

2 Second Lean™

Miten kehittää ihmisiä
ja rakentaa Lean-kulttuuri?

*Uusi
hoikka
Paul*

Haukska

*Kotona
ja
toisissa*



Paul A. Akers

Kiitokset

2 sekunnin Leanille

”Tämä on tarina Paul Akersin henkilökohtaisesta pyrkimyksestä luoda Lean-yritys, joka sisältää hänen tuskallisen kutsunsa seikkailuun, matkalle uusien mahdollisuuksien tutkimisen (Japanissa, FastCapissa ja omassa elämässään), jossa yritysten, erehdysten ja paljastusten kautta saavutetaan lopulta palkinto – Lean-yrityksen sydämen ja sielun löytäminen. Paulin Lean-matkasta otettujen valokuvien kautta tutustumme ihmiseen, Lean-prosessiin ja periaatteisiin, jotka muuttavat kaiken. Paul osoittaa samaa seikkailuhenkeä, jota kuvittelen Fordin™ ja Toyotan™ insinöörien tunteneen vuosia sitten - henki, joka on niin usein kadonnut nykyaikaisesta Leanista. 2 Second Lean on periaatteiden konkreettinen ilmentymä. Se on nopea, tehokas ja tuottaa paljon arvoa. Tässä ei ole konsulttipuheita tai uskontojen ylläpitäjän ortodoksia, vaan syvempi, lähes henkinen käsitys Lean-olemuksesta. Tämä merkittävä kirja erottuu Lean-kirjojen joukosta. Jos Lean on sinulle uusi, hanki tämä kirja! Jos olet Lean-asiantuntija, hanki tämä kirja! Kummassakaan tapauksessa se ei tuota pettymystä.”

**~Randall Benson - Lean-konsultti ja The Quest Effect
-kirjan kirjoittaja.**

”Tämä on mahtavaa. Rakastan kaikkia kuvia. Rakastan kotisovelluksia. Jos kaikki Lean ‘gurut’ harjoittaisivat sitä, mitä saarnaavat.hmm....”

**~Holly Duckworth, Ph.D. - Kaiser Aluminiumin jatkuvan
parantamisen varatoimitusjohtaja**

”Tapasin FastCapin Paul Akersin yli vuosi sitten. Paul vieraili henkilökohtaisesti Ferndalen kaupungissa ja vietti aikaa työntekijöiden kanssa opettamalla heille ”Lean”- käsitteitä. Olemme jatkaneet Paulin oppien mukaan ja omaksuneet käyttöön päivittäisiä Lean periaatteita, joista hän kirjoittaa niin kaunopuheisesti 2 Second Lean -kirjassaan. Joka perjantaiamu meillä on Lean-pyöreän pöydän tapaaminen. Lean on niin tärkeä osa sitä, millainen kaupungin hallinnon pitäisi olla ja mitä sen kuuluisi tehdä. Yleisöllä on usein vääristynyt käsitys kaupungin työntekijöistä. Työntekijät ovat omaksuneet käsitteen, jonka mukaan he etsivät jatkuvasti parannuksia ja tehokkuutta työtehtäviinsä. Olen eniten vaikuttunut siitä, miten kaikki työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jakavat parannusideoita. Tämä on luonut enemmän tiimi- henkeä kuin aiemmin. Jokaisen henkilön, uudesta työntekijästä pitkäaikaiseen veteraaniin, pitäisi tuntea, että hänellä on arvoa ja että hänen ideoillaan voi olla merkitystä. Jokaisen kaupungin pitäisi tutkia, mitä LEAN voi tehdä!”

**~Gary S. Jensen - pormestari, Ferndalen kaupunki
Washingtonissa**

“Opi toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja luomaan samalla tuottava ja myönteinen ympäristö kaikessa, mitä teet. Tämän kirjan erinomaiset esimerkit ja analyysit ovat loistava pohjustus kaikille niille, jotka etsivät menestyksestä kasvua.”

~Dr. Nido Qubein - High Pointin yliopiston presidentti ja Great Harvest Bread Co:n puheenjohtaja.

“Paul Akersin intohimo Leania kohtaan on täysin tarttuvaa. FastCap jatkaa Leanmatkaansa ja pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa. Heidän lähestymistapansa työntekijöiden sitouttamiseen ja ideoidensa toteuttamiseen on maailmanluokkaa, ja se näkyy kaikessa, mitä Paul ja hänen tiiminsä tekevät.”

~Harry W. Kenworthy - Lean Government Centerin rehtori ja johtaja

“Hieno kirja Paul Akersilta - Lean ‘brother from another mother’. Paul näyttää, että Lean on yksinkertaista, hauskaa ja todella toimivaa! 2 Second Lean on Lean-johtamisen ja -kulttuurin tarina, joka auttaa sinua tekemään oikeita asioita ja nostattamaan fiilistä koko organisaatiossasi”

~Karl Wadensten - Vibco Vibratorsin presidentti ja radiojuontaja Lean Nation AM790 ja 790Business.com -ohjelmassa

“Tämä voimakas kirja vie sinut FastCapin dynaamiseen maailmaan ilman lentolippuja. Löydät tehokkaan parannusyhteisön, jonka Paul Akersin yksinkertainen lähestymistapa, nöyryys ja innostus loivat. Kuten Paul toteaa - meillä on asiat toisinpäin. Ja kun käänämme ajattelutapamme, teemme asioita, joita emme olisi koskaan kuvitelleet mahdolliseksi. Siksi minua ilahduttaa tieto siitä, että Paul opettaa jatkuvan parantamisen periaatteitaan hallituksille. Huolimatta hänen väitteestään, jonka mukaan 2 Second Lean ei ole MBA tutkinnon suorittaneille tai teoriaa rakastaville, suosittelen toiminnankehittäjiä kaikkialla lukemaan sen, koska se on niin yksinkertaista. Tämä kirja herättää Leanin eloon.”

~Meryl Runion, CSP, PowerPhrases-kirjan ja yhdeksän muun yhteistoiminnallista viestintää käsittelevän kirjan kirjoittaja.

“Kaikki kertovat, miten Lean otetaan käyttöön... mutta Paul paljastaa arvot, jotka saavat Leanin kasvamaan ihmisistäsi käsin. Se on mielestäni tämän kirjan merkittävä panos laajempaan tietopohjaan. Hyvin tehty.”

~Tony Oliver - Denver, Colorado

“Vihdoinkin! Loistavasti interaktiivinen kirja, joka tekee Leanin oppimisesta helposti lähestyttävää, helposti omaksuttavaa ja hauskaa! QR-koodilinkit videoihin ja ajatuksia herättävät pohdintatehtävät sitouttavat sinut mahtavaan lukukokemukseen...”

~Linda Kleineberg - VIBCO Vibratorsin markkinajohtaja

"2 Second Lean on SUURI! Paul Akers on innovaattori, joka ymmärtää täysin ihmisten voimaannuttamisen, kulttuurin rakentamisen ja asiakaspalvelun merkityksen. Saat odottaa vain hyvin kirjoitettua kirjaa, joka auttaa sinua sisäistämään Leanin nopeasti... niinhän se tekeekin, mutta kirjan rakenne itsessään osoittaa innovaatiota, luovuutta ja asiakas-/lukijakeskeisyyttä. Tulet rakastamaan sitä. Nykypäivän johtajat ovat innovatiivisia, intohimoisia ja optimistisia. Paulin kanssa saat nämä kaikki kolme steroideilla."

~Tohtori Charles Schwahn, Bestsellerin Total Leaders 2.0 kirjoittaja

"Energinen, hauska ja älykäs 2 Second Lean on Paul Akersin resepti jatkuvan parantamisen käynnistämiseen ja kasvattamiseen. Kotikutoinen ja todistetusti testattu hänen oman yrityksensä FastCapin tuotantotiloissa, jossa aidon yrittäjän henki osoittaa meille, että Leania voidaan soveltaa missä tahansa. Kiinnitä turvavyösi. Saat nopean, voimakkaan ja inspiroivan lukukokemuksen... josta QR-koodivideolinkkien ansiosta tulee vieläkin mielenkiintoisempaa."

~Gwendolyn Galsworth, Visual Workplace/ Visual Thinking ja Work That Makes Sense -kirjan kirjoittaja.

"Paul Akers vastaa kysymykseen 'miksi' kirjassaan - 2 Second Lean. Miksi Lean? Paul antaa lukijalle pakottavia syitä lähteä Lean-matkalle. Suosittelen 2 Second Leania kaikille, jotka etsivät vastauksia yrityksensä tai organisaationsa tehostamiseen ja kannattavuuden parantamiseen.

New Yorkin Erie Countyn piirikunnan johtajana otin käyttöön Lean Six Sigman neljä vuotta sitten, ja olen muuttanut konkurssin tehneen piirikunnan yhdeksi Amerikan taloudellisesti vakaimmista piirikunnista. Erie County on New Yorkin suurin pohjoisosassa sijaitseva piirikunta, ja siellä sijaitsee Yhdysvaltojen kolmanneksi köyhin kaupunki (Buffalo). Huomattava edistysaskeleemme johtuu 80-prosenttisesti Lean- ja 20-prosenttisesti Six Sigma -menetelmistä.

Lean on elinikäinen matka, jonka ymmärtämiseen ja toteuttamiseen kuluu aikaa ja energiaa. Paul Akers antaa juuri oikean alkusysäyksen, jotta pääset liikkeelle. Joten... aloita!"

~Chris Collins-piirikunnanjohtaja, Erie County, New York

"Aina kun käyn FastCapissa, yrityksen ihmiset innostavat minua. Lean-kulttuuri on tarttuvaa. Kuten useimmilla työpaikoilla, se on kiinni henkilökunnasta. Jos ihmiset ovat mukana ja innostuneita, se toimii."

~Caleb Erickson, Whatcomin piirikunnan seriffin toimisto

2 Second Lean™

Miten kehittää ihmisiä
ja rakentaa Lean-kulttuuri

Hauska

*Kotona
ja
työssä*

Paul A. Akers



Tekijänoikeudet © 2021 FastCap Press
Kaikki oikeudet pidätetään,
mukaan lukien oikeus jäljentää sitä
kokonaan tai osittain missä tahansa
muodossa.

Paul Akers: Voxer tai Signal (+13609413748)
Sähköpostit poistetaan.

Kirjoittaja Paul Akers
Seitsemästoista painos, maaliskuu 2021
Yli 135 000 myytyä
kappaletta.
Valmistettu Yhdysvalloissa

2 Second Lean on saatavilla KAIKISSA maissa

Voit lukea sen tai saada vielä enemmän tietoa katsomalla
videoita ja tutustumalla PaulAkers.net sivuston lisä materiaaleihin.
Tai kuunnella laajennettua äänikirjaa, jossa on lisää "käsikirjoituksen
ulkopuolista" inspiraation lähteitä tarinoiden muodossa.

Tarkista PaulAkers.net kaikki uusimmat Lean-seikkailut.



**Tutustu uuteen sovellukseeni 2 Second Lean Play!
Tämä uusi sovellus antaa sinulle pääsyn
kaikkiin Paulin äänikirjoihin
ILMAISEKSI!!!**

Saatavilla App Storesta ja Google Playsta



**Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net**

Kiitokset

Toimittajat

Angie Vogt, joka toimitti alkuperäisen käsikirjoituksen.

Angela Thompson, viimeisen viimeistelyn muokkauksesta.

Erityiset kiitokset

Leanne Akers, vaimoni, joka on ollut rinnallani ja rakentanut kanssani upean elämän ja yrityksen.

FastCap-tiimi, koska he ovat uskomattomin tiimi, jonka kanssa kukaan voi työskennellä.

Keith Turley, siitä, että hän julkaisi ensimmäisenä oman kirjansa ja potkaisi sillä minua takapuoleen, jotta saisin tämä kirjan valmiiksi.

Tuntemattomalle Lean-ajattelijalle

Vuonna 1998 kävelin puusepänliikkeeseen, joka näytti täysin erilaiselta kuin mikään muu, mitä olin koskaan nähnyt. Siellä ei ollut näkyvää varastoa, vain yksi kappale oli työn alla. Useimmat koneet olivat hiljaisia, ja työskentelyalue oli siisti ja hyvin järjestetty. Töitä oli tuona päivänä vähän, eikä yrityksen omistaja ollut paniikissa, vaan hän yksinkertaisesti käski väkeään suorittamaan huoltotöitä koko laitoksessa. Yritys oli menestynyt, kannattava ja ihmiset näyttivät todella nauttivan työstään. Kävelin ulos siitä liikkeestä ajatellen, että tuo tyyppi on hullu. Miten voit tehdä rahaa ja pysyä kilpailussa mukana, jos väkesi ei jatkuvasti kiirehdi tuotteiden valmistuksen parissa? Kaksi vuotta myöhemmin sain tietää vastauksen.

Sisältö

Esipuhe	
Luku 1:	Mitä Lean on? 11
Luku 2:	Tarkoitatko, että olen todella niin huono? 16
Luku 3:	Yhden kappaleen virtaus 21
Luku 4:	Tästä se vain paranee 25
Luku 5:	Mikä sinua harmittaa? 30
Luku 6:	Domo Arigato, herra Lexus! 39
Luku 7:	Ajattelemme kuin Hoks 46
Luku 8:	Rakennetaan Lean-kulttuuri 56
Luku 9:	Aamukokouksen jälkeen 66
Luku 10:	Aloitetaan vessasta 72
Luku 11:	Miten aloitan? 76
Luku 12:	Extreme Lean 82
Luku 13:	Nöyrä Lean 90
Luku 14:	Leanin kolme pilaria 94
Luku 15:	Hyviä kysymyksiä 102
Luku 16:	Lean on vieras kieli 118
Luku 17:	Jätteiden lajittelu 121
Luku 18:	Leanin todellinen anti 130
Luku 19:	90% on hukkaa 133
Luku 20:	Leanin huippuosajat 137
Luku 21:	Laukaise Lean lentoon 141
Luku 22:	Jälkipoltinvideot 144
Luku 23:	Uusi kotimme 149
Luku 24:	Lähdetään kiertueelle 155
Resurssit	160



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/books/2sl-videos

Etsi

Extreme Lean 79

complicated more with less money. Imagine that! From this experience came a favorite motto for our company: "money outpaces creativity."

When money is no object we abdicate our most powerful resource, our ideas. It just gets too easy to throw money at problems and yet we use time and time again that money often creates problems rather than solving them. For example, it used to take us sometimes days to create a single video to post on the internet. We believed we needed to have all the right video equipment and a dedicated video room, that was one of the biggest wastes of money this company ever had. Today we can consistently produce videos with five separate scenes in under five minutes. This includes:

- Shooting the scenes
- Edit and trim the scenes
- Inserting the scenes
- Applying the music track
- Add titles and captions
- Starting the upload to youtube



If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and reverse of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at tech.

Mitä QR-koodit ovat?

Etsi nämä kirjasta!

Skanna älypuhelimellasi mikä tahansa tässä kirjassa oleva QR-koodi...tai klikkaa niitä... ja ne vievät sinut suoraan kyseiseen Lean-videoon tai PDF-tiedostoon!



Kaikki Lean-videt

https://youtu.be/_lc38RVxBcE

Parhaat Lean-videomme:



1. Lean Desk

<https://youtu.be/-POV-VqEJlg>



2. Aamun parannuskävely

https://youtu.be/30EePS70h_g



3. Lean-ongelmanratkaisu

https://youtu.be/HDjA_R48vMs



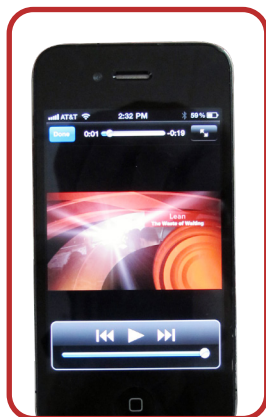
4. Lean Burrito

<https://youtu.be/AQQIXP8qM1M>

Skannaa



Katso



Esipuhe

Tervetuloa Extreme Lean -ajattelun maailmaani. Kun olet kokenut Leanin valtavat hyödyt, himoitset sitä, haluat sitä ja teet mitä tahansa saadaksesi sen.

Koska Lean-ajattelulla on ollut valtava merkitys elämässäni - sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti - halusin tämän kirjan otsikolla ilmaista, kuinka helppoa on rakentaa elinvoimainen Lean-kulttuuri. Vaikka Leanista on olemassa monia kirjoja, en ole vielä löytänyt yhtään sellaista, joka olisi hauska. Maastopyöräilykaverini sanoisivat: "Se on sairasta!" Itse asiassa, kun etsin kirjoja tai verkkosivuja, joita voisin suositella ihmisille, löysin vain kirjoja, jotka olivat täynnä monimutkaisia kaavioita ja kauppakorkeakoulujen teoriapuheita - ei todellakaan sitä hauskaa Leania, jonka olen oppinut tuntemaan ja rakastamaan.

Tätä kirjaa ei ole tarkoitettu MBA tutkinnon suorittaneille tai niille, jotka ovat kiinnostuneita tuotantoteoriasta tai vuokaavioista. Tämän kirjan tarkoituksena on räjäyttää ovi auki ihmisille, jotka haluavat parantaa jokapäiväistä elämäänsä, olipa kyse sitten työpaikasta tai kodista. Lean ei ole niin monimutkaista kuin asiantuntijat ja oppikirjat antavat ymmärtää. Kun opit sisällyttämällä Lean-lähestymistavan elämääsi, huomaat, että mitä enemmän Lean-ajattelua käytät elämässäsi, sitä enemmän nautit elämästäsi.

Lean-ajattelu on nostanut liiketoimintani pienestä autotallissani sijaitsevasta yrityksestä kansainväliseksi, usean miljoonan dollarin yritykseksi. Minulla on omistautuneimmat ja hauskimmat työntekijät, joita kukaan yrityksen omistaja voi toivoa. Elän amerikkalaista unelmaa, koska joku jakoi kanssani Lean-ajattelun nerokkuuden. Japanilaisten mentorieni tavoin haluan välittää Lean-ajattelun lahjan muille ja luoda vauraamman ja tuottavamman



Paul ja hänen Lean Mentorinsa, Hoksins varatoimitusjohtaja, jolla on Paulin Lear jet -hattu.

kulttuurin ympäri maailmaa.

Lean-ajattelu on hauskaa ja jännittävää! Lean-ystäviltäni saamani ideat ovat tajunnan räjäyttäviä! Olen yrittänyt kirjoittaa Lean-kirjan, joka on lyhyt, visuaalinen ja yksinkertainen.

Markkinoilla on paljon erilaisia Lean työpajoja, johtajien oppitarinoita ja muita toiminnan kehittämisen oppikirjoja. Halusin kuitenkin kirjoittaa kirjan, jonka avulla Lean olisi kaikkien ulottuvilla, kotiäidistä johtajiin.

Minulla on tapana lukea yksi kirja viikossa henkilökohtaisen kasvun vuoksi. Jokaisen kirjan jälkeen pelaan aina pienen pelin. Kysyn itseltäni: "Mikä on se yksi asia, joka mullistaa maailmani, jos sovellan sitä tosissani?" Olen sisällyttänyt tämän haasteen jokaisen luvun loppuun lisäämällä yhteenvedon nimeltä "Yksi asia". Tässä tiivistelmässä palautetaan kunkin luvun pääkohdat mahdollisimman tiiviisti. Voit milloin tahansa nopeasti kerrata ja muistaa periaatteet ulkoa. Valmistaudu siis energiseen kyytiin... kun alat ajatella ja sisäistää Leania!



Matkaryhämme illallisella HOKS presidentin kanssa joka on yksi parhaista Lean-yrityksistä, joissa vierailin Japanissa



Tylsät Lean kirjat, jotka jatkuvat ja jatkuvat! Lean pitäisi olla hauskaa!



Lean-ajattelijat rakentavat vahvoja suhteita, jotka ylittävät kaikki kulttuuriset esteet.

Luku 1

Mitä Lean on?

Kymmenen vuotta sitten aloitin Lean matkani. En ollut koskaan ennen edes kuullut koko Lean sanaa, mutta se, mitä tapahtui, oli suorastaan hämmästyttävää. Vaimoni ja minä perustimme FastCap-yrityksen autotallissamme vuonna 1997. FastCap on tuotekehitysyriety, joka on erikoistunut tuottamaan innovatiivisia työkaluja ja laitteistoja puusepille ja rakentajille. Miksi puuntyöstötuotteita? Koska olen intohimoinen käsityöläinen, joka elää ja hengittää saadakseen tilaisuuden hieroa Hondurasin mahonkia.



Paul ja Leanne FastCapin alkuvuosina.



Paul kotipajassaan.

Ensimmäinen tuotteemme, Fastcap, oli irrotettava ja liimattava paikkatarra, joka peittää kaapin sisäpuolella olevat ruuvinreiät. Toinen tuotteemme oli laserpaikannustyökalu nimeltä Laserjamb. Olin keksinyt näitä tuotteita, kun toimin puuseppänä. Keksinkin keinon valmistaa ja myydä niitä markkinoille, joilla olin asiantuntija.

Menimme pankkiin hakemaan ensimmäistä lainaa. Se oli 250 000 dollaria, mikä oli meille paljon rahaa. Pankin luottokomitea oli hyväksynyt lainan, mutta koska useimmat pienet yritykset epäonnistuvat, pankinjohtaja oli varovaisempi. Hän halusi henkilökohtaisesti käydä FastCapissa varmistaakseen, että kaikki “tuntuu oikealta”, joten hän kävi tutustumassa tuotantotiloihimme. Kun hän käveli tilojemme läpi, hän huomasi, että asiat olivat hyvin organisoituja, meillä oli kurinalainen kulttuuri, ja asiat sujuivat hyvin.



Kierroksen jälkeen hän sanoi minulle: “Paul, lainaan sinulle minkä tahansa summan rahaa, jonka haluat. En ollut koskaan ollut näin hyvin johdetussa ja organisoidussa yrityksessä. Näytät todella siltä, että tiedät mitä teet.”

Yrityksen ylpeänä omistajana se oli suurin kohteliaisuus, jota voisin toivoa. Vaimoni Leanne ja minä olimme tehneet kovasti töitä liiketoimintamme kasvattamiseksi ja olimme juuri voittaneet Whatcomin piirikunnan “Vuoden aloittava yritys kilpailun”.



Paul ja pankinjohtaja. Pankki: "Poikani, sinulla on hieno yritys..." :) :)



FastCapin tiimi alkuvuosina

Sanomattakin on selvää, että pankinjohtajan vaikutelma vahvisti tuntemuksiamme siitä, että meillä menee erittäin hyvin. Teimme hyvää tulosta, liiketoimintamme kasvoi ja yrityksemme kulttuuri oli nuori, trendikäs ja nopeampainen. Kaikki näytti ja tuntui oikealta. Mikä voisi olla vikana näin kannattavassa yrityksessä, joka herättää tällaista luottamusta paikallisen pankin johtajassa? Tämä herättää kysymyksen: “Voisiko näin menestyneellä yrityksellä olla merkittäviä ongelmia ratkaistavana?”

Meillä oli varasto-ongelmia, erityisesti saapuvien raaka-aineiden hallinnassa. Palkkasin tuotantoon erikoistuneen konsultin, joka voisi ehdottaa ohjelmistoa, jonka avulla voisimme hallita varastoa tehokkaammin. Kierrettyämme koko tuotantotilan kysyin häneltä: “No, Tracy, mitä mieltä olet? Voitko auttaa minua?”

Hänen haluttomuutensa oli hermostuttavaa. Hän sanoi: “No, en tiedä.” Sanoin: “No, mikä



Lukemattomien raaka-aineiden hallinta



Tracy, konsultti, joka kertoi minulle, ettemme tienneet, mitä olimme tekemässä.

luulet minun ongelmani olevan?” Hän pysähtyi, katseli ympärilleen myymälässä ja sanoi: “Haluatko tietää totuuden?”. Sanoin: “Totta kai!” Hän sanoi: “Et tiedä, mitä teet, etkä osaa valmistaa tuotteita”.
Auts.

Viikkoa aikaisemmin pankinjohtaja kertoi minulle, että tämä oli paras yritys, jonka hän oli koskaan nähnyt ja nyt tämä kaveri kertoi minulle, etten tiennyt, mitä olin tekemässä, ja että olin pohjimmiltaan vapaassa pudotuksessa.



Paul... Vapaassa pudotuksessa

Jotta ymmärtäisitte, miten kovaa nämä sanat iskivät minuun, teidän täytyy tietää vähän taustoistani. Kaikki, mitä olin yrittänyt elämässäni tähän asti, en ollut vain saavuttanut tavoitteita,



Paulin mentori, Bob Taylor, Taylor Guitarsista

Paul soittamassa mittatilauksena rakentamaansa kitaraa.



Paul (parrakas kaveri) hänen teollisen taideluokkansa kanssa.

vaan suorastaan loistanut. Saavutin Eagle Scout arvon 14-vuotiaana, ja 16-vuotiaana rakensin ensimmäisen soittimeni ja tein kitaravalmistaja Bob Tayloriin niin suuren vaikutuksen, että hän palkkasi minut töihin Taylor Guitars™ -yhtiölle. Minulla oli onni olla rakentamassa ensimmäiset 2000 kitaraa, jotka valmistuivat tehtaalta.

Valmistuttuani korkeakoulusta ja valmistustaustani ansiosta minusta tuli teollisen taiteen opettaja, ja sitten minut palkattiin johtamaan erästä 100 asunnon kehitysprojektia. Se oli erittäin monimutkainen rakennushanke ja läheisesti sidoksissa valmistusprosessiin.

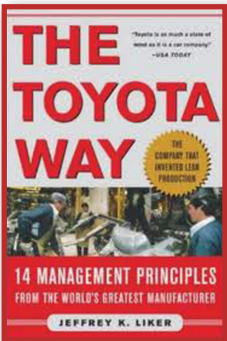
Olin yksi johtavista rakentajista Architectural Digest -lehden päätoimittajan kodissa Bel Airissa, Kaliforniassa. Lisäksi entisöin monia kauniita historiallisia koteja Pasadenassa, ja tein kaiken tämän parikymppisenä. En ollut ainoastaan varma, että ymmärsin periaatteet,



Yksi monista kunnostamistani historiallisista kodeista.



Paulin käsin rakennettu käsityöläiskoti.



Toyotan tapaan, yksi Paulin lempikirjoista.

jotka koskevat valmistusta, mutta minulla oli myös vahva tausta teollisuudessa ja vaikuttava ansioluettelo saavutuksista. Ja nyt tämä kaveri, jolle maksoin siitä, että hän auttaisi minua parantamaan liiketoimintaani, kertoi minulle, etten tiennyt, mitä olin tekemässä. Siitä huolimatta minä nöyryyin. “Okei, Tracy, mitä minun pitää tehdä?” Hän sanoi: “Sinun on opeteltava jotain, jota kutsutaan Toyota Production System:ksi - Toyotan tuotantojärjestelmäksi, jota kutsutaan myös nimellä Lean Manufacturing.” Kysyin: “Mitä Lean on?” Olin pian saamassa sen selville.

YKSI ASIA:
YLPEYTESI SOKAISEE SINUT SILTÄ,
MITÄ SINUN ON ENITEN OPITTAVA.

Lean harjoitus.

Listaa yksi asia, jossa olet todella hyvä:

Yllätys! Se on luultavasti se, missä elämässäsi on eniten hukkaa ja missä voit soveltaa Leania tehokkaimmin.

Ajatuksesi ja kokemuksesi tästä luvusta:

Lean videot:



1. Mikä on Lean

2 sekunnin Lean-ajattelijaksi tulemisen voima
<https://www.youtube.com/watch?v=hLYvmkYvA8A>



2. Lean hallituksessa

<https://youtu.be/mBMan87Lziw>



3. Paul Akers saa Seattle Magazinen vuoden 2011 johtajan palkinnon.

<https://youtu.be/meq6Pq95Yz4>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät osoitteesta paulakers.net/2sl-01

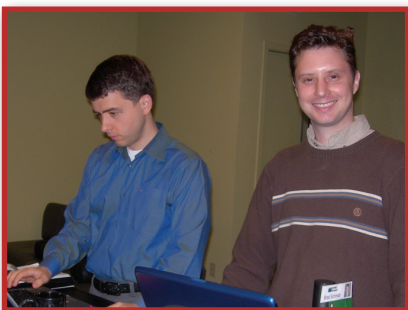
Luku 2

Tarkoitatko, että olen todella niin huono?

Heti seuraavalla viikolla, surullisen kuuluisan “et osaa valmistaa” -kommentin jälkeen, ovellemme ilmestyi kaksi lastenkasvoista nuorta miestä nimeltä Brad ja Jon. Brad ja Jon olivat olleet lähetyssaarnaajina Japanissa ja toimineet kääntäjinä japanilaiselle miehelle, joka opetti Lean-menetelmää amerikkalaisille yrityksille. He oppivat



Brad tulkaa japanilaiselle Lean-opettajalle.



Lastenkasvoiset Brad ja Jon Gemba Reseachista, alkuperäiset Lean-opettajani

käsitteet niin hyvin, että päättivät lähteä omille teilleen ja minun FastCap oli heidän ensimmäinen uhrinsa.

Heidän havaintonsa tekivät minuun vaikutuksen, mutta palvelun hinta hämmästytti minua, 10 000 dollaria viikossa. Minulla oli pieni yritys, ei mikään pankki. Tämä oli aivan liian suuri summa, mutta tiesin tarvitsevani apua,

jos haluaisin kasvattaa liiketoimintani seuraavalle tasolle. Jokin heidän mutkattomassa lähestymistavassa vetosi minuun. Onnistuin suostuttelemaan vaimoni Leannen antamaan minun käyttää rahat. Se on osoittautunut yhdeksi arvokkaimmista päätöksistämme. Matka alkoi muuttua vakavaksi. Tämä olisi kuin siirtyminen kaveriporukan viikonloppukoripallosta vakavaan olympiavalmennukseen. Tavalliset työpäivät olivat historiaa. He kyselivät kysymyksiä kaikesta, alkaen siitä, “Miksi teette niin paljon valmiita tuotteita?”. Vastasin: “koska koneen asetusten muuttaminen jokaista



Katsokaa kaikkia näitä kauniita valmiita tuotteita... Ei näin!

tuotevariaatiota varten vie niin paljon aikaa. Voisimme yhtä hyvin valmistaa kertarysäyksellä ison määrän jokaista tuotevariaatiota, ja tottaa niitä varastosta tarpeen mukaan seuraavien kuukausien aikana.”



Brad ja hänen voittoisa hymy: ”Paul, sinulla on vielä paljon opittavaa Leanista.

Brad ja Jon sanoivat, että se oli hukkaa, koska kaikki nämä tavarat on varastoitava, inventoitava ja hallinnoitava. Jos valmistat vain sen, mitä tarvitset, sinun ei tarvitse varastoida, inventoida ja hallinnoida kaikkea. Se poistaa valtavan määrän hukkaa. Jos koneen asetusten vaihtoon kuluva aika hidastaa sinua, keksi keino nopeuttaa koneen käyttöönottoa... 45 minuutin sijasta tutki, voitko saada koneen käyttöön nopeammin siten, että koneen asetus aika on vain 5 minuuttia. “Kuule”, sanoin, “voisin hyvin olla ikäni puolesta isäsi. Olen tehnyt tätä vuosia. Ei ole mitään mahdollisuutta, että kone saataisiin kuntoon viidessä minuutissa ja käyntiin toimivilla asetuksilla.” Brad hymyili ja sanoi: “Sinulla on paljon opittavaa Leanistä.”

Seuraavan viikon ajan he tarkkailivat tuotantoprosessiamme ja arvioivat kaikkea, mitä teimme, alkaen muuttien hyllystä ottamisesta, työkalujen nopeammasta vaihtamisesta, etäisyydestä, jonkakävelimme päästäksemme käsiksi tiettyihin laitteisiin työpajassa, koneiden jigien ja kiinnittimien kohdistamiseen. Prosessin jokainen vaihe arvioitiin tehokkuuden ja yksinkertaisuuden kannalta. Päädyimme tekemään merkittäviä muutoksia koneen asetusajojen lyhentämiseksi, minkä ansiosta pystyimme helposti ajamaan konetta asiakastilausten mukaisesti huomioiden eräkoot, muodot ja värit sen sijaan, että kaikki mahdolliset variaatiot tuotettaisiin irtotavarana.



Paul ”syömässä sanansa”

Ja kas kummaa, 45 minuutin ja suuren hässäkän sijasta saimme koneen asetusajan lyhentymään vain viiteen minuuttiin. Jouduin syömään sanani, mutta vielä tärkeämpää on se, että paransimme prosessia entisestään ja saimme sen jopa kahteen minuuttiin.

Tämä oli johdatukseni Lean-ajatteluun. Olin aluksi täysin varma, että Bradin ja Jonin ideat olivat mahdottomia toteuttaa, mutta

näin sen kuitenkin omien silmien edessä, miten muutamassa viikossa mahdoton toteutui.

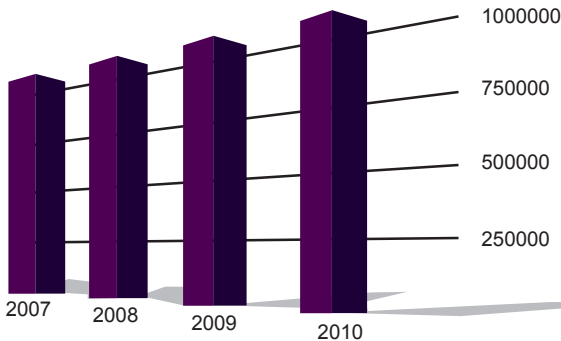
Tämä ensimmäinen kokemus Lean-valmistuksesta johdatteli minut kahteen Lean-ajattelun peruseriaatteeseen: hukan poistamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Vaikka pankinjohtaja oli vaikuttunut siistin ja järjestäytyneen tuotantolaitoksen ulkoasusta, Brad ja Jon näkivät heti työpaikan, jossa työntekijät olivat kiireisiä monimutkaisissa ja hankalissa prosesseissa, jotka tuottivat tarpeetonta varastoa, joka sitten vaati jatkuvaa varastonhallintaa ja seurantaa. Ylimääräisen varaston aiheuttaman hukan poistamiseksi meidän oli analysoitava prosessejamme tarkasti ja löydettävä keinoja niiden parantamiseksi.

Lean-ajattelussa oletetaan, että kaikkea voidaan parantaa jatkuvasti ja loputtomasti. Jos luulet, että jatkuva parantaminen on kuin lomailu - jotain, mitä tehdään pari kertaa vuodessa ja sitten palataan takaisin töihin - sinua odottaa suuri yllätys.

Luettuani Toyotan tapaan -kirjan ymmärsin uudella tavalla, kuinka radikaali ajatus "jatkuva parantaminen" todella on. Ymmärrän nyt, että hukkaan heitettyä energiaa, hukkaan heitettyä rahaa, hukkaan heitettyjä resursseja ja hukkaan heitettyä aikaa tapahtuu jatkuvasti joka päivä.

Toyota™ tekee vuosittain miljoonia parannuksia prosesseihin, jotka kaikki syntyvät työntekijöiden ideoista eri puolilla maailmaa!



Jos luulet, että sinulla on elämäsi tai liiketoimintasi melko hyvin hallussa, olet täysin pihalla. Toyota™ tekee edelleen miljoonia parannuksia prosesseihinsa maailmanlaajuisesti, ja se on toteuttanut

Tarkoitatko, että olen todella niin huono?

Lean-ajattelua jo yli 50 vuotta. Kuten hyvä ystäväni ja Lean-kaverini Jeff Kaas sanoo: “Hukka on kuin painovoima; se vetää sinua puoleensa 24/7, ja jos sinulla ei ole menetelmää sen voittamiseksi, sinä häviät ja se voittaa.

**YKSI ASIA:
SINÄ JA MINÄ OLEMME 24/7
HUKAN TUOTTAJIA.**

Lean harjoitus

Aloita päiväkirja johon kirjaat viikon ajalta havaintoja kaikista niistä päivittäisistä toiminnoista ja prosesseista, joihin saattaa sisältyä hukkaa.

Tarkasta viikon lopussa, onko hukkaa enemmän kuin arvoa tuottavaa työtä; kannattavaa, tuottavaa ja tehokasta toimintaa. Tulokset saattavat yllättää sinut.

Ajatuksesi ja kokemuksesi tästä luvusta:

Lean videot:



1. Lean Burrito

<https://youtu.be/AQQIXP8qM1M>



2. Hukkaa, hukkaa, hukkaa... sitä on kaikkialla

<https://youtu.be/gFnSL29GHS0>



3. Lean: Odottamisen hukka

<https://youtu.be/ibBXtlco4ms>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-02V

Luku 3

One Piece Flow

Seuraavat viikot olivat minulle kuin syvälinen itsetutkiskelujakso - uppoutuminen uuteen ajattelutapaan. Sen jälkeen, kun olin tutustunut hukan poistamisen voimaan ja jatkuvan parantamisen käsitteeseen, minulle esiteltiin ajatus “yhden kappaleen virtauksesta” eli yhden tuotteen valmistamisesta kerrallaan.

Tämä käsite on niin vastenmielinen kuin se vain voi olla nykyaikaiselle amerikkalaiselle mielelle. Kulttuurimme on viime vuosisadan ajan ollut täynnä tuotantotaloutta, joka perustuu massatuotantoon. Elämme “isompi on parempi” ja “jos jokin on hyvää, enemmän on parempi” -aikakautta, eikö totta?

FastCap ei ollut poikkeus. Toimimme tuotantotilassamme massatuotantoa ja suuria eriä koskevan ajattelutavan mukaisesti, mikä on täsmälleen vastakohta yhden kappaleen virtaukselle.

FastCapissa tuotimme suuria tuote-eriä riippumatta siitä, kuinka monta tilausta meillä oli asiakkailta, koska uskoimme siten säästävämme aikaa ja rahaa. Kävi kuitenkin ilmi, että erätuotantomalli tuotti enemmän työtä ja hukkaa.

Valmistimme yhtä tuotteistamme, Laserjamb™, 100 kappaleen erissä. Omien laskelmiemme mukaan jokaisen Laserjambin valmistamiseen kului noin 45 minuuttia. Sadan kappaleen erän valmistuminen alusta loppuun kesti noin 75 työtuntia. Valmistamalla ne 100 kappaleen erissä ajattelimme säästävämme ja varmistimme, että meillä oli aina tuotetta hyllyssä tilausten täyttämiseksi. Kun Brad ja Jon ehdottivat, että

alkaisimme valmistaa näitä yksi kerrallaan ja vain tilauskohtaisesti, luulin, että he olivat järjiltään. Varsinaiset sanani taisivat olla: “Ei, se ei ikinä onnistu!” (Mieleeni tulee jokin sanonta siitä, että “vanhalle



FastCap oli hypnoisoitunut suurten erien valmistusmenetelmästä

koiralle opetetaan uusia temppuja”...)

Luomani tuotantoympäristö vaati valtavasti tilaa tämän tuotteen valmistamiseen. Tuotteiden valmistaminen 100 kappaleen erissä tarkoitti sitä, että meidän oli sijoitettava 100 Laserjambia prosessin jokaiseen vaiheeseen. Aluksi tarvitsimme riittävästi tilaa työpöydälle, johon mahtui 100 Laserjambia kerrallaan. Tämä loi hyvin hajautetun tilanteen, joka vaati paljon kuljetusresursseja Laserjambien siirtämisessä tuotantolaitoksen yhdestä osasta toiseen.

Erätuotantoprosessi vei tilaa, laitteita, henkilöstöresursseja ja rahaa. Pidin tätä välttämättömänä pahana tehokkuuden vastineeksi. Sadan kappaleen valmistaminen kerrallaan oli minusta järkevintä. Nöyrästi noudattaen Bradin ja Jonin suosituksia aloimme valmistaa yhtä Laserjambia kerrallaan. Minkä tahansa kokeneen valmistajan ensisilmäyksellä tämä prosessi olisi liian työlästä ja aikaa vievää

ollakseen järkevää. Olin innokas osoittamaan näille niin sanotuille asiantuntijoille, miten turhauttava prosessi tästä tulisi. Olin huvittamassa heitä tai niin ainakin luulin. He viettivät ensimmäisen viikon järjestämällä kaiken valmistuksen pieniin, -U-muotoisiin valmistussoluihin. Yritykseni alkoi näyttää siltä, kuin jokin aasialainen vallankumous olisi juuri vallannut sen ja minä olin uhri. Muistattekko, kuinka paljon luotin loistavaan yritykseeni ja valmistuskykyyni? Oli suorastaan nöyryyttävää seurata, kuinka nämä “kokemattomat” nuoret järjestivät uudelleen lähes kaiken yrityksessämme - ja riisuiivat tuotantolaitokseni



Vanha koira oppi todellakin uusia vaikuttavia temppuja!



Suuret työpöydät suurten erien varastoinniseksi. Jos tehtiin yksi virhe, koko erä piti työstää uudelleen.



Laserjambin uusi U:n muotoinen solu - yksi henkilö tekee neljän henkilön työn ilman virheitä.

perustavanlaatuisimpia osia myöten. Se oli kuin joku sanoisi: “Paul, lapsesi on ruma. Me jatkamme tästä” Se siitä “nuoresta ja trendikkäästä” yrityksestä.

Mitä luulet tapahtuneen? Jälleen kerran silmäni avautuivat Lean- ajattelun taikuudelle. Käyttämällä yhden kappaleen virtausta jokainen Laserjamb valmistettiin alusta loppuun yhden henkilön toimesta, joka pystyi tarkastamaan koko kappaleen visuaalisesti heti sitä kootessaan. Tämä yksi kerrallaan tapahtuva prosessi mahdollisti virheiden havaitsemisen heti, kun ne tapahtuivat. Ehkä reikä oli epäkeskeinen tai nuppi oli ruuvattu väärin. Olipa virhe mikä tahansa, pystyimme havaitsemaan sen jokaisen Laserjambin tuotantoprosessin aikana emmekä vasta erän lopussa. Yhden viallisen Laserjambin korjaaminen on helppoa. Sadan viallisen Laserjambin korjaaminen erän lopussa on katastrofi!

Tällaisilla prosessinparannuksilla oli myös seurannaisvaikutus. Sen lisäksi, että jokainen tuote valmistettiin entistä yksilöllisemmällä huolellisuudella ja huomiolla - virheitä oli hyvin vähän tai ei lainkaan - myös muu prosessi alkoi sujua entistä paremmin. Tilausten täyttäminen, lastaaminen, lähettäminen, laskutus ja tähän prosessiin liittyvä edestakainen kassavirta yksinkertaistui välittömästi.

Sen sijaan, että meillä olisi ollut 100 Laserjambia varastoitavana, inventoitavana ja hallinnoitavana, meillä ei ollut yhtään, koska jokainen Laserjamb valmistettiin tilauskohtaisesti. Se tuotettiin, pakattiin, lähetettiin ja maksettiin. Tämä tarkoitti myös sitä, ettemme käyttäneet rahaa sellaisen tuotteen valmistamiseen, jota ei oltu vielä myyty. Meillä oli paljon vähemmän sidottua rahaa varastossa ja työtunteja hyllyssä. Hyvä mielikuva tästä on kuvitella kaikki valmiit tuotteet kuin ne olisi salaatteja kaupan hyllyllä, jotka vanhenevat ja kuihuvat tunti tunnilta.

Yhden kappaleen virtaus yksinkertaisti ja paransi kaikkia muita valmistusprosessin osia. Tämä Lean-ajattelu alkoi käydä järkeen minulle epäintuitiivisella tavalla.



Yksinkertainen yhden kappaleen virtaus

YKSI ASIA:

JOS TEET ERÄN, HUKKAA ON
KAIKKIALLA, TAI JOS TEET YHDEN,
TEET SEN OIKEIN NIIN HUKKA
KATOA KUIIN TAIKAISKUSTA.

Lean harjoitus

Määrittele yksi alue, jolla teet tällä hetkellä erätyötä:

Aika, kuinka kauan kestää valmistaa 10 tuotetta eränä:
Aikasi: _____

Nyt voit tehdä yhden kerrallaan, kunnes saavutat 10:
Sinun aikasi: _____

Ajatuksesi ja kokemuksesi tästä luvusta:

Lean videot:



1. Lean FastCapin tapaan
<https://youtu.be/su9CulCZTBg>



2. Lean erätyö vs yhden kappaleen
virtaus
<https://youtu.be/Z4pBUJtkYgU>



3. Lean telan vaihtaminen
<https://youtu.be/i7klvrAm5gc>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-03

Luku 4

Tästä se vain paranee

Lean-matkani oli todella tekemässä minuun vaikutuksen. Muutosprosessin läpikäyminen oli piristävää. Jokaisen parannusehdotuksen kohdalla kävin läpi epäuskon ja epäilyn vaiheita, sitten nöyrä periksi antaminen ja lopuksi minut palkittiin täydellisellä yllätyksellä, kun yksinkertaisempi, parempi, tehokkaampi ja edullisempi lopputulos paljastui silmiäni eteen.



Pesualtaamme, ennen



Jälkeen - yksinkertaisempi, parempi, tehokkaampi ja turvallisempi..

Sittemmin kriittinen silmäni on kehittynyt niin, että havaitsen hukkaa kaikessa, mitä FastCapissa teemme, se vain hyppää silmilleni. Vaikka olen tehnyt Lean-toimintaa kymmenen vuotta ja vaikka ihmiset matkustavat kaikkialta maailmasta nähdäkseen ja ymmärtääkseen Lean-kulttuurimme, uskon, että silti 90 prosenttia



1 Yli tuotanto



2 Kuljetukset



3 Varastointi



4 Virheet



5 Yliprosessointi



6 Siirtyminen



7 Odottaminen



8 Työntekijöiden nerokkuuden käyttämättä jättäminen

kaikesta, mitä teemme, on hukkaa. Tässä on kahdeksan hukkaa, jotka vaivaavat meitä kaikkia. Kahdeksas niistä on suurin ja vakavin hukan muoto.

Hukanlöytämisen ei ole taakka, vaan se on vähän kuin peli, jättimäinen aarteenmetsästäys. Lean ei tee asioista vaikeampia. Lean keskittyy minkä tahansa prosessin tarkoitukselliseen yksinkertaistamiseen. Kun prosessista tehdään yksinkertaisempi, saadaan parempi ja tyydyttävämpi lopputulos helpommin ja vähemmällä vaivalla. Tätä seikkaa ei voi korostaa liikaa. Lean ei tarkoita kovempaa ja kiivaampaa työskentelyä vaan asioiden yksinkertaistamista. Kyse ei ole vain kaiken tekemisen nopeuttamisesta vaan kaiken tekemisen laadun parantamisesta. Kyse on harvoin valtavan suurista kertaluontoisista muutoksista, vaan pienistä askelista loputtomassa pyrkimyksessä parantaa kaikkea jatkuvasti joka päivä. Suuret muutokset ovat hienoja, mutta ne eivät ole sitä, mistä Leanissa on kyse. Suuret muutokset koostuvat ja ovat seurausta useista pienistä muutoksista.



Työskentelyalue, jonka näen yleensä käydessäni muissa yrityksissä. Mikä painajainen.



FastCapin työskentelyalue 10 vuoden jälkeen jatkuvaa parantamista. Mikä unelma.

Kerroin juuri, miten Lean otettiin käyttöön liiketoimintamallissani ja miten se tuotti dramaattisia tuloksia. Se, miten tämä ajattelutapa voi vaikuttaa henkilökohtaiseen elämään, on suorastaan hämmästyttävää.

Jos en ole jo sanonut sitä, ja aion sanoa sitä jatkossakin!, Lean tarkoittaa hukan poistamista ja jatkuvaa parantamista, ja sitä, että kaikessa toiminnassa pyritään tekemään asioista yksinkertaisempia. Jos jonkin asian tekemiseen menee tunti, kysy, miten se voidaan tehdä 30 minuutissa. Kyse ei ole 30 minuutin kiireestä, vaan 30 minuutista, jotka saavutit poistamalla toiminnasta kahdeksan erilaista hukkaa. Kun saat sen sitten 30 minuuttiin, kysy, miten saat sen 15 minuuttiin. Ja kun olet lyhentänyt ajan vain 7 minuuttiin, valmistaudu

tanssimaan ilosta. Ennen pitkää olet poistanut prosessin kokonaan ja riemu valtaa mielen. Lean on vähennyksen, ei lisäyksen, taito. Lean tarkoittaa hukkavirran jatkuvaa vähentämistä kaikessa, mitä elämässäsi teet, esimerkiksi siinä, miten valmistat lounaasi tai tapa, jolla pukeudut aamulla. Se voi yksinkertaistaa sitä, miten keräät auton avaimet ja salkun ennen töihin lähtöä, miten laitat lapset aamulla valmiiksi, perheen ateriat, pihatöitä, kodin huoltoa, sillä ei ole väliä. Lean-ajattelu koskee kaikkia elämän osa-alueita, ja siksi sillä voidaan parantaa kaikkia elämän osa-alueita. Kyllä, Lean-ajattelijaksi tuleminen tekee kaikesta elämässä hieman parempaa!

Kaikki elämässä koostuu prosesseista tai ovat jonkin prosessin lopputulos. Kun alat oppia, miten ajattelet Leanisti alat sisällyttää tiettyjä kysymyksiä päivittäisiin ajatuksiisi. Alat kuvitella, miten voit tehdä prosesseista helpompia, parempia, nopeampia, turvallisempia ja yksinkertaisempia ja parantaa kaiken päivittäisen tekemisesi laatua. Et kerran, et kahdesti, vaan joka päivä teet pieniä parannuksia koko loppuelämäsi ajan.

Tätä tarkoitamme elämänlaatusi, liiketoimintasi ja yleisen elämäntapasi parantamisella. Voitko kuvitella, että joka päivä kaikki on muuttumassa hieman paremmaksi? Ei dramaattisesti, mutta johdonmukaisesti parempaan suuntaan? Kun sinusta tulee Lean-ajattelijaksi, näin tapahtuu, ja se on valtavan antoisa tapa elää!



Laatikot on merkitty, astianpesukoneen käyttöohje askel askeleelta sekä punainen ja vihreä merkki puhtaiden ja likaisten astioiden tunnistamiseksi.



Jopa suola- ja pippurisirottimilla on koti :).

PARANNA PROSESSIA
- TUNNISTAMALLA 8 HUKKAA
LEAN AJATTELUN AVULLA

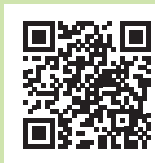
YKSI ASIA:
HUKAN ETSIMINEN EI
OLE TAAKKA, VAAN SE ON PELI -
JÄTTIMÄINEN AARTEENMETSÄSTYS.

Lean harjoitus

Katso ympärillesi ja tunnista yksi esimerkki kahdeksasta hukasta elämässäsi

1. Ylituotanto: _____
2. Kuljetukset: _____
3. Varastointi: _____
4. Virheet: _____
5. Yliprosessointi: _____
6. Siirtyminen: _____
7. Odottaminen: _____
8. Työntekijöiden nerokkuuden käyttämättä jättäminen: _____

Lean videot:



1. Lean keittiö
<https://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>



2. 8 hukun kuolemansyntiä
<https://paulakers.net/download/eight-wastes/>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-04

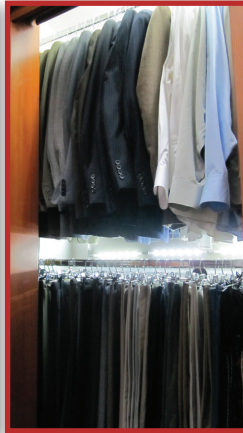
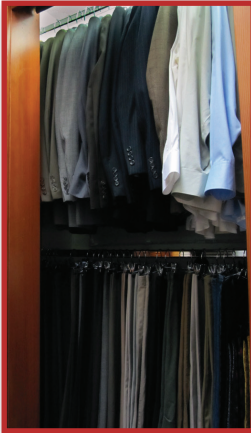


Luku 5

Mikä sinua harmittaa?



Annan muutamia esimerkkejä siitä, miten olen toteuttanut Leania kotona, enkä vain töissä. Minulla on vaatekaappi, ja kun menen sinne joka aamu, siellä on noin kymmenen erilaista pukua, joita käytän, sekä vapaa-ajan vaatteita että urheiluvaatteita. Ongelma on se, että olen yli 50-vuotias ja sokea kuin lepakko, enkä enää erota helposti



Ennen ja jälkeen. Lean parannus vaatekaappiini - valaisimien asentaminen, jotta voin vihdoinkin sovittaa värejä luottavaisin mielin. Miksi odotin 16 vuotta!

eri vaatteiden värejä ja sävyjä toisistaan. Kun rakensin talon 16 vuotta sitten, asensin kaappiin valon. Se toimii edelleen hyvin, mutta silmäni eivät. Yksi nurkassa oleva valonlähde luo varjoja ja tummia kulmia, mistä seuraa, että jokainen aamu alkaa kamppailulla. Huomasin vetäväni puvun ulos kaapistani (en sitä polyesteripulverinsinistä

pukuani jota etsin) ja kävelin makuuhuoneeni keskelle kirkkaamman valon alle, jotta paita ja solmio sopisivat yhteen. Monien edestakaisten

vaatekaappireissujen jälkeen tajusin, miten tylsää tästä oli tullut. Pukeutumisprosessi harmitti minua! Mitä tapahtuisi, jos laittaisin vaatekaappiin kaksi tai kolme valonlähdettä lisää? Siellä ei olisi enää varjoja tai pimeitä nurkkia! Se oli seuraava viikonloppuprojektini.



Ennen ja jälkeen. Eteisen vaatekaappi, jossa vaimoni katit ovat ylhäällä. Asensin valot myös alemmas, jotta näkisin. Aamuisin kokemus on kuin pyhä henki puhuttelisi minuas.

Nykyisin vaatekaappini on valaistu. Kun laitan aamulla valot päälle on kuin Pyhä henki puhuisi minulle! Näen pukujeni, vaatteideni, paitojeni ja housujeni värieron jokaisen pienen vivahteen. Nyt päiväni aloittaminen niinkin rutiininomaisella asialla kuin pukeutumisella ei enää turhauta minua tai hidasta minua. Nämä pienet voitot ovat psykologisesti vapauttavia. Ne kuulostavat niin pieniltä asioilta, mutta kun yksinkertaistat välttämättömän päivittäisen prosessin ikävästä edestakaisesta ponnistelusta helpoiksi vaihtoehdoiksi, elämästä tulee todella hyvää, todella nopeasti. Ei enää edestakaista kävelyä, ei enää arvailua, ei enää virheitä, ei enää uudelleen tekemistä, ei enää vaivaa.



Ystäväni Karl Wadensten, joka tekee vibraattoreita... betonille ;). Karl on yksi parhaista Lean-ajatteliijoista, joita olen koskaan tavannut, ja hänen yrityksensä on täynnä ihmisiä, jotka ovat intohimoisesti sodassa hukkaa vastaan.



Ystäväni Karl Wadensten, joka tekee vibraattoreita... betonille ;). Karl on yksi parhaista Lean-ajatteliijoista, joita olen koskaan tavannut, ja hänen yrityksensä on täynnä ihmisiä, jotka ovat intohimoisesti sodassa hukkaa vastaan.

Olin kärsinyt ongelmasta 16 vuotta enkä koskaan ratkaissut sitä. Yhdessä hetkessä havahduin harmitukseen: “Tämä prosessi todella häiritsee minua.” Päätin korjata sen viikonloppuprojektina, ja sen ansiosta “ansioista paransin yhtä ensimmäisistä prosesseista, joita suoritan joka päivä koko loppuelämäni ajan.

Lean on sitä, että korjataan se, mikä harmittaa. Opin tämän käsitteen Karl Wadenstenilta VIBCOsta™. Karl on jälleen yksi niistä harvoista Lean-ajatteliijoista, jotka tekevät Leanista yksinkertaista ja hauskaa. Hän johtaa Providencessa, Rhode Islandissa sijaitsevaa suurta yritystä, joka valmistaa teollisuustarvikkeita... irtotavaran käsittelyyn ja betoniin! :) Karlilla on The Lean Nation -niminen radio-ohjelma, ja hän juoksee ympäri yritystään kypärä päässään ja julistaa:

“Olemme sodassa hukkaa vastaan.” Hän on yksi parhaista Lean-kavereistani, ja hän johdatti minut tähän käsitteeseen. Muista: “Lean on yksinkertaisesti sen korjaamista, mikä sinua harmittaa.”

Minua ärsytti se, etten pystynyt näkemään vaatteitani kaapissa. Joten ryhdyin toimeen ja toteutin sen. Nyt nautin koko loppuelämäni ajan siitä, kun teen valintani ja pukeudun aamulla hyvässä valaistuksessa. Puhumattakaan siitä, että sain samalla joitakin hyvä aviomies pisteitä, koska vaimoni jakaa saman vaatekaapin kanssani, ja nyt hänkin näkee vaatteensa paremmin. Kaikki voittavat on toinen Lean-järjestelmän etu.

Olen kirjaimellisesti tehnyt satoja Lean parannuksia kotiini, mutta haluan jakaa kanssasi yhden suosikeistani. Aamulla keitän teetä ja lisään siihen mielelläni pienen annospussin Splenda™ makeutusainetta sekä hieman kanelia. Teen näin joka aamu. Prosessi on tarpeeksi suoraviivainen. Avaan laatikon, otan esiin Splenda-

makeutusainepakkauksen, revin sen auki, kaadan sen teekuppiini, käännyyn ympäri, kävelen roskikseen ja laitan tyhjän pakkauksen roskiin. Sitten laitan kupilliseeni annoksen kanelia ja laitan kanelin pois. Laitan teepussin sisään, kävelen kuumavesihanan luo, lisään kuumaa vettä kuppiin ja olen valmis.

Itse asiassa en pidä siitä, että minun täytyy repiä Splenda-pakkauksia auki. Olen tehnyt sitä vuosia, ja se tekee minut hulluksi.



Ei enää Splenda-pakettien avaamista, vaan se sekoitetaan nyt kanelin kanssa sokerisirottimessa.



Lean ratkaisu! Turhan liikkeen poistaminen. Enää ei tarvitse kävellä edestakaisin keittiössä keittääkseen teetä. Kävely on hukkaa. Toiminta on nyt nopeaa ja helppoa!



Tee ja Splenda-kanelisekoitus ovat kuumavesihanan vieressä.



Lue lisää, miksi Paul lakkasi käyttämästä Splendaa hänen *Lean Health* kirjassa.

3 teetä päivässä ajan ja liikkeen säästön laskenta

Aika: 30 sekuntia päivässä = 3 tuntia vuodessa.

Etäisyys: 10 askelta teetä kohti (3 metriä) x 3 teetä päivässä = 30 metriä päivässä = 10 km vuodessa vähemmän kuljettua matkaa.

Eräänä päivänä päätin ostaa Splendaa irtotavarana. Ostin myös pienen sokerisirottimen, jossa säilytän Splendaa. Sen jälkeen rutiinini muuttui hieman. Otin teekupin, lisäsin yhden annoksen Splendaa, annostelin kanelia, laitoin teepussin, kaadoin kuumaa vettä päälle ja olin valmis.

Säästin itseltäni noin viisi sekuntia, kun minun ei tarvinnut käsitellä Splenda pakkauksia. Tiedän, että se on sinusta pieni asia, mutta pienet asiat johtavat suuriin asioihin. Seuraavaksi ajattelin itsekseni: “Olen ainoa, joka käyttää kanelia ja Splendaa talossa,

joten miksi en vain ottaisi kanelia ja laittaisi sitä Splenda sirotimeen?”.

Jälleen kerran rutiinini yksinkertaistui. Nyt laitoin ripauksen Splenda-kaneli- sekoitusta, sitten laitoin teepussin kuumaan veteen ja olin valmis tekemättä yhtään kävelyaskelta. Säästin itseltäni kymmenen sekuntia joka päivä loppuelämäni ajan. Teen tietysti noin kolme tai neljä kupillista teetä päivässä. Kerro siis

kymmenen sekuntia kolmella, ja näet, miten teen keittäminen on nyt lastenleikkiä ja saa minut ulos keittiöstä paljon nopeammin.

Ajattele vielä lisäksi kaikkea muuta hukkaa, jonka olen poistanut maailmanlaajuisella tasolla. Siihen liittyy paljon prosesseja. On prosessi, jossa Splendaa laitetaan annospusseihin ja pienien kertapakkausten valmistukseen liittyvästä työstä ja tuotannosta syntyy myös hukkaa. Jonkun on valmistettava nämä pakkaukset, myytävä ja toimitettava lopputuote kauppaan. Jonkun on inventoitava se myymälässä. Minun on ostettava se, vietävä kotiin ja laitettava keittiön laatikkoon. Sitten käytän sen ja heitän pois. Sitten jäteauton on haettava se ja kuljetettava kaatopaikalle, ja kaatopaikkamiehen on aurattava se alleen, ja sitten kaatopaikkaa täytyy hallinnoida.

Tuohon yhteen harmituksen parannukseen liittyy paljon hukkaa, ja silti sitä tapahtuu miljardeja kertoja päivässä kaikkialla maailmassa, ei vain Splendan, vaan monien muidenkin asioiden osalta. Ja nyt olen poistanut kaiken tämän. Minun ei tarvitse tuhlaata paperia eikä kaataa puita sen tekemiseksi. Lean on myös äärimmäisen

ympäristöystävällinen työkalu.

Annan vielä kaksi esimerkkiä siitä, mitä olen tehnyt kotonani, vaikka voisin jatkaa ja jatkaa ja jatkaa. Tämä on kuitenkin meidän kaikkien suosikki, jotka inhoamme ruohonleikkurin puhdistamista leikkuihin jälkeen. Minun on leikattava nurmikko melkein joka viikko, kuten

useimpien meistä omakotitalossa asuvista täytyy. Minulla on kaksi hehtaaria leikattavaa, joten käytän päältä ajettavaa ruohonleikkuria, ja nurmikon kerääjää, jossa leikattu nurmikko kerätään leikkurin pussiin. Se vei paljon aikaa ja toiminnassa oli paljon hukkaa, koska nousin leikkurista useita kertoja tyhjentääkseni ruohopussin prosessin aikana.



Vesielementit ovat myös ruohonleikkureita varten! Ystävilleni on tehty monia käytännön piloja käskemällä heitä vetämään kahvasta.



Sen sijaan, että pihan ylläpito olisi ylivoimaista, teen jatkuvia Lean-parannuksia, jotka tekevät sen ylläpidosta hauskaa ja helppoa.

Joku ehdotti kerran, että kokeilisin nurmen leikkausta ilman kerääjää. Sanoin, etten oikeastaan halua, koska nurmikko ei näytä yhtä hyvältä sen jälkeen, kun ruoho silputaan. No, opin, että jos leikkasin nurmikon hieman korkeammalta ja sain vähemmän leikkuujätettä, nurmikkoni alkaisi näyttää paremmalta pitkällä aikavälillä. Niinpä aloin vain silputa eli mullata sitä. Nyt minun on lannoitettava vähemmän,

koska mullattu ruoho on itse asiassa paljon terveellisempää nurmikolle. Säästin rahaa ja aikaa, kun minun ei tarvinnut lannoittaa puolta enempää kuin ennen. Olipa ruoho sitten pussitettu tai mullattu, kun olin lopettanut nurmikon leikkaamisen, minun piti käydä puhdistamassa



Ruohonleikkurin bideesuihku! Jopa ruohonleikkurini innostuu Leanista!



Kestopuusta rakennetut puut betonipalkin reunoissa pitävät ruohonleikkujätteet alueella, ja painepesuri on valmiina puhdistamaan ruohonleikkurin alapuolelta. Vesi ampuu täydellä paineella 7 metrin korkeuteen. Lapsetkin rakastavat leikkiä siinä!



Suuret pihat ja suuret työt vaativat suurta Lean-ajattelua!

ruohonleikkurin leikkuukannen pohja, koska ruoho pakkautui terien alle. Asun Tyynenmeren luoteisosassa, jossa leikataan myös sateella. Tämä oli suuri vaiva ja paljon työtä. Minun täytyi nousta leikkurista, ottaa vesiletku, työntää se ruohonleikkurin alle ja puhdistaa ruohonleikkurin terät. Se oli hyvin työläs prosessi. En pitänyt sen tekemisestä. Mitä tapahtuisi, jos asettaisin putken maahan, poraisin siihen reiät ja liittäisin puutarhaletkun siihen, päälle/pois kahvan kera? Voisin ajaa leikkurilla putken yli, vetää kahvasta ja antaa veden suihkuta tasaisesti leikkurin kannen alle. No, kokeilin sitä ja arvaa mitä? Se toimi. Se säästi minulta paljon aikaa. Minun ei enää tarvinnut nousta ruohonleikkurin päälle ja pois!

Lean on jatkuvan parantamisen prosessi, eikö niin? En pitänyt siitä, miltä letku- ja putkirakennelma näytti pihallani. Niinpä otin askeleen pidemmälle. Mitä jos asentaisin pienen vesiputkiston valetun betonin sisään, niin että betonissa näkyisi vain pieniä reikiä? Ajoin leikkurin betonin päälle, vedin vivusta ja vesi suihkusi betonista. Ruohonleikkurin kannen puhdistusjärjestelmäni oli naamioitu. Se oli puhdas - ei mitään letkua ja putkistoa, jotka näyttivät rumalta pihallani. Se oli saumaton. No, minä tein sen, ja tiedätkö mitä, se toimii loistavasti! Ystäväni ovat kateellisia tästä rakentamastani hienosta mekanismista. Miksi? Koska se on oikeasti siisti ja hauska! Tämä on Lean-ajattelua. Nyt kun olen leikannut nurmikon, leikkurin kannen pohja on helppo (ja hauska) puhdistaa. Minusta tuntuu hyvältä, että kotini paranee jatkuvasti.

Viimeinen esimerkkini Lean-parannuksista kotona on myös yksi

suosikeistani, koska se on niin yksinkertainen. Kaksi lastani, 16- ja 18-vuotiaat, tykkäävät syödä paahtoleipää. He tekevät paahtoleipää ja koska he ovat teini-ikäisiä, he jättävät voiveitsen keittiön pöydälle. Suoraan sanottuna tämä tapa teki minut hulluksi jo jonkin aikaa. Ei ollut väliä, kuinka paljon muistuttelin heitä laittamaan voiveitsen

lautasen reunalle tai suoraan astianpesukoneeseen. Päiväksi tai kahdeksi asia korjaantuisi, koska lapseni ovat hyviä lapsia ja he kuuntelevat minua, todella kuuntelevat! Pian se veitsi kuitenkin alkoi taas ilmestyä, jättäen voita pöydälle.

Joten eräänä päivänä kysyin itseltäni: “Miksi voiveitsi päätyy aina keittiön pöydälle?”. Vastaus on se, että voiveitsi ei pysy pystyssä pitkään voirasiassa koska voi alkaa pehmetä lämmitessään. Veitsi vain putoaa rasiasta pois. Mietin siis, mitä tapahtuisi, jos käyttäisin pensseliä paahtoleivän voitelemisessa? Menin tutkimaan keittiön laatikostoja ja löysin todella kivan leivontasiveltimen, joka oli pyöreä, jossa oli lyhyet, pienet, tukevat harjakset ja joka oli erittäin houkutteleva. Otin sen mukaani ja laitoin sen pehmeään voihin, ja sivellin seisoo täydellisesti pehmeässä voissa. Tein paahtoleipää testatakseni tätä ideaa, ja kas, se toimi täydellisesti. Voisivellin pysyi kiinni voissa, joten se ei pudonnut kovin helposti, ja se näytti kivalta seisten suorassa pienessä voiastiassa. Kun tulin illalla kotiin, tyttäreni sanoi: “Hei, isä! Tuo voihaarja on niin siisti. Se on niin helppo.” Siinä on Lean-ajattelun voima. Se toimii, ja ihmiset huomaavat sen toimivan, koska elämä yksinkertaistuu, siitä tulee helppoa, ja jokin minua vaivannut asia saatiin ratkaistua.

Haluan tuoda esiin erään tärkeän asian. Lean on oikeastaan niiden asioiden poistamista, jotka harmittavat sinua. Opetan Leania tällä tavalla, koska se on hauska lähtökohta. Ihmiset voivat ymmärtää ja samaistua kaikkiin niihin asioihin elämässään, jotka harmittavat ja ärsyttävät heitä ja tekevät heidät hulluiksi. Lisäksi ihmiset nauttivat



Pahamaineinen voiveitsi, jonka Paulin voihaarja pelastaa!

siitä, että heiltä kysytään: “Mikä sinua harmittaa?”. Ujoimmat eivät ehkä aluksi sano mitään, mutta takaan, että he alkavat miettiä asiaa, ja ennen pitkää he ovat yhtä sitoutuneita prosessiin kuin sinä.

Kun pelkistämme Lean-käsitteet tällaisiin yksinkertaisiin ajatuksiin, kaikki voittavat. Siksi Lean toimii kaikkialla, missä sitä kokeillaan - kotona ja työpaikalla. Elämänlaatu voi parantua. Kysy itseltäsi joka päivä: “Mikä minua harmittaa?”. Takaan, että vastauksesi yllättävät sinut.

**YKSI ASIA:
OLET SODASSA SEN KANSSA,
MIKÄ SINUA HARMITTA!**

Lean harjoitus

Luettele 5 asiaa, jotka harmittavat tai häiritsevät sinua kotona:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Luettele 5 asiaa, jotka harmittavat tai häiritsevät sinua töissä:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Lean videot:



1. Lean kotona

https://youtu.be/3F0R9iOH2_c



Lisää kirjaresurseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-04

Luku 6

Domo Arigoto, herra Lexus!

Nyt haluaisin palata Leaniin työpaikalla, koska kuten kaikilla matkoilla, myös minun Lean-matkallani oli vaikeuksia. Näen tämän kaikkialla tuotanto- ja yritysmaailmassa. Joillekin ihmisille pelkkä sana “Lean” saa aikaan kulmien kurtistuksen tai vähintäänkin kauhistuneen ilmeen. Nämä ihmiset yrittivät Leania ja joutuivat samaan vaikeaan tilanteeseen kuin minä. Tämä vaikeus on merkki siitä, että Leanin harjoittaja ei täysin ymmärrä sen kokonaisvaltaista luonnetta. Kaksi Japanin matkaa viiden vuoden aikana antoivat minulle vihdoin täyden ymmärryksen Lean-ajattelusta ja motivaation sen tehokkaaseen toteuttamiseen.



Miksi tämä ei toimi niin kuin he sanoivat?

Matkan alkuvaiheessa vaikutelmani Leanista oli, että se oli erittäin lupaava liiketoimintatyökalu, joka auttaisi minun yritystä laajentumaan ja kasvamaan sekä muuttamaan toiminnan tehokkaammaksi ja kehittyneemmäksi. Jos Leania käytetään vain työkaluna, tulet varmasti pettymään. Se on paljon enemmän.

Ensimmäiset kolme kuukautta veivät minut läpi tunteiden vuoristoradan. Vaikka muutoksia oli vaikea hyväksyä, ne toivat huomattavaa hyötyä: yritys säästi kymmeniä tuhansia dollareita ja toi FastCapiin uutta toiminnan tehokkuutta ja yksinkertaisuutta. Ja tämä kaikki tapahtui vain kolmessa kuukaudessa!

Tunsin itseni uudeksi mieheksi... kuin olisin saavuttanut jotain merkittävää. Konsulttien oli aika lähteä kotiin, nyt kun tiesin, mitä olin tekemässä, eikö niin? Hmm, ei niin nopeasti!



Olen tehnyt sen! On aika juhlia!

Näitä niin sanottuja “valtavia” muutoksia, jotka olin kokenut, pidettiin itse asiassa hyvin pieninä mentorieni silmissä. Kun kerroin heille suunnitelmistani rakentaa isomman

tuotantolaitoksen, he katsoi minua kuin hullua. “Miksi? Teillä on jo liikaa!” he protestoivat. En vieläkään ymmärtänyt sitä.

Tuolloin Brad ja Jon ehdottivat, että osallistuisin uuteen koulutusohjelmaan. Matkustaisin useiden muiden yritysjohtajien kanssa Japaniin Lean-valmistusta käsittelevään koulutukseen. Osa retkeä sisälsi läheisen ja henkilökohtaisen perehdytyksen Toyota Production System (TPS) -järjestelmään. Miten voisin kieltäytyä? Japani on Lean-ajattelun pyhä maa, emämaa. Totta kai sanoin KYLLÄ! Tuo ensimmäinen pyhiinvaellusmatkani Japaniin oli kuin oppimisen ja inspiraation lumivyöry.



Ensimmäinen matkani Japaniin Gemba Researchin Bradin ja Jonin kanssa.



Lean toimistoista tuotantotiloihin...

“Olin aivan pyörällä päästäni kaikesta siitä tiedon ja vaikutelmien tulvasta, jota en mitenkään pystynyt käsittelemään. Tuotantolaitokset olivat tehokkuuden ja yksinkertaisuuden pyhättöjä. Se oli kuin olisin katsonut yhden ihmisen tekevän kymmenen ihmisen työt puhtaimmissa ja järjestelmällisimmissä tiloissa, joita olen koskaan nähnyt. En tiennyt miten välittäisin kaiken tämän uuden tiedon takaisin omille työntekijöilleni, mutta olin vakuuttunut siitä, että Lean ratkaisisi monet FastCapin ongelmista.

Palattuani takaisin toteutin lisää parannuksia ja aloin käynnistää niinsanottuja Kaizen-tapahtumia.



Nämä ihmiset ovat sisäistäneet Leanin! Jopa hänen takkinsa on silitetty.

Kaizen-tapahtumassa ryhmä työntekijöitä tutkii prosessin jokaisen vaiheen ja suunnittelee sen sitten uudelleen, poistaen arvoa tuottamattoman toiminnan tai hukkaa. Parannusten tekeminen tapahtuu aina tiimityönä.

Seuraavien vuosien aikana FastCapissa nähtiin monia parannuksia. Vähensimme paljon hukkaa, yksinkertaistimme prosesseja ja näimme liiketoimintamme kasvavan tasaisesti. Minun on kuitenkin myönnettävä,

että Lean- valmistus alkoi tuntua tylsältä. Huomasin, että minusta oli tullut Lean-toteutuksen ainoa liikkeellepaneva voima. Niin kauan kuin olin mukana ideoimassa tai johtamassa kehityspalavereja tai Kaizen-tapahtumia, näkisimme edistystä. Heti kun lähdin pois tai lähdin työmatkalle, asiat tuntuivat pysähtyvän siihen, mihin ne olivat jääneet. Se oli kuin junan työntämistä. Kun tapaan ihmisiä, jotka soveltavat Leania yrityksessään, on tavallista, että he ovat turhautuneita, koska he eivät saa Leania todella juurtumaan yritykseensä.

Uskon, että tämä saattaa olla juuri se hetki jossa monet ihmiset luopuvat Leanista. Olen ikuisesti kiitollinen siitä, etten luovuttanut, sillä se, mitä tapahtui toisella pyhiinvaellusmatkallani Japaniin oli



Bussissa toisella Japanin kiertomatkallamme.



Mikä kontrasti! Aikaisemmin kasoittain erätyötä ja nyt nopea ja yksinkertainen yhden kappaleen virtaus! Rakennetaan juuri sitä, mitä tarvitaan silloin, kun sitä tarvitaan. Yhden kappaleen virtaus on intuitiivista. Erätyö vaikuttaa nopeammalta ja tehokkaammalta, mutta se on juuri päinvastoin. Tässä kuvassa näytämme yhden monista U-muotoisista Lean-soluistamme, joita on kaikkialla tuotantolaitoksessamme.

käänteentekevää, sillä ymmärsin vihdoin kokonaisuuden. Löysin ratkaisevan puuttuvan lenkin menetelmästäni ja syyn sille, miksi en saanut Lean-ajattelua “tarttumaan”. Minun piti päästä yli “Lean-tapahtumien” rutiinien järjestämisestä, ja tämä toinen

pyhiinvaellusmatka Japaniin antoi minulle juuri sen näkökulman, jota tarvitsin.



Toyotalle tärkeintä ovat ihmiset - ihmisten opettaminen ja kouluttaminen jatkuvan parantamisen kulttuuriin.

Tämän toisen matkani kohokohta oli Lexus™-tehtaan kiertoajelu ja Lexuksen varatoimitusjohtajan kaksituntinen luento. Lexuksen tehdas oli yksi tyylikkääimmistä ja kiehtovimmista tuotantolaitoksista, joita olin koskaan nähnyt. Kierroksen päätteeksi esitin varapresidentille hyvin suoran kysymyksen: “Mikä on Toyotalle tärkein asia?”.

Toivoin vastausta ilmeisen “hukan poistaminen jatkuvanparantamisen avulla”-vastauksen lisäksi, koska ne ovat Lean-valmistuksen peruspilareita. Halusin epätoivoisesti kuulla jotain erilaista, jotain innostavampaa, vaikka minulla ei ollut aavistustakaan, mitä se olisi. Varapuheenjohtaja ei tuottanut pettymystä. Epäröimättä hän sanoi: “Tärkeintä Toyotalle ovat ihmiset - ihmisten opettaminen ja kouluttaminen jatkuvan parantamisen kulttuuriin.

Toyotan tärkein asia ovat ihmiset. Toyotalla on kyse ihmisten opettamisesta ja kouluttamisesta sekä jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisesta. Emme välitä seuraavasta hybridistä, seuraavasta insinööriyön ihmeestä tai seuraavasta teknologiasta tai edes seuraavasta myyntistrategiasta. Tärkein huolenaiheemme on se, miten kehitämme henkilöstöämme ja miten rakennamme jatkuvan parantamisen kulttuuria.” Tämä tuskin oli vastaus, jota odotin, mutta se oli matkani “Heureka!”-hetki.

Olin juuri viettänyt viimeiset viisi vuotta keskittyen hukkaan ja jatkuvaan parantamiseen. Toyotalla taas oli pakkomielle rakentaa kulttuuria opettamalla ja kouluttamalla ihmisiä. Minä taas yritin saada väkeni omaksumaan Lean-ajattelun käynnistämällä “Lean-tapahtumia”. Virheeni liittyi siihen, että keskityin virheellisesti prosesseihin. Minun oli keskityttävä rakentamaan kulttuuria, jossa ihmiset ymmärtävät ja omaksuvat jatkuvan parantamisen.



Päättymätön opetus, koulutus ja jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentaminen.

Harhaanjohtava mutta toiveikas aikomukseni oli, että työntekijäni

suhtautuisivat tähän ihmeelliseen hukan tunnistamisen ja jatkuvan parantamisen prosessiin samalla innostuksella kuin minä. Jos he kokisivat Lean-prosessin minun silmiäni kautta, tiesin, että he omaksuisivat sen samalla tarmolla ja innolla. Keskusteluni Lexuksen varatoimitusjohtajan kanssa sai minut ymmärtämään, että ymmärrykseni siitä, mitä Lean on ja miten Lean toimii, oli virheellinen.

Ongelmana oli motivaatio. Olin motivoitunut yrityksen omistajana, joka halusi nähdä liiketoiminnan kasvavan ja laajentuvan menestyksekkäästi. Lean-periaatteet auttoivat minua pääsemään tavoitteeseeni eli hyvin johdettuun yritykseen. Työntekijöitäni motivoivat kuitenkin tavanomaiset asiat, jotka saavat ihmiset tulemaan töihin, kuten hyvä työ, palkka, henkilökohtainen tyytyväisyys ja yhteisöllisyyden tunne muiden työntekijöiden kanssa. Heitä ei välttämättä motivoinut suuri liiketoimintasuunnitelmani!

Nyt minulle oli selvää, että ensisijainen tehtäväni oli palata kotiin ja rakentaa Lean-ajattelun kulttuuri keskittymällä ihmisten kehittämiseen. “Lean-kulttuurin rakentaminen” oli minulle puuttuva lenkki, ja siksi en saanut FastCapin parannuksia “pysymään”. Sen takia minusta tuntui kuin olisin työntänyt junaa. Leanissa on kyse jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisesta, ei Lean-tapahtumien järjestämisestä. Kuten missä tahansa muussa itsensä kehittämisessä, vaikeinta ei ole oppia, miten se tehdään. Vaikeinta on muuttaa kulttuuria ja elämäntapaa niin, että edistyminen on jatkuvaa ja kasvupysyvää. Mekaikki tunnemme jonkun, joka on laihduttanut tai aloittanut uuden hyvän tavan, kuten liikunnan, meditaation tai päivittäisen kiittollisuuden harjoittamisen. Tiedämme myös, että vuoden kuluttua monet näistä elämäntilanteen parannuksista yleensä unohtuvat. Olemme tottumuksen luomia olentoja. Muutosta on helppo kokeilla, mutta vaikea saada juurtumaan. Aivan kuin



Matkalla kotiin uuden ymmärryksen, uuden päättäväisyyden ja uuden tavoitteen kanssa.

mustasukkainen, hylätty rakastajatar olisi jatkuvasti juonimassa paluusta ”vanhoihin hyviin aikoihin”!

Lean-toiminnan aloittaminen ei ollut poikkeus. Minun oli omaksuttava tämä uusi ajattelutapa pysyväksi ja asteittaiseksi tavanmuutokseksi. Lisäksi minun täytyi saada työntekijäni tuotannossa ja toimistossa sekä esihenkilöt ja johtajat omaksumaan tämä ajattelutapa. En ollut varma, miten onnistuisin siinä, mutta se mitä seuraavaksi tapahtui Japanin pyhiinvaelluksella osoitti minulle oikean suunnan!

YKSI ASIA:
LEAN-AJATTELUSSA ON
POHJIMMILTAAN KYSE
IHMISTEN KEHITTÄMISPROSESSISTA.

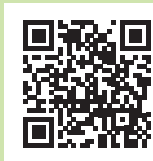
Lean harjoitus

Mainitse viisi asiaa, joita teet tällä hetkellä kehittääksesi ihmisiä, joihin sinulla on vaikutusvaltaa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Kerro yksi asia, jonka aiot tehdä huomenna kehittääksesi ihmisiä:

Lean videot:



1. Lean Lexus
<https://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



2. FastCap yrityksen tavoitteet
<https://paulakers.net/download/company-goals/>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät osoitteesta paulakers.net/2sl-06

Luku 7

Ajatellaan kuin HOKS!

Lexuksen jälkeen seuraava pysäkkimme oli Hoks, yritys, joka on erikoistunut valmistamaan elektronisia piirilevyjä. Brad kertoi meille, että kaikista Japanin yritysvierailuista Hoks on malliesimerkki siitä, miten Lean-ajattelun avulla voidaan muuttaa tehokkaasti liiketoimintaa. 100 miljoonan dollarin liikevaihdolla Hoksia pidetään itse asiassa vielä pienenä yrityksenä.

Japanin eteläosassa sijaitseva Hoks on inspiroiva yrityksen menestystarina joka

uhmasi kaikkia todennäköisyyksiä kääntämällä yrityksen 10 miljoonan dollarin vuotuisesta tappiosta 10 miljoonan dollarin vuotuisen voittoon. Miten? Lean-strategian toteuttamisella, tarkoitan Lean-kulttuuria! Odotin innolla tätä vierailua ja sitä, että saisin oppia joltakulta, joka oli päässyt konkurssin partaalta valtavaan menestykseen.

Saavuimme paikalle seitsemältä aamulla, pukeutuneina asiallisesti valkoisiin kauluspaitoihin, puvuntakit päällä ja epäilemättä odottaen samaa kuninkaallista kohtelua kuin Lexukselta. Siellä me seisoimme

ja odotimme luentoa ja yrityskierrosta. Toimitusjohtaja Manabe tervehti meitä kuitenkin jokaista harjan ja ämpärin kanssa. Sitten hän ohjasi meidät ja muut yrityksen johtajat omalla esimerkillään polvilleen pesemään lattiaa - aivan oikein - pesemään lattiaa. Tämä oli uudenlaista Lean-toimintaa, jota en ollut koskaan ennen nähnyt, ja voitte kuvitella,



Varhain klo 7 aamulla Hoksissa



Hoksin toimitusjohtaja polvillaan tekemässä samoja 3S-töitä kuin tiimin jäsenet. Jos olet kuten minä, ajattelet varmaan itseksesi, että täytyy olla tehokkaampi tapa tehdä tämä... Tämän harjoituksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut tehokkuus vaan nöyryys.

Ajattelemme kuin Hoks!

että olimme kaikki hieman järkyttyneitä! Hoksien toimitusjohtajan tarkoituksena oli esitellä meille yksi Hoksien - Leanin perusperiaatteen, 5S:n. Ensinnäkin on kerrottava teille hyvin nopeasti, miten se toimii.

Yritysjohtajille opetetaan viisi Lean-periaatetta. Nämä asiat, joihin viitataan nimellä "Leanin 5S", ovat peruslähtökohta niille, joille Lean-ajattelu on uutta. "5S:t" ovat:

1. **Sortteeraus** - lajittele kaikki ja poista se, mikä ei ole tarpeellista työn kannalta, ja hankkiudu eroon kaikesta sotkusta ja roinasta.



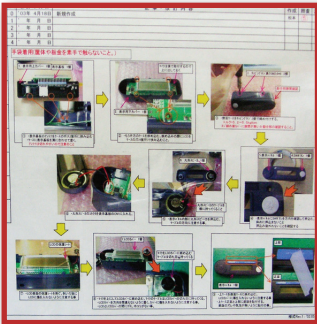
2. **Systematisointi** - tapa priorisoida ja järjestää tehokkuuden kannalta tarvittavat työkalut, tarvikkeet ja resurssit niin, että työntekijät pääsevät niihin helposti käsiksi



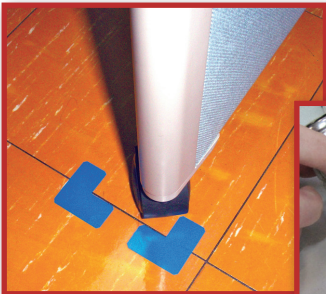
3. Siivous - puhdas ympäristö parantaa työmoraalia ja helpottaa laitteiden tai työkalujen kunnan ja toimintahäiriöiden tunnistamista.



4. Standardisointi - tämä tarkoittaa yhteisymmärryksen luomista työpaikan parhaista käytännöistä, jotta kaikki ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän odotetaan toimivan.



5. Seuranta - keinojen löytäminen muutosten pitämiseksi voimassa. Se on helpompaa kuin luuletkaan, jos kaikelle on oma paikkansa ja jokaisella paikalla on oma asiansa. Tarkoitan kaikkea, jopa suolaa ja pippuria.



Ajattelemme kuin Hoks!

Nyt takaisin Hoksien vierailun tarinaan. Olimme kaikki polvillamme kuuraamassa lattiaa Hoksien toimitusjohtajan ja muiden hänen yrityksensä johtajien kanssa. Toimitusjohtaja sekä johtaja Emoto kertoivat meille, millaista oli synkkinä päivinä, kun heidän yritystään uhkasi konkurssi. Hänen päätöksensä Lean-kulttuurin rakentamisesta oli viimeinen pelastusyritys. Koska hän koki 5S toiminnan olevan liian raskasta yritykselle, hän päätti ottaa niistä käyttöön vain kolme: siivouksen, sortteerauksen ja standardisoinnin. Tällä miehellä oli todellinen lahja asioiden yksinkertaistamiseen. Hän ymmärsi, että jos asiat tehdään yksinkertaisiksi, on paljon suurempi mahdollisuus, että ihmiset ymmärtävät ja laittavat ideat täytäntöön. 5S:stä tuli 3S.



Herra Emoto kertoo Hoksien tarinan, tuotantotiloissa.



*Kaikki miehet kannelle, 3S Hoksissa.
Joka aamu ja kaikkien toimesta.*

Joka aamu kello 7 hänen työntekijänsä saapuivat paikalle lakaisemaan, lajittelemaan ja standardoimaan. He tekivät tämän ilman palkkaa, koska he olivat motivoituneita pelastamaan yrityksen. Näiden 3S-toimien aikana yrityksen työntekijöiden välillä syntyi eräänlainen yhteenkuuluvuudentunne. 3S-toimet olivat yksinkertaisia ja tulokset riittävän tyydyttäviä, jotta

saavutuksen ja omistajuuden tunne alkoi syntyä.

Hoksien toimitusjohtaja oli tutustunut Leaniin ja alkoi toteuttaa sitä yksinkertaisimmalla mahdollisella tavalla. Se osoitti, että pienetkin parannukset, jopa pienin askelin tapahtuvat parannukset voivat tuottaa suuria tuloksia. Se, mikä vaikutus tapahtui työntekijöissä oli eräänlainen yhdistelmävaikutus.

Kun he siivosivat, lajittelivat ja



Kukaan meistä ei oikeastaan ymmärrä, kuinka paljon turha tavara ja epäsiisteys haittaavat tehokasta työtämme.

standardoivat, he samalla purkivat jätevuoria, jotka heikensivät heidän tuottavuuttaan. Meille näytettiin kuvia ylimääräisistä pöydistä, tuoleista ja laitteista, jotka poistettiin kaikilta työalueilta - jätevuoria, jotka täyttivät koko heidän takapihan parkkipaikkansa. Käännös 10 miljoonan dollarin tappiollisesta tuloksesta 10 miljoonan dollarin voittoon on suorastaan ihmeellinen, mutta se tapahtui todella yksinkertaisen suunnitelman ansiosta, joka perustui 3S:n käyttöön.

3S toiminnasta tuli koukuttavaa, ja kaikki osapuolet alkoivat olla ylpeitä, koska he tiesivät, että se oli ratkaisevan tärkeää heidän yrityksensä selviytymiselle ja olennainen osa sen jatkuvaa menestystä. Yrityksen johto pukeutui samaan univormuun henkilöstön kanssa, jynssäsi samaa lattiaa ja työskenteli samoissa seisovissa työpöydissä kuin kaikki muutkin.



Yllä: Hoksini tiimi lounaalla sinisissä univormuissa.



Oikealla: Tehokasta työskentelyä seisomapöydissä.

Kaikkia kunnioitettiin ja kohdeltiin samalla tavalla. Kaikki osallistuivat jatkuvaan parantamiseen, mikä toi lisää ideoita ja sitoutumista. Joka aamu ennen kuin työntekijät aloittivat varsinaisen työntöön, koko yrityksessä suoritettiin 3S. Kahdeksalta yrityksen toimitusjohtajalta kutsui kaikki koolle, ja he soittivat suloihin japanilaisiin musiikkia ja tekivät venyttelyharjoituksia. Sitten hän puhui heidän kanssaan yritystä koskevista tärkeistä asioista ja periaatteista, ja puolitoista tuntia sen jälkeen, kun työntekijät olivat saapuneet paikalle, kaikki alkoivat työskennellä Hoksini tuotteiden varsinaisen valmistuksen parissa. Vielä sen jälkeen, kun yritys oli toipunut, Hoksini työntekijät harjoittelivat ylpeinä 3S:ää päivittäin. Huomionarvoista oli myös se, että Hoksini pärjasi erittäin hyvin kilpailussa kiinalaisen yrityksen vastaavaa tuotetta vastaan, vaikka Hoksini työvoimakustannukset olivat 17 kertaa suuremmat kuin kiinalaisen yrityksen. Lean-strategia,

Ajattellemme kuin Hoks!

jonka seurauksena syntyvä kulttuuri, tuottaa aina yksinkertaisemman, turvallisemman ja paremman tuotteen sekä onnellisemmat ja sitoutuneemmat työntekijät!

Ihmisiin ja heidän työympäristöönsä investoitu aika on ratkaisevan tärkeää Leanin onnistumisen kannalta. Hoks on loistava esimerkki tästä etiikasta, ja he ovat nauttineet menestyksestä, joka on seurausta siitä, että kurinalaisesti ylläpidetään sitä, mihin he uskovat.

Hoksissa oli monia muitakin mieleenpainuvia asioita, joita näimme. Yllättävintä oli se, että kaikki oli pyörillä, myös työpöydät! Kaikki heidän työpöytänsä oli tehty “Gemba”-putkesta, joka tarkoittaa “paikkaa, jossa työ tapahtuu ja arvoa luodaan”, mikä teki työpöydästä yksinkertaisemman, muunneltavamman ja paljon korkeamman. Toinen silmiinpistävä piirre näissä pöydissä oli se, että kukaan ei istunut niiden ääressä! Kaikki seisoivat. Muutamia tuoleja oli, mutta niitä käytettiin harvoin.



Jopa toimitusjohtaja Manaben seisova pöytä on pyörillä!



Korotetut pöydät, kasvit, arkistokaapit, kaikki on pyörillä ja helposti siirrettävissä.



Raskas teline pyörillä.



Odotushuoneen kalusteet olivat pyörillä

Kaikki oli merkitty ja hahmoteltu, ja tarkoitan kaikkea, mukaan lukien jokainen pistorasia, valokytin ja kello. Järjestyksen ja kurinalaisuuden tunne oli hämmästyttävä, en ole koskaan nähnyt mitään vastaavaa.

Mieleenpainuvan yrityskierroksen ja Hoksien toimitusjohtajan kaksituntisen luennon jälkeen lähestyin häntä, aivan kuten olin tehnyt Lexuksen varatoimitusjohtajan kanssa. Kysyin häneltä, mitä tapahtuu,

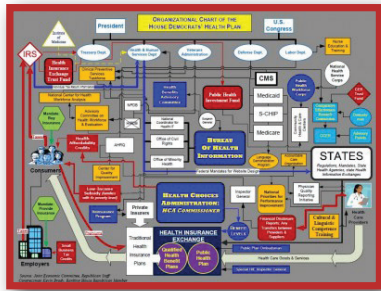
kun muut yritykset, kuten Nissan™, Ford™, Chrysler™ ja muut japanilaiset yritykset, tulevat katsomaan, mitä hänen yrityksensä on saanut aikaan.

Hän katsoi minua ja sanoi: “Paul, älykkäät ihmiset eivät voi koskaan uskoa, että se voisi olla näin yksinkertaista.” Siinä se oli elävänä esimerkkinä - oppituntini FastCapissa taistelemastani aherruksesta. Jos sinusta tuntuu, että työntät junaa tai talutat aina vain pyörääsi ajamisen sijaan yrittäessäsi saada Leania toimimaan, teet kaiken väärin.

Lean on pohjimmiltaan yksinkertaista. Voit lisätä dramaattisesti epäonnistumisen riskiä ja todennäköisyyksiä, jos monimutkaistat asiaa liikaa. Se ei ole monimutkaisten vuokaavioiden ja prosessien sokkelo, jota nykyiset konsultit yrittävät tyrkyttää yrityksille. Itse asiassa Hoksins toimitusjohtaja oli supistanut kaikkein yksinkertaisimman Lean-tarkistuslistan 5S:stä 3S:ään ja tehnyt siitä niin yksinkertaisen, että 100 prosenttia tiimistä pystyi ymmärtämään ja saavuttamaan tavoitteet. Johdonmukainen ja kurinalainen lähestymistapa jatkuvaan parantamiseen on bensiniä, joka saa moottorin käyntiin.



Lean



Ei Lean

Hoksins toimitusjohtaja teki tuotantolaitoksensa helposti ymmärrettäväksi vahvan visuaalisen johtamisen avulla. Hän otti työntekijät välittömästi mukaan oman työpaikkansa lajittelu- ja järjestämisprosessiin, ja lopputuloksena oli hänen yrityksensä selviytyminen ja vaurastuminen. Tämä johtui siitä, että hän loi parannuskulttuurin käyttämällä 3S:ää menestyksen kehyksenä.

FastCapin toimitusjohtaja Jon Lussier oli ollut kanssani tällä toisella Japanin-matkallani. Aloimme heti suunnitella ja laatia strategioita. Ymmärsin nyt, että meidän oli vietävä FastCap “Lean-tapahtumien järjestämisestä” Lean-kulttuurin rakentamiseen. Miten rakentaisimme

Ajattelemme kuin Hoks!

Lean-kulttuurin Bellinghamiin, Washingtoniin? Miten voisimme luoda Hoksin kulttuurin uudelleen FastCapissa? Yksi tavoitteistamme oli näyttää Hoksin näköiseltä vuoden sisällä. Olimme valovuosien päässä tästä tavoitteesta, mutta uskoimme, että kun keskitymme uudelleen kulttuurin rakentamiseen, kaikki olisi mahdollista. Tämä herättää seuraavan kysymyksen ja seuraavan luvun aiheen: Miten Lean-kulttuuria rakennetaan?



Jon ja minä saavutamme tavoitteemme ja kiipeämme Mt. Whitneylle, 4421 metriä. Seuraavaksi suuntasimme kotiin saavuttaaksemme tavoitteemme lean-kulttuurin rakentamisesta.

YKSI ASIA:
ÄLYKKÄÄT IHMISET EIVÄT VOI
USKOA, ETTÄ SE VOI OLLA
NÄIN YKSINKERTAISTA.

Lean harjoitus

Mitä asioita olet monimutkaistanut liikaa?

Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, joita sinun on yksinkertaistettava, jotta tiimisi menestyisi:

1. _____

2. _____

3. _____

Huom: Tajusin, että minun oli keskityttävä tehostamaan koulutustapaan ja johtamistyyliini. Minulla oli voimakas taipumus syyttää työntekijöitä sen sijaan, että olisin ymmärtänyt, että suurin osa ongelmista johtui tehostomasta johtamisesta, huonoista prosesseista ja huonosta koulutuksesta.

Lean videot:



1. Karsimisen taito

<https://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>



2. Köyden pitäminen tiukalla

<https://youtu.be/nYDSC7zWMxl>



3. Mistä kaikkia alkoi Hoks

<https://youtu.be/nG4i2XVZm7A>



4. Hoks

<https://youtu.be/0UFxBhvaOAE>



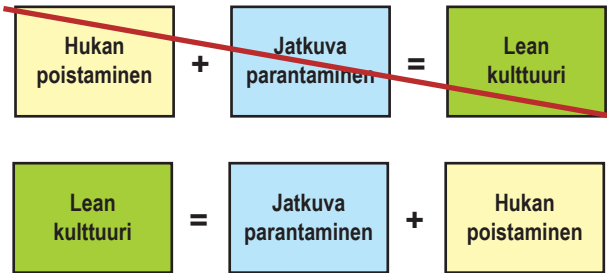
Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-07

Luku 8

Rakennetaan Lean-kulttuuri

Toivottavasti olen pystynyt osoittamaan, miten Lean-ajattelulla voidaan muuttaa asioita töissä ja kotona. Sinulla pitäisi olla nyt käsitys siitä, että Lean ajattelussa keskitytään hukan poistamiseen jatkuvan parantamisen avulla ja että kaikki alkaa yksinkertaisesta kysymyksestä: “Mikä minua harmittaa juuri nyt?”. Olen myös kertonut siitä, kuinka Lean ajattelusta voi tulla tylsää jos keskitytään pelkästään prosesseihin ihmisten sijaan. Itse asiassa uskon, että juuri tässä vaiheessa useimmat ihmiset luopuvat Leanista. He keskittyvät 90% prosesseihin ja ainoastaan 10% ihmisiin. Todellisuudessa sen pitäisi olla päinvastoin, jotta se voisi toimia.

Toisen Japanin opintomatkan jälkeen olin vakuuttunut siitä, että



Lean-kulttuurin rakentaminen olisi aivan välttämätöntä, jotta Lean voisi toimia pitkällä aikavälillä ja juurtua organisaatioon. Epäilemättä tämä on suurin haaste – kuinka luoda jatkuvan parantamisen kulttuuri? Kuinka saada ihmiset etsimään jatkuvasti keinoja parantaa asioita?

Täytyy myöntää, että olin tästä yhtä tietämätön kuin muutkin. Näin Hoksissa vieraillessani loistavan esimerkin Lean-kulttuurista ja juuri sellaisen halusin myös omaan yritykseeni. Tiesin, että sen täytyi olla yksinkertaista, jotta kaikki FastCapin työntekijät, sekä tuotannossa että toimistossa, voisivat sitoutua siihen. Tiesin myös, että sen oli oltava kestävä, jostain, josta voisi tulla luonnollinen ajattelutapa, joka tukisi ja jopa vahvistaisi yrityksemme ja työntekijöidemme toimintatapaa sekä kyvykkyyttä.

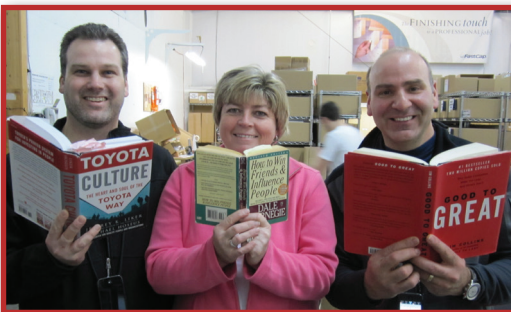
Halusimme jatkuvaa parantamista, keskittymistä laatuun ja hukan poistamista kaikkialla. Aloitimme ponnistelut jäljittelemällä sitä, mitä näimme Hoksissa, ja aloitimme sen, mitä kutsumme aamukokoukseksi.



FastCapin aamupalaveri.

- Virheiden läpikäynti
- Prosessiparannusten läpikäynti
- Myyntiluvut
- FastCapin -periaatteet
- Kiitollisten asiakkaiden palaute
- Tuotekoulutus
- Historian oppitunti
- Venyttely

lukemamme kirjat vaikuttivat meihin. Luimme aina jonkin uuden kirjan markkinoilta ja löysimme päivittäin aikaa keskustella niistä. Ne käsittelivät yleensä liiketoimintaa, itsensä kehittämistä tai historiaa. Myös toimitusjohtajamme Jon oli innokas lukija, ja me kolme keskustelimme usein keskenämme ja arvioimme, mitä opimme ja mistä pidimme (tai emme pitäneet) kussakin kirjassa. Joitakin suosikkejamme olivat



Lean-kulttuurin selkäranka on kaikkien jatkuva oppiminen.

Joka aamu kello kahdeksalta käyimme hyvin lyhyen ajan, ehkä viisi tai kymmenen minuuttia, kokoontumalla yhteen ennen kuin tuotantotyö saattoi alkaa. Aloitimme perusasioista, kuten lukemalla ääneen päivittäiset myyntiluvut ja tarkastelemalla edellisen päivän virheitä. Annoimme kaikille mahdollisuuden ehdottaa, miten virheet voitaisiin estää ja mitä uusia prosesseja meidän pitäisi harkita parannusten tekemiseksi. Lopuksi tarkastelimme edellisenä päivänä käyttöön otettuja uusia prosesseja ja arvioimme niiden tehokkuutta. Nämä olivat ne kolme tai neljä asiaa, jotka teimme johdonmukaisesti joka päivä.

Sitten saimme idean. Vaimoni

Leanne huomasi, kuinka paljon

‘Good to Great’ ja ‘Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies’ Jim Collinsilta. Pidimme myös kirjasta ‘Built From Scratch’ (Home Depotin tarina). Yrityksen johtajina näiden bestsellerien periaatteiden lukeminen ja niistä keskusteleminen

antoi meille viitekehyksen ongelmanratkaisuun. Tajusimme, että ehkä koko yrityksen mukaan ottaminen näiden kirjojen sisältöön auttaisi yhtenäistämään näkökulmaamme. Loppujen lopuksi yritimme luoda ongelmanratkaisijoiden kulttuuria. Itse asiassa tavoitteeni oli luoda maailman parhaiden ongelmanratkaisijoiden kulttuuri (kirjaimellisesti), joten oli järkevää jakaa nämä viisauden helmet joiltakin maailman visionäärisimmiltä liike-elämän johtajilta. Ajattelimme, että ne pitäisi jakaa kaikille FastCapissa.



Pieni näyte FastCapin kirjastosta. Fikset koulutetut ihmiset voivat ratkaista minkä tahansa ongelman.

Niinpä sisällytimme aamukokouksemme hieman ääneen lukemista näistä hienoista kirjoista. Keskustelimme tietyistä kohokohdista, joihin törmäsimme, ja avasimme tilaa keskustelulle ja kommenteille. Vaikka luimme vain kaksi tai kolme sivua päivässä, olimme sitoutuneet tähän yhdessä oppimisen ajatukseen. Kävimme läpi niin monia kirjoja. Suosikkeihimme kuului Raving Fans ja The Purple Cow. Sitouduimme tähän prosessiin hellittämättä, ja sen ansiosta kaikki työntekijämme olivat samalla sivulla kuin johtoryhmämme.

Aamukokouksemme oli muuttunut viidestä tai kymmenestä minuutista jopa kolmeenkymmeneen tai neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin, kun kävimme läpi myyntilukuja, virheitä sekä parannuksia ja jaoimme muutaman kohokohdan kirjakerhossa pohdittavaksi. Ennen pitkää tiimimme jäsenet alkoivat ajatella samalla tavalla kuin me, koska olimme nyt kirjaimellisesti “samalla sivulla”! Esittelimme työntekijöillemme maailmanluokan ideoita ja innovatiivisia johtajia yritysmaailmasta.

Sen jälkeen laajensimme itsetutkistelusta ja yrityskirjoista historiaan, rakastan historiaa, joten aloin rohkaista työntekijöitämme tarkastelemaan asioita historiallisesta näkökulmasta. Miten ihmiset menneisyydessä ratkaisivat ongelmia? Mitä tekijöitä he ottivat huomioon ennen ongelman ratkaisua? Tällaisesta kriittisestä ajattelusta tuli olennainen osa jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa.



Historian opettamisessa tärkeintä on tehdä siitä hauskaa ja mielenkiintoista. Tarjolla on loputtomasti laadukkaita historiallisia videoita, jotka innostavat ja kiehtovat jopa suurimpia historian vihaajia... Tee siitä hauskaa!

Miksi ”tuhlaamme” tämän ensimmäisen tunnin päivästä jolloin emme edes valmista tuotteita? Miksi seisoimme ympyrässä jossain aamukokouksessa, joka vei meiltä hyvin paljon aikaa ja rahaa? Kolmen kuukauden kuluttua asiat alkoivat kuitenkin näyttää melko positiivisilta ja kuuden kuukauden kuluttua, koska emme luovuttaneet (aivan kuin hyvässä painonpudotusohjelmassa) asiat alkoivat näyttää todella hyvältä. Vuoden kuluttua olimme huippukunnossa, täynnä energiaa ja aivan innoissamme.

Sijoitimme rahamme aidosti siihen mistä puhuimme. Emme vain puhuneet jatkuvasta parantamisesta, vaan opetimme ihmisillemme, että miltä se näytti osana päivittäistä toimintaa ja miten sitä käytännössä tehtiin. Vuoden aikana käyttöön otettu aamukokous kasvoi, muuttui sekä kehittyi jatkuvasti paremmaksi.

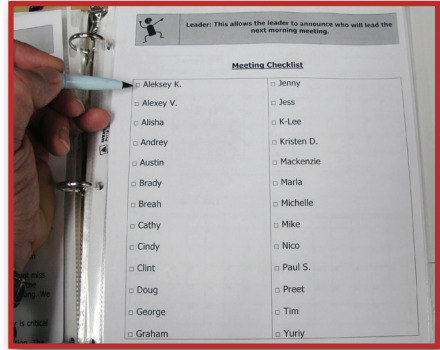


Ihmistä, joiden ei koskaan odottaisi puhuvan suurten ryhmien edessä, tulee taitavia aamukokouksen vetäjiä.

Niin hyvä kuin aamukokouksesta tulikin, teimme vielä yhden merkittävän muutoksen ensimmäisen vuoden jälkeen. Kokouksen vetäjinä toimivat aina joko minä tai toimitusjohtajamme Jon. Liiketoiminnan kasvaessa myös meidän vaatimukset kasvoivat ja oli aikoja jolloin kumpikaan meistä ei voinut olla paikalla matkustusaikataulujemme vuoksi. Kokouksen ja sen asiasisällön säilyttäminen poissa ollessamme oli hyvin vaikeaa.

Päätimme, että meidän täytyi opettaa työntekijöillemme, että miten kokouksia johdetaan ja mikä olisikaan parempi tapa

tehdä se kuin antaa heidän kokea se itse? Nyt aloimme todella toteuttaa päätöstä käytännössä! Päätimme, että joku muu johtaa kokouksen, ei ainoastaan silloin kun olimme poissa vaan myös päivittäin. Nimitimme joka päivä uuden henkilön aamukokouksen johtajaksi. Nyt emme ainoastaan opeta työntekijöille jatkuvaa parantamista, vaan koulutamme heistä myös johtajia. Otimme mukaan ihmisiä, jotka olivat erittäin ujoja ja jotka eivät olleet koskaan aikaisemmin puhuneet isojen ihmisryhmien edessä ja kirjaimellisesti kasvatimme heitä ja koulutimme heitä tekemään asioita, joita he eivät olisi itse koskaan kuvitelleet voivansa tehdä. Todella vaikuttavaa ja varsin voimaannuttavaa!



Johtajien rakentaminen rasti kerrallaan

No, arvaatko mitä? Tunsivatko he olonsa hyväksi itsensä suhteen? He tunsivat olonsa mahtavaksi, koska he tulivat töihin joka päivä ja näkivät henkilökohtaisen kehityksen sekä työympäristön ja työtilanteen parantuvan eri työtiloissa / työsoluissa ja koko yrityksen laajuudessa. Tämä on alku siitä, miten rakensimme jatkuvan parantamisen kulttuurin. Rakennamme sitä kouluttamalla ja kehittämällä johtajia joka päivä FastCapissa.

Yrityskulttuurimme huikkeen muutoksen aikana ystäväni Jeff Kaas, joka myös työskenteli Lean-kulttuurin rakentamiseksi omassa yrityksessään, esitteli minulle voimakkaan käsitteen. Hän sanoi: “Paul, jos haluat ihmistesi siirtyvän seuraavalle tasolle, anna muiden yritysten tulla katsomaan mitä teet?”

Ajattelin että tämä kuulosti todelliselta haasteelta. Oliko meistä tarpeeksi näyttämään muille, kuinka Lean-kulttuuri toimii



Jeff Kaas, Kaas Tailored, lentokoneiden sisustusvalmistaja. Erikoislaatuinen Lean-opettaja Jeff pitää kaksi Learn to See -kierrosta viikossa.

käytännössä? Jeff sanoi: “ Jos olet jatkuvasti esiintymislavalla kun ulkopuoliset tulevat katsomaan mitä teet, työntekijäsi haluavat luonnollisesti elää sen mukaisesti mitä jo teette. He tulevat kehittymään ja parantamaan toimintaa entisestään, se on väistämätöntä.

Joten aloimme kutsumaan muita yrityksiä tutustumaan yritykseemme ja toimitiloihimme. Mikä olisikaan parempi tapa kuin näyttää heille mitä olimme Lean kulttuurin ja jatkuvan parantamisen avulla yhdessä saavuttaneet. Tällä osoitettiin olevan muitakin hyötyjä, joita en osannut odottaa.

Henkilöstömme tunsivat olonsa hyväksi siitä, että muut ihmiset halusivat nähdä, mitä he tekivät. Kuten olen havainnut ihmisten käyttäytymisessä, tärkein asia, jota kaikki todella haluavat elämässä, on saada tunnustusta sekä tulla huomatuksi ja kuulla tekevänsä hyvää työtä. Kutsumalla muita yrityksiä vierailuille, kerroimme samalla maailmalle: “Katsokaa, kuinka hienoja asioita me teemme!” Se oli kuin laittaisi parhaan projektinsa tiedemessujen tuomariston eteen.



Dino Rossi, Washingtonin osavaltion senaattori



Rob McKenna, Washingtonin osavaltion yleinen syyttäjä



Paras tapa nostaa Lean seuraavalle tasolle on antaa muiden ihmisten nähdä työsi.


Tarjoamalla “tutustumiskierrosympäristön” FastCapilla viestimme jatkuvasti työntekijöillemme, että he tekivät poikkeuksellista työtä, koska ihmiset ympäri maailmaa alkoivat vieraillla tiloissamme. Jopa arvovaltaisia henkilöitä ja korkea-arvoisia poliitikkoja on käynyt katsomassa, mitä me teemme. Miksi? Koska saamme aikaan poikkeuksellisia tuloksia. FastCapilla ei ole koskaan irtisanottu ketään, alennettu palkkoja tai tehty palkkaleikkauksia huolimatta edellisen vuosisadan suurimmasta taloudellisesta taantumasta ja jatkamme vain liiketoimintamme laajentamista. Teemme liiketoimintaa yli 40 maassa ja määrä kasvaa jatkuvasti. Olemme

erittäin kannattava yritys jossa on korkeimmin palkatut työntekijät alueellamme jokaisessa portaassa. Meillä on paljon mistä voimme olla ylpeitä ja joskus jatkuvan parantamisen tavoittelussa unohtamme kuinka pitkälle olemme jo päässeet.

Menestyksemme johtuu keskittymisestä ihmisten kasvattamiseen. Emme vain puhu siitä, vaan käytämme päivittäin aikaa ja tuhansia dollareita koulutukseen sekä opettamiseen. Ihmiset jotka kiertävät tuotantolaitoksessamme kysyvät: “Miten suoritate uusien työntekijöiden perehdytyksen?”. Meidän vastaus on joka kerta: “Jokainen työntekijä perehdytetään joka päivä, kun he tulevat töihin.” Useimmissa yrityksissä esiin kaivetaan uuden työntekijän pölyttynyt käsikirja ja käydään sitä viikon ajan läpi ja sitten 90% tästä unohtuu. FastCapilla käymme läpi 13 tavoitetta, 20 periaatetta, loputtomia parannuksia, satoja tuotteita, jokaisen virheen, jokaisen saamamme innostuneen asiakaspalautteen, historiaa, kulttuuria ja perustuslakiamme joka päivä. Olemme rakentaneet tämän kulttuurin sijoittamalla aikaa ja rahaa ihmisten kouluttamiseen ja opettamiseen sekä palkitsemiseen heidän kyvystänsä nimenomaan jatkuvaan parantamiseen.

Palaamme aina siihen mitä Lexuksen varatoimitusjohtaja sanoi minulle: “Tärkein asia kaikille maailmanluokan huippuyrityksille on ihmisten opettaminen ja kouluttaminen”.

Päivän päätteeksi meidän jokaisen titteli on prosessi-insinööri. Työmme ei ole valmistaa tuotteita vaan



AAmukokouksen Agenda

- 7:30-7:55 Johtaja valmistautuu kokoukseen
- 7:55 Johtaja ilmoittaa sisäpuhelimella ja radiopuhelimella: “5 minuuttia aamukokouksen alkamiseen”
- 8:00 Hyvää huomenta FastCap!
- 8:01 Seuraavan päivän kokouksen johtajan ilmoittaminen
- 8:02 Myyntiluvut
- 8:03 Havaitut virheet ja niistä keskusteleminen
- 8:10 Kiitollisten asiakkaiden palaute
- 8:15 Tuotekoulutus
- 8:20 Prosessiparannusten läpikäynti
- 8:25 FastCapin periaatteet
- 8:30 Historia ja ajattelun rikastaminen
- 8:35 Perustuslaki
- 8:40 Venytykely
- 8:45 Takaisin töihin

Huomio:

1. Ajat ovat likimääräisiä. Aamukokouksemme kestää yleensä 30 minuuttia, mutta se voi kestää jopa tunnin riippuen päivän aiheista ja kysymyksistä.
2. Meillä järjestetään aamukokoukset joka aamu. Emme jätä sitä koskaan välistä. Se on tärkein tapa rakentaa kulttuuria. Vuoden alussa aamukokouksemme olivat vain viiden minuutin pituisia. Me suosittelimme, että aloitatte samalla tavalla ja teette siitä kestäväen tavan.
3. Aamukokouksen sisällön ja materiaalin jalkuva tarkistaminen ja testaaminen on ratkaisevan tärkeää sen säilyvyyden ja toiminnan kannalta.
4. Meillä kysytään usein, onko meillä uusien työntekijöiden perehdytysprosessia. Vastaus on “ei”. Aamupalaveri tarjoaa päivittäisen perehdytyksen ja on äärettömän paljon tehokkaampi.

FastCapin päivittäinen aamupalaveri



Meillä FastCapilla on alan parhaiten koulutetut työntekijät maailmassa, koska teemme sitä joka päivä.

kehittää itse prosessia, jolla tuotteita tai palveluja valmistetaan. Tämä tekee meistä selkeästi Lean-kulttuurin edelläkävijöitä. Parannusten järjestys on yhtä tärkeä kuin itse parannukset.

Ensin parannamme:



- Yksilöä
- Prosessia
- Tuotetta

Meillä FastCapilla on tapana sanoa, että olemme ihmisten kasvattamisen liiketoiminnassa. Ihmisten kasvattamisen tuloksena on, että tuotamme erinomaisia tuotteita; työskentelemme innovatiivisessa ympäristössä, jossa ideoita vastaanotetaan yhtä suurella innolla, olipa niiden lähde sitten aloitteleva työntekijä tai talousjohtaja. Jokaisen FastCapin työntekijän odotus on, että asiat jatkuvasti paranevat joka päivä; kulttuuri tukee ja vaatii tätä!

Se tärkein asia, mitä ihmiset haluavat elämässä, on tuntee, että heidän ideansa merkitsevät jotain ja että heitä arvostetaan.

Miten sitten mittaat Lean-kulttuurin edistymistä yrityksessä? Hymyillä! Ihmisistä

tuntuu hyvältä olla töissä, koska kaikki kokevat parannuksia koko ajan ja työskentelevät erittäin suorituskykyisessä ympäristössä joka on siisti ja asianmukainen.

Ihmisten kasvattaminen parhaaksi versioksi itsestään ja näiden tulosten tarkasteluun käytettävän ajan ottaminen arjessa, parannusideoiden kuunteleminen ja yhdessä oppiminen on se, mistä aamukokouksessamme on kyse. Aloittelevasta työntekijästä ensimmäisenä työpäivänään aina omistajaan asti. Suoritamme oppimis- ja parannusprosessin yhdessä! Kukaan ei saa vapautusta eikä kenenkään osalta lasketa odotuksista liittyen jatkuvan parantamisen vaatimuksiin. Näin aloimme rakentaa kulttuuria FastCapilla. Aamukokous oli vasta alkua.

YKSI ASIA:
NÄYTÄ MINULLE KUITTISI
JA MIHIN KÄYTÄT RAHASI,
NIIN MINÄ NÄYTÄN SINULLE,
MITÄ ARVOSTAT.

Lean harjoitus

Aloita hahmottelemalla, miltä ensimmäinen aamukokouksesi näyttää. 5 minuuttia riittää aloittamiseen:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Tee se helpoksi ja mene osoitteeseen www.fastcap.com/content/lean-videos. Lean-dokumenttien alta voit ladata FastCapin aamukokousdokumentin (Keynote tai PowerPoint). Muokkaa sitä 99 % tai 1 %, se on siellä ILMAISENA resurssina auttaaksesi sinua Lean-matkallasi.”

Lean videot:



1. Aamukokouksen ohje PDF

<https://paulakers.net/download/morning-meeting-pdf/>



2. Aamukokouksen koonti Excel

<https://paulakers.net/download/morning-meeting-dashboard-excel/>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-08

Luku 9

Aamukokouksen jälkeen

Aamukokous antoi meille mahdollisuuden toteuttaa kulttuurin rakentamisen ensimmäisen vaiheen, joka on ihmisten opettaminen ja kouluttaminen. Meidän oli kuitenkin vielä juurrutettava odotukset jatkuvasta parantamisesta. Tarvitsimme ihmisiä tekemään parannuksia päivittäin, jotta voisimme tuottaa laadukkaampia tuotteita alhaisemmilla kustannuksilla ja samalla nauttia säännöllisestä onnistumisen tunteesta työympäristössämme. Lean ei ole pelkästään ihmisten kehittämistä niin, että he tuntevat olonsa onnellisiksi ja osallisiksi. Se koskee myös tuloksia – mitattavia, konkreettisia tuloksia, jotka osoittavat jatkuvaa parantamisen kaavaa.

Miten teimme sen? Jos sanoisin ihmisilleni: ”Hei, haluan, että teette yhden parannuksen päivässä,” he katsoisivat minua vähän kummissaan. Useimmat vastaisivat: ”En tiedä, keksinkö tänään yhtään parannusta.” Se kuulostaa varmasti suurelta vaatimukselta, eikö vain?

Joten muutin sen taas joksikin niin yksinkertaiseksi. Muistatko Hoks-mallin? Heidän yrityksensä kauneus oli siinä, että he pitivät prosessinsa hyvin yksinkertaisena varmistaakseen maksimaalisen sitoutumisen työntekijöiltään.

Sanoin ihmisilleni: ”Antakaa minulle vain yksi kahden sekunnin parannus päivässä. Siinä kaikki, mitä pyydän. Kahden sekunnin parannus.” Ei ole olemassa ihmistä, puhumattakaan hiirestä tai hamsterista, joka ei keksisi, miten parantaa jotain kahdella sekunnilla. Asetin riman niin matalalle, että jokainen pystyi ylittämään sen, ja niin todella tapahtui. Aloitin yksinkertaisella odotuksella kahden sekunnin parannuksesta päivässä, mutta varmistaakseni, että ihmiset ymmärsivät, miten he voisivat löytää kahden sekunnin parannuksen joka päivä, keksimme seuraavan vaiheen jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa – aamuisen jatkuvan parantamisen kävelyn.

Kaikki tulevat töihin kello seitsemältä aamulla. Aamukokouksemme on kello 8:00 - 8:30. Teknisesti ottaen, työntekijäni eivät oikeastaan tee varsinaisia töitään kello 07:00 -

Aamukokouksen jälkeen



Jokainen on jatkuvan parantamisen moodissa 07:00 – 08:00.



Kanban-järjestelmän parannuksen esittely



Postimerkin nuolijallakin on nyt vakioitu paikka.



Tule tänne katsomaan parannustani



Kaikkien työkalujen varjoaahdotus

08:00. Sen sijaan varaamme tuon ajan 3S:lle. Muistatko ne? Meidän 3S:mme ovat: siivoa, sortteeraa ja standardisoi. Siivoa (puhdistaa alueesi), sortteeraa (lajittele kaikki ja poista kaikki, mikä on ylimääräistä ja tarpeetonta työtehtävälle) ja sitten standardisoi kaikki.

Sitoutumalla ensimmäisen tunnin 3S:ään, jokaiselle annetaan mahdollisuus löytää kahden sekunnin parannus. Työalueille kertyvän sotkun läpikäyminen tuottaa aina jonkinlaista parannusta tehokkuuteen. Kaikki tietävät, että heillä on vähintään yksi tunti, kello 07:00 - 08:00 aikaa, tehdä yksi pieni parannus omalla vaikutusalueellaan tai työtilassaan. Vahvistaakseni tätä ajatusta aloin kierrellä työpaikalla joka aamu osastolta osastolle, tervehtien ihmisiä ja kysyen: “Hei, Austin! Mikä on tämän päivän parannuksesi?” tai “Mitä työstät?”

Kun ihmiset tulevat FastCapille, he sanovat asioita kuten ”tämä on siistein paikka, jonka olen koskaan nähnyt, te olette fanaattisia, jopa suola- ja pippurisirottimien paikat on merkitty lounaspöydällä.”

Toinen askeleemme, kahden sekunnin parannus, Lean-kulttuurin rakentamisessa oli erittäin yksinkertainen prosessi, johon aivan kaikki pystyivät sitoutumaan ja osallistumaan. Pidimme sen tarpeeksi yksinkertaisena ja varmistimme, että se

oli osa jokaisen työpäivää. Ei ole paikkaa maailmassa, joka ei hyötyisi kahden sekunnin parannuksista.

Äskettäin opetin tämän kahden sekunnin parannusprosessin kaupungintalon henkilökunnalle lähellä kotiani.

Ensimmäisellä viikolla kaikki keksivät parannuksia, ja jotkut parannukset säästivät heiltä tunteja päivässä. Kuvittele sitä! Pyysin vain kahta sekuntia, mutta ihmiset tuottivat tuntien parannuksia. Tämä on yksinkertaisuuden taianomainen voima.

Kun selitin kahden sekunnin parannuksen Harry Kenworthille, konsultille, jonka haastattelin radio-ohjelmassani ”The American Innovator”, kysyin häneltä, kuulostaako se hänen mielestään sellaiselta, joka toimisi missä tahansa ympäristössä. Hän sanoi: ”Ehdottomasti.” Kysyin: ”No, miksi uskot sen toimineen niin hyvin FastCapissa?”

Hän sanoi: ”Yksinkertaista, Paul. Jotta jokin jäisi pysyväksi, sinun on ensin:

- Asetettava odotukset
- Tarkastettava odotusten täyttyminen
- Vahvistettava odotuksia”

En ymmärtänyt näitä kolmea käsitettä liiketoimintateorian näkökulmasta, enkä ollut suunnitellut prosessia näiden vaiheiden mukaan, mutta suoritin niitä tietämättäni. Odotan, että työntekijäni tekevät kahden sekunnin parannuksen, ja tämä odotus tehdään selväksi varaamalla aikaa heidän työpäiväänsä sen toteuttamiseksi. Aamun parannuskävely vahvisti odotuksen täyttymistä, kun kävelin ympäriinsä. Ajoittain löydän jonkun, joka on ”jumissa”, ja autan häntä usein löytämään kahden sekunnin parannuksen. Lopuksi vahvistan tätä käyttäytymistä juhlimalla näitä parannuksia



Hei kaverit, tämä ei ole sitä, mitä tarkoitin ”Ihmisten kasvattamisella”... Missä parannus on?



Yuriy laittaa kirkasta teippiä etikettien päälle, jotta ne kestävät jatkuvaa käyttöä.



Parannusvideoiden katselu aamupalaverissa.



aamukokouksessa.

Tiiminvetäjät kävelevät ympäriinsä ja antavat työntekijöidemme esitellä erilaisia parannuksia, joita he ovat tehneet omalla alueellaan.

Tämä on ollut erittäin tehokas kulttuurin rakentamistekniikka.

Olemme ottaneet askeleen pidemmälle juhlistaaksemme todella hienoja ideoita kuvaamalla ne videolle, joka esitetään aamukokouksessa. Ennen videointia veimme koko yrityksen katsomaan erilaisia parannuksia. Tämä aiheutti logistisia ongelmia, koska meillä oli niin paljon ihmisiä, joita piti kuljettaa ympäriinsä, ja se vei liikaa aikaa. Alueet, joita tarkkailimme, olivat yleensä pieniä valmistussoluja, ja vain eturivissä olevat ihmiset pystyivät näkemään ja kuulemaan esitykset.

Kun päätimme alkaa tallentaa ideoita videokameralla, saimme neljä yllättävää hyötyä. Ensimmäinen oli, että meidän ei tarvinnut raahata koko yritystä osastolta toiselle kuin karjalaumaa. Toinen hyöty oli, että kaikki pystyivät selkeästi näkemään ja kuulemaan esityksen katsomalla videon aamukokouksessa. Kolmas – odottamaton – hyöty oli, että se alkoi terävöittää työntekijöidemme esitys- ja puhetaitoja. Se antoi heille mahdollisuuden kehittää kykyään ilmaista ideoitaan ja esiintyä kameran edessä, mikä on loistava taito nykypäivänä. Neljäs hyöty oli, että kehitimme tehokkaan videokirjaston, jonka avulla voimme opettaa muille, miltä Lean-parannukset käytännössä näyttävät.

Parannustemme luettelointi ja videointi tarjosi myös erinomaista mainosmateriaalia. Vierailijat voivat tutustua näihin ideoihin yksinkertaisesti menemällä verkkosivuillemme. Tämä ominaisuus on toiminut opetusvälineenä ulkopuolisille, ja jälleen kerran, omat työntekijämme ovat syvästi tyytyväisiä siitä, että

ihmiset ympäri maailmaa katsovat heidän parannuksiaan ja oppivat niistä. Henkilökohtainen tavoitteeni on muuttaa maailmaa, ja kuten näette, työntekijäni tekevät juuri niin.

Aamuisesta jatkuvan parantamisen kävelystä tuli toinen tärkeä osa jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa, ja se on tuottanut paljon enemmän parannuksia kuin osasimme odottaa. Tämä on Lean-ajattelun luonne. Sen hyödyt vain jatkuvat.

Tiedän, että saatat ihmetellä, ”Paul, teetkö tätä joka päivä?” Vastaus on KYLLÄ! Olemme tehneet tätä joka päivä yli viiden vuoden ajan. Emme jätä sitä väliin. Se on osa kulttuuriamme. Se on tärkeämpää kuin minkään vekottimien, vempaimien tai puutyökalujen valmistaminen tai mikään muu, mitä teemme, koska tiedämme, että jos meillä on maailmanluokan ongelmanratkaisijoita, ei ole väliä, mitä rakennamme tänään tai viiden vuoden päästä. Meillä on kyky tehdä erinomaista työtä, mitä tahansa eteemme tuleekin.

Suurin ongelma, joka ihmisillä on kun heitä pyydetään tekemään kahden sekunnin parannus, on luottamus siihen, että he eivät pilaa jotain tai tee prosessista huonompaa. Vastaus on, että he tekevät virheitä. He tekevät virheitä ja tulevat samalla paremmiksi ongelmanratkaisijoiksi prosessin aikana. Jotta Lean-toimintatapaa voidaan toteuttaa oikein, sinun on luotettava siihen, että järjestelmä tuottaa halutun lopputuloksen. Vaikka astuisit matkan varrella kuoppaan tai kaninkoloon, tärkein tapa, jolla ihmiset oppivat, on virheiden tekeminen. Jos riistät kulttuuriltasi tämän kokemuksen, riistät itseltäsi rajattomat innovaatiot, jotka voisivat odottaa sinua. Muista, että etsimme pieniä parannuksia, joten virheidenkin pitäisi olla pieniä. Jokainen virhe ja jokainen parannus tulee olemaan arvokas osa jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamista.

**YKSI ASIA:
KAKSI SEKUNTIA
MUUTTAA MAAILMAN!**

Lean harjoitus

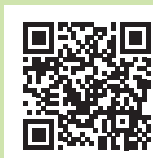
Kirjoita ylös ensimmäiset kymmenen kahden sekunnin parannustasi: (Muista, että paras paikka aloittaa on se, mikä sinua ärsyttää.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Lean videot:



1. Lean aamuinen jatkuvan parantamisen kävely
https://youtu.be/30EePS70h_g



2. Lean pölyn hallinta
https://youtu.be/Su_c2UhSRDw



Lisää kirjaresurseja ja videoita löydät osoitteesta paulakers.net/2sl-09

Luku 10

Aloitetaan vessasta

Meillä FastCapilla on paljon hauskanpitoa. Yksi hauskimista asioista tapahtuu aamukierroksilla, joita järjestämme vierailijoille. Kun he ovat nähneet yrityksemme toiminnan, aamukokouksen ja parannuskierroksen aikana, ihmiset kysyvät aina: “Miten pääsen alkuun? Tämä vaikuttaa niin ylivoimaiselta.”

Silloin sanon: “Voi, se on todella yksinkertaista,” ja johdatan heidät yhteen viidestä vessoistamme. Avaan oven ja sanon: “Kävele tänne, niin näytän sinulle, miten aloitat jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisen.”

He katsovat minua kuin olisin hullu ja vastaavat: “Oletko tosissasi? Todellako? Haluatko minun oppivan tämän kävelemällä vessaasi?” Sanon ylpeänä: “Meillä on maailman puhtaimmat vessat. Kaikki vessamme ovat identtisiä, koska vessamme on standardi sille, miltä Lean-ajattelun tulisi näyttää muualla laitoksessamme.

Olemme luoneet standardin, jonka jokaisen on helppo ymmärtää. Loppujen lopuksi, vessassa käynti on kokemus, joka yhdistää meitä kaikkia, ja useimmat meistä näkevät sen vähintään kolme tai neljä kertaa työpäivän aikana. Kun sanomme, että kaiken pitäisi näyttää vessalta, ihmiset tietävät tarkalleen, mistä puhumme. Nyt kerron teille, miltä vessamme näyttää.

Tämä kirja on täynnä kuvia, jotka todistavat Extreme Lean -tapamme! Kuvat näyttävät, että jokaisessa vessassa on ruostumattomasta teräksestä valmistettu teline, jossa on kaikki tarvittavat tarvikkeet; WC-harjat, paperipyyhkeet, Windex™,



Tule sisään! Lean alkaa vessasta!



Jokainen vessa on standardisoitu samoilla siivoustarvikkeilla samoilla paikoilla... On erittäin helppoa pitää vessa tahrattoman puhtaana!

pyyhkeet, moppi, aspiriini, suolaliuos, käytännössä kaikki, mitä käytämme päivittäin vessojemme ylläpitoon ja puhtaana pitämiseen. Kun aloitimme vessojen muutosprosessin, huomasimme, että meillä



Siisti vessa ja pöntön kansi on ALHAALLA!



Vessan siivousohje

oli useita erilaisia puhdistusaineita ja menetelmiä vessojen siivoamiseen. Se ei ollut standardisoitu prosessi. Jotkut pitivät Windexistä, toiset 409™:stä. Meillä oli monenlaisia erilaisia puhdistusaineita ja prosesseja siivoamiseen, mikä on täysin Lean-ajattelun vastaista.

Muistatko Hoksilta oppimamme 3S:t – siivoa, sortteeraa ja standardisoi? Kaikkien suosikkipuhdistusaineiden hankkiminen on hulluutta ja lisää liikaa monimutkaisuutta tehtävään, jonka pitäisi olla yksinkertainen. Nyt kaikki on standardisoitu. Jokaisen vessan ovesa on muovitettu kortti, jossa on kuvat kuudesta tarvittavasta vaiheesta vessan siivoamiseen ja kuva henkilöstä, joka on vastuussa sen siivoamisesta sinä päivänä. Meillä FastCapilla ei ole siivoojia. Me kaikki siivoamme vessat, mukaan lukien minä.

Vessat pysyvät täydellisinä koko päivän, koska Lean-ajattelun olennainen osa on ihmisten kunnioittaminen. Jättämällä vessa siistimmäksi kuin löysit sen, osoitat hyvin perustavanlaatuaista kunnioitusta ja kohteliaisuutta muita kohtaan. WC-istuin on alhaalla, WC:ssä ei ole virtsaa, peilissä ei ole vesipisaroita ja pesuallas on puhdas.

Tässä kunnossa jokainen vessamme on koko päivän ajan. Lupaam, etten liioittele! Voit kävellä mihin tahansa vessoistamme milloin tahansa päivän aikana, ja ne näyttävät täsmälleen samalta kuin aamulla, kun ne ensimmäisen kerran siivottiin. Syynä tähän on kolme periaatetta.

Ensimmäinen, jätä kaikki paremmaksi kuin löysit sen. Jos näin on, kaikki paranee jatkuvasti.

Toinen, ihmisten kunnioittaminen. Yksinkertaiset asiat, kuten WC-istuimen jättäminen alas, ovat peruskohteliaisuutta, joka osoittaa kunnioitusta muita kohtaan. Kun jätät kaiken paremmaksi kuin löysit sen, siivoat luonnollisesti jälkesi ja teet asiat paremmiksi muille, mikä on merkki muiden kunnioittamisesta.

Kolmas, luo standardi, joka on kaikkien saatavilla. Loimme standardimme hyvin yksinkertaisen mallin avulla, johon kaikki voivat samaistua, vessan. Vessa on visuaalinen ja helppo ymmärtää. Mikä olisikaan parempi paikka aloittaa jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentaminen kuin vessa?

1. Jätä se paremmaksi kuin löysit
2. Kunnioita ihmisiä
3. Luo standardi

Neuvoni ihmisille, jotka haluavat luoda Lean-kulttuurin, on aloittaa vessasta ja laajentaa sitä hitaasti sieltä käsin.

Lean-kulttuurin rakentaminen vaatii kaiken standardisoimista ja yksinkertaistamista.

Päädyimme käyttämään Windexiä™ (koska olen kreikkalainen ja kaikki kreikkalaiset tietävät, että Windex parantaa ja puhdistaa kaiken. Jos et ymmärrä tätä vitsiä, katso elokuva Kreikkalainen naimakauppa saadaksesi selityksen). Se on jatkuva vitsi FastCapilla; jos mikään muu ei auta, ota esiin Windex. Paul rakastaa Windexiä. Joten käytämme Windexiä kylpyhuoneen tasoilla, lattioilla ja lounaspöydillä. Käytämme Windexiä työtasoilla. Meillä on yksi puhdistusaine, joka tekee loistavaa työtä melkein kaikilla pinnoilla.



Windex on loistava kaikkeen!

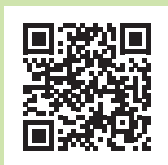
Tämä on vain yksi esimerkki siitä, miksi vessa on luotu erinomaiseksi malliksi siitä, miten standardisoida ja yksinkertaistaa. Palataan 3S:ään; siivotaan ja pidetään puhtaana hyvin yksinkertaisella tavalla, sortteerataan jotta pääsemme eroon kaikista ylimääräisistä tuotteista ja sitten standardisoidaan. Käytämme samaa tuotetta ja

tarkastuslistaa kaikissa vessoissa.

Itse asiassa jokainen siivoaa eri vessan joka viikko kiertävällä vuorolla. He voivat suorittaa tehtävän täydellisesti, koska kaikki on samassa paikassa, minne tahansa menetkin, ja se on 100% ennustettavissa. Teimme prosessista asiantuntijan, emme ihmisistä. Näin vapautamme kaiken välimuistimme korkeamman tason ajatteluun, kuten jatkuvaan parantamiseen ja innovointiin. Emme täytä mieltämme ja tuhlaa aikaamme etsimällä arkisia esineitä, kuten siivoustarvikkeita ja WC-harjoja. Jos et tiedä, miten aloittaa Lean-ajattelu, aloita se vessasta!

**YKSI ASIA:
LEAN AJATTELU
ALKAA VESSASTA!**

Lean videot:



1. Lean vessa
https://youtu.be/cul_Ypj0lnw



**Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-10**

Luku 11

Kuinka aloitan?

Jotkut teistä ovat epäilemättä pettyneitä. Eihän maailmanluokan Lean-tuotantoteoriaa, jota opetetaan MBA-ohjelmissa ja huippuliiketoimintakouluissa ympäri maailmaa, voi yksinkertaistaa näin hauskaksi, yksinkertaiseksi ja helposti toteutettavaksi. Olen kertonut teille, kuinka Lean on pelastanut yrityksiä konkurssin partaalta ja muuttanut ne monen miljoonan dollarin voittoa tuottaviksi koneiksi. Olen myös kertonut yrityksistä, kuten omastani, jotka olivat uskomattoman menestyneitä ennen Lean-toimintamallin käyttöönottoa ja joilla oli kaikki suuruuden merkit, ja silti Lean on vaikuttanut merkittävästi henkilöstöömme ja suorituskykyymme. Nyt pyydän teitä harkitsemaan Lean-ajattelua paitsi liiketoiminnassanne myös henkilökohtaisessa elämässänne.

Tiimini jäsenet kertovat tarinoita siitä, kuinka he ovat käyttäneet Lean-periaatteita vuorovaikutuksessa lastensa opettajien, kiinteistövälittäjien ja kaikenlaisten päivittäisten kontaktien kanssa. Perinteisen häpeän ja syyttelyn sijaan ihmistemme kysyvät luonnostaan: ”Kuinka voin parantaa tätä?” ”Kuinka voin tehdä tämän paremmin?” Tavalliset ihmiset eivät ole tottuneet tähän positiivisuuden tasoon, ja Lean-ajattelijat ovat positiivisia, toimintaan suuntautuneita ihmisiä. Lean-ajattelijat pureutuvat syvälle eivätkä hyväksy tavanomaista vastausta ”Ei, en usko, että voimme tehdä sen”, sen sijaan meidän on parannettava prosessia ja löydettävä parempi tapa.

Voin vakuuttaa teille, että jos Lean-toimintamallin käyttöönotto olisi monimutkainen prosessi, en kirjoittaisi tätä kirjaa. Olen energinen yrittäjä, jolla on hyvin vähän kärsivällisyyttä akateemisiin harjoituksiin, teknisiin ohjeisiin tai mihinkään suunnitelmaan, joka

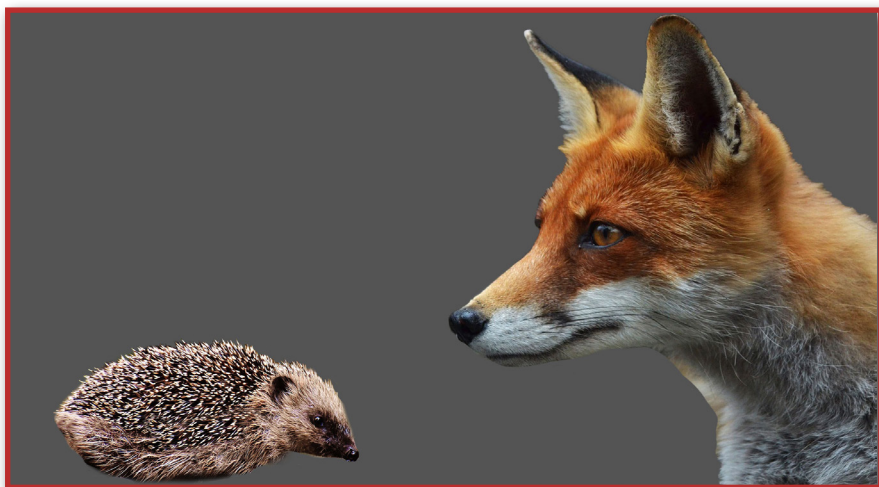


Käytä päätä, älä lompakkoa. Tässä yksinkertaisessa parannuksessa naru on kiinnitetty kotitekoiseen puupolkimeen ja pihteihin puristustyökäluna. Nyt operaattorin kädet ovat vapaat, samoin kuin hänen mielensä ajatella seuraavaa suurta parannusta.

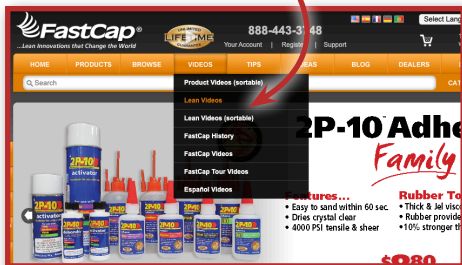
Kuinka aloitan?

vaatii työstä mikromanagerointia. Tavoitteeni on levittää tietoa mahdollisimman monelle ja nähdä parannusten aalto valtaavan yrityksemme, yhteisömme ja suhteemme kotona. Liiketoimintasi ja henkilökohtainen elämäsi voivat parantua radikaalisti – tulla paremmiksi kuin koskaan – toteuttamalla yksinkertaisen, yleismaailmallisen halun jatkuvaan parantamiseen.

Maailmanluokan yritysten, kuten Toyotan, New Balancen™ ja FastCapin, salaisuus on, että ne tekevät muutamia asioita niin hyvin, ettei kukaan voi saavuttaa niitä. Tämä on kuin Irving Berlinin kuuluisa tarina siilistä ja ketusta. Kettu on hyvin ovela ja osaa tehdä monia asioita tehokkaasti, mutta siili osaa tehdä vain muutamia asioita todella hyvin. Siilin johdonmukaisuus mahdollistaa sen, että se päihittää ketun päivä toisensa jälkeen. Tämä on Leanin kauneus. Se on yksinkertaista.



Valitsen päivittäisen kahden sekunnin parannukseni milloin tahansa mieluummin kuin suunnitelmasi oveluuden. Ota kiinni, jos saat.



Klikkaa videovälilehteä ja sitten Lean-videoita FastCapin verkkosivustolla. Ne ovat kaikki ILMAISIA!

Miten pääset alkuun? Ensiksi pyydän sinua tekemään hieman tutkimusta tutustuaksesi siihen, miltä Lean-yritys näyttää.

Meillä on uskomaton verkkosivusto osoitteessa www.fastcap.com. Klikkaa

etusivun Lean video- välilehteä, ja löydät videoita kaikesta, mistä olen puhunut: yrityksemme historiasta, aamun parannuskävelystä, aamukokouksesta ja suosikistani, Lean-työpöydästä. Aloita videoiden katsominen. Ime itseesi Lean energiaa, josta nautimme FastCapilla.

Toinen asia, joka sinun täytyy tehdä, on osallistua meidän yrityksen tutustumiskierrokselle.

Olemme tehneet kaikkemme, jotta kierros olisi mahdollisimman helposti saatavilla verkko sivustomme kautta (tehden siitä näin mahdollisimman Leanin), mutta henkilökohtaisella kierroksella on suuria etuja. Jos vain mahdollista, käytä aikaa ja vaivaa vierailuun



Opi näkemään Lean-kierros FastCapilla.

Lean-yrityksessä. Lean-kulttuurin aitouden ja voiman tuntemiseksi ei ole mitään parempaa kuin paikan päällä tapahtuva vuorovaikutus ihmisten kanssa. Joitakin suosikkejani ovat Kaas Tailored (jota johtaa ystäväni Jeff Kaas) Everettissä, Washingtonissa ja Karl Wadenstenin yritys VIBCO Providencessa, Rhode Islandilla. Jos olet Bellinghamissa, Washingtonissa, kutsumme sinut vierailemaan meillä FastCapilla. Jos et pääse Japaniin, voit yhtä hyvin vierailla Toyotalla™ täällä Yhdysvalloissa heidän tehtaallaan Georgetownissa, Kentuckyssa. Heillä on upea kierros, joka on todella henkeäsalpaava. Euroopassa on myös monta esimerkkiä, joissa Lean kulttuuri on viety todella pitkälle kuten Tierneyn veljesten Seating Matters Irlannissa, Limavadyssä ja Michael Althoffin YellowTools Saksassa, Windeckissä.

Maailmassa on tuhansia yrityksiä, jotka voivat järjestää näitä kierroksia sinulle, koska Lean-kulttuuriin kuuluu olennaisesti halu ”maksaa eteenpäin”. Kun alat nauttia



Aamukokous rakentaa kulttuurin!

Lean-kulttuurin hedelmistä, haluat luonnostaan edistää sitä myös muille. Se on niin hyvää, ja siitä voit mitata, oletko ”ymmärtänyt sen”. Se tuo aina mukanaan innostusta ja jännitystä. Ihmiset pitävät siitä, että he tuntevat olonsa paremmaksi ja ovat innoissaan, kun he alkavat saavuttaa enemmän vähemmällä vaivalla.

Kolmas asia, joka on tehtävä, on ottaa käyttöön aamukokous työpaikallasi. Tämä aloittaa prosessin, jossa kaikki otetaan mukaan Lean matkalle. Aamukokoukset koskevat jatkuvan parantamisen odotuksen asettamista, alkaen yksinkertaisesti pyytämällä kaikilta kahden sekunnin parannusta. Ensimmäinen parannustehtävä on vessa – luulitko, että vitsailin? Vessa on helppo ensimmäinen askel, joka on visuaalinen ja jota kaikkien on käytettävä vähintään kolme kertaa päivässä.



Mitä enemmän opetat Leania, sitä parempi tulet Leanissa olemaan.



Kaikki työntekijät opettavat, ei vain yrityksen johto.

oppia, kuinka Leania toteutetaan aivan uudella tavalla. Miksi? Koska kun työntekijäsi saavat vieraita, jotka ovat kiinnostuneita heidän tekemisistään, he tuntevat uudistunutta ylpeyttä työstään. Tämä on ensimmäinen hyöty. Kun opetat asioita, sinun on yleensä parannettava niitä myös paljon. Tämä on toinen hyöty.

Kolmas hyöty on, että se on oikein tehty. Toisten auttaminen ja takaisin antaminen on tärkeämpää kuin rahan ansaitseminen;

Heti seuraavana päivänä ensimmäisen aamukokouksen jälkeen aloitetaan jatkuvan parantamisen kävely nähdäksesi, kuinka kaikki osallistuvat parannusprosessiin.

Kun olet tehnyt tätä noin vuoden ja tunnet olosi mukavaksi aamukokouksen ja parannuskävelyn kanssa, ja kun olet luonut Lean-vessan, seuraava asia, jota sinun on harkittava, on Lean-opetuksen aloittaminen.

Avaa yrityksesi ovet, ota selvää muista Lean-ajattelijoina yhteisössäsi ja rohkaise vierailuille puolin ja toisin. Kun alat avata yrityksesi muille vierailijoille, alat

tarkoitukslähtöisyys on voimakkaampaa kuin voiton tavoittelu. Huomaat, että maailman menestyneimmät yritykset ovat tasapainottaneet rahan ansaitsemisen taidon ja jakamisen sekä auttamisen lahjan välillä. Tämä ”maksaa eteenpäin” -etiikka on olennainen osa Lean-ajattelijaksi tulemistä.

Joten mene eteenpäin, ota askel ja ryhdy Lean-johtajaksi.

**YKSI ASIA:
ALOITA PIENESTÄ,
UNELMOI SUURESTA**

Lean videot:



1. Lean pähkinänkuoressa, PDF dokumentti

<https://paulakers.net/download/lean-in-a-nutshell/>



2. Käytä päätä älä lompakkoa

<https://youtu.be/OuVfDJhf0ew>



**Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-11**

Luku 12

Extreme Lean

Menestyvässä Lean-kulttuurissa ei ole mitään satunnaista; sitoutumisen on oltava 1000%. Kun tämä jatkuvan parantamisen pyrkimys ottaa tunteellisen otteen johtajistosta, olen kuullut sitä kutsuttavan Extreme Leaniksi. Extreme Lean on sitä, kun organisaation

johtoontäysin omistautunut poistamaan hukkaa jatkuvan parantamisen kautta. ”Olemme sodassa hukkaa vastaan”, sanoo Karl Wadensten. Se on tunteellinen ja syvälinen yhteys haluan nähdä kaikki yksinkertaistamisen, parantamisen ja hukan poistamisen näkökulmasta.



Otin tämän kuvan sen jälkeen, kun kolme ihmistä jätti pöydän sotkuiseksi siivoamatta jälkiään. Ensimmäinen ajatukseni oli: ”Miten kukaan voi olla noin epäkunnioittava?” Toinen ajatukseni oli, että kaksi vesipulloa, kahvi, espresso ja skonssi tuottivat valtavan määrän jätettä! Lean-ajattelijana en voinut olla kysymättä itseltäni, ”Miten tämä jätteen määrä voidaan estää?” Olin tunteellisesti sitoutunut hämmästyttävän suureen jätteen määrään.



Olemme sodassa hukkaa vastaan!

Äskettäin vierailin laitoksessa, joka oli harjoittanut Leania kolme vuotta, ja kulttuuri tuntui lattealta; ei ollut innostusta. Sain tietää, että johtajat olivat päättäneet kokeilla Leania vain siksi, että heidän kilpailijansa

harjoittivat Leania. Joten nämä johtajat heittivät konseptin keskijohdon käsiteltäväksi ja sanoivat: ”Tehkää tämä Lean-juttu.” He käytännössä pesivät kätensä kaikesta vastuusta Lean-periaatteiden toteuttamisessa. He olivat sitoutuneet Leaniin vain siinä määrin, kuinka se tukisi yrityksen tulosta, ja seurauksena heillä oli lattea, inspiroimaton kulttuuri. Toki he tekivät parannuksia ja näimme esimerkkejä 3S:stä, mutta se oli täysin erilaista kuin intohimo, jonka olen nähnyt japanilaisissa yrityksissä ja muutamissa muissa eri puolilla maailmaa.

Johtajana sinun on oltava täysin sitoutunut ihmisiisi ja Lean prosessiin, muuten Lean näyttää vain hetken muoti-ilmiöltä, joka työnnetään syrjään, kun johto palaa seuraavasta yrityskonferenssista. Useimmat johtajat toteuttavat Leania, koska he ajattelevat sen tuovan enemmän rahaa. Vain 2 % Lean-johtajista luo dynaamista Lean-

kulttuuria keskittymällä ihmisten kehittämiseen, ei tulokseen. Extreme Lean tuntuu sydämessä asti.

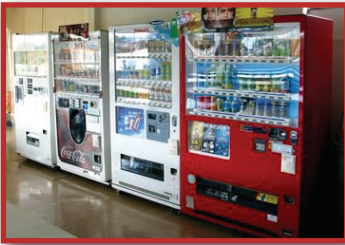
Erinomainen esimerkki Extreme Leanistä on japanilainen yritys nimeltä Molten™. Kun kiersimme heidän tilojaan, toimitusjohtaja



Jos olet japanilainen, et voi olla stressaantunut; kiinalaiset ovat kahden päivän venematkan päässä meistä.

näytti meille tietyn valmistussolun, jossa he olivat pakkomielteisiä poistamaan sekunnin sadasosia yhden minuutin prosessista. Seisoin siinä leuka auki tajuten, kuinka huolimattomasti olin toteuttanut Leania. Nämä ihmiset jahtasivat hukkaa kuin koirani jahtaa kissaa. Kun kysyin toimitusjohtajalta, oliko hän stressaantunut,

hän vastasi: ”Jos olet japanilainen, et tunne tätä sanaa. Kiinalaiset ovat kahden päivän venematkan päässä meistä ja kahden viikon päässä Yhdysvalloista. Jos emme jahtaa hukkaa tällä intohimolla, meillä ei ole töitä.”



Hoksin toimitusjohtaja sanoo painokkaasti: ”Nämä ovat ainoat pyörillä varustetut myyntiautomaatit Japanissa! Kyllä, se vaikuttaa hullulta, mutta voimme siirtää niitä helposti, puhdistaa niiden takaa vaivattomasti ja se välittää selvästi intohimomme työpaikan joustavuuteen.”

Mistä sain tämän vahvan sitoutumisen Lean-ajatteluun? Se alkoi Hoksin tehtaalla Japanissa. Kun näin, mitä tuo yritys saavutti kaikista esteistä huolimatta, jokin sisälläni syttyi kuin sähkölamppu. Tiesin heti, että ”haluan tämän FastCapille”. Paikan henki ja energia inspiroivat minua kuvittelemaan yritykseni saavuttavan tasoja, joita en koskaan pitänyt mahdollisina. Siitä kokemuksesta lähtien sitoutumiseni Lean-ajattelun edistämiseen ja muiden auttamiseen näkemään Leanin voima ei ole koskaan horjunut, ei kertaakaan. Muista, että Hoksin kierros tapahtui sen jälkeen, kun olin ollut Lean-limbossa viisi vuotta ja etsin syytä, miksi en saanut Leania elämään omillaan. Jos et ole intohimoinen jatkuvan parantamisen suhteen, sinun on jatkettava opiskelua



Hoks on niin intohimoinen hukan poistamisen suhteen, että he merkitsevät jokaisen termostaatin, seinäkytkimen ja pistorasiainkin. Ei ole aikaa tuhlattavaksi arvailmiseen. Kilpailemme kiinalaisten kanssa, jotka maksavat työntekijöilleen 17 kertaa vähemmän kuin me.

sekä kokeiltava pienin askelin, kunnes sisäinen kipinäsi syttyy.

FastCapilla meillä oli yksi työntekijä, joka oli vaikeampi saada omaksumaan Lean-ajattelua kuin useimmat muut. Eräänä aamuna hän oli erityisen turhautunut kaikesta ajasta, jonka käytimme aamukokoukseen ja parannuskävelyyn.

”Paul”, hän sanoi minulle, ”emme voi käyttää kaikkea tätä aikaa parantamiseen. Meillä on liikaa työtä tehtävänä, emmekä koskaan saa sitä valmiiksi.” Sanoin, ”Olemme erittäin menestynyt yritys. Tiedätkö miksi? Jatkuvan parantamisen ansiosta. Sinun tehtäväsi ei ole vain valmistaa meidän tuotteita, vaan parantaa prosessia, jolla tuotamme tuotteemme, ja tuotanto-ongelmasi ratkeavat itsestään.”

Yksi Lean-opettajistani keskusteli Toyotan johtajan kanssa kaikesta huonosta julkisuudesta, joka liittyi oikeusjuttuihin ja väitteisiin jumiutuneista kaasupolkimista ja viallisista jarruista. Johtaja ei yrittänyt puolustella asiaa, vaan totesi yksinkertaisesti, että jotkut Toyotalla olivat tulleet liian tyytyväisiksi menestyksensä kanssa ja menettäneet intohimonsa ja motivaationsa.

Senseini Brad (joka tunnetaan luvun 2 ”Brad ja Jon” -tarinasta) kuvaili Lean-kulttuurin vaikutusta vertaamalla sitä ”villihevoslaumaan”. Vannon, että hänen silmänsä paloivat villisti, kun hän kuvaili tätä! Villihevoset, vapaat pelosta. Ne ajavat itseään vaistonvaraisesti, kuin heidän elämänsä riippuisi juoksemisesta. Luovuuden herääminen ihmisissä on yhtä voimakasta kuin villihevoslauma. Tempu on tietysti pitää nuo hevoset juoksemassa ja vapaina. Ei ole koskaan aikaa, jolloin voisi vain ajalehtia. Tätä on Extreme Lean.

Juuri ennen kuin talouskriisi saavutti täyden voimansa vuonna 2008, aloin nähdä huolestuttavia merkkejä ympärilläni. Näin yrityksiä, jotka olivat olleet erittäin menestyviä ja vastuullisia taloudellisissa toimissaan, alkavan horjua ja romahtaa. Kuten tiedät, FastCap on vahvasti riippuvainen rakennusalaista, ja kiinteistö- ja pankkialan ohella on vaikea löytää toimialaa, johon lama olisi iskenyt pahemmin. Tällä hetkellä meillä meni hyvin. Olimme siinä, mitä kutsun ”Extreme Lean” -tilaksi, mikä tarkoittaa, että meillä oli korkea yritysmoraali, hyvät voitot,



Lean-kulttuuri on vapaa kulttuuri, jossa ihmiset voivat luottaa siihen, että he voivat ilmaista itseään ja olla luovia... Tämä on epämukavaa useimmille johtajille.



Tässä havainnollistan eron Lean-ajattelun ja hukan välillä. Ylimääräisellä teippauksella ja tarroilla varustettu laatikko kuvastaa useimpien elämää; puhdas ruskea laatikko, jota pidän kädessäni, edustaa sitä, mihin Lean-ajattelijat pyrkivät – vain sitä, mitä asiakas tarvitsee, eikä mitään ylimääräistä

Oli aika sitoutua täyteen taisteluvalmiuteen. Oli aika mennä ”Extreme Lean” -tilaan. Tätä kutsutaan toimimiseksi vahvuuden asemasta. Miksi odottaisimme huonoja aikoja pukeutuaksemme taisteluasuun?

Kokosin työntekijäni ja aloin ideoida heidän kanssaan taistelusuunnitelmaamme. Keksimme kolme tavoitetta.

Tavoite 1: Me selviydymme

Tavoite 2: Ei tule olemaan irtisanomisia eikä palkkaleikkauksia.

Tavoite 3: Emme ainoastaan selviä, vaan menestymme taantuman aikana.

Ensimmäinen toimenpide oli luopua unelmieni laajennusprojektista.



Pysyimme vanhassa tuotantolaitoksessa ja tehostimme sen toimintaa Lean-menetelmillä, käytimme päätä emme lompakkoa, ja kaikki säilyttivät työpaikkansa.



Luovuin unelmastani rakentaa uuden huippumodernin tuotantolaitoksen vuosien suunnittelun ja kovan työn jälkeen. Sen sijaan keskityin uudelleen tiimimme energian ja nykyisen tuotantolaitoksemme tehostamiseen Lean-menetelmillä, ja se oli paras päätös, jonka olen koskaan tehnyt.

Olin varannut viisi miljoonaa dollaria uuden, suuremman tuotantolaitoksen rakentamiseen, joka olisi ollut loistavan menestyksemme symboli. Oli sydäntä särkevää luopua siitä, mutta päätimme kaikki, että rahat täytyy pitää vararahastona. Taloudessa oli liian monta miinaa, joista mikä tahansa voisi räjähtää. Rahan säästäminen, ei kuluttaminen, oli järkevä ratkaisu. Ystäväni ja liikekumppanini eivät voineet uskoa, että keskeyttäisin tämän projektin kesken kaiken.

Seuraava toimenpide oli tunnistaa, että vaikka liiketoimintamme väheni 25 %, meidän pitäisi leikata budjettiamme vielä 25 %. Teimme kaikki nämä leikkaukset koskematta palkkoihin tai työpaikkoihin. Puolitimme mainonta- ja markkinointibudjettimme 500 000 dollarista 250 000 dollariin. Useimmat yritykset tekevät päivittäin huonoina aikoina, koska yleinen käsitys on, että pysyäkseen pinnalla täytyy käyttää suurempi osa tuloistaan itsensä mainostamiseen ja asiakkaiden houkuttelemiseen. Leikkasimme menoja kaikissa osastoissa 25 %. Mikään osasto ei tuntenut olevansa näin erityisesti kohteena. Kaikki kantoivat saman taakan. Tämä on sitä, mitä Extreme Lean tarkoittaa. Vaikka olimme jo malliesimerkki Lean-yrityksestä, tiesimme, että hukkaa oli kaikkialla ja olimme päättäneet löytää sen.

Olimme sitoutuneet toteuttamaan jatkuvan parantamisen tehtäväämme vähemmillä resursseilla selviytyäksemme ja menestyäksemme tulevan myrskyn aikana. Muista, että olimme jo ”Extreme Lean”. Sen sijaan, että olisimme menneet huonoon talouteen alistuneina, etenimme päättäväisesti, pyrkien parantamaan ja tekemään enemmän vähemmällä – luovuuden ja innovaation villihevosina. Kuten olen tottunut odottamaan, Lean-päättäväisyytemme tuotti suurta tulosta. Tapahtui jotain ihmeellistä.



Siirryimme 5000 dollarin ammattivideokamerasta 400 dollarin käsikameraan ja nyt käytämme menestyksekkäästi iPhonea™ satojen teräväpiirtovideoiden tekemiseen. Samalla siirryimme 40 neliön kokoisesta videotuotantotosastosta, joka oli täynnä laitteita, yhden tietokoneen työasemaan. Nyt iPhoneella™ kuvaamme ja editoimme suoraan siinä, missä seisomme, juuri kuvaushetkellä. Tämä on yhden kappaleen virtausta, juuri ajoissa -periaatetta ja ei erätyötä. Katso, miten teemme Lean-videon verkkosivuillamme.

Liiketoimintamme ei romahtanut. Se ei edes kärsinyt. Jokainen osasto löysi luovia tapoja vähentää menoja samalla kun löysi parannuksia. Markkinointi- ja mainontatiimini loivat parempia, edullisempia ja tehokkaampia mainoskampanjoita. He saavuttivat enemmän vähemmällä rahalla. Kuvittele sitä! Tästä kokemuksesta syntyi yrityksemme suosikkimotto: ”Raha tukahduttaa luovuuden.”

Kun rahalla ei ole merkitystä, luovumme voimakkaimmasta resurssistamme: ideoistamme. On liian helppoa heittää rahaa ongelmiin, mutta näemme yhä uudelleen, että raha usein luo ongelmia sen sijaan, että ratkaisisi niitä. Esimerkiksi ennen saattoi kestää päiviä luoda yksi video internetiin. Uskomme, että tarvitsemme kaikki oikeat videolaitteet ja erillisen videohuoneen. Se oli yksi suurimmista rahan tuhlauksista, mitä tällä yrityksellä on koskaan ollut. Nykyään voimme johdonmukaisesti tuottaa videoita, joissa on viisi erillistä kohtausta alle viidessä minuutissa. Tämä sisältää:

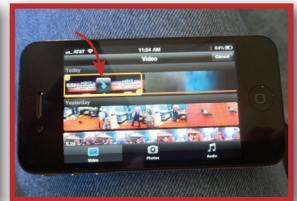
- Kohtausten kuvaaminen
- Kohtausten editointi ja leikkaaminen
- Kohtausten lisääminen ja yhdistäminen
- Musiikkiraidan lisääminen
- Otsikoiden ja tekstitysten lisääminen
- Valmiin videon lataus YouTubeen™



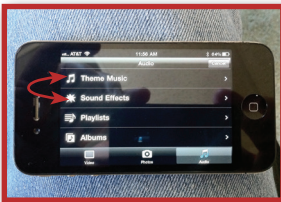
Kuvaa



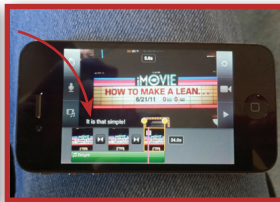
Editoi



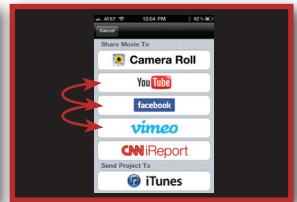
Lisää ja yhdistä kohtaukset



Lisää musiikki



Otsikot ja tekstitys



Aloita lataaminen

Jos haluat nähdä, miten se tapahtuu, mene Lean-videoihimme ja katso ”Kuinka tehdä Lean-video” sekä arvostelu parhaista kameroista

työn suorittamiseen. Normaalisti sanoisin, että se on niin helppoa, että lapsikin osaisi tehdä sen, mutta lapset ovat loistavia teknologian kanssa. Sen sijaan sanon, että se on niin helppoa, että 70-vuotias ilman teknistä kokemusta voisi oppia tekemään sen alle viidessä minuutissa. Koska ajatteleimme Leanisti, olemme poistaneet esteet, jotka yleensä hidastavat ihmisiä, ja tehneet näennäisesti monimutkaisesta asiasta kaikille yksinkertaisen.

Todellinen palkinto tuli, kun saavutimme kolmannen tavoitteemme – menestymisen. Koska niin monet muut yritykset rakennusalaalla sulki ovensa, huippuluokan laitteet tulivat saataville paljon halvemmalla.

Ostimme laitteita puoleen markkinahintaan, ja joskus jopa sitä halvemmalla, mikä mahdollisti liiketoimintamme laajentamisen mukavasti. Laajentumisemme seurauksena palkkasimme lisää ihmisiä ja päätimme vuoden 2009 yhtenä menestyksekkäimmistä vuosistamme. Alan vaikeimman taloudellisen taantuman aikana meillä oli itse asiassa yksi kaikkien aikojen kannattavimmista vuosistamme, jolloin loimme enemmän työpaikkoja, emme vähemmän, ja tarjosimme erinomaiset palkat työntekijöillemme. Tämä on palkinto ”Extreme Lean” -menetelmän käyttämisestä. Selviämme kaikesta, mitä eteemme tulee, kunhan vastustamme kiusausta tulla passiiviseksi menestymisen vaatimuksissa.



Yksi monista koneista, jotka ostimme pilkkahintaan – luoden samalla 10 uutta työpaikkaa.

YKSI ASIA:
OLEMME SODASSA HUKKAA VASTAAN.
PIENI KIUUKKU SOTILAIDEN KESKUUDESSA
VIHOLLISTA KOHTAAN EI JUURI OLE HAITAKSI.

Lean videot:



1. Parhaat kamerat

https://www.youtube.com/watch?v=XD3E78f_lcl



2. Suosikkikamerat

<https://www.youtube.com/watch?v=y19mLFEBsv0>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-12

Luku 13

Nöyrä Lean

Sen lisäksi, että Lean-johtajalla on 100% tunteellinen sitoutuminen, hänen on oltava nöyrä. Miltä se näyttää käytännössä? Annan sinulle konkreettisen tavoitteen. Sitoudu kehuaan ja / tai tunnustamaan työntekijöidesi työ vähintään kymmenen kertaa päivässä. Työntekijöidesi tulisi tottua kuulemaan sinun sanovan esimerkiksi: ”Hieno idea, Bob,” tai ”Mary, arvostan kovasti työtäsi tämän projektin parissa,” tai ”Itse asiassa, John, pidän ideastasi enemmän kuin omastani.” Kun nöyryys on Lean-johtajuuden keskeinen ominaisuus, seuraa luovuuden ja sitoutumisen aalto. Kun kulttuuri on sellainen, että ihmiset tietävät, ettei johdossa ole egomaanikkaa, he voivat alkaa kasvaa ja kukoistaa. He tietävät, että johto keskittyy antamaan muille tunnustusta itsensä sijaan. Ei ole politiikkaa, kateutta tai kilpailua, koska kaikki tietävät saavansa tunnustusta panoksestaan ja mikä tärkeintä, he ymmärtävät, että heidän tehtävänsä on tunnustaa muiden panos. Lean-kulttuuri on antelias ympäristö. Se on antelias antamaan tunnustusta muille, antelias kunnioituksessa, antelias tarjoamaan ideoita, tukea ja apua.

Lean-johtajalla on tarpeeksi vahva ego pyytääkseen ja toivottaakseen tervetulleeksi ideoita kaikilta mukana olevilta ja tunnustaa kaikkien panoksen arvokkaaksi. Itse asiassa Lean-johtaja innostuu mahdollisuudesta vapauttaa kaikki se käyttämätön luovuus ja ongelmanratkaisukyky, joka piilee useimmissa organisaatioissa.

Vaikka monet ihmiset ovat aluksi ujoja eivätkä niin avoimia, on universaali inhimillinen tarve tulla arvostetuksi ja kunnioitetuksi. Kun he tottuvat siihen, että heiltä kysytään: ”Mikä sinua harmittaa?” tai ”Miten



Neljä asiaa, jotka Lean-johtajan tulee sanoa säännöllisesti työntekijöilleen:

1. ”Hienoa työtä, arvostan tekemäsi työtä.”
2. ”Mary, Bob, tuo on loistava idea!”
3. ”Mary, Bob, pidän ideastanne enemmän kuin omastani!”
4. ”Olen väärässä, sinä olet oikeassa, opin jotain.”



Luovuuden aalto odottaa organisaatiota, jota voidaan johtaa nöyrästi.

korjaisit tämän?” voit odottaa, että organisaatiosi läpi virtaa pian valtava määrä luovuutta.”

Uskomattomana sattumana, kirjoittaessani tätä lukua, yksi työntekijöistäni, Pavlo, tuli luokseni. Hän huomasi, että olin tilannut väärää materiaalia yhteen tuotteistamme. Hän sanoi: ”Paul, mietin vain, oliko tarkoituksesi tilata ”merkki X”, koska olimme

keskustelleet, että tämä toinen merkki olisi todennäköisesti parempi suorituskyvyltään.” Löin otsaani tunnistaen virheeni ja sanoin: ”Vau, kiitos paljon. Olet aivan oikeassa.” Minulla oli vielä aikaa peruuttaa väärä tilaus ja vaihtaa se oikeaan materiaaliin. Kiitin Pavloa vuolaasti virheeni huomaamisesta. Myöhemmin sinä päivänä Pavlo, joka on 190 cm pitkä ja urheilullisuuden perikuva ja jolla pitäisi olla Texasin kokoinen ego, tuli luokseni ja sanoi: ”Paul, ajattelin, että sinun pitäisi tietää, että oikeasti Alexey huomasi tuon virheen. Hänen piti lähteä aikaisin, joten lupasin kertoa siitä sinulle. Halusin vain varmistaa, että tiesit sen.”

Tämä on Lean-kulttuurin henki. Kun johtaja on valmis ottamaan vastaan korjauksia eikä hänellä ole ego-ongelmia kiitoksen jakamisessa, sama antelias ja kannustava henki leviää kaikkien kesken. Vähemmän vieraanvaraisessa ympäristössä Pavlo olisi saattanut nurista virheestäni, pudistellen päätään ja katsellen virheen johtavan uusiin virheisiin, ja kaiken tuon hukkaan menneen energian jälkeen hän olisi saattanut tyytyväisenä sanoa: ”Näetkö? Tiesin, ettei se toimisi.” Sen sijaan hän tunsu olonsa täysin mukavaksi tuodessaan huolensa esiin minulle. Lisäksi Pavlo olisi voinut ottaa kiitoksen vastaan ja olla tyytyväinen saadessaan kiitosta, mutta sen sijaan hän antoi kiitoksen kuulua sille, jolle se kuului – toiselle työntekijälle, Alexeylle.

Toinen nöyrän johtajuuden vaikutus on, että se luo kulttuurin, joka vapauttaa ihmiset ahdistuksesta tai haluttomuudesta jakaa ideoitaan. Hylkääminen ei ole ongelma, koska on täysin hyväksyttävää esittää parannusehdotus ja sitten huomata, että se ei ehkä olekaan niin hyvä

idea. Kenenkään tunteita ei loukata, eikä kukaan tunne painetta olla oikeassa koko ajan. Voimme tehdä itsemme hieman haavoittuviksi, koska olemme vahvoja ja yhtenäisiä halussamme jatkuvasti parantaa keskittyen asiakkaan elämän parantamiseen.

Jokin aika sitten ryhmä Bombardierin, Learjetien valmistajien, insinöörejä ja liiketoimintajohtajia vieraili FastCapilla. Yksi heistä kertoi minulle tarinan. Hän oli osallistunut insinööriystävänsä eläkejuhliin. Saatuaan paljon lahjoja ja hyviä toivotuksia, insinööri pohti hetken 30-vuotista uraansa yrityksessä. Pienellä katumuksen äänellä hän sanoi: ”Kolmenkymmenen vuoden ajan he saivat käteni työn. He olisivat voineet saada myös pääni ja sydämeni työn ilman lisäkustannuksia, mutta he eivät koskaan kysyneet.”

Lean-johtajat tuovat esiin koko ihmisen lahjat ja taidot. Tämä on se, mitä kuulin niin selvästi Lexuksen varatoimitusjohtajalta Japanissa niin monta vuotta sitten.” Tärkeintä ovat ihmisemme. Meitä ei kiinnosta seuraava teknologia, seuraava myyntistrategia tai seuraava hieno malli. Me investoimme ihmisiimme.”

Ja lopuksi, saat ihmisistäsi parhaan esiin, jos lähestyt heitä nöyryydellä ja kiitollisuudella. Lean-johtajien on kunnioitettava ihmisiä ja tunnustettava, että jokainen tuo mukanaan oman ainutlaatuisen neroutensa. Jos ajattelet asiaa, tämä poistaa paljon painetta sinulta johtajana. Mikä helpotus, ettet joudu keksimään jokaista hyvää ideaa itse! Sinulla on valtava määrä mahdollisuuksia ja ideoita, jotka odottavat hyödyntämistä ihmisiltäsi. Miksi sivuuttaisit tai jättäisit käyttämättä arvokkaimman nerouden lähteesi?

Lean-johtajuus tuottaa parhaat mahdolliset tuotteet ja palvelut, koska se vapauttaa jokaisen työntekijän parhaat puolet ilman kateutta, ilman alueellista kilpailua ja ilman kostoja. Joku kertoi minulle kerran, että politiikka on yhdeksäs hukka ja se on suuri, enimmäkseen egon ohjaama. Vain joku, jolla on vahva itsetunto, voi olla Lean-johtaja, koska nöyryys on aitouden ja anteliaisuuden merkki.

Lopulta tämä kirja ei oikeastaan käsittele Leania tai toiminnallista erinomaisuutta, kahden sekunnin parannuksia, kulttuuria, 3S:ää tai yrityksen tutustumis -kierroksia. Se käsittelee johtajuuden erinomaisuutta. Kun johtajat johtavat maailmanluokan periaatteilla, joita sovelletaan harkiten, vain taivas on rajana.

**YKSI ASIA:
NÖYRYYS ON TIE
SUURUUTEEN.**

Lean videot:



1. 2 Second lean parannukset
<https://youtu.be/6qhE4WicKol>



**2. Lean Lantech yritys,
erinomainen johtajuudessa**
<https://youtu.be/fOotGdcDQ8o>



**Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-13**

Luku 14

Leanin kolme pilaria

Päätin lopulta kirjoittaa kirjan ”2 Second Lean”. Tein sen kahdesta syystä. Ensinnäkin ihmiset olivat uteliaita. He vierailivat FastCapilla, näkivät Lean-kulttuurimme käytännössä ja halusivat tietää enemmän siitä, miten rakentaa tällainen epätavallinen kulttuuri. Oli tärkeää laittaa ajatukseni paperille ja kertoa tarinamme. Halusin jakaa matkamme ja yksityiskohdat siitä, miten toteutimme Lean-ajattelun, jotta voisin auttaa muita tehokkaammin.



FastCapin tutustumiskierroksella

Toinen syy oli ilmaista ajatukseni tiiviimmin paperilla ja tarjota ”selkeä prosessi”, joka on Lean-ajattelun ydin.

Nyt on kulunut vuosia, ja minulla on paljon kokemusta siitä, mitä on tapahtunut ja olen saanut palautetta kirjan sisällöstä. Yksi asia on varma – kirja on ollut suosittu! Ihmiset pitävät siitä. Se on yksinkertainen, lyhyt ja tekee Lean-konseptin ymmärrettäväksi kaikille. Halusin, että jokainen – olipa heillä tohtorintutkinto tai he olisivat vasta aloittamassa uraansa 18-vuotiaana – pystyisi ymmärtämään, toteuttamaan ja rakentamaan Lean-kulttuurin.



Leanin kolme pilaria

”2 Second Lean” toi minulle paljon näkyvyyttä. Ihmiset alkoivat pyytää minua puhumaan organisaatioissaan ja yrityksissään eri puolilla maailmaa. Aloin miettiä, kuinka voisin parantaa ”2 Second Leanin” -viestiä. Lean-ajattelu koskee suunnittelua, tekemistä, tarkistamista, uudelleenarviointia ja kaiken parantamista loputtomasti. Joten tässä sitä mennään... näin olen parantanut ”2 Second Lean” -viestiä.



Paul tulisilla hiilillä

Keksin **Paulin kolme Lean-**

pilaria. Kun menin työpisteelle ja näin ongelmat, joiden kanssa ihmiset kamppailivat, kävi hyvin selväksi, että minulta puuttui jotain. Lean-piireissä on hyvin yleistä sanoa, että kaksi Lean-pilaria ovat hukan poistaminen ja jatkuva parantaminen. Olen eri mieltä. Lean on ihmisten opettamista näkemään hukkaa. Hukan näkeminen on Lean-ajattelun ensimmäinen pilari. Jos et pysty tunnistamaan kahdeksaa hukkaa kaikessa, mitä teet, on hyvin vaikea poistaa sitä. Lean-ajattelun ensimmäinen pilari on opettaa ihmiset näkemään hukka!

Jos aiot rakentaa Lean-kulttuurin, sinun on tarkasteltava jokaista prosessia ja kysyttävä: ”Bob, mitkä ovat kahdeksan hukkaa ja mitkä niistä näet prosessissa, jota teet juuri nyt?”

Ensinnäkin varmista, että kaikki tiimisi jäsenet tuntevat kahdeksan hukkaa yhtä hyvin kuin oman syntymäpäivänsä. Kahdeksan hukan opettaminen ei onnistu jakamalla esitteitä, lähettämällä sähköposteja tai pitämällä seminaareja. Sinun on opetettava kahdeksan hukkaa joka päivä! FastCapilla käymme yksinkertaisesti kahdeksan hukkaa läpi joka aamu kokouksessamme. Joka aamu yksi henkilö nostaa sormensa ja käy läpi kahdeksan hukkaa, ja heidän on kerrottava tarina, joka havainnollistaa kaikki hukat.

8 hukan kuolemansyntiä

Työntekijöiden nerokkuuden käyttämättä jättäminen



Voisivat parantaa keittöä tai sen prosessia

1 Ylituotanto



Valmistetaan liikaa ruokaa

2 Kuljetukset



Kuljetetaan ruokaa keittiöstä

3 Varastointi



Ylimääräinen ruoka seisoo varastossa

7 Odottaminen



Asiakkaat odottavat korjattua tilausta

6 Siirtyminen



Ylimääräinen siirteily valmiin ruoan uudelleentvöstämisessä

5 Yliprosessointi



Suolakurkut täyttyy ottaa pois

4 Virheet



Asiakas ei halua suolakurkkua

PIKARUOKATyyli

Tee kahdeksan hukan tunnistamisesta merkityksellistä ja hauskaa

8 hukan kuolemansyntiä

1. Ylituotanto

Suurin kaikista hukista on ylituotanto. Se on ”kaikkien hukkien äiti”, joka on läsnä kaikissa muissa hukan muodoissa.

2. Kuljetukset

Me kuljetamme tavarat joita on ylituotettu eli valmistettu liikaa.

3. Varastointi

Sitten laitamme nämä ylituotetut tavarat varastoon.

4. Virheet

Sitten meillä on virheitä ja meidän täytyy työstää uudelleen nämä ylituotetut tavarat.

5. Yliprosessointi

Sitten meillä on yliprosessointia, kun uudelleentyöstämme ylituotettujen tavaroiden virheitä.

6. Siirtyminen

Sitten meidän täytyy käsitellä näitä ylituotettuja tavaroita, joten meillä on hukattua liikettä siirtymisen ja siirtelyn muodossa.

7. Odottaminen

Sitten meidän täytyy pakottaa asiakkaamme odottamaan, kun uudelleentyöstämme ylituotettujen tavaroiden virheitä.

8. Työntekijöiden nerokkuuden käyttämättä jättäminen

Sitten meillä on hukattua työntekijöiden nerokkuuden potentiaalia, koska tiimimme jäsenet uudelleentyöstävät hukkaa sen sijaan, että keskittyisivät hukan tunnistamiseen, poistamiseen ja arvon virtaamiseen asiakkaalle.

Ensimmäinen pilari

Kuten sanoin, joka aamu yksi viidestäkymmenestä kahdesta tiimimme jäsenestä nostaa kahdeksan sormeja ja kertoo meille tarinan hukasta. Se on niin syvälle juurtunut tiimimme jäseniin, että kun hukkaa esiintyy heidän tekemässään prosessissa, heidän on hyvin helppo nähdä se. Ensimmäinen ja tärkein asia, jonka olen oppinut, on se, mitä kutsun Lean-ajattelun ensimmäiseksi pilariksi: **ihmisten on tunnistettava hukkaa.**



Hukan tunnistamisen oppiminen

Toinen pilari

Toinen pilari on, että jokaisen henkilön on jatkuvasti parannettava kaikkea. ”2 Second Lean” – kirjan ydin on tehdä pieniä parannuksia, jotka nopeasti kertyvät merkittäväksi kokonaisuudeksi. Olen täysin tämän konseptin takana, enemmän kuin koskaan, koska se yksinkertaisesti vain toimii – ja se on niin yksinkertainen. Joten ensin tunnistat hukkaa ja toiseksi **kaikki parantavat jatkuvasti kaikkea, kaikkialla, joka päivä.**

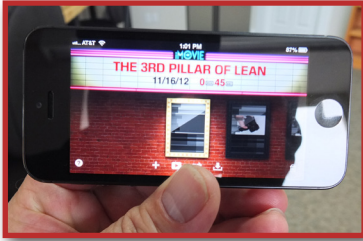
Kolmas pilari

Nyt kirjan ydinsanoma liittyy ensimmäiseen ja kolmanteen pilariin. Ensimmäinen pilari – ihmisten on nähtävä hukka – oli muutos tai selvennys siihen, mitä useimmat pitävät tärkeänä Lean-ajattelun pilarina. Toinen pilari – tee pieniä jatkuvia parannuksia kaikkeen ja kaikkialle!

Kolmas pilari on luultavasti kaikkein poikkeuksellisin. Tämä pilari yllätti minut täysin. En vain tajunnut, miksi olimme niin menestyksekkäitä Lean-kulttuurin rakentamisessa. Lean-ajattelun kolmas pilari on... **sinun on tehtävä “ennen ja jälkeen” -videoita kaikista parannuksistasi.** Sinun on näytettävä työalue ja prosessi ennen ja jälkeen parannuksen. Tiedän, mitä parhaillaan mietit, ”Mitä tekemistä tällä on Leanin kanssa, Paul?”

Kaikki! Kun kehität kulttuuria, haluat dokumentoida sen kehityksen. Tee se hausalla tavalla, jotta ihmiset nauttivat katsomisesta ja haluavat liittyä mukaan. Tämä lisää valtavasti uutta emotionaalista

energiaa. Pyydän ihmisiä yksinkertaisesti käyttämään älypuhelinia. Ei ole väliä, mikä laite se on, mutta älä mene ostamaan ammattivideokameraa vaan käytä sitä joka on jo taskussasi. Älä mene ostamaan ammattimaista editointiohjelmistoa, se ei ole tarpeen. Kaikki mitä tarvitset, on yksinkertaisesti puhelin ja sovellus, kuten iMovie, videon muokkaamiseen suoraan puhelimellasi. **Pidä se yksinkertaisena ja hoida**



iMovie sovellus videon editointiin

”Postin noutaminen”. Se on yksinkertainen, hauska, vähätekninen ja kulttuurista rakentava. Tässä videossa on kaikki, ja Walters & Wolf on Lean-huumassa!

Haluatko tietää salaisuuden? Aloin tehdä videoita, mutta ensimmäisen videoni tekemiseen meni kaksi vuotta! Toisin sanoen minun olisi pitänyt tehdä videoita, mutta halvaannuin, koska halusin kaiken olevan täydellistä. Ostin kaikenlaista elokuvakalustoa, valaistusta ja ohjelmistoja, mutta en koskaan tehnyt videota, koska odotin kaiken olevan täydellistä. Sitten tajusin tämän olevan virhe. Jos vain teet sen, opit niin paljon ”vain tekemällä sen”. Tämä on todellinen 2 Second Lean -tarina. Jos teet vain pienen parannuksen, opit niin paljon, että seuraava parannus on paljon parempi.

Se on sama asia videoiden kanssa. Tee se nyt—puhelimella, joka on taskussasi. Tee ”ennen ja jälkeen” -video nyt. Älä siirrä mitään työalueellasi ennen kuin olet tallentanut sen kaaoksen, jossa työskentelet nyt. Video ”Työkalulaatikon järjestäminen” havainnollistaa tarkalleen, mistä puhun. Älä muuta mitään ennen kuin näytät ”ennen ja jälkeen”, koska näin näet selvästi kontrastin ja näytät tiimillesi jatkuvan parantamisen voiman—ja kuinka tulla Lean-ajattelijaksi.

Aloin ohjeistaa yrityksiä tekemään tätä ja tulokset olivat ilmiomäisiä. Se oli kirjaimellisesti kuin bensan kaatamista nuotioon. He tekivät yhden videon ja pystyivät näyttämään sen eri tiimeille ja



Pidä se yksinkertaisena – käytä puhelimtasi älä videokameraa

homma.

P a r a s e s i m e r k k i, jonka voin antaa tämän konseptin toimimisesta, on se, kuinka Walters & Wolfin upea tiimi teki sen yhdellä ensimmäisistä videoistaan nimeltä

ensimmäisistä videoistaan nimeltä

”Postin noutaminen”.

Se on yksinkertainen, hauska, vähätekninen ja

kulttuurista rakentava. Tässä videossa on kaikki, ja Walters & Wolf on

Lean-huumassa!

Haluatko tietää salaisuuden? Aloin tehdä videoita, mutta

ensimmäisen videoni tekemiseen meni kaksi vuotta! Toisin sanoen

minun olisi pitänyt tehdä videoita, mutta halvaannuin, koska halusin

kaiken olevan täydellistä. Ostin kaikenlaista elokuvakalustoa,

valaistusta ja ohjelmistoja, mutta en koskaan tehnyt videota, koska

odotin kaiken olevan täydellistä. Sitten tajusin tämän olevan virhe. Jos

vain teet sen, opit niin paljon ”vain tekemällä sen”. Tämä on todellinen

2 Second Lean -tarina. Jos teet vain pienen parannuksen, opit niin

paljon, että seuraava parannus on paljon parempi.

Se on sama asia videoiden kanssa. Tee se nyt—puhelimella,

joka on taskussasi. Tee ”ennen ja jälkeen” -video nyt. Älä siirrä mitään

työalueellasi ennen kuin olet tallentanut sen kaaoksen, jossa työskentelet

nyt. Video ”Työkalulaatikon järjestäminen” havainnollistaa

tarkalleen, mistä puhun. Älä muuta mitään ennen kuin näytät ”ennen ja

jälkeen”, koska näin näet selvästi kontrastin ja näytät tiimillesi jatkuvan

parantamisen voiman—ja kuinka tulla Lean-ajattelijaksi.

Aloin ohjeistaa yrityksiä tekemään tätä ja tulokset olivat

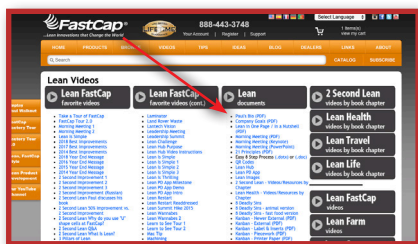
ilmiomäisiä. Se oli kirjaimellisesti kuin bensan kaatamista nuotioon.

He tekivät yhden videon ja pystyivät näyttämään sen eri tiimeille ja

toimipisteille. Seuraavaksi he tekivät toisen videon. Muutamassa viikossa he olivat tehneet neljäkymmentä videota. Tajusin, että tämä oli kriittinen osa. Se rakentaa menestyksen kirjaston ja koulutusaineiston kaikille nykyisille ja tuleville työntekijöillesi. Tämä on voimakas konsepti.

Yksi syy siihen, miksi FastCapin Lean-matka lähti nousuun ja miksi kaikki olivat siitä niin kiinnostuneita, on se, että dokumentoimme tekemistemme kömpelöillä pienillä videoillamme—ja kaikki rakastivat niitä. Jos se oli tarpeeksi hyvä meille, miksi emme ohjeistaisi kaikkia tekemään samoin ja tekisi siitä Lean-kulttuurin rakentamisen peruspilaria? Juuri tätä olen kertonut ihmisille ympäri maailmaa. Mitä enemmän kerron siitä, sitä enemmän ihmiset katsovat minua ja sanovat: ”Vau! En ole koskaan ajatellut tuota; se on täysin ymmärrettävää.”

He alkavat tehdä sitä ja seuraavaksi he alkavat tehdä yhteistyötä kanssamme ja lähettävät meille parannusvideoitaan. Julkaisemme ne verkkosivustollamme, ja se mahdollistaa ihmisille ympäri maailmaa oppia, miten muut tekevät asioita. Tämä on jännittävä uutinen.



Lean jatkuvan parantamisen videot

näe hukkaa. Toiseksi, paranna jatkuvasti kaikkea, joka päivä. Kolmanneksi, tee ”ennen ja jälkeen” -videoita.

Epäiletkö vielä videoiden tekemistä? Kerronpa sinulle tarinan. Eilen haastattelin kahta yhdeksäsluokkalaista, Natalie ja Mikaylaa Cornerstone Christian-koulusta. Heidän opettajansa Darryn Kleyn tekee fantastista työtä opettaessaan lapsille Lean-konsepteja ja rakentaessaan Lean-kulttuuria luokassaan. Lapset ovat taukoamaton videotuotantokoneisto. He tekevät niin paljon videoita Lean-parannuksistaan—ja ne ovat todella hyviä. Katso ”Mitä Lean on?” -video Lean Kids -otsikon alla osoitteessa www.fastcap.com.



Darryn ja hänen Lean luokkansa

Kysyin Natalieltä: “Vuoden Lean-opiskelun jälkeen, mikä on yksi asia, jota voitaisiin parantaa, jotta lapset ymmärtäisivät Leania paremmin?” Hän sanoi: “Näyttäkää enemmän esimerkkejä mitä Lean on käytännössä ja käyttäkää vähemmän sanoja ja teoriaa.” Siinä se on... totuus tulee lasten suusta.

Kun aloin kirjoittaa kirjaa 2 Second Lean, tavoitteeni oli selittää, kuinka rakentaa Lean-kulttuuri—ja että kaikki voisivat tehdä sen vain vuodessa sen sijaan, että se veisi yksitoista vuotta, kuten minulla. Halusin myös jakaa monet virheet, jotta joku muu välttyisi tekemästä samoja virheitä. Jos olisin tiennyt sen, mitä tiedän nyt, Lean-kulttuurin rakentaminen olisi ollut niin yksinkertaista. Tiedän, että voin liittyä mihin tahansa organisaatioon ja ottaa käyttöön nämä kolme yksinkertaista pilaria, periaatetta ja saada merkittäviä tuloksia nopeasti.



*Mikayla ja Natalie
Mitä Lean on?*

**YKSI ASIA:
OPI NÄKEMÄÄN HUKKAA.**

Lean videot:



1. 8 hukan kuolemansyntiä - Pikaruoka
<https://paulakers.net/download/eight-wastes-fast-food/>

More Videos on the Next Page



2. Leanin kolme pilaria

<https://youtu.be/R1e0wlyz9hY>



3. Postin noutaminen

https://youtu.be/_I9Rwa8uebM



4. RTyökalulaatikoston järjestäminen

<https://youtu.be/Lj6NqliY674>



5. Mitä Lean on? Natalie & Mikayla

<https://youtu.be/-LZIZ1NAE-M>



6. Opi näkemään hukkaa Jaymien tapaan

<https://youtu.be/yf4wkPwFFZs>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-14

Luku 15

Hyviä kysymyksiä

Yksi jatkuvan parantamisen esimerkeistä, jonka olen tehnyt Lean tapahtumien puheenvuoroissa, on tullut yleisön ehdotuksesta.

Lean-terminologiassa tätä kutsutaan Gembaksi eli “todellinen paikka” missä kyseistä työtä tehdään. Vaikka olen aina sallinut yleisön kysymykset kesken puheeni, sain ehdotuksen varata 15 minuuttia kysymyksille jokaisen puheen loppuun.



Kuinka voin parantaa toimintaa?

Tämä idea toimi niin hyvin, että päätin koota kymmenen yleisintä minulle esitettyä kysymystä.

Jotkut kysymykset saattavat olla hieman epätavallisia, mutta juuri siksi niitä on tarpeellista käsitellä. Uskon, että monet ihmiset miettivät näitä asioita, mutta pelkäävät kysyä. Aloitan epätavallisimmalla, mutta samalla yleisimmällä kysymyksellä.

Kysymys 1 - Paul, mitä mieltä olet ylellisyydestä?

Vastaus - Tämä on todella mielenkiintoinen kysymys. Uskon, että sitä kysytään, koska ihmiset näkevät työpöytäni ja huomaavat, ettei minulla ole omaa toimistoa ja että olen hyvin minimalistinen liiketoiminnassani. He ajattelevat: ”Tämä tyyppi on varmasti ylellisyyttä vastaan. Hän ei varmasti halua mitään hienoa.”



Rakastan luxusta... Tämä on minun autoni!

Voin vakuuttaa, että tämä ei voisi olla kauempana totuudesta. Elämäni on täynnä ylellisyyksiä. Voin hankkia ylellisyyksiä, joihin useimmilla ei ole varaa, koska en tuhlaa rahaa niin paljon yritykseni johtamisessa. Lean ei ole niukkuusohjelma. Lean-

filosofiassa pyritään poistamaan kaikki, mikä ei lisää arvoa. Tätä kutsutaan hukaksi. Jos minulle on arvokasta käyttää kaunista Breitling-kelloa, se ei ole tuhlausta sillä haluan, että Breitling jatkaa hienojen kellojen valmistamista. Jos omalla lentokoneellani lentäminen ympäri maailmaa auttaa minua tekemään työni tehokkaammin, se ei ole tuhlausta. Lean keskittyy arvoa lisäämättömien toimintojen poistamiseen. Kaunis kello muistuttaa minua jatkuvasti erinomaisen käsityötaidon ja yksityiskohtien huomioimisen tärkeydestä. Lentokoneeni mahdollistaa matkustamisen, minne tahansa milloin tahansa ja tarjoaa täydellisen joustavuuden.



Lean ei ole niukkuusohjelma

Siinä, miten ylläpidän lentokonettani, miten lennän sillä tai mihin tehtäviin käytän sitä, voi olla hukkaa ja se on avoin tarkastelulle ja jatkuvalle parantamiselle. Itse lentokoneen, kauniin kellon tai hienon auton omistaminen ei kuitenkaan ole hukkaa. Asiakkaana arvostan näiden ylellisyyksien tuomia hyötyjä. Nämä ylellisyydet ovat tulosta siitä, että hallitsen pääomani huolellisesti, enkä tunne mitään syyllisyyttä niiden omistamisesta. Lean ei ole sosialismia. Se on harkittua kapitalismia. On selvää, että ylellisyyksien käytössä voi olla hukkaa. Mutta muista, että se on ylellisyyden omistajan vastuulla arvioida ja parantaa sitä - ei kenenkään muun. Miksi sanon tämän? Koska kaikilla meistä, rikkailla tai köyhillä, on hukkaa elämässämme. Sormella osoittaminen ei ole ystävällistä eikä yhtä tuottavaa kuin omien ongelmien ratkaiseminen. Ylellisyys itsessään ei ole hukkaa. Rakastan ylellisyyttä. Minulla on paljon hienoja asioita, ja voin hankkia niitä, koska ajattelen Lean-filosofian mukaisesti. Olen tarkka tunnistaakseni hukkaa ja pyrin jatkuvasti poistamaan sitä joka puolelta.

Kysymys 2 - Onko teillä korkea vai matala henkilöstön vaihtuvuus?

Vastaus - Meillä on erittäin matala henkilöstön vaihtuvuus. FastCap on haluttu työpaikka, koska se on paikka, jossa ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi. Heidän mielipiteensä ja ideansa merkitsevät meille paljon. Rakentaessani Lean-kulttuuria yksi tavoitteistani oli tehdä HR-osastosta paljon kevyempi. Jos luomme dynaamisen yrityksen, meistä tulee magneetti lahjakkaille ihmisille sen sijaan, että joutuisimme etsimään heitä.

Lean vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta dramaattisesti - lähes olemattomiin. Toisinaan joku työntekijämme lähtee. Yleensä se johtuu siitä, että he menevät kouluun toteuttamaan unelmaansa tulla lääkäriksi, lakimieheksi tai kirjanpitäjäksi. Vaihtuvuus on äärimmäisen matala, koska arvostamme ihmisiä ja heidän mielipiteitään.

Kysymys 3 - Tuleeko teille koskaan työntekijöitä, jotka eivät ymmärrä Leania ja eivät halua tehdä yhteistyötä?

Vastaus - Kyllä, alussa FastCapin työntekijöistä ainakin puolet joko lähti itse tai heidät irtisanottiin. Nykyään on erittäin harvinaista, että joku ei ymmärrä Leania. Syitä tähän on kaksi. Ensinnäkin olemme erittäin tarkkoja siinä, miten palkkaamme ihmisiä. Etsimme kahta tärkeää ominaisuutta: nöyryyttä ja uteliaisuutta. Haluamme ihmisiä, jotka eivät esitä tietävänsä kaikkea, vaan ovat luonnostaan uteliaita elämää kohtaan. Jos haastattelussa joku kertoo vain omasta osaamisestaan eikä ole kiinnostunut yrityksemme toiminnasta ja tavoista, tiedämme, että hän ei sovi tiimiimme. Tarvitsemme nöyriä ja uteliaita ihmisiä, ja siksi olemme hyvin tarkkoja palkkausprosessissamme.

Toinen syy on, että kulttuurimme on niin vahva ja positiivinen, että sen omaksuminen vie vain viikon tai kaksi. Kun luot vankan ja johdonmukaisen kulttuurin, ihmisten on luonnollisesti helppoa ymmärtää ajattelutapasi. Aina on joku, joka ei halua hyväksyä tapaasi tehdä liiketoimintaa. Alussa se oli vaikeaa. Nyt se on helppoa. Yksi lempisanonnoistani on: ”Lean on kovaa työtä, joka tekee kaikesta helppoa.” Tämä on varmaa. Ymmärtääksesi paremmin, miltä kulttuurimme tuntuu nuoren uuden työntekijän näkökulmasta, katso haastattelu 16-vuotiaan FastCap-tiimin jäsenen Hannahin kanssa.

UTELIAISUUS
on kipinä, joka

SYTYTTÄÄ

jokaisen suuren idean.

Tulevaisuus kuuluu

UTELIAILLE.

- Tuntematon

Skannaa QR-koodi tämän luvun lopussa.

Kysymys 4 - Toteutatko Leania kotona ja millainen kotisi on?

Vastaus - Rakastan Leania. Parannan kaikkea, mitä teen, kaikkialla minne menen. Olipa kyseessä loma, koti, työ tai lentokoneen ohjaaminen, yritän jatkuvasti parantaa prosesseja, poistaa hukkaa ja tehdä asioista helpompia. Useimmat ihmiset ovat hieman hämmentyneitä, kun joku on niin intohimoinen Leanissa, mutta voin vakuuttaa, että Lean tuo suurta iloa elämäni. Saan aikaan paljon enemmän kuin useimmat ihmiset.



Hannah

Koska ihmiset kysyvät minulta usein, ”Teetkö Leania kotona?”, olen tehnyt useita videoita, joissa näytän, miltä kotini näyttää ja miten olen toteuttanut Leania kotonani. Tämän luvun lopussa on hauska video, joka antaa sinulle aiheesta vilauksen... Lean kotona.

Asiat, joita teen, ovat niin helppoja, koska ajattelen Leania kaikkialla, minne menen. Olemme vaimoni kanssa juuri viettäneet koko viikonlopun toteuttaen Lean-parannuksia kotona. Vaimollani on erityinen kaappi, jossa hän säilyttää eri vuodenaikojen koristeita. Hänellä on erityisiä koristeita heinäkuun neljännelle, keväälle, syksylle, kiitospäivälle ja joululle. Kotimme on aina erittäin juhlava ja kauniisti koristeltu. Ongelma oli, että hänen koristeensa eivät olleet kovin hyvin järjestettyjä. Joten kysyin, ”Miten voimme parantaa tätä prosessia?”

Työskentelin vaimoni kanssa kaksi päivää ja teimme hänelle upean vaatekaapin. Kaikki hänen kukka-asetelmansa on laitettu tarkasti paikoilleen, seppeleet on ripustettu kauniisti ja kaikki erilaiset kynttilät ovat omissa laatikoissaan. Joten nyt, kun on aika koristella kotimme, se on yksinkertainen prosessi. Vaimoni nauttii Lean-menetelmän käytöstä, eikä se ole hänelle raskasta. Lean on mahtavaa, koska se muuttaa vaikeat ja työläät asiat yksinkertaisiksi ja hauskoiksi. Lisäksi se tarjoaa aivoille harjoitusta, koska siitä tulee peli, jossa pyritään parantamaan kaikkea, mitä teet. Leanin tavoite on tehdä asioista täysin vaivattomia.



Leannen Lean kaappi

Kysymys 5 - Miten käsittelet ihmisiä, jotka eivät ymmärrä Leania eivätkä käytä sitä työssään? Huomautatko heidän tehottomuudestaan?

Vastaus-Tämäonehkäyksisuosikkikysymyksistäni, koska se on yksi tärkeimmistä asioista ymmärtää. Sinulla ja minulla on tarpeeksi hukkaa elämässämme kymmenen elämän edestä. Älä katso kenenkään muun hukkaa. Keskity vain omaasi.

Tein tämän asian todella selväksi äskettäin yrityksemme tutustumiskierroksella. Erään yrityksen ihmiset vierailivat tiloissamme. He olivat yrityksen tuotannon puolelta. Kierroksen jälkeen yksi henkilöistä kysyi: ”Haluan tietää, miten voimme toteuttaa Leania toimistossa.” Katsoin häntä ja kysyin: ”Miksi? Oletko toimistosta? Luulin, että sanoit olevasi tuotannosta.”

Hän vastasi: ”Olemme, mutta toimistomme on niin sekaisin.” Sitten sanoin: ”Tämä on yksi suurimmista virheistä, joita tulet koskaan tekemään elämässäsi. Keskity itseesi. Keskity poistamaan omaa hukkaasi. Uskokaa minua. Sinulla on sitä tarpeeksi kymmenen elämän edestä.”

Kun ihmiset huomaavat, kuinka paljon olet parantanut omaa aluettasi, kuinka paljon helpompaa työsi on, kuinka luotettava olet ja kuinka tuotteesi laatu jatkuvasti paranee, he haluavat tietää, miten teet sen. Silloin voit näyttää heille, ja he innostuvat oppimaan ja aloittamaan oman Lean-matkansa. Älä kuitenkaan yritä pakottaa muita, kuten vaimoasi, lemmikkejäsi tai työkavereitasi, käyttämään Leania.

Keskity itseesi. Meillä kaikilla on paljon hukkaa elämässä. Tämä on ollut yksi tärkeimmistä asioista, joita olen oppinut viime vuosina, kun olen puhunut ihmisille ja vierailut tuotantolaitoksissa ja yrityksissä ympäri maailmaa. Keskity omaan kehitykseesi.

Kysymys 6 - Tarjoatko työntekijöillesi palkkioita tai muita kannustimia, jotta he parantaisivat suoritustaan?

Vastaus - Alussa teimme niin, ja tämä oli ehkä yksi suurimmista virheistämme. Olemme sittemmin oppineet, että Lean on osa työtämme,



Leannen Lean kaappi

ei ylimääräinen tehtävä. Jatkuva parantaminen on jokaisen ensisijainen tehtävä joka päivä. Ensimmäinen kannustin Lean-parannusten tekemiseen on se, että elämä paranee jatkuvasti, kun ajattelet Leanisti!

Kun annoimme rahallisia kannustimia, ihmiset tekivät parannuksia saadakseen 5 tai 10 dollarin kannustimen jokaisesta parannuksesta. Kun otimme kannustimen pois ja sanoimme: ”Tämä on sinun työsi. Työsi riippuu siitä...”, ihmiset ymmärsivät, että olimme tosissamme Lean-ajattelun suhteen. Palkkasimme heidät, koska halusimme, heidän käyttävän myös aivojaan, eikä vain käsiään. Tämä muutti tilanteen, koska useimmat ihmiset eivät tunne, että heitä arvostetaan älyllisestä panoksestaan työhön. He tuntevat, että haluamme heidän vain valmistavan yrityksen tuotteita.

Muutimme ajattelutapaa ja sanoimme: ”Arvosi on mielessäsi.” Kun teimme tämän, ihmiset sitoutuivat aivan eri tasolla. Mielestäni ihmisille maksaminen Lean-työstä, jatkuvasta parantamisesta, on virhe. Kannustimien antaminen vie huomion pois yrityksen tarkoituksesta. Yrityksen tarkoitus on parantaa asiakkaan elämänlaatua. Yrityksen tarkoitus on tuottaa korkealaatuista arvoa asiakkaalle. Yrityksen tarkoitus on poistaa ei-arvoa lisäävät toiminnot ja tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa jatkuvasti päivästä toiseen, kuukaudesta toiseen ja vuodesta toiseen. Kun teet näin, arvostuksesi asiakkaan silmissä kasvaa, asiakas palaa takaisin ja ansaitset enemmän rahaa.

Kun jokainen tiimin jäsen keskittyy jatkuviin parannuksiin joka päivä loppuelämänsä ajan, ajattelutapa muuttuu. Huomio siirtyy heistä itsestään takaisin asiakkaaseen. Tämä vapauttaa tiimin jäsenet keskittymään yhteistyöhön muiden kanssa, jotta he voivat tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle. Toinen kannustin Lean-parannusten tekemiseen on se, että he ansaitsevat kunnioitusta asiakkaalta, tiimin jäseniltä ja minulta. Jokainen ihminen kaipaa kunnioitusta, mutta useimmat eivät koskaan saa sitä.

Kysymys 7 - Entä jos en halua olla tehokas



Voinko houkutella sinua tekemään työsi?

kaikessa? Pidän kävelemisestä, koska saan enemmän liikuntaa.

Vastaus - Se on sinun valintasi. On tärkeää ymmärtää, että Lean on kovaa työtä, joka tekee kaikesta helpompaa. Pieni vaivannäkö voi tehdä elämästäsi paljon nautinnollisempaa.



We want your brain!

Kun yhdistät tämän ajatuksen globaaliin näkökulmaan, ymmärrät, miksi tavoittelen Leania niin intensiivisesti.

Olen oppinut, että aika kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti. Jokaisella ihmisellä on 24 tuntia päivässä. Meillä kaikilla on samat 24 tuntia - olimmepa rikkaita tai köyhiä, koulutettuja tai kouluttamattomia. Se, mitä teemme näiden 24 tunnin aikana, vaikuttaa suuresti siihen, kuinka menestyviä ja onnellisia olemme elämässä. Jos olet erittäin tuottelias, kurinalainen ja luotettava tiimisi jäsenille, perheellesi ja muille ihmisille, joiden kanssa vietät aikaa, on selvää, että koet elämäsi parempana.

Jos et ole tuottelias ja luotettava tiimisi jäsenille, perheellesi ja muille, joiden kanssa vietät aikaa, elämässäsi tulee olemaan enemmän pettymyksiä ja kitkaa. Lean auttaa sinua optimoimaan ja saamaan enemmän irti 24 tunnista. Kun tulet taitavaksi Leanissa ja hukan havaitsemisessa, voit saada 24 tunnista irti ikään kuin 48 tuntia.



Kunnioita

Sanon tämän hieman leikkillisesti, mutta kun ihmiset tulevat tehtaallemme ja näkevät, miten työntekijämme työskentelevät, heidän kasvoillaan ovat hymyt ja yhteistyön, joka vallitsee kaikkien tiimimme jäsenten kesken, he ovat hieman hämmästyneitä niin positiivisesta ympäristöstä. Vastaukseni on: ”Laittaisın yrityksemme työntekijät mitä tahansa muuta yritystä vastaan koko maailmassa.” Miksi? Koska vain 8 tunnissa työntekijämme saavat aikaan sen, mitä useimmat ihmiset saavat aikaan 40 tunnissa.

Ihmiset eivät usko, että voisimme olla niin paljon tuottavampia. FastCapilla työ sujuu niin luonnollisesti, että ihmiset eivät kamppaile työnsä kanssa, he nauttivat siitä. Heillä on tunneenergiaa työskennellessään, mikä johtaa huomattavasti korkeampaan tuottavuuteen. Sinun ei tarvitse tehdä Leania, mutta muista, että aika

kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti. Se, mitä teet noiden 24 tunnin aikana, määrittelee suurelta osin, kuka olet ja kuinka paljon nautit elämästäsi joka päivä.

Kysymys 8 - Ashley, Iso-Britanniasta kysyi: ”Työmäärämme on kasvanut niin paljon, että meillä on vaikeuksia löytää aikaa parannusten tekemiseen, vaikka teemme ylitöitä. On turhauttavaa pitää aamukokous joka päivä ja sanoa, ”Tiedän, että meillä oli tämä ongelma eilen, mutta emme ole ehtineet korjata sitä.” Työntekijäni keskittyvät todella löytämään ratkaisuja ja keksivät hienoja parannusideoita, mutta parannuslistamme kasvaa, koska meillä ei ole aikaa toteuttaa niitä. Onko sinulla ajatuksia?”



Aika kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti

Vastaus - Joskus tuntuu, ettei ole mitään järkeä pysähtyä tekemään 3S:ää ja parannuksia, kun työkuorma on ylivoimainen. Vastaan kysymykseen kertomalla tarinan siitä, mitä tapahtui FastCapilla.

Monia vuosia sitten teimme säännöllisesti ylitöitä, jopa viikonloppuisin, koska työmäärämme oli niin suuri. Tuntui, ettemme koskaan saaneet kaikkea tehtyä. Sitten sanoin kaikille: ”Pysähtykää. Lopettakaa työskentely. Aiomme siivota työalueemme. Aiomme tehdä 3S:ää ja parannuksia. Ja vaikka siihen menisi tunti tai jopa neljä tuntia päivässä, se ei haittaa. Aiomme tehdä sen ja sitten jatkamme työskentelyä.”

Kuten voitte kuvitella, työntekijäni olivat huolissaan, koska he ajattelivat, että he jäisivät vielä enemmän jälkeen. Vakuutin heille, että jos he ottaisivat aikaa parantaa ja luoda järjestelmällisen, puhtaan ja hyvin organisoidun työalueen, he saisivat enemmän työtä tehtyä ja saisivat kiinni aikataulusta.

Joten päätimme sitoutua tekemään 3S:ää ja parannuksia työkuormasta riippumatta, ja kas kummaa, saimme kiinni aikataulusta. Emme ainoastaan saaneet sitä kiinni, vaan teemme miljoonia dollareita enemmän liiketoimintaa samankokoisella tiimillä emmekä koskaan tee

ylitöitä. Tämä on ero jatkuvan parantamisen asettamisessa etusijalle verrattuna sen tekemiseen vasta kun se sopii aikatauluun. Parantaminen ensin ei ainoastaan tuo parannuksia, vaan keventää työtaakkaa ja mahdollistaa pysymisen kasvavan kysynnän tahdissa.

Se voi tuntua epäloogiselta, ja ymmärrän sen. Mutta olen oppinut tämän läksyn ja olen täysin sitoutunut siihen. Varmistamme, että työalueillamme on suoritettu 3S ja että jokainen on tehnyt kahden sekunnin parannuksen ennen kuin aloitamme tuotantotyön. Kun työ sujuu, kaos poistuu. Lean ei ole vain kätevä uskomus; se on menestyvien yritysten perusta. Mitä tärkeämmäksi Lean tulee, sitä nopeammin työ sujuu - ja parannukset tuottavat operatiivisen toiminnan erinomaisuuden.

Kysymys 9 - Toinen kysymys Ashleyltä... ”Motivaatio. Kun kaikki tuntuu menevän pieleen ja on yksi niistä päivistä, miten motivoit itseäsi? Muista, että Lean on vielä alkutaipaleella yrityksessämme, joten se ei vielä toimi itsestään. Työntekijäni katsovat minua saadakseen motivaatiota, joten minun alakuloisuuteni vaikuttaa heihin negatiivisesti. Olisiko sinulla vinkkejä?”

Vastaus - Ashley, kuten aina, kysyt erinomaisia kysymyksiä. Olen rehellinen kanssasi. Minullakin on ollut niitä hetkiä. Minulla on erittäin rikas elämä, enkä tarkoita vain taloudellisesti. Koen paljon iloa ja menestystä elämässäni. Minulla on paljon hyviä ihmissuhteita ympäri maailmaa. Kaikki sen ansiosta, että olen päättänyt seurata historiallisia suuruuden periaatteita. Toisin sanoen, elämässäni tekemät valinnat ovat perustuneet periaatteisiin, jotka ovat tuottaneet suuria tuloksia läpi historian.

Nämä periaatteet, toteutettuna ajan kuluessa, ovat tuottaneet hämmästyttäviä tuloksia. Paras esimerkki minulle on periaate, jota perustajaisämme seurasivat; kaikki ihmiset ovat luotuja tasa-arvoisiksi! Tuloksena on maa, joka on tehnyt enemmän hyvää useammille ihmisille kuin mikään muu hallintomuoto ihmiskunnan historiassa. Vaikka se ei ole täydellinen, tämä ajatus on inspiroinut ihmisiä kaikkialla



Me kokoonnemme ja opiskelemme joka päivä... ja vasta sitten aloitamme päivän työt

maailmassa. Miljoonat ovat vapaita tänään periaatteiden ansiosta, jotka tuottavat suuria tuloksia.

Lempiperiaatteeni

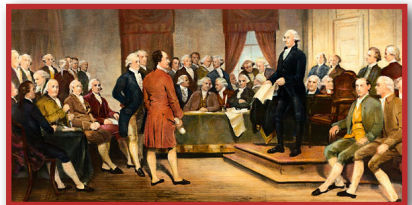
- Aseta ihmiset elämäsi keskipisteeksi. Tämä on ehkä suosikkiperiaatteeni.
- Tavoittele oikeita asioita rahallisten voittojen sijaan. Voitto seuraa kyllä perässä.
- Opeta ja kouluta. Kun koulutat henkilöä intensiivisesti, parannat merkittävästi hänen kykyään suorittaa työ johdonmukaisesti - paljon enemmän kuin niitä, joita koulutetaan vain satunnaisesti.

Paras esimerkki opettamisesta ja kouluttamisesta ovat Navy Seals erikoisjoukot. Kun erittäin korkeasti koulutetut ihmiset asetetaan stressaaviin tilanteisiin, he suoriutuvat johdonmukaisesti 99 prosenttia ajasta. Kysyn itseltäni, ”Jos teen näistä periaatteista toimintani keskipisteen, saanko väistämättä loistavia tuloksia?”

Niinä päivinä, kun epäilen itseäni, ”Haluan ko todella jatkaa tätä? Tämä vaatii paljon työtä. Arvostavatko ihmiset sitä? Tämä on vaikeaa...” Muistan aina, että olen valinnut vaikeamman vaihtoehdon. Olen painanut pääni alaspäin ja jatkanut sitkeästi eteenpäin näitä periaatteita toteuttaen. Siksi elämäni on täynnä onnellisuutta ja merkitystä. Nämä periaatteet tuottavat loistavia tuloksia.

En aio koskaan poiketa näistä periaatteista. Ne ovat historiallisesti tuottaneet kestävyyttä, tasapainoa, onnellisuutta, tyytyväisyyttä ja kyllä, voittoa. Keskittyminen muihin ihmisiin tuo minulle iloa ja onnellisuutta. Jos en keskittyisi auttamaan ihmisiä, minulla ei olisi rikkaita ihmissuhteita ympäri maailmaa. Se pitää minut motivoituneena. Minua motivoi tulokset, jotka osoittavat, että nämä periaatteet ja ideat toimivat. Älä luovuta!

Kysymys 10 - Sam Israelista kysyi... ”Katsoin juuri videosi ”Making Lean Stick”. Kuten aina,



Historialliset suuruuden periaatteet

pidän viestisi yksinkertaisuudesta. Mutta minulla on hypoteettinen kysymys. Ymmärtääkseni 2 Second Lean -lähestymistapa kehitettiin muutama vuosi Lean-matkasi alkamisen jälkeen. Uskotko, että jos olisit aloittanut videolla mainitsemallasi kolmen askeleen lähestymistavalla (opeta ihmiset näkemään hukkaa, saa heidät korjaamaan se, mikä heitä harmittaa, ja tee ennen ja jälkeen -videoita), olisit päässyt näin pitkälle?”

Esimerkiksi kirjasi toisessa luvussa kuvailet, kuinka saitte koneenne asetusajan 45 minuutista 5 minuuttiin. Uskotko, että jos olisit aloittanut 2 Second Lean -lähestymistavalla, olisit pystynyt siihen?

Toisin sanoen, kuinka siirryt 2 Second Lean -konseptista, joka vaikuttaa olevan enemmän keskittynyt paikallisiin ratkaisuihin, koko järjestelmään ja yrityksen arvovirtaan vaikuttaviin ratkaisuihin? (On mahdollista, että en ymmärrä konseptia täysin, joten saatan esittää kysymykseni väärin sanoessani, että 2 Second Lean on paikallisesti keskittynyt.)”

Vastaus - Sam tekee erinomaisen huomion. 2 Second Lean -lähestymistavassa keskityn pieniin parannuksiin, ja vaikuttaa siltä, etten kannata kaizen- tapahtumia. Kuitenkin, kun Brad ja John tulivat ensimmäistä kertaa opettamaan meitä, he käyttivät kaizen-tapahtumia ensisijaisena menetelmänä parannusten aikaansaamiseksi.

Ensinnäkin syy siihen, miksi meillä on niin hyviä tuloksia FastCapilla, on 2 Second Lean -lähestymistapa. Lupaen, että siinä on enemmän kuin miltä se näyttää, tai en ole selittänyt hyvin kaikkia kulissien takana olevia prosesseja, jotka keskittyvät kokonaiskuvaan ja koko arvovirtaan.

2 Second Lean -lähestymistapani keskittyi kehittämään helpon strategian, joka mahdollistaisi Lean-kulttuurin rakentamisen ja kaikkien mukaan saamisen. Viimeisen yhdentoista vuoden aikana olen huomannut, että pienet asteittaiset parannukset tekevät parhaan työn ja itse asiassa paremman työn kuin suuret kaizen-tapahtumat. Tämä ei tarkoita, että kaizen-tapahtumilla ei olisi arvoa; ne eivät vain ole minun ensisijainen strategiani.



U.S. Navy SEALs

Lean kokonaisvaltaisesti

Ajattelen tätä kokonaisvaltaisena Leanina, koska päivän päätteeksi kaikkien on ymmärrettävä, että se mitä yritämme tehdä missä tahansa prosessissa, oli sitten kyse suuresta tai pienestä, on poistaa hukkaa. Haluamme mahdollistaa maksimaalisen arvon virtaamisen asiakkaalle. Kun tarkastelet mitä tahansa prosessia aluksi, on tärkeää katsoa sitä kokonaisuutena ja sen vaikutuksia sen sijaan, että keskittyisit vain yhteen osaan tai vaiheeseen.



Sam

Sinun ei pitäisi keskittyä vain pieneen määrään hukan poistamisessa tietystä vaiheesta, koska kyseinen vaihe itsessään saattaa olla hukkaa. Voit poistaa kaiken hukan prosessista, mutta lopputulos on, että prosessi itsessään ei ehkä tuota arvoa asiakkaalle. Tämä olisi klassinen esimerkki yliprosessoinnista.

Pysähdy ja kysy itseltäsi: “Mitä arvoa yritämme tuottaa asiakkaalle?” Katso ensin asiaa kokonaisvaltaisesti yhdessä pienten, asteittaisten parannusten kanssa. Epäonnistuin pyrkimyksessäni tehdä asiat yksinkertaisiksi, koska en kiinnittänyt riittävästi huomiota kokonaisvaltaiseen näkökulmaan. Ihmisillämme on tämä näkökulma, mutta en koskaan keskustellut siitä ja siitä, miten saavutamme tämän ratkaisevan osan.

Joka päivä opetamme tiimillemme sarjan periaatteita, jotka muodostavat yritysfilosofiamme ytimen. Yksi näistä periaatteista on, että Toyota ei koskaan yritä poistaa hukkaa mistään prosessista, elleivät he voi puolittaa sitä. Ensi silmäyksellä tämä periaate ei näytä sopivan yhteen 2 Second Lean -konseptin kanssa, mutta todellisuudessa se sopii siihen täydellisesti.

Tiimimme tietää, että tavoitteena on lyhentää prosessin kestoa kymmenestä minuutista viiteen ja sitten kahteen ja puoleen minuuttiin. He ymmärtävät kokonaiskuvan, ja pienet 2 sekunnin parannukset ovat tapa saavuttaa tämä.

He osaavat myös kysyä itseltään: “Tuottaako tekemäni toiminta arvoa asiakkaalle - vai onko se vain lisätty prosessi? Yritätkö poistaa hukkaa, vaikka itse prosessi ei tuota arvoa?” He ymmärtävät nämä kolme käsitettä ja sen, että emme halua tehdä mitään, mikä ei tuota

arvoa asiakkaalle.

Jos paketoimme tuotteen lisäksi muovipussiin, onko siitä mitään arvoa asiakkaalle? Toki on mukavaa laittaa muovipussi tuotteen ympärille, mutta onko siitä mitään arvoa? Jos siitä ei ole arvoa, emme yritä parantaa prosessia pienentämällä pussin kokoa tai löytämällä nopeampaa tapaa laittaa pussi. Jos pussista ei ole arvoa asiakkaalle, se on hukkaa.

Hyvä esimerkki tästä on Applen tuotteiden pakkaus. Ostin hiljattain yrityksellemme uuden iMacin. Olin yllättynyt avatessani laatikon. Pakkausta oli minimaalisen vähän—vähemmän kuin viimeksi, kun ostin yhden kuusi kuukautta sitten. Huomasin, että tietokoneen ympärillä ei ollut muovipussia. Tietokone oli kahden vaahtomuovipalan välissä, mukana oli virtajohto ja pieni käyttöohje. Siinä kaikki. Olin melkein järkyttynyt, ettei ollut enemmän tyyppillistä suurta määrää pakkausmateriaalia ja hukkaa, joka yleensä liittyy useimpiin tuotteisiin nykypäivän markkinoilla.

Apple on selvästi ymmärtänyt, että tästä ei ole hyötyä asiakkaalle. Itse asiassa tunsin oloni vielä paremmaksi tuotteesta, kun näin, kuinka huolellisesti se oli pakattu niin vähällä hukalla.

On välttämätöntä, että työntekijät ymmärtävät kahdeksan hukkaa. On välttämätöntä, että he ymmärtävät, että tavoitteena on puolittaa kaikki - ei vain tehdä pieniä asteittaisia parannuksia. Asteittaiset parannukset ovat työkaluja, joita käytämme puolittaaksemme kaiken. He katsovat aina kokonaiskuvaa päivittäisen aamukokouksen ja koulutuksen seurauksena.

Kokonaisvaltainen Lean on tärkeä käsite, jonka olen saattanut unohtaa tai en ole selkeästi tunnistanut aiemmissa kirjoituksissani, mutta nyt otan aikaa selvittääkseni sitä. On yhtä tärkeää omata tämä näkökulma kuin 2 sekunnin näkökulma. Molemmat toimivat yhdessä tuottaakseen menestyvän kulttuurin ja mahdollistavat arvon virtaamisen asiakkaalle.



Leikkaa hukka puoleen

FastCapissa kehitämme kokonaisvaltaista näkökulmaa lukemalla säännöllisesti paljon materiaalia koulutuksissamme. Esimerkkejä kirjoista, joita luemme, ovat Toyotan tapaan, 14 johtamisen periaatetta ja Art Byrnen kirja The

Lean Turnaround. Näiden kirjojen avulla parannamme Lean- ajattelun ymmärrystämme.

Ohjelmassani The American Innovator sanoin hiljattain: “Tavoitteenamme on tehdä kaikesta vaivatonta, niin että jokainen toiminto sujuu ilman minkäänlaista vaivaa.”

Kuulija Shannon kommentoi: “Vau! Tämä tekee Leanista niin konkreettista.” Ajatus siitä, että jokaisen toiminnan tulisi olla “vaivatonta”, tarkoittaa Lean-terminologiassa, että työ ei saisi sisältää:

MURI = Ylikuormitusta

MURA = Vaihtelua tai epätasaisuutta

MUDA = Hukkaa, joka johtuu ylikuormituksesta, joka puolestaan aiheuttaa vaihtelua tai epätasaisuutta, mikä tekee kaikesta vaikeaa jolloin työn virtaus heikkenee

Jos harminasi ei ole ylikuormitusta, saat tekemiseen tasaisuuden, mikä vähentää hukkaa, poistaa kamppailun ja antaa arvon virrata asiakkaalle. Yksinkertaisesti sanottuna ”nollakamppailu” kiteyttää kauniisti Lean-ajattelun tavoitteen ja sen, miksi on niin tärkeää, että kaikki virtaa.

Virtaus on juuri sitä, mitä 2 Second Lean saa aikaiseksi. 2 Second Lean on ”Lean”-lähestymistapa Lean-ajattelun toteuttamiseen. Lean-ajattelussa on kyse virtauksesta ja tasaisuudesta. Vaikka kaizen -tapahtumat voivat tuottaa positiivisia tuloksia – kuten ne tekivät Fastcapin alkuvuosina – ne eivät osoittautuneet meille parhaaksi malliksi. Mielestäni Kaizen-tapahtumat ovat pohjimmiltaan Lean-periaatteiden erätyön soveltamista. Ne eivät tuo virtausta tuotantoon; ne ovat luonteeltaan häiritseviä. Ne vaativat pysähtymistä päiväksi, viikoksi – tai niin kauan kuin tarvitaan – jotta kaikki keskittyvät tiettyyn prosessiin. Tämä luo epätasaisuutta ja jopa taakkaa järjestelmälle.

Mielestäni 2 Second Lean -lähestymistapa on menestyksenkäs, koska se pyytää vain pieniä parannuksia päivittäin ennalta määrättyyn aikaan – ensimmäiseksi aamulla ennen normaalin työn aloittamista. Näin tekemällä parannuksiin saadaan virtausta eikä työhön synny epätasaisuutta. 2 Second Lean on Lean-periaate, joka toteutetaan tasaisesti ja johdonmukaisesti, mikä mahdollistaa jatkuvan

parantamisen virtaamisen läpi koko organisaation.

Shannon kirjoitti myös: ”Lean-ajattelun ydin on tämä: Leanin kultainen sääntö – tee toisille niin kuin haluaisit heidän tekevän sinulle.”

Lean tekee työntekijästä asiakkaan edustajan. Asiakas ei voi olla varmistamassa töissä, että arvo toimitetaan hänelle, mutta hyvin koulutettu Lean-ajattelija miettii asiakkaan parasta. Lean toimittaa asiakkaalle vain arvoa lisääviä toimintoja. Jos olisit asiakas, juuri tätä haluaisit. Tuottajana, olipa kyseessä ruoka, elektroniikka, ohjelmisto, autot tai terveydenhuolto, todellinen roolini on olla jatkuvasti asiakkaan edustajana tuotantotilassa. Asiakkaana voin innostua ajatuksesta, että Lean organisaatio keskittyy niin intensiivisesti palvelemaan minua.

Kokonaisvaltaisella Leanilla on monia puolia, mutta reaaliaikaiset asiakkaan edustajat saattavat olla paras esimerkki siitä.

Olen oppinut paljon myös yhteistyön kautta. Pysin tietoisesti antamaan tunnustusta muille, en hakemaan sitä itselleni. Tämä luo dynaamisen yhteistyökulttuurin, jossa kaikki voivat oppia ja parantaa jatkuvasti. Sam ja Shannon sekä tuhannet muut ovat auttaneet minua ymmärtämään Lean-ajattelun voiman.

Isaac, toinen kuuntelija ja loistava Lean-ajattelija, lähetti äskettäin sähköpostin katsottuaan American Innovator -ohjelman: ”Paul, useimmat aikuiset ovat menettäneet lapsenomaisen innostuksen elämään ja uuden oppimiseen. On virkistävää nähdä, kuinka innostunut olet elämästä ja jatkuvasta parantamisesta”

Olen innoissani 2 Second Leanista, Kokonaisvaltaisesta Leanista, Yhteistyö Leanista, Asiakkaan edustaja Leanista, Kultaisen säännön Leanista ja jopa Lastentarha Leanista.

YKSI ASIA: LEAN ON KULTAINEN SÄÄNTÖ

Lean videot:



1. Hannahin haastattelu
<https://youtu.be/JxmP5Nq15GI>



2. Lean kotona 1
https://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. Lean kotona 2
<https://youtu.be/zklXuS2p6o0>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-15

Luku 16

Lean on kuin vieras kieli

Käytän usein yritysmaailman termejä, jotka saattavat kuulostaa vierailta ja sanon asioita, jotka saavat ihmiset tuntemaan olonsa epämukavaksi. Tässä on muutamia suosikkitermejä ja niiden merkitykset minulle.

Luottamus: antaa ihmisille mahdollisuus tehdä virheitä

Puhun usein siitä, kuinka tärkeää on luottaa omaiin työntekijöihin. Monille johtajille on vaikeaa luottaa työntekijöihinsä, koska he ovat tottuneet olemaan aina oikeassa ja johtamaan älykkyytensä ja liiketoimintaosaamisensa avulla. Johtajat palkkaavat ihmisiä tukemaan toimintojaan, mutta harvoin antavat heille mahdollisuuden innovoida tasavertaisina. Tämä johtaa siihen, että he eivät luota työntekijöihinsä ja näin tukahduttavat suuren määrän jatkuvan parantamisen potentiaalia.

Luotan työntekijöihini ja tiedän, että he epäonnistuvat ajoittain aivan kuten minäkin. Suurimmat henkilökohtaiset edistysaskeleeni ovat tulleet epäonnistumisteni kautta. Miksi en antaisi työntekijöilleni samaa mahdollisuutta kasvaa ja oppia näistä kokemuksista?

Luottamus on olennainen osa Lean-kulttuurin kehittämistä, mutta se saa monet tuntemaan olonsa epämukavaksi. He eivät halua ottaa riskiä, että joku tekee virheen. Virheiden tekeminen mahdollistaa syvällisen oppimisen, joka johtaa eteenpäin suuntautuvaan kehitykseen, jota useimmat yritykset ja organisaatiot tarvitsevat. Johtajat etsivät kilpailuetua, mutta se välttelee heitä, koska he eivät luota työntekijöihinsä.

Fanattinen: omaksua historialliset, aikaa kestävät ideat tunteella ja pysäyttämättömällä päättäväsyydellä

Useimmat johtajat ajattelevat, että täytyy olla tasapainoinen eikä saa innostua mistään. Minä olen innoissani kaikesta, erityisesti elämästä. Minulle fanaattisuus on tärkeää tehokkaana johtajana olemiselle. Olen intohimoinen aikaa kestävien periaatteiden

noudattamisessa, jotka keskittyvät hukan poistamiseen ja ihmisten kehittämiseen. Olen fanaattinen Lean-periaatteiden suhteen, koska ne toimivat. Ne ovat aina toimineet ja tulevat jatkossakin toimimaan kaikilla, jotka soveltavat niitä intohimolla. Ne ovat perusta, jolle maailman parhaat yritykset on rakennettu – ja se on syy olla hieman fanaattinen.

Toyota, Harley Davidson, Virginia Mason- sairaala, Wire Mold, Southwest Airlines ja monet muut yritykset ovat soveltaneet Lean-ajattelun periaatteita fanaattisesti ja saavuttaneet hämmästyttäviä tuloksia. Lean ei ole näille yrityksille vain yksi menetelmä tai työkalu, vaan erottuva strategia, joka ohjaa kaikkea heidän toimintaansa.

Kunnian antaminen muille: teko, jolla kunnioitetaan muita

Yksi tehokkaan Lean-johtajan tärkeimmistä taidoista on kyky siirtää kunnia pois itseltään ja antaa se muille. Tämä alkaa ylimmästä johdosta ja toimii esimerkkinä muille. Kun ylin johto näyttää esimerkkiä, muut seuraavat perässä. Tämä on tärkeä osa tehokasta Lean-johtamista. Kunnian antamisella muille voidaan voittaa suurimmatkin skeptikot. Kunnian ottaminen itselleen karkottaa ihmisiä ja estää yhteistyön.

Inhimillisuus: toisen lahjakkuuden tunnistaminen

Lean keskittyy ennen kaikkea ihmisiin. Tavoitteenamme on muuttaa ja parantaa ihmiskuntaa. Leanin ydin on opettamisessa, kouluttamisessa, jalostamisessa, oppimisessa ja ihmisten olosuhteiden parantamisessa. Lean ei ole vain mekaaninen järjestelmä hukan poistamiseksi, vaan menetelmä, joka muuttaa ihmisten ajattelutapaa työstä. Työ on arvokasta, ja voimme tehdä paljon nostaaksemme sen arvoa.

Rohkeus: rutiininomainen usko näennäisesti mahdottomiin asioihin

Lean-ajattelijat ovat rohkeita. Tavoitteenamme on muuttaa maailmaa, ei vain luoda hyviä ja terveitä yrityksiä. Lean-johtajan tavoite on paljon enemmän kuin pelkkä tuloksen parantaminen. Uskomme, että Lean-ajattelutapa voi merkittävästi parantaa

ihmisten elämänlaatua. Olemme täällä toteuttamassa tätä ja samalla muuttamassa maailmaa.

Kata: työn rytmi

Rakastamme rutiineja, jotka rakentavat erinomaisuutta. Kata on japanilainen sana, joka yksinkertaisesti tarkoittaa rutiinia. Lean-ajattelijoina käytämme aamukokouksia ja kahden sekunnin päivittäisiä parannuksia rutiineina. Aamukokous varmistaa selkeän viestinnän tiimin jäsenten välillä ja kahden sekunnin päivittäinen parannus on elinvoimaisen Lean-kulttuurin perusta.

Voitto: erinomaisuuden tulos

Yksi kiistanalaisimmista ajatuksistani on, että emme ole täällä tekemässä rahaa. Yrityksen voitto ja raha ovat tehokkaan Lean-kulttuurin sivutuotteita. Tavoitteenamme on ensisijaisesti parantaa asiakkaiden elämänlaatua ja kasvattaa työntekijöitämme. Kun teemme nämä asiat hyvin, olemme kannattavia. Voitto ei kuitenkaan ole syy tehdä Leania eikä syy yrityksen olemassaoloon. Olen nähnyt monia yrityksiä, joilla on hyvät tuotteet ja pätevät työntekijät, mutta jotka silti epäonnistuvat, koska johto keskittyy liikaa voittoon ja itseensä unohtaen miksi yritys on olemassa alun perin. Unohda numerot, keskity asiakkaisiin, työntekijöihin ja muiden palvelemiseen, ja tulet yllättymään, kuinka kaikki muu järjestyy.

**YKSI ASIA:
HUOMIOITKO MUIDEN
SAAVUTUKSET?**



Lisää kirjaresurseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-16

Luku 17

Hukan järjestelyä

Osallistuin eräällä Euroopan-matkallani Tatra Bankan, pankkiirien Lean-konferenssiin, jossa järjestin yleisölle kysymys- vastausosion. Tatra Banka on Wienissä sijaitsevan Raiffeisen Bank Internationalin Slovakian tytäryhtiö. Kysymykset olivat niin hyviä, että päätin omistaa tämän luvun heidän kysymyksiinsä vastaamiseen ja heidän merkittävän Lean-kulttuurinsa käsittelemiseen. En odottaisi löytäväni elinvoimaista Lean-kulttuuria pankkiirien joukosta. Raiffeisen on suuri toimija Itä-Euroopassa, se toimii seitsemässätoista maassa ja sillä on yli 60 000 työntekijää. Pelkkä



Lean pankkiirit

koko olisi pelottava, jos yrittäisi muuttaa yrityksen kulttuuria Lean-ajatteluun. Pankkitoiminta ei ole valmistavaa tuotantoa. Vaikka sillä ei ole merkitystä, se ei todellakaan ole mielikuvissa Lean-ajattelun keskiössä. Myönnettäköön, pankkiirit voivat olla jäykkiä ja joustamattomia eivätkä kovin ystävällisiä – mutta eivät Raiffeisenilla.

12-vuotisen Lean-matkani aikana en ole koskaan tavannut yhtä innostunutta ryhmää. Heillä on ”tulkoon mitä tahansa, me hoidamme tämän” -asenne. Lisäksi he ovat hauskanpitoa rakastavia, luovia ja erittäin edistyneitä Lean-ajattelun ymmärtämisessä. Heidän Lean-asiantuntijansa eivät pidä Leania jäykkänä liiketoimintatyökaluna, vaan luovuuden, innovaation ja hauskanpidon alustana. Tässä on kolme esimerkkiä Raiffeisenin Lean-ajattelijoina työssään.

Saavuttuani heidän Lean-konferenssiinsa kuulin illallistapahtumasta, joka oli järjestetty yhdellä Tonavan laivoista. Illallisen jälkeen Leanne ja minä saimme tietää tiimityöskentelyharjoituksesta. Natalia, pankin hallituksen jäsen, kuiskasi: ”Ette usko, mitä he aikovat tehdä. He järjestävät Lean-muotinäytöksen, joka perustuu hukkaan ja työympäristöstä

keräämäämme jätteeseen. Jokaisen tiimin on puettava yksi henkilö jätteiden avulla. Katsotaan, kuinka luovia he voivat olla.”



Hukkamuotinäytös

Ajattelin: ”Vau! Kuulostaa mielenkiintoiselta, mutta toimiiko se?” Noin tunnin ahkeran työskentelyn jälkeen muotinäytös avattiin ja hukkaparaati alkoi. Kilpailijat, jotka olivat pukeutuneet muovipulloihin, sanomalehtiin,

kuplamuoviin, pahviin jne., saivat täyden huomioni. Se oli yksi hausimmista asioista, mitä olen koskaan nähnyt muotinäytöksessä, ja se havainnollisti selkeästi, kuinka paljon hukkaa ja jätettä on olemassa ja kuinka helppoa se on jättää huomiotta. Hukan ja jätteen ripustaminen yksittäisen henkilön päälle todella tuo sen eläväksi. Tein videon, koska esitys oli niin vaikuttava. Sen nimi on hukkamuoitinäytös. Tämä on loistava esimerkki siitä, kuinka pankki opetti ihmisilleen luovaa ajattelua hukan tunnistamisesta ja hauskanpidosta samanaikaisesti.”

Toinen esimerkki on kapteeni Bob ja hänen kolme toveriaan. Seuraavana päivänä heillä oli Lean-työpajoja kaikille ryhmille seitsemästätoista eri maasta. Yksi niistä oli erityisen mieleenpainuva. Kapteeni Bob oli sitonut kolme toveriaan köydellä, joista jokaisella oli paita, joka kuvasi heidän hukkaansa.

Ensimmäinen toveri, Vaihtelu, jolla oli koukku käsivarressa, huusi merirosvon äänellä: ”Varastan voittonne ja asiakkaanne!”

Toinen toveri, Ylikuormitus, huusi: ”Varastan kannattavuutenne. Olen joustamaton. Asiakkaidenne tarpeet eivät ole tärkeitä. Estän asiakkaitanne palaamasta.”

Viimeisellä toverilla oli paita, jossa luki ”Hukkaa koko syvän meren kyllyydestä”



Kapteeni Bob & kolme toveria



Otetaan hukat haltuun

Kaikki kolme toveria edustivat ei-Lean-ajattelijoiden ominaisuuksia. Kapteeni Bob oli käyttänyt heidät yhteen ja rajoittanut heidän



Lean guru

vaikutusvaltaansa laivallaan. Vaihtelun, ylikuormituksen ja hukan huomiotta jättäminen osoitti selkeästi, kuinka nopeasti voi menettää asiakkaat, liiketoiminnan ja voiton. Raiffeisenin Lean-ajattelijat ymmärtävät hyvin, mitä Lean-ajattelu voi tuoda mukanaan, ja he viestivät sen hausalla ja mieleenpainuvalla tavalla.

Kolmannessa hausassa esimerkissä Lean guru istui valkoisessa kaavussa, lakana päänsä ympärillä. Kaunis tyttö istui gurun sylissä, soittamassa kelloa ja kutsuen ihmisiä kysymään gurulta kaikki heitä askarruttava Lean aiheiset kysymyksensä: ”Miten soveltaa Leania eri tilanteissa?”

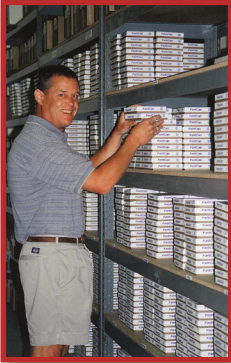
Voin vain sanoa, että nämä ihmiset osaavat pitää hauskaa, ja nautin sekä heidän havainnollisista esimerkeistensä että huumorista, joka teki Leanista merkityksellistä ja hauskaa. Raiffeisenin ymmärtää, että Lean ei ole vain toimintatapa, vaan strategia, joka perustuu vahvaan Lean-ajattelun kulttuuriin, joka mahdollistaa arvon virtaamisen asiakkaalle.

Kun tuli minun vuoroni puhua, korostin, että Lean ei tarkoita pelkästään asioiden järjestelyä ja siisteyttä, sillä olin erittäin järjestelmällinen jo ennen kuin minusta tuli Lean-ajattelijaksi. Minulla oli kaunis ja hyvin organisoitu tuotantolaitos, joka oli täydellinen esimerkki siitä, miltä järjestäytyneen tuotantolaitoksen pitäisi näyttää. En kuitenkaan ymmärtänyt kahdeksaa hukkaa, ja tehtaassani oli hyviä esimerkkejä ylituotannosta ja on edelleen vaihtelevassa määrin. Olin käytännössä ”järjestellyt hukkaa”. Kun kysyin yleisöltä, oliko sanomassani jotain yllättävää tai mielenkiintoista, Petra nosti kätensä ja sanoi: ”Kyllä, tämä koko asia hukan järjestelystä ja siitä, ettei se oikeastaan ole Leania”



Petra

Vastasin: ”Voit järjestellä tietämättäsi hukkaa.” Sitten näytin kuvaa, jossa hyllyni olivat täynnä varastoitua tuotetta, täydellisesti



Hukan järjestelyä

kiillotettuja, hyvin visuaalisesti merkittynä sisältäen kaikki Leanin elementit. Valitettavasti koko varasto oli hukkaa. Se oli esimerkki ylituotannosta, ja ylituotanto on kaikkien hukkien alku. Olin siis tehokkaasti järjestellyt hukkaa!”

Jos valmistat tuotetta enemmän kuin tarvitset, kuten minä tein ennen kuin ymmärsin Lean-ajattelun, ja rehellisesti sanottuna teen sitä edelleen, ei ole väliä kuinka hyvin organisoitua toimintasi on, tuotat tietämättäsi hukkaa. Tämä

oli Petralle oivallus, koska monet Lean-ajattelijat käyttävät paljon aikaa varmistaakseen, että kaikki on täydellisesti järjestelty. Tiedän, että olen syyllistynyt siihen, mutta meidän on ymmärrettävä, että järjestely itsessään ei tarkoita Lean-ajattelua. Lean tarkoittaa hukan tai ei-arvoa-tuottavan toiminnan poistamista. Kaikki, mikä ei lisää arvoa asiakkaalle, on hukkaa. Asiakas haluaa tuotteen, ei maksaa siitä, että valmistan sen, kuljetan sen varastoon, laitan sen hyllyyn, hallitsen sitä, lämmitän ja valaisten sitä ja maksan työntekijöilleni varaston inventoinnista kerran kuukaudessa. Se on täyttä hukkaa. Organisoitua toki, mutta täyttä hukkaa.

Esitykseni otsikko oli “Lean on yksinkertaista.” Esityksen lopussa yksi osallistujista esitti minulle loistavan kysymyksen: “Mikä on tärkein Lean-parannus, jonka olet koskaan tehnyt? Tämä kysymys sai minut todella mieteliääksi, koska olimme tehneet niin monia merkittäviä Lean-parannuksia. Paras parannus oli kuitenkin se, kun siirryimme kaizen-tapahtumista tekemään pieniä, 2 sekunnin parannuksia. Juuri silloin kaikki sitoutuivat Leanin mukaiseen toimintaan.

Teimme sen yksinkertaisesti pyytämällä ihmisiä korjaamaan asioita, jotka häiritsevät heitä. Pyysimme heitä katsomaan työalueitaan ja kysymään: “Onko kaikki täydellistä? Etkö muuttaisi mitään? Eikö löydy jotain, mikä ärsyttää sinua todella paljon?” Kun ihmiset alkoivat ajatella, mikä heitä häiritsee, ja tehdä parannuksia tai korjauksia - riippumatta siitä, kuinka pieni parannus oli kyseessä - se oli tärkein parannus, jonka tein.

Ennen 2 Second Lean -menetelmää Leanin johtaminen vaati

minua aina järjestämään kaizen-tapahtumia. Jonkun piti järjestää tapahtuma, johtaa sitä ja soveltaa siinä monia Leanin työkaluja. Mutta kun yksinkertaisesti sanoin: “Lopeta kamppailu. Korjaa, se mikä sinua harmittaa, ja tee 2 sekunnin parannus,” se muutti kaiken FastCapilla.



Missä on minun hukkanani?

Kun yleisöstä nousi lisää käsiä ja sitä mukaan kysymyksiä, toinen tyttö kuuli minun sanoneen aikaisemmin: “Joka paikassa, missä käyn, näen hukkaa. Ei ole väliä, olenko ostamassa hodaria Prahan kaduilla tai konferenssikeskuksessa kuten tämä, näen hukkaa. Ja se on ollut erittäin tärkeää menestykseni kannalta. Näen hukkaa kaikkialla.” Olen kouluttanut itseni näkemään hukkaa.” Tämä nuori nainen nosti kätensä ja esitti yhden parhaista kysymyksistä. Sen sijaan, että olisi osoittanut minua, hän kysyi: “Missä näet hukkaa meissä?”

Tämä on esimerkki kypsästä Lean-kulttuurista. He ovat tarpeeksi rohkeita kysyäkseni minulta, missä näen heidän hukkaa. Kun puhun yleisölle, otan yleensä viisi tai kuusi Mini iPolea ja Super Mountia, tuotteita, jotka kehitin Lean-elokuvantekoon, ja jaan niitä ihmisille, jotka esittävät hyviä kysymyksiä. Tarpeetonta sanoa, että annoin hänelle heti yhden. Kysyin yleisöltä: “Miksi päätin antaa Mini iPolen ja Super Mountin tästä kysymyksestä, kaikkien muiden kysymysten sijaan, joita minulta on kysytty tänä iltana?”

Hän vastasi tyypillisellä Raiffeisen-huumorilla: “Koska olen kaunis.” Yleisöstä kuului sydämellinen nauru.

Oli monia muitakin vastauksia, mutta lopulta joku ymmärsi sen oikein: “Se johtuu siitä, että hän keskittyi itseensä ja omiin ongelmiinsa.”

Juuri niin! Tämä on yksi vaikeimmista asioista minkä tahansa kulttuurin luomisessa. Kypsän kulttuurin merkki on, että pystyy kysymään itseltään: “Mitä minun täytyy parantaa? Missä on minun hukkanani? Mitä sinä näet?”

Mielestäni tämä kysymys paljastaa paljon. Kun pohdin



Lean kuvaamista

FastCapin menestystä 2 Second Lean -menetelmän toteuttamisessa ja Lean-kulttuurin rakentamisessa, yksi tärkeimmistä asioista on ollut jatkuva halukkuutemme kysyä asiakkailtamme, missä epäonnistumme ja miten voimme parantaa toimintaa. Kysymme tätä sekä asiakkailtamme että sisäisesti toisiltamme. Egomme ei koe olevansa hyökkäyksen kohteena, kun joku sanoo: “Tiedätkö, mielestäni tuon voisi tehdä paremmin.” tai “Bob, oletko varma, että käytät Lean-menetelmää oikein?” Yhdeksän kertaa kymmenestä ei ole tarvetta puolustautua, vaan olemme täynnä innokkuutta parantaa. Tämä on selkeä virstanpylväs Lean-kulttuurin rakentamisessa. Kysymys-vastaus-osiossa tämä tyttö heijasti kauniisti, kuinka meidän kaikkien tulisi lähestyä jatkuvaa parantamista.



Cornerstonen kristillisen koulun oppilaat

Muista, että kerron näitä tarinoita pankkimaailmasta. Tämä ei ole paikka, jossa odottaisi löytävänsä näin edistyksellistä Lean-ajattelua. Seuraavaksi minulta kysyttiin: “Kuinka opetat kuusivuotiaalle Lean-menetelmiä?” Mielestäni tämä oli erinomainen kysymys.

Seuraava dia käsitteli Cornerstonen kristillisen koulun oppilaita ja sitä, kuinka he toteuttivat Leania ja tekivät ennen ja jälkeen -videoita. Näytin videon ja sanoin: “Se on hyvin yksinkertaista. Opeta lapset näkemään ongelmia, ja sitten annat heidän luoda ratkaisun ja kannustat heitä tekemään ennen ja jälkeen -videoita. Kun teet näin, Lean-kokemus muuttuu hauskaksi ja merkitykselliseksi. Näin opetat kuusivuotiaalle - tee siitä merkityksellistä ja hauskaa!”

Yksi suosikkiparannuksistani on kuusivuotiaalta Katie Baileyilta. Katiellä oli ongelma ehtiä koulubussiin ajoissa aamuisin. Hänen isänsä, joka ajattelee Leanisti, ehdotti, että hän pysähtyisi hetkeksi miettimään: “Mikä aiheuttaa sen, että olet aamuisin myöhässä?”



Katie

“No, isä, aamulla en löydä reppuani.”

”Miksi et löydä reppuasi?”

“Koska jätän sen aina johonkin enkä muista, minne olen sen jättänyt.”

“Miksi emme tekisi erityistä paikkaa repullesi, jotta se olisi aina samassa paikassa?”

Ennen pitkää Katie keksi ratkaisun ja päätti, että hänen reppunsa laitettaisiin tiettyyn paikkaan joka ilta ennen nukkumaanmenoa. Nyt aamuisin, kun hän herää, hän valmistautuu, harjaa hampaansa, ottaa reppunsa sovitusta paikasta eikä enää myöhästy koulusta. Näin opetat kuusivuotiaalle Lean-ajattelua; Kysy kysymyksiä, anna heidän ratkaista ongelmansa ja anna heille myös vastuu sen toteuttamisesta. Tee siitä hauskaa ja merkityksellistä.

Voitko kuvitella, millainen johtaja, työntekijä tai yrityksen omistaja Katie Bailey tulee olemaan, kun hän kasvaa? Hän oppii jo nuorena ratkaisemaan ongelmia ja poistamaan hukkaa jatkuvasti parantamalla kaikkea.

Seuraava kommentti on kuitenkin yksi suosikeistani ja



Lucia

siihen onkin hyvä lopettaa tämä luku. Kysyn yleisöltä: “Miltä Lean tuntuu tai mitä mieltä olet Lean-menetelmästä?” Kaikki eivät nimittäin ole täysin Lean-ajattelun kannalla. Lucia, nuori nainen takarivissä, nostaa kätensä ja sanoo. “Lean saa sinut hymyilemään jopa töissä.”

Kysyin tarkemmin: “Miksi tunnet noin?”

“Koska Lean tekee elämästäni helpompaa. Lean tekee elämästäni onnellisempaa. Lean tekee minusta itsevarmemman. Lean tekee minusta oman tulevaisuuteni omistajan.” Kuka voisi ilmaista Lean-menetelmän paremmin kuin Lucia?

Lean on usein väärinymmärretty menetelmäksi, joka vie työpaikkoja ja tekee asioista steriilejä ilman luovuutta. Todellisuudessa Lean on päinvastoin. Harvoin, jos koskaan, se vie yhtäkään työpaikkaa. Sen sijaan Lean luo rajattomia mahdollisuuksia ja jatkuvaa työllisyyttä, lisää nykyisten työntekijöiden työuran pituutta ja tarjoaa kasvumahdollisuuksia uusille työntekijöille. Näin Lean toimii FastCapissa.

Vastaukseni oli: “Kun olet Lean-ajattelija, olet haluttu henkilö.” Uskallan sanoa: “Minne tahansa Lucia menee, jos hän pysyy vahvana Lean-ajattelijana, jokainen organisaatio tunnistaa hänet - ja muut Lean-ajattelijat - korvaamattomana voimavarana.” Tämä kysymys- vastaus -osio Tatra Bankassa oli yksi parhaista, joita olen koskaan kokenut, ja yksi sitoutuneimmista ryhmistä, joita olen koskaan tavannut. He tekivät siitä hauskaa, merkityksellistä, eivätkä pelänneet esittää vaikeita kysymyksiä ja pohtia omaa toimintaansa. Ennen kaikkea Raiffeisenin Lean johtajat ovat aivan uskomattomia. Tiedätte, keitä olette, hienoa työtä! Nostan hattua teille!

YKSI ASIA:
LEAN TEKEE SINUSTA
OMAN TULEVAISUUTESI OMISTAJAN.

Lean videot:



1. Katien koulureppu

<https://youtu.be/lp66VBZsZqI>



2. Päiväkoti Lean

https://youtu.be/e8G0QOWUS_Q



3. Hukkamuotinäytös

<https://youtu.be/VBE94oKH5Vc>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-17

Luku 18

Leanin todellinen anti

Yrityksessämme on tämä yksinkertainen periaate, jonka mukaan: “Maailmassa on kahdenlaisia ihmisiä - antajia ja ottajia.” Tavoitteemme tulisi olla poistaa kaikki ottajat elämästämme mahdollisimman nopeasti ja päättäväisesti, ja pyrkiä olemaan merkittävä antaja koko ihmiskunnalle.

Toisin sanoen: “Maailmassa on kahdenlaisia ihmisiä, onnellisia ihmisiä, jotka keskittyvät muiden onnellisuuteen, ja ihmisiä, jotka ovat onnettomia, koska he keskittyvät omaan onnellisuuteensa - antajia ja ottajia.”

Tämä on syvälinen ajatus, jonka olen todella sisäistänyt elämäni aikana, ja joka muuttanut toimintatapaani kaikissa tilanteissa. En neuvottele vain omista eduistani vaan ajattelen luovani win-win-tilanteita, joissa painotetaan muiden auttamista. Olen huomannut, että aina kun toimin palvelijana, elämä paranee, mutta kun keskityn omaan etuuni, elämä muuttuu vaikeaksi. Tämä periaate pätee myös Leaniin. Todellinen hyöty Leanista ilmenee, kun alat antaa takaisin.

Olemme luoneet Lean-organisaation, jonka ensisijainen tavoite on:

1. Palvella ja tuottaa arvoa asiakkaillemme
2. Kasvattaa ja kehittää henkilöstöämme
3. Antaa takaisin yhteisölle ja vahvistaa liiketoimintaympäristöä

Nämä kolme toimintatapaa parantavat ihmisten elämänlaatua ympäri maailmaa, mikä on todella innostavaa.

FastCapilla emme harjoita Lean-toimintaa voiton vuoksi. Annamme suurimman osan painamistamme kirjoista ilmaiseksi. Tarjoamme myös äänitiedostoja ja digitaalisia tiedostoja ilmaiseksi. Järjestämme maksuttomia kierroksia tiloissamme, vaikka se vaatii paljon aikaa ja resursseja yritykseltämme. Näin toimimalla nostamme henkilöstömme tasoa ja parannamme muiden elämää.

Henkilöstömme kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja

tuntee olonsa positiiviseksi sekä itsestään että kyvystään vaikuttaa asioihin. Luomme ympäristön, jossa ihmiset toimivat korkeammalla tasolla kuin mitä perinteisesti odotettaisiin organisaatiossa. Yrityksemme keskittyy takaisin antamiseen.

Lean-kulttuurin rakentaminen organisaatiossa on suuri haaste. Tämä haaste kasvaa, kun yritys alkaa opettaa, kouluttaa ja edistää Lean-käytäntöjä myös organisaation ulkopuolella. Silloin koimme ensimmäistä kertaa Leanin todellisen hyödyn. Noin kuusi tai seitsemän vuotta sitten aloimme järjestää kierroksia tiloissamme, jotka olivat vielä täynnä puutteita. Joka kerta kun joku kiersi tiloissamme, opimme lisää omasta hukastamme, puutteistamme ja huomasimme uusia mahdollisuuksia parantaa toimintaamme. Näin tehdessämme emme ainoastaan auttaneet tiloissamme vierailevia ihmisiä, vaan saimme myös hyötyä uusista näkökulmista, joiden kautta toimintaamme tarkasteltiin. Jatkamme tätä toimintaa edelleen

intensiivisesti ja tarkoituksella, koska tiedämme, että Leanin todellinen hyöty ilmenee, kun alat antaa takaisin.



Järjestä tutustumiskierros ja anna takaisin

**YKSI ASIA:
ANTAMINEN ON ARVOKKAAMPAA
KUIN VASTAANOTTAMINEN**

Lean videot:



1. Amazonin tiimin arvio siitä, mitä he oppivat FastCapin kierroksella
<https://youtu.be/0uZ-D9EJmCA>



2. FastCap Lean tutustumiskierros
<https://youtu.be/EqtKKkastWk>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät osoitteesta paulakers.net/2sl-18

Luku 19

90% on hukkaa

Mikä uskomaton väite. Useimmat ihmiset sanovat: “Ei missään nimessä, Paul, olen erittäin tuottava ja tehokas!” Johon vastaan vastaan: “Sinä ja minä olemme erittäin tuottavia ja tehokkaita tuottamaan ei-arvoa-tuottavaa toimintaa.

Aikojen alusta lähtien ihminen on pyrkinyt olemaan tuottavampi. Ajattele kaikkia suuria innovaatioita, kuten pyörää, tuulimyllyä, höyrykonetta, autoa ja lentokonetta. Jatkuva parantaminen on osa DNA:tamme, mutta tapa, jolla parannamme ja käyttämämme prosessit, voivat myös olla erittäin tehokkaita hukan tuottajia.

Lean-maailmassa on käsite, jota kutsutaan spagettireitiksi. Yksinkertainen Lean-harjoitus olisi kartoittaa kävelyreitti, jonka tietty henkilö kulkee suorittaakseen tavallisen tehtävän, kuten astianpesukoneen tyhjennyksen. Useimmat meistä ovat yllättyneitä siitä, kuinka paljon ei-arvoa-tuottavaa toimintaa (kuten kävely, kurottaminen, avaaminen ja sulkeminen) on verrattuna arvoa-tuottavaan toimintaan (astian ja ruokailuvälineiden laittaminen kaappeihin ja laatikoihin). Todellinen arvoa-tuottava aika on vain millisekunti verrattuna kaikkeen hukkaan.

Sama pätee tietokoneen käyttäjään, joka viettää suurimman osan ajastaan klikkailemalla tietokoneen hiirtä etsiessään asiakirjoja sen sijaan, että lisäisi arvoa tai parantaisi jotain. Olen hyvin tietoinen hukasta ja usein näen kymmenen sähköpostia vaihdettavan minun ja kollegoideni välillä, kun sen olisi pitänyt vaatia korkeintaan yksi tai kaksi. Yhdeksänkymmentä prosenttia kaikesta, mitä sinä ja minä teemme päivittäin, on hukkaa. Se on vain tilastollinen tosiasia.



Spagettireitti



Tietokoneen käyttäjät

Ihmisillä on luonnollinen kyky luoda, kehittää ja parantaa. On kuitenkin olennaista, että kehitämme ja hyödynnämme tätä kykyä täysimääräisesti. Olemme ongelmanratkaisijoita luonnostaan, mutta usein emme hyödynnä tätä synnynnäistä potentiaalia, koska meillä ei ole hyvää prosessia sen

hyödyntämiseksi. Emme ole muurahaisia, jotka vain tarttuvat hiekanjyvään, nostavat sen, kuljettavat ja pinoavat sen muualle ja kaivavat näin tunnelia. Me otamme hiekanjyvän, nostamme, kuljetamme ja pinoamme sen muualle ja kysymme: “Kuinka voin tehdä tämän helpommin?” ja rakennamme kaivinkoneen. Ratkaisun avain on luoda strategia, tarkoituksenmukaisuus, menetelmä, joka hyödyntää meidän luonnollista kykyämme luoda, kehittää ja parantaa. Ehkä siksi olen niin intohimoinen Leanista, koska se tekee juuri niin. Se on järjestelmä, joka hyödyntää meissä kaikissa luonnostaan olevaa neroutta.

Ehkä paras esimerkki prosessien hukasta ja Lean-strategian tehokkuudesta, on graafisen suunnittelun osastomme tarina. Täytyy myöntää, että en ole koskaan kokenut graafisten suunnittelijoiden kanssa työskentelyä helpoksi. He ovat taipuvaisempia taiteelliseen puoleen ja usein heiltä puuttuu luonnollinen taipumus prosessien parantamiseen.

Jossain vaiheessa meillä oli kaksi kokopäiväistä graafista suunnittelijaa, ja meillä oli aina liikaa töitä ja olimme jatkuvasti myöhässä. Huomasin, että he käyttivät paljon aikaa tiedostojen etsimiseen, avaamiseen ja sulkemiseen. En ymmärtänyt, miksi prosessi oli niin monimutkainen. Kun kysyin heiltä, he sanoivat, että graafinen suunnittelu vain toimii näin. Tiesin, että prosessia voisi parantaa huomattavasti. Riippumatta siitä, kuinka paljon opetin heille Leania ja kannustin heitä parantamaan prosessia, en onnistunut saamaan merkittäviä prosessiparannuksia.

Lopulta turhautumiseni kävi liian raskaaksi yhdelle suunnittelijoista ja hän lopetti. Kyllä, tämä on esimerkki siitä, että Paul oli huono johtaja... En koskaan väittänyt olevani

täydellinen! Toinen suunnittelija piti irtisanoa. Sen sijaan, että olisin palkannut uuden ammattilaisen, toin Grahamin tuotantolinjalta. Hän oli itseoppinut graafinen suunnittelija, joka oli työskennellyt tuotantolinjalla ja tehnyt jatkuvasti pieniä, kahden sekunnin, parannuksia – ja tehnyt erinomaista työtä. Muista, että hänellä ei ollut muodollista koulutusta graafisesta suunnittelusta.

Muutamassa viikossa hän oppi tarvittavat taidot, selvitti, missä asiat olivat tallennettuina, ja sai meidät kiinni siinä, missä olimme jäljessä. Lopulta minulla oli joku, joka sovelsi Lean-periaatteita graafisen suunnittelun osastolla, ja nyt emme olleet vain saaneet jättämää kiinni, vaan hän oli muuttanut kahden henkilön kokopäivätyön yhden henkilön työksi, ja aikaa jäi vielä yli. Nykyään suurin osa töistä valmistuu tunnin sisällä siitä, kun ne annetaan hänelle. Hän on väsymätön jatkuvassa parantamisessa. En muista, milloin viimeksi minun piti pyytää häntä tekemään parannus, koska hän soveltaa Lean-periaatteita jokaisella hiiren klikkauksella. Hän ei ainoastaan tee kahden ihmisen suunnittelutyötä, vaan auttaa päivittäin myös kolmella muulla tuotannon osastolla.

Tämä osoittaa, että 90 prosenttia tekemästämme työstä on hukkaa. Meillä on loputtomasti mahdollisuuksia poistaa hukkaa ja antaa arvon virrata sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaillemme.

YKSI ASIA:
LEAN ON JÄRJESTELMÄ, JOKA
HYÖDYNTÄÄ MEISSÄ KAIKISSA
LUONNOSTAAN OLEVAA
NEROUTTA.

Lean videot:



1. Miten tunnistaa hukkaa
<https://youtu.be/5waluwZiF4Y?t=266>



2. Lean astianpesukone
<https://youtu.be/QT67y5Y84eY>



Lisää kirjaresurseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-19

Luku 20

Leanin huippuosajaat

Keskijohdon esihenkilöt usein sanovat minulle: ”Pomoni ei ymmärrä Leania eikä tue sitä, mitä yritän tehdä.” Vastaukseni on aina sama: ”Keskity itseesi, kehitä omaa vaikutusalueitasi ja ole määrätietoinen jatkuvassa parantamisessa elämäsi eri osa-alueilla”. Jos omaksut tämän lähestymistavan, et ainoastaan saa ylennystä ja etene urallasi nopeasti, vaan sinusta tulee lopulta organisaatiosi tai toisen ajattelevan organisaation johtaja, joka ymmärtää todellisen Lean-johtajuuden voiman.”

Lean-johtajuus eroaa perustavanlaatuisesti muusta johtajuudesta. Tyypilliset johtajat keskittyvät itseensä, asemaansa ja statukseensa. Lean-johtaja sen sijaan ajattelee aina vastuullaan olevia ihmisiä ja sitä, miten hän voi opettaa, kouluttaa ja parantaa heidän elämäänsä. Tämä on palvelujohtajuutta korkeimmalla tasolla, ja samalla harvinainen ja arvostettu ominaisuus ihmisessä.

Minulta kysytään usein, tiedätkö Lean-johtajia, jotka haluaisivat johtaa suurta organisaatiota. Valitettavasti vastaus on lähes aina ei. Olen tavannut satoja vihreän vyön ja mustan vyön Lean-sertifioituja ammattilaisia, mutta harvoilla on kyky inspiroida ihmisiä suuruuteen. Juuri tänään minulta kysyttiin jälleen, tiedätkö jonkun, jota voisin suositella Lean-johtajan tehtävään suuressa yrityksessä. Vastasin, että mieleeni tuli vain yksi henkilö, jolla on tarvittavat pätevyudet. Hänen nimensä on Bruce. Alla on Brucen vastaus minulle, ja se kiteyttää tämän luvun. Kun ymmärrät Lean-johtajuuden, olet huippuosaja, harvinainen tyyppi, ja mahdollisuudet ovat rajattomat.

Hei Paul,

*Kiitos, että ajattelit minua tähän tehtävään. Olen todella otettu!
Yritys vaikuttaa loistavalta.*

Kuten sinä, olen myös haluton suosittelemaan ketään, ellei kyseinen

henkilö ole todellinen Leanin huippuosaaja. Tunnen useita Lean-ammattilaisia, mutta rehellisesti sanottuna hyvin harvoilla on se dynaaminen ja mukaansatempaava persoonallisuus, joka tarvitaan innostamaan ja motivoimaan työvoimaa omaksumaan Lean-kulttuurin muutos. Mielestäni on epäeettistä suositella Lean-ammattilaista vain siksi, että hän on ystävä tai tuttava.

Tiedän vain yhden henkilön, joka mielestäni sopisi tähän tehtävään erinomaisesti, mutta kuten arvata saattaa, hän saa hyvää palkkaa (noin 200 000 dollaria vuodessa) ja rakastaa työtään ja elämäänsä Mississippissä.

Pahoittelen, etten voinut tarjota muita varteenotettavia ehdokkaita.

-Bruce

Suosittelin Brucea tehtävään, ei siksi, että hän olisi esitellyt kaavioita ja tilastoja kaikista heidän Lean-menestyksistään. Hän ei yrittänyt tehdä minuun vaikutusta Lean-termeillä tai japanilaisilla käsitteillä. Hän ei kertonut minulle kaikista yrityksistä, joita hän oli muuttanut johtajuutensa ansiosta. Tapasin Brucen puhetilaisuudessa, jonka pidin. Hän tuli oppimaan, vaikka hänellä oli 15 vuotta enemmän kokemusta kuin minulla. Hän istui eturivin pöydässä viiden tai kuuden henkilön kanssa, ja he kaikki hymyilivät; he olivat innoissaan Leanista! He olivat onnellisia, koska heidän menestyksensä perustui heidän kulttuuriinsa, ei Lean-työkaluihin ja -termeihin. Näin mittaan Lean-menestystä. En ole koskaan nähnyt Lean kulttuuria, joka ei tuottaisi hämmästyttäviä tuloksia ja tilastoja sen todentamiseksi, mutta olen usein nähnyt esitettävän paljon tilastoja ilman kulttuuria. Ole Lean-huippuosaaja; sinua rakastetaan, arvostetaan ja palkitaan yli villeimpien kuvitelmieni.

Kun palkkaan jonkun, palkkaan aina luonteen perusteella ja opetan tarvittavat taidot. Voin opettaa kenelle tahansa työn, mutta sopiva luonne on harvinainen ominaisuus. Olen äskettäin kehittänyt uuden tavan löytää ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään Fastcapissa. Pyydän heitä lähettämään lyhyen 2–3 minuutin videon, jossa he kertovat itsestään. Tästä pyynnöstä ja miten ihmiset siihen vastaavat voi oppia paljon. Huipputekijöillä

ennen kaikkea, miten ongelmaa, he sanovat, etteivät ole koskaan tehneet tällaista ennen, mutta he keksivät keinon ja lähettävät videon heti. Toiset epäröivät ja keksivät syitä, miksi he eivät halua tehdä sitä. Tämä yksinkertainen tehtävä paljastaa paljon ihmisistä. Samalla se antaa mahdollisuuden tavata paljon enemmän ihmisiä, jotta voit tehdä harkittuja päätöksiä uusista tiimin jäsenistä tehokkaammin.

Alla on esimerkki videohakemuksesta, jonka tein näyttääkseni, kuinka helposti tämän voi tehdä puhelimella. Toinen videohakemuksesta on Grahamilta, yhdeltä huipputekijöistämme, joka muuttaa Denveriin. Vaikka harmittelen Grahamin lähtöä, teen kaikkeni auttaakseni häntä löytämään erinomaisen yrityksen, jossa hän voi jatkaa merkittävää vaikutustaan syvällisen Lean-kulttuurin ymmärryksensä ansiosta.

Videon käyttö on jälleen kerran voimakas työkalu ja tehokas tapa erottautua muista. Sanotaan, että jos haluat saada jonkun huomion, sinun on oltava huomionarvoinen. Perinteisten menetelmien noudattaminen työn hakemisessa ei ole huomionarvoista tässä kohtaa. Videohakemuksen lähettäminen on vähintäänkin erittäin mielenkiintoista ja useimmille ihmisille huomionarvoista.

Rohkea ja mielenkiintoinen tapa kehittää kommunikointitaitoja tekee sinusta huippuosaajan ja antaa sinulle erinomaisen aseman toiminnassa!

YKSI ASIA:
HUIPPUTEKIJÄT RAKASTAVAT
IHMISIÄ JA INSPIROIVAT HEITÄ.

Lean videot:



Paulin esimerkki
videotyöhakemuksesta
<https://youtu.be/bF7rOuBQDok>



Grahamin videotyöhakemuksen
tähtiesimerkki
<https://youtu.be/g0-3oeq981Q>



Lisää kirjaresurseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-20

Luku 21

Lean-kulttuurin tehostaminen

Monet ihmiset välttelevät yksinkertaisuutta, koska se paljastaa heidän toimettomuutensa. Jos lisää monimutkaisuutta mihin tahansa, se hidastaa toimintaa, hämärtää suunnan ja hämmentää terävimmätkin mielet.

Tässä ovat 11 tärkeintä askeltani tärkeysjärjestyksessä, joilla voit tehostaa minkä tahansa Lean-kulttuurin. Jos kulttuuristasi puuttuu energiaa ja voimaa, palaa takaisin ensimmäiseen askeleeseen ja toista tämä, kunnes koet sen tarpeeksi tehostuneeksi.

1 - Yrityksen toimitusjohtajan täytyy omaksua Lean-ajattelu henkilökohtaisesti eikä delegoida sen toteuttamista jollekin yrityksen tiimeistä.

2 - Kokoontukaa säännöllisesti tiiminä, mieluiten kerran päivässä, käsittelemään ongelmia, keskustelemaan parannuksista sekä opettamaan Lean-periaatteita. Et pelaisi Super Bowlia ilman tiimin säännöllisiä tapaamista pelistrategian hiomiseksi. FastCapissa suhtaudumme jokaiseen päivään kuin pelaisimme Super Bowlia, mikä auttaa meitä voittamaan asiakkaidemme sydämet ja parantamaan tiimin suorituskykyä.

3 - Opettele ja opeta kahdeksan hukkaa. Jokaisen yrityksessä tulisi tuntea ne ulkoa ja ymmärtää niiden merkitys. Hukka alkaa aina ylituotannosta, mikä johtaa kuljetukseen ja varastoon. Sitten on virhe, joka täytyy korjata, mikä luo ylikäsittelyn ja liikkeen hukkaa. Samaan aikaan kun asiakas odottaa sinä hukkaat mahdollisuuden tehdä parannuksia ja muuttaa maailmaa.

4 - Tee yksinkertaisia ennen ja jälkeen videoita kaikista parannuksista. Perusta YouTube-kanava, ja konsepti leviää kuin kulovalkea organisaatiossasi. Pidä se yksinkertaisena; käytä

älypuhelinta videoiden tekemiseen, älä osta kameravarusteita tai kallista ohjelmistoa. On tärkeää toimia heti, kun näet parannusmahdollisuuden. Älä viivyttelä - täydellisyyden tavoittelu on kirous mikä usein pysäyttää toiminnan!

5 - Älä koskaan syytä muita heidän hukastaan. Katso aina ensin itseäsi. Sinulla on tarpeeksi hukkaa omassa elämässäsi moneksi eliniäksi! Johtajat usein valittavat minulle muiden hukasta organisaatioissaan, mutta sanon heille aina: ”Ongelma olet sinä. Tämä alkaa ja päättyy sinuun. Lopeta muiden syyttely ja keskity itseesi. Johda esimerkillä, niin ihmiset seuraavat, syyttele, niin he pakenevat.”

6 - Etkö löydä mitään parannettavaa? Korjaa se, mikä harmittaa. Korjaa kaikki, mikä tuottaa sinulle vaikeuksia. Mikä tahansa, mikä ei suju, on helppo parannusmahdollisuus. Voin löytää 10 kömpelöä prosessia ensimmäisen tunnin aikana, jonka vietän kenen tahansa kanssa, itseni mukaan lukien.

7 - Mistä sinun pitäisi aloittaa? Kuinka löytää nämä mahdolliset parannuskohteet? Etsi paikkoja, joissa työ pysähtyy. Työn ei pitäisi koskaan pysähtyä, sen pitäisi aina virrata. Jos se pysähtyy, siinä on hukkaa.

8 - Tarvitsenko jonkun auttamaan minua? Pitäisikö minun palkata konsultti? Vastaus on ehdottomasti ei! Konsultin palkkaaminen tekee sinut riippuvaiseksi toisesta henkilöstä. Lean-ajattelijaksi tuleminen on helppoa, vaikka joku väittäisi muuta. Jos opit tämän itse, se juurtuu syvälle ajattelutapaasi. Kaikki konsultit eivät ole huonoja vaan niitä käytetään väärin. Älä koskaan palkkaa konsulttia tuomaan Lean-ajattelua organisaatioosi. Palkkaa konsultti parantamaan jo olemassa olevaa kulttuuria. Jos konsultti vie sinut kokoushuoneeseen, näytä hänelle ovea ja juokse karkuun! Työ tehdään siellä, missä se oikeasti tapahtuu: toimistossa tai tuotantotilassa, ei kokoushuoneessa.

9 - Älä koskaan yritä saada perhettäsi omaksumaan Lean-ajattelua.

Tee se itse ja tee se hyvin, niin sinusta tulee magneetti kaikille ajatteleville ihmisille maailmassa. Siksi ensimmäinen askel on niin tärkeä. Katso luvun lopussa oleva video.

10 - Entä jos en ole organisaationi ylin johtaja? Kuinka voin vaikuttaa muutokseen ja rakentaa Lean-kulttuuria? Riippumatta asemastasi, jokaisella ihmisellä on vaikutusvaltaa johonkin ja johonkukaan. Rakenna Lean-ajattelua omassa vaikutuspiirissäsi, niin sinut nostetaan nopeasti ylimmäksi johtajaksi.

11 - Älä koskaan etsi monimutkaisia ratkaisuja ongelmiin. Valitse aina yksinkertainen ratkaisu. Käytä päätäsi, älä lompakkoasi!

YKSI ASIA:
LEAN ON HAUSKAA. JOS SIITÄ
PUUTTUU HAUSKUUS,
MENETÄT ELÄMÄN JÄLKIRUOAN.

Lean videot:



Viikonloppu Lean
<https://youtu.be/gHlnhjea61w>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät osoitteesta paulakers.net/2sl-21

Luku 22

Lean-ajattelun markkinointi

Tässä luvussa käsitellään Lean-ajattelun markkinointia. Olemme auttaneet tuhansia yrityksiä ympäri maailmaa ottamaan käyttöön 2 sekunnin Lean mallin tekemällä Leanista yksinkertaista ja hauskaa. Nyt kysymys kuuluu, kuinka voit tehostaa hauskaa kulttuuriasi? Monet yritykset ovat onnistuneet Leanin käyttöönotossa, koska ne ovat olleet määrätietoisia toteutuksessa. Ne ovat kehittäneet johdonmukaisen päivittäisen toimintamallin:

- 3S:n; Siivoa Sortteeraa Standardisoi
- 2 Sekunnin parannukset
- Aamukokous
- Ennen ja jälkeen -videot

Olen matkustanut yli 50 maassa ja saanut mahdollisuuden tutustua monenlaisiin organisaatioihin. Näiden kokemusten kautta olen oppinut huomaamaan pieniä kehityskohteita, joilla voi olla suuri vaikutus – niin omassa yrityksessäni kuin muuallakin. Eräässä organisaatiossa oli tehty yli 2000 parannusvideota. Ne olivat erinomaisia, laadukkaita, täynnä työntekijöiden energiaa ja luovuutta. Silti moni tiimin jäsen ei ollut nähnyt niitä. Ajattelin heti, että onpa harmillista – mikä menetetty mahdollisuus! Kaikkien pitäisi nähdä nämä videot – ne ovat loistavia. Heidän kannattaisi pysähtyä miettimään muutamaa tärkeää kysymystä: Onko olemassa selkeä ja järjestelmällinen tapa jakaa nämä videot koko organisaatiolle? Onko olemassa jokin suunniteltu käytäntö, jonka avulla ihmiset pääsevät hyödyntämään näitä videoita ja saamaan niistä uusia ideoita? FastCapilla Lean-ajattelu ohjaa kaikkea toimintaamme – erityisesti markkinointia. Lähetämme kerran viikossa 2 sekunnin Lean-sähköpostitiedotteen ihmisille



Lean-uutiskirje

ympäri maailmaa, jotta he näkevät kaikki hienot parannukset, joita työntekijämme tekevät.

Tämän lisäksi lähetämme asiakkaillemme viikoittain sähköpostin, jossa esittelemme uusimmat tuotteemme ja innovaatiomme. Tulokset ovat olleet todella vaikuttavia. Parasta tässä on se, että prosessi on tehty helpoksi – olemme luoneet valmiit sähköpostipohjat, joten meidän tarvitsee vain lähettää viesti oikealle jakelulistalle.

Olen usein miettinyt, miksei yritykset jaa omia 2 sekunnin Lean-parannusvideoitaan sisäisesti koko henkilöstölle selkeällä ja suunnitelmallisella tavalla. Olen alkanut suositella organisaatioille, että ne lähettäisivät viikoittain sähköpostin, jossa jaetaan tiimin tekemiä oivaltavia parannusvideoita koko työyhteisölle. Kuten arvata saattaa, tulokset ovat olleet erinomaisia.

Hyvän Lean-sähköpostiviestin avaintekijät:

- Pidä viesti yksinkertaisena – vältä turhaa selittelyä
- Käytä vain vähän tekstiä – ydinviesti riittää
- Lisää selkeä ja näkyvä videolinkki, jota on helppo klikata
- Tee viestistä henkilökohtainen – osoita se vastaanottajalle, esim. “Hei Paul”
- Jos mahdollista, esitä aina kysymys. Esimerkiksi: “Voitko uskoa, että Bob säästi näin paljon aikaa? Katso alta video ja näe, miten hän teki sen.

Tämä on määrätietoista harjoittelua parhaimmillaan. Seuraavalta sivulta löydät esimerkin meidän Lean-sähköpostitiedotteestamme. Voit vapaasti kopioida siitä mitä haluat. Tulokset tulevat olemaan vaikuttavia!



Hei Bob,
 Haluatko kiinnittää ja vapauttaa poran nopeasti? [Katso tämä video!](#)
 Terveisin, Paul (paul@fastcap.com)

Henkilökohtainen tervehdys omistajalta.

Kysy aina kysymys.

Description	Part Number	Price
Quick Mandrel	QUICK MANDREL	\$19.95
Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK DRILL BIT	\$2.20
Long Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK LONG DRILL BIT	\$2.50

888-443-3748
 www.fastcap.com

Suora sähköpostilinkki, jonka kautta asiakas voi vastata.

- Yksinkertaiset markkinointikampanjat.

Paljon kuvia.

- Vähän tekstiä.

- Visuaalinen videolinkki



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

Lean-ajattelun markkinointi



Hei Bob,
Mitä kaikkea löytyy sinun kynäpurkistasi?
Terveisin, Paul (paul@fastcap.com)

Henkilökohtainen
tervehdys
omistajalta.

Kysy aina
kysymys.

Suora
sähköpostilinkki,
jonka kautta
asiakas voi
vastata.

Visuaalinen
videolinkki.

2 Second Lean
How to Grow People and Build a Lean Culture

Watch Video

IDEAL AEROSMITH

www.paulakers.net



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#).

YKSI ASIA:
HYÖDYNÄTKÖ LEAN-AJATTELUA
MARKKINOINNISSASI?



Lisää kirjaresurseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-22

Luku 23

Meidän Uusi

KOTI!

Tulevaisuuden investointi



Vuosien odotuksen ja huolellisen suunnittelun jälkeen olemme vihdoin saaneet valmiiksi 4 600 neliömetrin kokoisen, Lean-ajatteluun perustuvan, tehtaamme Ferndalessa, Washingtonissa. Rakennuksen jokainen yksityiskohta on suunniteltu työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet huomioiden.



Paul oli pitkään unelmoinut huippumodernin tuotantotilan rakentamisesta, mutta vuoden 2008 talouskriisi pakotti siirtämään hankkeen myöhemmäksi. Extreme Lean -ajattelun ansiosta pystyimme jatkamaan kasvua. Rakennushanke käynnistettiin uudelleen vuoden 2013 alussa, ja

pääsimme muuttamaan uusiin tiloihin vuoden lopulla. Uusi rakennuksemme on täynnä Lean-innovaatioita. Yksi Leanin keskeisimmistä periaatteista – ihmisten kunnioittaminen – näkyy selvästi kaikkialla tiloissamme. Tilassa





Kokkien keittiö

on peräti 110 ikkunaa, jotka tuovat runsaasti luonnonvaloa. Lisäksi siellä on automaattisesti säätävä LED-valaistus, miellyttävä lattialämmitys, tehokkaat Big Ass Fans™ -kattotuulettimet sekä laadukas, integroitu Bose™-

äänentoistojärjestelmä. Tunnelma on niin mukava, että jokainen päivä tuntuu kesältä!

Rakensimme myös huippuluokan keittiön työntekijöiden käyttöön. Parhaiden kodinkoneiden ja kaapistojen ansiosta henkilöstö kokee tulewansa arvostetuksi ja huomioituksi. Usein keittiön ohi kulkiessa ilmassa leijuu herkullinen tuoksu – joku on taas leipomassa jotakin hyvää.



Puuverstas – Meidän leikkikenttämme



Vessat – Työpaikkamme ylipyydenaihe

Puutyöläistaustamme käy ilmi heti, kun astut ovesta sisään. Rakennusta koristavat upeat, näkyviin jätetyt kattopalkit ja lämpimän sävyiset mäntypaneelit, jotka jatkuvat läpi koko rakennuksen. 110 neliömetrin puuverstas on meidän leikkikenttämme – siellä on aina joku työskentelemässä.

FastCapilla olemme aina olleet ylpeitä siisteistä ja toimivista saniteettitiloistamme, joten uuden rakennuksen suunnittelussa emme säästelleet niiden kohdalla. Vanhoissa tiloissa ihmisten piti käydä useissa eri paikoissa olevissa vessoissa, mikä aiheutti turhaa



Varattujen vessojen merkkivalot

liikkumista. Usein ne olivat varattuja, eikä sitä voinut tietää ennen kuin kokeili



Täysin yksityiset wc-kopit

ovenkahvaa. Jotta voisimme poistaa turhaa liikkumista, rakensimme uudet wc-tilat yhteen paikkaan, jossa on useita yksityisiä wc-koppeja. Tämä poisti tarpeen kävellä eri paikkoihin.

Lisäsimme wc-tiloihin älykkään valojärjestelmän, joka näyttää selkeästi jos koppi oli varattu. Koska valot ovat näkyvissä kaikkialta rakennuksesta, työntekijät voivat helposti tarkistaa tilanteen ilman turhaa kävelyä. Nämä kaksi Lean-



Ei seiniä

parannusta ovat säästäneet meiltä tunteja turhaa liikkumista joka päivä.

Uuden rakennuksen suunnittelussa emme keskittyneet pelkästään viihtyvyyteen – halusimme myös varmistaa, että työnkulku olisi mahdollisimman sujuvaa. Rakennuksessa ei ole lainkaan kiinteitä seiniä, paitsi



Suunnittelu- ja tuotantosolut pyörillä

wc-tilojen, puuverstaan sekä pienen neuvottelu- ja palvelinhuoneen kohdalla. Tämä avoin rakenne antaa meille täyden vapauden muokata tiloja työnkulun mukaan ja mahdollistaa nopean sopeutumisen tuleviin tarpeisiin.

Rakennus suunniteltiin alusta alkaen helpoksi pitää puhtaana ja hyvässä kunnossa. Perinteisten mattojen, laattojen ja erilaisten lattiapintojen sijaan valitsimme



Potkulautapiste



Seisomatyöpiste

koko tilaan kiillotetun betonilattian. Tämä mahdollistaa siivousprosessien ja -välineiden standardoinnin. Nyt siivoaminen on hauskaa, nopeaa ja helppoa.

Jokainen työpiste ja tuotantosolu rakennuksessa on pyörien päällä. Tämä mahdollistaa sen, että voimme

mukautua mihin tahansa tilanteeseen, jonka työ vaatii. Jos meidän täytyy siirtää tuotanto lähemmäs lähettämöä, se onnistuu minuuteissa päivien sijaan. Kaikki – suunnittelusta tuotantoon ja toimistoon – on liikuteltavaa ja modulaarista.



Graafisen suunnittelun osasto

Myös työntekijämme liikkuvat pyörillä! Koska uusi rakennuksemme on paljon suurempi kuin edellinen, meidän piti keksiä tehokas tapa liikkua sen sisällä. Ratkaisuksi otimme käyttöön Razor®-potkulaudat, joilla pääsemme rakennuksen toisesta päästä toiseen alle 30 sekunnissa.



Standardoidut kärryt ja työasemat

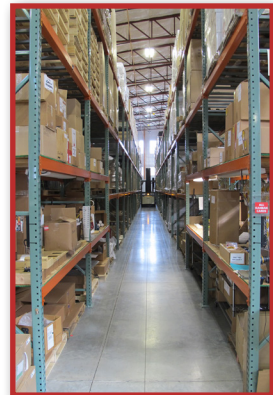
Kaikissa toimistoissamme on seisomatyöpisteet. Koska tilassa ei ole seiniä, on helppo pysyä ajan tasalla tapahtumista. Työpisteet on järjestetty neljän ryhmiin, mikä kannustaa yhteistyöhön – usein näkee ihmisten kokoontuvan yhdessä ratkaisemaan projekteja ja vastaamaan kysymyksiin. Tässä toimistossa ei ole tilaa hukalle!



Tilausten käsittelypiste

Graafisen suunnittelun osasto on avointa työtilaa, mikä helpottaa pakkausten ja markkinointimateriaalien muokkaamista tarpeiden mukaiseksi.

Useimmat työpisteemme on rakennettu omalla FastPipe-järjestelmällämme, joka koostuu teräsputkista ja liitososista. Koska järjestelmä perustuu standardikomponentteihin, voimme helposti muokata ja kehittää työpisteitä tarpeidemme mukaan. Järjestelmän avulla voimme myös rakentaa modulaarisia kärryjä, pöytiä ja työasemia, joita on helppo monistaa ja muokata. Jos jokin työpiste käy tarpeettomaksi, voimme purkaa sen ja hyödyntää materiaalit



Kapea käytävä

uudelleen – rakentaa niistä jotain uutta. Näin voimme asettaa asiakkaidemme tarpeet etusijalle ja toimittaa parempia tuotteita nopeammin ja edullisemmin, koska emme ole sidottuja kalliisiin tai kiinteisiin työpisteisiin.

Varastomme on suunniteltu tehokkuus edellä: käytävät ovat vain noin 1,7 metriä leveitä, mikä mahdollistaa varaston sijoittamisen puolet pienempään tilaan kuin perinteisillä hyllyratkaisuilla. Trukkien turvallinen ja nopea liikkuminen on varmistettu sisäänrakennetuilla ohjausjärjestelmillä. Jokaisen varastohyllyn päässä sijaitsevat tuotantosolut, jotka vastaavat kyseisen käytävän tuotteista. Tämä mahdollistaa materiaalivirran raaka-aineista valmiisiin tuotteisiin ilman, että varaston käytävältä täytyisi poistua.

Kaikki Lean-ajatteluun perustuvat parannukset, jotka otimme käyttöön jo rakennuksen suunnittelu- ja rakennusvaiheessa, ovat lisänneet tuottavuutta merkittävästi koko organisaatiossa. Tuotteidemme laatu on parempi kuin koskaan, tuotantomäärät ovat kasvaneet – ja samalla työ on muuttunut helpommaksi ja mielekkäämmäksi. Tämä kaikki on mahdollista Lean-ajattelun ansiosta.

Haluatko nähdä lisää? Katso esittelyvideomme! Tässä erään innokkaan fanimme palaute:

Halusin vain sanoa, että olen katsonut muutamia videoita uudesta rakennuksestanne, ja se on upea. Sinä ja tiimisi teette uskomatonta työtä! Tiedän, ettei työ ole koskaan täysin valmis, mutta työnne inspiroi jatkuvasti. Varmistathan, että tiimisi tietää, että heidän päivittäinen panoksensa jatkuvan parantamisen prosessiin inspiroi ihmisiä täällä Pennsylvaniassa. Tiedän, että menestyksen resepti vaatii erinomaista johtajuutta ja loistavan tiimin. Te olette huippuja ja saatte minut tuntemaan ylpeyttä amerikkalaisesta valmistusteollisuudesta ja siitä, mihin tässä maassa pystytään. Jatkaa erinomaista työtä. Olette minulle esikuva!

Shawn Gross
Suunnittelu- ja materiaalipäällikkö
Viking Plastics

**YKSI ASIA:
RAKENNA SE OSAKSI JÄRJESTELMÄÄ
JA SITÄ ON VAIKEA MUUTTA**

Lean videos:



**1. Lähde Lean-kierrokselle
Paulin kanssa!**

https://youtu.be/jYby_HczyDA



2. FastCap Lean-kierros 2.0

<https://youtu.be/EqtKKkastWk>



**3. FastCapin uuden
tuotantolaitoksen rakentaminen**

<https://youtu.be/meqGK3VN2XE>



**4. FastCapin uuden
tuotantolaitoksen betonivalutyöt**

<https://youtu.be/hZlBcHkV27k>



**Lisää kirjaresurseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-23**

Luku 24

Lähdetään kierrokselle

Saan päivittäin noin kolme pyyntöä puheen pitämiseksi tai opastetun kierroksen järjestämiseksi. Tällä hetkellä tarjoamme FastCapilla 24 kierrosta vuodessa, ja osallistujilta vaaditaan paljon, jotta mukaan pääsevät vain ne, jotka ovat aidosti sitoutuneita Lean-kulttuurin rakentamiseen. **Emme opeta, miten Leania tehdään, vaan opetamme, miten rakennetaan Lean-kulttuuri.**

Koska kiinnostus on niin suurta, meidän piti löytää Lean-henkinen tapa tavoittaa mahdollisimman moni. Niinpä otin videokameran ja potkulaudan, ja käytin neljä tuntia opastetun videokierroksen tekemiseen. Ei ammattimaista videotuotantotiimiä – vain minä, tiimini, Sony PJ 790 -videokamera ja Mac, jossa on Final Cut Pro. Se oli yksinkertaista, nopeaa ja helppoa, mutta ei täydellistä! Täydellisyys on niille, jotka haluavat selittää, miksi eivät saa asioita tehtyä. Tämän videon tarkoitus on antaa yleiskuva siitä, miten ajattelemme. Meillä on lähes 1000 videota (joita on katsottu yhteensä yli miljoona kertaa) vapaasti katsottavissa verkossa, ja ne käsittelevät yksityiskohtaisesti kaikkia Lean-aiheita.

Maailmalla on valtavasti yrityksiä, jotka tekevät erinomaista työtä Lean-kulttuurin rakentamisessa. Haastattelin näiden yritysten johtajia MAPP-konferenssissa Indianassa. Löydät Lean-pyöreän pöydän -keskustelun tämän luvun lopusta.

6 Lean-kulttuuria rakentavaa yritystä

Walters & Wolfe	Kalifornia
Xylem Design	Colorado
Klime-Ezee	UK
YelloTools	Saksa
Viking Plastic	Pennsylvania
Omni Duct	Kalifornia

Opastetun kierroksen vaatimukset

- Yrityksen toimitusjohtajan on osallistuttava. Ymmärrämme, että jotkut organisaatiot ovat valtavia, eikä ole todennäköistä, että toimitusjohtaja osallistuisi kierrokselle. On kuitenkin hyvä tietää, että meillä on ollut mukana yrityksiä, joilla on 70 000 työntekijää maailmanlaajuisesti, ja näiden yritysten toimitusjohtajat sekä hallituksen jäsenet ovat osallistuneet kierroksille useita kertoja. Olemme tehneet poikkeuksia tästä vaatimuksesta, mutta vain silloin, kun olemme vakuuttuneita siitä, että osallistuvalla johtajalla on todellista valtaa rakentaa Lean-kulttuuria menestyksekkäästi.
- Osallistujien on luettava tämä kirja: 2 Second Lean.
- Osallistujien on katsottava etukäteen vähintään 10 Lean-aiheista videota.
- Sitoudu muuttamaan yrityksesi ja sen kulttuuri Lean-malliin yhden vuoden aikana.
- Tee ensimmäisen vuoden aikana 50 parannusvideota (ennen/jälkeen).
- Perusta julkinen YouTube-kanava, jossa jaat oppimiasi asioita (Lean-videoita) maailmalle.
- Järjestä muille yrityksille kierros omassa toimipisteessäsi vuoden sisällä FastCapin kierroksesta (maksu hyvä eteenpäin)!
- Kierroksen ensimmäinen tehtävä on siivota meidän vessamme. Tämä opettaa nöyryyttä ja havainnollistaa tehokkaita prosesseja – kaksi Lean-ajattelun kulmakiveä.
- Jos pystyt täyttämään yllä mainitut vaatimukset, tässä ovat kierroksen tarkemmat tiedot:
- Ilmoita minulle osallistujien nimet
- Työskentelemme tuotantolaitoksessa, joten kylminä päivinä suosittelimme lämpimiä vaatteita; tehtaallamme on yleensä noin 16 °C
- Suosittelen katsomaan seuraavat 8 videota, jotta teillä on yhteinen lähtökohta ja saatte vierailusta mahdollisimman paljon irti. Voitte myös vieraillla 2 Second Lean -verkkosivustolla, josta löytyy paljon lisää videoita ja materiaaleja, joita voitte käyttää tiiminne koulutuksessa. Suosittelemme lämpimästi organisaatiotanne osallistumaan Lean Hubiin. Käykää osoitteessa paulakers.net/lean-hub!

Miksi FastCap järjestää Lean-kierroksiä

- Olemme hyötyneet valtavasti Toyota Production Systemin oppimisesta. Tämä on meidän tapamme antaa takaisin.
- Haluamme, että muutkin saavat samat hyödyt, jotka me olemme saaneet rakentaessamme vahvaa liiketoimintaympäristöä Amerikassa.
- Toyota opetti meille avoimesti 50 vuoden kokemuksensa ilmaiseksi, joten me maksamme hyvän eteenpäin tekemällä samoin.
- Meidän henkilöstömme kehittyi Lean-ajattelussa, kun opetamme sitä muille.
- Meidän tiimimme kokee työnsä erityisen palkitsevaksi ja merkitykselliseksi, kun muut haluavat tulla katsomaan ja oppimaan, miten rakennamme Lean-kulttuuria käytännössä.

FastCapin odotukset vierailijoille

- Osallistujilla tulisi olla yksi selkeä tavoite, jonka he haluavat saavuttaa.
- Kun opit ja otat Leania käyttöön, odotamme, että jaat oppimasi eteenpäin opettamalla muita vuoden sisällä vierailustasi FastCapilla.
- Kierros ei ole tarkoitettu uteliaille – se on tarkoitettu henkilöille, jotka todella haluavat oppia Lean-ajattelua ja ovat sitoutuneet viemään opit käytäntöön.
- Kierroksella tulee olla mukana organisaation ylimmän johdon edustajia (omistajat, toimitusjohtajat, operatiiviset johtajat jne.). Muita osallistujia saa toki olla mukana.
- Kaikkien osallistujien tulee olla sitoutuneita Lean-ajatteluun.

Vierailun jälkeen – Miten aloittaa

- Ensinnäkin Lean on helppoa. Lähesty sitä tällä asenteella, niin onnistut.
- Älä jää kiinni tekosyihin. Jos selittelet, miksi et voi kokeilla, et koskaan pääse kokemaan Lean-ajattelun todellisia hyötyjä. Muutos alkaa sinusta – ja voi ulottua perheeseen, yhteisöön ja koko maailmaan.
- Vieraile muissa Lean-yrityksissä ja koe itse, miltä Lean-kulttuuri tuntuu käytännössä.

- Liity mukaan Lean-yritysten yhteisöön. Rakenna verkostoja – me kaikki olemme täällä tukemassa toisiamme.
- Kokeile ensin käytännössä, näe hyödyt omin silmin – ja ala vasta sitten lukea ja opiskella aiheesta lisää.
- Katso kaikki FastCapin tarjoamat Lean-videot ja käytä niitä koulutusmateriaaleina omassa yrityksessäsi.
- Lue kirja The Toyota Way – Toyotan tapaan
- Tilaa viikoittaiset lähetykset The American Innovator ja 2 Second Lean. Kaikki aiemmat jaksot löytyvät iTunesista podcasteina sekä ohjelmien verkkosivuilta – voit kuunnella niitä milloin tahansa.

Muista, että Lean on loppumaton matka.

Toivon, että nautit omasta Lean-matkastasi yhtä paljon
kuin minä olen nauttinut omastani.

Elämä on seikkailu!



YKSI ASIA:
ÄLÄ OPETTELE LEANIA.
OPETTELE, MITEN RAKENNETAAN
LEAN-KULTTUURI

Lean videot:



FastCapin Lean videokirjasto

<https://www.fastcap.com/content/lean-videos>



MAPP Pyöreän pöydän haastattelu

https://youtu.be/E9Na_YMKdvE

Lisää videoita seuraavalla sivulla



Walters & Wolf: Missä on B-halli?

<https://youtu.be/XTaFuteaz00>



Xylem Design: Tehdaskierros

https://youtu.be/6IUywb_02KU



Klime-Ezee: Lean matka

<https://youtu.be/EH8hKjskD7s>



Omniduct : Lean Blogi

<https://youtu.be/OzBXPdnk65Y>



Viking Plastics: Lean matka

<https://youtu.be/3d04Dq8UY4E>



Viikoittaisen lähetyksen tilaaminen

<https://paulakers.net/subscribe>



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät
osoitteesta paulakers.net/2sl-24

Lisäaineisto

Lean pähkinäkuoressa

OPI NÄKENÄÄN LEAN

Lean pähkinäkuoressa!

1. Jatkuva parantaminen alkaa siitä, että "korjataan se mikä harmittaa" joka päivä!
2. Lean-ajattelussa on kyse kahdeksan hukan poistamisesta:
 - Ylituotanto
 - Kuljetukset
 - Varastointi
 - Virheiden korjaaminen
 - Yliprosessointi
 - Siirtyminen
 - Odottaminen
 - Työntekijöiden nerokkuuden käyttämättä jättäminen
3. Hukkaa poistetaan jatkuvan parantamisen avulla.

Tärkeitä Lean-periaatteita

1. Lean-ajattelijat kunnioittavat ihmisiä ja kannustavat heitä käyttämään luovuuttaan.
2. Lean-ajattelijat eivät omista ideoita; kyse on aina tiimityöstä.
3. Lean-ajattelijat myöntävät olevansa väärässä vähintään kahdesti päivässä.
4. Parantaminen ei lopu koskaan, koska hukka on kuin painovoima.
5. 90 % kaikesta, mitä teet, on hukkaa.
6. Älä koskaan keskity muiden hukkaan; sinulla on aina tarpeeksi omaasi!
7. Lean ei tarkoita nopeaa työskentelyä, vaan sujuvaa työskentelyä.

7 tehokasta keinoa Lean-kulttuurin rakentamiseen


1. Ihmisten opettaminen ja kouluttaminen.
2. Päivittäinen 2 sekunnin parannus jokaiselta
3. Päivittäinen 3S; Siivoa, Sortteeraa (lajittele) ja Standardisoi.
4. Aloita päivittäinen aamupalaveri.
5. Aloita Lean-matkasi vessasta.
6. Aloita Lean-matkasi hitaasti.
7. Älä aloita Lean-matkaa ennen kuin olet 1000 % varma, että se on oikea suunta sinulle. Jos aloitat ennen kuin ymmärrät tämän, epäonnistut.

Lean-kulttuurin rakentamisen tulokset

1. Operatiivisen toiminnan erinomaisuus
2. Alhainen henkilöstön vaihtuvuus
3. Asiakkaiden pysyvyys
4. Kustannusten jatkuva pienentyminen
5. Jatkuva laadun paraneminen
6. Jatkuva innovointi
7. Hauska ja mielekäs työpaikka

IIIIIIIIII
LEAFN TOIINI
LEAFN TOIINI
LEAFN TOIINI

Lean Aamupalaverin Ohjeet




Lean-aamupalaverin ohjelma

- 7:30-7:55 Aamupalaverin johtaja valmistautuu palaveriin
- 7:55 Aamupalaverin johtaja ilmoittaa kuulutuksella ja radiopuhelimella: 5 minuuttia aamupalaveriin
- 8:00 Hyvää huomenta, FastCap!
- 8:01 Ilmoitetaan seuraavaan aamupalaverin johtaja
- 8:02 Myyntiluvut
- 8:03 Virheet ja niiden läpikäynti tiimin keskustellen
- 8:10 Faniposti
- 8:15 Tuotekatsaus
- 8:20 2 sekunnin parannukset
- 8:25 FastCapin periaatteet
- 8:30 Historia ja oppiminen
- 8:35 Perustuslaki
- 8:40 Venyttely
- 8:45 Paluu töihin

Huomio:

1. Ajat ovat suuntaa antavia. Aamupalaverimme kestää yleensä 30 minuuttia, mutta voi kestää jopa tunnin riippuen päivän aiheista ja tilanteista.
2. Me pidämme aamupalaverin joka aamu. Emme jätä sitä väliin. Se on tärkein tapa, jolla rakennamme kulttuuriamme. Alussa aamupalaverimme kesti vain 5 minuuttia. Suosittelemme, että aloitat samalla tavalla ja teette siitä kestävän käytännön.
3. Sisällön jatkuva tarkastelu, testaus ja toistaminen on tärkeää, jotta asiat jäävät mieleen.
4. Meiltä kysytään usein, onko meillä uusien työntekijöiden perehdytystä. Vastaus on: "Ei ole." Aamupalaveri toimii päivittäisenä perehdytyksenä – ja se on paljon tehokkaampi.




Aamupalaverin johtaja: Tavoitteemme on, että ihmiset ylistävät yritystämme. Tässä kohtaa luetaan ääneen sähköposteja ja kirjeitä, joilla halutaan kiittää tiimiämme poikkeuksellisesta palvelusta.

Faniposti


Esimerkkejä siitä, miten FastCap ylittää odotukset!

Esimerkkikirjeitä



Tyytyväiset asiakkaat

1. "Hei Kenzie! Haluan sinun tietävän, että olen todella kiitollinen siitä, mitä teit puolestani. Tarjotit erittäin ystävällistä asiakaspalvelua ja teit enemmän kuin olisi tarvinut. Ole hyvä ja välitä tämä viesti esihenkilölle. Haluan antaa kiitosta erinomaiselle työntekijälle!"
Terveisin, Lisa
2. "Hei Paul! Kiitos, että avasit ovet meille ja että meidät mukaan Opi näkemään Lean-kierrokselle. Oli todella rohaisevaa ja vaikuttavaa nähdä, mitä teette. Olen vuosien varrella nähnyt monia "maailmanluokan" yrityksiä, mutta teidän yrityksenne oli ehdottomasti yksi parhaista – ilman epäilyksiäkin.
3. "Hei itseämme onnekkaina, kun saamme lähteä sinun ja Jonin kanssa Japaniin. Väititähän koko ryhmämme suuret kiitokset työntekijöillemme. Heidän intohimonsa jatkuvan parantamisen ja yhteistyön oli käsin koskettavaa heti, kun astuimme ovesta sisään."
Kiitokset, Jack Louie
4. "Hei Jenny! Sinä (ja FastCap) olette tarjonneet aivan poikkeuksellista asiakaspalvelua. Sain HOD-tuotteet tänään – TÄKÄÄ, heti seuraavana päivänä viimeisestä yhteydenotostamme. Ennen kuin perustin oman pienemmän remonttiyritykseni, vietin vuosikymmeniä asiakastuen parissa tietokoneallalla. Ollisin tehnyt mitä vain saadakseni sinuiltaisi työntekijän." Kiitos, että palautit uskon (ainakin yhteen) amerikkalaiseen yritykseen."
Don Meyers
5. "Hei Clint! Kiitos, että opastit minua tiloissamme tänään vuotuisen turvallisuuskäytökäsen yhteydessä. Kuten tavallista, tilanne erottui edukseen siisteydeltään. Dokumentointi on moitteetonta ja aina ajan tasalla, ja koko henkilöstö on tietoinen toistensa läsnäolosta ja turvallisuudesta. Annan arvosanaksi 10- on harvinaista, että annan 10:itä alkavia arvosanoja."
Frank Enriquez





Aamupalaverin johtaja: Joka päivä tutustumme yhteen tuotteeseemme käytännölläheisesti, jotta tiimimme saa jatkuvaa koulutusta ja osaaminen pysyy vahvana.

Tuotekatsaus

Aamupalaverin johtajan tulisi valmistautua seuraavasti:

1. Katsota luettelosta seuraava tuote, joka käydään läpi.
2. Avaa verkkosivuiltamme kyseisen tuotteen esittelyvideo (jos saatavilla).
3. Hanki tuote esittelyä varten ja laita näytekappale kiertämään tiimin jäsenille.
4. Keskustele Paulin, Miken, Andrey'n tai Jonin kanssa mahdollisista lisätiedoista ja demosta ryhmälle.
5. Kannusta kysymyksiin ja varmista, että kaikki ymmärtävät tuotteen.
6. Merkitse tuote käsitellyksi luettelossa.





Aamupalaverin johtaja: Kysy Andreyta, mikä on uusin parannusvideo, ja laita se valmiiksi katsottavaksi.

Parannukset


Aamupalaverin johtaja kutsuu joka päivä kuusi henkilöä kertomaan tämänhetkisestä 2 sekunnin parannuksestaan.

Joka päivä keskitymme johonkin tehtyyn parannukseen. Koska jokaisen työntekijän odotetaan tekevän yhden kahden sekunnin parannuksen päivässä, on helppoa esitellä ja juhlistaa yhtä parannusta joka päivä.

Valitsemme kaikkein vaikuttavimmat parannukset ja teemme niistä lyhyitä videoita, joissa näytetään ongelmia ja sen ratkaisu. Nämä videot julkaistaan verkkosivuiltamme Lean parannukset -osiossa.

Päivittäisten parannusten tarkastelu perustuu siihen, että pysyvän jatkuvan parantamisen kulttuurin luomiseksi tarvitaan kolme asiaa:

- **Asetetaan odotukset.** Meidän odotuksemme on, että jokainen tekee joka päivä 2 sekunnin parannuksen.
- **Varmistetaan odotusten täyttyminen:** Tämä tehdään joka aamu ensimmäisen tunnin aikana aamun parannuskävelyllä, jolloin tarkastellaan jokaisen tiimin jäsenen tekemät parannukset.
- **Vahvistetaan odotuksia:** Tämä tehdään näytämällä kaikille päivittäin videoita tehdyistä parannuksista.
- **Huomautus:** aluksi tarkastelimme parannuksia kävelemällä osastolta toiselle. Tämä tapa toimii pienemmissä yrityksissä, mutta kun kasvoimme, oli tehokkaampaa tehdä videoita parannuksista ja näyttää ne aamupalaverissa.





Aamupalaverin johtaja: Lue yksi periaate ja keskustele ryhmän kanssa sen merkityksestä ja siitä, miten sitä voi soveltaa työssä ja kotona.

FastCapin 22 periaatetta

- 1) Mikä on FastCapin tarkoitus? **Kehittää ihmisiä.**
- 2) FastCap etsii aina tapoja tehdä asioita **turvallisempia, laadukkaampia, yksinkertaisempia, nopeampia.**
- 3) Winston Churchill sanoi nämä sanat...**"Toimi tänään."**
- 4) Kun postimme jostain, me...**"Jätämme sen parempaankuntoon kuin missä sen löysimme."**
- 5) Meidän virallinen työmläkkeemme on... **Prosessi-insinööri.**
- 6) Kaikki arvokas syntyy... **kovalla työllä.**
- 7) Päivittäinen tavoitteemme on tehdä yksi... **2 sekunnin parannus.**
- 8) Ihmiskielen tehokkain sana on... **henkilön oma nimi.**
- 9) Nauti päivästäsi täysillä... **tekemällä vaikeita asioita ensin.**
- 10) Jos haluamme tietää todellisen ongelman, meidän täytyy... **kyysä 5 kertaa miksi.**
- 11) Kun ongelma ilmenee, meidän tulisi aina... **mennä paikan päälle katsomaan.**
- 12) Mitä meidän täytyy tehdä ymmärtääksemme toimintamme? **Hansel (itsearviointi).**
- 13) Todellinen oppiminen alkaa, kun kysyt... **kysymyksiä.**
- 14) Mitä Bob Taylor sanoi? **Ota vastuusi asioista ja ihmisistä.**
- 15) "Valitaisin kaiken maailman älykkyyden henkilöön, jolla on... **selkeä visio."**
- 16) Toyota ei yritä parantaa mitään, ellei he voi... **puodittaa hukkaa.**
- 17) **Pidetään toisemme vastuullisina.** Pidetään toisemme vastuullisina.
- 18) Menevät FastCapilla, kun et... **koskaan tyvdy nykytilaan.**
- 19) Toyotan menestyksen perustuu... **kulttuurin määrätietoiseen rakentamiseen.**
- 20) Miten visio saadaan pysymään mielessä? **Toistamalla sitä yhä uudelleen ja uudelleen.**
- 21) Maailmassa on kahdenlaisia ihmisiä... **Antajia ja ottajia.**
- 22) Bob Taylorn mukaan kaikki, mikä on tekemisen arvoista, on tekemisen arvoista... **vaikka aluksi huonostikin.**



Aamupalaverin johtaja: Laita valmiiksi ja käy läpi video, äänite tai kirja, joka sisältää päivän historian ja henkilökohtaisen kehityksen oppitunnin.

Historia

Esimerkkejä:
Amerika – Meidän tarinamme -video
Vuosisadan 100 merkittävintä henkilöä -video
Tänään historiassa.



Henkilökohtainen kasvu / Itsensä kehittäminen

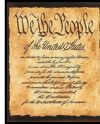
Esimerkkejä:
Lue yksi sivu kirjasta tai kuuntele 5 minuuttia äänikirjaa.
Hyvästä paras
Toyotan tapaan
Nido Qubein



Aamupalaverin johtaja: Kysy yhdeksi tiimin jäseneltä yksi perustuslain lisäys päivässä.

Perustuslaki

1. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Uskonnonvapaus, sananvapaus, lehdistönvapaus, kokoontumisvapaus ja oikeus voida hallitukseseen
2. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Hyvin järjestetty malli ja oikeus pitää ja kantaa aseita
3. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Sotilaita ei saa majottaa yksityiskoteihin ilman omistajan suostumusta
4. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Oikeus henkilökohtaiseen turvallisuuteen
 Ei perusteettomia kotietsintöitä tai takavarikkoja
 Ei esmittänsä ilman todennäköistä syytä ja valaa
 Luuassa on tarkasti määrättyjä esittävät paikka ja takavarikoitavat henkilöt tai esineet
5. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Ketään ei saa asettaa syytteseen vakavasta rikoksesta ilman valamiehistön nostamaa syytettä, paitsi armeijan tapauksissa
 Ei saa tuomita kahleesti samasta rikoksesta (ei kaksoisrangaistusta)
 Ketään ei saa pakottaa todistamaan itseään vastaan
 Ketään ei saa ristiä hengestä, vapaudesta tai omaisuudesta ilman lainmukaista oikeudenkäyntiä
6. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Oikeus nopeaan oikeudenkäyntiin puolueettoman valamiehistön edessä
 Oikeus saada tietää, mistä häntä syytetään
 Oikeus kohdata syyttäjän todistajat
 Oikeus kutsua omia todistajia
 Oikeus saada oikeudellista spua puolustukseen
7. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Siviilioikeudenkäynnissä, jossa vaaditaan yli 20 dollarin korvausta, on oikeus valamiehistön Tuomioistuinten päättökä ei saa tarkastella uudelleen muuten kuin common law -sääntöjen mukaisesti
8. **Lisäys (1791, George Washington):**
 Ei saa määrätä kohtuuttoman suurta takaussummaa
 Ei saa määrätä kohtuuttomia sakkoja
 Ei saa käyttää julmaa tai epätavallista rangaistusta



Aamupalaverin johtaja: Pidä tiimin kanssa lyhyt, 3-5 minuutin venyttely.

Venyttely



Tavoitteet

Kehitä ihmisiä

- Vie LEAN-ajattelu kotiin
- Kiitollisuuden ja ystävällisyyden asennointia muuta kohtaan
- Oppimista joka päivä (LEAN- ajattelu historiaa, kirjallisuutta)
- Kannustetaan toisiimme ottamaan vastuuta asioista ja ihmisistä.

Yksi uusi tuote kuukaudessa

- Kehitetään asiakkaidemme ideoita ja tuodaan ne markkinoille.

Yksi 2 sekunnin parannus

- Jokainen tekee yhden 2 sekunnin parannuksen joka päivä koko loppuelämänsä ajan.
- Aseta tavoite niin pieneksi, että kuka tahansa voi saavuttaa sen.

Poka-Yoke

- Suunnitellaan prosessit niin, ettei virheitä pääse syntymään
- Luo yksinkertainen prosessi, jonka kuka tahansa voi oppia 5 minuutissa
- Vähemmän kuin yksi virhe viikossa
- Tee asiat yksinkertaisiksi, jotta meille jää energiaa korkeamman tason ajattelulle.

Maailmanluokan ongelmanratkaisija

- Anna minulle ratkaisu
- Ei tekosytä! Älä sano, miksi sitä ei voisi tehdä!
- Historia osoittaa, että monet ovat selvinneet paljon suuremmista esteistä kuin mitä me koskaan kohtaamme.

Ei veren vuodattamista

- Ei onnettomuuksia
- Ei poissaolopäiviä

Valmistettu Yhdysvalloissa

- Palautetaan valmistus kotimaahan
- Valmistetaan kaikki tuotteet Yhdysvalloissa kymmenen vuoden sisällä. Aloitus – 2007, valmis – 2017

Maailman paras LEAN-ajattelussa

- Viikoittaiset kierrokset
- Disney-laiva ajattelutapa
- Jätä paikat parempaan kuntoon kuin missä sen löysit
- Aamupalaveri, rakenna kulttuuria
- Aamun parannustyö klo 7–8
- Jatkuvan parantamisen videoita muiden auttamiseksi

Ei oletuksia Ei arvailua

- Kysy miksi
- Kysy miksi
- Kysy miksi
- Varmista, että olet 1000 % varma ennen kuin jatkat

Tyytyväiset asiakkaat

- Jos asiakkaat eivät ole haltioissaan, olemme epäonnistuneet
- Käytä henkilön nimeä kahdesti ensimmäisen minuutin aikana
- Kiitollinen asenne – tee vaikutus
- Yhden minuutin tuotevideo jokaisesta tuotteesta

Paranna asiakkaan elämää

- 100 % keskittyminen
- Ei ajan tuhlausta
- Paranna laatua
- Vähennä kustannuksia
- Älä laita asiasta maksamaan ajan ja resurssien väärinkäytöstä

Toimitus saman päivän aikana

- Tilauksesta kuorma-autoon kahdessa tunnissa

Helppo 8-vaiheinen prosessi Mallisivut

VESSAN SIIVOUS



- Imuroi tuuletusaukot
- Pyyhi paaullat vessojen yläosasta
- Pyyhi kaikki ovenkahvat ja kahleet lyysoi-pyyhkeillä
- Pyyhi metalliloitot yläosat lyysoilla
- Pyyhi kettiön suuntaa portaita kohti



- Ripottele Comet-puhdistusainetta WC-pöttöön
- Käytä WC-huulaa puhdistamiseen
- Puhdista istuimen alta
- Käytä ohutta valkoista harjaa puhdistukseen WC-istuimen ja WC:n takaosan välillä



- Pyyhi WC-istuin Windexillä
- Huuhtele WC, kun olet valmis



- Kastele moppi kuumalla vedellä
- Mopaa lattiat WC-kopissa
- Mopaa loput lattialta
- Käytä läikää kuumaa vettä mopin uudelleen kostuttamiseen



- Puhdista hanat ja saippua-ainostelijat
- Puhdista tydylasot
- Puhdista pesuallas viivalla karhuksella
- Käytä mustaa palikkaa pitämässä hanaa



- Pyyhi kösenkuivain
- Puhdista seinä Windexillä
- Joskus listojen puhdistamiseksi hankaamista Windexillä



- Puhdista pelli Windexillä
- Tarkista ja täytä saippua



- Imuroi listat alkan portaita, kulkien kylpyhuoneen kautta keittiöön.

KEITTIÖN SIIVOUS



- Kynnistä astiapesukone ja tyhjennä se
- Vedä tuolit pois ja lakaise pöydän alta.



- Vie roskat
- Neeve kädet
- Kaikki sivoustarvikkeet sijaistsevat tiskialtaan alta



- Puhdista kaikki mikroaaltouunin ja leiväpaahtimen sisällä ja ulkooka käyttäen Windexiä
- Pyyhi mikroaaltouunin ja leiväpaahtimen päälliset sekä niiden alapuolella olevat hyllyt



- Puhdista jääkaappi ruostumattoman teräksen puhdistusvälikkeellä ja pyyhi ristiä
- Pyyhi jääkaappin yläosat Windexillä
- Pyyhi astiapesukone ja ledien etuosa
- Puhdista jää-väsiainostelijat Windexillä



- Täytä kahvinkeitin vesialalla
- Puhdista kone Windexillä



- Puhdista tydylasot Windex-puhdistusainella
- Puhdista lasi Windexillä
- Puhdista pesuallas Windexillä
- Tarkista saippua pesuallasta



- Pyyhi taakoppyt Pledge Multi Surface Cleaner-puhdistusainella.



- Imuroi kaappien alta
- Tyhjennä taakoppyiden tuolit takaisin paikalleen lakauksen jälkeen
- TYHJENNÄ ROSKASÄLLIÖT PERUJÄTÄ-ALUEET



Lisää kirjaresursseja ja videoita löydät osoitteesta paulakers.net/2sl-resources



Uteliaisuus...
mistä kaikki alkaa
-Paul Akers

Paul Akers on FastCapin perustaja ja toimitusjohtaja. FastCap on tuotekehitykseen keskittynyt yritys, joka valmistaa puutyökaluihin ja rakennustarvikkeisiin erikoistuneita tuotteita ammattilaisille. Yritys sai alkunsa Paulin autotallista vuonna 1997, kun hän yksinkertaisesti “korjasi sen, mikä häntä harmitti” ja kehitti ensimmäisen tuotteensa: Fastcap-peitetulpan. Vaatimattomista lähtökohdista ja ilman liiketalouden

tutkimtoa FastCap on kasvanut kansainväliseksi yritykseksi, jolla on tuhansia jakelijoita yli 40 maassa. Paulin voimakas uteliaisuus siitä, miten asioita voisi parantaa, johti hänet tuotteliaaksi innovaattoriksi. Nykyään hänellä on useita Yhdysvaltain ja kansainvälisiä patenteja. FastCap julkaisee vuosittain noin 20–30 uutta innovatiivista tuotetta ja on voittanut Vuoden yritys -palkinnon vuosina 1999 ja 2010. Kesäkuussa 2011 Paul voitti Seattle Business Magazinen arvostetun Vuoden yritysjohtaja -palkinnon. Hän kirjoitti ensimmäisen kirjansa 2 Second Lean, joka käsittelee hauskan ja tehokkaan Lean-kulttuurin luomista. Kirja on nyt saatavilla 23 kielellä. Vuonna 2015 hän julkaisi toisen kirjansa Lean Health, vuonna 2016 Lean Travel, ja vuonna 2019 Lean Life sekä Banish Sloppiness. Vuonna 2016 2 Second Lean palkittiin Shingo-instituutin tutkimus- ja ammattijulkaisupalkinnolla.

Paul oppi isältään seikkailunhalun ja pyrkimyksen erinomaisuuteen, kun hän saavutti Eagle Scout -arvon vain 14-vuotiaana. 15-vuotiaana Paul rakensi kitaran koulun puutyötunnilla ja sai huomion osakseen Taylor Guitarsin perustajalta Bob Taylorilta. Bob palkkasi Paulin töihin heti tämän valmistuttua lukioista ja toimi hänen mentorinaan. Paul sai seurata läheltä, kuinka Bob – todellinen amerikkalainen innovaattori – muutti kitarateollisuutta silmiensä edessä. Vuonna 2017 Paul sai kunnian dokumentoida Bob Taylorin World Forestry Tour -kiertueen, jossa pieni tiimi matkusti ympäri maailmaa lisätäkseen tietoisuutta kestävästä metsänhoitokäytännöistä.



Paul valmistui Biola-yliopistosta vuonna 1983 kunniamaininnalla ja suoritti tutkinnon kasvatustieteissä.

Hän työskenteli Pasadenassa entisöiden joitakin alueen arvostetuimmista historiallisista taloista ja kuului pieneen, valikoituun käsityöläisryhmään, joka rakensi kodin Architectural Digest -lehden päätoimittajalle.

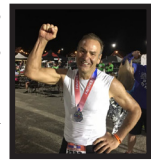
Paul opetti teknistä työtä Mark Keppelin lukiossa, missä hänen innovatiivinen ajattelunsa johti uudenlaisen opetusohjelman kehittämiseen. Ohjelmassa keskityttiin opettamaan oppilaille huonekalujen rakentamista sen sijaan, että tehtäisiin perinteisiä kouluprojekteja, kuten avaintelineitä ja leikkuulautoja.

Paul siirtyi liikemaailmaan vauhdilla, kun hänen ongelmanratkaisukykynsä

johti keksintöön ja lopulta oman tuotantoyrityksen perustamiseen. Monien vaiheiden kautta hän tutustui Lean-ajatteluun ja Toyota Production Systemiin (TPS), jotka olivat keskeisiä FastCapin kehityksessä Lean-valmistuksen ja -kulttuurin esikuvaksi. Nykyään tuhannet yritykset ympäri maailmaa seuraavat FastCapin 2 Second Lean -mallia.

Vuonna 2010 Paul asettui ehdolle Yhdysvaltain senaattiin Washingtonin osavaltiossa Lean-ajatteluun perustuvalla ohjelmalla, jonka tavoitteena oli uudistaa hallintoa antamalla enemmän valtaa ihmisille. Vaalien jälkeen hän jatkoi yhteistyötä eri viranomaisten kanssa opettaen Lean-ajattelua ja auttaen luomaan Lean-kulttuuria julkishallinnon organisaatioissa ympäri maata. Vuonna 2013 Paul kutsuttiin pitämään TEDx-puhe innovaatiosta. Vuonna 2017 hänet valittiin kolmanneksi maailmanlaajuisessa Operational Excellence -raportissa yksilöllisten ajatusjohtajien ja vaikuttajien joukossa.

Paul on intohimoinen ulkoilmaihminen, joka surffaa, juoksee, ui, pyöräilee ja on noussut useiden yli 4 000 metriä korkeiden vuorten huipulle, mukaan lukien Kilimanjaro, sekä vaeltanut Mount Everestin perusleiriin. Paul on intohimoinen terveyden puolestapuhuja ja on suorittanut kaksi Ironman-kilpailua (Lake Placid, New York ja Vichy, Ranska).



Paul on mittarilentokelpuutettu lentäjä, jolla on yli 2 000 lentotuntia. Näihin sisältyy kolme Pohjois-Atlantin ylitystä yksimoottorisella lentokoneella.

Paul on energinen puhuja, jonka intohimona on auttaa ihmisiä löytämään oma potentiaalinsa ja opettaa, kuinka Lean-ajattelua voi soveltaa niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa elämässäkin. Hänen intohimonsa Lean-ajatteluun on vienyt hänet yli 104 maahan, joissa hän on työskennellyt ja puhunut muun muassa seuraavien organisaatioiden kanssa: Israelin puolustusvoimat, Mercedes-Benz, Amazon, Yhdysvaltain laivasto, Turner Construction ja useat yliopistot. Kazakstanista Islantiin, Tasmaniasta Japaniin, Saksaan, Israeliin, Afrikkaan ja Slovakiaan – koskaan ei tiedä, missä Paul seuraavaksi on, mutta varmaa on, että hän opettaa Lean-ajattelua intohimolla ja innostuksella. Paul on myös intohimoinen Japanin kulttuurin puolestapuhuja ja opettaa mielellään tämän ainutlaatuisen maan filosofiaa (Japan Study Mission). Hän on kouluttanut yli 30 tiimiä Japanissa Toyotalla, Lexuksella ja näiden alihankkijoilla.



Paulilla on tuhansia seuraajia viikoittaisessa podcastissaan The American Innovator, jossa hän opettaa innovaation ja Lean-ajattelun voimasta. Hän jakaa oivalluksiaan ja havaintojaan haastattelemalla mielenkiintoisia ihmisiä sekä dokumentoimalla matkojaan ja seikkailujaan ympäri maailmaa vaikuttavien valokuvien ja videoiden kautta.

Paul on ollut naimisissa vaimonsa Leannen kanssa vuodesta 1983, ja heillä on kaksi aikuista lasta, Andréa ja Kolbe, jotka työskentelevät hänen kanssaan FastCapilla. Yritys on todellinen perheyrittys!

3. Versio

2 Second Lean™

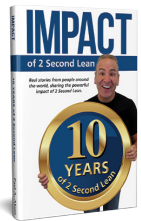
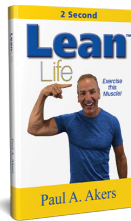
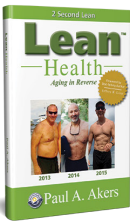
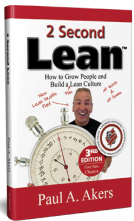
Tuntuuko sinusta, että Lean-tuotannosta puhuminen on tylsää ja pelkkää kaavioita ja graafeja? Lue tämä kirja ja inspiroidu siitä, kuinka helppoa ja hauskaa se voi olla. Ei vuokaavioita tai graafeja – vain yhden yrityksen tosielämän tarina ja hämmästyttävät tulokset, joita Lean-ajattelu voi tuottaa. Käytä muutama tunti, lue 2 Second Lean ja muuta elämäsi!

“Paul Akers on rakentanut FastCapista alansa johtavan yrityksen ja yhden Amerikan kiinnostavimmista valmistusyrityksistä. Hänen innovatiivinen tapansa soveltaa Lean-tuotannon periaatteita ja menetelmiä on tehnyt hänestä huippuasiantuntijan, jota kutsutaan puhumaan ja opettamaan Leanin salaisuuksia monenlaisiin organisaatioihin – tehtaista sairaaloihin ja toimistoympäristöihin. Vierailullani FastCapilla Paulin työntekijät esittelivät minulle useita esimerkkejä siitä, miten he ovat soveltaneet 2 Second Lean -periaatetta säästääkseen aikaa ja rahaa – usein paljon enemmän kuin vain kaksi sekuntia! Olen vakuuttunut, ja olen ottanut monia Paulin strategioita ja periaatteita käyttöön omassa toimistossani jatkuvan parantamisen prosessissa. Ne ovat auttaneet minua innostamaan ja valtuuttamaan yli tuhatta lakialan ammattilaista ja tukihenkilöä säästämään asiakkaillemme ja veronmaksajille miljoonia dollareita.”

*~Rob McKenna, Washingtonin osavaltion oikeusministeri**

*Arvonimi on mainittu vain tunnistamistarkoituksessa, eikä se merkitse Washingtonin osavaltion oikeusministerin viraston tai osavaltion virallista hyväksyntää.

Innostu Lean-ajattelusta!



Lue Paulin Lean-matkasta ja siitä, miten hän sovelsi näitä periaatteita myös elämänsä muihin osa-alueisiin. Pidä silmällä hänen seuraavaa Lean-kirjaansa osoitteessa paulakers.net/!

▶ Tutustu YouTube-kanavaamme, jossa on yli 2 000 ilmaista videota ja yli 4 miljoonaa katselukertaa.

Paul Akers on FastCap LLC:n perustaja ja toimitusjohtaja. FastCap on kansainvälinen tuotekehitysyritys, joka sijaitsee Bellinghamissa, Washingtonin osavaltiossa. Paulin koko elämäkerran saat näkyviin kirjoittamalla tai klikkaamalla alla olevaa linkkiä:

paulakers.net/bio