

LEAN JOHTAMINEN

Jyrki Perttunen, 16.9.2020

MITÄ LEAN ON?

Johtamisjärjestelmä, joka perustuu asiakastarpeen ymmärtämiseen, työn vakioimiseen ja vakioidun työn systemaattiseen ja jatkuvaan kehittämiseen.

Terveen järjen käyttöä johtamisessa ja työssä.

MITÄ LEAN EI OLE?

Tuotannon ohjausjärjestelmä tai -filosofia.

Autoteollisuuden johtamisjärjestelmä.

Projekti tai projekteja.

MIKSI LEAN?

Monet maailman kannattavimmista yrityksistä ovat lean johdettuja organisaatioita:

- Toyota
- Porsche
- Scania
- monet muut autoteollisuuden yritykset
- Danaher
- GE
- Boldt
- suuri osa Saksan Mittelstand -yrityksistä

MIKSI EI LEAN?



MIKSI EI LEAN?

Simple \neq Easy

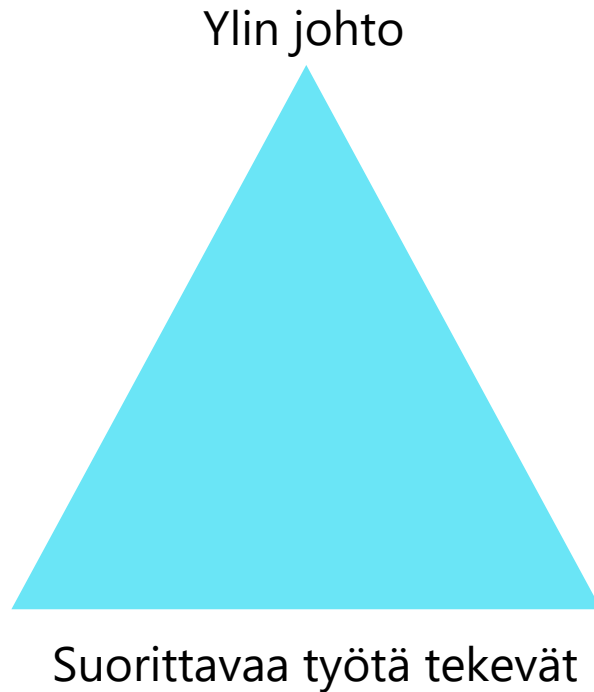
Yksinkertaistaminen ei ole helppoa.

MITEN LEAN OTETAAN KÄYTTÖÖN?

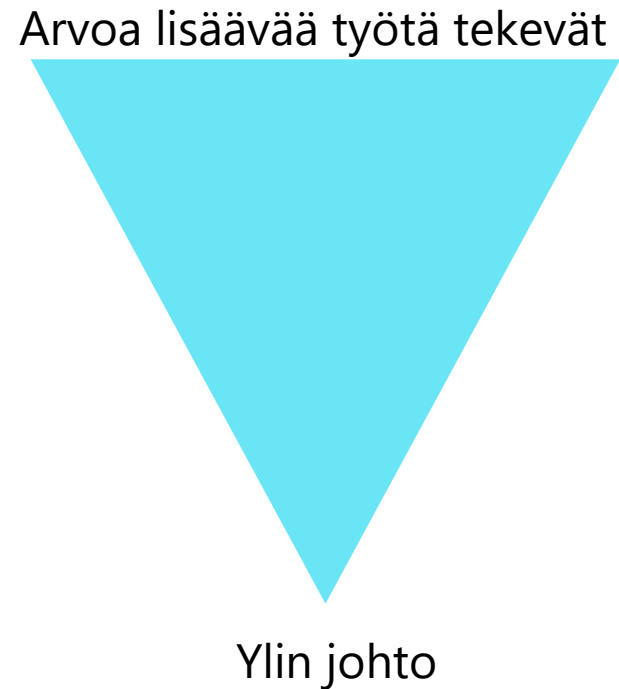
- 5S
- standardityö
- päivittäinen johtaminen
- visuaalinen johtaminen
- systemaattinen ongelmaratkaisu
- jatkuva parantaminen
- viikko kaizen menettely tai muu tapa viedä toteuttaa suurempia muutoksia (esimerkiksi simulaatiotyöpaja)
- johdon standardityö/kerroksittainen johtaminen
- Hoshin Kanri

PERINTEISEN JA LEAN JOHTAMISEN EROT

Perinteinen organisaatio



Lean-organisaatio



PERINTEISEN JA LEAN ORGANISAATION EROT

Perinteinen organisaatio	Lean-organisaatio
Organisaatiokeskeinen	Asiakaskeskeinen
Hierarkkinen – ylhäältä alas johdettu	Tasa-arvoinen, keskinäinen kunnioitus tärkeää
Johto on ainakin useimmiten oikeassa	Johdon tärkein tehtävä on arvoa lisäävää työtä tekevien työn mahdollistaminen ja tukeminen
Operatiivisen johtamisen sykli on viikko tai kuukausi	Operatiivisen johtamisen sykli on päivä
Strategisen johtamisen sykli on vuosi	Strategisen johtamisen sykli on kuukausi
Ongelmien esille tuomista vältellään tai niitä jopa peitellään	Ongelmat halutaan löytää ja ratkaista
Tieto on valtaa	Tietoa jaetaan

JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Mitä tarvitaan ?

- yhteinen visio ja arvot
- kerroksittaisen johtamisen malli
- päivittäisen johtamisen malli
 - johdon tulee päättää päivittäisen johtamisen kohdekategoriat
 - mittarit ja tavoitteet määritetään tulosyksiköissä
- yksi yhteinen systemaattisen ongelmanratkaisun tekniikka
- johdon vakioitu työ
- strateginen suunnittelu ja tapa toteuttaa strategia

VISIO JA ARVOT

Visio ?

Arvot: esimerkkinä Danaher

- paras tiimi voittaa
- kuuntelemme asiakkaitamme
- kaizen on meidän tapamme toimia
- innovaatiot varmistavat tulevaisuutemme
- kilpailemme osakkeenomistajiemme eduksi

JOHDON TEHTÄVÄ

Johdolla on kolme päätehtävää:

1. Tavoitteiden asettaminen, henkilökunnan sitouttaminen tavoitteisiin ja seuranta
2. Arvoa lisää työn mahdollistaminen ja tukeminen
3. Henkilöstön kehittäminen

JOHDON ROOLI - ESIMERKKI

'Lean johdetussa organisaatiossa johtajan tulee olla nöyrä ja rohkea.

Nöyrä siksi, että hän ymmärtää sen, että tämän päivän suoritustaso ei riitä tulevaisuudessa, ja että suoritusta on koko ajan parannettava.

Rohkea siksi, että hän uskaltaa hyväksyä tulevaisuuden haasteet.'

JOHDON ROOLI - ESIMERKKI

Case Henrik Dettman:

'Dettmann oli nuorena kärkeä räyhääjä, joka puolusti omiaan ja taisteli näkemystensä puolesta. Se tuotti muun muassa kolme Suomen mestaruutta Helsingin NMKY:n päävalmentajana, joka sai joissain piireissä ylimielisen ja koppavan miehen maineen.

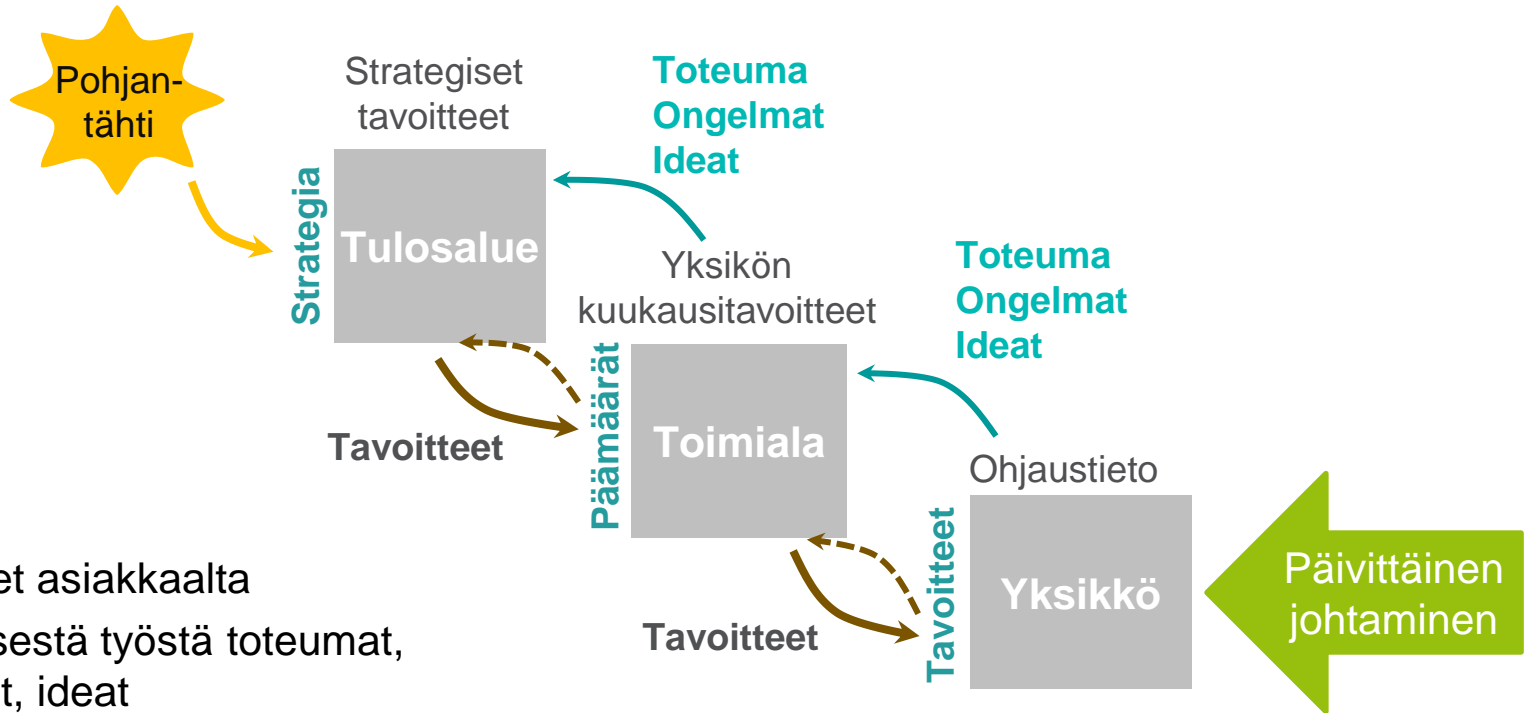
Dettmann tutustui 1990-luvulla zen-oppiin, jonka perimmäisenä tarkoituksena on auttaa muita. Hän sisäisti aatteen niin tarkasti, että muutti Koripalloliiton toimistossaan ovikyltin. **Valmennuspäällikön titteli vaihtui siinä palvelijaksi.**

Dettmann oppi ja sisäisti pikkuhiljaa myös toisen teesin. **Hänen mukaansa peli on pelaajien. Valmentajat ja muut tukihenkilöt auttavat pelaajia saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen.'**

Helsingin Sanomat, 19.9.2015

KERROKSITTAINEN JOHTAMINEN

Asiakastarpeet



- ✓ Tavoitteet asiakkaalta
- ✓ Päivittäisestä työstä toteumat, ongelmat, ideat
- ✓ **Konsensus kaikilla portailla!**

Catchball –periaatteella (Kopittelu)

KERROKSITTAINEN JOHTAMINEN

- esimerkin voima
- hyvien käytäntöjen varmistaminen ja levittäminen
- johdon standardityö
 - ideaalitalanteessa koko johtoryhmällä, tulosyksiköiden johtoryhmillä ja heidän alaisilleen on määritelty standardityö
- eli johto jalkautuu organisaatioon tukemaan arvoa lisäävää työtä
- jokainen osallistuu sekä päivittäiseen johtamiseen että strategiseen johtamiseen

KERROKSITTAINEN JOHTAMINEN

- mitä ylempänä organisaatiossa on, sen enemmän käyttää aikaa strategiseen johtamiseen
- ylinkin johto osallistuu päivittäiseen johtamiseen noin 20 % työajastaan – mieluiten kaksi tuntia päivässä – ei päivän viikossa

KERROKSITTAINEN JOHTAMINEN

organisaatiotaso

strateginen johtaminen



kerrostunut johtaminen

päivittäinen johtaminen

TOIMIALAJOHTAJAN STANDARDITYÖ

	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
	15	16	17	18	19
7					
8	Henkilökohtainen tapaaminen	Johtoryhmän kokous tai vastuualuejohtajakokous	Henkilökohtainen tapaaminen	Hyks/HUS-kokoukset	Kokoukseton päivä
9					
10	Henkilökohtainen tapaaminen		Henkilökohtainen tapaaminen		
11					
12	Lounas ja kiireelliset asiat	Lounas ja kiireelliset asiat	Lounas ja kiireelliset asiat	Lounas ja kiireelliset asiat	
13	Toiminnan kehittämisen ryhmä/Potilasturvallisuuden ja riskienhallinnan ryhmä	Asiakastapaamiset	Gemba ja kehittäminen	Gemba ja kehittäminen	
14					
15					
16					
17					
18					

PÄIVITTÄISEN JOHTAMISEN TAULUT, THEDACARE



LOPUKSI

- lean on johtamisjärjestelmä, joka perustuu johdon ja henkilöstön väliseen luottamukseen
- lähdetään liikkeelle asiakastarpeista
- leanin implementoinnin täytyy tapahtua moniammatillisesti sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös
- ylimmän johdon täytyy olla sitoutunut
- leanin implementointi edellyttää kulttuurimuutosta – kulttuurin muuttaminen vie pitkän ajan
- tavoitteena on joustava oppiva organisaatio

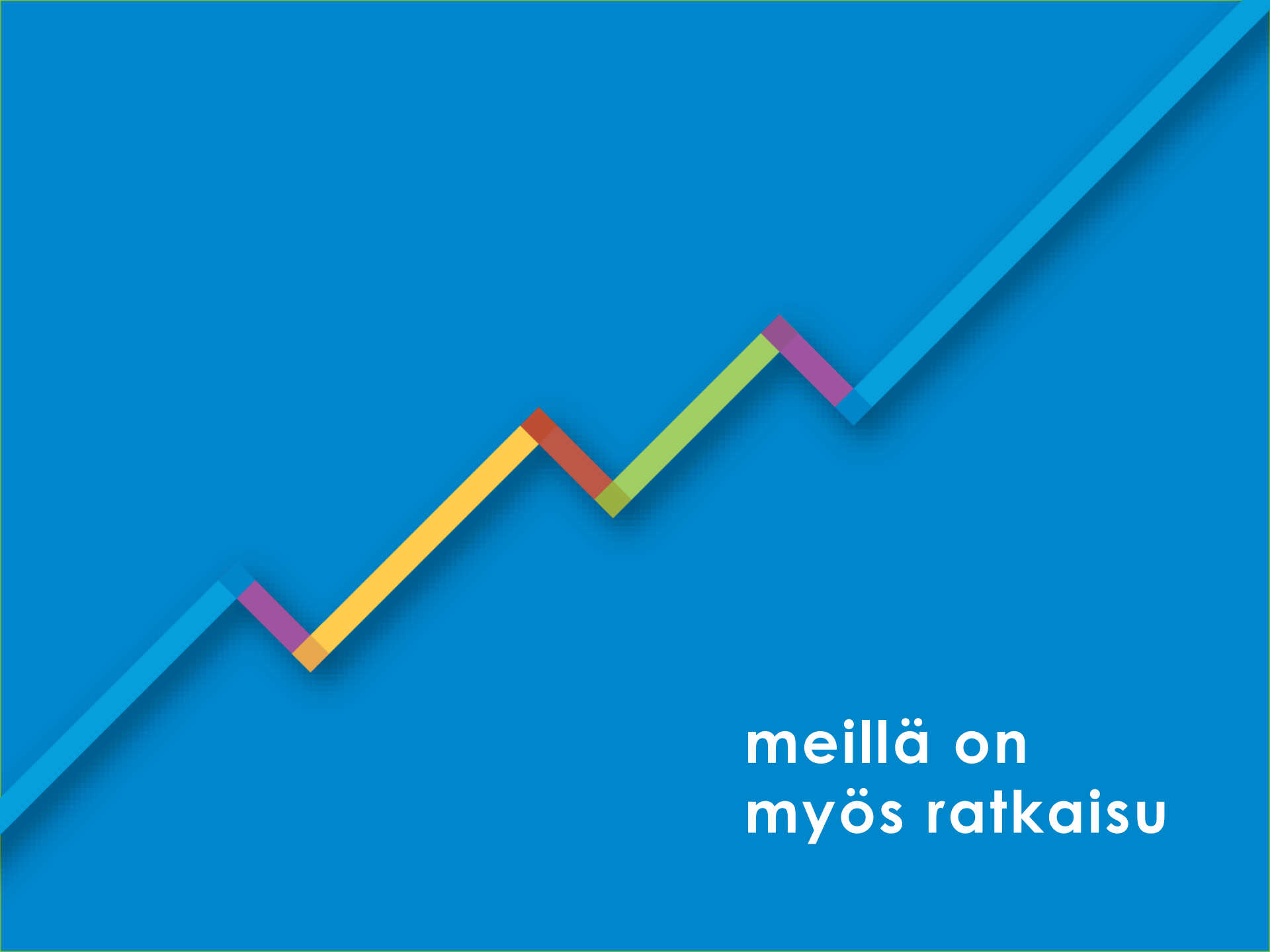
**Leantie
Leavägen**

**Gräntie
Gräsavägen**

KOMMENTTEJA, KESKUSTELUA



onko meillä
ongelma?



meillä on
myös ratkaisu