



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE

Powieść o wykorzystaniu Lean
w kierowaniu ludźmi

Michael Ballé
Freddy Ballé

Przedmowa do wydania polskiego:
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Inne książki autorstwa Michaela Ballé i Freddy'ego Ballé:

Kopalnia Złota. Powieść o zarządzaniu firmą w oparciu o Lean Management

Dyrektor firmy jako Lean Menadżer. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE

**Powieść o wykorzystaniu Lean
w kierowaniu ludźmi**

Michael Ballé i Freddy Ballé

Przedmowa do wydania polskiego
Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk

Przełożył z angielskiego
Marcin Kowalczyk



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Wrocław 2017



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: LEAD WITH RESPECT. A novel of lean practice.

©Copyright 2014 Lean Enterprise Institute, Inc.
215 First Street, Suite 300
Cambridge, MA 02142
www.lean.org

©Copyright 2017 for the Polish Edition and Translation
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: 978-83-933629-9-8

Opracowanie wersji polskiej: prof. dr hab. inż. Tomasz Koch, dr Klaudia Kościelska
Konsultacja naukowa przekładu: prof. dr hab. inż. Tomasz Koch
Konsultacja IT przekładu: Adam Zaparciński
Skład: Marek Szabala, www.arcone.pl
Projekt okładki: Thomas Skehan, Off-Piste Design
Druk: Therismos, www.therismos.pl

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

Dla Romana i Alexandrëa

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

Wydanie niniejszej książki było priorytetem dla naszego zespołu, a praca nad przygotowaniem polskiej edycji okazała się prawdziwą przyjemnością, i to z kilku powodów:

Po pierwsze, chcieliśmy dostarczyć polskiemu czytelnikowi ostatnią część bestsellerowej trylogii wyśmienitego duetu autorów: Michaela i Freddy'ego Ballé. Poprzednie dwie powieści wchodzące w skład trylogii wydane nakładem Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska to *Kopalnia Złota* oraz *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer*. Warto zaznaczyć, że wszystkie trzy książki można czytać w dowolnej kolejności, niekoniecznie sugerując się sekwencją, w jakiej autorzy je pisali i w jakiej były oryginalnie wydawane (1. *Kopalnia Złota*, 2. *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer*, 3. *Skuteczne zarządzanie*). Książka ukazała się dotychczas aż w ośmiu językach: angielskim, niderlandzkim, niemieckim, węgierskim, włoskim, portugalskim, chińskim i od teraz polskim.

Po drugie, *Skuteczne zarządzanie*, podobnie jak poprzednie dwie części trylogii, w bardzo przystępny sposób objaśnia i systematyzuje kluczowe kwestie Lean Management, a w szczególności te dotyczące takiego zarządzania firmą, które jest zorientowane na kierowanie i przewodzenie ludziom z szacunkiem. Sam termin „przywództwo z szacunkiem” pojawia się w powieści dość często, a jeden z głównych bohaterów Andy Ward (znany doskonale czytelnikom książki *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer*) objaśnia go następująco: „Nasza główna strategia polega na rozwoju firmy przez rozwój naszych pracowników... Wierzmy, że cele osiąga się dzięki rozwijaniu ludzi”.

Po trzecie, w książce odnajdujemy szereg praktycznych wskazówek, a nawet otrzymujemy praktyczny przewodnik objaśniający, na czym polega przywództwo z szacunkiem. Siedem kluczowych praktyk w tym zakresie to: *Idź i zobacz*, *Stawiaj wyzwania*, *Słuchaj*, *Nauczaj rozwiązywania problemów*, *Wspieraj*, *Rozwijaj pracę zespołową*, *Ucz się*. Praktyki te zostały zilustrowane konkretnymi sytuacjami, w jakich znalazła się główna bohaterka Jane Delaney – dyrektor generalna firmy Southcape Software.

Po czwarte, powieść jest osadzona w realiach firmy z sektora usługowego. Akcja rozgrywa się w przedsiębiorstwie Southcape Software tworzącym

dedykowane oprogramowanie dla klientów biznesowych. Pełne napięcia sytuacje przytrafiają się zarówno kierownictwu tej firmy, jak i jej pracownikom. *Skuteczne zarządzanie* jest więc książką adresowaną do czytelników zmagających się z zastosowaniem Lean Management w firmach, w których praca opiera się na wiedzy. Dlatego jesteśmy pewni, że lektura książki zainspiruje do działania przedstawicieli kadry zarządzającej z takich sektorów, jak IT, BPO, Shared Services, sektor finansowy, bankowy, ubezpieczeniowy, oraz z innych firm usługowych. Co ciekawe, również czytelnicy z firm produkcyjnych znajdą dla siebie szereg fascynujących treści. Osobą wprowadzającą Jane Delaney w świat Lean Management jest bowiem Andy Ward, wiceprezes odpowiedzialny za europejskie zakłady dużego dostawcy części samochodowych, który zмага się z wprowadzeniem Lean Management w jednym z podległych mu zakładów. Andy dzieli się z Jane swym bogatym doświadczeniem menadżerskim i uczy ją praktyk Lean Management oraz metody *przywództwa z szacunkiem*.

Po piąte, książka jest napisana przez dwóch utalentowanych pisarsko praktyków zarządzania – ojca i syna. Dzięki wielu wizytom w Toyocie Freddy Ballé jako jeden z pierwszych na świecie poznał Lean Manufacturing i z sukcesem wdrażał go w wielu firmach, takich jak Renault, Valeo czy Faurecia. Jego syn Michael, doktor psychologii, posiada niebywałą zdolność objaśniania postaw oraz motywacji ludzkich i ma olbrzymie doświadczenie w doradzaniu dyrektorom generalnym wielu firm z różnych branż.

Praca nad polskim wydaniem *Skutecznego zarządzania* dała nam pewność, że ta powieść to doskonała lektura dla wszystkich prezesów, dyrektorów i członków zarządów firm, a także wszystkich menadżerów, którzy kierują ludźmi zarówno w małych i średnich, jak i w dużych organizacjach. Fascynująca, nierzadko trzymająca w napięciu fabuła dostarcza dużo przyjemności podczas czytania. Zachęcamy wszystkich czytelników, aby zainspirowani metodą *przewodzenia z szacunkiem* zrobili z niej użytek i zaczęli eksperymentować, stosując ją w swoim miejscu pracy.

Prof. Tomasz Koch
Dr Tomasz Sobczyk
Lean Enterprise Institute Polska
Wrocław, jesień 2017

PRZEDMOWA

Skuteczne zarządzanie stanowi trzecią część niezwyklej serii autorstwa Michaela i Freddy'ego Ballé. W pierwszej książce z serii, zatytułowanej *Kopalnia Złota*, autorzy zawarli ogromną ilość praktycznej wiedzy na temat zastosowania narzędzi Lean w procesie transformacji przedsiębiorstwa. W drugiej zaś – *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer* – przedstawili całościowy system zarządzania zgodnie z zasadami Lean, opowiadając drugą historię transformacji.

W niniejszej, trzeciej książce w serii, Michael i Freddy Ballé koncentrują się na zagadnieniu przywództwa Lean i pokazują typowe zachowania lidera transformacji Lean. Kluczowym pojęciem jest tu *przywództwo z szacunkiem*, które w praktyce oznacza rozwijanie umiejętności rozwiązywania problemów – w każdym pracowniku na każdym poziomie organizacji. Wszystko zaczyna się od Jane Delaney, dyrektor generalnej firmy Southcape Software, która przechodzi osobistą przemianę. W trakcie współpracy z Andrew Wardem, wiceprezesem na Europę głównego klienta jej firmy, w wyniku przejścia do gembu Southcape dostrzega rzeczywiste problemy. Jest w stanie ocenić bieżącą sytuację oraz zacząć uczyć wszystkich rozwiązywania problemów, dzięki czemu cała organizacja może się czegoś nauczyć. Andrew już na początku książki mówi Jane: „Problem tkwi w tobie”, a ona bierze to sobie do serca i rozpoczyna wewnętrzną przemianę. Wraz z nią śledzimy transformację całej firmy Southcape Software.

Czytelników, którzy po raz pierwszy stykają się z pracą Michaela Ballé oraz jego ojca Freddy'ego, witam w świecie pełnym walki i wielkich trudności, ale, jak zawsze, ostatecznie ze szczęśliwym zakończeniem. Nękana kłopotami firma nie tylko bowiem przetrwa, ale jeszcze rozkwitnie. Natomiast Czytelników, którzy zaczęli tę przygodę od lektury książek *Kopalnia Złota* lub *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer*, pragnę z radością poinformować, że Bob Woods, Phil Jenkinson oraz Andrew Ward mają się doskonale i nadal uczą zasadniczych idei i koncepcji Lean. Rozwijają liderów, zachowując tym samym ciągłość przekazywania wiedzy kolejnym pokoleniom – od pierwszych nauczycieli Boba z Toyoty w Japonii poprzez Phila i Andrew aż po Jane Delaney. Odzwierciedla to kaskadowy proces nauczania

i coachingu, w jaki zaangażowanych jest wielu członków naszej społeczności Lean. Od ponad trzydziestu lat byliśmy i jesteśmy, początkowo uczniami, a później nauczycielami koncepcji i praktyk Lean, promując je na całym świecie i w każdym działaniu, w którym tworzona jest wartość.

Wspaniałą cechą książek dwóch znakomitych autorów jest to, że można je czytać w dowolnej kolejności, jako prequela lub sequele pozostałych dzieł, zawsze jednak uzyskując z nich tę samą wiedzę i inspirację. I, co istotne, ich lektura jest lekka i dostarcza prawdziwej przyjemności!

Oczywiście później trzeba przekuć tę wiedzę w trwałe, standardowe zachowania, zaczynając od samego siebie – lidera, który następnie rozwinię pracowników dzięki przywództwu z szacunkiem. A to osiągnąć można wyłącznie przez praktykę, co, jak wskazują doświadczenia wielu praktyków Lean, zawsze wiąże się z koniecznością stawienia czoła trudnym wyzwaniom. Książki Michaela i Freddy’ego Ballé są doskonałym sposobem rozpoczęcia lub przyspieszenia procesu transformacji – zarówno osobistej, jak i organizacyjnej. Życzę Wam więc powodzenia – w dobrym towarzystwie Andrew i Jane – na Waszej drodze Lean.

Jim Womack,
Barter’s Island, Maine

Rozdział 1

PRZYWÓDZTWO OD PODSTAW

Jane Delaney nie mogła już tego znieść.

— Dość! — dyrektor Southcape Software powiedziała przedstawicielom swojego kluczowego klienta, firmy Nexplas. — Dość. Czy nie rozumiecie, jak ciężko pracowaliśmy dla was nad tym projektem? I ile już osiągnęliśmy? Od rana wskazujecie nam problemy i krytykujecie naszą pracę. Nie okazujecie nam najmniejszego szacunku.

Jane, której tak bardzo zależało na okazaniu wsparcia dla swojego zespołu, zebrała się w sobie i kontynuowała: — Jestem świadoma, że jesteście naszym klientem, ale *nie mogę* pozwolić, by firma była traktowana w ten sposób. Rozwiążemy ten problem. W Southcape zawsze spełniamy oczekiwania naszych klientów. Po prostu potrzebujemy na to nieco więcej czasu.

Andrew Ward, wiceprezes Nexplas, wbił w nią wzrok. Pracowali przy tym projekcie od pół roku, a jeszcze nie udało im się osiągnąć pierwszego kluczowego kamienia milowego. Jeśli coś się szybko nie zmieni – szybko i diametralnie – zagrożony będzie nie tylko projekt, lecz także cała ich dotychczasowa współpraca. Konieczna była poważna rozmowa.

— Jane — powiedział stanowczym głosem. — Mamy poważny problem. I nie sądzę, by udało nam się go rozwiązać podczas tego spotkania. Czy moglibyśmy porozmawiać w cztery oczy, w twoim biurze?

Stali naprzeciwko siebie, rozdzieleni biurkiem Jane.

— Problem tkwi w *tobie* — stwierdził Ward.

— Co ty... — Delaney ugryzła się w język. Mimo wszystko był jej klientem. Owszem, nie szło im najlepiej, ale... no bez przesady. — Co chcesz przez to powiedzieć? — zaczęła raz jeszcze.

— Że problem tkwi w tobie — powtórzył Ward. Jego spokój drażnił ją jeszcze bardziej.

— Po tylu twoich naukach o rozwijaniu partnerskich relacji z dostawcami zamierzasz teraz tak po prostu przerzucić całą winę na nas? — spytała, ale zaraz się zmieszała. — Rzeczywiście, może mamy kłopoty z komunikacją, ale według mnie komunikacja zawsze działa w dwie strony.

— Mówiąc *ty*, nie miałem na myśli całej firmy — poprawił ją. — Chodzi mi tylko o *ciebie*. O ciebie jako osobę. Jesteś dyrektorem tej firmy.

Spojrzała na niego z niedowierzaniem. Naprawdę pozwalał sobie za dużo.

Ward nie uciekł wzrokiem. Patrzył na nią otwarcie i wyjaśniał: — Jesteśmy menadżerami i *naszym* zadaniem jest pomaganie ludziom w odnalezieniu sukcesów. Mają do nich prawo, nie obowiązek. A to kładzie na nas – menadżerów, ich szefów – pewne wyraźne powinności. Musimy poznać i zrozumieć szczegóły ich pracy, tak aby pomóc im pokonywać wszelkie przeszkody utrudniające właściwą realizację ich zadań: kwestie bezpieczeństwa, nadmiernego obciążenia, złej organizacji, wadliwych materiałów, kiepskich metod pracy i tak dalej. Na tym właśnie polega *nasza* praca.

— A co każe ci sądzić...

— Ja uważam, że to *ty* musisz zrozumieć, czego pragnie klient. To *ty* musisz zrozumieć, czym każdego dnia zajmuje się twój zespół. Wszystko po to, abyś to ty mogła pomóc im odnieść sukces, i w końcu – abyśmy mogli pracować ze sobą w bardziej konstruktywny sposób.

Zawiesił na chwilę głos, czekając, aż przetrawi jego słowa. Była wściekła, że znów robi jej wykład. Powstrzymała się jednak przed szybką odpowiedzią, świadoma faktu, iż jako kobieta sukcesu nie może pozwolić sobie na reakcję, która mogłaby zostać oceniona jako zbyt ostra lub zbyt emocjonalna. Usiadła w fotelu i mierzyła swojego rozmówcę spokojnym wzrokiem.

— Wiem, że przykro ci tego słuchać. Przepraszam, ale naprawdę muszę to powiedzieć — kontynuował po chwili. — Przyjechałem tu, by się dowiedzieć, co się dzieje. Po spotkaniu, którego oboje byliśmy świadkami, byłbym gotów zamknąć cały ten projekt. To właśnie doradzał mi dyrektor do spraw zamówień. Bo zgodzisz się chyba, że przypominało to bardziej walkę zapaśników niż produktywnie spotkanie, a mówiąc szczerze, nasze dążenie

do wykonywania tylko takiej pracy, która tworzy wartość, nie pozwala nam tolerować takiej formy marnotrawstwa.

— Ale...

— Jednakże — nie dał jej dojść do głosu — ponieważ ten projekt jest dla nas niezwykle istotny, a ja pragnę uczynić wszystko, byśmy się wzajemnie rozumieli, poprosiłem cię o chwilę rozmowy w cztery oczy. Teraz więc stoję tu i próbuję ci to wszystko wyjaśnić. Pytanie brzmi: czy zechcesz mnie wysłuchać?

Nie podobała jej się ta jego arogancja, która niewątpliwie pozwalała mu przetrwać w twardym świecie biznesu motoryzacyjnego. Choć po chwili namysłu doszła do wniosku, że nieco przesadza i Ward nie jest wcale taki apodyktyczny. Niezwykle bezpośredni, nawet na granicy niegrzeczności — na pewno, protekcyjny — być może, ale w tym momencie stał spokojnie, ze wzrokiem wbitym w czubki swoich butów, jak gdyby to *on* czuł się zażenowany. Cholera, wyglądał przy tym tak młodo. Mogłaby się założyć, że był dopiero koło czterdziestki. Wysoki, szczupły mężczyzna z czarnymi włosami rzednącymi na skroniach i workami pod jasnoniebieskimi oczami. Był wiceprezesem na teren Europy firmy Nexplas, dużego dostawcy części samochodowych. I zadał sobie trud, by osobiście odwiedzić ich firmę. Już to było niezwykle — dotychczas Jane zazwyczaj miała do czynienia ze specjalistami IT. Menadżerowie rzadko kiedy angażowali się osobiście.

Southcape nie mogło pozwolić sobie na stratę kolejnego kontraktu. Dasz radę — napomniwała samą siebie. „Uratuj twarz i uratuj ten kontrakt”.

— Co tak naprawdę chcesz powiedzieć, mówiąc, że problem tkwi we *mnie*? — spytała, znacznie mniej konfrontacyjnym tonem. — Przecież ja zajmuję się tym projektem od niedawna, od czasu, gdy Peter Rodriguez zrezygnował z pracy, zostawiając nas na lodzie.

— Cóż, to też jest część całego problemu i powód, dla którego chcielibyśmy nadal z wami współpracować. Dobrze nam się pracowało z Peterem i byliśmy bardzo zadowoleni. Dbał o nas. Poinformował nas nawet z wyprzedzeniem, że szuka innej pracy, bo nie może już znieść atmosfery w Southcape.

— Co? — zmierzyła go pełnym zaskoczenia wzrokiem. — Za moimi plecami... i powiedział wam, że rezygnuje z mojego powodu? To naprawdę...

— Nie. Nie mówił konkretnie o tobie — przerwał jej Ward.

— Więc o co chodzi?

— Wiedzieliśmy, co się dzieje i nie podjęliśmy żadnych kroków – jest to więc też nasza wina. Z całą pewnością nie zrobiliśmy wszystkiego, co było w naszej mocy, by kontynuować zgodną współpracę. I stąd teraz ta trudna rozmowa — ciągnął dalej. W jego spojrzeniu wyczytała, że nie jest mu łatwo. — Ale to ty jesteś dyrektorem generalną. To właśnie próbuję ci powiedzieć. Więc wszystko sprowadza się do *ciebie*.

— Co? Wybacz, ale musieliśmy mierzyć się z częstymi zmianami i rzadko jasno formułowanymi oczekiwaniami, nie mówiąc już o waszym oporze przeciwko rzeczom, których jesteśmy pewni! A teraz mówisz mi, że to *moja* wina! — powiedziała podniesionym głosem, zastanawiając się jednocześnie, czy nie posunęła się za daleko, przywołując swoje zastrzeżenia wobec współpracy z Nexplas.

— Tak — powiedział spokojnie. — I znam to uczucie. Mój dyrektor generalny dawno temu powiedział mi dokładnie to samo, a ja naprawdę źle to wtedy przyjąłem. Jak to możliwe, że to ja jestem problemem? Przecież nic wokół nie działa właściwie! Pozwól jednak, że spróbuję ci to wyjaśnić. Pod wieloma względami wszystko sprowadza się do szacunku. Sama go od nas oczekujesz. Szacunek ma dla nas w Nexplas wiele istotnych znaczeń. Nasza główna strategia polega na rozwoju firmy przez rozwój naszych pracowników. Mamy nawet na to pewne określenie: *przywództwo z szacunkiem*. Wierzymy, że cele osiąga się dzięki rozwijaniu ludzi. *Przywództwo z szacunkiem* jest więc praktyką – całą serią działań i podejść, które pozwalają nam realizować to założenie naprawdę, a nie tylko o nim mówić. *Szanujemy* doświadczenie i kreatywność ludzi, a także ich prawo do poczucia bezpieczeństwa i odnoszenia sukcesów we wszystkim, co robią. I mówimy tu zarówno o klientach, jak i o pracownikach oraz dostawcach.

Kontynuując, odliczał kolejne punkty na palcach:

— Stale *angażujemy* wszystkich w proces wspólnego rozwiązywania problemów, starając się ze wszystkich sił zrozumieć wszystkie punkty widzenia.

— To stanowi gwarancję *jakości, produktywności* oraz *elastyczności*, ponieważ w ten sposób staramy się zlikwidować wszystkie niezadowolające i niedodające wartości działania. Bo w ostatecznym rozrachunku to przecież *produktywność* przekłada się wprost na zysk.

— *Sukcesy traktujemy jako wspólne*, nagradzając *zaangażowanie* i *inicjatywę*, co uwiarygodnia naszą obietnicę szacunku i przyczynia się do długo-

falowego rozwoju. Nie ma mowy o uzyskaniu satysfakcji klienta bez satysfakcji pracownika.

I to tyle — zakończył, patrząc się z namysłem na swoją otwartą dłoń. — To oczywiste, że nie zawsze nam się wszystko tak pięknie udaje, ale staramy się sumiennie realizować te wszystkie punkty każdego dnia. Nigdy nie będzie to łatwe i nigdy nie stanie się samo. To prawdziwa harówka, szczególnie dla dyrektora generalnego, który musi stać na czele tego wszystkiego. Jednocześnie jest to jednak niezwykle istotne, zasadnicze nawet, i jeśli nie zrozumiesz, co kryje się pod pojęciem *przywództwa z szacunkiem*, to wątpię, abyśmy mogli ze sobą dalej współpracować. Pozwól, że teraz powtórzę to od końca. — Oparł się o ścianę. — Partnerstwo ma dla nas ogromne znaczenie, ale nie za wszelką cenę i nie na dowolnych warunkach. Na każdą sytuację patrzymy dwójako: na *wyniki* i na *relacje*. Staramy się jasno sygnalizować, czego się spodziewamy w obu tych kategoriach. Wyniki to jasne — wymierne cele, finansowe czy operacyjne. To rozumie każdy.

Kiwnęła głową. Usta wciąż jednak miała zaciśnięte.

— Ale my uważamy także — kontynuował — że trwałe rezultaty można osiągnąć wyłącznie przez stabilne relacje oparte na wzajemnym zaufaniu. Doszliśmy do wniosku, że wyniki są rezultatem usprawnień wprowadzanych krok po kroku, a te możliwe są wyłącznie w ramach silnych relacji. Jedynie takie relacje pociągają za sobą niezbędne zaangażowanie obu stron, tylko wtedy współpraca daje efekty. Odpowiednie nastawienie jest kluczem, a pierwszym krokiem — prawdziwy wysiłek, by zrozumieć się nawzajem.

— Absolutna racja — podsumowała. — Ale czy sam nie powinienś praktykować tego, co mi tu teraz wykładasz? Jak możesz mówić z taką atencją o szacunku, skoro twoja firma słynie z mistrzowskiego stosowania Lean?

— Nie rozumiem. — Był wyraźnie zbity z tropu.

— Nie rozumiesz? — zdziwiła się. — Przecież wszyscy wiemy, jaką reputację ma Lean: nieustępliwe dążenie do zwiększania produktywności, zarządzanie przez presję, ludzie pracujący tak długo, aż padną z wycieńczenia. Wyciskanie dostawców do samego końca. Poszukiwanie najdrobniejszych oszczędności we wszystkim. Za nic nie pozwoliłabym firmie sięgać po jakieś sekciarskie programy, by usprawiedliwić takie koszarne metody działania.

Teraz to Ward wyglądał na poirytowanego.