



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO



Karen Gaudet
Emily Adams

PRACUJ SPOKOJNIEJ, OSIĄGAJ WIĘCEJ

Jak Starbucks sprawił,
że ludzie pracują spokojnie,
osiągając lepsze wyniki



Przedmowa do wydania polskiego
Mateusz Sielecki
Prezydent Starbucks
na Centralną Europę

Karen Gaudet
Emily Adams

**PRACUJ
SPOKOJNIEJ,
OSIĄGAJ
WIĘCEJ**

Przetłóżył z angielskiego
Grzegorz Łuczkiwicz

Wrocław 2020



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: Steady Work

© 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 2020 for the Polish Edition and Translation

by Lean Enterprise Institute Polska

ul. Klecińska 123

54-413 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: 978-83-951166-8-1

Opracowanie wersji polskiej: dr Klaudia Kościelska

Skład: Marek Szabała, arcone.pl

Projekt okładki: Jarosław Danielak, ad-fontes.pl

Druk: therismos.pl

Dla Briana, Louisa, Huntera, Ethana i Taita...

Kocham was!

Mama

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania polskiego

Wprowadzenie

Naucz się widzieć idealną latte

Wyrzucanie kawy

Wprowadzenie „Podręcznika taktycznego”

Załatwię to za ciebie

Najgorszy tydzień

Rozwój i dalszy wzrost

Dziewięć lekcji, z których warto skorzystać

O autorce

Podziękowania

Przedmowa do wydania polskiego

Rynek we Wrocławiu, styczeń 2012 roku, 5.30 rano, mocny dwucyfrowy mróz. Stoję przed kawiarnią Starbucks i czekam na lidera zmiany, który za chwilę ma się pojawić i otworzyć kawiarnię. Za chwilę ma się rozpocząć moja przygoda ze Starbucks. Mimo nietypowej dla mnie wtedy pory dnia i przerażającego zimna czuję niesamowitą ekscytację! Rozpoczynam szkolenie, które potrwa 4 miesiące i ma pozwolić mi poznać i zrozumieć kulturę, sposób funkcjonowania organizacji spod znaku tak znanej marki. W kolejnych tygodniach będę uczył się i pracował w roli baristy, lidera zmiany, właściciela każdego obszaru w kawiarni, kierownika kawiarni i menedżera dystryktu.

Pamiętam do dziś uśmiech mojej trenerki Agaty w tych pierwszych dniach, kiedy w reakcji na każdy poznawany obszar kawiarni moją najczęściej powtarzaną frazą było stwierdzenie: „ma sens”. W taki sposób komentowałem każdy aspekt kawiarni, który odkrywałem, nie mogąc wyjść z podziwu, jak dobrze przemyślany i spójny jest to system operacyjny. Zawsze wydawało mi się, że prowadzenie kawiarni jest znacznie mniej kompleksowe niż prowadzenie restauracji z obsługą kelnerską — po prostu parzymy kawę i serwujemy ją ludziom. Nic bardziej mylnego!

Starbucks oferuje ponad 87 tysięcy kombinacji napojów w każdej ze swoich kawiarni, których jest dzisiaj ponad 31 tysięcy na całym świecie. Jesteśmy w stanie obsłużyć znacznie więcej Gości każdego dnia niż nasza konkurencja w tej samej lokalizacji i potrafimy robić to w tysiącach kawiarni na całym świecie, pracując w różnych kulturach, językach i tradycjach konsumpcji kawy. Naszą misją jest *inspirować i rozwijać ludzi — jeden człowiek, jedna kawa, jedno miejsce*. Nie byłoby to oczywiście możliwe bez wprowadzenia odpowiednich systemów pracy opartych na Lean oraz bez ciągłych obserwacji, rozwiązywania problemów i uczenia się. Nasze systemy i standardy pracy musimy odkrywać na nowo za każdym razem, gdy wprowadzamy innowacje, na przykład nowe produkty czy też alternatywną technologię parzenia kawy. Zgodnie z naszą misją ambicją Starbucks jest ciągły postęp i innowacyjność, co niesie ze sobą operacyjne wyzwania. Ostatecznie każdy nowy pomysł musi być wcielony przez naszych Partnerów* we wszystkich kawiarniach, jakie prowadzimy.

Perspektywa naszych Gości i nasze dążenie do inspirowania ich poprzez dostarczanie innowacji i wspaniałego doświadczenia za każdym razem, gdy odwiedzają naszą kawiarnię, to nie jedyna przyczyna starań nad doskonaleniem jakości operacyjnej w kawiarniach. Równie ważnym aspektem jest komfort pracy naszych Partnerów i to, jak się czują każdego dnia na zmianie. W Starbucks często mówimy, że jesteśmy wśród ludzi i dla ludzi, a nasza doskonała kawa, przygotowana na bazie starannie dobranych mieszanek ziaren kawy z całego świata, jest doskonałym pretekstem, żeby budować relacje z naszymi Gośćmi. W jaki sposób więc uprościć tę olbrzymią złożoność i ułatwić Partnerom codzienną pra-

* Mianem Partnerów sieć Starbucks określa zatrudnionych w kawiarniach pracowników.

cę? Jak spowodować, że praca jest przyjemna i wywołuje na twarzy uśmiech, który przenosi się bezpośrednio na naszych Gości? Jak uwolnić momenty, w których Partnerzy mogą przez chwilę skupić się autentycznie na każdym ze swoich Gości, obsługując przy tym wszystkich w podobnym tempie i dbając jednocześnie o tych Gości, dla których krótki czas oczekiwania ma duże znaczenie?

W AmRest, który prowadzi między innymi ponad 370 kawiarni Starbucks w 8 krajach w Europie, wierzymy, że rutyny sprawiają, iż nasze życie i nasza praca są łatwiejsze. Często powtarzamy *pracuj mądrzej, niekoniecznie ciężiej* – słowa bardzo zbieżne z tytułem książki Karen Gaudet *Pracuj spokojniej, osiągnij więcej*. Koncentracja na wybranych zadaniach, odpowiednia kolejność ich wykonywania, grupowanie podobnych czynności to tylko wybrane taktyki, które pozwalają nam być bardzo efektywnym. Ciągłe dążenie do doskonałości poprzez regularne obserwacje, procesy oparte na angażowaniu całych Zespołów w rozwiązywanie problemów, wprowadzanie ulepszeń i innowacji — wszystko to stanowi fundament naszego sukcesu, buduje nasze przewagi konkurencyjne i jednocześnie wpływa istotnie na satysfakcję z pracy naszych pracowników.

O tym, jak efektywność naszej pracy może się różnić, przekonałem się kilka lat po tym, jak dołączyłem do Starbucks, podczas wizyty w Nowym Jorku, kiedy w jednej z kawiarni Starbucks na Manhattanie obserwowałem przez dłuższą chwilę, jaką liczbę Gości w krótkim czasie może obsłużyć 3-osobowy zespół. Trójka Partnerów była bardzo dobrze zorganizowana i doskonale wykonywała swoje zadania, działając w swoistych w rutynach, które pozwalały im swobodnie rozmawiać praktycznie z każdym Gościem w trakcie przygotowywania napojów. Widać było, że mimo

wzmoczonego ruchu w kawiarni ta praca sprawia im przyjemność. W tamtym czasie podobny ruch moglibyśmy obsłużyć w Polsce, mając dodatkowo dwie osoby na zmianie. Wiedziałem wtedy, że czeka nas długa droga, i cieszę się, iż dzięki pracy, jaką wykonaliśmy z Lean Management, jesteśmy dzisiaj zupełnie w innym miejscu.

Karen Gaudet w swojej książce *Pracuj spokojniej, osiągnij więcej* jako wieloletni lider Starbucks ukazuje od wewnątrz, jak wyglądał proces wprowadzania filozofii Lean do Starbucks i jakie wyzwania były z tym związane. Karen przeprowadza nas przez etapy wprowadzania zmian w kawiarniach, przytaczając przy tym wiele praktycznych przykładów, dzięki którym lepiej możemy zrozumieć zawiłości związane ze zmianą systemu pracy, także istotę rozwiązywania problemów przy pomocy Lean. Jest to doskonała lektura dla wszystkich, którzy myślą o tym, w jaki sposób usprawnić swoją organizację i spowodować, że praca staje się przyjemna i daje wiele satysfakcji!

Mateusz Sielecki
Prezydent Starbucks na Centralną Europę

Wprowadzenie

Wszyscy — Bóg wie dlaczego — na co dzień stajemy przed różnymi wyzwaniami. Niektóre z nich zmieniają nam życie. Inne nawet mu zagrażają. Większość z nich jednak to drobne, przyziemne sprawy. Pójść do pracy. Wykonywać w niej swoje zadania. Niczego nie zawalić. Może wręcz zrobić coś wspaniałego. Nawet — miejmy nadzieję — zrobić to dzisiaj lepiej niż wczoraj. Wrócić do domu i zająć się wszystkimi dramatami i radościami, jakie tam czekają.

Większości z nas nie zdarza się to zbyt często, bywa jednak i tak, że wyzwania spiętrzają się i zwielokrotniają, by nas przytłoczyć. Ekspłodują. 14 grudnia 2014 roku to właśnie przytrafiło się Karen Gaudet i jej kolegom z kawiarni Starbucks w małej miejscowości Newtown w Connecticut w Nowej Anglii.

Karen od 2002 roku była oddanym pracą dyrektorem regionalnym Starbucks. Kochała swoją firmę, swój zespół, swoich klientów — kochała swoją pracę. Pokochała ją jeszcze bardziej w miesiącach poprzedzających tragiczną strzelaninę w szkole podstawowej Sandy Hook w Newtown, do której doszło tamtego grudniowego dnia, w tamtym bowiem okresie wraz ze swoim zespołem przyswajała sobie zbiór praktyk pracy i zarządzania na-

zwanych w Starbucks „Podręcznikiem taktycznym”. Karen i jej zespoły w ponad 100 zarządzanych przez nią kawiarniach uczyły się za pomocą „Podręcznika”, jak obsługiwać klientów lepiej, płynniej, z mniejszym wysiłkiem, mniejszą liczbą błędów i spieć, a przy tym z większym zaangażowaniem w pracę i większą z niej satysfakcją.

Ponieważ liczba kombinacji napojów na bazie espresso, jakie klient może zamówić w Starbucks, przekracza 87 tysięcy, zajęcie baristy w kawiarniach tej sieci nigdy nie było łatwe ani pod względem fizycznym, ani umysłowym. Na dodatek zaś pierwotnie przyjmowany sposób szkolenia pracowników jeszcze je utrudniał. Kiedy pojawił się „Podręcznik taktyczny”, Karen szybko dostrzegła w nim środek pozwalający przejść od zwykłego radzenia sobie z pracą na wyższy poziom — do radosnego świadczenia lepszej niż dotychczas usługi każdemu klientowi. Wraz ze swoimi zespołami uczyła się, jak niezawodnie i miarowo pracować nawet w warunkach znacznych wahań popytu, z jakimi na co dzień mają do czynienia kawiarnie. Czy mogła wiedzieć, że ta stabilna praca umożliwi im przetrwanie najgorszego tygodnia, jaki kiedykolwiek miał się im przydarzyć?

Karen sama o tym opowie. Przedstawi również pewne praktyczne informacje wyjaśniające, w jaki sposób „Podręcznik taktyczny” umożliwił jej i jej zespołowi stabilną pracę. Cofnijmy się jednak nieco w czasie. Skąd wziął się ów „Podręcznik”? Co za jego pomocą starało się osiągnąć kierownictwo Starbucks i dlaczego go opracowało?

Liczne sukcesy i kilka niepowodzeń Starbucks są powszechnie znane. Podobnie jednak jak każda kawiarnia ma swoje zaplecze, każdy sukces i niepowodzenie mają swoje tła. W roku 2009 sieć przechodziła najgorszy okres kryzysu transformacji,

gdy w ówczesnej sytuacji wielkiej recesji odnotowała poważny spadek sprzedaży w istniejących kawiarniach (bez nowo otwartych). Jeden z nas — Scott Heydon — był wtedy wiceprezesem ds. globalnej strategii w ścisłym kierownictwie pod przewodnictwem dyrektora generalnego Howarda Shultza. W porozumieniu z Johnem Shookiem Scott zwrócił uwagę kierownictwa na funkcjonowanie samych kawiarni i na punkt, w którym w ostatecznym rachunku wytwarzana jest wartość: jedna kawiarnia, jeden klient, jeden kubek kawy w danej chwili.

Podobnie jak dzieje się to w wielu przedsiębiorstwach, kierownictwo przychyliło się raczej do centralnego opracowania zbioru najlepszych praktyk, które dałoby się szybko upowszechnić w całej firmie. Zamiast tego jednak przyjęto nową koncepcję opartą na wnioskach, jakie wyciągnięto z przeprowadzonych w paru kawiarniach eksperymentów z teorią i praktyką szczupłego zarządzania (Lean Management).

Kierownictwo Starbucks chciało, by klienci wiedzieli, że mogą się spodziewać tego samego nadzwyczajnego doświadczenia w każdej kawiarni sieci (w Stanach Zjednoczonych było ich wówczas ponad 7 tysięcy), nie chciało jednak, aby wszystkie kawiarnie były identyczne, jakby wycięte z jednego szablonu. Każda z nich powinna odzwierciedlać obsługiwaną przez siebie lokalną społeczność, dostosowywać się do niej zarówno pod względem projektu wnętrza, jak i funkcjonowania. Koncepcja ta, uzgodniona z zespołem projektującym kawiarnie, doprowadziła do różnorodności ich wyposażenia i układu. Do tego dochodziło zróżnicowanie kawiarni pod względem podstawowych aspektów gospodarczych działalności, takich jak schematy popytu, oferty produktów, a nawet środowisko naturalne lokalnej społeczności. Czynniki te nie tylko prowadziły do różnic pomiędzy kawiarni-

niami, ale nawet w każdej z nich mogły się ogromnie zmieniać w ciągu jednego dnia.

Cała ta różnorodność skłoniła zespół kierowniczy do wniosku, że jednolite rozwiązanie odgórnie narzucone przez centralę nigdy nie doprowadzi do pożądaných rezultatów. Scott i jego zespół chcieli ponadto, by menedżerowie kawiarni i lokalni liderzy utożsamiali się ze swoimi kawiarniami i z własnej inicjatywy wprowadzali usprawnienia. Jednocześnie zaś kierownictwo Starbucks żywiło zrozumiałe obawy, że uproszczony model przekazywania uprawnień polegający na tym, iż mówi się ludziom, że mogą robić, co chcą, byle uzyskiwali określone wyniki liczbowe, choć z pozoru atrakcyjny, może doprowadzić do niepożądanego zróżnicowania doświadczenia klienta. W jaki sposób sieć obejmująca tak wiele tak różnorodnych kawiarni miała rozwiązać ten zawiły problem? Było oczywiste, że potrzebny jest lepszy system pracy, ale jak go wprowadzić, unikając zarazem pułapek odgórnie narzucanego szablonu i tradycyjnego modelu zwiększania uprawnień?

W wyniku eksperymentów zespół kierowniczy odkrył, że istnieją pewne efektywne i możliwe do wyuczenia umiejętności w dziedzinie rozwiązywania problemów, które pozwoliłyby lokalnym menedżerom dostosowywać system operacyjny swoich kawiarni do ich konkretnej sytuacji, a jednocześnie umożliwiły przeniesienie na nich odpowiedzialności za ciągłe doskonalenie. Wymagało to rozwinięcia na wszystkich poziomach organizacji umiejętności rozwiązywania problemów opartej na zgodności z fundamentalnym celem sieci (zwiększanie wartości dla klienta, zmniejszanie marnotrawstwa i poprawa doświadczenia klienta) oraz pewnych elementarnych zasadach pracy i przywództwa (takich jak cykl zaplanuj–wprowadź–sprawdź–skoryguj, koncepcja

lidera jako coacha, nadrzędność systemu ssącego, zalety czynności rutynowych i pytanie *dlaczego*, a nie *kto*).

Dysponujący tymi umiejętnościami menedżerowie mogli by przyjmować osobistą odpowiedzialność za dostosowanie systemu pracy do swoistego środowiska kawiarni obejmującego jej układ, popyt ze strony klientów i niepowtarzalne problemy. Do tego zmierzał „Podręcznik taktyczny”.

„Podręcznik” był dla Starbucks nowością — zarówno w odniesieniu do pracy i obsady stanowisk, jak i roli menedżera w projektowaniu i doskonaleniu tego pełnego systemu pracy oraz zarządzaniu nim. Przez ponad dziesięciolecie firma stosowała w dziedzinie obsadzania etatów oraz wyznaczania zadań metody standardowe w branży gastronomicznej i detalicznej: był to bezduszny, odgórny model pracy całkowicie pomijający uprawnienia menedżerów kawiarni, przewidujący obsadzanie stanowisk w 15-minutowych interwałach oraz wyznaczający każdemu członkowi zespołu nieco zadań na wyższym poziomie. Eksperymenty w wybranych kawiarniach pokazały jednak, że da się poprawić wyniki finansowe, a jednocześnie bezpośrednio wzbogacić doświadczenie każdego klienta (jakość napoju, szybkość realizacji, przyjazne nastawienie personelu). Poprawa ta stała się możliwa dzięki zwiększeniu zdolności rozwiązywania problemów przez pracowników, co doprowadziło do głębokiego zaangażowania zespołów.

„Podręcznik taktyczny” wyposażył menedżerów w podstawowe narzędzia doskonalenia i zestrzajania wszystkich tych elementów na kształt wielkiej planszy gry komputerowej Tetris określonej przez konkretne schematy popytu w danej kawiarni (na poziomach sporządzania napojów i realizacji transakcji). Umożliwił każdemu z nich stworzenie własnego systemu pracy, dając mu ponadto głęboki wgląd w ustalanie harmonogramów pracy

odpowiednich do swoistego profilu klientów. To głębsze zrozumienie niuansów metod pracy wraz z systemem ich doskonalenia pozwoliło menedżerom kawiarni poprawiać wyniki finansowe, obsługę klienta i zadowolenie pracowników. Firma Starbucks nie zdecydowała się ani na odgórne wydawanie poleceń, ani na oddolne powiększanie uprawnień, lecz poszła drogą biegnącą wyraźnie pomiędzy obu tymi obszarami.

Jak pokaże tutaj Karen, „Podręcznik taktyczny” okazał się prawdziwie wzbogacającą metodyką przyswajaną sobie przez każdego pracownika, którego objęła swoim zasięgiem. Nie była to strategia konkurencji oddzielona od codziennych taktyk operacyjnych, lecz zintegrowana strategia wspierająca rozwiązywanie problemów na każdym poziomie firmy. Transformacja pracy i zarządzania w kawiarniach Starbucks miała kilka ważnych faz, z których każda polegała na wprowadzaniu dodatkowych poziomów uczenia się — od pewnych elementarnych praktyk po ustrukturywane procesy przyciągania do firmy i rozwijania liderów takich jak Karen.

Książka niniejsza to historia Karen. Historia zarazem przesycona emocjami i absolutnie praktyczna. Historia niepowtarzalnego doświadczenia liderki, która sama się uczyła, a następnie przeprowadzała innych przez to samo doświadczenie uczenia się. Wreszcie historia liderki, która pomogła swoim zespołom rozwiniąć umiejętność stabilnej pracy, aby mogły choć trochę lepiej sobie radzić na co dzień, a ich najgorszy dzień stał się choć trochę łatwiejszy do zniesienia. Któż nie życzyłby sobie takiej właśnie spokojnej pracy?

Scott Heydon, Mercer Island, Seattle w stanie Waszyngton
John Shook, Central Square, Cambridge w stanie Massachusetts

1

**Naucz się widzieć
idealną latte**

1

Naucz się widzieć idealną latte

Otoczające mnie twarze przybliżyły się, gdy uniosłam dzbanuszek z zimnym mlekiem, zbliżając go do metalowej rurki, z której wydostawała się para wodna o temperaturze 88 stopni Celsjusza. Idealna latte wymaga precyzyjnie podgrzanego mleka. Powiedziałam: „Widzicie, koniuszek rurki musi wydmuchiwać parę tuż ponad powierzchnią mleka, wydając szeleszczący odgłos. Całkiem jak rozrywana kartka papieru”.

Wstrzymałam oddech i przybliżyłam dzbanuszek do rurki. Rurka zanurzyła się pod powierzchnię mleka raz, potem drugi, a wtedy zawiodły mnie nerwy. Ręka, w której trzymałam dzbanuszek, drgnęła. Rurka zagłębiła się w mleko, zetknęła się z wewnętrzną ścianką dzbanuszka, a mleko zapiszczało jak nowo narodzone cielę.

—W porządku — powiedziałam, siląc się na uśmiech. — Właśnie tak się tego nie robi.

David, jeden z moich kierowników okręgowych, uśmiechnął się zachęcająco. Jestem jednak prawie pewna, że po twarzy menedżera kawiarni w centrum Hartford w stanie Connecticut, gdzie się znajdowaliśmy, przemknął lekceważący uśmiešek. Większość obecnych stanowili bariści Starbucks. Mieli

większe niż ja doświadczenie z rurką i parą. Kim byłam, żeby ich szkolić?

Działo się to pewnego lutowego wieczoru 2008 roku; byłam wtedy dyrektorem regionalnym Starbucks, a podlegało mi jakieś 110 kawiarni na północnym wschodzie kraju. Upłynęło już sześć lat, odkąd sama (krótko) robiłam kawę podczas szkoleń, jakie przeszłam, rozpoczynając pracę w tej sieci. Tak więc wysłałam już z wprawy. Wyjaśniłam jednak, że teraz znalazłam się tu po to, by przeprowadzić szkolenia uzupełniające, abyśmy wszyscy we właściwy sposób sporządzali napoje. Potrząsnęłam sparzoną ręką i spróbowałam jeszcze raz.

Uczyliśmy się na nowo, jak wypatrzeć źle sporządzoną porcję espresso, jak uniknąć pisku mleka, ponieważ Howard Shultz właśnie powrócił do Starbucks jako dyrektor generalny i ogłosił, że wszyscy musimy wrócić do naszych korzeni. Pewnego dnia zamknęliśmy jakieś 8 tysięcy kawiarni w całych Stanach Zjednoczonych, aby przeprowadzić sesje takie właśnie jak ta, w której uczestniczyłam. Niektórzy uznali to za chwyt reklamowy. Był to jednak początek głębokiej zmiany naszego sposobu pracy.

Wtedy nie zdawałam sobie z tego sprawy, ale nauczyliśmy się w istocie tego, jak razem widzieć pracę, jak nauczyć się tak samo rozumieć, co jest dobre, a co nie. Doprowadziło to ostatecznie do nowego sposobu rozwiązywania problemów. Ja sama zaś uczyłam się ponadto, jak odsłaniać się przed zespołem, przyznawać, że nie zawsze wiem, co robię, i że inni mogą dostrzegać lepsze rozwiązania.

W ciągu kolejnych pięciu lat moi koledzy dyrektorzy, menedżerowie kawiarni, bariści i ja sama nauczyliśmy się podstaw myślenia w kategoriach Lean Management oraz stosowania techniki Systemu Produkcyjnego Toyoty w zakresie niektórych na-

szych operacji. Tworzyliśmy „wyspy doskonałości”, które często były niepewne i znikwały. Potem wdrożyliśmy system zarządzania wspierający standaryzację na pierwszej linii funkcjonowania i mogliśmy zobaczyć potęgę wewnątrznie spójnego systemu operacyjnego — uzależnionego od działania wszystkich swoich części, stabilizującego i równoważącego pracę, a zarazem ujawniającego problemy, byśmy mogli się nimi zająć. Wspólnymi siłami stworzyliśmy system pracy, w którym stabilna cykliczność czynności opierała się na standardowych rutynach sprawdzających się nawet w godzinach największego ruchu. Stabilna praca okazała się w toku naszych eksperymentów prawdziwym objawieniem i ocaliła nas w najgorszym tygodniu, jaki mieliśmy przeżyć.

W ciągu tych lat odkryłam potężną i szalenie trudno uchwytną siłę standaryzacji w branży usługowej. Zobaczyłam, czego potrzeba, by utrzymać standardowe działania w ruchu, oraz jak dyscyplina ta może nas zmienić, jeśli tylko jej na to pozwolimy.

Najpierw jednak musieliśmy się wszyscy nauczyć, jak zrobić perfekcyjną porcję espresso, kawy, która niczym miód pokryje wybrzuszenie łyżeczki. Na tym przecież polegała nasza praca.



Dziś, patrząc wstecz, łatwo zauważyć, jak przełomowym okresem był dla Starbucks luty 2008 roku. Firma powstała w 1971 roku w Seattle i zaczęła od sprzedaży świeżo palonej kawy, potem zmieniła właścicieli i w 1987 roku przekształciła się w sprzedawcę napojów na bazie kawy. W ciągu kolejnych 20 lat rozwijała się, wkraczając w codzienne życie milionów ludzi.

Nagle wszędzie pojawiły się papierowe kubki z kawą latte. W całym kraju ludzie przyswajali sobie kulturę kawiarni, całymi

godzinami przesiadując w Starbucks przy swoich laptopach. Sieć zaczęła przedstawiać swoje kawiarnie jako trzecie miejsce amerykańskiego życia, miejsce poza domem i pracą, w którym — jak w kościele i bibliotece — gromadzą się lokalne wspólnoty. Kładła nacisk na powiązania z ludźmi.

A przy tym rozwijała się. Pojawiły się frappuccino i korzenno-dyniowa latte. W dekadzie 1998–2008 sieć otwierała co dzień średnio cztery nowe kawiarnie i poszerzała rynek na kraje całego świata, od Japonii i Brazylii po Arabię Saudyjską i Rosję, zawsze przy tym kładąc nacisk na to, by używać kawy uprawianej zgodnie z praktykami zrównoważonego rolnictwa i pozyskiwanej na zasadach sprawiedliwego handlu. W 1992 roku firma weszła na giełdę, a w miarę silnego wzrostu cen akcji w ciągu pierwszych czterech lat przeprowadzała kolejne ich podziały.

W regionie północnowschodnim, gdzie zarządzałam dziesięcioma okręgami po 10–15 kawiarni, odnotowywaliśmy roczny wzrost sprzedaży o 12–18%. W podległym mi okręgu Brookline w stanie Massachusetts obejmującym obszar pomiędzy Fenway Park a Boston College sprzedaż wzrastała rok za rokiem o 15%, chociaż nie otwieraliśmy w nim żadnych nowych kawiarni. W pozostałych otwieraliśmy co miesiąc przynajmniej jedną nową kawiarnię.

W tamtych latach 2002–2008 większą część pracy poświęcałam na logistykę otwierania nowych kawiarni. We współpracy z centralnym zespołem ds. nieruchomości i moim zespołem 10 kierowników okręgowych wybieraliśmy nowych partnerów i co roku uruchamialiśmy kilkanaście nowych kawiarni. Gdy liczba kawiarni podległych jednemu kierownikowi okręgowemu przekraczała 10, tworzyliśmy nowy okręg, powołując na jego kierownika (zazwyczaj) któregoś z menedżerów kawiarni. Podobnie

gdy liczba okręgów w moim regionie przekraczała 10, wydzielaliśmy ich część jako nowy region i awansowaliśmy któregoś z kierowników okręgowych na dyrektora regionalnego. Niemal co rok tworzyliśmy jeden nowy okręg. Przy tym wciąż zwiększaliśmy sprzedaż.

Sieć wprowadziła dziesiątki nowych napojów smakowych uwzględniających porę roku, a także kanapki śniadaniowe, płyty CD i książki. Menedżerowie kawiarni co osiem tygodni otrzymywali pięknie wydrukowaną trzystustronicową książkę promocji przedstawiającą nowe napoje, nowe palarki do kawy, nowe zestawy muzyczne i filmy. Mieliśmy kawiarnie do obsługi kierowców, kawiarnie w centrach handlowych i kawiarnie lokalne; otwieraliśmy licencjonowane kawiarnie w portach lotniczych, w sklepach spożywczych i na uniwersytetach.

Potem zaś nadszedł rok 2007 i sieć Starbucks wraz z całą gospodarką światową się zachwiała. Nowo otwarta kawiarnia w Connecticut odnotowała zaskakująco nieciekawą sprzedaż. Kilku kawiarniom nie udało się osiągnąć wyznaczonych przychodów. Wraz z kierownikami okręgowymi wizytowałam kawiarnie i rozmawiałam z baristami; pytałam ich, czy jak zwykle wychodzą ku lokalnym wspólnotom, oferując darmową degustację. Wszystko robili tak, jak zawsze to robiliśmy.

Intuicja podpowiadała nam, że trzeba wydłużyć godziny otwarcia, opracować nowe inicjatywy promocyjne, oferować więcej degustacji. Wydawało się, że nic nie skutkuje. Notatki służbowe z centrali Starbucks w Seattle przestrzegały przed złowieszczyymi sygnałami napływającymi z gospodarki krajowej.

Jesienią 2007 roku, kiedy w telewizji pokazywano na żywo, jak komisje Kongresu przesłuchują dyrektorów czołowych banków krajowych, szkody poniesione przez gospodarkę były już

dla nas jasne. Gdy zapanowała wielka recesja i okazało się nagle, że w dzielnicach mieszkaniowych pełno jest domów wystawianych na sprzedaż z powodu niespłaconych kredytów, ludzie zaczęli rezygnować z nawyku wypijania trzech kubków kawy dziennie czy codziennego luksusu jednego kubka idealnej waniliowej latte. Firma, która potrafiła tylko wygrywać, doświadczyła poważnej korekty.

Pracownicy kawiarni na całym północnym wschodzie byli zaniepokojeni. Widzieli, jak ich sąsiedzi tracą domy. Nawet w stabilnych dawniej branżach znikały stanowiska pracy. Dla wielu ludzi niepełnoetatowa praca w Starbucks oznaczała ważną podstawę ubezpieczenia zdrowotnego, niewielkie uzupełnienie dochodów rodziny lub dodatkowe pieniądze na studia. Inni widzieli w niej pełnoetatowy zawód. Jak mieli przetrwać, skoro ich sąsiedzi nie mogli sobie pozwolić na latte?

Nasza odpowiedź obejmowała między innymi szkolenia przypominające, jak sporządzać idealne espresso. W lutym 2008 roku sieć zamknęła tysiące kawiarni w całym kraju i poleciała liderom takim jak ja — wcześniej na nowo ich przeszkoliwszy — przeprowadzenie tego instruktażu. Dziennikarzom zaparło dech w piersiach. Spodziewano się po firmach, że w okresie recesji będą cięły koszty i zatrudnienia, zamiast wydawać pieniądze na podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Aby docenić, jak niezwykła była reakcja Starbucks na recesję, trzeba wiedzieć co nieco o branży restauracji szybkiej obsługi. Chociaż sieć starannie unikała porównań z tą branżą, to jednak do niej właśnie należeliśmy i w niej pracowałam przez 20 lat, zanim trafiłam do Starbucks.



Zaczynałam w liceum, uzupełniając zapasy w barze sałatkowym w lokalnej restauracji Bonanza Steakhouse w centralnym Connecticut, potem przeszłam przez wiele poziomów zarządzania w restauracjach, a następnie grupach franczyzowych Burger King i Wendy's. Praca dla franczyzobiorców prowadzących po 15–25 restauracji przyzwyczaiła mnie do zdroworozsądkowego sposobu zarządzania opartego na liczbach. W branży restauracji szybkiej obsługi koszty pracy traktowano jak tłuszcz, który trzeba jak najdokładniej wycinać.

W istocie zaś wszelkie koszty uważano za zło. Pewnego razu, gdy byłam na urlopie, pewien franczyzobiorca — nazwijmy go pan Brown — zadzwonił do mnie rozwścieczony. Odwiedził jedną ze swoich restauracji w New Hampshire i w kuchennym kubku na śmieci zauważył firmowe papierowe kubki, co wskazywało, że ludzie podczas pracy używają ich do picia.

Ta akurat konkretna restauracja osiągała dobre wyniki. Zarabiała dla pana Browna sporo pieniędzy. Na popołudniowych zmianach w dni powszednie pracowały w niej głównie lokalne mamy starające się o dodatkowy zarobek w czasie, gdy dzieci były w szkole. Kobiety te były dobrymi pracownicami, rozważnymi i dobrze zorganizowanymi. Niekiedy odczuwały pragnienie. Kiedy pan Brown podczas swojej wizyty zauważył zużyte papierowe kubki, wysypał całą zawartość kubków na podłogę kuchni i przeliczył je. Zrobił wielką scenę. Potem zadzwonił do mnie i, ekstrapolując koszt tych kubków na cały rok, wrzeszczał coś w rodzaju: „To jest 100 dolarów. Co zamierza pani z tym zrobić?”.

Moim zamierzeniem było znaleźć nową pracę; zatrudniłam się jako dyrektor ds. operacyjnych w nowo założonej firmie, która oferowała restauracjom szybkiej obsługi przydatne oprogramowanie do pobierania i przetwarzania danych z kas fiskalnych. Tam

moja wiedza o sektorze szybkiej obsługi rzeczywiście się poszerzyła. Pracowałam z wielkimi sieciami na całym Wschodnim Wybrzeżu i na Środkowym Zachodzie, rozmawiając z każdym — od dyrektora po pracownika z pierwszej linii — kto pomógłby mi dogłębnie zrozumieć ich pracę, a następnie szkoląc ich w obsłudze oprogramowania i testując wyniki.

Dla tych restauracji duża rotacja pracowników była życiowym faktem. Kuchnie bywały brudne i niebezpieczne jako miejsca pracy. Menedżerowie kawiarni często byli nieobecni; albo w ogóle nie obsadzano wakatów, albo menedżerowie prowadzili równocześnie dwie restauracje, przede wszystkim dlatego, że pracowali pod wielką presją i nie opłacano ich odpowiednio do codziennych wyczerpujących obowiązków, jakie na nich spoczywały. Brak dobrego nadzoru powodował, że zdarzało mi się widzieć, jak pracownicy kuchni przelewają gorący olej przez papierowe torebki, żeby go oczyścić i ponownie wykorzystać, oraz ogólnie pracują w warunkach, które przyprawiały mnie o niestrawność.

Nie było to nic w rodzaju jawnej pogardy pana Browna wysypującego w kuchni zawartość kubłów na śmieci lub rzucającego w przeciwny kąt główkę sałaty, by podkreślić wagę swoich słów. Jednak złe wyszkolenie i źle zorganizowana praca w warunkach wysokiej presji wytwarzają środowisko, które nie mniej niż krzyki świadczą o braku szacunku.

Leży być może w ludzkiej naturze, że właściciele obsesyjnie skupiają się na największych pozycjach w rachunku wiarygodności, takich właśnie jak koszt robocizny. W branży restauracji szybkiej obsługi pojawia się jednak skłonność do zapominania, że na pierwszej linii funkcjonowania firmy są ludzie — ludzie z rodzinami, marzeniami i potrzebami.

Menedżerom mówiono niekiedy, by skupiali się na utrzymaniu pracowników, i oferowano im premie, gdy obsada ich kawiarni pozostawała pełna. Nie dawano im jednak żadnych wskazówek, *jak* mają to osiągnąć. Mówiono im tylko, żeby przestali tracić ludzi. Równocześnie zaś właściciele wprowadzali nowe programy komputerowe do planowania harmonogramów pracy, wskutek czego zmiany stawały się coraz krótsze, coraz częstsze i coraz mniej przewidywalne.

Co tydzień wprowadzano nowy harmonogram. Ludziom kazano pracować trzy godziny jednego wieczoru, a potem cztery godziny następnego ranka, zamykać restaurację o 11 w nocy po to tylko, by na kolejnej zmianie otworzyć ją o 4 nad ranem — nie zważając zupełnie na to, jak mają dojechać do domu i do pracy, że muszą się wyspać i zająć dziećmi. W tym sektorze pracowników nie traktowano jak ludzi, lecz jednostki siły roboczej. Wiedziałam, że musi być na to jakiś sposób, tyle tylko, że wtedy jeszcze go nie widziałam.

A potem trafiłam do Starbucks, gdzie model ten był zupełnie odwrócony. Sieć kawiarni, w której zaczęłam pracować w 2002 roku, miała oczywiście zarabiać. Ale nie kosztem ludzi. Ważną częścią moich obowiązków jako dyrektora regionalnego była troska o to, by szanowano pracujących u nas ludzi.

W Starbucks każdemu, kto pracował przynajmniej przez 20 godzin tygodniowo, oferowano ubezpieczenie zdrowotne i pomoc w opłacaniu chesnego za naukę w college'u. Wszyscy otrzymywaliśmy premie i opcje akcyjne, co czyniło z nas partnerów, współników firmy. W ten właśnie sposób tytułowaliśmy pracowników Starbucks: *partnerzy*. Od menedżerów oczekiwano, że będą znali osobiste troski partnerów. Oceniano ich na podstawie siły i głębi relacji z bezpośrednimi podwładnymi. Zmuszać part-

nera bez uprzedzenia, by pod groźbą utraty pracy natychmiast objął zmianę — to było w Starbucks nie do pomyślenia.

Polityka firmy przewidywała, że w każdej nowo otwieranej kawiarni przynajmniej 70% baristów musi już mieć doświadczenie w tej pracy, a to oznaczało konieczność ciągłego przenoszenia ludzi. Na przykład otwarcie nowej kawiarni w południowym Massachusetts wymagało, by przez pewien czas dojeżdżali do niej bariści z Rhode Island i Connecticut. Równocześnie jakieś 70% pracowników mających poprowadzić nową kawiarnię szkoliło się w pobliskich kawiarniach dobrze już usadowionych na rynku. Gdy otwieraliśmy kawiarnię w jakimś odleglejszym miejscu — w Berkshires w zachodnim Massachusetts lub w Vermoncie — powoływaliśmy spośród baristów „zespół gwiazd”, który wprowadzał się do jakiegoś lokalnego hotelu, by pracować z nowymi partnerami i ich szkolić.

W tych pierwszych latach stale zatrudnialiśmy ludzi, podnosiliśmy ich kwalifikacje za pomocą szkoleń i awansowaliśmy ich na coraz to wyższe stanowiska. Moim celem było stworzenie dla każdego poziomu organizacji ławki rezerwowych liczącej dwóch utalentowanych pracowników. Oznaczało to, że prowadziłam dwie osoby mogące mnie zastąpić, a każdy z moich kierowników okręgowych miał wybranych dwóch menedżerów kawiarni, których przygotowywał do objęcia stanowiska kierownika okręgowego. Menedżerowie kawiarni szkolili dwóch przełożonych zmian, by mogli poprowadzić kawiarnię, a najlepsi bariści byli szkoleni na stanowisko przełożonego zmiany.

Skupialiśmy się na ludziach również w relacjach zewnętrznych. Promując naszą markę, nawiązywaliśmy więzi we wspólnocie lokalnej. Dostarczaliśmy kawę i przekąski na dobroczynne imprezy sportowe i festiwale, nauczycielom i służbom społecz-

nym. Jeśli partnerzy ufali jakiejś organizacji społecznej na tyle, by poświęcić jej wiele godzin swojego wolnego czasu, firma ofiarowywała jej pieniądze. W tamtych czasach, zanim jeszcze się zaczęła się reklamować, na tym w istocie polegała nasza strategia rozwoju: byliśmy aktywnymi, widocznymi członkami społeczności lokalnych.

Każda dobra firma wie, że sprzedaje coś więcej niż tylko sam produkt. Firmy sprzedają gwarancje jakości, pomysły na styl życia i poczucie przynależności do wspólnoty. W Starbucks skupialiśmy się na więziach z ludźmi. Rozwijaliśmy relacje ze stałymi klientami. Baristów nie oceniano wyłącznie na podstawie ich umiejętności sporządzania największego kubka supermocnego cappuccino. Pozdrawianie stałych klientów po imieniu, zapamiętywanie ich ulubionych napojów i spraw rodzinnych, o których wspominali — wszystko to należało do zadań pracowników, ponieważ nasza działalność opierała się w istocie na relacjach z ludźmi.

Howard Behar, ongiś prezes Starbucks, zwykł mawiać, że firma nie zajmuje się kawą serwowaną ludziom, lecz ludźmi, którym serwuje kawę. Dzięki tej koncepcji kawiarnie olbrzymiej sieci sprawiały wrażenie lokalnych kawiarni, ona zaś odnosiła oszałamiające sukcesy.

Poszanowanie pracowników, zwracanie się ku lokalnej społeczności oraz cała ta pyszna kawa składały się na klimat szczęścia, który wydawał mi się nieosiągalny w pracy. Przez pierwszych pięć lat w Starbucks oczekiwałam z niepokojem na coś złego. Czy było to możliwe, by ludzie w pracy byli tak prawdziwi i mili, by życzliwość stała się zasadą funkcjonowania firmy? Uwielbiałam swoją pracę. Chciałam chronić firmę i jej misję. Było zatem wykluczone, abym ignorowała nasze problemy.

W tamtych latach szybkiego wzrostu w aż nazbyt wielu kawiarniach w godzinach porannego spiętrzenia ruchu tłumu ludzi czekały przy kasie albo kłębiły się przy ladzie, gdzie wydawano espresso. Kolejki sięgały niekiedy za drzwi. Długie oczekiwanie oznaczało niezadowolenie klientów. Kawa parzona niekiedy zbyt długo pozostawała w dzbankach, chociaż mieliśmy zasadę, że co pół godziny ma być zaparzana na świeżo. Kawa, która pozostaje w dzbanku choćby 10 minut za długo, może nabierać goryczy lub smaku spalenizny. Żadne ciasteczka świata ani najlepsza muzyka nie mogą zrekompensować klientom złej kawy.

A jednak sieć wciąż się rozwijała i osiągała niewiarygodne zyski. Aż nagle to się skończyło.



W miarę pogłębiania się recesji 2008 roku zamknęliśmy 10 kawiarni w samym moim regionie północnowschodnim. Było to kilka miesięcy po szkoleniach przypominających, jak robić latte. Wszystkim partnerom z zamykanych kawiarni proponowaliśmy pracę w pobliskich kawiarniach, niektórzy jednak woleli przyjąć odprawę, niż się przeprowadzić. Zwolniono jednego kierownika okręgowego i kilku członków personelu pomocniczego. Nikogo nie odprawiono z dnia na dzień. Wszystkim dawano czas i przestrzeń, by mogli sobie przemyśleć, co się dzieje, i pożegnać się; pomagano im również znaleźć nową pracę.

Z perspektywy dziesięciu lat mogę opisywać te zdarzenia jako szereg abstrakcyjnych liczb i faktów. Wtedy jednak każdy dzień wydawał mi się straszny, a moje zaufanie do firmy, którą nauczyłam się kochać, zmniejszyło się. Podejmowanie decyzji, gdzie i kogo zwolnić, było prawdziwą torturą. Zastanawiałam się,

czy to właśnie było nieszczęście, którego się zarazem obawiałam i spodziewałam?

Rzeczywiście nim było. Okazało się jednak, że wcale nie wyglądało tak, jak myślałam. W innej sieci restauracji byłoby znacznie gorzej. Obcinano by świadczenia pracownicze i skracano czas pracy. Zwalniano by wyżej opłacanych, doświadczonych pracowników. Ograniczano by szkolenia nowych pracowników, co nieuchronnie prowadziłyby do sytuacji, w której restauracje stałyby się brudne, a praca w nich gorzej zorganizowana i bardziej nerwowa. Widywałam sieci restauracji fatalnie reagujące na niewielkie spadki na giełdzie, cóż więc mówić o wielkiej recesji.

Tymczasem sieć Starbucks zaczęła wprowadzać nas w tajniki myślenia w kategoriach Lean Management. Jesienią 2007 roku przysłano mi prezentację w PowerPoincie poświęconą nakładaniu lodów — objaśniającą, gdzie wytwarza się wartość, a gdzie dochodzi do marnotrawstwa. Było dla mnie pewną zagadką, co właściwie mam z tym zrobić.

Potem, w lutym 2008 roku, gdy objęliśmy wszystkich pracowników programem szkoleń przypominających, stało się jasne, że ściśle kierownictwo Starbucks poważnie myśli o tym, w jaki sposób rzeczywiście wykonuje się u nas pracę.

Weźmy mleko. Podgrzane parą mleko jest nieodzownym elementem większości napojów na bazie kawy. Espresso może być ich duszą, ale ludzie zakochują się w konkretnych cechach spienionego mleka. Klient zamawiający cappuccino chce ledwo odrobiny ciepłego mleka i chmury piany powoli mieszającej się z napojem. Amator latte chce więcej mleka i kremowej porcji piany na wierzchu. Każdy zaś chce, aby jego mleko — chude czy pełne, migdałowe czy sojowe — było w dokładnie takiej temperaturze, jaka uwalnia skrytą w nim słodycz. Spienianie mleka

gorącą parą jest najtrudniejszą i najbardziej pracochłonną częścią sporządzania napoju.

Było zatem całkiem sensowne, że — jak się o tym przekonaliśmy — wielu baristów podgrzewało duży dzbanuszek pełnego mleka, wykorzystywało część na bieżące zamówienie, a resztę odkładało na bok, aż znów będzie potrzebne. Jeśli kolejnych sześciu klientów zamawiało napoje z mlekiem chudym lub sojowym albo całkiem bez mleka, dzbanuszek czekał na ladzie i stygł.

Mleko kilkakrotnie odgrzewane może nabrać smaku odrobiny cynowego. Zanurzenie końca rurki zbyt głęboko w mleko, aż wyda ten swój piszczący dźwięk, powoduje, że lekko przypala się, choćby tylko troszkę, ale to wystarczy, by straciło wiele swojej słodyczy. Jeśli zaś mleko nie było podgrzane i napój był o parę stopni chłodniejszy, niż wymagała tego nasza najlepsza praktyka, klient może nawet nie zwracał go, ale też nie był szczęśliwy.

Podgrzewanie jednorazowo zbyt dużej ilości mleka nie było dobrą metodą, lecz niektórzy bariści, którzy ją stosowali, byli niczym gwiazdy rocka — potrafili w porze największego ruchu związać się jak w ukropie, równocześnie gawędząc ze stałymi klientami i z góry proponując im ich ulubione napoje. Kiedy taki gwiazdor pokazywał nowym partnerom, jak pracuje, jego metody były kopiowane przez innych. I w taki właśnie sposób poszczególne kawiarnie — a nawet całe okręgi — odchodziły od jedynej prawidłowej praktyki podgrzewania tylko takiej ilości mleka, jakiej potrzeba na jeden czy dwa napoje.

Ludzie nawykli myśleć w kategoriach Lean Management rozpoznają w tym zjawisku odejście od przepływu jednej sztuki do przetwarzania partiami. Wiemy z długiego doświadczenia, że wytwarzanie elementów produktu końcowego — na przykład spienionego mleka — w partiach może sprawiać wrażenie wy-

dajnego, lecz prowadzi do wielkiego marnotrawstwa. Zwłaszcza gdy chodzi o świeże potrawy i napoje, przetwarzanie partiami jest pewną drogą do marnotrawstwa związanego z utratą świeżości. (Przypomnijmy sobie tylko widok zrobionych na zapas burgerów zalegających pod lampą grzewczą).

Musieliśmy — dyrektorzy i kierownicy okręgowi — zbliżyć się do miejsca pracy, aby zobaczyć ważne szczegóły, takie jak na przykład fakt, że niektórzy bariści podgrzewają mleko w dużych metalowych dzbankach zamiast w mniejszych, wystarczających na dwa napoje. Zbliżając się do pracy na tyle, by móc jej uczyć, rozmawialiśmy o tym, jak i dlaczego przyjęto złe praktyki, a to dało nam wgląd w przyczynę źródłową problemów napotykanych przez baristów i klientów.

Pod koniec 2008 roku nauczyliśmy się, jak obserwować partnerów przygotowujących parzoną kawę, i odkryliśmy całą górę marnotrawionej kawy już na etapie mielenia ziarna. Potem przeanalizowaliśmy wszystkie elementy pracy, jakiej wymagało sporządzenie świeżo zaparzonej kawy co 30 minut, i przystąpiliśmy do jej poprawiania. W dalszej kolejności przyjrzelśmy się metodom uzupełniania zapasu ciastek w szafce wystawowej. Uczyliśmy się wykorzystania zasad Lean w poszczególnych procesach i było to sensowne — do pewnego punktu.

Do końca 2009 roku przebadaliśmy sporządzanie napojów na bazie espresso, parzenie kawy i uzupełnianie zapasu ciastek oraz poprawiliśmy te procesy. Wiele nauczyliśmy się o tym, jak przyglądać się pracy i konstruować odpowiednie sekwencje czynności, jednak usprawnione w ten sposób prace wyodrębniły się na tle całości — stanowiły „wyspy doskonałości”. Trudno było utrzymać te usprawnione procesy, skoro nie były wspierane przez całą resztę.

Potem w 2010 roku zaczęliśmy wdrażać system operacyjny Lean nazwany „Podręcznikiem taktycznym”, a oparty na Systemie Produkcyjnym Toyoty. Miał on powiązać nasze wyspy doskonałości z nowym systemem zarządzania i codziennym rozwiązywaniem problemów (wyjaśnię to w rozdziale 3). Od samego początku głęboko wierzyłam w skuteczność tego systemu. Nie oznacza to jednak, że był doskonały.

Doświadczenie wdrażania zintegrowanego systemu Lean Management w ponad 100 kawiarniach w całej Nowej Anglii — a następnie coachingu w toku wprowadzania go w kolejnych 500 kawiarniach — ujawniło bowiem pewne bardzo interesujące pytania dotyczące pracy standaryzowanej i ludzi w branży usługowej, a liderzy musieli znaleźć na nie odpowiedzi. We wszystkich branżach doprowadzenie do tego, by ludzie każdorazowo wykonywali zadania z tą samą kolejnością czynności i w tym samym tempie — czyli wprowadzenie pracy standaryzowanej — okazało się problematyczne. Wydaje się po prostu, że ludzie nie są wewnętrznie przystosowani do powtarzania. W branżach usługowych zaś wysoka jakość kontaktów z ludźmi ma zasadnicze znaczenie dla pracy. Kontakt z ludźmi i standaryzacja mogą się wydawać jak olej i woda.

Nasze obserwacje doprowadziły jednak do prawdziwie ważnego odkrycia: gdy wprowadzi się standaryzację zadań i osiągnie stabilną cykliczność czynności, pracownicy mają więcej swobody, by wykonywać satysfakcjonującą pracę nawiązywania kontaktów z ludźmi. Kiedy zadania są zarazem powtarzalne i wykonywane odruchowo, dyrektorzy, menedżerowie i bariści mają więcej przestrzeni na to, by trochę pogawędzić, zadawać pytania i słuchać innych.

Najbardziej oczywiste stało się to dla mnie w najgorszym tygodniu, jaki mieliśmy przeżyć. Kiedy w grudniu 2012 roku Newtown w Connecticut znalazło się w epicentrum straszliwej tragedii, ludzie potrzebowali naszej kawiarni, by gromadzić się w niej i opłakiwać ofiary. Kawiarniom zdarza się bardzo często, że stają się czymś w rodzaju miejskiej świetlicy. W tym zaś przypadku wyglądało to tak, że zamiast serwować co dzień około 500 espresso, doszliśmy do 1500.

W rozdziale 5 wyjaśnię dokładnie, jak dostosowaliśmy się do tak zwiększonego popytu. Tutaj jednak powiem, że nie zmieniliśmy swojej oferty. Wciąż serwowaliśmy te pracochłonne, a dodające otuchy latte. Zwiększyliśmy wprawdzie liczbę partnerów pracujących na jednej zmianie, lecz nie dorzuciliśmy po prostu do dotychczasowej załogi nowych ludzi. Wtedy rozumieliśmy już pracę wystarczająco dobrze, by podzielić zadania pomiędzy partnerów spełniających różne role — takich jak barista, kasjer, pracownik magazynowy itd. — i w razie potrzeby szybko zmieniać ten podział.

Wykorzystanie technik z naszego „Podręcznika taktycznego” pozwoliło nam przyśpieszyć operacje i obsługiwać każdego, kto wszedł do kawiarni — od pogrążonych w żałobie rodzin ofiar i mieszkańców miasta po dziennikarzy z międzynarodowych mediów — jak również dowozić pojemniki z kawą członkom służb ratunkowych i porządkowych oraz uczestnikom nabożeństw żałobnych i innych zgromadzeń. Standaryzacja pomogła nam nieść tyle pocieszenia, ile tylko się dało.

W podobnych sytuacjach nasze kawiarnie przepęłniały się. Kawiarnia w pobliżu linii mety maratonu bostońskiego w roku 2013, z której zaledwie parę miesięcy po strzelaninie w Newtown

można było zobaczyć scenę pełną dziesiątków rannych, ofiar zamachu bombowego, miała problemy ze zwiększonym ruchem klientów. Władze miejskie zamknęły ją na kilka dni jako część miejsca zbrodni. Kiedy otwarliśmy ją na nowo, popyt był jeszcze większy. Członkowie personelu nie byli jednak przeszkoleni za pomocą „Podręcznika taktycznego”. Bez komfortu zapewnianego przez standardowe rutyny pracy i głębszego zrozumienia sposobów reagowania na nagłą falę popytu, nasi partnerzy z trudem radzili sobie z pracą akurat wtedy, gdy mieli do czynienia z mnóstwem silnych emocji.

Wprowadzając system operacyjny Lean w kawiarniach w całej Nowej Anglii widzieliśmy, jak jedni całym sercem akceptują ten styl pracy, innych zaś on irytuje. Mnóstwo dowiedziałam się o tym, co sprawia, że standaryzacja udaje się lub nie. Analizowałam upowszechnianie najlepszych praktyk i nauczanie najlepszego myślenia; uczyłam się szkolić menedżerów w taki sposób, by nie podejmowali automatycznych decyzji zarządczych wspomaganych komputerowo, lecz myśleli. Dokonałam również pewnych ważnych odkryć dotyczących szczęścia i pracy.

Zarówno menedżerowie, jak i partnerzy muszą — po pierwsze i najważniejsze — zrozumieć samą pracę, konkretne zadania związane z wytwarzaniem wartości dla klientów.

Była dyrektor regionalna odkrywa tajemnicę sukcesu sieci Starbucks. W osobistej opowieści wyjaśnia, jak system ciągłego doskonalenia pozwolił uspokoić pracę i ożywić sprzedaż w czasie kryzysu. Zadowolenie klientów wzrosło o ponad 24%, produktywność o ponad 32%, przy czym rotacja pracowników na kluczowych stanowiskach na pierwszej linii w ciągu pierwszych 90 dni spadła o 44%.

Transformacja operacji na pierwszej linii w sieci detalicznej wielkości Starbucks to historia sama w sobie. Ta książka sięga głębiej. Autorka opowiada w niej, jak zastosowanie Lean Management pomogło uporać się z ogromnymi wahaniami popytu w tysiącach kawiarni oraz wprowadzić stabilizację i równowagę w miejsce chaosu. Dzięki temu pracownicy mogli pracować spokojniej, eliminując zbędny stres ze środowiska pracy. Okazało się to szczególnie cenne, gdy musieli stawić czoła tragicznym wydarzeniom, których nie byli w stanie przewidzieć.

Dzięki lekturze niniejszej książki dowiesz się:

- Jak liderzy sieci Starbucks wdrożyli elastyczny system operacyjny, który umożliwił dostosowanie pracy do aktualnych wymagań popytu.
- W jaki sposób menedżerowie obserwowali i mapowali procesy oraz rozbijali poszczególne zadania na pojedyncze kroki.
- W jaki sposób dane z kas fiskalnych połączono z poszczególnymi elementami pracy, co pozwoliło stworzyć standardowe „taktyki” umożliwiające sprawne reagowanie na wzrosty popytu.
- W jaki sposób standaryzacja zadań i cykliczność pracy poprawiły produktywność, zmniejszyły rotację i zwiększyły zadowolenie klientów.
- Jak system Lean pomógł sieci walczyć z trudnościami podczas kryzysu finansowego.
- Jak uspokojenie pracy umożliwiło planowanie urlopów i pozwoliło uniknąć pilnych telefonów podczas wakacji.
- Jak wdrażać i rozpowszechniać system ciągłego doskonalenia zarówno w jednym miejscu, jak i w całej organizacji.

Jasna, zwięzła i praktyczna. Książka *Pracuj spokojniej, osiągaj więcej* to lektura obowiązkowa dla menedżerów i kadry kierowniczej nie tylko w handlu detalicznym i usługach. Pomoże także rozwinąć swój warsztat wszystkim tym, którzy zajmują się ciągłym doskonaleniem w każdej firmie.

ISBN 978-83-951166-8-1



9 788395 116681 >