



LEAN SENSEI

Idź, zobacz, rzucaj wyzwania

Michael **Ballé**

Nicolas **Chartier**

Pascale **Coignet**

Sandrine **Olivencia**

Daryl **Powell**

Eivind **Reke**

LEAN SENSEI

LEAN SENSEI

Idź, zobacz, rzucaj wyzwania

Michael **Ballé**

Nicolas **Chartier**

Pascale **Coignet**

Sandrine **Olivencia**

Daryl **Powell**

Eivind **Reke**

Przełożył z języka angielskiego

Marcin **Kowalczyk**

Wrocław 2019



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: The Lean Sensei. Go See Challenge

© Copyright 2019 by Lean Enterprise Institute, Inc. All rights reserved.
Lean Enterprise Institute and the leaper image are registered trademarks
of Lean Enterprise Institute, Inc.

© Copyright 2019 for the Polish Edition and Translation
by Lean Enterprise Institute Polska
ul. Muchoborska 18
54-424 Wrocław
www.lean.org.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żaden fragment publikacji nie może być powielany,
reprodukowany w jakiegokolwiek formie ani przechowywany na jakichkolwiek nośnikach
informacji bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw.

ISBN: 978-83-951166-5-0

Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska
Konsultacja: prof. dr hab. inż. Tomasz Koch
Skład: Marek Szabała, Arcone.pl
Druk: Therismos.pl

Naszym dzieciom.

*Dzięki ich ciekawości oraz chęci,
aby chodzić i oglądać wszystko na własne oczy,
a także by nieustannie pytać „dlaczego”,
to one są naszymi prawdziwymi senseiami.*

SPIS TREŚCI

<i>Przedmowa do wydania polskiego</i>	9
<i>Wprowadzenie</i>	15
1 Kim jest Lean sensei?	31
2 Czym właściwie zajmuje się Lean sensei?	41
3 Co sensei wie?	59
4 O co tak naprawdę chodzi w TPS?	77
5 Jak powinien wyglądać gemba walk?	95
6 Pięć kluczowych zagadnień, które pozwalają senseiom ciągle się uczyć	105
7 Lean jako system edukacji, którego celem jest doskonalenie systemu produkcyjnego	137
<i>Wnioski</i>	151
<i>Podziękowania</i>	157

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

TOMASZ KOCH
KLAUDIA KOŚCIELSKA

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

TOMASZ KOCH
KLAUDIA KOŚCIELSKA

Choć Lean Management zdobywa coraz szersze kręgi entuzjastów, a jego zastosowanie przynosi niezaprzeczalne efekty, nawet wprawieni specjaliści i pierwszorzędni — wydawałoby się — eksperci często popełniają podstawowy a znaczący błąd w jego interpretacji. Traktują Lean jako kompleksowy zestaw narzędzi — z których zawsze jesteśmy w stanie wybrać te pasujące do aktualnej sytuacji, oraz system zarządzania — który replikowany w każdej firmie pozwoli powielić najbardziej spektakularne sukcesy jego matki, czyli Toyoty. Stąd już niewiele do wniosku, iż panaceum na wszystkie możliwe kłopoty organizacji to wizyta doświadczonych konsultantów, kilka analiz i przedstawienie recepty, której realizacja przyniesie pożądaný rezultat. Tymczasem Lean Management nie jest ani zestawem narzędzi, ani kolejnym systemem zarządzania. Lean Management jest całą filozofią, a jak to z filozofią

bywa — okazuje się niezrozumiała i trudna, a często wydaje się wręcz zbędna. A jednak, choć nie daje jednoznacznych odpowiedzi, filozofia pomaga w rzeczy najważniejszej — pozwala postawić właściwe pytania.

W tym momencie kluczowa okazuje się mityczna wręcz postać senseia. Nie jest to ani nauczyciel — bo ten przekaże nam formalną wiedzę jeszcze w szkole, nie jest to mentor — który przekaże nam swoje doświadczenie, nie jest to trener ani konsultant — który opracuje zalecenia do wdrożenia. Sensei ma to wszystko — szeroką wiedzę teoretyczną, za sobą wieloletnią praktykę i oparte na tej praktyce przeczucie, jakie rozwiązanie może sprawdzić się w danej sytuacji. A jednak nigdy nie da jednoznacznej odpowiedzi na nurtujące nas pytania. Pozwoli natomiast spojrzeć tam, gdzie nigdy nie spodziewalibyśmy się znaleźć odpowiedzi, lub sprawi, że pytanie sformułujemy w zupełnie inny sposób. Użyje narzędzi Lean nie po to, by poprawić nasze KPI, lecz po to, by wskazać, gdzie tej poprawy należy szukać i gdzie leżą przyczyny naszej słabości.

Owszem, sensei zabierze menedżera do gemba, zada mu kolejne pytania i zleci nowe ćwiczenia, w końcu — kwestionując status quo — zmusi go do wejścia na wyższy poziom, często nie zważając na wywołany poziom irytacji swojego „ucznia”. Dzięki temu uświadomi mu, że właściwe rozwiązania nie pojawiają się zniemacka i że do poprawnej odpowiedzi potrzeba poprawnie postawionego pytania. Aby tak się stało, musimy pamiętać, że liczy się nie tylko szybkie uzyskanie zadowalającego wyniku, lecz także odkrywanie tego, co leży poza nim. To bowiem może okazać się jeszcze bardziej satysfakcjonujące.

Nie da się skopiować gotowych rozwiązań jakiejś organizacji, bo każda organizacja jest inna. Możemy wykorzystywać czyjeś najlepsze rozwiązania, by dojść do swoich własnych. To, co widzisz, zależy od tego, gdzie patrzysz. Sensei pozwala spojrzeć jak najdalej. Jeśli Twoją ambicją jest trafić do szacownego grona senseiów, ta książka podpowie Ci, jakie umiejętności powinienś doskonalić i czego będzie się od Ciebie wymagać. Jeśli Twoje plany są zupełnie inne, ta książka otworzy Ci oczy na kwestie, których dotychczas w ogóle nie byłeś świadomy. W każdym wypadku jej lektura będzie dobrze spędzonym czasem i przyniesie korzyści Tobie i Twojej organizacji.

WPROWADZENIE

DANIEL JONES

WPROWADZENIE

DANIEL JONES

Lean Management to alternatywny model biznesowy odpowiedni dla naszych czasów — ukierunkowany na wartość, uczenie się, rozwój i doskonalenie — w przeciwieństwie do modelu biznesowego opisanego przez Michaela Portera, a skupiającego się na wynikach finansowych i wartości dla akcjonariuszy firmy¹. Dzięki pionierskim eksperymentom prowadzonym we wszystkich branżach i na całym świecie zrozumieliśmy, że filozofia Lean fundamentalnie podważa tradycyjny sposób myślenia w biznesie. Dowiedzieliśmy się także, że za wszystkimi narzędziami służącymi uzyskaniu doskonałości operacyjnej oraz za odmiennym systemem zarządzania, który wspiera ich stosowanie, stoi znacznie większe wyzwanie: rozwinięcie potencjału wszystkich pracowników, tak by stworzyć kulturę przyspieszonego ciągłego doskonalenia pozwalającą stawiać

¹⁾ M. Ballé, D. Jones, J. Chaize i O. Fiume przedstawiają to w swojej książce *The Lean Strategy* (McGraw Hill, New York 2017).

czoła szybko zmieniającym się okolicznościami. *Uczenie się* jest podstawą Lean. Dlatego właściwsze jest przedstawianie Lean jako systemu edukacyjnego niż jako systemu produkcyjnego.

Metodyka nazywana szczupłym myśleniem (Lean Thinking) wyrosła z przykładu Toyoty i wciąż jest nim inspirowana. Obecnie jest propagowana jako pierwsze naprawdę całościowe podejście do wspólnego tworzenia wartości. Idee Lean sformułowane w Toyocie przyjęły się na całym świecie, wdrażane w różnych branżach od służby zdrowia po cyfrowe start-upy. Na pierwszym etapie poznawania tego nowego systemu wielu z nas uczyło się bezpośrednio od mistrzów, którzy pracowali wcześniej w Toyocie. Ludzie ci zadawali zaskakujące pytania, mocno kwestionując dotychczasowy sposób myślenia i zachowania. W ich postępowaniu było wiele „dramaturgii” i z całą pewnością nie można było stwierdzić, że ten styl działania sprowadza się do nauczania, konsultingu, mentoringu lub coachingu. Bardzo szybko ktoś zaproponował termin *sensei*, który stosowany jest na określenie mistrzów sztuk walki. Określenie się przyjęło i stało częścią języka Lean, co zresztą rozbawiło wielu Japończyków. Dziś wiemy już, jak trudno właściwie opisać istotną rolę tych ludzi w przekazywaniu wiedzy o Lean. To ważne, w przeciwnym bowiem razie możemy błędnie zrozumieć ścieżkę prowadzącą do Lean i wrócić do tradycyjnej formy konsultingu i nakazowo-kontrolnego modelu biznesowego.

Autorami niniejszej książki są doborowi pionierzy Lean z Francji, USA, Norwegii i Wielkiej Brytanii, którzy osobiście doświadczyli nauk *senseiów* i podążyli wyznaczoną przez nich ścieżką: autor piszący o Lean od samego początku tego ruchu, dyrektor generalny szybko rosnącej firmy z branży nowych technologii,

właściciel procesu w dużym przedsiębiorstwie państwowym, lider ruchu agile, autor i konsultant Lean, a także praktyk Lean i naukowiec zajmujący się badaniami nad Lean. Bez względu na funkcję, którą pełni Czytelnik, ta książka zmieni jego sposób myślenia o Lean. Jest to lektura obowiązkowa dla wszystkich, którzy chcą zrobić prawdziwy postęp w swoich działaniach Lean.

先生

Sensei: nauczyciel, mistrz
[dosł. „poprzedni”, „życie”]

...osoba urodzona przed inną osobą

Lean to system pozwalający zyskać przewagę konkurencyjną poprzez ciągłe rozwijanie ludzi, a kluczem do sukcesu jest dość tajemnicza — przynajmniej — postać senseia. Nie jest on ani trenerem, ani coachem, ani konsultantem. To osoba, która pomaga nam rozwijać się poprzez zachęcanie, by patrzeć dalej — by przekroczyć granice pierwszego zrozumienia danej sytuacji oraz rozwiązywać problemy w inny sposób i odkrywać głębsze znaczenia różnych okoliczności.

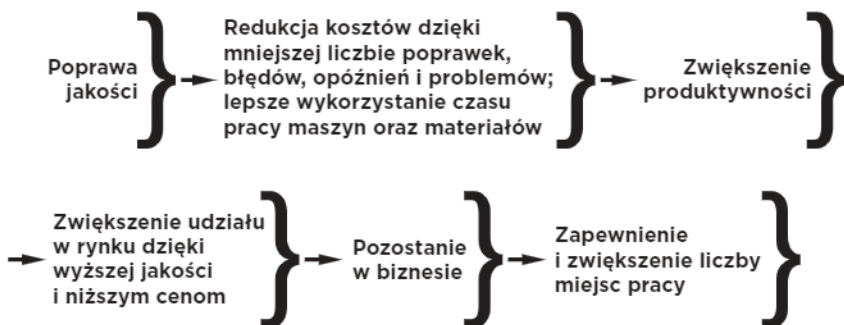
Zachęcając do głębszych przemyśleń, sensei wskazuje nam jednocześnie bardziej efektywne sposoby działania oraz zwiększania wartości poprzez doskonalenie różnych rzeczy, a nie tylko poprzez samo tworzenie wartości w toku zwykłej pracy. Sensei wierzy, że aby móc dokonywać transformacji procesów (i ludzi), najpierw musimy nauczyć się zmieniać samych siebie.

Wartością są wszystkie nasze działania, które mają na celu pomóc innym w rozwiązaniu ich problemów. Firmy rodzą się w momencie, gdy odkrywamy opłacalne rozwiązania typowych i powszechnych problemów. Jeśli ludzie mają ochotę na filiżankę dobrej kawy, to sensownym rozwiązaniem jest otwarcie kawiarni z wysokiej klasy kosztownym ekspresem, dzięki któremu będziemy mogli zaoferować tę samą filiżankę kawy wszystkim naszym gościom (zapewniając im jednocześnie przyjemną przestrzeń dla relaksu). W miarę rozwoju technologii powinniśmy wykorzystywać ją do rozwiązywania tego samego problemu na nowe, innowacyjne sposoby, na przykład oferując ludziom niedrogie ekspresy do użytku domowego, które są w stanie przygotować równie dobrą jakościowo kawę jak ta, którą do tej pory mogli kupić jedynie w kawiarni. I tak dalej.

Firmy powstają po to, by dostarczać tak rozumianą wartość swoim klientom, a dzięki coraz większej liczbie coraz to lepszych produktów i usług — służyć całemu społeczeństwu. Przedsiębiorstwo musi przynosić zyski, by móc nadal pomagać swoim klientom, dostarczając im istniejące rozwiązania oraz inwestując w poszukiwania nowych. Rentowność jest więc wypadkową zapotrzebowania na produkt w danym momencie oraz tego, jak dobrze pracownicy firmy potrafią się zorganizować w celu zapewnienia tej

samej usługi w sposób powtarzalny i niezawodny. Przedsiębiorstwo pomaga klientom w zamian za ich pieniądze (i czas). Rozwój jest zależny od liczby klientów, którzy uważają, że pomoc firmy warta jest wyznaczonej ceny, a zysk jest funkcją ceny usługi i kosztów jej zapewnienia.

Historia Lean zaczęła się w momencie, w którym amerykański profesor zajmujący się zarządzaniem jakością W. Edwards Deming wygłosił serię niezwykle istotnych wykładów w zniszczonej działaniami wojennymi Japonii. W tym czasie gospodarka japońska — w ramach prowadzonego przez USA programu rekonstrukcji — przechodziła od produkcji rzemieślniczej do produkcji masowej. Określenie „made in Japan” było synonimem tandety i taniości. Poglądy Deminga trafiły na podatny grunt. W swoich wykładach przekonywał japońskich producentów, że to jakość jest kluczem do dominacji rynkowej. Logika rozumowania Deminga była następująca²:



²⁾ W.E. Deming, *Out Of The Crisis*, MIT, Center for Advanced Educational Services, Cambridge 1982.

Deming sugerował także, iż firmy japońskie powinny nauczyć się nowego sposobu zapewniania jakości. Zaproponował, by uczyniły to poprzez wbudowanie jakości w cały proces produkcji — każdy proces składowy miał kontrolować swoją własną jakość — w przeciwieństwie do powszechnego wówczas na Zachodzie podejścia polegającego na kontroli jakości na ostatnim etapie i odrzucaniu wadliwych produktów. Jego zdaniem kluczem do sukcesu było zrozumienie firmy jako systemu.



Innymi słowy, zamiast kontrolować części na końcu procesu, odrzucając wadliwe i wybierając dobre, Deming postulował ciągłe sprawdzanie jakości będące częścią całego procesu produkcji i montażu.

W latach 50. to wyzwanie podjęła w szczególności jedna firma — Toyota — czego efektem było zdobycie przez nią Nagrody Deminga. Jakość „wbudowana” w proces (w przeciwieństwie do kontroli po zakończonym procesie) dobrze współgrała ze zrodzoną na gruncie japońskiej koncepcją jidoki (inteligentnej automatyzacji, której celem było „nieakceptowanie braków, niewytwarzania

nie braków i nieprzekazywanie ich dalej”) oraz systemem andon, który sprowadzał się do zatrzymywania linii przy wykryciu każdego braku. W tym samym czasie Taiichi Ohno wprowadzał do produkcji system kanban i radykalną koncepcję logistyczną dostaw „dokładnie na czas” — by dostarczać tylko to, co potrzebne, dokładnie wtedy, kiedy jest to potrzebne, i dokładnie w potrzebnych ilościach. Obie te idee — dostawy dokładnie na czas i system kanban — stawały się elementami najskuteczniejszego uczącego się systemu. Dzięki oparciu się na zleceniu produkcji od następnego procesu (karta kanban) jako ściśle powiązanemu z rzeczywistym zapotrzebowaniem klienta (w przeciwieństwie do polegania na zleceniach wynikających z harmonogramów obliczonych na podstawie wielkości partii oraz poziomów zapasów) różnice w zleceniach i produkcji były natychmiast wychwytywane, co prowadziło do lepszej współpracy między poszczególnymi działami całego systemu. Zarówno andon, jak i kanban były mechanizmami testowymi: systemami służącymi do uwypuklania problemów w czasie rzeczywistym, a więc dokładnie wtedy, gdy się pojawiały. Dzięki temu możliwe było ich rozwiązywanie (poprzez kaizen, a więc małe, systematycznie wprowadzane usprawnienia) oraz pełne wykorzystywanie uzyskiwanej przy tej okazji wiedzy poprzez ciągłe doskonalenie standardów.

Liderzy Toyoty zdawali sobie sprawę z tego, że w miarę rozwoju ich firma może dołączyć do niechlubnego szeregu organizacji, które z czasem stają się coraz „tłustsze” — powolniejsze i mniej elastyczne. To problem przedsiębiorstw każdej wielkości, nie tylko tych wartych wiele miliardów korporacji. To naturalna konsekwencja takiej organizacji działań, by uzyskiwać powtarzalne rezultaty: ludzkie przyzwyczajenia, zarówno te dobre, jak

i te złe, prowadzą do powstawania nawyków, przez które ludzie przestają reagować na pojedyncze bodźce, a po pewnym czasie przestają w ogóle reagować na jakiegokolwiek zmiany bodźców. I chociaż pozwala nam to budować wielkie przedsiębiorstwa, to jednak sprawia, iż z czasem stajemy się coraz mniej efektywni, jako że zewnętrzne zmiany zawsze zachodzą szybciej niż wewnętrzne. Założyciele i liderzy Toyoty szybko rozpoznali ten problem i nadali mu nazwę: „choroba dużych firm”. Jej cztery główne symptomy są następujące.

- *Przedkładanie procesów nad klientów:* gdy organizacja staje się skostniała, najwyższe kierownictwo podejmuje takie decyzje, by ułatwić sobie życie lub realizować własne pomysły. Tymczasem gust klientów ewoluuje, podobnie jak ich styl życia. Nowe produkty powstają w reakcji na presję ze strony kierownictwa, a nie jako odpowiedź na zmieniające się preferencje klientów. W rezultacie firma w pewnym momencie przestaje pomagać swoim klientom i ich traci na rzecz innych przedsiębiorstw, które potrafią zaspokoić ich potrzeby.
- *Obrona silosów i przedkładanie ich nad pracę zespołową:* specjalizacja pracy w funkcyjnych silosach pozwala nauczyć się wykonywać trudne zadania. Jednak owe silosy szybko tworzą swoje własne kultury i zaczynają walczyć o zasoby z innymi działami, ignorując podstawowy fakt, iż wartość, którą otrzymują klienci, jest rezultatem współpracy między działami.
- *Tłamszenie utalentowanych jednostek:* młodzi, utalentowani pracownicy zwykle rzucają wyzwanie zastanemu stano-

wi rzeczy, szukając nowych, lepszych sposobów działania. Sprzeciwiają się absurdalnym zasadom i są przekonani, że kompetencje powinny być cenione wyżej niż posłuszeństwo i podporządkowanie. W rezultacie często są postrzegani jako wichrzyciele, którzy odrzucają „standardy firmy”, doprowadzając menedżerów średniego szczebla do frustracji i skłaniają ich do „obrony” organizacji przed świeżą krwią i nowymi ideami.

- *Mylenie dziedzictwa z przestarzałymi technologiami*: niektóre technologie są dziedzictwem firmy — sprawdziły się, działając skutecznie w przeszłości i działając równie sprawnie w teraźniejszości. Należy je chronić przed próbami modernizacji dla samej modernizacji, aby firma nie utraciła tego, za co jest ceniona. Jednak niektóre technologie stają się przestarzałe. Wstrzymują postęp i trzeba z nich zrezygnować, aby móc pójść dalej. Przykładem może być równoczesne utrzymywanie danych w wersji papierowej, przechowywanie ich na dysku twardym lub w chmurze. Odróżnienie jednych technologii od drugich nie jest proste — wymaga ciągłego zadawania pytań i myślenia. Popęlenie błędu w tym zakresie może być groźne dla przyszłości całej firmy.

Liderzy Toyoty działający w czasach, kiedy brakowało absolutnie wszystkiego od kapitału po technologię, byli zdeterminowani, by jako pierwsi wyprodukować samochody dostępne dla każdego, zaprojektowane przez japońskich inżynierów dla japońskich obywateli. Zależało im, by w odróżnieniu od praktyki z lat 50. kupowania licencji od firm z krajów zachodnich (Nissan od Austin, Isuzu od Rootes, Hino od Renault, Mitsubishi od Wil-

lys Jeep) i polegania na zachodnich dostawcach były to produkty krajowe — wyprodukowane przez Japończyków i przy użyciu komponentów od japońskich dostawców. Odpowiedzią Toyoty — wychodzącej z bankructwa i narzuconej przez banki restrukturyzacji — były opracowane metodą prób i błędów unikalne systemy uczące się, takie jak:

- *Strategia oparta na produkcie* (hoshin kanri) — poprzez regularne odświeżanie produktów w każdym segmencie oferujemy samochody dla każdego, wspierając tym samym strategię „klient na jeden zakup, klient na całe życie”. W jaki sposób każdy klient w miarę ewolucji jego stylu życia może znaleźć bardziej satysfakcjonujący go produkt w ofercie firmy, dzięki czemu nigdy nie będzie musiał poszukiwać go u konkurencji?
- *System rozwoju produktu Toyoty „shusa”* (*Toyota Product Development System* — TPDS): proces rozwoju nowych produktów prowadzony przez głównego inżyniera obejmujący projektowanie samochodów w celu zapewnienia wysokiej jakości niezawodnych pojazdów przy rozsądnym koszcie, jednocześnie dotrzymując kroku trendom i rozwojowi technologii. W jaki sposób każdy kolejny nowy produkt może jeszcze lepiej uosabiać to, co ludzie cenią w marce Toyota, a jednocześnie brać pod uwagę zmieniającego się ducha czasów?
- *System Produkcyjny Toyoty* (*Toyota Production System* — TPS), którego celem jest zapewnienie szerokiej oferty wysokiej jakości produktów poprzez elastyczny system produkcyjny stale wykorzystujący nowe pomysły, tak by przesuwać grani-

ce produktywności. W jaki sposób doprowadzić do uzyskania najbezpieczniejszych warunków pracy, najwyższej jakości, najkrótszych czasów przejścia oraz najniższych kosztów poprzez stopniowe wprowadzanie usprawnień opartych na kreatywnych pomysłach samych pracowników?

- *Zarządzanie przez jakość (Total Quality Management — TQM)*, którego celem jest zaangażowanie wszystkich pracowników podstawowych i pomocniczych w pracę zespołową i podniesienie w ten sposób ogólnej efektywności. W jaki sposób zmieniać stopniowo zasady pracy w poszczególnych działach, by odzwierciedlały one usprawnienia wprowadzone na poziomie pracy dodającej wartość?

Pod koniec lat 80. międzynarodowy zespół badaczy zauważył, że Toyota przewyższa swoich konkurentów i to nie tylko pod jednym względem, lecz pod wszystkimi! Wyniki tych badań zostały opublikowane w książce *Maszyna, która zmieniła świat* — bestsellerze, który spopularyzował termin „Lean”³. Dało to początek zainteresowaniu tym sposobem myślenia, początkowo traktowanym głównie jako metoda doskonalenia procesów poprzez lepszą organizację przepływu pracy. I chociaż nie jest to podejście błędne, to — jak wyjaśnił nam Takehiko Harada, sensei, który pracował bezpośrednio dla Taiichiego Ohno, i autor książki *Management Lessons from Taiichi Ohno*⁴, zachodnie interpretacje z reguły pomi-

³ J. Womack, D. Jones, D. Roos, *Maszyna, która zmieniła świat*, ProdPublishing, Wrocław 2008 (wyd. oryginalne w USA: New York 1990).

⁴ T. Harada, *Management Lessons from Taiichi Ohno*, McGraw Hill, New York 2015.

jały najważniejsze aspekty Systemu Produkcyjnego Toyoty (będącego inspiracją całego ruchu Lean), a mianowicie szkolenie podwładnych oraz całkowitą optymalizację raczej niż optymalizację poszczególnych etapów procesu.

Podstawowe założenie Lean mówi, że „jeśli ludzie lepiej rozumieją to, co robią, i dlaczego to robią, to automatycznie stają się lepszymi pracownikami”. Niestety, zrozumienie tego wymaga ciężkiej pracy i zastanowienia się zarówno nad celami (do jakich rezultatów dążymy?), jak i szczegółami codziennych czynności (w jaki sposób aktualnie zapewniamy wyniki prowadzące do osiągnięcia tych rezultatów?). Chodzi o zrozumienie własnych reakcji, szukanie nowych, lepszych sposobów pracy i stopniowe zmienianie swoich nawyków⁵. Tak rozumiany Lean staje się świadomym i proaktywnym systemem ciągłego uczenia się.

Zadawanie sobie pytań i rzucanie wyzwań nigdy nie jest łatwe. Presja na samo wykonanie pracy jest bardzo duża i ludzie zawsze odczuwają pokusę, by po prostu „robić swoje”, ograniczając w ten sposób możliwe wyniki (nawet jeśli sami widzą, że nie ma to większego sensu — w końcu sytuacja jutro i tak będzie wyglądać lepiej niż dziś). W ten sposób ciężymy ku przeciętności, stale powtarzając znane już błędy.

Liderzy Toyoty rozumieją, że sukces firmy zależy od sumy indywidualnych spostrzeżeń oraz od inicjatywy i pomysłowości jed-

⁵ W teorii uczenia jest to znane jako „podwójna pętla uczenia się”: szybsze reagowanie na wyzwania zmuszające do dostosowania się do nowych sytuacji (pierwsza pętla), a następnie analiza reakcji w celu wskazania tych bardziej skutecznych (druga pętla).

nostek, a kierownictwo ma jedynie nadawać kierunek i wspierać. Ta świadomość leży u podstaw ich wyjątkowego sposobu rozwijania nowych produktów, z których każdy oparty jest na mądrości i przywództwie głównego inżyniera korzystającego z umiejętności wszystkich zespołów inżynierskich. To również podstawa podejścia Toyoty do TQM oraz zaangażowania wszystkich zespołów w koła jakości, a także Systemu Produkcyjnego Toyoty obejmującego wizualizację procesów, tak by pracownicy pierwszej linii dostrzegali problemy i mogli wprowadzać usprawnienia. Wszystkie te unikalne inicjatywy, realizowane wytrwale przez dłuższy czas, prowadzą łącznie do ciągłego rozwijania ludzi.

Główną zasadę firmy można ująć w słowach: „Aby rozwijać wspaniałe produkty, najpierw trzeba rozwinąć wspaniałych ludzi”. Problem w tym, że dla osób dorosłych uczenie się oznacza kwestionowanie ich umiejętności i doświadczenia. To właśnie moment, w którym niezbędny staje się sensei. Jak tłumaczy Akio Toyoda: „W Toyocie mówimy, że każdy lider jest nauczycielem rozwijającym następnego pokolenie liderów. To jest ich najważniejsze zadanie”.

„Prawdziwą ironią jest fakt, iż szacunek wobec ludzi wymaga zadawania im bólu, jaki niesie ze sobą krytyczna opinia zwrotna. Gdy członkowie zespołu dzielą się z nami rezultatami swoich działań usprawniających, my zawsze mówimy im: «przekażcie nam najpierw złe informacje. Z czym nadal macie problemy?». Jeśli nie przekazujemy ludziom szczerzej opinii zwrotnej opartej na ich rzeczywistym zachowaniu, to nie dajemy im szansy rozwoju, a to jest oznaką braku szacunku z naszej strony. Zadaniem lidera nie jest postawienie ich w sytuacji, w której poniosą porażkę,

lecz postawienie ich w sytuacji, która będzie dla nich wyzwaniem i w której będą musieli pracować ciężko, aby odnieść sukces, widząc przy tym perspektywy jeszcze lepszego działania. Naszym celem jest sprawienie, by każdy członek zespołu Toyoty, od pracownika produkcji po kierownictwo najwyższego szczebla, nieustannie pracował nad samodoskonaleniem. Wszyscy potrzebujemy senseiów, którzy pomogą nam przejść na kolejny poziom. Ja również wciąż korzystam z pomocy wielu senseiów, którzy stale mnie uczą i rozwijają”⁶.

Na czym polega zadanie owych tajemniczych senseiów, o których mówi prezes Toyoty? W czym mogą pomóc? Czym tak naprawdę się zajmują? Co zrobić, by stać się jednym z nich? Niniejsza krótka książka w żadnym razie nie może zawierać pełnej i definitywnej odpowiedzi na te złożone pytania. Ma ona raczej stanowić punkt wyjścia do myślenia o funkcji senseia oraz jego kluczowej roli w całej filozofii Lean. To przecież sensei ma pomagać kierownictwu patrzeć i znajdować wielkie marnotrawstwo w całym systemie dostarczania (tworzeniu produktów, produkcji, łańcuchu dostaw) poprzez przyglądanie się drobnym przejawom marnotrawstwa w codziennej pracy. To on ma pomóc im nauczyć się innego, nieschematycznego sposobu myślenia, który pomoże wprowadzać usprawnienia — najpierw w swojej pracy, później w pracy swoich podwładnych, a w rezultacie w pracy swoich działów i całej firmy.

⁶ J. Liker, G. Convis, *Droga Toyoty do Lean Leadership*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2012 (tu tłumaczenie Marcina Kowalczyka).

KIM JEST LEAN SENSEI?

ROZDZIAŁ 1

KIM JEST LEAN SENSEI?

W miarę jak coraz więcej firm przyjmuje Lean jako system ciągłego rozwijania ludzi⁷ (w przeciwieństwie do ulepszania procesu „punkt po punkcie”), pracownicy ds. Lean coraz częściej proszeni są o prowadzenie gemba walk wspólnie z kierownictwem wyższego szczebla⁸. Zwykle oznacza to towarzyszenie im w miejscu pracy — czy to w dziale produkcji, biurze projektowym lub łańcuchu dostaw — by... no właśnie, co konkretnie mają tam robić?

⁷⁾ M. Ballé, T. Richardson, *How Does Asking Questions Create Change*, „The Lean Post”, The Lean Enterprise Institute, Boston 2018.

⁸⁾ *Gemba* (lub *genba*) to japońskie określenie, które oznacza dosłownie „rzeczywiste miejsce” — miejsce, w którym klienci używają produktów lub usług, w którym produkty lub usługi są wymyślane i projektowane, miejsce, w którym produkty są produkowane itd.

Tradycyjnie uczymy się Lean, uczestnicząc w gembu walk prowadzonych przez senseiów, a następnie praktykując kaizen poprzez własne projekty. Słowa Lean w rozumianym przez nas znaczeniu zaczęto używać pod koniec lat 80. XX wieku. *Sensei* jest zaś określeniem wymyślonym, którego nie można zastąpić żadnym innym — nie jest to ani nauczyciel, ani mentor, coach, konsultant czy guru. Słowo to zaczerpnięto ze sztuk walki, gdzie sensei to ktoś posiadający dogłębną wiedzę i doświadczenie wystarczające, by uczyć młodego adepta. W typowym dla Zachodu myśleniu te role tradycyjnie są rozdzielone. Nauczyciela postrzegamy jako osobę przekazującą formalną wiedzę w szkolnej klasie. Mentor przekazuje doświadczenie. Coach uczy właściwej praktyki. Konsultant przeprowadza analizę i opracowuje dla ciebie zalecenia do wdrożenia. Guru to przewodnik duchowy, pokazujący inny styl życia.

Sensei nie jest tytułem, który można nadać sobie samemu. Uzyskujemy go od innych — jako oznakę szacunku ze strony ludzi, którzy chcą się od nas uczyć dlatego, że doceniają nasz poziom biegłości w danej dziedzinie. Na tę biegłość składa się wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne oraz dobra ocena sytuacji wynikająca z dużego doświadczenia, a także szczerą chęć pomocy — nawet jeśli lekcje okazują się przykre. Nic więc dziwnego, że sensei kojarzy się z siwymi włosami i doświadczeniem: to, że samemu przebyło się daną drogę, pozwala pokazać ją innym.

To Zachód wprowadził pojęcie senseia do świata produkcji i przemysłu⁹ — weterani Toyoty, z którymi spotykamy się

⁹ W książce *Szczupłe myślenie* Womack i Jones pisali, iż w języku japońskim znaczy ono „nauczyciel”, ale jest wzbogacone o konfucjańską konotację „mistrza”.

w Japonii, często są zaskoczeni (i nierzadko niezwykle rozbawieni, podobnie zresztą jak innymi zapożyczeniami ze sztuk walki: „kata”, „pasy” itd.), gdy zwracamy się do nich tym określeniem. Toyota jest przede wszystkim doskonałym przedsiębiorstwem technologicznym i chociaż na Zachodzie doceniamy jej biegłość w produkcji, to jednak więcej know-how tej firmy — ta ukryta pod powierzchnią wody część góry lodowej — tkwi w inżynierii (oraz inżynierii rozwijania dostawców). Toyota ma jasno nakreśloną wizję siebie, zarówno na poziomie ekonomicznym, jak i technicznym, a decyzje dotyczące produkcji są jedynie konsekwencją tych założeń. Chociaż w książce *Maszyna, która zmieniła świat* przedstawiono w pełni ówczesny sposób strategicznego myślenia Toyoty, to jednak większość kolejnych prac i szkoleń koncentrowała się bardzo wąsko na samym poziomie operacyjnym, zwykle bez próby zrozumienia szerszych ekonomicznych i inżynierskich kwestii stojących za poszczególnymi technikami produkcji.

Myślenie Lean rozpowszechniło się poza Toyotę i objęło jej sieć kontrahentów dzięki włączeniu dostawców w łańcuch dostaw dokładnie na czas (ang. *just-in-time*). Weterani z najwyższych poziomów kierowniczych Toyoty pokazali dostawcom, w jaki sposób mogą wykorzystać presję wywieraną przez stosowanie zasady „wszystko przy każdej dostawie” w celu wykrywania i eliminowania marnotrawstwa. Uczyli dyrektorów swoich dostawców podstaw Systemu Produkcyjnego Toyoty i stosowania jego głównych narzędzi. Niektórzy z tych weteranów odeszli z Toyoty i zostali konsultantami zachodnich firm, ucząc ich podstaw myślenia Lean w czasie trwającego jeden tydzień coachingu podczas warsztatów kaizen (w odróżnieniu od kół jakości i programu sugestii pracow-

nicznych w Toyocie). Zasadniczo polegało to na wizytach w zakładzie, wskazywaniu konkretnego marnotrawstwa oraz wspieraniu w usprawnianiu operacji w celu jego wyeliminowania. Stanowiło to źródło wielkiego nieporozumienia. Kierownictwa firm zachodnich myślały bowiem, że senseie uczą ich technik usprawniania procesów, podczas gdy w rzeczywistości goście z Japonii wykorzystywali ćwiczenia z zakresu usprawniania, by uczyć ich podstaw myślenia w kategoriach Lean.

Jeśli spytać o wspomnienia dowolną osobę, która pod koniec lat 80. i na początku 90. pracowała z senseiem, zapewne przewróci oczami i powie: „dostawaliśmy baty, i kolejne, i kolejne”. Sensei — najczęściej jakiś starszy dżentelmen z Japonii — zabierał ludzi do hali produkcyjnej i tam:

- *kwestionował napotkany stan* — wskazywał te miejsca w procesach, które ewidentnie nie działały tak, jak powinny;
- *zadawał ćwiczenia* — wskazywał jeden wybrany obszar (bez wyjaśniania, dlaczego akurat ten a nie inny) i wyznaczał zadanie do wykonania, ogólnikowo przedstawiając technikę, którą należało przećwiczyć;
- *poświęcał ludziom pełną uwagę* — rzadko przyznając im w czymś rację, zgadzając się lub zachęcając; sensei wysłuchiwał cierpliwie wszystkich argumentów i uzasadnień, wątpliwości, litanii problemów i list rzeczy niemożliwych do zrobienia; koncentrował się w pełni na jednym problemie, całkowicie ignorując wszystkie inne;

- *zmuszał do przejścia na następny poziom i zrobienia kolejnego kroku* — współpraca z senseiem była frustrująca pod wieloma względami, ale przede wszystkim dlatego, iż goście z Japonii wydawali się niezainteresowani rozwiązaniami, które znajdowaliśmy w odpowiedzi na zadane pytania. Zawsze wymagali też więcej i więcej. Ich rady często były niezrozumiałe i arbitralne, w stylu: „zamknijcie magazyn!”, „dwukrotnie zwiększcie częstotliwość dostaw!”, „99,5% dobrych części to 5000 błędów na milion!” itd. Po prostu pokazywali kolejny krok, a my musieliśmy zrozumieć, dlaczego jest on istotny i jak osiągnąć wskazany rezultat końcowy.

Jeden z autorów tej książki był kiedyś świadkiem pierwszej wizyty senseia u jednego z dostawców Toyoty. Na spotkanie ze starszym dżentelmenem ściągnięto menedżerów wyższego szczebla z całego świata. Japończyk skierował się prosto do jednego ze stanowisk i przez kilka minut uważnie obserwował pracę, po czym zdjął z półki niewielki pojemnik z częściami i ustawił go przy dłoni operatora. Po kilku kolejnych minutach obserwacji przesunął pojemnik nieco w bok, a następnie z satysfakcją pokiwał głową. I to był już koniec lekcji. Menedżerowie — przypomnijmy, wszyscy wyższego szczebla — byli zdumieni i nie wiedzieli, jakie wnioski z tego spotkania mogliby przedstawić swojemu dyrektorowi operacyjnemu. Więc ten szanowany mistrz Lean z Toyoty przebył drogę z Japonii, aby zrobić... właściwie co? Potrzebowali dłuższej chwili, by dotarło do nich, że w dziale montażu nie ma nic ważniejszego od właściwego rozplanowania stanowiska — operator musi mieć wszystkie komponenty pod ręką i móc pracować dwiema dłońmi jednocześnie. Gdy w końcu menedżerowie to sobie uświadomili,

zastosowali tę lekcję w praktyce, znacznie zwiększając jakość i produktywność.

W owych czasach wszystko to było dla nas nowe i dawało mnóstwo radości. Nauka nie była łatwa i musieliśmy się mierzyć z wieloma przeszkodami natury pojęciowej. Senseie sami uczyli się bowiem poprzez praktykę — każdy z nich miał swojego własnego senseia, a wielu pracowało bezpośrednio z samym Taiichim Ohno. Różni senseie mieli różne podejścia, które często wydawały się ze sobą sprzeczne. Co więcej, każdy uczeń zdawał się wyciągać zupełnie inne wnioski ze spotkań z senseiami: odnosiło się wrażenie, iż nie ma tu mowy o jakiejś obiektywnej wiedzy. Senseie uczyli dogłębnego myślenia, ale nie podpowiadali, co myśleć. Pewien sensei, próbując wyjaśnić, na czym opiera się cały system Toyoty, przeprowadził wykład, posługując się tylko jednym slajdem z zaleceniem: „Myśl dogłębnie!”.

Ten styl uczenia wywodzi się wprost z początków Lean w Toyocie. Nampachi Hayashi, jeden z pierwszych senseiów, którzy podjęli się uczenia dostawców na Zachodzie, tak wspomina swoją własną naukę u boku Taiichiego Ohno: „Gdy byłem młody, naprawdę bałem się pana Ohno. Myślę jednak, że on w ten sposób rozwijał myślących ludzi. Nigdy nie dawał nam żadnych odpowiedzi. Wyznaczał nam zadania, a następnie stał i patrzył, jak ponosimy porażkę, nawet jeśli on sam znał rozwiązanie”.

W początkach Lean sensei rzucał wyzwania, czasem w dość ostry sposób, podważając dotychczasowy sposób myślenia menedżerów. Celem było otwarcie im oczu na rzeczywistość gemba, czyli na „rzeczywiste miejsce, rzeczywistych ludzi i rzeczywiste pro-

dukty” oraz pokazanie im, że aby „wytwarzać produkty, najpierw trzeba ukształtować ludzi”. Sensei podsuwał swoim uczniom ćwiczenia mające pozwolić im samodzielnie odkryć ten inny sposób myślenia poprzez działanie. Do dziś krąży wiele anegdot i historii z senseiami w roli głównej — niektóre ocierają się o legendy, a nawet mity — co prowadzi nas do kolejnego zasadniczego pytania: czym tak naprawdę zajmuje się Lean sensei?



Lean sensei

Mało jest w Lean kwestii tak enigmatycznych i trudnych do uchwycenia jak osoba senseia i jej funkcja. Wszyscy wiemy, że formalną wiedzę przekazuje nauczyciel, właściwej praktyki uczy coach, konsultant przeprowadza analizę i opracowuje zalecenia do wdrożenia.

Sensei zaś odgrywa kluczową rolę w całej filozofii Lean — to on ma nauczyć menedżerów nieschematycznego sposobu myślenia, dzięki któremu wprowadzą usprawnienia, najpierw w swojej pracy, później w pracy swoich podwładnych, a w konsekwencji w pracy całych działów i całej firmy.

W przeciwieństwie do konsultanta czy specjalisty Lean sensei nie zna odpowiedzi na wszystkie pytania. Wie jednak, że człowiek myśli w dwóch trybach — z jednej strony koncentruje się na uzyskaniu rezultatów, z drugiej pragnie odkrywać. Dzięki swojej wiedzy teoretycznej, umiejętnościom praktycznym i dobrej ocenie sytuacji sensei przyczynia się do równowagi między tymi dwoma trybami myślenia. Potrafi nauczyć najwyższe kierownictwo lepiej rozumieć swoich klientów, wyroby lub usługi i procesy ich tworzenia, a w efekcie zwiększać swoją konkurencyjność.

Kim byli pierwsi senseie, jakie umiejętności są potrzebne, by dołączyć do tego grona i dlaczego ta funkcja jest w firmie tak ważna? Odpowiedzi na te i inne pytania znajdzie Czytelnik w prezentowanej książce.

Bez względu na funkcję, którą pełni Czytelnik, ta książka zmieni jego sposób myślenia o Lean. Jest to lektura obowiązkowa dla wszystkich, którzy chcą zrobić prawdziwy postęp w swoich działaniach Lean.

Dan Jones, współautor przełomowych książek, które zapoczątkowały ruch Lean na świecie: *Maszyna, która zmieniła świat*, *Lean Thinking – Szczupłe myślenie, Szczupłe rozwiązania* i *The Lean Strategy*

ISBN: 978-83-951166-5-0



9 788395 116650

