

# **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](http://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*

# Sisällys

<b>Johdanto</b> .....	11
-----------------------	----

## **OSA 1 PYSÄHTYMINEN nykyinen toimintamalli ei toimi**

<b>1 Oivallus: Henkilöstön turvallisuus</b> .....	18
<b>Prologi</b> .....	18
<b>Kolme kuukautta myöhemmin</b> .....	19
<b>Uupumista ei pidä hyväksyä</b> .....	21
Kolme vihollista: vaihtelu, ylikuormitus ja hukka .....	22
<b>2 Oivallus: Organisoி oppiminen</b> .....	29
<b>Ongelmien paljastaminen</b> .....	29
A3-ongelmanratkaisutaito .....	32
<b>3 Oivallus: Suunnitelma on vain hypoteesi</b> .....	38
<b>Älä suunnittele – sopeudu</b> .....	38
Kokeilujen kehä .....	39
<b>4 Oivallus: Visuaalinen viestintä on tehokkainta</b> .....	47
<b>Tee näkyväksi</b> .....	47
Tilannekuva nopeuttaa yhteistyötä .....	49

## Sisällys

<b>5 Oivallus: Virtaustehokkuus</b> .....	51
<b>Työkuorma hallintaan</b> .....	51
Virtaustehokkuus vai resurssitehokkuus?.....	57
Virtauksen tunnistaminen asiantuntijatyössä .....	60
Kanban kahdella tavalla .....	62
Päiväkokous .....	66
Työn koon arviointi.....	68
<b>6 Oivallus: Kaaosta ei voi parantaa</b> .....	70
<b>Kaaos</b> .....	70
Toiminnan parantamisen portaat .....	72
Hallitsematon työkuorma.....	78

## OSA 2 TÄYSKÄÄNNÖS ajattelutavan muuttuminen

<b>7 Oivallus: Asiakkaan kohtaaminen</b> .....	84
<b>”Olette syvältä”</b> .....	84
Muutosvastarinnan vaiheet .....	87
Asiakkaan ääni.....	89
<b>8 Oivallus: Systemin voima</b> .....	92
<b>Yhteistyö</b> .....	92
Systemiajattelu.....	95
<b>9 Oivallus: Esimies kehittää ihmistä, asiantuntija kehittää työtä</b> .....	108
<b>Mikä on oikea kysymys?</b> .....	108
Valmennustaito .....	110
Jatkuva parantaminen.....	113
Ryhmämatka epä mukavuusalueelle.....	120

## Sisällys

<b>10 Oivallus: Suunnittele sujuvaksi</b> .....	123
<b>Suunnitteluperiaatteet uusiksi</b> .....	123
Mene katsomaan .....	125
Sujuvan toiminnan suunnittelu .....	127
<b>11 Oivallus: Asiantuntijatyön mittaaminen</b> .....	148
<b>Datasta informaatiota</b> .....	148
Stabilointi – muuta prosessi ennustettavaksi .....	150
Prosessin käyttäytymiskäyrän laadinta .....	158
Asiantuntijatyön mittarit .....	162
Kysyntä eli asiakkaan odotukset .....	172
<b>12 Oivallus: Luonnon lait arjessa</b> .....	183
<b>Musta aukko</b> .....	183
Suorituskyvyn parantaminen käytännössä .....	186
Littlen laki – rajoita keskeneräisen työn määrää .....	186
Kingmanin yhtälö: käyttöasteen ja vaihtelun vaikutus ...	191
Vähennä virheitä .....	200
Yksinkertaista systeemiä .....	204
Lean six sigma ja monimuuttujakokeet .....	207
<b>13 Oivallus: Sosiaalisen paineen voima</b> .....	210
<b>Vaihtakaa johtaja!</b> .....	210
Kahdeksan tärkeintä käytöstä .....	212

## OSA 3

### ETEENPÄIN UUTEEN SUUNTAAN

#### Lean-johtamismalli

<b>Projektikriisi</b> .....	216
<b>Uusi johtamismalli</b> .....	218
Demingin periaatteet eli syvällisen tiedon systeemi .....	226
<b>Epilogi</b> .....	231

**LIITTEET**

<b>LIITE A</b>	<b>Sujuvuuden koulutusohjelma</b>	234
<b>LIITE B</b>	<b>Gemba-läpikävelyn kysymykset</b>	237
<b>LIITE C</b>	<b>Yhteenvedo perusmittareista</b>	240
<b>LIITE D</b>	<b>SPC esimerkki</b>	244
	<b>Viitteet ja lisätietoa</b>	245
	<b>Lähteet</b>	257
	<b>Hakemisto</b>	267