



Lean ammattikeittiöön?

Moni on varmasti kuullut sanan Lean ja ehkä jopa päästänyt tuon pienen sanan suustaan sopivassa tilanteessa. Leanistä on puhuttu jo vuosikymmeniä, ja siitä puhutaan paljon myös tällä hetkellä. Mitä on siis tämän taianomaisen sanan takana? Olisiko siinä jotain myös ruokapalveluille ja ammattikeittiöille? Vastaus on ”kyllä, ehdottomasti”. Lean vahvistaa yrityksen ja organisaation kilpailukykyä asiakkaidensa silmissä myös ruokapalvelu- ja ammattikeittiöalalla.

Sana ”lean” on englantia ja tarkoittaa muun muassa hoikkaa, nojaamista, taivuttamista ja montaa muuta asiaa. Sanan merkitys voidaan liittää myös kevyeen ja ketterään, jotka kuulostavat jo esimerkiksi organisaatiota kuvaavina sanoina tavoiteltavina. Kukapa haluaisi työskennellä paksussa tai pöhöttyneessä organisaatiossa, jos Leaniäkin olisi tarjolla. Ruoan kohdalla ”lean” voi tarkoittaa esimerkiksi laihaa tai rasvatonta.

Leanin määritelmä

Lean yhdistetään usein japanilaiseen autonvalmistajaan Toyotaan. Taustalla onkin Toyotan tuotantotapa (Toyota Production System), jonka ominaispiirteitä kuvaamaan otettiin 1980-luvun lopulla käyttöön termi Lean.

Yrityksistä ja organisaatioista puhuttaessa Lean-ajattelua ei voi määritellä yhdellä sanalla. Muutaman lauseen mittaisia hyviä määritelmiä on niitäkin useita. Yksi määritelmä Leanille on seuraava: Lean tarkoittaa prosessien virtaustehokkuuden parantamista vähentämällä asiakkaalle arvoa tuottamatonta aikaa prosessissa ennen kaikkea vaihtelua vähentämällä. Vaihtelua on kaikki, mikä ei ole vakiota eli mikä poikkeaa määritellystä standardista.

Lean voidaan määritellä myös johtamisjärjestelmäksi, jossa keskeistä on työn vakiointi ja tämän vakioidun työn jatkuva ja systemaattinen kehittäminen. Lean on luonnollisesti myös mitä suurimmassa määrin johdon asia. Se vaatii johdolta vahvaa läsnäoloa.

Lean ruokapalvelu- ja ammattikeittiöalalla Suomessa

Jostain syystä ruokapalvelu- ja ammattikeittiöalalla on puhuttu aivan liian vähän Leanistä. Kun esimerkiksi tehokkuusvaatimuksista ja asiakasarvosta puhutaan lähes päivittäin, niin onkin hieman outoa, että Leanistä puhutaan niin vähän, vaikka nimenomaan siinä arvon tuottaminen asiakkaille on keskiössä.

On harvinaista, että Suomessa ruokapalvelu- ja ammattikeittiöalalla törmää Lean-ajatteluun perustuviin ja käytössä oleviin ratkaisuihin ja sovelluksiin. On toki väärin väittää, että Lean-ajattelua ei esiintyisi ruokapalvelu- ja ammattikeittiöalalla lainkaan. Esimerkiksi erityisruokavalioiden valmistaminen, astioiden peseminen, elintarviketeollisuudelta ostettavien välitystuotteiden toimitus asiakkaille tai ruoan pakkaaminen ja lähetys olisivat oivia osa-alueita, joihin Lean-ajattelu sopisi mainiosti. Jostain on aina aloitettava, niin miksi ei sitten vaikkapa joistain näistä.

Tehokas työn virtaus ilman vaihtelua ja hukkaa

Leanissä korostetaan siis työn virtausta. Tämä tarkoittaa sitä, että työ sujuu jouhevasti ja häiriöttä, ja samalla mahdollisimman suuri osa kaikesta tekemisestä tuottaa asiakkaalle arvoa. Valtaosa yrityksistä ja organisaatioista keskittyy virtaustehokkuuden sijaan resurssitehokkuuteen, jota voisi kuvata tilanteella, jossa jokaisella työvoimaresurssilla on koko ajan ”kädet täynnä töitä”. Aikaa peukaloiden pyörittämiseen ei haluta olevan. Tämän varmistamiseksi voi syntyä kiusaus ylikuormittaa työvoimaresurssia, josta ei Lean-ajattelun mukaan seuraa mitään hyvää.

Virtaustehokkuuden pääviholliset ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka eli japaniksi ”mura”, ”muri” ja ”muda”. Näistä viimeksi mainittua eli hukkaa (”muda”), siis kaikkea turhaa, joka ei tuota asiakkaalle mitään arvoa, ovat muun muassa ylituotanto, kaikki turha odottelu, tarpeettomat kuljetukset ja tavaroiden siirtelyt, tarpeeton varastointi jne.

Hukka on seurausta vaihtelusta. Leanissä nimenomaan vaihtelun vähentäminen on keskeistä. Usein Lean-projekteissa käydään aika hanakasti ja aikaisessa vaiheessa käsiksi kuitenkin hukkaan pyrkien vähentämään sitä. Tämä johtunee siitä, että hukan poistamisesta on helppo aloittaa, se on helppo ymmärtää ja siitä saa myös todennäköisesti kohtuullisen nopeasti myönteisiä tuloksia. Sille, että ensin käydään hukan kimppuun, on siis ymmärrettävät perustelut. On kuitenkin tärkeää pyrkiä ymmärtämään myös mistä vaihtelu johtuu, koska vähentämällä vaihtelua myös hukka vähenee.

Onko Lean vaikeaa?

Lienee turha väittää, että Lean-ajattelun toteuttaminen laajasti olisi helppoa. Jos olisi, niin huomattavasti useampi yritys tai organisaatio toimisi Lean-periaatteiden mukaisesti. Vastaus kysymykseen, onko Lean vaikeaa, on pitkälti asennekysymys. Jos sen kokee vaikeaksi, niin on hyvä muistaa, että vaikeudet on tehty voitettaviksi ja arvioida millaiset palkinnot muutoksessa onnistujia odottaa.

Vaikka Leanin monet ajatukset ja tavat toimia kuuostavat järkeviltä, kenties jopa itsestään selviltä tai helpoilta, on niiden toteuttaminen käytännössä kuitenkin vaativaa. Miksi? Koska Lean vaatii aina yrityskulttuurin ja ajattelutavan muutosta. Se puolestaan liittyy ihmisiin eikä tapahdu yhdessä yössä. Silti on lukemattomia esimerkkejä siitä, että ne, jotka Lean-tielle ovat lähteneet, ovat saavuttaneet merkittäviä tuloksia ja vahvaa kilpailuetua.

Lean-muutosta ei tehdä päivässä, viikossa eikä edes kuukaudessa, vaan Lean-polkua on taivallettava pitkään. Kun puhutaan kilpailuedusta, niin jokainen otettu askel luo kilpailuetua niitä vastaan, jotka eivät ole vielä edes aloittaneet. Samalle viivalle päästäkseen heidän on otettava samat askeleet.

Miksi Lean vaatii paljon?

Tuotannon hyvää virtaukseen liittyy toki esimerkiksi toimintaperiaate, joissa juuri oikeat tavarat ovat oikeassa paikassa juuri oikeaan aikaan eikä mitään varastoida turhaan. Kuitenkin vaativinta Leanissä on ajattelun muuttaminen, siis muutos pääkopassamme, korvien välissä.

Lean pakottaa meidät muuttumaan ja pois totutuista ja mukavilta tuntuvista toimintatavoista. Kaikki tiedämme, että muutos on vaikeaa juuri siksi, että se järkyttää seesteistä mieltämme sytyttäen ajatuksissamme lukuisia epävarmuudesta varoittavia vilkkuvaloja. Päätöksentekomme joutuu taisteluun jopa suurten peruskysymysten taistelutantereelle: pitäisikö hyökätä, paeta vai lamaantua, jotta selviytyisimme?

Lean-ajattelu vaatii meiltä myös, että opimme iloitsemaan tekemistämme virheistä. Se onkin helpommin sanottu kuin tehty. Useimmiten virheen tekeminen tuntuu tietenkään kaikelta muulta kuin kivalta. Virheistä pitäisi kuitenkin oppia pitämään. Saatat ihmetellä, että miksi? Siksi, koska ne avaavat aina oven mahdollisuudelle oppia, kehittyä ja parantaa toimintaa. Virheet ja epäonnistumiset pitäisi siis oppia näkemään myös positiivisina asioina juuri siksi, koska virheitä, joita ei havaita, ei voida myöskään korjata.

Hälytyskellojen tulisikin soida silloin, kun organisaatiossa ei koskaan tehdä virheitä eikä koskaan epäonnistuta. Koska totuus ei voi olla tällainen, selitys näennäiselle virheettömyydelle voi olla niinkin vakava kuin virheiden peittely. Tämä estää tehokkaasti toiminnan kehittämistä sekä vahvistaa pelon ja epäluotettavuuden kulttuuria. Tilanteen jatkuessa se voi kasvattaa yritykseen tai organisaatioon pommin, joka räjähtäessään ei vie ainoastaan tuhkia pesästä vaan koko pesän.

Jos edellä luetellut vaatimukset eivät vielä tarpeeksi selvästi osoittaneet Leanin asettamia korkeita vaatimuksia henkiselle suorituskyvyillemme, niin olisiko tässä lopullinen niitti: Lean-ajattelussa ei koskaan saavuteta tavoitetta. Aina on varaa parantaa. Tavoite antaa vain suunnan. Monesta työntekijästä voi tuntua raskaalta, jopa ahdistavalta, kun mikään ei tunnu riittävän.

Ihmisten ylikuormittumisen ja henkisen lamaannuksen estämisessä korostuu henkilöstön johtamisen tärkeys. Vaikka virheistä ja epäonnistumisista iloitaan, niin totta kai yhtä lailla välitavoitteiden saavuttamista pitää juhlia. Ihmisiä pitää arvostaa ja heitä tulee huomioida. Mitä juhlimiseen tulee, niin sitä tehdään tietenkin yhdessä antaen ilon ja hyvän tunnelman lainehtia mahdollisimman monen ulottuville.

Kannattaako minun aloittaa Lean?

Jos tavoittelet tehokkaita prosesseja ja vahvaa kilpailuetua, joka kestää myös taloudellisessa toimintaympäristössä väkisin vastaan tulevat huomattavatkin vaihtelut, niin ehdottomasti kannattaa. Leanin avulla voit tehdä organisaatiostasi tai yrityksestäsi asiakkaiden silmissä kaikkein arvokkaimman – vaihtoehdon, joka hylätään viimeiseksi. Leanistä seuraa myös paljon muita etuja, joista vähäisin ei ole ihmisten hyvinvoinnin paraneminen luottamuksen kasvun, yhteisöllisyyden ja arvostuksen tunteen kautta.

Kun kysytään kannattaisiko organisaation aloittaa taipaleensa Lean-polkuja pitkin, niin yhtä lailla voidaan myös kysyä miksi ei kannattaisi tai mitä siinä menettäisi, jos aloittaisi? Lean-polulla kannattaa edetä sopivin askelin aistien jatkuvasti muutoksen ja oppimisen etenemistä. Satunnaiset liian pienet tai liian suuret harppaukset eivät haittaa, kunhan niihin reagoidaan kohtuullisessa ajassa ja muutosvauhti korjataan kullekin organisaatiolle sopivaksi. Sovittujen välitavoitteiden laadukkaaseen saavuttamiseen vaadittava aika ei välttämättä kerro eri organisaatioiden paremmuudesta toisiinsa nähden, koska kukin organisaatio on omanlaisensa.

Lean ei ole kilpailu muiden kuin organisaation itsensä kanssa. Kuten todettua, mikään organisaatio ei tule koskaan pääsemään maaliin eli tilanteeseen, jossa ei olisi enää mitään parannettavaa. Lean on päättymätön matka, jossa kilpailukykyä parannetaan jatkuvasti asiakkaan ollessa keskiössä.

Kun uusi ajattelutapa vakiintuu, se myös lisää ihmisten turvallisuuden tunnetta. Leanille on tyypillistä tekemisen vakiointi. Toyotalla ajatellaan, että työ on vakioitu, kun se tehdään joka kerta samalla tavalla sekä säännöllisesti ja toistuvien väliajoin.

Edistyminen on myös palkitsevaa. Ennen kaikkea yhdessä onnistuminen on erittäin voimakas myönteinen tunne ihmisessä. Se nostaa sekä yksilöiden että ryhmän henkistä suorituskykyä, joka puolestaan ruokkii muun muassa luovuutta ja edesauttaa tärkeän flow-tilan saavuttamista. Flow-tilassa ihminen saa paljon aikaaan, kykenee oivalluksiin eikä intensiivisestä työskentelystä huolimatta ylläsiitä negatiivisella tavalla.

Miten aloittaa?

Koska Lean tarkoittaa perinpohjaista muutosta ei vain tekemisessä, vaan ennen kaikkea ajattelutavassa ja yrityskulttuurissa, on syytä olla itselleen armollinen ja edetä maltillisesti. Lohduttavaa on, että mikään otettu askel ei mene hukkaan. Jokaisessa vaiheessa saa tuntumaa siitä, mitä Lean antaa ja mitä se vaatii. Defose Oy tarjoaa ensimmäisenä suomalaisena ruokapalvelu- ja ammattikeittiölle erikoistuneena asiantuntijapalveluyrityksenä Lean-koulutuksia ja -valmennuksia. Niiden avulla voi lähteä liikkeelle maistelemaan Lean-maailmaa. Kun edetään hallituin askelin ja organisaation oma ajattelu kypsyy oppimisen mukana, on pysyvien tulosten saavuttaminen todennäköisempää.

Lean-polulla kulkeminen on jatkuvaa työtä, mutta se on myös merkityksellistä ja palkitsevaa. Näin ollen organisaation jäsenet saavat Leanin kautta jatkuvasti myös henkisiä palkintoja, jotka ylläpitävät luonnostaan organisaation korkeaa suorituskykyä. Lean-ajattelua toteuttavat organisaatiot ovat usein toimialojensa erinomaisia esimerkkejä ja parhaimmista. Lean-ajattelua toteuttavien yritysten käytävä- tai kokouskeskusteluissa ei kuule lauseita ”ihan hyvä, mutta ei toimi meillä” tai ”näin on aina ennenkin tehty”. Moiset lauseet ovat myrkyä jatkuvan parantamisen filosofialle, joka on keskeinen osa Lean-ajattelua.

Juha Jokinen