

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 osasy. 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