

HR on uudistuvaa kehittymistä tukeva asiantuntija

Lean-matkaa voi oppimisen näkökulmasta kuvata sarjana käytännön pieniä kehitysaskeleita ja näistä oppimista. Arjen kehittäminen ja prosessitekniikka on vähäkin suuremmassa Lean-matkalle lähteneessä organisaatiossa hyvin hallinnassa. Haasteena on vain se, että prosessin kehittämistekniikka ja -menetelmät ovat noin 20% onnistuneen matkan sisällöstä. Loput 80% on ihmisten johdattelua, yhteistä oivaltamista ja toimintatapojen ja kulttuurin muutosta.

Suurin osa tästä 80% kiteytyy arjen johtamisen tilanteisiin. Lähiesimiehen vastuulla on haaste saada jatkuvasti kehittyvä käytäntö toimimaan arjessa. Onnistuakseen tässä tehtävässä lähiesimies tarvitsee organisaation tuen, mahdollistajia tukemaan sitä oppimisen ja oivaltamisen prosessia, josta Lean-matka rakentuu.

”Joukkoja on. *johdettava edestä*” Adolf Ehrnroothin. Pystyäkseen johtamaan edestä lähiesimiehemme tarvitsevat mahdollistajia, tuekseen. Nostan tässä esille kaksi mahdollistavaa näkökulmaa, henkilökohtaiset valmiudet ja uudistavaa oppimista / kehittämistä tukevan toimintaympäristön tai toisin sanoen oppimisen tukiprosessit.

Näistä kahdesta mainituista tuo valmiuksien valmentaminen on helpompi. Tämä on kohtuullisen helppo järjestää joko sisäisinä valmennuksina tai ulkoistaa pätevälle toimijalle. Keskiössä on tukea esimiehiämme havahtumaan siihen, miten merkityksellistä on säätää omaa työtettä yhteensopivaksi kehittyvän prosessin kanssa. Pystyäkseen olemaan kehityksen moottori, kehitystä eteenpäin ohjaavassa roolissa esimies tarvitsee uudenlaisia valmiuksia. Valmentava johtaminen on taitolaji, jonka voi oppia.

Organisaation uudistuvaa oppimista tukevan toimintaympäristön rakentaminen on kokemuksemme mukaan haasteellisempi tehtäväkenttä. Kysymys ei ole siitä, etteikö oppimista tapahtuisi ilman järjestelmällistä tukea. Kysymys ja haasteemme on tehdä uudistavasta oppimisesta elimellinen osa arkea. Tämä taas ei onnistu ilman tavoitteellisuutta ja järjestelmällisyyttä mahdollistavaa rakennetta.

Monessa organisaatiossa hukataan erinomaisen paljon aikaa, energiaa ja osaamista siinä Lean-matkan solmukohdassa, jossa uudistuvan oppimisen prosessit ja prosessinkehittäminen kannattaisi nivoa yhdeksi kokonaisuudeksi. Syystä taikka toisesta Lean-kehityksestä vastaava liiketoiminta ei osaa kiteyttää sitä roolia, joka luonnollisesti kuuluisi henkilöstön kehittämisen osaajille. Oppimisen syväosaamista ei saada kohdennettua sinne missä sillä olisi parhaat edellytykset kasvaa ja tukea yritystoiminnan ydintä, eli arvoa tuottavaa toimintaa.

HR voisi parhaimmillaan tuoda oman osaamisensa kautta tarvittavaa tukea Lean-menetelmien soveltamiseen oman viitekehyksensä kautta. Inhimillisen toiminnan osaamisen näkökulma unohtuu helposti mm. viestinnässä ja tavoitteiden asettamisessa. Lean-kehittämisen tavoitteena on tehokkuus ja turhan tekemisen poistaminen, mutta saman tavoitteen voi muotoilla toisinkin. Tavoitteena on turvallinen ja sujuva työn tekeminen ja keskiössä on jokaisen työssä onnistumisen edellytykset. Lähiesimiehen ja työntekijän näkökulmasta nämä kaksi viestiä ovat kuin yö ja päivä. Ensimmäisessä saattaisin mennä työntekijän työpisteelle tokaisten ”tuln seuraamaan löytyykö työstäsi turhaa”. Toisessa tilanteessa esimiehen ja työntekijän tehtäväksi kiteytyy sen arviointi voisiko työtä kehittää turvallisuuden tai sujuvuuden näkökulmasta.

Lean-menetelmät sisältävät jo itsessään oppimisen elementtejä. Harmittavan usein nämä oppimisen mahdollisuudet hukataan, kun menetelmää sovelletaan liian teknisellä tavalla. PDCA-menetelmä (Plan, Do, Check, Act) on parhaimmillaan jatkuvan oppimisen ympyrä, mahdollisuus järjestelmällisesti arvioida ja korjata omaa toimintaa arjessa. A3 menetelmä on alusta, joka tukee järjestelmällisen jäsentämisen ja faktan keräämisen oppimista. Perusajatus oppimisen näkökulmasta on havaitseminen, jäsentäminen,

kiteyttäminen ja hypoteesin rakentaminen. A3 on toisin sanoen väline millä voimme käytännön läheisesti oppia tutkimaan toiminnan syy-seuraus ilmiöitä, kausaliteettien jäsentämistä.

Yhteenvetona todettakoon sen olevan sääli ja suurta osaamisen väärinkäyttöä, jos emme kytke organisaatiomme henkilöstö osaamista tukemaan Lean-kehittymistä. Lean-transformaation on prosessiteknisen muutoksen lisäksi kulttuurin muodon muutos. 20% muutoksesta on prosessitekniikkaa ja loput muutoksesta tapahtuu ihmisten korvien välissä. Muodon muutos on uudistuvaa oppimista (ajattelun kehittymistä) ja tähän kytkeytyvää toimintatapojen muodon muutosta, jossa keskiössä ovat inhimillisten rakenteiden kehittyminen. Rakenteiden kehittyminen tässä mielessä tarkoittaa sitä, miten jokainen ihminen kytkeytyy organisaatioon, kollegoihinsa, tehtäväänsä ja rooliinsa uudella tavalla. Rakennemuutos tässä mielessä on syvällinen kytköksiin menevä uudistumisprosessi.