

## Last Planner käytännöksi



### Motivaatio ja muutostarpeen ymmärtäminen

Muutostarpeen ymmärtäminen lienee edellytys muutoksen onnistumiselle. Joillekin muutostarve ja motivaatio voi kummuta tarpeesta parantaa tuottavuutta ja taloudellista kilpailukykyä tai se voi lähteä tilaajien vaatimuksista. Toiset odottavat oman työn helpottumista ja turhan työn vähenemisestä. Joku toinen kokee, että muutos antaa mahdollisuuden vaikuttaa hankkeen suunnitteluun ja oman työn edellytyksiin. Oleellista on, että muutos koetaan tarpeelliseksi ja uudistetulla toiminnalla koetaan olevan merkitys.

#### *Hansei*

*Ajattelutapa ja asenne, jonka mukaan ensin on tunnettava olonsa huonoksi ja sen jälkeen on luotava tulevaisuutta koskeva suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi on vilpittömästi uskottava, että ei tee samanlaista virhettä uudestaan. Tällaista ajattelutapaa ei voi saavuttaa huutamalla tai ongelmien sivuuttamisella vaan kutsumalla ihmiset syvälliseen pohdiskeluun.*

Olipa muutoksen taustalla millainen motivaatio tahansa, tarpeet ja nykyisen toiminnan haasteet on hyvä tuoda avoimesti esille ja käsitellä muutosprosessin alussa. Käyttöönottoprosessi tulee miettiä aina tapauskohtaisesti ja yhdessä osallistuvan henkilöstön kanssa, jolloin heidän osaamisensa ja sitoutumisensa edessä olevaan muutokseen saadaan hyödyksi. Esimerkiksi yhteisessä kick off -tilaisuudessa voidaan käsitellä muutostarvetta, syitä uuden menettelyn käyttöönottoon, mitä sillä tavoitellaan ja mitä se vaatii kultakin osapuolelta. Kun ihmiset näkevät

muutoksen tärkeäksi ja hyödylliseksi omalle työlleen, he ovat valmiita myös näkemään vaivaa sen saavuttamisen eteen.

### Muutosvistarinnan selättäminen

Uudet toimintatavat aiheuttavat usein vastarintaa. Ihmiset, jotka eivät ole perehtyneet menetelmään, eivät tunne sen hyötyjä tai ovat saaneet menetelmästä huonoja kokemuksia aikaisemmissa hankkeissa, voivat vastustaa menetelmän käyttöönottoa suoraan tai hiljaisesti. Yleensä muutosvistarinta näkyy poissaoloina, välinpitämättömyytenä osallistumisena tai sitoumusten laiminlyömisinä.

Motivointi yhteiseen toimintatapaan ja muutosvistarinnan selättäminen vaatii sitkeyttä hankkeen johdolta. Ensimmäisessä tapaamisessa kannattaa käydä menetelmä lyhyesti läpi ja kerrata siitä saatuja kokemuksia. Erityisesti kokoneiden työnjohtajien tai suunnittelijoiden omat positiiviset puheenvuorot menetelmästä auttavat muita paremmin hyväksymään uuden toimintatavan. Lisäksi kannattaa laatia selkeät ohjeet palaveriin valmistautumisesta, mikä helpottaa saavuttamaan palaverissa tuloksia ja samalla pienentämään menetelmää kohtaan osoitettua vastustusta.

Kun menetelmän käyttöönotosta on päätetty, jokainen osallistuja osallistuu suunnitteluun omien töidensä osalta. Jos jonkun osallistujan on vaikea päästä kiinni siitä mitä häneltä odotetaan, usein selkeä ohjaus auttaa. Ohjaustilanteessa voidaan kysyä esimerkiksi: mitä töitä sinulla on tässä vaiheessa, paljonko ne vievät aikaa, millaisella työryhmällä ne tullaan tekemään, mitä esteitä työllä on, jne...? Kun näihin kysymyksiin saadaan vastaukset, on jonkinlainen osallistuminen menetelmään on jo saavutettu, vaikei suurta intoa ja luottamusta menetelmää kohtaan vielä syntyisikään.

Motivaatiota voi tukea myös kysymällä jokaisen Last Planner -palaverin jälkeen kultakin osallistujalta: oliko tästä hyötyä, onko nyt selvää miten työt etenevät, onko työlle vielä esteitä, joita pitäisi poistaa, voitko sitoutua asetettuihin tavoitteisiin. Muiden puoltavat kommentit palautekeskustelussa auttavat usein vastustajiaikin hyväksymään menetelmän hyödyllisyyden.

Jos ryhmässä nousee noiden kysymysten kohdalla esiin kehittämistarpeita tai kritiikkiä menetelmän toteutusta kohtaan, ne tulee ottaa vakavasti ja yhdessä miettiä, miten palaverieita jatkossa kehitetään paremmin kunkin työtä palveleviksi.

### Koulutusta ja käytön tukea hankkeissa

Käyttöönottoprosessi sisältää aina mm. nykyisen toiminnan analyysia, muutosviestintää, koulutusta ja tukea, välineiden kehittämistä, mahdollisten pilottihankkeiden valintaa, seuranta, tulosten esittelyä sekä olemassa olevien prosessien ja toimintatapojen muokkaamista sekä paljon muuta. Hyviksi käytännöiksi Last Planner -menettelyn käyttöönotossa ovat osoittautuneet muun muassa

- yhteiset koulutustilaisuudet, joissa opitaan koko Last Planner -menettelyn perusteet yhdessä harjoitellen. Myös myöhemmin hankkeeseen mukaan tuleville kannattaa järjestää lyhyesti omat esittelytilaisuudet.
- kokeneen (ymmärrys koko Last Planner -menettelystä) henkilön apu ensimmäisten Last Planner -tilaisuuksien fasilitoinnissa.

- lyhyet tietoiskut kyseisten tilaisuuksien sisällöstä ja merkityksestä ennen ensimmäisiä suunnittelutilaisuuksia
- tietopakettit Last Planner -menettelystä jaettavaksi ennakkoon osapuolille
- visuaaliset kiteytystaulut aiheesta ”mitä Last Planner on”
- selkeät ohjeet ennakkovalmistautumiseen omien töiden osalta kaikille osapuolille
- selkeä ja ajoissa lähetetty kutsu Last Planner -palaveriin osallistumisesta tarvittaville osapuolille
- tilaajan rooli menettelyn vaatimisessa on merkittävä.

Käyttöönnotossa hyödynnetään usein yrityksen kehityshenkilöstöä. On keskeistä varmistaa kehityshenkilöstön osaaminen ja resurssit muutoksen eteenpäin viemiseksi. Vähintäänkin yhtä tärkeää on, että hankkeen vastuuhenkilöt ovat sitoutuneet Last Planner -menettelyyn käyttöönottoon.

### Vertaistukea ja kokemusten vaihtoa

Last Planner -menettelyn käyttöönottoa ja sen tuloksia tulee seurata aktiivisesti. Seurannan tarkoitus on tarjota tukea käyttöönnotolle ja kerätä ajantasaista tietoa siitä, miten käyttöönotto etenee, millaisia haasteita siinä on tai miten sitä voitaisiin tukea paremmin. Käytännön tuomia kokemuksia on hyvä jakaa ja käsitellä. Kertyneitä kokemuksia ovat muun muassa

- aloitetaan suppeammasta vaiheesta tai kokonaisuudesta, esim. rakennustuotannossa työmaalla perustukset tai suunnittelussa tietty prosessi kuten tarjouspyyntöasiakirjat
- sidotaan osapuolet jo hankinnassa ja sopimuksilla menettelyihin, jotta hankkeen johtamisen menettelytavat ovat ajoissa tiedossa ja toimintatavat vaadittavissa
- menettely toimii, kun jokainen ymmärtää vastuunsa ja on tutustunut omiin töihinsä ennen yhteisiä suunnittelutilaisuuksia
- tuloksia saavutetaan, kun on yhteinen tavoite (aloituksen merkitys) ja menettelyn käytön merkitys ymmärretään
- toiminta edellyttää läsnäoloa, hyvää valmistautumista ja aktiivista osallistamista sekä menettelyistä, tavoitteista ja vaatimuksista kiinni pitämistä.

### Johdon tukea ja resursseja

Johdon vahva tuki on edellytys muutos- ja käyttöönottoprosessien onnistumiselle. Johto päättää, millaisia muutosprosesseja yrityksessä käynnistetään, mikä niiden todellinen merkittävyys on ja allokoit resurssit näiden toteuttamiseen. Tyypillisesti muutostarpeita on enemmän kuin resursseja niiden toteuttamiseen. Vaikka resurssien allokoiminen kertoo muutoksen tärkeydestä, se ei yksin riitä. Tarvitaan käytännön arjen johtamisessa näkyvää johtamista, vahvaa viestintää, esimerkkiä ja läsnäoloa muutoksen eteenpäin viemiseksi. Tarvitaan myös johdon lupa hankkeessa toimiville käyttää aikaa uuden opetteluun, sillä mikään toimintatapa ei siirry käytännöksi ilman harjoittelua ja se vaatii aina aikaa ja panostusta.

Uuden kokeileminen vaatii usein käytetyiltä pilottihankkeilta vahvaa halua kehittää toimintaansa. Riskien pienentämiseksi pilottihankkeille tulee tarjota tarvittavaa tukea sekä pilotoinnin alussa että sen edetessä. Onnistuneissa kokeiluissa pilottihankkeille tarjotaan asteittain etenevää koulutusta ja tukea menetelmän käytössä, mahdollisuus kehittää menetelmää omaan toimintaan sopivaksi sekä riittäviä välineitä ja resursseja uuden toimintatavan käyttöönottoon. Edelleen

pilottihankkeisiin osallistuneille tulee tarjota mahdollisuutta jakaa kokemuksiaan muille organisaation edustajille.

## Visio ja viestintä

Last Planner -menettelyä on kokeiltu jo lukuisissa hankkeissa positiivisin tuloksin, mutta siitä huolimatta menettely ei monessakaan yrityksessä ole vakiintunut ensisijaiseksi toimintatavaksi. Jos muutoshankkeilla halutaan saavuttaa pysyvämpiä tuloksia, tulee muutosta jatkaa pilotointivaiheen jälkeen laajemmalla tasolla ja vakiinnuttamisella. Koko organisaation tulee saada ymmärtämään muutoksen hyödyt ja sitoutumaan siihen. Tämän sitoutumisen aikaansaamisessa henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun on olennaisessa roolissa. Edellytykset sitoutumiselle ovat otollisemmat, jos ihmiset saavat itse olla mukana luomassa tai suunnittelemassa muutosta.

Käyttöön otettavasta menetelmästä, sen kokeiluista ja onnistumisista sekä opeista tulee viestiä säännöllisesti yrityksen sisällä. Viestintäkanavia on monenlaisia, mutta vakuuttavin viesti on yleensä kokeiluissa mukana olleiden työnjohtajien, työntekijöiden tai suunnittelijoiden o, a kertomus siitä, millaisia konkreettisia hyötyjä uuden menetelmän avulla on saavutettu.

Vielä muutama ajatus muutoksesta. Muista, että

- Organisaatiot eivät saa aikaan muutosta – ihmiset saavat
- Muutos on evoluutio, ei revolutio
- Ihmiset huolehtivat sellaisesta mikä on heidän omaansa
- Muutos koskettaa aina koko järjestelmää (yritystä)
- Kestävä muutos näkyy kulttuurissa
- Kestävä muutos syntyy sisältä ulospäin
- Muutos on matka, joka vaatii luonnetta, tahtoa ja itsekuria.

Lue lisää vertaisoppimisesta ja Last Plannerin oppimispolusta raportistamme

<https://www.mittaviiva.fi/tutkimus/osaamisenkehittaminen/>

Muutoshankkeiden läpiviennistä ja Last Plannerin käyttöönotosta

<https://www.mittaviiva.fi/tutkimus/uusien-menetelmien-kayttoonotto/>

Jos tarvitset apua LastPlannerin käyttöönottoon, ota yhteyttä

Tarja Mäki  
Mittaviiva Oy  
etunimi.sukunimi@mittaviiva.fi  
+358 40 755 2319