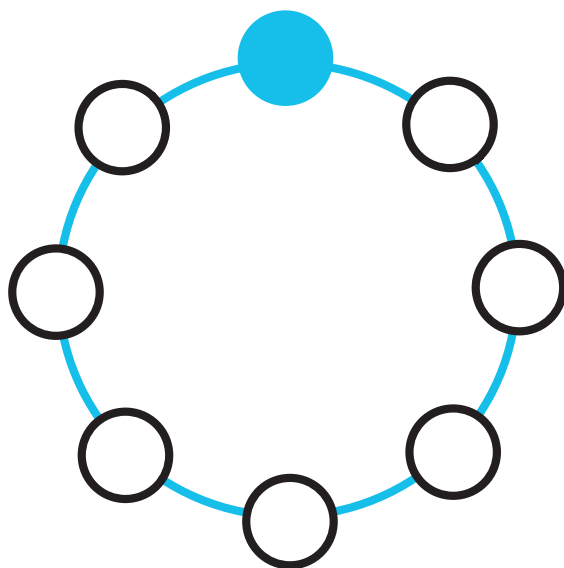


TRYLOGIA LEAN

Przewodzić z szacunkiem



POLECA



Powieść o wykorzystaniu Lean
w **kierowaniu ludźmi**

MICHAEL BALLÉ
FREDDY BALLÉ



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO



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

TRYLOGIA LEAN

Przewodzić z szacunkiem

MICHAEL BALLÉ FREDDY BALLÉ

Powieść o wykorzystaniu Lean
w **kierowaniu ludźmi**

Przełożył z angielskiego
Marcin Kowalczyk



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Wrocław 2023



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 2023 for the Polish Edition and Translation
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: 978-83-969258-3-1

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 Szabała, www.arcone.pl
Projekt okładki: Natalia Twardy
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. Jakikolwiek podobieństwo do osób, zdarzeń lub miejsc jest przypadkowe.

Dla Romana i Alexandre'a

PRZEDMOWA DO NOWEGO WYDANIA

Peter Drucker, autorytet w dziedzinie zarządzania, powiedział kiedyś, że „kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie”. Może być źródłem wzrostu i budowy przewagi konkurencyjnej organizacji lub przyczyną jej porażki. Kultura organizacyjna nierozzerwalnie wiąże się z wartościami, świadomie nakreślonymi i realizowanymi przez osoby odpowiedzialne za firmę.

Mam przyjemność pracować w organizacji, która wyznaje tę zasadę. W tym roku firma KRUK S.A. obchodzi swoje 25-lecie w branży zarządzania wierzycielami. Od wielu lat w pełni świadomie definiujemy wartości, którymi chcemy się kierować. Jedną z nich jest szacunek dla drugiego człowieka. Mam tu na myśli wszystkich interesariuszy – wszystkich pracowników firmy, partnerów biznesowych, a także ludzi zmagających się z problemem zadłużenia. To właśnie szacunek dla drugiego człowieka spowodował, że jako pierwsi w branży zaczęliśmy nazywać ich naszymi klientami i traktować jak klientów. Oczywiście tych wartości jest więcej i konsekwentne ich stosowanie pozwoliło firmie rozwinąć się od start-upu do największej na świecie spółki pod względem kapitalizacji spośród podmiotów giełdowych. Dzisiaj KRUK prowadzi działania operacyjne na sześciu rynkach europejskich, realizując swoją misję stania na straży normy społecznej i prawnej nakazującej regulowanie zaciągniętych zobowiązań. Zawsze okazując ludziom szacunek.

W książce *Gemba Walk* Jim Womack podzielił się swoim doświadczeniem na temat różnego rozumienia szacunku dla ludzi w organizacjach, które miał okazję odwiedzić. Odpowiadając na pytanie o istotę okazywania szacunku pracownikom, w wielu firmach mówiono o równym traktowaniu, stawianiu jasnych celów i mierzeniu efektów, jednocześnie dając wolną rękę w wykonywaniu pracy. Natomiast menadżerowie Toyoty jako szacunek definiują dialog między menadżerem a pracownikiem, angażujący obie strony w rozwiązywanie problemów. Jest tu miejsce na rzeczową rozmowę o rozumieniu przyczyn źródłowych i wzajemne stawianie sobie wyzwań dotyczących środków zaradczych. Dalej Womack stwierdził, że właśnie ten dialog i zaproszenie pracownika do wspólnego rozwiązania problemu jest najwyższym wyrazem szacunku.

Jeden z naszych menadżerów, szef operacji w spółce KRUK Italia Catalin Cucu, wskazał kiedyś klucz do sukcesu firmy KRUK. Określił go jako podejście ARA – *Attention, Recognition, Appreciation* (uwaga, uznanie, docenienie). W ramach pracy i rozmowy o problemach menadżer z uwagą wsłuchuje się w perspektywę pracownika, który opowiada o problemie. Uznaje transparentne dzielenie się problemem i docenia sposób myślenia, jaki doprowadził do zrozumienia przyczyny źródłowej i zaproponowania środków zaradczych.

Moja przygoda z Lean zaczęła się blisko dziesięć lat temu od świetnej współpracy z Lean Enterprise Institute Polska przy wdrożeniu metodyki Hoshin Kanri w firmie KRUK. Od tego czasu miałem okazję przeczytać wiele książek poświęconych tej tematyce i uczyć się od wielu menadżerów przy okazji wizyt benchmarkingowych. Ich cierpliwość w dzieleniu się swoim doświadczeniem i chęć do rozmowy o problemach były dla mnie niesamowite. Zaczęłem więc postrzegać Lean jako koncept, w który wpisana jest zasada „podaj dalej” i w którym dla prawdziwych entuzjastów tego podejścia dzielenie się doświadczeniem jest czymś immanentnym i naturalnym. Dzisiaj rozumiem też, że jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, że ci, którzy osiągają sukcesy w Lean w praktyce, pracują z ludźmi, opierając się na szacunku i chęci rozwoju. I właśnie taką historię przedstawiają nam Michael i Freddy Ballé – historię transformacji menadżera w prawdziwego Lean lidera.

Zapraszam Czytelnika do lektury książki, która przekonuje, że prawdziwy rozwój i poprawę produktywności możemy uzyskać, jeśli obdarzymy naszych pracowników szacunkiem, spróbujemy zrozumieć ich punkt widzenia w miejscu wykonywania pracy i zaangażujemy się wspólnie w otwartą rozmowę o problemach. Dzięki tej książce Czytelnik będzie miał szansę zrozumieć, jak ważne jest okazywanie szacunku podczas rozmowy z pracownikami na gemba.

Myszę, że czasami gemba kojarzy się tylko z produkcją – z miejscem, do którego można pójść i zobaczyć, jak pracują ludzie na linii produkcyjnej. Autorzy udowadniają, że gemba istnieje również w branży usługowej, i wyjaśniają, na czym może ona polegać w świecie technologii. Niejednokrotnie menadżerowie korzystają z raportów jako zasadniczego źródła informacji i na ich podstawie podejmują decyzje, jednocześnie nie doceniając wielkiego potencjału poprawy produktywności, który kryje się na gemba. Sądzę,

że książka może stać się inspiracją dla każdego menadżera i być może wielu zada sobie pytanie: „Kiedy ostatni raz byłem na gemba?”.

Zapytany, dlaczego chętnie podjąłem się napisania przedmowy do nowego wydania tej mądrej książki, odpowiem, że to taka cegiełka w budowaniu podejścia „podaj dalej”. I jeśli swoimi słowami zachęcę do przeczytania tej książki choć jedną osobę, to było warto spisać tych kilka myśli.

Piotr Kowalewski
COO KRUK S.A.

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. *Przewodźcą z szacunkiem*). Książka ukazała się dotychczas aż w ośmiu językach: angielskim, niderlandzkim, niemieckim, węgierskim, włoskim, portugalskim, chińskim i od teraz polskim.

Po drugie, *Przewodźcą z szacunkiem*, 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 przeprowadzenie 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... Wierzymy, 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. *Przewodzić z szacunkiem* 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 zmagają 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 pisarstwo 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 niebывалą zdolność objaśniania postaw oraz motywacji ludzkich i ma olbrzymie doświadczenie w doradzaniu dyrektorom generalnym wielu firm z różnych branż.

Praca nad polskim wydaniem *Przewodzić z szacunkiem* 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

PRZEDMOWA

Przewodzić z szacunkiem 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 gemba Southcape dostrzega rzeczywiste problemy. Jest w stanie ocenić bieżącą sytuację oraz zacząć uczyć wszystkich rozwiązania 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 Manadżer*, 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 rozwinie 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

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 — napomniała 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 sformułowanymi oczekiwaniami, nie mówiąc już o waszym oporze przeciwko rzeczom, których jesteście 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 patrzemy dwojako: 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 powinieś 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.

— Tak. Lean to filar naszej strategii — odpowiedział wyraźnie zdenerwowany — i to dzięki Lean rośniemy dwa razy szybciej i osiągamy dwa razy wyższe zyski niż nasi konkurenci. Ale nie ma to absolutnie nic wspólnego z plotkami, które mi tu przed chwilą przytoczyłaś. Dla nas Lean oznacza ciągle dążenie do poprawy bezpieczeństwa i jakości, do zwiększenia elastyczności i produktywności poprzez angażowanie wszystkich naszych pracowników w proces rozwiązywania problemów. Codziennie. To ich inicjatywy i kreatywność pozwalają rozwijać się firmie i doskonalić naszą pracę.

W Lean *nie* chodzi o wywieranie nacisku na ludzi. To oczywiste. Nacisk, presja – to nawet nie są właściwe słowa. Jeśli się nad tym głębiej zastanowić, to w jakiś sposób wywieramy presję na naszych ludzi – ale w sposób, który nam wydaje się produktywny. Można byłoby to określić terminem zdrowego napięcia. Przeciążenie jest pierwszą rzeczą, z którą walczymy, a bezpieczeństwo naszych pracowników – zarówno fizyczne, jak i psychiczne – jest dla nas na pierwszym miejscu. I to *naprawdę* jest najważniejsze.

I nie ma przy tym najmniejszego znaczenia — dalej mówił z powagą — że jacyś idioci upierają się przy opatrywaniu etykietką Lean swoich taylorowskich programów cięcia kosztów. *To nie jest Lean*. W prawdziwym Lean nie chodzi o to, by ludzie pracowali ciężiej. Dzień w dzień dążymy tylko do tego, by pracowali mądrzej, inteligentniej. A to nie jest to samo. Dla nas w Lean chodzi o stawianie wyzwań – samym sobie i sobie nawzajem – aby znajdować właściwe problemy i każdego dnia angażować ludzi w ich rozwiązywanie. Nie wiem, co jeszcze słyszałaś o Lean, ale to chyba doskonała okazja, by dowiedzieć się, czym jest naprawdę. Lean to kaizen i *szacunek!*

— Szacunek! — powtórzyła kpiącym tonem.

— Absolutnie tak. *Szacunek* — potwierdził żarliwie, mocno podkreślając to słowo. — Szacunek wobec każdej osoby i jej prawa do pełnego rozwijania swoich zdolności, szacunek do pragnienia każdego człowieka osiągnięcia sukcesów, szacunek okazywany staraniem o pełne zrozumienie siebie nawzajem i wspólne rozwiązywanie problemów.

— No dobrze — powiedziała szorstko. — Więc może zaczniesz od powiedzenia, czego wy od nas chcecie.

— W porządku. Oto umowa — kiwnął głową zdecydowanie. — Będziemy kontynuować ten projekt, jeśli otrzymam twoje *osobiste* zobowiązanie, że zbudujemy partnerską współpracę między moim oddziałem w naszej

korporacji a twoją firmą. Na moich warunkach. Jeśli się to uda, możesz liczyć na wiele zleceń, gdyż muszę pilnie wdrożyć ten pilotażowy program we wszystkich zakładach całego oddziału.

— Co rozumiesz przez „na moich warunkach”?

— Skłonny jestem cię nauczyć, jak możecie tu pracować w inny sposób. Oczywiście o ile tylko będziesz chciała się uczyć. Nauczę cię wszystkiego, czego mnie nauczono.

— Chcesz mnie uczyć? — spytała zdumiona.

— Tak. Ale musisz się zobowiązać, że będziesz się uczyć pracy dla nas. Ty. Osobiście.

Przez chwilę mierzyli się wzrokiem w pełnej napięcia ciszy.

— Jestem świadomy tego, że nie tak wyobrażałaś sobie przebieg tej rozmowy — milczenie przerwał w końcu Ward. — Jeśli jednak poczujesz się dzięki temu lepiej, to pozwól, że coś ci powiem. Dawno temu, gdy byłem dyrektorem zakładu, zajęło mi dużo, naprawdę dużo czasu, zanim w końcu przyjąłem do wiadomości, że muszę się jeszcze sporo nauczyć, zanim będę w stanie realnie rozwiązywać problemy tego zakładu. Proszę cię jedynie o to, abyś przemyślała moją ofertę. Jeżeli w ciągu tygodnia nie dasz mi znać, po prostu tak to zostawimy. To chyba uczciwie?

Nie ufając swojemu głosowi, odpowiedziała mu jedynie kiwnięciem głowy. Próbowwała uspokoić się po drodze do holu, gdzie ludzie z Nexplas i jej zespół wciąż wymieniali wrogie spojrzenia. Widać było, że każdy chce jak najszybciej pójść własną drogą. Co tu mówić o partnerstwie!

Dopiero w taksówce Ward odetchnął głęboko. Rozmowa z Jane napęłniła go wątpliwościami. Z jednej strony to, że w ogóle doszło do tej sprzeczki, było dla niego sporym rozczarowaniem i kolejnym przypomnieniem, iż robiąc coś właściwego, często ma się wrażenie popełniania błędu. Miał wyrzuty sumienia, że przycisnął Jane Delaney do muru. Wydawała się naprawdę poirytowana. Z drugiej jednak strony był zadowolony z tej konfrontacji, choć może nie wyszła jakoś specjalnie szarmancko. Ward miał problem z ustaleniem właściwego poziomu bezpośredniości, a w trudnych sytuacjach – jak w tym przypadku – często wydawał się nadmiernie apodyktyczny. W rzeczywistości była to tylko postawa obronna. Ponieważ jednak jego dy-

rektor generalny, Phil Jenkinson, polecił mu rozwiązać problem z Southcape Software, Ward był zadowolony, że przynajmniej spróbował.

Dzięki wieloletniej współpracy z Philem model zarządzania oparty na przywództwie z szacunkiem stał się dla niego naturalny, przynajmniej jeśli chodzi o zarządzanie własnymi ludźmi. W końcu usystematyzował cały model, sprowadzając go do siedmiu kroków:

1. *Idź i zobacz* stanowi podstawę Lean. Za tą praktyką stoi przekonanie, że cała praca odbywa się w ściśle określonym kontekście i że to ludzie (a nie procesy, systemy czy organizacja) tworzą rezultaty. W praktyce idź i zobacz chodzi o przywództwo z pierwszej linii frontu, poprzez obejrzenie sytuacji na własne oczy i osobiste spotkanie się z poszczególnymi ludźmi, aby móc się od nich uczyć, rzucać im wyzwania i udzielać wsparcia.
2. W *wyzwaniach* chodzi o pokazanie im właściwego kierunku i zdefiniowanie sukcesu w kategoriach postępu lub celów usprawnień. Zamiast mówić ludziom, co mają robić, należy doprowadzić do tego, by wszyscy zgodzili się co do jasnego opisu problemu, co do kryteriów akceptowalnego rozwiązania oraz co do oczekiwanego tempa postępów.
3. *Słuchanie* sprowadza się do zrozumienia przeszkód, jakie ludzie widzą przed sobą. Chodzi o to, by zobaczyć te przeszkody oczami pracowników i odczuwać ich zwątpienie w obliczu tego, co może wydawać im się poważną trudnością. Zrozumienie nie oznacza jednak zgadzania się, ale empatię, która jest zasadniczą podstawą każdej konstruktywnej relacji.
4. *Nauczanie rozwiązywania problemów* to rozwijanie autonomii pracowników w analizowaniu i rozwiązywaniu ich własnych problemów. Często oznacza to konieczność skłaniania ich do prawidłowej wizualizacji problemu i poszukiwania jego przyczyn przed przejściem do pierwszego oczywistego rozwiązania. To wymaga codziennego, mozolnego coachingu. Najważniejsze jednak jest to, że dajemy ludziom przestrzeń do samodzielnego myślenia.
5. *Wspieranie*, zarówno poprzez włączanie, jak i angażowanie ludzi w pracę na ich własnych stanowiskach. Włączanie ludzi do pracy oznacza zachęcanie ich do czucia się odpowiedzialnymi za problemy, na które się natykają, oraz wspieranie ich w wypróbowywaniu

i testowaniu nowych pomysłów, nawet jeśli mogłoby to doprowadzić do niepowodzenia (przy czym coaching w zakresie rozwiązywania problemów powinien ograniczyć liczbę naprawdę złych pomysłów). W angażowaniu chodzi zaś o dostrzeganie wysiłków na rzecz wprowadzania usprawnień i zapewnienie, że ludzie będą mieli poczucie sprawstwa, tak aby widzieli swój wkład w rozwój całej firmy.

6. *Praca zespołowa* pozwala rozwijać indywidualne umiejętności ludzi we współpracy z innymi. Andy rozumiał, że musi skłonić pracowników do wychodzenia poza zadania wynikające z ich stanowisk i że może rozwijać pracę zespołową wyłącznie poprzez wspólny wysiłek ludzi o różnych punktach widzenia i perspektywach.
7. *Uczenie się* jest częścią modelu, na której Ward koncentrował się osobiście. Gdy jego pracownicy rozwiązywali problemy oraz zgłaszali zaskakujące inicjatywy i kreatywne rozwiązania, jego poglądy na temat tego, co jest możliwe, a co nie, musiały ulegać zmianie. Wchodząc w szczegóły dokonania swoich ludzi, dostrzegał, jak jedne drogi rozwoju się zamykały, inne zaś otwierały. Pełen ekscytacji odkrywał, że im więcej analizuje inicjatywy swoich podwładnych, tym więcej sam rozumie.

Siedem praktyk przywództwa z szacunkiem



Traktował te kroki jako *siedem praktyk przywództwa z szacunkiem* i z premedytacją realizował je codziennie, dopóki nie weszły mu w nawyk. Analizując to wszystko z perspektywy czasu, doszedł do wniosku, iż jest to zaskakująco skuteczna metoda. Najtrudniejsza była w niej konieczność ciągłego

poszukiwania odpowiedniej równowagi między naciskiem na rezultaty a uważnym słuchaniem w celu rozwijania relacji. Te dwa aspekty były nierozzerwalne.

Kiedy był dyrektorem zakładu, często miał wrażenie, że wpadł w podwójne sidła. Najpierw przesadził z empatią – do tego stopnia, iż z powodu kiepskich wyników wszedł w konflikt ze swoim przełożonym. Niemal nie stracił wtedy pracy. Następnie, próbując naprawić wcześniejsze błędy, przesadził w drugą stronę i stał się prawdziwym tyranem czepiającym się najmniejszej nawet drobnostki. Przyniosło to natychmiastowe wyniki, ale rozwścieczyło pracowników do tego stopnia, że zorganizowali strajk, którego o mało znów nie przeplacił posadą. Był wdzięczny Jenkinsonowi za okazaną mu wówczas cierpliwość. To on nauczył go równowagi między silnym przywództwem (wiedz, w jakim kierunku chcesz się udać) a empatią (słuchaj swoich ludzi i zrozum, jak oni widzą swoje problemy), między rygorystycznym nauczaniem rozwiązywania problemów (przeprowadź tę analizę ponownie) a zrozumieniem ludzkiej potrzeby aprobaty.

Zachęcanie ludzi, by otwierali swoje umysły na nowy sposób myślenia, zawsze było przypadkiem typu: „jakkolwiek nie postąpisz, będzie źle”. Wiedział, że musi być bezpośredni, aby zdobyć uwagę ludzi. Przeżył jednak już wystarczająco wiele – i tak wiele odniósł „bitewnych ran” – żeby uświadamiać sobie, iż jeśli ich ego zostanie zranione, to nigdy nie uda mu się wyjść poza pierwszy krok. Wielokrotnie przekonywał się, że szacunek – oraz sam Lean – nie był czymś, co można wyjaśnić słowami; ludzie musieli zobaczyć to w praktyce. System ten można zrozumieć tylko poprzez jego osobiste doświadczenie. Nawet najlepsze książki, wyposażenie i warsztaty są niczym w porównaniu z nauką przez praktykę.

Rozpamiętując swoją rozmowę z Jane Delaney, zastanawiał się, czy nie mógł powiedzieć czegoś więcej w obronie Lean. Przecież na własnej skórze przekonał się, że Lean po prostu działa. Tyle i aż tyle. Nexplus radziło sobie doskonale. W ciągu pięciu lat odkąd Jenkinson objął stery firmy, jej wartość wzrosła czterokrotnie. W tym czasie przejęli inne przedsiębiorstwo i kupili kilka kolejnych zakładów, jak choćby ten w Swindon, który Ward teraz próbował postawić na nogi. Nexplus zwiększał udziały na kurczącym się rynku, osiągając przy tym rentowność dwukrotnie wyższą od każdego z konkurentów.

Sam Ward także świetnie sobie radził w całym tym procesie transformacji, awansując szybko ze stanowiska dyrektora zakładu na stanowisko wice-

prezesa firmy na obszar Europy. Gdyby się nad tym zastanowić, to praktykom Lean zawdzięczał swój aktualny status materialny – wyższy, niż mógłby się tego kiedykolwiek spodziewać. Nie to jednak było najistotniejsze.

Praca dla Jenkinsona po prostu miała sens, a czasem nawet dawała *radość*. Takiego podejścia do zarządzania nie miał żaden inny dyrektor wykonawczy. Wychodził z założenia, że to ludzie – a nie organizacje czy systemy – zapewniają rezultaty. Jenkinson tłumaczył, że źródłem doskonałych wyników są wspaniali ludzie realizujący wspaniałe procesy, a te procesy są opracowywane przez ludzi. Nigdy nie wymyśliłby rozwiązania, by następnie szukać ludzi, którzy po prostu by je zrealizowali. Potrafił rozwijać ludzi, pozwalając im samodzielnie znajdować odpowiedzi i rozwiązywać problemy biznesowe. W tym tkwiła jego siła. Nie prowadził firmy tak, jak czynią to inni, otaczając się kilkoma „mózgami”, które zarządzają zastępami bezmyślnych rąk. Jenkinson mobilizował wszystkie dostępne mózgi w firmie, aby pchnąć ją naprzód.

W ostatecznym rozrachunku w Lean i szacunku chodzi przecież o ludzi, ale nie w jakimś „miękkim”, sentymentalnym znaczeniu. Aby uzyskać lepsze wyniki, Andy musiał usprawnić procesy, a aby usprawnić procesy, musiał usprawnić ludzi, zwiększając ich indywidualne kompetencje oraz umiejętność współpracy z innymi. Właśnie w ten sposób działa *przywództwo z szacunkiem* i w ten sposób zapewnia ono oczekiwane rezultaty. Jeżeli twoi ludzie są lepsi i lepiej sobie radzą ze swoimi zadaniami, to żaden konkurent nie będzie mógł skopiować tworzonych przez nich procesów. Uczenie się zapewnia przewagę konkurencyjną, gdyż uniemożliwia innym kopiowanie ciągle rozwijanych przez nas rozwiązań. Na krzywej zdobywania wiedzy konkurenci są stale za nami.

Wyzwaniem dla Warda było przekazywanie ludziom wiedzy – uczenie ich tak, jak uczono jego. Był całkowicie przekonany o słuszności idei i praktyki *przywództwa z szacunkiem*, nie na zasadzie ślepej wiary, ale dzięki osobistemu doświadczeniu. Jak sprawić, by wielkość tego podejścia dostrzegli też inni, pozostawało jednak dla niego zagadką. A zagadkę tę należało pilnie rozwiązać. Stało bowiem przed nim zadanie przeprowadzenia szybkiej transformacji całego tego ogromnego biznesu – włącznie z dostawcami. Zastanawiał się, czy nie był zbyt ostry wobec Jane i czy nie rzucił jej zbyt wielkiego wyzwania, ale nie miał innego pomysłu, by do niej dotrzeć. „Nie wiedzą, czego nie wiedzą” — przypomniał sobie sentencję. I nie widzą tego, czego nie wiedzą, dopóki nie skłonisz ich do przyjrzenia się.

Jenkinson przecież również nie oszczędzał go w trakcie ich pierwszych rozmów, wtedy, gdy z trudem dawał sobie radę na stanowisku dyrektora zakładu. Pamiętał, że po tych pierwszych spotkaniach czuł się tyleż sprowokowany i zmobilizowany, co zwyczajnie rozżłoszczony i urażony. Jednak gdy tylko zaczął coś naprawdę *robić*, zamiast spierać się i dyskutować, dostrzegł, że Phil był także niezwykle cierpliwy i wyrozumiały wobec wszystkich popełnianych przez niego błędów. I zakład, którym kierował, stopniowo zmienił się w miejsce, w którym ludzie mogli szczerze powiedzieć to, co leżało im na sercu, i zaufać sile relacji.

Teraz, jako wiceprezes firmy, mógł wprost komunikować się ze swoimi ludźmi. Jednak w przypadku Southcape było zupełnie inaczej. Miał dostatecznie duże doświadczenie – zarówno dobre, jak i złe – aby pewnie zarządzać swoimi pracownikami. Tu sytuacja była zupełnie inna. Wyzwanie polegało na przedstawieniu modelu osobie, która nie tylko nie była jego podwładnym, ale – co Jane dała mu już kilkakrotnie do zrozumienia – nawet nie sądziła, że może czegokolwiek się od niego nauczyć. Była dyrektorem swojej własnej, niezależnej firmy, a on traktował ją, jakby była jednym z jego pracowników. Bardzo możliwe, że wszystko, co jej opowiedział o szacunku, zrozumie *całkowicie* opacznie i odniesie wrażenie, że nie okazał jej szacunku. Obawiał się, że rzucone jej wyzwanie było zwyczajnie zbyt duże, ale to wydawało się nieuniknione. W każdym razie nie wiedział, w jaki inny sposób mógłby skłonić ludzi do słuchania. Niestety, wiązało się to z ryzykiem, że ich zwyczajnie obrazi i straci na zawsze.

— No cóż — powiedział sobie w końcu, wzruszając ramionami — niech się dzieje, co się ma dziać. Trzeba iść naprzód!

Z całą pewnością będzie musiał postarać się nieco bardziej i znaleźć jakiś dobry sposób nawiązania nici porozumienia z dostawcami. Następnym razem na pewno będzie łatwiej... o ile będzie jeszcze jakiś następny raz.

Jane Delaney zastanawiała się dokładnie nad tym samym.

— Już po kontrakcie, prawda? — spytał Simon Burnsell, menadżer projektu przejętego po Rodriguezie, szczurze, który uciekł z okrętu.

— Nie, jeszcze nie całkiem — westchnęła, starając się nie dać po sobie nic poznać. — Ale to nie dzięki wam. Daliście naprawdę niezły popis!

— Och, proszę cię, bądź obiektywna — wtrąciła się Daniela Webb. — Sama widziałaś, jacy oni są. Skoro znają wszystkie odpowiedzi, to do czego my jesteśmy im potrzebni?

— Ich wiceprezes właśnie powiedział mi, że byli bardzo zadowoleni ze współpracy z Peterem — chłodnym tonem odpowiedziała Delaney.

— No nie, znowu — westchnął Simon.

— Właśnie tak — zgodziła się Delaney. — Nie zaczynamy tej dyskusji ponownie. Czy doszliście do jakichś wniosków, gdy ja zabawiałam rozmowę ich szefa?

— Przekazali nam plan działania — wyjaśniła Daniela. — Ale to bez sensu. Zwykła lista zadań do zrobienia.

— No dobrze, zespole, przyjrzymy się temu rano. Na dzisiaj koniec — zadecydowała Jane. — Idziemy do domów i tam się trochę nad tym zastanowimy. Jeszcze nie wszystko stracone, ale jest blisko. Pamiętajcie, że strata Nexplas będzie dla nas poważnym problemem. Dlatego też oczekuję, że dziś wieczorem naprawdę dobrze sobie wszystko przemyślicie. Liczę na was – dacie radę.



Kończąc pracę wcześniej, Jane utknęła w korku. Oczywiście, godziny szczytu. Gotowała się ze złości, metr po metrze posuwając się tak dobrze znaną sobie trasą i dochodząc do wniosku, że przesiadywanie do późna w biurze ma przynajmniej jedną zaletę. Była wkurzona – na korek, na swój zespół, ale przede wszystkim na tego aroganckiego Andy’ego Warda. Najgorsze w tym wszystkim było to, że dotknął czułego punktu. Dwa lata temu, gdy założyciel i jedyny właściciel Southcape Software, David Marais, postanowił sprzedać firmę i wrócić do swojego rodzinnego RPA (niech wiedzie mu się jak najlepiej), troje dyrektorów złożyło się, tworząc fundusz typu *private equity*, by móc zaciągnąć kredyt i odkupić od niego udziały. Ona została prezesem i dyrektorem generalnym, Rob Taylor wiceprezesem do spraw sprzedaży, a Mike Wembley dyrektorem do spraw technicznych. Już wówczas miała wiele wątpliwości, ale nigdy, przenigdy nie pomyślała, że może jej się nie udać. Przecież w ostatnich latach pracy Maraisa w za-

sadzie samodzielnie prowadziła całą firmę, szczególnie w okresie, gdy szef wdał się w trzeci – i najgorszy ze wszystkich – rozwód. W gruncie rzeczy to właśnie ten rozwód sprawił, że tak pospiesznie wrócił na afrykańską farmę, z której tu przybył.

Uśmiechnęła się smutno do tych wspomnień, uświadamiając sobie, że brakowało jej tego starego drania. Odkąd zniknął, wszystko zaczęło się sypać. Gospodarka przeżywała swoje problemy, bez większych widoków na poprawę, konkurencja w branży programistycznej stała się zaciekle, a nienasyчени akcjonariusze i bankierzy żądali swojej daniny każdego miesiąca. Każdego!

Nie rozumiała, dlaczego nagle wszystko stało się tak trudne. Firma miała już ustaloną reputację i wydawała się stabilna. Mieli za sobą kilka dużych projektów w bankowości, gdzie zaczynali, ale także w branży farmaceutycznej, a ostatnio również w produkcyjnej i magazynowej. Jej pracownicy może nie byli szczególnie wybitni, ale byli rozsądni. Może nieco za drodzy. Ale w sumie klienci zdawali się zadowoleni.

Nie miała jednak najmniejszego pojęcia, dlaczego od odejścia Davida straciła tak wiele dużych projektów. Rob nadal stawał na wysokości zadania i sprzedawał, ale każde nowe zlecenie zdawało się po prostu trudniejsze i coraz mniej zyskowne. Jeśli nie znajdzie jakiegoś sposobu na odwrócenie tej tendencji, to wkrótce zabraknie jej pieniędzy na spłacanie kredytu – a to byłoby jak otwarcie puszkii Pandory. No i właśnie teraz musiały pojawić się problemy z projektem dla Nexplas.

Kłęta, na czym świat stoi, walcząc z zamkiem do drzwi. Już tyle razy przypominała sobie, że trzeba go w końcu naprawić. Jej młodsza córka, Marie, leżała na dywanie przed telewizorem, odrabiając lekcje. Wokół niej leżały porozrzucane książki i gazety. Jane jak zwykle doprowadziło to do szału, ale tym razem zdołała powstrzymać się od komentarza. Posłała jej jedynie całusa.

— Cześć mamoo — rzuciła Marie, ledwo podnosząc na nią wzrok. — Sara jest na górze. Zostaje na noc.

Sara, jej druga córka, była na pierwszym roku college'u i mieszkała w internacie. Skoro wróciła do domu, to coś musiało się stać – kolejny kry-

zys do rozwiązania. Nagle zrobiło się tego wszystkiego po prostu za dużo. Przeszła przez otwartą kuchnię z salonem i wyszła do małego ogródka. Nie zatrzymała się nawet, by rzucić gdzieś po drodze torebkę. Wiał silny wiatr, a gwiazdy rozjaśniały zimowy mroźny wieczór. Poszperała chwilę w torebce i w końcu wyłowiła paczkę papierosów, którą z poczuciem winy kupiła na początku tygodnia. Czas. Potrzebowała czasu. Żeby się zastanowić. Żeby wszystko sobie jakoś ułożyć. Żeby zrozumieć, co złego dzieje się z jej firmą. Żeby zająć się córkami. Żeby...

— Mamo? Czy ja czuję... To papierosy! Och, mamo! Przecież obiecałaś!

— Oni po prostu nic nie rozumieją — stwierdził spokojnie Simon. Był najbardziej doświadczonym menadżerem projektu w firmie i doskonale znał się na pisaniu oprogramowania. Mówił cichym, opanowanym głosem, ale Jane przez lata nauczyła się już, że może się za tym kryć ośli upór. Simon był zadufany w sobie i nie znosił sprzeciwu, szczególnie w kwestiach technicznych.

— Mów dalej — zachęciła go.

— A więc na początek, ich system ERP leży i kwiczy. Jakby żywcem wyjęli go ze średniowiecza. Jest wolny, interfejs użytkownika jest pogmatwany, struktura danych jest niespójna i trudno tam cokolwiek znaleźć, cały system jest niestabilny i pełen błędów, a do tego mają jeszcze jakieś problemy z połączeniem z serwerem. W rezultacie cały system często pada.

— Tak, a w dodatku nic nie trzyma się kupy, a wszystkie ich moduły są z innej bajki. Każdy dział tworzy swój własny fragment – trochę tu, trochę tam – i oczywiście żaden element nie jest zintegrowany z pozostałymi — dodał Chris Williamson. Na jego koszulce widniał napis: *Nie mam problemów z nastawieniem, to ty masz problem z percepcją*. „Jakże na temat i jakże typowe dla niego” — pomyślała Jane.

— Dobrze rozumiemy, czego od nas oczekują, ale to bardzo radykalna zmiana — kontynuował Simon. — Nie do zrobienia bez wyczyszczenia obecnej struktury danych.

— A o tym nie chcą nawet słyszeć — dodała Sharon Miller, ich ekspert od grafiki. — Nie zastanawiają się nawet nad ekranami wprowadzania danych!

— Typowy przykład oporu wobec zmiany — zawtórowała jej Daniela, zawsze gotowa, by podzielić się jakąś cenną uwagą.

Ryan Cox, ostatni członek zespołu, programista i tester, jak zwykle zachowywał milczenie, pełnym namysłu spojrzeniem obserwując ich zza swoich grubych okularów – jak gdyby to *oni* byli dziwnym okazem zamkniętym w słoiku. Chłopak naprawdę był świetny w swoim fachu, ale sprawiał wrażenie lekko stukniętego.

— No dobrze, a co z tym ich planem działania? — spytała Jane. — Zobaczmy go. Co tam jest na pierwszym miejscu?

— Spędzać więcej czasu w zakładzie produkcyjnym — prychnęła Daniela, potrząsając z irytacją swoimi długimi, czarnymi loczkami. — Przecież to cholernie daleko. Swindon jest ponad sto mil stąd. Już sama droga tam i z powrotem zajmuje cały dzień.

— I tak jesteśmy mocno spóźnieni — dorzucił Chris. — A przecież to nie jest nasz jedyny projekt.

— Simon?

— Zgadzam się. Zmarnowaliśmy już dość czasu. Naszym prawdziwym problemem jest sprawienie, by w końcu zrozumieli, że to, o co proszą, nie zapewni im tego, czego od nas oczekują.

— A czego oczekują? — dopytywała Jane.

— To dość skomplikowane. Zasadniczo chcieliby zmienić całą logikę procesu planowania zapotrzebowania materiałowego dla swojego systemu zaopatrzenia, od kontroli zapasów po śledzenie czasu realizacji zamówień. To ogromny projekt.

— A co takiego robił Peter, że im się to tak podobało?

— Znasz przecież Petera. Trochę sprytnego kodu tu, trochę kodu tam.

— Trochę tu, trochę tam? A więc robił to tak jak oni?

— Dokładnie. Najbardziej zachwyceni byli tym, że mogą stworzyć listę dostawców według części w arkuszu kalkulacyjnym. W arkuszu – rozumiesz? Peter napisał moduł, którego jedynym zadaniem było umożliwienie robienia im tego z głównego interfejsu programu. Nic ponadto. Robił dla nich właśnie takie rzeczy. Wszyscy użytkownicy skarżą się na mnóstwo dziur, ale ich szefów nic to nie obchodzi.

— I dotychczas odrzucali wszystkie nasze propozycje?

Zapadło milczenie. Członkowie zespołu patrzyli tylko na siebie nawzajem.

— No dobrze — westchnęła w końcu. — Punkt drugi na ich liście życzeń?

— Usunąć wszystkie błędy, które zostawił po sobie Peter — roześmiał się Chris.

— Dobrze — parsknęła Daniela.

— Nie, serio. Oni naprawdę o to proszą — zapewnił Simon. Mówił tak cicho, że niemal szeptał. Jane od dawna już podejrzewała, że robi to celowo, aby zmusić innych do uważnego słuchania. Świetnie pasowało to do jego ubioru, na który składał się czarny golf na modłę Steve'a Jobsa i czarne spodnie. Styl ten jakoś nie współgrał z nijaką, pozbawioną wyrazu twarzą i kilkoma pozostałymi za uszami kępkami brązowych włosów.

— To akurat nie jest takie nierozsądne — stwierdziła Jane. — To może pozwolić nam na nowe otwarcie i zrozumieć, co takiego Peter dla nich tam robił.

Nikt się nie odezwał. Wszyscy unikali jej wzroku. O co chodzi?

— Powiedzieli, że za to nam nie zapłacą — niezręczne milczenie przeciął w końcu Simon.

— Jasne. — Tak bardzo potrzebowała teraz zapalić, że czuła smak papierosa w ustach. — A więc są po prostu na nas wkurzeni i chcą, żebyśmy pokazali im, że nam zależy. Czy muszę wam przypominać, że są naprawdę dużym klientem i ich potrzebujemy? Musimy zrobić ten gest w ich stronę.

— Może najpierw porozmawiaj na ten temat z Robem — rzucił Simon, nadal unikając kontaktu wzrokowego.

— W porządku. Tak zrobię. A teraz do roboty.

Nikt się nie ruszył. Jediną reakcją był znaczący, wyniosły uśmiešek Ryana.

— Coś jeszcze? — spytała.

— Przecież znasz Petera! — nie wytrzymała Daniela. Jej ciemne oczy rzucały groźne błyskawice.

— Ciągłe to powtarzasz. O co chodzi z Peterem?

— Wszystko robił sam. Sam pisał kod, sam go testował. Wiesz, ciągle mówił, jak to, co robił, jest „zwinne”. Zautomatyzował swoje testy, a sam dalej rozwijał program.

— Który w dodatku nie działał — prychnął Simon. — Wszyscy wiemy, jak bardzo zawsze dziurawy był jego kod.

— No i? — spytała niecierpliwie Delaney.

— No... Niby mamy ten kod, ale...

— Ale co?

— Nikt z nas tak naprawdę nie rozumie, co on robił. Posługiwał się jakąś dziwną logiką i potrzeba by nam było mnóstwo czasu, żeby w ogóle domyślić się, o co mu chodziło. Typowe dla Petera.

— Tak jakby twój kod był czytelniejszy — Daniela nieoczekiwanie zaatakowała Simona. — Ten ostatni fragment, który przysłałeś do testów, był po prostu okropny.

— Więc chyba dobrze, że w końcu się nim zająłeś, co nie? — ripostował Simon.

— Co chcesz przez to powiedzieć?

— Och, daj spokój, Daniela — do sprzeczki włączył się Chris. — Jesteś tak zajęta projektem MRX, że nie masz czasu na Nexplas!

— Co takiego? Gdybyś tylko zobaczył, jak rozsypują się twoje gałęzie kodu. Ja go nie testuję, tylko piszę na nowo!

Delaney z przerażeniem obserwowała, jak to poranne spotkanie zmienia się w kłótnię i wymyślanie sobie nawzajem. Czy to jest prawdziwy zespół? Przypadek, czy odzwierciedlenie stanu całej firmy? Już od roku czuła, że morale spada, a konflikty narastają, ale uważała, że to nieunikniona konsekwencja trudnych czasów. Czy może za tym kryć się coś więcej?

To było jej pierwsze spotkanie z zespołem po dłuższej przerwie. Była ostatnio tak bardzo zajęta zarządzaniem, rozmowami z klientami oraz innymi „ważnymi” rzeczami związanymi z prowadzeniem biznesu, że jej kontakty z pracownikami ograniczały się do spotkań z menadżerami projektów na cotygodniowych naradach. Oglądanie tej kłótni było dla niej bolesne. To właśnie takie zachowanie wyprowadziło wczoraj z równowagi ludzi z Nexplas. A najgorsze było to, że nie wiedziała, o co w tym wszystkim tak naprawdę chodzi. Nie mogła nawet przypomnieć sobie, kiedy osobiście rzuciła okiem na fragment kodu przygotowywanego przez jej ludzi.

I wtedy zrozumiała: tu wcale nie chodziło o oprogramowanie. Była zła na Warda i jego sugestię, że może ją czegoś nauczyć. Przecież on nie miał bladego pojęcia o programowaniu. Teraz jednak, gdy patrzyła na sprzeczącą się członków swojego zespołu, dotarło do niej, że jemu chodziło o *sposób* zarządzania, a nie o IT. O sposób, w jaki ona zarządza swoimi ludźmi. Mówiąc wprost, ten zespół niedomagał i to dokładnie tak samo, jak zespół w jej pierwszej pracy w bankowości. To przecież dlatego zmieniła branżę i dołączyła do Daniela, pomagając mu w budowie jego start-upu! Aż zrobiło się jej niedobrze. Współtworzona przez nią firma stała się taka sama jak ta, z której uciekła. Przyznanie się do tego było bolesne, ale niewykluczone, że Ward miał jednak rację: problem tkwił w niej samej i w jej stylu zarządzania. Może nadszedł czas, by stawiała czoła temu faktowi oraz konsekwencjom, jakie mogło to mieć dla całego Southcape. Co takiego mówił o szacunku? Była zła na siebie, że teraz nie potrafiła sobie przypomnieć tych kilku punktów, które powtórzył przecież kilkakrotnie. Musiała zakończyć to spotkanie i dobrze się nad wszystkim zastanowić – nie jako dyrektor firmy programistycznej, ale jako szef dowolnego przedsiębiorstwa.

— Dość! — powiedziała zdecydowanym tonem. — Posłuchajcie samych siebie. Czy tak chcemy tu pracować? Czy takimi ludźmi chcemy się stać?

Jej pracownicy byli jednak tak zaciętrzewieni, że nikt nie zdawał się nawet zażenowany. Miała przed sobą posępne, milczące twarze.

— Zrobimy dokładnie to, czego oczekuje od nas Nexplas — oznajmiła spokojnym głosem. — Koniec dyskusji. Wczoraj ich wiceprezes wyjaśnił mi, że w tym planie działania nie chodzi o programowanie. To jest sprawdzian naszego zaangażowania i chęci współpracy z nimi.

— Ale... — zaczął Chris.

— Żadnych ale i żadnych jeśli — przerwała mu. — Simon, opracujesz ze swoim zespołem plan, w którym krok po kroku przedstawicie, w jaki sposób zrealizujemy to, o co poprosił nas Nexplas. Przejrzemy go na koniec dnia. I to tyle w tym temacie. Zabieramy się do *roboty*! — zakomenderowała, wstała z werwą i wyszła z sali.

ROZWIŃ SWÓJ BIZNES, ROZWIJAJĄC SWOICH LUDZI

Jakie są sekrety przywódców, dzięki którym udaje im się z powodzeniem rozwijać biznes? W jaki sposób firmy poprawiają swoje wyniki, wykorzystując sprawdzone narzędzia i techniki rozwijania pracowników? Jak sprawić, by sukces jednego pracownika przekuć w sukces całej organizacji? W *Przewodząc z szacunkiem* Michael i Freddy Ballé przekonują, że nie wystarczy zastosować Lean. Trzeba stać się Lean. I pokazują, jak to osiągnąć.

W trzeciej części bestsellerowej trylogii ponownie spotkamy Andy'ego War-
da i jego mistrza Phila Jenkinsona. Tym razem Andy uświadomi dyrektor firmy programistycznej Jane Delaney, że problem nie tkwi w jej pracownikach, lecz w niej samej. Dzięki wskazówkom Andy'ego Jane zrozumie, że tylko przewo-
dząc ludziom z szacunkiem, wydobędzie z nich to, co najlepsze. Dostrze-
że swoje błędy, a w pracownikach wzbudzi ducha ciągłego doskonalenia. Stosując metody Lean, rozwinie siebie oraz swoich ludzi i przeprowadzi transformację całej firmy.

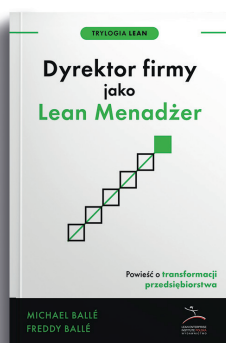
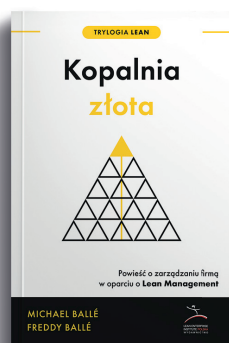


KSIĄŻKA UHONOROWANA
SHINGO AWARD

*Rolą liderów jest budowanie takiego środowiska,
gdzie pracownicy z własnej inicjatywy rozwiązują problemy,
o których istnieniu nie wiedzieliśmy.*

Klaudyna Kowierska, Global Head of Lean, KRUK S.A.

POLECAMY TAKŻE



ISBN 978-83-969258-3-1



9 788396 925831

www.leanbooks.pl