

Kiireisen toimistoninjan

LEAN-OPAS

Eli miten katkaista kiirekierre asiantuntijatyöstä?



JANNE K. JÄÄSKELÄINEN

Janne K. Jääskeläinen

Kiireisen toimistoninjan* lean-opas

Eli miten katkaista kiirekierre asiantuntijatyöstä?

**) “Kiireisen” tarkoittaa, että voit lukea tämän oppaan vaikka vessassa istuessasi samalla, kun talkkari hakkaa ovea. Neuvojen noudattaminen kestää vähän kauemmin.*

Copyright © Janne K. Jääskeläinen

Sisällysluettelo

Kenelle tämä opas on suunnattu?	3
Ennen kuin aloitat	3
Mitä on lean?	4
Asiantuntijatyön pahimmat vitsaukset	5
Mutta entä jos minä en ole esimies tai johtaja?	5
Mitä työsi oikeastaan sisältää?	6
Millaista työtä sinulle oikein tulee?	6
Työn kysyntä ja kesto	7
Kuinka kauan asiakkaan näkökulmasta kestää tilauksesta toimitukseen?	8
Yhteenvedo	8
Visualisoi	10
Miten kanban-taulua käytetään?	11
Työn säännöt	11
Ferrari vai pappavolvo?	12
Priorisoi	14
Mitä hyötyä kanban-taulusta sitten on?	14
Mitä seuraavaksi?	15
Standardoi	16
Mitä työ on?	16
Pohjatietojen saaminen vaatii keppiä ja porkkanaa	17
Ihan kiva ajatus, mutta millä ajalla ja rahalla tämä humppa onnistuu?	18
Lopuksi	19

Kenelle tämä opas on suunnattu?

Tämä opas ei ole täysipainoinen leanin oppikirja. Olen kirjoittanut tämän oppaan sinulle, joka teet aivoja ja pakaroita vaativaa istumatyötä tietokoneella tai toimistoympäristössä. Erityisen paljon tästä on apua, jos tunnistat työpaikkasi näistä:

- Työ jakaantuu epätasaisesti. Osa ihmisistä tuntuu hukkuvan työhön ja osalla ei ole riittävästi tekemistä.
- Kukaan ei osaa arvioida, kuinka paljon työtä on milloinkin tulossa tehtäväksi.
- Tieto kasaantuu ihmisten korvien väliin tai tietoa haudotaan mustasukkaisesti.

Asiat voisivat olla toisinkin.

Kuvittele mielessäsi seuraavanlainen työpäivä: tulet töihin, haet kahvia ja vaihdat kuulumiset hymyilevien työkavereiden kanssa. Tultuasi työhuoneeseesi näet yhdellä vilkaisulla työtaululta, miten kiireinen työpäivä on tulossa. Luettuasi sähköpostit kirjaat uudet työtehtävät työtaululle. Seuraavaksi alat tehdä työtehtäviä yksitellen ja rauhallisesti. Välillä huoneesi ovella käväisee esimies ja myyjä, mutta molemmat vain vilkaisevat työtaulua ja näkevät itse, että heidän työnsä etenevät hyvää vauhtia, eikä heillä ole tarvetta keskeyttää sinua. Työpäivä soljuu kevyesti lounaaseen saakka, ja iltapäivä jatkuu yhtä yllätyksettömissä merkeissä. Stressi ja kiire loistavat poissaolollaan, mutta tuloksia tulee entistä tehokkaammin.

Ennen kuin aloitat

Ennen kuin aloitat muutokset työpaikallasi tai tiimissäsi, sinun täytyy sisäistää leanin syvin perusajatus: muutosvoima asuu ihmisissä, ja ihmisiä pitää kunnioittaa. Et voi kävellä yksittäisten ihmisten huolien ylitse tai olettaa, että syy on aina heissä. Yleisin syy toimimattomaan työarkeen on systeemeissä: prosessit toimivat heikosti tai kukaan ei johda niitä. Toki ihmisten asenteissakin voi olla vikaa, mutta se on yleensä seuraus, ei juurisyy.

Leanin avulla pystyt parantamaan sekä omaa että työkavereidesi arkea.

Mitä on lean?

Lean on tieteellinen ja ihmiskeskeinen johtamisfilosofia, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaille maksimaalista arvoa vähentämällä hukkaa ja vaihtelua yhdessä työntekijöiden kanssa.

Tämä määritelmä pitää sisällään kaikki olennaiset leaniin liittyvät asiat:

- **Tieteellisyys ja ihmiskeskeisyys:** ihmisiä ja prosesseja pitää johtaa kerättyyn dataan ja tieteellisiin tosiasioihin perustuen (esimerkiksi theory of constraints, Littlen laki ja Kingmanin kaava).
- **Ihmisten kunnioittaminen:** lean ei ole vain keino säästää kuluissa, vaan leanista hyötyvät kaikki. Hyöty näkyy turvallisena ja stressittömämpänä työympäristönä, jossa kaikki on selkeämpää ja kiireettömämpää.
- **Asiakkaalle tuotettavan maksimaalisen arvon** tuottamisen täytyy säteillä kaikkeen toimintaan. Markkinoinnissa on keskityttävä asiakkaan arvolupauksen selkeään esilletuomiseen. Myynnissä on ymmärrettävä, mikä on tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle. Tuote- ja prosessikehityksessä on mietittävä vain asiakkaalle syntyvää todellista arvoa. Tuotannossa on keskityttävä asiakkaan tarpeisiin, ei alan sisältä tuleviin paineisiin tai uusimpiin trendeihin.
- **Hukan minimointi:** kaikissa prosesseissa ja työpaikoissa on hukkaa, eikä siitä pääse ikinä kokonaan eroon. Hukan tyyppejä on kahdeksan, ja ne kaikki aiheuttavat kulua ja viivästyksiä. Niiden minimoimiseksi työpaikoilla pitää aina pyrkiä prosesseihin ja käytäntöihin, jotka minimoivat turhan työn. Se on myös työntekijöiden ihmisarvon kannalta oikein. Kuten Eiji Toyoda sanoi, *"...employees are offering a very important part of their life to us. If we don't use*

their time effectively, we are wasting their lives”. En voisi olla enempää samaa mieltä.

- **Vaihtelun minimointi:** vaihtelu aiheuttaa suurimman osan stressistä ja turhista kustannuksista työpaikoilla. Vaihtelun minimoiminen ei onnistu ilman tieteellisen johtamisen ymmärrystä, ja vaihtelun huomiotta jättäminen johtaa joko alitehoiseen työskentelyyn tai ihmisten uupumiseen. Oli ala mikä hyvänsä, vaihtelua voi ja täytyy hallita siten, että se ei johda lisäkustannuksiin, laatuvirheisiin ja henkilöstön uupumiseen.

Moni ymmärtää leanin koskevan vain prosessiteollisuutta tai autojen rakentamista, vaikka se on varsin helposti sovellettavissa myös asiantuntijayrityksiin.

Asiantuntijatyön pahimmat vitsaukset

Jos mietitään tyypillisen asiantuntijan näkökulmasta modernin työelämän ongelmia, ne ovat tyypillisesti seuraavia:

- **Työ on kuormittavaa.** Työmäärää ei voi ennakoida eikä suunnitella. Siitä tulee kiirepiikkejä, mikä taas johtaa laatuvirheisiin, stressiin ja ylityöhön.
- **Kompleksisuus ja selkeyden puute.** Oma tehtävä ei ole selkeä. Muutokset tulevat yllätyksenä, eikä ole selvää, kenen vastuulla mikäkin asia on. Toimintamallit vaihtelevat ihmisten mukaan.
- **Siiloutuminen ja tonttisodat.** Omaan työnkuvaan tai tapaan tehdä työtä ei voi vaikuttaa.
- **Merkityksellisyyden puute.** Jokainen haluaa olla osa jotain isompaa, vaikuttaa johonkin tai tehdä arvojensa mukaista työtä.

Lean tuo helpotusta näihin kaikkiin.

Mutta entä jos minä en ole esimies tai johtaja?

Ei sinun tarvitsekaan olla. Voit aloittaa muutoksen aina ensin omasta työstäsi. Kun tiimisi huomaa, miten paljon helpompaa työsi hallinta on, on melkoinen ihme, jos lean ei ala kiinnostaa myös työkavereitasi.

Seuraavaksi kerron, miten sinäkin voit hyödyntää leania omassa työssäsi.

Mitä työsi oikeastaan sisältää?

Ennen kuin voit lähteä parantamaan tilannettasi, nykytila täytyy ensin selvittää. Sitä varten tarvitsemme seuraavat tiedot:

1. Millaista työtä sinulle oikein tulee?
2. Kuinka paljon työtä sinulle viikossa tulee JA kauanko erilaisten työtehtävien tekemisessä keskimäärin menee (eli työn kysyntä ja kesto)?
3. Kuinka kauan asiakkaan näkökulmasta kestää tilauksesta toimitukseen?

On ihan sama, onko tiimisi tai sinä itse suoraan tekemisissä ulkoisen asiakkaan kanssa vai onko asiakas ns. sisäinen asiakas. Molemmissa tapauksissa voit selvittää oman työkuormasi tilanteen ja myös parantaa tilannetta huomattavasti.

Millaista työtä sinulle oikein tulee?

Listaa ensimmäiseksi eteesi viikoittain tulevat työt tyypeittäin. Tämä on tärkeä työvaihe siksi, että jos sotket samaan listaukseen erilaisia työtyyppisiä, pääsi menee sekaisin kuin seinäkello. (Lean-näkökulmasta siis useamman eri arvovirran työt menevät sekaisin.) Niinpä sinun pitää jakaa ensin työt eri ryhmiin, esimerkiksi näin:

- myynnin tukityöt (tietojen selvitys myyntiä varten)
- normaali projektityöt
- jne.

JA LISÄKSI

- Ennakoimattomat työt (ns. tulipalot), jotka tulivat aivan puskista ja hirveällä kiireellä katkaisten kaiken muun työn tekemisen.
- Korjaukset eli aikaisemmin tehtyjen töiden korjaaminen tai täydentäminen.

Voit jakaa normaalin projekti- ja tukityön vielä pienempiin palasiin, jos se on itsellesi selkeämpää. Suosittelen joka tapauksessa, että pidät listalla kaksi viimeistä eli ennakoimattoman työn ja korjaukset. Palaamme näihin vielä myöhemmin.

Työn kysyntä ja kesto

Tämän työvaiheen tarkoituksena on selvittää työn **kysyntä** ja töihin menevä aika eli yksittäisen työtehtävän **kesto**. Älä huoli, tämä ei ole vaikeaa, etkä tarvitse siihen monimutkaisia järjestelmiä. Et myöskään tarvitse hirvittävää määrää dataa, vaan yhdenkin viikon määrä tietoa riittää.

Täytä taulukkoon viikon jokaisena päivänä, montako kyseisen työtyypin työtehtävää sinulle tuli ja kauanko niihin meni aikaa. Eli jos sinulle vaikka tuli maanantaina 4 myynnin tukityöpyyntöä ja käytit niihin aikaa yhteensä päivän aikana 3 tuntia, merkkää ensimmäiselle riville 3 h ja alemmalle riville 4 kpl.

	Ma	Ti	Ke	To	Pe
Myynnin tukityö	h	h	h	h	h
	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl
Normaali projektityö	h	h	h	h	h
	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl
Ennakoimaton työ	h	h	h	h	h
	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl
Korjaus	h	h	h	h	h
	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl
YHT	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl

Taulukko 1: työn kysyntä ja kesto

Älä täytä korjaustyötä tai ennakoimatonta työtä kahteen kertaan. Eli vaikka korjaus olisi “normaalia projektityötä”, se menee aina korjaus-lokeroon.

Huom! Jos työtyyppien kestot vaihtelevat keskiarvon sisällä hurjasti (esimerkiksi samaan työtyypin tehtävään voi mennä 30 tuntia tai 1 tunti), kyseessä ovat hyvin luultavasti kokonaan erilaiset työtyypit. Jos näin käy, jaa työtyyppi vielä omiin alatyyppeihinsä. Tiedät itse parhaiten, mitkä tehtävät ovat keskenään samaa työtyyppiä ja mitkä eivät.

Kuinka kauan asiakkaan näkökulmasta kestää tilauksesta toimitukseen?

Kun sinulla on työtyypit listattuna, voit laskea keskiarvot sille, miten kauan asiakas (sisäinen tai ulkoinen) yleensä joutuu odottamaan työn valmistumista. Laske siis jokaisen työtyypin kesto kalenteriaikana. Tilausaika on se hetki, kun asiakas on tilannut työn eli esimerkiksi lähettänyt sinulle sähköpostia. Toimitusaika on se hetki, kun lähetit valmiin työn asiakkaalle tai eteenpäin organisaatiossa. Näiden aikojen erotus kertoo, kauanko asiakas todellisuudessa odottaa työn valmistumista. Sitä kutsutaan **läpimenoajaksi**.

Voit laskea läpimenoajan tunteina tai päivinä, mikä vain sopii parhaiten työhösi:

- Myynnin tukityö: _____ h/tehtävä
- Normaali projektityö: _____ h/tehtävä
- Ennakoimaton työ: _____ h/tehtävä
- Korjaus: _____ h/tehtävä

Jos sinulla ei ole mahdollisuutta laskea todellisia läpimenoaikojen keskiarvoja, voit myös arvioida. Tärkeintä on, että saat karkean kuvan siitä, kauanko asiakas yleensä joutuu odottamaan työn valmistumista.

Yhteenveto

No niin! Nyt meillä on kaikki tarvittava pohjatieto arkesi parantamiseen. Kerätään tiedot yhteen taulukkoon:

- **Kysyntä:** laske yhteen kunkin työtyypin (esimerkiksi "Myynnin tukityö") kappalemäärät koko viikon ajalta taulukosta 1.
- **Kesto:** laske yhteen kaikki saman työtyypin (esimerkiksi "Myynnin tukityö") kestot tunteina taulukosta 1 ja jaa luku kysynnällä.
- **Läpimenoaika:** siirrä tiedot edellisestä luvusta.

	Kysyntä	Kesto	Läpimenoaika
Myynnin tukityö	kpl	h	h
Normaali projektityö	kpl	h	h
Ennakoimaton työ	kpl	h	h
Korjaus	kpl	h	h

Taulukko 2: työn kysyntä, kesto ja läpimenoaika

Yleensä pelkästään näiden tietojen avulla pystyt suunnittelemaan viikkosi paremmin. Mutta miten voit käyttää tätä tietoa hyväksesi?

Oletetaan, että olet tehnyt tämän harjoituksen, ja että olet huomannut sen vastaavan tyypillistä työviikkoa. Sinulle selvisi myös, että myynnin tukityön normaali kysyntä viikossa on 5 kappaletta ja kesto on 2 h/kpl. Sen lisäksi normaalin projektityön kysyntä on 50 kpl ja kesto on 0,5 h/kpl. Normaalina viikkona sinulle tulee myös tehtäväksi 2-3 kpl korjauksia, joiden kesto on 4 h/kpl.

Näillä tiedoilla pystyt arvioimaan jo maanantain aikana, miten kiire sinulla luultavasti tulee olemaan loppuviikosta. Oletetaan, että normaalina maanantaina sinulla on aamulla odottamassa 5 myynnin tukityötä ja 20 projekityötehtä. Jos maanantaina pöydällesi pamahtaakin tuplamäärä myynnin tukitöitä, tiedät jo valmiiksi, että loppuviikko heittää häränpyllyä – ellei normaali projektityö väistä alta pois.

Samalla tavalla voit arvioida, että normaalisti viikon aikana sinulle tulee “yllätyksenä” tietty määrä korjauksia. Jos korjauksia ei ole kuulunut keskiviikkoilta mennessä, se ei välttämättä tarkoita, ettei niitä tulisi – voikin olla, että ne kaikki tulevat ikävästi torstaina, mikä taas aiheuttaa kiirettä torstaina ja perjantaina. Tähän tietoon perustuen voit järjestää loppuviikon vapaa-ajan menosi siten, että pystyt tekemään torstaina ja perjantaina tarvittaessa pidempää päivää.

Näistä tiedoista on sekin hyöty, että pystyt lupaamaan suhteellisen hyvällä varmuudella, kauanko tietyn työtyypin tehtävän tekemisessä menee, eli mikä sen läpimenoaika on. (Corporate-maailmassa puhuttaisiin työn service level agreementista eli SLA:sta.) Normaalisti yksi viikko riittää perustason määrittelemiseen, mutta joskus voi olla hyvä toistaa mittaus vaikka joka kuukauden toinen viikko kolmen kuukauden ajan ja käyttää näitä keskiarvoja.

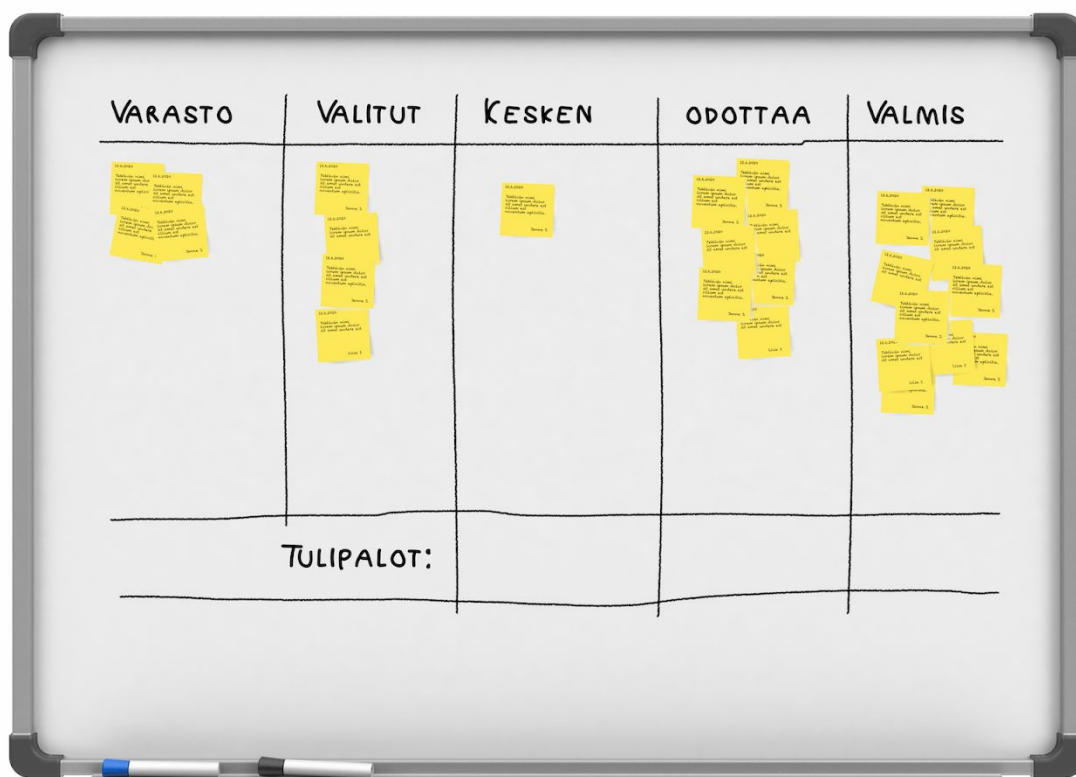
Vinkki: Jos haluat nousta oikein ninjasupermaster-levelille, etsi käsiisi Sari Torkkolan kirja “Lean asiantuntijatyön johtamisessa” ja avaa sieltä sivut 158-163, joissa kerrotaan SPC-käyrien laatimisesta ja niiden käyttämisestä työn kysynnän ennustamiseen. Voin sanoa, että se räjäyttää pääsi! Siis silleen hyvällä tavalla.

Mutta ei me tähän jäädä. Tavoitteenamme on saada työt valmistumaan asiakkaan näkökulmasta (läpimenoaika) nopeammin ja virheettömämmin, samalla kun oma kiireesi helpottaa. Miten se sitten onnistuu?

Ensimmäiseksi visualisoidaan työn kulku.

Visualisoi

Työn visualisoinnissa kanban-taulu on eräs parhaista työkaluista. Et tarvitse mitään monimutkaista ohjelmaa, vaan alkuun riittävät valkotaulu, muistilaput ja tusseja.



Miten kanban-taulua käytetään?

Ensin valmistellaan taulu. Piirrä tällainen härveli valkotaululle:

VARASTO	VALITTU TEHTÄVÄKSI	KESKEN	ODOTTA HYVÄKSYNTÄÄ	VALMIS
TULIPALOT:				

- **Varasto:** tämä on se paikka, jonne listataan kaikki työtehtävät, jotka tulevat tehtäväksi. Täällä voi säilyttää työtehtäviä, joita tehdään silloin, kun “oikeilta töiltä” ehditään.
- **Valittu tehtäväksi:** tähän sarakkeeseen valitaan ne tehtävät, jotka on valittu seuraavaksi tehtäväksi. Jos priorisoit itse työsi, laita laput aina tärkein ylimmäiseksi.
- **Kesken:** kun työtehtävä on tässä sarakkeessa, se tarkoittaa, että työ on oikeasti jollain kesken.
- **Odottaa hyväksyntää:** tämä vaihe riippuu täysin työpaikasta ja työstä. Joskus tehtävät tarvitsevat sisäisen hyväksynnän ennen kuin ne voi lähettää asiakkaalle.
- **Valmis:** kun työ on valmis, se laitetaan tähän sarakkeeseen.

Työn säännöt

Nyt tarvitaan vielä selkeät säännöt, jotta tästä kaikesta olisi jotain hyötyä. Hyväksi koettuja työ sääntöjä ovat:

1. Työ virtaa aina vasemmalta oikealle, eikä palaa takaisin, eli työ tehdään kerralla valmiiksi.
2. Kun uusi työ saapuu tehtäväksi, se menee oletuksena “Valittu tehtäväksi” -sarakkeen alimmaiseksi.
3. Työtä ei laiteta “Valittu tehtäväksi” -sarakkeeseen, ellei työtehtävään liittyviä pohjatietoja ole saatu.
4. Jokaiseen työlappuun kirjataan:

- a. päivämäärä ja kellonaika, jolloin työtehtävä saapui
 - b. työn tilaaja (esimerkiksi nimikirjaimet)
 - c. lyhyt kuvaus työstä
 - d. työn mahdollinen deadline.
5. Työntekijä ottaa vain yhden tehtävän kerrallaan tehtäväksi “Valittu tehtäväksi” sarakkeesta. Jos työ keskeytyy jostain syystä, lappu jää siihen vaiheeseen, missä se on.
 6. Työt otetaan aina järjestyksessä, eli päällimmäinen (tärkein) ensin.
 7. Kun työ etenee, työntekijä käy heti itse siirtämässä työlapun seuraavaan vaiheeseen. Lappuja ei siirretä päivän päätteeksi, vaan heti, kun työ siirtyy seuraavaan vaiheeseen.
 8. Kun työ valmistuu, työntekijä laittaa lapun “Valmis” pinkkaan, kirjaa siihen valmistumispäivämäärän ja kellonajan sekä oman nimensä.
 9. Kun TULIPALOT-kaistalle tulee työ, se aloitetaan ennen kuin otetaan mitään uutta työtä “Valittu tehtäväksi” -sarakkeesta. Voitte tiimin kesken sopia myös, että tulipalokaistalle tuleva työ keskeyttää kaiken muun työn.

Vinkki: Valitse jokaiselle työtyypille omanvärisensä muistilappu. (Jos työtyyppejä on paljon, erottele vain normaali työ, korjaukset ja kiireelliset, eli kolme eriväristä lappua.)

KAPOW! Nyt meillä on visuaalinen, ilmainen ja ennen kaikkea toimiva projektinhallintajärjestelmä. Mutta mitäs himskatin iloa siitä on? No, tyhjänä siitä ei ainakaan ole mitään iloa. Nyt taulu täytyy täyttää.

Tee jokaisesta keskeneräisestä työstäsi oma lappunsa ja lätki ne oikeille paikoilleen. Lopputulos on luultavasti hirveä läjä muistilappuja sarakkeessa “Kesken” tai “Odottaa hyväksyntää”.

Siinä onkin suurin ongelmasi ja kiireidesi juurisyy. Seuraavaksi kerron, miksi olet tehnyt työsi tähän saakka aina väärin.

Ferrari vai pappavolvo?

Kuvittele, että olet kuumanpunainen Ferrari. Siis sellainen Ferrari, jonka sisällä tuoksuu kallis italialainen nahka ja jonka kaasun kenkäisy saa tekarit tärisemään. Edessäsi on tasainen moottoritie, joka suorastaan houkuttelee hurvittelemaan. Tiedät sanomattakin, että kaasua pohjassa pääsisit Turusta Helsinkiin vessahätää vilkkaammin. Tällöin kuitenkin törmäisit edessä ajavan perään nopeammin kuin ehtisit kissaa sanoa, joten joudut sopeuttamaan vauhtisi muun liikenteen mukaisesti. Mitä lähemmäs pääkaupunkia pääset, sitä enemmän tielle ilmaantuu lisää muita autoja. Sekaan mahtuu satunnainen traktori, kanalastissa olevia rekka-autoja ja

hirvittävä määrä pappavolvoja ja muita hidastelijoita. Lopulta meno tervautuu täysin, ja olet jumissa ruuhkassa Radio Suomen kanssa.

No niin, maa kutsuu. Unohda se Ferrari hetkeksi. Tässä oli pointtikin.

Jokainen tajuaa, että liian paljon autoja samalla tiellä samaan aikaan saa aikaiseksi ruuhkan, oli se sitten millainen moottoritie hyvänsä. Jos motarilla menee *sopiva määrä* autoja, kaikki taas pääsevät perille nopeasti. Tämä ei poikkea mitenkään työn kulkemisesta kanban-taululla: yksi kerrallaan valmiiksi tehtävät työt viilettävät työputken läpi kuin Ferrari konsanaan. Jos taas multitaskaat samaan aikaan kymmentä tehtävää, käsissäsi on urheiluautojen sijasta ruuhkainen pappavolvojen ja mopoautojen suma.

Kukaan ei halua olla jumissa pappavolvojen kanssa.

Priorisoi

Täydellisessä maailmassa työt tehdään siinä järjestyksessä kuin ne tulevat, eikä kukaan etuile jonossa. Emme kuitenkaan elä täydellisessä maailmassa: jotkut asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin toiset, ja toisten työpyynnöillä on isompi painoarvo kuin toisilla. Sen sijaan että läpsäisisit etuilijaa nenään, minulla on sinulle toimivampikin työkalu.

Kanban-aulun hyvä puoli on se, että kun työkuorma on visuaalinen, se on kaikkien näkyvissä. Jos joku haluaa etuilla jonossa, se sopii kyllä. Sitten vain valitaan, kenen työ siirtyy alemmas. Ei voi olla kahta prioriteettia, vaan töillä on aina organisaation sisäinen tärkeysjärjestys.

Esimerkki: Me kaikki olemme olleet samassa tilanteessa. Iso Pomo on antanut sinulle työtehtävän, joka ei tullut normaaleja kanavia pitkin. Sen lisäksi sinulla on kasa normaaleja töitä tehtävänä. Tämän päälle tulee työtehtävä Keskisuurelta Pomolta. Koska Keskisuuri Pomo on sellainen kuin on, hän yrittää hoputtaa työtä soittelemalla perään tai hätistelemällä sinua muilla keinoin. Normaalisti sinulla olisi vain huonoja vaihtoehtoja valittavana. Joutuisit pyytelemään anteeksi kaikilta ja loppujen lopuksi tekemään viittä asiaa samaan aikaan. Nyt voit kuitenkin pyytää Keskisuurta Pomoa Kanban-aulun ääreen ja tökkäämään työn siihen kohtaan, johon hän haluaa sen laittaa. Veikkaan, että oli kiire mikä hyvänsä, sillä ei olekaan enää niin kauhea kiire, jos Keskisuuri Pomo joutuu ihan itse siirtämään Ison Pomon Supertärkeän työtehtävän työlistalla alemmas. Jos hän tekee niin, se ei ole enää sinun ongelmiasi.

Mitä hyötyä kanban-aulusta sitten on?

Kanban-aulun ajatuksena on, että työ kulkee vaiheittain vasemmalta oikealle. Yksittäinen työtehtävä on aina oma muistilappunsa, eikä se enää palaa takaisin, kun se on kerran aloitettu. Tähän on monta syytä. Tärkein syy on, että keskeneräinen työ on eräs pahimmista työn hidasteista ja stressin aiheuttajista. Kun keskeneräistä työtä (oli se sitten aloitettuja projekteja tai keskeneräisiä tuotteita) kasautuu mihin

hyvänsä järjestelmään, se maksaa aikaa, rahaa ja vaivaa. Mitä enemmän tällaista keskeneräistä työtä on, sitä pidempään kestää ennen kuin seuraava vaihe valmistuu. Tämä tarkoittaa odottavia asiakkaita, lähetettävien laskujen viivästymistä ja pidentyneitä maksuaikoja.

Vuositasolla euromäärät kasvavat huikeiksi. Siksi aloitettu työ pitäisi aina tehdä kerralla valmiiksi yhdellä rykäisyllä ja mahdollisimman huolellisesti. Tämä takaa sen, että työtä ei tarvitse enää korjailla, jolloin se ei ilmesty seuraavina viikkoina tai myöhemmin keskeyttämään tulipalona normaalia työtä.

Kanban-taulu toimii visuaalisena työnohjausjärjestelmänä kaikille. Lappujen määrästä ja sijainnista näkee yhdellä vilkaisulla, missä mennään. Alla muutamia esimerkkejä:

- Jos taululla on paljon lappuja kohdassa “Valittu tehtäväksi” mutta vähän kohdassa “Odottaa hyväksyntää”, se kertoo, että jostain syystä töitä on paljon kesken. Odotettavissa on, että töiden valmistuminen viivästyy.
- Jos lappuja on keskeneräisten sarakkeessa enemmän kuin työntekijöitä, tiedät, että ainakin yhdellä työntekijällä on käsissään ongelma, joka pakottaa keskittymään liian moneen asiaan yhtä aikaa.
- Jos taululla on lappu tai useampi kaistalla “tulipalot”, tiedät ihan keneltäkään kysymättä, että jossain on ongelma. Tuolloin ei ehkä kannata häiritä työntekijöitä.

Mitä seuraavaksi?

Kun sinä tai tiimisi totutte kanban-tilin käyttöön, voitte ryhtyä tekemään tauluun omiin tarpeisiin soveltuvia muutoksia ja siirtyä seuraavalle ninjatasolle.

Tyypillisiä muutoksia ovat esimerkiksi:

- Sarakkeiden määrä ja nimeäminen työvaiheiden mukaisesti.
- Maksimimäärä lappuja per sarake. Tällä estetään pappavolvoruuhkan syntyminen, kun kaistalle ei pääse kuin sovittu määrä työtehtäviä kerrallaan. Rajoituksen pohjana on yksinkertainen matemaattinen periaate, jonka mukaan läpimenoaika (työn valmistumisaika) kasvaa eksponentiaalisesti käyttöasteen (montako työtä on samaan aikaan keskeneräisenä) kasvaessa.
- Kasvokuvalliset magneetit osoittamaan, kuka mitäkin tehtävää on tekemässä.
- Työmäärien ennustaminen SPC-käyrillä perustuen lapuista viikoittain kerättävään tietoon. (Tämä on jo mestaritason tavaraa!)

Ja niin edelleen. Kehittämismahdollisuuksia on vaikka kuinka paljon, ja lisää vinkkejä löytyy vaikka googlettamalla tai Youtubesta.

Standardoi

Olemme nyt käsitelleet keinoja nopeuttaa työn kulkua ja oppineet arvioimaan paremmin, miten kauan kestää ennen kuin asiakas saa sen, mitä on tilannut. Kaikki tämä helpottaa työn seuraamista, mutta oikeasti mikään ei muutu, ennen kuin *työt voidaan tehdä kerralla valmiiksi*. Se vaatii seuraavia asioita:

1. Tiedetään, mitä työ oikeastaan on.
2. Työn tekijällä on kaikki tarvittavat pohjatiedot, jotta työ voidaan tehdä kerralla ja virheettömästi valmiiksi.

Käydään molemmat kohdat läpi.

Mitä työ on?

Yleensä jokaisessa organisaatiossa on niin monta erilaista työntekotapaa kuin on työntekijääkin. Jos kyseessä on sama työtehtävä, sitä ei kuitenkaan voi tehdä aina eri tavalla. Muuten asiakas saa joka kerta vähän erilaisen lopputuloksen, eikä kukaan voi ikinä hoitaa toisen aloittamia työtehtäviä loppuun. Myös työn mittaaminen ja kiireen vähentäminen ovat mahdotonta, jos kaikki tekevät samaa työtä eri tavalla.

Työn vaihteluun auttaa työn standardointi. Työn standardoimisen ei tarvitse olla mikään megaprojekti. Standardointiin riittää, että jokainen työtä tekevä ymmärtää, millainen on *oikea työsuoritus*. Tässä mikään ei toimi paremmin kuin SOP, eli Standard Operating Procedure. SOP sisältää esimerkiksi seuraavat tiedot:

- Työvaiheen nimi. (Esimerkiksi “hilavimputtimen lähetys asiakkaalle”.)
- Mistä työpyyntö tulee? (Esimerkiksi “työpyyntö saapuu asiakaspalvelun sähköpostilaatikkoon tai soittona asiakaspalvelijalle”.)
- Pakolliset pohjatiedot. (Esimerkiksi “asiakkaan nimi, hilavimputtimen deadline, kenelle ilmoitetaan, kun hilavimputin on valmis, mistä lisätiedot löytyvät”.)

- Työvaiheet kuvattuna. (Esimerkiksi “Lue kaikki taustamateriaali järjestelmästä x, tarkista asiakkaan sopimussuhde ja tuntihinnat, kirjoita hilavimputtimen dokumentti käyttäen tätä pohjaa”.)
- Viittaukset muihin ohjeisiin. (Esimerkiksi “muista tarkistaa, että tietosuojaohjeistusta numero se ja se on noudatettu”.)
- Milloin työ on valmis? (Esimerkiksi “työ on valmis, kun hilavimputin on lähtenyt asiakkaalle”.)
- Minne työ viedään/siirretään, kun se on valmis? (Esimerkiksi “kun hilavimputin on tehty, se varastoidaan ja valmistumisesta ilmoitetaan sähköpostilla työn tilaajalle”.)

SOPit kannattaa säilyttää sähköisenä esimerkiksi firman verkkolevyllä tai intranetissä. Niitä tulee myös päivittää sitä mukaa, kun työtavat muuttuvat.

Tavoitetilanteessa kaikista työtehtävistä on olemassa ajantasainen SOP. Sen lisäksi, että SOPit parantavat työn laatua, ne helpottavat myös uusien työkavereiden kouluttamista, jos työmäärät alkavat kasvaa sietämättömiksi.

Tässä kohtaa onkin hyvä hetki tehdä jokaisesta keskeneräisestä SOPista oma muistilappunsa tuonne työtaulun “Varasto”-sarakkeeseen. Jos käy niin onnellinen tilanne, että työt hetkellisesti loppuvat kesken, varastosta voi sitten ottaa heti tärkeän lisätyön tehtäväksi.

Pohjatietojen saaminen vaatii keppiä ja porkkanaa

Jotta työn voi tehdä kunnolla JA kerralla, tekijällä tulee olla käytettävissään kaikki tarvittavat pohjatiedot tehtävästä. Mikään ei ole niin veemäistä kuin alkaa selvittää sellaisia tietoja, joiden olisi pitänyt olla työpyynnössä alunperinkin mukana.

Alla on muutamia tapoja, joilla voit ohjata työn tilaajaa (oli se sitten sisäinen tai ulkoinen asiakas) toimittamaan kaikki tarvittavat tiedot kerralla:

- Sisäiset asiakkaat: jos käytettävissäsi on toiminnanohjausjärjestelmä, jokaiselle työtilaukselle tehdään pakolliset lomakekentät, jotka pitää täyttää ennen kuin pyyntö menee läpi. Nurina kestää aikansa, mutta työt valmistuvat nopeammin.
- Ulkoiset asiakkaat: verkkopalvelun lomakkeeseen voi lisätä pakollisia kenttiä. Huomaathan kuitenkin, että asiakashankinnassa pakollisten lomakekenttien kanssa ei kannata antaa mopon karata rotkoon. Muuten asiakkaat saattavat turhautua ja lähteä vetämään.
- Jos työtilaukset tulevat ihmisiltä suoraan, kirjaa pohjatiedot samalta istumalta, kun saat työtilauksen.
- Opetta ihmiset hellävaraisesti siihen, että hyvillä pohjatiedoilla varustetut työpyynnöt valmistuvat aina nopeammin. Vastaavasti jos haluat käyttää

keppiä, voitte sopia säännön, että puutteellisilla tiedoilla tehty työtilaus päätyy aina prioriteeteissa alimmaiseksi.

Omien kokemuksiini mukaan myyjät ovat tyypillisesti kaikkein pahimpia sähköpohjatietojen kasaamisessa. En mene nyt myyjien kouluttamiseen sen tarkemmin, mutta on hyvä tiedostaa, että tällaisissa tapauksissa suosittelen käyttämään porkkanaa: “työ valmistuu nopeammin, jos kaikki tiedot ovat valmiina”.

Ihan kiva ajatus, mutta millä ajalla ja rahalla tämä humppa onnistuu?

Hyvä kun kysyt! Lisää aikaa nimittäin saadaan kahdesta paikasta:

1. **Korjaukset:** huomasitko tuolla aikaisemmin, kun laskimme korjauksia yhden viikon ajalta? No, hienous tässä kaikessa on se, että se kaikki oli täysin turhaa työtä! Kaikki se työ olisi voitu välttää *aikaisemmin*, jos työ olisi standardoitu ja jos työn perustiedot olisi kerätty kerralla oikein. Jos työ on standardoitua ja se tehdään kerralla valmiiksi yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan, tällä viikolla huolellisesti tehdyt työt eivät tule enää häiriköimään työtäsi myöhemmin tulevaisuudessa. Vuoden aikana tämä on hurja ajallinen säästö – stressistä nyt puhumattakaan.
2. **Sujuvampi työ:** kun työkaistaa eivät enää tuki pappavolvot, se vapauttaa myös huomattavan määrän lisäaikaa. Vapautunut aika kannattaa käyttää työn kehittämiseen ja dokumentointiin.

Olen usein kuvannut leanin hyötyjä sanomalla, että liinattu organisaatio saa helposti vuoteen yhden ylimääräisen lisäkuukauden. Se tapahtuu pelkästään työn virtausta parantamalla. Kun laatu paranee, virheiden määrä vähenee ja samalla vähenee myös kiire.

Loppujen lopuksi kaikki ovat tyytyväisempiä: työntekijät, asiakkaat ja esimiehet.

Lopuksi

Olen tässä minioppaassa vasta raapaissut liinauksen pintaa. Silti tärkeintä on lähteä liikkeelle konkreettisista perusteista. Kun työ virtaa sujuvasti, työ on näkyvää ja työ on standardoitua, ollaan jo todella pitkällä. Sujuva työn virtaaminen on stressittömän ja merkityksellisen työn perusta. Kun perustyö alkaa sujua, vapautuu aikaa hengähtää ja työpaikalla voidaan keskittyä tulipalojen sammuttelun sijasta työn kehittämiseen.

Jos haluat uppoutua syvemmälle leaniin, voit lukea [lisää leanista blogissani](#). Selitän blogissani, mitä tarkoittavat esimerkiksi sellaiset leaniin liittyvät käsitteet kuin 5S, Kaizen, hukka, fifo, arvovirtakaavio, SPC-käyrä ja pullonkaula.

Jos lukeminen saa silmäsi lasittumaan, voit myös katsoa videolta, [miten liinasin asiantuntijayritykseni](#).

Loppuun vielä tärkeä vinkki.

Olemme tottuneet työelämässä siihen, että kiire on merkki merkityksellisyydestä ja ahkeruudesta. Tuntuu suorastaan turvalliselta, kun töissä on kiire. Johtajana tuntuu vähän oudolta, että työn vähentyessä tai stressin lisääntyessä *kiireen tuntu* ihmisissä lisääntyy. Mutta se on aivan loogista: kiireen signaointi on rauhoittumiskeino, vaikka todellisuudessa kiireen tuntu vain nostaa verenpainetta ja altistaa työuupumukselle. Kun liinasin oman asiantuntijayritykseni, ensimmäistä kertaa huomasin leanin oikeasti toimivan, kun kiireen tuntu hävisi työpaikalta.

Ja voin sanoa, että se oli mahtava tunne.

Toivottavasti tämä opas auttaa sinuakin löytämään kiireettömän tavan hallita työtäsi.

Lue lisää blogistani:

jannejaaskelainen.fi

janne@jannejaaskelainen.fi

040 577 0215

