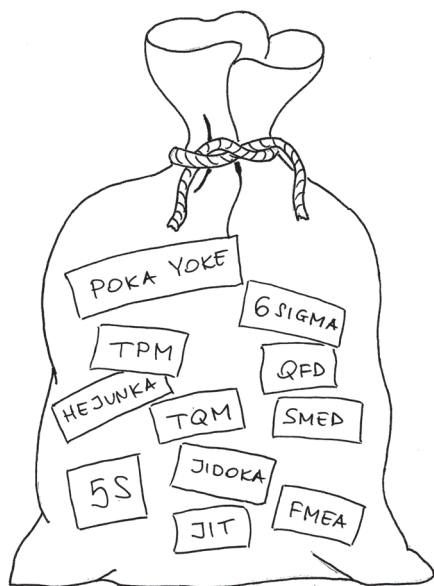


## MIT NR 1 – LEAN TO ZESTAW NARZĘDZI



Wymyśliłem sobie pewnego bohatera o imieniu Heniek (zupełnie przypadkowe imię, więc wszystkich Henryków proszę o wybaczenie). Pracuje w polskiej firmie jako prawa ręka właściciela. Któregoś dnia wchodzi do gabinetu szefa i mówi – „Szefie, może byśmy zrobili leana”. „Heniek, biznes kuleje, nie ma nowych zamówień, daj chłopie spokój z rybami. Nie mam głowy do wędkowania” – odpowiada zniechęcony właściciel. „Nie lin, a l e a n, panie prezesie” – wyjaśnia Heniek. Szef spogląda na niego podejrzliwie, czeka na wyjaśnienie. „To takie supernarzędzia do zarządzania firmą. Jeśli będziemy ich używać, to nikt nas nie dogoni. Jak da mi pan pięć minut, to powiem z grubsza, o co chodzi” – Heniek wygląda na pewnego siebie, a właściciel nie mając nic do stracenia, zgadza się. Wraca więc po chwili do gabinetu, ciągnąc za sobą ciężki worek. Rozkłada go na środku i sięga po kolejne narzędzia. „A więc szefie, lean to: 5S, Poka-Yoke, TPM, TQM, 6Sigma, QFD, SMED, hejunka, jidoka, just in time, FMEA...” – wyjaśnia. Kiedy liczba narzędzi przekracza już kilkanaście, prezes nie wytrzymuje – „Zwariowałeś?! Czy ty czasem mnie nie obrażasz?”. „Nawet gdybym w to uwierzył” – mówi w końcu prezes – „Nawet

jeśli to działa, co mamy z tymi wszystkimi Japońcami zrobić?”. „Jak to co? Trzeba wybrać trzy, cztery i na nich oprzeć nasz system produkcyjny. Z nimi prześcignemy każdą konkurencję” – przekonuje Heniek. Prezes myśli chwilę, drapie się po głowie, wierci się przez moment w fotelu. „No dobrze, niech będzie. Co nam szkodzi. Ale ja wybieram pierwszy. Biorę 5S” – mówi. „A ja SMED” – wybiera Heniek. „No to jeszcze TPM” – odpowiada szef. I tak oto powstaje H O S, czyli „Heniek Operation System”. Następnie obaj udają się ze swoim HOS-em do pracowników i oznajmiamy im, że teraz stawiają na lean. „Będziemy się leanować” – mówią. Na pytanie z sali, czym ten lean jest, prezes wyjaśnia – „Jak to czym? 5S, TPM i SMED”. Ludzie czują niepokój, spoglądają na siebie i z nadzieją szepczą: „Może niedługo im przejdzie”.

To oczywiście wymyślona historia, trochę absurdalna, przesadzona, jak większość rzeczy, kiedy chcę zademonstrować prowizoryczne podejście do lean. Nie chodzi o to, że wyżej wymienione narzędzia nie mają zastosowania w praktyce. Wręcz przeciwnie, w zdecydowanej większości skutecznie przyczyniają się do poprawy efektywności procesów. Jednakże opieranie swojego „wdrożenia” na z góry upatrzonym zestawie narzędzi prawie zawsze prowadzi do tego samego. Nikt, oprócz Heńka, nie wie, o co kaman. Dla niektórych z Was H O S brzmi znajomo, prawda? Narzucili narzędzia, musimy się ich uczyć i stosować bez dyskusji. Bo tak chce centrala, bo tak ktoś zdecydował. I mamy wtedy nasz Heńkowy system operacyjny. Tak bardzo popopolity, wdrożeniowy C H A O S.

Rozczarowani? Niepotrzebnie. Zapewniam Was, że jeżeli skupicie się na samych narzędziach, to Wasza przygoda z lean zakończy się tak szybko, jak się rozpoczęła. Dodatkowo z całą pewnością nie pomożecie ani swojej organizacji, ani tym bardziej wszystkim intensywnie indoktrynowanym pracownikom. Ja osobiście wyznaję zasadę, że lean to po prostu oparta na identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa „porcja zdrowego rozsądku”. Znajdźcie więc marnotrawstwo, a wtedy narzędzia dostaniecie w prezencie. Nie usprawniajcie na siłę, nie chodzi o to, żeby coś zmienić tylko dla zmiany, zaimplementować, bo inni tak robią. W pierwszej kolejności (po refleksji strategicznej i wyznaczeniu kierunku rzecz jasna) zrozumcie, co stanowi wartość dodaną, a co jest marnotrawstwem w procesie. Od tego rozpoczyna się kwestionowanie status quo, zadawanie pytań i szukanie odpowiedzi.

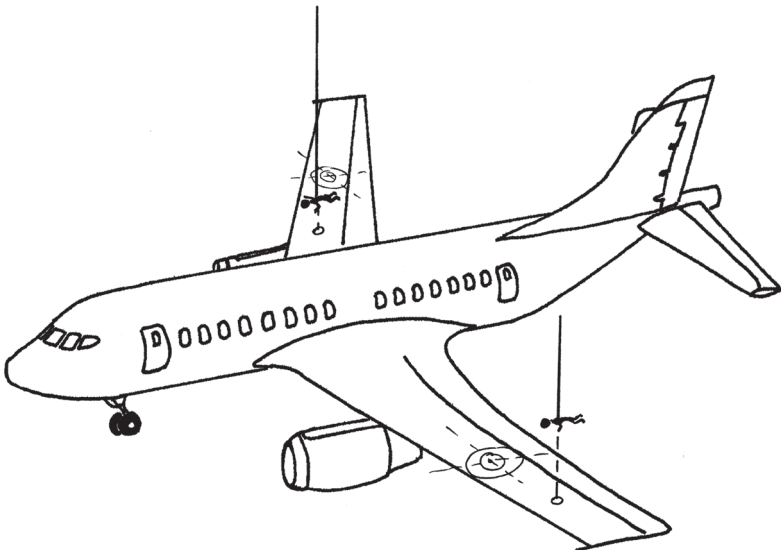
A jeśli już szukacie wskazówek, odpowiednich narzędzi lub zależy Wam, żeby temat wyglądał nowocześnie, oprócz oczu zabierzcie do GEMBA kamerę. Nagracie, jak wygląda praca, a jeszcze lepiej poproście pracowników, żeby siebie nagrali, a później razem pooglądacie i zastanówcie się, co tu nie pasuje. Przy okazji muszę powiedzieć, że kamera to jeden z najlepszych sposobów na wyciąganie wniosków z realnego i obecnego wyglądu procesów. Pod warunkiem, że nie oceniacie i nie obwiniacie ludzi za to, jak dziś wygląda rzeczywistość.

Historia sprzed kilku lat. Jeśli czytałeś wstęp, to jej początek będzie Ci znany. Wygrywamy projekt dla jednej ze znaczących firm lotniczych w Europie. Podpisujemy umowę, załatwiamy wejścia. Poprawa efektywności bazy technicznej – to zakres projektu dla przelądów typu „A” samolotów pasażerskich. Uzyskawszy pisemne pozwolenie na nagrywanie od dyrektora bazy, przychodzimy z kamerą i szykujemy się do udokumentowania stanu obecnego. „A wy panowie, czego tu szukacie?”. Mamy pozwolenie od dyrektora, chcemy nagrać cały proces przelądu – elegancko i z powagą pokazujemy opieczetowane i podpisane przez bossa przepustki. „Spier... stąd. No już Panowie. U mnie na pewno nic nie będziecie nagrywać” – słyszymy w odpowiedzi. I kiedy za „radą” szefa zmiany udaliśmy się w kierunku napisu EXIT, usłyszeliśmy – „Zaczekajcie chwilę” – gość znika w budynku, po czym wraca i wręcza nam po soczku w kartoniku. „To na drogę” – dodaje z nieskrywaną satysfakcją. Wścickły kolega ciska kartonikiem do kosza, wychodzimy, niedowierzając, że facet podważył decyzję swojego szefa. Zdeterminowani idziemy na skargę. W końcu dzięki wsparciu dyrektora, negocjacjach i obietnicach przekonujemy jegomościa do pewnego eksperymentu – zobaczymy, kto ma rację. Ostatecznie ustaliliśmy, że na czterech kamerach zespół serwisantów sam zarejestruje swoją pracę oraz uzgodniliśmy, że nikt poza teamem owego kierownika zmiany nie obejrzy nagrania. Dzielimy pracowników na sekcje (awionika, hydraulika, estetyka itd.), rejestrujemy całą noc pracy, a za parę dni pokazujemy filmy pracownikom odpowiednich sekcji. Już podczas oglądania słychać dyskusje i komentarze. „Staszek, ale ty zapieprzasz. Jesteś kurde jak maratończyk” – mówi jeden. „Idź w cholere, ciągle muszę czegoś szukać. Ooo, zobaczcie” – pokazuje coś na ekranie. W takich momentach przerywamy projekcję, pytając, co by zmienili, aby ułatwić sobie pracę. Więc

odpowiadają sugestiami – „Ten wózek w tamto miejsce, drabinka powinna stać z boku, a skrzynki z narzędziami bliżej...”. Zmieniamy wszystko na bieżąco, tu i teraz, dokładnie według ich wskazówek. Udaje nam się również pozyskać ważnego ambasadora – „Już dwadzieścia lat temu mówiłem, żeby tak zrobić” – komentuje zachrypniętym głosem starszy pan, za każdym razem, kiedy dochodzi do zmiany. Mechanicy zdziwieni – „To tak można te wszystkie rzeczy przesuwac?” „Nie wiem” – odpowiadam, ale właśnie to zrobiliśmy i chyba nawet nikt nie protestował, prawda? Podczas nagrań są sami. Nie drażnimy ich obecnością szefostwa, zachowują się naturalnie. Zdobywamy ich zaufanie, bo nie dość, że nie narzucamy metod, to jeszcze wprowadzamy ich pomysły. Eliminujemy nie tylko marnotrawstwo, ale przede wszystkim frustrację. Szybko przekonują się, że nagrania pomagają im lepiej organizować pracę. W końcu zasługujemy na szacunek. Zapraszają nas do palarni. To najwyższa forma uznania. Jesteśmy w zespole! Dołączamy wspólne cele, odprawy, zarządzanie wizualne, równomierne rozłożenie pracy oraz dalej rozwiązujemy problemy. Po paru miesiącach od naszej wizyty przegląd samolotu trwa znacznie krócej. Z czasem opracowujemy dokładny harmonogram przeglądu z precyzyjnie wyznaczonymi zadaniami. Wyobrażacie sobie, jak zareagowałby nasz kierownik, gdybyśmy na sali szkoleniowej próbowali mu wytłumaczyć 5S? Zamiast tego pokazaliśmy tym ludziom, że są ważni i to oni decydują, jak chcą dodawać wartość. W efekcie czas przeglądów skrócił się o 35%, a poziom opóźnień mierzony wskaźnikiem czas wykonany/czas planowany spadł do zera. Właściwie to nie do końca prawda. Nasz zespół kończył przeglądy około godziny przed planowanym odbiorem samolotu.

Inna ciekawa historia to... Jeden z kluczowych momentów procesu to wjazd samolotu do wnętrza hali. Przegląd, o którym mówię, trwa około 12–16 godzin, z czego wprowadzenie samolotu do hangaru potrafi zająć 30–45 minut. Latacie, więc wiecie, że są takie miejsca na powierzchni skrzydeł, po których nie wolno stąpać (napis: DO NOT STEP). Dlatego też serwisanci korzystają z lin zawieszonych u szczytu hali. Swoją drogą, scena wygląda fantastycznie. Mechanicy niczym Tom Cruise w *Mission Impossible* opuszczają się w dół na linach, aby zawisnąć tuż nad skrzydłami. I taka oto sytuacja: znowu obserwujemy proces, tym razem skupiając się na elemencie wprowadzenia samolotu do hangaru. Liny podpięte i pracownicy szykują

się do zwisu (jejku, jak to brzmi, ale serio, to tak wygląda). Nagle wjeżdża samolot, chłopaki niczym antyterrorysty, opuszczają się, by zająć prawidłowe pozycje, aż tu nagle widać jak jeden z mechaników ostentacyjnie kręci głową, artykułując swoje niezadowolenie. Okazuje się, że samolot został wprowadzony niesymetrycznie. I zwisający na linach pracownicy znajdują się na nieodpowiednich pozycjach.



*Niepoprawne wprowadzenie samolotu do hangaru*

Dają znać, że trzeba od nowa... Obsługujący maszynę wycofuje ją, aby następnie spróbować raz jeszcze precyzyjnie wstrzelić się w sam środek. To warunek konieczny, aby mechanicy mogli wykonać swoją pracę. Całość trwa już dobre kilkadziesiąt minut. „Trzeba namalować linię prostą, białą farbą. Na środku” – w końcu mówi któryś z pracowników, rozochocony dotychczasowymi zmianami. „Faktycznie, trzeba!” – rzuca ktoś inny. Jeszcze tego samego dnia organizują białą farbę, a z desek montują szablony. Malują linię w każdym z kilku słotów przeglądowych. Uwijają się z tym w pół godziny na sztukę. Nazajutrz wprowadzający samolot nie może uwierzyć w to, co zobaczył. Jego zachwycenie wyraża wyciągnięty przez okno kciuk lewej dłoni,

trafia w środek bezbłędnie, a całość trwa około 10 minut. Mechanicy dostali „lajka”, a starszy pan puentuje – „Już dwadzieścia lat temu mówiłem, żeby tak zrobić”.

Później zakupili maszynę do malowania linii, którą dosłownie wyrwali sobie z rąk. Każdy chciał malować. Największą metamorfozę przeszedł jednak nasz szef zmiany. Któregoś poniedziałkowego poranka wchodzi na spotkanie komitetu sterującego i mówi – „Siedziałem całą sobotę, siedziałem całą niedzielę, i wymyśliłem”. Wyciąga flipchart, na którym rozrysowany jest ołówkiem dokładny plan całego hangaru, tj. co i gdzie powinno być umieszczone, co do milimetra, z lotniczą precyzją. Pytamy – „Janusz, sam to zrobiłeś?”. „Nie no, co Wy, żona mi pomagała” – odpowiada. Ciężko jest mi to opisać słowami, ale w życiu nie widziałem tak wypieszczonego, narysowanego odręcznie layoutu hali. I to ten sam gość, który mówił, żebyśmy sobie poszli, używając staropolskiego słowa na „s”. Ten sam, który chciał nam pokazać, że mógłby być naszym ojcem. Dla takich chwil właśnie robię to, co robię, i kocham tę robotę. To dlatego lean jest moją pasją.

Jeśli wykażesz się cierpliwością, podejdziesz do ludzi z należnym szacunkiem i dobrą intencją, a dodatkowo nie poddasz się przy pierwszym lepszym odporze, ci zawsze odwdzięczą się postawą, jakiej nigdy się nie spodziewałeś. To naprawdę warte zachodu.

Jeśli chodzi o kamerę, jest „bezlitosna dla marnotrawstwa”, wszystko zarejestruje i to jedno z najlepszych narzędzi do budowania świadomości wśród załogi. Powiecie pewnie, że niewielu zgodzi się na takie „podglądanie”. Tak rzeczywiście będzie, jeśli Waszą intencją będzie udowodnienie, że ktoś źle pracuje. To działa, uwierzcie, praktykujemy tak od lat. Pod warunkiem, że nie obwiniecie ludzi za problemy, lecz pomagacie im je usuwać.

Mam pewną hipotezę, dlaczego większość firm doradczych proponuje wdrażać narzędzia. Kto dziś zapłaci za zdrowy rozsądek? To jak przyznanie się do błędu i zaakceptowanie, że ja, menedżer, mogę czegoś nie wiedzieć.