

# Ajatuksia leanistä ja johtamisesta

Helsinki 20.6.2016 RAIN-hanke

Kalle Arsalo

# Suomen Lean-yhdistys ry

- ❖ Aatteellinen v. 2009 perustettu henkilöjäsenyhdistys
- ❖ Lähes 400 lean-ammattilaista jäsenenä eri toimialoilta
  - ❖ “tekijöiltä tekijöille”
  - ❖ [www.leanyhdistys.fi](http://www.leanyhdistys.fi)
- ❖ Jäsen kansainvälisessä Lean Global Network -verkostossa
  - ❖ [www.leanglobal.org](http://www.leanglobal.org)
- ❖ Missio:
  - ❖ Edistää tietoisuutta lean-filosofiasta ja sen periaatteiden leviämistä suomalaisiin yrityksiin ja julkishallinnon organisaatioihin
- ❖ Visio:
  - ❖ Lean-filosofiaa soveltamalla autamme suomalaisia yrityksiä ja julkisyhteisöjä kehittämään kilpailukykyään maailman huipputasolle.

**“Insanity: doing the same thing over and over again expecting different results.”**

*-Albert Einstein*

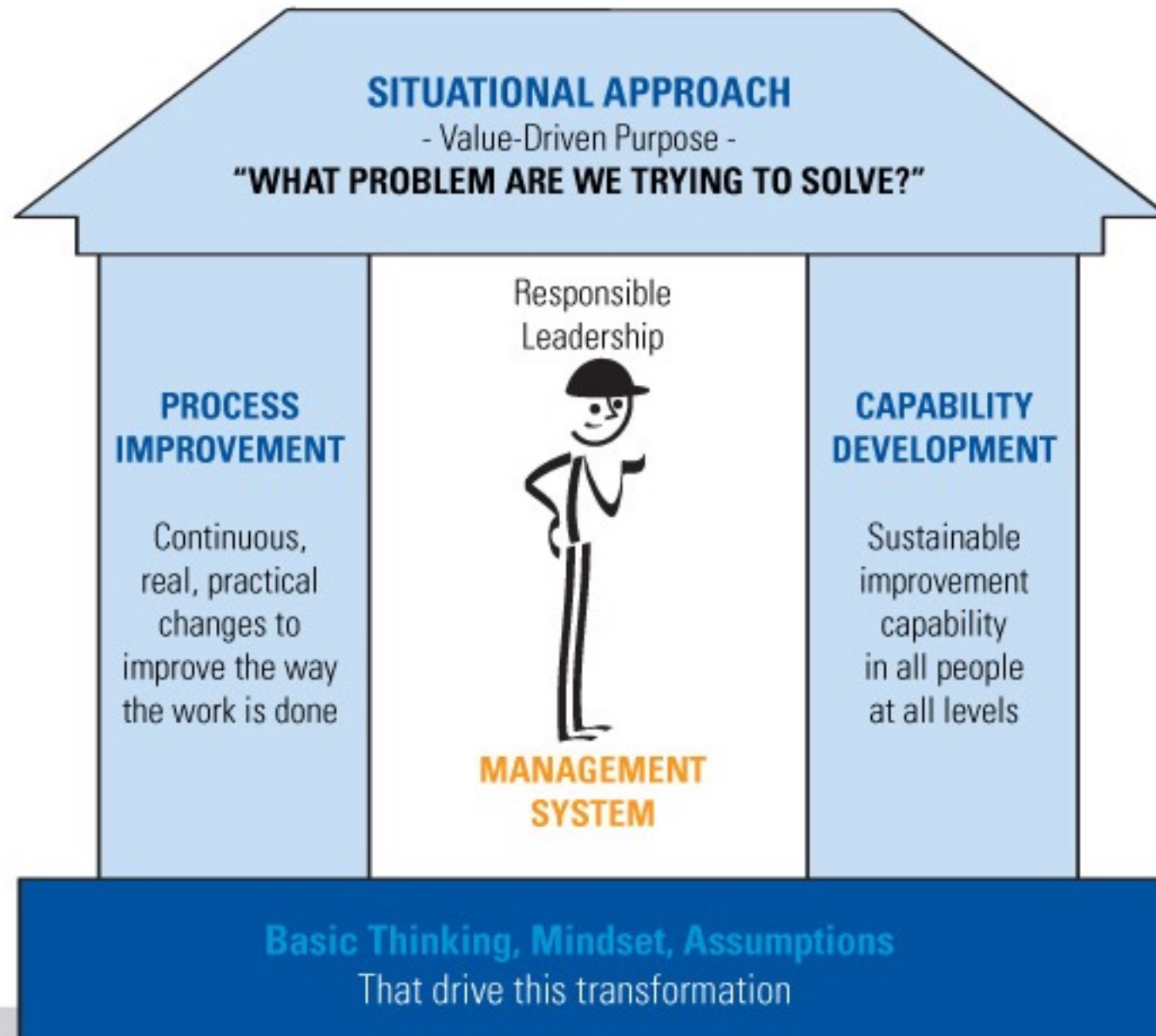
**“Plans are useless,  
but planning is essential.”**

*- A German General  
in Afghanistan 2011*

# Mitä lean-ajattelu on?

- ...ajattelutapa, jossa ei ole hukkaa (7 Wastes)
- ...asiakasarvon maksimointi keskiössä
- ...keskitytään sujuvoittamiseen (virtaus)
- ...tavoitellaan täydellisyyttä - Kaizen
- ...vaatii sitoutumista ja johtajuutta (leadership)
- ...keskittyy ihmisiin arvostaen jokaisen panosta
- ...systemaattista, kurinalaista ja faktoihin pohjautuvaa
- ...valmista mallia ei ole olemassa, on sovellettava
- ...on päättäväistä ihmisten kyvykkyyksien systemaattista rakentamista
- ...on matka kohti tavoitteita ilman tietoa miten sinne päästään
- ... yksinkertaisuudesta huolimatta todella vaativaa

# The Lean Transformation Model



# Tavoittelemme 'revoluutiota'

...toimintatavoissa, sillä vanhan toisto ei auta

...suhtautumisessa ongelmiin, sillä ne ovat mahdollisuuksia

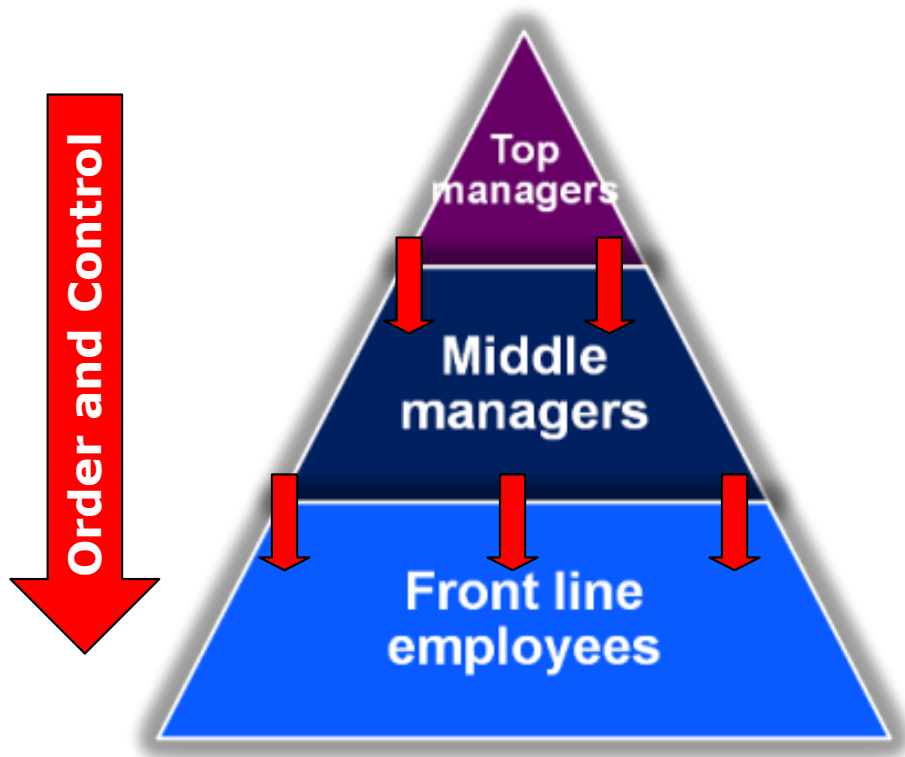
...kyvyssä sietää epäonnistumisia, sillä uutta ei voi luoda ilman niitä

...johtajuudessa, sillä ilman sitä ei mikään muutos ole mahdollinen

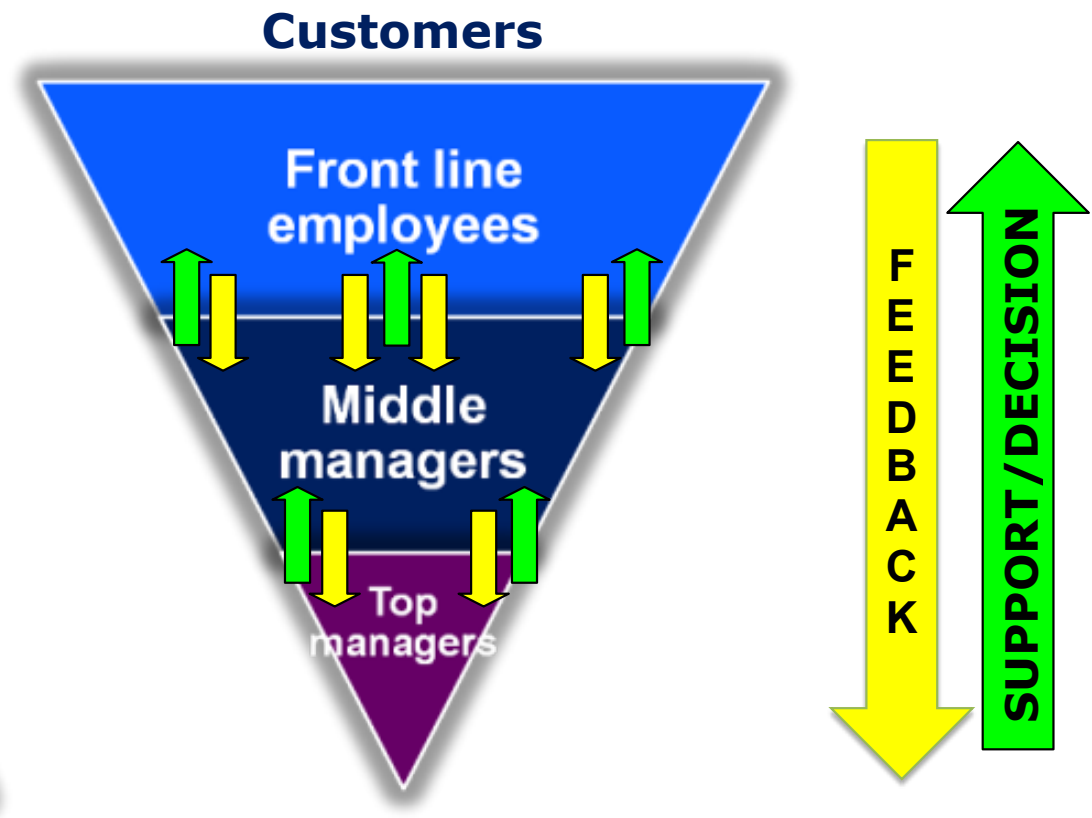
...tavassa kohdata toisemme, sillä vain aidosti arvostavalla asenteella ja yhteistyöllä voi onnistua

# Lean - todellinen haaste johtajuudelle

## Classic Management



## Lean Management



# Lean-kehittämisestä

- ❖ Lean = toimintakulttuurin radikaali muutos, erityisesti johtajuuden
- ❖ Lean-johtajan pitää kyetä ajattelemaan isosti ja toimia pienin askelin ja ripeästi
- ❖ Päätöksenteko nojautuu faktoihin, ei mielipiteisiin
- ❖ Tärkeintä ei ole iso hyppy, vaan jatkuva liike, pienikin, kohti tavoitteita
- ❖ Johto antaa tavoitteet, mutta heidän tehtävänsä on mahdollistaa muutos, pitää huolta ihmisten kyvykkyydestä saavuttaa tavoitteet



# Seurauksia edellisestä

- ❖ Johtaja ei voi piiloutua toimistoon ja jaella ohjeita spostilla, vaan olla arjessa paikalla, läsnä ja tavoitettavissa, tukemassa alaisiaan
- ❖ Kaiken toiminnan pitää palvella sovittuja tavoitteita, muu on hukkaa
- ❖ Muutos riippuu jokaisesta, kukaan ei voi paeta esimiehen selän taakse (vastuunotto)
- ❖ Kurinalaisuus on vaikeaa suomalaisille
- ❖ Ilman aitoa osallistumista ja sitoutumista ei tule tuloksia, vaan kehittäminen jää näpértelyksi
- ❖ Kaikki ovat samassa veneessä, vain tehtävät ja vastuut ovat erilaisia
- ❖ Osaoptimointi on lopetettava - esim. budjetti johtaa helposti tähän
- ❖ Pelko tuhoaa kaiken kehittämisen ja luovuuden

# Lean-maailmassa korostuu mm.

- ihmissuhde- ja viestintätaidot
- kommunikointi ja tiedonkulku
  - kaikille sama; täsmällistä; avointa; oikea-aikaista ja nopeasti saatavilla
- tavoitteellisuus
  - kaikki tuntevat tavoitteet; selkeitä; mitattavia; relevantteja; miten oma työ vaikuttaa; visualisoituja
- selkeys ja yksinkertaisuus
  - älä aliarvioi visuaalisuuden voimaa; tehtäväjako kaikille selvää; prosessit kuvattu
- vastuunotto
  - jokaisen panoksella on merkitystä; halu tehdä hommat hyvin; “joku muu hoitaa” ei kuulu lean-maailmaan
- sitoutuminen ja osallistuminen
  - paras osaaminen on harvoin johtajilla, jotka harvoin tietävät kunnolla missä mennään
- mielenkiinto omaan työhön sekä kokonaisuuteen
  - kokonaisuuden ymmärrys (esim. hinta vs kustannus); kehittäminen kuuluu kaikille
- jatkuva oppiminen
  - muutoshalukkuus vs muutoskyvykyys

# Havaintoja eräästä simulaatiosta - tulospaannus moninkertainen

Miten tulokset saatiin aikaan?

- tiedonkulun parantaminen
- työpisteet lähekkäin
- työnkuvat selvät
- yhteiset ja selkeät tavoitteet
- prosessi selkeä kaikille osallisille
- kaikki osallistuivat
- vastuunotto lähiesimiehen poistuttua
- tulospaine auttoi
- harjoitus tekee mestarin

The image features a vibrant green background with several overlapping, semi-transparent rectangular strips in various colors including blue, purple, yellow, light green, and red. These strips are scattered across the left and bottom portions of the frame. On the right side, the word "kiitos!" is written in a clean, white, sans-serif font.

kiitos!