

### **WDRAŻAM LEAN... I CO TERAZ?**

#### **Dlaczego wdrożenie Lean Management to nie jest projekt?**

Po wielu latach obecności w świecie biznesowym Lean Management doszedł do punktu, w którym nie jest już czymś obecnym wyłącznie w wąskim gronie producentów sektora motoryzacyjnego, ale stosowany jest regularnie i z sukcesem w różnych branżach, również poza produkcją. Wciąż jeszcze zdarza się, że musimy udowadniać potencjalnym klientom, iż lean pasuje do ich konkretnego przedsiębiorstwa, a jego zasady da się zaadaptować do lokalnej specyfiki i procesów. Zasadniczo jednak większość spotykanych przez nas szefów i właścicieli firm wie, że „to” przynosi rezultaty i warto przynajmniej się przyjrzeć, czy nie nadawałoby się do polepszenia konkurencyjności ich firm. Mówiąc krótko, lean stał się popularny. W wyszukiwarce internetowej po kilku sekundach na hasło Lean Management otrzymujemy około 320 milionów odpowiedzi. Hasło Elvis Presley daje, dla porównania, marne 120 milionów wyników! O lean się pisze, o lean się mówi, lean się stosuje. Ale jak to zwykle bywa ze zjawiskami popularnymi, coraz większa liczba osób na temat lean ma wiedzę lub wyobrażenie niepełne, uproszczone i czasami również niestety mylne. Z częścią tych wyobrażeń będziemy się rozprawiali w kolejnych rozdziałach tej książki, ale w pierwszym z nich zajmijmy się kwestią kluczową i absolutnie podstawową dla osób zarządzających przedsiębiorstwami, które wchodzą na drogę do lean: czym naprawdę jest wdrożenie, co to znaczy wdrożyć lean i z czym się to wiąże dla firmy decydującej się na takie działania? I w końcu – czy wdrożenie Lean Management to projekt? Często zdarza się, że praktycy z firm doradczych, wspierający zawodowo przedsiębiorstwa w działaniach lean, określają prace prowadzone u klientów mianem projektów wdrożeniowych. Istotnie, z naszego punktu widzenia to projekt, bo:

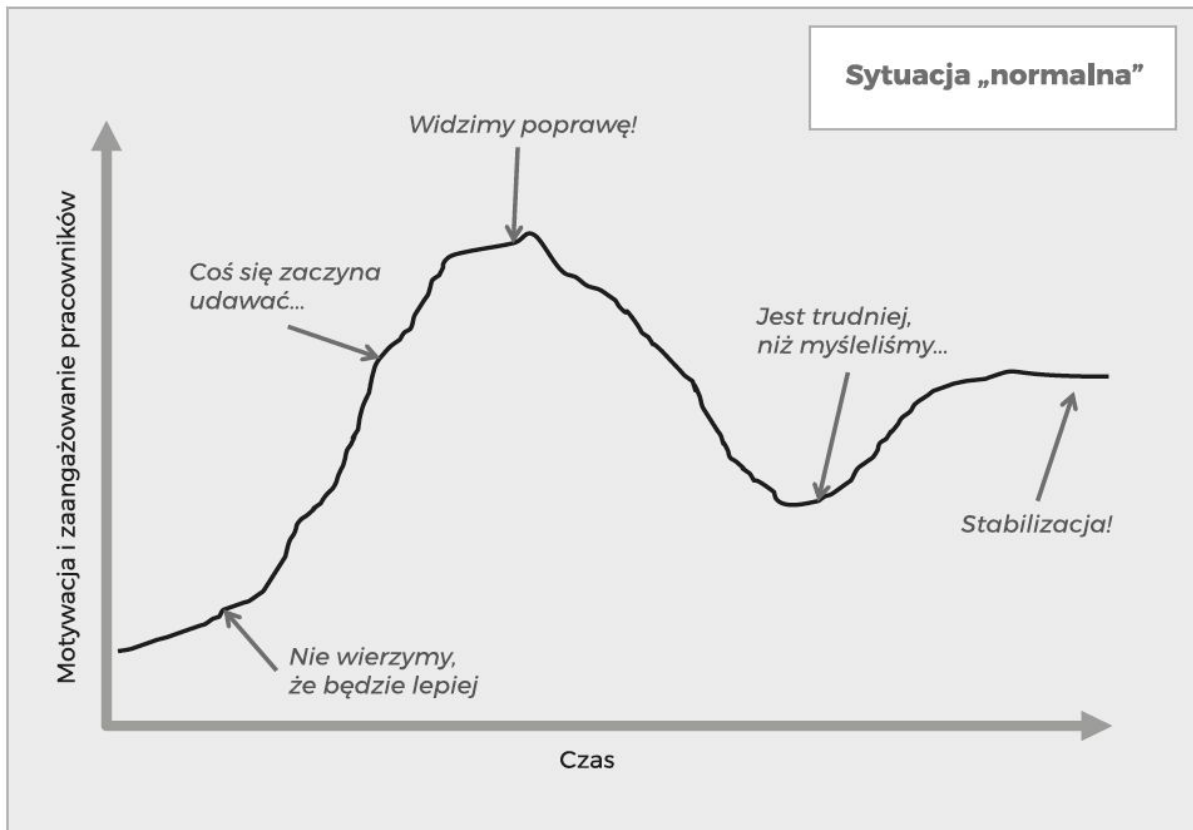
- ma określony początek i koniec,
- ma zaplanowane kolejne kroki, etapy i kamienie milowe oraz osoby za nie odpowiedzialne,
- ma wyznaczony cel i ma przynieść zakładane wyniki.

Okazuje się jednak, że istnieje bardzo duża grupa szefów firm, kto wie, czy nawet nie dominująca, która myśli o wdrażaniu podejścia lean również z perspektywy projektu. Przyjrzyjmy się tylko kilku stwierdzeniom czy komentarzom padającym z ich ust na ten

temat. Nic niezwykłego, życiowe, wydawałoby się, sytuacje i opinie, które jednak już od początku w dość specyficzny sposób ustawiają wdrożenie lean.

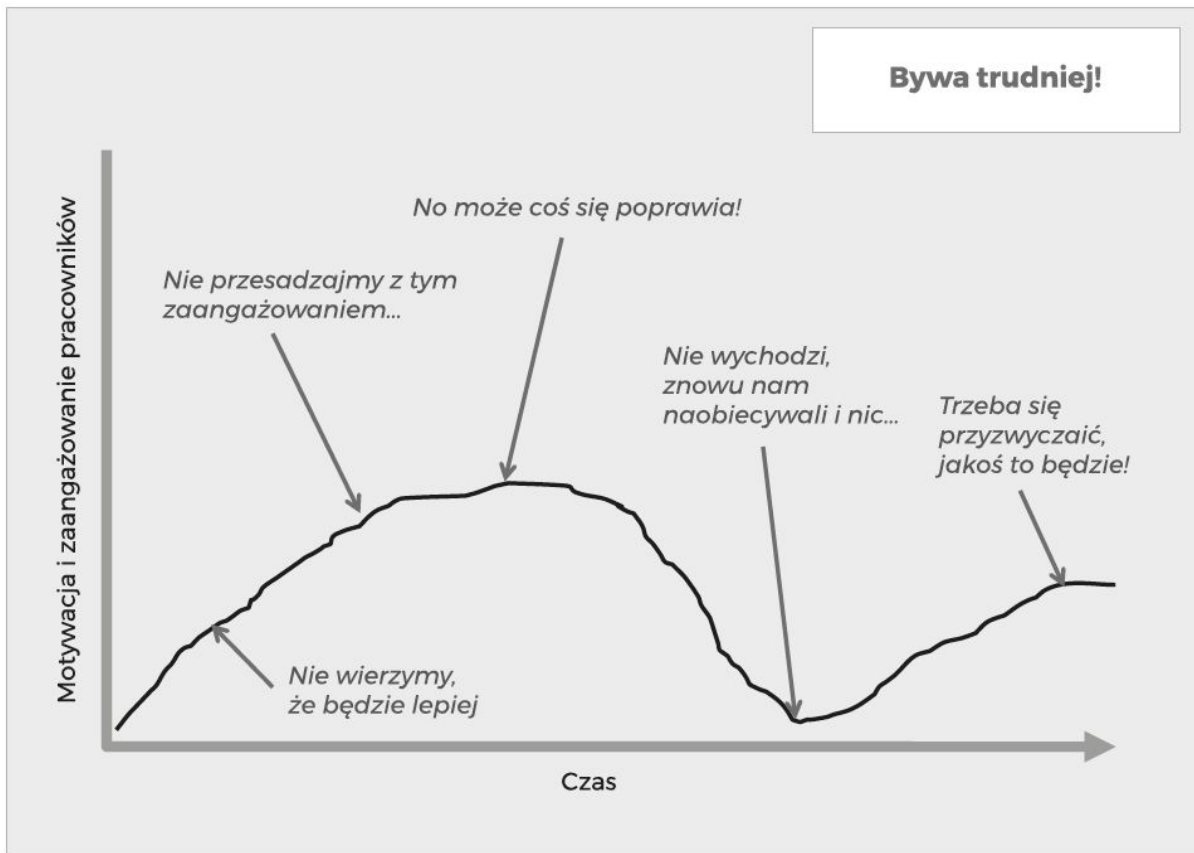
- *Człowiek z centrali powiedział mi, że mamy na to wdrożenie maksymalnie pół roku.*
- *Wysoki sezon zaczyna się u nas latem i wtedy już na nic innego poza produkcją nie będziemy mieli czasu. To oznacza, że mamy całą wiosnę na lean. Chyba zdążymy, co?*
- *My już właściwie mamy lean wdrożony. Działa system pomysłów kaizen i 5S. Możemy coś tam jeszcze dodać, ale generalnie to już u nas dobrze hula.*
- *Mamy problemy z kosztami, więc myślimy o wdrożeniu lean, żeby pokazać szefom na koniec roku konkretne oszczędności.*

Już sam wydźwięk tych słów jest niebezpieczny. Gdy przyjmimy bowiem perspektywę firmy decydującej się na wejście w świat lean, określenie „projekt” przestaje w ogóle obowiązywać. Dyskwalifikuje je pierwsza wymieniona powyżej cecha: „określony początek i koniec”. Dla klienta tylko współpraca z zewnętrznymi konsultantami, jeżeli taka jest potrzebna, będzie miała swój początek lub koniec. Dla samego przedsiębiorstwa i procesów w nim zachodzących lean ma tylko początek i oznacza przygodę, która nigdy się nie kończy. Jest swego rodzaju wejściem w nowy sposób zarządzania, jest długoterminową ZMIANĄ oraz przejściem na inną STRATEGIĘ zarządzania. Z szerszego punktu widzenia wdrażanie lean wiąże się głównie z pracą nie nad narzędziami oraz technikami, lecz nad postawami pracowników, ich przekonaniem, motywacją, sposobem podchodzenia do pojawiających się problemów oraz procesu ich rozwiązywania itd. Jakakolwiek zmiana w firmie w naturalny sposób wpływa na ludzi nią objętych. Dlatego ważne jest, aby rozumieć, jaki ten wpływ będzie, i aby odpowiednio się do niego przygotować. Z perspektywy wdrożeń lean od lat uświadamiamy i ostrzegamy zarządzających firmami, że proces ten jest długofalowy i będzie oddziaływał na motywację i zaangażowanie wszystkich w firmie, zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej. Dynamikę takiej zmiany pokazuje rysunek 1, ujmujący je na klasycznym skądinąd wykresie.



Rys. 1. Dynamika zmian nastawienia pracowników przy wdrożeniach lean

Widać na nim wyraźnie, że motywacja i zaangażowanie pracowników wzrasta mocno pod wpływem zauważalnych sukcesów, poprawy warunków pracy lub oczekiwanych wskaźników, przechodząc następnie w fazę regresu, gdy okazuje się, że wdrożenie i utrzymanie pewnych rozwiązań będzie wymagało niestety więcej pracy i wysiłku, niż początkowo oczekiwano. Dobrze przeprowadzona zmiana powoduje ostatecznie wejście w fazę stabilizacji, tak pożądaną przez wiele osób. Okazuje się jednak, że powyższy przebieg w wielu przypadkach jest tylko trudnym do osiągnięcia ideałem, a rzeczywista motywacja i zaangażowanie pracowników wygląda zupełnie inaczej – przedstawia to rysunek 2.



Rys. 2. Rzeczywista zmienność podejścia pracowników do transformacji lean

Jeśli sądzisz, że twojej firmie obecnie bliżej jest niestety do sytuacji przedstawionej na drugim wykresie, to mamy dla ciebie dobrą wiadomość – nie jesteś sam, a takie podejście jest zaskakująco często spotykane zwłaszcza w firmach, w których przez lata kładziono dość umiarkowany nacisk na odpowiednie motywowanie pracowników i właściwy rozwój organizacyjny. Warto więc pamiętać, że energia i zapał wdrożeniowców oraz całej załogi przedsiębiorstwa będą się z pewnością zmieniały w czasie, zależnie od szeregu wydarzeń i ich efektów. I właśnie od tego, jak dobrze potrafimy zaplanować działania i jak bardzo długoterminowa jest nasza strategia, zależeć będzie powodzenie nowego systemu zarządzania firmą i jego dalsze przełożenie na wymierny sukces ekonomiczny. Na co więc zwrócić uwagę i co zrobić, aby wdrożenie nie było traktowane w firmie jak kolejny projekt, ale miało charakter długoterminowej zmiany i jak największą szansę na oczekiwane wyniki? Do najważniejszych, naszym zdaniem, czynników sukcesu należą:

- oparcie wdrożenia na jasnej, długoterminowej wizji i celach odpowiednio przekazanych na wszystkie poziomy oraz funkcje organizacji (w tym funkcje wsparcia procesu produkcyjnego);
- zbudowanie systemów, które będą zapewniały trwałość i poprawność stosowania narzędzi i rozwiązań lean oraz ich formalne doskonalenie;

- uwzględnienie zasad skutecznej komunikacji i budowania zaangażowania wśród pracowników;
- kształtowanie kompetencji przywódczych i zarządczych równoległe do kompetencji lean.

**CZYNNIK NR 1: Oparcie wdrożenia na jasnej, długoterminowej wizji i celach odpowiednio przekazanych na wszystkie poziomy oraz funkcje organizacji (w tym funkcje wsparcia procesu produkcyjnego)**

Może to brzmieć jak frazes z dziedziny zarządzania, ale konieczność wyznaczenia kierunku, w którym firma ma podążać długoterminowo, jest jednym z kluczowych elementów, bez których ciężko o stabilne i rzeczywiste efekty z wdrożenia. Zdumiewająco duża jest liczba firm, które wciąż myślą o działaniach tylko w perspektywie najbliższych kilku miesięcy, może roku. A to przecież strategia, plany i cele długoterminowe definiują nam bardzo wyraźnie obecne zachowanie pracowników albo ich sposób myślenia przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Bez planów długoterminowych ciężko jest mówić o poprawności podejmowania strategicznych decyzji. Istnieje oczywiście pewna różnica między firmami mniejszymi czy średnimi a międzynarodowymi korporacjami. W tych ostatnich kierunek działań i rozwoju „przychodzi z góry, z centrali”. W mniejszej firmie jednak musi go wyznaczyć właściciel firmy, fundusz inwestycyjny czy ktokolwiek inny. Kto ten kierunek zdefiniuje, jest sprawą drugorzędną – ważna jest zasada: wizja firmy musi mieć co najmniej kilkuletnią perspektywę. Długoterminowe cele pozwalają z kolei sprecyzować konkretne cele na najbliższy okres, rozpoznać role poszczególnych działów i zharmonizować cele między jednostkami organizacyjnymi firmy oraz umożliwiają logiczną komunikację wymagań pracownikom. Jeżeli jednym z pierwszych etapów wdrożenia będzie określenie kierunku zmian oraz rozpisanie celów na poszczególne jednostki organizacji w ramach np. procesu hoshin kanri, to wdrożenie będzie miało strukturę, na której można budować kolejne elementy zmiany oraz która pozwoli jasno mierzyć postęp w usuwaniu rozbieżności między korzystnym dla firmy stanem oczekiwanym a stanem aktualnym. Nie do pominięcia jest także fakt, że struktura ta pozwala wszystkim zrozumieć, jak ich działanie wpływa na działanie innych jednostek w firmie, zapobiega zamykaniu się w swoich funkcyjnych silosach i napędza chęć mierzenia się z bardziej ambitnymi zadaniami. Z naszych doświadczeń wynika, że firmy, które raz nauczyły się pracować ze strukturą celów opartą na długoterminowej strategii, doskonalą ją w każdym rocznym cyklu, ale nigdy już z niej nie rezygnują. Staje się ona niezbędną w ustalaniu codziennych celów i rzucaniu wyzwań zespołom oraz pojedynczym pracownikom.

## **CZYNNIK NR 2: Zbudowanie systemów, które będą zapewniały trwałość i poprawność stosowania narzędzi i rozwiązań lean oraz ich formalne doskonalenie**

Stosunkowo łatwo jest zaplanować wdrożenie kilku narzędzi lean. Wprowadzamy koncepcję podczas warsztatów pilotażowych, obejmujemy działaniem narzędzia kolejne procesy, określamy lokalne standardy i rutyny oraz właścicieli danego rozwiązania, którzy zadają o jakość jego użytkowania. Wydaje się to proste. Okazuje się jednak, że o pełnym wdrożeniu jakiegokolwiek narzędzia czy procesu lean z sukcesem możemy mówić tylko po spełnieniu wszystkich poniższych warunków:

- narzędzie zostało formalnie wdrożone i istnieją standardy jego stosowania,
- wszyscy zdefiniowani użytkownicy narzędzia znają standardy w stopniu odpowiadającym ich roli w jego stosowaniu,
- wszyscy zdefiniowani użytkownicy stosują narzędzie w sposób standardowy,
- narzędzie przynosi spodziewane efekty ekonomiczne i podlega stałemu doskonaleniu.

Co te cztery warunki oznaczają? To, że tak naprawdę osiągnięcie poprawnego działania rozwiązań wymaga nie tylko przeszkolenia pracowników, lecz także zbudowania szerokiego systemu je wspierającego. Posłużymy się trzema przykładami, aby zilustrować, co to konkretnie oznacza.

1. Ważne jest zdefiniowanie instrukcji: kto ma je stworzyć, kiedy i jak będą przechowywane oraz aktualizowane, jak wprowadzane będą w ich treść udoskonalenia, a także kto i jak nauczy pracowników z nich korzystać (czyli jak działać ma w firmie system zarządzania standardami pracy).
2. Nie wystarczy wdrożyć kilku narzędzi rozwiązywania problemów, ponieważ dla skutecznego ich eliminowania potrzebne będzie co najmniej kilka dodatkowych elementów systemu, takich jak np. rozwiązania do ujawniania i zbierania problemów, proces eskalacji problemów i standardy postępowania w tym zakresie czy zestaw kryteriów do określania kolejności ich podejmowania (taki system rozwiązywania problemów opisujemy zresztą w jednym z kolejnych rozdziałów).
3. Nie wystarczy poukładać pracowników w strukturę organizacyjną, nazwać stanowiska oraz określić role i zakresy odpowiedzialności. Trzeba wiedzieć, dlaczego tak, a nie inaczej kształtowana jest ta struktura, jak planowany jest rozwój pracowników, awanse, wypełnianie wakatów, zastępstwo pokoleniowe itp. (co oznacza, że potrzebny jest cały system zarządzania pracownikami). Innymi słowy, naturalne jest rozpoczęcie wdrożenia od narzędzi. Ważne jednak, aby

zaplanowana i realizowana była również faza tworzenia czy modyfikacji systemów wsparcia dla poprawnego funkcjonowania tych narzędzi i ich ciągłego rozwoju.

### **CZYNNIK NR 3: Uwzględnienie zasad skutecznej komunikacji i budowania zaangażowania wśród pracowników**

O ile budowanie systemów można przesunąć na nieco dalsze etapy wdrożenia, kiedy już narzędzia będą w pierwszej fazie swojego działania, o tyle komunikacja i zaangażowanie szerokich grup pracowników w konkretne działania wdrożeniowe nie mogą czekać! Część pracowników będzie spoglądała na lean jak na okazję do zrobienia czegoś dobrego i ciekawego, ale dla dużej części lean może stać się kolejną inicjatywą, którą po prostu trzeba przeczekać, specjalnie się w nią nie angażując. Wykorzystanie potencjału pracowników i „wciągnięcie w lean” w dużej mierze zależy od kilku, wydawałoby się prostych, kroków.

- Informacja od szefów firmy do wszystkich jej pracowników o tym, jaka zmiana się dokonuje, po co się dokonuje i co w praktyce będzie oznaczała dla szeregowego pracownika. Ważne jest, aby komunikat tej treści został przekazany bezpośrednio przez lidera organizacji, najlepiej w ramach spotkań z załogą. Ulotki, prezentacje multimedialne i artykuły w gazetkach firmowych sprawdzają się lepiej jako informacje wspierające, a nie podstawowe. Delegowanie komunikacji na niższe poziomy zarządcze również obniża rangę przekazu, a czasami grozi jego wypaczeniem.
- Stosunkowo szybkie włączenie pracowników stopnia podstawowego w warsztaty i działania optymalizacyjne. Praktyczne działania i ich efekty zawsze wspierają zaangażowanie pracowników w zmiany.
- Wizualizacja stopnia wdrożenia zmian z pokazaniem planów na przyszłość. Warto na przykład, wdrażając pracę standaryzowaną, wywiesić mapę zakładu z zaznaczonymi obszarami i procesami, w których dokonano już wdrożenia, oraz wpisanymi datami wdrożeń planowanych w pozostałych obszarach. Nie tylko nada to wdrożeniu wyraźną strukturę, lecz także pokaże wszystkim, że jest to część długofalowej polityki firmy, która dotrze w końcu wszędzie.
- Warto również zdefiniować, co w takim wypadku oznacza „pełne wdrożenie na obszarze”, co pozwoli pracownikom oswoić się z myślą o nadchodzącej zmianie.
- Zainwestowanie czasu liderów organizacji w wydarzenia promocyjne i podkreślające uzyskane wyniki oraz sukcesy wdrożeniowe, bezpośrednio w zespołach produkcyjnych. Pracownicy wiedzą, że czas szefa jest cenny. Jeżeli czas ten poświęca na lean, widocznie nie jest to tylko chwilowe, mijające zjawisko!

## **CZYNNIK NR 4: Kształtowanie kompetencji przywódczych i zarządczych równoległe do kompetencji lean**

Podczas wdrażania lean często definiuje się, co przełożony powinien zrobić i jaki powinien być. Wymagane jest stosowanie mentoringu, coachingu, prawidłowych zasad udzielania informacji zwrotnej i zarządzania zespołem. Wiele wymaga się od przełożonych na wszystkich szczeblach organizacji. Niestety niejednokrotnie tych przełożonych kształtował inny system wartości, byli wybierani według innych kryteriów i mogli nie mieć okazji do wykształcenia w sobie odpowiednich nawyków i umiejętności. Jeżeli do tej pory proces produkcji w firmie był mało ustabilizowany i często wymagał gaszenia pożarów, to bardzo możliwe, że przełożeni są osobami o autorytarnym sposobie zarządzania, świetnie radzącymi sobie w sytuacjach kryzysowych. Wprowadzenie zasad lean, z angażowaniem pracowników i poszanowaniem dla ich zrozumienia przyczyn wydawanych poleceń, oraz oparcie zarządzania na ciągle doskonalonych standardach może być dla tych przełożonych potężnym szokiem na polu kultury organizacyjnej. Oczywiście jeżeli osoby na stanowiskach przełożonych zostaną odpowiednio poinformowane przez swoich liderów o zmianach i ich długofalowym charakterze oraz zachowają otwartość umysłu i chęć doskonalenia, samo wdrażanie kolejnych narzędzi i procesów lean będzie dla nich niezastąpioną szkołą nowego sposobu zarządzania.

Trzeba jednak równoległe do działań typowo narzędziowych obowiązkowo uruchomić proces rozwoju przełożonych w celu kształtowania obiektywnych postaw menadżerskich, doskonalenia umiejętności budowania zespołu, a także zapewnienia im coachingu w codziennych sytuacjach zarządczych. Tego kroku nie da się ominąć. Kiedy już zdecydujesz się wybrać dla swojej organizacji lean jako drogę przemian, doskonalenia i optymalizacji, pierwsze lokalne efekty przyjdą szybko. Po kilkudniowych warsztatach uda się skrócić czas przezbrojenia, zredukować nakład pracy na wybranej linii produkcyjnej, wyeliminować konkretne braki. Ciesz się tymi korzyściami. Jeżeli jednak chcesz, aby zmiana stała się stabilna oraz przełożyła się pozytywnie na ogólną terminowość dostaw produktów do klienta i spadek poziomu reklamacji czy żeby obniżyła koszty zakładu, zainwestuj czas i środki w zmiany systemowe i kulturowe. Nie rozpoczynasz bowiem żadnego projektu. Jesteś na progu **NOWEJ STRATEGII ZARZĄDZANIA**.

Książka „**Na rozdrożach Lean Management**” ukazała się nakładem **Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska** i jest dostępna w księgarni [leanbooks.pl](http://leanbooks.pl).