TURUN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

Kaizen-ideologian integroiminen länsimaiseen johtamiseen

Johtamisen ja organisoinnin kanditutkielma

Laatija:
Mili Nurmi

Ohjaaja:
Maija Vähämäki

27.11.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kanditutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi
Tekijä: Mili Nurmi
Otsikko: Kaizen-ideologian integroiminen länsimaiseen johtamiseen
Ohjaaja: Maija Vähämäki
Sivumäärä: 32
Päivämäärä: 6.12.2024

Tämä kirjallisuuskatsaus käsittelee japanilaista Kaizen-ideologiaa ja sen integroimista osaksi länsimaisten yritysten johtamista. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten länsimaiset organisaatiot voivat tehokkaasti hyödyntää Kaizenin periaatteita parantaakseen toimintakykyään. Tämä on erityisen tärkeää nykyisessä globaalissa liiketoimintaympäristössä, jossa jatkuva parantaminen ja joustava sopeutuminen ovat yrityksille kriittisiä menestystekijöitä.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa on tarkasteltu sekä teoreettista kirjallisuutta että käytännön esimerkkejä japanilaisista ja länsimaisista organisaatioista, jotka ovat soveltaneet Kaizenia. Kaizenia käsitellään eri näkökulmista. Tämä kattaa muun muassa historiallisen ja filosofisen näkökulman, kulttuurillisen taustan arvioimisen, vertailun länsimaalaisiin käytäntöihin sekä teoreettisen ja empiirisen toteuttamisen arvioinnin.

Empiiriset tutkimukset nostavat esille, että monet länsimaiset yritykset omaksuvat Kaizenin rajoittuneesti tai pinnallisesti, mikä voi heikentää sen tehokkuutta. Tutkielma tuo esille, miksi Kaizen ei ole universaalisti sovellettavissa jokaisessa kulttuurissa ilman sopeutuksia. Kaizenin menestyksekäs integrointi länsimaisiin yrityksiin vaatii syvällistä ymmärrystä japanilaisesta johtamiskulttuurista ja pitkäjänteistä sitoutumista jatkuvaan parantamiseen. Kaizenin tuoma kulttuurimuutos ei ole pelkästään operatiivinen, vaan se vaikuttaa myös laajemmin organisaation rakenteisiin ja strategiseen ajatteluun.

Johtopäätöksenä esitetään, että Kaizenin systemaattinen käyttö voi tarjota merkittäviä etuja suhteessa kustannustehokkuuteen, tuottavuuteen sekä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Kokonaisuudessaan tämä kirjallisuuskatsaus tarjoaa syvällisen kuvan Kaizenin merkityksestä ja sen soveltamisesta länsimaisissa yrityksissä, ja voi toimia pohjana tulevalle tutkimukselle, joka käsittelee kulttuurisia ja organisatorisia mukautuksia Kaizenin käyttöönotossa.

Avainsanat: Kaizen, jatkuva parantaminen, länsimainen johtaminen

SISÄLLYS

1 Johdanto 6

2 Kaizen 9

2.1 Kaizen johtamisen menetelmänä ja filosofiana 9

2.2 Jatkuvan parantamisen historia 10

3 Kaizenin soveltaminen 12

3.1 Keskeiset piirteet ja toteuttaminen 12

3.2 Vertailu länsimaihin 13

3.3 Kulttuurin merkitys 15

4 Kaizenin integroiminen 19

4.1 Havaintoja toteutetuista integroinneista 19

4.2 Päätelmät Kaizenin soveltamisesta 21

5 Yhteenveto ja johtopäätökset 24

Lähteet 28

KUVIOT

Kuvio 1. Parantaminen jaetaan innovaatioon ja Kaizeniin. (mukaillen: Imai, 1996) 14

Kuvio 2. Mekaaniset ja orgaaniset mallit kuvaavat sitä, miten työtehtävät on muodollisesti jaettu, ryhmitelty ja koordinoitu. (mukaillen: Robbins ym., 2016). 20

1 Johdanto

Yritykset ovat pyrkineet viime vuosina kasvattamaan kilpailukykyään yksinkertaistamalla järjestelmiään, hyödyntämällä organisaationsa potentiaalia ja tekemällä vaiheittaisia parannuksia. Tämä lähestymistapa on ollut välttämätön monille yrityksille, sillä ne kohtaavat paineen vastata nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin, -toiveisiin ja -mieltymyksiin. (Black, 1991) Kiinnostus japanilaisen johtamisfilosofian, Kaizenin, soveltamiseen on kasvanut 1980-luvulta alkaen, kun japanilaiset teollisuusyritykset saavuttivat sen avulla merkittävää kilpailuetua globaalissa liiketoiminnassa (Bessant & Caffyn, 1997). Kaizenin periaatteet ja käytännöt ovat syvällä Japanin kulttuurissa ja filosofiassa, ja niiden juuret ulottuvat pitkälle itämaiseen ajatteluun (Bodek, 2002; Macpherson ym., 2018). Kaizen ja sen sovellukset ovat sittemmin levinneet maailmalle ja vaikuttavat jääneen osaksi globaalia liiketoimintakulttuuria (Brunet & New, 2003).

Länsimaiset liiketoimintamallit ovat tyypillisesti keskittyneet saavuttamaan nopeita tuloksia suurilla ja merkittävillä muutoksilla tai uusilla innovaatioilla. Tällaiset mallit pyrkivät usein mullistamaan yrityksen toimintatavat lyhyessä ajassa, mikä voi joskus johtaa dramaattisiin ja jopa riskialttiisiin muutoksiin organisaation rakenteissa tai prosesseissa. Tämä länsimainen lähestymistapa on saanut paljon huomiota erityisesti startup-maailmassa, jossa tavoitteena on usein kasvaa mahdollisimman nopeasti ja saavuttaa markkinaetua kilpailijoihin nähden. (Salmela ym., 2010; Voelper, 2004) Länsimaiden on pyrittävä vastaamaan kilpailuun, mutta suuret muutokset strategiassa eivät ole aina kestävä vaihtoehto ja voivat rasittaa työvoimaa sekä aiheuttaa muutosvastarintaa (Strack ym., 2008). Johtamistyylillä on suuri merkitys organisaatiokulttuuriin, työyhteisön asenteisiin ja toimintatapoihin (Cockburn-Wootten, 2012). Länsimaissa onkin viime vuosina herätty yhä inhimillisempään ja hyvinvointia korostavaa johtajuuteen, jossa korostuu entistä enemmän arvot, kuten osallistaminen, avoimuus ja vuorovaikutus (Wilson & McCalman, 2017).

Tieteellinen keskustelu Kaizenista ja sen integroimisesta länsimaihin ei ole osoittanut hiipumisen merkkejä vielä tälläkään vuosikymmenellä. Kaizenin nähdään paitsi tarjoavan keinoja parantaa tuottavuutta, kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä, myös kasvattavan työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuksia (Imai, 1986; Brunet & New 2003). Vaikka Kaizenin hyödyistä on raportoitu laajasti kirjallisuudessa, sen toteuttaminen länsimaissa ei aina onnistu (Brunet & New 2003). Kaizenin alkuperäiset juuret ovat saattaneet jäädä monilta länsimaiden organisaatioilta huomiotta, kun se on omaksuttu ilman syvempää ymmärrystä sen kulttuurisista ja filosofisista taustoista. Tämä voi johtaa siihen, että Kaizenia sovelletaan vain pinnallisena lähestymistapana. (Macpherson ym., 2018) Kaizenin soveltaminen toisenlaisiin kulttuureihin ja organisatorisiin

konteksteihin ei ole siis niin suoraviivaista, miltä se voi aluksi vaikuttaa. Implementointi vaatii usein tiedollista valmiutta sekä sitoutumista koko henkilöstöltä (Aamer ym., 2021). Tämä voi tuoda mukanaan haasteita länsimaisissa yrityksissä, joissa liiketoimintakulttuuri saattaa olla enemmän projekti- ja tuloskeskeistä kuin asteittaisen ja jatkuvan parantamisen ajatteluun pohjautuvaa.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa paneudutaan Kaizenin luonteen syvälliseen tulkitsemiseen ja Kaizenin menestyksekästä toteuttamista edistävien tekijöiden tunnistamiseen analysoimalla olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta. Tutkielmassa esitellään ensin Kaizenin käsite. Koska Kaizenin määritelmä voi vaihdella, otetaan tarkasteluun eri tutkijoiden näkökulmia. Viime vuosikymmeninä Kaizenia on tutkittu monista näkökulmista, ja tämä tutkielma pyrkii valottamaan alan historiaa sekä sen tutkimuksen kehitystä. Tässä tutkielmassa Kaizenin tarkastelua ei rajata tiettyyn toimialaan, vaan pyritään selvittämään sen mahdollisuuksia ja vaikutuksia eri organisaatioissa laajemmin. Tämä laajempi tarkastelu on tarpeellinen, sillä Kaizenin tutkimukset ovat usein keskittyneet vain tiettyihin konteksteihin. Tavoitteena on lisätä selkeyttä liittyen Kaizenin käyttöönottoon erityisesti länsimaalaisissa yrityksissä. Tutkielmassa syntyneet huomiot voivat luoda perustaa myöhemmälle tutkimukselle, joka käsittelee kulttuurien välisiä eroja, organisaatiokulttuurin kehittämistä ja johtamiskäytäntöjen mukauttamista.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten Kaizen tutkimuskirjallisuudessa esitetään ja miten sitä on tutkittu?
2. Miten Kaizen-ideologian periaatteet voidaan integroida länsimaisiin yrityksiin?

Oleellisen kirjallisuuden etsimiseen käytin erilaisia tietokantoja, kuten Volter, Proquest, Emerald, EBSCOhost, Science Direct ja Google Scholar. Hakuja tein myös johtamisen ja organisoinnin journaalien nettisivujen kautta. Lisäksi tutustuin muutaman keskeisen tutkijan sekä käytännön toimijan kirjoittamaan kirjaan aiheesta, jotka syvensivät ymmärrystä Kaizenin teoriasta ja käytännöistä. Verkkoaineistojen etsinnässä käytin englanninkielisiä hakutermejä, koska havaitsin suomenkielisen aineiston olevan rajallista. Kantavina hakutermeinä vaihtelevilla kirjoitusmuodoilla toimi ”Kaizen”, ”Lean-manufacturing” ja ”Continuous Improvement”. Useamman hakusanan käyttö oli tarpeen, koska pelkkä "Kaizen" rajasi pois katsauksen kannalta olennaisia ja aihetta sivuavia näkökulmia. Artikkeleja Kaizenin siirtämisestä länsimaisiin yrityksiin löytyi muun muassa hakutermein ”Kaizen” + ”transfer”, ”cultural adaptation” sekä "western companies/management/industries". Verkkolähteiden luotettavuutta arvioin kriittisesti ja kokonaisvaltaisesti muiden kirjoitusten, viittauslukumäärän, julkaisuvuoden sekä JUFO-portaalin

tarjoaman tiedon valossa. Tavoitteena on tuottaa kattava, selkeä ja syvällinen kuva Kaizenin merkityksestä ja soveltamisesta, samalla tuoden esille tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä tutkimustuloksia.

Tämä tutkielma on jäsennelty seuraavasti: Luku 2.1 esittää Kaizen määritelmän ja merkityksen osana japanilaista johtamista, sekä jäsentää eri tutkijoiden teoreettisia näkökulmia. Luku 2.2 valottaa Kaizenin historiaa sen alkuajoista nykypäivään ja kuvaa sen vaikutusta japanilaisten yritysten menestyksessä. Luku 3.1 selventää konkreettisesti Kaizenin toteutusta organisaatioissa sekä sen tyypillisiä tavoitteita ja piirteitä. Luku 3.2 avaa käytännön ja teoriatason eroja länsimaisiin järjestelmiin verrattuna. Luku 3.3 asettaa Kaizenin kulttuurilliseen kehykseensä ja pohtii kulttuurin merkitystä sen soveltamisessa. Luku 4.1 siirtyy empiirisiin tutkimustuloksiin, joissa käsitellään Kaizenin siirrettävyyttä. Luku 4.2 tarjoaa päätelmiä ja jäsentää aiempien lukujen antamaa tietoa. Luku 5 esittää kirjallisuuskatsauksen keskeiset johtopäätökset ja vastaa tutkimuskysymyksiin.

2 Kaizen

2.1 Kaizen johtamisen menetelmänä ja filosofiana

Kaizen on japaninkielinen sana, ajattelutapa ja johtamisen filosofia, ja se voidaan kääntää ”muutokseksi parempaan” (Helmold ym., 2022). Kaizen on jatkuvaa parantamista (eng. Continuous Improvement, CI), joka voi työelämän lisäksi tapahtua millä tahansa elämän osa-alueella. Imai (1986) totesi alkuperäisessä Kaizen-määritelmässään seuraavasti: ”Kaizen-liiketoimintastrategia perustuu siihen, että asemasta riippumatta kaikki organisaatiossa työskentelevät yhdessä parannusten aikaansaamiseksi.” (Imai 1987) Kaizen nähdään tärkeäksi osaksi myös muita Japanin tunnettuja käytäntöjä, kuten Lean-tuotantoa, juuri oikeaan tarpeeseen -menetelmää (JOT) ja kokonaislaadunhallintaa (TQM) (Brunet & New, 2003). Nämä työkalut ja tekniikat on kehitetty alkuperin autoteollisuutta varten, jotta liukuhihnatuotantojärjestelmiin saataisiin jatkuvaa tehokkuutta. Nykyään Kaizenia käytetään yleisesti myös palveluliiketoimintaprosesseissa. (Macpherson ym., 2018) Cheser (1998) toteaa, että Kaizen perustuu pienten muutosten tekemiseen säännöllisesti ja sitä kautta hukan vähentämiseen ja jatkuvaan tuottavuuden, turvallisuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Oikein sovellettuna Kaizen voi edistää merkittävästi jatkuvaa parantamista ja lisätä organisaatioiden kilpailukykyä ilman suuria investointeja (Al Smadi, 2009).

Eri kirjoittajat ovat kuvailleet Kaizenia eri näkökulmista. Kaizenin alkuperäiseen soveltamiseen kuuluu laajasti se, että jokainen organisaatiossa osallistuu aktiivisesti parannusten tunnistamiseen ja niiden toteuttamiseen. Brunet ja New (2003) määrittelevät Kaizenin jatkuvana parantamisen sarjana, jossa osallistujilla on erityinen rooli yrityksen kehitystä edistävien parannusten tunnistamisessa ja toteuttamisessa. Imai (1986) toteaa edelleen, että tehokas Kaizen-strategia edellyttää kaikkien organisaation jäsenten yhteistyötä ilman merkittäviä investointeja. Bessant ja Caffyn (1997) korostavat henkilöstön mobilisoinnin keskeisyyttä parannusprosessissa, jonka ansiosta työntekijöillä on konkreettinen kanava vaikuttaa organisaation kehitykseen. Tämä osallistava lähestymistapa rinnastuu historiallisiin johtamisteorioihin, kuten Herzberg, Mayo, Maslow sekä McGregor, jotka ovat ehdottaneet ihmiskeskeisempää tapaa johtamiseen (Malloch, 1997).

Toisinaan Kaizen on nähty myös eettisenä voimana, joka motivoi työntekijöitä omaksumaan vastuullisen roolin työpaikalla. Tällöin työntekijät voivat itse tunnistaa ja ratkaista päivittäisiä ongelmia, mikä tehokkuuden kasvun ohella vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja

arvosta (Styhre, 2001). Laajemmin tarkasteltuna Kaizen voidaan ymmärtää myös “elämänfilosofiana”, joka ulottuu työelämän ulkopuolelle ja käsittää henkilökohtaisen elämän sekä yhteisön kehittämisen (Imai, 1986; Wittenberg, 1994; Gondhalekar ym., 1995). Joidenkin tutkijoiden mukaan Kaizenin periaatteilla on yhteyksiä konfutselaisuuteen, jossa korostetaan harmonista suhdetta ympäristön ja yhteiskunnan kanssa (Bodek, 2002; Imai, 1986). Täten Kaizen nähdään sekä pragmaattisena johtamistyökaluna että laajempana elämänasenteena, joka kattaa kaiken henkilökohtaisesta elämästä yhteiskunnan kehittämiseen.

2.2 Jatkuvan parantamisen historia

Jatkuvan parantamisen konsepti sai alkunsa Yhdysvalloissa, osana laajempia johtamis- ja tuotannonkehitysohjelmia 1900-luvun alkupuolella. Idea levisi Japaniin sodan jälkeen, kun Yhdysvallat tuki Japanin talouden jälleenrakennusta. (Schroeder & Robinson, 1991) Japanilaiset alkoivat soveltaa periaatteita erityisesti valmistusteollisuudessa, kuten autoteollisuudessa. (Bhuiyan & Baghel, 2005) Yksi varhaisista ja tunnetuista viittauksista Kaizenin periaatteisiin löytyy W. Edwards Demingin teoksista ja opetuksista, jotka vaikuttivat suuresti japanilaiseen teollisuuteen, erityisesti 1950-luvulla. Vaikka Kaizen-termiä ei käytetty tuolloin laajasti, sen periaatteet yhdistettiin Demingin opetuksiin ja myöhempiin japanilaisiin tuotantojärjestelmiin. (Schroeder & Robinson, 1991) Kaizenin käsite sai laajemman jalansijan vuonna 1986, kun Imai julkaisi kirjansa Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, jossa hän esitteli Kaizenin merkitystä japanilaisessa johtamiskulttuurissa ja sen roolia maan taloudellisessa menestyksessä. Tämän seurauksena myös Kaizen-tutkimukset eri yhteyksissä ja menetelmissä alkoivat lisääntyä 1980-luvun lopulla. (Brunet & New, 2003)

Toyota on yksi tunnetuimmista yrityksistä, jossa jatkuvan parantamisen periaatteet on integroitu perusteellisesti organisaation tapoihin toimia ja alkuvaiheessa monet Kaizen-tutkimuksista keskittyivät erityisesti Toyotan tuotantojärjestelmään (TPS) (Imai, 1986; Liker & Choi, 2004). Toyotan tuotantojärjestelmän merkittävimpiä kehittäjiä oli Taiichi Ohno. Hän tunnisti länsimaisten tuotantojärjestelmien ongelmat, kuten suurten erien tuotannosta johtuvat varastot ja asiakastarpeiden laiminlyönnin. Ohno onnistui vähentämään hukkaa ja tehottomuutta yksinkertaisilla ja jatkuvilla muutoksilla, mikä johti tehokkaampiin prosesseihin. Tämä innovatiivinen lähestymistapa paransi Toyotan laatua ja tuottavuutta ja johti Lean-tuotantoteorian syntymiseen, joka pohjautuu ajatukseen hukan minimoinnista ja tehokkuuden maksimoimisesta. (Ohno, 2019; Womack ym., 1990) Ohnon kehittämässä TPS-kirjassa ei kuitenkaan käytetä termiä Kaizen, mikä viittaa siihen, että se ei ollut osa

alkuperäistä oppia. Kaizenin käsite tunnustettiin Toyotan toimintatavoissa vasta kirjassa The Toyota Way (2001), joka kuvaa Toyotan käytäntöjä ja arvopohjaa. (Chiarini ym. 2018) Siinä Toyotan entinen toimitusjohtaja Katsuaki Watanabe kuvailee Toyotan yrityskulttuuria toteamalla "Mikään muutos ei ole huono", tarkoittaen, että kenenkään ei tulisi tyytyä vallitsevaan tilanteeseen, vaan jokaisen tulisi aina pyrkiä parantamaan tilannetta (Osono ym., 2008).

Toyotan esimerkin myötä Kaizenin toteuttaminen alkoi lisääntyä japanilaisissa yrityksissä ja japanilaiset alkoivat siirtää toimintatapojaan ulkomaisiin tytäryhtiöihin. Tätä edisti se, että Kaizenin investointikustannukset olivat niin alhaiset. (Singh & Singh, 2015) Jatkuvan parantamisen menetelmien ansiosta japanilaiset tuotteet alkoivat saada tunnustusta korkeasta laadustaan, mikä auttoi maan yrityksiä saavuttamaan kilpailuetua globaalisti (Kenney & Florida, 1993). Kaizen on nähty keskeisenä osana japanilaista johtamista, ja se on esitetty useasti yhtenä keskeisimmistä japanilaisten valmistajien pitkäaikaisen menestyksen ja kilpailukyvyn lähteistä. (Imai, 1986; Kenney & Florida, 1993; Schroeder & Robinson, 1991) Jatkuvan parantamisen menetelmiä on esitetty myös keskeisimmäksi eroksi japanilaisten ja länsimaisten johtamistyylien välillä. (Schroeder & Robinson, 1991) Kiinnostus Japanin johtamismalleihin sekä niiden tutkimukseen ja soveltamiseen on levinnyt laajalti Japanin ulkopuolelle esimerkiksi Aasiaan, Eurooppaan ja Amerikkaan. Tämä viittaa siihen, että Kaizenin periaatteet ovat saaneet laajaa hyväksyntää ja tulleet osaksi globaalien liiketoimintakäytäntöjen normia (Phan ym., 2015). Toisaalta myös japanilaiset yritykset ovat onnistuneet ottamaan käyttöön länsimaista teknologiaa ja innovatiivisia malleja säilyttäen samalla omat kulttuuriset arvonsa. (Yeh & Xu, 2010).

3 Kaizenin soveltaminen

3.1 Keskeiset piirteet ja toteuttaminen

Kaizenin yleismaailmallisuus on sekä sen vahvuus että heikkous. Imai (1986) huomauttaa, että käsite on “niin syvästi juurtunut sekä japanilaisten johtajien että työntekijöiden mieliin, etteivät he usein edes tiedosta ajattelevansa Kaizenia”. Joillekin Kaizen on vain työkalu tai tarkkaan rajattu käytäntö, kun taas useat merkittävät teokset ja asiantuntijat eivät edes mainitse termiä. Lisäksi monia termejä, kuten ”pienryhmätoiminta” ja ”jatkuva parantaminen” käytetään usein Kaizenin synonyymeinä, mutta niiden tarkka sisältö ja yhteys Kaizen-ideologiaan voivat vaihdella. Tämän käsitteen laaja-alainen näkymättömyys ja epätietoisuus tekee siitä vaikeasti analysoitavan ja empiirisesti tutkittavan. Toisaalta Kaizenin moninaisten tulkintojen vuoksi se on säilynyt vapaana rajoittavista vaikutteista, mikä antaa sen toteuttajille mahdollisuuden valita parhaat osat muista järjestelmistä ja menetelmistä (Brunet & New, 2003).

Kun Kaizenia hyödynnetään organisaatiossa, päätavoitteena on usein pitkän tähtäimen parantaminen työalueiden, prosessejen ja tuotteiden osalta. Kaizeniin kuuluu alhaalta ylöspäin suuntautuva päätöksenteko, jossa korostuu tiimityö ja työntekijälähtöinen johtamistyyli. Tämä saavutetaan yhdistämällä asiantuntevia työntekijöitä ryhmiin, joissa he voivat yhteistyössä kehittää tietyn yksikön toimintatapoja. (Liker, 2004) Kaizenia voi luonnehtia tuloslähtöisyyden sijasta prosessilähtöiseksi, eli ennen kuin tuloksia voidaan parantaa, on parannettava prosessia (Imai, 1986). Kaizen ei vähättele tulosten merkitystä, vaan korostaa, että johdon tulisi keskittyä ensisijaisesti prosessien hiomiseen. Kun prosessit ovat kunnossa, hyvät tulokset seuraavat luonnollisesti. Käytännössä Kaizen toteutetaan usein työpajojen avulla, joiden kesto vaihtelee kolmesta viiteen päivään. Työpajan tavoitteena on toteuttaa konkreettiset parannukset sen aikana. (Helmold ym., 2022) Kaizen-parannus voi keskittyä esimerkiksi hukan vähentämiseen, tuotteiden laadunvalvontaprosesseihin, työn standardointiin, oikea-aikaiseen toimitukseen sekä resurssien tehokkaaseen käyttöön (Phan ym., 2015). Parannuksen jälkeen on tärkeää vakioida ja toteuttaa toimet, jotta prosessi tai toiminto ei palaudu vanhaan tilaan. Kun tämä on varmistettu, voidaan siirtyä seuraavaan parannukseen (Helmold ym., 2022). Tavoitteena on lisätä tuotantojärjestelmän suorituskykyä tyypillisesti alle 20–30 prosenttia määritetyn ajanjakson aikana (Radharmanan ym., 1996).

Cheser, R. N. (1998) on tehnyt kuvauksen ihanteellisesta Kaizen-ympäristöstä:

1) Taitojen moninaisuus

Kaizen-työskentely perustuu tiimipohjaiseen lähestymistapaan, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua useisiin erilaisiin tehtäviin. Työntekijät siirtyvät usein perinteisen työympäristön yksitoikkoisista tehtävistä laajempiin ja vastuullisiin rooleihin, ja hankkivat korkeamman tason taitoja kattavan koulutuksen ja osallistumisen kautta.

2) Tehtävän kokonaisuus

Kaizen-ympäristössä työtehtävät on suunniteltu niin, että työntekijät näkevät selvästi, miten heidän panoksensa vaikuttaa koko organisaation toimintojen kehittämiseen. Tämä lisää työn merkityksellisyyden tunnetta, sillä työntekijät ymmärtävät oman roolinsa tärkeyden koko prosessin kannalta. Työntekijät tietävät, että heidän työpanoksensa hyödyttää paitsi heitä itseään myös organisaatiota ja yhteiskuntaa laajemmin.

3) Autonomia

Työntekijöille annetaan välineet ja koulutus omien päätösten tekemiseen, jopa siinä määrin, että he voivat suunnitella omat työtehtävänsä ja hallita alueensa toimintoja. Tämä itsenäisyys johtaa siihen, että työntekijät ottavat henkilökohtaista vastuuta työnsä tuloksista sen sijaan, että he siirtäisivät vastuun esimiehille tai kollegoille. Autonomia vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, sillä he kokevat, että heidän päätöksillään on vaikutusta.

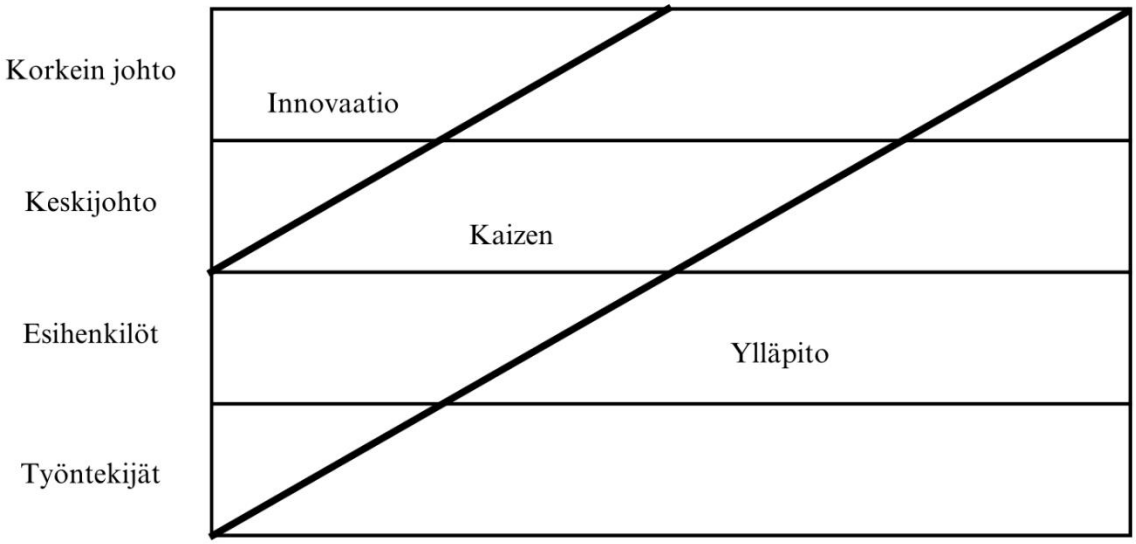
4) Palautteen antaminen

Erilaiset visuaaliset tuloskaaviot ja mittarit tarjoavat työntekijöille jatkuvaa ja välitöntä palautetta heidän työskentelystään. Tämä tarkoittaa, että työntekijät voivat itse seurata ja parantaa saavutuksiaan ilman, että kolmannen osapuolen tukea tarvitaan. Helposti saatavilla oleva palaute kannustaa jatkuvaan parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen.

3.2 Vertailu länsimaihin

Imai (1986) esittää, että parantaminen voidaan jakaa kahteen osaan: Kaizeniin ja innovaatioon (kuvio 1). Kaizen viittaa lähtökohtaisesti pieniin, jatkuvan ponnistelun tuloksena saavutettaviin parannuksiin, kun taas innovaatio tarkoittaa merkittäviä parannuksia, jotka ovat seurausta suurista resurssi-investoinneista, kuten uusien teknologioiden tai laitteiden käyttöönotosta. Imain (1986) mukaan Kaizenin yhteydessä johtamisella on kaksi päätehtävää: ylläpito ja parantaminen. Ylläpito

keskittyy nykyisten teknologioiden, johtamiskäytäntöjen ja toimintastandardien säilyttämiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa koulutusta ja kurinpidon ylläpitämistä, jotta standardeja noudatetaan. Parantaminen puolestaan tähtää nykyisten standardien nostamiseen ja organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Tässä vaiheessa johto varmistaa, että kaikki organisaation jäsenet noudattavat vakiintuneita toimintatapoja ja osallistuvat aktiivisesti prosessien kehittämiseen. (Imai, 1986)



Kuvio 1. Parantaminen jaetaan innovaatioon ja Kaizeniin. (mukaillen: Imai, 1996)

Kaizenin lähestymistapa eroaa keskeisesti perinteisistä länsimaalaisista parannusjärjestelmistä. Recht ja Wilderom (1998) toteavat, että Kaizen keskittyy jatkuviin pieniin parannuksiin, kun taas länsimaalaiset järjestelmät suosivat suuria harppauksia ja radikaaleja innovaatioita. Radharmanan ym. (1996) mukaan Kaizenin ja innovaation ero on myös se, että Kaizen perustuu inhimillisiin voimavaroihin, tiimityöhön ja kollektiiviseen parantamiseen, kun taas innovaatiot nojaavat enemmän teknologisiin ratkaisuihin ja yksilöllisiin ponnisteluihin. Kaizen korostaa mukautuvuutta ja tekee yhteistyötä olemassa olevien teknologioiden kanssa, mikä viittaa reaktiiviseen strategiaan ja hyödyntävään tiedon käyttöön. Magnier-Watanabe (2011) huomauttaa, että tämä lähestymistapa on usein vähemmän riskialtis, sillä se ei pyri keksimään täysin uusia ratkaisuja, vaan parantamaan ja optimoimaan nykyisiä prosesseja. Innovaatioiden kehittäminen puolestaan vaatii usein laajempia tietopohjia ja erikoistuneita asiantuntijoita, mikä tekee niistä vaativampia ja riskialttiimpia. Innovaatiot vaativat luovuutta ja keskittyvät uusien teknologioiden löytämiseen ja soveltamiseen, kun taas Kaizenin lähestymistapa on konkreettinen ja keskittyy alusta alkaen olemassa olevien ongelmien ratkaisemiseen pienin askelin. (Magnier-Watanabe, 2011)

Kaizenin ja länsimaiden ero ulottuu myös palkitsemisjärjestelmiin, jotka vaihtelevat eri kulttuureissa ja organisaatioissa. Japanissa parannusehdotuksista annetaan sekä rahallisia että ei-rahallisia palkintoja, mutta rahallisten palkkioiden merkitys on pääasiassa symbolinen. Imai (1987) toteaa, että tyypillisesti Japanissa ehdotuksista maksetaan vain nimellinen summa, kun taas Yhdysvalloissa rahallinen palkkio on keskeinen motivaatiotekijä, ja palkkiot voivat olla huomattavasti suurempia. Yhdysvalloissa ehdotussysteemien kautta jaettu keskimääräinen palkkio oli 602 dollaria, kun vastaava luku Japanissa oli vain 2,20 dollaria (Japan Human Relations Association, 2018). Tämä ero heijastaa länsimaisten parannusjärjestelmien painotusta taloudellisiin kannustimiin ja tehokkuuden maksimoimiseen. Japanissa puolestaan painotetaan jatkuvuuden ja prosessien parantamisen kulttuuria, jossa lähes kaikki ehdotukset palkitaan jollain tavalla, mutta palkkioille on asetettu yläraja. (Recht & Wilderom, 1998) Ero heijastuu todellisten ehdotusten määrässä: Womack ym. (1990) raportoivat, että Toyotalla työntekijät esittivät keskimäärin 61,6 ehdotusta vuodessa, kun taas eurooppalaisissa tehtaissa vastaava luku oli vain 0,4 ehdotusta työntekijää kohti vuodessa.

3.3 Kulttuurin merkitys

Edgar Schein on yksi tunnetuimmista tutkijoista, joka on määritellyt ja tutkinut kulttuuria ja sen eri tasoja. Hänen mukaansa kulttuurista puhuttaessa viitataan käytännössä kaikkeen, mitä jokin ryhmä on oppinut sen muodostumisesta lähtien, eli jaettuihin ajattelun, tuntemisen ja toiminnan malleihin. Kulttuuri on aina kollektiivista, jollekin ryhmälle ominaisia piirteitä, jotka erottavat yhden ryhmän jäsenet toisesta (Schein, 2016). Organisaatioilla on myös omat kulttuurinsa, joiden muodostumisessa kansallisella kulttuurilla on merkittävä vaikutus. Vaikutus ulottuu siihen, miten organisaatio pystyy reagoimaan ulkoisen ympäristön haasteisiin ja miten henkilöstöhallinnossa otetaan huomioon työntekijöiden psykologiset tarpeet ja mieltymykset. Kansallisten kulttuurien epäjohdonmukaisuus lisää organisaatiokulttuurien eroja maiden välisessä liiketoiminnassa ja yhteistyössä, mikä voi vaikeuttaa johtamistapojen tai tuotantojärjestelmien siirtoa. (Wong, 2007)

Japanin liiketoimintakäytäntöjen kehittämisessä ja menestyksessä kulttuurinen tausta on ollut keskeisessä roolissa (Recht & Wilderom, 1998). Useat seikat selittävät Kaizenin onnistumista Japanissa. Young, (1992) toteaa, että Japanissa on voimakas sosiaalinen paine tehdä "vapaaehtoisia" parannusehdotuksia työpaikalla. Joissakin japanilaisissa yrityksissä, kuten Nissanissa, työntekijöille on asetettu myös konkreettinen minimikuukausimäärä parannusehdotuksille. (Young, 1992). Lisäksi tutkimuksissa on havaittu japanilaisilla olevan keskimääräistä korkeampi matalan itsetunnon ja ahdistuneisuuden taso (Schmitt & Allik, 2005). Korkea ahdistuneisuus lisää taipumusta muun muassa

sääntöjen noudattamiseen, aloitteelliseen käytökseen ja sinnikkyyteen, jotka edistävät kaikki henkilökohtaista Kaizen-käyttäytymistä (Yokozawa ym., 2021). Toisaalta sosiaaliset paineet ja ahdistuneisuus voivat osittain tasapainottua työelämässä turvallisuuden tunteella työn pysyvyydestä. Japanissa pitkäaikaiset työsuhteet ja matala irtisanomisprosentti vaikuttavat siihen, että työntekijät uskaltavat Kaizenin mukaisesti kokeilla ja ehdottaa uusia asioita, vaikka ne eivät heti tuottaisi tulosta. (Young, 1992)

Yksi Japanin kulttuuriin ja siten myös Kaizenin kehitykseen merkittävästi vaikuttaneista opeista on konfutselaisuus (Bodak, 2002). Sen soveltaminen alkoi Japanissa feodaalisaikana 1600-luvulta alkaen, jolloin se omaksuttiin kiinalaisista ja korealaisista malleista. (Wong, 2007) Näissä oppijärjestelmissä korostuvat erityisesti eettiset periaatteet ja sosiaalinen järjestys, jotka heijastuvat työelämään voimakkaasti. Työelämässä nämä arvot näyttäytyvät kattavana sosiaalisena säännöstönä, joka säätelee ihmissuhteita, auktoriteettien kunnioittamista sekä oikeusvaltion periaatteiden noudattamista. Konfutselaisuudessa työ ei ole vain toimeentulon lähde, vaan myös tapa ylläpitää yhteiskunnallista järjestystä ja henkilökohtaista kehitystä. Konfutselaisia arvoja kannattavat eivät siis pidä työtä rasitteena vaan myönteisenä elämänhallintaa vahvistavana toimintana. (Wong, 2007; Yeh & Xu, 2010)

Recht ja Wilderom (1998) tutkivat japanilaista kulttuuria ja Kaizen-pohjaisen johtamismallin siirrettävyyttä. He havaitsivat, että Kaizenin menestys perustuu useamman kulttuurillisen piirteen sopivanlaiseen yhdistelmään. Tutkimuksen pohjana käytettiin Hofsteden teoriaa viidestä kulttuurin ulottuvuudesta. Suluissa on ilmoitettu Japanin saama pistemäärä (0–100).

1) Vahva pitkäjänteinen ajattelu (LTO=80)

Pitkäjänteinen ajattelu auttaa organisaatioita keskittymään jatkuvaan kehittämiseen nopeiden voittojen sijaan. Konfutselaisen etiikan arvot säästäväisyys ja sinnikkyys ovat juurtuneet erityisen syvälle yhteiskunnan rakenteisiin. Näiden lisäksi kulttuurissa ilmenevät muut konfutselaiset periaatteet, kuten perinteiden kunnioittaminen, sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen ja "kasvojen" menettämisen pelko, viittaavat lyhyemmän aikavälin suuntautumiseen. Nämä arvot tukevat Kaizenin periaatteita, sillä se etenee harkitusti ja pienin askelin, mutta tähtää pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen.

2) Korkea epävarmuuden välttämisen taso (UAI=92)

Korkean epävarmuuden välttämisen taso viittaa siihen, kuinka voimakkaasti yhteiskunta ja kulttuuri pyrkii minimoimaan epävarmuutta ja riskejä. Japanilaisessa kulttuurissa on voimakas halu välttää

epävarmuutta, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että ihmiset haluavat pitää tarkasti kiinni säännöistä ja luottavat asiantuntijatietoon. Suunnitelmien ja järjestelmien selkeys auttaa välttämään epävarmuutta. Kaizenin käytännöt korostavat prosessien parantamista tieteellisten parannusmenetelmien ja tilastollisen prosessinohjauksen avulla. Laatustandardeihin suhtaudutaan huolellisesti ja tinkimättömästi. (Phan ym., 2015)

3) Kohtuullinen individualismi (IDV=46)

Individualismi (ja sen vastakohta, kollektivismi) tarkoittaa sitä, missä määrin yksilöt ovat integroituneet ryhmiin. Moni kirjoittaja on todennut Kaizenin toteuttamisen edellyttävän yhteistyötä, tiimityöskentelyä ja yhteistä päätöksentekoa. Tässä ympäristössä juonittelu tuomitaan, ja rehellisyyttä ja luottamusta arvostetaan. Sekä Japanissa että länsimaissa ryhmän tekemästä hyväksytystä Kaizen-ehdotuksesta ehdotusjärjestelmien kautta saadut maksut osoitetaan yksilölle. Japanilaisissa yrityksissä on kuitenkin yleinen käytäntö, että kukin työntekijä lahjoittaa palkkion käytettäväksi ryhmän yhteiseen toimintaan.

4) Keskitason valtaetäisyys (PDI=54)

Japanin kulttuurissa vallitsee keskitason valtaetäisyys, mikä mahdollistaa säännöllisen vuorovaikutuksen esimiesten ja alaisten välillä. Tällöin katsotaan, että prosessissa vaadittavan tiedon jakaminen eri tason työntekijöiden välillä on tärkeämpää kuin pitäytyminen tiukassa hierarkiassa. Kaizen käytäntöjen, kuten ryhmäongelmanratkaisun, toteuttaminen vaatii osallistavaa päätöksentekoa, mikä on luonteenomaista matalalle valtaetäisyydelle. Korkean valtaetäisyyden maissa sijaitsevat yritykset ovat yleensä enemmän keskitettyjä, ja työntekijät osallistuvat vähemmän päätöksentekoon (Phan ym., 2015).

5) Korkea maskuliinisuusindeksi (MAS=95)

Kaikista Hofsteden tutkimuksessa edustettuina olleista maista Japani sai korkeimmat pisteet maskuliinisuusindeksissä. Japanilla on korkea maskuliinisuusindeksi, eli kulttuurissa korostuu tuloshakuisuus, suorituskyky ja kilpailu. Tämä ilmenee japanilaisessa kulttuurissa esimerkiksi pitkinä työpäivinä (Iwasaki ym, 2006). Kaizen tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden osoittaa panoksensa vaikutukset organisaation menestykseen. Tämä luo otollisen pohjan tehokkuudelle ja kasvulle. (Recht & Wilderom, 1998)

Kaiken kaikkiaan nämä tutkimukset osoittavat, että Kaizenin juuret ja menestys Japanissa perustuvat osittain moniin kulttuurisiin tekijöihin. Näitä ovat muun muassa jo edellä mainitut pitkäjänteisyys,

tehokkuuskeskeisyys ja kollektiiviset arvot. Myös monet japanilaisten työntekijöiden psykologiset piirteet, kuten tunnollisuus ja sinnikkyys, tukevat Kaizenin periaatteita. Kulttuurillinen suhtautuminen työn tekoon osana kokonaisvaltaista hyvinvointia ja yhteisön kehittämistä voi erota länsimaalaisen työelämän näkemyksiä. Kun puhutaan Kaizenin siirtämisestä länsimaihin, kulttuurillisia piirteitä voi olla vaikea imitoida. Kuitenkin joitakin tekijöitä, kuten sosiaalisen paineen tunnetta ja ryhmäkeskeisyyttä voidaan synnyttää tietyillä organisaatiokäytännöillä, kuten asettamalla vaativia tulostavoitteita ja vahvistamalla tiimiyhteistyötä (Aamer ym., 2021; Aoki, 2008).

Japanin omanlainen yhdistelmä kulttuurillisia piirteitä herättää kysymyksen, onko Kaizenia mahdollista siirtää maihin, joissa on kulttuurisesti päinvastaisia ulottuvuuksia. Esimerkiksi Yhdysvallat Hofstede kuvasi hyvin individualistiseksi maaksi, jossa valtaetäisyys ja epävarmuuden vältteleminen on matalaa, ja jossa vallitsee keskitason maskuliinisuus. Taas Hollannissa ja Skandinaviassa on verrattain feminiiniset arvot, joten näissä maissa työntekijät ovat vähemmän suoritusorientoituneita ja työkeskeisiä. (Hofstede, 2001) Toisaalta on huomioitavaa, että feminiinisissä kulttuureissa korostuvat tasa-arvo, yhteisöllisyys ja vahva usko ryhmäpäätöksiin, jotka ovat kaikki keskeisiä periaatteita Kaizenissa. Nämä piirteet voivat tuoda uudenlaista etua Kaizenin toteuttamiseen. Recht’n ja Wilderomin (1998) mukaan loppujen lopuksi organisaation ominaisuuksilla ja käytännöillä on maan kulttuuria suurempi merkitys. Kirjoittajat korostavat yhteisen luottamuksen, sitoutumisen, valtuuttamisen, kurinalaisuuden ja käytännönläheisyyden tärkeyttä.

4 Kaizenin integroiminen

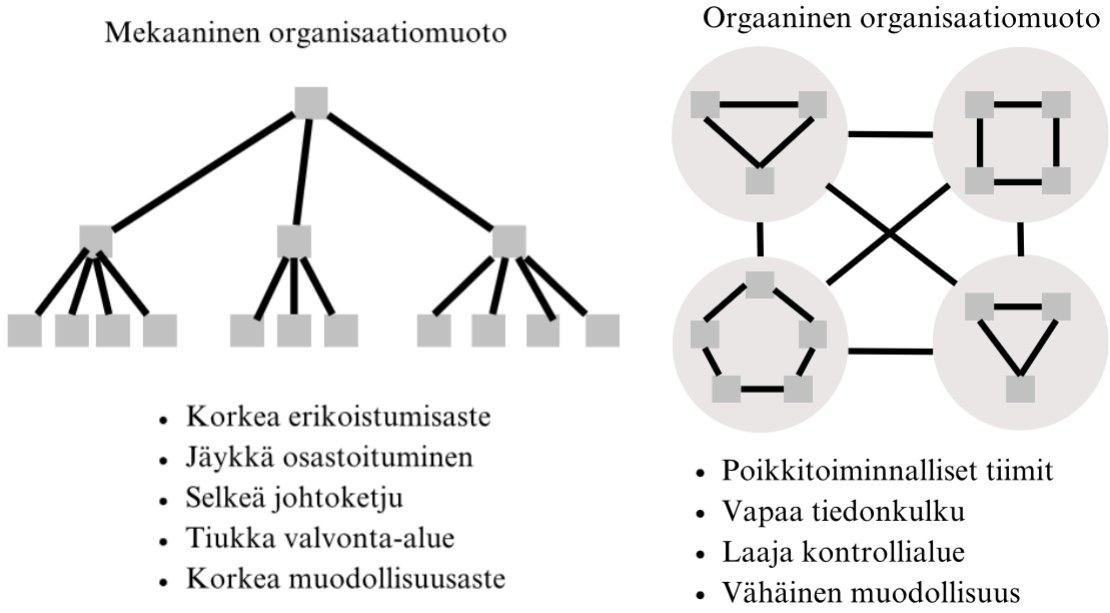
4.1 Havaintoja toteutetuista integroinneista

Japanilaisten johtamismallien, kuten Kaizenin, käyttöönottoa koskevia tutkimuksia on toteutettu useissa eri maissa. Tapaustutkimukset ovat tärkeä keino mitata Kaizenin todellista tehokkuutta. Vaikka Kaizen-oppi on periaatteessa yksinkertainen, sen toteuttaminen ja ylläpitäminen ovat osoittautuneet haastaviksi. Kaizen ei ole pelkästään menetelmä, vaan se liittyy vahvasti Japanin erityispiirteisiin ja kulttuuriin. (Brunet & New, 2003) Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että Kaizen toimii eri tavalla Japanissa kuin muissa maissa (Bessant & Caffyn, 1997). Kaizenin siirtämisen menestymiseen vaikuttavat monet tekijät. Esimerkiksi erilaiset kansalliset tekijät, kuten kansalliset kulttuurierot, yhteiskunnan arvot ja paikalliset liiketoimintakäytännöt, vaikuttavat siihen, kuinka hyvin Kaizenia voidaan soveltaa (Recht & Wilderom, 1998; Naor ym., 2008). Tässä luvussa käsitellään tarkemmin näitä tekijöitä ja niiden vaikutusta Kaizenin integrointiprosessiin empiiristen tutkimusten kautta.

Oikeanlainen organisaatiorakenne on keskeinen Kaizenin onnistumiseen vaikuttava tekijä (Yokozawa ym., 2014). Saka (2004) tutki japanilaisten toimintamallien leviämistä Iso-Britanniassa ja havaitsi, että matalampi autonomia ja vahvempi hierarkia voivat estää brittiläisiä työntekijöitä osallistumasta kehitysprosesseihin. Japanilaisissa autoteollisuuden suuryrityksissä työntekijöille annetaan mahdollisuus toimia itsenäisesti pienryhmissä. Tämä tarkoittaa, että työntekijät voivat tehdä päätöksiä ja tehdä korjaavia toimenpiteitä omassa työssään ilman jatkuvaa johdon valvontaa. (Saka, 2004; Yokozawa ym., 2014). Parry ja Song (1993) puolestaan korostivat, että japanilaisissa organisaatioissa päätöksentekovalta on laajalti hajautettu, eikä se rajoitu pelkästään ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin. Heidän mukaansa tämä hajautettu päätöksentekorakenne tukee yhteistyötä ja ryhmäpäätöksentekoa, mikä on olennaista Kaizenin onnistumiselle.

Useissa tutkimuksissa on todettu, että japanilaisissa yrityksissä työnimikkeet ovat yleensä monitulkintaisempia ja karkeammin määriteltyjä verrattuna länsimaisiin yrityksiin, joten työntekijöillä on todennäköisesti joustavampi työnkuva. Japanilaiset johtajat hahmottelevat tyypillisesti vain yleisiä tavoitteita ja antavat epämääräisiä ryhmätehtäviä. (Kenney & Florida, 1993; Kono, 1982). Sakan (2004) tutkimus osoittaa, että keskeinen ero japanilaisten ja brittiläisten yritysten välillä on se, että brittiläisillä yrityksillä on ”mekaanisemmat” rakenteet, kun taas japanilaiset yritykset ovat enemmän ”orgaanisesti” suuntautuneita. (Ero esitetään tarkemmin kuviossa 2.) Mekaaninen organisaatiomuoto sopii hyvin vakaaseen ympäristöön. Tehtävät on jaettu

erikoistumisen perusteella, ja yksilöt suorittavat tarkasti määriteltyjä tehtäviä. (Kessler ym., 2017) Orgaanisen organisaatiomuodon on havaittu olevan toimivampi dynaamisissa ympäristöissä, joissa esiintyy jatkuvasti uusia ja odottamattomia ongelmia, joita ei voi jakaa vain erikoisalueiden kesken. Ongelman sattuessa kukaan ei ole selkeästi yksin vastuussa siitä, jolloin useat eri osastoiden työntekijät voivat jakaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi yhdessä. (Kessler ym., 2017) Kaizen tyypillisesti liittyy toimintaan, joka menee virallisten työnkuvausten ulkopuolelle (Brunet & New, 2003). On siis mahdollista, että orgaanisesti rakennetut yritykset onnistuvat paremmin Kaizenin siirtämisessä kuin mekaanisesti rakennetut yritykset (Kono, 1982).



Kuvio 2. Mekaaniset ja orgaaniset mallit kuvaavat sitä, miten työtehtävät on muodollisesti jaettu, ryhmitelty ja koordinoitu. (mukaillen: Robbins ym., 2016).

Kenney ja Florida (1993) sekä Adler ym. (1998) keskittyivät johtamismallien soveltamiseen Yhdysvalloissa. Tutkimuksissa havaittiin, että tietyillä aloilla, kuten auto-, teräs- ja kumiteollisuudessa, siirto on sujuvampaa verrattuna esimerkiksi elektroniikkasektoriin. Adler ym. (1998) painottivat lisäksi, että Kaizenin siirto oli erityisen onnistunut New United Motor Manufacturing, Inc -yhtiössä (NUMMI), joka on Toyotan/General Motorsin yhteisyritys. NUMMI hyödynsi Toyotan resursseja ja teknologiaa, mikä selitti osaltaan Kaizenin onnistunutta käyttöönottoa. Yhteistyö Toyotan kanssa auttoi luomaan kulttuurin, joka korosti jatkuvaa parantamista ja työntekijöiden osallistumista. Tämä kulttuuri vastasi amerikkalaisten työntekijöiden toiveita, koska he halusivat vaikuttaa omiin työoloihinsa ja suhtautuivat myönteisesti muutokseen.

Lisäksi yrityksen keskeinen strategia oli sopeuttaa japanilaiset käytännöt amerikkalaiseen kontekstiin. Tämän ansioista Kaizen ei vain siirtynyt, vaan siitä muodostui paikallisiin työoloihin soveltuva malli, joka paransi laatua ja tuottavuutta merkittävästi. (Adler ym., 1998)

Samoihin aikoihin toteutettu Kaizen-kokeilu Ruotsissa Volvon kokoonpanotehtailla ei onnistunut yhtä hyvin. Adler'n ja Colen (1995) mukaan Volvon Uddevalla ei ollut hyvä esimerkki jatkuvasta parantamisesta, eikä pystynyt kilpailemaan NUMMI-konseptin kanssa, vaikka käytössä oli samanlaisia käytäntöjä. Heidän mukaansa Uddevallan ongelmana oli standardoitujen työprosessien puute. Esimerkiksi kahden tunnin työkiertojaksot estivät tehokasta ja kehityksellistä työskentelyä. Heidän mukaansa NUMMI-konseptin kaltaisella tarkasti määritellyllä ja standardoidulla prosessilla saavutetaan parempia tuloksia. Berggren (1994) puolestaan katsoo, että Uddevallassa oli potentiaalia olla hyvä esimerkki jatkuvasta parantamisesta, mutta sen käytännön toteutus ei ollut tarpeeksi vakiintunutta. Hän väittää, että jos Uddevallassa olisi ollut enemmän aikaa ja johdon tukea hankkeelle, se olisi voinut menestyä paremmin, sillä tiukasti säännelty työ ei olisi heikentänyt työntekijöiden motivaatiota. Tutkimus herättää kysymyksiä Kaizenin sovellettavuudesta eri tuotantoympäristöissä. Kaizenia sovelletaan tyypillisesti ympäristöön, jossa tehtävät ovat toistuvia ja prosessit sekä tuotteet ovat erittäin standardoituja (Adler & Cole, 1995; Shingo, 1988). Sen sijaan kokemuksia Kaizenin soveltamisesta tuotantoympäristöissä, joissa tehtävät ovat monimutkaisempia ja prosessien standardointi on vähäistä, on kirjallisuudessa vähemmän.

4.2 Päätelmät Kaizenin soveltamisesta

Tässä luvussa kootaan keskeisiä piirteitä ja yleisiä periaatteita, joiden huomioiminen voi edistää Kaizenin menestykästä käyttöönottoa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että Kaizenin toteuttaminen ja ymmärtäminen on ollut erilaista länsimaissa verrattuna Japaniin (Brunet & New, 2003; Al Smadi, 2009). Al Smadi (2009) esittää, että Kaizenin käsitteen epäselvyyden takia Kaizenin siirtäminen vaatii merkittävää uudelleentulkintaa ennen kuin ne otetaan käyttöön käytännössä. Becker ja Snow (1997) näkevät, että yrityksen on lähtökohtaisesti muutettava kulttuuriaan, jotta Kaizenia voidaan toteuttaa oikeaoppisesti. Toisin sanoen on tärkeää kehittää erilaisia järjestelmiä ja menetelmiä, jotta voidaan säilyttää japanilaisten johtamismenetelmien henki ja varmistaa niiden täydellinen toteutus. Saka (2004) ja Adler ym. (1998) taas ehdottavat, että länsimaiset organisaatiot mukauttaisivat Kaizen-käytäntöjä suoraan paikallisiin olosuhteisiin sen sijaan, että kopioisivat suoraan niin sanottuja ”parhaita käytäntöjä”. Tämä lähestyminen mahdollistaa toteuttamisen joustavammin, kulttuuriin ja organisaation omiin erityistarpeisiin pohjautuen.

Tutkimuksissa on korostettu Kaizenin menestyksekkään toteutuksen edellyttävän organisaatiossa tapahtuvaa johtamisen näkökulmamuutosta ja johdosta kumpuavaa sitoutumista Kaizeniin. Savolainen (1999) lähestyi Kaizenia organisaation uudistumisen näkökulmasta ja tarkasteli toteutusta johtajan ideologisena muutosprosessina. Johdon tulisi harkita uudelleen tapaansa suhtautua alaisiinsa ja olla valmiimpia jakamaan esimerkiksi päätöksentekovaltaa ja vastuuta alemmille tasoille organisaatiossa (Savolainen, 1999). Työntekijöitä tulisi kannustaa osallistumaan prosessien parannustavoitteiden määrittämiseen ja tuomaan esiin uusia luovia ideoita parantamisen tueksi. Ylimmän johdon täytyy myös kehittää organisaatiossa kulttuuria, joka tukee Kaizen-strategian toteuttamista. Monet kirjoittajat korostavat johtoryhmän tukemisen ja prosessiin uskomisen merkitystä, jonka myötä työntekijät hyväksyvät uuden järjestelmän. (Bessant & Caffyn, 1997; Al Smadi, 2009).

Kaizenin onnistuminen riippuu kuitenkin myös työntekijöiden koulutuksesta, joten henkilöstöhallinnon rooli Kaizen-koulutusten laatijana korostuu. On tärkeää, että kaikki työntekijät ymmärtävät sekä käytetyt työkalut että niiden taustalla olevat periaatteet ja menetelmät. Koulutus auttaa työntekijöitä sisäistämään Kaizenin hyödyt ja toimimaan sen periaatteiden mukaisesti, mikä johtaa tehokkaampiin toimintatapoihin ja parantuneeseen työilmapiiriin. (Macpherson ym., 2018; Jackson, 2017). Lisäksi koulutuksessa Kaizen tulisi omaksua korkealla abstraktiotasolla. Mikäli Kaizenin määritelmä jää kapeaksi ja sitä tarkastellaan vain työkaluna, sen käyttömahdollisuudet rajoittuvat huomattavasti. Kaizenin tehokas omaksuminen tapahtuu parhaiten, kun se nähdään kokonaisvaltaisena lähestymistapana, eli filosofiana, kulttuurina tai elämäntapana, joka ulottuu organisaation kaikkiin toimintatapoihin. (Jackson, 2017)

Kaizen perustuu vahvasti tiimityöhön, joten yhteenkuuluvuuden tunne, avoimuus ja luottamus muihin organisaation jäseniin on keskeisessä roolissa sen toteuttamisessa. Japanissa johtajien painotus kaikkien ryhmän jäsenten tasa-arvoisuuteen tukee ryhmän harmoniaa, jota pidetään yleensä tärkeämpänä kuin rahan ansaitsemista tai tuottavuutta (Dorfman ym., 1997). Yksilöitä ei erotella kiitoksen tai kritiikin kohteeksi, mikä taas on tyypillistä länsimaissa johtamistyyleissä. Kaizenissa palautetta annetaan mieluummin koko ryhmälle, mikä estää yksilöiden erottelua ja painottaa kollektiivista vastuuta ja tiimityön merkitystä. Japanilaiset johtajat toteuttavat kyllä palkkioihin perustuvaa johtamista, mutta enemmän tunnustuksen ja symbolisten vaihdosten, kuten ylennysten tai lisävastuiden jakamisena pitkällä aikavälillä. Rangaistuksiin perustuvan johtamisen ei uskota tuottavan positiivisia tuloksia. (Dorfman ym., 1997) Länsimaisissa yrityksissä tyypilliset kilpailuun perustuvat ja itsenäisesti toteutettavat tavoitteet voivat heikentää työn lomassa syntyvien

ihmissuhteiden kehittämistä. Kun odotetaan, että muut eivät ole kiinnostuneita omista aloitteista tai saattavat jopa tulla niiden tielle, yhteistyömahdollisuudet heikkenevät ja epäluottamus kasvaa. (Cameron & Quinn, 2006)

Ryhmähengen muodostumiseksi sujuvan viestinnän rooliin on tärkeä kiinnittää huomiota. Jotta yhteenkuuluvuuden tunne ja sitoutuminen organisaatioon rakentuu, on työntekijöiden kyettävä jakamaan tietoaan ja kokemuksiaan esteittä (Jones & Yokoyama, 2006). Kaizen hyötyy osastorajojen ylittävästä taitojen integroinnista, joka perustuu eri alueiden työntekijöiden väliseen tiiviiseen yhteistyöhön ja avoimuuteen. Japanissa ryhmäpäätöksenteko ja tiimityö yhdistettynä monitulkintaisiin työnkuviin mahdollistavat työntekijöille enemmän sosiaalistumista. Sosialisoinnin aikana työntekijät jakavat kokemuksia ja hiljaista tietoa, mikä samalla edistää uusien ideoiden kehittymistä. (Parry & Song, 1993) Myös yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välillä on lisättävä länsimaisissa yrityksissä. Jos johto suhtautuu työntekijöihin epäluuloisesti ja näkee heidät lähinnä kustannuserinä, työntekijöiden ja johdon välinen tärkeä yhteys jää muodostumatta. (Jones & Yokoyama, 2006)

Rechtin ja Wilderomin (1998) mukaan työntekijän turvallisuuden tunne on keskeinen tekijä Kaizenin onnistumisessa eri kulttuurillisissa konteksteissa. Turvallisuuden tunne syntyy erityisesti työsuhdeturvasta, joka viittaa työntekijän varmuuteen siitä, että hän ei tule irtisanotuksi tai menettävänsä työpaikkaansa ilman pätevää syytä. Japanilaiset hybridiyritykset, kuten NUMMI, ovat demonstroineet tätä lupaamalla, ettei irtisanomisia tehdä, ellei yrityksen pitkän aikavälin elinkelpoisuus ole vakavasti uhattuna (Adler ym., 1998). Turvallisuuden tunnetta edistää myös kokemus, että yritys välittää työntekijän ja hänen perheensä hyvinvoinnista ja huolista – huolimatta siitä, että japanilaiset organisaatiot ovat melko hierarkkisia ja jäykkiä. Japanilaiset hybridiyritykset, jotka yhdistävät länsimaisia ja japanilaisia liiketoimintakäytäntöjä, pyrkivät usein luomaan tietynlaista "perhehenkeä", joka edistää pitkäaikaista yritysuskollisuutta ja luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä. Näitä piirteitä toteuttavissa yrityksissä työntekijöiden vaihtuvuus on saatu alan alhaisimmiksi. (Dorfman ym., 1997; Adler ym., 1998)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on tarkasteltu Kaizenin käsitettä ja sen merkitystä japanilaisessa johtamisessa, sekä sen länsimaiseen integrointiin liittyviä tekijöitä. Kaizenin perusperiaate, jatkuva parantaminen, on noussut keskeiseksi tekijäksi japanilaisten yritysten menestykselle ja tunnustetaan laajalti myös kansainvälisessä kontekstissa. Kaizen on toki kehittynyt vuosien mittaan, sekä akateemisessa kirjallisuudessa että kentällä. Laajan, 1980-luvulle asti ulottuvan tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että Kaizenista ja sen siirtämisestä eri maiden yrityksiin on saatavilla kattavasti dataa. Kaizenin siirrettävyyttä on tutkittu eri länsimaissa, kuten Yhdysvalloissa (Kenney & Florida, 1993), Iso-Britanniassa (Saka, 2004) ja Hollannissa (Yokozawa ym., 2014). Kuitenkin suurin osa tutkimuksista on keskittynyt suurten ja monikansallisten yritysten tapauksiin, mikä jättää tilaa jatkotutkimukselle erityisesti pienemmistä ja keskikokoisista yrityksistä.

Kaizenille on paljon kannatusta yritysfilosofiana, koska se voidaan sovittaa osaksi organisaatioiden jokapäiväisiä johtamiskäytäntöjä ilman merkittäviä investointeja (Imai, 1986; Singh & Singh, 2015). Monet länsimaiset yritykset, jotka ovat ottaneet Kaizenin käyttöön työympäristöissään, ovat havainneet myönteisiä tuloksia. Nämä ilmenevät muun muassa laadun, tehokkuuden ja tiimityöskentelyn parantumisena, sekä lukuisten positiivisten psykologisten tekijöiden, kuten sitoutumisen ja moraalin, kasvuna (Bhuiyan & Baghel, 2005; Phan ym., 2015). Tutkimusten mukaan Kaizen-käytäntöjen käyttöönoton tulokset ulkomailla sijaitsevissa tehtaissa kuitenkin vaihtelevat merkittävästi kulttuurisesta ja sosiaalisesta kontekstista riippuen (Recht & Wilderom, 1998). Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että 80 prosenttia japanilaisista yrityksistä pitää japanilaisten johtamisjärjestelmien, erityisesti Kaizenin, kansainvälistä siirtoa edelleen ongelmallisena (Yokozawa ym., 2014).

Brunet'n ja Newin (2003) havaintojen mukaisesti vaikuttaa siltä, että Kaizen on käsite, josta ei ole juurikaan yksimielisyyttä edes japanilaisissa yrityksissä. Tämä saattaa johtua siitä, että Imain (1986) muotoilemia perusperiaatteita muokataan vapaasti yrityksissä tarpeiden mukaan. Tämä on aiheuttanut paljon sekaannusta ja saattaa selittää, miksi länsimaiset yritykset soveltaa Kaizenia käytännössä ovat onnistuneet vaihtelevasti. (Brunet & New, 2003) Haasteellisuutta lisää se, että Japanin johtamismenetelmät sisältävät paitsi näkyviä taitoja tai menetelmiä, myös paljon organisaation työntekijöiden välisiä inhimillisiä tekijöitä (Al Smadi, 2009). Eräiden tutkijoiden mukaan Kaizen-käytännöt ovat syvällä japanilaisessa kulttuurissa, mikä tekee niiden siirtämisestä toisiin kulttuureihin haastavaa. Yksinkertainen japanilaisten metodien jäljittely ei ole muun muassa tästä syystä tuottanut samoja tuloksia muissa maissa. (Bodek, 2002; Recht & Wilderom, 1998)

Kuten tutkimukset ovat osoittaneet, että länsimaiden ja Japanin organisaatiokulttuurit eroavat merkittävästi toisistaan. Yleisesti ottaen länsimainen yrityskulttuuri korostaa yksilöllisyyttä, luovuutta ja kilpailua, kun taas Japanissa painotetaan tiimityötä, yhteisön tärkeyttä ja yhdenmukaisuutta. Tämän vuoksi jotkut tutkijat ovat esittäneet, että vain Kaizenin rationaaliset elementit, kuten tietyt työkalut ja prosessit, ovat siirrettävissä ulkomaille (Recht & Wilderom, 1998; Young, 1992). Rechtin ja Wilderomin (1998) mukaan Kaizenin omaksuminen riippuu merkittävästi organisaatiokulttuurista, joka voi joko tukea tai estää Kaizenin tehokasta käyttöönottoa. Toisaalta jotkut ovat esittäneet, että Kaizenin täydellinen käyttöönotto länsimaissa on mahdollista, mutta vaatii paitsi metodisten työkalujen omaksumista, myös syvällistä kulttuurista sopeutumista (Becker & Snow, 1997). Kaizenia ei siten nähdä vain menetelmänä, vaan kokonaisvaltaisena filosofiana, joka ulottuu organisaation kaikille tasoille ja vaatii laajaa johdon sitoutumista sekä henkilöstön aktiivista osallistumista.

Kaizenin onnistunut käyttöönotto länsimaalaisissa yrityksissä saattaa vaatia myös valtarakenteen muutosta, johon liittyy johdon valmius jakaa päätöksentekovaltaa ja vastuuta alaisilleen. Työntekijöitä tulisi rohkaista osallistumaan parannusprosessiin ja tuomaan esiin työn lomassa syntyviä parannusideoita. Samalla yhteistyötä ja viestintää eri osastojen välillä tulisi lisätä, jotta tieto ja parhaat käytännöt voivat virrata sujuvasti (Jones & Yokoyama, 2006). Näin työntekijät pystyvät ottamaan henkilökohtaista vastuuta ja kehittämään prosesseja sujuvasti pienissä ryhmissä, mikä lisää motivaatiota ja kehittämisen tehokkuutta. Jotta Kaizenin periaatteet voivat lopulta juurtua osaksi organisaatiota, johdon sitoutuminen ja jatkuva tuki ovat prosessissa elintärkeitä (Al Smadi, 2009).

Erityisesti Kaizeniin liittyvän koulutuksen merkitys korostuu länsimaisissa organisaatioissa. On tärkeää, että kaikki työntekijät ymmärtävät Kaizenin taustalla olevat periaatteet, eivätkä vain sen työkalut. Koulutuksen tulisi olla kokonaisvaltaista ja tarjota mahdollisuus tutustua Kaizenin filosofiaan, jotta sen periaatteet voidaan sisäistää syvällisesti. Toisaalta Kaizenin laadukas implementointi ei ole vain oikeanlaista metodien ja työkalujen soveltamista, vaan myös kulttuurisen ja sosiaalisen muutoksen luomista organisaatiossa. Työntekijöiden turvallisuuden tunne, yhteisöllisyys ja luottamus organisaatioon ovat keskeisiä elementtejä Kaizenin menestyksekkäälle käyttöönotolle. Länsimaisissa yrityksissä tämä voi tarkoittaa perhehenkisen kulttuurin luomista ja pitkäaikaisen uskollisuuden edistämistä. (Recht & Wilderom, 1998; Jackson, 2017)

Huolimatta Kaizenia käsittelevässä kirjallisuudessa ilmestyneistä uudemmista tutkimuksista, kuten Aoki (2008), Singh ja Singh (2015), Phan ym. (2015) ja Yokozawa ym. (2021), tarvitaan edelleen perusteellista tutkimusta Kaizenin luonteen ja laajuuden selvittämiseksi. Tulevissa tutkimuksissa

voidaan kiinnittää erityistä huomiota Kaizen-kulttuurin luomisen vaatimuksiin. Tarkennus voisi liittyä siihen, tarvitseeko yrityksen omaksua hyvin japanilaistyylinen kulttuuri, vai voitaisiinko Kaizenia toteuttaa onnistuneesti tiettyjen ehtojen täytyttyä vain osittain sen periaatteita toteuttamalla. Lisäksi koulutusta ja johtamisen kehittämistä voidaan tutkia tulevissa tutkimuksissa. Tällöin voidaan suunnitella millaisia ohjelmia ja yleisiä linjanvetoja tarvitaan, jotta työntekijät ja johtajat pystyvät parhaiten omaksumaan Kaizenin periaatteet. Näissä koulutusohjelmissa voitaisiin tukea myös työntekijöiden kykyä kehittää laajojen osa-alueiden taitoja, jotka tukevat jatkuvaa parantamista. Kaizen-instituutio tarjoaakin jo jonkinlaisia koulutusmalleja (Savolainen, 1992). Länsimaissa yrityksissä työntekijöitä motivoivat usein eri tekijät kuin Japanissa ja rahallisten palkkioiden määrää kasvattamalla ei ole saatu merkittävää kehitystä aikaiseksi (Womack ym., 1990). Näitä motivaatiotekijöitä tulisi tutkia tarkemmin, jotta länsimaiden työntekijät saadaan sitoutumaan jatkuvan kehityksen periaatteisiin.

Lähteet

Aamer, A. M., Al-Awlaqi, M. A., Mandahawi, N., Triawan, F., & Al-Madi, F. (2021). Kaizen transferability in non-Japanese cultures: A combined approach of total interpretive structural modeling and analytic network process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1009-1030.

Adler P. S., & Cole, R. E. (1995). Designed for learning: A tale of two auto plants. In *Enriching Production: Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production* (pp. 157-178). Aldershot: Avebury, Ashgate Publishing Limited.

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. (1998). Stability and change at NUMMI. In R. Boyer, E. Charron, U. Jürgens, & S. Tolliday (Eds.), *Between imitation and innovation: The transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry* (pp. 128-161). Oxford: Oxford University Press.

Al Smadi, S. (2009). Kaizen strategy and the drive for competitiveness: Challenges and opportunities. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *19*(3), 203-211.

Aoki, K. (2008). Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China. *International Journal of Operations & Production Management*, *28*(6), 518-539.

Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, *14*(1), 7-28.

Berggren, C. (1994). NUMMI vs. Uddevalla. *Sloan Management Review*, *36*(2), 37-47.

Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, *43*(5), 761–771.

Black, J. T. (1991). The design of the factory with a future. New York, NY: McGraw-Hill.

Bodek, N. (2002). Quick and easy Kaizen. *IIE Solutions*, *34*(7), 30-32.

Cheser, R. N. (1998). The effect of Japanese kaizen on employee motivation in U.S. manufacturing. *International Journal of Organizational Analysis*, *6*(3), 197-217.

Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota production system and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. *TQM Journal*, *30*(4), 425-438.

Cockburn-Wootten, C. (2012). Critically unpacking professionalism in hospitality: Knowledge, meaningful work and dignity. *Hospitality & Society*, *2*(2), 215-230.

Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, *8*(3), 233-274.

Gondhalekar, S., Subash Babu, A., & Godrej, N. B. (1995). Towards TQM using Kaizen process dynamics: A case study. *International Journal of Quality & Reliability Management, 12*(9), 192-209.

Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Flouris, T., Winner, T., Cvetkoska, V., & Dathe, T. (2022). Kaizen (改善), Kaikaku (改革) and innovation management. In *Lean Management, Kaizen, Kata and Keiretsu: Management for Professionals*. Cham: Springer.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *Thousand Oaks*.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, NY: McGraw-Hill.

Iwasaki, K., Takahashi, M., & Nakata, A. (2006). Health problems due to long working hours in Japan: Working hours, workers' compensation (Karoshi), and preventive measures. *Industrial Health, 44*(4), 537-540.

Jackson, T. L. (Ed.). (2017). *Kaizen workshops for lean healthcare*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Japan Human Relations Association. (2018). *Soui to kufu*.

Kenney, M., & Florida, R. L. (1993). *Beyond mass production: The Japanese system and its transfer to the US*. New York, NY: Oxford University Press.

Kessler, S. R., Nixon, A. E., & Nord, W. R. (2017). Examining organic and mechanistic structures: Do we know as much as we thought? *International Journal of Management Reviews, 19*(4), 531-555.

Kono, T. (1982). Japanese management philosophy: Can it be exported? *Long Range Planning, 15*(3), 90-102.

Jones R., & Yokoyama, T. (2006). Upgrading Japan's innovation system to sustain economic growth. *OECD Economics Department Working Papers*, No. 527. OECD Publishing. Paris.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.

Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review, 82*(12), 104-113.

Magnier-Watanabe, R. (2011). Getting ready for Kaizen: Organizational and knowledge management enablers. *Vine, 41*(4), 428-448.

Malloch, H. (1997). Strategic and HRM aspects of Kaizen: A case study. *New Technology, Work and Employment, 12*(2), 108-122.

Macpherson, W. G., Lockhart, J. C., Kavan, H., & Iaquinto, A. L. (2018). Kaizen in Japan: Transferring knowledge in the workplace. *Journal of Business Strategy, 39*(3), 40-45.

Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2008). The role of culture as a driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences, 39*(4), 671-702.

Osono, E., Shimizu, N., Takeuchi, H., & Dorton, J. (2008). *Extreme Toyota: Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Ohno, T. (2019). Toyota production system: beyond large-scale production. *Productivity press.*

Parry, M. E., & Song, X. M. (1993). Determinants of R&D—marketing integration in high-tech Japanese firms. *Journal of Product Innovation Management, 10*(1), 4–22.

Phan, C. A., Tran, T. H. Y., & Matsui, Y. (2015). Empirical study on transferability of Kaizen practices in Vietnamese manufacturing companies. *Asian Social Science, 11*(4), 1–12.

Radharmanan, R., Godoy, L. P., & Watanabe, K. I. (1996). Quality and productivity improvement in a custom-made furniture industry using Kaizen. *Computers & Industrial Engineering, 3*(1–2), 471–474.

Recht, R., & Wilderom, C. (1998). Kaizen and culture: On the transferability of Japanese suggestion systems. *International Business Review, 7*(1), 7-22.

Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2016). *Essentials of organizational behaviour*. Toronto: Pearson Canada.

Salmela, H., Hallanoro, M., Sippa, M., Tapanainen, T., & Ylitalo, J. (2010). Ketterät organisaatiot. Helsinki: Edita.

Savolainen, T. I. (1999). Cycles of continuous improvement: Realizing competitive advantages through quality. *International Journal of Operations & Production Management, 19*(11), 1203-1222.

Savolainen, J. (1992, maaliskuu 23). Kaizen-instituutti markkinoi japanilaista johtamisoppia Pohjolaan: Johtajan palkka putoaa huonoina aikoina ensin. *Helsingin Sanomat*

Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, NJ: Wiley.

Schmitt, D. P., & Allik, J. (2005). Simultaneous administration of the Rosenberg self-esteem scale in 53 nations: Exploring the universal and culture-specific features of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(4), 623-642.

Schroeder, D. M., & Robinson, A. G. (1991). America's most successful export to Japan: Continuous improvement programs. *MIT Sloan Management Review, 32*(3), 67-81.

Shingo, S. (1988). *Non-stock production: The Shingo system of continuous improvement*. New York, NY: Productivity Press.

Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy—literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal, 22*(1), 75-119.

Styhre, A. (2001). Kaizen, ethics, and care of the operations: Management after empowerment. *Journal of Management Studies, 38*(6), 795-810.

Strack, R., Baier, J., & Fahlander, A. (2008). Managing demographic risk. *Harvard Business Review*, 86(2), 119-128, 138.

Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management,* 4(3), 259-276.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Wong, M. (2007). The role of culture in implementing lean production system. In T. N. Wong, G. J. Zhang, & N. K. T. Ho (Eds.), *Advances in Production Management Systems* (pp. 413-422). Boston, MA: Springer.

Wilson S., & McCalman, J. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. *European Management Journal*, 35(2), 151-154.

Wittenberg, G. (1994). Kaizen—The many ways of getting better. *Assembly Automation, 14*(4), 12-17.

Yeh, Q. J., & Xu, X. (2010). The effect of Confucian work ethics on learning about science and technology knowledge and morality. *Journal of Business Ethics, 95*, 111-128.

Yokozawa, K., Nguyen, H. A., & Tran, T. B. H. (2021). Role of personal anxiety in individual Kaizen behaviour and performance: Evidence from Japan. *International Journal of Operations & Production Management, 41*(6), 942-961.

Yokozawa, K., Steenhuis, H., & Bruijn, E. (2014). Factors affecting international transfer of Kaizen. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal, 5*(1), 1-14.

Young, M. (1992). A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the United States. *Academy of Management Review, 17*(4), 677-700.