

Johanna Lahikainen, Elisa Hyytiäinen ja Marja Moisio

# HUKKAA METSÄSTÄMÄSSÄ, YHTEISTYÖTÄ PARANTAMASSA: Rinnakkaistallennuksen kehittämistä lean-menetelmillä

Helsingin yliopiston kirjasto uudisti rinnakkaistallentamisen prosessin lean-menetelmien avulla. Kehittäminen oli osa kolmevuotista Avoimen julkaisemisen palveluprosessit ja viestintä -projektiä, jonka yksi tavoite oli rinnakkaistallennuksen prosessien virtaviivaistaminen ja tehostaminen. Kirjasto käytti apuna yliopiston lean-valmentajien ammattitaitoa ja sai aikaan merkittäviä parannuksia.

**R**innakkaistallennusta tehdään Helsingin yliopiston kirjastossa kahdessa eri tiimissä, Tuhat-tutkimustietojärjestelmäryhmässä ja Avoimen julkaisemisen ryhmässä. Yhteensä rinnakkaistallennusta tekee reilut 20 henkilöä. Tuhat-ryhmä on verkostomainen: suurin osa siihen kuuluvista kirjastolaisista tekee Tuhat- ja rinnakkaistallennustyötä sivutoimisesti, esimerkiksi 20–30 prosenttia kokonaistyöajastaan.

Työ on jakautunut kahdelle eri ryh-

mälle historiallisista ja käytännöllisistä syistä: Tuhat-tarkistajat tekevät laajemmin työtä tutkimustietojärjestelmän ja julkaisutietojen kanssa kuin avoimen julkaisemisen rinnakkaistallentajat. Jälkimmäiset ovat tulleet työhön mukaan vasta avoimen julkaisemisen muututtua yleisemmäksi 2010-luvulla, kun taas edelliset ovat voineet tehdä tutkimustietorekisterityötä eri järjestelmien avulla jo useita vuosikymmeniä.

Työtä tehdään neljällä eri kampuksella ja lukuisilla tieteenaloilla. Monet



## MITÄ LEAN ON?

- Lean on maailman levinnein johtamisfilosofia. Se on syntynyt autotehdas Toyotan toimintamalleista ja sitä on sovellettu erilaisiin työpaikkoihin ympäri maailman.
- Leanin tausta-ajatuksena on jatkuvan parantamisen kulttuuri. Lähtökohtana on, miten jokin tietty työprosessi voisi tuoda mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle ja miten se voisi tapahtua mahdollisimman sujuvasti.
- Leanin työkaluja ovat esimerkiksi gemba-kävely eli prosessikävely, jossa havainnoidaan prosessia asiakkaan ja palvelun toteuttamisen näkökulmasta.
- Arvovirtakuvaus tehdään gemba-kävelyn perusteella: Siinä kuvataan prosessi ja kartoitetaan ne mahdolliset kohdat, joissa prosessin virtaus hankaloituu tai pysähtyy.
- Hukalla tarkoitetaan työprosessin virtauksessa esiintyvää ongelmaa.

(Lähde: Heikki Pörin koulutus HY:n tuleville lean-valmentajille 11.-12.11.2020.)

käytännölliset syyt ovat johtaneet siihen, että rinnakkaistallennusta tehtiin peräti viitenä erilaisena työprosessina, joista suurinta osaa ei oltu dokumentoitu.

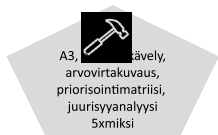
## Projektin kehitysmetodiksi valittiin lean

Kirjastossa oli vuonna 2020 käynnissä kolmevuotinen Avoimen julkaisemisen palveluprosessit ja viestintä -projekti ja sen yhtenä toimenpiteenä oli rinnakkaistallennuksen prosessien virtaviivaistaminen ja tehostaminen. Projektia veti johtava tietoesiantuntija Tiina Äärilä ja projektiin omistaja oli palvelujohtaja Päivi Kaiponen. Kehitysmetodiksi valittiin lean – ketterän kehityksen malli, joka on nostettu yhdeksi Helsingin yliopiston keskeiseksi kehittämistavaksi.

Kehityskeskusteluissa ja muissa yhteyksissä oli tullut ilmi, että ryhmissä

tehtiin osin päällekkäistä työtä. Oli epävarmuutta siitä, miksi toinen ryhmä toimi tietyllä tavalla tietyissä prosessin kohdissa. Kun tilannetta kartoitettiin hankkeen alussa, todettiin, että ohjeita oli paljon ja ne olivat hajautuneet eri paikkoihin. Osa niistä oli vaikeasti löydettävissä: ne sijaitsivat vain kokousmuistioissa tai Teams-keskusteluissa. Osaan ongelmatapauksista ei ollut ohjeita lainkaan. Ryhmillä ei ollut yhteisiä rinnakkaistallennusta koskevia tapauksia eikä yhteisiä viestintäkanavia.

Palvelujohtaja Päivi Kaiponen nimitti osaprojektille projektipäällikön, johtavan tietoesiantuntijan Marja Moision, sekä ohjausryhmän, johon kuuluivat palvelujohtajan ja projektipäällikön lisäksi johtava tietoesiantuntija Tiina Äärilä sekä asiantuntijoina hankkeen lean-valmentajat Elisa Hyytiäinen ja Johanna Lahikainen. Ohjaus-



## RINNAKKAISTALLENNUKSEN KEHITTÄMINEN HELSINGIN YLIOPISTON KIRJASTOSSA

HuLib  
1.4–31.12.2020  
Projektipäällikkö:  
Marja Moiso  
Lean-valmentajat:  
Johanna Lahikainen,  
Elisa Hyytiäinen

### TAVOITE

- Sujuvoittaa rinnakkaistallennusprosessia
- Kuvata prosessi
- Lisätä tiedonkulkua ja toisten työn ymmärrystä OA- ja Tuhat-ryhmien välillä

### LÄHTÖTILANNE

- Työtä tehdään eri ryhmissä ja yli yksikkörajojen. On kaksi ryhmää, jotka eivät tiedä mitä toinen ryhmä tekee ja miksi. Ryhmillä ei ole yhteisiä kokouksia, ei sähköpostilistaa tai muuta keskustelualustaa.
- Ohjeita on paljon ja ne ovat eri paikoissa. Osa niistä on vain kokousmuistioissa tai Teams-keskusteluissa. Kaikkiin ongelmatapauksiin ei ole ohjeita.
- Prosessissa esiintyy tuplatyötä.

27  
OSALLISTUJA  
A

5  
KUVATTUJA  
PROSESSIA

6  
TUNNISTETTUJA  
HUIKKAA

3  
PIKAVUOTTO  
A

### MUUTOS

- Kuvattu viiden eri prosessin tilalle yksi yhteinen prosessi
- Prosessi käyty yhdessä läpi, ymmärrys toisten työstä lisääntynyt
- Asiakasnäkökulma kirkastunut
- Sisäiset ohjeet järjestetty uudelleen ja keskitetty yhteen paikkaan. Ohjeiden päivitysvastuusta sovittiin.
- Tiedonkulkua parannettu: Kaikki liitetty Tuhat-ryhmän sähköpostilistalle Yhteinen Teams-keskustelualue perustettu

### PALAUTE

*"Lean-kehittämiskohde tehtiin kokonaan etätövälinein. Tapaamiset olivat hyvin suunniteltuja. Ei tarvinnut pelätä sanovansa jotain tyhmää. Kaikille annettiin tilaa. Auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa ja toi lisämotivaatiota omaan työhön. Metodi tuntuu hassulta, oma olo lapsekkaalta. Keskitetään liikaa yksittäiseen tutkijaan."*

ryhmä asetti rinnakkaistallennuksen lean-kehittämisen tavoitteiksi rinnakkaistallennusprosessin kuvaamisen, työn sujuvoittamisen sekä tiedonkulun ja toisten työn ymmärryksen lisäämisen kahden ryhmän välillä.

Hanke toteutettiin 1.4.2020–26.1.2021 kokonaan etätyönä koronapandemian vuoksi. Se oli ensimmäinen Helsingin yliopistossa täysin etänä toteutettu lean-hanke.

### Miten kehittäminen eteni?

**H**anke aloitettiin huhtikuussa alkutapaamisella, johon osallistuivat kaikki rinnakkaistallennustyötä tekevät kirjastolaiset. Tapaamisessa kerrottiin lean-filosofiasta, -menetelmistä ja työkaluista sekä hankkeen etenemisestä. Seuraavaksi touko-kesäkuussa toteutettiin valmentajien johdolla gemba-kävelyt eli kartoitettiin nykytila haastatteleamalla työntekijöitä. Kuvauksia syntyi viisi kappaletta: neljän eri kampuksen julkaisutarkistajien käytännöt ja avoimen julkaisemisen ryhmän käytäntö. Kun nykytilan kuvaukset oli tehty, niitä käsiteltiin yhdessä. Niiden perusteella työstettiin arvovirtakuvausta, jonka tekemisessä tarkastellaan työprosessia sekä sen mahdollisia hukkia ja ongelmia. Hukkia löydettiin 16 kappaletta. Myös pikavoittoja eli nopeasti ja helposti ratkaistavia ongelmia löytyi kolme kappaletta ja ne saatiin onnistuneesti ratkaistuksi. Osallistujat saivat kesän ajan äänestää niitä hukkia ja ongelmia, joihin puuttumista he

### HY JA LEAN

- Helsingin yliopistolla on lean-koordinaatioryhmä, joka ohjaa ja koordinoi koko yliopiston lean-kehittämistä.
- Yliopisto on kouluttanut vuosina 2017-2021 kolmella vuosikursilla noin 50 sisäistä lean-valmentajaa, jotka muodostavat HY:n lean-valmentajaverkoston. Verkoston toimintaa suunnittelevat koordinaattori Minna Lehtola ja suunnitteluryhmä.
- Verkosto saa jatkokoulutusta ja käsittelee ajankohtaisia asioita kahdesti kuussa.
- Kehittämiskohteisiin menee aina vähintään kaksi valmentajaa, jotka toimivat valmentajaparina.

pitivät tärkeimpinä. Elokuussa keskusteltiin tuloksista ja priorisoitiin kehittämiskohteet, joista valittiin neljä ratkottaviksi.

Ryhmä jaettiin neljään pienryhmään, jotka lähtivät kehittämään omia osa-alueitaan ja pyysivät säännöllisesti kommentteja myös muilta hankkeeseen osallistuvilta. Pienryhmät työskentelivät enimmäkseen itsenäisesti ja saivat tukea valmentajilta aina tarvittaessa. Pienryhmien työ jatkui useita kuukausia, elokuusta tammikuulle, ja tänä aikana pidettiin kaksi koko osallistujajoukon tilannekatsaustapaamista, joissa ryhmät esittelivät etenemistään ja saivat palautetta muilta.

### Mitä saatiin aikaan?

**P**ienryhmät saivat aikaan huomattavia tuloksia – jopa niin huomattavia, että valmentajat olivat vaikuttuneita hetkelliseen sanattomu-

teen ja silmien äkkinäiseen vetymiseen saakka

Hankkeen aikana kuvattiin ja käytiin yhdessä läpi kaikki viisi eri rinnakkaistallennusprosessia. Osallistujat loivat rinnakkaistallennuksen palvelulupauksen, joka ohjaa työtä ja sen tavoitteita. Päällekkäisen työn välttämiseksi tehtiin kokeiluja. Ryhmien välistä tiedonkulkua ja yhteydenpitoa parannettiin monin tavoin, muun muassa perustamalla yhteinen Teams-keskustelualue ja kutsumalla kaikki rinnakkaistallentajat ryhmästä riippumatta säännöllisesti toistuvaan palaveriin, jossa pohditaan käytännönläheisiä tallennustapauksia. Ohjeiden käytöstä toteutettiin kysely. Sen ja muun tapaamisissa saadun tiedon perusteella ohjeita parannettiin ja tehtiin lisää. Ohjeet koottiin ja keskitettiin yhteen paikkaan sekä sovittiin päivitysvastuista.

### Asiakas ja mittarit

**Y**ksi hankkeen askarruttavimmista kysymyksistä oli asiakkuus, joka on usein julkisella sektorilla vaikeaselkoisempi tai monimutkaisempi asia kuin yksityisellä sektorilla. Kun ryhmässä pohdittiin asiakkuutta, todettiin, että rinnakkaistallennuksella oli lukuisia asiakkaita ja että ryhmässä nähtiin ensisijainen asiakas monin eri tavoin. Joillekin se oli yliopiston oma tutkimushallinto, toi-

sille opetus- ja kulttuuriministeriö tai oman yliopiston tutkijat ja monelle koko maailma, joka saa rinnakkaistallennuksen avulla tutkimustietoa.

Toinen pitkään keskusteluttanut teema olivat mittarit. Millä mittareilla jatkossa tarkastelisimme hankkeen

## Osallistujat loivat rinnakkaistallennuksen palvelulupauksen, joka ohjaa työtä ja sen tavoitteita.

onnistumista ja työn sujuvuutta? Osallistujat kokivat, etteivät mittareiksi sovi rinnakkaistallennukseen käytetty aika tai tallennusten määrä, sillä yksittäiset rinnakkaistallennustehtävät voivat poiketa toisistaan suuresti. Pohdittiin myös työhyvinvointikyselyn kohtia, joita voisi tarkkailla jatkossa, mutta sekään ei tuntunut riittävältä. Lopulta päädyttiin, että tehdään rinnakkaistallennustyön sujuvuudesta, ohjeiden löytyvyydestä, käytettävyydestä ja muista tärkeistä asioista oma kysely tallentajille.

Helsingin yliopiston kirjaston rinnakkaistallentajat eivät ole tässä yksin, vaan mittarien asettaminen on lean-valmentajien kokemusten perusteella asiantuntijatehtävissä usein monimutkaista.

### Saatu palaute

**O**sallistujilta kerättiin palautetta hankkeen aikana ja sen jälkeen. Palautteenantajat kertoivat, että asiakasnäkökulma kirkastui ja ymmärrys toisten työstä ja työn kokonaiskuvasta lisääntyi. Li-

säksi tiedonkulku parani sekä ohjeet ja niiden löytyvyys kohenivat. Osalle osallistujista hankkeen tuoma tieto toi lisämotivaatiota työhön.

Suurin osa palautteen antajista koki, että tapaamiset olivat hyvin suunniteltuja. Ei tarvinnut pelätä sanovansa jotain tyhmää ja kaikki saivat tilaa tulla kuulluksi. Muutama negatiivinenkin palaute saatiin: joku koki, että hankkeessa keskityttiin liikaa yksittäiseen tutkijaan, kun sen sijaan olisi voitu nähdä asiakkaat laajempina ryhmänä. Toisen mukaan menetelmä tuntui hieman hassulta ja teki olosta vähän lapsekkaan.

Hankkeen alussa pohdimme, miten hyvin hanke voi toimia täysin etävällein toteutettuna, mutta huomasimme, että kaikki sujui paremmin kuin odotimme. Palautteen mukaan osallistujat kokivat, että kaikki tulivat hyvin huomioituiksi, myös he, jotka ovat usein hiljaisia lähitapaamisissa.

### Kehittämistyö jatkuu

Jatkuva kehittäminen on yksi leanin perusajatuksista. Usein arjessa on liian

kiire kehittää ja siksi jatkamme prosesseilla, joiden tiedämme tarvitsevan parantamista. Yksi hankkeen opeista oli se, että jatkamme kehittämistä myös varsinaisten kehittämishankkeiden ulkopuolella: se voi olla osa prosessejamme ja jokapäiväistä työelämäämme. Osa leanin menetelmistä, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisutyökalu A3 tai juurisyysanalyysi ”5 kertaa miksi”, ovat yksinkertaisia, tehokkaita eivätkä vie paljoa aikaa ja ne voi ottaa käyttöön ilman koulutusta.

Hankkeen päätyttyä järjestimme muiden yliopistokirjastojen kanssa etäpalavereita, joissa kerroimme lean-kehittämisestä ja kuulimme heidän avoimen julkaisemisen käytännöistään. Tapaamisessa Turun yliopiston kirjaston kanssa syntyi ajatus yhdessä ylläpidettävästä tiedostosta, johon kerätään tietoa niistä kustantajista, jotka eivät salli rinnakkaistallennusta.

Kehittämishanke oli monella tapaa menestyksenkäs ja oli helppo huomata, että lean sopii oikein hyvin myös yliopistokirjastojen tutkijapalveluiden prosessien kehittämiseen. ❖

### Kirjoittajat

JOHANNA LAHIKAINEN

Helsingin yliopiston kirjasto  
johanna.lahikainen@helsinki.fi

ELISA HYYTIÄINEN

Helsingin yliopiston yliopistopalvelut  
elisa.hyytiainen@helsinki.fi

MARJA MOISIO

Helsingin yliopiston kirjasto  
marja.moisio@helsinki.fi

