

---

## Lean-konsulttien matkassa

---

Jokinen, Eeva, Hirvonen, Helena, Mankki, Laura, Aho, Timo & Lehto, Iris.

*Gender and Welfare Service Work in Biocapitalism. Lean in Action.* Abingdon:

Routledge, 2024, 193 s.

Tuore kirja käsittelee lean-ajatteluun ja -käytäntöihin perehdyttävää koulutusta sekä koulutuksesta saatujen oppien siirtämistä hyvinvointipalvelualojen työpaikoille. Lean on laajalle levinnyt johtamisfilosofia, jonka juuret ovat 1940-luvun Japanissa Toyotan autotehtailla.

Kirja perustuu Suomen Akatemian rahoittaman tutkimushankkeen *Lean Work Gender* tutkijaryhmän työlle ja on siis hankkeen tutkijoiden kirjoittama. Kirjassa analysoitu, kolmen vuoden aikana tuotettu etnografinen aineisto on monipuolista ja vivahteikasta. Tutkijat ovat haastatelleet sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä ja lean-asiantuntijoita, havainnoineet lean-koulutuksia ja vierailleet leanatuilla työpaikoilla. Kirjoittajat analysoivat aineistoa eri näkökulmista ja esittävät sen analyysin pohjalta teoreettisesti perusteltuja tulkintoja.

Kirjan luvuista kolme ensimmäistä ovat viiden kirjoittajan yhdessä kirjoittamia, samoin yhdeksäs eli viimeinen luku. Loput viisi lukua on kirjoitettu yksin. Johdantoluvun kirjoittajat aloittavat etnografiselle tutkimukselle varsin tyypilliseen tapaan kuvaamalla tutkijoiden osallistumista lean-koulutuksen ensimmäiseen kasvokkaiseen tapaamiseen. Kirjoittajat johdattelevat lukijan myös leanin maailmaan erityisesti sellaisessa pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa kuin Suomi sekä aiempaan leania käsittelevään tutkimukseen.

Kirjan toisessa luvussa kirjoittajat esittelevät teoreettisen kehyksen, jossa kirja liikkuu, sekä sen menetelmälliset valinnat. Heidän lähtökohtansa ovat organisaatiotutkimuksen, affektiteorioiden, biokapitalismin, sukupuolen, sosiomateriaalisuuden sekä tiedon paikantuneisuuden keskusteluissa. Kolmas luku on ensimmäinen varsinainen analyysiluku, jossa kirjoittajat keskittyvät siihen, millaisena lean-ohjaajat näkevät sukupuolen roolin leanin käyttöönoton prosessissa hyvinvointialojen palvelutyön organisaatioissa. Kirjoittajat esittävät, että lean konstruoidaan naisystävälliseksi, kun se etäännytetään abstrakteista, maskuliiniseksi mielletyistä teknokraattisista käytännöistä, kuten mittaamisesta ja tilastoista, ja yhdistetään naisiksi miellettyihin asioihin. Samaan aikaan naiset ja heidän toimintansa nähdään helposti leanin kannalta vääränlaisina ja tuottamattomina, kun he toimivat vuorovaikutuksessa, inklusiivisesti ja yhteistyössä muiden kanssa.

Luvussa 4 Iris Lehto keskittyy organisaatioiden aikaan, temporaalisuuksiin ja rytmeihin sekä siihen, miten erilaiset tavat konstruoida aikaa kilpailevat keskenään hyvinvointialojen palvelutyössä. Leanin yksi keskeinen periaate on poistaa hukkaa. Leanin käyttöönotto hyvinvointialojen palvelutyössä muuttaa työn rytmiä, koska työntekijöiden toiseksi työksi heidän varsinaisen työnsä lisäksi tulee oman työn kehittäminen. Lehto toteaa, että ajankäytön tekeminen näkyväksi esimerkiksi leanin avulla voi tarjota hyödyllistä tietoa siitä, mihin aika kuluu. Toisaalta hoitotyön logiikka ja rytmi ovat usein hyvin ennalta-arvaamattomia ja siksi huonosti hallittavissa.

Helena Hirvonen analysoi luvussa 5, miten lean on jalkautettu suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Globaalit ajatukset matkustavat vaivattomasti maasta toiseen, mutta ne on aina otettava käyttöön paikallisesti ja ne materialisoituvat organisaatioissa. Hirvonen toteaa, että lean antaa kutsuvia lupauksia parantaa hyvinvointipalveluissa työskentelevien ammattilaisten työtä, virtaviivaistaa prosesseja ja tarjota tunteen tuotannon jouhevasta virrasta. Lupauksista huolimatta lean ei ratkaise sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden monitahoisia ongelmia, varsinkaan silloin kun niissä on loppujen lopuksi kyse resurssien puutteesta.

Timo Aho keskittyy luvussa 6 prosesseihin, joissa inhimillisten ja ei-inhimillisten toimijoiden verkoston työ muuttaa, soveltaa ja syrjäyttää jatkuvasti ideoita, mielenkiinnon kohteita ja käytäntöjä. Näitä prosesseja Aho tarkastelee neljän eri vaiheen kehikossa. Hänen tarkastelee myös sitä, miten sosiomateriaalinen verkosto kehittyy

leanin toimeenpanon aikana. Samalla Aho osallistuu toimijaverkkoanalyysillään sosiaali- ja terveydenhoitoalan tämänhetkisen tilanteen ja erilaisten työn käytäntöjen dokumentoimiseen.

Luvussa 7 Laura Mankki tarkastelee, millä tavoin työntekijöiden innokkuus, huumori ja leikkisyys ovat keskeisiä ihmisten välisissä kohtaamisissa leania toimeenpantaessa ja opittaessa. Mankki esittää, että lean on sekä toivon mekanismi että ”iloinen objekti”, jonka ajatellaan tuottavan hyvinvointia ja iloa ihmisille. Hän esittää myös, että leanin vastustamisen affektiiviset ulottuvuudet, kuten huumori, ovat vastarinnan toiminnan siemeniä.

Yhteenvedoa edeltävässä luvussa 8 Eeva Jokinen tarkastelee, mitä tapahtuu julkisen hyvinvointityön jokapäiväisissä performansseissa. Keskiössä hänellä ovat erilaisissa kohtaamisissa esitetyt affektit. Jokinen toteaa, että lupaamastaan arki-järkisydestä ja virtaviivaistetusta työstä huolimatta lean avaa työntekijöitä liian paljon työssä, jonka vaatimukset ovat rajattomia. Oletan Jokisen tarkoittavan liiallista avoimuutta työn rajattomuudelle ja päättymättömyydelle. Tuloksena on hänen mukaansa epätäydellisen tietämisen ja loputtoman suon tarpomisen tunteita.

Kirjoittajien mukaan kirja vastaa kysymykseen, mitä työlle tapahtuu, kun työprosessi leanataan. Lisäksi kirjoittajat kertovat analysoivansa, miten sukupuolesta tulee osa uutta johtamiskulttuuria tai miten se pysyy osana uutta johtamiskulttuuria. (s. 3.) He eivät kuitenkaan palaa alussa esittämiinsä kysymyksiin työprosessin muuttumisesta ja sukupuolesta osana johtamiskulttuuria. Siihen oiva paikka olisi kirjan yhdeksännessä luvussa, missä kirjoittajat kokoavat yhteen ja arvioivat kirjan lukujen antia. Lukijan on siis itse muodostettava vastaus kysymyksiin, ja ainakin minä jäin kaipaamaan vastausten selvempää esiin nostamista ja tiivistämistä – minun kaltaiselleni työelämän käytäntöjen tutkijalle kirja kun on paikoin hieman vaikeaselkoinen.

Kirjan esipuheessa kirjoittajat antavat lukuohjeen, jonka mukaan kirjan voi lukea joko kannesta kanteen tai vain valikoituja lukuja, jotka tarjoavat kapeamman näkökulman aiheeseen. Itse seurasin ensin mainittua lukutapaa. Oma lukukokemukseni keveni loppua kohti, sillä kirjassa on teoreettisesti vahva, ehkä jopa vähän uuvuttava alkuosa. Kirjan rakennetta olisi voinut vielä hioa lukijaystävällisemmäksi, millä en tarkoita teoreettisesta panoksesta nipistämistä vaan asioiden esittämisen paikan huolellisempaa valitsemista sekä turhan toiston karsimista. Erityisen kiinnostavina

pidän kurkistuksia työpaikoille, sillä ne herättävät uteliaisuuden päästä tutustumaan leanaukseen laajemminkin nimenomaan työpaikkojen arjessa. Joka tapauksessa kirja antaa tärkeän, monia teoreettisia keskusteluja yhdistävän panoksen työelämän ja etenkin julkisen sektorin työn muutoksen tutkimiseen.

## **Kirjoittaja**

### **Tuija Koivunen**

YTT, dos., yliopistotutkija, Tampereen yliopisto  
sähköposti: tuija.koivunen@tuni.fi