**Aivojen käyttöaste**

AIVOJEN KÄYTTÖASTE  
  
Ollessani koulutuksessa Toyotan tehtailla Japanissa meille esitettiin kysymys: ?Mikä on Teidän organisaationne aivojen käyttöaste, ja mikä on Teidän tavoitteenne?? Katselimme toisiamme hiukan ihmetellen. Kukaan osallistujista ei kyennyt vastaamaan tähän kysymykseen. Sensei kysyi, onko se 100 %, 80 %, 50 % tai jotain muuta. Leikillisesti hän jatkoi, jos se on 50 %, niin maksetaanko Teille kuitenkin palkkaa 100 %!  
Vieraillessamme Toyotan tehtailla havaitsemme heidän näkyviä toimintatapojaan, kuten Andon, Kanban ja Gemba-palaverit. Saamme kuulla ja lukea heidän arvoistaan, kuten ihmisten kunnioitus ja jatkuva parantaminen sekä läsnä oleva johtajuus. Se mitä me emme useinkaan näe, emmekä aina kykene tunnistamaan on heidän syvimmät uskomuksensa. Kuten; esimiehet ovat opettajia ja valmentajia, kasvokkain tapahtuva kommunikaatio, yritys ja tiimin jäsenet ovat sitoutuneita työskentelemään kumppanuus periaatteella sekä työ on työntekijöille paikka kehittyä, keskinäinen sitoutuminen tiimissä ja yrityksessä.   
Kysymyksessä on Toyotan luoma ainutlaatuinen kulttuuri. Emme pysty kopioimaan heidän syvintä ajatteluaan, mikäli me emme ymmärrä sitä. Usein otamme käyttöön näkyviä toimintamalleja. Organisaatiomme pohjimmaiset perusoletukset ovat niitä, jotka ohjaavat ajatteluamme ja päivittäistä käyttäytymistämme. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden itsestäänselvyys ?luonteen takia. Jos olet ollut mukana tuomassa organisaatioon uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia käyttäytymismalleja, olet varmasti huomannut, miten vaikeata on saada ihmiset poisoppimaan nykyisistä ajattelu- ja käyttäytymismalleista. Olet ehkä kuullut sanottavan ?Lean ei toimi meillä?.  
Kulttuuri on pysyvää ja sitä on vaikea muuttaa, koska se edustaa ryhmälle kertynyttä oppimista ? niitä tapoja ajatella, tuntea ja havaita maailmaa, jotka ovat tehneet ryhmän menestyväksi. On syntynyt ?meidän tapa?, kirjoittaa Edgar H. Schein.   
Pyrkiessämme muuttamaan organisaatiomme nykyisiä ajattelu- ja käyttäytymismallejamme meidän tulee tunnistaa, että kaikki mahdolliset kulttuurimuutokset laukaisevat siten mittavan määrän ahdistusta ja vastarintaa. Jos haluamme muuttaa kulttuurin elementtejä, täytyy ymmärtää, että on kysymys hyökkäyksestä organisaation pysyvimpien osien kimppuun. Puolustusreaktiot käynnistyvät. Voimme ottaa käyttöön ?uuden työkalun?, mutta ilman syvällistä ymmärrystä ihmisten nykyisistä ajattelutavoista ja uskomuksista, saatamme epäonnistua.   
Tuntuu ehkä oudolta, mutta meidän tulee ?hidastaa?, eikä painaa päälle. On hyvä ymmärtää ihmisten erilaisuutta, erilaista tapaa ajatella ja toimia. Luoja on varustanut meistä jokaisen erilaisilla luontaisilla taipumuksilla, jotka esimiesten ja muutosjohtajien tulisi tunnistaa ja yhdessä hyödyntää.  
Ottaessamme käyttöön uusia ajattelu- ja käyttäytymismalleja on viisasta rakentaa ihmisille psykologista turvallisuutta. Tästä Toyota käyttää sanaa ?Kunnioitus?. Meidän tulee kuunnella ja keskustella ihmisten kanssa, näin meille syntyy yhteinen ymmärrys ja rupeamme näkemään samaan suuntaan. Sitoudumme yhteiselle matkalle. Kaikki Leanin menetelmät sisältävät tämän elementin.  
Aivojen käyttöaste tarkoittaa, että otamme kaikkien organisaatiossa työskentelevien aivot ja luontaiset taipumukset käyttöön, ei pelkästään jalkoja ja käsiä. Emme yritä juosta ? vaan kävellä lyhyemmän matkan.  
  
  
Kalervo Laaksoharju  
Lean Leader ja Luontaiset Taipumukset? esimiesvalmentaja  
JTO Lean Learning Center Oy  
puh 040-550 5057  
kalervo@lean-jto.fi

|  |
| --- |
| [**Läsnä oleva johtajuus - arvo vai pakko?**](https://www.lean-jto.fi/blogi/2017/10/18/21344)  Keskiviikko 18.10.2017 klo 10:23 - Kalervo Laaksoharju  **LÄSNÄ OLEVA JOHTAJUUS – arvo vai pakko?**  Hesarissa oli viime lauantaina mielenkiintoinen artikkeli: ”Heikko työn tuottavuus kiusaa yhä rakentamista. Rakennusala etsii keinoja parantaa työn tuottavuutta, niinkin yksinkertaisella keinolla kuin vuoropuhelulla. Artikkelissa on lause; ”yksinkertaisella keinolla”. Niinpä niin…  Miksi johtajien ja esimiesten tulisi olla läsnä arjessa? Eihän minulla ei ole aikaa, on niin paljon muuta tekemistä! Tämän lauseen kuulen, kun avaan keskustelua läsnä olevasta johtajuudesta.  ”Mene itse paikan päälle, jotta ymmärrät tilanteen perusteellisesti”, Genchi genbutsu, gemba = todellinen paikka, on yksi Toyotan 14:sta periaatteesta. Mene lähteelle! Genchi Genbutsu tarkoittaa menemistä paikan päälle, syvällistä havainnointia ja katsomista todellisen tilanteen ymmärtämiseksi. Mennään henkilökohtaisesti sinne, missä tuotteita ja palveluita käytetään, suunnitellaan, valmistetaan, asennetaan, huolletaan… Kaikilla johtajilla ja esimiehillä tulee olla ensikäden tietoa jokaisesta kysymyksestä, joka on heidän vastuullaan. Toyotalla ei ole niin suurta johtajaa ja esimiestä, ettei hän joka päivä ole läsnä arjessa – myös pääjohtaja.  Toyotalla läsnä oleva johtajuus on määritelty yhdeksi arvoksi. Arvot määrittävät miten meidän on toimittava. Periaatteet määrittävät, miten teemme päätöksiä ja mitkä asiat ovat meille tärkeimpiä.  Toyotan yksi suurimmista kehittäjistä Taiichi Ohno: ”Tilastotiedot ovat tietenkin tärkeää valmistusalalla, mutta minä asetan suurimman painoarvon tosiasioille”. Tilanteen tosiasiat täytyy vahvistaa paikan päällä! Mitä tapahtui? Mitä sinä näit? Mistä on kyse? Mitkä ovat ongelmat? Oletko oikeasti analysoinut sitä? Ymmärrätkö, mitkä ongelmat ovat? Ongelman juurisyyn ymmärtäminen ja ratkaiseminen helpottuvat.  Kun lähdemme asiakkaidemme kanssa Lean matkalle, tapaan sanoa: ”Toyota ei ole täydellinen. Pointti ei ole Toyota. Ei ole kyse Toyotasta – eikä autoista”. Vaan… kyse on siitä, miten opitaan, toimitaan ja johdetaan! Miten saadaan ihmiset ajattelemaan ja organisaatio oppimaan. Tässä Toyota on mestari.  Ollessani Japanissa Toyotan sensein koulutuksessa meille kerrottiin käytännön esimerkki: Toyotan omistama Gifu Autobody oli Toyotan sisäisessä laatuvertailussa aiemmin sijalla 10. Nyt Gifu on sijalla 1. Mitä he tekivät? Ylätason päälliköt menivät gembaan! Aiemmin pomot istuivat palaverihuoneissa, nyt palaverihuoneet on poistettu, nyt group manager, workshop manager ja supervisorit ovat koko ajan gembassa, kaikki operatiiviset kokoukset pidetään nyt läpinäkyvästi gembassa. Muutos kesti 3 vuotta.  Mitä läsnä olevaan johtajuuteen päästään? Valmennetaan esimiehiä ymmärtämään läsnä olevan johtajuuden todellinen merkitys, sen vaikutukset koko toimintaympäristöön ja koko organisaation suorituskykyyn. Luodaan läsnä olevan johtajuuden tavoitteet, selkeytetään esimiesten roolit, rakennetaan käytännön menetelmät ja luodaan Real Time Management systeemi.  Avataan, mitä läsnä oleva esimies tekee ja mitä hän ei tee. Esimiehen tehtävä on valmentaa. Tarkoitus ei ole, että esimies ratkoo ongelmia ihmisten puolesta. Esimies opettelee näkemistä ja ymmärtämistä. Esimies ei vie työn omistajuutta, vaan omistajuus säilyy tekijöillä.  Kysymys johtajille ja esimiehille: paljonko aikaa käytät päivittäin läsnä olevaan johtajuuteen? Siis joka päivä…  Tässä esimerkkejä Lean ajattelusta – miten Sinä ajattelet?  Kalervo Laaksoharju |
| [Kommentoi kirjoitusta](https://www.lean-jto.fi/blogi/2017/10/18/21344#comments). Avainsanat: [Läsnä oleva johtajuus](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=L%C3%A4sn%C3%A4+oleva+johtajuus), [gemba](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=gemba), [gemba johtaminen](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=gemba+johtaminen), [arjen tukeminen](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=arjen+tukeminen) |
| [**Lean ajattelu käytännössä - toimiiko meillä?**](https://www.lean-jto.fi/blogi/2017/10/18/21343)  Keskiviikko 18.10.2017 klo 10:21 - Kalervo Laaksoharju  **LEAN AJATTELU KÄYTÄNNÖSSÄ – toimiiko meillä?**  Lean ajattelu on lähtöisin alun perin Toyotalta. Toyota itse ei käytä Lean sanaa, vaan TPS -sanaa, eli Toyota Production System. Kyseessä on Toyotan luoma ainutlaatuinen Management kulttuuri, jota niin monet ovat yrittäneet kopioida. Meidän länsimaisten ihmisten saattaa olla vaikea ymmärtää heidän syvintä ajatteluaan.  Kun lähdemme Lean matkalle, tapaan sanoa: ”Toyota ei ole täydellinen. Pointti ei ole Toyota. Ei ole kyse Toyotasta – eikä autoista”. Vaan…kyse on siitä, miten opitaan, toimitaan ja johdetaan! Miten saadaan ihmiset ajattelemaan ja organisaatio oppimaan. Tässä Toyota on mestari.  Saatamme ottaa käyttöön erilaisia Lean työkaluja, jotka vaikuttavat aluksi helpoilta. Tunnetuin näistä lienee 5S. Siivoamme, ja jonkin ajan kuluttua toiminta saattaa hyytyä. Olet ehkä kuullut sanottavan ”Lean ei toimi meillä”. Missä vika?  Rakennamme ensin ihmisiä – sitten autoja! Lause pitää sisällään yhden merkittävimmistä Toyotan ajattelumalleista – Kunnioitus! Mitä tämä tarkoittaa? Otan yhden esimerkin. Toyotalla linjatyöntekijä tekee vaiheistettua työtä, minkä kesto on 126 sekuntia, tähän hän saa 5 viikon peruskoulutuksen! Koulutus pitää sisällään toki paljon muutakin kuin pelkkää asentamista, arvojen oppimista, joka päivä kuntosalihetki, jne. Ollessani Toyotalla koulutuksessa, ryhmässämme oli Volvon tehtailta esimiestason henkilö. Toyotan sensei kysyi häneltä, kauanko teidän asentaja saa koulutusta ja kauanko kestää yksi työvaihe. Ruotsalainen vastasi 1 viikon koulutusta ja työvaihe kestää 20 minuuttia. Johon sensei vastasi: ”asetatte työntekijälle suuria paineita”. Kunnioitus tarkoittaa käytännössä, että Toyota ei aseta työntekijää sellaiseen asemaan, missä hänellä ei ole onnistumisen edellytyksiä. Tässä vain yksi esimerkki Toyotan ajattelusta.  Toinen esimerkki toisesta ajattelumallista – Jatkuva parantaminen! Jos asentaja hakee tarvikkeita 10 metrin päästä ja voisi tuoda yhdellä kerralla koko päivän tarpeen, tämän ei anneta tapahtua. Asentaja ohjeistetaan hakemaan tarvikkeita useita kertoja esim tunnin aikana. Miksi? Jos hän hakisi kerralla koko ”kasan”, hän ei rupeaisi miettimään, miten tämän voisi tehdä helpommalla. Mutta kun hän hakee tarvikkeita useamman kerran, hän luonnostaan ajattelee miten tätä prosessia voisi parantaa? Tämä ajattelu tuntuu aluksi kummalliselta. Miksi Toyota ei käytä erätuotantoa vaan pyrkii yhden kappaleen virtaukseen? Tässä osasyy. Yhden kappaleen virtauksen rakentaminen on todella haasteellista, tiedät jos olet tätä yrittänyt. Yhden kappaleen virtauksen rakentamisen tarkoituksena on tuoda ongelmat esiin, eli ongelmat jotka olivat aiemmin piilossa erätuotannossa.  Kävimme erään Toyotan alihankkijan luona, joka tekee 7.000 kpl osaa päivässä, siis yli 2.000.000 kpl osaa vuodessa. Montako laatuvirhettä hyväksyisit, jos olisit tuotantojohtaja? Tältä alihankkijalta oli päässyt eteenpäin vain 1 kpl virheellistä osaa vuodessa. Miten tämä on mahdollista? Toyotan periaate on ”Laadun tarkistus lähteellä”. Jokainen työntekijä saa OnJobTraining -valmennuksen, jossa hänet opastetaan kädestä pitäen tekemään osia. Lisäksi työntekijä ottaa laadun tarkistuksen kunnia asiana. Työkaluna he käyttävät Poka-yoke menetelmää.  Tässä esimerkkejä TPS ajattelusta – miten Sinä ajattelet?  Kalervo Laaksoharju |
| [Kommentoi kirjoitusta](https://www.lean-jto.fi/blogi/2017/10/18/21343#comments). Avainsanat: [Lean ajattelu](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=Lean+ajattelu), [Toyotan ajattelu](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=Toyotan+ajattelu), [Kunnioitus](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=Kunnioitus), [Toyotan arvot](https://www.lean-jto.fi/blogi/?k=Toyotan+arvot) |