

SYZYFOWA PRACA, CZYLI KIEDY NAWET NIE WARTO MYŚLEĆ O LEAN



**LEAN MANAGEMENT BAZUJĄCY NA TOYOTA
PRODUCTION SYSTEM KONTRA JEGO KARYKATURY**

**» O CZYM MÓWI NAM 5 ZASAD LEAN » 14 ZASAD TOYOTY
I INNE USYSTEMATYZOWANE ZBIORY**



RAFAŁ WYSOCKI

Pasjonat i praktyk
Lean Management,
project manager odpowiadający
za ponad 40-osobowy,
międzynarodowy zespół
w przedsiębiorstwie produkcyjnym,
właściciel serwisu LeanTime.pl,
współtwórca konferencji
Lean & Quality Online.
rafal@leantime.pl

Rosnący trend popularności Lean Management niesie za sobą m.in. ryzyko wypaczenia niektórych jego aspektów i pojawienia się coraz to większej rzeszy samozwańczych specjalistów, trenerów, a nawet ekspertów. Przyczynia się to również do tego, że firmy chcą „stawać się Lean” bez wystarczającego zaplecza merytorycznego i organizacyjnego. Stąd też w zatrważąco dużej liczbie ogłoszeń o pracę możemy dostrzec wymaganie praktycznej znajomości Lean Management. Co więcej, w przypadku ofert dotyczących stanowisk *stricte* „leanowskich” (co gorsza, nieusytuowanych szczególnie wysoko w strukturze organizacji, np. specjalista ds. Lean Management), najczęstszym zwrotem jest stwierdzenie, że „osoba zatrudniona na tym stanowisku będzie odpowiedzialna za budowę i rozwój kultury ciągłego doskonalenia”. I tu jest pies pogrzebany...



TPS i Lean Management w krzywym zwierciadle

System produkcyjny Toyoty (z ang. Toyota Production System – TPS) przyniósł japońskiej firmie olbrzymi sukces, a określenie przez Johna Krafcika, a potem Womacka, Jonesa i Roosa ich spojrzenia na wytwarzanie mianem „lean production” zapoczątkowało lawinę znaną nam dziś właśnie jako Lean Management. Zarówno w wyniku popularyzacji pojęcia, jak i sukcesu Toyoty z biegiem czasu kolejne firmy zaczęły ustawiać się w kolejce do przyjrzenia się wypracowanym metodom z bliska. Im bliżej źródła, zarówno geograficznie, jak i na osi czasu, tym zaczerpnięte inspiracje i wdrażane na ich podstawie rozwiązania przynosiły mniejsze lub większe efekty. Niestety z biegiem czasu i z coraz większym obszarem, na jakim zaczęto interesować się TPS, system, a przede wszystkim jego fundamentalne wartości, zaczął się rozmywać i zatracać swoją istotę. Toyota od zawsze podkreślała, że kopiowanie ich rozwiązań w skali 1 : 1 do własnych organizacji nie przyniesie wprost proporcjonalnych wyników. Wszak sam system nosi nazwę Toyoty – jest zatem dopasowany do ich możliwości i potrzeb. Inne firmy powinny zatem opracować własne systemy produkcji i zarządzania, inspirując się nie konkretnymi rozwiązaniami, a prawdziwą istotą, wartościami, sposobem myślenia i postrzegania procesów oraz otaczającej je rzeczywistości.

Fundamenty i Toyota Way a specjaliści ds. Lean Management

Absolutnym fundamentem TPS jest filozofia Drogi Toyoty, którą w jednym zdaniu można spróbować określić jako podjęcie zespołowego i pełnego wzajemnego szacunku wyzwania ciągłego doskonalenia naszej pracy na Gemba. Poprzez zespół należy tu rozumieć jednak wszystkich pracowników organizacji, od

tych piastujących stanowiska najniższego szczebla zaczynając, a na prezesie kończąc. Nie łudźmy się zatem, że będąc jedynym lub jednym z kilku specjalistów ds. Lean Management czy nawet Lean Managerem, będziemy w stanie w pojedynkę dokonać transformacji naszej organizacji i przejść z tradycyjnego modelu zarządzania na model Lean Management. Taka struktura i organizacja nie mają wiele wspólnego ze szczupłym zarządzaniem wywodzącym się z TPS. „Ale u nas jest cały pion Continuous Improvement, to coś innego!” – nieprawda. W oryginalnym systemie Toyoty nie było stanowisk dedykowanych ciągłemu doskonaleniu, nie było też takich działów w strukturze. Za ciągłe doskonalenie i pozostałe elementy filozofii Drogi Toyoty był odpowiedzialny każdy pracownik organizacji. I nie miało znaczenia, czy pomagał on koledze w rozwiązaniu problemu i wypracowaniu udoskonalenia na innym obszarze niż ten, w którym sam pracuje czy na swoim własnym. Dlaczego więc znaczna liczba firm tworzy komórki organizacyjne przeznaczone ciągłemu doskonaleniu? Po pierwsze dlatego, że tak jest łatwiej... Top Managementowi. Stworzenie struktury z wydziałem odpowiedzialnym „wyłącznie” za usprawnianie procesów niejako ceduje część obowiązków najwyższego kierownictwa w tym zakresie na podległych im pracowników, pozwalając na zajęcie się w ich odczuciu sprawami naprawdę pilnymi, np. wynikiem finansowym. Jednak nie ma tu bezpośredniego, osobistego udziału w korelacji ciągłego doskonalenia i owego wskaźnika. Po drugie dlatego, że w odczuciu najwyższego kierownictwa pracownik produkcyjny przede wszystkim ma produkować, wytwarzać, a doskonaleniem wszystkich aspektów istotnych dla tego wytwarzania zajmie się już ktoś inny. Nietrudno tu dostrzec błędne podejście stawiające na ilość, a nie jakość. Na dosłownym traktowaniu pojęcia ciągłości produkcji, a nie zatrzymywaniu linii w przypadku wystąpienia problemu. Na przekłamaniach dotyczących wskaźnika OEE, żeby było widać czarno na białym, że maszyny „cały czas produkują” i to w dodatku wyroby zgodne z wymaganiami. Podsumowując ten pierwszy fragment: za stanie się organizacją opartą na Lean Management odpowiadać powinien każdy pracownik tejże organizacji, nie tylko pracownicy odpowiedzialni za optymalizację procesów czy redukcję kosztów. Stąd jeszcze bardzo, bardzo daleko do Lean Management. Kulturę organizacji buduje się latami, a składają się na nią m.in. postawy i wypracowane nawyki wszystkich pracowników, oraz przede wszystkim świadomość.



Oczywiście, żeby trafić na właściwe tory, pracownicy działu CI mogą być jak najbardziej pomocni, ale sama ich obecność w strukturach jeszcze nie oznacza, że kultura całej organizacji jest spójna z Lean Management. Zatem jeśli jesteś młodym i ambitnym entuzjastą Lean, przebranżowiłeś(-aś) się na „leanowca”, albo po awansie zmieniono Ci zakres obowiązków i myślisz, że będziesz tworzyć kulturę Lean w organizacji od podstaw – zapomnij. Owszem, jako jednostka będziesz składową kultury, ale nie stworzysz jej w pojedynkę, czy nawet w niewielkim zespole. Nie podejmuj tego wyzwania – będzie to tytułowa syzyfowa praca.

Narzędzia a świadomość, kultura i strategia organizacji

Kultura to „tylko” jeden z elementów układanki zwanej Lean Management. Oprócz niej należy wyszczególnić jeszcze świadomość pracowników, strategię, misję i wizję firmy, wartości czy świadome przywództwo liderów (choć to ostatnie może zaliczać się również właśnie do odpowiedniej kultury organizacyjnej). Niestety znaczna część firm pomija w transformacji te aspekty, od razu sięgając do leanowej skrzynki narzędziowej. Mało tego – wyjmując z niej, co popadnie, bez uprzedniej priorytetyzacji działań czy szczególnej logiki. Stąd właśnie bierze się skrzywiony obraz i błędne pojęcie, że każda przygoda z Lean musi zaczynać się od 5S – najbardziej popularnego i mylnie postrzeganego jako najłatwiejsze narzędzie szczupłego zarządzania. Z drugiej strony może ono służyć za idealny przykład tego, że czysto narzędziowe podejście na dłuższą metę jest drogą donikąd. Bo to właśnie 5S jest jednym z tych narzędzi, które dadzą nam konkretne korzyści tylko wtedy, gdy my wszyscy – pracownicy – będziemy już na odpowiednim poziomie świadomości istoty szczupłego zarządzania i ciągłego doskonalenia. Lepiej nie sprawdzać tego jednak na własnej skórze, a zaufać autorowi tego artykułu czy innym źródłom podających podejście narzędziowe jako jedną z najczęstszych przyczyn nieudanych transformacji Lean. Zatem, jeśli jesteś młodym i ambitnym entuzjastą Lean, ale wiesz, że organizacja, w której chcesz zacząć pracę związaną z Lean Management idzie na skróty i za istotę transformacji stawia wdrażanie kolejnych narzędzi, to nie podejmuj tego wyzwania – będzie to tytułowa syzyfowa praca.

Efektywność lokalna a efektywność globalna

Ten fragment jest tak naprawdę wypadkową dwóch poprzednich. W momencie kiedy brakuje w organizacji świadomości i kultury Lean, a jednocześnie pierwszym krokiem w kierunku szczupłego zarządzania jest wdrażanie poszczególnych narzędzi, prawdopodobnie uzyskamy chwilowy wzrost efektywności lub innych wskaźników. Cały problem polega na tym, że będą to wskaźniki lokalne – oczywiście istotne dla

właścicieli poszczególnych obszarów, ale dla organizacji już tylko wtedy, gdy będą współgrać z innymi. Jeśli brakuje odpowiedniej świadomości zespołu, postrzegania firmy jako jednego organizmu i przedkładania wspólnych celów organizacji nad cele poszczególnych wydziałów, to po raz kolejny – jest to droga donikąd. Mało tego, taka sytuacja może prowadzić do konfliktów interesów, a nawet konfliktów personalnych. Dział produkcji szczególnie zainteresowany wskaźnikiem OEE będzie „darł koty” z działem Utrzymania Ruchu, rozdartym między poprzednim sposobem pracy od awarii do awarii, a nowymi celami wyznaczonymi przez odgórnie narzucony TPM. Logistyka, dbając o OTIF, będzie ponaglać pracowników kontroli jakości, a jak wiadomo, pośpiech nie jest najlepszym doradcą, szczególnie w kwestii jakości. Dział finansowy będzie blokował sensowne inicjatywy, patrząc zbyt krótkoterminowo i nie widząc, jaką rolę inwestycje te odgrywałyby w całej transformacji. Zatem, jeśli wiesz, że w danej firmie brakuje świadomości wspólnych celów, a poszczególne działy stanowią swoiste silosy wyraźnie odgródzone jeden od drugiego i nie widać, żeby miało się to zmienić w najbliższym czasie – odpuść. Zmiana taka musi być zapoczątkowana z góry, ze strony najwyższego kierownictwa. Inaczej próba zainicjowania systemu Lean Management będzie tytułową syzyfową pracą.

Odwrócona piramida – przykład idzie z góry

W tradycyjnym modelu zarządzania to prezes znajduje się na szczycie, a pracownicy najniższych szczebli – jak samo określenie sugeruje – na samym dole. W modelu tym polecenia i zadania, żeby nie powiedzieć rozkazy, są przekazywane z góry na dół. W przeciwnym kierunku wędrują z kolei informacje o napotkanych problemach, jednak rzadko kiedy docierają na sam szczyt. Te łatwiejsze są rozwiązywane od ręki, te trudniejsze zamiatane pod dywan lub odkładane na później. Najwyższe kierownictwo nadal liczy pieniądze, a zarówno kierownictwo niższych szczebli, jak i pracownicy operacyjni każdego dnia toczą na Gemba walkę o przetrwanie. W wyniku takiego podejścia w organizacji nigdy nie zaistnieje świadomość istotności kompleksowego i skutecznego rozwiązywania problemów oraz wynikającego z niego ciągłego doskonalenia. A co, gdybyśmy odwrócili całą firmę, a konkretnie jej strukturę do góry nogami? Taki model miałby już zdecydowanie więcej wspólnego z Lean Management. W tzw. odwróconej piramidzie zarządzania to prezes i najwyższe kierownictwo znajdują się na samym dole hierarchii, a pracownicy liniowi na jej szczycie. W końcu to właśnie oni wytwarzają produkty zamówione przez klienta, tym samym generując wartość. Zupełnie inaczej wygląda również przepływ informacji: tym razem ze strony zarządzających przekazywane w stronę pracowników jest wsparcie w roz-

wiązywaniu problemów, poprawa warunków pracy, ergonomii itd., w drugą stronę wędruje natomiast feedback i dalsze sugestie możliwych udoskonaleń. W ten sposób pracownicy czują się potrzebni i docenieni, a także widzą sens zgłaszania swoich pomysłów i obserwacji. Wiedzą, że mają za sobą brygadzystów, liderów, kierowników, a nawet dyrekcję i zarząd, którzy są tu po to, aby wspomagać ich w codziennych zmaganiach oraz podstawowej pracy – produkcji. Odwrócona piramida zarządzania to także świetny sposób na to, aby dawać dobry przykład np. podczas Gemba Walk. Drobne zachowania, gesty, rozmowy z pracownikami, ale przede wszystkim szacunek do człowieka i wykonywanej przez niego pracy jest solidnym paliwem napędowym w kwestii motywacji i budowy kultury organizacji. Jeśli prezes, przechodząc przez halę, schyla się po upuszczony detal czy nawet pognieciony papier, albo wskazuje uszkodzoną osłonę maszyny czy przepaloną izolację w przewodzie, pokazuje w ten sposób, co oznacza dążenie do doskonałości w każdym aspekcie działalności firmy, dając dobry przykład pracownikom produkcyjnym. To oczywiście tylko trywialne przykłady, ale w duchu Kaizen powinniśmy dążyć do doskonałości także takimi małymi krokami. Jeśli jednak w Twojej firmie najwyższe kierownictwo przesyła w dół jedynie polecenia, rzadko pojawia się na hali produkcyjnej, nie wspiera pracowników liniowych i nie angażuje się w skuteczne rozwiązywanie problemów oraz ciągłe doskonalenie – nie łudź się. Być może jak wcześniej: wdrożysz kilka narzędzi, poprawisz kilka wskaźników, ale to nie będzie Lean. Będzie to po raz wtóry jedynie tytułowa syzyfowa praca, bo forsowane przez Ciebie techniki i metody pracy bez kultury organizacji i odpowiedniej świadomości każdego pracownika szybko odejść w zapomnienie i na dłuższą metę nie zdadzą egzaminu.

Usystematyzowane zbiory zasad kontra „odkrycie Ameryki”

W tych wszystkich błędnych podejściach i nieudanych transformacjach najgorsze jest to, że dzieją się tak naprawdę na własne życzenie. Toyota nigdy jakoś szczególnie nie kryła się z TPS, umożliwiając badaczom jej sukcesu analizę i wyciąganie wniosków, z których mogli korzystać inni. W ten sposób zostało zdefiniowanych wiele kluczowych zasad, których przestrzeganie może znacząco pomóc przeprowadzić udaną transformację Lean oraz utrzymanie i rozwijanie tego podejścia w organizacji. Zasady te zostały zgromadzone i usystematyzowane w pewnych logicznych zbiorach – nic, tylko brać i korzystać. Dlaczego więc wiele firm jest ślepych na te dobrodziejstwa i wyciąga z Lean jedynie te wartości i metody, które w danej chwili są im na rękę, skazując się jednocześnie na porażkę w dłuższej perspektywie poprzez odrzucenie innych zasad tylko dlatego, że są trudniejsze? Prawdopodobnie prawidłowa odpowiedź to ponownie: bo tak jest łatwiej.

14 zasad Toyoty

Amerykański profesor Jeffrey K. Liker przez ponad 20 lat zajmował się obserwacją poczynąń Toyoty. W swojej książce *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata* wyszczególnił 14 zasad podzielonych na 4 podstawowe działy, dzięki którym firma stała się światowym gigantem branży motoryzacyjnej. Zasady te są bardzo proste w teorii i oczywiście niesamowicie trudne w praktyce – od wdrożenia, przez stosowanie, aż po utrzymanie i rozwój. Niemniej jednak nikt nie każe nam definiować ich na nowo, a „jedynie” dostosować nasz system do ich przesłania.

14 zasad Deminga

William Edwards Deming był amerykańskim statystykiem, któremu Japonia zawdzięcza pozycję wiodącego społeczeństwa produkcyjnego. Wyjechał do Japonii zaraz po II wojnie światowej, aby pomóc w tamtejszym spisie ludności. Podczas pobytu uczył również japońskich inżynierów metod Statystycznej Kontroli Procesów – zbioru technik, które pozwoliły im wytwarzać wyroby o wysokiej jakości bez specjalistycznych i drogich maszyn. Zasady Deminga można nazwać ponadczasowymi, a wartości, na jakich bazują, niezwykle spójnymi z TPS i Lean Management, żeby nie powiedzieć fundamentalnymi w tym podejściu.

10 zasad Kaizen

W różnych opracowaniach przyjdzie nam natrafić na lekko inaczej brzmiące 10 zasad Kaizen. Niemniej ich prawdziwy sens pozostaje zawsze ten sam. Nie jest to żadna tajemna wiedza, nikt nie każe nam po raz kolejny wynaleźć koła. Mądrością jest korzystać z niego zgodnie z przeznaczeniem i wtedy, gdy jest taka potrzeba. Dokładnie tak samo jest z zasadami Kaizen.

5 zasad Lean

W wydanej w 1996 r. książce *Lean Thinking* autorzy James Womack i Daniel Jones wyszczególnili pięć zasad, zgodnie z którymi powinna funkcjonować tzw. szczupła organizacja. Istota tych zasad jest w stu procentach spójna z wartościami płynącymi z wyżej wymienionych zbiorów.

Wskazówki opracowane przez wymienionych badaczy mocno się przeplatają, uzupełniają i wspierają. Nie trudno dostrzec w nich wspólny sens i cel oraz prawdziwą istotę Lean Management. Jeśli zatem widzisz, że w Twojej organizacji działania są zgoła odmienne niż te proponowane przez zdefiniowane do tej pory zestawy zasad koniecznych do bycia Lean – oszczędź sobie trudu. W tym przypadku również nie będziesz uczestniczył w transformacji Lean, a co najwyżej we „wdrożeniu Lean” – karykaturalnym podejściu bazującym na narzędziach, wyśmiewanym przez świadomych entuzjastów Lean Management.