

Na drodze do implementacji Lean Management. Test Siedmiu Barrier (T7B).

1. Wprowadzenie

Celem mojego artykułu jest zwrócenie uwagi na wyjątkowo liczne niepowodzenia w skutecznej implementacji koncepcji Lean Management (LM) w firmach nie należących do grupy Toyoty oraz próba zaprezentowania narzędzia (testu), które może przyczyniać się do zmniejszenia skali tych niepowodzeń. Zaproponowany test, ma określać gotowość zarządów firm do przeprowadzenia zmiany koncepcji zarządzania, zgodnie z przyjętym założeniem, że owe niepowodzenie, to skutek wyboru przedwczesnego, z punktu widzenia przygotowania zarządu do tego aktu, wdrożenia koncepcji LM. Zarząd firmy wybiera przedwczesny moment, ponieważ nie uświadamia sobie, w sposób dostateczny, swojego braku gotowości do rozpoczęcia implementacji nowej koncepcji zarządzania. To, skazuje taki zarząd na porażkę, już na samym początku drogi.

2. Lean Management - wybrane aspekty w ujęciu praktycznym.

Czy, kolejny, bardzo syntetyczny, akademicki, opis założeń koncepcji LM, o ile w ogóle możliwy, może być tutaj, dla czytelnika, atrakcyjny poznawczo? Może korzystniej spróbować, krótko, scharakteryzować wybrane aspekty LM z perspektywy praktyki?

Z tej perspektywy, LM jawi się, między innymi, jako koncepcja, gdzie problemy przestają być problemem. Dopiero ich brak, może niepokoić; Ludzie nie interesują się jak osiągnąć doskonały efekt swojej pracy, tylko zastanawiają się nad sensem i rozwijaniem tego, co już osiągnęli; Logika argumentu ma przewagę nad hierarchią służbową, ponieważ pierwszeństwo ma proces; Pytanie "dlaczego" jest zadawane permanentnie i nie może pozostać bez odpowiedzi; Standardy nie są tym co się stosuje, tylko tym co się wyznacza i do czego się dąży; Robi się wyłącznie to co konieczne, eliminując zbędny wysiłek; Tworzenie zapasów nie jest zabezpieczeniem ciągłości procesów, tylko wadą, którą trzeba ograniczać ponieważ przyczynia się do strat ekonomicznych (nadprodukcja) oraz umożliwia ukrywanie nieprawidłowości w przebiegu tych procesów; Ta koncepcja pochwała rozum i nie traktuje go instrumentalnie, sięgając po jego pokłady tylko wtedy, gdy już nie można inaczej; Koncepcja Lean Management jest całkowicie nieprzydatna, jeśli stosujący sądzi, że ją przechytrzy i zechce wykorzystać do innych celów niż te, do jakich została stworzona. To nie jest możliwe, bo metodyki koncepcji nie można się nauczyć, można się jej jedynie uczyć; Tutaj, kupowanie rąk pracownika nie wystarcza. Konieczne jest kupienie pracownika w

całości, razem z jego potencjałem intelektualnym. Obowiązuje prawda, że bez względu na to kim w firmie jestem "ja" i kim jesteś "ty", razem, o firmie, wiemy więcej niż "ja" czy "ty"; Bezwarunkowy szacunek dla drugiego człowieka, staje się warunkiem koniecznym jeśli chce się pozyskać wiedzę i doświadczenie pracowników; Prawo do błędu jest wpisane w pracę załogi tak, jak prawo do zatrzymania procesu, jeśli zauważona zostanie wada w jego przebiegu (jdoka); Kaizen, jest dla kierownictwa i dla załogi, równie ważny jak produkcja towarów czy świadczenie usług. W Toyocie jest taki oto slogan (cyt. z pamięci): "Jeśli do nas przyjdziecie, wszystko Wam pokażemy, o wszystkim opowiemy i odpowiemy na wszystkie pytania. Kiedy jednak wrócicie do domu i zechcecie to zastosować, nie uda Wam się to, ponieważ nie macie doświadczeń wynikających z naszych porażek". **Mamy tu sekret Toyoty, prekursora LM, którego istotą nie jest utrzymywanie go w sekrecie przed innymi.**

3. Rola zarządu firmy w implementacji Lean Management

Wdrożenie koncepcji LM należy do grupy najtrudniejszych wyzwań przed jakim może stanąć zarząd firmy. W 2007r. w Industry Week¹ przeprowadzono badanie, z którego wynika, iż tylko 2% firm, które deklarują stosowanie u siebie koncepcji LM, osiągnęło wcześniej przewidywane wyniki gospodarczo-ekonomiczne². Organizacja Shingo Institute, przeanalizowała dalsze postępy zwycięzców wcześniejszych edycji, chyba najbardziej prestiżowej nagrody za osiągnięcia firm w skutecznym wdrażaniu LM - Shingo Prize. Wiele z nich nie odnotowało dalszych postępów po otrzymaniu nagrody (sic!)³.

Zdecydowanie muszą być jakieś przyczyny, że tak trudno tu o trwały sukces. Może problem tkwi w samej koncepcji? Choć takie opinie zdarza się usłyszeć w rozmowach menedżerów o LM, wydaje się jednak, że żadnych dowodów na to nie ma. Postawmy tezę, że winą należy obciążyć słabości istniejącej w firmie kultury zarządzania, a nie problemy spowodowane przez wdrożenie nowych narzędzi jakie przynosi ze sobą LM.⁴ Gigantyczna praca, jaką wykonał Taiichi Ohno, przystosowując koncern Toyoty do nowych zasad funkcjonowania, to przede wszystkim zmiany w tej kulturze⁵. Odkryte i zastosowane narzędzia były wykorzystane na potrzeby wprowadzanych zmian. Owe narzędzia, użyte w dotychczasowych

1 IndustryWeek.com - uznany serwis internetowy o niekwestionowanej, bardzo wysokiej pozycji i autorytecie.

2 Steve Denning, "Why Lean Programs Fail -- Where Toyota Succeeds: A New Culture of Learning"; Forbs , z 5 lutego 2011r. wydanie elektroniczne <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/02/05/why-lean-programs-fail-where-toyota-succeeds-a-new-culture-of-learning/>

3 Tamże.

4 Lonnie Wilson, "Wanna Sabotage Your Lean Implementation Effort? Try This" 5 marca 2013r. <http://www.industryweek.com/lean-sabotage>

5 Taiichi Ohno opisuje ten process w: "System Produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę", ProdPress Wrocław 2008r.

uwarunkowaniach, nie mają zastosowania, albo nawet nie mają sensu. Potwierdzenie znajdziemy u Mikea Rothera, który pisze: *Słyszałem wielu kierowników i inżynierów mówiących: "Próbowaliśmy systemu kanban, ale on tutaj nie działa."* Rother pisze dalej: *Osoba z Toyoty mogłaby na to odpowiedzieć mniej więcej tak: "Tak na prawdę, kanban już działa. Właśnie pokazał przeszkodę na drodze do rozwoju, z którą musicie sobie poradzić i spróbować jeszcze raz"*⁶. Dlaczego Rother sądzi, że tak uważają w Toyocie? Ponieważ dokładnie taką drogą Toyota dochodziła do swojego sukcesu. Jednak proponowane postępowanie, raczej, nie mieści się w dotychczasowych standardach kierowania bardzo wielu firm. Bez zmiany owych standardów, stosowanie kart kanban, faktycznie nie ma uzasadnienia. N.N. Taleb, w swoim eseju "Czarny Łabędź", zwraca uwagę na popełniane, przez wielu z nas, błędy logiczne w rozumowaniu oraz naszą naturalną skłonność mylenia "braku dowodów na istnienie Czarnych Łabędzi" z "dowodem na brak Czarnych Łabędzi".⁷ W przypadku LM nie jest inaczej. Zarząd, będzie prędzej lansować tezę, że koncepcja się nie sprawdza; niż tezę, że to on sam się nie sprawdził, przy próbie jej zastosowania.

Dlaczego koncepcja zarządzania, której opis w podręcznikach i skryptach o zarządzaniu należy, jak sądzę, do grupy najłatwiejszych do przyswojenia, jest jednocześnie koncepcją należącą do jednych z najtrudniejszych w implementacji? Niewiele jest pozytywnych przykładów udanego wdrożenia LM wśród firm nie należących do Toyoty, czy jej kooperantów. Często, i chyba słusznie, jako przyczynę takiego stanu rzeczy podaje się potrzebę zaangażowania się w proces implementacji najwyższego kierownictwa firmy, co spotyka się z oporem tego kierownictwa, a ten z kolei wynika z niezrozumienia intencji jakie przyświecają LM. We wspomnieniach o Taiichi Ohno, M. Tanaka podaje, że kiedy T. Ohno doradzał firmom, zawsze zaczynał od prezesa i przekazywał mu taką treść: "Żadne szkolenie na świecie nic nie da, jeżeli zarząd nie okaże głębokiego oddania sprawie".⁸ W innym miejscu, T. Ohno przekazuje nam taką informację: *"Być może zabrzmiało to trochę arogancko, ale rozwój systemu produkcyjnego Toyoty był ściśle powiązany z rozwojem mojej kariery w firmie. (...) starałem się w maksymalnym stopniu wykorzystywać swoją rosnącą pozycję (...) odważnie wprowadzałem kolejne pomysły (...) mogło się wydawać, że czynię to w sposób despotyczny. (...) Mam bardzo ważne powody by podkreślać rolę kierownictwa. Wdrożenie (...) może napotkać na poważne przeszkody. Dlatego właśnie zaangażowanie kierownictwa i*

6 Mike Rother, "Toyota kata", s. 103, Lean Enterprise Institute Polska.

7 Nassim Nicholas Taleb, "Czarny Łabędź - o skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń", Kurhaus Publishing 2014. wydanie elektroniczne.

8 Shimokawa K.; Fujimoto T., "Lean Management narodziny systemu zarządzania " s. 61. Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska. Wrocław, 2011r.

silne wsparcie są niezbędne (...). ⁹ Ohno, daje, w ten sposób, dowód na to, jakie znaczenie ma tutaj osobista determinacja osób, podejmujących kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie. Bolesnie przekonało się o tym TESCO. W ciągu kilkunastu lat Terry Leahy, hołdując LM, uczynił z tej podupadłej firmy, światowego giganta w handlu detalicznym.¹⁰ W roku 2011 odszedł na emeryturę. Wystarczyły 2-3 lata, by TESCO stało w obliczu gigantycznego kryzysu ekonomicznego. To wina kolejnych zarządów. Ponosi ją również sam T. Leahy jeśli nie wychował następców i nie przeforsował ich kandydatury na swoje stanowisko. Z braku odpowiedzialności (mało prawdopodobne), albo z braku odpowiedniej wiedzy czy możliwości, pozbawił firmę, którą uzdrowił, kontynuacji. Nowi decydenci, albo niedostatecznie znali LM albo w ogóle mieli inną koncepcję zarządzania w TESCO, co przyniosło skutki odwrotne do zamierzonych.

Zasady LM są, przez praktyków, oceniane (chyba słusznie), jako proste i zrozumiałe, a stosowane narzędzia, najczęściej, nie należą do przesadnie trudnych do zastosowania w praktyce. Jednak można dostrzec aspekty, które są pomijane albo nie akcentowane tak, jak tego wymagają. Chodzi o rozumienie rzeczywistych intencji LM oraz zrozumienie wymagań koncepcji LM w zakresie bezkompromisowości w całym procesie wdrażania i stosowania. Inaczej mówiąc, zrozumienie w jakich okolicznościach oraz z jakimi oczekiwaniami należy stosować Lean Management i jego narzędzia. Bez tego sukces nie będzie możliwy. **Powinniśmy założyć, że Lean Management, to nie jest wyłącznie kolejna koncepcja zarządzania. To, przede wszystkim, inny poziom świadomości niż ten, który towarzyszył nam w dotychczasowej praktyce zarządzania.**

Jakże często można zaobserwować, że szefowie firmy, decydując się na implementowanie koncepcji LM, nie zdają sobie sprawy, jakie zadanie przed nimi. Są, co prawda, już po kilku szkoleniach. Wybrali się na nie osobiście albo ze swoją kadrą zarządzającą. Czasami byli tylko na pierwszym, a na pozostałe delegowali pracowników. W firmie przebywali też różni konsultanci, którzy zostawili swoje rady, albo pilotowali jakiś fragment wdrożenia i wyjechali. Ale bezpośredniej determinacji i zaangażowania szefa firmy w krzewienie kultury Lean, na co dzień, nie widać.¹¹

⁹ Taiich Ohno, System produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę" s. 35, ProdPress r. 2008.

¹⁰ Przebytą drogę T. Leahy opisuje w autobiograficznej książce "Sukces w 10 słowach" Wydawnictwo Agora SA, wydanie elektroniczne 2013r. Natomiast chronologia kryzysu TESCO po odejściu T. Leahya jest opisana np. tu: <http://www.theguardian.com/business/2014/dec/09/tesco-timeline-the-retail-giants-rise-and-fall>

¹¹ Na podstawie doświadczeń własnych w pracy jako konsultant, oraz na podstawie wymiany poglądów z innymi konsultantami, przeważnie na forach internetowych.

Przy scenariuszu, jak wyżej, kiedy kierownicy firmy nie mają świadomości, że to nie jest projekt, który możemy zlecić do wykonania innym, to może być praktycznie koniec marzeń o Lean Management w firmie. Tacy szefowie firm nie przypuszczają, że to jest ich osobisty egzamin z zarządzania. Przy jego zdawaniu można, a nawet powinno się, korzystać ze wsparcia z zewnątrz, ale wyłącznie jako elementu wspomagającego zarządzających, a nie ich zastępującego czy wyręczającego w niektórych aspektach lub w całości procesu implementacji (sic!). Do tego wątku jeszcze wrócimy.

W tym artykule, skupimy się na aspekcie pierwszym, a więc bezkompromisowości w trakcie wdrażania LM, a potem jego stosowania. Choć obydwa aspekty są ważne (determinacja oraz rozumienie intencji) są konieczne do skutecznego wdrożenia, zadecyduje rzeczywista gotowość do dokonania zmiany. Niech utwierdzi nas w tym cytat z mojej wymiany poglądów z jednym z inżynierów Toyoty, który powiedział, że uczestniczył w kilku projektach wdrożenia LM w grupie Toyoty (A) oraz w kilku projektach firm spoza tej grupy (B). Wyraźnie dało się zauważyć różnicę. Wszystkie projekty (A) zakończyły się powodzeniem. O projektach z grupy (B) nie można tego powiedzieć. Ów inżynier zastanawiał się co mogło być decydującą przyczyną takiej różnicy? W jednym z listów napisał (zachowuję oryginalną pisownię, natomiast skróty i wytłuszczenia moje) cyt:

"(...) Pracowałem (...) w Toyocie, przez kilka miesięcy pracowałem w japońskich zakładach Toyoty. Byłem odpowiedzialny za budowę i rozwój linii produkcyjnych, po tych wszystkich doświadczeniach jednego jestem pewien. Nie ma żadnego znaczenia gdzie, z kim i na jakim gruncie budowany jest proces, Toyota Way może funkcjonować wszędzie, (...).

Niestety okazało się że (...), aby było to możliwe musi być spełniony jeden warunek. Nie może być alternatywy. Po zakończeniu pracy w Toyocie, podejmowałem próby zbudowania systemu produkcji opartego na Toyota Way, byłem przekonany iż proces oparty na tych zasadach można wdrożyć . Niezależnie od (...) wsparcia daleko nam było do Toyota Way. Pojedyncze narzędzia taki jak Kaizen, 5S, TPM itd owszem były wdrażane i działały, nie był to jednak system zbliżony do pierwowzoru.

*(...). (...), wszystko jest bardzo jednoznaczne (w Toyocie - przypisek mój), nie mamy innej opcji niż 5S, TPM, Mizushumasi, Kanban, Standaryzacja Pracy. Procesy budowane są bardzo dokładnie zgodnie z zasadą One Piece Flow, nikt nie mam wątpliwości co to jest muda i że celem jest ją wyeliminować a kaizen jest tak samo ważny jak produkcja. Nowi pracownicy stają się pracownikami Toyoty nie poprzez podpisanie umowy o pracę ale poprzez prace zgodną z tymi zasadami. Nie ma innej "way". DNA w Toyocie jest wyczuwalne, pracownicy już w pierwszym dniu widzą i wyczuwają różnicę między Toyotą a innymi firmami w których pracowali. **W innych firmach w których miałem możliwość pracować Lean nigdy nie był***

jedyną drogą, raczej fajnie byłoby mieć Lean, ale tak naprawdę nie nazwałbym tego "drogą" co najwyżej systemem lub zestawem narzędzi, który ma poprawić wyniki produkcyjne, finansowe."

W praktyce chodzi więc nie tylko o wdrożenie narzędzi i metod Lean Management aby osiągnąć zakładane cele gospodarcze, lecz ich wykorzystywanie musi konweniować ze sposobem myślenia w firmie i kulturą zarządzania firmą dla nich odpowiednią. Narzędzia i metody są właściwie skonstruowane, jednak aby były skuteczne, muszą być stosowane w warunkach dla siebie przewidzianych. To te warunki muszą być odpowiednie. Narzędzia się nie dostosują. **Nie mów, że kajakiem nie da się podróżować, jeśli próbowałeś podróżować nim po Saharze.**

Takie, wymagane dla LM, warunki może zapewnić tylko silnie zmotywowany, albo wręcz zdeterminowany zarząd firmy. To będzie możliwe wtedy, gdy sam pozna i zrozumie intencje LM i będzie gotowy je zaakceptować w sposób bezwarunkowy. Bezwarunkowy, to znaczy taki, gdzie nie będzie się dokonywało wdrażania Lean Management na tylko próbę; tylko jako wymuszony warunek podjęcia współpracy z klientem; czy tylko na drodze ulegania modzie. Konieczne jest przekonanie, że jest to koncepcja zarządzania, dla której nie widać alternatywy. Kwestią otwartą jest jedynie czas i sposób implementacji.

4. Test Siedmiu Barrier (T7B).

Bazując na osobistym doświadczeniu i wynikających z niego przemysleniach oraz analizie innych, znanych mi, przypadków niepowodzeń; albo zasadniczych trudności we wdrażaniu LM; typuję siedem punktów (barier), których respektowanie pozwala z większym optymizmem spoglądać na cały proces wdrożeniowy. Przy czym przez niepowodzenie we wdrażaniu Lean Management będziemy rozumieć porzucenie myśli o implementacji, albo zastosowania mające niewiele wspólnego z udanym Lean Management – karykatura LM¹². Nie jest natomiast niepowodzeniem długi okres wdrożenia - co by to nie miało znaczyć, jeśli przez cały czas kierownictwo zajmuje się tym zagadnieniem i ani przez chwilę nic nie traci ze swojej determinacji w osiągnięciu celu. To ostatnie jest zresztą sporą wartością samo w sobie.

¹² Bywa, że zarząd firmy, a nawet podlegli mu pracownicy, mają przeświadczenie, że uczestniczą w procesie Lean Management, ale to nie jest prawdą. To właśnie jest nieprawidłowość, określana tu jako karykatura LM. Istnieją sposoby szybkiego, wstępnego, diagnozowania. Na przykład: sposób oprowadzania gościa, managera Lean, po hali produkcyjnej; wiedza na temat stosunku ilości zgłoszonych i wdrożonych projektów kaizen w przeliczeniu na członków załogi oraz przyjęty sposób honorowania kaizen; obecność LM, poza halą produkcyjną. Karykaturę LM stosunkowo łatwo odróżnić od wczesnego albo kolejnego etapu wdrożenia. Na takim etapie, wdrażający mają świadomość niedociągnięć, realizują określony punkt planu wdrożeniowego i nie będą zaskoczeni trafnością uwagi z zewnątrz o zauważonej nieprawidłowości. Nigdy nie należy przesądzać o słuszności własnej opinii w tej sprawie na podstawie jednej przesłanki. Trzeba też pamiętać, że ta obserwacja jedynie uprawdopodobnia niekorzystną diagnozę. Do uzyskania pewności, mogą być potrzebne bardziej złożone analizy.

Owe siedem barier wyrażone jest tutaj w punktach, nazywane Testem Siedmiu Barrier i określane skrótem T7B. Osoba decyzyjna, albo zarząd – jeśli decyzje są wypracowywane kolegialnie, powinna już wiedzieć o Lean Management dostatecznie dużo, żeby rozumieć i deklorować chęć wdrożenia tej koncepcji w firmie, którą zarządza. Na każde z pytań, powinno się odpowiedzieć wyłącznie TAK lub NIE. Odpowiedzi udziela się, przede wszystkim, sobie.

Przy założeniu całkowitej odpowiedzialności za słowo, uzyskanie siedmiu TAK, pozwala mieć nadzieję, że spełnione są warunki konieczne, umożliwiające przeorientowanie sposobu zarządzania firmą, na koncepcję Lean Management. Jednak jakakolwiek odpowiedź na NIE wskazuje, że są obszary, które wymagają znalezienia sposobu na zmianę naszej deklaracji z NIE na TAK. Odpowiedzi NIE, nie skreślają firmy z listy podmiotów, w których implementacja Lean Management jest możliwa. Jednak uświadamiają zainteresowanym ich aktualną pozycję i mogą być pomocne we wskazaniu pożądanych kierunków działań. Automatycznie, wydłuża się też czas implementacji LM.

Poniżej lista. Zadaniem odpowiadającego jest złożenie odpowiedzialnej deklaracji TAK lub NIE. Korzystniej będzie, jeśli zamiast słabego, niezbyt zdecydowanego TAK, manager/zarząd udzieli odpowiedzi NIE.

1. Czy potrafisz opisać najważniejsze problemy (3-7), z jakimi borykasz się aktualnie w swojej firmie?
2. Czy potrafisz wskazać osoby, które muszą uczestniczyć w procesie rozwiązywania tych problemów?
3. Czy napotykając opór, będziesz zdecydowany zadeklarować zainteresowanym, że zwolnisz każdego, kto będzie przeszkadzał w rozwiązaniu problemu?
4. Czy przyjmiesz jako normę zasadę, że przy rozwiązywaniu problemu decydują argumenty, a nie stanowisko osoby, która wyraża swoje zdanie?
5. Czy przyjmiesz jako normę zasadę, że przy rozwiązywaniu problemu będzie obowiązywać myślenie procesowe (poprawa procesu jest najważniejsza), a nie zadaniowe (trzeba wykonać plan) albo finansowe (trzeba unikać kosztów czy dbać o zyski)?
6. Czy przyjmiesz jako normę zasadę, że prace będą się posuwać w trybie: „bez zbędnej zwłoki”, jednak z pominięciem pośpiechu i nerwowości, a więc wszyscy będą unikać pracy pod presją czasu?
7. Czy przyjmujesz jako normę zasadę, że raz podjęte zadanie/problem, musi zostać doprowadzone do końca, nie zostanie porzucone, a wszędzie tam, gdzie to tylko jest

możliwe, zostaną dla niego ustalone parametry pomiaru oraz znaczący plan progresywnej poprawy, nie mniejszy niż wzrost o 1/3 stanu dotychczasowego?

Na prezentowanej liście są warunki, które wydają się łatwe do spełnienia. Na przykład warunek pierwszy. Być może też warunek drugi? Dla niektórych z nas, również inne warunki mogą nie wydawać się trudne do realizacji. To już jest indywidualna sprawa. Jednak faktyczne, a nie tylko deklaratywne, spełnienie wszystkich siedmiu warunków, w praktyce, jest niezwykle trudne. Bariery 3–7 są wyzwaniem same w sobie, każda z osobna. Łącznie zaś, przekraczają rzeczywiste możliwości bardzo wielu przedsiębiorstw, a raczej ich aktualnych zarządów. Jest sporo firm czy też dokładniej, zarządów tych firm, zainteresowanych Lean Management i niewiele, które pozytywnie przechodzą omawiany tu T7B w praktyce.

Firmy, które mają jeszcze coś do zrobienia w zakresie T7B (zaznaczyły jedną lub więcej odpowiedzi NIE), mogą wymagać wsparcia w dążeniu do implementacji LM. Czas na to poświęcony, wcale nie jest czasem straconym dla LM, bez względu na to jak długo będzie trwać cały proces. Wszystkie świadomie podejmowane działania przybliżają nas do celu, bo są już częścią drogi, w którą się wybraliśmy. Metodyka Lean Management krytycznie ocenia działania szybkie, satysfakcjonując się działaniami bez zbędnej zwłoki, co ma zresztą swój wyraz w proponowanym teście.

Pozostaje jeszcze udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy drogę implementacji koncepcji Lean Management można przechodzić samemu, bez wsparcia zewnętrznych konsultantów? Otóż przykład firmy, która jest prekursorem i sztandarowym dowodem skuteczności LM, firmy Toyota, dowodzi, że można. Jednak pod warunkiem, że ma się do dyspozycji odpowiednio dużo czasu. Toyota doskonali się już kilkadziesiąt lat i, z całą pewnością, ostatnie słowo nie zostało jeszcze powiedziane. Tak więc, na początku, korzystnej jest jednak posiłkować się doświadczeniami ze źródeł zewnętrznych. W koncepcji Lean Management, we wzajemnych relacjach, wykorzystuje się osobę senseja. Powszechnie, słowo to rozumiane jest jako: nauczyciel. Ale, w tym przypadku to nie oddaje dokładnie roli i funkcji takiej osoby, czy takich osób. Nauczyciel uczy, ale niekoniecznie uczestniczy w praktycznej implementacji swojej specjalności. Korzystniej, jeżeli sensej oznaczać będzie dla nas: człowieka, który przeszedł już tę drogę. To jest przewodnika i aktywnego uczestnika wydarzeń, z którym ta nasza wyprawa do LM będzie po pierwsze, nieco bezpieczniejsza; a po drugie, zdecydowanie szybsza. Jednak, tak czy inaczej, tę drogę będziemy musieli przejść sami. Nikt za nas tego nie zrobi, a T7B ma nam pomóc zmniejszyć ryzyko niepowodzenia w implementacji koncepcji Lean Management.

Postłowie:

Przed 16 laty, kiedy rozpoczynałem swoją pracę dla Toyoty Motor Poland i Toyoty Banku, nic nie wiedziałem o ich szczególnej koncepcji zarządzania. Nie wiedziałem nawet tego, że jest tam jakaś koncepcja odmienna od tego co poznałem dotychczas. Starałem się jedynie pracować z należytą starannością, dopasowywać się do istniejących reguł, wykorzystywać dostępne narzędzia i szanować obowiązujące zwyczaje. Być może przychodziło mi to łatwiej, bo nie przeżywałem wewnętrznego buntu przeciwko temu co mnie spotykało. Odbierałem to naturalnie, co można w skrócie ująć w stwierdzeniu: "Wreszcie jest jak powinno być. Nic nie jest postawione na głowie."

Na przykład: nie wszyscy i nie zawsze lubią transparentność o jaką chodzi w koncepcji LM. Boimy się narażania na szwank własnego autorytetu. Wolimy budować go w oparciu o zachowania autokratyczne. Dobry szef, to szef, który zna odpowiedzi na wszystkie pytania, a decyzje, dobre czy złe, zawsze podejmuje szybko. Jeśli już szef nie zna odpowiedzi jak rozwiązać dany problem, to szuka jej raczej u swojego przełożonego. Prawie nigdy u podwładnych. Jeśli nie musi, to nie przyznaje się do błędu, bo może na tym ucierpieć jego zawodowy prestiż - to błędne myślenie, ale dosyć powszechne. Taki szef, najczęściej, odmawia też prawa do błędu podwładnemu. W efekcie, podwładni, również wolą nie ujawniać swoich błędów. Problemy narastają i stają się widoczne dopiero kiedy nie można już ich ukryć.

Myślę, że szefowie firm, spoza grupy Toyoty, decydując się na wdrażanie LM, świadomie lub podświadomie, najczęściej, rozumują też według schematu, w którym na końcu zawsze jest furtka pozwalająca wrócić do wcześniej stosowanych - przez to wydających się bezpiecznymi - koncepcji zarządzania. Taki stan, to może być główna, albo przynajmniej bardzo istotna, przyczyna porażki, już na samym wstępie implementacji LM. Skoro tak, to powstaje pytanie jak dokonać autooceny własnej gotowości do rozpoczęcia procesu wdrożenia LM w przedsiębiorstwie? Czy dokonanie takiej autooceny jest w ogóle możliwe? Na to pytanie chyba nie znamy jeszcze odpowiedzi. Jednak ponieważ warto próbować, w tym tekście, przedstawiono autorską propozycję przeprowadzenia takiej próby. Każda krytyka, albo sugestia, skutkująca poprawką wprowadzoną do T7B, będzie przyjmowana z wdzięcznością, ponieważ sprzyja pogłębieniu stanu wiedzy na ten temat.

Szczecin, 31 stycznia 2016r.

Bibliografia:

1. Denning S., "Why Lean Programs Fail -- Where Toyota Succeeds: A New Culture of Learning"; Forbs, z 5 lutego 2011r. wydanie elektroniczne <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/02/05/why-lean-programs-fail-where-toyota-succeeds-a-new-culture-of-learning/>;
2. Leahy T. "Sukces w 10 słowach" Wydawnictwo Agora SA, wydanie elektroniczne 2013r.
3. Ohno T., "System Produkcyjny Toyoty: więcej niż produkcja na dużą skalę", ProdPress.com 2008r.;
4. Rother M., "Toyota kata", Lean Enterprise Institute Polska 2011r.
5. Shimokawa K.; Fujimoto T., "Lean Management narodziny systemu zarządzania", Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska. Wrocław, 2011r
6. Taleb N.N., "Czarny Łabędź - o skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń", Kurhaus Publishing 2014. wydanie elektroniczne.

7. Wilson L., "Wanna Sabotage Your Lean Implementation Effort? Try This" 5 marca 2013r. <http://www.industryweek.com/lean-sabotage> ;
8. Womack James P., Jones Daniel T., Roos Daniel, Maszyna która zmieniła świat, ProdPress, Wrocław 2008r.