



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE POLSKA  
WYDAWNICTWO

# Dyrektor firmy jako LEAN MENADŻER

Powieść  
o transformacji przedsiębiorstwa



**Michael Ballé**  
**Freddy Ballé**

Przedmowa do wydania polskiego:  
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk



LEAN ENTERPRISE  
INSTITUTE **POLSKA**  
WYDAWNICTWO

Pozostałe książki autorstwa Micheala i Freddy'ego Ballé  
*The Gold Mine*

# Dyrektor firmy jako **LEAN MENADŻER**

Powieść o transformacji przedsiębiorstwa

Michael Ballé & Freddy Ballé

Przedmowa do wydania polskiego:  
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk

Wydanie pierwsze w języku polskim  
Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska

[www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)

*Wrocław 2012*



Tytuł oryginału: The LEAN MANAGER. A novel of lean transformation.

©Copyright 2009 Lean Enterprise Institute, Inc.  
One Cambridge Center, Cambridge, MA 02142 USA  
[www.lean.org](http://www.lean.org)

Wszelkie prawa zastrzeżone łącznie z prawem do powielania w części lub w całości w jakiegokolwiek formie.

© Copyright 2012 for Polish Edition and Translation Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o.o.  
Muchoborska 18, 54-424 Wrocław  
[www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)

Wszelkie prawa do wydania polskiego zastrzeżone przez Lean Enterprise Institute Polska, łącznie z prawem do powielania w części lub w całości w jakiegokolwiek formie.

ISBN: 978-83-931637-4-8

Tłumaczenie i opracowanie wersji polskiej:

Regina Jańska

dr inż. Tomasz Sobczyk oraz Małgorzata Jakubik (Lean Enterprise Institute Polska)

Projekt okładki: Off-Piste Design, Inc.

Korekta językowa: dutkon.pl

Skład i łamanie: ZUBEK Poligrafia, [www.zubek.pl](http://www.zubek.pl)

Książka jest całkowicie fikcyjna. Imiona, nazwiska, bohaterowie, firmy, organizacje, miejsca, wydarzenia i zdarzenia są wytworem wyobraźni autorów lub czystą fikcją. Jakiegokolwiek podobieństwo do osób (żywych i martwych), zdarzeń lub miejsc jest całkowicie przypadkowe.

*Dla Romana i Alexandre*



## PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

Freddy i Michael Ballé dokonali rzeczy niezwyklej. Opowiedzieli fascynującą historię o zarządzaniu firmą. Na dodatek zrobili to w sposób niebywale ekscytujący i przystępny. Książka ich autorstwa, którą oddajemy do Waszych rąk, wpisuje się w rzadko uprawiany nurt literacki, określamy mianem powieści biznesowej.

„Dyrektor firmy jako Lean Menadżer” to powieść o Lean Management, której fabuła rozgrywa się nie w Toyocie, ale w firmie na francuskiej prowincji, ze starymi przyzwyczajeniami, rosnącą konkurencją, związkami zawodowymi, spadkiem zamówień i wszelkimi innymi kwestiami z otoczenia gospodarczego, charakterystycznymi dla świata Zachodu. Książka stanowi bardzo wierne ujęcie rzeczywistości produkcyjnej i przemysłowej. Realizm opisu sprawia, że w fabule powieści odnajdujemy szereg znanych nam z życia codziennego zdarzeń, jej bohaterowie jawią się jako postacie, których pierwowzorem zdają się być nasi znajomi z firmy, zaś większość scen wydaje się być zaczerpnięta wprost z naszych osobistych doświadczeń i konfrontacji zawodowych. Prawda, że nie do wiary? Wierzcie lub nie, ale ta książka jest naprawdę wyjątkowa.

Lektura tej powieści jest łatwa i zarazem przyjemna. Książka, ukazując niezmiernie bogaty kontekst aspektów związanych z zarządzaniem, dowodzi, że skuteczne zarządzanie to nie tylko metody, ale też ludzie i emocje. A może przede wszystkim ludzie i emocje. No właśnie: chciałoby się rzec, że skuteczność Lean Management jest wprost proporcjonalna do liczby zaangażowanych umysłów w firmie, co nie zawsze chcemy albo potrafimy zrozumieć. Ale nawet jeśli się już z tym zgadzamy, trudno jest nam często przełożyć tę wiedzę na wymiar praktyczny. Zastanawiamy się więc:



„jak to zrobić?”, a próbom odpowiedzi na to pytanie nierzadko towarzyszy frustracja. Dla wszystkich rozżalonych specjalistów od procesów i zarządzania, twierdzących że „ludzie się nie angażują”, mamy dobrą wiadomość: znajdziecie w tej powieści recepty na swoje rozgoryczenie. Bo to powieść o tym, jak zarządzać przez angażowanie. Jaką postawę przyjmując, aby uczynić zmianę skuteczną (przy okazji polecamy ją też wszystkim specjalistom od zarządzania zmianą). Jak się zachowywać, czego oczekiwać, jak słuchać, jak rozmawiać, jak pozwalać decydować faktom zamiast opiniom i własnym ugruntowanym przekonaniom oraz jak stawiać wyzwania.

Ale uwaga, ta powieść to nie tylko recepta, jak wpłynąć na innych, ale przede wszystkim jak zmienić samego siebie – swoją własną postawę oraz swój własny sposób myślenia, podejmowania decyzji, uczenia innych oraz działania. Po lekturze tej książki chyba jasne stanie się dla wszystkich, że zwyczajne delegowanie działań najczęściej nie ma prawa działać. Nie da się stworzyć kultury bez właściwego, osobistego zaangażowania i szczegółowego zrozumienia istoty wielu problemów. Koniec, kropka. A diabeł niestety – jak zawsze – tkwi w szczegółach.

Książka w niebywale ciekawy sposób spina kłamrą cały system biznesowy Lean Management. Michael i Freddy Ballé usystematyzowali w swojej powieści znane nam wszystkim narzędzia lean i pokazali, jak kultura organizacji powinna utrzymywać i wspierać ich właściwe stosowanie. Zachodząca w powieści transformacja ujmuje wszystkie aspekty kulturowo-organizacyjne, które trzeba wziąć pod uwagę, aby Lean Management stał się całościowym systemem biznesowym z prawdziwego zdarzenia. Po raz pierwszy zależności systemowe zostały opisane w tak przystępny, zrozumiały, przejrzysty i przekonujący sposób.

Cała powieść to niespotykane połączenie olbrzymiego, kilkudziesięcioletniego doświadczenia Freddiego Ballé oraz rzadko spotykanego w tego typu literaturze talentu Micheala Ballé w kreśleniu jakże rzeczywistych portretów postaw ludzkich na bazie warsztatu psychologa. A wszystko to w otocze niebywałego talentu pisarskiego obu naszych przyjaciół.

Autorzy w sposób niezmiernie sugestywny uwypuklili różnicę między tzw. systemami zarządzania powszechnie wdrażanymi w firmach (takimi jak system zarządzania jakością, ERP itp.), a zarządzaniem polegającym na

uczeniu ludzi rozwiązywania rzeczywistych problemów, ich angażowania i codziennego zmagania się z odstępstwami od standardów. Dlatego jeden z ciekawszych wniosków po lekturze tej książki to taki, że aby być dobrym liderem i osiągać ponadprzeciętne wyniki, trzeba traktować przychodzenie ludzi z problemami jako dobrodziejstwo. Nawet jeśli ich wypowiedzi naładowane są złością i gniewem, to dobrze – sprawiają, że prawda wychodzi na wierzch. Przemiana głównego bohatera powieści dowodzi wyraźnie, że każdy kto zarządza ludźmi, powinien być dobrym psychologiem. I oto kolejny walor tej książki: beletrystyczne opisy psychologicznych postaw i zachowań ludzi oraz wskazówki, jak je właściwie kształtować. W tej książce znajdujemy bowiem niezmiernie ciekawe i jednocześnie łatwo przyswajalne studium ludzkich zachowań.

„Dyrektor firmy jako Lean Menadżer” to powieść, która wychodzi naprzeciw potrzebom społeczności biznesowej naszego kraju. Mamy nadzieję, że dzięki niej polscy menadżerowie zarządzający przedsiębiorstwami rozumieją, co to znaczy być prawdziwymi Lean Menadżerami i już wkrótce się nimi staną. Czego sobie oraz Wam życzymy.

Książkę tę warto polecić także kadrze specjalistów oraz menadżerom z sektora usługowego i administracyjnego; szczególnie tym, którzy szukają inspiracji do działania, uczenia się i ciągłego doskonalenia własnych organizacji.

Powieść przyniosła Michaelowi Ballé międzynarodową sławę i rozgłos. Jej pokłosiem jest m.in. blog Mistrza Gemba, publikowany w języku polskim od 2010 roku na stronach Lean Enterprise Institute Polska [www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl).

Jeżeli książka wyda Wam się na tyle przekonującą, że sami zapragniecie zmienić swoje firmy, z pomocą z całą pewnością przyjdą Wam również inne podręczniki z serii Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska. Seria ta w uznaniu zasług za wkład w rozwój koncepcji Lean Management na gruncie krajowym została w 2011 roku odznaczona Medalem Europejskim. Redaktorzy polskiego wydania „Dyrektora firmy jako Lean Menadżera” starali się w miejscach, w których mowa o technicznych aspektach szczupłego systemu produkcyjnego wstawić przypisy kierujące wprost do fachowej literatury autorstwa praktyków Lean Management.

## *Dyrektor firmy jako LEAN MENADŻER*

Książka, którą oddajemy do Waszych rąk, to ciekawe dialogi, barwni żywi bohaterowie, doskonała fabuła, zwroty akcji, pełen swady język i ekscytujący kontekst (dzięki tym cechom książka ma szansę stać się nawet doskonałą lekturą wakacyjną). Wszystko to sprawia, że „Dyrektor firmy jako Lean Menadżer” jest jedną z najlepszych powieści biznesowych, jakie kiedykolwiek napisano.

Życzymy przyjemnej i refleksyjnej lektury.

Prof. Tomasz Koch

Dr Tomasz Sobczyk

*Lean Enterprise Institute Polska*

*Wrocław, zima 2012*

## Rozdział 1

# KLIENCI SĄ NAJWAŻNIEJSI

„Zamyka zakład!”

Zamknięcie zakładu oznaczało, że Ward straci pracę. Strata pracy oznaczała utratę Malancourt. Myśl o utracie Malancourt była nie do zniesienia.

Jadąc na oślep w ulewnym wiosennym deszczu, Andrew Ward ćwiczył, jak przekazać tę wiadomość żonie. Obawiał się tej chwili od czasu, gdy objął swoje stanowisko trzy lata temu, ale po upływie miesięcy, a potem lat, strach zniknął. Teraz potwór nagle wyskoczył, pokazując mu, jakim był nieudacznikiem.

Kiedyś dawno temu odnosił sukcesy jako konsultant. Przez parę ładnych lat, zaraz po skończeniu studiów, żył jak lord. Razem z kilkoma innymi yuppie wynajmował drogie mieszkanie w centrum Londynu, zarabiał grube pieniądze, latając po świecie na audyty do klientów i rekomendując im sposoby poprawy efektywności łańcucha dostaw. Azja właśnie się budziła. Korporacje globalizowały się jak oszalałe. Ropa była tania, koszty transportu prawie bez znaczenia. Zawsze w garniturze, z uśmiechem na twarzy i błyskiem w oczach, pełen chłopięcego wdzięku, Ward czuł się tak samo pewnie w rozrzuconych od Pragi po Singapur biurkach ze stali i szkła, jak w ponurych magazynach w najodleglejszych okręgach przemysłowych. Zadziwiał zarząd swoimi prezentacjami. Kumplował się z magazynierami w zapyłonych centrach dystrybucji i stawiał piwo facetom w śródmiejskich barach, gdziekolwiek się znalazł. Ward urodził się i wychował w Richmond, zamożnym przedmieściu Londynu, gdzie bankierzy i szefowie z branży muzycznej spotykali się w pubach nad Tamizą. Dorastał w miastach, mieszkał w miastach i podróżował po całym świecie, przemierzając się z jednej metropolii do drugiej. Uwielbiał ostre światła i tłumy, ulice w centrum, bary, codzienną pracę i wieczorną zabawę.

Został dyrektorem zakładu we francuskiej fabryce w pobliżu niemieckiej granicy, na skraju Szampanii z najprostszej i najbardziej zadziwiającej przyczyny: prawdziwej miłości. Zakochał się po uszy w dziewczynie, której marzenia były związane z końmi: jazdą konna, oprzątniem koni, handlem końmi, hodowlą koni. Pracowała w eleganckim londyńskim klubie jeździeckim i dorabiała jako tłumacz francuskiego. Ponieważ Ward jako dziecko spędzał wakacje w domku letniskowym swoich rodziców w Prowansji i przy okazji doskonale poznał język francuski, został wyznaczony do nadzorowania jej pracy, kiedy dostała zlecenie przetłumaczenia korporacyjnej broszury na potrzeby praktyki w Paryżu. Trach! Zaiskrzyło. Wkrótce przeprowadzili się do posępnego mieszkania w Earl's Court. Byli młodzi, piękni i zakochani w Londynie. Życie było jak bajka.

Ojciec Claire był właścicielem i zarządcą Ośrodka Jeździeckiego Malancourt, skromnego klubu niedaleko Metz, gdzie zakochała się w tych wielkich głupich bestiach, z którymi dorastała. Często żartował, że urodziła się w żłobie. Kiedy jej ojciec miał poważny wypadek, po którym długo nie mógł odzyskać sił, Claire doszła do wniosku, że dalsze zaniedbywanie ośrodka byłoby jak wymazywanie z pamięci swojego dzieciństwa, i postanowiła go przejąć. Chociaż zawsze liczyła się z taką możliwością, była zupełnie nieprzygotowana, kiedy stanęła przed poważnym wyborem między natychmiastowym zaangażowaniem się w prowadzenie Malancourt a jego sprzedażą lub zamknięciem. Co gorsza, kiedy w końcu udało jej się szczerze porozmawiać z ojcem, odkryła, że cały biznes był mocno zadłużony, co więcej, nigdy nie przynosił dochodu, a rodzice zawsze utrzymywali się z pensji matki, która była dyrektorką szkoły w pobliskim miasteczku. Pomimo to postanowiła ocalić Malancourt. Ward mógł przenieść się razem z nią, jeśli miał ochotę, ale ona postanowiła, że już nie wróci do Londynu.

Można to przypisać miłości. Skołowany nagłą zmianą sytuacji, dwa miesiące po wyprowadzce Claire, Ward uświadomił sobie dwie podstawowe sprawy. Po pierwsze, nie mógł bez niej żyć. Może brzmi to okropnie melodramatycznie, ale czuł, że jest to fakt oczywisty. Po drugie, w swojej dotychczasowej błyskotliwej karierze konsultanta nie zdobył żadnych kwalifikacji przydatnych przy szukaniu posady na francuskiej wsi. Przez kilka frustrujących miesięcy próbował krążyć między Londynem a zapadłą wsią Malancourt, w której Claire się uczyła, na czym polega różnica między pracą w ośrodku jeździeckim a jego samodzielnym prowadzeniem.



Jako typowy mieszczuch jak ognia bał się pejcza, ale człowiek musi zrobić to, co do niego należy. W tym czasie Ward należał do zespołu realizującego długoterminowe zadanie dla dywizji motoryzacyjnej korporacji Alnext. Jego szefem był Lowell Coleman, wiceprezes do spraw logistyki. Colemanowi zlecono racjonalizację przepływu części w dywizji, w której zdarzało się, że jeden komponent dwa razy okrążał świat, zanim dotarł do klienta. Przy analizie jednego z tematów, nad którym pracował Ward, zespół odkrył, że pewna część była montowana w dwudziestu jeden etapach, na terenie osiemnastu krajów (jeżeli weźmie się pod uwagę komponenty wytwarzane przez dostawców). Wcześniej Coleman kilkakrotnie wspominał, że chciałby zatrudnić Warda w swoim biurze ds. łańcucha dostaw, ale Ward nie miał motywacji, żeby zdecydować się na zmianę. W końcu jednak Ward zwierzył się ze swoich rozterek, a Coleman zaproponował rozwiązanie. Dywizja motoryzacyjna firmy Alnext miała jeden ze swoich zakładów produkcyjnych we wschodniej Francji, a jego dyrektor wkrótce odchodził na emeryturę. Ponieważ Ward przeszedł szkolenie w zakresie *lean/six sigma*, mógł na kilka miesięcy objąć stanowisko specjalisty do spraw ciągłego doskonalenia i, po poznaniu zakładu od podszewki, zastąpić odchodzącego na emeryturę dyrektora. Vaudon dzieliło od Malancourt 40 minut jazdy samochodem. Skończyłyby się podróże z kraju do kraju. Był to układ idealny.

Wszyscy spodziewali się, że będzie to rozwiązanie tymczasowe. Coleman sądził, że Warda znudzi praca związana z produkcją i w końcu wróci do korporacyjnego zespołu zajmującego się łańcuchem dostaw. Ward obawiał się, że nie podoła prowadzeniu czegoś tak skomplikowanego, jak zakład produkcyjny, ale zyskiwał czas potrzebny na znalezienie innej pracy w tym regionie. Sądził, że kiedy już zdomowi się we Francji, na miejscu łatwiej będzie mu znaleźć pracę.

Ostatecznie to, co miało być tylko tymczasowym rozwiązaniem, rozwinęło się w coś znacznie trwalszego i bardziej satysfakcjonującego. Jean Blanchet, odchodzący na emeryturę dyrektor zakładu, stary spec od formowania wtryskowego, nieoczekiwanie zapalał sympatią do wyluzowanego, pracowitego, młodego Anglika. Techniczne wykształcenie Warda okazało się przydatne, gdy ku swojemu zdumieniu odkrył, że lubi się zajmować maszynami i procesami technologicznymi. W ciągu pierwszego roku pracy w zakładzie dobrze sobie radził z różnymi projektami *six sigma*. Poza

tym, ze względu na szybką rotację wśród kierowników, większość zespołu kierowniczego stanowili ludzie stosunkowo młodzi. Przyjęli oni nominację Warda z tą samą dozą stoickiego spokoju, co cynizmu, nie komentując nazbyt głośno jego „spadku z centrali”. Przecież praktyka miękkiego łądowania wschodzących gwiazd z centrali w lokalnych oddziałach, które doprowadzali do kompletnej ruiny, była powszechna zarówno we francuskim przemyśle, jak i polityce. A szczerze mówiąc, Ward okazał się całkiem przyzwoitym dyrektorem.

Wtedy cholerny Philip Jenkinson przejął biznes i wszystko zniszczył, bez zbędnych ceremonii decydując o zamknięciu zakładu w Vaudon. Żegnaj posado. Żegnaj pensjo. I żegnaj Malancourt – lamentował Ward. Nigdy nie znajdzie pracy z tak wysoką pensją w tej zapadłej dziurze we Francji i nie ma mowy, żeby Claire udało się w najbliższych latach osiągnąć to, że stajnia będzie rentowna. Jakoś to przeżyją, ale Claire będzie zdruzgotana.

— Lowell?

— Cześć Andy. Czekałem na twój telefon. Powiedział ci?

— Tak. Zamyka zakład. Wiedziałeś?

— Wiedziałem. Phil prosił mnie, żebym nic nie mówił. Chciał ci powiedzieć osobiście, w cztery oczy.

— Już to zrobił. Myślisz, że to koniec?

— Co masz na myśli?

— Jenkinson. Pracowałeś z nim? Rzeczywiście jest taki twardy?

Ward usłyszał wahanie i wstrzymał oddech.

— Tak, to twardziel. Ale nie taki wariat, za jakiego go uważają. Nie umie zbyt dobrze postępować z ludźmi, rozumiesz, gadka szmatka. Ale jest całkiem bystry. Chodzi o to, że nikt się na nim nie poznał. Ludzie tutaj zaczynają traktować go poważnie, ale to wszystko jest takie zależne od układów... jak zwykle.

— Czyli?

— Widzisz, kiedy się tu pojawił, przez pierwsze cztery lub pięć miesięcy nic nie zrobił. Żadnych ogłoszeń, żadnych decyzji, nic. Większość czasu spędzał z inżynierami i ludzie doszli do wniosku, że jest inżynierem. Osobiście prowadził warsztaty *kaizen*, co dla niektórych było niezręczne. Prosił całe kierownictwo zakładu o uczestnictwo, ale nigdy nie komento-