

Lean

ASIAANTUNTIJATYÖN JOHTAMISESSA

Sari Torkkola

Talentum Pro
Helsinki 2015

Copyright © 2015 Talentum Media Oy ja Sari Torkkola

Kansi: Tiina Haavistola

Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-2489-2

ISBN 978-952-14-2490-8 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-2491-5 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2015

Anna palautetta: www.talentum.fi

Omistettu perheelleni

*Useimmat kuvittelevat, että nykyinen johtamismalli on ollut aina olemassa ja että se on kiveen hakattu. Kuitenkin se on uusi keksintö – vankila, joka syntyy ihmisten käyttäytymisestä.
– Dr. W. Edwards Deming*

Johdanto

Tämä on kirja, jonka olisin tarvinnut siinä vaiheessa, kun kyseenalaistin oman johtamistapani. Lean-otsikon alla on julkaistu valtavasti aineistoa, mutta aloittelijana oli todella vaikea hahmottaa, mikä on olennaista ja mikä ei. Lisäksi monet esimerkeistä ovat tehdastuotannosta, ja niiden soveltaminen asiantuntijatyöhön toi omat haasteensa.

Olen pyrkinyt kirjoittamaan tämän kirjan siten, että se ei rajoitu pelkästään tietohallintoon vaan sopii laajemmin asiantuntijatyöhön. Olen itse työskennellyt ennen nykyistä tietohallintojohtajan rooliani markkinointi- ja konsultointijohtajana, tuotekehitysinsinöörinä sekä projektipäällikkönä. Lisäksi kirjan esilukijat ovat auttaneet tavoitteen toteuttamisessa omalla kokemuksellaan.

Olen tehnyt kirjassa kuvatun ajattelu- ja toimintatapamuutoksen käytännössä. Johtajana minun on pitänyt luoda uusi johtamisen kokonaisuus. Yksittäinen työkalu ei riitä. Yhtä aikaa on pitänyt huolehtia budjetista ja henkilöstöstä, jatkuvasta toiminnasta ja tulosten parantamisesta. Tulokset ovat olleet radikaalisti aiempia parempia kaikilla osa-alueilla, ja siksi haluan kertoa tästä laajemmin. On mahdollista johtaa siten, että sekä työhyvinvointi että taloudelliset tulokset paranevat konkreettisesti.

Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Palvelutyöhön se sopii erinomaisesti, koska asiakkaita kiinnostaa, kuinka kauan he joutuvat odottamaan. Periaatteet, joilla muutos tehdään, perustuvat tieteellisiin tutkimustuloksiin ja luonnonlakeihin. Tämä kirja ei ole uusi totuus tai uusi teoria. Tämä on kuvaus näiden periaatteiden soveltamisesta

käytännössä asiantuntijaorganisaatiossa. Mahdolliset virheet ovat minun, vaikka esilukijat ovat auttaneet niiden karsimisessa.

Olen itse halunnut ymmärtää, miksi *lean* toimii. Nyt haluan auttaa. Jos yksikin tämän kirjan lukija innostuu muuttamaan organisaationsa tuloksekkaammaksi ja paremmaksi työpaikaksi, koen onnistuneeni. Tavoitteeni on, että pääset kanssani samalle tiedon tasolle minua nopeammin ja voit helposti etsiä lisää tietoa siltä alueelta, joka on sinulle tärkeä.

Tämä kirja on tarina muutoksesta, siten kuin minä olen sen nähnyt. Esittelemäni menetelmät ja työkalut ovat olleet hyödyllisiä, mutta ne eivät välttämättä ole suoraan kopioitavissa. Käytä niitä inspiraation lähteenä. Etenemisen järjestyskin voi olla eri, riippuen ongelmasta, jonka haluat ratkaista. Lean-matka on kuin kehä-rata: vaikka aluksi maisemat ovat uusia, jossain vaiheessa törmäät samoihin asioihin uudelleen ja silloin tietämys syvenee. Johdon esimerkin voima on merkittävä, mutta ei riitä, että vain yksin tiedät tai teet. Toivottavasti tämä kirja auttaa valmentamaan uutta ajattelumallia riittävän monelle organisaatiossasi, jotta muutos lähtee käyntiin.

Rakenteellisesti kirja sisältää rinnakkain sekä kehystarinan että teorian tietoa. Kehystarina on mukana, koska leanin soveltamisessa kyseessä on transformaatio – ajattelutavan ja käyttäytymisen muutos – mikä herättää onnistuessaan hurjaa vastarintaa ja voimakkaita tunteita. Siihen on varauduttava. Tarinan henkilöt ja tapahtumat ovat draaman vuoksi fiktiivisiä ja karikatyyrisiä. Liiketoiminta, sen eri toiminnot sekä alihankkija henkilöhahmoineen edustavat yleistystä tavanomaisesta organisointirakenteesta. Sepon roolihahmoon olen kerännyt kokemuksia vastustuksesta, Jussi edustaa tyyppiä, joka lähtee heti mukaan, ja Veijo kulkee matkan vaikeuksista voittoon. Todellisuudessa meissä kaikissa on Seppoa, Jussia ja Veijoa – kukaan ei ole näin selkeästi vain yhdenlainen.

Olen kirjoittanut kirjan siten, että voit mieltymystesi mukaan joko katsoa ne kohdat, jotka kiinnostavat, tai lukea järjestyksessä alusta loppuun. Kehystarinan voi lukea myös itsenäisenä ja pa-

lata sen jälkeen teoriaosuuksiin, joissa kerrotaan, miksi kävi niin kuin kävi. Tarina (puhekuplat ☁), lean-ajattelu (kompassi 🧭) ja työkalut (palapeli 🧩) on eroteltu visuaalisesti toisistaan lukemisen helpottamiseksi. Jos pidät kaavoista, voit katsoa ne ensin luvusta *Oivallus: Luonnon lait arjessa* ja lukea vasta sen jälkeen, mitä niiden soveltaminen tarkoittaa käytännön työssä. Jos taas kartat kaavoja, voit ohittaa kyseisen luvun (vaikka toivon harvan niin tekevän). Työkalut ovat mukana tuomassa konkretiaa, mutta muistathan, että tärkeintä ovat periaatteet ja menetelmät. Älä jumiudu tässä kirjassa esitettyihin työkaluihin vaan jatka tarpeen mukaan eteenpäin. Kirjan lopussa on kirjasuosituksia ja lähteitä. Mitä paremmin ymmärrät taustalla olevat periaatteet, sitä helpompi niitä on soveltaa omaan ympäristöön.

Lean-sana on ensimmäisen kerran julkaistu syyskuussa 1988 MIT:n tutkijoiden artikkelissa *The Triumph of the Lean Production System*. Heidän tutkimuksessaan oli käyty läpi 70 autotehdasta 14 maassa. Osa tehtaista, kuten Toyota, erottui tuottavuudeltaan merkittävästi muista. Tuottavuuseroa ei selittänyt maantieteellinen sijainti tai käytetty teknologia vaan johtamisfilosofia ja konserni, johon tuotantolaitos kuului. Tutkijoilla oli vaikeuksia keksiä sopiva nimitys löydökselleen, ja lopulta he päätyivät sanaan *lean*. Se on siis alun perin ollut vain markkinointitermi, joka seuraavien vuosien aikana juurtui osaksi alan sanastoa.

Artikkelin perusteella syntyi yleinen tulkinta, että lean toimii vain tehtaissa (siis tuotannossa). Kuitenkin jo vuonna 1988 oli selvää, että kyseessä oli johtamisjärjestelmä, joka sisälsi myös tuotekehityksen, toimittajahallinnan, asiakastuen ja koko yrityksen hallinnon. Väärä johtopäätös lienee yksi syy, miksi lean-ajattelun leviäminen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioihin on ollut hidasta. Lean-ajattelun alkuaikojä leimasi myös se, että tehokkuuden syitä yritettiin päätellä seurauksien ja näkyvien toimintatapojen perusteella. Vasta myöhemmin on julkaistu uutta tietoa, jossa periaatteet ovat pääosassa.

Johdanto

Tätä taustaa vasten voi siis olla kyseenalaista nimittää tätä kirjaa lean-kirjaksi. Se on silti mielestäni perusteltua, koska lean-sana oli minulle ensimmäinen vinkki, jonka avulla löysin sen tiedon ja perinteen lähteelle, jonka avulla olen uudistanut johtamismalliani ja saanut merkittäviä tuloksia. Minulle ratkaisevaa on ollut tutustuminen tohtori W. Edwards Demingin oppeihin. Häntä pidetään yhtenä neljästä gurusta Toyotan ihmeen takana – yhtenä niistä, jotka kehittivät lean-ajattelua käytännössä. Kirjassa toistuvat Demingin teorian osa-alueet ovat

1. systeemiajattelu
2. vaihtelun ymmärtäminen
3. uuden tiedon luominen PDSA-syklillä ja
4. psykologia.

Kiitokset aviomiehelleni Tatulle kaikesta tuesta ja sparrauksesta sekä ajasta tämän kirjan tekemiseen sekä lapsilleni Ellalle ja Henrille. Ilman teitä kolmea minulla ei olisi ollut voimia eikä rohkeutta uudistua. Kiitos Quality Knowhow Karjalaisen kouluttaja DI Antti Piiraiselle tilastollisen ajattelun oivalluksista, kärsivällisestä kysymyksiin vastaamisesta sekä tämän kirjan oikoluvusta. Kiitokset Waveconin coach Kristiina Aaltoselle tuesta ja näkemyksistä psykologiasta käytännön työssä. Kiitos esimiehelleni Patrian hallintojohtaja Ville Jaakonsalolle ennakkoluulottomasta tuesta, kun lähdin kokeilemaan tätä uutta ajattelumallia käytännössä, ja Patrian liiketoimintajohtaja Pasi Niinikoskelle tuesta lean-ajattelun levittämisessä laajemmalle konsernissa. Kiitos Futuricen toimitusjohtaja Tuomas Syrjäselle lean-ajatuksen kylvämisestä, useista keskusteluista matkan aikana sekä kommentteista tämän kirjan esilukijana. Kiitos lean-kirjailija ja -valmentaja Steve Bellille näkemyksistä, keskusteluista ja aloittelijan tukemisesta.

Kiitokset tämän kirjan esilukijoille. Kommenttienne avulla tästä on tullut parempi lukuelämys: johtaja Elina Herrala, satamat ja terminaalit, Neste; IT-infrapalveluiden päällikkö Janne Mäenpää, Patria; palvelujohtaja Pasi Lehmus, Fujitsu Finland; valmentaja Kyösti

Johdanto

Heikkonen, valmennus-KH; vt. ylilääkäri Pirjo Mikkola, Työterveyspalvelu Viisari; johtava konsultti Markus Hänninen, Innofactor ja teknologiajohtaja Tatu Männistö, Insta Defsec. Kiitos myös kaikille muille, joita en tässä mainitse nimeltä, jotka olette kertoneet minulle kokemuksianne lean-ajattelun soveltamisesta käytäntöön ja olette jakaneet tämän innostuksen kanssani.

Kiitos Talentumin kustannustoimittaja Liisa Poikolaiselle ja kustannuspäällikkö Suvi Aallolle: teidän avullanne ajatukseni ja kokemukseni muotoutuivat kirjaksi. Kiitos Patrian tietohallinnon henkilöstölle. Kaikki tulokset ovat teidän ansiotanne. Olette nyt esimerkki muille.

Pirkkalassa marraskuussa 2015

Sari Torkkola

Ota yhteyttä: sari@torkkola.com

Seuraa twitterissä: @SariTorkkola #LeanCIO

Linkkejä kirjoittamiini lean-artikkeleihin: <https://fi.linkedin.com/in/torkkolasari>