässä aikaisemmin on jo mainittu, niin varmaan se on niinku tämä tiettyjen asioitten tyssäminen jo alkutekijöihinsä, niin varmaan on aika kar-sinu niitä haluja.”

H: ”...Ja toinen, mitä on, sitku ne oottaa, eikä tuu vastausta, niin se vaan niinku...”

Edellisissä aineistokatkelmissa kaksi tiimivetäjää pohtii aloitteiden käsittelyä. Kriittisiksi tekijöiksi kehittämismyönteisen ilmapiirin ja sitä tukevan asennoitumisen kannalta nousee työntekijöiden tuottamien kehittämisideoiden oikeudenmukainen käsittely. Se pitää sisäl-lään esimerkiksi kohtuullisessa ajassa annetun, rakentavan palautteen kehittämisideoista. Työntekijät haluavat tietää, mitä ideoille tapahtuu ja miksi niitä ei välttämättä toteuteta. Palautteen merkitys korostuu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa on tutkittu työntekijöi-den osallistumista työnsä kehittämiseen. Esimerkiksi Rapp & Eklund (2002) painottavat niin palautteen sisältöä kuin myös sen ajoitusta, joilla molemmilla on merkitystä kehittä-misestä motivoitumisen kannalta.

Senge (1994, 89-92) muistuttaa, mikä merkitys viiveellä on systeemissä. Viive toiminnan ja sen seurausten välillä voi johtaa ylireagointiin toimenpiteissä. Tässä tapauksessa, jos työntekijöiden esittämät kehittämis ehdotukset jäävät roikkumaan eikä ehdotuksiin saada vastausta, syntyy epätietoisuutta siitä, mitä niille tapahtuu, etenevätkö ne ja mitä hyötyä niiden tuottamisesta on. Samoin, jos omien aloitteiden merkitystä ei tunnisteta (esim. mitä aloitteiden esittämisellä saadaan aikaan?), sillä voi olla pitkällä aikavälillä negatiivisia vai-kutuksia kehittämisaktiivisuuteen. Vaarana on, että yksilötasolla alkaa syntyä epätoivottua emotionaalista jännitettä (Senge 1994, 150-151), kuten turhautumista, mikä puolestaan heijastuu niin ilmapiiriin kuin myös asenteisiin kehittämistä kohtaan.

Tiimityössä ilmapiiriin ja asenteisiin liittyvät haasteet näkyvät eri tavoin. Ne konkretisoituvat esimerkiksi vaikeutena aktivoida tiiminjäseniä ottamaan kantaa tai osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Tällaiset havainnot tiimien sisäisestä vuorovaikutuksesta koettiin haasteellisiksi jatkuvan parantamisen kannalta. Ryhmähaastattelussa käytiin keskustelua siitä, millaisia syitä tilanteen taustalla voi olla ja miksi tiimien välillä on myös eroja asiassa. Syyksi arveltiin persoonallisuuseroja tiiminjäsenten välillä, jolloin yksittäistapauksissa ujous ja siitä johtuva haluttomuus esittää mielipiteitä ryhmän edessä selittäisi asiaa. Toinen arvio oli se, ettei työntekijöillä yksinkertaisesti ole erityistä sanottavaa tai kehittämisehdotuksia esitettäväksi tilanteessa, mikä taas kertoo nykytilaan tyytymisestä. Kolmas arvio oli se, ettei tiimissä välttämättä uskalleta esittää omia näkemyksiä, koska tuolloin altistutaan itse kritiikin kohteeksi. Seuraavissa aineistokatkelmassa puhujat pohtivat edellä kuvattuja tilanteita.

H4: ”Niin kato aamulla on aina tiiminvetäjän palaveri ja silloin kysäistään, mitä nyt, onko muilla asiaa. Mullei oo, no ei mullakaan. Lähetäänpä töihin. Siinä ei ole montaa asiaa.” (naurahtaa)

H6: ”Siinä tulee semmoinen ajatus joillakin mieleen, että tämähän on aivan turhaa. Ei nämä asiat tästä niinku kummene. Mmm.”

H: ”Ei vaikuta, mitä se vaikuttaa...”

H5: ”Mmm, niin on. ... Ja kun on paljon ihmisiä, niin sitte ei kaikki välttämättä aukaise suuta. Vaikka asiaa on, niin ei kaikki oo semmoisia persoonia, että ne haluaa siinä kaikkien kuullen avautua. Oot huomion keskipisteenä siinä ja sen jälkeen ihmiset arvostelee ja kaikkea, niin ei kaikki halua siihen.”

H6: ”Niin.”

H3: ”Mutta siinä on toki sitten, jos on joku semmonen hiljaisempi, että se ei halua siinä porukan kesken sitä asiaansa ilmoittaa, niin sehän voi sitte toki mennä kahen kesken sen tiiminvetäjän tykö.”

H1: ”Mutta eihän kaikista asioista voi olla aina mielipidettä.”

Ongelmallinen ajattelumalli kaizenin näkökulmasta on etenkin edellä esitetty toteamus, jossa epäillään, että ”ei nämä asiat tästä kummene.” Se kertoo vaikeuksista ylläpitää luovaa jännitettä nykytilan ja tavoitteiden välillä. Se kertoo myös turhautumisesta, jonka seurauksena lakataan ehkä pohtimasta, mitkä ovat keinot nykytilan haasteiden ylittämiseksi.

(Senge 1994, 150-155.) Vaikka esitetty lausahdus on yksittäinen poiminta aineistosta, sillä on merkitystä kysymyksen asettelun kannalta. Mikäli vastaavat negatiiviset tulkinnat yleistyvät ja alkavat ohjaamaan osapuolten keskinäistä toimintaa laajemmin, uskomuksesta voi muodostua jatkuvaa parantamista rajoittava tekijä tiimitasolla tai operatiivisella tasolla laajemminkin.

Sengen (1994, 139-204) teoriassa ilmapiiri ja asenteet heijastelevat yksilön pätevyyden tilaa sekä vallitsevia ajattelumalleja työyhteisössä. Ne kertovat muun muassa siitä, miten työntekijät suhtautuvat jatkuvaan parantamiseen, miten he näkevät oman roolinsa asiassa ja mitä uskomuksia toimintaan liittyy. Oppivan organisaation teoria kannustaa aktiivisesti etsimään ja tunnistamaan kielteisiä uskomuksia sekä koettelemaan niitä oppimisen esteiden purkamiseksi. Edellisissä esimerkeissä uskomusten kyseenalaistaminen voisi tarkoittaa esimerkiksi sen pohtimista, tyrmätäänkö kaikki hyvät ehdotukset, tai kuinka moni ehdotus todella jää ”junnaamaan,” eli odottamaan vastausta. Kriittisesti voidaan pohtia sitäkin, arvostelevatko muut tiimissä toisiaan, vai onko huoli tässä suhteessa sittenkin aiheeton. Jatkuvan parantamisen kannalta on etu, jos negatiiviset, kehittämiseen osallistumista rajoittavat uskomukset saadaan korvattua vastakkaisilla faktoilla. Se voi johtaa asenteiden muutoksiin yksilö- ja tiimitasolla, mikä puolestaan edesauttaa kaizen-kulttuurin ylläpitoa ja vahvistumista.

On ymmärrettävää, ettei yrityksessä voida toteuttaa kaikkia työntekijöiden kehittämisehdotuksia aina esitetyillä tavoilla. Siitä huolimatta jo ideoiden esittämisessä sekä aloitteellisuudessa tulisi nähdä arvo, ja tuon arvostuksen tulisi heijastua tapaan, jolla kehittämisehdotukset kohdataan. Senge (1994, 172-173) toteaa, että oppivassa organisaatiossa johtamisen tehtävä on vaalia ilmapiiriä, jossa yksilöt uskaltavat ja haluavat ottaa osaa työn kehittämiseen. Aineiston perusteella jaettuun, vallitseviin ajattelumalleihin sekä yksilöitä ohjaaviin uskomuksiin onkin tarpeen kiinnittää huomiota, jotta ne eivät muodostu kehittämisen rajoitteiksi.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin alun perin tarkastelemaan jatkuvaa parantamista tuotannon sisäisenä käytänteenä. Siinä mielessä hieman yllättävä tutkimustulos oli, että aineistossa

keskustelu laajeni suunnitellun viitekehyksen ulkopuolelle ja ulottui lopulta myös osastojen väliseen yhteistyöhön. Haastateltavien arvio oli, että tuotannon tiimeissä on tehty viime vuosina monia toimenpiteitä jatkuvan parantamisen suhteen, prosessien virtauksen edistämiseksi. Enemminkin voisi tehdä ja ideoitakin on, mutta tällä hetkellä ajankohtaiset haasteet liittyvät toisaalle, osastojen väliseen yhteistyöhön. On syntynyt tarve tarkastella pullokauloja osastojen rajapinnoilla. Nykytilanteessa tarvitaan yhteistä sitoutumista sekä johtamisen tekoja, joilla vahvistetaan koko ketjun saumatonta toimintaa yhdessä.

Haastateltavien näkemys oli, että lean-periaatteet, kuten virtaus ja jatkuva parantaminen tulisi ulottaa koskemaan jokaista organisaatiossa. Muussa tapauksessa tehdyt kehittämisen toimenpiteet tuotannossa jäävät irrallisiksi tapahtumiksi. Irrallisuus ei toki estä jatkuvaa parantamista tuotannon sisällä, mutta ajatus siitä, etteivät kaikki organisaatiossa sitoudu saman kaizen-periaatteen noudattamiseen vaikuttaa negatiivisesti operatiivisen tason motivaatioon toteuttaa periaatetta omassa työssään. Puutteet yhteisessä sitoutumisessa organisaation valitsemaan toimintalinjaan voivat näin ajatellen muodostua jatkuvaa parantamista rajoittaviksi tekijöiksi.

Operatiivisen tason arvion mukaan kaikkea työtä lean-yrityksessä tulisi ohjata sama intressi – halu sujuvoittaa prosesseja. Tällaista orientaatiota voisi kutsua myös yrityksen strategiasta lähteväksi kehittämistarpeeksi (Auvinen, Auvinen, Heiniö, Kärki, Lyyra, Mattila, Nousiainen, Porevuo & Vähätiitto 2014, 20). Nykytoimintamallissa on kuitenkin seikkoja, jotka ovat ristiriidassa lean-ihanteiden kanssa. Esimerkiksi tietyissä asioissa ”oikaistaan” edellisissä työvaiheissa, mikä tuo selkeitä haasteita operatiivisen tason työhön. Tilanne on tiedostettu, mutta siihen ei ole tullut muutosta, mikä nähdään merkinä siitä, että kyseessä on ”*johton hyväksymä toimintamalli*.” Tilanne herättää närkästystä, koska nykykäytäntö sallittaessa samalla ”*oiotaan myös tässä leanissa*.” Yhteisten pelisääntöjen puute herättää ärtymistä ja heikentää uskoa siihen, että työn virtausta voitaisiin tehokkaasti edistää tuotannossa.

H: ”Ei riitä, että ylin johto sitoutuu, täällä (=tuotannossa) tehdään sitä sen verran, mitä on nyt tehty ja väliporras ei tee mitään ... tuo väliporras pitäisi saada niinku kans mukaan

vahvasti tähän leaniin, että siitä tulisi siitä ketjusta se yhtenäinen ... Että se lean toimii niin se pitää olla se ketju yhtenäinen alhaalta ylöspäin tai ylhäältä alaspäin tai kumminpäin sitä nyt halutaan kattoa.”

H: ”Mmm.”

H: ”...Mutta jos sieltä on välistä tämmöinen pätkä pois, niin ei se... ei se toimi.”

H: ”Mmm.”

Aineistokatkelmassa kaksi tiiminvetäjää pohtii lean-filosofian toteutumista yrityksessä. Tulkinta on, että haastatteluhetkellä ylin johto sekä tuotanto ovat sitoutuneet valittuun toimintamalliin, mutta niiden välissä on väliporras tai ”kerros,” jonka kohdalla periaatteet eivät toteudu samassa mittakaavassa. Asialla on merkitystä tuotannon kannalta, sillä kuten kolmas informantti mainitsee: ”No kyllähän ne niitten tehtävät kuitenkin palvelee mejän tekemisiä.” Puheessa välikerroksella viitataan etenkin suunnitteluosastoon, jonka osalta siirtyminen lean-toimintamalliin ei ole edennyt vielä yhtä pitkälle kuin tuotannossa. Haastatteluvien arvion mukaan ero näkyy tavoissa, joilla tietyt työvaiheet toteutetaan.

Esitetyt kommentit heijastelevat tiiminvetäjien näkemyksiä leanin implementoinnin eritahisuudesta. Lean käynnistettiin alun perin yrityksen tuotannossa, ja sitä on alettu soveltaa toimihenkilöiden työssä vasta myöhemmässä vaiheessa, tuotannon jälkeen. Operatiivinen taso tunnistaa nykytilanteesta yhteisen sitoutumisen puutetta. Kokemus epäsuhdasta heikentää luottamusta siihen, että työtä erillisissä osastoissa toteutetaan yhteistyössä, yhdessä asiakasarvoa luoden. Tilanne on omiaan vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon negatiivisesti. Virtausta kaivataan koko ketjun välille, ja tässä asiassa jokaisen sitoutuminen kaizen-periaatteen noudattamiseen nähdään merkityksellisenä.

Aineistosta tehty havainto on johdonmukainen aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Esimerkiksi Pearce et al. (2018) toteavat, että yhteinen sitoutuminen valittuun toimintamalliin on avain kestävään kulttuurin muutokseen leanin yhteydessä. Johdon sitoutumisen lisäksi tärkeää on myös se, että kaikki organisaatiossa osallistuvat aktiivisesti ehdotusjärjestelmän hyödyntämiseen (Lasrado et al. 2016). Codento Oy:n (2018) tekemän selvityksen mukaan kokemukset lean-periaatteiden soveltamisesta suomalaisissa lean-organisaatioissa ovat

myöskin vastaavia: Jos lean-menetelmiä sovelletaan organisaatiossa vain osittainen tai muutos jää puolittaiseksi, se aiheuttaa kitkaa, mikä heijastuu negatiivisesti työntekijöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin työssä, mutta myös organisaation toimintaan laajemmin.

Sitoutumisen näkökulma nostaa esiin dialogin merkityksen. Yrityksessä tarvitaan vahvempaa vuoropuhelua siitä, ketä kaikkia kaizen koskee ja miten sitä voidaan toteuttaa eri osastoilla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kriittinen kysymys dialogin suhteen on se, miten aiheen käsittely saadaan toteutettua ratkaisukeskeisesti, niin että toimijoiden fokus säilyy käytänteiden kehittämisen tasolla. Samalla tulee välttää skenaario, jossa lukkiudutaan vastakkaisiin positioihin tai aletaan etsimään yksittäisiä syyllisiä nykytilan haasteille. (Senge 1994, 17-21; Rother 2011, 126-129.) Ongelmallista on, jos kohdattu kehittämisen rajoite (oletus yhteisen sitoutumisen puutteesta) sivuutetaan, koska tuolloin ongelma luultavasti paisuu ja motivaatio jatkuvaa parantamista kohtaan heikkenee entisestään (Senge 1994, 104-113). Senge (1994, 205-232) muistuttaa oppivan organisaation kohdalla vision voimasta sekä sen kyvystä luoda koherenssia toisistaan erillisiin toimintoihin. Vision suhteen voidaan kysyä, fokusoiko visio – näkemys tulevaisuudesta, joka saavutetaan yhdessä – tässä tapauksessa jatkuvaa parantamista, ja millä tavoin se voisi tai sen tulisi linjata työskentelytapoja eri osastoilla ja osastojen välillä.

Sengen (1994, 68-104) teorian valossa tarvitaan edellisten näkökohtien lisäksi systeemijattelua, joka auttaa ymmärtämään yhteyttä kuvattujen tekijöiden välillä. Tuotanto ei ole muusta toiminnasta irrallinen toimintayksikkö, vaan toiminta siellä on vahvasti kytköksissä organisaation muihin toimintoihin. Työntekijät tehtaassa seuraavat ja arvioivat, mitkä ovat ne periaatteet, joihin kaikki yhdessä sitoutuvat. Se puolestaan vaikuttaa motivaatioon sitoutua periaatteiden noudattamiseen omassa työssä. Kun yhteydet tiedostetaan ja huomioidaan kehittämisessä, tuolloin päästään tapahtumien tasolta rakenteiden ja käytänteiden tasolle. Puuttamalla mahdollisiin ristiriitoihin nykykäytänteissä saadaan aikaan merkittävämpiä muutoksia kaizen-kulttuurin edistämässä.

Aiempi kirjallisuus osoittaa, että johtamisella on tärkeä tehtävä jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa ja ylläpidossa (Imai 1997; Rother 2011; Lasrado et al. 2016).

Johtamista tarvitaan myös oppivassa organisaatiossa, jotta yksilöt, tiimit ja työyhteisö kokonaisuutena voivat kehittyä toiminnassaan ja saavuttaa asettamia tavoitteita (Senge 1994). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä näkemyksiä, sillä johtamisen tekojen katsottiin vaikuttavan monin tavoin työntekijöiden motivaatioon ylläpitää kehittävää työskentelyotetta työssään. Tärkeänä tässä yhteydessä pidettiin muun muassa johtamisen systemaattisuutta sen suhteen, kenelle lean-koulutusta järjestetään, missä määrin implementoitujen toimintamallien käytännön toteutumista seurataan ja pidetäänkö valituista toimintalinjoista kiinni.

Tuotannossa on saatu aikaan monia myönteisiä muutoksia lean-toimintamallin implementoinnin myötä. Monelta osin johtamiseen, etenkin ylimpään johtoon oltiinkin tyytyväisiä. Kuitenkin myös kehittämisenkohtia tuli esiin. Yksittäistapauksessa kokemus oli, ettei alkuvaiheessa saatu lean-koulutus ole johtanut omassa työssä erityisen näkyviin tai kestäviin muutoksiin eikä uutta koulutusta ole sittemmin järjestetty. Alun ”häsyämisen” (jolla viitattiin lyhyeen koulutukseen ja toimipisteellä tehtyihin muutoksiin) jälkeen on jäänyt uusien käytänteiden rakentamisessa jokseenkin omilleen. Tämä viestii siitä, että uudistusten jalkauttaminen on jäänyt osin operatiivisen tason harteille ja se on mahdollisesti rajoittanut sitä, missä määrin opit ovat siirtyneet käytäntöön. Uusien toimintamallien omaksuminen itsenäisesti voi olla haastavaa, etenkin jos muutoksiin liittyy alkuvaiheessa ennakkoluuloja tai vastustusta. Tällaisiakin tilanteita tunnistettiin ympäristöstä.

Tortorellan ja Fogliatton (2017) tutkimuksen perusteella edellä kuvatussa tilanteessa olisi kenties kaivattu toisenlaista johtamistyyliä, kuten vahvempaa ohjausta tai tukea delegoinnin sijaan. Senge (1994, 268) puolestaan katsoo, että johtamistyylin tarkastelu vie huomion liiaksi yksityiskohtiin. Ennemmin tulisi tarkastella ilmiötä etäämpää ja kysyä, millaista dynamiikkaa taikka vuorovaikutuksen malleja tiimissä ja yhteisössä toistetaan laajemmin. Toisin sanoen, kohtaavatko operatiivisen tason tuen tarve ja johtamisen keinot toisensa. Lillrank et al. (2001) muistuttavat, että tärkeä johtamisen teko jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa on työntekijöiden muutosmyönteisyyden tukeminen. Sitä tarvitaan etenkin alkuvaiheessa, jotta syntyy motivaatio uudistaa työskentelytapoja. Voi olla, että tähän olisi kaivattu lisää panostusta kuvatussa esimerkissä. Martela ja Jarenko (2017) li-

säävät vielä, että myös tiimien itseorganisoitumista täytyy johtaa, sillä se ei tapahdu automaattisesti tai itsestään.

Johtamisen tehtävä jatkuvassa parantamisessa on paitsi opastaa, myös innostaa, kannustaa ja tukea operatiivista tasoa jatkuvan parantamisen periaatteiden toteuttamisessa. Ilman johtamista kehitys voi notkahtaa. Rother (2011, 220-226) muistuttaa johtamisen roolista organisaatiokulttuurin muokkaamisessa. Pelkkä työkalujen tai infrastruktuurin luominen organisaatioon ei riitä, kun halutaan aikaansaada kehitysmuutosta. Lisäksi tarvitaan työntekijöiden mentorointia sekä muutoksen tarpeellisuuden osoittamista. Näin toimin edistään ja ylläpidetään jo aikaan saatua kehitystä työyhteisössä. Johtamisen tehtävä on myös varmistaa, että työntekijöiden osaaminen ja tietämys vastaavat työhön kohdistuvia odotuksia. Haastattelussa katse käännettiin toiseen osastoon, kun puhe kääntyi johtamiseen. Epäily oli, että etenkin edellä mainitussa ”väliportaassa” lean-toimintamalliin perehtyminen on osalla vielä kesken. Se heijastui myös kommentteihin.

H: ”Se on samat läksyt ja nämä bootkämpit heidän pitää käydä siellä.”

Mikäli johtamisella ei saada aikaan innostusta ja halua osallistua työtapojen kehittämiseen, se voi muodostua jatkuvaa parantamista rajoittavaksi tekijäksi. Kysymys on ennen kaikkea työntekijöiden motivaation herättämisestä ja sen ylläpidosta. Siihen liittyy niin jatkuvan parantamisen tarpeellisuuden osoittaminen kuin myös johdonmukaisuus toimenpiteissä. Aito kiinnostus lean-periaatteiden toteutumista kohtaan, operatiivisella tasolla aikaansaatu- jen muutosten huomioiminen sekä tarvittaessa mentorointi, opastaminen ja tukeminen edesauttavat jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa ja ylläpidossa. Senge (1994) teoriassa nämä teot kytkeytyvät monitasoisesti niin yksilöiden, tiimien kuin myös koko organisaation oppimiseen. Johtamisessa tarvitaan tilanneherkkyyttä ja kykyä aistia, mitä vaatimuksia esimerkiksi yksilön pätevyyteen liittyvät tekijät (mm. työntekijöiden asenteet, osaaminen) tai tiimien tila (mm. defenssit, oletukset) asettavat kulloinkin johtamiselle. Tärkeää on myös tunnistaa, mikä ihmisiä ohjaa työnsä kehittämiseen (sitoutuminen, kuuliaisuus vai pakko) ja mikä erilaisia lähestymistapoja jatkuvaan parantamiseen kuitenkin yhdistää (Senge 1994, 376).

Omaan rooliinsa johtamisessa tiiminvetäjät suhtautuivat ristiriitaisesti. Periaatteessa johtaminen nähtiin yhtenä tiiminvetäjän tehtävänä siinä mielessä, että tiiminvetäjä voi ”pitää henkeä yllä” sekä vaikuttaa ”yhteistyöhön” ja ”sosiaalsiin suhteisiin” tiimin sisällä jopa työnjohtoa paremmin. Kuitenkin ajatusta tiiminvetäjästä ”lisätyönjohtajana” hieman vieroksuttiin tai vähintäänkin se koettiin ongelmallisena, vaikka sellaisiakin näkemyksiä on esitetty. Tiiminvetäjä nähtiin pääasiassa tiimin sisäisensä tsemppaajana, jonka johtamisen teot suuntautuvat nykytilaan, ihmisten huomioimiseen ja ongelmanratkaisuun tiimissä, ei niinkään strategiseen päätöksentekoon tai auktoriteettina olemiseen. Kovin syvällistä keskustelua aineistossa ei käyty siitä, kuinka tiiminvetäjät ovat onnistuneet edistämään jatkuvan parantamisen kulttuuria omassa tiimissään tai miten se käytännössä onnistuu. Tästä aiheesta tarvittaisiin lisätietoa. Joidenkin näkemys oli, että ilmapiiri omassa tiimissä on jo nyt hyvä, eikä siinä ollut haastatteluhetkellä juurikaan ”parannettavaa.”

Kehittämisen infrastruktuuri ja käytänteet viittaavat organisaatiossa omaksuttuihin työskentelytapoihin ja toimintamalleihin, joilla edistetään jatkuvaa parantamista. Yrityksessä X keskeisiä käytänteitä ovat lean-toimintamallin myötä käyttöönotettu ideakorttijärjestelmä sekä tiimipalaverit tuotannossa. Ne edustavat Imain (1997, 91-92) kuvaamaa jatkuvan parantamisen infrastruktuuria yrityksessä. Ideakorttijärjestelmän kautta työntekijät voivat esittää kehittämisaloitteita sekä parannusehdotuksia tiimissään. Ideakortit löytyvät tiimi-kohtaisista tiimitauluista, jotka on sijoitettu tuotannon työskentelytiloihin tehtaaseen. Ideakortteihin kirjataan ylös kehittämisidea tai työtä koskeva havainto sekä parannusehdotus asiassa. Työnjohto käsittelee täytetyt ideakortit sekä päättää ehdotettujen parannusten toteuttamisesta.

Tutkimuksessa ideakorttijärjestelmä nähtiin muodollisena menettelytapana kehittämiseen liittyen. Kuten myös aiemmissa tutkimuksissa, myös tässä aineistossa tärkeänä pidettiin järjestelmän käytettävyyttä (Lasrado et al. 2016, 319-320). Järjestelmän kyky motivoida työntekijöitä parannusten ideointiin riippuu pitkälti sen toimivuudesta. Järjestelmä itsessään ei motivoi kehittämiseen, ellei se tuota kokemusta siitä, että mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön tosiasiasa lisääntyvät järjestelmän käytön myötä. Heikosti toteutettuna järjestelmä voi kääntyä jopa jatkuvaa parantamista vastaan. Seuraava katkelma aineistosta

osoittaa, minkälaisia ongelmia ideakorttijärjestelmään voi liittyä. Puheessa tiiminvetäjä pohtii näkymää tiimitaululla sekä sitä, minkälaisia tulkintoja sen pohjalta tehdään.

H: ”Siinä on siinä korttihommassa semmoinen sudenkuoppa, että jos niitä kortteja alkaa ilmestymään siihen tauluun useita, niin se kertoo työntekijälle sen, että tällä ei ole mitään merkitystä tällä lapulla, koska ne jää vaan tuohon tauluun.”

(Myötäilyä taustalla)

H: ”Niitä ei sais koskaan olla siinä esitettyjen lokerossa muuta, ku ei yhtään tai se yksi. Mutta jos siinä on kymmenen lappua oottaa käsittelyä, niin se ainakin mulle kertoo siitä, että miksi mie laittasin tuohon yhdennentoista, kun nuo kymmenenkin lojottaa tuossa vaan...”

Tiimityötaulussa on erilliset lokerot uusille ideoille, käsittelyssä oleville ehdotuksille sekä toteutetuille parannuksille. Näin ollen järjestelmä tekee ehdotusten tilasta ainakin periaatteessa näkyvää operatiiviselle tasolle. Siinä mielessä se on visuaalisen ohjauksen keino. Prosessin läpinäkyvyys on sekä järjestelmän vahvuus että heikkous, koska taulun tila synnyttää tulkintoja sen suhteen, miten parannusehdotukset etenevät prosessissa. Ollakseen parannuksiin motivoiva elementti – eikä rajoittava tekijä jatkuvalla parantamiselle – ideakorttien käsittelyn tulee olla ajantasaista ja sujuvaa. Korttien tulee siis liikkua järjestelmässä eikä niitä saa kertyä pinoon ensimmäiseen lokeroon. Muutoin on vaara, että tilanne synnyttää kielteisiä tulkintoja toiminnan hyödyllisyydestä, mikä puolestaan alkaa vaikuttaa epätoivotusti ideoiden tuottamiseen sekä lopulta jatkuvaan parantamiseen.

Prosessin sujuvuutta korostavat myös Van Dijk ja van den Ende (2002), jotka katsovat, että työntekijöiden luovuuden hyödyntäminen edellyttää tehokkaasti organisoitua ehdotusjärjestelmää. Tehokkuus tarkoittaa sitä, että järjestelmän toteutuksessa huomioidaan prosessin kaikki vaiheet aina ideoiden esittämisestä ideoiden seurantaan ja jatkotoimenpiteisiin. Toimiva järjestelmä vastaa työntekijöiden tarpeisiin eri vaiheissa. Se tarkoittaa ensivaiheessa kannustamista ja rohkaisua ideoiden esittämiseen, toisessa vaiheessa järjestelmän saavutettavuutta ja johdon vastaanottavaisuutta esitettyihin ideoihin sekä kolmannessa vaiheessa ideoiden tehokasta prosessointia. (Van Dijk & van den Ende 2002.) Kun ehdotus on annettu, syntyy odotuksia jatkoon suhteen. Tuolloin korostuu palautteen merkitys, josta oli-

kin jo edellä puhetta. Japan Human Relations Association (1995) muistuttaa, että ehdotuksiin reagoiminen on keskeinen elementti työntekijöiden aktiivisen kehittämisoikeuden säilyttämisessä. Se on siis motivointikeino ja samalla olennainen osa järjestelmän toimivuuden varmistamista.

Ideakorttijärjestelmästä keskusteltaessa puhe kääntyi ideakorttien nykyiseen sijaintiin tuotannossa. Nykymuodossa esitetyt ideat näkyvät tiimitauluissa, jotka on sijoitettu tuotannon työskentelytiloihin. Kolmen tiiminvetäjän kesken heräsi keskustelua siitä, onko tämä oikea paikka ehdotuksille ja mikä oikeastaan on se taho, jolla tulisi olla aktiivinen näkymä tehtyihin aloitteisiin.

H: "No.... Jotenkin ne siellä vaan lojottaa, ei kai sille."

H: "Ne on väärissä silmissä."

H: "Mmm."

H: "Ne pitäis laittaa semmoiseen, että... ne pitäis olla semmoisissa silmissä, kellä ei oo haalarit päällä."

Muut: "niin!" (naurahuksia)

Puheessa todetaan, että työntekijöiden tekemien ehdotusten tulisi näkyä heille, jotka arvioivat ehdotuksia tai joilla on lopullinen päätösvalta ideoiden toteuttamisessa. Vaikka keskustelua käytiin huumorisävytteisesti, voi olla, että ehdotusten sijainnilla on silti merkitystä. Sijainnin perusteella tehdään tulkintoja esimerkiksi siitä, kuka on kiinnostunut ideoista ja ketä varten ehdotuksia tehdään. Oletukset puolestaan vaikuttavat (ainakin jollain tasolla, ehkä osin tiedostamatta) uskomuksiin toiminnan merkityksestä. Sijoitettiinpa ideakortit mihin vain, tärkeää operatiivisen tason motivaation kannalta on se, että johto on kiinnostunut esitetyistä ehdotuksista, ne käydään läpi säännöllisesti ja niihin reagoidaan. Näkymää taululla tulee siis päivittää ja sen tulee olla ajan tasalla. Ehdotusten säännöllinen läpikäyminen kertoo johdon aidosta sitoutumisesta järjestelmää kohtaan, mikä on Rappin & Eklundin (2002) mukaan yksi systeemin jatkuvuutta tukeva tekijä.

Oppivan organisaation näkökulmasta tärkeää on se, että ideakorttien käyttö edistää vuorovaikutusta työyhteisössä. Järjestelmän kautta johto ja johdettavat kommunikoivat keskenään ja parhaimmillaan oppivat toisiltaan. Onkin tarpeen pohtia, kuka sen myötä oppii ja mitä opitaan. Palaute ehdotuksista on yksi keino varmistaa, että operatiivisen tason tietämys johdon odotuksista, annettujen ideoiden toteutuskelpoisuudesta sekä ylipäättään ideoiden tuottamisen arvosta säilyy ajan tasalla. Pitkällä aikavälillä menetelmän tarkoitus on lisätä yhteisymmärrystä ajankohtaisista kehittämisen tarpeista ja kohteista tuotannossa, mutta se onnistuu vain, jos järjestelmää käytetään systemaattisesti. Järjestelmän käytön rapautuminen voi muodostua jatkuvan parantamisen rajoitteeksi.

Tuotannossa pidetään päivittäin tiimipalavereita, joissa tiimiläiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ne ovat siten kohtaamisenpaikkoja, jossa voi tuoda esiin kehittämis ehdotuksia. Varhain aamulla pidettäviä tiimipalavereita ei kuitenkaan nähty parhaana mahdollisena foorumina ideoiden käsittelylle. Syyksi esitettiin ajankohta, jolloin vireystila ei ole parhaimmillaan luovaan ajatteluun. Toiseksi, usein tiimipalaverissa on vain vähän aikaa yksittäisen asian käsittelylle, mistä syystä syventymistä vaativat seikat on parempi käsitellä toisessa yhteydessä.

H2: ”Niin ja se on ihan väärä ajankohta, herranjumala...”

H5: ”Niin klo 6...”

H2: ”Aamulla kello 6. Eihän siinä oo kellään, silmät seisoo päässä ja kahvikuppi on nokan alla suurimmalla osalla.”

H6: ”Mmm.”

H3: ”Niin en tiedä, voiko se olla se aamupalaveri, onko se ehkä oikea paikka alkaa siinä niitä parannuksia puimaan, vaan siinä on vaan tarkoitus, että jos on joku tärkeä tiedotettava molemmiin päin niin se käydään läpi.”

Lähtökohtaisesti tiimipalaveri palvelee enemmän muita tarkoituksia, kuin työntekijöiden parannusehdotusten esittelyä tai käsittelyä. Siinä mielessä se on käytäntö, joka ei suoraan motivoi ehdotusten esittämiseen. Toisaalta tiimipalavereita järjestetään myös päiväaikaan. Joidenkin arvioiden mukaan päiväaika olisi parempi ajankohta työntekijöiden ideoiden

käsittelylle, koska tuolloin keskustelu on kokemusten perusteella merkittävästi aktiivisempaa. Kuitenkin myös päiväpalaverissa on rajallisesti aikaa syventyä yksittäisiin asioihin, mikä osaltaan rajoittaa jatkuvan parantamisen edistämistä tässä yhteydessä.

Vaikka tiimipalaveria ei pidetty ensisijaisena foorumina parannusehdotusten käsittelylle, se nähtiin kuitenkin merkityksellisenä tiedottamisen kanavana, jolla voisi olla nykyistä suurempi potentiaali etenkin kehittämisehdotuksiin liittyvässä väliaikatiedottamisessa. Nykyisen järjestelmän ongelma on se, että tieto kaikista käsittelyssä olevista ehdotuksista tai ehdotuksia koskevista päätöksistä ei välttämättä kulkeudu operatiiviselle tasolle asti. Näin siitä huolimatta, vaikka taulusta periaatteessa löytyy informaatiota aiheesta. Tiedonkulun lisääminen asiassa vahvistaisi osaltaan työntekijöiden käsityksiä siitä, että esitettyihin ideoihin suhtaudutaan vakavasti ja että niillä on merkitystä. Epätietoisuus siitä, mitä ehdotuksille tapahtuu ja missä aikataulussa, ei ole omiaan lisäämään innostusta parannusehdotusten tuottamiseen, vaan päinvastoin se voi synnyttää epätoivottuja tulkintoja asiassa ja heikentää motivaatiota täyttää ideakortteja. Senge (1994, 195-198) käyttää ilmausta ”vasemman käden kolumni,” jolla hän viittaa julkilausumattomiin, mutta toimintaa ohjaaviin oletuksiin yhteisössä. Sellainen voi olla esimerkiksi oletus siitä, ettei kehittämisideoita huomioida johdossa tai ettei idean esittäminen johda toivottuihin muutoksiin yksikössä. Näihin tulee puuttua, jotta ne eivät muodostu kehittämistä rajoittaviksi tekijöiksi.

H: ”Mutta sit jotenkin tuntuu, että niinku parannus menee läpi, tai tuolla tuntuu että kaikki ei tiedä kaikkea. Mun mielestä se informaatiokatkos tulee myös siinä tuolla, että onko joku menny läpi vai ei ... Että jonkunlaista infoa vois siinä aamupalaverissakin näistä ideoista ja näistä hyvä olla. Jos olettaa, että siinä on kaikki (tarkoittaa kaikki tiimiläiset) paikalla. Meillä on välillä vähän semmoista, et sit ollaan niinku porukoissa, missä puhutaan ja siten joku jää niinku ulos. Et sen takia se aamupalaveri ois...”

L: ”Mmm.”

H: ”Tai sit meillä ei todellakaan oo ollu mitään ideoita pitkään aikaan ja ei oo menny mitään läpi. Voihan sekin olla tietysti.”

Kun tiimipalaverissa ovat kaikki paikalla, se on oiva mahdollisuus lisätä avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua tiimin jäsenten kesken. Se on myös johdolle tilaisuus vahvistaa

vuorovaikutusta johdettavien suuntaan, sekä väylä puuttua mahdollisiin väärinkäsityksiin yhteisössä. Vuorovaikutuksen ja tiedottamisen lisäämisellä voidaan osaltaan kasvattaa motivaatiota osallistua jatkuvaan parantamiseen. Tiedonkulun vahvistaminen on Hämäläisen ja Saarisen (2005, 4-5) termein systeemisessä mielessä järkevä teko, koska se edesauttaa jatkuvan parantamisen toteutumista operatiivisella tasolla, tai ainakin luo asialle edullisemmat olosuhteet. Toki tiedonkulkuun on mahdollista puuttua muissakin kanavissa, jos puitteet asialle ovat otollisemmat muissa yhteyksissä. Tärkeintä on varmistaa, etteivät tiedonkulkuun liittyvät ongelmat (esim. informaatiokatkos, väärinkäsitykset) muodostu jatkuvan parantamisen esteiksi.

Aineistossa todettiin, että ideakortit ovat ensisijainen foorumi parannusehdotusten esittämiselle tuotannossa. Tämä muodollinen menettelytapa koskee erityisesti muutoksia, jotka aiheuttavat kustannuksia tai joita ei ole mahdollista toteuttaa omin päin. Vaikka virallinen järjestelmä on olemassa, siitä huolimatta jatkuvaa parantamista tapahtuu myös formaalien kanavien ulkopuolella. Ideoita viedään eteenpäin ja toimenpiteisiin ryhdytään joko itsenäisesti tai kollegoiden avustuksella. Epämuodollisten käytänteitten takia kaikki pienet parannukset tuotannossa eivät tule näkyviksi ehdotusjärjestelmän kautta, eikä syntyneiden ideoiden tai toteutuneiden parannusten todellinen lukumäärä selviä pelkästään ideakortteja laskeamalla. Seuraava katkelma aineistosta kuvastaa ilmiötä:

H2: ”Jotaki pienempiä, niin mie oon vieny, niin tuota suoraan huoltomiehille. Huoltomiehet on sitte toteuttanu enemmän tai vähemmän niitä. On ne aika hyvin toteuttanut, mitä mie oon sanonu.”

H5: ”Kyllä meilläkin osa ideoista menee silleen just kortista ohi.”

H2: ”Niin.”

H6: ”Mmm.”

H2: ”Semmoinen helposti toteutettava eikä vaadi mitään.”

H6: ”Varmaan mennyt montakin, siis sillä lailla, jos ajatellaan.”

H2: ”Se on niinku nopeampi tie.”

Epämuodolliset toimintatavat ovat muodollisia käytänteitä täydentäviä tapoja kehittää työtä. Ne koettiin virallisia menettelytapoja nopeammiksi keinoiksi varsinkin silloin, kun kyseessä on yksinkertainen ja helppo parannus, joka halutaan saada aikaan. Epämuodolliset käytänteet eivät ole jatkuvaa parantamista rajoittava tekijä, vaan päinvastoin. Niillä on tärkeä rooli jatkuvan parantamisen tukemisessa muodollisten toimintatapojen rinnalla. Näitä osin piiloisia käytänteitä ei tulisi väheksyä, koska ne voivat osaltaan ylläpitää motivaatiota kehittämiseen silloin, kun järjestelmä koetaan syystä tai toisesta raskaaksi. Epämuodollisissa käytänteissä korostuu työntekijöiden itsenäinen toimijuus, mahdollisuus muuttaa asiantiloja työssä ilman ylhäältä annettua ohjeistusta tai hyväksyntää. Ne edustavat toisin sanoen itseohjautuvaa kehittämistä, mikä on tietysti mielessä kaizenin perimmäinen tarkoitus (Imai 1986). Ne ovat myös osoitus yksilöiden sekä tiimien taidosta ratkaista työssä kohdattuja ongelmia itsenäisesti ja luovasti (Senge 1994; Rother 2011).

Epämuodollista oman työn kehittämistä kuvattiin aineistossa hetkittäin ”*maalaisjärjen käytöksi*.” Se esitettiin vitsikkäästi lean-toimintamallia edeltäneeksi, jatkuvan parantamisen käytännöksi. Voi olla, että näissä tilanteissa vieraskielinen ilmaus lean herätti huvittuneisuutta tai sitten leanin myötä tulleet muodolliset käytänteet koettiin ajoittain byrokraattisena keinona kehittää työtä. Kun muodolliset toimintatavat hidastavat toivottua muutosta, silloin epämuodolliset käytänteet tarjoavat oikotien ohi koettujen esteiden. Näin ollen myös epämuodollisilla toimintatavoilla on arvo jatkuvan parantamisen käytännön toteutuksessa, vaikka ne johtamisen näkökulmasta tekevätkin ilmiöstä vaikeasti mitattavan tai kontrolloitavissa olevan. Ideakorttijärjestelmän etu on se, että se lisää avoimuutta jatkuvan parantamisen toimenpiteisiin. Kun tiimitaulun tiedot ovat ajan tasalla, se tekee jatkuvan parantamisen keinoista sekä kohteista näkyvää kaikille osapuolille. Samalla yhteisymmärrys siitä, mitä työyhteisössä kulloinkin kehitetään (tai haluttaisiin kehittää), vahvistuu.

Haastateltavien näkemyksen mukaan jatkuva parantaminen tuotannossa ei ole teko, josta yrityksessä palkittaisiin. Palkkio on usein siinä, että oma työ helpottuu. Ulkoisten palkintojen puute ei ole varsinainen este työn kehittämiseksi, eikä siinä mielessä rajoite jatkuvalla parantamiselle. Pohdintaa herätti kuitenkin se, mikä merkitys palkitsemiskäytänteillä on motivoitumisen kannalta. Voisiko palkitsemiskäytäntöjen uudistaminen innostaa tai lisätä työntekijöiden aktiivisuutta työn kehittämisessä? Erilaisia näkemyksiä syntyi siitä, mikä

rooli palkitsemisella on ja voiko palkitseminen lisätä motivaatiota jatkuvaan parantamiseen. Aineistossa vastakkainen asettuivat ulkoiset ja sisäiset palkkiot, jotka motivoivat työn kehittämiseen eri syistä. Seuraavassa kolme tiiminvetäjää pohtii asiaa.

H: ”Mahollisesti. No kyllähän se varmaan porkkana ois sekin ... se varmaan saattais innostaa enemmän ideoimaan, jos siellä ois joku tämmönen...” (puhetta palkinnoista)

H: ”Ois toki toki.”

H: ”On siinä porkkana siinäkin, jos oma työnkuva helpottuu...”

Aiemman tutkimuksen mukaan henkilökohtainen hyöty on keskeinen syy osallistua työn kehittämiseen (Lloyd 1999; Jurburg et al. 2017). Työntekijöiden osallistumisaktiivisuuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa myös työstä palkitsemisella (Rapp & Eklund 2002). Palkkiot ja rahallinen tunnustus kehittämisestä voivat olla jopa pääasiallinen keino motivoida työntekijöitä ehdotusten esittämiseen, kuten tutkimustulos Japanista osoittaa (Kristensen, Dahlgard & Kanji 1993, 87-88). Ulkoiset palkkiot esitetyistä sekä toteutetuista kehittämis-ehdotuksista ovat motivoinnin keinoja, jotka toimivat, mikäli palkkio koetaan kohtuulliseksi suhteessa aikaansaatuun parannukseen. Palkkiot siis kytkeytyvät käsityksiin siitä, mikä on oikeudenmukaista ja reilua kussakin tilanteessa (Jurburg et al. 2017). Oppivan organisaation näkökulmasta aiheellinen kysymys on se, miten kaizen-periaate olisi kytkettävissä erityisesti yksilöiden henkilökohtaiseen työssä kehittymiseen. Missä tilanteissa työn kehittämisestä muodostuu sisäisesti palkitsevaa, ja miten prosessia voidaan edistää esimerkiksi henkilökohtaisen vision kirkastamisen näkökulmasta? (Senge 1994, 172-173). Mikäli jatkuvaa parantamista ei koeta henkilökohtaisesti palkitsevaksi, siitä voi muodostua jatkuvaa parantamista rajoittava tekijä yksilötasolla. Pelkästään ulkoisten palkkioiden varassa oleva motivointi saattaa puolestaan jäädä vaikutuksiltaan lyhytaikaiseksi.

5.2.2 Organisatoriset rajoittavat tekijät

Jatkuvaa parantamista tuotannossa rajoittavat myös tekijät, jotka eivät liity työntekijöiden motivaatioon tai kiinnostukseen työn kehittämistä kohtaan. Näissä tilanteissa kehittämisen

rajoitteiksi muodostuvat organisatoriset tekijät. Organisatoriset tekijät rajaavat työntekijöiden mahdollisuuksia joko ideoida tai loppuunsaattaa työssä suunniteltuja parannuksia. Sekä yksilöt että tiimit voivat kohdata organisatorisia jatkuvan parantamisen rajoitteita työsäään. Käsittelen seuravaksi näitä rajoittavia tekijöitä sekä niiden merkitystä työprosessien kehittämisessä.

Yksi organisatorinen tekijä, joka vaikuttaa jatkuvaan parantamiseen operatiivisella tasolla on taloudelliset resurssit ja niiden puute. Ideakorttijärjestelmän kautta annetut kehittämisehdotukset tulee hyväksyttää johdolla, joka arvioi ideoiden toteutuskelpoisuutta. Haastateltavien näkemys oli, että mikäli esitetyn idean toteutus maksaa, parannuksille tulee lähtökohtaisesti esittää hinta. Operatiivisella tasolla kustannusten arvioiminen on kuitenkin haastavaa, etenkin jos idea koskee laajempaa kokonaisuutta tai jos idea on vasta luonnosvaiheessa. Kuten eräs haastateltu henkilö asian ilmaisee, se on ”mahdoton tehtävä.” Keskustelua heräsikin siitä, kenen tehtävä hinta on laskea.

H: ”Mutta sanotaan, että mitään tiloja tai tuommoisia ei tule, jos ei saada, joka asialle pitää saada hinta.”

H: ”Mmm.”

H: ”Niin, nimen omaa.”

H: ”Ihan joka asialle pitää saada hinta.”

Hinnan kohdalla puhe kääntyi siihen, miten kehittämisen toimenpiteet eroavat toisistaan tässä suhteessa. Aineistossa parannusehdotukset jaettiin kahteen luokkaan – pienellä budjetilla toteutettavat parannukset sekä isommat investoinnit. Kun operatiiviselta tasolta ehdotetaan pientä parannusta, sen toteutus onnistuu muutamien arvioiden mukaan yleensä hyvin. Jälkimmäisen luokan parannukset sen sijaan eivät. Haastattelussa todetaan, että hyviäkin ideoita on jäänyt toteuttamatta luultavasti kustannussyistä.

H6: ”Meillä taas sitten on ollut se ongelma, että ne mitä on ollu, ne parannusehdotukset, niin siihen ois tarvinnu sitten vähän niinku kättä pidempää, joka on sitten pysähtynyt tuonne vähän ylemmälle tasolle.”

H5: ”Kyllä meillä on ihan sama, että osa on menny läpi ja osa tyssäny rahaan.”

H6: ”Mmm.”

H3: ”Joo, se on ihan selvästi jakaantunut semmoseen kahteen hommaan...”

H6: ”Mmm.”

H3: ”...että semmoset parannukset missä puhutaan pienistä investoinneista, semmoiset saa helposti läpi. Mutta sitten kun aletaan puhumaan hintavammista parannuksista, niin kyllä se, kyllä se jää tuonne junnaamaan, että ne pysähtyy sitten...”

Resurssien merkitys on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa tarkastellaan ehdotusjärjestelmien toimivuutta käytännössä (Lasrado et al. 2016, 321). Resursseja tarvitaan, jotta synnytettyt ideat eivät jää vain ideoiksi. Imai (1986, 24) tosin huomauttaa, että kaizen on lähtökohtaisesti pieniä tekoja pienin kustannuksin. Se on matalan riskin toimintaa, jossa kokeillaan asioita. Kokeilusta voidaan aina siirtyä takaisin vanhaan malliin. Isommat investoinnit liittyvät innovointiin, joka on kaizenista eroavaa kehittämistoimintaa. (Imai 1997, 2.) Edellinen jaottelu johtaa kysymään, miten yrityksen X työntekijät mieltävät kaizenin ja innovoinnin välisen eron. Nähdäänkö ne erillisinä toimintoina vai osana samaa kehittämisen jatkumoa, joihin molempiin tulisi voida osallistua esimerkiksi ideakorttijärjestelmän kautta?

Aineistokatkelmien perusteella ideakortit nähdään kehittämisen työkaluna, jolla saadaan aikaan pieniä parannuksia tuotantoon. Se ei tarjoa yhtä suurta mahdollisuutta osallistua innovointiin tai merkittävämpiin investointeihin tuotannossa, vaikka kiinnostusta myös tällaiseen laajamittaisempaan kehittämiseen ja siihen liittyvään ideointiin voisi olla. Tässä kohti Lillrank et al. (2001) muistuttavat, että työntekijöillä tulee olla tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan. Pieters ja Young (1999, 28) täsmentävät, että tarvitaan tietoa myös parannusten kokoluokasta, eli siitä, minkä laajuisia ja tyyppisiä parannuksia eri tehtävissä olevilta odotetaan. Silloin kehittämisen teot kohdistuvat ”oikeisiin,” toivottuihin asioihin. Aineiston perusteella tarvitaan lisää keskustelua siitä, ovatko johdon ja työntekijöiden näkemykset jatkuvan parantamisen skaalasta ja tavoitteista yhteneväiset.

Haastattelussa epäroitiin myös, jatkojalostetaan esitettyjä aloitteita ylemmällä tasolla, jos annetuista parannusehdotuksista puuttuu edellä mainittu hinta. Yhden arvioin mukaan keskeneräiset ideat jäävät herkästi toteuttamatta. Samoin oletus oli, että pienet parannukset toteutetaan todennäköisemmin kuin hintavammat, vaikka molemmat parannukset sinänsä edistäisivät työn sujuvuutta tuotannossa tai poistaisivat niin sanottua hukkaa (Imai 1997, 75-86). Käsitukset siitä, minkä verran parannukset voivat korkeintaan maksaa tullakseen noteeratuiksi, rajaavat siis työntekijöiden tulkintaa kehittämisen kentästä. Myös tulkinnat sen suhteen, minkälaiseen kehittämiseen operatiiviselta tasolta voidaan osallistua ja millaisia ehdotuksia esimerkiksi ideakorttijärjestelmän kautta kannattaa esittää, rajaavat kehittämislaitteita. Oletukset kehittämiseen käytössä olevasta budjetista sekä parannusten kustannusarvioista muodostuvat näin ollen jatkuvaa parantamista rajoittaviksi tekijöiksi.

Tämän tutkimuksen perusteella on mahdotonta sanoa, kuinka moni kehittämissuositus jää käytännössä esittämättä siitä syystä, että idean toteutus arvellaan liian kalliiksi, ja aloite koetaan sen takia ”turhaksi.” Mikäli tällaista tapahtuu, kertoo se luovien, radikaalien ideoiden vähenemisestä tässä suhteessa. Olennaista on kuitenkin se, että operatiivisen tason käsitykset heiltä odotetuista aloitteista perustuvat tosiasioihin eikä virheellisiin oletuksiin tai väärinkäsityksiin asiassa. Merkitystä on silläkin tiedolla, mitä ideakorttijärjestelmän on tarkoitus tuottaa: jonkin verran hyviä ja ”valmiita” ideoita, jotka ovat heti toteutuskelpoisia, vai paljon luovia ideoita ja ehdotuksia, joista seulotaan jatkojalostettavat ideat vasta myöhemmässä vaiheessa. Oppivan organisaation teoria painottaa keskustelua aiheesta, jonka pohjalta tunnistetaan erilaiset käsitykset asiassa sekä tehdään korjaavat toimenpiteet, jos käsitykset perustuvat virheellisiin oletuksiin (Senge 1994, 200-202). Tutkijalla ei ole tässä tapauksessa tietoa siitä, perustuvatko arviot parannusten hintahaarukasta tietoon, käytännön kokemusten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin (hyväksytyt/hylätyt ehdotukset) vai johonkin muuhun seikkaan.

Taloudellisiin kehittämisen ehtoihin kytkeytyy päätösvalta, joka on myös organisatorinen rajoittava tekijä jatkuvassa parantamisessa. Päätösvalta vaikuttaa ennen kaikkea mahdollisuuksiin toteuttaa ideoita käytännössä, ei niinkään ideoiden tai aloitteiden tuottamiseen. Aineistossa asia ilmaistiin sanoin: ”*kenellä on riittävästi natsoja*” muuttaa asioita tuotannossa tai korjata kohdattuja epäkohtia. Jos päätösvaltaa ei ole, se muodostuu jatkuvaa pa-

rantamista rajoittavaksi tekijäksi työssä. Tällaisia tilanteita tunnistettiin aineistossa ja niiden merkitystä pohdittiin sekä oman työn tekemisen että lean-periaatteiden toteutumisen kannalta. Jonkinlaista vastarintaa ja turhautumistakin syntyi, kun päätösvallan katsottiin olevan muualla ja siitä koitui esteitä prosessien kehittämiseen.

Päätösvalta liittyy hierarkiaan ja johtamiseen. Se liittyy niin yksilöiden kuin myös tiimien autonomisuuteen sekä kykyyn valita, millaisia asioita tuotannossa kulloinkin edistetään. Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall ja Jennings (1988) huomauttavat, että työntekijöitä voidaan osallistaa päätöksentekoon eri tavoin, esimerkiksi suoraan, konsultoiden, tilapäisesti, epämuodollisesti tai edustuksen kautta. Osallistamisen keinot ovat merkityksellisiä, sillä ne vaikuttavat siihen, millaista on työn tuottavuus ja tyytyväisyys työssä. Vaikutusmekanismit ovat kuitenkin monimutkaisia ja tilannetekijät voivat muuttaa toivottua lopputulosta (Cotton et al. 1988). Pelkästään osallistamisen keinoin ei siis voida taata, että kehittämisessä saavutetaan sille asetetut tavoitteet.

Aineistossa kuvattu ideakorttijärjestelmä lienee lähinnä konsultoivaa osallistamista, sillä sen kautta työntekijät tulevat kuulluiksi, mutta lopullinen päätösvalta toteutettavien parannusten suhteen säilyy johdolla. Ideoiden toteuttamisessa ollaan siten (ainakin osin) johdon päätösten varassa. Operatiiviselle tasolle se tarkoittaa kehittämisen rajoitetta. Vaikka päätösvalta on tässä esitetty organisatorisena, jatkuvaa parantamista rajoittavana tekijänä, on perustelua pohtia sitäkin, miten valtakysymykset vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Kun ideoiden toteutus on muiden käsissä, tilanne voi turhauttaa ja vaikuttaa epäsuorasti aloitteellisuuteen kehittämisessä.

Sengen (1994) oppivan organisaation teoriassa ei oteta suoraan kantaa siihen, miten päätöksenteko tulisi järjestää organisaatiossa. Periaatteessa teoria korostaa jaettua johtamista sekä tiimien ja yksilöiden itseohjautumista, mutta kuten aiempi kritiikki osoittaa (ks. esim. Caldwell 2012), valtakysymykset sekä auktoriteetin merkitys ovat teorian näkökulmasta osin ristiriitaisia. Senge (1994, 360) itsekin toteaa, että oppivassa organisaatiossa johtamiseen liittyy paradoksi – se on samanaikaisesti hyvin yksilöllistä ja keskitettyä, mutta myös kollektiivista. Oppivassa organisaatiossa jokaisella toimijalla on merkittävä rooli oppimi-

nessa, oppimisen tulosten levittämisessä sekä yhteisten toimintatapojen uudistamisessa. Päätösvaltaa tarvitaan, jotta esimerkiksi tiimit voivat kehittää työtään itsenäisesti. Silti myös ulkoista tai keskitettyä johtamista sekä linjauksia tarvitaan, jotta organisaatio kokonaisuutena sekä erillisten toimintojensa kautta etenee kohti asetettuja tavoitteita. Päätöksenteko ja siihen osallistaminen ovat asioita, jotka tulee ratkaista tapauskohtaisesti. Muutamia lisähuomioita aiheeseen liittyen voidaan esittää.

Hierarkkisessa organisaatiossa johtajan tehtäviin on perinteisesti lukeutunut suunnan osoittaminen, avainpäätösten teko sekä joukkojen mobilisointi. Systeemiajattelu synnyttää näiden lisäksi uusia näkökulmia johtamiseen. Oppivassa organisaatiossa johtaja toimii myös suunnittelijan, hovimestarin ja opettajan roolissa. Suunnittelija muokkaa organisaation käytänteitä systemaattisesti toimiviksi (vrt. insinööri, joka rakentaa erillisistä osista yhtenäisen kokonaisuuden) kun taas hovimestari palvelee vision toteutumista. Hovimestari ymmärtää toiminnan tarkoituksen, mikä saa hänet taipumaan johtamisen tilanteissa vastuullisesti ja myös epäitsekäästi. Opettaja puolestaan vaalii johdettavien oppimista, heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa sekä kykyään nähdä kokonaisuus. (Senge 1994, 339-360.)

Johtamisen uudet roolit herättävät kysymään, kuka vastaa näistä moninaisista johtamisen tehtävistä ja missä tilanteissa. Milloin on aika ohjeistaa ja neuvoa johdettavia, milloin taas aika kuulla heitä parempien päätösten aikaansaamiseksi. Entä miten päätöksenteko tulisi järjestää työtään kehittämissä tiimeissä? Mikä on sopiva määrä päätösvaltaa jatkuvaan parantamiseen liittyen? Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa case-yrityksen sisäisiin valta- ja vastuukysymyksiin muuten kuin toteamalla, että myös ne vaikuttavat jatkuvan parantamisen toteuttamiseen tuotannossa. Päätöksentekoon liittyen Senge (1994, 191) muistuttaa, että yksilöt ovat usein valmiita hyväksymään myös sellaisia päätöksiä, joista he ovat eri mieltä, kunhan asian käsittely toteutetaan avoimesti ja kaikkia osapuolia kunnioittaen. Näin korostuu jälleen vuorovaikutuksen ja keskustelun merkitys, joita tulisi vaalia jatkuvan kehittämisen käytänteissä ja toimenpiteissä. Päätösvallan merkitystä jatkuvan parantamisen rajoitteena voidaan heikentää paitsi lisäämällä työntekijöiden valtaa tässä suhteessa, myös edistämällä avoimuutta, osallisuutta ja työntekijöiden kuulemista nykyisissä toimintamalleissa.

Aineistossa jatkuvaa parantamista rajoittavaksi tekijäksi muodostui myös aika. Operatiivisella tasolla ei ole useinkaan mahdollisuuksia valita, minkä verran työaikaa käytetään erilaisiin kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Siten kyseessä on organisatorinen rajoite, johon täytyy sopeutua. Sama ilmiö on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa todetaan aikapaine yhdeksi jatkuvaa parantamista rajoittavaksi tekijäksi (Lillrank et al. 2001; Jurburg et al. 2016, 1072-1073). Myös Senge (1994, 259) toteaa, että nykyajan liiketoiminnassa keskeinen haaste on se, kuinka järjestää riittävästi tilaisuuksia harjoittaa niitä taitoja, joita organisaatio tarvitsee oppiakseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavien näkemys oli se, että kehittäminen vaatii aikaa siinä missä mikä tahansa muukin työtehtävä. Jatkuvaa parantamista ei siis nähty noin vain työn ohessa syntyvänä sivutuotteena, vaan tekona, joka vaatii paneutumista. Ajanpuutteen takia kehittämistä toteutetaan nykymuodossa vähemmän kuin ehkä olisi toive tai tarve yrityksessä. Se heijastuu varsinkin ideoiden käytännön toteuttamiseen.

H5: ”Ja toinen, se mitä on, kun on keskusteltu W:nkin (nimi muutettu) kanssa, niin on se, ettei anneta sitä aikaa. Et se rooli on niin suuri.”

H: ”Mmm.”

H5: ”Sitä ei niinku, siitä jää väkisinkin jotkut asia, tärkeätkin asiat tekemättä, just nää ideoitten toteuttaminen ja muuta.” (Taustalla muiden myötäilyä, mmm ja niin) ”...Sitten ei oo aikaa.”

H: ”Resurssipula, näin se vaan on.”

Muut: ”Niin.”

Haastattelutilanteessa ei kysytty, millaisesta kehittämisestä edellisissä aineistokatkelmassa puhutaan. Tarkoittavatko informantit kehittämisellä japanilaisittain pieniä tekoja vai länsimaalaisittain suurempia toimenpiteitä, kuten kehittämisprojekteja, joihin aikaa ei ole riittävästi (Imai 1997, 1-3). Voi olla, että puheessa viitataan molempiin. Mikäli puheessa tarkoitetaan inkrementaalista kehittämistä, silloin myös pienet ja hienovaraiset parannukset jäävät tekemättä aikapulan takia. Joka tapauksessa tiiminvetäjien yhteinen näkemys oli se, että ideoiden toteutus kärsii ajan puutteen seurauksena, ja ajankäytön hallinta taas nähdään tässä itsestä riippumattomana asiana.

Aikapaineet näkyvät myös tiiminvetäjän roolissa. Aineistossa pohdittiin esimerkiksi sitä, minkä verran työssä on mahdollisuuksia keskittyä oman tiimin työskentelyn edistämiseen. Näkemys oli se, että kuormitusryhmiä hoitaessa aikaa jää minimaalisesti, yhden arvioin mukaan ”*vain pari prosenttia työajasta.*” Kun aikaa kehittämiseen on vähän, työssä joutuu priorisoimaan, mihin sen ensisijaisesti käyttää. Tässä kohti koneet ja tuotannon edistäminen menevät tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kehittämisen edelle. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, miten jatkuvan parantamisen toimenpiteitä viedään läpi tiimeissä, ja muistuttavako ne esimerkiksi Rotherin (2011) kuvaamaa PDCA-sykliä. Kommentit edellä synnyttävät vaikutelman, jonka mukaan prosessin systemaattisuus saattaa joissain tilanteissa kärsiä ajanpuutteen takia. Ajankäyttöön liittyviä haasteita sivuttiin myös edellä luvussa 5.1, jossa jatkuvaa parantamista kuvattiin resurssikysymyksenä. Aiheeseen liittyviä esimerkkejä aineistosta ei siis tässä yhteydessä sen enempää.

Senge (1994) muistuttaa, että oppivassa organisaatiossa tulisi käydä keskustelua kehittämisen merkityksestä. Kun jatkuvan parantamisen arvo tunnustetaan ja sen tavoitteet on selkeästi määritelty, tuolloin syntyy intressi varata riittävästi resursseja asiaa varten jo järjestelmän tasolta, työtehtävien sisältöä suunniteltaessa. Sekä kehittämiseen että ajankäyttöön liittyy myös oletuksia, joita on mahdollista kyseenalaistaa. Esimerkiksi: nähdäänkö jatkuva parantaminen operatiivisella tasolla jo liiankin laajana tehtäväkokonaisuutena, kuten radikaalien muutosten tavoitteluna pienten ja hienovaraisten parannusten sijaan? Ajanpuutteen merkitys jatkuvan parantamisen rajoitteena voi vähentyä, jos kehittämisen teoiksi luokitellaan myös pienet, mutta kuitenkin pitkällä aikavälillä merkitykselliset teot. Tässä kohti Senge (1994, 376) puhuisi ehkä päättelyn tikkaista, jossa johtopäätösten (esim. ”aikaa kehittämiseen ei ole”) todenmukaisuutta koetellaan etsimällä perusteita väitteelle sekä reflektoiden aiheeseen liittyviä uskomuksia (esim. mitkä kaikki toimenpiteet luokitellaan kehittämiseksi? Voisivatko myös pienet teot olla osoitus työpanoksesta tässä suhteessa?). Avoimeksi kysymykseksi tutkimuksessa jää se, missä määrin muut työntekijät operatiivisella tasolla jakavat tiiminvetäjien kokemuksen kiireestä ja sen vaikutuksista kehittämiseen osallistumiseen.

Vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö ovat systemaattisen jatkuvan parantamisen ytimessä (Rother 2011). Samaa voidaan sanoa kommunikaatiosta, jolla on tutkimusten mukaan kes-

keinen merkitys jatkuvan parantamisen kulttuurin ylläpidossa (Zhang et al. 2017; Costa et al. 2018). Nämä tekijät voivat muodostua jatkuvaa parantamista rajoittaviksi tekijöiksi, mikäli ongelmia niissä ilmenee. Aineistossa kommunikointitavat nähtiin organisatorisina käytänteinä, jotka osoittavat, miten ja mihin suuntaan vuorovaikutus yrityksessä yleensä toimii. Vaikka toistuvia kaavoja tunnistettiin, silti näkemys oli, että eroja löytyy myös yksilöiden väliltä. Kuten eräs henkilö asian ilmaisee: ”*Kyllä se on varmaan henkilöstäkin kiinni, ei niitä kaikkia saa... Siellä on, Z:kin (nimi muutettu) on erittäin hyvä ja kuuntelee paljon.*”

Vuorovaikutus voi muodostua jatkuvan parantamisen esteeksi tilanteessa, jossa yhteys kollegoihin puuttuu tai tieto ei kulje eteenpäin. Tällaisia tilanteita tunnistettiin hetkittäin sekä osastojen väliltä että tiimien sisäältä. Tietokatkokset aiheuttavat paitsi epäselvyyksiä ja virheitä operatiivisen tason työhön, mutta samalla ne estävät työprosessien kehittämistä. Tiimien sisäisessä toiminnassa ongelmalliseksi määrittyivät tilanteet, joissa tieto työntekijöiden aloitteiden kohtalosta ja niitä koskevista päätöksistä ei kulkeudu operatiiviselle tasolle asti. Aloitteiden käsittelyn lisäksi haastattelussa pohdittiin sitä, minkä verran työjohto yleisesti ottaen tiedottaa tiiminjäsenilleen ajankohtaisista asioista tuotannossa. Tuotannon työjohto kokoontuu omilla palaverissaan säännöllisesti, mutta näiden palaverien sisällystä ei välttämättä valu kovin paljon tietoa operatiiviselle tasolle asti. Haastattelussa pohdittiin, onko työjohtoon palaverissa käsitellyillä asioilla merkitystä oman työn kannalta ja missä tapauksissa tietoa kannattaisi jakaa avoimesti. Kaikki tieto ei ehkä ole suoraan hyödynnettävissä, mutta avoimella viestinnällä voidaan silti lisätä keskinäistä ymmärrystä työyhteisön nykytilasta, ja sitä kautta edesauttaa prosessien kehittämistä.

Osastojen välistä vuorovaikutusta tarkasteltiin aineistossa pääosin tuotannon ja suunnittelun välisenä kysymyksenä. Näkemys oli se, että puutteet keskinäisessä yhteistyössä lisäävät ennakoimattomuutta tuotannon prosesseihin. Samalla ne vaikuttavat työn sujuvuuteen ja sitä kautta lean-periaatteiden toteutumiseen operatiivisella tasolla. Tämä on ongelmallista jatkuvan parantamisen näkökulmasta, mistä syystä yhteistyötä osastojen välillä tulisi kehittää nykyisestä. Vaikka puutteet nykytoimintamallissa on tiedostettu, vielä ei ole löytynyt tyydyttävää ratkaisua, jolla ne saataisiin korjattua.

L: ”Minkä verran teillä on vuorovaikutusta keskenään? Jos ajatellaan että tuotanto...”

H: (hymähtää) ”Se ei pelaa kuin yhteen suuntaan.”

H: ”Eipä juuri ollenkaan.”

H: ”Ei.”

H: ”Aika heikkoa ... pitäis saada semmonen jonkunlainen yhteys, yhteysjuttu luotua sinne, mutta ei sitä ole löytynyt sitä aikaa ikinä ja tuota...”

L: ”Mmm. No onko siihen kiinnostusta, kummaltakaan puolelta?”

H: ”No sanotaanko näin, että jos sitä haluais tuota jatkuvaa parantamista viiiä eteenpäin niin siihen ois pakko olla kiinnostusta.”

Edellä tuodaan esiin voimakas tarve yhteistyön lisäämiselle, mutta samaan aikaan kuvataan keskeneräisyyttä asian edistämisessä. Kysyttäessä, millä tavoin operatiivinen taso tai tiiminvetäjät voivat itse edistää yhteistyötä niin sanottuun ”välikerrokseen,” vastauksista huokui jonkinlainen epäusko omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Ongelma nähtiin asiana, jonka ratkaisut löytyvät muualta. Seuraavat näytteet kertovat näistä näkemyksistä.

H: ”Joo, ei sinne suuntaan jos pitää levittää, niin se ei meiltä onnistu.”

H: ”Ei.”

H: ”Mmm, ei me ei siihen kyllä...”

Edellisten aineistokatkelmien perusteella näyttää siltä, että toimiva vuorovaikutus ja tiedonkulku ovat kriittisiä tekijöitä jatkuvan parantamisen toteuttamiselle. Vuorovaikutuksen ja kuulemisen täytyy toimia kaikkiin suuntiin yrityksessä. Gisi (2018) on samoilla linjoilla painottaessaan informaationkulun merkitystä organisaatioissa. Sekä puutteellinen, virheellinen että yhteensopimaton tieto aiheuttavat hukkaa työprosesseihin, ja siksi niihin tulee puuttua. Case-yrityksen tapauksessa harkintaa tarvitaan sen suhteen, mikä on tarpeellista ja hyödyllistä tietoa operatiiviselle tasolle, ja miltä osin vuorovaikutusta tiimeissä sekä osastojen välillä voitaisiin tehostaa kaizen-periaatteen tukemiseksi. Costa et al. (2018) toteavat kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että kommunikaatiota tarvitaan niin oikean tiedon välittämiseen kuin myös työntekijöiden motivoimiseen. Ilman tehokasta ja hyvin organi-

soitua viestintää yhteiset tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta ja kaizen-periaatteen hyödyt lyhytaikaisiksi. Kommunikaation toimivuus on siis varmistettava, jotta se ei muodostu työprosessien kehittämistä rajoittavaksi tekijäksi.

Haastateltavien arvio oli se, että keskusteluyhteyttä osastojen välillä pitää kehittää nykyisestä. Samaan aikaan arvio oli, ettei operatiivinen taso voi yksin viedä asiaa eteenpäin. Kyse on järjestelmän tason ilmiöstä, jossa tarvitaan johdon toimenpiteitä ja linjauksia. Vaikka vastuu yhteistyön kehittämisestä organisaation sisällä on periaatteessa kaikilla, silti lean-periaatteiden jalkauttamisessa vastuu on haastateltavien näkemyksen mukaan ensisijaisesti johdolla. Seuraavat keskustelunpätkät osoittavat aineistossa käytyä rajankäyntiä sen suhteen, kuka voi edistää ”koko ketjun yhtenäisyyttä,” eli yhteistyötä yli osastorajojen, ja kenen vastuulla muutokset yhteistyön toteutustavoissa ovat.

L: ”Eli siellä pitäis olla myös joku tuotannon puolelta mukana jo heti alkuvaiheessa, vai?”

H: ”No, mielellään pitäis olla tuolta, mutta ei se, jos siellä vaikka yksi ihminen on, niin ei se yksi ihminen pysty sieltä semmoista määrää ... Se on niin valtavat ne kappalemäärät ja ne, mitä siellä käsitellään, että se yksi ihminen hukkuu sinne pallomereen...”

L: ”Mmm. No onko mitään semmoista, mitä tiiminvetäjän roolissa vois tehdä asia edistämiseksi. Kuka, tai kenen tehtävä se on sitä edistää?” (Puhetta siitä, saadaanko ketju yhtenäiseksi tulevaisuudessa.)

H1: ”Varmaan kaikkien. Ei siinä varmaan tarvita mitään tiiminjohtajaa. Nimitystä...”

H4: ”Kaikki voi tehdä. Me ollaan ”yksi kokonaisuus.”” (Lainausta muutettu, puhuja viittaa yrityksen yhtenäisyyttä kuvaavaan käsitteeseen.)

H6: ”Mmm.”

H4: ”...Meidän täytyy olla se ”yksi kokonaisuus” mutta ollaanko me?” (Puhujan käyttämä ilmausta muutettu.)

Oppivan organisaation teoriaa soveltaen, yhteistyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen kehittämisen tarpeita tulee tarkastella yrityksessä systeemin tasolta. Silloin organisaatiota ei nähdä vain tiimeinä, yksiköinä tai osastoina, vaan niiden muodostamana kokonaisuutena (Senge 1994, 72-73 & 101). Oikeinmitoitettut, kaizen-kulttuuria tukevat ratkaisut syntyvät,

kun ymmärretään, mitä ongelmia nykyisistä tiedonkulun (katkoksista) ja yhteistyön käytännöistä seuraa työn eri vaiheisiin ja miksi käytännöitä tulisi kehittää näistä syistä. Systeminen tarkastelukulma auttaa tunnistamaan yhteyksiä muuttujien välillä. Tämä toki edellyttää yhteistä vuoropuhelua aiheesta, sekä eri osapuolten kuulemista kokonaiskuvan aikaansaamiseksi. Yrityksessä X tiedonkulun haasteet on tiedostettu, mikä on alku niiden kehittämiseksi. Seuraavassa vaiheessa on tarpeen pohtia, kuinka vuorovaikutusta saadaan lisättyä eri toimijoiden välillä, jolloin sujuvoitetaan koko tuotantoprosessia entisestään. Tavoite on edistää jatkuvaa parantamista paitsi tuotannon sisäistä viestintää myös osastojen välistä yhteistyötä kehittäen.

Sengen (1994) teoriassa vuorovaikutus, kommunikaatio ja yhteistyö kytkeytyvät paitsi yksilön pätevyyteen myös laajemmin organisaatiokulttuuriin, eli tapoihin työskennellä yhdessä. Mikäli niitä halutaan muokata, paras tulos saavutetaan, kun kehitetään sekä yksilöiden että tiimien taitoja asiassa. Helin (2006) on samoilla linjoilla katsoessaan, että yhteistyön kehittämisessä tarvitaan laaja-alaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan niin erilaiset ihmiset rooleineen, mutta myös muutoskyky ja dynamiikka yhteisössä. Kun halutaan kehittää nykyisiä vuorovaikutusmalleja ja yhteistyötä kaizen-kulttuurille edullisiksi, tarvitaan lisää keskustelua siitä, miten rakentaa jatkuvaa parantamista tukevaa vuoropuhelua toimijoiden välille. Se vaatii tekoja sekä tiimien sisällä että osastojen välillä. Operatiivisen tason mukaan tärkeää on kirkastaa sitä, kuinka työtä tulisi tehdä eri vaiheissa, jotta tuotannon prosesseja saadaan kehitettyä yhdessä loppuasiakasta palvellen. Muutokset vaativat mahdollisesti asennemuokkausta ja ajattelumallien uudistamista hierarkian eri tasoilla (Senge 1994). Käytännön toimenpiteet riippuvat siitä, mihin lopputulokseen keskusteluissa päädytään.

Myös työskentelytilat nähtiin yhtenä lean-periaatteiden toteuttamista rajoittavana tekijänä. Tässä kohtaa on kuitenkin tunnistettavissa ristiriita, sillä yhtäältä tiloja haluttiin muokata virtausta edistäviksi, toisaalta taas katsottiin, että jatkuvassa parantamisessa ollaan tilojen ”armoilla.” Puheessa siis vaihtelivat aktiivinen toimijuus ja toisaalta olosuhteisiin mukautuminen, ja niiden myötä erilaiset näkemykset kehittämisen vapausasteista ja mahdollisuuksista. Operatiiviselle tasolle työskentelytilat ovat jatkuvan parantamisen rajoite silloin, kun ne muodostavat yhteistyön tai tiedonkulun esteen. Fasilitetit rajoittavat myös sitä,

kuinka sujuvaksi nykyisiä työskentelytapoja on mahdollista muokata. Tässä mielessä tilat ovat organisatorinen jatkuvan parantamisen este.

Tilaratkaisut vaikuttavat tapaan, jolla työtä toteutetaan yksiköissä ja osastoilla. Nykytilanteessa yrityksen tuotanto on erillään suunnittelusta. Toiminnot on sijoitettu eri rakennuksiin. Ratkaisu on perusteltu, mutta käytännössä fyysinen etäisyys lisää etäisyyttä myös muussa mielessä. Etäisyys vähentää esimerkiksi välitöntä vuorovaikutusta sekä ajatustenvaihtoa osapuolten välillä. Työtä tehdään niin sanotusti omissa maailmoissa. Tiedossa on, että erilaisia yhteistyön muotoja hyödynnetään yrityksessä, eikä erilliset tilat ole siinä mielessä este vuorovaikutukselle. Aineistossa kuitenkin epäiltiin, onko nykyinen yhteistyö riittävää. Seuraava toteamus operatiiviselta tasolta havainnollistaa, miten fyysinen etäisyys, tilaratkaisut ja informaationkulku liittyvät toisiinsa: ”*Pitäis olla se suunnittelupuoli tuossa kuulomatkan päässä koneesta.*”

Fyysinen etäisyys rajoittaa prosessien kehittämisen kannalta hyödyllistä, spontaania vuorovaikutusta huomaamatta, jolloin mahdolliset informaatiokatkokset osapuolten välillä ovat tilanteen tahaton seuraus. Fyysisellä etäisyydellä voi olla merkitystä myös sen suhteen, missä määrin toiset työvaiheet ja niiden tarpeet huomioidaan omissa tehtävissä. Tutkimuksessa ei käsitelty tarkemmin sitä, miten operatiivinen taso ratkaisee vaihtelevat tiedontarpeet, tai liittykö muiden osastojen lähestymiseen kynnyskysymyksiä joidenkin osalta. Näilläkin kysymyksillä on toki merkitystä kokonaisuuden kannalta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että kaizen-periaatteen toteutumista edistää monen muun seikan ohella osastojen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus (Rivera-Mojica & Rivera-Mojica 2014). Tämän tiedon valossa, jos tilaratkaisut eivät suoraan tue yhteistyön tavoitetta, vuorovaikutusta kannattaa edistää muilla keinoin. Myös systeemisestä näkökulmasta arvioituna on tärkeää, ettei yrityksen toiminta siiloudu toimintojen sijoittelun takia, vaan tiedonkulusta verkostoissa huolehditaan tarpeellisin keinoin. Tässä avuksi voivat tulla esimerkiksi teknologiset ratkaisut, joilla vahvistetaan vuorovaikutusta, mutta vähennetään tarvetta olla fyysisesti läsnä.

Aineistossa pohdittiin sitä, minkälaisia vaatimuksia lean-toimintamalli asettaa työtiloille, ja voiko lean-periaatteet toteutua minkälaisissa tiloissa tahansa. Haastateltavien näkemys oli, että käytössä olevien tilojen tulee tukea sujuvaa työskentelyä. Vaikka kehittämiskohteita tunnistettiin omasta työskentely-ympäristöstä, ja pieniä parannuksia oli tehtykin, silti omat mahdollisuudet muokata käytössä olevia tiloja merkittävästi katsottiin rajallisiksi. Käytössä oleviin tiloihin ja niiden asettamiin rajoitteisiin tulee siis tyytyä. Tässä mielessä tilat ovat rajoite kehittämiselle.

Aineistossa yrityksen X tuotantoa verrattiin Toyotan autotehtaaseen, mikä on klassinen esimerkki lean-toimintamallin menestyksekkäästä soveltamisesta (Rother 2011). Toyota-vertauksen informantit olivat kuulleet itsekkin leanin jalkauttamisen alkuvaiheissa. Informantit suhtautuivat varauksella siihen, missä määrin Toyota soveltuu vertailukohteeksi toisentyypiselle tuotannolle. ”*Se vähän myytiin väärällä lailla ehkä. Autotehdas vertaus vain ei oo hyvä myyntikikka.*” Arvio oli, etteivät nykyiset työskentelytilat mahdollista kaikilta osin yhtä jouhevaa tuotantoprosessia, kuin mihin Toyotan autotehtaassa ylletään. Myös tuotanto on erityyppistä ja vaihtelevaa, mikä muuttaa tilannetta. Tässä mielessä prosessien sujuvoittamista yrityksessä X tulisi tarkastella eri lähtökohdista.

Oppivan organisaation näkökulmasta tilat ja fasilitetit muodostavat puitteet systeemin toiminnalle. Ne eivät automaattisesti johda yhteistyöhön tai yhdessä oppimiseen, mutta voivat edesauttaa näitä prosesseja luomalla niille edellytyksiä. Tilaratkaisuilla on merkitystä sen suhteen, minkälaisia verkostoja organisaation sisälle muodostuu, kenen välillä sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu luontevasti ja minkälaista luovaa ajattelua sekä ideointia keskinäisen kommunikoinnin seurauksena syntyy (Lasrado et al. 2016, 322). Uudet ideat ovat usein seurausta siitä, että kohdattua ongelmaa tarkastellaan poikkeavasta näkökulmasta, eri asiantuntijoiden tietoa ja osaamista hyödyntäen. Tässä mielessä yhteistyötä yli osastorajojen kannattaa tukea, olipa kyseessä sitten operatiivisella tasolla kohdatun ongelman ratkaiseminen tai työprosessien kehittäminen laajemmin.

Suárez-Barraza et al. (2011) katsovat, että yhteistyön mahdollistaminen erilaisin työpajoin sekä muilla vastaavilla keinoilla, joilla toisistaan erillään olevat toimijat saatetaan yhteen,

tukevat yhdessä oppimisen ja kehittymisen tavoitetta. Tilat voivat rajoittaa tietynlaista toimintaa, mutta kuten Senge (1994, 150-159 & 249-257) toteaa, tärkeää on myös tiimien ja yksilöiden taito säilyttää luovuus ja kyky nähdä kehittämisen mahdollisuuksia niissä puitteissa, jotka nykytila tarjoaa (vrt. olosuhteet kehittämisen esteenä). Tarvitaan siis taitoa keskittyä kehittämisen päämääriin, jolloin ei juututa liiaksi siihen, minkä ehtojen täytyessä parannuksia voitaisiin saavuttaa.

Jatkuvaa parantamista rajoittavaksi tekijäksi voi muodostua myös se, että työyhteisö sokeutuu parantamisen kohteille. Tämä rajoite ilmenee tilanteissa, joissa toimintaympäristöä ei osata katsoa parannusmielessä. Ilmiötä kuvastaa seuraava aineistossa esitetty toteamus: ”*siinä pitäis olla joku uus silmä kattomassa.*” Sokeutuminen parantamisen kohteille on organisatorinen rajoite, koska se ei liity työntekijöiden motivaatioon tai haluun kehittää työskentelytapoja. Vaikeuteen tunnistaa kehittämiskohteita voidaan puuttua, kun tunnistetaan tilanteeseen johtaneet syyt.

Sokeutuminen parantamisen kohteille ilmenee aineiston perusteella silloin, kun kehittäminen nähdään tarvelähtöisenä kehittämisenä. Luvussa 5.1 kuvattiin tätä näkökulmaa tarkemmin. Seuraavat kommentit heijastelevat kehittämistä tarvenäkökulmasta: ”*Varmaan ei ole semmoisia niin selkeitä epäkohtia, mihin tarvis puuttua*” ja ”*Totta ne tehtiin kaikki, niin sitten kaikilla ideat katos.*” Näytteissä haastatellut henkilöt pohtivat, miksi kehittämisideoiden määrä on vähentynyt alun jälkeen. Aloitteiden hiipumista selitetään sillä, että merkittävät, tuotannossa kohdatut ongelmat on jo ratkaistu, eikä uusia epäkohtia ole havaittu.

Edellisissä tilanteissa jatkuvaa parantamista rajoittaa se, että kehittäminen kohdistuu vain havaittuihin puutteisiin tai asioihin, jotka ovat huonolla tolalla. Rotherille (2011, 10) ajatus jatkuvasta parantamisesta on kuitenkin radikaalimpi, sillä se tarkoittaa myös standardien ylittämistä. Kehittämistä siis jatketaan vielä senkin jälkeen, kun tavoitetila on jo saavutettu. Rother (2011) katsoo, että kaizeniin kuuluu toistuva riman nostaminen työntekemisen tavoissa. Tähän suuntaan myös Imai (1986) viittaa kuvatessaan jatkuvaa parantamista kestäväksi mielenlaaduksi, jolla työntekoon suhtaudutaan. Voidaan kysyä, mikä tällaiseen itsen-

sä jatkuvaan ylittämiseen motivoi yksilöitä / tiimejä. Onko se sisäinen visio, joka ohjaa yksilöitä, vai tiimin keskinäinen synergia, taito ja halu haastaa toinen toistaan yhä parempiin tuloksiin (Senge 1994)? Entä voidaanko jokaiselta työntekijältä odottaa tällaista mentaliteettia suomalaisen tehtaan operatiivisen tason työssä ja tehtävissä?

Sydänmaanlakka (2017) muistuttaa, että pyrkimys olla kaikessa kaiken aikaa parempi voi uuvuttaa. Inhimillisempi lähestymistapa kehittämiseen lieneekin se, että parannuksia ideoidaan ja toteutetaan valitulla sektorilla. Vaikka työyhteisössä oltaisiin tyydytty nykytilaan toteutettujen parannusten myötä, sen ei automaattisesti tarvitse tarkoittaa kehittämisaktiivisuuden sakkaamista. Esimerkiksi johto voi vauhdittaa kehittämisaktiivisuutta osoittamalla ajankohtaisia kehittämisen haasteita, joihin se toivoo ratkaisuja operatiiviselta tasolta. Tällöin sokeutuminen parantamisen kohteille ei muodostu kehittämisen rajoitteeksi.

Oppivan organisaation näkökulmasta katse tulisi kiinnittää myös yksilön pätevyyteen, kuten kehittämiseen liittyvään osaamiseen (Senge 1994, 139-173). Työntekijöillä tulee olla riittävästi tietotaitoa, jonka pohjalta ideoida parannuksia. Aiempi tutkimus osoittaa, että osaamisen, tiedon ja ymmärryksen puute voivat muodostua jatkuvan parantamisen esteeksi työssä (Zhang, Narkhede & Chaple 2017). Ne voivat olla myös syy siihen, miksi kehittämisen kohteille sokeudutaan. Tällaisen rajoitteen muodostumista voidaan ehkäistä tarjoamalla lisää koulutusta ja opastusta työntekijöille (Costa et al. 2018). Zhang et al. (2017, 1108-1109) ehdottavat erilaisia mentorointiohjelmia ja coaching-valmennusta, jotka toimivat paitsi lean-periaatteisiin perehdyttämisessä, myös apukeinona, kun halutaan konkretisoida lean-periaatteiden soveltamista käytännössä tai rakentaa kehittämismyönteistä kulttuuria yritykseen. Työntekijöiden harjaantuminen valmennuksen ja harjoittelun myötä voi johtaa uudenlaiseen luovuuteen ja innovatiivisuuteen työssä.

Sengen (1994) teoriassa sokeutuminen parantamisen kohteille kytkeytyy laajasti oppivan organisaation perustekijöihin. Tunnistamalla kehittämisen taustalta vaikuttavia ajattelumalleja saadaan tietoa siitä, millaisiksi teoiksi työntekijät mieltävät kehittämisen ja milloin se koetaan esimerkiksi tarpeelliseksi tai tarpeettomaksi. Avoin keskustelu jatkuvan parantamisen tarkoituksesta sekä tarpeista tiimeissä voi auttaa näkemään uusia kehittämisen mah-

dollisuuksia ympäristössä, sekä purkaa ”sokeutumisen” aiheuttamaan rajoitetta. Tarvelähtöisyys on joka tapauksessa tilapäinen rajoite kehittämiskohteiden tunnistamiselle, sillä tarpeet muuttuvat kaiken aikaa.

Vielä viimeisenä jatkuvaa parantamista rajoittavana tekijänä aineistossa nousi esiin erityispiirteet tuotannossa. Erityispiirteillä viitattiin projekteihin, jotka eroavat vakiotuotannosta. Projektit eivät ole jatkuvan parantamisen este, vaan pikemminkin organisatorinen erityishaaste, johon tuotannon tehtävissä törmätään. Informanttien näkemyksen mukaan lean-toimintamallissa jatkuvalla parantamisella tavoitellaan ennen kaikkea sujuvuutta tuotannon prosesseihin. Tämä onnistuu parhaiten tilanteissa, joissa saadaan kehitettyä toimivia rutiineja työntekemisen tapoihin. Imai (1986, 60-64) ja Rother (2011, 121-122) kutsuvat rutiinien muodostamista standardien stabiloinniksi, eli toimivien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi. Se tuo ennustettavuutta prosessiin.

Projektit haastavat tavoiteltua virtausta, sillä ne ovat erityistapauksia, joihin operatiivinen taso ei voi varautua työssään. Kuten Orwig ja Brennan (2000) asian ilmaisevat, projektit eivät muodosta sellaista prosessia, jossa on toistoa ja jota voitaisiin jatkuvasti kehittää. Projektit ovat uniikkeja kokonaisuuksia, jotka alkavat ja päättyvät. Niiden kohdalla ei ole mahdollista tavoitella samanlaista kehittämisen jatkumoa, kuin vakiotuotannossa. Projektien tapauksessa aiemmista kokemuksista saatuja oppeja on vaikea hyödyntää, mistä syystä tuotanto käynnistyy niissä ikään kuin nollassa. Samalla tuotannon virtauksen edistäminen vaikeutuu. Kuten eräs haastateltavista tiivistää asiaa: ”Mutta nää projektit on kyllä tämmöisiä... erikoisia.” Projektit synnyttävät vaikeasti ennakoitavaa vaihtelua tuotantoon. Vaihtelu puolestaan tuottaa ennustamattomuutta prosessiin. Muun muassa näistä syistä projekteissa korostuu aivan erityinen tarve huomioida, miten keskinäinen viestintä ja kommunikointi toteutuu yli osastorajojen. Muussa tapauksessa projektit voivat muodostua työtapojen kehittämistä rajoittaviksi tekijöiksi operatiivisella tasolla.

Jatkuvan parantamisen haasteet projektityössä on tunnistettu myös aiemmissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Backlund ja Sundqvist (2018) toteavat, että projektityössä ongelmanratkaisu käynnistyy yleensä puhtaalta pöydältä sen sijaan, että hyödynnettäisiin tietoa ja oppeja,

joita on saatu aiemmissa projekteissa. Usein myös projektipäälliköiden autonomisuus työssä on ristiriidassa jatkuvan parantamisen ihanteiden, kuten työn kollektiivisen kehittämisen lähtökohtien kanssa. (Backlund & Sundqvist 2018.) Tästä näkökulmasta arvioituna projektit ovat vaikeasti hallittavissa oleva kokonaisuus systeemisesti. Haasteiden ratkaiseminen edellyttää linjauksia etenkin johdolta, jonka tehtävä on tunnistaa tarpeelliset toimenpiteet työn sujuvuuden takaamiseksi. Mikäli projektien määrä tuotannossa kasvaa, tärkeää on se, että divisioonan kasvussa onnistutaan assimiloimaan uudet (projekti)työntekijät lean-kulttuuriin, jolloin jokainen sitoutuu noudattamaan yhteisiä periaatteita, kuten työprosessien kehittämistä yhdessä (Senge 1994, 342).

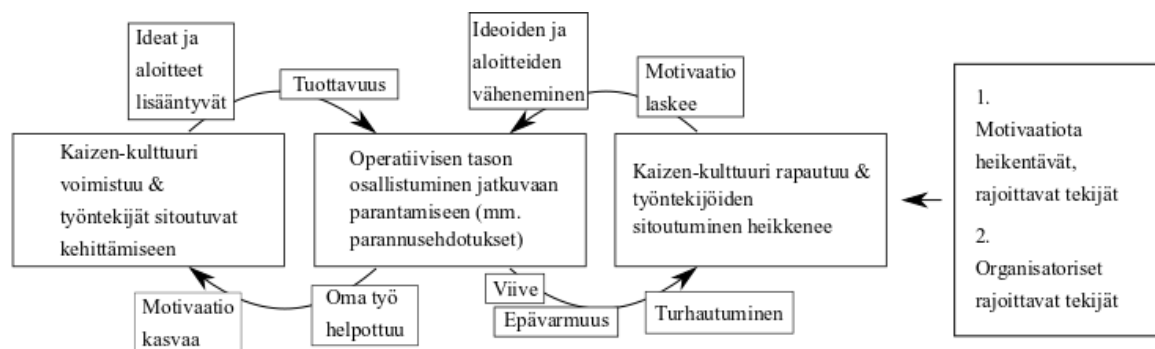
Operatiiviselle tasolle projektien mukanaan tuomat haasteet ovat organisatorinen rajoite jatkuvalla parantamiselle. Rajoite se on siitä syystä, etteivät projektit muodosta prosessia, jota voitaisiin kehittää omassa työssä systemaattisesti. Kehittymisen suhteen ollaan pikemminkin sen varassa, miten aiemmat työvaiheet toteutetaan ja millaisia parannuksia yhteistyössä saadaan aikaan. Tässä kohti toki oma-aloitteisuus sekä kohdattujen ongelmien esiintuominen ovat tärkeitä, samoin kuten johdon vastavuoroisuus ja kyky kuulla osapuolia asiassa. Ongelman ”siirtäminen” tai muiden syyllistäminen nykytilan haasteista ei vie asiaa eteenpäin, vaan se kielii Argyriksen ja Schönin (1996, 75) termin pikemminkin ”defensiivisestä” järkeilystä ”tuottavan” järkeilyn sijaan. Senge (1994) muistuttaa tässä yhteydessä jaetusta visiosta, mihin sisältyy yhteiset tavoitteet sekä kumppanuus. Tärkeää on ylläpitää kollegiaalista toimintakulttuuria yhteisössä myös ongelmanratkaisun keskellä.

Lean-tuotannossa yhdistyy pyrkimys toimia asiakaslähtöisesti, mutta samaan aikaan laadukkaasti ja tehokkaasti (Womack et al. 1991). Tietyissä mielessä projektit ilmentävät juuri asiakaslähtöisyyttä, halua vastata joustavasti asiakkaiden moninaisiin odotuksiin ja tarpeisiin. Tuotannon prosessien virtaviivaistaminen on kuitenkin haasteellista tilanteessa, jossa suunnittelu toimii ketterästi, ja tuotannon tehtävät vaihtelevat. Tämän ristiriidan purkamiseksi tarvitaan keinoja, joilla synkronoidaan työtä eri vaiheissa. Näissä tilanteissa korostuu toimijoiden välinen viestintä sekä varsinkin informaation selkeys, virheettömyys ja ajantasaisuus. Jatkuvien muutosten keskellä hyviä työntekemisen tapoja ja käytänteitä on vaikea standardoida, mutta tiedonkulun ja yhteistyön vahvistamisen avulla voidaan estää

se, ettei vaihtelusta muodostu pullonkaulaa prosessiin tai estettä työtapojen pitkäjänteiselle kehittämiselle. Senge (1994) teoriassa systeeminen näkökulma on tässä keskeinen.

5.2.3 Kaizen ja kasvun rajat

Tutkimuksessa kysyttiin, millaiset tekijät voivat muodostua jatkuvaa parantamista rajoittaviksi tekijöiksi yrityksen X operatiivisella tasolla työntekijöiden näkemysten mukaan. Kahdessa edellisessä luvussa on kuvattu aineistosta tunnistettuja kehittämisen esteitä ja hidasteita. Rajoittavien tekijöiden käsittelyn yhteydessä pohdittiin, mitä kytköksiä oppivan organisaation perustekijöillä on näihin rajoitteisiin, ja miten kohdattuihin kehittämisen haasteisiin voidaan puuttua teorian näkökulmasta. Tässä luvussa havainnollistan jatkuvaa parantamista vielä kasvun rajat – arkkityyppi avulla (Senge 1994, 95-104). Kasvun rajat -tilanteessa systeemi kohtaa kasvua rajoittavan tekijän, mikä johtaa kasvun hidastumiseen. Kuvio 2. havainnollistaa, miltä ilmiö näyttää jatkuvan parantamisen kohdalla.



Kuvio 2. Kasvun rajat -systeemin arkkityyppi ja jatkuva parantaminen yrityksen X operatiivisella tasolla.

Kuvassa keskellä on ilmiön ydin, eli asia, jonka yrityksessä toivotaan kasvavan. Tässä tapauksessa se tarkoittaa operatiivisen tason osallistumista työn kehittämiseen. Toiveissa on, että työntekijät osallistuvat aktiivisesti työn ja työprosessien kehittämiseen tuotannossa. Osallistuminen näkyy esimerkiksi ehdotusjärjestelmän kautta annetuissa kehittämisideoissa, mutta myös muutoin aloitteellisuutena ja haluna olla mukana kehittämässä työntekemi-

sen tapoja. Kuvan keskiosan ympärillä olevat nuolet osoittavat, minkälaisia vahvistavia ja tasapainottavia prosesseja ilmiöön liittyy aineiston perusteella. Vasemmanpuoleinen kehä kuvastaa *ideaalitulannetta*, jossa kaizen-kulttuuri voimistuu (vahvistava prosessi). Se näkyy ideoiden, aloitteiden ja kehittämistoimenpiteiden lisääntymisenä, työnteon helpottumisena, sujuvampina prosesseina kehittämisen toimenpiteiden myötä, entistä vahvempana sitoutumisena työn kehittämiseen, yleisenä moraalin kohoamisena ja innostuksena kehittämistä kohtaan sekä tuottavuuden kasvuna kehityksen myötä.

Kaizen-kulttuurin vahvistumista, eli positiivista kierrettä yrityksessä tukee kirjallisuuden ja empiirisen aineiston perusteella toimiva osallistamisen infrastruktuuri, jossa osallistuminen jatkuvaan parantamiseen on helppoa ja jossa työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi. Yksilö- ja tiimitasolla kehittämisaktiivisuutta tukevat kehittämisestä saadut myönteiset kokemukset. Tähän liittyy muun muassa aloitteista saatu kannustava ja ajantasainen palaute sekä koetut hyödyt, joita kehittämisellä saavutetaan. Positiiviset kokemukset kehittämisestä lisäävät motivaatiota työn kehittämiseen. Parhaimmillaan kehittäminen koetaan palkitsevaksi, ja kehittämisellä saavutetut tulokset kannustavat havainnoimaan ympäristöä paransmielessä entistä vahvemmin. Tällainen vahvistava kierre ruokkii itse itseään.

Kuvan oikeanpuoleinen kehä kuvastaa tilannetta, jossa positiivisen kierteen, eli vahvistavan prosessin rinnalle syntyy kielteinen, tasapainottava prosessi. Tilanne on seurausta rajoittavista tekijöistä (kuvan oikeassa laidassa), jotka muodostuessaan alkavat vaikuttaa epätoivotusti jatkuvaan parantamiseen. Tasapainottavan prosessin takia työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen jatkuvaan parantamiseen alkaa heikentyä, mikä johtaa kasvun hidastumiseen, toisin sanoen kaizen-kulttuurin rapautumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella epätoivottuun kehityskulkuun voi olla useita syitä. Työntekijöiden osallistumista jatkuvaan parantamiseen voivat alkaa rajoittaa yhtä lailla motivaatioon ja intresseihin liittyvät tekijät, mutta myös organisatoriset tekijät. Ne yhdessä sekä erikseen hidastavat, tai joissain tapauksissa jopa estävät jatkuvan parantamisen toteuttamista tuotannossa.

Kuviossa 2. näkyy, millaisia muutoksia tunnistetut rajoittavat tekijät saavat aikaan operatiivisella tasolla. Niiden myötä esimerkiksi emotionaalinen jännite lisääntyy yksilö- ja tii-

mitasolla. Työntekijät voivat turhautua kehittämiseen tai alkaa epäillä sen mielekkyyttä. Ongelmallista on, jos yhteinen sitoutuminen kaizen-periaatteeseen arvioidaan heikoksi tai jos näkemys on, ettei oma aloitteellisuus ja ehdotusten esittäminen johda toivottuihin lopputuloksiin. Nämä voivat johtaa muutoksiin asenteissa ja ilmapiirissä, mikä puolestaan heikentää motivaatiota osallistua kehittämiseen. Kysymys on tulkinnoista sekä jaetuista uskomuksista tilanteissa, ja ne perustuvat sekä tiimien sisäisten olosuhteiden että koko organisaation tilan arviointiin.

Myös organisatoriset esteet, kuten resurssien puute, informaatiokatkokset tai vaikeus kehittää toimintaa systemaattisesti muutosten keskellä voivat johtaa kehittämisaktiivisuuden laskuun operatiivisella tasolla. Samoin käy tilanteissa, joissa työntekijät eivät tiedosta, mitä oikeastaan pitäisi kehittää tai millä tavoin. Kuvion 2. oikeanpuoleisen kehän alalaidassa näkyvä viive viittaa tilanteisiin, joissa toiminnan ja sen seurausten välillä kuluu aikaa. Viive synnyttää epätoivottuja reaktioita tilanteessa. Viiveen vaikutus näkyy esimerkiksi silloin, kun yksittäinen työntekijä tai tiimi ei saa vastausta esitettyyn parannusehdotukseen. Epätietoisuus aloitteiden kohtalosta sekä rakentavan palautteen puute voivat molemmat johtaa pitkällä aikavälillä kehittämisaktiivisuuden notkahtamiseen.

Senge (1994, 101-102) esittää teoriassaan, että ongelman korjaaminen, eli kasvun vauhdittaminen edellyttää tunnistettuihin rajoittaviin tekijöihin puuttumista ja niiden vaikutuksen heikentämistä tai poistamista. Tässä tapauksessa kaizen-kulttuurin edistäminen tarkoittaa työntekijöiden motivaatioon ja intresseihin liittyviin tekijöihin puuttumista sekä toisaalta organisatoristen esteiden purkamista kehittämisen tieltä. Tutkimuksessa tunnistettujen, kehittämistä rajoittavien tekijöiden vaikutusta voidaan heikentää monin tavoin. Yksi keino on kiinnittää entistä vahvemmin huomiota kehittämisen käytänteiden (mm. ideakorttijärjestelmän ja aloitteiden käsittelyn) toimivuuteen sekä työntekijöiden aloitteellisuuden merkitykseen yrityksessä. Kannustusta tarvitaan pitkin matkaa, jotta kehittävä työskentelyote säilyy ja vahvistuu työyhteisössä. Lisäksi yrityksessä tulee edistää yhteistyötä, jolla tuetaan kehittämisaktiivisuutta paitsi tiimien sisällä myös yli yksikkö- ja osastorajojen. Näin tuetaan lean-periaatteiden toteutumista organisaatiossa laajemmin sekä samalla edesautetaan prosessien virtausta ja työn sujuvuutta tuotannossa.

Kehittäminen on prosessi, joka jatkuu. Uusi rajoitteita voi syntyä, kun entisiä saadaan ratkaistua, eikä kaikkiin rajoittaviin tekijöihin voida välttämättä puuttua samanaikaisesti. Keskeistä Sengen (1994, 114) mukaan onkin tunnistaa, millainen painoarvo rajoittavilla tekijöillä on systeemin toiminnan kannalta, ja tarttua ensisijaisesti niihin, joilla saadaan aikaan merkittävin muutos. Tämän tutkimuksen perusteella on vaikea tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä sen suhteen, mitkä tekijät hidastavat taikka haittaavat työn kehittämistä yrityksen X operatiivisella tasolla kaikkein eniten. Tutkimus pohjaa muutamien informanttien haastatteluun, ja tutkimus on luonteeltaan jatkuvan parantamisen ilmiötä kartoittava. Tutkimus tällaisenaan ei myöskään mahdollista sen arvioimista, missä määrin tunnistetut rajoittavat tekijät vaikuttavat operatiivisen tason kehittämisaktiivisuuteen yksilö- tai tiimitasolla laajemmin. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että yrityksessä X kannattaa kiinnittää huomiota sekä motivaatioon liittyviin tekijöihin että organisatorisiin esteisiin, jotka molemmat voivat muodostua jatkuvan parantamisen rajoitteiksi. Varhainen puuttuminen estää ongelmien eskaloitumisen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa on tarkasteltu kaizenia, eli jatkuvaa parantamista lean-toimintamallin kontekstissa. Tutkimus syntyi halusta ymmärtää, millainen periaate japanilaistaustainen kaizen on, ja miten se toteutuu suomalaisen työn viitekehyksessä, operatiivisen tason työssä. Aiempi kirjallisuus osoittaa, ettei kaizen-kulttuurin rakentaminen ja ylläpito ole käytännössä helppoa, vaikka kehittäminen sinänsä koettaisiin hyödylliseksi. Kirjallisuudessa todetaan myös, että operatiivisella tasolla on keskeinen rooli kehittämisen toteutumisessa. Silti kehittämistä ja sen haasteita on tutkittu työntekijöiden näkökulmasta melko vähän. Nämä ristiriidat sekä mahdollisuus perehtyä jatkuvan parantamisen tematiikkaan case-yrityksen avulla johdattivat tutkijan kysymään, mitä jatkuva parantaminen on ja mitkä tekijät sitä rajoittavat operatiivisella tasolla työntekijöiden näkemysten mukaan.

Tutkimuksen teoreettisena intressinä oli kytkeä jatkuvan parantamisen tarkastelu oppivan organisaation teoriaan. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta todettiin, että oppivalla organisaatiolla ja lean-organisaatiolla, jossa jatkuvaa parantamista toteutetaan, on sama tavoite, eli pyrkimys ylläpitää oppimisen ja kehittymisen prosesseja. Molempia kuvaa myös halu laajentaa osaamistaan jatkuvasti. Näissä pyrkimyksissä ei tulla koskaan valmiiksi, vaan tavoitteen eteen on tehtävä jatkuvasti töitä. Oppivan organisaation teoria tarkastelee organisaatiota oppivana, kehittyvänä kokonaisuutena. Teoria ehdottaa, että oppimista organisaatiossa voidaan tukea ja oppimisen esteitä poistaa kiinnittämällä huomiota viiteen perustekijään. Nämä perustekijät ovat: systeemiajattelu, yksilön pätevyys, ajattelumallit, yhteisen vision rakentaminen sekä tiimien oppiminen. Tässä tutkimuksessa kysyttiin, mitä näkökulmia Sengen (1994) teoria oppivasta organisaatiosta tuo jatkuvaan parantamiseen sekä siinä kohdattujen haasteiden ylittämiseen. Kertaan lopuksi tutkimuksessa saadut tulokset sekä pohdin, mikä anti valitulla teorialla on ollut tässä kontekstissa.

Katsaus aiempaan kirjallisuuteen osoitti, että jatkuvaa parantamista on määritelty teoriassa ja käytännössä monin tavoin. Yksiselitteinen määritelmä käsitteestä puuttuu. Voidaan puhua esimerkiksi japanilaisesta ja länsimaalaisesta kaizenista, joskaan nämäkään kategoriat eivät ole selvärajaiset. Länsimaissa kaizen on nähty muun muassa johtamisen filosofiana,

osana kokonaisvaltaista laatujohtamisen mallia sekä teoreettisena periaatteena, joka ohjaa kehittämisen menetelmiä ja tekniikoita. Yhtymäkohtia sekä eroavaisuuksia voidaan löytää erilaisten jatkuvaa parantamista kuvaavien käsitteiden, kuten kaizen, continuous improvement (CI) ja organizational development (OD) väliltä. Näitä käsitteitä on käytetty kirjallisuudessa rinnakkain, toisiaan täydentävinä ilmaisuina, mutta osin myös toistensa synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan kaizenia japanilaistaustaisena johtamisen filosofiana.

Kaizen, eli jatkuva parantaminen on prosessikeskeinen lähestymistapa kehittämiseen. Se korostaa pieniä parannuksia, hienovaraista kehittämistä, prosessien sujuvoittamista sekä työntekijöiden osallistamista kehittämisen prosessiin. Kaizen-kulttuurissa jokainen työyhteisön jäsen, asemastaan riippumatta, osallistuu työtapojen kehittämiseen. Tämä filosofia tai periaate on levinnyt ympäri maailman lean-ajattelun kasvaneen suosion myötä. Erilaisia sovelluksia ja kokeiluja on syntynyt, kun organisaatiot ovat omaksuneet jatkuvan parantamisen periaatteen osaksi omia toimintatapojaan sekä paikallisia organisaatiokulttuureja. Vaikka toteutustavat vaihtelevat, yhtenäisyyttä jatkuvan parantamisen käytänteisiin tuovat valmiit johtamisen konseptit, työkalut ja tekniikat, joita markkinat tarjoavat organisaatioille lean-toimintamallin ja jatkuvan parantamisen idean juurruttamiseksi. Tunnettuihin työkaluihin ja konsepteihin lukeutuvat esimerkiksi 5S, hukan (muda) poistaminen sekä ehdotusjärjestelmät, joilla osallistetaan työntekijöitä työn kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen käytännöllisenä intressinä oli selvittää, missä määrin empiriassa toistuvat kirjallisuuden määritelmät japanilaistaustaisesta kaizenista sekä toisaalta kirjallisuuden tunnistamat kehittämisen haasteet. Tarkoitusta varten tutkimuksessa lähestyttiin suurta, suomalaista teollisuuden alan yritystä. Yritys X nähtiin kiinnostavana tutkimuskohteena, sillä yrityksessä on siirrytty lean-toimintamalliin muutama vuosi sitten. Yrityksessä on rakennettu jatkuvan parantamisen infrastruktuuria, ja uudistuksiin lukeutuu muun muassa työntekijöiden osallisuuden vahvistaminen. Se näkyy pyrkimyksenä ottaa työntekijät entistä vahvemmin mukaan työtapojen kehittämiseen esimerkiksi ehdotusjärjestelmää hyödyntäen. Tässä tutkimuksessa lähestyttiin työntekijöitä sekä tiiminvetäjiä yrityksen X tehtaan tuotannosta. Tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmähaastattelulla, johon osallistui yhteensä

kuusi henkilöä tutkijan lisäksi. Tutkimuksen sekundaarisena aineistona toimivat tutkijan omakohtaiset havainnot tutkimusympäristöstä.

Tutkimuksen empiirisessä aineistossa toistui näkemys jatkuvasta parantamisesta pieninä parannuksina, joita toteutetaan muun työn ohessa. Aineistossa jatkuvaa parantamista kuvattiin käytännönläheisenä, tarvelähtöisenä kehittämisenä, johon työntekijät voivat ottaa osaa esimerkiksi havainnoimalla työskentely-ympäristöään sekä sen mahdollisia kehittämiskohteita parannusmielessä. Yrityksessä X selkeimmiksi paikoiksi tuoda esiin toiminnassa havaitut puutteet sekä parannusehdotukset esitettiin ideakortit, jotka löytyvät tuotannon tiimitauluista. Ideakortit edustavat muodollista ehdotusjärjestelmää yrityksessä X, ja ne on tarkoitettu työntekijöiden aloitteille. Sellaisenaan ne ovat osa jatkuvan parantamisen infrastruktuuria. Kuitenkin myös muissa yhteyksissä, kuten tiimipalaverissa sekä epämuodollisissa kohtaamisissa katsottiin mahdolliseksi viedä eteenpäin kehittämisalioitteita. Siten täytettyjen ideakorttien lukumäärä ei yksinään kerro kokonaiskuvaa kehittämisaktiivisuuden tilasta operatiivisella tasolla.

Aineistossa jatkuva parantaminen määrittyi myös ongelmanratkaisuksi sekä prosessien virtauksen edistämiseksi. Virtauksen edistämällä tarkoitettiin työn sujuvoittamista sekä ihmisten että koneiden kesken. Tässä mielessä aineistossa toistuu lean-ajattelun kantavat periaatteet. Eri asia kuitenkin on se, missä määrin prosessien virtausta pysytettiin käytännössä edistämään omassa roolissa. Informanttien näkemyksen mukaan tuotannossa virtausta voidaan edistää muun muassa työskentelytilojen kehittämisen kautta, joissa selkeys ja järjestys palvelevat työn sujuvuutta. Jatkuva parantaminen nähtiin niin asioihin kuin myös ihmisiin vaikuttamisena. Jälkimmäisellä viitattiin tiimityöhön sekä yhteistyöhön yrityksessä laajemmin, jotka nekin vaikuttavat työn sujuvuuteen operatiivisella tasolla. Näkemys oli, että tiiminvetäjillä on tärkeä rooli oman tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja hyvän yhteishengen edistäjänä. Kun tarkastellaan yhteistyön kehittämistä organisaatiossa laajemmin, haastateltujen arvion mukaan johdon rooli ja linjaukset asiassa korostuvat.

Aineistossa jatkuva parantaminen nähtiin osana työntekijöiden työtä ja tehtäväkuvaa, ei niinkään poikkeuksellisenä urotekona. Tällaisena kaizen toistuu myös kirjallisuudessa,

jossa korostetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja vastuuta työn tuloksista. Haastateltavien näkemys oli, että tietyssä mielessä oman työn kehittämistä on ollut aina. Tästä näkökulmasta arvioituna lean (työn kehittämistä kuvaavana käsitteenä) on vain uusi nimi tai konsepti vanhalle ilmiölle. Aineistossa pohdittiin, mikä merkitys kehittämisen palkitsevuudella on työntekijöille. Yksimielistä kantaa asiassa ei syntynyt haastattelussa, eikä yhteistä näkemystä löytynyt myöskään kirjallisuudesta (ks. esim. Marin-Garcia et al. 2018). Yksilöstä ja olosuhteista riippuen, kaizen voi olla joko sisäisesti palkitseva tai ulkoa ohjautuva työn kehittämisen muoto. Jatkuva parantaminen tarkoittaa myös virheistä oppimista. Haastateltavien mukaan tällaiseen systemaattiseen kehittämiseen tulisi pyrkiä niin tiimien sisällä kuin myös osastojen välisessä yhteistyössä. Erilaiset resurssit, kuten käytössä oleva aika, osaaminen ja päätösvalta vaikuttavat nekin siihen, millaista jatkuva parantaminen käytännössä on.

Aineistossa jatkuva parantaminen nähtiin pääosin inkrementaalisena prosessina, joka toteutuu pienin parannuksin. Työntekijät ja tiimit voivat esittää kehittämisideoita tai joissain tapauksissa toteuttaa parannuksia itse muun työn ohessa. Tällainen kehittäminen on oppikirjaesimerkki kaizenista operatiivisella tasolla (Imai 1986). Pienten parannusten rinnalla esitettiin myös toisenlainen näkemys jatkuvasta parantamisesta. Siinä kehittäminen määrittyi pyrkimykseksi tuottaa merkittävämpiä uudistuksia työskentely-ympäristöön. Siten myös radikaalit uudistukset ja innovaatiot voitiin mieltää osaksi jatkuvaa kehittämistä.

Aiempi kirjallisuus (ks. esim. Imai 1986) erottaa toisistaan länsimaissa ihannoidun, tuloskeskeisen innovoinnin sekä japanilaisen, prosessikeskeisen kaizenin. Innovointi on radikaalia uudistusta, joka vaatii investointeja. Se tuottaa kertaluonteisia, dramaattisia muutoksia. Aineistossa näitä kahta kehittämisen muotoa, kaizenia ja innovointia, ei tarkasteltu toisilleen vastakkaisina, kuten kirjallisuudessa, vaan osana samaa kehittämisen jatkumoa. Tässä suhteessa japanilaistaustainen kaizen ja suomalaisittain ymmärretty jatkuva parantaminen eroavat jonkin verran toisistaan. Raja innovoinnin ja asteittaisen kehittämisen välillä on kuitenkin häilyvä, eikä innovointiin osallistumista nähty itsestäänselvytenä operatiiviselle tasolle. Pohdittavaksi jäikin, millaisia odotuksia eri osapuolilla (johto, johdettavat) on jatkuvasta parantamisesta yrityksessä X, ja ovatko näkemykset jatkuvan parantamisen tavoitteista tai skaalasta yhteneväiset. On eri asia tavoitella dramaattisia, näkyviä ja

heti mitattavissa olevia muutoksia, kuin pieniä parannuksia, joiden merkitys näkyy pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksessa pohdittiin odotusten kirkastamista tältä osin, sekä sitä, mihin työntekijöiden kehittämisen aloitteiden ja toimenpiteiden toivottaisiin kohdistuvan.

Yrityksen X työntekijät näkivät jatkuvan parantamisen paitsi tuotannon sisäisenä kehittämistyönä, myös koko organisaation läpäisevänä, erillisiä toimintoja yhdistävänä periaatteena. Arvio oli, että vain jälkimmäisessä laajuudessa toteutuessaan kaizenilla voidaan aikaansaada merkittäviä muutoksia, kuten toivottua virtausta tuotannon prosesseihin. Organisaatiota tulisikin tarkastella kokonaisuutena tai toimintoketjuna, jossa osapuolet vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Jatkuvan parantamisen suurin anti saavutetaan silloin, kun kehitettävä katse kohdistetaan osastojen ja yksikköjen sisältä myös niiden välille, yhteistyön rajapinnoille. Informanttien näkemyksen mukaan tässä asiassa tarvitaan kuitenkin operatiivisen tason ylittäviä johtamisen tekoja, joilla tuodaan yhteen eri osapuolet asiassa ja nostetaan esiin erityiset tarpeet nykytilassa. Vastaavaa kokonaisvaltaista näkemystä lean-periaatteiden noudattamisessa on tuotu esiin myös kirjallisuudessa. Esimerkiksi Emilianin (2007) painottaa tarvetta tarkastella organisaatiota ja sen käytänteitä kokonaisuutena, sillä lean ei toimi, jos se jää vain tuotannon sisäiseksi projektiksi.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että jatkuvaan parantamiseen liittyy paljon odotuksia yrityksissä. Kaizen on nähty paitsi yritysten tuottavuutta ja kilpailukykyä lisäävänä tekijänä, mutta myös humanina johtamisen filosofiana, joka osallistaa ja huomioi operatiivisen tason asiantuntemuksen toiminnan kehittämisessä. Silti kestävän kaizen-kulttuurin rakentaminen on osoittautunut käytännössä haasteelliseksi. Kirjallisuuden perusteella jatkuvan parantamisen haasteellisuus kytkeytyy moninasiin muuttujiin, kuten esimerkiksi: alkuvaiheessa organisaatiokulttuurin muokkaamiseen ja muutosvastarintaan, sittemmin prosessin johtamiseen, työntekijöiden motivaatioon ja osaamiseen, käytössä oleviin resursseihin sekä kehittämisen infrastruktuuriin. Jatkuva parantaminen vaatii yhteistä sitoutumista kehittämiseen sekä myös toimivia järjestelmiä kehittämisen tueksi.

Aineiston perusteella monet kansainvälisen kirjallisuuden tunnistamat jatkuvan parantamisen haasteet voivat muodostua kehittämisen rajoitteiksi myös suomalaisen teollisuusyrityksen operatiivisen tason työssä. Yhteyksiä nähtiin esimerkiksi työntekijöiden motivaation heikkenemisen sekä jatkuvan parantamisen hidastumisen välillä, mutta myös organisatoristen rajoitteiden ja jatkuvan parantamisen toteutumisen välillä. Työntekijöiden motivaatio osallistua kehittämiseen voi hiipua eri syistä, ja se näkyy joko välittömästi tai viiveellä kehittämisaktiivisuudessa. Kehittämisaktiivisuus voi myös hidastua, vaikka innostus ja motivaatio työn kehittämistä kohtaan olisivat korkealla. Tuolloin syynä ovat organisatoriset tekijät, jotka rajaavat mahdollisuuksia ideoida tai toteuttaa parannuksia käytännössä.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin yhteensä kuusi jatkuvaa parantamista rajoittavaa tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden kehittämismotivaatioon sekä intresseihin osallistua kehittämiseen. Nämä tekijät ovat: 1. ilmapiiri työyhteisössä 2. asenteet 3. lean-toimintamallin johtaminen 4. sitoutuminen (yrityksen kaikilla tasoilla) 5. Kaizen infrastruktuuri ja käytännöt (ideakorttijärjestelmä, tiimipalaverit) sekä 6. kehittämisen palkitsevuus. Motivaatioon liittyvien tekijöiden lisäksi aineistosta tunnistettiin seitsemän organisatorista tekijää, jotka voivat myös rajoittaa kehittämisaktiivisuutta operatiivisella tasolla. Nämä tekijät ovat: 1. taloudelliset resurssit 2. päätösvalta 3. ajanpuute 4. vuorovaikutus, yhteistyö sekä niihin liittyen tiedonkulku 5. tilat 6. sokeutuminen parantamisen kohteille sekä 7. tuotannon erityispiirteet yrityksessä (projektit). Seuraavassa muutamia johtopäätöksiä analyysin tuloksista sekä pohdintaa siitä, mitä näkökulmia oppiva organisaatio toi kehittämisen haasteiden tarkasteluun.

Senge (1994) kuvaa teoriassaan yksilön pätevyyttä. Se liittyy työntekijöiden kykyihin, taitoihin ja osaamiseen, mutta myös henkilökohtaisiin pyrkimyksiin oppia ja uudistua työssä. Näillä ulottuvuuksilla on merkitystä, kun tarkastellaan aineistosta tunnistettuja kehittämisen haasteita. Esimerkiksi asenteiden ja kehittämisen palkitsevuuden kohdalla teoria ohjaa kysymään, millaisia uskomuksia / käsityksiä työntekijöillä on kehittämiseen liittyen, ja missä tilanteissa kehittäminen koetaan sisäisesti palkitsevaksi. Yksilön pätevyydellä on merkitystä myös tilanteissa, joissa kehittämistä rajaavat käytössä olevat tilat tai kehittämisen kohteille sokeutuminen. Näissä tapauksissa teoria ohjaa pohtimaan, miten säilyttää työntekijöiden luovuus ja kyky nähdä kehittämisen mahdollisuuksia nykytilan puitteissa, ei

ainoastaan tiettyjen olosuhteiden vallitessa. ”Sokeutuminen” liittyy tietotaitoon, jonka pohjalta parannuksia ideoidaan, mutta myös tulkintoihin siitä, millaisia asioita on tarkoitus kehittää. Näihin molempiin on mahdollista puuttua yksilön pätevyyttä kehittäen.

Teoriassa tuodaan esiin luovan jännitteen käsite. Se auttaa ymmärtämään, miksi kehittämisaktiivisuus vaihtelee yksilötasolla, ja miksi toisinaan syntyy turhautumista tai jopa luovuttamista. Teoria kannustaa tarkkailemaan yksilön pätevyyden tilaa ja siihen liittyen luovaa jännitettä, asenteita sekä kompetensseja. Johtamisen tehtävä on tunnistaa, millaisia valmiuksia työntekijöillä on osallistua kehittämiseen niin ammatillisten taitojen, kuin myös muiden ominaisuuksien tai motivaation puolesta. Johtamisen tehtävä on tukea yksilön pätevyyden kehittymistä, jotta se ei muodostu esteeksi jatkuvalla parantamiselle. Tällä kaikella on merkitystä myös monien aineistosta tunnistettujen kehittämisen rajoitteiden kannalta.

Ajattelumallit viittaavat jaettuihin oletuksiin, uskomuksiin ja tulkintoihin työyhteisössä. Oppiva organisaatio pyrkii tunnistamaan toimintaansa ohjaavia uskomuksia sekä kyseenalaistamaan ja testaamaan niiden tietoperustaa. Ajattelumalleilla, joita Senge (1994) kuvaa teoriassaan, on merkitystä myös jatkuvan parantamisen edistämiseksi. Ne kytkeytyvät esimerkiksi aineistossa kuvattuun ilmapiiriin, kehittämisen käytänteisiin, sokeutumiseen parantamisen kohteille sekä mahdollisesti myös näkemyksiin ajan puutteesta. Oppivan organisaation teoria muistuttaa, että ajattelumalleja (kuten käsityksiä siitä, mitä kaikkea työssä on mahdollista kehittää, mikä arvo työntekijöiden aloitteilla on ja millaiset teot työssä lasketaan kehittämiseksi) on mahdollista koetella niin yksilö-, tiimi- kuin myös organisaatio-tasolla. Tätä taitoa tarvitaan aina operatiiviselta tasolta johtoon asti, jotta organisaation kyky uudistua toiminnassa säilyy.

Teoriassa esitetään, että oppiva organisaatio tarvitsee yhteisen vision, joka yhdistää toisiinsa erilliset toimijat toisiinsa sekä suuntaa toimintoja. Aineiston perusteella visiolla on merkitystä myös jatkuvassa parantamisessa, sillä parhaimmillaan se luo merkitystä kehittämis-toimenpiteisiin. Vision tulisi näkyä myös lean-toimintamallin johtamisessa systemaattisena pyrkimyksenä edistää kaizen-kulttuuria läpi organisaation. Epäily siitä, etteivät

kaikki yrityksessä ole yhtä sitoutuneita lean-periaatteisiin, voi osaltaan laskea operatiivisen tason motivaatiota noudattaa periaatteita omassa työssään. Kokemus epäsuhdasta asiassa voi myös turhauttaa. Teorian mukaan matka kohti visiota käynnistyy nykytilan tunnistamisella sekä sen tiedostamisella, miten nykykäytänteitä muokkaamalla voidaan aikaansaada toivottuja muutoksia. Nämä ovat keskeisiä lähtökohtia myös jatkuvassa parantamisessa. Yrityksessä X etenkin projektit (jotka edustavat vaihtelua, muutoksia ja epäjatkuvuutta vakiotuotantoon verrattuna) haastavat pohtimaan sitä, miten ylläpitää yhdessä tekemisen kulttuuria ja miten mahdollistaa työnprosessien pitkäjänteinen kehittäminen tuotannossa, vaihtelusta huolimatta. Työntekijöiden näkemyksen mukaan tässä tarvitaan operatiivisen tason ylittäviä tekoja.

Tiimien oppimisen ulottuvuuksilla on merkittävä rooli, kun pohditaan, miten edistää jatkuvaa parantamista tiimeissä tai työyhteisössä laajemmin. Tiimien oppiminen viittaa tiimien sisäiseen vuoropuheluun sekä taitoihin toimia yhteistyössä. Teoriassa kuvataan, kuinka tiimien oppimista voidaan edesauttaa esimerkiksi harjoittamalla kollegiaalisuutta, pysäyttämällä omia ajatuksia sekä tunnistamalla dialogin ja keskustelun väliset erot sekä niiden erilaiset käyttötarkoitukset. Aineiston perusteella dialogia tarvitaan, jotta saadaan tuotettua yhteisymmärrystä siitä, mitä jatkuva parantaminen oikeastaan tarkoittaa ja miten sitä voidaan toteuttaa eri tehtävissä ja hierarkian tasoilla. Vuoropuhelua tarvitaan myös sen suhteen, miten jatkuvan parantamisen periaatetta voitaisiin toteuttaa vielä nykyistä vahvemmin myös osastojen rajapinnoilla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Niin tiimien sisäisessä kehittämistoiminnassa kuin kehittämisessä laajemminkin tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua. Niitä edistävät muun muassa teoriassa kuvattu kollegiaalisuus, tässä tapauksessa halu edesauttaa työntekoa kaikissa työn vaiheissa. Tiimien sisäinen dynamiikka, jota teoriassa myös käsitellään, vaikuttaa sekin jatkuvaa parantamiseen operatiivisella tasolla. Se vaikuttaa esimerkiksi siihen, missä yhteydessä kehittämisalotteita tuodaan esiin, ketkä ovat aloitteellisia ja mitä esimerkiksi tiimipalaverissa sanotaan. Parhaimmillaan johtaminen tukee tiimien oppimista ja jatkuvaa parantamista tiimeissä, ja se näkyy kannustavana ja rohkaisevana suhtautumisena operatiivisen tason kehittämisalotteisiin. Teoriassa kuvataan myös defensiivisyyttä, joka on sosiaalinen ilmiö

tiimeissä. Defenssejä ja niiden ilmenemistä ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa kovin syvästi, vaikka niilläkin lienee merkitystä jatkuvassa parantamisessa.

Teoriassa kuvattu systeemiajattelu yhdistää muut perustekijät. Se kannustaa havainnoimaan tapahtumien sijaan rakenteita ja käytänteitä organisaatiossa sekä sitä, millaisia keskinäisriippuvuuksia organisatoristen ilmiöiden välillä on. Tässä tutkimuksessa systeemiajattelun soveltaminen toi uutta perspektiiviä siihen, miksi jatkuvaa parantamista ei tulisi tarkastella pelkästään tuotannon sisäisenä ilmiönä. Yritys on kokonaisuus, jonka osat vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Siten myös kehittämisaktiivisuus tuotannossa on riippuvaista – ei vain tuotannon sisäisestä toiminnasta – vaan myös siitä, mitä organisaation muilla osastoilla tapahtuu. Tässä tutkimuksessa systeemiajattelu nähtiin hyödyllisenä muun muassa sitoutumisen, ajanpuutteen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön, tilojen sekä projekteihin liittyvien kehittämisen haasteiden tarkastelussa. Systeemiajattelu nähtiin merkityksellisenä myös tiimien sisäisen kehittämistyön tarkastelussa. Esimerkiksi kehittämisen käytänteiden kohdalla systeeminen näkökulma ohjaa pohtimaan, millaista vuorovaikutusta ehdotusjärjestelmä ja sen nykyiset käyttötavat synnyttävät johdon ja johdettavien välille, ja miten se puolestaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon osallistua kehittämiseen.

Systeemiajattelu muistuttaa, että oppivassa organisaatiossa tarvitaan taitoa reflektoida toimintaa sekä taitoa nähdä yhteyksiä eri tapahtumien välillä. Ilman yhteyksien tunnistamista on vaara, että toivottu kehitys sakkaa ja jatkuva parantaminen hidastuu. Systeemiajattelu ja siihen liittyvät käsitteet, kuten rakenteiden tunnistaminen, keskinäisriippuvuus sekä holistisuus tuovat hyödyllisiä näkökulmia jatkuvan parantamisen tarkasteluun. Tulosluvun lopussa esitetty kasvun rajat -systeemin arkkityyppi on yksi esimerkki tavasta, jolla oppivan organisaation teoriaa ja sen tarjoamia käsitteitä on sovellettu tässä tutkimuksessa. Lopuksi vielä pari sanaa tutkimuksen rajoitteista ja mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

Ylöstalo (2005, 103) toteaa osuvasti, että sitä saa mitä kysyy. Tässä tutkimuksessa kysyttiin, mitä rajoittavia tekijöitä jatkuvaan parantamiseen liittyy yrityksen X operatiivisella tasolla. Sen seurauksena piirtyi kuva, jossa tavoiteltua kaizen-kulttuuria ”uhkaavat” monet haasteet. Tämä ei ole koko kuva jatkuvan parantamisen tilasta yrityksessä X. Mikäli tutki-

muksessa olisi keskitytty jatkuvaa parantamista edistäviin tekijöihin, tuolloin olisi ehkä havaittu, että samat tekijät, joita tässä on tuotu esiin (kuten esimerkiksi johtaminen ja tiedonkulku) ovat toisissa tilanteissa edistäneet kaizen-kulttuurin leviämistä työyhteisöön. Onkin huomattava, että tutkimuksessa jatkuvaa parantamista on lähestytty valitusta, rajatusta näkökulmasta. Täydentävää tietoa tarvitaan, ja sitä voisi tuottaa tutkimus, jossa kysytään, mitä ovat jatkuvan parantamisen ”driverit,” eli kehittämistä edistävät tekijät operatiivisella tasolla (Sanchez & Blanco 2014). Lisätietoa tarvitaan myös siitä, mikä merkitys tai painoarvo tässä tutkimuksessa tunnistetuilla rajoittavilla tekijöillä on eri tilanteissa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tiiminvetäjien sekä työntekijöiden näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta. Lisätietoa tarvitaan siitä, millaisia näkemyksiä yrityksen X muulla henkilöstöllä on aiheesta. Etenkin muiden osastojen, toimihenkilöiden ja johdon lähestyminen aiheen tiimoilta voisi tuottaa kiinnostavaa tietoa. Sen pohjalta voitaisiin arvioida, miten käsitykset kehittämisestä yhtenevät tai eroavat toisistaan. Lisätietoa tarvitaan myös siitä, miten tämän tutkimuksen tulokset toistuvat operatiivisella tasolla laajemmin. Miten muut työntekijät tuotannossa kokevat jatkuvan parantamisen työssään, ja näkevätkö he tässä esitetyt kehittämisen rajoitteet omaan kehittämisaktiivisuuteensa vaikuttavina tekijöinä? Tämä tutkimus heijastelee pääosin tiiminvetäjien näkemyksiä jatkuvasta parantamisesta. Erillisiä tutkimuksia tarvitaan niin tiimien sisäisestä kuin myös osastojen välisestä kehittämistyöstä.

Tutkimuksessa jatkuvaa parantamista rajoittavat tekijät jaettiin kahteen kategoriaan. Toiset vaikuttavat kehittämismotivaatioon, kun taas toiset estävät kehittämisen, vaikka kiinnostusta siihen olisi. Luokittelu selkeyttää kuvaa ilmiöstä, mutta käytännössä tilanne ei ole aivan näin yksiselitteinen. Esimerkiksi päätösvallan puute voi estää suunnitellut kehittämisen toimenpiteet operatiivisella tasolla, mutta samanaikaisesti päätösvallan puute voi turhauttaa, ja sitä kautta vaikuttaa kehittämismotivaatioon. Samoin kehittämisen infrastruktuuri ja käytänteet voivat vaikuttaa sekä motivaatioon että käytännön mahdollisuuksiin ideoida ja toteuttaa kehittämisaloitteita työssä. Esimerkiksi tiimipalaverissa ei ole välttämättä aikaa käsitellä työntekijöiden aloitteita (organisatorinen este), mutta yksittäistapauksissa palaveri voidaan myös kokea sellaiseksi, ettei siinä haluta tai uskalleta esittää jotakin ideaa kritiikin pelossa (motivaatioon ja intresseihin liittyvä rajoite). Näin ollen esitettyjä luokkia on mielekästä tarkastella suuntaa-antavina jäsenyyksinä ilmiöön, ei ehdottomina totuuksina.

Tutkimuksessa sovellettu Sengen (1994) teoria on kattava esitys siitä, millainen oppiva organisaatio on ja mistä se koostuu. Tässä vaiheessa tutkimusta voidaan todeta, että teorian sisältämät viisi perustekijää (tai oikeastaan jo niihin liittyvät periaatteet sekä avainkäsitteet) riittäisivät kaikki jo yksinään tutkimuksen aiheiksi. Esimerkiksi tiimien oppimisen syvällisempi tarkastelu tai pureutuminen defensiivisiin rutiineihin työyhteisössä vaatisivat kokonaan oman tutkimuksensa. Samoin jos halutaan ymmärtää, kuinka moninaisin tavoin vaikaka yksilön pätevyys tai ajattelumallit vaikuttavat jatkuvaan parantamiseen, tarvitaan selvästi syvällisempää katsausta ilmiöön, kuin mihin tässä tutkimuksessa on ylletty. Tämä tutkimus on yleiskatsaus oppivan organisaation ulottuvuuksiin ja niiden merkitykseen jatkuvassa parantamisessa. Sellaisenaan tutkimus on keskustelunavaus käsiteltyihin aiheisiin.

Oppiva organisaatio johdatti moninaisten, kiinnostavien teemojen äärellä, mutta samaan aikaan tutkimusenteko osoitti, että oppivan organisaation ulottuvuuksia on haasteellista käsitellä kattavasti yhdessä tutkimuksessa. Kun käsitteitä on paljon, yksittäisten teemojen käsittely jää helposti suppeaksi. Valittua, kokonaisvaltaista lähestymistapaa voidaan pitää tämän tutkimuksen heikkoutena, sillä kaikkien perustekijöiden huomioimisella on ollut seurauksensa analyysin syvyyteen. Toisaalta tutkimus nostaa esiin kiinnostavia näkökulmia jatkuvan parantamisen ilmiöön sekä osoittaa, kuinka kompleksinen aihe on kyseessä. Organisaation kehittäminen on vaativa aihe tutkittavaksi. Kuten Varila (2014, 11) toteaa, se on ihmisten ja henkilöstön johtamisen ohella: ”*vaikeasti palasteltava ja haasteellinen kokonaisuus haltuun otettavaksi.*” Tähän näkemykseen on helppo yhtyä.

Tämän tutkimuksen rajoitteet huomioiden kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita on runsaasti. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi kysyä, mitä operatiivisen tason kehittämistyön (mm. aloitteiden esittämisen) seurauksena opitaan yrityksessä X ja kuka prosessissa oppii – työntekijät, tiimit vai organisaatio kokonaisuutena? Tältä osin tarkastelu voitaisiin kiinnittää yksittäisiin kehittämisen käytänteisiin, kuten esimerkiksi ideakorttijärjestelmän käyttöön. Argyriksen ja Schönin (1978; 1996) teoria yksi- ja kaksikehäisestä oppimisesta tai Sengen (1994) tulkinta oppimisen tasoista voisivat tarjota kiinnostavan teoreettisen lähtökohdan aiheen tutkimiselle. Tässä tapauksessa empiirinen aineisto ei mahdollista oppimisen arvioimista kovin syvällisesti, koska oppimisen tuloksia ei juurikaan käsitelty haastattelussa. Näin jälkikäteen arvioiden, haastattelurunkoa olisi voinut muokata oppivan

organisaation ulottuvuuksia silmällä pitäen, mikä olisi luultavasti jäsentänyt tutkimusprosessia ja sen toteutusta nykyistä vahvemmin. Tässä tapauksessa teoria ei suoraan ohjannut tutkimusta, ja fokus haastattelussa oli jatkuvan parantamisen ulottuvuuksissa.

Senge (1994) kohdistaa oppivan organisaation teoriassa huomionsa niihin, jotka oppivat, eli ihmisiin organisaatioissa. Kuitenkin laajemmassa tulkinnassa myös materiaaliset tekijät, kuten käytössä olevat resurssit sekä järjestelmät ovat osa systeemiä ja siten systeemin toimintaan vaikuttavia toimijoita. Tällainen toimija-verkostoteoriasta (Callon & Latour 1981) ammentava näkökulma voisi tuottaa uutta ymmärrystä systeemistä sekä sen toiminnasta, myös jatkuvan parantamisen rajoitteista. Senge (1994, 44) itsekin tunnistaa muuttujien moninaisuuden ja painottaa siitä syystä moniulotteista lähestymistapaa keskinäisten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun.

Tämä tutkimus on lisännyt tietoa siitä, millaisia tekijöitä jatkuvaan parantamiseen liittyy suomalaisten, operatiivisen tason työntekijöiden näkemysten mukaan. Samalla tutkimus avasi uusia näkökulmia siihen, miten lean-ajattelua ja siihen kytkeytyvää kaizen-periaatetta voidaan edesauttaa tuotannon operatiivisella tasolla. Tutkimus valaisee jatkuvan parantamisen ilmiötä yhden case-esimerkin, tässä tapauksessa teollisuusyrityksen avulla. Samalla tutkimus nostaa esiin kysymyksen, missä määrin tutkimuksen tulokset toistuvat muissa yhteyksissä. Lisää tutkimuksia tarvitaan, jotta ymmärretään jatkuvaa parantamista, sen reunaehdoja, ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia vielä nykyistä tarkemmin.

LÄHTEET

Abrahamson, Eric (1996) Management Fashion. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.

Alasuutari, Pertti (2001) *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Gaudeamus, Helsinki.

Argyris, Chris (1977) Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, Vol. 55, September-October, pp. 115-125.

Argyris, Chris (1990) *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Allyn and Bacon, Boston, MA.

Argyris, Chris (1993) *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass, San Francisco.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1980) *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco. (First published 1974).

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Auvinen, Sirkka, Auvinen, Vesa, Heiniö, Miira, Kärki, Sisko, Lyyra, Seppo, Mattila, Kari, Nousiainen, Leena, Porevuo Mervi & Vähätiitto, Heli (2014) Lupa tehdä toisin – Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen. Sitran julkaisu. Luettavissa verkosta osoitteesta: https://media.sitra.fi/2017/02/23070301/Lupa_tehda_toisin-5.pdf Viitattu 21.2.2018.

Backlund, Fredrik & Sundqvist, Eric (2018) Continuous improvement: Challenges for the project-based organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35, No. 7, pp. 1306-1320.

Bateman, Nicola (2005) Sustainability: The Elusive Element of Process Improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, Iss. 3, pp. 261-276.

Bauman, Zygmunt (2000) *Sosiologinen ajattelu*. Vastapaino, Tampere.

Beckford, John (1998) *Quality: A Critical Introduction*. Routledge, London.

Berger, Anders (1997) Continuous improvement and kaizen: Standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 8, Iss. 2, pp. 110-117.

Bessant, John & Caffyn, Sarah (1997) High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, Vol. 14, Iss. 1, pp. 7-28.

Bessant, John, Caffyn, Sarah & Gallagher, Maeve (2001) An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 67-77.

Bhasin, Sanjay (2012) Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No. 4, pp. 403-425.

Bhasin, Sanjay & Burcher, Peter (2006) Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, Iss. 1, pp. 56-72.

Bhuiyan, Nadia & Baghel, Amit (2005) An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, Vol. 43, Iss. 5, pp. 761-771.

Bohm, David (1996) *On Dialogue*. Routledge, London.

Boxall, Peter & Winterton, Jonathan (2018) Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 39, Iss. 1, pp. 27-47.

Brunet, Adam Paul & New, Steve (2003) Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, Iss. 12, pp. 1426-1446.

Brännmark, Mikael & Holden, Richard J. (2013) Packages of Participation: Swedish Employees' Experience of Lean Depends on How They Are Involved. *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, Vol. 1, Iss. 2, pp. 93-108.

Caldwell, Raymond (2012) Leadership and Learning: A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization. *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 25, Iss. 1, pp. 39-55.

Callon, Michel & Latour, Bruno (1981) Unscrewing the big Leviathan: How do actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina, K. & Cicourel A. V. (Eds.) *Advances in social theory and methodology. Toward an integration of micro- and macro-sociologies*. Routledge, London. (pp. 277-303.)

Cambridge Dictionary (2018) Meaning of “kaizen” in the English Dictionary. [www-sivut: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/kaizen#dataset-cbed](https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/kaizen#dataset-cbed) Viitattu 12.10.2018.

Carnerud, Daniel, Jaca, Carmen & Bäckström, Ingela (2018) Kaizen and continuous improvement – Trends and patterns over 30 years. *The TQM Journal*, Vol. 30, Iss. 4, pp. 371-390.

Carson, Jay, B., Tesluk, Paul E. & Marrone, Jennifer A. (2007) Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, pp. 1217-1234.

Choi, Thomas (1995) Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change. *Omega*, Vol. 23, Iss. 6, pp. 607-624.

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone (2011) *Managing & Organizations: An Introduction to Theory & Practice*. Third Edition. Sage, London.

Codento Oy (2018) Raportti: Lean-menetelmät Suomessa 2018. Raportti ladattavissa verkosta osoitteesta: <https://www2.codento.fi/2018/06/raportti-lean-menetelmat-suomessa-2018/> Viitattu: 8.5.2019.

Costa, Federica, Lispi, Leonardo, Staudacher, Alberto Portioli, Rossini, Matteo, Kundu, Kaustav & Cifone, Fabiana Dafne (2018) How to foster Sustainable Continuous Improvement: A cause-effect relations map of Lean soft practices. *Operations Research Perspectives*, In Press.

Cotton, John L., Vollrath, David A., Froggatt, Kirk L., Lengnick-Hall, Mark L. & Jennings, Kenneth R. (1988) Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 8-22.

Emiliani, Bob (2007) *Better Thinking, Better Results: Case study and analysis of an enterprise-wide lean transformation. Second Edition.* The Center for Lean Business Management, Wethersfield, CT.

Eskola, Jari (2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* 5., uudistettu ja täydennetty painos. PS-Kustannus, Jyväskylä. (s. 209-231.)

Eurofound (2017) Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). Publications Office of the European Union, Luxembourg. Luettavissa verkossa osoitteesta:

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf Viitattu: 8.5.2019.

Flick, Uwe (2007) *Designing Qualitative Research.* Sage, London.

Garvin, David A. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 71, Iss. 4, Jul-Aug. pp. 78-91.

Gisi, Philip J. (2018) *Sustaining a Culture of Process Control and Continuous Improvement. The Roadmap for Efficiency and Operational Excellence*. Routledge, New York.

Guest, Greg, Namey, Emily, Taylor, Jamilah, Eley, Natalie & McKenna, Kevin (2017) Comparing focus groups and individual interviews: Findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 20, No. 6, pp. 693-708.

Hagman, Sirkka (2015) *Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä*. Julkaisu 1296. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.

Helin, Kari (2006) *Yhdessä menestymisen taito*. Talentum, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2009) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert J. (2005) *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Revised and Expanded 2nd Edition*. McGraw-Hill, New York.

Holtskog, Halvor (2013) *Continuous Improvement Beyond the Lean Understanding*. *Procedia CIRP*, Vol. 7, pp. 575-579.

Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah E. (2005) Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15, No. 9, pp. 1277-1288.

Huttunen, Timo (2018) Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Hämäläinen Raimo, P. & Saarinen, Esa (2005) (toim.) Systeemiäly 2005. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B25. Luettavissa verkosta osoitteesta: <http://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/systeemiäly2005.pdf> Viitattu: 8.5.2019.

Imai, Masaaki (1986) Kaizen (Ky'zen). The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill, New York.

Imai, Masaaki (1997) Gemba kaizen: A Commonsense, low-cost Approach to Management. McGraw-Hill, New York.

Janhonen, Minna (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos, Helsinki.

Japan Human Relations Association (1995) (Edit.) The Improvement Engine. Creativity & Innovation Through Employee Involvement. The kaizen teian system. Productivity Press, Portland.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere.

Jørgensen, Frances, Boer, Harry & Gertsen, Frank (2003) Jump-starting continuous improvement through self-assessment. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 10, pp. 1260-1278.

Jurburg, Daniel, Viles, Elisabeth, Tanco, Martin, Mateo, Ricardo and Lleó, Alvaro (2016) Measure to Succeed: How to Improve Employee Participation in Continuous Improvement. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 9, No. 5, pp. 1059-1077.

Jurburg, Daniel, Viles, Elisabeth, Tanco Martin & Mateo, Ricardo (2017) What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, No. 13, pp. 1469-1488.

Juuti, Pauli, Rovio, Esa & Innanen, Mikko (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Otava, Helsinki.

Kangas, Riikka, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta & Faculty of Social Sciences (2016) *Lean-ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät Lapin sairaanhoitopiirissä*. Lapin yliopisto.

Kantojärvi, Piritta (2012) *Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä*. Talentum, Helsinki.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin (2004) *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja*. Edita, Helsinki.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (2015) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Konradt, Udo (2014) Toward a theory of dispersed leadership in teams: Model, findings, and directions for future research. *Leadership*, Vol. 10, Iss. 3, pp. 289–307.

Koopman, Paul L. & Wierdsma, André F. M. (1998) Participative Management. In: Drenth, Pieter J.D., Thierry, Henk & de Wolff, Charles J. (Edit.) Handbook of Work and Organizational Psychology. 2nd Edition. Volume 3: Personnel Psychology. Psychology Press, Hove. (pp. 297-324).

Kotter, John P. (2012) Leading Change. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Kouri, Ilkka (2009) Lean taskukirja. Teknologiateollisuuden julkaisuja 6/2009. Teknologiateollisuus ry, Helsinki.

Krafcik, John F. (1988) Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review, 30(1), pp. 41-52.

Kristensen, Kai, Dahlgaard, Jens J. & Kanji, Gopal K. (1993) Quality motivation in East Asian countries. Total Quality Management, Vol. 4, No. 1. pp. 79-89.

Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne (2009) Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research. 4th Edition. Sage, London.

Lasrado, Flevy, Arif, Mohammed, Rizvi, Aftab & Urdzik, Chris (2016) Critical success factors for employee suggestion schemes: A literature review. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 24, No.2, pp. 315-339.

Lewchuk, Wayne & Robertson, David (1996) Working conditions under lean production: A worker-based benchmarking study. Asia Pacific Business Review, Vol. 2, Iss. 4, pp. 60-81.

Liker, Jeffrey K. & Convis, Gary L. (2012) *Toyotan tapa Lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä*. Readme.fi, Helsinki. (Alkuperäinen teos: *Toyota Way to Lean Leadership*. Kääntäjä: Marko Niemi.)

Lillrank, Paul, Shani, A.B. (Rami) & Lindberg, Per (2001) Continuous improvement: Exploring alternative organizational designs. *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 41-55.

Lloyd, Geoffrey C. (1999) 'Stuff the Suggestions Box.' *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 6, pp. 869-875.

Lodgaard, Eirin, Ingvaldsen, Jonas A., Gamme, Inger & Aschehoug, Silje (2016) Barriers to lean implementation: Perceptions of top managers, middle managers and workers. *Procedia CIRP*, Vol. 57, pp. 595- 600.

Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antola, Juha (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut, Oitmäki*.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016) *Työhyvinvointi*. Talentum Pro, Helsinki.

Marin-Garcia, Juan A., Juarez-Tarraga, Amable & Santandreu-Mascarell, Cristina (2018) Kaizen philosophy: The keys of the permanent suggestion systems analyzed from the workers' perspective. *The TQM Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 296-320.

Markey, Raymond & Townsend, Keith (2013) Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, Vol. 55, Iss. 4, pp. 475-487.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2017) (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent, Helsinki.

Miles, Matthew B. & Huberman, A., Michael. (1994) *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Second Edition. Sage, London.

Modig, Niklas, Åhlström, Pär & Tillman, Maarit (2013) *Tätä On Lean: Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin*. 1. painos. Rheologica Publishing, Tukholma.

Morgan, David L. (1996) Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, Vol. 22, pp. 129-152.

Myers, Michael D. (2013) *Qualitative Research in Business & Management*. 2nd Edition. Sage, London.

Mäkelä, Klaus (1998) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, Klaus (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki. (s. 42-61.)

Määttä, Marko, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta & Faculty of Social Sciences (2018) *Lean-filosofian tarkastelu käytäntöteoreettisesta näkökulmasta: Matka noviisista professionaaliksi*. Lapin yliopisto.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotsugu (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

Oliver, Judy (2009) Continuous improvement: Role of organisational learning mechanisms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 546-563.

Orwig, Robert A. & Brennan, Linda L. (2000) An integrated view of project and quality management for project-based organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 351-363.

Otala, Leenamajja (2000) *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 3. painos. WSOY, Helsinki.

Oudhuis, Margareta & Olsson, Anders (2015) Cultural clashes and reactions when implementing lean production in a Japanese-owned Swedish company. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 36, Iss. 2, pp. 259-282.

Parker, Andrew & Tritter, Jonathan (2006) Focus group method and methodology: Current practice and recent debate. *International Journal of Research & Method in Education*, Vol. 29, No. 1, pp. 23-37.

Pearce, Antony D. & Pons, Dirk J. (2017) Defining Lean Change: Framing Lean Implementation in Organizational Development. *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 10-22.

Pearce, Antony, Pons, Dirk & Neitzert, Thomas (2018) Implementing lean – Outcomes from SME case studies. *Operations Research Perspectives*, Vol. 5, pp. 94-104.

Pedler, Mike, Burgoyne, John G. & Boydell, Tom (1997) *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. 2nd Edition. McGraw-Hill, London.

Pieters, Gerald R. & Young, Doyle W. (1999) *The Ever-Changing Organization. Creating the Capacity for Continuous Change, Learning and Improvement*. St. Lucie Press, London.

Psomas, Evangelos & Antony, Jiju (2019) Research gaps in Lean manufacturing: A systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 36, No. 5, pp. 815-839.

Rapp, Cecilia & Eklund, Jörgen (2002) Sustainable development of improvement activities: The long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company. *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 945-969.

Rivera-Mojica, Denisse & Rivera-Mojica, Lizeth (2014) Critical success factors for Kaizen implementation. In: García-Alcaraz, J., Maldonado-Macías, A. & Cortes-Robles, G. (Eds.) *Lean Manufacturing in the Developing World: Methodology, Case Studies and Trends from Latin America*. (pp. 157-178.)

Rother, Mike (2011) *Toyota Kata*. Readme.fi, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006a) 7.3.4 Teemoittelu. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa [www-sivuilta](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html) osoitteesta: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html Viitattu 17.2.2019.

Saaranen- Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006b) 7.2.2 Koodaus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa www-sivuilta osoitteesta: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html Viitattu: 17.2.2019.

Samuel, Donna, Found, Pauline & Williams, Sharon J. (2015) How did the publication of the book *The Machine That Changed The World* change management thinking? Exploring 25 years of lean literature. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35, No. 10, pp. 1386-1407.

Sanchez, Lidia & Blanco, Beatriz (2014) Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management*, Vol. 25, No. 9, pp. 986-1001.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita (2010) *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 9. painos. *Palmenia-sarja 69*. Gaudeamus, Helsinki.

Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki.

Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.

Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.

Senge, Peter M. (2006) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Revised and updated. Currency Doubleday, New York.

Seppälä, Pentti & Klemola, Soili (2004) How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 14, Iss. 2, pp. 157-180.

Smithson, Janet (2000) Using and analysing focus groups: Limitations and possibilities, *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 3, No. 2, pp. 103-119.

Snell, Robin Stanley (2001) Moral Foundations of The Learning Organization. *Human Relations*, Vol. 54, Iss. 3, pp. 319-342.

Stewart, David, W. & Shamdasani, Prem N. (2015) *Focus Groups. Theory and Practice*. Third Edition. Sage, London.

Strauss, George (2006) Worker Participation – Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations*, Vol. 45, No. 4, pp. 778-803.

Sulkunen, Pekka (1998) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa: Mäkelä, Klaus (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki. (s. 264-285.)

Suárez-Barraza, Manuel F., Ramis-Pujol, Juan & Kerbache, Laoucine (2011) Thoughts on kaizen and its evolution. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2, Iss. 4, pp. 288-308.

Suomen Lean-yhdistys (2019) Lean-määritelmä. Luettu [www-sivuilta](http://www.leanyhdistys.fi/) osoitteesta: <http://www.leanyhdistys.fi/> Viitattu 28.1.2019.

Suzaki, Kiyoshi (1993) *New Shop Floor Management: Empowering People for Continuous Improvement*. The Free Press, New York.

Swartling, Dag & Olausson, Daniel (2011) *Continuous improvement put into practice: Alternative approaches to get a successful quality program*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3, Iss. 3, pp. 337-351.

Sydänmaanlakka, Pentti (2017) *Continuous Renewal. The only way to survive*. Pertec. Käännös teoksesta: Sydänmaanlakka, P. (2016) *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Syvänen, Sirpa, Tikkamäki, Kati, Loppela, Kaija, Tappura, Sari, Kasvio, Antti & Toikko, Timo (2015) *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press, Tampere.

Teknologiateollisuus ry & Teollisuusliitto ry (2019) *Tuottavuutta yhdessä - tuottavuusohjelma*. Lisätietoa hankkeesta luettavissa verkkosivuilta osoitteesta: <https://www.tuottavuuttayhdessa.fi/> Viitattu 3.3.2019.

TENK (2018) *Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus. Luettavissa www-sivuilta osoitteesta: <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa> Viitattu 3.4.2018.

Tharenou, Phyllis, Donohue, Ross & Cooper, Brian (2007) *Management Research Methods*. Cambridge University Press, Cambridge.

Tikkamäki, Kati (2006) Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Tilastokeskus (2018) Käsitteet: Tiimityö. Luettu tilastokeskuksen verkkosivuilta osoitteesta: <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html#tab1> Viitattu 2.10.2018.

Torkkola, Sari (2015) Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum pro, Helsinki.

Tortorella, Guilherme & Fogliatto, Flávio (2017) Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: An empirical study. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, Iss. 7, pp. 946-968.

Tuominen, Kari (2010) Lean käytännössä. Yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja -käytännöistä. Readme.fi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki. Luettu www-sivuilta osoitteesta: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Viitattu 8.5.2019.

Uusiautti, Satu (2015) Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa. Yritysjohdon ja työntekijöiden käsityksiä menestyksestä. BoD – Books on Demand, Helsinki.

van Dijk, Christiaan & van den Ende, Jan (2002) Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas. R&D Management, Vol. 32, Iss. 5, pp. 387-395.

Varila, Juha (2014) Työvointi. Todellisuuden tuottama, ahkeruudella ansaittu, sattuman synnyttämä vai ihanteen innoittama. Helsingin kaupungin suomenkielinen työväenopisto, Helsinki.

Vidal, Matt (2007) Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique. *Critical Sociology*, Vol. 33, Iss. 1-2, pp. 247-278.

Vipperman, William (2015) Lost leaders: The missing keys of continuous improvement. *Industrial Management*, Vol. 57, Iss. 4, Jul/Aug, pp. 10-15.

Vänje, Annika & Brännmark, Mikael (2017) Walking around the pyramids: Managers' shop-floor activities in Lean-inspired organizations. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 38, Iss. 3, pp. 495-512.

Wilkinson, Sue (1998) Focus group methodology: A review. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 1, No. 3, pp. 181-203.

Womack, James P., Jones, Daniel T. & Roos, Daniel (1991) *The Machine That Changed the World. The Story of Lean Production*. HarperPerennial, New York.

Yadav, Om Prakash, Nepal, Bimal, Goel, Parveen S., Jain, Rakesh & Mohanty, R.P. (2010) Insights and learnings from lean manufacturing implementation practices. *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 398-422.

Yin, Robert K. (2014) *Case Study Research. Design and Methods*. Fifth edition. Sage, London.

Ylöstalo, Pekka (2005) ”Sitä saa, mitä kysyy – Pohdintoja soveltavan empiirisen sosiaali-
tutkimuksen asemasta nykyaikaisessa työorganisaatiossa.” Teoksessa: Räsänen, Pekka,
Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) Tutkimusmenetelmien pyörteissä. PS-
Kustannus, Jyväskylä. (s. 103-122.)

Zhang, Linda, Narkhede, Balkrishna Eknath & Chaple, Anup P. (2017) Evaluating lean
manufacturing barriers: An interpretive process. *Journal of Manufacturing Technology
Management*, Vol. 28, No. 8. pp. 1086-1114.

LIITE 1.

Fokusryhmähaastattelun runko.

1. Esittelykierros

Vapaamuotoinen esittelykierros, jossa jokainen kertoo itsestään. Käydään läpi seuraavat kohdat:

- Nimi
- Tiimi, jossa työskentelee
- Kauanko ollut töissä yrityksessä X
- Onko tiiminvetäjä vai työntekijä / kuinka pitkään on työskennellyt tiiminvetäjänä

2. Jatkuva parantaminen

Alkuun kysymys: Mitä tulee mieleen sanasta jatkuva parantaminen?

- Vapaata keskustelua ja kommentteja aiheesta. Haastattelija kirjaa informanttien kommentit ylös fläppitaululle.

Apukysymyksiä:

- Mitä jatkuva parantaminen tarkoittaa?
- Miten jatkuva parantaminen näkyy omassa tehtävässäsi?
- Miten jatkuvaa parantamista toteutetaan tuotannossa ja tiimeissä? (Mitä kehitetään? Kuka kehittää?)
- Parannukset tuotannossa (Mitä on jo tehty?)
- Tiimien väliset erot/yhtäläisyydet jatkuvassa parantamisessa
- Kehittämisen haasteet / ongelmakohdat (Miten nykyisiä, jatkuvassa parantamisessa kohdattuja haasteita voitaisiin ratkaista?)

3. Ehdotusjärjestelmä & ideakortit (tiimitaulu)

- Miten ehdotusjärjestelmä toimii?
- Kuka käsittelee annetut ehdotukset ja aloitteet? (vastuut prosessissa)
- Ehdotusten sijainti
- Tavoitteet ideoiden suhteen (onko tavoitteita ja millaisia? esim. ideoiden lukumäärä/kk tms.)
- Esitettyjen ideoiden lukumäärässä tapahtuneet muutokset tuotannossa → mistä arvelet muutosten johtuvan?
- Kokemukset ehdotusjärjestelmästä ja ideakorteista:
 - Mikä järjestelmässä on hyvää?
 - Miten ehdotusjärjestelmää voisi kehittää?
- Muut väylät ideoiden ja aloitteiden esittämiseen ideakorttien lisäksi (Missä yhteyksissä työntekijät voivat tuoda esiin kehittämisideoitaan?)

4. Tiimipalaveri

- Millainen konsepti tiimipalaveri on? (Kuinka usein järjestetään? Ketkä osallistuvat? Palaverin kesto?)
- Mitä tapahtuu palavereissa?
- Kuka puhuu / ketkä puhuvat?
- Tiiminvetäjän rooli palaverissa?
- Keskustelun luonne palavereissa (erot / yhtäläisyydet tiimeissä?)
- Mahdollisuudet käsitellä työntekijöiden kehittämisideoita tiimipalavereissa
- Vuorovaikutuksen helppous / vaikeus (esim. onko kynnystä esittää parannusehdotuksia?)

5. Tiiminvetäjän rooli

- Mikä on tiiminvetäjän erityinen tehtävä tiimissä?
- Miten tiiminvetäjän rooli eroaa esimiehen / työnjohtajan roolista?
- Mikä on tiiminvetäjän rooli kehittämis ehdotusten käsittelyssä? (ideakortit)
- Tiiminvetäjä & tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kehittäminen

- Tiiminvetäjä & tiiminjäsenten innostaminen ja osallistaminen kehittämiseen
- Tiiminvetäjän omat mahdollisuudet osallistua jatkuvaan parantamiseen

6. Jatkuva parantaminen & palkitseminen

- Millaisia käytänteitä yrityksessä on asian suhteen?
- Palkitaanko työntekijöitä esitetyistä/toteutetuista ideoista?
- Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on palkkioiden merkityksestä kehittämisessä?

7. Lean

- Millaisia ajatuksia lean-toimintamallista?
- Lean-periaatteet ja niiden toteuttaminen yrityksessä / tuotannossa
- Onko lean muuttanut tapaa, jolla johto ja johdettavat ovat keskenään vuorovaikutuksessa yrityksessä? (Jos on, millaisia muutoksia havaittu?)
- Tiimityö tuotannossa (onko ollut käytössä jo ennen lean-toimintamallia?)
- Kuka voi edistää virtausta tuotannon prosesseissa?
- Kenen tehtävä on edistää virtausta?

8. Yhteistyö osastojen välillä yrityksessä X (Tämä teema ei kuulunut alkuperäiseen haastattelurunkoon, vaan aihe nousi esiin haastattelutilanteessa. Muun muassa seuraavia seikkoja käsiteltiin haastattelun lomassa):

- Vuorovaikutus osastojen välillä
- Kiinnostus keskinäiseen vuorovaikutukseen nykytilanteessa
- Miten yhteistyötä/viestintää/tiedonkulkua osastojen välillä voisi kehittää?
- Kuka on vastuussa kehittämisestä?
- Tilaratkaisut ja niiden merkitys yhteistyön kannalta