



LEAN

MISSÄ OLEMME?

MITÄ TAVOITTELEMME?

MITEN SINNE MENNÄÄN?

MITEN TEHDÄÄN MEIDÄN

LEAN?

BENCHMARKINGKLUBI

PÄIJÄT-HÄME

KLUBITYÖ 2019

APUJA LEAN – HANKKEEN KÄYNNISTYKSEEN

Benchmarkingklubi Päijät- Häme on tässä vuoden 2019 työssään pyrkinyt selvittämään, miten LEAN-toiminta saadaan onnistuneesti käynnistymään, mitä sudenkuoppia voi tulla vastaan ja miten sudenkuopat vältetään. Työn pohjana ovat LEAN-toimijoiden aikaisemmat kokemukset sekä ohjeet onnistumisiin ja virheiden välttämiseen.

Dick Blom

Seppo Komulainen

Sisällys

Johdanto ja työn taustaa	2
Benchmarkingtyön toteutus.....	3
Klubilaisten näkemyksiä, mihin pitäisi valmistautua, kun lähdetään LEAN- toimintaan	3
Työn tavoitteet ja rajaukset.....	4
Aikaisempia ajatuksia LEAN: sta	4
Asiantuntijoiden vinkkejä LEAN- hankkeiden onnistumiseksi.....	4
Työn benchmarking	8
Yhteenveto ja johtopäätökset	11
Benchmarkingtyön vahvuudet ja kehittämiskohteet (SWOT).....	12
Vahvuudet	12
Kehittämiskohteet ja heikkoudet	12
Uhkat	12
Mahdollisuudet	12
Jatkotoimenpiteet	12
Lähdeaineistoja.....	13



Johdanto ja työn taustaa



Laadun kehittämisen historia tuntee useampia ”ismejä”. Jokainen sukupolvi haluaa kehittää omat työkalunsa tai nimetä aikaisemmat uudelleen. Meille tuttuja ovat: SPC, ISO 9000, EFQM, PDCA jne. Kaikki nämä ovat hyviä ja toimivia menetelmiä, kun niitä käytetään oikeassa käyttötarkoituksessa.

Tämän päivän ”mantra” kehittämistoiminnassa näyttäisi olevan LEAN, jonka uskotaan johtavan kaikki organisaatiot puhtailla Toyotan opeilla menestykseen. Vaikka LEAN on hyvä kokoelma laadun ja tuottavuuden työkaluja, niin klubimme mielestä LEAN: ia tulisi soveltaa oikein ja organisaation toimintaan soveltuvasti.

Tässä klubityössä on pohdittu sitä, miten LEAN: n opit saataisiin kussakin organisaatiossa soveltuvasti käyttöön. Työssä ei keskitytä LEAN: n teoriaan vaan lähinnä muutosjohtamiseen, kun haetaan uutta suuntaa tai uusia menettelyitä. Tekemämme johtopäätökset voivat siten ehkä soveltua muunkinlaisiin muutoksiin organisaatiossa.

Benchmarkingtyön toteutus



Benchmarkingtyön toteutukseen osallistui tällä kertaa Päijät- Hämeessä vain kaksi henkilöä:

- Seppo Komulainen
- Dick Blom

Klubi kokoontui Facebookissa Päijät- Hämeen benchmarkingklubin avoimilla sivuilla <https://www.facebook.com/BenchmarkingKlubi> sekä klubin suljetuilla Facebook - sivuilla

Prosessin vaiheet:

1. Pohdittiin, mitä kysymyksiä voi nousta esiin, kun organisaatio harkitsee tai päättää lähteä soveltamaan LEAN: ia toiminnassaan. (Keskustelut klubin Paja- Facebook- sivulla ja sähköpostein)
2. Selvitettiin, mitä ohjeita eri asiantuntijat ovat antaneet onnistuneiden LEAN- hankkeiden toteuttamiseksi.
3. Ihanneprosessin menestystekijät ja kriittisten pisteet.
4. Benchmarkingkäynnit ja -puhelut LEAN:ia käyttäviin organisaatioihin.
5. Selvitettiin benchmarkattujen organisaatioiden tapa toimia työssä esitetyissä kysymyksissä.
6. Tarkennukset klubityöhön benchmarkkauksen pohjalta
7. SWOT- analyysi
8. Johtopäätökset ja jatkotoimet

Työn aikana käytiin Facebookissa kymmenen keskustelua.

Klubilaisten näkemyksiä, mihin pitäisi valmistautua, kun lähdetään LEAN-toimintaan

Kun lähdetään soveltamaan LEAN: a, olisi hyvä huomioida:

- Mikä on meidän strategiamme ja mitkä ovat tavoitteemme, ja miten sovellamme LEAN: a tavoitteidemme mukaisesti.
- Miten idea ”myydään” koko henkilöstölle.
- Miten koulutaudutaan läpi organisaation.
- Miten pilottiprojektit saadaan tukemaan toisiaan ja koko organisaation tavoitteita.
- Jatkuva parantaminen LEAN- hankkeiden toteuttamisessa.
- Toimintatapojen vakiinnuttaminen
- Tarvittavat resurssit

Työn tavoitteet ja rajaukset

Tässä työssä on ollut tavoitteena tunnistaa niitä näkökulmia ja kysymyksiä, joita olisi hyvä ottaa huomioon, kun lähdetään käynnistämään LEAN- keinoja organisaation kehittämishankkeissa.

Tämä työ ei ole ohjeisto LEAN: n soveltamiseen. Työssä esitetyt näkökulmat perustuvat asiantuntijoiden ja LEAN: n käyttäjien kokemuksiin ja näkemyksiin.

Aikaisempia ajatuksia LEAN: sta

Päijät- Hämeen benchmarkingklubi pohdiskeli LEAN: n sisäistä olemusta jo vuoden 2011-2013 klubytyössään ”CLEAN: sta LEAN: iin”. Silloin päädyimme seuraaviin johtopäätöksiin:

- Laatujohtaminen näytti keskittyneen käsitteeseen LEAN.
- LEAN- ajattelu onkin keskittynyt käsitteeseen CLEAN. Organisaatio tavoittelee päämääriään lineaarisiin keinoihin yhä nopeammin ja yhä kilpailukykyisemmin.
- Näytti siltä, että LEAN on ymmärretty vain siivoamiseksi ja LEAN: in osaoptimointina muutamia työkaluja käyttäen samalla unohtaen organisaation toiminnan kokonaisvaltaisuus ja pitkän aikavälin tavoitteet.

Klubi oli tuolloin laajempien kysymysten äärellä kuin alussa olimme osanneet ymmärtää. Työn tekeminen vei kaksi vuotta. Tavoitteita ja rajoituksia jouduttiin tarkistamaan. Ymmärsimme, että niin kuin LEAN: kin sanoo, on päämäärän oltava selvillä myös klubyötä tehtäessä. Päämäärään edetään välitavoitteiden ja sopivien keinojen kautta, jotka valitaan matkan varrella, kun viisastutaan. Tärkeintä on tietää, mihin lopulta halutaan päästä.

Asiantuntijoiden vinkkejä LEAN- hankkeiden onnistumiseksi

Selvitimme muutamien asiantuntijoiden kirjaamia vinkkejä onnistuneen LEAN: n toteuttamiseksi.

Jori Reijula, johtava asiantuntija, Granlund Consulting Oy,

on pohtinut, miksi terveydenhuollon alalla LEAN ei ole aina onnistunut. Samat päätelmät lienevät päteviä myös muilla toimialoilla.

Prosessien sujuvuuteen liittyvän LEAN-ajattelun edistäminen jää turhan usein puolitiehen muutamien asiasta innostuneiden puuhasteluksi. Erityisesti *sitoutuminen, johtajuus ja viestintä* vaatisivat enemmän huomiota.

Lean on ennen kaikkea johtamisfilosofia. Reijulan mukaan ilman *omistautunutta ja pelotonta johtoa* LEAN - implementaatio johtaa vääjäämättä epäonnistumiseen, riippumatta siitä miten motivoitunut henkilökunta on kyseessä.

Lean on vieläkin suhteellisen tuore ja trendikäs johtamisfilosofia Suomessa. Esimerkiksi terveydenhuollon toimijat ottavat leanista innoissaan vaikutteita ja oppeja päivittäiseen tekemiseensä.

Tämä johtaa aluksi pienimuotoiseen ”näpertelyyn” – mikrotason hankkeisiin, joissa tehdään pieniä parannuksia esimerkiksi sairaalan toimintaan. Näin lean-implemентаatit tulisi oppikirjojen mukaan periaatteessa käynnistääkin. Usein hankkeet jäävät kuitenkin siihen, eikä suurempia kokonaisuuksia tavoiteta. Jos tavoitteena tulisi olla vaikka ”lean-sairaala”, jäädäänkin junnaamaan pienten hankkeiden ympärille. *Leanin hyötyjä nähdä johdon tai henkilökunnan tasolla.*

Työntekijät näkevät leanin perustuvan pääsääntöisesti *maalaisjärjen soveltamiseen lean-ideologian* määrittämässä viitekehyksessä. Johdolta vaaditaan kuitenkin huomattavasti enemmän. Lean vaatii paitsi *vision*, myös *taloudellista panostusta ja rohkeutta viedä muutokset läpi* organisaatiossa. Tätä varten hyväkin johtaja tarvitsee rinnalleen vahvan tukiverkoston.

Johtajan olisi viisasta *rekrytoida hankkeeseen kokeneita lean-asiantuntijoita, muutosjohtajia ja oman toimialan, esim. terveydenhuollon, henkilökuntaa*, jotka tuntevat suuren mittakaavan lean-implemентаatit.

Kokeneen asiantuntijaryhmän voimin sairaalan johto voi aloittaa turvallisesti mielin **henkilöstön sitouttamisen ja motivoimisen lean-ajatteluun** ja sen mukanaan tuomiin **mahdollisuuksiin**.

Nina Lappalainen, Proinnodesign

tukee blogissaan Reijulan ajatuksia sekä analysoi LEAN: n edellytyksiä ja hyötyjä varsin selkeästi:

Lean-ajattelu – mitä edellyttää organisaatiolta?

Maalaisjärjen käyttö ja vastuullisuus - asiakkaan ja palveluntuottajan yhteisen jatkuvan kehittämisen toimintafilosofiana. Sen avulla parannetaan asiakkaan palvelukokemusta, palvelun vaikuttavuutta ja virtaustehokkuutta. Leanin ansiosta henkilöstö käyttää resurssejaan ja voimavarojaan tavalla, joka edistää työhyvinvointia.

Leanin voima piilee siinä, että yrityksen tai organisaation johto sitoutuu investoimaan jatkuvasti henkilöstöön ja toimintatapojen uudistamiseen. Lean-ajattelun ydin ei siis olekaan sen työkalut ja menetelmät kuten Leanista usein pintapuolisesti luullaan ja kun kovasti ”liinataan”.

Kiteytettynä Leanin voi ajatella olevan *oppimisjärjestelmä*, jonka tavoitteena on *valmentaa kaikista organisaation jäsenistä ongelmanratkaisijoita*.

Heti alkuun organisaatiossa on syytä tehdä *kattava selvitys lähtötilanteesta ja Leanin yhteensopivuudesta* nykyiseen toimintamalliin. Tietoa on kerättävä monin eri tavoin asiakkailta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä läpi liiketoiminnan eri osa-alueet. Henkilöstön kanssa voidaan pitää työpäiväkokemuksen purkutalkoot: mikä estää ja mikä edistää hyvän työpäivän toteutumista?

Kun organisaatiossa tiedetään missä ollaan nyt, saadaan paras mahdollinen lähtökohta oikeiden asioiden uudelleen ajattelulle. Tämä luo myös *valmiudet kokonaan uudenlaisen, jatkuvaan parantamiseen perustuvan johtamis- ja kehittämiskulttuurin rakentamiselle*. Tarkoitus ei siis ole vain paikata

kustannustehokkaasti vanhaa, sillä sitä ei voi tehdä määräänsä enempää. Tavoitteena on *kehittää toimintakulttuuri, jossa toimintatapojen uudistamisen vaiheiden suunnittelu ja käytäntöön viennin tukeminen kasvattaa luottamusta yhteisöllisenä oppimisprosessina*. Suurin haaste Leanin käyttöön otolle onkin vaatimus *johtamis- ja toimintakulttuurin muutoksesta* sekä sen integroimisesta käytettäviin järjestelmiin.

Lean edellyttää - perusasiat kuntoon ja solmukohtat auki

Lean ei ole oikea valinta toiminnan kehittämiseen, jos perusasiat eivät ensin ole kunnossa. Nykytilan kartoituksen lisäksi on olennaisen tärkeää rakentaa henkilöstön kesken *luottamuksellinen ilmapiiiri* ja *asettaa toiminnan kehittämislle tavoitteet*. Tässä vaiheessa johdon sitoutuminen mitataan, ja silloin oikeantyyppisestä, ulkopuolisesta muutoksen ohjaajasta on usein suuri apu.

Yksinkertaisuudessaan toiminnan kehittämiseen sitoutuminen ja tavoitteiden asettaminen näkyy siinä, että puheet ovat linjassa tekojen kanssa. Turhat rönsyt karsitaan, ihmisiä kunnioitetaan ja työtä estävät ongelmat poistetaan.

Yrityksen *arvoihin ja strategiaan pohjautuvat pelisäännöt luodaan yhdessä* ja näihin *kaikkien on sitouduttava*. Yhteiset pelisäännöt antavat henkilöstölle mahdollisuuden hallita työtään, ajankäyttöään ja itsensä johtamista.

Mikään ei voi aina sujua ongelmitta. Siksi myös *ongelmatilanteiden ratkaisuun tarvitaan etukäteen mietityt toimintatavat*. Systemaattiset prosessit auttavat työntekijöitä ratkomaan itse eteen tulevia arjen ongelmia.

Yrityksen tai organisaation toimintaan on vuosikymmenien kuluessa saattanut muodostua erilaisia solmukohtia. Nämä solmut on saatava auki. Esimerkiksi yrityksen johto voi nähdä tunnusluvuista, että myynnin kehitykselle tai tuottavuudelle on tehtävä jotain. Ratkaisuksi saatetaan valita myyntikoulutuksen lisääminen, tavoitteiden koventaminen tai mittareiden muuttaminen.

Edellä kuvattua ongelmaa ei pystytä kuitenkaan näin ratkaisemaan, vaan olisi ***selvitettävä todelliset juurisyyt*** myynnin ja tuottavuuden laskun taustalla. Perimmäiset syyt saattavat liittyä turhiin rönsyihin, huonoon työilmapiiriin ja johtamiseen. Tuotteet ja toimintatavat voivat olla vanhentuneita, yhteisiä pelisääntöjä ei ole, IT-järjestelmät tai toimitilat eivät tue asiakaslähtöistä ja tehokasta työskentelyä.

Erilaisia ongelmia on yhtä paljon kuin on erilaisia yrityksiä. Uudistumisen kannalta on olennaista, että kaikkiin ilmeneviin ongelmiin puututaan heti ja järkähtämättä.

Lean-ajattelu – mitä edellyttää?

Lean-ajattelun omaksuminen ei sinällään tee yhtään yritystä tai organisaatiota entistä paremmaksi. Tiettyihin reunaehtoihin on sitouduttava, jotta hyödyt konkretisoituvat.

Nina Lappalaisen mukaan tulisi muistaa ainakin seuraavat 6 johtotähteä, kun pohditaan mitä lean voisi teidän organisaatiollenne antaa:

1. Sitoudu pitkäjänteiseen kehittämiseen

Kehittämistyötä on tehtävä pitkällä tähtäimellä. Toimintatapojen muuttuminen ei onnistu vippaskonsteilla vaan systemaattisella kehittämisellä ja johtamisella.

2. Ymmärrä kokonaisuus

Lean-ajattelussa ei ole kyse työkaluista, nopeista lähdöistä vaan kokonaisuuksien ymmärtämisestä ja pitkäjänteisestä työstä. Mieti, haluatteko tehdä lyhytkestoisia, pieniä muutoksia vai rakentaa sellaista kilpailuetua, jota on vaikea kopioida.

3. Luo jatkuvan parantamisen kulttuuri

Yhdistä dialoginen johtaminen, ihmislähtöisyys, lean- ja palveluajattelu, jolla saadaan jatkuvan parantamisen kulttuuri. Näin kannattavuus ja uusiutuminen varmistetaan myös jatkossa.

4. Johda muutosta

Muutosta ja uutta tapaa toimia on pidettävä yllä ja ohjattava koko ajan. Ongelmakohtiin on puututtava heti eikä huomenna.

5. Valitse kehittämisprojektit huolella

Pidä vain muutamia, tarkoin valittuja ja huolella valmisteltuja, isompia kehittämisprojekteja käynnissä. Huolehdi, että kaikki ovat mukana tekemässä pieniä kehittämistoimia jatkuvasti arjessa.

6. Juurruta uudet toimintatavat

Juurtuminen ja toimintatapojen muutos ei toteudu, jos projekteja aloitetaan ja toteutetaan, mutta niitä ei juurruteta arjen käytäntöihin. Mustikkakiisselikään ei valmistu ilman mustikoita. Jonkun täytyy kerätä metsästä mustikat ja valmistaa niistä kiisseli.

Mitä hyötyjä Lean-ajattelulla voi saavuttaa?

Oikein sisäistettynä Lean-ajattelu voi lisätä yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta. Toiminnan laatu ja tasalaatuisuus paranevat. Turhan *hässäköinnin poistaminen tuo merkittäviä taloudellisia säästöjä*, mutta aina *samalla myös inhimillisiä hyötyjä*, kun kiireen tunne vähenee, työ on selkeää ja hyvin johdettua.

Asiat muuttuvat pienillä arjen toimintatapojen ja asenteiden muutoksilla. Vaikeinta oppimisessa on poisoppiminen vanhasta. Jos olet kiinnostunut vain Lean-työkaluista, se on kuin tulipalojen sammuttamista erilaisilla välineillä.

Lean vaatii johdolta 100 prosenttista sitoutumista ja päivittäistä vuoropuhelua ja viestintää esimiesten, työntekijöiden ja asiakkaiden sekä sidosryhmien välillä.

Kun organisaatio käy läpi tällaisen koko sen johtamis- ja toimintakulttuuriin kohdistuvan suuren muutoksen ja uudistumisen, *vastuullinen muutos ja maalaisjärjen käyttö ovat avainsanoja*.



Mia Säilä ja Ulla Toivonen

ovat analysoineet opinnäytetyösään henkilöstön kokemuksia Lean-menetelmän käyttöönotosta yksityisessä terveydenhuollon yrityksessä. Työssä todetaan, että:

- Lean-toimintamallin käyttöönottoon liittyen *henkilöstön käsitys Leanistä menetelmänä jäi epämääräiseksi.*
- *Lean- ja työkalujen käyttöönotto koettiin helpoksi ymmärrettäväksi.* Lean-työkaluista koettiin olevan hyötyä erityisesti työn kokonaisuuden hallinnassa ja esimiesten kohdalla päivittäisjohtamisessa.
- Lean-menetelmän käyttöönotossa olisi tärkeää käydä säännöllisesti läpi Lean- filosofiaa yleisellä tasolla henkilöstön kanssa, jotta Lean-filosofia ja sen tuomat työkalut ja prosessiajattelu juurtuisi tuloksikkoon.
- Jatkuva työkalujen kehittäminen ja niiden kriittinen arvioiminen arjessa auttaisi pitämään Lean-menetelmän kehityksen käynnissä.

Työn benchmarking

Edellisessä luvussa esitetyt asiantuntijoiden näkemykset tukivat klubilaisten näkemyksiä niistä asioista, jotka kannattaa ottaa huomioon, kun harkitaan LEAN: n hyödyntämisestä organisaation johtamisessa asetettavien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työssä esiin tulleet näkemykset LEAN: n haasteista ja menestystekijöistä haluttiin vielä testata käyttäjien kokemuksilla. Haluttiin tietää, **miten** käytännössä LEAN- edut saavutetaan ja karikot vältetään. Klubi haastatteli Isku Oyj: n LEAN- asiantuntijaa Mikko Porteria.

Mikko Portterin kommentit vahvistivat klubin näkemyksiä. Kun klubi jo tiesi, mitä tulee tehdä, niin Mikko selvitti miten se tehdään. Tärkeitä asioita ovat Mikon mukaan:

- Pysyminen visiossa
- Johdon pysyminen pitkäaikaisissa tavoitteissa
- Toteutetaan vain ne parannusehdotukset, jotka johtavat kohti visiota.
- Asiakkaat ja alihankkijat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan LEAN:n valmisteluun
- Pilottiprojekteilla kannattaa aloittaa.

Benchmarkauksessa Mikko Porterille esitettiin 13 kysymystä, ja näin Mikko vastasi:

Nykytilan analyysi. Tehtiinkö ja mitä osoitti sellaista, mihin LEAN voisi tuoda apuja?

- *Kun ensin on tiedossa visio, johon pyritään, on hyvä tehdä nykytila-analyysi liiketoiminnallisesta näkökulmasta – Leanin tavoite on liiketoiminnan kehittäminen tiettyjen periaatteiden mukaisesti, eli nykytila-analyysin tarkoitus on liiketoiminnassa ei Leanissä.*

Millaisia resursseja LEAN: n käynnistäminen vaati?

- *Ei mittavia omia organisaatioita, vaan olemassa olevalla porukalla tehtävissä, mutta vaatii mahdollisuuksia pysähtyä hetkeksi, ottaa askel kauemmassa ja katsoa mitä oikein tekee.*



Johdon sitoutuminen LEAN: iin? Miten näkyy johdon toiminnassa?

- *Sitoutuminen pitkäkestoiseen, tavoitteelliseen, visiota kohti suuntaavaan kehittämistoimintaan on välttämätöntä. Päätöksenteko tukemaan asetettuja tavoitteita, vaikka lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden kustannuksella.*

Onko organisaatiollanne visio, muuttuiko visio, kun lähdettiin LEAN: iin

- *Visio löytyy ja on kehitysmatkallamme tarkentunut ja siihen on tullut Lean otsikon alle mahtuvia asioita. Silti yrityksessämme tiedostetusti ei puhuta Leanin käyttöönottamisesta, pelkästään Iskun asioista.*

Miten LEAN- osaaminen kannattaa hankkia? Suositteletteko jotain oppimispolkua vaiheittaiseen siirtymiseen LEAN: iin

- *1 asiantuntijakin riittää, jos johdon tahtotila on linjassa asiantuntijan tuomien asioiden kanssa. Mieluummin muutetaan ensin tekotapoja kehityksen kautta ja koulutetaan sen jälkeen "teoriaa", joten kaikkien kouluttamisesta ei alussa tarvitse huolehtia. Konsulttien käyttäminen on ok, kunhan sitoutuminen tulee organisaation sisältä. Iskulla on haluttu tehdä asia sisäisin voimin.*

Miten henkilöstö motivoidaan ja LEAN jalkautetaan?

- *2 tärkeää asiaa: (1) Lean jalkautetaan osana yrityksen tapaa tehdä asioita, eli ei näin: "Tehdään näin, koska Lean sanoo, että näin tulee tehdä" vaan näin: "Iskun toimintatapoihin kuuluu, että tehdään näin" ja (2) jalkautus toimintamalleja muuttamalla (ei puhumalla) – muutetaan prosesseja soveltamaan ihmisille, ei ihmisiä sopimaan prosesseihin. Otetaan työntekijäpalautteet huomioon, mutta ohjataan niitä kohti yhteistä tavoitetta.*

Miten henkilöstön näkemykset huomioidaan parantamistoiminnassa?

- *Summittainen jatkuva parantaminen, jossa tehdään niitä muutoksia, jotka sattuvat nousemaan esille, ei riitä. Henkilöstön näkemykset ja parannusideat tulee ohjata vision suuntaan – Toteutetaan ne parannukset, jotka vievät kohti yhteistä tavoitetta.*

Miten varmistetaan, että tehdään oikeita asioita, hankkeet kulkevat samaan suuntaan ja tukevat valittua strategiaa? Miten "näpertely" ja "liinaus" vain LEAN: n vuoksi vältetään?

- *Muodostetaan polku kehitystoiminnalle ja seurataan polkua. Tämän polun määrittäminen vaatii päätöksiä toimintamallin periaatteista.*



Miten LEAN kytketään toiminnan jatkuvaan parantamiseen?

- *Yhdistämällä jatkuva parantaminen osaksi muuta kehitystoimintaa, valmentamalla ideoita kohti yhteistä tavoitetta.*

Miten LEAN- toiminnan jatkuva parantaminen tapahtuu?

- *Ideoiden keräämistapa voi vaihdella, oleellista on reagoida ideoihin ja antaa palautetta. Sujuvuuden varmistamiseksi päätökset tulee tehdä mahdollisimman lähellä arvon tuottoa, mutta ei yhtään lähempänä, jotta kokonaiskuva säilyy. Päätöksen tekemiselle näillä tasoilla tulee muodostaa säännöt.*

Mitkä ovat olleet hyödyt LEAN: n soveltamisesta?

- *Tuottavuusloikat aivan omilla lukemilla, 100 % kasvu samalla porukalla ei harvinaista. Toimitusvarmuuden, laadun ja työtyytyväisyyden parantuminen.*

Tuliko vastaan haasteita, joita ei LEAN- toimintaa aloitettaessa otettu huomioon?

- *Pitää ottaa huomioon, ettei voi tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Yksikin muutos tai huomioimatta jäänyt asia voi aiheuttaa muuten täydelliseen suunnitelmaan vyöryn muita muutoksia. Mitä ikinä suunnitteleekin, tulee varmistaa, että asiaa voi jatkojalostaa.*

Mitä muuta tulisi ottaa huomioon LEAN- toimintaa aloitettaessa?

- *Pieni ydinporukka miettii, mihin yrityksen halutaan menevän – asiakkaat ja alihankkijat varhaisessa vaiheessa mukaan. Mietinnän lopputuloksena saadaan täsmennettyä alustava strateginen fokus ja arvot voidaan viestittää organisaatiotasolla kerralla jalostaen asiaa matkalla yritykselle sopivaksi. Muutoksen läpiviejille perehdytystä käytännön kautta ja toteutetaan pilottiprojekti, jossa mennään ihan ”ruuvitasolle” asti. Prosessien virtautus tekee luultavasti tarpeen uudistaa organisaatorakennetta ja mittareita, mutta muistetaan, että Leanissä ei ole kyse organisaatiomuutoksesta. Onnistuneen pilotin jälkeen on helpompi laajentaa asiaa muuallekin.*

Yhteenveto ja johtopäätökset



Tässä Päijät – Hämeen vuoden 2019 klubityössä kartoitettiin niitä edellytyksiä, valmiuksia sekä valmistautumisia, joita mahdollisesti tarvitaan, kun lähdetään laatujohtamisessa systemaattisesti toteuttamaan LEAN- oppeja.

Opittiin, että LEAN- startissa tarvitaan:

- osaavaa ja osallistuvaa johtamista,
- tehokasta ja ajantasaista viestintää
- nykytilan tuntemista
- selkeää visiota siitä mihin pyritään ja tahtotilaa visioon pääsemiseksi
- projektien yhdensuuntaisuutta ja oikeaa suuntaa
- henkilöstön osaamista ja osallistumista
- resurssija: taloudelliset resurssit, asiantuntijaresurssit, henkilöstön kehittämisresurssit
- Ei sanota: ”LEAN sanoo, että tulee toimia näin , vaan sanotaan, että tämä on toimintatapamme.
- ym.

Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö alkuvaiheessa on suositeltavaa.

Kiteytettynä kysymys on osaavasta muutosjohtamisesta, kun tähdätään onnistuneeseen Leaniin.

Seuraavassa työssään BM- klubi Päijät -Häme etenee syvemmälle LEAN:iin ja huomioi myös resiliessin, jonka avulla voidaan toipua ja jatkaa kehittämistoimintaa ”kompuroinneista” huolimatta.

Benchmarkingtyön vahvuudet ja kehittämiskohteet (SWOT)



Vahvuudet

Työn vahvuutena voi pitää sitä, että se opetti klubilaisille LEAN: n olevan muutakin kuin vain työkalupakki. Työn tulokset osoittivat, että LEAN on johtamismenetelmä, jota tulee rakentaa omista lähtökohdista omat tavoitteet ja tulevaisuudenkuvat huomioiden.

Kehittämiskohteet ja heikkoudet

Benchmarkingkäynti kohdistettiin organisaatioon, jossa LEAN on ollut jo pitempään käytössä. Vasta-alkajilta olisi kannattanut selvittää ne kysymykset, joihin alussa tarvittaisiin apuja.

Klubin työsuunnitelman mukaan oli tarkoitus tehdä laaja kysely, joka olisi kohdistettu aikaisemman klubityömme CLEAN:sta LEAN:iin kyselyn organisaatioihin. Kysely jäi valitettavasti aikataulu- ja henkilökohtaisista syistä tekemättä.

Uhat

Työn tekemiseen osallistui vähän klubilaisia. Tämä voi näkyä näkemysten kapeutena.

Mahdollisuudet

Työ voi rohkaista LEAN: n soveltamiseen ja toisaalta pitämään ”jalat maassa”, jos innostutaan liikaa LEAN: sta.

Jatkotoimenpiteet

Päijät- Hämeen benchmarkingklubi tekee tämän klubityön palautteen perusteella seuraavan klubityön, jossa mennään syvemmälle LEAN: n sisältöihin ja käyttömahdollisuuksiin. Lisäksi klubilaiset käyvät Päijät-Hämeen aluejaoksen LEAN- tilaisuuksissa, joissa saadaan luennoitsijoilta ja kuulijoilta hyviä vinkkejä ja käyttökokemuksia LEAN :n tehokkaaseen soveltamiseen.

Työssä nousi esille myös ilmiö nimeltä **resilienssi**. Resilienssi on piilevä voima, myönteinen asenne muutoksissa. Kun epäonnistut, voit sen avulla vääntää mielesi pärjäämisasentoon.

Resilientti ihminen kohtaa todellisuuden sellaisena kuin se on. Hän ei väistele vääjäämätöntä eikä taistele tapahtunutta vastaan. Hän ei etsi selitystä eikä kysy ”miksi minä”, vaan suuntaa katseensa tulevaan. Hyväksyvä asenne auttaa mukautumaan muutoksiin, pehmentää pettymyksiä ja lyhentää lamaantumisaikaa. Resilienssi on aktiivista tekemistä, ei vain sopeutumista. Resilienssi on voima, jota voidaan hyödyntää yksilötasolta maanpuolustukseen asti.

Lähdeaineistoja



Jori Reijula: Kuinka Lean voisi tehostaa soten toimintaa? Kolme keinoa, jotka nostavat asiakkaan keskiöön

<https://www.professio.fi/blogi/kuinka-lean-voisi-tehostaa-terveydenhuollon-toimintaa-kolme-keinoa-jotka-nostavat-potilaan-keskioon/>

Nina Lappalainen, Proinnodesign: Lean -ajattelu - mitä edellyttää organisaatiolta?

<https://proinnodesign.fi/blogi/lean-ajattelu-mita-edellyttaa-organisaatiolta>

Säilä Mia, Toivonen Ulla, 2017: Opinnäytetyö, Lean-menetelmän käyttöönotto yksityisessä terveydenhuollon yrityksessä: onnistumiset ja haasteet henkilöstön kokemana

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017113019132>

Sinnikkyys auttaa yli elämän vastoinkäymisistä ja sitä voi myös opetella

www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/voi-hyvin/psykologia/sinnikkyys-auttaa-yli-elaman-vastoin kaymisista-ja-sita-voi-myos

Mummo matkalla. Soili Poijula: "Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito" - ex Libris...

<https://mummomatalla.blogspot.com/2019/03/soili-pojula-resilienssi-muutosten.html>

Työterveyslaitos: Mitä on resilienssi

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>