Sujuvampaa arkea – johtamiseen ja palavereihin

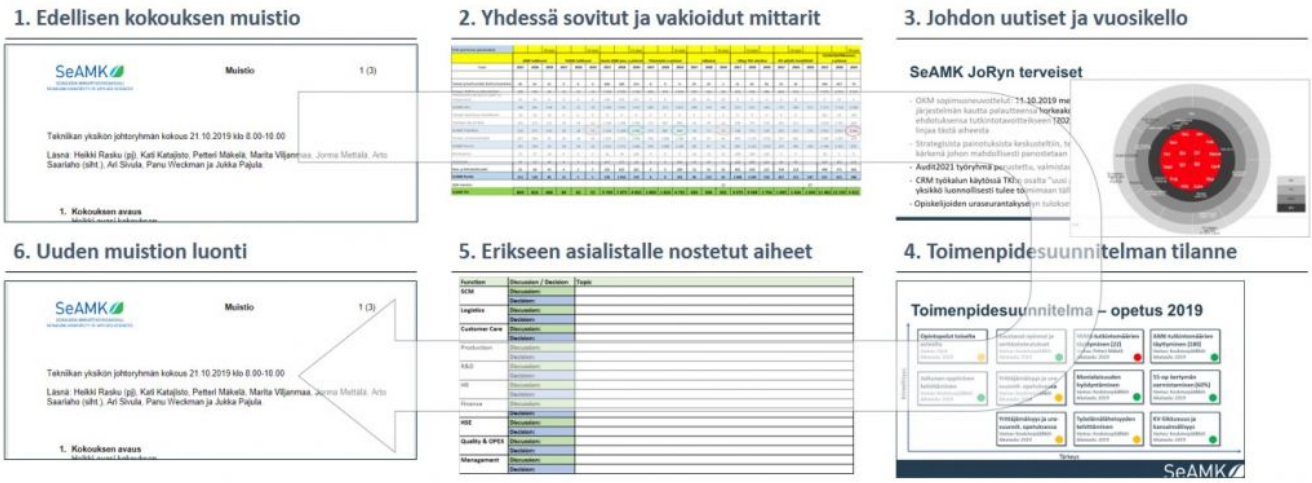
10.12.2019

Lean-ajattelu asiantuntijatyössä

Lean-ajattelu ja -menetelmät ovat pitkän historiansa aikana nousseet tasaisin väliajoin kuumiksi puheenaiheiksi, ensisijaisesti tuotannollisista tarpeista. Leanin kulmakivet: Arvon tunnistaminen ja lisääminen, hukkien poisto ja jatkuva parantaminen kun ovat hyvin ajattomia teemoja nimenomaan teollisessa tuotannossa. Viime vuosina myös toimihenkilötyöhön on useammassa organisaatiossa ryhdytty soveltamaan Lean-menetelmiä – ja usein varsin onnistuneesti.

Yksi erinomainen Lean-menetelmien soveltamiskohde toimihenkilö- ja asiantuntijatyössä on palaverikäytännöt ja johtamisprosessit. Itse kunkin on helppo tunnistaa hukkaan heitettyä aikaa viimeaikaisistakin palavereista, joissa olemme istuneet. Ennen hukkiin keskittymistä, tulisi kuitenkin Lean-periaatteiden mukaisesti tunnistaa mitä arvoa palaverimme on tuottamassa. Tämä ei aina ole helppoa, mutta oleellista jatkon kannalta. Miten muuten voit tunnistaa hukkaa, ellet tiedä mikä on arvokasta?

SeAMKissa on alkanut toimintamme kehityshanke ”Sujuvampaa arkea”, johon liittyviin koulutuksiin moni meistä on jo osallistunut. Toimiessani teollisuudessa liiketoimintayksikön johtajana käynnistimme johtoryhmässämme hieman samanlaisen kehityshankkeen, jossa pilotoimme Lean-menetelmiä toimintamme johtamisessa. Tunnistimme johtoryhmämme toiminnan tärkeimmäksi arvon tuotoksi yksikkömme strategian toteuttamisen ja pyrimme karsimaan palaveri- ja johtamiskäytänteistä kaiken tätä arvoa tuottamattoman työn hukkina. Tulokset olivat vähintäänkin rohkaisevia, ja kokeilu jäi elämään vakiintuneeksi johtamismalliksi. Ohessa lyhyt kooste tästä toimintamallista.



Kuva 1. Esimerkki Lean-menetelmillä kehitetystä palaveriprosessista

1. Vakioitu agenda

Yksi ehkä Lean-periaatteiden vaikeimmista kokonaisuuksista on työn standardointi, mutta ilman standardointia on vaikea tietää milloin ongelmat ja tehottomat toimintatavat ovat prosessissa ja milloin vain satunnaisia poikkeamia. Sama pätee palaverityöskentelyyn. Leanin jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti on tärkeää luoda agenda, jota toteutetaan systemaattisesti ja kehitetään yhdessä. Tämä standardointi luo myös pohjan myös visuaaliselle johtamiselle, sillä kerta toisensa jälkeen toistuvat teemat voidaan esimerkiksi tulostaa näkyville, eikä hukata verkkolevyjen syövereihin.

2. Standardoi mittarit

Yhtä tärkeää kuin mittareiden synnyttäminen, on niiden priorisointi ja jälleen kerran – standardointi. Johdon toiminnassa mittareiden olisi hyvä kertoa kompassin lailla, onko suuntamme edelleen kohti strategiassa määrittelemiä tavoitteita ja arvon tuottoa asiakkaalle. Mittareiden vakiointi estää myös meille ihmisille luonteenomaisen taipumuksen keskittyä niihin mittareihin, jotka juuri sillä hetkellä näyttävät parhaita lukuja. SeAMKissa käynnissä oleva Näkymätön Näkyväksi -hanke tekee hyvää työtä tuotannon toiminnan tunnuslukujen esille tuomisessa. Tästä hankkeesta lisätietoja löytyy hankkeen kotisivuilta: https://app-staging.seamk.hion.dev/yrityksille/tki-projektit/nana/**3. Vuosikello muistuttaa ja jakaa tietoa**

Etenkin lukuvuosirytmissä toimiva oppilaitosmaailma hyötyy huomattavasti asioiden kuvaamisesta vuosikelloilla. Vuosikellojen etuna on niiden erinomainen tiedonjakokyky ja ennakoinnin mahdollistaminen. Samalla vuosikello on oiva paikka sisällyttää toimenpiteitä, jotka synnyttävät Leanin mukaisesti ”hyväksyttävää hukkaa” eli arvoa tuottamatonta työtä, mutta joita on pakko kuitenkin toteuttaa. Näin pysyy selvä ero prosessin pakollisten ja asiakkaalle arvoa tuottavien toimenpiteiden välillä.

4. Toimenpidesuunnitelma toteuttaa strategian

Kuten todettua, esimerkkitapauksessamme tunnistimme toimintamme suurimmaksi arvoksi strategian toteuttamisen. Niinpä kenties kaikkein tärkein Lean-periaatteiden mukaisen johtamisen työkalu meille oli visuaalisesti toteutettu toimenpidesuunnitelma. Perinteisiä, ja helposti verkkolevyjen syövereihin hautautuvia listamuotoisia toimenpidesuunnitelmia parempi tapa kuvata vuoden ajalle suunnitellut toimenpiteet on ns. ”kiireellisyys-tärkeys” kartta. Tässä kartassa kukin laatikko edustaa toimenpidettä jolla on tavoite, alku, loppu ja vastuuhenkilö. Kartta kertoo toimenpiteiden prioriteetin, ja siihen on helppo sisällyttää myös visuaalisen johtamisen mukaiset liikennevalot, tai muut status indikaattorit.

Itse palaverissa kukin vastuuhenkilö voi lyhyesti kertoa toimenpiteen tilasta ja päivittää liikennevalostatuksen. Tällöin tilapäivitystä seuraavassa keskustelussa on syytä myös keskittyä apua tarvitseviin toimenpiteisiin, paremmin sujuvien toimien kuittaantuessa hyvin ansaituin kehuin. Onnistumisten mainitseminen ja juhlistaminen on kuitenkin tärkeää, ettei kokoukset mene pelkkien haasteiden ympärillä pyörimiseen.

5. Keskustelua ja päätöksiä

Kohdassa yksi edellytetty toiminnan standardointi on harvoin mahdollista ilman, että joku joustavuuden muoto löytyy. Arki yrityksessä tai oppilaitoksessa ei kulje niin systemaattisesti raiteillaan, etteikö jotain ennalta määrittelemätöntä tule aina käsiteltäväksi. Tällaisia asioita varten voidaan varata oma aika keskusteluille tai

päätöksiä edellyttäville aiheille. SeAMKin johtoryhmätyöskentelyssä on jo pitkään ollut erinomainen käytäntö tuottaa materiaalit keskusteltavaa aiheetta varten jo valmiiksi. Tällä vältetään hukkaa, jossa itse palaverissa aletaan isolla ryhmällä tutustua käsiteltävään aiheeseen.

6. Ja sama alusta!

Edellä kuvattu palaverityöskentely on parhaimmillaan erittäin toimenpide- ja tulosorientoitunutta. Ihmisen muisti on kuitenkin lyhyt, joten edelleen on vanha kunnon kokouspöytäkirja paikallaan, jonka pohjalta seuraava kierros voidaan sitten aloittaa. Sovittujen toimenpiteiden korostaminen pöytäkirjassa on hyvä käytäntö luoda rutiinia myös siihen, ettei pöytäkirja ole vain jälkipolvia varten vaan elävä dokumentti ohjaamassa tekemistämme. Tarvittaessa voidaan pitää myös omaa toimenpidelistausta kokouksissa sovituista toimenpiteistä, ja tässä tapauksessa ehkä nimenomaan digitaalisena saavutettavuuden vuoksi.

Digitalisaatiota vain hukkaa poistamaan

Nykypäivänä digitalisaatio valtaa työelämämme jokaista nurkkaa. Liian usein tässä kehityksessä edetään teknologia edellä, unohtaen miettiä milloin digitalisaatio tuo aitoa lisäarvoa. Yllä kuvatussa mallissa on mahdollista – ja jopa suotavaa – toteuttaa ainakin kohdat 3 ja 4 puhtaasti ”analogisesti”. Isolle paperille tulostettu ja julkisesti esille asetettu vuosikello ja toimenpidesuunnitelma tuovat läpinäkyvyyttä toiminnasta myös muulle organisaatiolle, korotavat sitoutumistamme niihin ja luovat palavereihin tiettyä tarinallistamista, kun asioista ei puhutakaan power pointin kautta vaan ihan kertomalla. Pöytäkirjat ja mittarit on syytä olla digitaalisessa muodossa saavutettavuuden vuoksi, keskustelu- ja päätöksentekotaulun toteutus riippuu ihan tiimin omista haluista.

Kokeilun kautta jatkuvaan parantamiseen

Edellä kuvattu malli on poiminta todellisesta teollisesta ympäristöstä, mutta toimii tässä artikkelissa ensisijaisesti ajatusten herättäjänä. Kukin säännöllinen palaveri on erilainen ja tuottaa erilaista arvoa. Niinpä asiasta kiinnostunut tiimi voi toteuttaa mallia omalla tavallaan, kunhan Lean-periaatteiden mukainen arvoa tuottavaan toimintaan keskittyminen, ”palaverihukan” minimointi ja toiminnan standardointi toteutuvat. Viimeksi mainittu on avain jatkuvaan parantamiseen ja hyvä Lean-tiimipalaveri päättyykin muutaman minuutin reflektointiin: ”Mitä voisimme tehdä ensi kerralla vielä paremmin?”

Heikki Rasku
Yksikön johtaja, SeAMK Tekniikka