Lean to stan umysłu

Z Johnem Burtonem, praktykiem Lean Management, wiceprezydentem Smiths Detection, rozmawia Przemysław Ozga

Lean to niekończąca się podróż, niemożliwa do pokonywania bez silnej dyscypliny. Co jest tą energią, silnikiem produkcyjnego przedsiębiorstwa, aby tę podróż nieustannie pokonywać?

Ostatecznie wszystko sprowadza się do sił rynkowych. Świat uległ kompletnemu przeobrażeniu od momentu, gdy zacząłem pracować w branży motoryzacyjnej. Kiedyś wystarczyło wyprodukować produkt, dodać zysk i sprzedać na rynku za uzyskaną w ten sposób cenę. Koniec tego typu produkcji nastąpił wraz z nastaniem ery konkurencji. Firmy szukają dróg przetrwania, wzrostu, rozwoju, dlatego tak ważne jest, aby znaleźć sposób przeżycia w tak konkurencyjnym środowisku. Jest wiele pomysłów na to, jak to zrobić. Moim jest koncepcja Lean, którą wyniosłem z pobytu w Japonii w latach 80-tych. Oczywiście nie jest to nowe podejście, dr Edward Deming pokazał tę filozofię Japończykom już w latach 50-tych, ponieważ nikt inny nie chciał go słuchać. Japończycy przyjęli myślenie Lean, a teraz wszyscy próbujemy ich dogonić.

Jak według Pana brzmi definicja przywódcy Lean, jakie cechy powinien posiadać? Czy rzeczywiście tworzy on porządek z chaosu?

Lider Lean posiada podstawową wiedzę o Lean, nie musi być absolutnym ekspertem, ale powinien wiedzieć, kim są tacy eksperci i gdzie należy ich szukać. Ma zdolności zarządzania i przywództwa, dzięki którym skupia wokół siebie specjalistów Lean i wykorzystuje ich wiedzę. Lean to również stan umysłu. Najprostsza definicja Lean to nieustanne eliminowanie marnotrawstwa. Pytanie brzmi: Co jest marnotrawstwem? Kto może je rozpoznać? Jest jeszcze jedna rzecz, o której nie powinniśmy zapominać, jeśli chodzi o przywództwo Lean: w zakładzie, który nie został od podstaw zbudowany jako zakład Lean, pracownicy nie są przyzwyczajeni do myślenia według zasad szczupłego zarządzania. Duże dostępne przestrzenie powodują, że gromadzimy zbyt wiele zapasów, mamy ogromną ilość produkcji w toku, nie „obniża się poziomu wody", aby zaglądnąć pod powierzchnię i sprawdzić, jakie problemy są do rozwiązania. W niektórych fabrykach, w których pracowałem, ludzie nie byli zmuszani do myślenia według zasad Lean, ponieważ produkcja szła dobrze, ale odbywało się to kosztem wysokich nakładów, zbyt dużej zajmowanej przestrzeni itd. Czasem trzeba po prostu zmusić ludzi do myślenia Lean, zabrać im bufory, zapasy – i nagle okazuje się, że świat wygląda zupełnie inaczej. Menedżer musi wstać od biurka i zobaczyć, co się rzeczywiście dzieje w zakładzie. Dzięki temu może się uczyć oraz uczyć innych, gdzie znajdować marnotrawstwo i jak je likwidować.

Podczas prelekcji wspomniał Pan, że w wielu przedsiębiorstwach występują problemy z komunikacją. Co jest źródłem tego problemu i jak to wpływa na ich drogę do bycia Lean?

Dobre pytanie. Wydaje mi się, że niektórzy menedżerowie błędnie zakładają z góry, że ludzie wiedzą to, co powinni wiedzieć. Komunikowanie nie jest przecież wbudowane w DNA. Menedżerowie zakładają, że informacja przekazana jednej osobie rozejdzie się po firmie. Tymczasem brakuje struktur komunikacyjnych, kanałów, standardów i procesów. Jeśli menedżer nieustannie siedzi w biurze lub w centrali zlokalizowanej daleko od zakładu produkcyjnego, w jaki sposób ma się dowiedzieć, czy komunikacja w firmie jest efektywna, czy nie? W dobrych firmach wszyscy dobrze się komunikują, znika wtedy frustracja, ludzie wiedzą,

Niektórzy menedżerowie błędnie zakładają z góry, że ludzie wiedzą to, co powinni wiedzieć

co do nich należy i wykonują swoje zadania. Pamiętajmy jednak, że sprawna komunikacja oparta jest na szczerości w komunikowaniu o faktach i danych.

Czy ta szczerość, prawda, odnosi się jedynie do konkretnych sytuacji, na przykład kryzysowych, gdy przeprowadzana jest rewolucja Lean?

Nie. Szczerość, niekiedy brutalna, odnosi się do każdej sytuacji. Nieustanne doskonalenie wymaga pokazywania ludziom, w którym miejscu się znajdują, jak daleko są od celów i co osiągnięto do tej pory. Brutalne fakty są brutalne wyłącznie wtedy, gdy wcześniej nie było regularnej komunikacji i przekazywania informacji.

Podkreśla Pan rolę lokalnej kultury w tworzeniu od podstaw zakładu Lean, potrzebę uwzględnienia lokalnego sposobu myślenia, wykorzystania lokalnej wiedzy. Dlaczego?

Byłoby to okazaniem kompletnego braku szacunku, gdybyśmy nie wzięli pod uwagę lokalnej kultury życia i pracy. Między innymi dlatego tak ważna jest komunikacja, która pozwala zrozumieć, co ludzie z danego kraju lub regionu mówią i jak myślą. Ale nigdy nie twierdziłem, żeby robić wszystko, co mówią, ponieważ w każdej kulturze istnieją zakorzenione błędy, których nie wolno powtarzać. Groziłoby to powstaniem barier dla wniesienia kultury firmy, która płynie z tożsamości przedsiębiorstwa, w nowe środowisko. Pewnego razu w pewnym kraju prowadziliśmy w moim międzynarodowym zespole zażartą dyskusję na temat uwolnienia zakładu produkcyjnego od problemu palenia papierosów. Menedżerowie pochodzący z innych kultur zastanawiali się, jak to wygląda lokalnie. Okazało się, że prawie 40 procent mężczyzn w tym kraju pali papierosy. Jeżeli więc zdecydowalibyśmy się na zatrudnienie wyłącznie pracowników niepalących, oznaczałoby to wykluczenie znaczącej części potencjalnych kandydatów. Mogliśmy też przyjąć do wiadomości, że ludzie palą izacząć to kontrolować. I tak właśnie w końcu postąpiliśmy. To mały przykład, że trzeba czujnie słuchać tego, co dzieje się w lokalnym środowisku. Sztuką, której należy się nauczyć, jest umiejętność wpasowania tej lokalnej kultury w kulturę firmy, którą chcemy przeszczepić na grunt nowej fabryki. Przedsiębiorstwa globalne, które rozrastały się z jednej firmy-matki, mają jedno źródło i posiadają własną tożsamość oraz swoją receptę na osiągnięcie sukcesu. Wraz z rozrostem przenoszą je na inne regiony świata. Wtedy łatwo jest im stać na stanowisku: tak wygląda nasza kultura i tak powinniśmy pracować, ponieważ wiemy, że daje to gwarancję powodzenia. Firmy, które mają problemy z lokalną kulturą, najczęściej nie mają jasno określonej tożsamości. Zdarza się to często przedsiębiorstwom powstałym na bazie przejmowania innych firm.

Wspomniał Pan, że był w Japonii, widział Lean „od środka". Czy to właśnie kultura leży u podstaw sukcesu japońskiej motoryzacji?

To na pewno jeden z czynników. Geograficzne ukształtowanie terenu Japonii sprawiło, że ludzie żyją w dużych skupiskach na niewielkich przestrzeniach. Społeczeństwo jest przyzwyczajone żyć i pracować w taki sposób, żeby sobie wzajemnie nie przeszkadzać, przy silnie zakorzenionej pracy zespołowej. Mieszkając w Japonii, każdej niedzieli brałem udział w tzw. „obowiązkowych pracach ogrodniczych" wraz ze wszystkimi mieszkańcami mojego bloku i m.in. wtedy zaobserwowałem w Japończykach niezwykłe społeczne podejście do życia. Dla porównania my, ludzie kultury zachodniej, jesteśmy przyzwyczajeni do bardziej indywidualnego spojrzenia na świat.

Jakie są podstawowe różnice podejścia przywódcy w rewolucji i ewolucji Lean?

Rewolucja Lean oznacza sytuację kryzysową – firma upada, ludzie mogą stracić pracę itd. Wymaga to od lidera zmiany statusu quo, sposobu myślenia, wprowadzenia Lean w szybkim tempie. Ewolucja Lean dotyczy firm mądrych, pragnących się zmienić, ponieważ czasy i rynek zmieniają się i trzeba się dostosować. Takie przedsiębiorstwa zawczasu zaczynają myśleć nad tym, co zmienić, co można robić lepiej i z czasem staje się to dla nich sposobem na prowadzenie biznesu. Jest to naturalna ewolucja. Każdy lider to inne umiejętności, nie każdy potrafi się zmienić w zależności od sytuacji. Ale na tym właśnie polega sekret, siła dobrego przywódcy – na rozpoznawaniu zmian i umiejętności dostosowania zespołów, stylu i wizji do nowych okoliczności.

Czy może Pan opisać projekt, który był najtrudniejszy w Pana karierze?

Najtrudniejszym, ale dającym największą satysfakcję był przełom, rewolucja Lean, którą przeprowadziłem z zespołem w fabryce GM w północnej Anglii. Był kryzys, należało szybko działać pod niezwykłym ciśnieniem. Patrzyłem na zebranych cztery tysiące pracowników z poczuciem, że mam w ręku ich życie i że muszę działać. Myśl o tym, że może nam się nie udać, ponieważ nigdy nie jest to praca jednej osoby, budziła mnie po nocach. Mimo zaangażowania zespołu to na mnie spoczywała cała odpowiedzialność. Ale teraz, kiedy z perspektywy czasu wspominam tamtą presję i napięcie, myślę o tym z olbrzymią satysfakcją.

A jeśli chodzi o najbardziej satysfakcjonujący dla mnie osobiście okres pracy, to było to siedem lat, które przepracowałem w Opel Polska w Gliwicach. Ciążyła na mnie wielka odpowiedzialność, ale byłem przy narodzinach tego zakładu, w okresie jego dzieciństwa, młodości i dojrzałości. Zawsze z przyjemnością wracam do Polski i spotykam się z ludźmi, których wówczas poznałem. Wtedy bywali niedoświadczeni, czasem naiwni, ale z czasem rozwinęli się i dziś świetnie sobie radzą, nie tylko w Opel Polska/General Motors, ale także w innych firmach, również międzynarodowych. ■

John Burton

Przez 16 lat pracował dla General Motors, zarządzając zakładami GM w Niemczech, Polsce i Wielkiej Brytanii. Jego doświadczenie zawodowe obejmuje również pracę na stanowisku Dyrektora Lean Manufacturing w centrali GM w Europie oraz w Japonii, w firmie Nissan. Zarządzał z sukcesem wdrożeniem zasad szczupłej produkcji na różnych szczeblach organizacyjnych – od hal produkcyjnych, przez fabryki, aż do strategicznych rozwiązań wdrożeniowych na poziomie regionalnym i globalnym. Od sierpnia 2010 roku John Burton zajmuje stanowisko wiceprezydenta Smiths Detection odpowiedzialnego za globalny system produkcji, łańcuch dostaw, jakość i logistykę firmy. Bezpośrednio przed objęciem stanowiska w Smiths Detection, John był Dyrektorem ds. Nowych Zakładów w GM.

Źródło Lean Enterprise Institute Polska