



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Päätöksenteon ilmiöt lean-implemtoinnin estäjänä ja edistäjänä sosiaali- ja terveystalveluissa

Mäkinen, Meiju

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Päätöksenteon ilmiöt lean-implementoinnin estäjänä ja edistäjänä sosiaali- ja terveyspalveluissa

Meiju Mäkinen
Päätöksen teon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Meiju Mäkinen

Päätöksenteon ilmiöt lean-implementoinnin estäjänä ja edistäjänä sosiaali- ja terveystoimissa

Vuosi

2017

Sivumäärä

102

Porvoon sosiaali- ja terveystoimissa toteutettiin vuosina 2015- 2016 laaja henkilöstön lean-valmennus, jonka tavoitteena oli implementoida jatkuvan parantamisen lean-toimintatapa laajasti eri puolille organisaatiota. Valmennusten päätyttyä oli aika arvioida valmennusten vaikuttavuutta ja tehdä jatkoa koskevia päätöksiä. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui siten lean-implementoinnin analysointi päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta ja lean-implementoinnin kehittäminen käyttäytymistaloustieteen mahdollisuuksia hyödyntämällä. Näkökulman työlle tarjosi paitsi koulutusohjelmani, myös aito tarve ymmärtää, mitkä inhimilliset tekijät jarruttavat lean-implementointia ja millä tavoin niihin voidaan vaikuttaa.

Opinnäytetyössä on konstruktivinen tutkimusote. Lean-implementoinnin käytännön prosessia pyritään ymmärtämään henkilöstön näkökulmasta ja havaittuihin haasteisiin rakennetaan ratkaisumalli päätöksenteon ilmiöiden tutkimustietoa hyödyntäen. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat tutkimustieto lean-implementoinnista terveydenhuollon sosioteknisessä kontekstissa yhdessä käyttäytymistaloustieteen menetelmien ja päätöksenteon ilmiöiden kanssa.

Työ toteutettiin analysoimalla valmennusten yhteydessä täytetyt palautelomakkeet sekä maaliskuussa 2017 Porvoon sosiaali- ja terveystoimen henkilökunnalle suunnatun verkkokyselyn vastaukset. Analyysillä pyrittiin luomaan ymmärrys lean-implementoinnin kontekstista alkuvaiheen aikana henkilöstön näkökulmasta. Tulokseksi saatiin seitsemän implementointiin vaikuttavaa teemaa: aika, yhteistyö, työyhteisö, lean-konsepti ja -työkalut, selkeys, tuki ja ohjaus sekä muutos.

Analyysin tuloksista tunnistettiin kunkin teeman pullonkaulat, eli ne tekijät, jotka vaikuttavat ratkaisevasti teeman laatuun implementointiprosessissa. Teemoissa vaikuttavat päätöksenteon ilmiöt löydettiin pullonkauloja ja päätöksenteon ilmiöiden tutkimustietoa yhdistäen. Kun ilmiöt oli tunnistettu, voitiin päätellä niiden lean-implementointia estävä ja edistävä vaikutus. Esimerkiksi yhteistyön teemaan vaikuttaa vahvasti psykologinen turvallisuus, jonka puutteesta voi seurata ryhmäajattelua ja kapea-alaiseen tietoon perustuvaa päätöksen tekoa. Lean-konseptin ja -työkalujen teemassa vaikuttaa edustavuuden heuristiikka, joka voi estää lean-konseptin omaksumisen. Selkeyden teemaa kuvaa ihmisen taipumus pyrkiä kohti kognitiivista vaivattomuutta.

Opinnäytetyön tulokset tiivistettiin visuaaliseksi malliksi, jota voidaan hyödyntää lean-implementoinnin arvioinnissa ja suunnittelussa. Työkalun testaus rajautuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyö osoittaa, että lean-implementointiin vaikuttaa useita päätöksenteon ilmiöitä, jotka luovat esteitä ja hidasteita uusien toimintatapojen omaksumiseen. Niissä on paljon potentiaalia lean-implementoinnin tehostamiseen ja nopeuttamiseen sekä toiminnan parantamiseen. Opinnäytetyö antaa myös esimerkin, kuinka käyttäytymistaloustieteen menetelmillä voidaan kehittää koko organisaatiota.

Asiasanat: lean, implementointi, päätöksenteon ilmiöt, käyttäytymistaloustiede, sosiotekninen

Meiju Mäkinen

Judgement and decision making as inhibitor and promoter of lean implementation in social and health care

Year	2017	Pages	102
------	------	-------	-----

Between 2015-2016 Porvoo's social and health services executed an extensive staff lean training aimed at implementing the lean approach of continuous improvement comprehensively across the organization. After the trainings were completed, it was time to evaluate their effectiveness and make future decisions. Therefore the aim of the thesis was set to analyze lean implementation with focus on human judgement and decision-making and to improve the process by utilizing the possibilities of behavioral economics. The perspective of the thesis was offered not only by my degree program, but also by the genuine need to understand which human factors impede lean implementation and how can they be affected.

The thesis is a constructive research project. The practical process of lean implementation is understood from the employees' perspective and solutions to the observed challenges are constructed using the prior research of decision-making and judgement. The theoretical framework consists of literature review on lean implementation in the socio-technical context of healthcare, together with the methods of behavioral economics and decision-making phenomena.

The thesis was carried out by analyzing lean training feedback forms and the answers to the online questionnaire directed at the personnel of Porvoo social and health services in March 2017. The analysis sought to create an understanding of the context of lean implementation during the initial phase from the personnel point of view. The result of the analysis were the seven themes that have an effect on implementation: time, collaboration, work community, lean concept and tools, clarity, support and guidance, and change.

Next, the bottlenecks of each theme were identified, that is, the factors which determine the quality of the themes in the implementation process. The decision-making biases affecting the themes were discovered by combining the bottlenecks with the literature on judgement and decision-making. Once the biases were identified, it was possible to reason their impeding and promoting effect on lean implementation. For example, the theme of collaboration is strongly influenced by psychological security, the lack of which can lead to group thinking and narrow-minded decision-making. The theme of lean concept and tools is influenced by heuristics of representativeness, which can prevent the adoption of the lean concept. The theme of clarity is depicted by the tendency to strive towards cognitive ease.

The results were summarized as a visual model that can be used in assessment and planning of lean implementation. Testing of the tool is excluded from the thesis. The thesis demonstrates that lean implementation is influenced by several decision-making biases that create obstacles and slowdowns in adopting new work approaches. There is great potential for developing and expediting lean implementation and improving operations. The thesis also gives an example of how behavioral methods can be used to develop the whole organization.

Key words: lean, implementation, decision making and judgement, behavioral insights, socio-technical

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuksellisuus	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
1.4	Keskeiset käsitteet ja työn rajaus	11
2	Lean-implementointi terveydenhuollossa	12
2.1	Lean-ajattelu ja -periaatteet	12
2.2	Tunnistettuja lean-implementoinnin kompatuskiviä ja menestystekijöitä	16
2.3	Ihminen lean-implementoijana sosioteknisessä kontekstissa.....	19
3	Käyttäytymistaloustiede kehittämistyössä	25
3.1	Käyttäytymistaloustieteen tausta	25
3.2	Käyttäytymistaloustieteen soveltaminen käytännön ongelmanratkaisuun	27
3.3	Päätöksenteon ilmiöitä	29
3.3.1	Johdatus päätöksentekoon - nopean ja hitaan ajattelun mekanismi.....	29
3.3.2	Intertemporaalinen päätöksenteko.....	30
3.3.3	Ryhmäajattelu ja psykologinen turvallisuus	31
3.3.4	Status quo -heuristiikka	34
3.3.5	Edustavuuden heuristiikka ja vahvistusharha.....	36
3.3.6	Kognitiivinen vaivattomuus, tiedon kirous ja ankkurointi	37
3.3.7	Kehyistäminen.....	39
4	Kehittämistyön prosessi, tutkimusmenetelmät ja toteutuksen kuvaus	40
4.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi ja tutkimuskysymykset	40
4.2	Tutkimusote ja -menetelmät	42
4.3	Aineistot ja keruumenetelmät	44
4.3.1	Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen	45
4.3.2	Tutkimusaineistot	46
4.4	Analyyysien kulku	53
4.4.1	Valmennuspalautteiden analysointi	53
4.4.2	Verkkokyselyn analysointi.....	56
4.4.3	Päätöksenteon ilmiöiden tunnistaminen.....	58

5	Lean-implementoinnin käynnistyminen Porvoossa	59
5.1	Aika.....	60
5.2	Yhteistyö	62
5.3	Työyhteisö.....	64
5.4	Lean-konsepti ja työkalut.....	66
5.5	Selkeyden tarve.....	68
5.6	Tuki ja ohjaus	70
5.7	Muutokset.....	72
6	Lean-implementoinnin kehittäminen käyttäytymistaloustieteen keinoin	75
6.1	Aikapula hallintaan realistisella suunnittelulla	75
6.2	Yhteistyötä avoimessa ja turvallisessa ympäristössä.....	78
6.3	Työyhteisö osallistumalla irti vanhasta.....	80
6.4	Lean-konsepti ja työkalut lähestyttävämmäksi terveydenhuollolle.....	83
6.5	Selkeyttä ajatteluun ankkuroimalla	86
6.6	Tuen ja ohjauksen harkitut viestit suunnan näyttäjänä.....	89
6.7	Muutos lean-implementoinnin keskiössä.....	91
7	Tulosten visualisointi ja pohdinta	92
8	Johtopäätökset.....	97
8.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tulokset.....	98
8.2	Luotettavuuden arviointi ja yleistettävyys.....	100
8.3	Työn hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	100
	Lähteet	103
	Kuviot	110
	Taulukot	111
	Liitteet	112

1 Johdanto

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön keskeiset elementit: tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimuksellinen lähestymistapa sekä työn eteneminen.

1.1 Tausta

Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa käynnistettiin laaja lean-implemointi keväällä 2015. Hanke käynnistettiin henkilökunnalle ja esimiehille kohdennetuilla Sujuvat prosessit -valmennuksilla yhteistyössä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon yksikön kanssa. Valmennusten tavoitteena oli kouluttaa henkilöstö lean-konseptiin käytännön kehittämistyön kautta ja juurruttaa lean-toimintatavat työyksiköihin. Pohjatietoni valmennuksista ja lean-implemointiprosessista perustuvat omaan kokemukseeni lean-valmennuksien (Hyvä vastaanotto, Sujuvat prosessit, ODA-hanke) osallistujana ja valmentajana sekä työskentelystä Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen suunnittelijana.

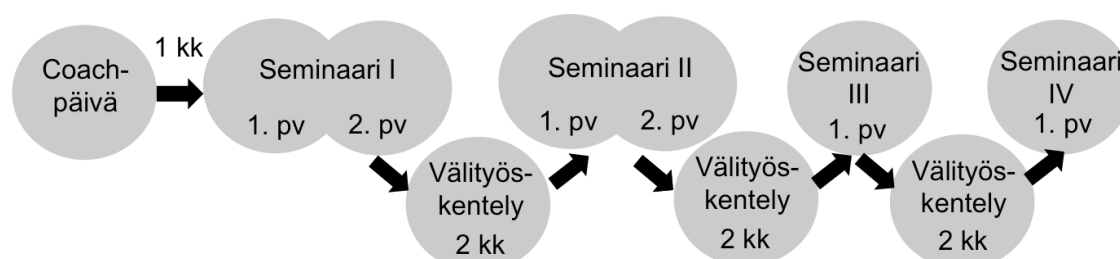
Sujuvat prosessit on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin perusterveydenhuollon yksikön koordinoima valmennus, joka pohjautuu lean-ajatteluun ja antaa osallistujille valmiuksia kehittää työpaikkansa toimintaa lean-ideologian mukaisesti. Valmennuksessa työyksiköstä nimetty työryhmä mittaa, analysoi ja kehittää omaa asiakasprosessiaan valmennuksen ohjauksessa. Koulutuksen alkuperä on ruotsalaisen terveydenhuollon kehittämiskeskuksessa Qulturumissa, Jönköpingissä, josta edistyksellisen saatavuuden (Advanced Access) koulutuskonsepti tuotiin Suomeen. Alun perin Hyvä Vastaanotto ja Hyvä Potku-nimellä kulkenut valmennus toimi Kaste-hankkeen rahoituksella vuosien 2010-2015 ajan. (Tolonen et al. 2015, 2.) Myös Porvoon sosiaali- ja terveystoimi osallistui Hyvä potku -valmennukseen vuonna 2014, joten lean-koulutusta on annettu porvoolaisille suppeammassa mittakaavassa jo ennen Sujuvat prosessit -valmennusta. Silloin Porvoon kaksi terveysasemaa sekä suun terveydenhuolto osallistuivat valmennukseen. Vuoden 2017 alussa kaksi porvoolaista tiimiä (preventioyksikkö ja työttömien palvelut) osallistuivat ODA-hankkeen (Omahoito ja digitaaliset arvopalvelut) valmennuksiin, joka perustui myös lean-ajatteluun. ODA-hankeessa digitalisoidaan sosiaali- ja terveyspalveluja kansallisesti ja tehdään toiminnallista muutosta lean-kehittämismetodeja hyödyntäen.

Porvoon Sujuvat prosessit -valmennuksen henkilökunta koostui kahdesta organisoijasta sekä 3 - 5 valmentajasta, joihin itsekkin lukeuduin kolmen viimeisen valmennuskierroksen ajan. Ensimmäiseen seminaariin osallistuin valmennettavana yhdessä terveysaseman kiirevastaanoton tiimin kanssa. Muut valmentajat olivat Porvoon sosiaali- ja terveystoimen johdosta sekä vierailuvia valmentajia muiden kuntien sosiaali- ja terveystoimen johdosta. Valmentajien tehtävä

oli sparrata tiimejä sekä opastaa heitä kehittämisprojektin suunnittelussa, läpiviennissä ja mittaamisessa.

Valmennus toteutettiin neljän seminaarin sarjana neljä kertaa vuosina 2015-2016. Valmennukseen kasattiin kustakin valmennukseen osallistuvasta yksiköstä noin kuuden hengen tiimi. Valmennukseen osallistui noin 200 esimiestä ja työntekijää 30 yksiköstä sosiaali- ja perhepalveluiden, terveystalveluiden sekä vanhus- ja vammais- palvelujen tulosalueilta (liite 1). Tarkoituksena oli, että tiimiin kuuluu jäseniä kaikista yksikössä työskentelevistä ammattiryhmistä. Yksi tiimin jäsenistä valittiin coachiksi, jonka tehtävänä oli toimia tiimivastuullisena ja pitää työskentelyä yllä. Tiimin tehtävä oli levittää lean-ideologiaa myös muuhun työyhteisöön ja ottaa muu työyhteisö mukaan kehittämistyöhön.

Valmennuksen etenemistä rytmittivät seminaarit, joiden välissä työskenneltiin kehittämistehtävien parissa omalla työpaikalla (Kuvio 1).



Kuvio 1: Sujuvat prosessit -valmennuksen eteneminen

Valmennus käynnistyi coach-päivällä noin kuukautta ennen varsinaisen seminaarisarjan käynnistymistä. Coach-päivässä tiimien coachit koottiin yhteen ja tarkoituksena oli orientoitua tulevaan tehtävään ja valmistautua valmennuksiin. Tämän jälkeen käynnistyi noin kuuden kuukauden mittainen valmennus. Jokaisen seminaarisarjan kaksi ensimmäistä seminaaria olivat kaksipäiväisiä ja kaksi viimeistä yhden päivän seminaareja. Valmennusten välissä tehtiin prosessien parannustyötä käytännössä työyksiköissä noin kahden kuukauden ajan.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuksellisuus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida ja kehittää Porvoon sosiaali- ja terveystoimen lean-implementointiprosessia henkilöstön näkökulmasta päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen. Opinnäytetyön tehtävä on lean-implementoinnissa ilmenevien inhimillisten haasteiden ymmärtäminen sekä implementointiin vaikuttavien päätöksen teon ilmiöiden kartoittaminen. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata näihin haasteisiin etsimällä keinoja myötävaikuttaa henkilöstöön lean-implementoinnin edistämiseksi sosiaali- ja terveyshuollon kontekstissa.

Opinnäytteen tuloksilla pyritään tukemaan sosiaali- ja terveystoimen esimiehiä ja johtoa lean-implementoinnin vaiheiden analysoinnissa ja suunnittelussa.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, eli se pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelman tutkimustietoon ja empiriaan pohjaten (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18). Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen ja luonne konstrukttiivinen, sillä sen tavoitteena on rakentaa tutkimusaineiston ja teorian pohjalta uusi konstruktio (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.). Tuloksena on malli, joka kuvaa lean-implementointiin vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä, ja jonka avulla lean-implementointia voidaan edistää.

Opinnäytetyö pyrkii täyttämään tavoitteensa hakemalla vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin. Keskeisiä tutkimusongelmia on kaksi, jotka jakautuvat kahteen alaongelmaan:

- 1) Miten lean-implementointi on käynnistynyt Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa?
 - 1a) Miten lean-implementointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana?
 - 1b) Miten lean-implementoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen?
- 2) Miten lean-implementointia voidaan kehittää käyttäytymistaloustieteen keinoin?
 - 2a) Mitkä päätöksen teon ilmiöt ovat estäneet tai edistäneet lean-implementointia?
 - 2b) Miten implementointia voidaan jatkossa edistää päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen?

Opinnäytetyö on relevantti, sillä koulutuksen tuloksia ei ole toistaiseksi tarkasteltu Porvoon sosiaali- ja terveystoimen organisaatiossa ihmisenäkökulmasta. Vaikuttavuutta ollaan tähän asti mitattu saavutettujen tulosten eli parannettujen prosessien näkökulmasta. Se on kuitenkin riittämätön tapa tarkastella onnistumista uuden toimintatavan käyttöönotossa, sillä se jättää huomiotta merkityksellisimmän menestystekijän - henkilöstön. Valmennusten tuomaa hyötyä tulee tarkastella sekä henkilöstön näkökulmasta että koko organisaation näkökulmasta, jotta käsityksestä tulee tasapainoinen. Tämä näkökulma korostuu myös uusimassa lean-kirjallisuudessa, jossa huomio keskittyy yhä tiiviimmin ihmisenäkökulmaan ja henkilöstön oppimiseen työkaluihin keskittyneen teknisen toteutuksen sijaan. (Ballé & Régnier 2007, 19; Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 11; Lorden, Zhang, Lin & Côté 2014, 26; Hummer et al. 2012; Drotz & Poksinska 2014)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kahdeksaan lukuun. Luvut on esitetty taulukossa 1.

Päätöksenteon ilmiöt lean-implementoinnin estäjänä ja edistäjänä sosiaali- ja terveyspalveluissa
I Johdanto
Tausta, tavoitteet ja keskeiset käsitteet
II Teoreettinen viitekehys
Lean-periaatteet, lean-implementointi ja sosiotekninen näkökulma, ihmisen lean-implementoijana, käyttäytymistaloustieteen menetelmät kehittämistyössä, päätöksenteon ilmiöt
III Kehittämistyön prosessi, tutkimusmenetelmät ja toteutus
Tutkimusmenetelmät ja -aineistot
IV Lean-implementoinnin kehittämien
Analyysien tulokset ja kehittämistyön kulku
V Pohdinta
Tulosten pohdinta teoreettisen viitekehysten valossa
VI Johtopäätökset
Johtopäätöksistä kertovat kappaleet

Taulukko 1. Opinnäytetyön rakenne

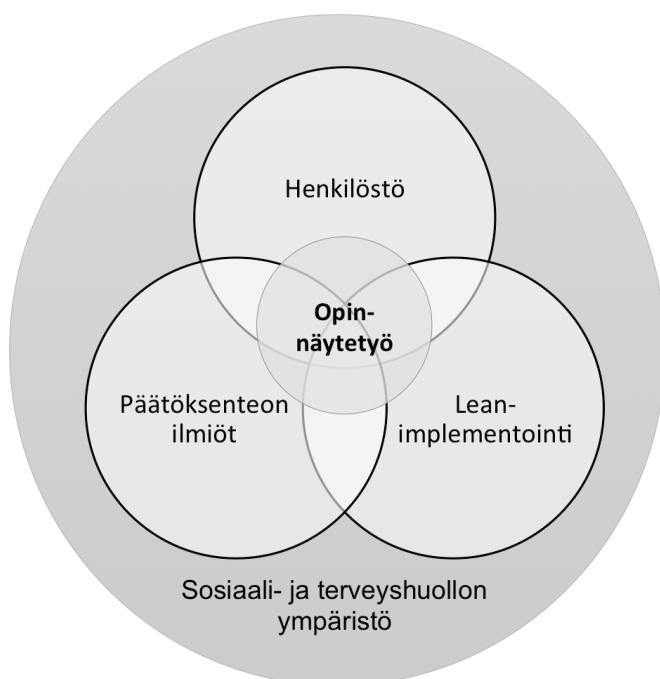
Opinnäytetyössä kuvataan ensin koulutuksen historia ja Porvoon kaupungissa 2015-2016 tehty työ sekä opinnäytetyön keskeiset elementit, kuten taustat, tavoitteet ja keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen edetään opinnäytetyön tietopohjaan, jonka ensimmäisessä kappaleessa kuvataan lean-periaatteet ja lean-implementoinnin erityispiirteet sosiaali- ja terveydenhuollon alalla haasteineen sekä lean-implementoinnin sosiotekninen näkökulma ja inhimilliset tekijät (human factor). Tietopohjan toisessa osassa esitellään käyttäytymistaloustieteen menetelmiä kehittämistyössä ja päätöksenteon ilmiöiden tutkimustietoa. Tämän jälkeen siirrytään kehittämisprosessin ja tutkimusmenetelmien kuvaukseen sekä toteutuksen kuvailuun. Tutkimus- ja kehittämistyön tulokset ja kehittämistyön tuloksia eritellään seuraavassa osiossa, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin. Tulokset summataan yhteen ja niiden yhteyttä teoreettiseen viitekehukseen pohditaan pohdinta-kappaleessa. Johtopäätös-kappale vetää työn langanpäät yhteen ja arvioi työt ja sen luotettavuutta sekä jatkotutkimuksen aiheita.

1.4 Keskeiset käsitteet ja työn rajaus

Opinnäytetyö rakentuu pyrkimykselle ymmärtää henkilöstön käyttäytymiseen ja päätöksen teon vaikuttavia kokemuksia, tuntemuksia ja tarpeita implementoinnin alkuvaiheessa eli valmennusten aikana ja 6 - 18 kuukautta valmennuksen jälkeen. Ymmärrystä syvennetään tutkimustiedolla lean-implementoinnin erityispiirteistä terveydenhuollon alalla, lean-implementoinnin ihmisenäkökulmasta ja päätöksen teon ilmiöistä.

On hyvä ottaa huomioon se, että lean-ajattelua on tähän mennessä sovellettu lähinnä terveydenhuollon kontekstissa ja niinpä myös kirjallisuus, jota tässä opinnäytetyössä käytetään, on terveydenhuollon alalta. Porvoon Sujuvat prosessit -valmennuksissa on kuitenkin mukana myös sosiaalipalveluja ja tietojeni mukaan kyseessä Suomen ensimmäinen vastaavassa mitta-kaavassa sosiaalipalveluille tarjottu lean-koulutus. Yhtään sosiaalihuoltoa käsittelevää lean-kirjallisuutta ei sisälly kirjallisuuskatsaukseen, mutta samoja periaatteita voidaan näkemykseni mukaan silti soveltaa myös sosiaalipalveluihin. Myös Sujuvat prosessit -valmennuksessa oletettiin, että menetelmät ja lainalaisuudet pätevät monin paikoin kaikkeen asiakasvastaanottotyöskentelyä sisältävään työhön. Siksi tässäkin opinnäytetyössä oletetaan, että teoreettinen tieto on sovellettavissa sosiaalihuoltoon. Aineistosta ei pystytty erottelamaan, oliko vastaus annettu terveyden- vai sosiaalihuollon kontekstista.

Opinnäytetyön kokonaiskuvaa voidaan hahmottaa keskeisten käsitteiden avulla. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Sosiaali- ja terveystoimella Porvoossa tarkoitetaan julkisia kunnan tuottamia terveys-, sosiaali- ja perhe- sekä vanhus ja vammaispalveluita. **Henkilöstöllä** tarkoitetaan Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa työ- tai virkasuhteessa olevia henkilöitä. **Osallistujalla** tarkoitetaan Sujuvat prosessit -valmennukseen osallistunutta henkilöstön jäsentä. **Vastaajalla** tarkoitetaan henkilöitä, jotka vastasivat maaliskuussa 2017 tehtyyn henkilöstölle suunnattuun verkkokyselyyn

Lean-implementoinnilla tarkoitetaan tässä työssä koko sitä prosessia, jolla lean-konsepti otetaan käyttöön työyksikössä. Se sisältää kaikki lean-konseptin käyttöönottoa edistävät vaiheet, kuten valmennukset ja kehittämistehtävät työpaikoilla. Lean-implementoinnin tavoitteena on saattaa lean-konsepti osaksi työyksikön vakiintuneita toimintatapoja. **Valmennuskierroksella** tarkoitetaan kokonaista Sujuvat prosessit -valmennusta coach-päivästä neljänteen seminaariin (Kuvio 1.)

Päätöksenteon ilmiöllä tarkoitetaan tieteellisin menetelmin (käyttäytymistieteet) havaittuja kaavamaisuuksia ihmisen ajatteluprosesseissa jokapäiväisissä automaattisissa, intuitiivisissa tai tiedostamista ja harkintaa vaativissa valintatilanteissa. Ilmiöt selittävät millä tavoin yksilön ja ryhmän päätöksentekotilanteet voivat vinoutua ja vääristyä.

2 Lean-implementointi terveydenhuollossa

Tässä kappaleessa kuvataan lean-ajattelun periaatteet, onnistuneen lean-implementoinnin piirteet sekä ihmisen vaikutus lean-implementoinnin onnistumiseen ja terveydenhuollolle ominaiset erityispiirteet.

2.1 Lean-ajattelu ja -periaatteet

Lean on johtamisen ja toiminnan ajattelu- ja toimintamalli, joka on lähtöisin Toyotan auto- tehtaalta Japanista (Womack & Jones 2003, 15). Sittemmin tästä tuotantotalouden tehostamisen ajattelutavasta on tullut yksi tärkeä johtamisen järjestelmä myös muilla aloilla, kuten palvelualalla. Lean alkoi leviämään voimallisesti autoteollisuuden ulkopuolelle James P. Womackin ja Daniel T. Jonesin työn myötä, mikä sai alkunsa 1982 japanilaisyrityksissä tehtyjen vierailujen aikana. Autoteollisuuden toimijoihin tutustuttaessa he ymmärsivät, että Toyotan menestyksen takana oli yliverlainen kyky keskittyä ydinprosesseihin. Tästä syntyi kirja ”*The Machine That Changed the World*”, joka levitti Toyotan ajattelutapaa tuotantotalouden kentälle. (Womack & Jones 2005, 1-4.) Myöhemmin lean levisi myös tuotantotalouden ulkopuolelle ja edellisen vuosikymmenen aikana lean-ajattelua on omaksuttu vauhdilla myös terveydenhuoltoon. (Toussaint & Berry 2013, 81.) Ensimmäiset lean-sovellukset toteutettiin terveydenhuollossa 2000-luvun alkupuoliskolla ja se yleistyi etenkin vuodesta 2005 lähtien

(Papadopoulos, Radnor & Merali 2011, 169). Lean-konseptissa on nähty muun muassa ratkaisujen terveydenhuollon tehokkuusongelmaan (Toussaint & Berry 2013, 81.) sekä potilasturvallisuuden parantamiseen (McCulloch et al. 2010, 1043.) ja asiakaskeskeisyyden lisäämiseen (Melanson et al. 2009, 919).

Nykyisin leanin suosio näkyy myös alan kirjallisuudessa suurena leania käsittelevien julkaisujen määränä. Tämä saa aikaan lean-tietoisuuden leviämiseen kiihtyvän kierteen. Vaikka useita erilaisia teollisuudessa alkunsa saaneita johtamisen metodologioita on tuotu menestyksekkäästi palvelutuotantoympäristöihin, valtaosa kirjallisuudesta keskittyy kuitenkin leaniin, jolloin tietoisuus leanista on suurta ja alati kasvavaa (Al-Balushi et al. 2014, 136). Leanin tehokkuus on kuitenkin edelleen ristiriitaista tutkimuskirjallisuuden valossa. Tehokkuudesta on esitetty todisteita (Toussaint & Berry 2013, 81) ja lupaavia tuloksia on saatu ainakin yksittäisissä kokeiluissa (esimerkiksi Jimmerson, Weber & Sobek 2005). Kirjallisuuskatsauksin on kuitenkin myös osoitettu, että sen todellista hyötyä ei pystytä nykyisen tutkimuksen valossa tilastollisesti todentamaan, sillä lean-implemointiin vaikuttaa paljon niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä (Moraros, Lemstra & Nwankwo 2016, 163-164). Lean-konseptin siirtyminen yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille ei ole käytännössäkään osoittautunut helpoksi (Radnor, Holweg & Waring 2012, 16). Ongelmia tuottaa esimerkiksi asiakkaan määrittelyn monitulkintaisuus sekä johdon taipumus ajaa kapeaa ja työkalupainotteista lean-implemointia tähdäten nopeisiin voittoihin, jolloin lean-implemointin kokonaisvaltaisuus ei toteudu (Radnor, Holweg & Waring 2012, 15; Kinder & Burgoyne 2013, 284). Lean on siis monella tapaa ristiriitainen kokonaisuus.

Leanin määritelmiä terveydenhuollossa löytyy kirjallisuudesta paljon ja tulkintoja on useita (D'Andre Matteo, Ianni, Lega & Sargiacomo 2015). Usein terveydenhuollon leania leimaa sen tekninen toteutus erilaisine työkaluineen, mutta todellisuudessa lean on selvästi laajempi kokonaisuus - se on kokonainen toimintaa ohjaava järjestelmä. Leanista puhuttaessa onkin tärkeää sisäistää sen kokonaisvaltainen luonne pelkkien teknisten aspektien sijaan. Työkalujen sijaan tarvitaan uudenlaista ajattelua. Toussaint & Berry (2013, 74.) vertaavat leania matkaan sekä kyltymättömän janon herättämiseen jatkuvaa parannusta kohtaan. Heidän mukaansa lean ei ole vain parannusohjelma tai joukko työkaluja. Se ei ole pikakorjausta, eikä se ole vastuun delegoimista, vaan se on ennen kaikkea koko organisaation kulttuurinen muutos. Usein puhutaankin lean-ajattelusta (lean thinking) (Womack & Jones 2003, 15.) ja Suomessa myös lean-filosofiasta, jolla pyritään viittaamaan kenties juuri kokonaisvaltaiseen toimintaa ohjaavaan ajattelutapaan. Lean on kuin organisaation elämäntapa. Kun organisaatio kasvaa siihen, se ei ole enää pelkkä työkalupakki, vaan se on tapa olla ja toimia.

Teknistä näkökulmaa edustaa esimerkiksi de Koningin ym. (2006, 5) määritelmä, jonka mukaan *lean on peruseriaatteista, käytännöistä, työkaluista ja tekniikoista koostuva kokonaisvaltainen järjestelmä, joka keskittyy hukun vähentämiseen, työn virtauksen synkronointiin sekä tuotannon vaihtelun hallintaan*. Määritelmä on teknisesti orientoitunut ja summaa työskentelyn periaatteita tiiviisti, mutta jättää eräät leanille elintärkeät seikat ulkopuolelle. Leanin keskeisintä ydintä on nimittäin kunnioitus ihmisiä kohtaan sekä jatkuva laadun parantaminen (Smith, Poteat-Godwin, Harrison & Randolph 2012, 52).

Toisen näkökulman antaa Toussaint'n ja Berryn (2013, 75.) määritelmä, joka on mukailtu merkittävää työtä leanin parissa tehneiden Womackin & Jonesin (2010) työstä. He määrittelevät leanin *organisaation kulttuuriseksi sitoumuksiksi soveltaa tieteellistä menetelmää henkilöistä muodostuvien tiimien tuottaman työpanoksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen, mikä johtaa mitattavasti suurempaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemaan arvoon*. Tästä määritelmästä käy ilmi kulttuurin merkitys, henkilöstön keskeinen rooli sekä se, että loppujen lopuksi onnistuminen lean-muutoksessa mitataan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemana arvona.

Sosioteknistä näkökulmaa edustaa määritelmä, joka on peräisin Joosten, Bongers & Janssenin (2009, 343.) työstä. Heidän mukaansa lean on *operationaalinen ja sosiotekninen lähestymistapa arvosteemiin, minkä päätavoitteet ovat arvon maksimointi ja hukun eliminointi sekä näitä seuraava kumulatiivinen kapasiteetin ja kyvykkyyden lisäys (creating cumulative capabilities)*. Tämä tiivis määritelmä ottaa huomioon sekä organisatoriset että sosiotekniset näkökulmat, mutta ei ota suoraa kantaa toimijoihin, kuten henkilöstöön tai asiakkaisiin.

AL-Balushi ym. (2014, 136.) toteavat, että vaikka lean on kasvattanut mainetta terveydenhuollon johtamisen strategiana, nimenomaan terveydenhuollon kontekstiin sopivaan, tutkituun lean-metodologiaan opastavaa kirjallisuutta on saatavilla niukasti. Heidän mukaansa olemassa olevat oppaat ovat yleisesti ottaen kokemuksen pohjalta kirjoitetut, eivätkä välttämättä esitä asiaa riittävän kattavasti tai tutkittuun tietoon pohjautuen. Mielestäni se ei ole hämmästyttävää, sillä lean terveydenhuollossa on verrattain tuore ilmiö, eikä pitkän aikavälin järjestelmällisestä toteutuksesta ole vielä kovin runsaasti tutkittavaa aineistoa. Mikäli leanilla todella on potentiaalia länsimaisen terveydenhuollon nostamisessa jaloilleen, uskon kirjallisuutta ilmestyvän lähitulevaisuudessa. Ennen sitä on kuitenkin taklattava tietyt haasteet, jotta voidaan osoittaa sellaista vertailukelpoista tieteellistä näyttöä systeemin pitkän aikavälin hyödyistä, mikä ei ole selitettävissä ainoastaan organisoimattomien työ- ja asiakasprosessien muuttamisella organisoiduiksi.

Alakohtaisen eheän, vakiintuneen ja tieteellisen käytäntöä kuvaavan kokonaisuuden puuttuessa tässä opinnäytetyössä perustetaan lean-ajattelun pohja perinteiselle Womackin ja Jonesin

(Womack & Jones 2003, 16-26.) esittämälle viiden periaatteen mallille. Katson sen olevan universaali selitys siitä, mitä lean käytännössä tarkoittaa, ja mitä jokaisen lean-organisaatiossa työskentelevän tulisi hallita ja tuntea omakseen. Se on sopiva kaikkiin niihin konteksteihin, joihin leania on mahdollista soveltaa - myös terveydenhuoltoon. Seuraavassa esitetään leanin viisi periaatetta.

Womackin ja Jonesin (2003, 16-26.) mukaan lean-ajattelu siis perustuu viiteen periaatteen, jotka he kokosivat tutkittuaan työskentelyä Toyotan autotehtaalla. Leanin viisi periaatetta ovat

1) arvo (value)

Leanin kriittinen aloituspiste. Arvon voi määritellä ainoastaan asiakas. Se tulee aina määritellä tietylle tuotteelle tai palvelulle, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin määriteltyyn hintaan ja määriteltyinä aikana.

2) arvovirtaus (value stream)

Arvovirtaus kuvaa kaikkia palvelun tuottamiselle tarpeellisia toimintoja. Arvovirtausta tutkitaan arvovirtakuvauksella eli prosessikaaviolla, johon on tunnistettu arvoa tuottavat ja arvoa tuottamattomat prosessin vaiheet. Usein arvovirtauksen tunnistaminen paljastaa suuria määriä hukkaa.

3) virtaus (flow)

Kun arvovirta on tunnistettu, seuraava vaihe on jäljelle jääneiden arvoa tuottavien vaiheiden jatkuvan virtauksen mahdollistaminen ja aikaansaaminen keskeytyksettä.

4) imu (pull)

Virtauksen jälkeen seuraava vaihe on imu, jolloin prosessin vaiheiden välillä vallitsee kyseisen hetken kysynnän tahdittama tuotannon toiminta. Asiakkaan aikaansaama kysyntä aiheuttaa toimenpiteitä palveluketjussa taaksepäin kulkevasti.

5) täydellisyden tavoittelu (perfection)

Kun edelliset vaiheet on saatu toimimaan, viimeinen periaate tapahtuu kuin luonnostaan. Jatkuvalla parantamisella prosessia parannetaan koko ajan niin että arvoa tuottamaton toiminta on minimissä, jolloin asiakkaan palveluun käytetty resurssi (aika, tieto, henkilöstö, ponnistukset) jatkuvasti pienenevät ja prosessin läpinäkyvyys lisääntyy. (Womack & Jones 2003, 16-26.)

Käytännössä näitä viittä periaatetta kohti kuljetaan työstämällä prosesseja erilaisten työkalujen avulla. Koningin ym. (2006, 5) mukaan leanin vahvuudet nojaavat juuri yleisten organisoinnin ongelmien standardiratkaisuihin, eli lean-työkaluihin, sekä asiakaskeskeiseen toimintatapaan. Lean tarjoaa lukuisia työkaluja yleisiin organisoinnin ongelmiin. Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoituksenmukaista eritellä erilaisia lean-työkaluja, mutta mainittakoon niistä yleisimmin käytettyinä arvovirtauksen määrittämiseen käytetty arvovirtakuvaus (value stream mapping, VSM), työtilan organisointiin tähtäävä 5S, jatkuvan kehittämisen iteratiivinen PDSA-

sykli (plan-do-study-act), työpaikan havainnointiin tarkoitettu Gemba-kävely sekä erilaiset ongelmanratkaisuanalyysit, kuten kalanruotoanalyysi ja 5 x miksi juurisyyanalyysi. Useimmat lean-implementoinnit ovat kuitenkin liioissakin määrin keskittyneet näiden työkalujen käyttöön samalla unohtaen esimerkiksi virtauksen ja imun merkityksen (Kinder & Burgoyne 2013, 283). Jos julkisella sektorilla keskitytään ainoastaan lean-työkaluihin, vaarana on liian heikko pohja pitkäjänteiselle toiminnalle. Tällöin perustavanlaatuiset elementit, kuten kapasiteetin ja kysynnän ymmärtäminen sekä kehittämistoiminnan linkitys strategiaan tavoitteisiin voivat jäädä heiveröisiksi. Yksittäiset ketterät parannukset voidaan mieltää lean-toiminnaksi. Silloin kestävän toiminnan perusteisiin, kuten ratkaisukeskeisen kulttuurin luomiseen, ei panosteta riittävästi. (Radnor & Walley 2008, 19.)

On siis äärimmäisen tärkeää muistaa, että lean on kokonainen systeemi. Vaikka työkalujen käyttö tuo yksittäisiä tuloksia lähes poikkeuksetta, parannukset ovat harvoin pysyviä. Suhteellisen lyhyessä ajassa - ehkäpä puolessa vuodessa tai vuodessa - alkutaipaleen innostus muuttuu turhautumiseksi ja kynnisydeksi, kunnes nopeaa ratkaisua haetaan taas toisaalta. Niinpä työkalut ja periaatteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. (Ballé & Régnier 2007, 34.)

2.2 Tunnistettuja lean-implementoinnin kompatuskiviä ja menestystekijöitä

Tässä kappaleessa kuvataan aiempaa tutkimusta lean-implementoinnin haasteista ja edistävistä terveydenhuollon kontekstissa. Tarkoitus on luoda käsitys, minkälaiset lähestymistavat tuottavat tutkimuksen mukaan kestäviä tuloksia, ja minkälaiset saattavat olla kestävän muutoksen ja oppimisen esteenä.

Leanin soveltaminen on ollut haastavaa kautta aikain. Alkuvaiheen lean-kirjallisuudesta muodostui yksittäisiin lean-metodeihin ja työkaluihin keskittyneitä yksityiskohtaisia kuvauksia, koska sen juuret ovat japanilaisessa tehtaassa, jossa se kehittyi tehtaanolattialla jokaisen työntekijän hallitessa verrattomasti oman alueensa. Eri menetelmät yhteensitova ajatusmalli jäi kuvaamatta selkeästi, vaikka myös joitakin tasokkaita filosofisia pohdintoja julkaistiin. Tuloksena oli johtajia, jotka yrittivät implementoida kirjallisuudessa kuvattuja menetelmiä, mutta hukkuivat niihin yrittäessään toteuttaa lean-palasia vailla syvällistä ymmärrystä kokonaisuudesta. (Womack & Jones 2010, 10.)

Lean-implementointijat kohtaavat samoja haasteita vielä tänäkin päivänä. Kuitenkin jo pelkästään tehokkaiden työkalujenkin avulla voidaan saavuttaa paljon tuloksia. Vaikuttavilta vaikuttavat luvut ovat saaneet oikean innostuksen aallon aikaiseksi - jopa siinä määrin, että on alettu puhumaan liioiteltuun maineeseen yltäneestä muotioikusta, jonka hyötyjä ja todellisia mahdollisuuksia on ylimainostettu reilusti (Näslund 2008, 281). Ja totta on, että kun kiin-

nostus leania kohtaan terveydenhuollossa kasvaa vauhdilla, syntyy myös hedelmällinen maaperä virheisiin. Tällaisia voivat olla aikaa vievien asioiden kiirehtiminen, syvällistä pohdintaa vaativien asioiden väärinymmärtäminen tai alimitoitettu resurssointi ja investoiminen asioissa, jotka todellisuudessa vaatisivat jatkuvaa, monia osapuolia osallistavaa panostamista (Toussaint & Berry 2013).

On myös tärkeää huomata, että useimmiten tuloksista raportoidaan yksittäisissä prosesseissa tai yksiköissä, eikä niinkään koko asiakkaan hoitopolussa (Papadopoulos, Radnor & Merali 2011, 169). Kirjallisuudesta käykin ilmi, että terveydenhuolto käyttää pääasiassa helppoja työkaluja ja yksinkertaisia menetelmiä pienissä suljetuissa projekteissa, joihin ei ole resursoitu riittävästi, tavoitteet asetetaan ulkopuolelta (kustannussäästöt) ja vastarinta on jokseenkin suurta (Kinder & Burgoyne 2013, 283). Useimmiten lean siis otetaan käyttöön lähinnä nopeana prosessien parannuksen menetelmänä (Poksinska 2010) eikä parannuksia linjata strategisesti (Radnor, Holweg & Waring 2012, 370).

Lisäksi terveydenhuolto itsessään on kysymyksiä herättävä konteksti leanin soveltamiselle, sillä terveydenhuolto voi hyvinkin olla ratkaisevasti poikkeuksellinen muihin aloihin verrattuna. Alan kompleksisuus ja maailmanlaajuisesti hiuksia harmaannuttava julkisen terveydenhuollon tuottavuuden problematiikka eroaa selvästi tuotantotalouden logiikasta (Young & McClean 2008). Monimutkaiset systeemit, kuten terveydenhuollon yksiköt, kärsivät todennäköisesti tynnyliinasyndroomasta - kun yhdestä kulmasta puristaa, tursuaa toisesta kulmasta jotain ulos. Kaoottisessa ympäristössä parannus toisaalla voi muodostaa rasiitteen toisaalla, mikä tasaa positiivisetkin tulokset lähelle nollaa (Ballé & Régnier 2007, 34.). Terveysala on myös vahvan autoritääriäinen sekä kliinisessä että hallinnollisessa mielessä (Young & McClean 2008).

Lisäksi vielä näitäkin seikkoja keskeisempi terveydenhuollon ominaispiirre on käsitys asiakkaasta, joka on uniikki (Young & McClean 2008). Terveysalan keskeisintä asiakkaan roolia näyttelee potilas, mutta potilas ei ole asiakas markkinatalouden mielessä, lääkärit eivät ole markkinoijia, eikä terveys ole kaupan. Toisaalta terveydenhuollon asiakas on myös koko kansa veronmaksajan roolissa sekä joukko muita instansseja, mutta siihen problematiikkaan ei tässä opinnäytetyössä ole syytä pureutua, sillä tässä työssä asiakkaana käsitetään henkilö, joka käyttää sosiaali- ja terveyspalveluita.

Myöskään prosessijohtaminen ei ole kovinkaan tuttua julkisen sektorin toiminnassa. Usein julkisen sektorin organisaatiot aloittavat lean-implementoimisen ilman aiempaa osaamista tai kokemusta prosessien johtamisesta ja parantamisesta, mikä antaa vihjetä perustuvasta väkauden puutteesta. Se ilmenee muun muassa suurena vaihteluna prosessin sisällä. Prosessista voi uupua riittävä kapasiteetti vastata kysyntään, oikeanlaisella osaamisella varustettu henki-

lökunta sekä yksinkertaisimmatkin yhteisesti sovitut työtavat. Tällöin prosessin kursiminen kaasaan on aloitettava hyvin perusasioista ja kaaoksen selvittämisestä. (Radnor & Walley 2008, 19.) Julkisen sektorin prosessinparannusmahdollisuuksia onkin kuvattu erittäin helpoiksi, sillä jo kaaoksen poistamisella saavutetut tulokset ovat merkittäviä. Tällaisessa ympäristössä lean-työkaluihin perustuvat kehittämisprojektit antavat alkusysäyksen prosessiajattelulle ja asiakaslähtöisyydelle. Tämän jälkeen haaste kasvaa suuremmaksi, ja ne organisaatiot, joiden parannusprojektit ovat johdettu strategiasta, voivat saada kestävästä hyötyä aikaiseksi. (Radnor & Walley 2008, 20.)

Radnor & Walley (2008, 19.) esittävätkin case-tutkimuksensa pohjalta, että organisaatioille voisi olla hyödyllistä harkita, onko lean oikea valinta ensimmäiseksi askeleeksi silloin, jos toiminnassa ei ole toteutettu tavoitteellista järjestelmällisyyttä eli prosessimaista ajattelua ja prosessien johtamista. Silloin organisaation on otettava väliaskelia ja opeteltava johtamaan prosesseja ennen kuin lean esitellään organisaatiolle ja parannusta kutsutaan varsinaisesti leaniksi. Myöskään alkutaipaleen vaikuttavista tuloksista ei pidä sokaistua, sillä jo pelkästään perusvakuuden saavuttaminen ja prosessin esiin kaivaminen henkilöstön oman ajattelun tuloksena voi tuoda merkittäviä tuloksia. Tällöin tulokset ovat pikemminkin mittari sille, kuin surkeassa kunnossa prosessi oli aiemmin, kuin varsinaista lean-muutosvoimaa. Etenkin julkisella sektorin kehittämistä prosessiajattelulla on kuvattu metaforalla ”not low-hanging fruit but apples on the floor” (Radnor & Walley 2008, 19.), sillä kehittämispotentiaali on valtava ja siksi työ on ensimetreillä helppojen tulosten niittämistä.

Kritiikistä huolimatta on myös paljon näyttöä ja hyviä kokemuksia siitä, että lean sopii terveydenhuoltoon (Spear 2005). Mikäli leania viedään käytäntöön oikein, se voi kirkastaa prioriteetit ja ohjata henkilökuntaa kohti tärkeimpiä tehtäviä. Parhaimmillaan lean fokusoi toimintaa ja kehittämisresurssien kohdistamista (Toussaint & Berry 2013, 77). Se kuitenkin vaatii johdolta muutakin kuin vain tukea pilottiprosesseille. Johdon tulee omaksua ja ilmentää leania myös heidän omassa työssään. (Spear 2005) Johdon tärkein rooli on silloin tavoitteen asettaminen, niiden priorisoiminen ja selkeä kommunikointi. Tavoitteiden tulee olla paitsi sekä strategisesti että käytännön kannalta, myös asiakkaiden näkökulmasta relevantteja. Tavoitteista käydään johdon kesken ikäänkuin pallottelua - pallo annetaan ylemmältä johdolta etulinjan esimiehelle ja keskustelujen sarja on jatkuvasti käynnissä. Tilanne on ideaali, jos parannukset kohdistuvat strategisesti tärkeisiin kohtiin, jolloin parannukset vievät koko organisaatiota eteenpäin. (Toussaint & Berry 2013, 77.)

Oikein oivallettuna lean siis muuttaa organisaation tavan tehdä työtä kaikkialla organisaatiossa. Ballé & Régnier (2007, 33) toteavatkin, että lean on ennen kaikkea oppimisen järjestelmä, sillä jokainen prosessi tarvitsee toimiakseen paremmin entistä osaavampia ja parem-

min ajattelevia ihmisiä. Työtavan muutos vaatii uusia käytäntöjä, taitoja sekä uuden asenteen omaksumista aina ylimmästä johdosta etulinjan työntekijöihin asti. Lean-periaatteiden mukainen toiminta tähtää resurssien siirtämistä arvoa tuottamattomista tehtävistä arvoa tuottaviin tehtäviin, jolloin organisaatio kykenee parempaan tulokseen samoilla resursseilla, eikä kukaan ei jää syrjään parempien työtapojen etsimisessä. Lean on jatkuva olotila eikä sillä ole päätöspistettä. (Toussaint & Berry 2013, 74.)

2.3 Ihminen lean-implementoijana sosioteknisessä kontekstissa

Kun nykypäivän leanin soveltajat ja puolestapuhujat keskittyvät prosessien parannukseen, hukkuu heiltä helposti prosessiviidaktoon se tosiasia, että toimiakseen paremmin mikä tahansa prosessi tarvitsee ennen kaikkea entistä osaavampia ihmisiä (Ballé & Régnier 2007, 33). Prosessien parantamisen, tekniikoiden ja työkalujen pyörteissä ihmisenäkökulma helposti katoaa ja jopa perusarvoja ohitetaan, eikä sellaisissa olosuhteissa pystytä hyödyntämään ihmisten potentiaalia (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006, 275).

Joosten, Bongers & Janssen (2009, 343.) tarkastelevat terveydenhuollon lean-työskentelyä sosioteknisestä näkökulmasta ja toteavat, että leanin painottuminen operationaaliseen ja prosessorientoituneeseen konseptiin on vienyt huomiota pois sosioteknisestä lähestymistavasta. Sosioteknisellä lähestymistavalla tarkoitetaan muutoksessa ilmenevää implementoinnin mallia, jossa työntekijöiden tarpeille ja oikeuksille annetaan yhtä paljon painoarvoa kuin teknisille ja muille ihmisiin liittyvämmille tekijöille, ja jossa implementointia leimaa demokratia. Sosioteknisen lähestymistavan kannattajat puoltavat ajatusta, että muutoksen tekemisen tapa on yhtä tärkeä kuin muutoksen lopputulos. Mikäli tulokseksi halutaan humaani, tehokas ja innovatiivinen työpaikka, muutos täytyy silloin tehdä noudattaen samoja periaatteita. Se ei ole missään nimessä helppoa. (Mumford 2006, 338.) Lorden et al. (2014, 26.) ehdottavat, että lean-parannusprojektien alussa voi olla mielekästä tunnistaa projekti operationaaliseksi (prosessin suunnittelu ja parantaminen), sosiotekniseksi (ihmisen ja teknisten elementtien yhteensovittaminen) tai ulkoiseksi (oman yksikön ulkopuolisia toimijoita koskettava). Parannusprojektin laadun nimeäminen voi muuttaa tai syventää käsitystä siitä, mihin kyseisessä projektissa kannattaa panostaa - teknisiin vai inhimillisiin tekijöihin.

Nykyisin implementoinnissa keskitytään ehkä liiaksikin kouluttamaan ihmisiä tekniikoiden ja työkalujen käyttöön ja annetaan liian vähän huomiota inhimillisille tekijöille (*human factor*). Niihin lukeutuu myös oikeanlaisen kulttuurin rakentaminen (Dahlgaard & Mi Dahlgaard-Park 2006, 263.), joka on leanin kulmakivi (Ballé & Régnier 2007, 13). Lorden ym. (2014, 35.) tunnistivat kolme kriittistä sosioteknistä konstruktia, jotka ovat merkittäviä tekijöitä lean-implementeoinnin onnistumisessa: kommunikaatio, johtajuus ja työtaakka. Kommunikaation tu-

lisi olla interaktiivista ja organisaatorajat ylittävää ja sen tulisi tähdätä startegisesti suunnitellun lean-vision jakamiseen. Johtamisella tulisi tähdätä työtaakan tasapainottamiseen, kun valtarakenteet lean-implemtoinnin myötä muuttuvat. Tutkijat muistuttivat, että viisas johtaja tarkkailee henkilöstön muutosväsymystä ja ymmärtää, että muutoksen on tapahduttava hitaasti, jotta tilanne ei käy liian kuormittavaksi henkilöstölle. (Lorden et al. 2014, 35.)

Lean-kehittämisen ensisijaiseksi tavoitteeksi organisaatiossa tulisi asettaa nimenomaan jokaisen työntekijän parempia ratkaisuja jatkuvasti etsivän ajattelun kehittyminen, eikä vain lean-työkalujen jatkuva käyttäminen jokaisessa prosessissa (Ballé 2006, 19). Työnantajien olisikin hyödyllistä kiinnittää huomiota työelämän uusiin vaatimuksiin; aiempaa intensiivisempään työhön (work intensification) ja aiempaa intensiivisempään oppimiseen (intensified learning). Aiempaa intensiivisempi työ on energiaa kuluttavaa, kun taas aiempaa intensiivisemmällä oppimisella näyttäisi olevan positiivinen ja motivoiva vaikutus. Intensiivinen oppiminen on kuitenkin mahdollista vain, jos työn intensiivisyys ei ole liian korkea, jolloin oppimiselle ei jää aikaa. Siksi työntekijöille ei pitäisi tarjota ainoastaan koulutusmahdollisuuksia, vaan pyrkiä myös tasapainoon intensiivisen työn ja oppimisen välillä, jolloin opittua voidaan soveltaa ja syventää työssä. (Korunka, Kubicek, Paškvan & Ulferts 2015, 796.) Viime vuosina tämän näkökulman merkityksestä onkin saatu lisää tietoa, kun on pystytty todentamaan, että kestävät lean-implemtoinnit ovat vähintäänkin osittain riippuvaisia osallistuvien yksilöiden oppimisesta ja parantamistoimenpiteisiin liittyvästä käyttäytymisestä. Onnistuessaan hyvin lean syventää työntekijän kykyä havainnoivaan ja refleктоivaan työssäoppimiseen. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 11.) Jotta lean-kehittämisellä saavutetut hyödyt olisivat kestäviä, on siis välttämätöntä ottaa huomioon ihmiset ja inhimilliset tekijät (Lorden et al. 2014, 26).

Ajatusta tukee myös Tuckerin & Edmondsonin (2003, 63) tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää, miksi sairaaloille tuottaa vaikeuksia oppia virheistä. Tutkimus perustui yksinkertaisen ongelmanratkaisun (first-order problemsolving) ja moninkertaisen ongelmanratkaisun (second-order problemsolving) käsitteisiin. Yksinkertaisessa ongelmanratkaisussa virheen huomaut poistaa ongelman näennäisesti, nopeasti ja kertomatta ongelmasta laajasti yksikössä, jolloin ongelmat pysyvät eristyksissä kokonaisuudesta. Laajasti käytettynä se johtaa kaoottiseen ympäristöön ja uuvuttaa henkilökunnan jatkuvilla ärsyttävillä pienillä ja sitkeillä ongelmilla. Se ei myöskään luo oppimiselle mahdollisuutta. Moninkertainen ongelmanratkaisu taas käy kärsiksi juurisyyhyyn ja pyrkii ongelman informoimiseen ja tiedostamiseen laajasti ja toimintatavan muutokseen. Se luo tilaisuuksia oppimiselle.

Lean-ajattelu ja nopeat muutuskokeilut (RIE, rapid improwment experiment) edustavat näistä jälkimmäistä, mutta terveydenhuollolle tavallisempi ongelmanratkaisutapa on ensimmäinen, yksinkertainen ongelmanratkaisu. Spear (2005) nostaa valmentavan otteen esiin ja esittää,

että kaikkia etulinjan työntekijöitä pitäisi valmentaa kohti analogista, kärsivällistä ongelmanratkaisutaitoa. Ongelmien pilkkominen ja pienten askeleiden ottaminen tasaisena virtana ovat tärkeitä taitoja. Tucker & Edmondson (2003, 4) korostavat, että hoitoalan ihmiset ovat kokeneita ja hyviä ongelmanratkaisijoita työnsä puolesta - hoitajan työssä tehdään jatkuvasti hyvin monitahoista kognitiivista työtä sairaanhoidon, tutkimustulosten ja ihmisten kanssa, mutta jopa siinä määrin, että muu ongelmanratkaisu kärsii ja yksinkertainen ongelmanratkaisutapa (first-order problemsolving) on ensisijainen. He havaitsivat tutkimuksessaan kaksi peukolasääntöä, jotka johtivat tähän. Ensimmäistä peukolasääntöä voidaan kuvata seuraavasti: Jos kohtaat ongelman, tee tarvittavat toimet, jotta voit jatkaa potilastyötä - ei enempää, ei vähempää. Jopa 93 % tutkimuksen ongelmanratkaisutilanteista käytettiin tätä peukolasääntöä. Syynä olivat potilastyön ensisijaisuus ja kiire. Ongelmanratkaisuun ei haluttu käyttää aikaa, joka olisi pois potilastyöstä. Toinen peukolasääntö oli seuraava: Kun apua täytyy pyytää, kannattaa pyytää henkilökohtaisesta näkökulmasta läheiseltä ihmiseltä, ei siltä, joka olisi oikea ihminen korjaamaan ongelman. Tämä taas johtui kahdesta seikasta; ammattitaitoisuuden maine haluttiin säilyttää ja kohtaamista esimerkiksi ärtyisien lääkäreiden ja esimiehien kanssa haluttiin välttää mahdollisimman pitkään. (Tucker & Edmondson 2003, 61.)

Mazurin, McCreeryn & Rothenbergin (2012) tutkimus osoittaa, että kun lean implementoinnissa onnistutaan, se on transformatiivinen kokemus mukana oleville yksilöille. He alkavat näkemään työnsä uusin silmin eivätkä enää hyväksy työskentelyä vanhassa ympäristössä vanhojen ongelmien ja turhautumisen kanssa. Sen sijaan he alkavat pohtimaan työtään ja työpaikan käytäntöjä enemmän ja pohtimaan, kuinka työ voitaisiin tehdä toisin. Työnantaja ei kuitenkaan voi antaa käskyä tällaiseen ajattelun muutokseen, vaan se tapahtuu yksilöllisellä tasolla kunkin ymmärryksen, motivaation, kykyjen ja muutoshalun mukaan. Tutkimus osoitti myös, että osallistuminen nopeisiin muutuskokeiluihin oli tehokkain keino saamaan aikaan yksilön transformaatiota. Osallistamalla parannustyöhön osallistuja ymmärtää lean-työkalujen käytön ja tekniikat. Etenkin yksinkertaiset ja käytännönläheiset työkalut kuten 5S, standardoidut työpisteet ja prosessikartat koettiin hyödyllisiksi. Asiakkaista kerättyä tietoa myös arvostettiin. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 17.)

Kuitenkin työkaluja vielä tärkeämpi seikka oli henkilökohtaisen voimaantumisen tai valtaistumisen (empowerment) tunne. Nopea muutuskokeilu toimi alustana muutokselle ja muutosaloitteille. Sen avulla ongelmiin pystyttiin käymään käsiksi heti, ja omien ideoiden nähtiin toteutuvan käytännössä. Voimaantuminen ja vahva vastuullisuuden tunne herää, kun osallistujat näkevät muutovoiman tulevan heistä eikä johdolta. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 17.) Valtaistuminen (empowerment) on yksi merkittävistä seikoista myös Tuckerin & Edmondsonin (2003, 63-68) tutkimuksessa, mutta tutkimuksen näkökulma valtaistumiseen oli hieman edellisestä poikkeava. Tutkimuksen mukaan organisatoriset oppimisvaikeudet eivät johdu ongelmien monimutkaisuudesta, henkilökunnan motivaation tai osaamisen puutteesta

eikä myöskään laiskuudesta, jotka kaikki olisivat helppoja selityksiä oppimisen ja ongelmanratkaisun haastavuudelle. Sen sijaan syyt ovat 1) henkilöstön tarkkaavaisuuden suuntautuminen terveydenhuoltoon ja potilaan välittömiä tarpeita kohti muiden organisatoristen ongelmien jäädessä sivuseikoiksi, 2) organisaation tehokkuudesta juontuvat seikat, joista pääimmäisenä esiin nousee kiire ja aikarajoitteet, sekä 3) valtaistuminen, jolla tässä tarkoitetaan laajasti omaksuttua tavoitetta rakentaa yksikkö, joka toimii myös ilman suoraa johtamista. Tällöin henkilökunnan valtaistaminen nähdään tehostamisen keinona ja johtamistarpeen minimoisena, mikä johtaa siihen, että esimiehen laaja ongelmanratkaisua helpottava verkosto jää kenttähenkilöstön ulottumattomiin. Nämä kaikki kolme tekijää muodostavat kulttuurisia normeja ja rohkaisevat henkilökuntaa itsenäiseen, tehokkaaseen toimintaan. Henkilökunta voi näiden tiimoilta kokea jäävänsä vaille tukea ja hämmentyneiksi systeemissä, jossa vääjäämättä tapahtuu poikkeamia potilaiden tarvitessa yksilöllistä hoitoa.

Näiden syiden valossa nopeat muutuskokeilut vaikuttavat varsin hyvältä ratkaisulta terveydenhuollon organisaatioiden oppimisen ja ongelmanratkaisun haasteisiin. Mazurin, McCreeryn & Rothenbergin (2012, 17.) tutkimuksen mukaan laaja osallistuminen nopeisiin muutuskokeiluihin onkin ratkaiseva tekijä leanin kestävässä implementoinnissa. Osallistumisen kautta henkilökunnalla on taipumus sisäistää ja reflektoida oppimaansa. Tämä kuitenkin edellyttää korkeaa psykologista turvallisuutta, millä tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta toimia vapaasti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvaan, statukseen tai uraan. Vain silloin etulinjan työntekijät voivat vapaasti ja voimaantuneina havaita ongelmia ja käynnistää toimenpiteitä niiden poistamiseksi. Myös Tucker & Edmondson (2003, 67) nostivat esille psykologisen turvallisuuden ja korostivat, että esimiehen tulee luoda ilmapiiri, jossa ongelmista voi puhua ilman pelkoa naurunalaiseksi joutumisesta tai rangaistuksesta. Ongelman esiintuominen pitää aina sisällään yksilöiden välisen riskin ja pienentämällä tätä riskiä tuodaan moninkertaista ongelmanratkaisua (second-order problemsolving) psykologisesti lähestyttävämmäksi.

Toimintakulttuuri, jossa henkilökunnan mielipidettä arvostetaan, kuunnellaan ja omaksutaan, olisi siis ihanteellinen ja äärimmäisen hyödyllinen, ja nopea muutuskokeilu selvästi tukisi tällaisen toimintakulttuurin muodostumista. Esteiden eliminointi näiden tieltä olisi organisaatiolle hyödyllistä. McCann ym. (2015) tutkivat myös esteitä lean-implementoinnin tiellä ja tunnistivat merkittäviksi esteiksi suuren työtaakan, riittämättömät resurssit ja mahdottomuuden käyttää henkilökunnan aikaa riittävästi etulinjan työn sijaan kehittämistyöhön tarvittaviin kokouksiin ja koulutuksiin. Nämä seikat on syytä huomioida. Myös Mazurin, McCreeryn & Rothenbergin (2012, 16-17.) tutkimus osoitti, että aika on kriittinen lean-implementointia rajoittava tekijä. Aikaa tarvitaan opitun tiedon soveltamiseen ja parannusten tekemiseen. Terveydenhuollon etulinjan työntekijät ovat hyvin kiireisiä työssään eikä työstä ole yleensä budjetoitu aikaa kehittämistoimintaan. Lean-kehittäminen voi siksi tuntua työntekijöistä toiselta työltä oman arkityön ohella. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 16.)

Aika onkin siis tekijä, jota johdon tulee punnita tarkasti. Kaikkeen normaalista arkityöstä poikkeavaan työhön on kyettävä osoittamaan ajallinen resurssi, jotta välttyään henkilöstön ylikuormittumiselta. Henkilökunta kykenee työskentelemään ylikuormittuneesti joitakin ajanjaksoja, mutta pitkällä tähtäimellä se ei ole mahdollista eikä kannattavaa. Toki terveydenhuolto kärsii taloudellisista rajoitteista, ja lean-kehittämisellä tavoitellaan muun muassa juuri taloudellisia hyötyjä, joten taloudellinen panostaminen kehittämiseen voi tuntua mahdottomalta tai kivuliaalta ajatukselta. Johdon pitäisi kuitenkin luottaa siihen, että lean toimii pitkällä aikavälillä ja maksaa siihen investoidut eurot takaisin. Resurssin osoittaminen tekee paitsi laadukkaan lean-työskentelyn mahdolliseksi, se lähettää myös tärkeää viestiä koko henkilöstölle siitä, että johto on täysin lean-kehittämisen takana. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 16-17.) Luottamus johdon sitoutumiseen on äärimmäisen tärkeää, ja teot ja investoinnit kertovat enemmän kuin sanat (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 17) ja luottamus luo tehokkaalle lean-implemtoinnille suotuisaa ilmapiiriä (Hummer et al. 2012).

Drotzin & Poksinskan (2014, 188.) mukaan lean tuokin terveydenhuollon henkilökunnalle täysin uuden roolin työn teknisiin ominaisuuksiin liittyvänä kehittämistyönä. Tämä tarkoittaa entistä laajempaa yhteistyötä eri ammattiryhmien kanssa ja moniosaamisen vaatimusta. Myös Mazur, McCreery & Rothenberg (2012, 18.) käsittelivät tutkimuksessaan työntekijöiden roolia ja esittivät, että epävirallisesta lean-johtajuudesta on hyötyä lean-implemtoinnissa. Tiety etulinjan työntekijät kasvavat suunnannäyttäjiksi, jolta muut työntekijät voivat tulla pyytämään apua ja lisätietoa leanistä ja sen toteuttamisesta. On siis hyödyllistä tunnistaa nämä ihmiset ja antaa heille lisää koulutusta, tukea ja kokemuksia, jotta he sisäistävät suunnannäyttäjän roolin syvällisesti. Se, kuka tähän rooliin on sopiva, koostuu monesta tekijästä, kuten henkilön kompetenssistä, motivaatiosta, muiden osoittamasta kunnioituksesta sekä persoonallisuuden piirteistä.

Myös epämuodollista lean-tietouden leviämistä on hyödyllistä rohkaista. Organisaation epämuodollisessa rakenteessa, eli sosiaalisista suhteista muodostuvassa rakenteessa, innostus, tieto ja kokemukset leviävät ja asiat saadaan tapahtumaan. Näitä epämuodollisia rakenteita ei voi suoranaisesti johtaa, mutta niiden olemassa olon voi tunnistaa ja pyrkiä sitä kautta syvempään ymmärrykseen sosiaalisesta rakenteesta ja epävirallisista johtajista. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 19.) Myös ryhmädynamiikkaan on hyvä kiinnittää huomiota, sillä leanilla ja ryhmädynamiikalla vaikuttaisi olevan kaksisuuntainen yhteys. Toisaalta lean voi parantaa ryhmätyöskentelyä, mutta toisaalta taas toimimaton tiimi voi jarruttaa lean-implemtointia. Lean ei ole hyvä metodi uusille ryhmille, joiden ryhmädynamiikan muodostuminen on alussa. (Ul Hassan et al. 2014, 210.)

Usein kirjallisuudessa mainitaan lean-konseptin omaksumista estäväksi tekijäksi henkilökunnan epäusko siihen, että leania voisi todella hyödyntää terveydenhuollossa siitä huolimatta,

että se on lähtöisin autoteollisuudesta. Poksinska (2010) havaitsi saman seikan myös kirjallisuuskatsauksessaan, jonka mukaan henkilökunnan epäluulon voittaminen on lean-matkan ensimmäinen este. Koulutus kuitenkin auttaa tähän katsauksen mukaan - kun tietoa tarjotaan, henkilökunta ymmärtää, että toiminnassa on paljon parantamisen varaa ja lean voi olla hyödyksi. Myös terveydenhuollon kontekstiin pätevistä kouluttajista on pulaa - toiselta alalta tuleva konsultti ei riitä vakuuttamaan terveydenhuollon vaativaa henkilöstöä. Silloin henkilöstö argumentoi herkästi lean-konseptia vastaan, ja kokee lean-ajattelun olevan sopimatonta terveydenhuollon kulttuuriin. Sen tähden on hyvin tärkeää, että lean-periaatteista ja -työkaluis-ta puhutaan sellaisella kielellä ja sellaisin vertauskuvin, jotka istuvat terveydenhuollon kulttuuriin ja osoittavat ymmärrystä sitä kohtaan. Se edelleen vaatii terveydenhuollon erityisominaisuuksien ymmärrystä ja tunnustamista suhteessa leaniin. (Drotz & Poksinska 2014, 178.)

Jackson & Mazur (2011) tutkivat leania suunnitellun käyttäytymisen teorian (theory of planned behaviour) näkökulmasta ja havaitsivat, että teoria on avuksi myös terveydenhuollon lean-kontekstissa käyttäytymisen ennustamisessa, eli lean-toimintatapojen omaksumisessa. Mikäli epätoivottavaa käyttäytymistä esiintyy, tilannetta voidaan korjata kiinnittämällä huomiota yksikön ja yksilön asenteisiin leania kohtaan, subjektiivisiin normeihin sekä uskomuksiin omasta kyvystä käyttäytyä kuten tarkoitettu eli suoritua lean-toimintatavoista. Näistä tekijöistä syntyy käyttäytymisen intentio, joka manifestoituu käyttäytymiseksi. Tutkimusartikkeli tarjosi ehdotuksia kunkin tekijän huomiointiin:

Negatiivinen suhtautuminen lean-implementointia kohtaan tarkoittaa, etteivät työntekijät usko muutosten toimivan (Jackson & Mazur 2011, 16). Sekä Drotz & Poksinska (2014, 178.) että McCann et al. (2015) esittivät, että henkilökunnan vahva uskomus siihen, että leanin tyyppisiä johtamisen innovaatioita ei voida käyttää monimutkaisiin ja ihmiskeskeisiin terveydenhuollon yksikköihin voi muodostua suureksi haasteeksi. Skeptisyyttä voidaan lievittää innostuneella lähestymisellä inkrementaaleihin muutoksiin, jotka suoritetaan PDSA-syklejä noudattaen ja tuloksia seurataan. Kuten siis jo edellä mainittiin, laaja osallistuminen nopeisiin muutuskokeiluihin todella on ratkaisevassa asemassa lean-implementoinnissa (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 17.), sillä juuri siellä voidaan lean-työskentelyn teho osoittaa myös epäilijöille. Heille voidaan myös vakuuttaa siitä, että huonoiksi todetuista kokeiluista voidaan palata takaisin. Luottamus ja positiivinen asenne kehittyy iteratiivisesti. (Jackson & Mazur 2011, 16). Itse lievittäisin epäilyksiä myös faktoilla: On lupaavaa näyttöä siitä, että lean parantaa kliinikoiden päätöksen tekoa, kun prosessien saaminen kontrolliin poistaa epävarmuutta ja monitulkintaisuutta, mitkä taas ovat omiaan lisäämään haasteita yksittäisten päätösten tekemiseen (Simons et al. 2016, 547).

Mikäli kulttuuriset normit ovat väljähtyneitä tai ilmentävät alhaista sitoutumisen astetta ja epätoivottavaa käyttäytymistä esiintyy, kuten myöhästelyä, epäluotettavaa kommunikointia

tai standardien heikkoa omaksumista, on tarve määrätietoisemmille, usein toistettaville toimenpiteille. Löyhät kulttuuriset normit täytyy tuoda esille ja esitettävä näistä koituvat ongelmat perustellusti. Kaikki osalliset tulee vastuuttaa ja sovittujen toimenpiteiden toteutumista tulee seurata sekä asettaa sopivat seuraamukset, mikäli yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta. Mikäli seuraamuksia ei ole, yksilöt eivät todennäköisesti muuta käyttäytymistään. Tämä vaatii tiivistä seurantaa, järjestelmällistä säännöistä kiinnipitämistä sekä rohkeutta johdolta johtaa ja tarttua toimeen, mikäli sääntöjä ei noudateta. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 16.)

Jos haasteet esiintyvät henkilökunnan uskomuksissa siitä, kuinka tulevat suoriutumaan lean-haasteista, henkilökunnan tulee saada vapaasti ilmaista varauksensa lean-implementointia kohtaan. Heille tulee myös tarjota koulutusta, harjoittelua, palautetta sekä mahdollisuuksia kasvattaa itseluottamusta omasta kyvykkyydestään ilman psykologista pelkoa esimerkiksi hitaaksi tai epäpäteväksi leimaantumisesta. Mikäli henkilökunta kohtaa itsestään riippumattomia esteitä kuten ajan tai varusteiden puute tai yhteistyön ongelmat, tulee johdon olla kiinnostunut ratkaisemaan nämä haasteet ja mahdollisuuksien mukaan poistettava esteet. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 17.)

3 Käyttäytymistaloustiede kehittämistyössä

Tässä kappaleessa kuvataan käyttäytymistaloustieteen soveltamista käytäntöön ja esitellään ihmisen päätöksen tekoon vaikuttavia ilmiöitä tutkimustiedon valossa.

3.1 Käyttäytymistaloustieteen tausta

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun näkökulmana ovat päätöksen teon ilmiöt, joiden soveltaminen talouselämän kontekstiin tulee käyttäytymistaloustieteen alalta. Kuten minkä tahansa tieteenalan ymmärtäminen, myös käyttäytymistaloustieteen ymmärtäminen vaatii ymmärryksen siitä, mihin tieteenalan on tarkoitus vastata tai mitä on tarkoitus kritisoida. Seuraavassa esitetään tästä lyhyt kuvaus.

Käyttäytymistaloustiede (behavioral economics) on 1970-luvulta lähtien kehittynyt ja alati kasvava monitieteellinen tieteenala, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää, kuinka ihmisen käyttäytyminen eri muodoissaan näkyy organisaatioiden ja yhteiskunnallisten elinten päätöksen teossa, tuloksellisuudessa ja ennusteissa. Käyttäytymistaloustiede voidaan nähdä ihmisen psyykkisten resurssien rajallisuuden tunnistamisena esimerkiksi käyttäytymisen todennäköisyyttä ennustettaessa. Psykologian istuttaminen taloustieteen maaperään tuo syvempää näkökulmaa siihen, mikä saa ihmiset käyttäytymään. Se taas tuo mahdollisuuksia muuttaa ihmisten käyttäytymistä ilman pyrkimystä muuttaa ihmisten mieliä. (Datta & Mullainathan 2014, 15.)

Ymmärrystä rakennetaan muun muassa psykologiasta, taloustieteestä ja neurotieteistä kumpuavien näkökulmien synteessä. (Datta & Mullainathan 2014, 7.) Toiset käyttäytymistaloustieteen näkökulmat ovat lähempänä taloustiedettä, kun taas toiset psykologiaa. Psykologinen näkökulma painottaa päätöksenteon mekanismeja (Bickel, Moody & Higgins 2016, 16).

Taloustieteellä on vahva asema yhteiskunnassamme. Sillä on tärkeä sija neuvonantajana poliittisessa päätöksenteossa ja sen maine on kunnias ja älyllinen. Taloustieteen malleilla tehdään ennustuksia tulevista suhdanteista, joiden varaan lasketaan niin yksityishenkilöitä, pörssiyrityksiä kuin kokonaisia kansakuntiaakin koskevia päätöksiä. Thalerin (2016, 19.) mukaan taloustieteen vahvuus on sen keskiössä oleva yhtenäinen talusteoria, joka muodostuu karkeasti yksinkertaistaen kahdesta tekijästä: tasapainosta ja optimoinnista. Tasapainolla tarkoitetaan vapaasti kilpailtujen markkinoiden mekanismeja, jossa kysyntä ja tarjonta pyrkivät tasapainoon hinnan heilahtelulla. Optimoinnilla taas tarkoitetaan perusolettamusta siitä, että ihminen tekee valintansa optimoimalla: kaikkien vaihtoehtojen joukosta ihminen valitsee sen, joka on hänen taloudellisilla resursseillaan paras mahdollinen. Tähän periaatteeseen nojaavaa taloustieteen ihmiskuvaa kutsutaan termillä *Homo economicus*. Kun tarkastellaan tosielämää, voidaan hyvin nopeasti huomata, että tosimaailman ihminen, *Homo sapiens*, ei aina toimi optimaalisesti. Yksinkertaisissakaan arjen valinnoissa esimerkiksi kauppareissun yhteydessä ei voida varmistua, että tehdyt ostopäätökset ovat juuri optimaalinen ratkaisu, sillä todennäköisesti valintaan vaikuttavat monet tekijät, mukaan lukien ostosten tekijän nälkätilanne. (Thaler 2016, 20.)

On siis varsin ymmärrettävää, miksi taloustieteen ennusteet ovat usein virheellisiä, ja vieläpä fataalein tuloksin. Thaler (1980, 59.) onkin verrannut perinteistä taloustieteen mallia robottimaisen asiantuntijan käyttäytymistä ennustavaksi malliksi. Hänen mukaansa perinteisesti taloustieteen kuluttajakäyttäytymistä selittävät teoriat ovat luonteeltaan normatiivisia - ne kertovat, kuinka järkevästi käyttäytyvän kuluttajan tulisi toimia. Siitä huolimatta niiden on käsitetty myös ennustavan kuluttajien käyttäytymistä, sillä selkeää rajaa normatiivisen ja kuvailevan tai positivistisen teorian välille ei ole tavattu taloustieteessä vetää. Niinpä perinteisiin taloustieteen teorioihin pohjautuvissa kuluttajakäyttäytymisen ennusteissa on langettu systemaattisiin ja ennalta arvattaviin virheisiin. (Thaler 1980, 39.) Siitä huolimatta Thaler (2016, 21.) ei kuitenkaan ole valmis heittämään perinteisiä taloustieteen teorioita hukkaan, vaan näkee ihmisluonnon hyväksymisen osaksi taloustieteellistä tutkimusta mahdollisuutena jalostaa jo olemassa olevia teorioita entistä realistisimmiksi. Samalla kannalla ovat Datta & Mullainathan (2014, 7-8.), joiden näkemyksen mukaan käyttäytymistaloustiede täydentää usklassisen taloustieteen (neoclassical economics) näkemyksiä tuomalla lisää ymmärrystä siihen, miksi markkinat ja julkinen sektori kovin usein epäonnistuvat pyrkimyksissään, ja kuinka virheitä voidaan korjata. Heidän mukaansa erityisesti informaation tuottamisen ja vastaanottamisen sekä muiden päätöksenteon toimintamekanismien epäsymmetrisyyden todentaminen

voi tuoda lisäarvoa usklassisiin näkemyksiin. Osa havainnoista on vanhaa tietoa kumoavia, mutta valtaosa käyttäytymistaloustieteen tuottamasta tiedosta on luonteeltaan täydentävää ja uudenlaisia mahdollisuuksia avaavaa, tarjoten uudenlaisia vastauksia ja lähestymistapoja tärkeisiin kysymyksiin.

Käyttäytymistaloustieteelle on siis ominaista usklassista taloustiedettä selkeämpi kosketuspinta käytäntöön ja todellisen elämän ratkaisuihin. Käyttäytymisilmiöiden (behavioral insights) ja muiden sosiaalitieteiden löydösten ymmärtäminen ja soveltaminen käytännön toimenpiteiden suunnitteluun on tuonut innovatiivisia ratkaisuja itsepintaisten ongelmien selättämiseksi niin talouden, terveyden kuin köyhyydenkin saralla. (Datta & Mullainathan 2014, 8.) Viime vuosien aikana käyttäytymistaloustieteilijöistä ja muista käyttäytymisen tutkijoista on tullut vakiintunut osa päätöksen tekoa, ja esimerkiksi Englantiin on perustettu Behavioral Insights Team ratkomaan viheliäitä yhteiskunnallisia ongelmia (Thaler 2016, 24-)

3.2 Käyttäytymistaloustieteen soveltaminen käytännön ongelmanratkaisuun

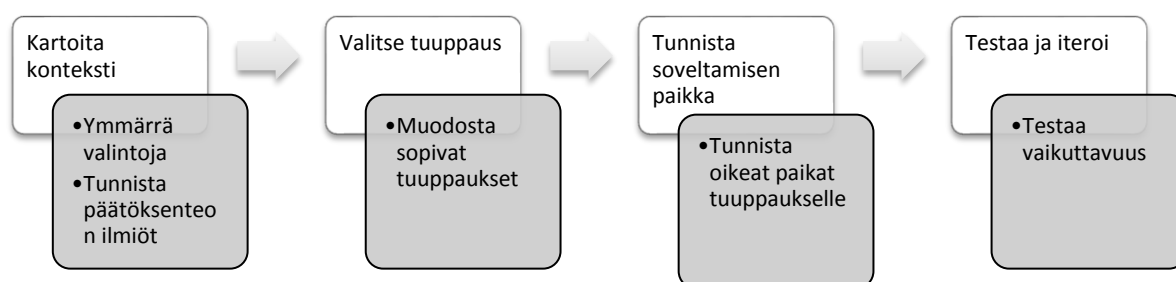
Käyttäytymistaloustieteen suuri mielenkiinnon kohde on käyttäytymisen ilmiöiden soveltaminen käytäntöön niin, että kohdeyleisön käyttäytyminen olisi mahdollisimman suuressa määrin tarkoituksenmukaista tai ennustettavaa, ja että erilaiset toimenpiteet onnistuisivat suuremalla todennäköisyydellä vaikuttamaan käyttäytymiseen toivotulla tavalla. Erityisesti julkisen sektorin uskotaan hyötyvän käyttäytymistaloustieteen soveltamisesta. Kuten edellä mainittiin, Englannissa käyttäytymistaloustieteen soveltaminen on edistynyt ja julkisella sektorilla toimii Behavioral Insights Team, joka tutkii julkisia palveluita ja parantaa niitä suunnittelemalla muun muassa tuoppaustoimenpiteitä. Soveltamisen muotoja kuvataan tässä kappaleessa.

Käyttäytymisen muuttamista voidaan karkeasti jaoteltuna lähestyä kahdesta näkökulmasta: muuttamisen kohteena voi olla joko ihmisen mieli tai valintatilanne. Mielen muuttamisen näkökulma on rationaalinen ja se pyrkii vaikuttamaan siihen, mitä ihmiset tietoisesti ajattelevat ja luottaa siihen, että ihmiset punnitsevat suuria määriä tietoa ja kannustimia oman parhaansa valossa. Suuri osa perinteisistä käyttäytymisen muuttamistoimenpiteistä valistuskampanjoihin kuuluvat tähän kategoriaan. Toinen, valintatilanteen näkökulma on kontekstisidonnainen, tavoittelee valintaympäristön muuttamista ihmisten käyttäytymistä mukailevaksi ja tunnustaa sen, että ihmisen käyttäytyminen on toisinaan irrationaalista ja epäjohdonmukaista muun muassa ajattelun automaattisten mekanismien ja ympäröivien tekijöiden vuoksi. (Dolan ym. 2010, s. 4.) Käyttäytymistaloustieteen näkökulma edustaa näistä jälkimmäistä.

Päätösarkkitehtuuri (choice architect) on päätösympäristön suunnittelua niin, että se tukee ja ohjaa päätöstä oikeaan suuntaan. Päätösympäristön suunnittelijaa voidaan siis kutsua päätösarkkitehdiksi. Päätösarkkitehtuuria tapahtuu jo kaikkialla - suurimmaksi osaksi niin, ettei

päätösarkkitehti itse ymmärrä tekevänsä sitä. Myös esimerkiksi lääkärit ja sairaanhoitajat toimivat potilaidensa päätösarkkitehteina kertoessaan mahdollisista hoitomuodoista. Näennäisesti pienillä ja merkityksettömältä tuntuvilla seikoilla voi olla suuri merkitys. Oletus siitä, että kaikki merkitsee, on hyvä peukalosääntö. Päätösarkkitehtuurin eettinen näkökulma tulee olla toimintaa ohjaava periaate, eli sitä kohdeyleisön etu tulee aina olla toimenpiteiden kärjessä. Päätösarkkitehtuurin vääränlainen käyttö esimerkiksi voi johtaa ikäviin lopputuloksiin, kuten esimerkiksi velkaantumiseen lainantarjoajien houkutusten seurauksena. (Thaler ym. 2010, s. 428-430.)

Tuuppaus (nudge) on käyttäytymistaloustieteen menetelmä ja päätösarkkitehtuurin muoto, jolla vaikutetaan tiettyyn valintatilanteeseen siten, että henkilö tekee todennäköisemmin lopputulosta ajatellen suotuisamman valinnan. Tuuppauksen periaatteita ovat tuuppattavan etu ja eettisyys ja valinnanvapauden säilyttäminen. Se ei saa aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia tuuppaajalle eikä tuuppattavalle. (Thaler & Sunstein 2009) Tuuppausta käytetään paljon esimerkiksi julkisella sektorilla, jossa toimintatapoja muutetaan siten, että kansalaisten on helpompi noudattaa lakeja, suosituksia ja virallisia käytänteitä. Tuuppausta hyödyntämällä on saavutettu tuloksia esimerkiksi henkilöiden taloudellisissa ja terveydellisissä päätöksissä. (John, Smith & Stoker 2009, 363.) Tuuppauksen etuja on se, että se on yhdenmukainen ihmiselle luontaisen käyttäytymisen kanssa ja sen avulla ihmiset saadaan yhteistyöhön niin, että se tuntuu heistä mukavalta. Tuuppausta kritisoidaan siitä, että se ei pureudu ongelman alkuperään ja että sen tuloksellisuus on toisinaan vaatimatonta. (John, Smith & Stoker 2009, 369.)



Kuvio 3. Tuuppauksen suunnitteluprosessi (Ly, Mazar, Zhao & Soman 2013, 15)

Ly, Mazar, Zhao & Soman (2013, 15-19) esittelevät raportissaan tuuppauksen suunnitteluprosessin (Kuvio 3). Prosessissa kartoitetaan konteksti päätöskartan avulla. Päätöskartta kertoo valintatilanteen ominaisuudet, kuten motivaation, vaivan määrän sekä vaihtoehtoiset valinnat. Sillä voidaan myös tuoda ilmi, mistä henkilö saa tiedon päätökseensä, mielialan vaikutukset sekä sosiaaliset ja ympäristön vaikutukset. Tämän jälkeen valitaan tuuppaus, tunnistetaan soveltamisen paikat ja testataan tuuppausta käytännössä.

3.3 Päätöksenteon ilmiöitä

Tässä kappaleessa esitetään kirjallisuuskatsaus päätöksenteon ilmiöiden tutkimukseen. Päätöksenteon ilmiöitä tuntemalla ja tunnistamalla voidaan hyödyntää käyttäytymistaloustieteen ongelmanratkaisun menetelmiä.

3.3.1 Johdatus päätöksentekoon - nopean ja hitaan ajattelun mekanismi

Nykyisen käsityksen mukaan ajattelu tapahtuu kahden mekanismin voimin, joita kutsutaan termeillä systeemi 1 (system 1) ja systeemi 2 (system 2). Systeemi 1 ajattelu vastaa arkikielessä intuitiota. Se on nopeaa, vaivatonta ja automaattista, luottaa omaksuttuihin peukalo-sääntöihin, käyttää oikoteitä ja on usein tunteilla ladattu. Systeemi 2 ajattelu vastaa arkikielessä päättelyä ja harkintaa. Se on hidasta, kontrolloitua, tarkoituksellista ja vaatii ponnisteluja. Systeemi 2 ohjaaman ajattelun prosessit keskeyttävät usein toisensa, sillä ihmisen psyykinen kapasiteetti on rajallinen. Systeemi 1 ohjaama toiminta taas on usein päällekkäistä ja mahdollistaa monien asioiden päällekkäisen tekemisen. (Kahneman 2003, 1450-1451.)

Kahnemanin mukaan (2003, 1450-1451.) suurin osa ajattelusta, päätöksistä ja arvioista tehdään intuitiivisesti. Säännöt, jotka ohjaavat intuitiota (intuition) ovat yleisesti ottaen samoja, jotka ohjaavat myös havainnointia (perception). Vaikka systeemi 1 toteuttaa suurimman osan ajattelusta, tapahtuu samanaikaisesti myös jonkin verran psyykkisten toimintojen tarkkailua, jonka ansiosta jokaista ajatusta ei ilmaista tai jokainen impulssi ei aiheuta toimenpiteitä. Tutkimusten mukaan tarkkailu on systeemi 2:n tuottamaa, mutta tarkkailu on kuitenkin hyvin väljää, ja ilmaistut asiat ja toiminta on toisinaan virheiden täyttämää. Tätä käsitystä tukee suuri määrä tieteellisiä tutkimuksia. Voidaan siis sanoa, että ihmiset eivät ole tottuneita työlläseen ajatteluun, vaan luottavat usein vakuuttavan oloisiin arvioihin, jotka mieli tarjoaa nopeasti.

Systeemi 1:n ohjaamat havainnot ja intuitiiviset toiminnot saavat aikaan vaikutelmia (impression) havaittujen kohteiden ja ajatusten piirteistä. Nämä vaikutelmat eivät ole tahdosta riippuvaisia, eikä niiden muoto tarvitse olla sanallisesti selkeä. Sitä vastoin arviot (judgement) ovat aina tarkoituksellisia ja muodoltaan selkeitä, ja siksi systeemi 2 on aina mukana punnitsemisessa vaikka ajatuksen alkuperä olisikin systeemi 1 tuottamissa vaikutelmissa. (Kahneman 2003, s. 1452)

3.3.2 Intertemporaalinen päätöksenteko

Päätöksen teko on monin paikoin sidonnainen aikaan. Tätä kutsutaan intertemporaaliseksi päätöksen teoksi (intertemporal decision making). Silloin päätöksestä koituvat hyödyt ja kustannukset ilmentyvät eri ajankohtina (Halko 2006, 10). Aikapaine lisää ajattelutyön rasittavuutta. Rasittavin ajattelu tapahtuu silloin, kun hitaan systeemi 2:n ajattelun täytyy toimia nopeasti. Monen asian ajattelu samanaikaisesti saa myös aikaan kiireen tuntua työskentelyyn. (Kahneman 2011, 37.) Aika on oleellinen tekijä päätöksenteossa. Kun aikaa ei ole, painottuu systeemi 1 -ajattelu, jolloin ajattelun oikoteitä käytetään runsaasti. Kiireisen työn tekijät ja montaa tehtävää päällekkäin suorittajat altistuvat siis todennäköisesti useammin päätöksen teon vinoumille. (Bazerman & Moore 2013, 3-4.) Kognitiivisesti kiireiset ihmiset myös tekevät todennäköisemmin itsekkäitä ja pinnallisia päätöksiä ja käyttävät sopimatonta kieltä (Kahneman 2011, 41).

Myös Åhman (2012, 199.) lainaa Kahnemania kirjoittaessaan, että ajattelukykyä vähentää mikä tahansa mikä vie tilaa aivoista. Hän pitää tärkeänä sitä, että ajattelulle luodaan tilaa. Ajattelulle tilaa antaa aika, jota tulee varata kalenteriin riittävästi. Ajattelemaan pysähtyminen on hänen mukaansa myös eräs tärkeimmistä organisaation omaavista taidoista. Väärät olosuhteet tekevät ajattelun tuottavuudelle hallaa. On siis tärkeää tunnistaa ajattelun rajat ja kapasiteetti. (Åhman 2012, 199-200.)

Aika vaikuttaa päätöksiimme niin, että päätöksissä painottuu nykyhetki. Ihminen mieltää asian, joka tuottaa arvoa tulevaisuudessa vähemmän arvokkaaksi kuin asian, joka tuottaa arvoa nyt. Tätä kuvataan talouden käsitteellä alennus (discounting). Rationaalinen päätöksen tekijä laskisi tulevaisuudessa odottavan arvon alennuksen prosentuaalisesti sen mukaan, miten todennäköistä on, ettei hän pääsekään osalliseksi tuosta arvosta tulevaisuudessa. (Bazerman & Moore 2013, 107-108.) Lasku tapahtuisi aivan kuten lainan korkolasku, jossa korkoprosentti on toteutumattajäämisen riski, mutta koron määrän vähennetään kokonaisarvosta ja kutsutaan sitä tulevaisuuden arvoksi. Todellisuudessa ihminen laskee tulevaisuudessa odottavan arvon tätä paljon pienemmäksi, ja sitä kutsutaan liioitelluksi alennukseksi (hyperbolic discounting) (Bazerman & Moore 2013, 108), ja se johtaa nykyhetken ylipainottamiseen.

Päätökset koskien tulevaisuutta ja nykyhetkeä tehdään erilaisin perustein. Kun tehdään päätöksiä tulevaisuuden suhteen, painoarvo on sillä, mitä pitäisi tehdä - mikä olisi ihanteellista (should). Kun teemme päätöksiä tämän hetken suhteen, painoarvon saa se, mitä haluamme tehdä - mikä on mukavaa, helppoa, miellyttävää (want). Läsä on päätöksen teon vinouma kohti nykyisyyttä (present bias). (Milkman, Rogers & Bazerman 2007, 26.) Tämä ajattelun mekanismi on usein läsnä myös esimerkiksi addiktioissa ja terveyskäyttäytymiseen liittyvissä

haasteissa, kun ihminen uskoo, ettei kyseessä ole addiktio, tai että aloittaa terveemmän elämän huomenna. Sama mekanismi vaikuttaa myös organisaation toimintapojen muutokseen - vaikkapa siihen projektiin, joka siirtyy siihen tulevaisuuden hetkeen, kun on vähän rauhallisempaa. Milkman, Rogers & Bazerman (2007, 27.) esittävät, että asioiden jakamisesta pitäisi (should) ja haluan (want) -asioihin voisi olla hyötyä. He toki esittivät väitteen tutkimuksen kontekstissa videovuokraamolla, mutta uskon periaatteen olevan pätevä myös muissa konteksteissa. Tutkimuksen mukaan *haluan*-asioiden tapahtuminen vie vähemmän aikaa ja *pitäisi*-asioiden tapahtuminen vie pidemmän aikaa, joten jakamalla tehtävät näihin kategorioihin voidaan aikataulutus tehdä toteutusta edistäväksi. Tämä voisi olla myös hyödyllistä yksilötasolla, mikäli henkilöllä on hankaluuksia oman ajankäytön hallinnan ja tehokkuuden kanssa. Jo tiedostamalla oma taipumus painottaa nykyhetkeä on mahdollista saada impulsiivinen käyttäytyminen enemmän hallittavaksi. (Milkman, Rogers & Bazerman 2007, 27.)

Vinouma nykyhetkeä kohti voi tapahtua naiivilla tai tiedostavalla tavalla. Naiivi voi uskoa, että huomenna hän muuttaa tapansa, ja sortua siksi vielä tänään epätoivottavaan käyttäytymiseen - jopa liioitellussa määrin, kun hän antaa siihen itselleen luvan huomisen kurimuksen edessä. Tiedostava taas tuntee mahdollisuutensa epäonnistua, ja voi sen tähden välttää tietyt naiivia uhkaavat vaarat. Sitä vastoin hän saattaa kuitenkin langeta pessimistisyyteen, ja sen seurauksena lipua epätoivottavan käyttäytymisen puolelle jo varhain. Kun hän tietää, että asia on tapahtuakseen, hän antaa sen tapahtua. (O'Donoghue & Rabin 1997, 30-31.)

Aikaan sidonnainen virhe on myös suunnitteluvirhe (planning fallacy), jonka tähden suunnitelmat tehdään usein liian optimistisiksi. Tuloksena on silloin budjetin ylitys, resurssien puute tai hallitsematon työtaakka. Suuri halu toteuttaa projekti saattaa johtaa optimistiseen suunnitteluun, sillä toteutus voisi vaarantua, mikäli todelliset kustannukset, aika tai tarvittava resurssi esitettäisiin realistisesti. Tällaista taipumusta voidaan kontrolloida palkitsemalla suunnitelmien mukaisesti toteutetuista projekteista. (Bazerman & Moore 2013, 23 - 24; Kahneman 2011, 249 - 252.)

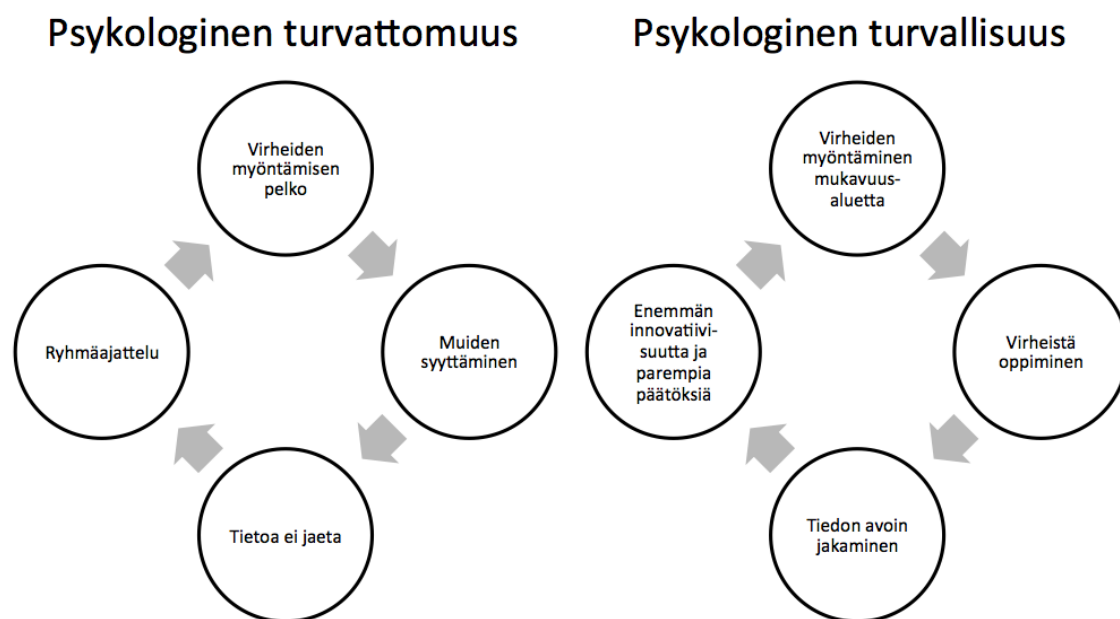
3.3.3 Ryhmäajattelu ja psykologinen turvallisuus

Prosessien parannustyössä avainasemassa on henkilöstön omaavan käytännön tietämyksen ja tuntemuksen kerääminen, synteesi ja levittäminen. Tiimin päätöksiä ohjaa suurimmaksi osaksi se, mistä tiimi keskustelee; sillä, mitä yksittäinen henkilö pohtii, mutta ei jaa muille keskustelussa, ei ole vaikutusta tiimin päätöksiin (Bazerman & Moore 2013, 69). Jaettu tieto on ryhmän viisaus ja aivot sekä syy, miksi ryhmiä ylipäätään muodostetaan - ryhmä ihmisiä omaa enemmän tietoa kuin yksittäinen ihminen. Aina tiimi ei kuitenkaan onnistu toimimaan ihan teellisesti, ja usein silloin on kyse ryhmäajattelusta. Janis (1971, 88.) kuvaa ryhmäajattelua

(groupthink) tiimin yhteiseksi pyrkimykseksi säilyttää itseluottamus ja emotionaalinen mielenrauha tarjoamalla sosiaalista tukea toisilleen, etenkin silloin kun tehdään päätöksiä. Ryhmäajatteluun ajautuessa tiimi voi tehdä päätöksiä, jotka perustuvat vajaisiin tietoihin ja sellaiseen keskusteluun, johon on nostettu vain jo kaikkien yhteisesti tiedossa olevia asioita. Yksilöiden erikoistuneet teidot jäävät jakamatta. Tiimin jäsenillä voi olla kuvitelma, että muutkin tiimissä jakavat saman tiedon. (Janis 1971, 88.)

Ryhmäajattelun yhteydessä kriittinen tekijä on myös psykologinen turvallisuus (psychological safety) (Kuvio 4). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa työryhmä koetaan turvallisesti paikaksi ottaa henkilökohtaisia riskejä (Edmondson 1999, 354).

Edmondsonin (1999, 375 - 379.) tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on tärkeää tiimityöskentelyssä ja erityisesti tiimin jäsenten oppimisessa. Psykologinen turvallisuus lisää oppimista, mikä taas puolestaan parantaa tiimien suoritusta. Tämä on kriittinen seikka organisaation menestymiselle, sillä oppimisen merkitys vain kasvaa tulevaisuudessa, kun muutos kiihtyy ja monimutkaisuus lisääntyy työpaikoilla. Samaan tulokseen ovat päässeet myös Baer ja Frese (2003, 63.), joiden mukaan psykologisella turvallisuudella ja ilmapiirillä on myös suora yhteys prosessi-innovaatioihin. Systemaattinen työskentely ilmapiirin parantamiseksi on siis erityisen tärkeää organisaatioille, jotka tähtäävät prosessi-innovaatioihin. Tehokas innovointi on mahdollista vain vahvassa aloitteellisessa ja psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä. Mikäli psykologista turvallisuutta ei ole, tietoa ei jaeta ja tiimi voi ajautua niin kutsuttuun ryhmäajatteluun (groupthink), jossa puhutaan vain yhteisesti jo tiedossa olevista asioista, eikä poikkeavia ajatuksia uskalleta tuoda esille. Psykologisen turvattomuuden ja turvallisuuden mekanismeja ja eroja voidaan havainnollistaa seuraavalla kaaviolla.



Kuvio 4. Psykologisen turvallisuuden ja turvattomuuden syklit (Joseph 2016)

Sen tähden psykologinen turvallisuus on tärkeää huomioida muutosten johtamisessa - muutokset tulisi aloittaa psykologisen turvallisuuden luomisesta ja vahvistamisesta jo ennen kuin muutosta esitellään henkilöstölle ja suurten muutosten hankkeita aloitetaan. Muutoksien tiellä ei ole ainoastaan muutosvastarinta, kuten usein muutosjohtamisen yhteydessä on tapana korostaa, vaan psykologisella turvattomuudella on vähintään yhtä suuri rooli. Tärkeää on aktiivinen, aloitteellinen tapa suhtautua implementaation aiheuttamiin ongelmiin. Sen tähden psykologinen turvallisuus tulisi liittää vahvasti muutosjohtamisen konseptiin. (Baer & Frese 2003, 63.) Positiiviset sosiaaliset kontaktit ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat eräitä ihmisen syvimmistä tarpeista ja selittävät ihmisen luonnetta ja käyttäytymistä monin tavoin, joten kyseessä on äärimmäisen keskeinen näkökulma (Baumeister & Leary 1995, 522).

Psykologinen turvallisuus on tärkeä seikka myös yleisesti ottaen menestyksekkäälle toiminnalle. Tulevaisuudessa on entistä työläämpää pysytellä muutoksen vauhdissa mukana. Siksi oppimiselle on tärkeä luoda hyvä ympäristö, jossa virheet on sallittuja ja niistä voidaan puhua myös muiden edessä. Oppiminen sosiaalisessa kontekstissa on riskialtista, mutta riskiä voidaan pienentää, mikäli tiimi sietää epäonnistumisia. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä virheet nähdään arvokkaina oppimisen paikkoina ja esimerkiksi asiakkailta pyydetään mielipidettä pienemmällä kynnyksellä. Psykologinen turvattomuus taas aiheuttaa esimerkiksi haluttomuutta avun pyytämiseen.

Haasteeksi muodostuu se, kuinka kenttätyöntekijät saadaan jakamaan tietoa aktiivisesti. Työntekijän luottamus omaan tietämykseen on yhteydessä koettuun psykologiseen turvallisuuteen. Alhainen itseluottamus estää työntekijän tiedon jakamisen, ja psykologinen turvallisuus taas auttaa pääsemään yli tästä esteestä. (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand 2009, 443.) Terveystuollon alalla psykologinen turvallisuus voi olla vahvasti yhteydessä ammatilliseen statukseen - se vaikuttaa siihen, kuinka helpolta tai sopivalta kysyminen, epäkohtien esiin tuominen ja ideoiden esittäminen tuntuu. Tässä yhteydessä on hyvä myös huomioida se, että terveydenhuollon alalla ammatillisen statuksen muuttuminen on epätodennäköisempää kuin esimerkiksi kaupallisella alalla. Esimerkiksi hoitajista tulee harvoin lääkäreitä, joten urat ovat hyvin vakaita. Niinpä statuserot pitävät pintansa ja kasvava ammattikuntien välinen keskinäinen riippuvaisuus voi kasvattaa jännitteitä. (Nembhard & Edmondson 2006, 958.)

Psykologinen turvallisuus ja kommunikaation toistumistiheys vaikuttavat tiedon jakamiseen. Kommunikaation määrän ja toistumistiheyden on osoitettu olevan yhteydessä psykologisen turvallisuuden kokemukseen. Tiheämpi kommunikointi edistää psykologisen turvallisuuden kokemusta, mikä taas edistää työntekijän luottamusta omaan tietämykseen. (Siemsen et al. 2009, 443.) Tiedon jakamisen riskit liittyvät keskustelun lomassa tapahtuviin konflikteihin. Bradley ym. (2012, 156.) kuvailevat tiimin konflikttia kaksiteräiseksi miekaksi: toisaalta se voi

olla hajottava voima, kun taas parhaassa tapauksessa se voi stimuloida monimuotoisempia tuloksia ja parantaa tiimin toimintaa. Kun tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus, on konfliktien hyödyntäminen mahdollista. Tuloksena on luovempia ideoita ja kriittistä keskustelua vailla pelkoa nolaamisen kohteeksi joutumista tai konfliktin ottamista henkilökohtaisesti. (Bradley et al. 2012, 156.)

Kiireisiä ja ylityöllistettyjä ammattilaisia on myös olla haastavaa sitouttaa laadulliseen parannustyöhön, eikä sen aiheuttamia haasteita kannata aliarvioida. Työntekijät ovat jo suuren paineen alla ”oikeiden töidensä” kanssa, ja potilaat ja asiakkaat vaativat paljon huomiota, joten sitoutuminen ylimääräiseltä tuntuvaan työhön voi tuntua raskaalta, ellei se sitoutuminen herätä vastakaikua. Nembhardin ja Edmondsonin (2006, 958.) tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että myös sitoutuminen parannustyöhön liittyy enemmän psykologiseen turvallisuuteen kuin suureen työtaakkaan. Se on hyvä uutinen sosiaali- ja terveyspalveluille, jossa usein siirretään kehittämistoimenpiteitä tulevaisuuteen, vedoten kiireeseen ja ylityöllistymiseen. Sitoutumista kehittämistyöhön voidaan silti luoda panostamalla psykologisesti turvalliseen oppimiseen. (Nembhard & Edmondson 2006, 958 - 959.)

Niinpä esimiehen roolilta vaaditaan aktiivista mukaan ottamista, eli sanoja ja tekoja, jotka vaalivat ideointia ja arvostavat muiden panosta. Tutkimuksen (Nembhard & Edmondson 2006, 958.) mukaan tiimeissä, joissa esimiehen osallistavuus (inclusiveness) oli korkealla tasolla, statuksen ja psykologisen turvallisuuden korrelaatio heikentyi. Niinpä aktiivinen, osallistava toiminta voi olla ratkaisevaa laadulliseen parantamistyöhön (kuten lean) sitouttamisessa. On myös osoitettu, että työskentely-ympäristö vaikuttaa suoraan kommunikaation tiheyteen, joten johdon ja esimiesten olisi hyödyllistä suunnitella työskentely-ympäristö ja työskentelytavat niin, kommunikoinnin mahdollisuuksia on. Silloin työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin, psykologinen turvallisuus paranee ja tiedon jakaminen lisääntyy. (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand 2009, 444.)

Esimiesten koulutus osallistamiseen ja henkilökunnan panostuksien arvostamisen osoittamiseen on tärkeää. Kirjallisuus antaa viitteitä siitä, että hoitajien ja lääkäreiden kommunikointia voidaan parantaa, millä on hyvin positiivisia vaikutuksia toimintaan niin potilaiden, hoitajien kuin lääkäreidenkin näkökulmasta. Esimiehellä on tässä tärkeä rooli, sillä he luovat ympäristön kommunikoinnille, mutta siihen tarvitaan koulutusta. (Boyle & Kochinda 2004, 70)

3.3.4 Status quo -heuristiikka

Status quo -heuristiikan nimesivät Samuelson ja Zeckhauser (1988). Se kuvaa ihmisten taipumusta säilyttää asioiden nykytila, eli vallitseva tasapainon tila, jota kutsutaan status quo-

heuristiikaksi. Vakaan tilan jättämisestä koituvat riskit vaikuttavat suuremmilta kuin hyödyt, joten taustalla vaikuttaa myös tappioiden välttely. (Kahneman, Knetsch & Thaler 1991)

Status quo-vinouman voi aiheuttaa myös silkka tarkkaavaisuuden puute eli välinpitämättömyys. Ihmiset omaksuvat helposti ”miten vaan”-heuristiikan, jolloin he hyväksyvät asiat automaattisesti sellaisina kuin ne ovat miettimättä asiaa juuri tuon pidemmälle. Tällöin esimerkiksi lehtitilauksia voidaan jatkaa kuukausia tai vuosia, vaikka lehteä ei tulisi luettua, vain sen takia, että asiaa ei juuri mietitä, lehti vain tulee. Tällöin tietyissä valintatilanteissa voi olla hyödyllistä miettiä, tulisiko lähtöasetelman olla erilainen esimerkiksi esiasetusten osalta. (Thaler & Sunstein 2009, 35.) Esimerkkinä voidaan antaa seuraava: Mikäli mukaan liittyminen tarvitsee toimia, osallistujia voi olla vähänlaisesti. Mikäli osallistuminen on esiasetuksena, mutta poistuminen vaatii toimia, voidaan osallistujia saada mukaan enemmän.

Organisaatioiden omat ja muiden virallisten tahojen linjaukset voimistavat status quo -heuristiikkaa. Kun linjauksia tai toimintasääntöjä tehdään, niistä on tapana tulla päätöksen tekoa ohjaavia peukalosääntöjä, standardoituja työtapoja tai vastaavia, mutta niiden todellisten hyötyjen arviointiin kiinnitetään liian vähän huomiota. Vuonna 1988 ilmestyneen Samuelsonin ja Zeckhauser'n (1988, 46) artikkelin mukaan julkisen sektorin ohjelmien kustannus- tai muiden hyötyjen arviointiin käytettiin vain 1 % hankkeiden kokonaisbudjeteista. Nykypäivään mennessä tilanne on todennäköisesti hiukan parempi, mutta oman käsitykseni mukaan arviointiin käytetään edelleen melko vähän resursseja, joskin siihen kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota. Samuelson ja Zeckhauser (1988, 46.) toteavat, että tilanteissa, joissa sidosryhmiä ja toimijoita on paljon (kuten sosiaali- ja terveydenhuollossa; asiakkaat, kunta, veronmaksajat, vakuutusyhtiöt, muut osapuolet), on suuri paine pitää status quosta kiinni. Coasen teoreeman mukaan tilanteessa, jossa markkinavoimat puuttuvat, taloudellinen hyöty voidaan saavuttaa vapaaehtoisesti neuvottelujen tuloksena. Mikäli status quo -heuristiikka vaikuttaa tällaisissa neuvotteluissa, taloudellinen hyöty jää saavuttamatta, ja he, jotka ehdottavat muutosta, saavat muiden vihamielisyydestä osansa.

Status quo -heuristiikan huomioiminen tuo tarkkuutta ennustuksiin ja valmiuksia varautua erilaisiin vastaanottoihin muutosten yhteydessä. Se tuo myös lisää ymmärrystä toimintatapojen muuttamiseen tähtäävien toimenpiteiden suunnitteluun. Ilman status quo-heuristiikan huomioimista saatetaan odottaa enemmän vaihtelua ja muutosta, kuin mitä todellisuudessa tulee tapahtumaan. (Samuelson & Zeckhauser 1988, 47.) Lisäksi on hyvä huomioida, että ilman sen huomioimista, että ihmiset välttävät kiihkeästi tappion tuntieta voidaan myös odottaa symmetrisempää ja mukautuvampaa vastaanottoa muutoksille. (Kahneman, Knetsch & Thaler 1991, 205.) Nämä ilmiöt yhdessä voivat luoda turhan optimistisia odotuksia tulevaisuuden näkymille.

Status quo -heuristiikka voidaan kuitenkin havaita yksinkertaisella kääntötestillä (Reversal Test), jonka Bostrom & Ord (2006, 664) ovat esitelleet. Mikäli tietyllä parametrin muutoksella arvioidaan olevan yleisesti ottaen huonoja vaikutuksia, arvioidaan kyseisen parametrin muutosta vastakkaiseen suuntaan. Jos myös tällä muutoksella arvioidaan olevan huonoja seurauksia, tulee nämä näkökulmat perustella. Mikäli perusteluja ei pystytä esittämään, on todennäköisesti kyse status quo-heuristiikasta.

3.3.5 Edustavuuden heuristiikka ja vahvistusharha

Edustavuuden heuristiikkaa (judgement by representativeness) käytetään, kun arvioidaan, kuinka todennäköisesti tietty asia A kuuluu tiettyyn kategoriaan B. Tällöin tapahtuu vertailu, kuinka läheisesti A muistuttaa heidän käsitystään kategoriasta B, eli kuinka hyvin A edustaa B:tä. (Thaler & Sunstein 2009, 26.) Esimerkiksi stereotyypiat toimivat arvion pohjana; ihmiset etsivät kohteesta piirteitä, jotka vastaavat aiemmin muodostettuja käsityksiä stereotyypeistä. Edustavuuteen perustuvaan johtopäätökseen luotetaan, vaikka tietopohja olisi riittämätön johtopäätösten tekemiseen. (Bazerman & Moore 2013, 8 - 9.)

Usein edustavuuden heuristiikka toimii itse asiassa oikein hyvin, tai ainakin paremmin kuin puhdas arvaus. Ystävällisesti käyttäytyvät ihmiset ovat yleensä ystävällisiä, tohtorit lukevat todennäköisemmin talouslehteä kuin vain peruskoulun käyneet ja nuoret miehet hurjastelevat autolla todennäköisemmin kuin iäkkäät naiset. (Kahneman 2011, 151.) Ongelmia tulee silloin, jos edustavuuden heuristiikan vuoksi jätetään muita tärkeitä lopputulokseen vaikuttavia seikkoja huomiotta. Sellaisia, jotka eivät varsinaisesti vaikuta edustavuuteen, mutta vaikuttavat olennaisesti lopputulemaan. (Tversky & Kahneman 1974, 1124.) Edustavuuden heuristiikka voi tuottaa vääriä päätelmiä, jos aiemmat tapaukset tai yleinen perustaso jätetään huomiotta (base rate bias), otoskoon vaikutukseen ei kiinnitetä huomiota (insensitivity to sample size), sattuma ymmärretään väärin (misconception of chance), tapahtumien ennalta-arvattavuutta ei nähdä (insensitivity to predictability), oman lähtökohdan validiteettia ei huomioida (illusion of validity) tai muutosta ei tunnisteta johtuvaksi normaalista vaihtelusta (misconception of regression). (Tversky & Kahneman 1974, 1125-1127.)

Esimerkiksi validiteetin illuusio saa ihmiset itsepintaisesti uskomaan edustavuuden toimivan moitteettomasti, vaikka todisteitakin tätä vastaan esitettäisiin. Kun ihmiset valitsevat sellaisen lopputuloksen, joka edustaa parhaiten kohteena olevaa kategoriaa, varmuus omasta valinnasta riippuu siitä, miten täsmällisesti lopputulos edustaa kategoriaa. Muita tekijöitä ei juuri oteta huomioon. Ihmiset siis uskovat edustavuuteen jopa siinä määrin, että vaikka esitetään todisteita, jotka kumoavat heidän edustavuuden mallinsa, he silti luottavat arvoihinsa suurella varmuudella. (Tversky & Kahneman 1974, 1126.)

Pohjana toimii siis ihmisen käsitykset siitä, millainen tietty asia on. Hyvin yksinkertaisena esimerkkinä voidaan käyttää kolikon heittoa. Henkilö näkee kruunista ja klaavoista muodostetun jonon. Hän saa tehtäväkseen arvioida, onko jono heitetty arvalla vai onko kyseessä tarkoituksellisesti rakennettu jono. Silloin hän käyttää vertailukohtana omaa käsitystään siitä, miltä sattumanvaraisuus näyttää. Ihmisillä ei kuitenkaan ole oikeaa käsitystä siitä, miltä sattumanvaraisuus näyttää, ja siksi arviot voivat mennä väärin. Jos kruuna ilmenee monta kertaa peräkkäin, ihminen alkaa epäilemään, onko kolikossa jokin vialla, koska tulos ei hänen mielestään olekaan sattumanvarainen. (Thaler & Sunstein 2009, 27.)

Edustavuuden heuristiikan purkamiseen tarvitaan kognitiivista työskentelyä. Arvion pohjaksi voidaan tietoisesti hakea todellinen perustaso, ja arvioida toivotun lopputuloksen todennäköisyys rehellisesti sen pohjalta. Oma arvion puolesta puhuvat todisteet on hyvä myös kyseenalaistaa, ja pohtia niiden todenperäisyyttä sekä omaa varmuutta. (Kahneman 2011, 154.)

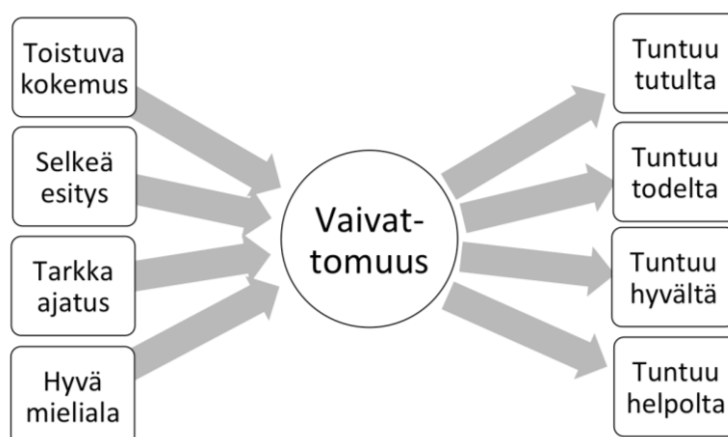
Vahvistusharhalla (confirmation bias) tarkoitetaan ihmisen taipumusta huomioida vain aiempia käsityksiä vahvistavaa tietoa ja todisteita ja jättää huomiotta omaa käsitystä vastaan todistavat argumentit (Kahneman 2011, 80). Niinpä vahvistusharha ja edustavuuden heuristiikka vahvistavat toisiaan ja tekevät niistä sitkeitä.

Vahvistusharha voi olla todella vahva: Lord, Ross & Lepper (1979, 2105) tutkimuksen mukaan ihmisen vahvat käsitykset yhteiskunnallisista asioista ovat pikemminkin taipuvaisia polarisoitumaan kuin tasaantumaan, mikäli vastakkaisia todisteita esitetään. Tuolloin todisteista etsitään virheitä ja puutteita. Virheiden etsiminen riippuu enemmän siitä, kuinka vahvasti väite on ristiriidassa oman näkemyksen kanssa kuin siitä, millaisin menetelmin vastakkainen tieto on muodostettu. Sen tähden voi olla hyvin toivotonta yrittää muuttaa ihmisten mieliä esittämällä tutkittua tietoa ja luottaa ihmisten rationaalisuuteen ja valaistumiseen. Mikäli omaa näkemystä tukevaa tietoa löytyy, lopputulos on todennäköisemmin kiivas väittäely kuin yhteisymmärryksen löytyminen. (Lord, Ross & Lepper 1979, 2105 - 2108.)

3.3.6 Kognitiivinen vaivattomuus, tiedon kirous ja ankkurointi

Ihminen pyrkii automaattisesti kohti kognitiivista vaivattomuutta (cognitive ease). Kun ihminen toimii tietoisesti, tapahtuu jatkuvasti tiedon käsittelyä ja jäsentämistä, joiden avulla hahmotetaan käsillä olevaa tilannetta. Hahmotetaan, tapahtuuko ympäristössä jotain uutta, onko ympäristössä uhkia, minne tarkkaavaisuus tulisi suunnata ja ovatko suuremmat ponnistelut tarpeen. Tämä tapahtuu automaattisesti systeemi 1 -ajattelussa, ja sen tehtävä on ilmoittaa systeemi 2:lle, mikäli suurempia ponnisteluja vaaditaan. Tästä seuraa kokemus kognitiivisesta vaivattomuudesta (cognitive ease), joka vaihtelee välillä helppo - rasittava (Kuvio 5).

Helppous on merkki siitä, että kaikki sujuu hyvin. Rasittavuus merkitsee, että ongelmia on havaittavissa, ja systeemi 2:sta tarvitaan. Seuraa kognitiivinen rasite (cognitive strain), mikä juontuu sekä nykyisestä ponnistelun asteesta että vaatimuksista, joita ei pystytä täyttämään. Helppoudesta seuraa positiivisia asioita; hyvä mieli, pidät näkemästäsi, uskot kuulemaasi, luotat intuitioosi ja kuulemasi tuntuu mukavan tutulta. Rasituksesta taas seuraa korkeampi tarkkaavaisuus ja epäluulo, suurempi ponnistelu, vähemmän mukavuutta ja myös vähemmän virheitä, mutta myös vähemmän luovuutta ja intuitiivisuutta. (Kahneman 2011, 59.)



Kuvio 5. Kognitiivisen vaivattomuuden syyt ja seuraukset (Kahneman 2011, 60.)

Selkeys on yksi tärkeimmistä vaateista, joita muutosta johtavalle tai valmentavalle henkilölle asetetaan. Åhmanin (2012, 263.) mukaan kiteyttämisen taidon puute on eräs johtajien suurimmista haasteista. Hän esittää hypoteesin, että meillä kaikilla on vinoutunut käsitys omasta selkeydestämme. Selkeyttämisen taito vaikuttaa sekä vuorovaikutuskykyihimme että omaan ajatteluun. Selkeyttäminen ei ole helppoa, sillä meidän on hyvin vaikea asettua sellaisen ihmisen asemaan, joka ei tunne käsillä olevaa asiaa yhtä hyvin kuin me itse. Sen tähden emme ehkä näe edes tarvetta selkiyttämislle - emme hahmota sitä, kuinka vaikea kerto-
maamme on hahmottaa. (Åhman 2012, 263 - 264.) Tätä ajattelun ilmiötä kutsutaan myös tiedon kiroukseksi, jonka tähden ihminen käsittää oman tietonsa olevan laajemmin myös muiden tiedossa kuin mitä se todella on, ja sen tähden tekee oman tiedon jakamisesta hankalaa sellaisella tavalla, että yleisö ymmärtäisi. (Camerer, Loewenstein & Weber 1989, 1247.) Se myös tekee selkiyttämisestä erittäin tärkeää.

Selkiyttämisen ja yksinkertaistaminen ero on hyvä ymmärtää; selkiyttämällä tarkoitetaan asian mahdollisimman ymmärrettäväksi tekemistä ja yksinkertaistamisella tarkoitetaan asioiden tekemistä tai ilmaisemista mahdollisimman vähällä panoksella. Yksinkertaistamisen kanssa on hyvä olla varovainen, sillä vaarana on sortua myös älylliseen yksinkertaistamiseen. Åhmanin (2012, 263 - 264.) luettelee selkiyttämisen tavoitteiksi seuraavat seikat: monimutkaisuuden johtamisen kyky ja sitä kautta mielenrauhan lisääminen, toiminnan tehostaminen

(pienemmät ponnistukset arvon säilyessä), asioiden esittäminen niin, että mahdollisimman moni ymmärtää ne tarkoituksenmukaisella tavalla, vastakkainasettelujen ja solmujen läpinäkyminen sekä kirkkaampi visio tulevaisuudesta.

Selkeys tuo myös uskottavuutta. Tarpeeton monimutkaisuus kielessä arvioidaan negatiivisesti; turhia monimutkaisia sanoja ja kielen rakenteita sisältävä teksti arvioidaan heikon älykkyyden merkiksi, mikä on omiaan syömään kirjoittajan uskottavuutta. Efektin arvioidaan johtuvan siitä, että lukijan on hankalampi prosessoida monimutkaista tekstiä. Ihmiset usein käyttävät monimutkaista kieltä silloin, kun haluavat antaa itsestään todellista viisaamman vaikutelman. Tällaisia tilanteita voi tulla vastaan silloin, kun ihminen on epävarma - kuten suurten muutosten tai tärkeiden esiintymisten edessä. Jotta ei päätyisi tuottamaan varsin toisenlaista lopputulosta, on sanojen ja kielen käyttöön tärkeää kiinnittää huomiota. (Oppenheimer 2006, 151-153.) Tästä voisi päätellä, että henkilö, joka kykenee tuottamaan kognitiivisesti vaivatonta materiaalia, mielletään älykkääksi ja uskottavaksi.

Ankkurointivaikutusta voidaan hyödyntää tulevaisuuden toimien selkeässä suuntaamisessa. Ankkuroinnilla tarkoitetaan mielen taipumusta asettaa ensimmäiselle havainnolle liioitellun suuri painoarvo. Vaikutusta on tutkittu runsaasti numeroiden avulla, ja sen on todettu olevan hyvin voimakas. Jopa täysin sattumanvaraisesti valitut numerot vaikuttavat arvioihin. Ensimmäinen havainto tietystä asiasta - vaikkapa tuotteen hinnasta - asettaa mieleen ankkurin eli lähtökohdan, jota sovitamme seuraavia arvioita tehdessä sopivaan suuntaan. Ongelman aiheuttaa se, että sovittaminen ei ole yleensä riittävää, ja saatamme jäädä ankkurivaikutuksen takia kauas todellisuudesta. Näin henkilö voi päätyä maksamaan tuotteesta esimerkiksi liian suuren hinnan. Vaikka vaikutusta on tutkittu pääasiassa numeroin, samankaltainen vaikutus on myös ensimmäisillä mielikuvilla, käsityksillä, tunteilla ja muilla ensivaikutelmilla. (Thaler & Sunstein 2009, 23 - 24.) Ankkurilla voi olla joko sovittava vaikutus tai virittävä vaikutus. Sovittava vaikutus antaa tietyn kiintopisteen, josta lähtöisin arviointi tehdään suuntaan tai toiseen. Virittävä vaikutus on sellaisella ankkurilla, joka ohjaa arviota kohti kyseistä ankkuria. (Kahneman 2011, 119 - 123.) Tavoitteet ja visiot ovat virittäviä ankkureita, joita voi hyödyntää sekä numeroin että käsittein.

3.3.7 Kehystäminen

Myös tapa, jolla asia esitetään vaikuttaa suuresti henkilön päätöksentekoon. Tätä kutsutaan kehystämiseksi (framing). Mekanismeja on monia ja tulokset niin ikään moninaisia. Kehystämisen vaikutusta voidaan demonstroida seuraavalla esimerkillä:

On odotettavissa, että harvinainen aasialainen sairaus on aiheuttamassa epidemian, jota vastaan olla käynnistämässä ohjelma, joka täytyy valita kahdesta vaihtoehdosta. Vaihtoehto A:n on ennustettu pelastavan 200 henkeä. Vaihtoehto B:llä on yhden kolmanneksen mahdollisuus pelastaa 600 henkeä ja kahden kolmanneksen mahdollisuus, että kukaan ei pelastu. Kumman sinä valitset?

Suurin osa valitsee vaihtoehdon A, ja argumentoi, että sillä saavutetaan todennäköisesti korkein tulos. Vaihtoehdot tuottavat kuitenkin keskimäärin saman tuloksen, sillä yhden kolmanneksen mahdollisuus pelastaa 600 tarkoittaa, että keskimäärin 200 henkeä pelastuu.

(Bazerman & Moore 2013, 82.)

Valitsemalla siis tarkoin se tapa, jolla asia esitetään, voidaan suuresti vaikuttaa siihen, mitä henkilö lopulta asiasta päättelee ja valitsee. Kahneman (2011, 86.) kertoo ilmiöstä, jota hän kutsuu kirjainyhdistelmällä WYSIATI. Se tulee sanoista ”*What You See Is All There Is*” - se mitä näet on kaikki mitä on. Sillä viitataan systeemi 1-ajattelun kyvyttömyyteen käsitellä saamansa tiedon laatua ja määrää, mikä tekee runsaasti tilaa vaikutelmille ja intuitiolle päätöstä muodostettaessa. Silloin se tieto, mitä tarjotaan, ottaa suuren roolin, eikä piilossa olevaa tietoa haluta, tajuta tai kyetä ottamaan huomioon, vaikka se olisi oleellista päätöksen kannalta. Kehystämisen voimakas vaikutus on todettu usein tutkimuksin. Vaikka lopputulos on sama, ihmiset päätyvät erilaisiin päätöksiin siitä riippuen, millaisen tunteen asia herättää. Merkitystä on sillä, onko asia esitetty niin, että se tuottaa tunteen tappiosta vai sen välttämisestä. (Kahneman 2011, 86 - 88.)

4 Kehittämistyön prosessi, tutkimusmenetelmät ja toteutuksen kuvaus

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus, eli kehittämistyön prosessi, tutkimusmenetelmät, tutkimusaineistot ja tutkimuksen kulku.

4.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida ja kehittää Porvoon sosiaali- ja terveystoimen lean-implementointiprosessia tutkimalla siinä ilmeneviä inhimillisiä haasteita sekä kartoittamalla taustalla vaikuttavia päätöksen teon ilmiöitä. Opinnäytetyö etsii keinoja myötävaikuttaa henkilöstöön lean-implementoinnin edistämiseksi sosiaali- ja terveystoimen kontekstissa. Opinnäytteen tuloksilla pyritään tukemaan sosiaali- ja terveystoimen esimiehiä ja johtoa lean-implementoinnin vaiheiden analysoinnissa ja suunnittelussa.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, eli se pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelman tutkimustietoon ja empiriaan pohjaten. Tieteelliseen tutkimukseen verrattuna tutkimuksellinen kehittämistyö ei tähtää uuden teorian muodostamiseen, mutta se luo uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellista kehittämistyötä varten kerätään tietoa järjestelmällisemmin kuin arkisessa kehittämistyössä, jossa ideointi ja tiedon hyödyntäminen ovat satumanvaraista. Tiivis yhteistyö työelämän kanssa on olennaista tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheissa, sillä kirjoittaminen ja kommunikointi työelämän kanssa vievät kehittämistyötä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18.)

Opinnäytetyö mukailee englantilaisen käyttäytymistieteitä julkisen sektorin toimintaan soveltavan The Behavioral Insights Team -tutkimusryhmän muodostamaa käyttäytymisilmiöiden soveltamiseen tarkoitettua kehittämistyön prosessia (Kuvio 6). Prosessi on luotu tutkimusryhmän EAST-viitekehyksen toteuttamiseen (Service ym. 2014, s. 9-42), mutta on mielestäni sovellettavissa mainiosti muihinkin tarkoituksiin.



Kuvio 6. Kehittämistyön prosessi (Service ym. 2014, s. 45-47.)

Prosessin ensimmäinen vaihe on halutun *lopputuloksen määrittely*, joka tässä työssä on siis opinnäytetyön tavoitteen asettaminen eli lean-implemtoinnin edistyminen henkilöstöön vaikuttamalla. Prosessin toinen vaihe on *kontekstin ymmärtäminen*, joka on tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus. Prosessin kolmas vaihe on *intervention rakentaminen*, joka tässä työssä on kehittämisen osuus, eli toimenpide-ehdotusten ja huomioon otettavien seikkojen esittäminen visuaalisena konstruktiona. Neljäs vaihe, jossa interventiota *testataan, opitaan ja mukautetaan*, rajautuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle sekä ajallisten rajoitteiden että opinnäytetyön laajuuden vuoksi.

Opinnäytetyö pyrkii täyttämään tavoitteensa hakemalla vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin. Keskeisiä tutkimusongelmia on kaksi, jotka jakautuvat kahteen alaongelmaan:

- 1) Miten lean-implemtointi on käynnistynyt Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa?
 - 1a) Miten lean-implemtointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana?
 - 1b) Miten lean-implemtoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen?
- 2) Miten lean-implemtointia voidaan kehittää käyttäytymistaloustieteen keinoin?
 - 2a) Mitkä päätöksen teon ilmiöt ovat estäneet tai edistäneet lean-implemtointia?
 - 2b) Miten implementointia voidaan edistää jatkossa päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen?

Kehittämistyön prosessin ja tutkimuskysymysten suhde on seuraava: Ensimmäinen tutkimuskysymys ” Miten lean-implementointi on käynnistynyt Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa?” kuuluu kehittämistyön prosessin toiseen, kontekstin ymmärtämisen vaiheeseen. Toinen tutkimuskysymys ” Miten lean-implementointia voidaan kehittää käyttäytymistaloustieteen keinoin?” kuuluu kolmanteen, intervention rakentamisen vaiheeseen.

4.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen, mikä on perusteltua silloin, kun tarkoituksena on tutkia kontekstuaalisia tekijöitä ja ihmisen kokemusta. Laadullinen tieto tarjoaa sellaisen monipuolisen näkemyksen ihmisen käyttäytymiseen, jota ei voisi saavuttaa kvantitatiivisella tiedolla (Guba & Lincoln 1994, 105).

Tutkimuksen lähestymistapa on konstruktivinen, sillä opinnäytetyö pyrkii ymmärtämään lean-implementoinnissa ilmeneviä inhimillisiä haasteita ja vastaamaan näihin haasteisiin päätöksen teon ilmiöiden keinoin. Toisin sanoen käytännön ongelmaan etsitään teoreettisesti perusteltu ratkaisu ja sitä kautta tuodaan organisaatioon uutta tietoa. Tällöin kyseessä on uudenlaisen todellisuuden rakentaminen tutkimustiedon pohjalta sekä käytännönläheinen ongelmanratkaisu uuden rakenteen avulla. Nämä kaikki ovat Ojasalon ym. (2014, 65.) mukaan konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Gibbsin (2007, 7) kuvaus konstruktivisen tutkimuksen luonteesta syventää näkemystä: konstruktivinen tutkimus perustuu sille ajatukselle, että ympäröivä maailma muodostuu yksilöiden kokemusmaailmoista ja sosiaalisessa kanssakäymisessä muodostuneista todellisuuksien rakenteista eli konstruktioista. Rakenteita muodostetaan, koska ihmisellä on tarve ymmärtää kokemuksiaan. Konstruktivismissa ei ole ehdottomia totuuksia, vaan erilaisia näkökulmia ja asioiden katselutapoja. Tässäkin opinnäytetyössä pyritään rakentamaan todellisuutta kuvaava rakennelma, jota ei pidetä ehdottomana totuutena, vaan yhtenä mahdollisena selittäjänä nykyiselle tilanteelle ihmisen päätöksen teon tutkimustiedon valossa. Päätöksen tekoon vaikuttaa jatkuvasti suuri joukko erilaisia seikkoja, kuten tilanteesta, ilmapiiri, ympäristö ja henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja ajatukset, joten lean-implementointiin voi vaikuttaa koko joukko myös sellaisia päätöksenteon ilmiöitä, joita ei tässä työssä mainita.

Opinnäytetyössä käytetään kaikkia kolmea päättelyn muotoa; induktiivista, deduktiivista ja abduktiivista päättelyä. Induktiivinen päättely pyrkii hahmottamaan toistuvia teemoja, joiden avulla voidaan löytää yleistettäviä selityksiä tutkittavalle ilmiölle. Induktiivista päättelyä pidetään aineistolähtöisenä päättelytapana. Deduktiivinen päättely taas on teorialähtöistä, ja se pyrkii muodostamaan teorian avulla selityksiä ilmiöille, eli se ikään kuin sovittaa teoriaa

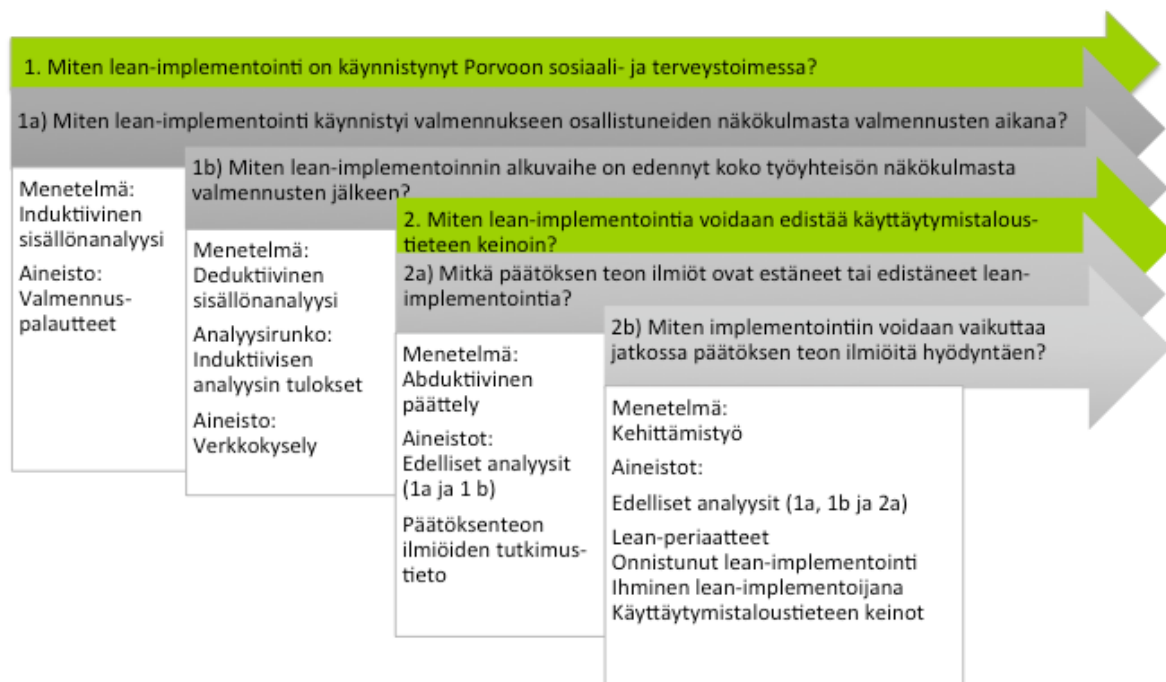
tutkittavaan ilmiöön. (Gibbs 2007, 4-5.) Tuomi & Sarajärvi (2002, 97-99) puhuvat aineistolähtöisestä (induktiivinen) ja teorialähtöisestä (deduktiivinen) mallista. Heidän mukaansa nämä termit kuvastavat päättelylogiikkaa parhaiten. Kolmatta opinnäytetyössä käytettyä päättelytapaa, abduktiota, he nimittävät teoriasidonnaiseksi päättelyksi. Siinä teorian tarjoamat valmiit mallit ja tutkimusta varten kerätyt aineistot vuorottelevat tutkijan ajattelussa. Eriksson & Kovalainen (2016) kuvaavat abduktiota liikeeksi ihmisten tarjoamien arkipäivän havaintojen ja teorian tarjoamien käsitteiden ja konseptien välillä, jotta tapahtuvaa ilmiötä voidaan ymmärtää ja selittää. Tutkija ikään kuin etsii johtolankoja aineistosta, jotka johdattelevat teorian jäljille, ja toisin päin. Silloin teorian ja aineiston yhteistyössä syntyy uudenlainen ratkaisu tutkimusongelmaan. Abduktiivista päättelyä kutsutaankin toisinaan myös salapoliisimetodologiaksi (Suomala, Taatila, Siltala & Keskinen 2005, 359).

Tutkimusmentelmänä on sekä induktiivinen että deduktiivinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä on mahdollista tiivistää suuria tekstimääriä sisältöä kuvaaviksi kategorioiksi. Sen tarkoituksena on luoda tiivis, mutta laaja kuvaus ilmiöstä. Usein tavoitteena on rakentaa malli, konseptuaalinen kartta tai vastaava. (Elo & Kyngäs 2008, 108.) Vilka (2015) kuvaa sisällönanalyysia laadullisena metodina, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia ja esitetään ne sanallisina tulkintoina. Sisällönanalyysi sopii tähän opinnäytetyöhön, sillä tarkoituksena on tiivistää mittava aineisto ja kuvata sisältö mallina. Vilkan (2015) mukaan induktiivisen sisällönanalyysin tavoitteena on löytää toiminnan logiikka tai tyypillinen toimintaa kuvaava kertomus ja deduktiivisen sisällönanalyysin tavoitteena on antaa aiemmalle teorialle uusia näkökulmia ja uutta sisältöä sekä ymmärtää tutkittavien toiminta- ja ajattelutapoja.

Tutkimus etenee iteratiivisesti siten, että seuraava vaihe rakentuu edellisen päälle, jolloin edellisen ymmärrys syvenee. Tutkimus käynnistyy induktiivisella sisällönanalyysillä tilanteessa, jota ei ole aiemmin tutkittu, eikä suoranaisesti tilanteeseen soveltuvaa teoriaa ollut käytettävissä. Tätä seuraa deduktiivinen sisällönanalyysi aineistosta, joka on kerätty eri tilanteessa ja myöhempänä ajankohtana. Deduktiossa hyödynnetään induktiivisen analyysin tuotosta analyysirunkona. Elo & Kyngäksen (2008, 107) mukaan induktiivinen sisällönanalyysi sopii tutkimukseen silloin, kun aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole tai tieto on hajanaista, ja deduktiivinen sisällönanalyysi sopii silloin, kun aiempaa teoriaa testataan toisessa tilanteessa tai kategorioita verrataan eri ajankohtaan. Tämä vastaan opinnäytetyön asetelmaa. Iteraatio jatkuu tästä edelleen abduktiiviseen analyysiin, jossa teoriatietoa yhdistetään induktiivisen ja deduktiivisen analyysin tuloksiin.

4.3 Aineistot ja keruumenetelmät

Aineistona opinnäytetyössä käytetään kolmea aineistoa: 1) Sujuvat prosessit-valmennuksissa vuosina 2015-2016 kerätyt palautelomakkeet, jossa arvioidaan omaa oppimista sekä valmennuksen onnistumista sanallisesti 2) koko henkilöstölle maaliskuussa 2017 verkkokyselynä tehty lomakehaastattelu, jossa selvitetään lean-implemtoinnin nykytilaa sekä 3) olemassa olevaa tutkimustietoa lean-implemtoinnista sekä päätöksenteon ilmiöistä. Tutkimuskysymysten ja aineistojen suhteet on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimuskysymysten, teorian ja tutkimusaineiston suhde

Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen (miten lean-implemtointi on käynnistynyt Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa) molempiin alakysymyksiin (miten lean-implemtointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana sekä miten lean-implemtoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen) vastataan pääasiassa kerätyllä tutkimusaineistolla, eli valmennuspalautteilla ja verkkokyselyllä. Tarkoitus on muodostaa ymmärrys kontekstista, eli siitä, mitä lean-implemtoinnin aikana todella tapahtuu ja millaisia valintatilanteita henkilötö kohtaa.

Kirjallisuuden rooli korostuu toisen tutkimuskysymyksen (miten lean-implemtointia voidaan edistää käyttäytymistaloustieteen keinoin) alakysymyksiin (mitkä päätöksen teon ilmiöt ovat estäneet tai edistäneet lean-implemtointia sekä miten implementointia voidaan edistää jatkossa päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen) vastatessa, kun ensimmäisen tutkimuskysymyksen havaintoihin haetaan selityksiä olemassa olevasta tutkimustiedosta. Silloin on tarkoitus

ymmärtää, mitä implementoinnin aikana tapahtuu teoreettisen viitekehyksen valossa ja kuinka tutkimustietoa voidaan hyödyntää tässä kontekstissa toiminnan parantamiseksi.

4.3.1 Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen

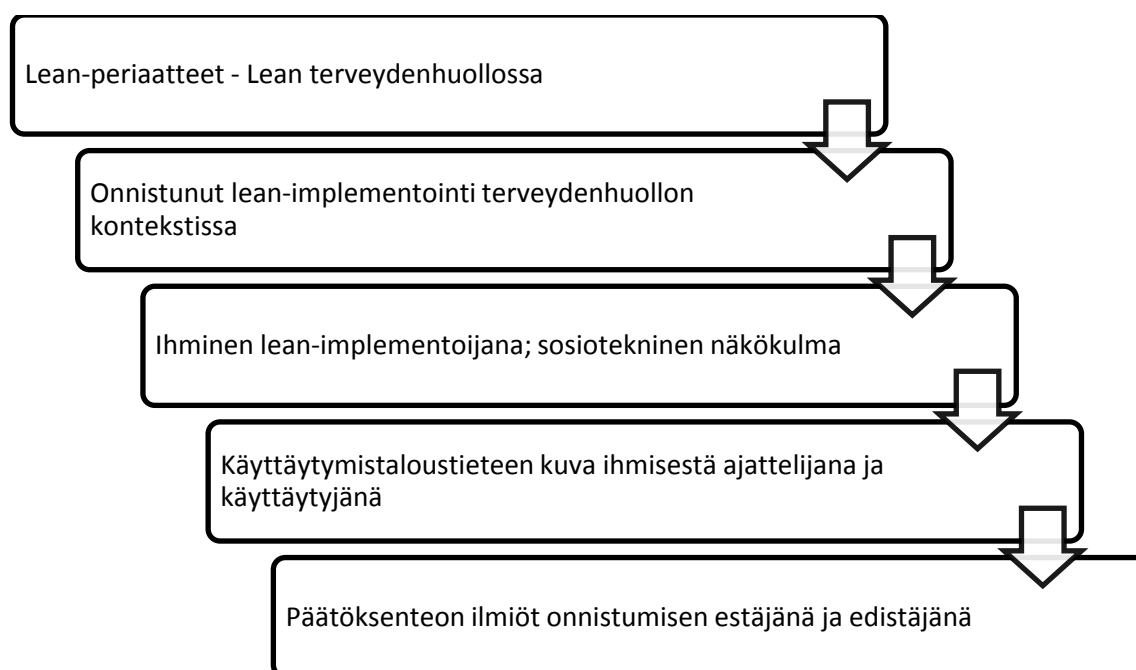
Tietopohjan rakentaminen alkoi kirjallisuuteen ja kansainväliseen tutkimustietoon tutustumisella, jolla rakennettiin ymmärrys alan nykytilanteesta. Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu pääasiassa kansainvälisistä tutkimusartikkeleista ja tietokirjallisuudesta, mutta myös kotimaista kirjallisuutta on hyödynnetty. Tietokirjallisuus on pääasiassa Laurea ammattikorkeakoulun suosittelemaa kurssikirjallisuutta. Tutkimusartikkeleita haettiin verkkopohjaisista tietokannoista. Lisäksi etsin aiheeseen sopivia artikkeleita selaamalla relevanttien tutkimusten lähdeluetteloja.

Tiedonhaussa käytettiin seuraavia tietokantoja

- Laurea ammattikorkeakoulun Finna -tietokanta
- ProQuest-tietokanta
- Google Scholar -kirjallisuushaku

Tietoa etsittiin seuraavilla hakusanoilla:

- lean in healthcare
- lean healthcare AND human behaviour
- lean healthcare AND employee
- päätöksenteon ilmiöiden teoriaa kunkin ilmiön nimellä



Kuvio 8. Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen (Kuvio 8.) lean-tietopohjan muodostavat lean-periaatteet, tutkimustieto lean-implementoinnin onnistumisesta terveydenhuollon kontekstissa sekä ihmisestä lean-implementoijana ja lean-koneptin sosioteknisestä näkökulmasta. Nämä luovat kattavan kuvan lean-implementoinnin kenttään sekä sosiaali- ja terveydenhuollon erilliskysymyksiin. Ihmisnäkökulmaa vie edelleen syvemmälle käyttäytymistaloustieteen ihmiskäsitys, ihmisen päätöksenteon teoria sekä tiettyjen päätöksen teon ilmiöiden tutkimustieto. Erityisesti päätöksenteon ilmiöitä käsittelevä kirjallisuuskatsaus syntyi osana kehittämistyön prosessia abduktiivisen päättelyn tuloksena kontekstin ymmärtämisen vaiheessa. Peilasin analyysin tuloksia teoria- ja tutkimustietoon, jolloin ymmärrys vaikuttavista päätöksenteon ilmiöistä kirkastui ja teoreettinen viitekehys rakentui.

4.3.2 Tutkimusaineistot

Tutkittavia aineistoja oli kaksi. Ensimmäinen aineisto, valmennuspalautteet, on kerätty lean-implementoinnin ensimetreiltä lean-valmennuksien yhteydessä. Toinen aineisto, lomakehaastattelun vastaukset on kerätty, kun lean-implementointia on toteutettu työpaikoilla puolesta vuodesta 1,5 vuoteen. Aineistot kuvaavat siis lean-implementoinnin eri ajankohtia ja eri tilanteita. Tässä kappaleessa esitellään nämä aineistot

Valmennuspalautteet

Tutkimuskysymykseen ”1a. Miten lean-implementointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana?” vastattiin vuosina 2015-2016 Porvoossa järjestetyistä Sujuvat prosessit-koulutuksista kerätyistä palautelomakkeista. Tähän aineistoon viitataan myöhemmin tässä työssä käsitteellä *valmennuspalautteet*.

Palautelomakkeet jaettiin jokaisen seminaarin päätteeksi osallistujille ja osallistajat vastasivat lomakkeeseen ennen poistumista seminaari paikalta. Valmennusten aikana lomakkeet on käyty valmennushenkilöstön kesken silmämääräisesti läpi ja palautteista on keskusteltu valmentajien keskuudessa. Ensimmäisen valmennuskierroksen ensimmäisen seminaarin palautelomakkeita ei ole enää saatavilla, sillä niitä ei arkistoitu. Se ei kuitenkaan vaikuta tuloksiin, sillä otoksen koko on siitä huolimatta riittävän suuri (taulukko 2).

Kierros ja seminaari	Päivämäärä	n-luku
Kierros 1, seminaari 1.		Ei saatavilla
Kierros 1, seminaari 2.	16.-17.6.2015	33
Kierros 1, seminaari 3.	3.9.2015	28
Kierros 1, päätösseminaari 4.	30.10.2015	34
Kierros 2, seminaari 1.	12.-13.11.2015	40

Kierros 2, seminaari 2.	7.-8.2016	32
Kierros 2, seminaari 3.		Ei saatavilla
Kierros 2, päätösseminaari 4.	31.3.2016	34
Kierros 3, seminaari 1.	14.-15.4.2016	39
Kierros 3, seminaari 2.	9.-10.6.2016	36
Kierros 4, seminaari 1.	28.-29.4.2016	42
Kierros 4, seminaari 2.	16.-17.6.2016	31
Kierros 3 & 4, sem 3.	8.9.2016	56
Kierros 3 & 4, päätösseminaari 4.	28.10.2016	47
Yhteensä		452

Taulukko 2. Seminaarien ajankohta ja palautelomakkeiden määrä

Palautelomakkeen kysymykset vaihtelivat yhden valmennuskierroksen eri seminaareissa ja koko valmennuskonseptin kehittyessä valmennuskierroksesta toiseen. Opinnäytetyön analyysiin sisältyy kaikki valmennuspalautteiden kvalitatiivinen tieto (avoimet kysymykset) ja kvantitatiivinen tieto (numeeriset arviot) on vastaavasti rajattu pois. Pääosin lomakkeissa oli yksi numeerinen arvio ja kolme avointa kysymystä, lukuunottamatta päätösseminaareja, joissa numeerisia arvioita oli kaksi ja avoimia kysymyksiä kolme. Kierrosten 3 ja 4 palautteisiin lisättiin myös numeraalinen ja sanallinen itsearvio. Taulukossa 3 on kuvattu ne kysymykset, jotka ovat sisältyneet tämä opinnäytetyön analyysiin ja listattu seminaarit, joiden palautelomakkeissa kysymys esiintyy.

Kysymysryhmä	Palautteessa esitetyt kysymykset	Kierros ja seminaari
1	Mitä opit toiminnastanne?	Kierros 1, seminaari 2. Kierros 2, seminaari 1.
3	Miten olisimme voineet auttaa teitä? Miten olisimme voineet tuottaa teille lisäarvoa? (Kierros 3 & 4, sem 3.)	Kierros 1, seminaari 2. Kierros 1, seminaari 3. Kierros 2, seminaari 1. Kierros 2, seminaari 2. Kierros 3, seminaari 1. Kierros 3, seminaari 2. Kierros 4, seminaari 1. Kierros 4, seminaari 2. Kierros 3 & 4, sem 3.
4	Mitä tapahtuu ennen seuraavaa seminaaria? Mitä tapahtuu ennen päätösseminaaria?	Kierros 1, seminaari 2. Kierros 1, seminaari 3.

	Mitä tapahtuu ennen 3. seminaaria?	Kierros 2, seminaari 1. Kierros 2, seminaari 2.
5	Missä asioissa pääsitte etenemään?	Kierros 1, seminaari 3. Kierros 2, seminaari 2. Kierros 3, seminaari 1. Kierros 3, seminaari 2. Kierros 4, seminaari 1. Kierros 4, seminaari 2. Kierros 3 & 4, sem 3.
8	Mistä koitte hyötyväanne eniten?	Kierros 1, päätössem. Kierros 2, päätössem. Kierros 3 & 4, päätöss.
9	Kuinka työseminaarien sisältö ja käytetyt työkalut auttoivat teitä? (esim. arvovirtakuvaus, valmentamisen KATA kysymykset)	Kierros 1, päätössem. Kierros 2, päätössem. Kierros 3 & 4, päätöss.
10	Mitkä työ- ja toimintatavat tai kehittämiskäytännöt ovat vakioituneet käytännöksenne? (mikä muuttui?)	Kierros 1, päätössem. Kierros 2, päätössem. Kierros 3 & 4, päätöss.
12	Miten autoin tiimiäni etenemään?	Kierros 3, seminaari 1. Kierros 3, seminaari 2. Kierros 4, seminaari 1. Kierros 4, seminaari 2. Kierros 3 & 4, sem 3.

Taulukko 3. Valmennuspalautteiden analysoidut kysymykset

Taulukossa 4. on esitetty ne palautelomakkeiden kysymykset, jotka on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Ne eivät soveltuneet laadulliseen analyysiin eivätkä tuottaneet relevanttia informaatiota tai vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, sillä tarkoituksena ei ole analysoida osallistujien tyytyväisyyttä, vaan ymmärtää henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia lean-implemtoinnin alkuvaiheessa.

Kysymys	Valmennuskierros ja seminaarinumero
Päivän kokonaisarvio kouluarvosanana (asteikko 4-10)	Kierros 1, seminaari 2. Kierros 1, seminaari 3. Kierros 2, seminaari 1. Kierros 2, seminaari 2. Kierros 3, seminaari 1.

	Kierros 3, seminaari 2. Kierros 4, seminaari 1. Kierros 4, seminaari 2. Kierros 3 & 4, sem 3.
Hyöty teidän yksikkönne kannalta? (asteikko 1-10)	Kierros 1, päätössem. Kierros 2, päätössem. Kierros 3 & 4, päätöss.
Seminaarien 1-4 kokonaisarvio (asteikko 1-10)	Kierros 1, päätössem. Kierros 2, päätössem. Kierros 3 & 4, päätöss.
Kuinka paljon arvoa tuotin tiimilleni (asteikko 4-10)	Kierros 3, seminaari 1. Kierros 3, seminaari 2. Kierros 4, seminaari 1. Kierros 4, seminaari 2. Kierros 3 & 4, sem 3.

Taulukko 4. Valmennuspalaute: analyysin ulkopuolelle rajatut kysymykset

Alkujaan palautelomakkeet on kerätty valmennuksen järjestäjille palautetta ja reflektointia varten kehittämisen tueksi. Lomakkeilla on ollut myös tarkoitus toimia valmennukseen osallistujien itsereflektion välineenä. Palautteiden yhteenveto on käyty läpi aina seuraavan seminaarin aluksi seminaariin osallistujien kanssa. Samalla osallistujille tuotiin esille, miten esiin nostettuja seikkoja tullaan korjaamaan tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta palautteiden muodostama aineisto on siis luonteeltaan kyselyn tuottamaa sekundääristä kvalitatiivista raakadataa. Sekundäärisellä datalla tarkoitetaan aineistoa, joka on alunperin kerätty jotakin muuta käyttötarkoitusta varten. (Saunders & Lewis 2012, 85.) Sekundääristä dataa voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuskohteen kontekstin ymmärtämiseksi (Saunders & Lewis 2012, 93). Tässä tapauksessa tämä data tuottaa tietoa lean-konseptia oppivan henkilön ajatuksista ja reflektiosta välittömästi koulutuksen aikana, jolloin on mahdollista saada lisätietoa valmennuksen herättämistä tuntemuksista, ajatuksista ja arvostuksista. Tiedon avulla voin paremmin ymmärtää implementointiprosessia, sen esteitä ja sen motivaattoreita sekä sitä kontekstia, jossa lean-konseptia viedään käytäntöön.

Aineiston arviointi

Tieto on kerätty luonnollisessa tilanteessa, joten sen tuottaa hyvin aitoa tietoa lean-valmennuksen aikana heränneistä ajatuksista. Palautelomakkeiden keräämisen ajankohta vaikuttaa aineistoon, sillä palaute on kerätty valmennuspäivien tai päivän jälkeen. Osallistujat ovat

tuossa vaiheessa melko väsyneitä työskenneltyään intensiivisesti omien prosessiensa parissa, mikä näkyy lyhyinä vastauksina, mutta toisaalta lean-työskentely on hyvin elävänä heidän mielessään ja jo muutaman sanan mittainen palaute voi kertoa paljon.

Verkkokysely

Tutkimusalakysymykseen 1b ”miten lean-implementoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen” vastattiin aineistolla, joka kerättiin verkkokyselynä suoritettulla lomakehaastattelulla. Tähän viitataan jatkossa käsitteellä *verkkokysely*. Lomakekysely sopii tiedonkeruunetelemäksi silloin, kun tutkimuskysymys on rajattu kosemaan yhtä asiaa. Silloin tarvittava tieto pitäisi saada kerättyä kolmesta kuuteen kysymyksellä. (Vilka 2015.)

Päädyin lomakehaastatteluun siksi, että se oli hyvä tapa saada laajasti tietoa eri puolilta organisaatiota pienellä resurssilla ja nopealla aikataululla. Ensimmäinen tutkimusaineisto (valmennuspalautteet) kattoi koko organisaation, joten oli loogista, että seuraavakin kattaisi. Kysely siis antoi koko organisaatiolle mahdollisuuden tuoda näkemyksensä esille. Silloin organisaatiossa vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä oli mahdollista kartoittaa laaja-alaisesti.

Verkkokysely tehtiin Porvoon kaupungin tehtiin henkilöstölle maaliskuussa 2017. Se palveli kahta tarkoitusta; se toimi aineistonkeruunetelmänä tälle opinnäytetyölle ja lisäksi sillä kerättiin tietoa kehittämisen tilasta Porvoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kehittämis- ja suunnitteluosastolle. Yksikössä haluttiin tietoa siitä, miltä lean-kehittämisen tilanne vaikuttaa tällä hetkellä ja minkälaista kehittämistyön tukea henkilökunta tarvitsee. Webropol-ohjelmistolla toteutettu verkkokysely lähetettiin koko henkilöstölle. Aineisto kerättiin aikavälillä 2.3. - 17.3.2017. Kysely jaettiin henkilöstölle sähköpostiviestillä (liite 3). Henkilöstön yhteystiedot saatiin sähköpostiohjelmaan tallennetusta koko sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön kattavasta jakelulistasta. Henkilöstölle lähetettiin alkuperäisen kutsun lisäksi kaksi muistutusviestiä; 8.3.2017 ja 16.3.2017. Kyselykutsu lähetettiin 1043 henkilölle. Kyselyyn vastasi 187 henkilöä, eli vastausprosentti oli 18 %.

Verkkokysely suunniteltiin yhdessä sosiaali- ja terveystoimen kehittämis- ja suunnitteluosaston kanssa, jossa itsekin työskentelen. Taulukossa 5 on kuvattu kyselyn kysymykset vastausvaihtoehtoineen ja vastausmäärineen sekä tieto siitä, sisältyvätkö kyseisen kysymyksen vastaukset analyysiin. Vilkan (2015) mukaan haastattelukysymyksissä on syytä välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata joko *kyllä* tai *ei*. Hyviä kysymyksen aloittavia sanoja ovat ne, jotka johdattavat haastateltavan kuvailemaan asiaa omin sanoin. Tällaisia ovat esimerkiksi *mitä*, *miten*, *millainen* tai *miksi*. Verkkokyselyn kysymyksen asettelussa pyrittiin tähän. Kysymykset muotoiltiin siten, että ne selvittivät, mikä on työpaikkojen tilanne tällä hetkellä (miten ja

kuinka usein lean näkyy työpaikkasi toiminnassa tällä hetkellä), mitä tulevaisuudessa kaivattaisiin (minkälaista apua työpaikkasi mielestäsi kaipaa työn ja palveluiden kehittämiseen tai lean-menetelmien käyttöön) ja millaisia huomioita henkilöstö on tehnyt lean-konseptista (mitkä ovat mielestäsi leanin hyvät puolet ja mitkä ovat mielestäsi leanin huonot puolet). Vastauksista toivottiin selviävän sen, millaisia asioita lean-implementoinnin alkuvaiheessa pidetään tärkeinä, mitä työpaikoilla tapahtuu ja missä mahdolliset ongelmat ovat.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot / lisähuomiot	Vastauk- sia (n)	Sisältyy / Ei
1. Työpaikkani on ollut mukana lean-koulutuksessa (Sujuvat prosessit, Hyvä vastaanotto, ODA-valmennus tai vastaava)	a) Kyllä b) ei (hyppy kysymykseen 3.) c) en tiedä (hyppy kysymykseen 3.)	187	Sisältyy
2. Miten olet osallistunut lean-kehittämiseen?	a) Olen osallistunut koulutukseen itse (Sujuvat prosessit, Hyvä vastaanotto, ODA-valmennus) (kysymykseen 5.) b) Olen osallistunut lean-kehittämiseen, ideointiin tai toteutukseen työpaikalla (kysymykseen 6.) c) En ole osallistunut (kysymykseen 6.)	187	Ei
3. Olisitko kiinnostunut lean-menetelmien käyttämisestä työpaikkasi kehittämisessä?	Avoim kysymys	43	Ei
4. Kerro työpaikkasi kehittämisestä. Mikä estää tai edistää kehittämistä työpaikallasi? Mitä kehittäisit työpaikallasi? Onko lean sinulle tuttu käsite? Mikä leanissä kiinnostaa sinua?	Avoim kysymys Kysely päättyi tähän kysymykseen 3. ja 4. vastanneiden osalta.	12	Ei
5. Koulutuksen ajankohta ajankohta	a) Sujuvat prosessit 1, b) Sujuvat prosessit 2, c) Sujuvat prosessit 3, d) Sujuvat prosessit 4,	143	Ei

	e) muu f) en tiedä		
6. Miten ja kuinka usein lean näkyy työpaikkasi toiminnassa tällä hetkellä?	Avoin kysymys	121	Sisältyy
7. Arvioi leanin vaikutuksia seuraaviin tekijöihin omassa työpaikassasi	Asteikko: Lisääntynyt selvästi; lisääntynyt jonkin verran; pysynyt ennallaan, ei vaikutusta; vähentynyt Arvioitavat seikat: Asiakaskeskeisyys, työn sujuvuus, yhteistyö, jatkuva parantaminen, työhyvinvointi	136	Ei
8. Kommentoi halutessasi vastauksia tähän	Avoin kysymys	39	Sisältyy
9. Minkälaista apua työpaikkasi mielestäsi kaipaa työn ja palveluiden kehittämiseen tai lean-menetelmien käyttöön?	Avoin kysymys	93	Sisältyy
10. Mitkä ovat mielestäsi leanin hyvät puolet?	Avoin kysymys	97	Sisältyy
11. Mitkä ovat mielestäsi leanin huonot puolet?	Avoin kysymys	82	Sisältyy
12. Vapaa palaute lean-valmennuksesta ja ajatukset lean-käytännöistä työpaikalla.	Avoin kysymys	61	Sisältyy

Taulukko 5. Verkkokyselyn kysymykset

Lomakehaastattelulle ominaista on, että kysymyksiin vastataan tietyssä järjestyksessä (Vilka 2015). Verkkokyselyohjelmassa tämän toteuttaminen onnistuu valvotusti, sillä kysely on mahdollista jakaa usealle sivulle niin, jolloin vastaaja näkee vain osan kyselystä kerralla. Kysymyksillä 1., 2. ja 5. kerättiin taustatietoa vastaajan lean-historiasta ja määritettiin, millaisia kysymyksiä vastaajalta kysytään ohjelmoimalla kyselyohjelma hyppäämään tiettyyn kysymyksen tietyn vastauksen jälkeen. Mikäli henkilö ei ollut osallistunut lean-kehittämiseen, hänelle esitettiin kysymyksiä kehittämisestä yleensä ja kiinnostuksesta lean-kehittämistä kohtaan (kysymykset 3. ja 4.).

Opinäytetyön analyysiin poimittiin kysymyksen ”1. Työpaikkani on ollut mukana lean-koulutuksessa” vastausvaihtoehdon ”kyllä” vastanneiden avoimet vastaukset. Käytännössä silloin

mukaan poimutuivat kaikki avoimet vastaukset kysymyksestä numero 6 eteenpäin. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät kysymykset numero 3. Ja 4., jotka kysyttiin henkilöiltä, jotka vastasivat kysymykseen ”1. Työpaikkani on ollut mukana lean-koulutuksessa” vaihtoehdon ”ei” tai ”en tiedä”, sillä opinnäytetyö tutkii yksinomaan lean-kehittämistä. Analyysin ulkopuolelle jää myös kysymys ”7. Arvioi leanin vaikutuksia seuraaviin tekijöihin omassa työpaikassasi”, mikä tuotti määrällistä tietoa. Kysymys rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä tässä opinnäytetyössä käytetään ainoastaan laadullisia tutkimusmenetelmiä. Vastauksia käytetään kehittämistyön arvioinnissa organisaatiossa ja kysymys tuottaa mielenkiintoista tietoa valmennuksiin osallistuneiden ja ei-osallistuneiden suhtautumisesta lean-kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena ei myöskään ollut tutkia valmennukseen osallistuneiden ja osallistumattomien eroja, vaan tilannetta kokonaisuutena. Aineisto kuitenkin antaa mahdollisuuden asennoitumiserojen tutkimiseen.

Aineiston arviointi

Aineisto on kerätty kahta tarkoitusta varten: tämän opinnäytetyön tiedonkeruuta varten sekä tuottamaan tietoa organisaatiolle lean-kehittämisen tilasta. Kysely suunniteltiin osana kehittämisen- ja suunnittelutiimin työtä ja niinpä sitä ohjasi kaksi erilaista tarvetta. Kysymysten asettelu ansaitsee siksi paikoin kritiikkiä, esimerkiksi kysymyksessä ”miten ja kuinka usein lean näkyy työpaikkasi toiminnassa tällä hetkellä” kysytään kahta asiaa - miten ja kuinka usein. Haastattelukysymysten perussääntö on se, että yhdessä kysymyksessä kysytään yhtä asiaa ja haastattelukysymykset tulisi aina testata ennen varsinaisen haastattelun aloittamista (Vilkkä 2015). Testausta ei tehty, mikä on varmasti yksi syy siihen, että kyselyyn jäi heikko-laatuinen kysymys. Tämä ei kuitenkaan mielestäni heikennä aineiston laatua merkittävässä määrin, sillä seuraavat kysymykset paikkaavat tämän kysymyksen puutteet ja kysely täyttää opinnäytetyön tietotarpeet aiita huolimatta. Tavoitteena on saada kuva siitä, millaisia asioita lean-implementoinnin alkuvaiheessa pidetään tärkeinä, mitä työpaikoilla tapahtuu ja missä mahdolliset ongelmat ovat, ja niihin kysymyksiin kysely tuotti vastauksia hyvin.

4.4 Analyysien kulku

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimusaineistojen analysointiprosessi.

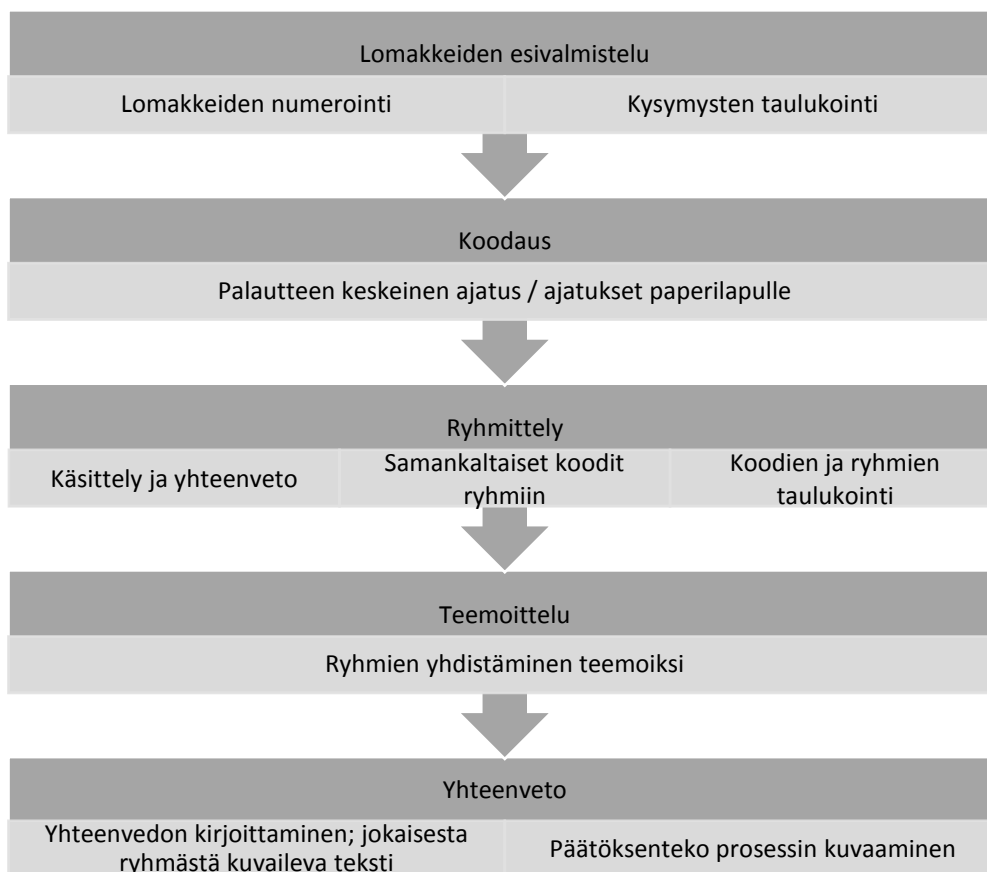
4.4.1 Valmennuspalautteiden analysointi

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ”miten lean-implementointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana” vastattiin analysoimalla valmennuspalautteet induktiivisella sisällönanalyysillä. Tässä kappaleessa kuvataan analyysin kulku.

Valmennuspalautteet analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Sekä induktiivinen että deduktiivinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: valmistelu, organisointi ja raportointi. Analyysin eteneminen on kuvattu kuviossa 8, jossa esivalmistelu vastaa valmisteluvaihetta, koodaus, ryhmittely ja teemoittelu organisoinnin vaihetta ja yhteenveto raportoinnin vaihetta. Valmisteluvaiheessa päätettiin analyysiyksikkö, joka voi olla sana, käsite tai aihepiiri. Analyysiyksikön valintaan vaikuttaa se, mitä halutaan analysoida ja millä tarkkuudella. Tämän jälkeen tutustutuun tutkimusaineistoon läpikotaisin lukemalla aineiston läpi useaan kertaan. Kun tulin aineiston kanssa tutuiksi, oli aika siirtyä varsinaiseen analyysivaiheeseen, jolloin induktiivisen analyysin aineisto koodattiin avoimesti. Tällöin aineistoa lukiessa kaikki havaitut kooditason havainnot kirjattiin ylös. (Elo & Kyngäs 2008, 109-111.)

Tässä analyysissä yksi analyysiyksikkö muodostui yhdestä keskeisestä ajatuksesta, tilanteesta tai tunnelmasta, jota vastaus välitti. Keskityin tunnistamaan, mitä palautteen antaja teki tai suunnitteli tekevänsä ja miksi, mitä hän tunsu, miten hän tulkitsee muita tai mikä vaivasi hänen mieltään. Analyysiyksiköt etsittiin aineistosta koodaamalla. Koodaus on tekniikka, jonka avulla aineisto voidaan saattaa tiiviiseen, ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Aineistosta haetaan toistuvia ilmenemismuotoja avoimesti tai teoriakäsitteiden ja koodaustasojen avulla. (Kananen 2014, 104). Siirsin koodit paperilapuille myöhempää ryhmittelyä varten. Merkitsin lappuun vastauslomakkeen numeron sekä kysymyksen numeron, jotta koodi oli jäljitettävissä alkuperäiseen palautelomakkeeseen. Jouduin paikoin käyttämään koodauksessa omaa tulkintaani vastauksen ydinajatuksista.

Esimerkki: Palaute ”*Työkalut ovat selkeyttäneet työtä ja välistä ei jää tekemättä tärkeitä asioita. Työyhteisöäkin saatu hieman kiinnostumaan kehittämisestä*” ilmensi kolmea koodia; 1) työn selkeytyminen 2) huolellisuuden lisääntyminen ja 3) työyhteisön motivointi.



Kuvio 9. Valmennuspalautteiden analyysin eteneminen

Ryhmittely on analyysin seuraava vaihe. Ryhmittelyllä tarkoitetaan yhteisten tekijöiden etsimistä koodauksen tuloksista. Voidaan etsiä toistuvia kaavoja, aiheita tai yhteyksiä, joista hahmotettavissa suurempi kokonaiskuva. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016, 584; Elo & Kyngäs 2008, 110.) Ryhmistä rakentuu kuva siitä, millaiset asiat hallitsevat osallistujien ajatusmaailmaa valmennusten aikana. Käytännössä jaoin lapuille kirjoitetut koodit yksitellen ryhmiin samankaltaisuutensa mukaisesti. Esimerkiksi kaikki työn selkeytymistä, kirkastumista, jäsentymistä ja avautumista ilmentävät koodit kuuluivat samaan ryhmään.

Ryhmittelyn jälkeen siirryin raportointivaiheeseen, kun siirsin koodit ja ryhmät taulukkoon (liite 2) ja kirjoitin jokaisesta syntyneestä ryhmästä lyhyen yhteenvedon kuvaavan palaute-esimerkin kera. Teemoitteluvaiheessa kävin ryhmittelyvaiheessa syntyneen taulukon ja analyysitekstin läpi, ja tunnistin kaikkiaan seitsemän syntynyttä mielekästä kokonaisuutta, jotka nostin teemoiksi. Näiden teemojen alle pystyttiin yhdistämään lähes kaikki vastaukset.

Analyysin arviointi

Suoritin analyysin hyvin kurinanalaisesti ja järjestelmällisesti. Koodit oli kirjoitettu lapuille ja yhdistelin lappuja vailla yhteyttä kontekstiin, joten induktio tapahtui mielestäni hyvin. Vaikka

omaa ajatteluprosessiaan kovin hankala arvioida objektiivisesti, uskon vahvasti, että analyysi täyttää tämän opinnäytetyön vaatimukset.

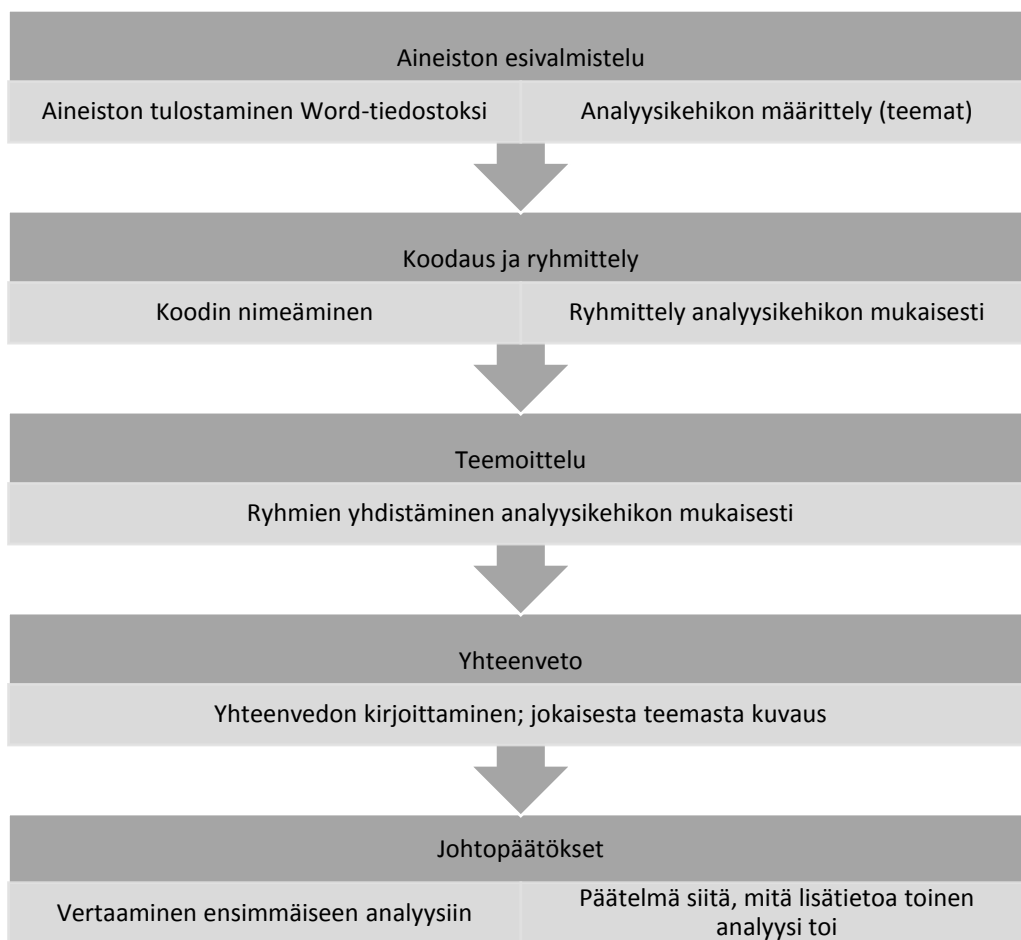
4.4.2 Verkkokyselyn analysointi

Tutkimuskysymykseen ”miten lean-implemtoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen” vastattiin analysoimalla verkkokyselyn tuottama aineisto deduktiivisella sisällönanalyysillä.

Kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin, induktiivinen ja deduktiivinen analyysi etenee samankaltaisella kolmivaiheisella prosessilla. Induktiivisesta analyysistä poiketen deduktiivisessä analyysissä käytetään analyysirunkoa. Tässä opinnäytetyössä analyysirunko muodostuu induktiivisen analyysin tuloksena - tutkimusaineisto analysoidaan ja koodataan induktiivisen analyysin seitsemää teemaa analyysikehikkona käyttäen. Mikäli aineisto sisältää koodeja, jotka eivät sovi analyysikehikkoon, niistä voidaan muodostaa uusi kategoria induktiivisen analyysin periaattein. Koodauksen ja ryhmittelyn jälkeen analyysin tuloksia verrataan aiempaan tietoon, tässä tapauksessa induktiiviseen analyysiin. (Elo & Kyngäs 2008, 111.) Tarkoituksena on etsiä yhteneväisyyksiä ja eroja tulosten välillä. Analyysin eteneminen on kuvattu kuviossa 9.

Erona oli myös se, että toisin kuin valmennuspalautteet, kyselyssä kyse oli sähköisestä datasta, mikä helpotti käsittelyä. Koodaus ja ryhmittely tehtiin samanaikaisesti, eli purin vastauksia koodeiksi ja siirsin sen heti joko jo olemassa olevaan ryhmään, tai jos vastaavaa ryhmää ei löytynyt, perustin uuden ryhmän. Ryhmät syntyivät word-dokumentille. Analyysin prosessi on esitetty kuviossa 10.

Analyysirunkona käytettiin induktiivisen analyysin tuloksena syntyneitä teemoja: aika, yhteistyö, työyhteisö, lean-konsepti ja -työkalut, selkeys, tuki ja ohjaus sekä muutos. Lähestymistavan tavoitteena oli saada selville, miten valmennuspalautteista esiin nousseet seikat ilmenivät myöhemmässä lean-implemtoinnin vaiheessa.



Kuvio 10. Verkkokyselyn analyysin eteneminen

Sirsin koodit ja ryhmät taulukkoon induktiivisen analyysin kanssa (liite 2) ja kirjoitin yhteenveton kustakin teemasta johtopäätöksineen.

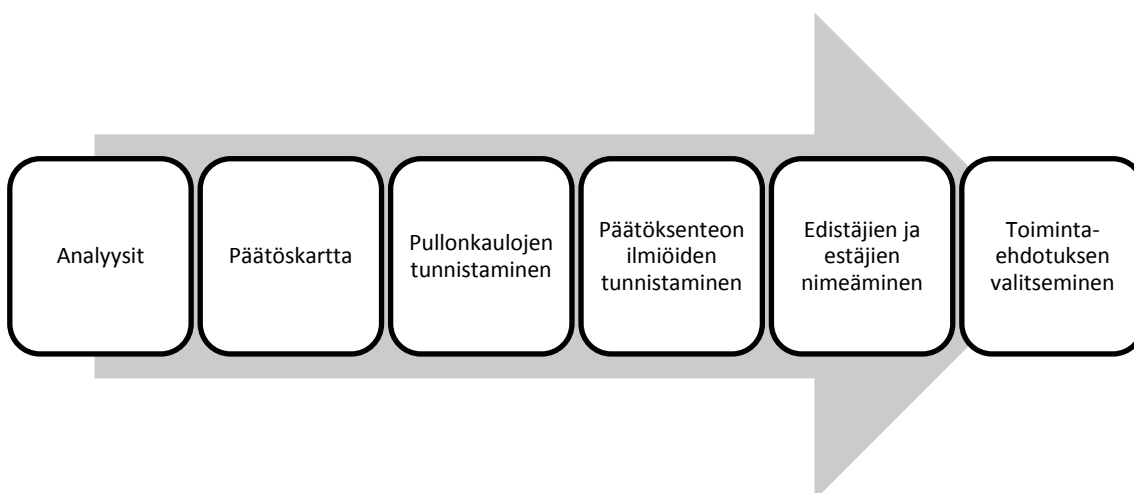
Analyyysin arviointi

Analyyssiä olisi helpottanut, jos olisin koodauksen yhteydessä liittänyt koodit ensin teemoihin ja sen jälkeen ryhmitellyt kunkin teeman sisällön. Nyt ryhmittelin koodit ja pidin samalla mielessä teemat. Fokuksen pitäminen oli paikoin hankalaa. Tämä tuli esiin siinä vaiheessa, kun teemoittelin ryhmiä ja huomasin joidenkin ryhmien sisältävän koodeja kahdesta eri teemasta. Tällöin jaoin ryhmän koodien mukaan oikeisiin teemoihinsa. Deduktiivisen analyysin osuus ei siis ole laadultaan täysin samaa luokkaa kuin induktiivinen analyysi, mutta uskon lopputuloksen olevan kuitenkin vastaavan todellisuutta hyvin ja täyttävän opinnäytetyön vaatimukset.

4.4.3 Päätöksenteon ilmiöiden tunnistaminen

Toiseen tutkimuskysymykseen ”miten lean-implemointia voidaan edistää päätöksen teon ilmiöiden keinoin” vastattiin kahden alakysymyksen avulla. Tässä esitellään kehittämisprosessi, jolla vastattiin sekä ensimmäiseen alakysymykseen ”mitkä päätöksen teon ilmiöt ovat estäneet tai edistäneet lean-implemointia” että toiseen alakysymykseen ”miten implemointia voidaan edistää jatkossa päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen?” Tässä kappaleessa esitetään näiden kehittämisprosessi.

Analyysit tuottivat tietoa seitsemästä lean-implemointiin vaikuttavasta teemasta. Päätöksenteon ilmiöiden teoriaa yhdistettiin tähän tietoon abduktiivisella päätelyllä. Tässä vaiheessa tärkeää oli se, että kehittämistyön prosessissa oli saavutettu ymmärrys kontekstista. Tuohon ymmärrykseen perustuen tuloksista tunnistetaan lean-implemointiin vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä prosessilla, joka mukailee Ly ym. (2013, 15) esittelemää tuuppauksen rakentamisen prosessia. Prosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Päätöksen teon ilmiöiden tunnistamisen prosessi

Tunnistusprosessin havainnollistamista varten analyyseistä muodostettiin päätöskartta (decision map), jossa kuvattiin teemassa tapahtuva päätöksenteko esimerkin omaisesti. Päätöskartta muodostaa yleisen kuvan siitä, minkälaisia valintoja teemassa tehdään.

Kun päätöksenteon vaiheet oli tunnistettu, vaiheista tunnistettiin pullonkaulat, eli ne kohdat, jotka ovat kriittisiä lopputulemalle, ja joissa virheitä tapahtui muita vaiheita enemmän. Tarkastelin päätöksentekoprosessia hakien sitä tilannetta, joka muuttaa lean-implemointin suunnan joko suotuisaan tai epäsuotuisaan suuntaan. Mikäli tuohon tilanteeseen voidaan vaikuttaa, saadaan todennäköisesti vaikuttavia tuloksia aikaan. Seuraavaksi haettiin päätöksen

teon tutkimuksesta selityksiä sille, mitä teemoissa tapahtui. Tällainen päättely on abduktiivista päättelyä. Teoria ja analyysit vuorottelivat päättelyprosessissa ja lopputuloksena syntyi käsitys vaikuttavista päätöksenteon ilmiöistä ja niiden mekanismista joko lean-implementoinnin estäjänä tai edistäjänä.

Kun päätöksenteon ilmiöt oli tunnistettu, koottiin jäsennettiin kaikki analyyseistä ja kehittämistyöstä syntynyt tieto samankaltaisuuskaavioksi. Samankaltaisuuskaavio on hierarkkinen kaavio, joka rakennetaan kerätyn tiedon samankaltaisuuksien perusteella. Se tuo esiin kohde-ryhmän tarpeet ja ongelmat ja selkeyttää suunnittelua kokoamalla kerätyn tiedon yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin on mahdollista hahmottaa kaikki kohde-ryhmän keskeiset ongelmat yhdellä silmäyksellä. Kun samankaltaisuuskaavioon yhdistetään kontekstisidonnaista tietoa, voidaan ymmärtää koko Yhdistämällä samankaltaisuusmuistiinpanot ja yksilölliset työmallit pystytään ymmärtämään koko käyttäjäkunnan ongelmia eikä vain ainoastaan yksilöllisiä ongelmia. Samankaltaisuuskaavio on hierarkkinen kaavio, joka on rakennettu tulkintasesioiden samankaltaisuutta koskevista muistiinpanoista. (Miettinen 2011, 75.)

Analyysin arviointi

Tässä vaiheessa työtä tapahtui paljon kehittämistyötä tutkimuksen perusteella. Pääksenteon ilmiöitä tässä laajuudessa kartoittaessa ilmiöiden ymmärtämisen syvyys voi kärsiä opinnäytetyön laajuuden puitteissa, joten keskittyminen vähäisempään määrään päätöksenteon ilmiöitä olisi voinut olla tutkimuksen kannalta parempi vaihtoehto. Tällä menetelmällä rakensin kuitenkin kattavan kokonaiskuvan, jota voi syventää jatkotutkimuksin.

5 Lean-implementoinnin käynnistyminen Porvoossa

Tässä kappaleessa esitellään ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”miten lean-implementointi on käynnistynyt Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa” tulokset. Kysymykseen vastattiin kahden alakysymyksen avulla. Ensimmäiseen alakysymykseen ”miten lean-implementointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana” vastattiin analysoimalla valmennuspalautteet induktiivisesti. Toiseen alakysymykseen ”miten lean-implementoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen” vastattiin analysoimalla verkkokyselyn tulokset deduktiivisesti käyttämällä induktiivisen analyysin tuloksia analyysirunkona.

Ensimmäiseen alakysymykseen ”miten lean-implementointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana” tulokseksi saatiin seitsemän lean-implementointiin vaikuttavaa teemaa: aika, yhteistyö, työyhteisö, lean-konsepti ja -työkalut, selkeyden

tarve, tuki ja ohjaus sekä muutos. Tässä kappaleessa tulokset esitetään näiden teemojen mukaisesti siten, että kustakin teemasta kuvataan ensimmäisenä valmennuspalautteiden analyysi (ensimmäinen alakysymys) ja seuraavana verkkokyselyn analyysi (toinen alakysymys). Kappaleen päättää analyysien perusteella muodotetut päätöksen teon prosessikaaviot sekä tiivis yhteenveto, jossa kuvataan analyysien tärkeimmät yhteneväisyydet ja eroavaisuudet.

5.1 Aika

Tässä kappaleessa kuvataan analyysien tulokset ajan teemassa.

Valmennuspalautteet

Valmennuksen aikana ryhmätöiden parissa vietetty työryhmän yhteinen aika koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi ja sen kerrottiin olevan jopa suurin hyöty, mitä osallistujat kokivat saaneensa valmennuksesta. Aikaa yhteiselle pohdinnalle ei ole arkityön keskellä, joten sille suotu aika tarjosi tilaisuuden miettiä ja keskittyä (Valmennuspalautteen lomake P = 397). Aikaa kerrottiin tarvittavan keskusteluun, asioiden pohtimiseen yhdessä ja kunnolla tekemiseen. Toiset kokivat, että aikaa oli vieläkin liian vähän ja sitä olisi haluttu lisää, sillä kaikkea ei ehditty tekemään. Osa ilmaisi myös huolta siitä, että valmennukset vievät paljon aikaa asiakastyöltä ja potilaita jää hoitamatta.

*Saatiin oman työporukan kanssa aikaa suunnitella ja miettiä toimintamallia.
(Valmennuspalautteen lomake = P 397)*

Yhteisen ajan löytäminen tulevaisuudessa mietitytti osallistujia ja paluu arjen todellisuuteen pidettiin mielessä. Myös leanin oppimisen kerrottiin vievän paljon aikaa ja muun muassa sen takia laajojen kokonaisuuksien vieminen käytäntöön tuntui hankalalta. Seminaarin teorioita toivottiin tiivistettävän, tehtävien haluttiin olevan suppeampia ja ryhmätöille haluttiin enemmän aikaa, jotta keskittyminen ja pohdinta olisivat mahdollisia. Osallistujat kertoivat olevansa väsyneitä ja ajattelukyvyyn heikentyneen raskaiden päivien johdosta. He toivoivat ohjaajilta asiassa pysymistä ja tiivistystä, jotta ajan hukkaamisen tunteelta vältyttäisiin. Koko seminaarin aikajänne myös haluttiin sijoittuvan niin, ettei kesälomakausi ajoitu siihen.

Vastauksista on havaittavissa myös tavoite saada projekti loppuun, joka voi enteillä heikkoa pohjaa jatkuvalla parantamiselle. Painetta valmistumiseen voi aiheuttaa juuri aikapaine.

Verkkokyselyn vastaukset

Verkkokyselyssä raportoitiin paljon samoja seikkoja kuin valmennuspalautteissa. Myös verkkokyselyyn vastanneet raportoivat ajan puutteesta ja siitä, kuinka se estää kehittämistyön. Kuten jo valmennusten aikaan, kyselyvastauksissakin kerrottiin siitä, että leanin käytäntöön vieminen vie paljon aikaa. Potilastyö ja normaali asiakastyö vievät kaiken ajan, jolloin muun muassa kehittämistyölle ei riitä aikaresurssia. Lean-kehittämisen aikaa vievyys tuskastutti, ja toisaalta toivottiin, että henkilöstölle annetaan sekä vastuuta että aikaa.

Selkeä este on kehittämisen pohdintaan ja konkreettisiin tekoihin käytettävän ajan löytyminen ja asioiden juurruttaminen käytäntöön eli tietoisuuden leviäminen ja informoinnista huolehtiminen, jos jotain onkin päätetty kokeilla tai pitää yllä. Kolmivuorossa vaihtuva henkilöstö ja toisen osaston henkilökunnan osallistuminen työvuorojen tekoon aiheuttaa myös tietoisuuden katkoja asioihin liittyen. (Verkkokyselyn vastausesimerkki = K 1)

Monilla oli kuitenkin suunnitelmissa ottaa tulevaisuudessa uusi projekti lean-kehittämisen kohteeksi siitäkin huolimatta, että valmennuksissakin aloitetut kehittämistehtävät ovat jääneet kesken muutosten keskellä tai muista organisatorisista syistä. Osa oli onnistunut varamaan työskentelylle aikaa hyvin.

Useat raportoivat, että lean näkyy nykyisin toiminnassa säännöllisesti: toisilla päivittäin, toisilla viikoittain tai kerran kahdessa viikossa ja joillakin kerran kuussa. Kerrottiin myös liian epäsäännöllisestä näkymisestä, mikä heikensi lean-implementointia. Osa tosin raportoi, että lean näkyy nykyisin kehittämistyön tuloksena parantuneena prosessina, eikä enää jatkuvana kehittämisenä. Tällaisesta tilanteesta voidaan todeta, että kyse ei ole lean-toiminnasta vaan yksittäisistä toteutuneista parannusprojekteista. Myös täydellisestä unohtamisesta kerrottiin.

Yhteenveto

Aika tuottaa rajoitteita niin valmennuksissa kuin valmennuksen jälkeenkin. Aika mahdollistaa kehittämisen, joten sen etsiminen on ensimmäinen kriittinen askel lean-implementoinnissa. Molemmista aineistoista nousi kysymys, mistä aika kehittämiselle saadaan? Valmennus kuitenkin antoi aikaa yhteiselle kehittämistyölle, mutta samalla pohdittiin, kuinka sitä saataisiin arjen keskellä. Valmennuksen rajallisessa ajassa monimutkaiset tehtävät tuntuvat rasittavilta ja väsyttäviltä. Verkkokyselyssä ilmeni, että monet organisaatiossa käynnissä olevat muutokset rasittivat henkilöstöä ja muutokseen ollaan väsyneitä. Ajan puute aiheuttaa painetta ja tule-

van suunnittelu saattaa toisinaan olla turhan optimistista. Vaikka ajasta on pulaa, tulevaisuudelle silti suunnitellaan kehittämisprojekteja. Kehittämistyöhön ei olla valmiita panostamaan nykyhetkessä, joka täyttyy nykyhetken kiireisestä työstä.

5.2 Yhteistyö

Tässä kappaleessa kuvataan analyysien tulokset yhteistyön teemassa.

Valmennuspalaute

Yhteistyön merkitystä nostettiin esiin hyvin paljon ja se mainittiin usein yhtenä valmennuksen hyödyistä. Sen kuvattiin olevan hyvin toimiessaan nautinnollista, omaavan voimaa ja vahvistuvan valmennuksen yhteydessä saadun yhteisen ajan myötä. Omasta tiimistä myös löydettiin voimavaroja, jotka olivat tähän asti olleet piilossa (P 104). Yhteisymmärryksen löytyminen mainittiin usein positiivisena asiana ja tulkitsen sen olevan päätöksiä edistävä tekijä. Yhteistyö vahvistuu myös yhteenkuuluvuuden tunteen kautta, joka niin ikään vahvistuu yhdessä tekemällä. Muun muassa kyvykkyyden kokemus verrattuna muihin ja poissaolot vaikuttaa yksilön tunteeseen siitä, kuuluuko yhteisöön.

*Meillä on iso yhteistyöpotentiaali olemassa mikä oli yllättävää ja ilahduttavaa.
(P 104)*

Yhteistyöhön liittyy läheisesti keskustelu muiden tiimiläisten kanssa. Keskustelun lisääntyminen nähtiin hyvänä ja näkökulmaa avartavana, spekulointi edisti asiaa ja asioiden ruotiminen piti keskustelun avoimena. Keskustelu työyhteisön kesken ja yhdessä pohtiminen nousi myös ajatteluun vaikuttavana tekijänä. Kommunikoinnin ymmärrettiin olevan myös leanin ydintä (P23). Leanin koettiin muuttaneen työpaikan keskustelukulttuuria; keskustelu on lisääntynyt. Toisaalta keskustelu oli myös haasteellista.

Mitä Lean on ja miksi sitä kannattaa tehdä. Ryhmädynamiikkaa. Keskustelutaitoa. Itsensä ilmaisemista. (P23)

Osallistujat kokivatkin itse tuovansa arvoa tiimin työskentelyyn suurimmaksi osaksi sosiaalisin keinoin, mikä edellyttää yhteistyötä ja hyvää keskusteluyhteyttä. Keskusteluun osallistuminen, ideointi ja ajatuksien avoin jakaminen, oman kokemuksen ja osaamisen käyttö aktiivisessa osallistumisessa ryhmän työskentelyyn olivat tärkeimpiä panostuksia yhteisen hyvän eteen.

Myös asenteen merkitys tuotiin esille ja positiivinen ote ja motivoituminen olivat osallistujien mielestä tärkeitä (P259). Sen todettiin lähtevän yksilöstä itsestään. Tärkeää omien mielipiteiden ilmaisussa ja yhteistyössä oli muiden kuuntelu ja arvostus sekä moraalit. Yhteisten tulosten näkeminen ja oman luovuuden oivaltaminen mainittiin motivoivina tekijänä.

Kaikki toivat yhtä paljon arvoa tiimille, koska olivat niin innoissaan aiheesta ja motivoituneita muuttamaan käytäntöjä ja prosesseja. (P259)

Verkkokyselyn vastaukset

Vastauksissa kerrottiin palautteiden tapaan yhteistyön olevan onnistumisen ytimessä. On tärkeää ottaa koko työyhteisö mukaan. Yhdessä miettimällä saadaan useita näkökulmia. Vastauksissa raportoitiin sekä hyvää yhteishenkeä että yhteishengen vähentymistä ja sitä myötä kehittämiskiinnostuksen katoamista (K2). Lean-konseptin hyvänä puolena pidettiin sitä, että kaikilla työntekijöillä on lean-työskentelyn yhteydessä mahdollisuus itse miettiä ja ideoida. Verkkokyselyn vastauksissa korostui valmennuspalautteita enemmän kuuntelemisen ja toisten arvostamisen suuri merkitys sekä kommunikoinnin tärkeä rooli, kun taas valmennus palautteissa korostui keskustelun ja aktiivisen osallistumisen rooli. Verkkokyselyn vastaajat pitivät kokemuksen hyödyntämistä tärkeänä seikkana. Vastauksien perusteella osa kokeneista työntekijöistä tunsivat tullessa syrjäytetyiksi.

Työyhteisön ryhmähenki vähentynyt niin ketään ei kiinnosta kehittää mitään. (K2)

Tärkeää yhteistyölle on konsensuksen etsiminen, sopimuksista kiinni pitäminen, yhteisten työtapojen löytäminen sekä niihin sitoutuminen. Myös aktiivisuus, asennemuutos ja motivaatio nimettiin tärkeiksi tekijöiksi. Näistä poikkeaminen, esimerkiksi omista erilaisista tavoista kiinni pitäminen, haittaa yhteistyön syntymistä. Myös se, että vahvat mielipiteet jyräävät hiljaisemmat alleen, haittaa yhteistyötä ja yhteistä oppimista.

Yhteenveto

Yhteistyö on lean-implemointinille tärkeä tekijä. Se vahvistuu valmennuksessa, jossa sille annettiin riittävästi aikaa löytyä ja vahvistua. Työpaikalla yhteistyö rakoilee ja henkilöstöjännitteet nostavat enemmän päätään, mikä on haitallista lean-implemointin edistämiseksi. Valmennuspalautteista ilmeni runsaasti yhteistyön parantumista keskustelun eri muodoissa. Yhteistyön parantuminen sai aikaan positiivista mielialaa. Verkkokyselystä taas ilmeni turhautumista heikentyneeseen yhteishenkeen sekä vastakkainasettelua valmennukseen osallistujien

ja muun henkilöstön välillä, mikä mielestäni kertoo heikosta psykologisen turvallisuuden tilasta. Valmennuksen käyneet harmittelivat työyhteisön vastahakoisuutta omaksua lean-konsepti ja valmennuksen ulkopuoliset taas kokivat jääneensä ulkopuolelle tai ilmaisivat pettyymystä osallistuneita kohtaan. Silloin kuulluksi tulemisen ja arvostuksen kokemukset eivät toteutuneet, jolloin sitoutumista ei tapahtunut ja lean näyttäytyi ajanhukkana.

5.3 Työyhteisö

Tässä kappaleessa kuvataan analyysien tulokset yhteistyön teemassa.

Valmennuspalaute

Valmennuksen edetessä vastauksissa tuotiin myös esille pohdintaa kehittämistyön viemisestä omalle työpaikalle sekä muiden motivoimista suunniteltujen muutosten läpivientiin. Pohdittiin motivointia, osallistamista ja esteitä kehittämiselle, ideoitii kehittämistapahtumia ja löydettiin rohkeutta hyvistä suunnitelmista. Tehtiin tiedon jakamista, osallistamista, kouluttamista, yhteistyöhön panostamista, yhdessä työstämistä, kehittämistapahtumia, neuvotte-
lua, keskustelua, pohdintaa ja motivointia (P 39). Monien suunnitelmiin kuului myös ryhmätyöskentelyä ja palaveeraamista työryhmän kesken.

Yksityiskohtien hiomista. Muiden motivoimista, muutoksista neuvottelemista. Käytäntöjen muuttamista, seuraamista. (P 39)

Osa pohti työpaikalla kohdattua vastarintaa ja muutosten eteenpäinviemisen ongelmia (P360). Vielä seminaarien jälkeenkin mietittiin työyhteisön mukaan ottamista ja pieni osa koki muiden osallistamisen jääneen vajaaksi. Asennemuutosta ja oppimista kuitenkin toivottiin tapahtuvan ja vanhojen tapojen kyseenalaistamista peräänkuulutettiin. Muutosvastarintaa voi hyödyntää ainakin kyseenalaistamisen saralla.

Välillä tuntu tökkivän, en tiedä johtuko se ohjeista, motivaatiosta, vai mistä... On rankkaa viedä nämä työyhteisössä eteenpäin, me ollaan ne ”pahat keksijät” ja tuntuu ettei muut näe kehittämisaiheita. (P 360)

Verkkokyselyn vastaukset

Työyhteisö oli merkittävä aihe verkkokyselyyn vastanneille. Sen merkitys korostui huomattavasti verkkokyselyssä - tärkeämpänä kuin valmennuspalautteissa. Valmennuksen aikana henkilökunta suunnitteli ja mietti paljon sitä, kuinka ottaa muu työyhteisö mukaan. Verkkokyselyn perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työpaikalle viennissä on koettu suuria haasteita,

sillä todella paljon raportoitiin informaatiokatkoksista, ulkopuolisuuden tunteesta ja pienen ryhmän omasta lean-projektista. He, ketkä eivät olleet mukana valmennuksissa, olivat pettyneitä siihen, jos valmennuksen jälkeen työtä ei jatkettu työpaikalla. Osa pohti muutosvastarintaa, joka on ollut työpaikoilla ilmeisen vahva.

Vastaajat korostivatkin oikeiden osallistujavalintojen merkitystä. Nyt monien käsityksenä on se, että valmennuksiin määrättiin ihmisiä, jolloin henkilöt menivät valmennukseen pakotettuina. Se voi johtaa siihen, että tiimiläiset keskittyvät väärin asioihin. Vastaajat epäilivät hankkeen epäonnistuneen yksikössään sen takia ja pohtivat tällaisen kehittämisen olevan johdovetoista. Vahva toive oli se, että koko työpaikka koulutettaisiin tai koko työyhteisön osaanminen varmistettaisiin ulkopuolisen henkilön tarjoamalla koulutuksella (K3). Toisaalta se, että hitaammat oppijat ja lean-ajatuksen sisäistäjät stressaavat pienimmistäkin muutoksista työyhteisössä, aiheuttaa turhautumista heille, jotka haluaisivat edetä lean-hankkeissa.

Ajatusmallin jalkautumisen tukena tulisi järjestää koulutusta koko yksikön henkilökunnalle, koska jotta asioita saadaan edistymään tällä menetelmällä, tulee koko työyhteisön ymmärtää, mistä on kyse. (K3)

Verkkokysely toi kaksi lisäelementtiä työyhteisön teemaan: organisaation olosuhteet ja työympäristö. Johdon tulee huomioida organisaation olosuhteet riittävällä herkkyydellä ja varmistaa, että organisaation olosuhteet ovat siedettävät ja otollinen maaperänä muutokselle. Palautteista heijastui paljon se tosiseikka, että Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa on viimeaikoina tapahtunut jopa liikaa muutosta ja väsymys nostaa päätään. Monet näkevät organisaation tämän hetkisen tilanteen kaiken kaikkiaan sekavana. Vastauksissa pohdittiin sitä, että kun tulevista ei tiedetä, se huonontaa ilmapiiriä, jolloin henkilöstö ei kiinnostu kehittämisestä. Kyselyn vastaajat toivoivatkin kohtaamansa asenteen olevan pehmeämpi organisaation taholta - sanktioilla ei pääse tuloksiin, vaan mukaan ottamisella ja kädestä pitäen näyttämällä. Työympäristö tietojärjestelmien ja työtiloitten asettaa kehittämiselle vaikeita rajoitteita, samoin kuin muiden viranomaisten (KELA, THL) säädökset ja toiminta (K4).

Kaikkea ei voi soveltaa Leanin mukaan koska meillä on myös lakeja ja ohjeistuksia jotka säätelevät meidän työtä. (K4)

Yhteenveto

Työyhteisön merkitys korostui verkkokyselyssä enemmän, vaikka valmennuspalautteissakin pohdittiin paljon kehittämistyön viemistä työpaikoilla. Se vaati rohkeutta kohdata muutosvastarintaa. Sitä varten tehtiin kuitenkin paljon suunnittelutyötä. Parhaimmillaan se tuottaa

asennemuutosta ja oppimista, joten muutosvastarinnan kohtaaminen kannattaa. Valmennuksen käyneet osallistujat tunnistivat muutostarpeet ja osa turhautui siihen, että työpaikalla tarvetta ei niinkään tunnistettu. Verkkopalautteissa tämä prosessi näyttäytyi kovin toisenlaisena, kun lean nähtiin monesti pienen ryhmän omana projektina, johon sen jäsenet oli määrätty. Toisaalta taas verkkokyselyn vastaajien joukossa oli myös heitä, jotka olivat pettyneitä siihen, että kehittämistyötä ei jaettu valmennustiimin ulkopuolelle eikä jatkettu valmennuksen jälkeen. He kritisoivat henkilövalintoja. Toivottiin, että koko työyhteisö koulutettaisiin. Verkkokysely nosti myös esiin kaksi uutta seikkaa: organisaation tilanteen, jonka monet päällekkäiset muutokset aiheuttavat väsymystä sekä työympäristön olosuhteet, kuten tietojärjestelmien, työtilojen ja muiden viranomaisten aiheuttamat rajoitteet.

5.4 Lean-konsepti ja työkalut

Tässä kappaleessa kuvataan analyysien tulokset lean-konseptin ja työkalujen teemassa.

Valmennuspalaute

Lean-konsepti ja työkalut ja niiden soveltaminen omaan työympäristöön herättivät ajatuksia. Leania oivallettiin, hukkatyötä havaittiin, toiminnan tavoitteita ja niiden mittaamista mietittiin. Työkaluja pystytään soveltamaan eri paikoissa ja tulevaisuudessakin ne nähdään hyödyllisinä. Työkalut selkeyttävät ja auttavat hahmottamaan, ohjaavat työskentelyä, herättävät kysymyksiä, avaavat ajattelua, tuovat esiin piilossa olevia seikkoja, auttavat huomaamaan muutoksen tarpeen ja tuovat hyötyä tulevaisuudessakin.

Valmennuksen edetessä tavoitteisiin (pohjantähti ja välitavoitteet) kiinnitettiin entistä enemmän huomiota. Silloin myös lean-työkaluihin (PDSA, 5xmiksi, A3, kehittämistaulu, mittareita, hukkatyön tunnistaminen prosessissa) tutustuttiin, niitä palautettiin mieleen, kokeiltiin ja otettiin käyttöön. Arvovirtakuvauksesta ja 5S-työkalusta pidettiin erityisesti ja niitä sovellettiin erilaisiin käyttötarkoituksiinkin (P 173). Työkaluihin liittyviä tehtäviä annettiin tiimeille työpaikoilla tehtäviksi. Myös parannuksien kokeilu ja testaus sekä käytännön työskentely PDSA-syklin mukaisesti työnjakoineen oli niin ikään useiden agendalla.

Olen käyttänyt Miksi ajattelua selvittäessä ongelmia. 5S olen ottanut käyttöön kotonakin. Lego-leikki avasi kyvyn lähestyä uutta. (P 173)

Työkalut auttoivat, mutta välillä myös sekoittivat ja toisinaan vuorotellen molempia. Työkalujen kuvattiin jääneen etäisiksi, sillä vieraskieliset termit miellettiin hankaliksi, aikaa vieviksi ymmärtää ja niiden suomentamista ehdotettiin. Vierasperäiset Lean-termit aiheuttivat hankaluuksia (P 400). Työkalut ymmärrettiin vasta, kun niitä käytettiin käytännössä ja palautteista

heijastui turhautuminen ohjeistuksen selkeyteen. Osa koki myös mitaamisen hankalaksi omassa työssä.

Huonointa seminaareissa oli erinäisten vierasperäisten termien käyttö esim. KATA-kysymykset? PDSA? ... Nämä termit kyllä aukesivat, mutta en usko että jäävät sellaisenaan työyhteisön käyttöön. (P 400)

Seminaarin lopuksi työkalujen ja työtapojen kerrottiin myös jääneen vakiintuneiksi osaksi työtä. Esimerkiksi muutoksenseurantataulu, prosessiajattelu, hukkatyön vähentäminen sekä toiminnan mitaaminen ja seuranta olivat vakiintuneet työyhteisöihin. Työkaluista koettiin saavan hyötyä tulevaisuudessakin.

Kielteisiä mielikuvia leanista pohdittiin ja näihin kaivattiin ohjaajien perusteluja. Kielteisiä mielikuvia herätti ajatus siitä, että lean tähtää tehostamiseen henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella, leanin alkuperä on autoteollisuudessa ja kokemus, ettei leania voi soveltaa sosiaalipalveluihin yhtä hyvin kuin terveydenhuoltoon. Kuitenkin koulutuksen aikana kielteisiä käsityksiä myös murtui ja lean oivallettiin mukautuvana järjestelmänä (P48). Lienee aiheellista pohtia, mistä jäykän orjallinen mielikuva on alun perin peräisin.

Löysimme uuden todellisen PDSA-listan mitä lähteä kehittämään ja parantamaan. Selkeää tekemistä. Toisten esimerkillä ymmärsimme, että kaikkia ei tarvitse jäykän orjallisesti LEANin mukaan toimittaa / tehdä. Löydä oma tapasi, käytä työkaluja!! (P48)

Verkkokyselyn vastaukset

Verkkokyselyssä raportoitiin oivaltamisen ongelmista niiden osalta, jotka eivät käyneet koulusta. Lean-konseptia oli hankala ymmärtää ilman koulutusta ja haluttiin perusteluja siihen, miksi toimitaan juuri tällä tavalla. Se, että koko yhteisö ei ymmärtänyt mistä on kyse, turhautti heitä, jotka olisivat halunneet viedä työtä eteenpäin ja tulkitsevat sen muutosvastarinnaksi. Se myös esti lean-implementointia.

Tiettyjä työkaluja oli kuitenkin edelleen käytössä. 5S ja kehittämistaulu olivat edelleen suosittuja, mutta taulun käyttämisen raportoitiin myös monin paikoin unohtuneen. Gemba-kävelyjä kerrottiin toteutettavan säännöllisesti ja niistä koettiin paljon hyötyä. Työkaluille kerrottiin olevan myös tarvetta siellä, missä niitä ei vielä käytetty. Toivottiinkin selkeää työkalupakkia, mitä voisi hyödyntää ongelmia ratkottaessa (K5). Työkalut autoivat ottamaan pieniä askelia, mitkä johtavat suuriin hyötyihin.

Selkeä työkalupakki kehittämisen välineistä mikä on kenen tahansa käytettävissä. Teoria vähemmälle ja käytäntö lähemmäs. (K5)

Työkalujen ongelmiksi nimettiin edelleen niiden vieraus ja vierasperäiset termit, niiden kankeus ja liian suuri valikoima - käyttö tuntuu hämmentävältä. Myös muita kieliteisiä mielikuvia kuvailtiin todella paljon verkkokyselyssä, kuten ajatus siitä, että kyseessä on autotehtaassa alkunsa saanut toimintamalli (K6). Hyvinvoinnin tehostaminen nähtiin eettisesti arveluttavana ja tehostamisen uskottiin heikentävän asiakassuhteista.

Järjestelmää on helpompi soveltaa "tehdastyössä", joissa samat työvaiheet toistuvat; meillä työ on monimuotoisempaa ja liikkuvampaa. (K6)

Yhteenveto

Lean-konseptia ja työkaluja pidettiin toisaalta tarpeellisina, ajattelua helpottavina ja kehittämistyön mahdollistavina elementteinä, mutta toisaalta taas niitä oli vaikea hahmottaa eikä leanin koettu soveltuvan sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin. Valmennuspalauteiden aineistosta nousi esille se, että kun lean-työkalut ymmärtää, ne voivat olla suureksi avuksi työpaikan toiminnan selvittämisessä sekä myös muissakin yhteyksissä. Lean-konseptin omaksumista kuitenkin hidastaa paljon termien vieraus ja negatiiviset assosiaatiot. Etenkin verkkokyselystä ilmeni, että henkilöt, jotka eivät ole käyneet valmennusta, olivat hämmentyneitä termiviidakossa. Se voi johtaa turhautumisen kautta lean-kehittämisen hiipumiseen, mutta jättää samalla jälkeensä tarpeen työpaikan kehittämisen työkaluille. Tästä syystä pyydettiin koottua työkalupakkia, jonka avulla niiden käyttö avautuisi paremmin

5.5 Selkeyden tarve

Tässä kappaleessa kuvataan analyysien tulokset selkeyden teemassa.

Valmennuspalaute

Vastauksissa ilmaistiin tarve toiminnan selkiyttämiseksi sekä pohdittiin leanin roolia siinä. Selkiyttämistä puhuttiin erityisesti prosessin kuvaamisen yhteydessä ja selkiytymistä tapahtui prosessia kuvatessa. Työskentely selkeytti oman yksikön toimintaa ja toi uusia näkökulmia prosessin analysointiin, näkyväksi tuomiseen, osiin pilkkomiseen, avaamiseen ja purkamiseen. Työskentelyn edetessä painottui kokemus siitä, että asiat ovat selkiintyneet. Työstettyjen kokonaisuuksien kuvattiin konkretisoituneen, jäsentyneen, kirkastuneen, täsmentyneen sekä työn struktuurin löytyneen. Eräs vastaaja kiteytti ongelman laajasta näkökulmasta (P 117).

Meillä on hyviä palveluja, mutta työntekijät eivät hahmota koko kokonaisuutta ja ylimääräistä kyselyä ja selvittelyä sekä asiakkaan näkökulmasta pirstaleiset palvelut. (P 117)

Prosessin nykytilan kuvaaminen koettiin tyydyttävänä. Prosessin parissa työskentelyn kerrottiin tuoneen esiin asioita, joita arjessa on vaikeaa nähdä tai joihin ei syystä tai toisesta ole vielä puututtu (P 26). Ongelmien esiin nostaminen vei tiimien työtä eteenpäin. Myös eroa henkilöstön ja asiakkaan kokeman prosessin välillä mietittiin.

Henkilökohtaisesti enemmän tietoa siitä “ongelmasta” mitä meillä on töissä ja pystyä paremmin ratkoa sitä. Arki työpäivässä vaikeata nähdä sitä. (P 26)

Selkiytyminen manifestoitui käytännössä pieninäkin konkreettisina muutoksina arjessa, kuten yhtenäisinä työtapoina, päivittäisinä muutoksina sekä järjestyksenä eli aikatauluttamisena ja vastuun jakamisena - kuka, mitä, milloin. Lopputulokseksi mainittiin sitoutuminen. Osallistujat myös kokivat tuottavansa tiimille arvoa pitämällä järjestystä ja työskentelyn selkeyttä yllä (P 235). Fokuksen ylläpitäminen koettiin tärkeäksi.

Tsemppasin, pidin langat käsissä, ideoin, kuuntelin, pidin aikatauluista kiinni, hoputin. (P 235)

Esille tuotiin myös prosessin kirkastumista siinä määrin, että se koettiin valmiiksi. Lisäksi kuvattiin liikettä epäselvästä selvään ja takaisin; huomattiin väärinymmärryksiä ja harmiteltiin lähtöruutuun palaamista. Osa osallistujista kertoi tiimensä valinneen, hahmottaneen tai löytäneen prosessin vasta ensimmäisessä seminaarissa ja hahmotelleensa perusasioita, mitä prosessiin kuuluu.

Verkkokyselyn vastaukset

Selkeyden vaatimus ei noussut verkkokyselyssä samaan tapaan kuin valmennusten aikana, vaikka sitäkin tuotiin esiin. Moni piti lean-konseptia pidettiin hankalana mukaan lukien työkalut, toteuttamisen ja ylläpitämisen. Monimutkainen kokonaisuus mittavine työkaluarsenaaleineen ja jäykkine elementteineen (mm. tehtävät) koettiin vaikeasti hallittavina (K7) ja ne aiheuttivat kiireen ja suorittamisen tuntua.

Kompleksi kokonaisuus, vaikka on konkreettisia työkaluja on LEANAaminen kokonaisuudessa hankalasti hallittava. (K7)

Osa taas koki lean-työskentelyn tuoneen hyötyä selkeyttämällä työtä, fyysistä ympäristöä ja toimintatapoja. Turhan karsimista pidetään hyvin toivottavana, ja työpaikoilla olikin havaittavissa yksinkertaistamista, tiivistämistä ja hukkatyön karsimista. Käytännössä selkiyttäminen tarkoittaa työn nopeutumista, hyvää tiedonkulkua, selkeää seuranta ja resurssien tehokasta käyttöä. Valmennuspalautteissa raportoitiin paikoin siitä, että prosessit valmistuvat, kun taas verkkokyselyssä harmiteltiin sitä, kuinka ryhmä kävi valmennuksessa pakotettuna, jonka jälkeen kehittämistyö lakkasi.

Yhteenveto

Selkeyden tarve nousi voimakkaasti esiin valmennuspalautteissa monissa yhteyksissä liittyen työtehtäviin, omaan prosessiin ja koko organisaatioon, asiakkaan näkökulmaan, valmennukseen, tehtävänantoihin, ohjaukseen ja lean-terminologiaan. Teema nousi voimakkaammin ensimmäisestä aineistosta eli valmennuspalautteista, josta voin päätellä, että selkeydestä tulee siis tärkeä silloin, kun asia on uusi ja prosessin parantaminen on työn alla - silloin kun ongelmat tulevat näkyväksi. Verkkokyselyn vastauksissa turhan karsiminen kuitenkin koettiin tärkeänä, mutta suhtautuminen lean-toimintaan ilmeni ristiriitaisena. Toiset pitivät leania liian monimutkaisena, ja samalla toiset kaipasivat työkaluja toimintansa selkeyttämiseen. Etenkin valmennuspalautteissa lean-menetelmät tunnistettiin toimivaksi menetelmäksi tavoitella selkeyttä työpaikalla. Monin paikoin ilmaistiin myös tavoite saada projekti valmiiksi, jolloin tulkintani mukaani saavutetaan tavoitteen mukainen selkeys prosessissa. Tavoite on kuitenkin ongelmallinen jatkuvan parantamisen ideologialle. Se näkyy myös työpaikoilla niin, että tietty ryhmä käy projektiluontoisesti parantamassa toimintaa, mutta ei juurruta sitä työyhteisöön tai jatka valmennuksen jälkeen, mikä aiheuttaa pettymystä työyhteisössä.

5.6 Tuki ja ohjaus

Tässä kappaleessa kuvataan analyysien tulokset tuen ja ohjauksen teemassa.

Valmennuspalautteet

Valmennuksen aikana saatu tuki, eli seminaarien sisältö ja ohjaus jakoi mielipiteitä. Sekä positiivista että negatiivista palautetta annettiin niin teoriaosioista, tehtävänannoista kuin ohjauksesta. Helpommin hahmotettavaa teorian muotoilua toivottiin paljon sekä vaivattomammin avautuvia suomenkielisiä termejä. Toivottiin myös konkreettisia esimerkkejä soveluksista käytännössä läheltä omaa työtä sekä teorian selkeämpää linkitystä käytäntöön eri puolilla sote-alaa (P 217).

Enemmän konkreettisia esimerkkejä, selkeyttä. Käsitteet sekoittuivat, tuntui, että punainen lanka katosi, aina ei pysynyt perillä mitä haettiin. (P 217)

Koulutuksen työskentelyä ohjanneet tehtävänannot saivat paljon palautetta ymmärrettävyyden vuoksi, sillä niiden koettiin olevan vaikeita sisäistä. Siitä aiheutui ajan hukkaamista (P89). Selkeämpää tehtävänantoa toivottiin paljon.

Seminaarien sisällöstä ja osa käytetyistä työkaluista ovat olleet vaikeasti ymmärrettäviä (ohjeet / työkalut olisi hyvä saada maallikkokielelle ☺). Paljon aikaa mennyt ihmettelyyn että mitä joku tarkoittaa tai mitä siinä oikeasti pitää tehdä. (P 89)

Ohjaajien rooli on valmennuksen aikana merkittävä. Palautetta ohjaamisesta tuli laidasta laitaan, mutta toive selkeämmästä ohjaamisesta hallitsi palautteita. Toivottiin selkeyttä, kuuntelua, tilannetajua, täsmällisempää apua, ulkopuolisia ideoita sekä varmuutta ja neuvojen yhdenmukaisuutta. Valmentajilta toivottiin myös kannustavampaa ja kunnioittavampaa asennetta (P 338). Ohjausta kaivattiin ylipäättään enemmän, jotta osallistujat saavat varmuuden siitä, että tehtävät tulee tehtyä oikein. Toisinaan apua sai vain pyydettyä. Eniten apua saatiin käytännön ideoista, kannustamisesta, selkeästä selittämisestä, ajattelun helpottamisesta sekä aiheen rajauksesta.

Selkeämmin käsittein. Vetäjien asenne osallistujia kohtaan olisi voinut olla kunnioittavampi. (P 338)

Erityisen tärkeää oli ohjauksen saaminen heti alussa, jotta työskentely saadaan heti oikeille urille ja hukkatyöltä välttyään (P 151). Esteenä voi olla tehtävän hahmottaminen tai ryhmädynamiikan vaikeudet. Orientoituminen alkaa jo ennen seminaareja, johon myös toivottiin enemmän panostusta. Ohjaajien toivottiin myös olevan aktiivisempia, jotta apua ei tarvitsisi aina pyytää.

Jokainen valmentaja olisi läsnä vielä enemmän. Tarkastaa vielä useammin, että olemme oikealla tiellä. Meillä oli paljon ”alkuunpalaamisia”, jotka olisi voinut viedä nopeammin maaliin. Kirjalliset ohjeet esimerkein paremmat. Täytyy olla suurempi ”tie” asian / metodin ymmärtämiseksi. (P 151)

Verkkokysely

Verkkokyselyssä korostettiin tuen tärkeyttä valmennusten jälkeenkin ja lean-koulutusta toivottiin koko työyhteisölle (K8). Raportoitiin runsaasti tilanteita, joissa lean ei ole juurtunut. Esimiehen roolia pidettiin ensisijaisen tärkeänä. Esimieheltä ja johdolta toivottiin jäykkää

ja ihmisläheistä otetta, priorisointia ja aiempaa koordinoitumpaa toimintaa sekä esimiesten ja johdon lean-osaamisen vahvistamista koulutuksin. Asioiden esilläpito, muistuttaminen, lean-menetelmien kertaus, yhteiset tapaamiset ja käytännön opettaminen mainittiin konkreettisiksi tavoiksi edistää lean-implementointia. Järjestelmällinen tavoitteiden asettaminen, arviointi ja seuranta sekä valvonta koettiin tärkeiksi.

peruskoulutus leanista koko työyhteisölle olisi tärkeätä jotta ymmärrystä olisi miksi kaikenlaisia kokeiluja ja pilootti projekteja on ja miksi niitä tehdään näin (K8)

Koulutusten ilmapiiri ja esimiesten asenne oli tärkeä seikka kehittämistyön tukemisessa. Esimiehen sitoutumattomuutta pidettiin lannistavana ja esimiehen oma innostus oli vastausten perusteella tärkeää. Myös valmennuksilta toivottiin innostavampaa ilmapiiriä ja valmentajilta kannustavampaa otetta.

Tukea kaivattiin etenkin siksi, että valmennuspäivät ovat rankkoja, materiaalit ja tehtävänänot osin vaikeasti ymmärrettäviä ja monimutkaisia ja uusien termien omaksuminen kestää kauan. Tästä voidaan päätellä, että mikäli selkeyden teeman osa-alue toimii hyvin, tuen tarve vähenee.

Yhteenveto

Valmennuspalautteissa ja verkkokyselyssä tuen ja ohjauksen muotoja olivat valmennuksessa saatu ohjaus sekä johdon ja esimiehen tuki työpaikalla. Nämä herättävät paljon tunteita, sillä näistä riippuu pitkälti toiminnan puitteet. Ohjausta toivottiin valmennuksissa enemmän ja aikaisemmin ja sen toivottiin olevan kannustavampaa ja selkeämpää. Hyvä valmennus auttaa ajattelemaan ja huono sekoittaa ajatuksia entisestään. Johdon ja esimiesten rooli korostui valmennusten jälkeen. Tuella ja ohjauksella voi olla monia muotoja: jatkuva asian esillä pito, mentorointi, säännöllinen koulutus sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Verkkokyselyn perusteella johdolta odotetaan jämäkkää otetta ja vahvaa lean-osaamista. Hyvä johto viestii selkeästi tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista, kun taas huono ei kiinnostu, ei innostu, eikä ymmärrä itsekään.

5.7 Muutokset

Tässä kappaleessa kuvataan analyysien tulokset muutokset teemassa.

Valmennuspalaute

Palautteissa esiintyi muutosten pohdintaa. Valmennus sai aikaan monenlaisia muutoksia sekä osallistujien työpaikoilla että henkilökohtaisessa kehittämisessäkin. Valmennus käynnisti kehittämistyön, muutti työtapoja, toi asiakaskeskeisyyttä, avasi ajattelua ja antoi rohkeutta.

Valmennus auttoi havaitsemaan muutostarvetta ja toimi starttiapuna kehittämiselle (P 381), jonka voi tulkita olleen ainakin paikoin vähäistä ennen valmennukseen osallistumista. Kehittämistyön tuloksiin oltiin seminaarin lopussa tyytyväisiä ja jatkuvan parantamisen kulttuuri oli osallistujien mielestä saanut alkusysäyksen avaamalla keskustelua ja parantamalla ilmapiiriä.

Ilman leania ei oltaisi saatu muutoksia aikaan. Oma jaksaminen ollut paljon parempaa, koska koulutuksessa saanut tietoa miten muutoksia saadaan aikaan ja apua vastarinnan kohtaamiseen. (P 381)

Valmennuksen kerrottiin muuttaneen työtapoja paljon. Koko prosessi perattiin läpi ja työn rutiineja selviteltiin ja tehtiin yksinkertaisimmiksi ja kaikille yhteisiksi. Pysyviksi mielletyt muutokset liittyivät usein työpaikan sisäisiin käytäntöihin, kuten raportointiin ja kokouskäytäntöihin tai yleisesti koko prosessiin. Käytäntöjen muuttaminen johti myös ajattelutavan muuttamiseen ja leanin uskottiin jäävän pysyväksi osaksi työtä (P 74).

Kehittämiskohteen käytännöt muuttuneet, sitä kautta pikkuhiljaa koko ajattelutapa. Kiitos!! (P 74)

Myös asiakaskeskeisiä muutoksia oli havaittavissa palautteista. Asiakkaan kerrottiin saavan enemmän aikaa työntekijältä, hän pääsi nopeammin palvelujen piiriin ja oli aktiivisemmassa roolissa. Osallistajat kertoivat ottavansa paremmin huomioon asiakasnäkökulman ja ajattelevansa asiakasta enemmän (P399).

Nykyisin asioissa ja kehittämisessä otetaan paremmin huomioon asiakasnäkökohta. (P 399)

Vastauksissa reflektotiinkin ajattelun elementtejä runsaasti. Valmennus toimi ajattelun katalysaattorina ja silmien avaajana monille osallistujille. Toimintaa alettiin tarkastelemaan uusin silmin ja uusia ideoita syntyi läpi koko valmennuksen. Valmennus koettiin hyödylliseksi myös oman ajattelun, innostuksen ja asenteen kehittämisessä (P 89). Seminaarien edetessä ymmärrys lean-konseptista ja omasta prosessista syventyi.

Tullut ”taito” katsoa asioita työssä eri silmin. Ongelman ratkaisu PDSA-mallilla tuntuu yksinkertaisemmalta kuin ennen tätä (ennen ei halunnut lähteä ratkaisemaan asioita kun tuntunut ettei siitä tule mitään). (P 89)

Reflektoitiin myös omia ja muiden ajattelutapoja. Havaittiin, että ihmiset ajattelivat eri tavoin muutoksista, tunnistettiin erilaisia ajattelumalleja ja saatiin vahvistusta omille ajatuksille. Myös muutoksen aiheuttama pelko ja sen lieventäminen nousi aineistosta. Muutokset vaativat uskallusta, mutta oivallus siitä, että epäonnistuminen on suotavaa ja virheistä voi oppia helpottaa muutokseen ryhtymistä. Nostettiin esiin myös huomio siitä, että muutosten ei tarvitse olla suuria, vaan pienin askelin päästää suuriin lopputuloksiin. Pelko väheni myös työkalujen ansiosta.

Verkkokyselyn vastaukset

Verkkokyselyssä kerrottiin lean-konseptin toimineen muutoksen käynnistäjänä, kuten valmennuspalautteissakin. Konseptin järjestelmällinen työtapaa saa muutoksia aikaan ja auttaa esimiestä viemään muutosta eteenpäin. Paljon kuitenkin raportointiin siitä, että hyvän käynnistymisen jälkeen työtapaa on hävinnyt, eikä lean-implementointi ole siis onnistunut pidemmällä aikavälillä. Säännöllisyyden puute, esimiehen passiivisuus, valmennuksissa mukana olleiden ja muun työyhteisön vastakkainasettelu sekä muiden muutosten vaatima huomio ovat vieneet lean-implementoinnilta resursseja.

Pysyviä muutoksia on havaittavissa työtapoina ja muuttuneina prosesseina. Muuttuneita työtapoja ovat esimerkiksi muutoksenseurantataulun käyttäminen, prosessien jatkuva kehittäminen ja lean-kehittämiskokoukset. Prosesseissa tapahtuneista muutoksista on pidetty kiinni ja ne ovat osa arkipäivää. Tuloksena on asiakaskeskeisyyden lisääntyminen lyhempinä odotusaikoina ja arvokysymysten pohdintana sekä yhteinen kehittämistyö. Toisinaan muuttuneet prosessit ovat ainoa, mitä lean-valmennuksista on jäljellä - jatkuvaa parantamista ei tapahdu. Toisissa yksiköissä muutokset jäivät kesken ja osassa koetaan, että kehittämistä tehtiin jo ennen lean-valmennuksia. Runsaasti kerrottiin myös, että lean ei ole tuonut muutosta.

Lean-konseptin esittelemä ajattelutapa avasi ovia uudelle tavalle suhtautua ja tarkkailla ympäristöä strukturoidusti, aiempaa enemmän ja syvällisemmin ja uusista näkökulmista (K9). Muutoksen tekeminen on lisännyt rohkeutta työyhteisössä, ja muutostarpeista uskalletaan puhua aiempaa enemmän.

Pistää ajattelemaan omia tapoja ja haastaa miettimään uusia toimintamalleja. Melko helppo ja selkeä sisäistää. (K9)

Yhteenveto

Käynnissä olevat muutokset puhuttivat paljon sekä valmennuspalautteissa että verkkokyselyssä. Valmennus sai aikaa muutosta ajattelussa, työtavoissa ja asiakaskeskeisyydessä. Suuria muutoksia tapahtuu myös ajattelutavassa, mikä on erittäin positiivinen havainto. Henkilökunta on saanut rohkeutta kyseenalaistaa vanhaa ja käynnistää muutoksia sekä katsoa asioita uusin silmin.

Valmennuspalautteissa uumoiltiin, että aika näyttää, jääkö lean pysyväksi. Aika on näyttänyt, että lean saa aikaan laajan skaalan eriasteista vaikutusta. Toiset yksiköt onnistuvat parantamaan toimintaansa paljon, toiset yksiköt eivät näe lean-konseptissa erityistä arvoa.

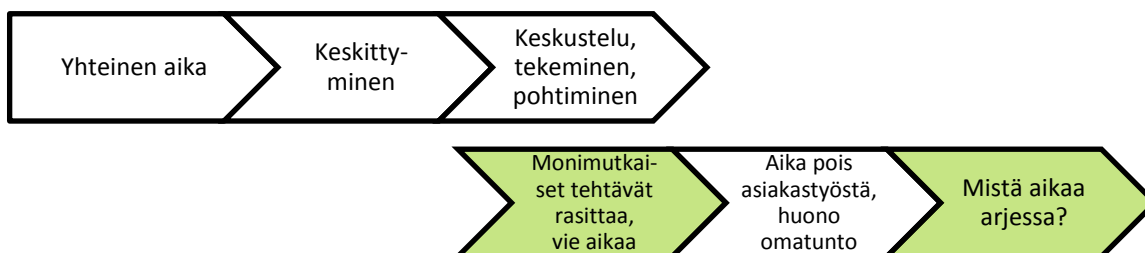
6 Lean-implementoinnin kehittäminen käyttäytymistaloustieteen keinoin

Tässä kappaleessa vastataan toiseen tutkimuskysymyksen ”miten lean-implementointia voidaan kehittää käyttäytymistaloustieteen keinoin” kahden alakysymyksen avulla. Ensimmäiseen alakysymykseen ”mitkä päätöksen teon ilmiöt ovat estäneet tai edistäneet lean-implementointia” vastataan yhdistämällä päätöksenteon ilmiöiden teoriaa ja aiempien analyysien tuloksia. Toiseen alakysymykseen ”miten implementointia voidaan edistää jatkossa päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen” vastataan toimintaehdotuksin ja samankaltaisuuskaavion avulla.

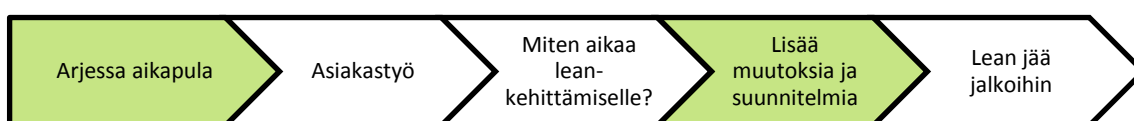
Tulokset esitetään seitsemän teeman mukaisesti siten, että kustakin teemasta esitetään ensimmäisenä päätöksenteon ilmiöiden tunnistamisprosessin tulokset (ensimmäinen alakysymys) ja seuraavana toimintaehdotukset implementointiprosessin edistämiseen.

6.1 Aikapula hallintaan realistisella suunnittelulla

Päätöksenteon pullonkauloiksi tunnistettiin arjen aikapula, valmennusten aikaa vievät laajat ja monimutkaiset tehtävänannot sekä muutosten suuri määrä. Ajan teemassa tapahtuvat päätöksenteon prosessit on kuvattu kuvioissa 12 ja 13. Vaikka valmennus suo aikaa yhteiselle kehittämiselle, kehittämistyö törmää arjen aikaasteisiin työpaikalla, jossa tapahtuu paljon muitakin muutoksia samanaikaisesti. Työpaikoilla ei ole aikaa tehdä monimutkaisia tehtäviä. Monet päällekkäiset muutokset vievät osansa rajallisesta ajasta. Pitkällä aikavälillä lean-kehittäminen jää arjen jalkoihin eikä juurru toimintatavaksi.



Kuvio 12. Ajan teeman päätöskartta valmennuspalautteissa



Kuvio 13. Ajan teeman päätöskartta verkkokyselyssä

Ajan teemaa kuvaa tulkintani mukaan parhaiten intertemporaalinen päätöksenteko, eli päätöksenteko niin, että hyödyt ja kustannukset toteutuvat eri ajanhetkinä (Halko 2006, 10). Kehittämistyön kustannukset tapahtuvat välittömästi, kun taas hyödyt näkyvät usein hitaammin pidemmällä aikavälillä. Aikapula voimistaa tätä ilmiötä.

Aikapula tuo rasitteita ajattelulle ja kasvattaa virheiden määrää. Bazerman & Moore (2013, 3-4.) totesivat, että kiireessä painottuu systeemi 1-ajattelu ja ajattelun oikoteiden lisääntyminen, jolloin myös virheiden mahdollisuus kasvaa. Mitä enemmän työtehtävä vaatii tietoista ajattelua, pohdintaa ja harkintaa, sitä enemmän systeemi 2 pysyy aktiivisena, mikä johtaa rasittumiseen. Ajattelu tarvitsee tilaa, jotta voidaan välttyä laiskan systeemi 2:n rasittumiselta ja väsymykseltä (Kahneman 2011, 59; Åhman 2012, 199-200). Tähän liittyy läheisesti tarve selkeydelle, jota kuvataan myöhemmin sivulla 85.

Aikapula altistaa myös liioitellun alennuksen (hyperbolic discounting) vaikutukselle (Bazerman & Moore 2013, 107-108), jolloin nykyhetken suuntautuva työ koetaan tärkeämmäksi kuin tulevaisuudessa hyötyjä tuova työ. Tällöin esimerkiksi tehdään mieluummin asiakastyötä tällä hetkellä vanhaan tapaan kuin tehtäisiin työtä, joka helpottaa asiakastyötä ja parantaa asiakaskokemusta tulevaisuudessa.

Henkilökunta voi myös suhtautua ajan riittämättömyyteen joko naiivisti tai tiedostavasti, aiheuttaen molemmilla tavoilla viivästyksiä kehittämistyöhön. Naiivisti suhtautuva voi jättää tämän päivän kehittämistyön tai ongelmanratkaisun tekemättä, sillä uskoo, että kiire loppuu

pian ja asiaan voidaan palata silloin. Tekemättä jättäminen voi tuntua hänestä pieneltä asialta, kun suunnitelmissa on palata siihen kuitenkin huomenna. Lykkääminen voi siten venyä pitkäksikin ilman että työntekijä tuntee lykkäystä kovin merkittävänä asiana. Mikäli henkilö suhtautuu kiireeseen tiedostavasti, hän tunnistaa sen, ettei kehittämistyölle tosiaan ole aikaa. Silloin kiireen sallitaan jatkuvan hyväksyttävänä olotilana, faktana, ja voi helposti langeta pessimismiin. Silloin on tarpeen selvittää, että tilannetta ei pidä hyväksyä tällaisena. (O'Donoghue & Rabin 1997, 30-31.)

Liian monien muutosten päällekkäinen suunnittelu viittaa suunnitteluharhaan (planning fallacy). Se aiheuttaa liian optimistisia suunnitelmia, jotka johtavat ajan ja resurssien riittämättömyyteen ja hallitsemattomaan työtaakkaan (Bazerman & Moore 2013, 23 - 24; Kahneman 2011, 249 - 252). Tulevaisuuden suunnitelmat saattavatkin luoda illuusion siitä, että tehdään oikeita asioita, niitä joita *pitäisi* tehdä. Kuitenkin nykyhetkeä tarkastelemalla huomaamme, että teemme usein jotain muuta - sitä mitä *haluamme* kyseisellä hetkellä tehdä, sitä mikä on helppoa. Tämä on omiaan aiheuttamaan viivästyksiä asioille jotka pitäisi tehdä, ja se myös kasaa kiireen tuntua. (Milkman, Rogers & Bazerman 2007, 26.) Asiakastyö voi olla terveydenhuollon ammattilaiselle tuntuuta ja helppointa, eli haastavuudestaan huolimatta heidän mukavuusalueellaan. On siis hyödyllistä tarkastella realistisesti tämän päivän toimia sen lisäksi, että suunnittelee viisaasti huomista ja välttää suunnitteluharhaa (Bazerman & Moore 2013, 23 - 24; Kahneman 2011, 249 - 252.)

Esteet, edistäjät ja toimintaehdotukset

Lean-parannukset itsessään toimivat aikapulaa vastaan, kun hukkatyö vähenee. Lean-konseptin oppiminen ja käytäntöön vieminen vievät paljon aikaa. Lean-työskentelyn säännöllisyys on yksi ehdottomia menestystekijöitä. Yhteisen ajan löytäminen vaatii sinnikkyyttä ja järjestelmällisyyttä. Intertemporaalisen päätöksenteon aiheuttamat lean-implementoinnin esteet ja edistäjät on kuvattu taulukossa 6.

Pullonkaula	Edistää	Estää
Arjen aikapula	Lean-parannukset Työskentelylle varattu yhteinen aika Järjestelmällisyys ja säännöllisyys	Liioiteltu alennus (hyperbolic discounting) Nykyhetken painottuminen (present bias); haluan (want) -asioiden tekeminen pitäisi (should) -asioiden sijaan Kiireeseen suhtautuminen naiivisti tai tiedostavasti
Monimutkaiset ja laajat, aikaa vievät tehtävät	Systeemi 2 helpottaminen; selkeyden lisääminen Kohtuullisten tehtävien jakaminen pidemmälle aikavälille	Systeemi 2:n rasittuminen Liian suuria paloja lyhyessä ajassa
Lisää muutoksia ja suunnitelmia tulevaisuuteen	Aikaresurssin rehellinen laskeminen ja projektin toteutuksen arviointi	Suunnitteluharha (planning fallacy)

Taulukko 6. Intertemporaalisen päätöksenteon edistäjät ja estäjät

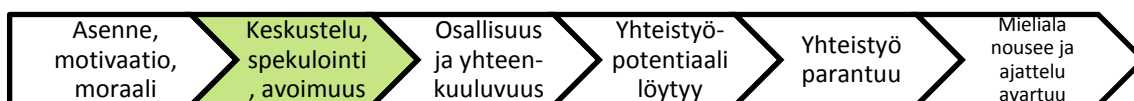
Kiireisessä työympäristössä tulisi myös varmistua, että käytössä olevat ajattelun oikotiet (systeemi 1:n automaattiset valinnat) johtavat toivottuun lopputulokseen, jolloin systeemi 2:sta tarvittaisiin vähemmän. Lean-konsepti standardeine työtapoineen on tähän hyvä työkalu, mutta tie kohti lean-toimintaa on vastaavasti sitä mutkikkaampi, sillä paljon syvään uurtuneita ajattelun oikoteitä on oiottavana. Kehittämistehtävien olisi hyvä olla kohtuullisia ja jakautua pidemmälle tasaiselle ajanjaksolle, jotta ne eivät aiheuta liikaa aikarastetta lyhyellä ajanjaksolla.

On erittäin tärkeää tunnistaa, että aika ei riitä kaikkeen, ja siksi priorisointi, keskittyminen ja järjestelmällisyys ovat tärkeitä. Käytettävissä olevaa aika tulee käyttää optimaalisesti niin, ettei ongelmanratkaisu esty. Aika on mitattava resurssi, joten tulevien projektien aiheuttama työmäärä tulee laskea rehellisesti.

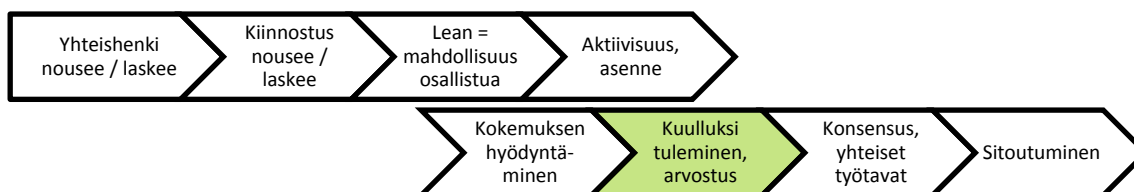
6.2 Yhteistyötä avoimessa ja turvallisessa ympäristössä

Päätöksenteon pullonkauloiksi tunnistettiin valmennuksissa keskustelun avoimuus ja verkkokäytössä kuulluksi tulemisen ja arvostuksen kokemus, sillä ne nousivat aineistosta vahvasti ja vaikuttavat lopputulemaan ratkaisevasti. Kehittämistyön alkaessa on tärkeää saada keskustelukulttuuri avoimeksi, sillä yhteistyö tapahtuu kommunikaatiossa. Myöhemmässä vaiheessa

kuulluksi tulemisen ja arvostuksen tunteet nostavat merkitystään. Yhteistyön teeman päätöskartta on kuvattu kuvioissa 14 ja 15.



Kuvio 14. Yhteistyön teeman päätöskartta valmennuspalautteissa



Kuvio 15. Yhteistyön teeman päätöskartta verkkokyselyssä

Yhteistyön ja ryhmäkeskustelujen sudenkuoppia kuvaa hyvin ryhmän rajallinen huomiokyky, jota kutsutaan myös ryhmäajatteluksi. Ryhmäajattelulle altistava ilmiö on psykologinen turvallisuus, jonka puute voi aiheuttaa suuria ongelmia yhteistyössä.

Hyvä yhteistyö ja keskustelu parantaa ongelmanratkaisua; se mistä tiimissä keskustellaan ohjaa suurimmaksi osaksi tiimin päätöksiä. Se, mitä yksittäinen jäsen ajattelee, mutta ei jaa muille keskustelussa, ei vaikuta tiimin tuotoksiin (Bazerman & Moore 2013, 69). Mikäli avoin ilmapiiri ja ajatusten vapaa jakaminen ei onnistu, johtaa se ryhmäajatteluun (groupthink), mikä taas johtaa vajaaseen tietoon perustuviin päätöksiin (Janis 1971, 88).

Avointa keskustelua edistää psykologisesti turvallinen ympäristö, jolloin henkilöstö jakaa tietoaan avoimemmin, ja myös ryhmäajattelulta voidaan välttyä. Verkkokyselystä ilmeni vastakkainasettelua valmennukseen osallistujien ja muun henkilöstön välillä, mikä mielestäni kertoo heikosta psykologisen turvallisuuden tilasta. Valmennukseen osallistujat ilmaisivat pelkoa viedä muutoksia työpaikoille ja valmennuksen ulkopuoliset taas kokivat jääneensä ulkopuolelle tai ilmaisivat pettymystä osallistuneita kohtaan.

Yhteistyötä hankaloittaa myös vahva autoritääritäisyys, jota terveydenhuollossa on havaittavissa sekä kliinisessä että hallinnollisessa mielessä (Young & McClean 2008). Tiedon jakamisen eräs tärkeistä tekijöistä onkin usko omaan kykyihin, mikä vahvistuu niin ikään psykologisen turvallisuuden vallitessa (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand 2009, 443). Psykologisella turvallisuudella on tutkitusti yhteys prosessi-innovaatioihin (Baer & Frese 2003, 63), joten lean-kontekstissa sen vaaliminen on erityisen tärkeää.

Esteet, edistäjät ja toimintaehdotukset

Yhteinen työ on vahva yhteinen nimittäjä ihmisten välillä ja yhteistyö on tärkeä tekijä. Jotta yhteistyö olisi hedelmällistä, ryhmäajattelua on syytä välttää muun muassa panostamalla psykologiseen turvallisuuteen. Yhteistyön esteet ja edistäjät on kuvattu taulukossa 6.

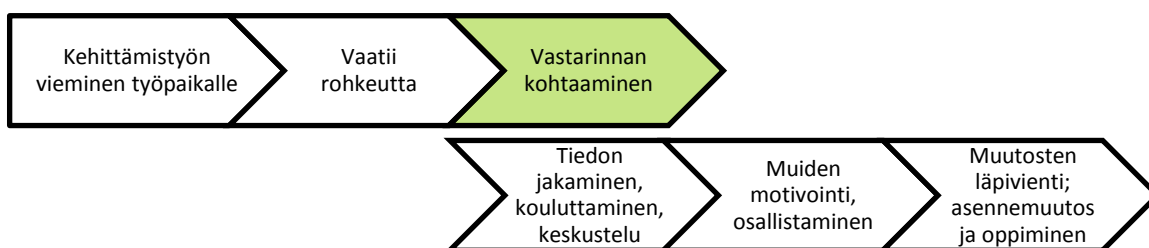
Pulonkaulat	Edistäjät	Esteet
Keskustelun avoimuus Kuulluksi tulemisen ja arvostuksen kokemus	Psykologinen turvallisuus Keskutelu ja sen toistumistiheys Osallistuminen Hyvä itseluottamus Osallistava esimies Työskentely-ympäristön suunnittelu	Psykologinen turvattomuus Ryhmäajattelu Epäluottamus omaan tietämykseen Ammattistatus terveydenhuollossa

Taulukko 7. Yhteistyön edistäjät ja esteet

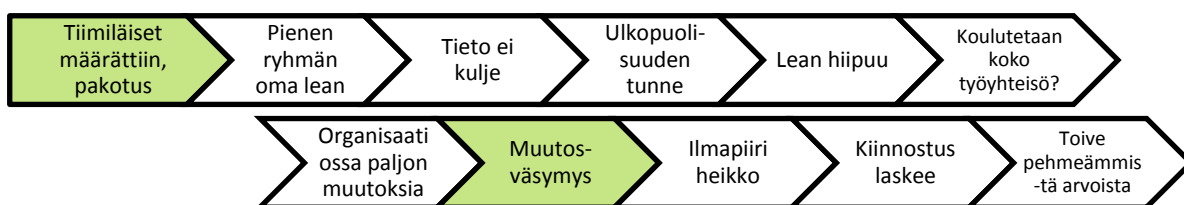
Tutkimusaineistosta on havaittavissa viitteitä siitä, että psykologinen turvallisuus ei ole hyvä kaikkialla, mutta valmennukseen ja kehittämistyöhön osallistuminen vaikuttaisi vastausten perusteella edistävän sitä. Psykologista turvallisuutta voidaan parantaa tiheällä kommunikoinnilla (Siemsen et al. 2009, 443), esimiehen osallistavuudella (Nembhard & Edmondson 2006, 958) ja työskentely-ympäristön suunnittelulla (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand 2009, 444). Nimenomaan terveydenhuollon alalla lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan yhteistyötä on mahdollista parantaa esimiehen luomalla kommunikointiin rohkaisevalla ympäristöllä (Boyle & Kochinda 2004, 70).

6.3 Työyhteisö osallistumalla irti vanhasta

Päätöksenteon pullokauloiksi tunnistettiin vastarinnan kohtaaminen, tiimivalinnat ja muutosväsymys (kuvio xx). Mikäli muutosvastarintaa ei kyetä kohtaaminen onnistuneesti, voi lean kohdata liian suuria haasteita. Tiimivalintojen tärkeydestä annettiin myös paljon vastauksia verkkokyselyssä. Muutosväsymys voi lamaannuttaa muutoksen työyhteisössä.



Kuvio 16. Työyhteisön teeman päätöskartta valmennuspalautteissa



Kuvio 17. Työyhteisön teeman päätöskartta verkkokyselyssä

Muutokseen motivoimisen vaikeudet ja vanhasta irrottamisen hankaluudet antavat viitteitä status quo -vinouman olemassaolosta.

Muutoksen vieni työpaikalle voi saada aikaan reaktion, jossa totutuista työtavoista ja perinteistä ei haluta päästää irti. Ihmiset ehkä kokevat muutoksista seuraavat riskit suurempina kuin sillä saavutettavat hyödyt (Kahneman, Knetsch & Thaler 1991) tai ajatus muutoksesta ei edes käy heidän mielessään (Thaler & Sunstein 2009, 35). Tämä nähdään usein muutosvastarintana, jota myös pelättiin valmennuksissa ja siitä raportoitiiin kyselyssä. Muutoksen vieminen työpaikalle ei ollut helppoa tämän takia. Kompleksisessa ympäristössä muutos voi olla entistä hankalampaa, sillä muutoksen riskejä voidaan arvioida suuriksi epävarmuustekijöiden vuoksi ja niinpä tappioiden välttäminen voimistaa status quo -heuristiikan vaikutusta. Sen tunnistaminen auttaa tekemään tarkempia ennusteita muutoksen aiheuttamista reaktioista, jolloin muut toimenpiteet pystytään muotoilemaan kohdennetummin.

Tiimivalintoja kritisoitiin ja niitä pidettiin jopa synnä oman yksikkönsä lean-projektin epäonnistumiseen. Ryhmädynamiikan ja ryhmän kehitysvaiheen merkitystä lean-toiminnassa on myös korostanut Ulhassan et al. (2014, 210), joiden mukaan lean ei välttämättä ole hedelmällinen ratkaisu uusille, muotoutumattomille ryhmille.

Esteet, edistäjät ja toimintaehdotukset

Työyhteisön teeman päätöksenteon esteet ja estäjät on listattu taulukkoon 7. Pullonkauloissa vaikuttava päätöksenteon ilmiö on status quo-heuristiikka.

Pullonkaulat	Edistää	Estää
Vastarinnan kohtaaminen	Status quo-heuristiikan huomioiminen ennusteissa ja valmistautuminen muutoksen saamaan vastaanottoon Oletusasetukset Kääntötesti (Reversal Test) Osallistuminen	Status quo -heuristiikka - ”miten vaan”-heuristiikka - peukalosäännöiksi muodostuvat säädökset ja linjaukset Tappion välttäminen
Tiimivalinnat	Muutoshaluiset tiimin jäsenet Työyhteisön epämuodolliset rakenteet	Tiimin jäsenillä vahva status quo -heuristiikka
Muutosväsymys	Aikaa tottumiseen	Uusia muutoksia lisää

Taulukko 8. Päätöksenteon estäjät ja edistäjät työyhteisössä

Status quo-heuristiikkaa huomioimalla voidaan paremmin varautua muutoksen saamaan vastaanottoon ja sovittaa panostuksia sen mukaisesti. Mikäli työpaikalla vallitsee ”miten vaan”-heuristiikan kaltainen välinpitämättömyys muutosta kohtaan, lean-valmennus itsessään voi toimia status quo’n liikuttajana (P 400), kun muutoksen suunnittelulle varataan aikaa, jolloin työskennellään vain muutoksen parissa. Toisinaan voi olla haasteellista erottaa, pitääkö henkilö vahvasti vanhasta kiinni, vai onko hänen epäilyissään perää. Bostrom & Ord (2006, 664) esittävät ratkaisuksi kääntötestiä (Reversal test), jossa paradigman muutosta testataan ja perustellaan vastakkaiseen suuntaan. Tämä voi antaa näkemystä tilanteesta.

Tämä ”pakottaminen” prosessin parantamiseen tuli tarpeeseen. Aikaisemmin tunnistettiin että ongelma on, mutta ratkaisulle ei oikein tuntunut olevan oikkea aikaa tai paikkaa. (P 400)

Kehittämistehtävään määrääminen vailla henkilön omaa motivaatiota ei ole luontevaa eikä tuottavaa. Verkkokyselyssä mainittiin, että väärät ihmiset voivat keskittyä väärin asioihin - kuten vanhan säilyttämiseen. Paras tapa olisi kollektiivisesti valita henkilöt, jotka lähtevät valmennukseen ja sitoutuvat siten kouluttamaan loputkin yksikköläiset. Työyhteisössä voidaan hyödyntää myös yhteisön epämuodollisia rakenteita, eli sosiaalisista suhteista muodostuvia rakenteita. Niissä innostus, tieto ja kokemukset leviävät tehokkaasti. Näitä rakenteita ei voi varsinaisesti johtaa, mutta niiden tuntemus auttaa ymmärtämään työyhteisöä paremmin ja havaitsemaan epäviralliset johtajat (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 19). Oikeiden henkilöiden vapaaehtoisuuteen perustuvaa valintaa tukee myös Coasen teoreema, jonka mukaan

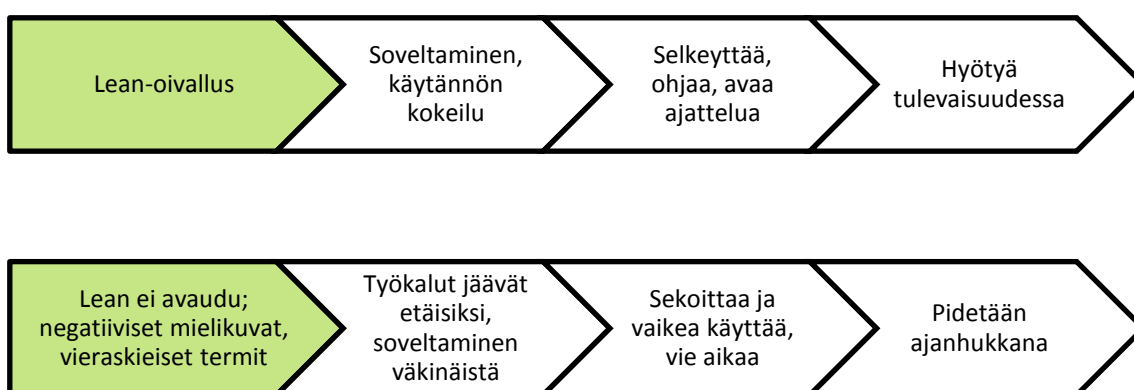
voittoa tavoittelemattoman tahon kehittämistoimenpiteiden taloudellista hyötyä ei saavuteta, mikäli status quo -vinouma on läsnä neuvottelutilanteessa (Samuelson & Zeckhauser 1988, 46.). Yksi osallistujista (P 223) tuo tämän ongelmatilanteen selkeästi ilmi:

*Perustella, millä estetään ettei prosessin sujuvoittaminen ole taloudellista hyötyä tuottamattomassa työssä helposti pois työntekijöiden hyvinvoinnista?
Onko sujuvoittaminen = taloudellinen hyöty? (P 223)*

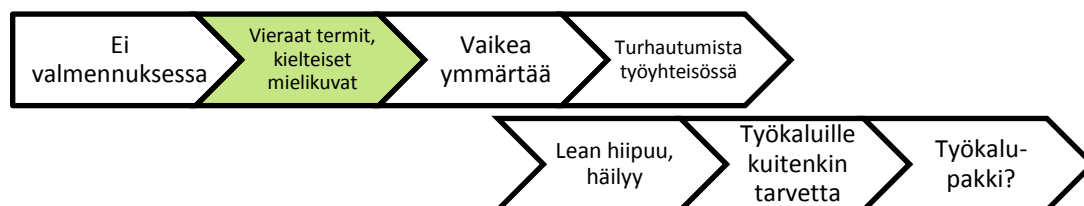
Erilaiset säännökset saattavat aheuttaa status quo-tilanteessa pysymistä. Esimerkiksi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) säätelee vahvasti ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa, jolloin uudistuminen on kovin hidasta. Toisaalta standardiratkaisuihin tähtäävässä lean-kehittämisessä täytyy kiinnittää huomiota siihen, että niistä ei muodostu status quo -vinoumaa ylläpitäviä säännöstöjä. Tilanne voi olla hyvin se, mitä Samuelson & Zeckhauser (1988, 46.) kuvailevat - tällaisen toiminnan laajaan ja ajantasaiseen hyötyjen arviointiin ei ehkä panosteta kovin runsaasti. Paine pitää kiinni näistä moniin toimijoihin vaikuttavista käytännöistä on suuri ja status quon vaikutus voi olla taloudellisuuden kannalta epäsuotuisa.

6.4 Lean-konsepti ja työkalut lähestyttävämmäksi terveydenhuollolle

Päätöksenteon pullonkaulaksi tunnistettiin ymmärtämisen hankaluudet, jotka johtuvat negatiivisista mielikuvista ja vieraskielisistä termeistä. Nämä keräävät paljon negatiivisia mielipiteitä lean-ajattelusta, ja ne voivat johtaa siihen, ettei henkilö anna mahdollisuutta lean-parannuksille. Päätöskartat on kuvattu kuvioissa 18 ja 19.



Kuvio 18. Lean-konseptin ja työkalujen teeman päätöskartta valmennuspalautteissa



Kuvio 19. Lean-konseptin ja työkalujen teeman päätöskartta verkkokyselyssä

Osallistujille on suuri ponnistus hahmottaa koko lean-kokonaisuus muutamien päivien koulutuksen perusteella. He yrittävät löytää tarttumapintaa suuresta tietomäärästä. Mielikuvat eivät aina täsmää sote-palveluiden ihanteen kanssa autotehtaineen ja tehokkuusvaatimukseen. Etenkin sosiaalihuoltoon se koettiin luonnottomaksi. Tämä kertoo edustavuuden heuristiikasta, jolloin kysymys on siitä, kuinka hyvin uusi tieto istuu osallistujien jo muodostettujen näkemysiin ja kokemuksiin. Edustavuuden harhaa edelleen voi vahvistaa vahvistusharha, jolloin ihminen hakee vain vanhaa käsitystään tukea todisteita. Mikäli vastatodisteita esitetään, mielipiteet voivat jopa polarisoitua tasoittumisen sijaan. Tästä syystä osallistujien mieliä voi olla hyvin hankala muuttaa mikäli he ovat luoneet lean-konseptista käsityksen, että se ei sovi terveydenhuoltoon.

Työkaluja oli kuitenkin paljon ja niiden kanssa ilmeni myös haasteita. Osallistujat kuvasivat työkalujen jääneen etäisiksi ja vaikeiksi ymmärtää, joka jälleen kuvastaa mielestäni edustavuutta. Esimerkiksi valmennuksen aikana työpakoilla käyttöönotettu kehittämisen taulu on verkkokyselyn vastausten perusteella jäänyt pois käytöstä monilla työpaikoilla. Vaikuttaisi siis siltä, että taulun käyttö ei ole kovin luontevaa, eikä istu työpaikan käytäntöihin ja siihen tarvittaisiin pitkäjänteistä opettelua. Tulkitsen tämän vastaamaan tilannetta, jossa edustavuutta suhteessa omaan työympäristöön ja sitä edustaviin kategorioihin ei synny, tai lean edustaa sellaisia asioita, jotka ovat osallistujalle vieraat tai kuvaavat virheellisiä toimintatapoja. Ehkä joillain työpaikoilla kehittämiselle ei vielä ole omaa kategoriaa. Silloin lean-konseptille käy kuten Thalerin ja Sunsteinin (2009, 27.) kolikoille - osallistujat epäilevät siinä olevan jotain vikaa. Syitä tähän löytyy palautteistakin monia: 1) vieraille termeille ei löydy kategoriaa, 2) lean edustaa autoteollisuuden kategoriaa eikä terveydenhuollon kategoriaa, ja 3) lean edustaa tehostamisen ja taloudellisen hyödyn kategoriaa, mitä terveydenhuolto sitä vastoin ei edusta. Niinpä tämä johtaa päätelmään, että lean ja terveydenhuolto eivät ole yhteensopivia.

Esteet, edistäjät ja toimintaehdotukset

Lean-konseptin ja -työkalujen teeman päätöksenteon esteet ja estäjät on listattu taulukkoon 8. Pullonkaulassa vaikuttava päätöksenteon ilmiö on edustavuuden heuristiikka.

Pullonkaulat	Edistää	Estää
Vaikea ymmärtää; negatiiviset mielikuvat ja vieraskieliset termit	Kokeilu käytännössä Kognitiivinen työskentely - halu ymmärtää - oman ajattelun ja sitä puoltavien todisteiden kyseenalaistaminen Termien suomentaminen ja sovittaminen terveyden- huoltoon Yleisön arkea paremmin edustavien esimerkkien tar- joaminen	Edustavuuden heuristiikka ei to- teudu (lean terveydenhuollon kon- tektissa), etenkin validiteetin il- luusio tässä tapauksessa - lähtöisin autoteollisuudesta - tehokkuusajattelu Vierasperäisille termeille ei löydy tarkoitusta

Taulukko 9. Lean-konseptin sisäistämisen edistäjät ja estäjät

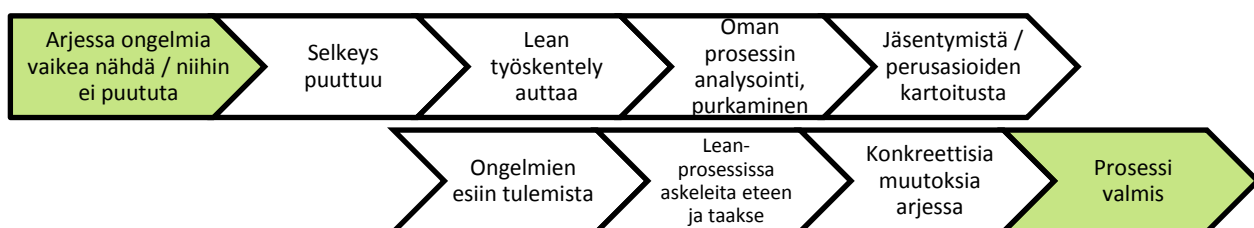
Lean-konseptin vahvuus on sen yleisissä organisoinnin ongelmien standardiratkaisuissa, eli lean-työkaluissa (Koning et al. 2006). Kun lean-työkaluista saadaan informaatiota valmennuk-
sissa, osallistuja vertaa uutta tietoa niihin kategorioihin, joita hänellä on jo mielessään. Jos
lean-ajattelu ja -työkalut sopii henkilön mielessä samaan kategoriaan oman työnsä kanssa, on
vastustus paljon vähäisempää kuin silloin, jos lean lokeroidaan esimerkiksi autoteollisuuden
kategoriaan. Silloin sivuseikat pääsevät vaikuttamaan henkilön arvioon menetelmän käytettä-
vyydestä. Kouluttajan on siis tärkeää ottaa huomioon oman yleisönsä mielen mallit ja mahdol-
liset kategorisoinnit ja sovittaa lean-implemtoinnista kertova viesti näihin. Tällöin oppimi-
nen on jouhevampaa. Esimerkiksi arvovirtakuvauksen ja 5S-työkalun menestyksen tulkitsen
kertovan edustavuuden heuristiikasta (Thaler & Sunstein 2009, 26); arvovirtakuvaus edustaa
hyvin mielikuvaa selkeästä työstä, onhan siinä oma työ piirrettynä selkeää kaavion muotoon.
Järjestelmällisen siivouksen 5S-menetelmä taas edustaa varmasti hyvin ihannetilannetta
paitsi työssä, myös kotonakin. Nämä työkalut edustavat arkipäivän tarpeita ja tilanteita tar-
kasti ja käsittelevät niitä hyvin konkreettisella tasolla. Sovelluskohteet on helppo hahmottaa
edustavuuden perusteella (P 71).

*Arvovirtakuvausta helppo hyödyntää muissakin työtehtävissä työntekijöiden
kanssa. 5S sopii kaikkeen. (P 71)*

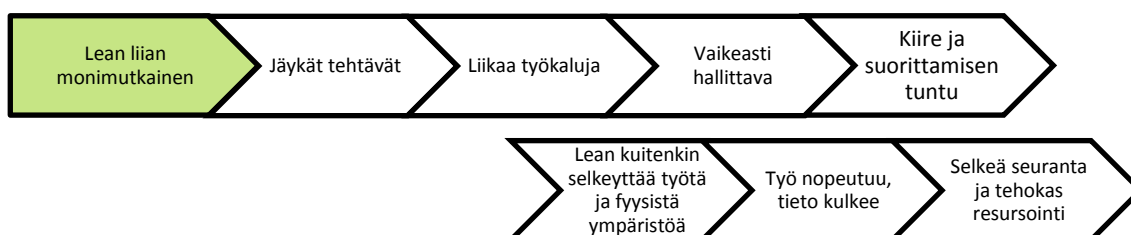
Ihminen voi olla hyvinkin päättäväisesti oman edustavuuden heuristiikkansa ja kategorisointinsa takana, kuten valideetein illuusio (Tversky & Kahneman 1974, 1126.) selittää. Virheellisiin johtopäätöksiin johdattelevia kategorioita ei ehkä saa poistettua tai muutettua kovin helposti, joten sinnikkyys ja johdonmukaisuus ovat tärkeitä. Esimerkiksi kehittämisen taulu ja talouden tunnusluvut kannattaa pitää jatkuvasti esillä niin fyysisesti yhteisten tilojen seinillä kuin keskusteluissakin, jolloin ennen pitkää kehittämisen taulun käyttäminen, mittaaminen ja tutut tunnusluvut muodostavat uuden kategorian osallistujien mieliin. Ballé & Régnier (2007, 33) mukaan lean on ennen kaikkea oppimisen järjestelmä, joten oppivaan organisaatioon tähtääminen on tärkeää. Edustavuuden heuristiikka on hyvin vahvasti ihmisen mielessä tapahtuva ilmiö, joten siihen vaikuttaminen ulkopuolelta on hankalaa ja oivallukset tulee kokea itse. Mikäli edustavuutta ei löydy, ihmisen tulee itse kognitiivisesti työskentelemällä pyrkiä kohti ymmärrystä ja uutta kategorisointia.

6.5 Selkeyttä ajatteluun ankkuroimalla

Selkeyden teemasta pullonkauloiksi tunnistettiin se, ettei ongelmia havaita arjessa tai niihin ei puututa sekä se, että lean on osallistujien mielestä liian monimutkainen (Kuviot 20 ja 21). Mikäli ongelmia ei havaita, niihin on mahdotonta puuttua, ja mikäli niihin ei puututa, toiminta on todennäköisesti tehotonta ja kuritonta. Mikäli lean mielletään liian monimutkaiseksi, todennäköisyys sen sivuuttamiseen kasvaa. Myös se, että lean-tiimi tavoittelee prosessin valmistumista muodostaa pullonkaulan, sillä se enteilee parantamistoimenpiteiden lopettamista valmistumispisteessä.



Kuvio 20. Selkeyden teeman päätöskartta valmennuspalautteissa



Kuvio 21. Selkeyden teeman päätöskartta verkkokyselyssä

Yksi palautteista noussut teema oli selkiyttämisen tarve. Se huokui valmennuspalautteista hyvin voimakkaasti, kun taas verkkokyselyssä se ei ollut yhtä selkeänä esillä. Selkeyden tarvetta selittää mielestäni hyvin kognitiivisen vaivattomuuden automaattinen tavoittelu, mikä perustuu systeemi 1 ja systeemi 2 väliseen dynamiikkaan. Selkeyden haaste on tiedon kirouksessa, jonka takia asiantuntijan on hankala asettua aloittelijan paikalle ja esittää asia niin, että aloitteja ymmärtää.

Ihmisellä on tarve saada mieltä rasittavat (cognitive strain) asiat pois mielestä, jäsenettyä. Ihminen etsii jatkuvasti merkkejä siitä, että kaikki on hyvin ja sillä tavoin pyrkii automaattisesti kohti kognitiivista vaivattomuutta. Mikäli suuria ponnisteluja joudutaan tekemään liiaksi, ihminen alkaa etsimään virheitä ja pyrkii pääsemään niistä eroon. (Kahneman 2011, 59.) Valmennuksiin osallistunut henkilöstö kuvasi runsaasti kokemuksia siitä, että prosessit selkiintyivät, konkretisoituivat, jäsenyivät, kirkastuivat, täsmentyivät sekä työn struktuuri löytyi, mikä tulkintani mukaan kertoo mielen kevenemisen tuomasta helpotuksesta. Kun aiemmin epämääräisenä tai määrittelemättömänä toiminut prosessi saatiin siirrettyä kaavioksi, se muuttui kognitiivisesti vaivattomammin käsiteltäväksi.

Lean-terminologian suhteen esitettiin myös paljon toiveita selkeyttämisestä. Vierasperäiset sanat ja tehtävänantojen epäselvyys aiheuttivat paljon ylimääräistä pohdintaa. Palautteista oli myös havaittavissa ihmetystä siitä, miksi termejä ei ole suomennettu. Oppenheimerin (2006, 115.) tutkimuksen mukaan tekstin monimutkaisuus aiheuttaakin negatiivisia arvioita laatijan älykkyydestä ja uskottavuudesta, joten tämän on varsin varteenotettava palaute. Lean-implementointia ei todennäköisesti edistä se, että asia esitetään epäuskottavasti. Åhmanin (2012, 263 -264.) mukaan selkeyttäminen onkin johdolle erityisen tärkeää, mutta älyllistä yksinkertaistamista on vältettävä. Selkeyden vaikeus piilee siinä, että kokeneen on vaikea astua aloittelijan paikalle, kun tiedon kirous estää ymmärtämästä vähemmän tietävän kokemusta. Tätä kutsutaan tiedon kiroukseksi (Camerer, Loewenstein & Weber 1989, 1247).

Tiivis ja selkeä esitys tuottaa kognitiivisen vaivattomuuden tunteen. Kognitiivisen vaivattomuuden tunne syntyy, kun systeemi 2 ei rasitu liikaa. Tämän tuottaa toisto, selkeä esitys, fokuoitunut ajatus ja positiivisen mielialan heijastaminen. Tällöin asia tuntuu tutulta, todelta, hyvältä ja helpolta. (Kahneman 2011, 60.) Valmennuspalautteiden perusteella valmennuksen teoriaosuudet ja tehtävät aiheuttivat systeemi 2-ajattelun ylikuormitusta ja kognitiivista rasi- tusta, sillä niitä pidettiin sekavina.

Esteet, edistäjät ja toimintaehdotukset

Selkeyden teeman päätöksenteon esteet ja estäjät on listattu taulukkoon 9. Pullonkaulassa vaikuttava päätöksenteon ilmiö on kognitiivinen vaivattomuus ja ankkurointi.

Pullonkaulat	Edistää	Estää
Lean liian monimutkainen	Kognitiivinen vaivattomuus	Kognitiivinen rasite, systeemi 2-ajattelun kuormittuminen
Arjessa ongelmia ei nähdä tai niihin ei puututa	Ankkurointi tavoitteisiin ja visioihin	Suunnan puute
Prosessien valmistumiseen tähtääminen	Jatkuvaan parantamiseen kannustaminen Kehittämistyön helpottaminen	Kognitiivinen rasite

Taulukko 10. Selkeyteen vaikuttavat päätöksenteon ilmiöt

Lean-implementointia edistäisi se, että lean esitettäisiin uusiin yksiköihin sellaisessa muodossa, joka koettaisiin mahdollisimman vaivattomaksi kognitiivisesti. Koulutusmateriaalien, tehtävien, ohjauksen ja valmennusten kokonaisuuden tulisi mukailla kognitiivisen vaivattomuuden mallia (Kahneman 2011, 60). Myös terminologian suomentaminen terveydenhuollon kontekstiin istuvaksi voisi tehdä lean-implementoinnista juuri sellaista. Tällöin osallistujat voisivat suunnata systeemi 2-ajattelun ponnistelut oman toiminnan pohtimiseen sen sijaan, että he yrittäisivät saada lean-teoriasta selvää.

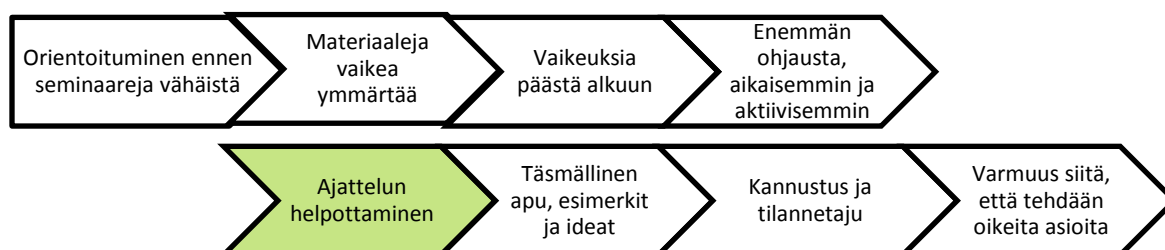
Selkeyttä voidaan johtaa käyttämällä hyväksi ankkurointia (Thaler & Sunstein 2009, 23 - 24). Asettamalla selkeitä, toimintaa ohjaavia tavoitteita voidaan ohjata henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan. Samalla voimme tunnistaa arkisia ongelmia. Ilman selkeätä kiintopistettä, joka on ilmaistu tavoitteen tai kirkkaan vision muodossa, henkilöstöllä ei voi olla yhteneväistä käsitystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mikä on toiminnan normaalitaso. Silloin yksiköltä puuttuu suunta. Eräs verkkokyselyyn vastaaja oli oivaltanut tämän seikan varsin hyvin (K10).

Selkeä pohjantähtitavoite auttaa muutostyössä: yksi tavoite johon koko toiminnassa tähdätään. Lean-työ ja -ajattelu työ selkeyttä työhön, toimintatapoihin ja fyysiseen ympäristöön. (K10)

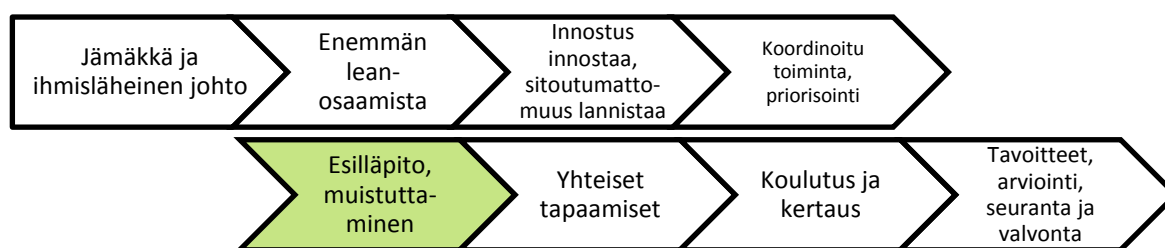
Prosessin valmistumisesta iloitseva tiimi saattaa haluta kehittämisprojektin valmiiksi ja pois mielestä, jotta se ei rasittuisi. Tällaisen kehittämistyötä voidaan helpottaa luomalla ympäristöstä kehittämismyönteinen niin, että kehittäminen voi tapahtua ilman suuria ponnistuksia. Lean antaa tähän myös työkaluja esimerkiksi kehittämistaulun muodossa, mutta se täytyy soveltaa omaan työpaikkaan sopivaksi. Tiimiltä voidaan myös vaatia edistymistä lean-kehittämisessä esimerkiksi yksikköraajat ylittävissä kokonaisuuksissa.

6.6 Tuen ja ohjauksen harkitut viestit suunnan näyttäjänä

Tuen ja ohjauksen teemassa pullonkauloiksi tunnistettiin ajattelun helpottaminen sekä esilläpito ja muistuttaminen (kuvio 22 ja 23). Tuen ja ohjauksen tärkeimpiä tehtäviä on auttaa henkilöstöä ratkaisemaan ongelmia tehokkaammin ja innovatiivisemmin. Lean-kehittämisen jatkuvuuden kannalta kriittiseksi muodostuu se, pidetäänkö uutta asiaa esillä ja elossa.



Kuvio 22. Tuen ja ohjauksen teeman päätöskartta valmennuspalautteissa



Kuvio 23. Tuen ja ohjauksen teeman päätöskartta verkkokyselyssä

Aineistosta ilmeni monia tilanteita, jossa tuen ja ohjauksen rooli on tärkeä: jatkuva asian esilläpito, mentorointi, säännöllinen koulutus sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Tukea toivottiin enemmän ja aikaisemmin, ja sen toivottiin olevan kannustavampaa ja selkeämpää.

Tapa ja muoto, jolla asia esitetään on olennaista sen kannalta, millaisia päätelmiä kuulija asiasta tekee. Tätä kutsutaan kehystämiseksi (Bazerman & Moore 2013, 82.). Muutokseen kannustaminen voi saada myös aikaan esimerkiksi menetyksen ja tappion tunteita, kun vanhoista omista toimintatavoista täytyisi luopua. Tällöin kehystämistä käyttämällä voidaan herättää hyvin erilaisia tunteita. Esimerkiksi lean-konseptia esitellessä olisi tärkeää, että ensimmäisenä ei esiteltäisi sen historiaa autoteollisuudessa, sillä tutkimusaineiston valossa tiedetään, että autoteollisuuden historia saa ihmiset karttamaan lean-konseptia. Sen sijaan voitaisiin esitellä hyödyllisiä käyttötarkoituksia terveydenhuollossa. Tarjoamalla yleisölle vain oleelliset tiedot tehokkaalla tavalla hyödynnetään WYSIATI (What you see is all there is) -ilmiötä, jossa tarjotulla tiedolla on suuri painoarvo (Kahneman 2011, 86).

WYSIATI-periaate toimii myös työpaikoilla niin, että se, mitä henkilöstö näkee, ohjaa henkilöstön ajatuksia ja toimintaa. Mikäli lean tavoitteinen, visioinen ja muine oleellisine elementteineen ei näy elävästi työympäristössä, se ei ole elävästi henkilöstön ajatuksissa ja toiminnassakaan.

Esteet, edistäjät ja toimintaehdotukset

Ohjaus tapahtuu kommunikoimalla, jonka tulee olla selkeää ja tapahtua kuulijan tasolla. Tuen ja ohjauksen teeman päätöksenteon esteet ja estäjät on listattu taulukkoon 10. Pullonkaulassa vaikuttava päätöksenteon ilmiö on kehystäminen ja WYSIATI-periaate.

Pullonkaulat	Edistää	Estää
Ajattelun helpottaminen	Kehystäminen positiiviseen suuntaan	Esitystapa, jolla herätetään epätoivottavia tunteita ja ajatuksia
Esilläpito, muistuttaminen	WYSIATI - tärkeät asiat esillä ja näkyvillä	WYSIATI - tärkeitä asioita ei näy työympäristössä

Taulukko 11. Tuen ja ohjauksen päätöksen teon ilmiöt

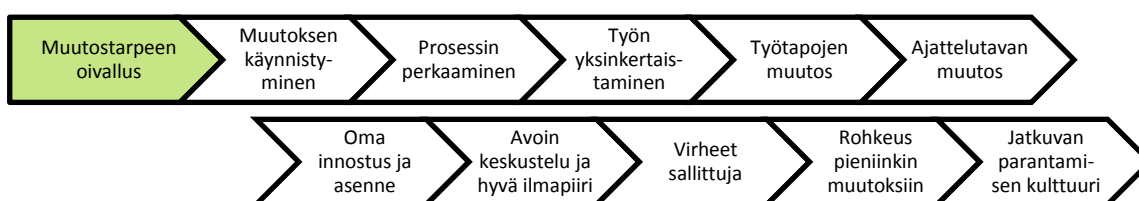
Kehystämisellä voidaan vaikuttaa paljon siihen, kuinka henkilö reagoi esitettävään asiaan tarkastelemalla, millaisia tunteita oma viesti herättää. Kehystämisen mahdollisuuksia löytyy runsaasti myös aiemmissa teemoissa; selkeyden, lean-konseptin mielikuvien ja status quo -viinonumasta ylitsepääsemisessä voidaan hyödyntää paljon kehystämistä. Myös sanattomasti voidaan kehystää; esimerkiksi aktiivisuudella voidaan viestiä asian tärkeyttä.

WYSIATI-periaatetta voidaan hyödyntää tarkkailemalla työympäristöä ja poistamalla sieltä tekijöitä, jotka ohjaavat henkilöstön ajattelua väärään suuntaan ja lisäämällä materiaalia, joka suuntaa henkilöstön ajatusta kohti yhteisiä tavoitteita.

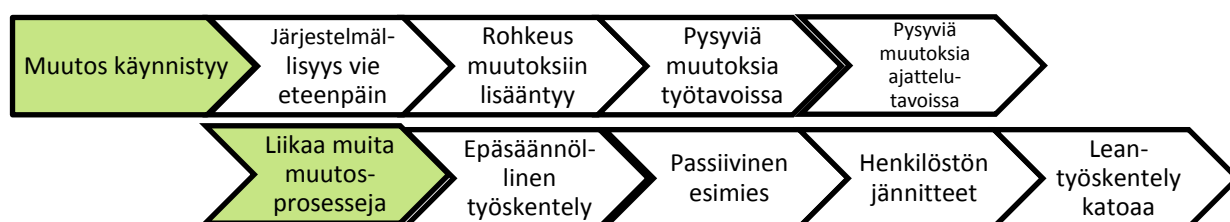
Valmennuksia suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon, että mekaaniset tehtävänannot ilman ymmärrystä tarkoituksesta ovat valmennuspalautteen perusteella passivoivia ja epämotivoivia. Tehtävänannot ohjaavat tiimin toimintaa vahvasti ja tiimit toimivat valmennuksissa tehtyjen suunnitelmien mukaan myös seminaarien välissä, joten niiden merkitys on suuri. Itse tehtävänantojen monitulkintaisuus ja epäselkeys on omiaan aiheuttamaan aikahukkaa, joten kognitiivinen vaivattomuus on hyvä tapa kehittää valmennuksia lean-hengessä.

6.7 Muutos lean-implementoinnin keskiössä

Muutoksen teeman pullonkauloiksi tunnistettiin muutostarpeen oivaltaminen ja muut päällekkäiset muutosprosessit (kuviot 24 ja 25). Muutoksen käynnistyminen vaatii oivalluksen muutoksen tarpeesta. Käynnistymisen jälkeen muutosprosessi voi hiipua, mikäli muita tekijöitä kilpailee muutoksen saamasta huomiosta ja resursseista liikaa.



Kuvio 24. Muutoksen teeman päätöskartta valmennuspalautteissa



Kuvio 25. Muutoksen teeman päätöskartta verkkokyselyssä

Muutosta spekulointiin sekä valmennuspalautteissa että verkkokyselyn tuloksissa. Muutos on kaiken lean-toiminnan tulos, joten siihen vaikuttavat kaikki edellä mainitut päätöksen teon ilmiöt (Taulukko 11).

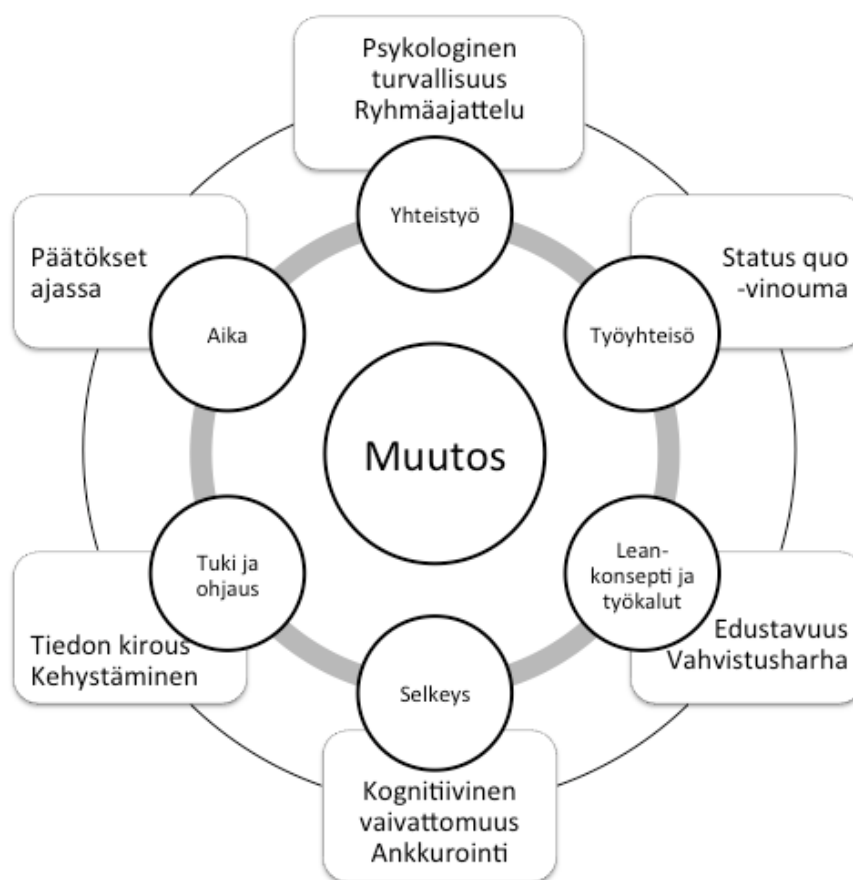
Pullonkaulat	Edistää	Estää
Muutostarpeen oivallus Liikaa muita muutosprosesseja	Kaikki edelliset; selkeät, päämäärätietoiset kuutta teemaa tukevat päätökset	Kaikki edelliset; huonot päätökset, kuuteen teemaan välinpitämättömästi suhtautuminen

Taulukko 12. Muutoksen esteet ja estäjät

Muutos käynnistyy, kun tehdään havainto siitä, että nykyinen toimintamalli ei enää toimi. Monille porvoalaisille lean-valmennus oli tilaisuus tehdä tämä havainto, jota ei ole helppo tehdä arjen keskellä, kuten selkeyden teemassa kuvattiin. Muutoksen ja muiden teemojen keskinäiset suhteet on kuvattu seuraavassa kappaleessa, jossa esitellään tulokset yhteensummaava visualisointi.

7 Tulosten visualisointi ja pohdinta

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset jäsennettiin visualiseen muotoon samankaltaisuuskaavioksi (Kuvio 26), jota voidaan hyödyntää työkaluna lean-implemtoinnissa. Sen avulla voidaan arvioida organisaatiota tai yksikköä sekä suunnitella tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Kuvio kuvaa analyysissä esiin nousseiden teemojen suhdetta sekä teemoissa vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä. Tämän kaavion avulla voidaan varmistaa, että nämä kriittiset osa-alueet tulevat huomioiduksi sekä analysoida, missä kehittämistyön pullonkaulat ovat.



Kuvio 26. Lean-implemtoinnin samankaltaisuuskaavio

Kaavio muodostuu kahdesta kehästä. Sisemällä kehällä ovat ensimmäisestä tutkimusaineistosta nousseet teemat ja ulommalla teemoissa vaikuttavat päätöksenteon ilmiöt. Teemojen kehällä voidaan liikkua myötäpäivään: alkaen tuen teemasta, kehittämistyö tarvitsee *tukea* johdolta ja valmentajilta ohjauksen, kannustuksen ja johtamisen keinoin sekä erityisesti antamalla henkilöstölle *aikaa* oman työn kehittämiseksi. Aika antaa mahdollisuuden *yhteistyölle*, ja aika on edellytys toimivalle *työyhteisölle*. Nimenomaan työyhteisö on se maaperä, johon

lean-konsepti ja -työkalut halutaan implementoida. Työyhteisössä tapahtuu jatkuva parannustyö ja lean-kehittäminen, mikä taas tuottaa *selkeyttä* organisaatioon. Henkilöstön saavutuksille annetaan jälleen tukea ja aikaa jatkuvalla kehittämisetyölle, ja sykli alkaa taas alusta. Kaiken keskellä on *muutos*, joka tapahtuu kehän osasten toimiessa riittävällä tasolla. Kaikkia osasia tarvitaan lean-muutoksen aikaansaamiseksi. Seuraavassa kuvataan kunkin osion merkitys lean-implementoinnissa tutkimustiedon valossa.

Aika

Aika on yksi kriittisimmistä tekijöistä kehittämisen tiellä (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 16-17). Ilman aikaa ei synny mahdollisuuksia eikä suotuisaa ilmapiiriä kehittämiselle (Hummer et al. 2012). Ryhmätöiden parissa vietetty aika koettiin valmennuksien suurimmaksi hyödyksi ja työpaikoilla ajan puute koettiin merkittäväksi lean-implementoinnin estäjäksi. Lorden'n ym. (2014, 35.) tunnustamista kolmesta lean-implementoinnin onnistumiselle kriittisestä sosioteknisestä tekijästä yksi oli työtaakka, jonka yhteydessä tarkoitettiin myös rajallisen ajan tuomaa työpainetta. Aikaräsitteen vuoksi muutoksen täytyy tapahtua hitaasti, jotta se tapahtuu riittävän syvällisellä tasolla. Samaan tulokseen päätyi McCann ym. (2015). Myös Toussaint & Berry (2013) varoittavat kiirehtimisen vaaroista lean-implementoinnin tiellä. Implementoinnille haitallista toimintaa voivat olla aikaa vievien asioiden kiirehtiminen, syvällistä pohdintaa vaativien asioiden väärinymmärtäminen tai alimitoitettu resurssointi ja investoiminen asioissa, jotka todellisuudessa vaatisivat jatkuvaa, monia osapuolia osallistavaa panostamista.

Koska ihmisen toiminta painottaa nykyhetken tärkeyttä (Milkman, Rogers & Bazerman 2007, 26), nyt käsillä oleva potilastyö mielletään arvokkaammaksi kuin ongelmanratkaisu tai kehittämistyö, joka tuottaisi arvoa vasta tulevaisuudessa järjestyksen ja lisääntyneen potilasajan myötä. Niinpä ongelmat jäävät helposti ratkaisematta tai ne ratkaistaan yksinkertaisella mallilla (Tucker & Edmondson 2003, 61), joka jättää jälkeensä sinnikkäitä, pieniä, ärsyttäviä ongelmia, jotka uuvuttavat työyhteisön. Tämäkin tukee useiden tutkimusten osoittamaa seikkaa - aika on ensisijaisen kriittinen tekijä onnistuneessa lean-implementoinnissa, jonka ydin on juurisyihin pureutuva ongelmanratkaisu (Tucker & Edmondson 2003, 63-68; McCann et al. 2015; Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 16-17). Kahnemanin (2011, 41) mukaan kognitiivisesti kiireiset ihmiset myös tekevät paitsi itsekkäämpiä ja heikommin harkittuja päätöksiä ja käyttävät helpommin sopimatonta kieltä, mikä taas on omiaan lisäämään ongelmanratkaisua heikentävää psykologista turvattomuutta (Edmondson 1999, 375 - 379.), jota käsitellään seuraavassa yhteistyön teemassa. Aika on siis tekijä, jolla on merkittävät vaikutukset moniin seikkoihin, ja aikaresurssiin tulee suhtautua aiempaa realistisemmin.

Yhteistyö

Tucker ja Edmondson (2003) havaitsivat, että yksi terveydenhuollolle ominaiseen heikompi-laatuiseen, yksinkertaiseen ongelmanratkaisuun johtava peukalosääntö on se, että apua pyydetään henkilöltä, jonka kohtaaminen on mukavaa sen sijaan, että kysyttäisi häneltä, kuka olisi ongelman kannalta paras vastaamaan. Tämä tilanne on todennäköinen, mikäli työyhteisössä ei voida keskustella avoimesti. Lean taas tarvitsee laadukkaampaa, innovatiivisempaa, juurisyhyyn pureutuvaa ja oppimisen tilaisuuksia luovaa moninkertaista ongelmanratkaisua, ja sitä lean myös tavoittelee. Tämä vaatii psykologisen turvallisuuden mahdollistamaa avointa keskustelua. (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 17; Tucker & Edmondson 2003, 67.) Terveydenhuollon alalla psykologinen turvallisuus voi olla vahvasti yhteydessä ammatilliseen statukseen (Young & McClean 2008) ja omaan tietotaitoon luottamiseen (Siemsen, Roth, Balasubramanian & Anand 2009, 443.) - se vaikuttaa siihen, kuinka helpolta tai sopivalta kysyminen, epäkohtien esiin tuominen ja ideoiden esittäminen tuntuu (Nembhard & Edmondson 2006, 958). Niinpä tutkimusaineiston perusteella on äärimmäisen tärkeää, että työpaikoilla kiinnitetään huomiota psykologiseen turvallisuuteen ja siihen, että jokainen ryhmässä voi osallistua keskusteluun ja ottaa henkilökohtaisia sosiaalisia riskejä turvallisesti.

Yhteistyön teemaa kannattaa pohtia laajemmastakin näkökulmasta, sillä tutkimusten mukaan lean-implementoinnin hyötyjen todentamista jarruttaa muun muassa se, että useimmiten tuloksista raportoidaan yksittäisissä prosesseissa tai yksiköissä, eikä niinkään koko asiakkaan hoitopolussa (Papadopoulos, Radnor & Merali 2011, 169). Sitä pidetään heikkona lean-implementointina. Tämä on tilanne myös Porvoossa, missä lean-implementointia toteutetaan yksiköittäin eikä hoitopoluittain, siitäkin huolimatta, että kaikki koulutukseen osallistujat olivat samasta organisaatiosta. Mikäli lean-implementointia halutaan viedä seuraavalle tasolle, olisi syytä pohtia myös yksiköiden, tulosyksiköiden ja organisaatiorajojen yli tapahtuvaa lean-yhteistyötä, asiakkaiden palveluketjujen ja hoitopolkujen mukaan.

Työyhteisö

Lean voi olla työyhteisölle suuri muutos, sillä se tuo henkilökunnalle täysin uuden roolin työn kehittäjänä (Drotz & Poksinska 2014, 188). Se voi olla henkilökunnalle ristiriitainen kokemus, sillä kehittämistyö vie asiakastyöltä aikaa ja he pitävät asiakastyötä oikeana työnään, kuten tämän opinnäytetyön tutkimusaineistosta selvisi. Osallistuminen kehittämistyöhön on kuitenkin tärkeää ja kriittinen tekijä onnistuneessa lean-implementoinnissa. Mazur, McCreery & Rothenberg (2012, 17-18.) osoittivat, että osallistuminen prosessin parannukseen oli paras tapa saada aikaan yksilön tranformaatio ja oppiminen. Myös Korunka, Kubicek, Paškvan & Ulferts (2015, 796.) havaitsivat, että intesiivisellä oppimisella on positiivinen ja motivoiva vai-

kutus, kun taas intensiivisellä työllä on negatiivinen vaikutus, joten valmennusten lisäksi henkilöstölle tulee tarjota aikaa todelliseen oppimiseen ja muutokseen sopeutumiseen työssä. Ballén (2006, 19) mukaan leanin ensisijaiseksi tavoitteeksi organisaatiossa tulisikin asettaa nimenomaan jokaisen työntekijän jatkuva oppiminen, eikä vain lean-työkalujen jatkuva käyttäminen jokaisessa prosessissa.

Lean-konsepti ja työkalut

Koningin ym. (2006, 5) mukaan leanin vahvuus on yleisissä organisoinnin ongelmien standardiratkaisuissa, eli lean-työkaluissa. Toisinaan niiden käyttämiseen keskitytään liikaa lean-periaatteiden (arvo-arvovirtaus-virtaus-imu-täydellisyys) ja strategisen toteutuksen kustannuksella (Kinder & Burgoyne 2013, 283; Radnor & Walley 2008, 19.) Ballé & Régnier (2007, 34.) totesivat, että vaarana on, että suhteellisen lyhyessä ajassa - ehkäpä puolessa vuodessa tai vuodessa - työkalujen herättämä alkutaipaleen innostus muuttuu turhautumiseksi ja kyynisyydeksi, kun pikavoitot on saavutettu ja tilanne muuttuu haasteellisemmaksi. Myös Porvoossa on havaittavissa merkkejä tästä, sillä toinen tutkimusaineisto, nykytilannetta kartoittanut verkkokysely tuotti runsaasti viestejä lean-kehittämisen taantumisesta. Usein lean otetaankin käyttöön nopeana prosessien parannuksen menetelmänä (Poksinska 2010) ja parannukset unohdetaan linjata strategisesti (Radnor, Holweg & Waring 2012, 370). Porvoossakin pääpaino on ollut työkalujen käytössä periaatteiden ja strategisen toteutuksen sijaan. Niinpä työkalut ja periaatteet olisi jatkossa hyödyllistä liittää entistä tiiviimmin toisiinsa.

Selkeys

Kuten kirjallisuudesta kävi monin paikoin ilmi (muun muassa Young & McClean 2008; Ballé & Régnier 2007, 34.), terveydenhuollon yksi merkillepantavista piirteistä ja tärkeimmistä haasteista on nimenomaan kompleksisuus, joten selkeyden vaatimus on alalle tärkeä. Kaotittua terveydenhuoltoon tuo esimerkiksi terveydenhuollolle ominainen yksinkertainen ongelmanratkaisu, jota pohdittiin myös yhteistyön teemassa. Se aiheuttaa pieniä, sitkeitä, uuvuttavia ongelmia, kun henkilöstön tarkkaavaisuus suuntautuu potilaiden tarpeisiin, jolloin toisaalta ongelmia ei havaita ja jolloin toisaalta selkeys olisi erityisen tärkeää. (Tucker & Edmondson 2003, 63.) Toussaint & Berry (2013, 77) toteavat, että mikäli lean viedään käyttöön oikein, se voi kirkastaa prioriteetit ja ohjata henkilökuntaa kohti tärkeimpiä tehtäviä. Parhaimmillaan lean fokusoi toimintaa ja kehittämisresurssien kohdistamista, joten lean on hyvä ratkaisu henkilökunnan ilmaisemaan selkeyden tarpeeseen, mutta lean on vietävä käytäntöön samalla selkeydellä, jota sen on määrä tuottaa.

Tuki ja ohjaus

Jotta lean voidaan implementoida tarkoituksenmukaisesti, henkilökuntaa tulee luonnollisesti tukea. Johto on tärkeässä roolissa. Pelkkä tuki pilottiprosesseille ei riitä, vaan myös johdon tulee omaksua ja ilmentää leania omassa työssään (Spear 2005). Johdon tärkeimpiä rooleja on tavoitteen asettaminen, niiden priorisoiminen ja selkeä kommunikointi, mikä taas tukee edellistä teemaa, selkeyden tarvetta. Tilanne on ideaali, jos parannukset kohdistuvat strategisesti tärkeisiin kohtiin, jolloin parannukset vievät koko organisaatiota eteenpäin. (Toussaint & Berry 2013, 77.) Tästä voidaan kääntäen ajatella, että mikäli tehdään jotain muuta kuin strategisesti merkittävää parannustyötä, ajetaan organisaatiota hajalleen, väärään suuntaan, aiheutetaan sekaannuksia. Porvoon lean-implementoinnissa on tähän on syytä kiinnittää huomiota, sillä varsinkin verkkokyselyn vastauksissa kuvattiin väärin seikkoihin keskittymistä.

Tucker & Edmondson (2003) näkivät tuen puutteen esteeksi henkilökunnan oppimiselle. He kutsuivat ilmiötä valtaistumiseksi (empowerment). Valtaistumisella tässä kontekstissa he tarkoittivat tavoitetta tehostaa toimintaa rakentamalla yksikkö, joka toimii ilman suoraa johtamista itseohjautuvasti. Tällöin henkilökunta jää ilman kaipaamaansa tukea ja esimiehen verkostoa, mikä tukisi moninkertaista ongelmanratkaisua. Terveystuella alalla täytyy siis olla tarkkana, ettei lean-implementointi aja organisaatiota tähän suuntaan. Lean tähtää aktiivisesti omaa työtään kehittävään henkilöstöön, mutta se ei saa tarkoittaa sitä, että johto ei aktiivisesti johda toimintaa.

Muutos

Onnistuessaan lean-koulutus on osallistujalle transformatiivinen kokemus. Tällöin valtaistumisella on ehdottoman positiivisiakin vaikutuksia, kuten Mazurin, McCreeryn & Rothenbergin (2012) tutkimus osoittaa. Tällaista kokemusta ei voi käskää, vaan se tulee yksilöstä itsestään. Tutkimuksen mukaan tärkeää oli etenkin valtaistumisen tunne, eli tunne siitä, että henkilöstö on voima muutoksen takana, ei johto. Myös porvoolaisten vastauksista oli luettavissa transformatiivisuuden merkkejä, sillä kerrottiin paljon ajattelutavan ja asennoitumisen muutoksista ja voimavarojen lisääntymisestä. Se, että nimenomaan henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää ja pohtia omaa työtään, koettiin hyvin tervetulleeksi. Valtaistuminen on siis olennaista, mutta työntekijöitä ei pidä jättää yksin muutosten keskelle. Henkilöstössä tapahtuva muutos onkin kirjallisuuden mukaan onnistuneen lean-implementoinnin ydin. Lean-implementoinnin onnistuminen on riippuvainen työntekijän käyttäytymisestä parannustoimenpiteissä (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 11) ja siksi lean-implementoinnilla tulisi tähdätä kehittämään entistä osaavampaa henkilöstöä (Ballé & Régnier 2007, 33; Ballé 2006, 19) ja ottaa huomioon inhimilliset tekijät (Lorden et al. 2014, 26). Ihmistä ei pidä hukata työkalujen viidaksoon, kuten monesti käy (Joosten, Bongers & Janssen 2009, 343).

Ajattelun avautuminen ja muutosrohkeuden kerääminen ovat erittäin tärkeitä elementtejä. Aineistossa pohdittiin myös sitä, että kyseessä ei ole oikea lean-toiminta, vaan kyseessä on perustason kehittäminen. Organisaation olisikin hyvä pohtia pidemmän tähtäimen toimintasuunnitelmaa ja omaa nykytilaa - onko organisaatio jo todella valmis lean-implementointiin, vai onko se vielä siinä vaiheessa, johon Radnor & Walley (2008, 19.) viittaavat - harjoitellaan prosessiajattelua ja prosessijohtamista, eli toimintaa jäsenetään järjestelmällisen toimintatavan käyttöönottamisella. Se tuottaa tuloksia, mutta ei ole varsinaisesti lean-parantamista.

8 Johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen valossa vaikuttaa siltä, että lean-implementointiin vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä tutkitaan kiihtyvällä tahdilla. Niiden ratkaisevan tärkeää merkitystä ollaan selvitetty lukuisin tutkimuksin, eikä yhtään tätä käsitystä vastakkaista tutkimusta tullut tietooni. Mikä tahansa prosessi tarvitsee ennen kaikkea osaavia ihmisiä (Ballé & Régnier 2007, 33). Lean-kehittämisen historiassa on paljon myös epäonnistumisia, ja tuoreen tutkimustiedon valossa ihmisen käyttäytymisen rooli on yksi ratkaiseva tekijä (Mazur, McCreery & Rothenberg 2012, 11). Lean-implementointia on toteutettu terveydenhuollossa suhteellisen lyhyen aikaa ja sitä on pääasiassa toteutettu työkaluvetoisesti ja pinnallisella suunnittelulla (Kinder & Burgoyne 2013, 283; Toussaint & Berry 2013), mikä jättää helposti ihmisen luonnolliset taipumukset huomiotta (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006, 275). Lean-implementoinnin sosiotekninen puoli ei saa ansaitsemaansa huomiota (Joosten, Bongers & Janssen 2009, 343), vaikka lean-konseptin rinnalla vähintään yhtä tärkeää on oikeanlaisen kulttuurin rakentaminen (Dahlgaard & Mi Dahlgaard-Park 2006, 263). Opinnäytetyön tutkimustulosten valossa sosiaali- ja terveydenhuollossakin kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota juuri tähän seikkaan.

Tämän opinnäytetyön tuloksista voi päätellä, että käyttäytymistaloustieteen keinot sopivat lean-kontekstiin hyvin. Niiden käyttäminen edistää lean-periaatteita ja lean-menetelmät voivat parhaillaan toimia niin, että toiminnasta tulee ihmiselle suoraviivaisempaa ja vaivattomampaa. Esimerkiksi yksi tuloksista, selkeyden teema, on itsessään tärkeää myös lean-implementoinnissa, sillä epäselvät ohjeet, monitulkintaiset merkitykset ja muut vastaavat aiheuttavat hukkatyötä. Kaiken kaikkiaan kaikkea ihmisen käyttäytymisen aiheuttamaa hukkatyötä voi vähentää parantamalla toimintaa käyttäytymistaloustieteen keinoin.

Käyttäytymisen ja päätöksenteon tutkimus ja käyttäytymistaloustieteen keinot tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia parantaa kaikkea kehittämistyötä, kuten myös lean-kehittämistyötä. Päätöksenteon ilmiöitä hyödyntäviä vaikuttamiskeinoja on runsaasti, ja mahdollisuudet näyttävät lupaavilta, vaikka opinnäytetyön ajan ja laajuuden puitteissa niiden testaaminen ei ollut mahdollista.

8.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tulokset

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli analysoida ja kehittää Porvoon sosiaali- ja terveystoimen lean-implementointiprosessia henkilöstön näkökulmasta päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen. Tehtävänä oli syventää ymmärrystä implementoinnissa ilmenevistä inhimillisistä haasteista ja kartoittaa niihin vaikuttavia päätöksen teon ilmiöitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata lean-implementoinnissa ilmeneviin inhimillisiin haasteisiin etsimällä keinoja myötävaikuttaa henkilöstöön lean-implementoinnin edistämiseksi sosiaali- ja terveyshuollon kontekstissa. Tuloksilla pyritään tukemaan sosiaali- ja terveystoimen esimiehiä ja johtoa lean-implementoinnin vaiheiden analysoinnissa ja suunnittelussa.

Opinnäytetyö vastasi kahteen tutkimuskysymykseen, joihin haettiin vastausta kahden alakysymyksen avulla:

- 1) Miten lean-implementointi on käynnistynyt Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa?
 - 1a) Miten lean-implementointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana?
 - 1b) Miten lean-implementoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen?
- 2) Miten lean-implementointia voidaan kehittää käyttäytymistaloustieteen keinoin?
 - 2a) Mitkä päätöksen teon ilmiöt ovat estäneet tai edistäneet lean-implementointia?
 - 2b) Miten implementointia voidaan edistää jatkossa päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”miten lean-implementointi on käynnistynyt Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa?” vastattiin kahden alakysymyksen avulla. Ensimmäiseen alakysymykseen ”miten lean-implementointi käynnistyi valmennukseen osallistuneiden näkökulmasta valmennusten aikana” vastattiin analysoimalla Sujuvat prosessit-valmennuspalautteita. Niistä selvisi, että lean-implementointiin vaikuttaa seitsemän teemaa: aika, yhteistyö, työyhteisö, lean-konsepti ja -työkalut, selkeyden tarve, tuki ja ohjaus sekä muutos. Muutos on kaiken keskiössä. Lean-implementoinnin sujuminen on monella tavalla riippuvainen näistä teemoista. Kaikista teemoista muodostettiin päätöksentekoprosessikaavio, joka havainnollistaa teemassa tapahtuvaa tyypillistä valintatilannetta. Kaikki teemat ovat sekä edistäneet että haastaneet lean-implementointia ja lean-implementoinnilla on ollut teemoihin niin suotuisia kuin haitallisiaakin vaikutuksia.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen toiseen alakysymykseen ”miten lean-implementoinnin alkuvaihe on edennyt koko työyhteisön näkökulmasta valmennusten jälkeen” vastattiin analysoimalla Porvoon sosiaali- ja terveystoimelle tehdyllä verkkokyselyn vastauksia. Selvisi, että

edellä mainitut seitsemän teemaa näyttäytyvät sisällöltään hieman erilaisina alkuvaiheen jälkeen koko työyhteisön näkökulmasta. Samat teemat olivat edelleen havaittavissa, mutta tulokset paljastivat myös uusia näkökulmia. Ajan teemassa havaittiin, että tulevaisuuden muutoshankkeita suunnitellaan ylioptimistisesti, mikä aiheuttaa kiireen tuntua ja muutosväsymystä. Yhteistyön teemassa kuulluksi tuleminen korostui myöhemmässä vaiheessa aikaisempaa enemmän. Työyhteisön teemassa löytyi uusi näkökulma, organisaation tilanteen merkitys. Lean-konseptin ja -työkalujen teemassa havaittiin, että terminologiaa oli hankala sisäistää työpaikoilla. Selkeyden teema nousi vaimeampana esiin tässä vaiheessa. Tuen ja ohjauksen teemassa toivottiin jämäkkää johtamista ja suunnan näyttämistä. Muutoksen teemassa havaittiin muutosväsymystä ja lean-kehittämisen hiipumista, mutta myös pysyviä muutoksia ja juurteita toimintatapoja. Lean-implemointi on siis käynnistynyt Porvoossa sekä onnistuneesti että suuria haasteita kohdaten.

Toiseen tutkimuskysymykseen ”miten lean-implemointia voidaan edistää päätöksen teon ilmiöiden keinoin” vastattiin kahden alakysymyksen avulla. Ensimmäiseen alakysymykseen ”mitkä päätöksen teon ilmiöt ovat estäneet tai edistäneet lean-implemointia” vastattiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulosten ja teoreettisen viitekehysten synteisillä. Tuloksina saaduista päätöksentekoprosesseista tunnistettiin pullonkaulat, joihin teoreettinen viitekehys tarjosi selityksiä. Ajan teemassa vaikuttaa suunnitteluharha, yhteistyön teemassa ryhmäajattelu, työyhteisön teemassa status quo -heuristiikka, lean-konseptin ja -työkalujen teemassa edustavuuden heuristiikka, selkeyden teemassa kognitiivinen vaivattomuus ja tuen ja ohjauksen teemassa kehystäminen. Muutoksen teemassa vaikuttavat nämä kaikki, sillä muutos on monen onnistuneen seikan summa.

Toisen tutkimuskysymyksen toiseen alakysymykseen ”miten implementointiin voidaan vaikuttaa jatkossa päätöksen teon ilmiöitä hyödyntäen” vastattiin kehittämällä toimintaehdotuksia kuhunkin edellisessä vaiheessa tunnistettuun pullonkaulaan ja päätöksenteon ilmiöön. Tulokset tiivistettiin visuaaliseksi samankaltaisuuskaavioksi. Malli on syntynyt aineistosta nousseiden teemojen ja teoreettisen viitekehysten luoman tietopohjan synteisinä, ja sitä voidaan hyödyntää työyhteisön tai organisaation tilanteen tarkastelussa ja kehityskohteiden paikantamisessa. Mallin testaaminen rajautuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ajan ja opinnäytetyön laajuuden rajojen puitteissa.

Tulokset vastaavat kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja luovat kattavan kuvan lean-implemointiprosessista henkilöstön näkökulmasta päätöksenteon ilmiöitä hyödyntäen. Tulokset syventävät ymmärrystä implementoinnin inhimillisestä luonteesta, jotka usein unohtuvat lean-konseptin moninaisten työkalujen ja toimintatapojen viidakkoon. Opinnäytetyö ehdottaakin, että lean-konsepti ja työkalut asetetaan saman arvoiseksi muiden implementointiin vaikuttavien

teemojen kanssa, kuten samankaltaisuuskaaviossa on kuvattu. Kaikkien teemojen avulla voidaan myötävaikuttaa lean-implementoinnin edistymiseen ja niistä voi saada tukea lean-implementoinnin vaiheiden analysoinnissa ja suunnittelussa. Näin opinnäytetyö tuo myös esille tavan kehittää koko organisaation kehittämistoimintaa käyttäytymistaloustieteen keinoin.

8.2 Luotettavuuden arviointi ja yleistettävyys

Tutkimuksen yleistettävyys on tärkeää etenkin käytännöllisissä yhteyksissä. Tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttaa muun muassa havaintomäärä (Koskinen 2005, 263). Tässä opinnäytetyössä havaintomäärä oli runsas (valmennuspalautteita 452 ja verkkokyselyn vastauksia 187) ja havainnot on kerätty laajasti kaikkialta Porvoon sosiaali- ja terveyspalveluista, mutta havainnot on tehty vain yhdestä organisaatiosta. Organisaation ulkopuolelle yltäviä yleistyksiä voidaan siis tehdä vain varauksellisesti, mutta organisaation sisäisesti tulokset ovat yleistettävissä hyvin.

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksen luotettavuus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yhteinen nimittäjä on tutkija, jonka rehellisyydestä tutkimuksen luotettavuus viime kädessä riippuu. Tutkijan tehtävä on arvioida luotettavuuttaan kaikkien valintojensa kohdalla. Niinpä luotettavuuden arviointi on koko tutkimuksen ajan jatkuva prosessi ja tutkijan on pysyttävä kuvaamaan ja perustelemaan, miten hän on valintansa tehnyt sekä arvioimaan valintojensa toimivuutta. (Vilkkä 2015) Tämä opinnäytetyö on pyritty tekemään läpinäkyväksi dokumentoimalla analyysien vaiheet ja kuvaamalla analyysiprosessit tarkasti. Läpinäkyvyyttä on pyritty lisäämään myös suorien lainauksin tutkimusaineistosta. Aineistoja ja tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä on arvioitu kuvausten yhteydessä, ja heikkouksia ja vahvuuksia on tuotu esiin.

Luotettavuutta arvioitaessa tulee myös tarkastella puolueettomuusnäkökulmaa, eli tutkijan roolia tutkittavan yhteisön jäsenenä. (Vilkkä 2015) Tässä opinnäytetyössä tutkijan rooli on monitahoinen. Tutkija työskenteli tutkittavassa organisaatiossa ja toimi sekä osallistujan että valmentajan roolissa Sujuvat prosessit -valmennuksissa. Kontekstin tuntemus oli siis syvä, ja esikäsitys ongelmista oli olemassa, joten se on voinut vaikuttaa tulkintaan objektiivisuuden pyrkimyksestä huolimatta.

8.3 Työn hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin, eli se vastasi kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Lean-implementoinnin suunnitteluun ja analysointiin tarvittavaa ymmärrystä on lisätty päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta ja käyttäytymistaloustieteen menetelmin rakennettuja

ratkaisuja on esitetty. Työn tietopohja antaa kattavan kuvan haasteista, joita lean-implementointi kohtaa terveydenhuollonalalla.

Opinnäytetyötä on esitelty Porvoon sosiaali- ja terveystoimessa opinnäytetyöprosessin aikana suunnittelu- ja kehittämistiimille maaliskuussa 2017 ja esimiesiltapäivässä toukokuussa 2017. Työn tulokset on otettu mielenkiinnolla vastaan. Tuloksia tullaan hyödyntämään kesäkuussa 2017 perustettavassa lean-koordinaatioryhmässä, jossa suunnitellaan tulevaisuuden lean-implementointia koskevat toimenpiteitä, koulutuksia ja työyksiköjen tukemista.

Työn laajuuden takia esitettyjen toimintaehdotusten kuvaus ei ole kovin syvällistä. Opinnäytetyön tärkeämpi anti on sen tarjoama näkymä lean-implementointiin vaikuttavien seikkojen kokonaisuuteen. Jatkotutkimusta kannattaisikin tehdä keskittyen tiettyyn teemaan ja testaten parhaiten toimivia ratkaisumahdollisuuksia. On myös tarpeellista tutkia eroja kehittämiseen osallistuneiden ja osallistumattomien henkilöiden välillä, sillä verkkokyselyn tulokset antoivat viitteitä siitä, että osallistuminen on merkittävä tekijä monessa lean-implementointiin liittyvässä tilanteessa. Tuloksia ei pystytty tämän opinnäytetyön puitteissa analysoimaan rajauksen vuoksi.

Ainestoa käsitellessäni huomasin myös, että yksiköt, jotka tarjoavat ympärivuorokautista hoivaa, ovat verkkokyselyn vastauksista päätellen kaikkein pisimmällä lean-kehittämisessä. Vastanottotoimintaa tarjoavissa yksiköissä menestyminen ei ollut yhtä todennäköistä. Voisikin olla paikallaan tutkia, pitääkö havaintoni paikkaansa, ja mitkä syyt ovat tämän takana. Käsitetäänkö asiakaskeskeisyys eri tavoin tai onko yhteistyö kenties tiivimpää osastoilla kuin vastaanottotoiminnassa?

Toinen aineistosta tekemäni havainto on, että arvon käsitettä ei juuri mainittu aineistossa. Samoin asiakas mainittiin vastausmäärään nähden kovin harvoin. Molemmat ovat lean-konseptin ydinkäsitteitä, joten olisi syytä tutkia, kuinka asiakas ja arvon käsite ymmärretään terveydenhuollossa.

Teoriapohjaa rakentaessani huomasin myös, että sosiaali- ja terveysorganisaation kehityskaari perinteisestä organisaatiosta kohti lean-organisaatiota on kuvaamatta. Mitkä ovat ne askeleet, jotka organisaation on otettava lean-matkalla? Sosiaali- ja terveydenhuollon lean saattaa tosin vielä olla niin aikaisessa vaiheessa, että tätä ei ole hahmotettu, mutta toisaalta, en havainnut tämän tyyppistä kirjallisuutta muiltakaan aloilta lean-tietoa hakiessani.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden organisaatioiden kehittämistehtävissä. Tämä opinnäytetyö tuo esille, kuinka kättäytymistaloustieteen keinoin voidaan parantaa organisaation kehittämistyötä. Useimmat käyttäytymistaloustieteen kehittämiskohteet

ovat hyvin spesifejä ongelmia, mutta laajemmista kehittämiskohteista, kuten organisaation kehittämistoiminnasta, on vähemmän tietoa saatavilla. Tämä opinnäytetyö antaa viitteitä siitä, että koko organisaation toimintaa voidaan kehittää käyttäytymistaloustieteen keinoin. Työn tulokset ovat hyödyksi myös muiden alojen lean-implemtoinnissa, sillä vaikka tämä työ keskittyy sosiaali- ja terveysalaan, koskettavat päätöksenteon ilmiöt ihmisten valintoja kaikilla aloilla.

Lähteet

Bazerman, M.H. & Moore, D.A. 2013. Judgment in managerial decision making. 8th edition. Wiley.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. 2nd edition. Sage Publications.

Gibbs, G.R. 2007. Analyzing qualitative data. The Sage qualitative research kit. Sage.

Kahneman, D. 2011. Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koskinen, I. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. p. painos. Taitemia. Teknologiainfo Teknova.

Ojasalo, K. , Moilanen, T. , & Ritalahti, T. 2014. Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. painos. Sanoma Pro.

Saunders, M. , Lewis, P. , & Thornhill, A. 2016. Research methods for business students. Seventh edition. painos. Pearson Education.

Suomala, J. , Taatila, V. , Siltala, R. , & Keskinen, S. 2005. Salapoliisimetodologia innovaatiotutkimuksen strategisena valintana. Teoksessa: *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Mi-nerva kustannus Oy, 359-377.

Thaler, R.H. 2016. Misbehaving : The making of behavioral economics. Penguin Books.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. 2009. Nudge : Improving decisions about health, wealth, and happiness. Penguin Books.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 2005. *Lean solutions : how companies and customers can create value and wealth together*. Simon & Schuster.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 2010. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster.

Sähköiset lähteet

Al-Balushi, S. , Sohal, A. s. , Singh, P. j. , Al Hajri, A. , Al Farsi, Y. m. , & Al Abri, R. 2014. Readiness factors for lean implementation in healthcare settings - a literature review. *Journal of Health Organization and Management* 28(2), 135-153.

Baer, M. & Frese, M. 2003. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* 24(1), 45-68.

Ballé, M. & Régnier, A. 2007. Lean as a learning system in a hospital ward. *Leadership in Health Services* 20(1), 33-41.

Baumeister, R.F. & Leary, M.R. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 117(3), 497-529.

Bickel, W.K. , Moody, L. , & Higgins, S.T. 2016. Some current dimensions of the behavioral economics of health-related behavior change. *Preventive Medicine* 92, 16-23.

Bostrom, N. & Ord, T. 2006. The Reversal Test: Eliminating Status Quo Bias in Applied Ethics. *Ethics* 116(4), 656-679.

Boyle, D.K. & Kochinda, C. 2004. Enhancing collaborative communication of nurse and physician leadership in two intensive care units. *The Journal of Nursing Administration* 34(2), 60-70.

Bradley, B.H. , Postlethwaite, B.E. , Klotz, A.C. , Hamdani, M.R. , & Brown, K.G. 2012. Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology* 97(1), 151-158.

Camerer, C. , Loewenstein, G. , & Weber, M. 1989. The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis. *Journal of Political Economy* 97(5), 1232-1254.

Dahlgaard, J.J. & Mi Dahlgaard-Park, S. 2006. Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine* 18(3), 263-281.

D'Andreamatteo, A. , Ianni, L. , Lega, F. , & Sargiacomo, M. 2015. Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health Policy* 119(9), 1197-1209.

Datta, S. & Mullainathan, S. 2014. Behavioral Design: A New Approach to Development Policy. *Review of Income and Wealth* 60(1), 7-35.

Drotz, E. & Poksinska, B. 2014. Lean in healthcare from employees' perspectives. *Journal of Health Organization and Management* 28(2), 177-195.

Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350-383.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In: N.K. Denzin and Y.S. Lincoln, eds., *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 105-117.

Halko, M.-L. 2006. Mullistaako neurotaloustiede valintateorian? *Kansantaloudellinen aikakauskirja*. 102(1), 5-20.

Hummer, D.A. , Mazur, L.M. , Lefteris, C. , Grant, H. , & Marks, L.B. 2012. Assessment of the Relationship Between Implementation Climate and 'Lean' Behaviors. IIE Annual Conference. Proceedings; Norcross 1-7.

Jackson, M. & Mazur, L.M. 2011. Exploring Lean Healthcare Transformation using The Theory of Planned Behavior. IIE Annual Conference. Proceedings; Norcross 1-6.

Janis, I. 1971. Groupthink. *Psychology today* 84-90.

Jimmerson, C. , Weber, D. , & Sobek, D.K. 2005. Reducing Waste and Errors: Piloting Lean Principles at Intermountain Healthcare. *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety* 31(5), 249-257.

John, P. , Smith, G. , & Stoker, G. 2009. Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour. *The Political Quarterly* 80(3), 361-370.

Joosten, T. , Bongers, I. , & Janssen, R. 2009. Application of lean thinking to health care: issues and observations. *International Journal for Quality in Health Care* 21(5), 341-347.

Joseph, L. 2016. Is your team in 'psychological danger'? Viitattu 27.2.2017

<https://www.weforum.org/agenda/2016/04/team-psychological-danger-work-performance/>.

Kahneman, D. , Knetsch, J.L. , & Thaler, R.H. 1991. Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives* 5(1), 193-206.

Kinder, T. & Burgoyne, T. 2013. Information Processing and the Challenges Facing Lean Healthcare. *Financial Accountability & Management* 29(3), 271-290.

Koning, H. , Verver, J.P.S. , van den Heuvel, J. , Bisgaard, S. , & Does, R.J.M.M. 2006. Lean Six Sigma in Healthcare. *Journal for Healthcare Quality* 28(2), 4-11.

Korunka, C. , Kubicek, B. , Paškvan, M. , & Ulferts, H. 2015. Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands? *Journal of Managerial Psychology* 30(7), 786-800.

Lord, C.G. , Ross, L. , & Lepper, M.R. 1979. Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology* 37(11), 2098-2109.

Lorden, A.L. , Zhang, Y. , Lin, S.-H. , & Côté, M.J. 2014. Measure is of Success: The Role of Human Factors in Lean Implementation in Healthcare. *The Quality Management Journal; Milwaukee* 21(3), 26-37.

Ly, K. , Mazar, N. , Zhao, M. , & Soman, D. 2013. A Practitioner's Guided To Nudging. *Behavioral Economics in Action*. University of Toronto: Rotman School of Management.

Mazur, L. , McCreery, J. , & Rothenberg, L. 2012. Facilitating Lean Learning and Behaviors in Hospitals During the Early Stages of Lean Implementation. *Engineering Management Journal: EMJ; Huntsville* 24(1), 11-22.

- McCann, L. , Hassard, J.S. , Granter, E. , & Hyde, P.J. 2015. Casting the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS. *Human Relations* 68(10), 1557-1577.
- McCulloch, P. , Kreckler, S. , New, S. , Sheena, Y. , Handa, A. , & Catchpole, K. 2010. Effect of a 'Lean' intervention to improve safety processes and outcomes on a surgical emergency unit. *BMJ* 341, c5469.
- Melanson, S.E.F. , Goonan, E.M. , Lobo, M.M. , Baum, J.M. , Paredes, J.D. , Santos, K.S. , Gustafson, M.L. , & Tanasijevic, M.J. 2009. Applying Lean/Toyota Production System Principles to Improve Phlebotomy Patient Satisfaction and Workflow. *American Journal of Clinical Pathology* 132(6), 914-919.
- Milkman, K.L. , Rogers, T. , & Bazerman, M.H. 2007. Film Rentals and Procrastination: A Study of Intertemporal Reversals in Preferences and Intrapersonal Conflict. HBS Working Knowledge. Viitattu 14.3.2017. <http://hbswk.hbs.edu/item/film-rentals-and-procrastination-a-study-of-intertemporal-reversals-in-preferences-and-intrapersonal-conflict>.
- Moraros, J. , Lemstra, M. , & Nwankwo, C. 2016. Lean interventions in healthcare: do they actually work? A systematic literature review. *International Journal for Quality in Health Care* 28(2), 150-165.
- Mumford, E. 2006. The story of socio-technical design: reflections on its successes, failures and potential. *Information Systems Journal* 16(4), 317-342.
- Näslund, D. 2008. Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? *Business Process Management Journal* 14(3), 269-287.
- Nembhard, I.M. & Edmondson, A.C. 2006. Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior* 27(7), 941-966.
- O'Donoghue, T. & Rabin, M. 1997. Doing It Now or Later. Department of Economics, UCB. Viitattu 14.3.2017. <http://escholarship.org/uc/item/7t44m5b0>.
- Oppenheimer, D.M. 2006. Consequences of erudite vernacular utilized irrespective of necessity: problems with using long words needlessly. *Applied Cognitive Psychology* 20(2), 139-156.

- Papadopoulos, T. , Radnor, Z. , & Merali, Y. 2011. The role of actor associations in understanding the implementation of Lean thinking in healthcare. *International Journal of Operations & Production Management* 31(2), 167-191.
- Poksinska, B. 2010. The current state of Lean implementation in health care: literature review. *Quality Management in Health Care* 19(4), 319-329.
- Radnor, Z. & Walley, P. 2008. Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money & Management* 28(1), 13-20.
- Radnor, Z.J. , Holweg, M. , & Waring, J. 2012. Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine* 74(3), 364-371.
- Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty* 1(1), 7-59.
- Saunders, M. & Lewis, P. 2012. *Doing research in business & management : an essential guide to planning your project.* Financial Times Prentice Hall.
- Siemsen, E. , Roth, A.V. , Balasubramanian, S. , & Anand, G. 2009. The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing & Service Operations Management; Linthicum* 11(3), 429-447.
- Simons, P. , Benders, J. , Bergs, J. , Marneffe, W. , & Vandijck, D. 2016. Has Lean improved organizational decision making? *International Journal of Health Care Quality Assurance* 29(5), 536-549.
- Smith, G. , Poteat-Godwin, A. , Harrison, L.M. , & Randolph, G.D. 2012. Applying Lean principles and Kaizen rapid improvement events in public health practice. *Journal of public health management and practice: JPHMP* 18(1), 52-54.
- Spear, S. 2005. Fixing Health Care from the Inside, Today. *Harvard Business Review*. Viitattu 10.1.2017. <https://hbr.org/2005/09/fixing-health-care-from-the-inside-today>.
- Thaler, R. 1980. Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1(1), 39-60.

Tolonen, M. , Larja, E. , Väisänen, R. , Helisten, M. , Korte, H. , & Hirsso, P. 2015. Hyvä potku 1.1.2014-31.10.2015 loppuraportti. Helsinki, 1-39. Viitattu 29.1.2017
https://www.ppshp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/39428_Hyva_Potku_loppuraportti_.pdf.

Toussaint, J.S. & Berry, L.L. 2013. The Promise of Lean in Health Care. *Mayo Clinic Proceedings* 88(1), 74-82.

Tucker, A.L. & Edmondson, A.C. 2003. Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change. *California Management Review* 45(2), 55-72.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science (New York, N.Y.)* 185(4157), 1124-1131.

Ulhassan, W. , Westerlund, H. , Thor, J. , Sandahl, C. , & Schwarz, U. von T. 2014. Does Lean implementation interact with group functioning? *Journal of Health Organization and Management* 28(2), 196-213.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. E-kirja. PS-kustannus.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 2003. *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation*. 1st Free Press ed., and updated. painos. Free Press.

Young, T.P. & McClean, S.I. 2008. A critical look at Lean Thinking in healthcare. *Quality and Safety in Health Care* 17(5), 382-386.

Kuviot

Kuvio 1: Sujuvat prosessit -valmennuksen eteneminen	8
Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	11
Kuvio 3. Tuuppauksen suunnitteluprosessi (Ly, Mazar, Zhao & Soman 2013, 15)	28
Kuvio 4. Psykologisen turvallisuuden ja turvattomuuden syklit (Joseph 2016)	32
Kuvio 5. Kognitiivisen vaivattomuuden syyt ja seuraukset (Kahneman 2011, 60.)	38
Kuvio 6. Kehittämistyön prosessi (Service ym. 2014, s. 45-47.)	41
Kuvio 7. Tutkimuskysymysten, teorian ja tutkimusaineiston suhde	44
Kuvio 8. Teoreettisen viitekehjyksen rakentuminen	45
Kuvio 9. Valmennuspalautteiden analyysin eteneminen	55
Kuvio 10. Verkkokyselyn analyysin eteneminen	57
Kuvio 11. Päätöksen teon ilmiöiden tunnistamisen prosessi	58
Kuvio 12. Ajan teeman päätöskartta valmennuspalautteissa	76
Kuvio 13. Ajan teeman päätöskartta verkkokyselyssä	76
Kuvio 14. Yhteistyön teeman päätöskartta valmennuspalautteissa	79
Kuvio 15. Yhteistyön teeman päätöskartta verkkokyselyssä	79
Kuvio 16. Työyhteisön teeman päätöskartta valmennuspalautteissa	81
Kuvio 17. Työyhteisön teeman päätöskartta verkkokyselyssä	81
Kuvio 18. Lean-konseptin ja työkalujen teeman päätöskartta valmennuspalautteissa	83
Kuvio 19. Lean-konseptin ja työkalujen teeman päätöskartta verkkokyselyssä	84
Kuvio 20. Selkeyden teeman päätöskartta valmennuspalautteissa	86
Kuvio 21. Selkeyden teeman päätöskartta verkkokyselyssä	86
Kuvio 22. Tuen ja ohjauksen teeman päätöskartta valmennuspalautteissa	89
Kuvio 23. Tuen ja ohjauksen teeman päätöskartta verkkokyselyssä	89
Kuvio 24. Muutoksen teeman päätöskartta valmennuspalautteissa	91
Kuvio 25. Muutoksen teeman päätöskartta verkkokyselyssä	91
Kuvio 26. Lean-implemtoinnin samankaltaisuuskaavio	92

Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytetyön rakenne.....	10
Taulukko 2. Seminaarien ajankohta ja palautelomakkeiden määrä	47
Taulukko 3. Valmennuspalautteiden analysoidut kysymykset	48
Taulukko 4. Valmennuspalaute: analyysin ulkopuolelle rajatut kysymykset	49
Taulukko 5. Verkkokyselyn kysymykset	52
Taulukko 6. Intertemporaalisen päätöksenteon edistäjät ja estäjät	78
Taulukko 7. Yhteistyön edistäjät ja esteet.....	80
Taulukko 8. Päätöksenteon estäjät ja edistäjät työyhteisössä	82
Taulukko 9. Lean-konseptin sisäistämisen edistäjät ja estäjät	85
Taulukko 10. Selkeyteen vaikuttavat päätöksenteon ilmiöt	88
Taulukko 11. Tuen ja ohjauksen päätöksenteon ilmiöt	90
Taulukko 12. Muutoksen esteet ja estäjät	91

Liitteet

Liite 1: Porvoon Sujuvat Prosessit -valmennuksen suorittaneet yksiköt.....	113
Liite 2 Valmennuspalautteiden ja verkkokyselyn analyysitaulukko.....	114
Liite 3: Verkkokyselynä tehdyn lomakehaastattelun saateviesti.....	123

Liite 1: Porvoon Sujuvat Prosessit -valmennuksen suorittaneet yksiköt

Yksikkö	Ongelma / tavoite
Neuvola	Uupuneiden perheiden prosessi
Kouluterveydenhuolto	Yläkouluun siirtymävaiheen terveystarkastukset
Lasten erityistyöntekijät	Moniammatillisen yhteistyön prosessi
Lapsi- ja perhe-palveluiden sosiaalityö	Selvitysprosessin nopeuttaminen
Alva-talo (nuorten koti)	Omaohjaaja-ajan lisääminen nuorille
Terveysaseman päivystystoiminta	Kiirevastaanoton uudistaminen
Suun terveydenhoito	Monihuonemallin käyttöönotto
Moniammatillinen ryhmätoiminta	Elintaparyhmän prosessi
Maahanmuuttajapalvelut	Maahan saapuvan vastaanotto prosessi
Päihdekliniikka	Kuntouttavan työn lisääminen
Aikuissosiaalityö	Vastaanotolle pääsy
Koivulan asumisyksikkö päihdekuntoutujille	Oman vastuunoton lisääminen (1. asuntojen siivous, 2. raha-asiat)
Sosiaalipäivystys	Akuutin kriisiavun prosessi
Terveystieteiden elintarviketiimi	ruokamyrkytys epidemian prosessi
Terveystieteiden palvelu	Lupa-asioiden prosessi: käsittelyn nopeuttaminen
Eläinlääkintähuolto	Palveluun hakeutuminen: puhelinprosessin parantaminen

Yksikkö	Ongelma / tavoite
Osasto 1 (kuntoutusosasto)	Kuntoutusprosessi: potilaan aktiivisen ajan lisääminen
Osasto 2 (psykogeriatrinen osasto)	Asiakkaan saaman ajan lisääminen
Osasto 3 (akuutti- ja vastaanotto-osasto)	Vastaanotto prosessi: nopeampi vastaanotto, checklist
Vammaispalvelut	Asiakaskokouksen prosessi
Fysioterapia	Akuutti alaselkä -vastaanoton käynnistys
Vapan kuntoutustiimi	Yksilöllisen kuntoutuksen prosessi: vaikuttavampi kuntoutus
Kotihoidon resurssipooli	Välittömän asiakastyön lisääminen
Johanna-koti, Johannisbergin vanhainkoti, Omenamäen palvelutalo, Toukokuoren palvelukoti, Näsin palvelutalo	Suoran asiakastyön ja kuntoutuksen lisääminen
Palomäen palvelutalo, Apollo	Uuden asiakkaan vastaanotto prosessi
Sosiaali- ja terveystoimen hallinto	lautakunnan päätöksenteon prosessi

Liite 2 Valmennuspalautteiden ja verkkokyselyn analyysitaulukko

Teema	Valmennus-palautteet, ryhmät	Valmennus-palautteet, koodit	Verkkokysely, ryhmät	Verkkokyselyn, koodit
Aika	Aika ajatuksille	Miettiminen Keskittyminen Syventyminen	Ajan puute keskittymiselle	Ei aikaa keskittyä, tehdä kunnolla Unohtuu pohdinta, vaati aikaa
	Yhteinen aika	Yhteinen aika Ajan ottaminen Sai aikaa Kunnolla tekeminen	Suunniteltu tulevaisuuteen Ajan antaminen	Seuraava lean-projekti suunnitteilla, tulossa, alkamassa Uusi lean-projekti käynnissä, muutoksia tehty Aikaa varattu Pitää antaa vastuu ja aikaa sille Työlästä, jatkuvia kokouksia Käytäntöön saaminen; tekeminen vie aikaa
	Aikataulutus	Valmennuksen ajankohta Valmennuspäivien aikataulut	Säännöllisyys Epäsäännöllisyys	Päivittäin Viikoittain Jatkuvasti Kahden viikon välein Kerran kuussa Liian sattumanvaraisesti
	Puutetta ajasta seminaarissa	Tehtävät jäi kesken Paljon tehtävää lyhyessä ajassa	Ajan puute oppimisessa	Jää kesken Perehtyminen ja toteutus, ei aikaa
	Puutetta ajasta työssä	Leanin käytäntöön vieminen vaatii aikaa Tehtävät vievät aikaa Yritys löytää aikaa	Ajan puute tekemiselle	Ajanpuute, suuri työmäärä Potilastyö, normaali työ Kolmivuorotyö Lean jää muun jalkoihin

Teema	Valmennus-palautteet, ryhmät	Valmennus-palautteet, koodit	Verkkokysely, ryhmät	Verkkokyselyn, koodit
Yhteistyö	Yhteistyö voimaannuttaa	Voimaa Tärkeää Yhteistyöpotentiaali Mukavaa	Yhdessä työskentelystä hyötyjä	Hyvä yhteistyö Yhdessä löytyy monta näkökulmaa Työyhteisö mukana Ryhmätyöskentely
	Yhteenkuuluvuuden tunne	Yhteinen työ Oma kyvykyys vaikuttaa	Yhteenkuuluvuuden tunne Haasteita yhteishengessä	Me-henki Haittaa: - ryhmähenki heikentynyt, - kiinnostuksen puute, - vaihtuva henkilöstö
	Yhteistyön vahvistuminen	Keskustelemalla Merkitys korostuu Asioista sopiminen	Yhteistyö	Konsensus, yhteiset työtavat Sopimusten pitäminen, sitoutuminen Haittaa: Erilaiset työtavat
	Kollektiivinen oppiminen	Yhteisymmärryksen saavuttaminen Avoimuus Muiden esimerkit	Henkilöstöjännitteet	Osallistujien määrääminen ei motivoi Innokkaat turhautuu hitaisiin Pienetkin uudistukset stressaavat Jatkuva kamppailu muutoksista
	Keskustelu	Yhteistyö vahvistuu Tarvitsee aikaa Lisääntyy Jatkuvaa Spekulointi Ruotiminen Haasteellista Kommunikoinnin oppiminen Avartaa Itsensä ilmaisu	Hyvä kommunikointi	Kuunteleminen Arvostaminen Kommunikointi Keskittyminen Mahdollisuus keskustella
	Osallistuminen	Keskusteluun osallistuminen Ideointi Ajatuksien jakaminen	Osallistumisen kokemus	Kokemuksen hyödyntäminen Kokeneita ei kuunnella Kaikilla mahdollisuus ideoida

	Oman kokemuksen jakaminen Osaaminen jakaminen Oman tavan löytäminen motivoi		Mukaan ottaminen
Asenne	Avoimuus Aktiivisuus Positiivisuus Kannustaminen Vastavuoroisuus Arvostus, moraalit Motivoituminen Yksilöllistä Luovuus	Asenne	Hyväntahtoisuus Ei sanktioilla Motivaatio Aktiivisuus Asennemuutos

Teema	Valmennus-palautteet, ryhmät	Valmennus-palautteet, koodit	Verkkokysely, ryhmät	Verkkokyselyn, koodit
Työyhteistö	Kehittämistyön vieni työpaikalle	Osallistaminen Esteet kehittämiselle Kehittämistapahtumat Kouluttaminen Yhteistyöhön panostaminen Yhdessä työstämistä Neuvottelua Keskustelua Pohdintaa Motivointia Millä tavoin?	Koko työyhteistö mukaan	Koko henkilökunnan perehdytys, koulutus Riittämätön info ja oivallus jos ei mukana Tekijät kuormittuneita, alimiehitys Vaikea myydä työyhteisössä
	Työryhmä	Palaverit Ryhmätyöskentely	Tiimivalinnat	Oikeat henkilövalinnat Pakotettua Johtovetoista
	Vastarinta	"Pahat keksijät" Asennemuutos Kyseenalaistamisen hyödyt	Muutosvastarinta	Muutos vaikeaa, ei tykätä, ei jakseta miettiä Työilmapiiri avoimeksi Muutosvastaisuus lannistaa innostuneet
			Työympäristö	Työpaikan fyysiset puitteet Ajanvaraustoiminto Tilastointi Työvälineet Työjärjestelyt Byrokratia (THL, KELA)
			Organisaation olosuhteet	Kiire Liikaa muutosta Huonontunut työhyvinvointi, lisännyt kuormitusta Epävarma tilanne ei rohkaise kehittämään

Teema	Valmennus-palautteet, ryhmät	Valmennus-palautteet, koodit	Verkkokysely, ryhmät	Verkkokyselyn, koodit
Lean-konsepti ja -työkalut	Lean-ajattelun oivaltaminen	Oivaltaminen Ymmärtäminen Aiheen avautuminen	Oivaltaminen ja oivaltamisen vaikeudet	Ei avautunut koko henkilökunnalle, Syventymistä, säännöllisyyttä Helppoa kun sen ymmärsi Miksi tehdään näin?
	Kielteiset mielikuvat	Tehokkuus hyvinvoinnin kustannuksella Alkuperä autoteolisuuudessa Ei voi soveltaa sosiaalihuoltoon Vaikeasti hahmotettava	Tehokkuutta ihmisen kustannuksella Ei sovellu	Yksilöllinen asiakastyö kärsii Jyräävä mentaliteetti Liukuhinamaisuus Tehtaasta peräisin, ei ihmisläheiseen työhön Tehostamisella rajansa; Sosiaalityön esimerkit puuttuu Ei sovi käytäntöön
	Työkalut	PDSA, 5xmiksi, A3, kehittämistaulu, mittareita hukkatyön tunnistaminen prosessissa Arvovirtakuvaus Käytännön kokeilu Käyttöönotto Kotitehtävinä	Vakiintunut käytäntöön Työkaluja tarvitaan	Kehittämisen taulu Käytännön muutoksia Jatkuva parannus Muutoksen arviointi Menetelmiä kaivataan Selkeä työkalupakki
	Työkalujen hyödyt	Selkeytyminen, hahmottaminen Ohjaa työskentelyä Kysymysten herääminen Ajattelun avautuminen Piilossa olevat seikat esiin Muutostarpeen havaitseminen Hyötyä tulevaisuudessa	Työkalut toimii käytännössä	Selkeyttää Sujuvoittaa Toimii
	Työkalujen haitat	Mieleen palauttaminen Termit hankalia, jää etäisiksi Liian paljon Laajat kokonaisuudet	Työkalut hankalia ja etäisiä	Vierasperäisiä käsitteitä; Paljon tietoa kerralla, unohtuu jos ei käytä Työkalut kankeita, Tulee ulkopuolelta ”raivaustraktori”

Teema	Valmennus-palautteet, ryhmät	Valmennus-palautteet, koodit	Verkkokysely, ryhmät	Verkkokyselyn, koodit
Selkeyden tarve	Kokonaisuuden ja prosessin selkeyttäminen	Prosessin / työn / kokonaisuuden - analysointi - osiin pilkkominen - avaaminen - purkaminen - tunnistaminen	Turhan karsiminen	Työn ja käytäntöjen - miettiminen - tiivistäminen, yksinkertaistaminen - pilkkominen - näkyväksi tekeminen - kustannustehokkuuden miettiminen - hukkatyön karsiminen
Selkeytymisen kokemus	Oman prosessin / työn / kokonaisuuden - jäsentyminen - kirkastuminen - konkretisoituminen - täsmentyminen - löytyminen	Oman prosessin / työn / kokonaisuuden - jäsentyminen - kirkastuminen - konkretisoituminen - täsmentyminen - löytyminen	Selkeyden seuraukset työpaikalla	Lean on tuonut - selkeyttä toimintatapoihin ja ympäristöön - tavoitteellisuutta - systemaattisuutta - sujuvuutta, - perusteellisuutta
Ongelmien havaitseminen	Tietoa ongelmasta Ongelmakohtien hahmottaminen Syventyminen ongelmakohtiin	Tietoa ongelmasta Ongelmakohtien hahmottaminen Syventyminen ongelmakohtiin	Ongelmien ja hyvien puolien löytyminen	Ongelmien löytyminen Hyvien asioiden löytyminen
Selkiytyminen käytännössä	Toimintamallien yhtenäistäminen Aikataulut Vastuun jakaminen Työnjako Järjestyksen ylläpito Selkeä toiminta tärkeää	Toimintamallien yhtenäistäminen Aikataulut Vastuun jakaminen Työnjako Järjestyksen ylläpito Selkeä toiminta tärkeää	Selkiytyminen käytännössä	Yhteiset työtavat, nopeus Prosessimaisuus, tiedon kulku Selkeä seuranta Resurssien tehokas käyttö Arvoa tuottava aika
Hahmotus-vaikeudet	Kokonaisuutta ei hahmoteta	Kokonaisuutta ei hahmoteta	Monimutkainen kokonaisuus	Työkaluarsenaali raskas, Jäykät elementit (tehtävät ja työkalut) Kiireen ja suorittamisen tuntu, Vaikeasti hallittava, monimutkainen
Edestakainen liike	Liike epäselvästä selvään Alkuun palaaminen, uusiksi tekeminen	Liike epäselvästä selvään Alkuun palaaminen, uusiksi tekeminen	Aloitusvaikeudet	Sekava alku
Valmiiksi saaminen	Prosessin vaiheiden valmistuminen	Prosessin vaiheiden valmistuminen	Kertaluontoinen projekti	"Ryhmä kävi ja se jäi siihen"

Teema	Valmennus-palautteet, ryhmät	Valmennus-palautteet, koodit	Verkkokysely, ryhmät	Verkkokyselyn, koodit
Tuki ja ohjaus	Vaikutukset	Kehittämistyön käynnistäminen	Tuki valmennusten jälkeän koko yhteisölle	Lean ei ole juurtunut / on juurtunut Lean-koulutus kaikille Esimiehen rooli tärkeä aika muutoksen
	Sekoitti	Vieraat käsitteet Vaikeaksi tehty Teoriat hankalia ymmärtää Toistoa Vaikea ymmärtää tehtävänantoja	Monimutkainen kokonaisuus	Hifistely-termejä Vatvomista Tehtävänannot selkeämmiksi Monimutkainen teoriakokonaisuus
	Parempaan ohjauksen vaatimus	Enemmän - selkeyttä - kannustusta - arvostusta - kunnioitusta - yhdenmukaisuutta - ohjausta - esimerkkejä - läsnäoloa Vähemmän kerralla	Johdon rooli	Jämäkkää johtamista lähellä ihmistä Priorisointia Koordinoitumpaa toimintaa Esimiesten lean-koulutus Esimiesten innostus Tarkempaa infoa Ohjaajat kannustavampia ja inspiroivempia Seminaarit innostavammiksi
	Onnistunutta ohjausta	Käytännön ideat Kannustus Selkeä selitys Ajattelun helpottaminen, aiheen rajaus Kysymysten esittäminen	Säännöllisesti ohjausta myös jatkossa	Yhteiset koulutustapaamiset Kertaaminen; muistuttamista; innostamista, mentorointia.
	Aktiivisempaa ohjausta	Ohjaus oikealle tielle alussa Orientoituminen ennen seminaareja Ryhmädynamiikan fasilitointi Sai vain pyydettyäessä	Aktiivinen tuki jatkossa	Aktiivinen esimies hyvä Passiivinen esimies huono Tavoitteet, arviointi ja seuranta; valvonta, Asian esilläpito tärkeää Menetelmien kertaus Enemmän käytännön opetusta

Teema	Valmennus-palautteet, ryhmät	Valmennus-palautteet, koodit	Verkkokysely, ryhmät	Verkkokyselyn, koodit
Muutokset	Asiakaskeskeiset muutokset	Asiakaslähtöinen ajattelu, potilaskeskeisyys Lisää aikaa asiakkaalle Lyhempi jono	Asiakaskeskeiset muutokset	Asiakaskeskeisyys lisääntynyt Lyhyet odotusajat Arvokysymysten pohdinta
	Kehittämistyön käynnistyminen	Muutos käynnistynyt Ei olisi onnistunut ilman Tuli tarpeeseen Muutoksiin valmistautuminen Muutostarpeen havaitseminen	Muutosten aikaansaaminen ja ideat Muutosta kaivataan lisää Muutosväsymys	Saadaan muutokset aikaan Muutosten arviointi Auttaa esimiestä viemään muutosta Hyviä ideoita, vastuunjako, kehitystä Kaivataan kipeästi muutostyötä, säännöllisyyttä Liikaa muutoksia
	Pysyvyys	Aika näyttää, kestäkö muutokset	Näkyvät jatkuvana parantamisena Näkyvät kehittämistyön tuloksina Hävinnyt tai jäänyt kesken Tarvitaan lisää aikaa	PDSA-taulun läpikäynti; mietitään prosessien kehittämistä; Lean-kehittämiskokous; Muutokset jotka vakiintunut käyttöön, pidetty kiinni muutoksista; jokapäiväinen työ Vain muutokset jäljellä Valmennuksen jälkeen ei toiminut Ei enää käytössä Muutokset jäi kesken Säännöllisyys jäänyt pois Vain mukana olleet puhuu Aikaista arvioida Muutokset ottaa aikaa
	Rohkeuden saaminen	Uskaltaa nähdä asioita Rohkeutta muutoksiin	Rohkeuden saaminen	Uskalletaan puhua, pyytää apua

Ajattelun avautuminen	Uusin silmin tarkastelu tärkeää Ajattelun aloittaminen Uusia ideoita Taito katsoa uusien silmin Uusi ajattelutapa Asennemuutos Oman työn kriittinen tarkastelu Syvämpi ymmärrys	Hyödyllinen lean Ajattelu	Arvioidaan aiempaa enemmän Paneudutaan syvällisemmin Hyvä herättely Strukturoitu lähestyminen Uusi ajattelutapa Kyseenalaistetaan Oppii katsomaan työtä toisesta näkökulmasta Pysäyttää ajattelemaan
		Kaikki oli jo hyvin Lean ei vaikuta	Ei merkittävää muutosta entiseen, Kehittämistä jo ennen leania Ei oikeaa leanausta Vähäisiä muutoksia Muutoksia ei huomattavissa,

Liite 3: Verkkokyselynä tehdyn lomakehaastattelun saateviesti

Hei!

Porvoon sotessa järjestettiin 2015-2016 neljä kertaa Sujuvat prosessit lean-valmennus ja siihen osallistui noin 30 tiimiä sekä liki 200 henkilöä.

Kartoitamme lean-kehittämisen tilannetta nyt, kun valmennuksista on kulunut jonkin verran aikaa. Kartoitamme myös kiinnostusta lean-kehittämiseen kaikissa sosiaali- ja terveystoimen tiimeissä. Kyselyyn voi vastata koko sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö.

Vastaa oheiseen kyselyyn ja kerro, miten lean näkyy tänä päivänä sekä minkälaista lisäkoulutusta tai muuta tukea työyksikkösi kaipaisi jatkossa. Kysely on lyhyt ja pystyt vastaamaan siihen nopeasti. Vastaamisen voi myös keskeyttää ja jatkaa myöhemmin.

(www-linkki kyselyyn)

Kysely on myös osa opinnäytetyötäni, joka käsittelee kestävästä lean-kehittämistä sosiaali- ja terveyspalveluissa henkilöstön näkökulmasta (Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalouden YAMK, Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä). Vastaamalla osallistut myös tutkimukseen. Lisätietoja tästä saa Meijulta. Kiitän jo etukäteen vastauksista!

Ystävällisin terveisin,
Meiju Mäkinen
(yhteystiedot)