

2-охсекундний **Lean**TM

Як навчати людей
та будувати Лін-культуру

Новий
Лін-здоровий
Пол

веселу

на роботі
та
вдома



**3-є
Видання**

П'ять нових
розділів

Пол А. Ейкерс

Пол, Дякую Тобі!!!

Твоє відео в youtube надихнуло мене шукати, що таке Lean. І з цього моменту з 2016 року розпочалась Лін-подорож моєї компанії Progress-Service (Україна, м. Львів) - фабрики з виробництва взуття.

Найперше, що я зробив - дав завдання всім своїм працівникам прочитати книгу «2 секунди Лін», адже це найдоступніша книга для будь якого віку від 0 до 100 років, яка дає чудове розуміння, що таке Лін . Також багато компаній почало відвідувати нашу фабрику (Лін-тури), під час яких ми постійно рекомендуємо Твою книгу «2 секунди Лін».

Моя дружина, Христина Федюк, ми працюємо разом, це наш сімейний бізнес, ініціювала переклад Твоєї книги “2 секунди лін” на українську мову. Мета - аби якнайбільше людей в Україні мали змогу дізнатись, що таке Лін. До перекладу долучила свою сестру Наталію Майорчак, яка також працює в нашій компанії та має багатий досвід співпраці з міжнародними консалтинговими та фінансовими інституціями.

Вся команда Progress-Service безмежно дякує, Тобі, Пол, за популяризацію Lean у світі. Впровадження Лін на нашій фабриці допомогло нам вийти на інший рівень роботи в середині в компанії та бути конкурентними на ринку України та Європи.

Співвласник компанії Progress-Service
Федюк Павло.

Paul, Thank You !!!

Your youtube video inspired me to look for what Lean is. And from that moment on, in 2016, the Lean-journey of my company Progress-Service (Ukraine, Lviv) - footwear factory, began.

The first thing I did was give all my employees the task to read the book “2 Second Lean”, because it is the most accessible book for any age from 0 to 100 years, which gives a great understanding of what Lean is. Also, many companies have started visiting our factory (Lean-tours), during which we constantly recommend your book “2 Second Lean”.

My wife, Khrystyna Fediuk, we work together, this is our family business, initiated the translation of your book “2 Second Lean” into Ukrainian. The goal is to give possibility for as many people in Ukraine as possible to learn what Lean is. She involved into translation process her sister Nataliya Mayorchak, who also works for our company and has great experience of cooperation with international consulting and financial institutions.

The entire Progress-Service team would like to thank you, Paul, for promoting Lean to the world. The introduction of Lean at our factory has helped us to reach another level of work inside of the company and be competitive in the market of Ukraine and Europe.

Co-owner of Progress-Service
Fedyuk Pavlo.

Схвальні відгуки про “2-охсекундний Лін”

“Це історія особистих пошуків Пола Ейкерса у прагненні створити Лін-компанію, сповнена його пристрасною жагою пригод та відкриттів нових можливостей (в Японії, в компанії FastCar і у його особистому житті), його шлях помилок та одкровень, і врешті-решт отримання ним нагороди – правду про серце та душу філософії Лін. Через фотографії, які Пол робив під час своєї Лін-подорожі, ми познайомились з його особистістю, з процесом Ліну та принципами, які змінюють усе. Пол демонструє пригодницький дух, притаманний, я так собі уявляю, засновникам та інженерам заводів Ford™ та Toyota™ багато років назад – дух, якого так часто не вистарчає сучасному Ліну.

“2-охсекундний Лін” – це відчутне втілення принципів. Він швидкий, ефективний та несе в собі величезну цінність. Ви не знайдете тут нічого подібного на промови нав’язливих консультантів чи ортодоксальних проповідників, а лише глибоке, практично духовне розуміння того, що означає бути послідовником Лін.

Ця знаменита книга вирізняється з-поміж великої кількості книг про Лін-виробництво. Якщо ти новачок в Ліні - прочитай цю книгу! Якщо ти експерт в Ліні - прочитай цю книгу! У будь-якому випадку, вона тебе не розчарує.”

~ Рандал Бенсон – Лін-консультант та автор книги *“The Quest Effect”* (*“Ефект квесту”*)

“Це дивовижно. Мені подобаються усі фото. Подобаються усі приклади використання Лін-виробництва в побуті. Якщо б усі вдосконалення “туру” Ліну втілити у життя ... хмммм...”

~ Холлі Дакворс, Доктор філософських наук, компанія *Kaiser Aluminum*, віце-президент з питань безперервного покращення

“ Я познайомився з Полом Ейкерсом з компанії FastCar більше року тому. Пол особисто відвідав місто Ферндейл та провів час з працівниками муніципалітету, навчаючи їх принципам Ліну.”

Ми продовжили навчання Пола, прийняли та щодня використовуємо принципи Лін, які він так красномовно описує у книзі “2-охсекундний Лін”. Вранці кожної п’ятниці ми проводимо круглий стіл щодо питань Ліну. Лін – це важлива частина того, якою повинна бути влада та того, що вона повинна робити. Громадськість часто має спотворену думку про державних службовців. Працівники нашого муніципалітету прийняли концепцію постійного пошуку покращень та підвищення ефективності своїх посадових обов’язків.

Особливо, я вражений тим, як усі працівники співпрацюють між собою та діляться один з одним ідеями покращень. Це дозволило створити особливу командну атмосферу і, як ніколи раніше, згуртувало колектив. Кожна особа, від нового до досвідченого працівника, повинна відчувати, що є цінною та її ідеї можуть сприяти змінам на краще.

Кожен муніципалітет повинен дізнатись та взяти на озброєння можливості Ліну!”

~Гарі С. Дженсен – Мер міста Ферндейл, штат Вашингтон

“ Дізнайся як здійснювати операційну діяльність з максимальною ефективністю, створюючи продуктивне та позитивне середовище для усього, що ти

робиш. Чудові приклади та аналітика, представлені у цій книзі, є відмінною початковою основою для будь-кого, хто прагне успішного росту.”

~**Доктор** Нідо Кюбейн – Президент Університету у місті Хай Пойнт та Голова компанії **Great Harvest Bread Co.**

“ Пол Ейкерс пристрасно захоплюється Ліном, що є абсолютно заразним. Компанія FastCar продовжує у своїй Лін-подорожі безперервно покращуватись. Їхній підхід до залучення працівників до ідей – це підхід світового класу, і про це свідчить все, що робить Пол та його команда.”

~**Гаррі В.** Кенворсі – Директор та менеджер Центру управління Ліном

“Чудова книга Пола Ейкерса – близька мені по духу. У ній Пол показує, що Лін - це проста річ, котра, окрім цього, є веселою та справді працює! “2-охсекундний Лін” – це про Лін-лідерство та про Лін-культуру, що допоможуть тобі добре ПРАЦЮВАТИ, добре ПОЧУВАТИСЬ, та ПІДНЯТИ РІВЕНЬ усієї Твоєї організації.”

~ **Карл** Ваденштен – Президент компанії **Vibco Vibrators** та Радіо токшоу **Host Lean Nation** на хвилі AM790 та на веб-сторінці 790Business.com

“Ця сильна книга перенесе тебе у динамічний світ компанії FastCar без здійснення авіаперельоту. Ви відкриєте для себе могутню комуну покращень, яку створили простота, покірність та ентузіазм Пола Ейкерса. Як зазначив Пол, це живе у нашій підсвідомості. Відтак, коли ми перевернемо своє мислення, ми зможемо робити речі, які ми навіть не уявляли. Саме тому мені вселяє оптимізм те, що Пол навчає своїм принципам безперервного покращення представників влади. Незважаючи на те, що Пол декларує те, що книга “2-охсекундний Лін” – це не для людей з науковими ступенями MBA чи любителів теорії, я все-таки пропоную усім експертам з покращень прочитати цю книгу з тієї причини, що вона написана просто та доступно.

Ця книга допомагає втілити Лін у життя.”

~**Меріл** Раніон, **CSP**, автор книги **Power Phrases (“Сильні Фрази”)** та дев’яти інших книг про комунікацію та співпрацю

“Кожен розповідає тобі як впроваджувати Лін... але лише Пол розкриває цінності, які сприяють розвитку Лін серед працівників. На мою думку, це значний внесок, який ця книга робить задля розширення основи знань. Чудова робота. Молодці.”

~**Тоні Олівер** - **Денвер, Колорадо**

“Нарешті! Знаменита інтерактивна книга, що робить вивчення Ліну доступним, легким для засвоєння, та ВЕСЕЛИМ! Посилання QR коду на відео та спонукальні до роздумів вправи залучають вас до чудового досвіду читання...”

~**Лінда** Кляйнеберг – Маркетинговий директор в компанії **VIBCO Vibrators**

“2-охсекундний Лін ЧУДОВИЙ! Пол Ейкерс - інноватор, який розширює наші горизонти, руйнує стереотипи, збільшує наші можливості в розбудові культури та обслуговуванні клієнтів. Ти можливо очікуєш лише на добре написану книгу, яка допоможе тобі швидше пізнати Лін... добре, і це теж, проте,

окрім цього, структура книги сама по собі демонструє інновації, креативність, та фокус на споживача/читача. Ти її полюбиш. Сьогоднішні лідери повинні бути інноваційними, пристрасними та оптимістичними. Разом з Полом ти отримаєш усі ці три компоненти, та ще й “на стероїдах”.

~**Доктор Чарльз Шван, Автор книги-бестселлера *Total Leaders 2.0***

“Яскрава, весела та розумна книга 2-охсекундний Лін – це рецепт Пола Ейкерса безперервного вдосконалення, що постійно покращується – створений та випробуваний в цехах своєї власної компанії FastCar. Це голос та дух автентичного американського підприємця, які показують, що Лін може бути застосований будь-де та будь-коли – і він завжди про Л-Ю-Д-И-Н-У. Пристебни свій пасок безпеки. Ти починаєш надихаюче, потужне читання на великій швидкості... навіть більше ніж читання завдяки відео-посиланням через QR коди.”

~Гвендолін Галсворс, автор книг **“Візуальне робоче місце/візуальне мислення”** та **“Робота, що має сенс”**

“Пол Ейкерс відповідає у своїй книзі “2-охсекундний Лін” на питання “чому”. Чому Лін? Пол надає читачеві вагомі підстави відправитись у Лін-подорож. Я наполегливо рекомендую книгу “2-охсекундний Лін” кожному, хто шукає відповіді на питання, як зробити їх компанію, чи підприємство більш ефективним та прибутковим.

Як голова виконавчої влади округу Ері (Нью-Йорк), я представив систему Lean Six Sigma чотири роки тому та перетворив округ, що був банкрутом, в один з найбільш фінансово стабільних округів в Америці. Округ Ері – це найбільша північна частина штату Нью-Йорк та місце розташування 3-го найбіднішого міста в США (Буффало). Наш успіх відбувся завдяки впровадженню Лін - на 80% та завдяки Six Sigma - на 20%.

Лін – це подорож довжиною у життя – подорож, що вартує часу та енергії, необхідних, аби зрозуміти та впровадити Лін. Пол Ейкерс дає лише поштовх для старту. Отож...починаймо!”

~**Кріс Коллінс** – Голова виконавчої влади округу Ері (Нью-Йорк)

“Щоразу, коли я відвідую компанію FastCar їхні працівники мотивують мене. Культура Лін – заразна. Як то кажуть – усе вирішують кадри. Якщо люди поділяють концепцію та з ентузіазмом втілюють її у життя, тоді все виходить”.

~Калєб Еріксон, **Офіс шерифа округу Вотком**

2-охсекундний
Lean™

Як навчати людей
та будувати Лін-культуру

веселу

**на роботі
та
вдома**

**Новий
Лін-здоровий
Пол**

Пол А. Ейкерс



FastCap Press

Авторське право © 2021 by FastCap Press

Всі права захищені,
включаючи право на відтворення
повністю або частково в будь-якій формі.

Пол Ейкерс: Voxer or Sigal (+13609413748)

Електронні листи будуть стерті

Дизайн – Пол Ейкерс

Сімнадцяте видання, березень, 2021 р.

Продано більше 135,000 екземплярів

Виготовлено в Сполучених Штатах Америки

Переклад на українську мову – Наталя Майорчак, 2021 рік

Редактори – Павло Федюк та Христина Федюк

Графічний редактор – Роман Маслей

книга “2-охсекундний Лін” представлена у всіх форматах

Можеш прочитати книгу, або для того, аби отримати ще більше розуміння - переглянути відео-ролики та ресурси на PaulAkers.net. Можеш послухати розширену аудіокнигу з додатковими надихаючими історіями про інновації, що не потрапили до книги.

Відвідайте веб-сторінку PaulAkers.net,

аби бути в курсі усіх Лін-новинок



Перевір мій новий додаток 2 Second Lean Play!

**Цей новий додаток надає тобі доступ до усіх аудіокниг Пола
БЕЗКОШТОВНО!!!!**

Доступний в App Store та Google Play



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net

Подяки

Редакторам

Енджі Воґт, за редагування оригінального рукопису.

Анжелі Томпсон, за фінальну перевірку та фінальні правки.

Особливі подяки

Леанн Ейкерс, моїй дружині, за те, що завжди на моїй стороні та буде зі мною фантастичне життя та компанію.

Команді FastCap, за те, що є найчудовішою командою людей, з якою будь-кому коли-небудь доводилося працювати.

Кіту Терлі, по-перше за те, що опублікував книгу, і за те, що я отримав від нього “чарівного пенделя”, аби швидше завершити рукопис

Невідомому послідовнику Ліну

У 1998 році я зайшов в один цех, який виглядав зовсім не так, як інші цехи, котрі мені доводилось бачити. Ніде не було видно зайвих запасів, у роботі був лише один процес. Більшість станків працювали тихо, а робоча зона була чистою та добре організованою. Замовлень в цей день було мало, проте власник компанії не панікував, а просто доручив своєму персоналу здійснювати технічне обслуговування об'єкту. Сама компанія була успішною, прибутковою, а люди, здавалось, по-справжньому отримували задоволення від своєї роботи. Я покинув цей цех, роздумуючи про те, що цей хлопець, напевно, божевільний. Як можна заробляти гроші і залишатись на плаву в бізнесі, якщо твої люди не виробляють продукції? Два роки по тому я дізнався відповідь на це питання.

Передмова

Розділ 1:	Що таке Лін?	11
Розділ 2:	Невже у мене на стільки все погано?	16
Розділ 3:	Безперервний потік у виробництві	20
Розділ 4:	Тепер все стане лише кращим	24
Розділ 5:	Що тебе дратує?	28
Розділ 6:	Домо Арігато (Велике Дякую), пане Лексус!	36
Розділ 7:	Давайте думати як у компанії Хокс	42
Розділ 8:	Давайте вибудуємо культуру Лін	51
Розділ 9:	Ранкові збори. Що далі?	60
Розділ 10:	Давайте зробимо це у вбиральні!	67
Розділ 11:	З чого почати?	70
Розділ 12:	Екстремальний Лін	75
Розділ 13:	Скромний Лін	83
Розділ 14:	Три стовпи Лін	87
Розділ 15:	Дивовижно добрі запитання	95
Розділ 16:	Лін – це іноземна мова	111
Розділ 17:	Організація втрати	114
Розділ 18:	Справжній “сік” Лін	122
Розділ 19:	90% - це втрати	125
Розділ 20:	Справжні зірки Ліну	128
Розділ 21:	Зроби Лін вибуховим	131
Розділ 22:	Відео-форсаж	134
Розділ 23:	Наш новий дім	139
Розділ 24:	Давайте вирушимо в Лін-тур	144
Ресурси		150



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Знайди



Що таке QR коди?

Шукайте їх в книзі!

Наведіть камеру свого смартфона на будь-який QR код у цій книзі...відскануйте або просто клікніть на нього... і ви перейдете безпосередньо до Лін-відео або PDF!



Усі Лін-відео

https://youtu.be/_Ic38RVxBcE

Відскануй



Переглядай



Наші топ Лін-відео:



1. Lean Desk – Лін-стіл
<https://youtu.be/-POV-VqEJlg>



2. Morning Improvement Walk - Ранковий обхід покращень
https://youtu.be/3OEePS7Oh_g



3. Lean Problem Solv-ing – Вирішення проблем, використовуючи Лін
https://youtu.be/HDjA_R48vMs



4. Lean Burrito – Лін Бурріто
<https://www.youtube.com/watch?v=uyzMQ2WwmWo>

Передмова

Ласкаво прошу в мій світ Екстремального Лін-Мислення. Як тільки ти відчуєш величезні переваги Ліну (концепції менеджменту, спрямованої на мінімізацію усіх видів втрат; бережливе виробництво), ти захочеш його, ти будеш прагнути до нього та робити все, аби оволодіти ним.

Оскільки Лін-мислення здійснило неймовірні зміни в моєму житті - як особистому, так і професійному - я хотів у назві цієї книги передати те, на скільки досяжним є побудувати вражаючу культуру Лін. Серед величезної кількості книг про Лін мені не траплялися ще по справжньому веселі. Мої друзі, з якими я ганяю на гірському велосипеді, сказали б “Це повна ЛАЖА!” Насправді, коли я шукав книги і веб-сторінки, для того, аби порекомендувати їх іншим людям, все, що я знаходив, це були книги з складними діаграмами та заплутаними теоретизованими роз’ясненнями бізнес-шкіл - але точно не той веселий Лін, який я знав і любив.

Ця книга написана не для для магістрів бізнесу, чи людей, які цікавляться теорією виробництва та графіками послідовностей технологічних операцій. Ціль книги - “виламати” двері можливостей для тих людей, які хочуть змінити на краще своє повсякденне життя як на роботі, так і вдома. Лін не такий складний, як його висвітлюють різні експерти та підручники. Насправді, по мірі того, як ти навчишся інкорпорувати Лін-підхід у своєму житті, ти побачиш, що, чим більше Лін-мислення у твоєму житті, тим більше задоволення ти отримуєш від самого життя.

Лін-мислення “розкрутило” мій бізнес від невеликого гаража до міжнародної мультимільйонної корпорації. У мене найвідданіші та найвеселіші співробітники, про яких міг би мріяти будь-який власник бізнесу. Я став втіленням американської мрії, бо знайшлися люди, які поділилися зі мною геніальними ідеями Лін-мислення. І так само, як мої японські наставники, я би хотів передати дар Лін-мислення іншим та, таким чином, створити більш процвітаючу та продуктивнішу Лін-культури по всьому світу.

Лін-мислення - це весело і захо-



Пол з Лін-ментором, віце-президентом компанії Хокс, який одягнений у кепку Пола – кепку пілота реактивного літака

плююче! Ідеї, які я почерпнув у своїх Лін-друзів, - тектонічні! Я спробував написати книгу про Лін - коротку, наочну та просту. На ринку представлено безліч семінарів, посібників і підручників. Я ж хотів написати книгу, яка б зробила Лін-мислення доступним для всіх, від домогосподарки до керівника найвищої ланки.

У мене увійшло в звичку читати для мого власного інтелектуального розвитку одну книгу на тиждень. Після прочитання я завжди грав у маленьку гру. Я запитував себе: “Що я дізнався такого, що могло б перевернути мій світ, якби я взяв це на озброєння?”

Я інкорпорував це контрольне питання в кінець кожного розділу, додаючи підсумок під назвою “Основна ідея”. Цей підсумок закріплює основні думки кожного розділу у найлінійніший спосіб. У будь-який момент ти зможеш швидко переглянути та пригадати принципи. Отож, пристебнись для енергійної їзди ... адже незабаром ти почнеш мислити в категорії Лін та пізнаєш Лін!



Наша туристична група на обіді з президентом компанії Хокс, однієї з найкращих Лін-компаній, які я відвідував в Японії.



Тони нудних книг про Лін. Лін повинен бути веселим!



Лін-мислителі будують міцні стосунки, піднімаючись вище будь-яких культурних бар'єрів

Розділ 1

Що таке Лін?

Десять років тому я відправився у свою Лін-подорож. Мені ніколи раніше не доводилося чути слово Лін, але те, що трапилось згодом - просто вражаюче. Ми з моєю дружиною заснували свою компанію FastCap у власному гаражі в 1997 році. FastCap - це виробнича компанія, що спеціалізується на виробництві інноваційних інструментів та обладнанні для столярів і будівельників. Чому дерев'яні вироби? Тому що я одержимий цією пристрасною-взяти в руки брус гондураського червоного дерева і змайструвати з нього що-небудь.



Пол та Ліанн у перші роки роботи FastCap.



Пол у своїй майстерні вдома.

Нашим першим продуктом стали самоклеючі ковпачки, що закривають отвори для гвинтів усередині шаф.

Наступним нашим продуктом став лазер LaserJamb. Я винайшов ці продукти, коли працював столяром. Я придумав, як їх виготовляти та продавати на ринку, в якому я був експертом (до речі, моя наступна книга буде називатися «Як придумати, а потім продати що-небудь геніальне».)

Ми звернулися в банк, щоб отримати свій перший кредит. Це була сума у 250 тис. доларів, величезні гроші тоді для нас. Комісія з видачі кредитів схвалила кредит, але оскільки більшість дрібних підприємств часто розоряються, президент банку вирішив все особисто перевірити. Він сам прийшов в компанію FastCap, щоб переконатися, що «інтуїція його не підвела». Оглядаючи наші майстерні, президент банку зауважив, що на підприємстві панує прекрасна трудова дисципліна, що процес дуже чітко організова-



ний і що все йде “як по маслу”. Після екскурсії він сказав мені: «Пол, я дам тобі стільки грошей, скільки тобі потрібно. Я ніколи не бачив, щоб бізнес був так чудово організований. Схоже, що ти справді знаєш, що робиш. »

Оскільки я сам дуже пишався своїм бізнесом, це було для мене найкращим компліментом, на який я міг сподіватись. Ми з дружиною, Леанною, дуже наполегливо працювали, щоб наш бізнес розвивався, і на той момент ми щойно перемогли в номінації «Новий бізнес-проект року» в окрузі Вотка.

Чи варто говорити, що враження президента банку лише зміцнили нашу впевненість у тому, що ми рухались в правильному напрямку. Ми отримували хороший прибуток, наш бізнес розширювався, а в нашій компанії панував молодий і зухвалий запал. Ми швидко росли і розвивалися, і все здавалося прекрасним. Що могло бути не так з бізнесом, який приносить прибуток, і про який так улесливо відгукнувся президент місцевого банку? Тут виникає друге питання: «Чи можуть у успішній компанії виникнути суттєві проблеми?»



Команда компанії FastCap в перші роки роботи

У нас були проблеми з інвентаризацією, зокрема, з управлінням сировиною, яку нам постачали. Я найняв виробничого консультанта, щоб він запропонував нам програмне забезпечення для більш ефективного управління нашими запасами. Після того, як консультант оглянув все наше виробництво, я запитав його: «Отже, Трейсі, що ти думаєш? Чи можеш ти мені допомогти?»

Його відповідь мене спантеличила. Він сказав: «Ну, я не знаю». Я знову запитав: «Так у чому, на твою думку, моя проблема?» Він



Пол з президентом банку, “Синку, у тебе тут потужний прекрасний бізнес...” :)

У нас були проблеми з інвентаризацією, зокрема, з управлінням сировиною, яку нам постачали. Я найняв виробничого консультанта, щоб він запропонував нам програмне забезпечення для більш ефективного управління нашими запасами. Після того, як консультант оглянув все наше виробництво, я запитав його: «Отже, Трейсі, що ти думаєш? Чи можеш ти мені допомогти?»



Управління тисячами кольорів сировини



Трейсі, консультант, який приніс мені приголомшливу новину про те, що ми не знаємо, чим ми займаємось

зробив паузу, ще раз оглянув наш цех і сказав: «Ти хочеш знати правду?» Я відповів: «Звичайно!» Він сказав: «Ви не знаєте, що ви робите, і ви нічого не знаєте про виробництво. «Оце так!



Пол...Вільне падіння!

Всього за тиждень до цього, президент банку сказав мені, що моя компанія найкраща з тих, що він коли-небудь бачив. А тепер цей хлопець заявляє мені, що я не знаю, що роблю і, що я, по суті, перебуваю у вільному падінні.

Аби зрозуміти, як непросто мені було змиритися з тим, що я почув, потрібно знати моє минуле. Все, чого я досягнув у житті до того моменту, я зробив сам, і до того ж досягнув досить вагомого успіху у цьому. Я отримав звання Скаутського Орла в

14 років, а коли мені виповнилося 16

- я зробив свій перший музичний інструмент, отримавши високу оцінку від майстра по виготовленні гітар, Боба Тейлора, який тут же запросив мене на роботу в свою компанію

Taylor Guitars. Мені пощастило

мати відношення до перших 2000 гітар, випущених його фабрикою.

Після завершення коледжу, маючи виробничий досвід, пішов працювати

викладачем ремесел, та пізніше був винайнятий для управління проектом будівництва 100 багатоквартирних житлових будинків. Це був дуже складний будівельний проект та безпосередньо пов'язаний з виробничим процесом.



Наставник Пола, Боб Тейлор, з компанії Taylor Guitars

Пол грає на одній зі своїх зроблених на замовлення класичних гітар



Пол (бородатий хлопець) зі своїм класом з промислового мистецтва

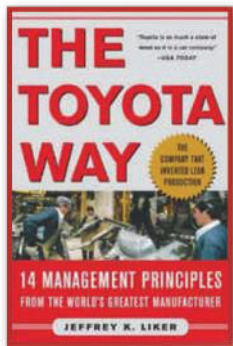
Також я був одним з провідних будівельників у будівництві будинку редактора журналу Архітектурний Дайджест Architectural Digest, в Бель-Ейре, штат Каліфорнія, а також займався відновленням найкрасивіших історичних будівель в Пасадені, і усе це у моєму ранньому 20-ірічному віці. Я не просто був упевнений у тому, що розумівся на принципах



Один з багатьох історичних будинків, які я реставрував



Дім Пола, майстерно побудований вручну



Дао Тойота Одна з найулюбленіших книг Пола

виробництва, але й також мав багатий досвід, щоб це довести, та вражаючий перелік моїх досягнень. А тут приходиться якийсь хлопець, якому я плачу, щоб він допоміг мені покращити мій бізнес, а він натомість заявляє, що я не знаю, що роблю.

Однак, я стримався і запитав: «Добре, Трейсі, що мені потрібно робити?» Він відповів: «Ти повинен дечому навчитися, а саме - виробничій системі Toyota, по-іншому ця система називається Лін-виробництво». Я запитав: «А що таке Лін?» Це я і збирався з'ясувати.

Основна ідея:

Твоя гордість заважає тобі зауважити те, чого тобі слід навчитись у першу чергу.

Лін працює на тебе

Визнач одну сферу, в якій ти вважаєш себе експертом:

Ти здивуєшся! Але, швидше за все, саме в цій сфері ти найбільше втрачаш, і саме тут ти можеш застосувати Лін найефективніше.

Твої думки та висновки з цього розділу:

Лін-відео:



1. Що таке Лін

https://youtu.be/_NYZzwqd01I



2. Лін у владі

<https://youtu.be/mBMan87Lziw>



3. Пол Ейкерс отримує звання “Керівник 2011 року” від журналу Seattle Magazine of the Year

<https://youtu.be/meq6Pq95Yz4>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

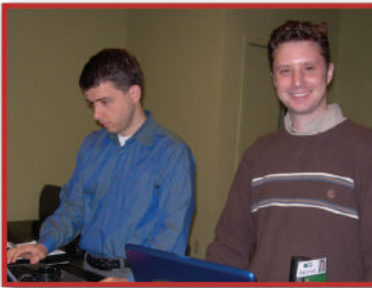
Розділ 2

Невже у мене на стільки все погано?

Уже на наступний тиждень після сумнозвісної фрази «ви не знаєте, що означає виробництво», двоє молодих хлопців, яких звали Бред і Джон, з'явилися біля наших дверей. Бред і Джон виростили в Японії, як діти місіонерів, де пізніше працювали перекладачами у японця, який навчав Ліну американські компанії. І так добре оволоділи цими принципами, що вирішили почати працювати самостійно, а мою компанію FastCar обрали в якості своєї першої «жертви».



Бред перекладає для японського Ліна-вчителя



Хлопці з дитячими обличчями, Бред та Джон, вивчають Гембу, мої справжні Ліна-вчителі



Подивіться на усю цю чудову партію виготовленої продукції... О НІ

Я був вражений їхніми спостереженнями, але ціна, яку вони попросили за свої послуги, приголомшила мене - 10 000 доларів на тиждень. Я володів всього лише невеликим бізнесом, а не банком. І це була гігантська сума для мене, але я знав, що мені потрібна допомога, якщо я хочу вивести свій бізнес на новий рівень. До того ж, дещо з їх не позбавлених сенсу висновків мені було зрозумілим. Я вирішив ризикнути, але спочатку переконав дружину дозволити мені витратити цю велику суму. Згодом ми переконалися, що це було одним з найбільш вартісних рішень, які ми коли-небудь приймали. Від цього моменту у нас не було дороги назад. Це було так, наче би ми після гри в своє задоволення в баскетбол у вихідні з колегами по роботі перейшли до серйозних тренувань в олімпійській збірній. Звичне розмірене життя для нас закінчилося.

Хлопці задавали питання про все, починаючи з того: «Чому у вас так багато виготовленої продукції?» Я відповідав: «Тому що на налаштування обладнання

для кожного варіанту нашого продукту йде багато часу. Ось нам і доводиться виготовляти великі обсяги продукції прозапас, на кілька місяців наперед».

Бред і Джон сказали мені, що це чисті втрати, тому що вироблені прозапас виробу потрібно інвентаризувати, складувати, а потім стежити за їх збереженням і станом. А якщо зробити тільки необхідну кількість, то не знадобляться всі ці зайві витрати на інвентаризацію, складування і зберігання виробленої продукції. Таким чином скоротиться величезна кількість втрат. І якщо вас бентежить час, який необхідний для налаштування верстату, то потрібно просто знайти спосіб його скоротити ... Наприклад, замість звичайних 45 хвилин, спробуйте виконати налаштування верстату за 5 хвилин. «Послухайте, - сказав я, - я вам в батьки годжуся. Я займаюся своєю справою вже багато років і знаю, що неможливо за 5 хвилин добре переналаштувати верстат». Бред посміхнувся і сказав: «Вам ще належить багато дізнатися про Лін».

Протягом наступного тижня хлопці спостерігали за нашими виробничими процесами та оцінювали все, що ми робили, від вибору трафарету, заміни інструментів, відстані, яку потрібно було пройти до того чи іншого обладнання, до вирівнювання лобзиків та заміни ламп на наших машинках. Кожен крок виробничого процесу оцінювався за критерієм ефективності та простоти. Все це допомогло нам внести значні зміни в процес і скоротити час налаштування верстату, що в підсумку дозволило нам легко виготовляти вироби будь-якого розміру, форми і кольору, в залежності від конкретного замовлення клієнтів, а не виготовляти всі можливі варіанти у великих обсягах.

І ось замість 45 хвилин нам вдалося скоротити процес налаштування верстату майже до 5 хвилин. Я готовий був з'їсти свою власну кепку. Але, що ще більш важливо, ми і до сьогодні продовжуємо вдосконалювати цей процес. Це дозволило нам скоротити час налаштування верстату до рекордних 2-ох хвилин.

Таким було моє знайомство з Лін-мисленням. Спочатку я був абсолютно впевнений, що ідеї Бреда і Джона недосяжні, але вже через кіль-



Бред зі своєю заворозжуючою усмішкою: "Поле, тобі так багато потрібно дізнатися про Лін."



Пол "переживує почуте"

ка тижнів переконався у зворотньому, я на власні очі побачив: неможливе - можливо.

Мій перший досвід роботи за методикою Лін-виробництва дозволив мені познайомитися з двома його основними принципами: усунення втрат і постійне вдосконалення.

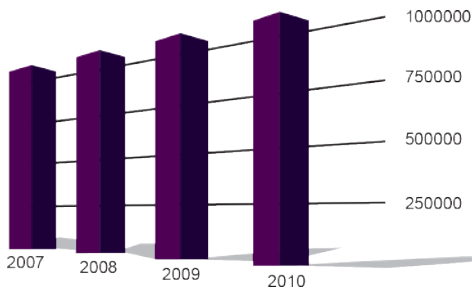
У той час як керівник банку був вражений, побачивши чистий і добре організований цех, Бред і Джон одразу звернули увагу на цех, в якому працювало безліч працівників, які були залучені в громісткий процес з виробництва непотрібної на той момент продукції, яка потім вимагала постійного обслуговування, зберігання тощо. Для того, аби усунути втрати від виробництва надлишкових запасів, ми повинні були ретельно проаналізувати весь виробничий процес і знайти шляхи його вдосконалення.

Лін-мислення передбачає, що все може постійно і безперервно покращуватись. Якщо ви вважаєте, що ідея вдосконалення – це як йти у відпустку – щось, що ви робите кілька разів на рік, та знову повертатись до роботи - ви будете здивовані.

Прочитавши книгу «Шлях Тойоти», я оцінив для себе по-новому, наскільки радикальною насправді є ідея «безперервного покращення». Тепер я розумію, що втрати енергії, втрати фінансові, втрати ресурсів та втрати часу щодня тягнуть нас назад.

Toyota реалізує мільйон удосконалень щороку, всі вони генеруються з ідей, поданих її працівниками по всьому світу!

Якщо ви думаєте, що ваше життя або ваш бізнес цілком добре йдуть, ви помиляєтеся. Компанія Toyota щорічно реалізує мільйони пропозицій



цій покращень своїх працівників по всьому світу, при цьому вони вже більше 50 років керуються принципами Лін-мислення. Як каже мій хороший друг і послідовник Ліну, Джефф Каас, «втрати - як гравітація, вони тягнуть вас назад 24 години на добу 7 днів на тиждень. І якщо ви не знайдете спосіб їх подолати, то програєте!

Основна ідея:

Ми з вами генеруємо втрати
24 години на добу 7 днів на тиждень.

Лін працює на тебе

Заведи журнал і протягом тижня записуй в нього всі свої щоденні дії і процеси, в яких можуть бути втрати.

В кінці тижня ти переконаєшся, що ефективних, прибуткових і продуктивних дій набагато менше, ніж тих, в яких є втрати. Результат може здивувати тебе.

Твої думки та висновки з цього розділу:

Лін-відео:



1. Лін-бурітто

<https://www.youtube.com/watch?v=AQQIXP8qM-1M&feature=share>



2. Втрати, втрати, втрати... вони повсюди

<https://www.youtube.com/watch?v=g-FnSL29GHS0&feature=share>



3. Лін: втрата очікування

<https://www.youtube.com/watch?v=ibBXtleo4ms&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 3

Безперервний потік у виробництві

Наступні тижні для мене були схожі на посвяту в нову релігію - це було занурення в новий спосіб мислення. Після того, як я познайомився з результатами усунення втрат і з концепцією безперервного вдосконалення, мені була представлена ідея «безперервного потоку у виробництві», тобто ідея потоку одиничних виробів.

Для сучасного американця ця концепція абсолютно чужа, оскільки з минулого століття наша культура повністю перейшла на економіку, яка опирається на масове виробництво. Ми живемо в епоху, девізами якої можуть служити фрази: «чим більше, тим краще», «уніфікація всього!» або «якщо щось добре, то цього потрібно якомога більше». Хіба не так?

Компанія FastCap не стала винятком. Наш цех був орієнтований на масове виробництво, глобальне мислення, що абсолютно суперечить ідеї «потоку одиничного виробу».

У нашій компанії FastCap ми виробляли великі партії продукції, незалежно від того, яку кількість замовлень ми отримували, тому що вірили, що так економимо час і гроші. В результаті з'ясувалося, що, виконуючи величезний обсяг робіт, ми виробляли і гори відходів, оскільки орієнтувалися на модель масового виробництва.

Наприклад, ми виготовляли лазери Laserjamb партіями по 100 штук. За нашими розрахунками, на виробництво кожного Laserjamb ми витрачали близько 45 хв. Таким чином, на партію в 100 шт. йшло близько 75 робочих годин від початку і до кінця виготовлення. Ми вважали, що, виробляючи їх партіями по 100 штук, ми економимо час, і при цьому гарантуємо їх постійну наявність на складі в разі, якщо надійде замовлення на них. Коли Бред і Джон запропонували нам випускати цей інструмент по одному і тільки тоді, коли надійде замовлення на нього, я подумав, що вони обидва зійшли з розуму. Здається, я відповів їм тоді так: «Ні, так не піде!» (в такі моменти зазвичай на думку спадає прислів'я «Яйця курку не вчать «або» Не вчить стару собаку новим трюкам»).

На нашому підприємстві ми створили необхідні площі, для того, аби



Компанія FastCap була заімпонізована методом виробництва партіями

виготовляти свою продукцію. При виготовленні інструментів партіями по 100 штук нам потрібно було місце для розміщення всієї партії на кожному етапі виробництва. Насамперед, нам потрібно була достатня кількість верстатів, щоб розмістити на них всі нівеліри Laserjambс одночасно. Крім того нам необхідно було якось транспортувати нівеліри Laserjambс з однієї частини фабрики в іншу.

Виробництво великими партіями вимагало великих площ, обладнання, персоналу і грошей. Але я вважав, що це неминуче зло, яке гарантує ефективність. Виробництво партіями по 100 шт. здавалося мені найбільш резонним. Покірно підкорившись рекомендаціям Бреда і Джона, ми стали виробляти нівеліри Laserjamb по одному. На мій погляд досвідченого виробника, цей процес повинен був стати занадто стомлюючим і трудомістким, а тому неефективним. Я дуже хотів утерти носи цим, так званим, експертам, довівши їм марність всієї цієї затії. Я жартував над ними, у всякому разі, тоді мені так здавалося.



Старий пес, насправді, вчиться новим трюкам!



Великі верстати для зберігання великих партій робіт. Якщо була допущена одна помилка, уся партія потребувала переробки



Нова П-подібна комірка Laserjambс - одна людина виконує роботу чотирьох без помилок

Перший тиждень вони провели, розбиваючи цехи на невеликі секції П-подібної форми. Моя компанія виглядала так, як ніби по ній пронісся смерч, а я сам став його жертвою. Ви ж пам'ятаєте, як я пишався своєю прекрасною компанією і своїм талантом виробника? Було досить принизливо спостерігати за тим, як ці двоє безвусих молодики повністю переробляють все в моїй компанії, демонтують найважливіші компоненти. Це сприймалося так, як якщо б хтось мені сказав: «Пол, твоя дитина потворна. Ми її звідси забираємо». Несправедливо по відношенні до моєї «молодої і зухвалої» компанії!

Як ви думаєте, що трапилося потім? Мої очі ніби відкрилися під магією Лін-мислення. Пра-

цього під замовлення, кожен нівелір Laserjamb від початку і до кінця виготовляв один працівник, який був в змозі візуально інспектувати цілісний виріб, оскільки сам його і збирав. Такий процес виробництва «по черзі» дозволяв нам відразу ж виявляти помилки, якщо вони виникали: можливо, отвір було трохи зміщений від центру, або ручка була невірно прикручена. Хоч би яка була помилка, ми могли відразу ж її виявити в процесі виробництва конкретного нівеліра Laserjamb, а не тоді, коли вся партія в 100 штук уже була готова. Усунути недолік в одному нівелірі Laserjamb - це дрібниця. А ось зробити те ж саме для повністю готової партії нівелірів - це справжня катастрофа!

Подібні вдосконалення також допомагають здійснити перехід на якісно інший рівень. Завдяки індивідуальному підходу, ми не лише отримали можливість більше звертати увагу на процес (і як результат - звели помилки до мінімуму), а й сам процес при цьому пішов більш гладко. Заповнення бланку замовлення, завантаження, доставка, оплата, оборот готівки - все, що було пов'язано з цим процесом, тепер стало набагато простішим.

Замість того, аби мати на складі 100 штук нівелірів Laserjamb, які потрібно перераховувати, зберігати тощо, у нас було в наявності 0 штук, оскільки ми виробляли кожен нівелір Laserjamb після отримання замовлення. Ми його виготовляли, упаковували, доставляли і отримували за це гроші. А це значить, що ми не витрачали кошти на виробництво чогось, що ще не було продано. У нас стало набагато менше лежати мертвим вантажем на складі запасів, і при цьому ми затратили набагато менше робочого часу. Аби було наочніше, всю цю готову продукцію, що припадає порохом на складі, можна порівняти з листям салату, що в'яне кожну годину.



Простий потік одиничного виробу

Виготовлення продукції під замовлення спрощує та вдосконалює і інші частини виробничого процесу. Лін-мислення поступово стало набувати для мене сенсу, незважаючи на свою позірну алогічність.

Основна ідея:

Виготовіть велику партію - і у вас буде море втрат, або зробіть одну одиницю, але зробіть її правильно
- і втрати чарівним чином зникнуть.

Лін працює на Тебе

Визнач одну зону, в якій виготовляється ціла партія на сьогоднішній момент: _____

Скільки часу потрібно, аби виготовити партію в кількості 10 штук: Час: _____

А тепер, скільки часу потрібно, щоб виготовити ті ж 10 штук, але по черзі кожному: Час: _____

Твої думки та висновки з цього розділу:

Лін-відео:



1. Лін-стиль компанії FastCap

<https://www.youtube.com/watch?v=su9CulCZTB-g&feature=share>



2. Виробництво партіями проти потоку одиничного виробу

<https://www.youtube.com/watch?v=Z4pBUJtkY-gU&feature=share>



3. Лін-спосіб заміни різця

<https://www.youtube.com/watch?v=i7klvrAm5gc&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 4

Тепер все стане лише кращим

Моя Лін- подорож мене по справжньому захопила. Це був хвилюючий процес змін. З кожною новою пропозицією щодо покращення я проходив від стадії недовіри і сумнівів до смиренного сприйняття, аби зрештою, на власні очі переконатися, до повного свого здивування, на скільки простішим, ефективнішим і менш витратним є результат.



Наша полицка під раковиною, до



Після – швидше, простіше та безпечніше

З тих пір я став одержимий ідеєю боротьби з непотрібними втратами в своїй компанії FastCar. Незважаючи на те, що я вже 10 років працюю по системі Лін, і люди приїжджають з усього світу, аби побачити та зрозуміти нашу Лін-культуру, все одно вважаю, що 90% того, що всі ми робимо, - це безглузді втрати. Нижче я наведу вісім прикладів, де ми несемо найбільше втрат. Взагалі число 8 фатальне.



1 втрати через перевиробництво



2 втрати через непотрібне транспортування



3 втрати через зайві запаси



4 втрати через дефекти/брак продукції



5 втрати через зайві етапи обробки



6 втрати через зайві рухи



7 втрати часу через очікування клієнтів



8 втрати через невикористання геніальних ідей співробітників

Пошук компонентів втрат - це не тяжка повинність, а своєрідна гра, - полювання на сміттяра-монстра. Лін не ускладнює ваше життя. Навпаки, Лін орієнтований на спрощення будь-якого процесу. Якщо спростити процес, то ми доб'ємося кращого результату з меншими зусиллями. І цей момент неможливо переоцінити. Лін дбає не про те, щоб ускладнити нашу працю, а про те, щоб все стало простішим. При цьому суть не в тому, аби все відбувалося швидше, а в тому, аби поліпшити якість всього, що ви робите. Це кардинальна зміна психології, стилю життя і роботи, але навіть маленька дитина щодня робить черговий крок у постійному нескінченному прагненні вперед, до чогось кращого. Ці зміни дійсно великі, але навіть не це головне в Ліні.

Я лише ділюся з вами тим, як Лін увійшов в мою роботу і які приголомшливі результати це принесло. Наслідки того, як він може впливати на чиесь особисте життя, просто дивовижні.



Звична робоча зона, яку я бачу, коли відвідаю інші компанії. Це справжнє жахіття!



Робоча зона в компанії FastCap після 10 років безперервних покращень. Це справжня мрія

Якщо я ще про це не писав (а я ніколи не втомлюся це повторювати!), Лін - це про усунення втрат і постійне поліпшення, а також про прагнення зробити все простішим. Якщо тобі на щось потрібно годину, подумай, чи можна це зробити за 30 хвилин. Повір - 30 хвилин - це не божевілля, це 30 хвилин, в які ти вкладешся, позбувшись від 8 видів втрат. Після того як ти скоротиш процес до 30 хвилин, спробуй зменшити його до 15 хвилин. А коли у тебе вийде зробити все за 7 хвилин - можеш станцювати переможний танець. Ти добре попрацював й маєш право тріумфувати. Лін - це мистецтво скорочення, а не збільшення.

Лін - це постійне скорочення втрат, які щодня впливають на наше життя: коли ви готуєте сніданок вранці, або коли ви одягаєтеся. Воно допоможе вам спростити збори на роботу, пошук ключів від машини, сумки, збори дітей в школу, приготування їжі, роботу в саду, прибирання будинку - не важливо, що саме. Лін-мислення можна застосувати до кожного аспекту життя, а відтак він може покращити кожен аспект життя. Так, ставши переконаним послідовником Ліну, ви трішечки поліп-

шите все у своєму житті!

Все у житті - це процес. Коли ви навчитесь мислити категоріями Лін, ви почнете інкорпорувати певні питання у ваші повсякденні думки. Ви почнете уявляти, як можна змінити ті чи інші процеси, аби вони відбувались швидше, безпечніше і простіше, та як поліпшити якість того, що ви щодня робите. У вас увійде в звичку робити невеликі покращення щодня до кінця життя.



На шухлядах столу - наклейки з написами, кнопки на посудомийній машині та пронумеровані по порядку кроки, зелений магнітик попереджає про те, що посуд вимитий, червоний - про те, що посуд брудний.



Навіть сільничка та перетичка мають своє місце

ВДОСКОНАЛЬ ПРОЦЕС

- 8 ВИДІВ ВТРАТ

ЛІН-МИСЛЕННЯ

Основна ідея:

Пошук компонентів втрат - це не тяжка повинність, а своєрідна гра - полювання на сміттяра-монстра.

Лін працює на Тебе

Озирніться навколо і знайдіть один з 8 видів втрат у своєму житті:

- 1.Перевиробництво: _____
- 2.Зайва обробка: _____
- 3.Зайві запаси: _____
- 4.Дефекти: _____
- 5.Транспортування: _____
- 6.Зайві рухи: _____
- 7.Час очікування: _____
- 8.Невикористані геніальні ідеї співробітників: _____

Твої думки та висновки з цього розділу:

Лін-відео:



1. Лін-кухня

<https://www.youtube.com/watch?v=Ui-Lk6gK7m8>



2. 8 смертних гріхів втрат

https://paulakers.net/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/11/8-wastes-20191112.pdf



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos



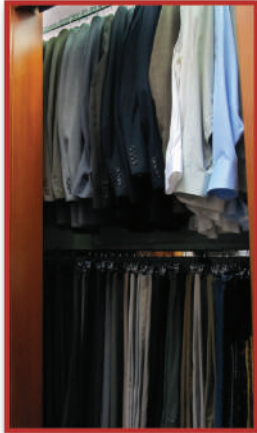
Розділ 5 Що тебе дратує?



Дозвольте мені навести декілька прикладів того, як я імплементував Лін не лише на робочому місці, але і вдома. У мене є гардеробна, і коли я щоранку захожу в неї, я бачу там десяток своїх костюмів, повсякденний і спортивний одяг. Але проблема в тому, що мені вже 50 років і я “сліпий

як кажан”, а тому часто не можу розрізнити відтінки кольорів.

Коли я побудував будинок 16 років тому, я передбачив лампу в гардеробній. Вона як і раніше прекрасно працює, але мої очі вже не ті. Одна лампа робить тіні і залишає неосвітлені кути, і це створює мені справжні труднощі вранці. Я беру з шафи свій костюм (ні, не той мій блакитний костюм з



До та після. Мої лін-покращення у моїй гардеробній – встановлення об’ємних ламп, відтак я можу впевнено розрізняти та пошукати кольори. Чому я чекав 16 років!

поліестеру) і йду в центр спальні під лампу, де світло яскравіше, аби підібрати під нього сорочку та краватку. Після багатьох походів від гардеробної до лампи у спальні, нарешті, я усвідомив, наскільки це втомлювало. Процес вибору одягу просто виводив мене з себе! А що, якщо встановити дві або три лампи денного світла безпосередньо в гардеробній? Більше не буде ніяких тіней і неосвітлених кутів! І в найближчий вихідний я реалізував цей проект.



До та після. Гардеробна з верхнім одягом. Раніше одяг висів в один ряд, тепер зверху я прикріпив додаткову балку для одягу моєї дружини. Я встановив підсвітку знизу. Це просто рай!

Сьогодні моя шафа підсвічена, так наче Бог розмовляє зі мною вранці! Коли я включаю світло, я бачу всі відтінки кольорів моїх костюмів,

сорочок, штанів. І тепер така звична ранкова дія, як вибір одягу, більше не дратує мене і не займає зайвого часу. Ця маленька перемога принесла мені психологічне звільнення. Це лише здається дрібницею, але якщо щоденні докучливі процеси зробити легкими і приємними, наше життя стане кращим і приємнішим. У ньому не буде більше безглузких ходів



Мій друг, Карл Ваденстен, який виготовляє вібратори...для цементу ;) Карл один з найкращих прихильників Ліну, яких я зустрічав, а в його компанії працюють люди, які захоплені війною з втратами

туди-сюди, не буде більше ніяких сумнівів, помилок, перероблення, сварок.

16 років я боровся з проблемою, замість того, аби вирішувати цю проблему. І одного разу, коли я усвідомив це («все це по-справжньому бісило мене»), я придумав рішення проблеми (мій проект вихідного дня). Тим самим я поліпшив перший ранковий процес, з якого я буду починати кожен ранок до кінця своїх днів.

Лін вирішує проблеми, які виводять нас з себе. Це я дізнався від Карла Ваденстена з компанії VIBCO. Карл - один з тих послідовників



Артур (79) та Генрі (80) з VIBCO. Вони ласкаво називають себе "вчителями-пенсіонерами". Вони роблять другу кар'єру в VIBCO та здійснюють величезний внесок у Лін-культуру, залучені завдяки своєму багатому досвіду, аби щодня брати участь у вирішенні проблем.

Ліну, які роблять його одночасно і простим, і веселим. Карл керує великою компанією в Провіденсі, Роуд-Айленд, що виготовляє промислові вібратори ... для сипучих матеріалів і бетону! :)

Карл веде радіо-шоу, яке називається «Лін-нація» і переміщається по своїй компанії в корковому шоломі на голові, заявляючи: «Ми перебуваємо в стані війни з втратами». Він один з моїх найближ-

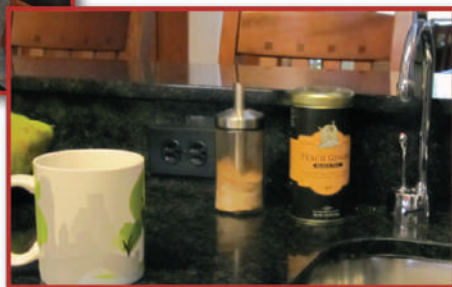
чих однодумців, і це саме він привернув мою увагу до цієї концепції. Пам'ятайте: “Лін просто виправляє речі, які тебе дратують.”

Що мене дратувало так це те, що я не міг добре бачити свій одяг в гардеробній. Тому я взявся за вирішення проблеми і вирішив її. І тепер до кінця своїх днів я буду отримувати задоволення від процесу ранкового одягання при прекрасному освітленні. Я вже не кажу про те, що заробив пару «бонусів» від своєї дружини, тому що вона користується тією ж гардеробною, а значить і вона теж краще бачить одяг. Отож усі виграли – ще одна перевага Ліну.

Я зробив в буквальному сенсі сотні вдосконалень у себе вдома, проте дозвольте мені поділитись з вами з одним з моїх найулюбленіших. Вранці я роблю собі чай. Я кладу в горнятко цукрозамінник Splenda, корицю та потім сам чай. Я роблю це кожного ранку. Це досить одноманітний процес: я відкриваю шухляду, дістаю пакетик цукрозамінника Splenda, розриваю його, висипаю вміст в горнятко, розвертаюся і йду до смітника, кидаю в нього порожній пакетик; потім додаю в горнятко корицю, кладу баночку з корицею на місце; після цього я опускаю в чашку пакетик чаю і йду за чайником з гарячою водою, заливаю воду – ось тепер чай готовий.

Насправді я терпіти не можу розривати пакетик цукрозамінника. Я робив це роками, і це зводило мене з розуму. І одного разу вирішив купити нерозфасований цукрозамінник. Я придбав невеликий шейкер для цукру і висипав в нього Splenda. І з цього дня моя щоденна рутинна змінилася: я відсипаю трохи Splenda, трохи кориці, опускаю чайний пакетик і наливаю води. Усе.

Я зекономив біля 5 секунд на тому, що мені не потрібно було розривати пакетик цукрозамінника Splenda. Ви напевно скажете, що це дрібниця, але саме з дрібниць і



*Лін-рішення!
Усунення втрати зайвих
рухів. Більше немає походів
туди-назад, аби зробити чай.
Ходіння – це втрати. Швидко
та Просто!*

*Чай та суміш цукрозамінника з цинамоном
стоять поруч з гарячою водою.*

складаються великі речі. І потім, я подумав: «Адже вдома лише я один використовую цукрозамінник Splenda та корицю? То чому ж тоді не змішати їх у шейкері?»



*3 чашки чаю в день -
неймовірна економія*

Час: 30 секунд в день = 3 години на рік.

Відстань: 10 кроків заради 1 чашки x 3 чашки в день = економія 30 кроків в день = 10 км на рік.

Таким чином я ще раз спростив рутинний процес. Тепер мені необхідно було робити лише один рух, аби засипати з шейкера суміш Splenda та кориці, потім я опускав в чашку з гарячою водою пакетик чаю - і мій чай був фактично готовий без зайвих рухів. Таким чином я почав економити собі 10 секунд щодня до кінця своїх днів. Звичайно, я роблю собі 3-4 чашки чаю щодня. Отже, помножимо 10 секунд на 3 рази в день - і побачимо, як просте приготування чаю стало швидким, мов вітер, що допомагає мені набагато швидше вийти з дому по справах.

Окрім цього, не забувайте про всі ті втрати, які я усунув на більш глобальному рівні. Сюди залучено багато процесів. Наприклад, процес розфасування Splenda по пакетиках: втрати при виробництві самих пакетиків, крім того, хтось повинен їх надрукувати, доставити на склад, потім порозвозити по магазинах, зайнятись інвентаризацією цих пакетиків. І нарешті, я повинен був їх купити, принести додому, покласти в свою шухляду, а потім кожен з них розривати та викидати. Після чого сміттєвий контейнер повинен хтось вивезти на звалище і там утилізувати. І, до речі, звалищем теж хтось управляє.

Тобто виходить, що з однією дією пов'язано безліч втрат, які відбуваються мільярди разів в день по всьому світу, і не лише з нещасним цукрозамінником Splenda, але і з багатьма іншими речима. А я благополучно уникнув всіх цих втрат. Я уникнув втрати паперу, а значить я запобіг зрубці дерева. Лін - це справді ідеальний екологічно безпечний транспортний засіб.

Наведу вам ще два приклади того, що я вдосконалив в будинку, хоча насправді я міг би наводити такі приклади безконечно. Один з них напевно сподобається тим, хто ненавидить прибирати траву після стрижки газону.

Мені доводилося стригти траву щотижня, як це робить більшість з нас. Наша ділянка два акри, тому я використовував велику газонокосарку, в якій є мішок, куди потрапляє трава. Я витрачав величезну кількість часу на те, аби за час стрижки кілька разів злазити з косарки і звільняти

мішок.

Одного разу хтось запропонував мені спробувати мульчувати траву. Я відповів, що не хочу цього робити, тому що мені не подобається, як газон виглядає після мульчування. Але я помітив, що якщо стригти газон не дуже коротко і менше зрізати, то газон з часом стає красивішим. Отже,

я став мульчувати газон. В результаті мені доводиться рідше удобрювати його, тому що мульчувати траву дуже корисно для газону. Я заощадив гроші і час, тому що удобрюю газон в два рази менше. І після мульчування, і після використання мішка, мені доводилось чистити нижню частину газонокосарки, тому що трава забивала леза знизу (я живу на Тихоокеанському північному заході, і тут косять навіть під час дощу). Це створювало багато клопоту і додаткової роботи. Я злизав з газонокосарки, брав шланг, направляв його на нижню частину машини і мив її. Це був дуже трудомісткий процес. Мені не подобалося це робити. Я подумав, а що, якщо я покладу трубу на землю, просвердливши в ній отвори, а зверху повішу садовий шланг і зроблю ручку, за допомогою якої зможу вмикати і вимикати воду? Тоді я зможу наїхати газонокосаркою на трубу, повернути ручку і дати воді зробити свою справу. І знаєте що - я спробував це зробити. І у мене вийшло. Я заощадив купу часу, адже мені більше не потрібно було злазити з косарки і знову залазити на неї!



Мене не лякають розміри мого подвір'я, адже я роблю постійні Лін-вдосконалення, що робить обслуговування простим та веселим.



Виявляється, що водні процедури – корисні і для газонокосарок! А скільки друзів попались на мою жартівливу пропозицію потягнути за ручку



Біде для газонокосарки! Навіть моя косарка в захопленні від Ліну.

Лін - це процес постійного вдосконалення, чи не так? Мені не подобалося, як виглядала труба і шланг

Що тебе дратує?

на моїй ділянці. Тому я зробив наступний крок. Я залив бетон, вклав



Майданчик для очищення газонокосарки від залишків трави готовий. Вода під повним тиском здатна бити на 7,5 м вгору, змиваючи бруд і траву. До речі, діти обожнюють тут гратись!



Великий двір і великий обсяг робіт стимулюють бережливе мислення!

в нього трубу, зробив отвори і знову залив бетоном так, щоб тільки отвори залишилися видимими на поверхні. Я, як і раніше, міг під'їхати, натиснути на важіль, і вода починала бити фонтаном з отворів в бетоні, змиваючи бруд і траву. При цьому моя система очищення була замаскована.

Все було акуратно, ні труба, ні шланг не лежали на землі, захарашуючи робочу зону і псуючи вигляд. Все виглядало бездоганно. У мене вийшло! І уявіть собі, все працювало, як в казці! Мої друзі вмирали від задрожів, дивлячись на те, що я придумав. Ви запитаете, чому? Та тому, що це було дійсно здорово і весело! Це і є Лін-мислення.

Тепер, коли я закінчую стрижку газону, я з великим задоволенням мию низ своєї газонокосарки, тому що це дуже просто (і весело). Мені

подобається робити всілякі удосконалення в своєму господарстві.

І, наостанок, наведу ще один із прикладів Лін-удосконалень в моєму домі, воно теж одне з моїх улюблених, тому що воно неймовірно просте.

Двоє моїх дітей, 16 та 18 років відповідно, обожнюють тости. Вони готують їх самі і, як і більшість підлітків, завжди залишають вимазаний маслом ніж на столі. Чесно зізнаюся, що ця дурна звичка просто бісить мене. Ви не уявляєте, скільки разів я благав їх класти ніж на край маслянки або відразу в посудомийну машину. Кілька днів вони це робили, тому що вони, варто визнати, хороші діти (правда!). Але дуже скоро ніж знову валявся на столі, в компанії з хлібними крихтами і залишками масла.

Одного дня я задав собі питання: "Чому ніж завжди в кінцевому результаті виявляється на столі?" І сам відповів на це питання: так відбувається тому, що ніж не може стійко довго перебувати на краю маслянки, відтак сповзає на стіл. Тоді я подумав: "А що, якщо я спробую намазати тост маслом за допомогою пензлика?" Я відкрив шухляду

столу і витяг звідти пензлик для випічки, з міцними щетинками. Я взяв його і встромив в м'яке масло. Пензлик прекрасно увійшов в нього. Я намазав тост маслом, аби перевірити свою ідею. Вона прекрасно спрацювала. При цьому пензлик відмінно тримався в маслі і не випадав з нього на стіл. До того ж все це виглядало досить естетично - пензлик, що стирчить вгору з маслянки. І, коли я ввечері



Горезвісний ніж, що вислизає з маслянки та рятівний пензлик для масла Пола.

прийшов з роботи додому, моя дочка сказала мені:

"Гей, тато! Ти класно придумав мазати масло пензликом. Це набагато легше". В цьому і полягає сила Лін-мислення. Воно працює, і люди це визнають, тому що життя стає простішим, при цьому проблема, яка так нас дратувала, вирішується.

Ключовий момент, на якому я хочу загострити вашу увагу. Лін насправді позбавляє нас від речей, що нас дратують. Це спосіб, у який я навчаю Ліну, тому що вважаю це веселим початковим моментом. Найчастіше люди легко можуть перерахувати ті речі, які їх дратують і навіть зводять з розуму в повсякденному житті. Крім того людям подобається, коли їх запитують: "Що вас дратує?" Сором'язливі люди спочатку можуть і нічого не назвати, але я гарантую, що вони задумаються над цим питанням, і вже дуже скоро включаться в процес пошуку цих подразників разом з усіма.

Коли ми зводимо принципи Лін до таких простих ідей, як ці - усі виграють. Саме тому Лін працює скрізь, де його спробувати - удома і на роботі. Поліпшується якість нашого життя. Просто ставте собі це питання кожен день: "Що дратує мене?" - і я гарантую вам, що ваша відповідь вас здивує.

Основна ідея:

Ми перебуваємо в стані війни з тим, що нас дратує!

Ми перебуваємо в стані війни з тим, що нас дратує!

Лін працює на Вас

Перелічіть 5 речей, які вас дратують вдома:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Перелічіть 5 речей, які вас дратують на роботі:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Лін-відео:



1. Лін вдома

https://www.youtube.com/watch?v=3F0R9iOH2_c

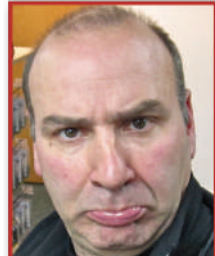


Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 6

Domo Arigato (по-японськи «велике дякую»), пан Лексус!

А тепер я би хотів повернутись до Ліну на робочому місці, оскільки, як і в усіх моїх подорожах, у моїй Лін-подорожі я зіштовхнувся з труднощами. Мені доводилося бачити їх усюди: і на виробництві, і в діловому середовищі. Для деяких людей сама згадка слова Лін змушує хмуритися. Ці люди вже пробували застосовувати Лін, проте зіштовхнулися з тими ж труднощами, що і я. Ці труднощі – знак того, що людина, спробувавши Лін, не до кінця зрозуміла всеосяжну природу Ліну. Дві мої поїздки за період п'яти років в Японію в кінці-кінців дали мені можливість повністю оцінити Лін-мислення, та дали мені мотивацію його ефективного застосування.



Чому воно не працює так, як вони казали?

На самому початку моєї Лін-подорожі, моє враження від Ліну було таким, що це багатообіцяючий бізнес-інструмент, який допоможе розвинути мою компанію, введе її на новий рівень, зробить її більш ефективною. Але, якщо ви будете використовувати Лін лише як інструмент, вас чекає розчарування. Лін - це набагато більше, ніж просто інструмент.



Я це зробив! Час на святкування!

Перші три місяці піддали мене хвилі бурхливих емоцій. Зміни, якби не важко було їх прийняти, дали помітні результати - ми зекономили десятки тисяч доларів, і це стало ковтком свіжого повітря для ефективності та простоти компанії FastCap. І все це лише за три місяці!

Я відчував себе новою людиною ... так ніби я зробив щось значне. Пора було моїм консультантам уже відправлятися додому, адже я вже знав, що мені потрібно робити? Хм-м-м, не так швидко!

Ці так звані «величезні» зміни, через які я пройшов, не справили на моїх наставників ніякого враження. І коли я розповів їм про свої плани збільшити площі, вони подивилися на мене як на божевільного. «Навіщо? У тебе і так занадто багато площ!» - запротестували вони. Я все ще нічого не розумів.

Саме тоді Бред і Джон запропонували мені взяти участь у новій програмі. В рамках цієї програми я мав поїхати з кількома керівниками підприємств в Японію на семінар з вивчення філософії Ліну. Частина

поїздки передбачала особисті контакти і безпосередню участь у виробничому процесі компанії Toyota (Toyota Production System, TPS). Як я міг відмовитися? Японія - свята земля і батьківщина Лін-мислення. Звичайно, я сказав «ТАК»!

Це перше паломництво до Японії було для мене навчанням і натх-



Мій перший візит до Японії з Бредом та Джоном, Дослідження Гемби



Лін усюди: від робочих зон до виробництва

ненням. На мене буквально обрушилася лавина цінної інформації і вражень. Виробничі потужності були зразком ефективності та простоти. Було враження, що одна людина працює за десятою в ідеально чистому і прекрас-

но організованому приміщенні. Я ніколи не бачив нічого подібного. Я не знав, як мені донести всю цю інформацію до своїх працівників, але був впевнений, що за допомогою Ліну зможу вирішити багато проблем FastCar.

Повернувшись, я впровадив ще більше удосконалень і ініціював так званий Кайдзен (в перекладі з японської «зміни на краще»). Кайдзен - це коли група працівників фокусується на процесі, перевіряючи кожен крок, роблячи висновки - і в підсумку усуває непотрібні дії та втрати. Це командна робота з поліпшення процесу. Протягом наступних кількох років в компанії FastCar відбулося безліч змін. Ми скоротили велику кількість втрат, спростили процес і суттєво розширили бізнес. Однак, мушу визнати, що Лін-виробництво стало сприйматися багатьма працівниками, як щось зайве.



Ці люди залучені на повну! Навіть їх робоча форма попросована

Згодом я помітив, що став єдиною рушійною силою у впровадженні Ліну. Поки я був на місці, аби ініціювати ідеї або керувати колективними обговореннями чи Кайдзен-заходами, був помітний результат. Але як тільки я йшов або їхав у відрядження, нічого не робилося. Це було, як штовхати поїзд. Загальна риса всіх переконаних послідовників Лін - відчай, який їх охоплює, коли у них не виходить по-справжньому впровадити Лін на своєму підприємстві.

Я думаю, саме в такий момент багато людей здаються та відмовляються від Ліну. Я безмежно щасливий, що я не здався, тому що під час другого візиту до Японії в моїй свідомості стався перелом - цілісна картинка, нарешті, вималювалася. Я намацав ключову відсутню ланку в моїх діях. Мені стало зрозуміло, чому всі мої спроби зробити Лін-мислення невід'ємною частиною мого колективу «буксували». Я повинен був вийти з моделі «вдосконалення для галочки», і моє друге паломництво до Японії дало мені той поштовх, якого я потребував.

Основним моментом другого візиту до Японії стало відвідування заводу Lexus і двогодинний виступ віце-президента компанії Lexus. Підприємство Lexus було однією з найбільш елегантних і вражаючих моделей виробництва, які мені довелося бачити. Наприкінці зустрічі я задав віце-президенту дуже пряме запитання: «Що є найважливішим для Toyota?»

Я сподівався, що його відповіддю не буде чергова заява на кшталт «усунення втрат на основі постійного вдосконалення», яке зазвичай наводять всі ці фахівці Лін-виробництва. Я відчайдушно хотів почути щось інше, що надихнуло б мене, хоча я й не уявляв, що б це могло бути. І я не був розчарований.

Ні секунду не вагаючись, віце-президент сказав: «Найважливішим для компанії Toyota є люди. Вся увага компанії Toyota направлена на навчання і підготовку персоналу, на створення культури безперервного поліпшення. Ми не дбаємо про наступні моделі автомобіля, про якість диво інженерної думки, і ми зовсім не думаємо про стратегію



Який контраст! Купи виготовленого раніше та тепер, коли ми виготовляємо під замовлення. Створіть те, що вам потрібно, лише тоді, коли вам це потрібно. Потік одного виробу здається нелогічним. Виготовлення партіями здається більш швидким та ефективнішим, проте усе навпаки. На цій знімці ми демонструємо одну з наших П-подібної форми Лін-комірку.



В автобусі під час нашого другого візиту до Японії

майбутніх продажів. Наша турбота номер один - побудувати колектив і створити культуру постійного поліпшення.” Це, напевно, була відповідь, яку я очікував почути, але це був мій момент - Еврики! під час цієї поїздки.



Найбільш важлива річ для Тойота – це люди – навчання та проведення тренінгів для людей у сфері культури безперервного покращення

Я щойно витратив п’ять років, сконцентрувавшись на втратах і постійних поліпшеннях. А компанія Toyota в цей час була одержима побудовою культури через навчання і підготовку свого персоналу. На відміну від них, я намагався переконати своїх працівників прийняти концепцію Лін-мислення, ініціюючи «Лін-заходи». Причиною моїх невдач було те, що я зациквився на процесі. Я зрозумів, що мені потрібно зосередитися на створенні у людей потреби в постійному поліпшенні. Вони повинні зрозуміти і прийняти психологію безперервного покращення.

Моя мимовільна омана була в тому, що я сподівався, що мої працівники будуть дивитися на процес чарівного виявлення втрат і постійного поліпшення виробництва з таким же натхненням, як і я. Мені здавалося, що одного разу, побачивши на власні очі Лін-процес, вони сприймуть його з тією ж енергією і ентузіазмом, що і я. Моя розмова з віце-президентом компанії Lexus відкрила мені очі. Я зрозумів, що моє розуміння Лін-виробництва було неправильним.

Проблема була в мотивації. Я був мотивований, оскільки був власником бізнесу, і хотів бачити своє виробництво успішним і таким, що розвивається. Імплементация Лін-принципів допомагала мені в досягненні мети створити успішну компанію. При цьому моїх працівників цікавили звичайні речі, заради яких люди ходять на роботу: посада, зарплата, особисте задоволення, приятельські стосунки з колегами. Їм не обов’язково був цікавий мій грандіозний бізнес-план!



Безперервне навчання та побудова культури безперервного покращення.

Тепер я знав, що моїм першочерговим завданням після повернення додому стане побудова культури Лін-мислення, а для цього мені доведеться зосередитись на підготовці персоналу. «Створення Лін-культури» було тою відсутньою ланкою, яку я шукав. Саме через це мої нововведення в компанії FastCar «буксували.» Саме тому мені здавалося, що я штовхаю потяг. Лін-виробництво - це створення культури безперервного поліпшення, а не здійснення Лін-заходів.

Найскладніше в будь-якому пошуку шляхів удосконалення - це не навчитися, як це робити. Найскладніше - це змінити культуру, стиль життя, щоб процес йшов безперервно вгору, не зупиняючись. Хто з нас не починав нове життя? Наприклад, хто не боровся із зайвою вагою або не розпочинав займатися спортом, медитацією, чи щоденною молитвою? Чи багато хто з нас витримав вести «новий спосіб життя» хоча б рік? Ми всі істоти звички. Ми з легкістю погоджуємося спробувати щось нове, корисне, але погані звички, як ревнива кинута коханка, з усіх сил намагаються нас повернути!

Моє занурення в Лін не було винятком. Необхідно було, щоб не тільки я засвоїв цей новий образ мислення, як постійну і прогресивну зміну звичок, але і мої майстри, працівники складу, служби доставки і пакувальники, офіс-менеджери і керівники - всі повинні були прийняти цей образ мислення. Я не був упевнений, що знаю, як це зробити, але найголовніше, що відбулося під час мого “паломництва” до Японії, - я зрозумів, в якому напрямку мені потрібно рухатися!



По дорозі додому з новим розумінням, новою рішучістю та новою ціллю.

Основна ідея:

У своїй суті, Лін - це насправді про процес виховання і особистісного зростання персоналу.

Назвіть п'ять речей, на які ви маєте вплив та, які ви робите для того, аби ваші працівники розвивались:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Назвіть одну річ, яку ви збираєтеся робити з завтрашнього дня, щоб ваші працівники розвивались:

Лін-відео:



1. Лін в компанії Лексус

<https://www.youtube.com/watch?v=Wa1sAR1aYzoe>



2. Цілі компанії FastCap

https://paulakers.net/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/04/fastcap-goal-pages-20110615.pdf



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 7

Давайте думати як у компанії Хокс!

Після візиту до компанії Lexus наступною нашою зупинкою була компанія Хокс, що спеціалізується на виробництві електронних плат. Бред сказав, що серед усіх компаній, на яких ми побуваємо в Японії, компанія Хокс – це найкраща модель того, на скільки Лін-мислення може змінити бізнес. Не дивлячись на товарооборот у 100 млн. дол. в рік, компанія Хокс вважається невеликою.

Розташована на півдні Японії, компанія Хокс показує приклад історії підприємства, що надихає, яке кинуло виклик усім негараздам, перетворивши щорічний збиток в 10 млн. дол. в щорічний 10 млн. прибуток. Яким чином? Реалізувавши стратегію Лін, тобто культуру Лін! Я з нетерпінням чекав цього візиту, аби дізнатись, як люди, що були на межі банкрутства, змогли досягнути такого великого успіху.



7 год ранку в компанії Хокс



Стоячи на четвереньках, президент компанії Хокс мис підлогу разом з іншими членами команди. Як і я, ви можете подумати, що існують більш ефективні способи прибирання... Проте цілцю цього завдання була не ефективність, а смиренність

Ми приїхали о 7 годині ранку, одягнені в костюми, очікуючи такого ж королівського прийому, який у нас був в компанії Lexus. Ми стояли, очікуючи на лекцію та екскурсію. Президент компанії п. Манабе зустрів кожного із нас з відром та щіткою. Він жестом запросив нас наслідувати його приклад і встати на четвереньки на підлогу поруч з іншими керівниками компанії – так, саме так - та приступити до миття підлоги. Це був новий рівень Ліну, з яким я ще не зустрічався. Ми були злегка шоковані.

Президент компанії Хокс збирався продемонструвати нам один з основних принципів Ліну – 5S. Спочатку я повинен дати вам початкові знання про 5S.

Відомо 5 принципів Ліну, яким навчаються бізнес-лідери. Ці принципи, які називають «5S Ліну», є основною точкою відправлення для тих, хто знайомиться з Лін-мисленням. Отже «5S» - це:

Давайте думати як у компанії Хокс!

1. Сортування – сортуй усе та викидай те, що не є необхідним для роботи, а також позбавляйся від усього безладу та сміття.



2. Впорядкування – спосіб пріоритизації та організації ваших інструментів, приладів, розхідних матеріалів, миючих засобів тощо, таким чином, аби до них був зручний доступ.



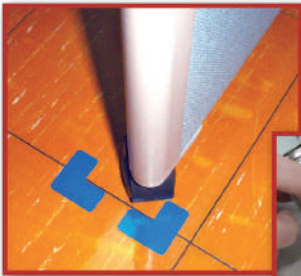
3. Блискауча чистота – чисте середовище піднімає моральний дух та фактично полегшує виявлення пошкодження обладнання та/або несправностей.



4. Стандартизація – вироблення консенсусу на робочому місці для кращої організації процесу, відтак усі знають, що їм очікувати, і що очікують від них.



5. Формування звичок – знаходження способів як зберігати порядок. Все насправді відбувається набагато простіше, коли кожна річ має своє



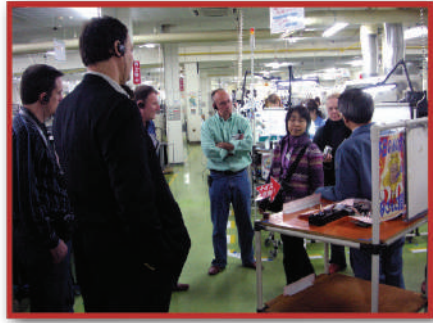
місце. Абсолютно кожна, навіть сільничка та перечниця.

Тепер повернімося до історії нашої прогулянки по компанії Хокс. Отже, стоячи на четвереньках, ми разом з президентом та іншими керівниками Хокс, мили підлогу. Таким чином президент та директор компанії, п. Емото змусив нас відчувати себе так, як почував себе він, коли їхня компанія була на межі банкрутства. Його рішення вибудувати Лін-культуру було відчайдушною спробою врятувати компанію. Вирішивши, що 5S – це буде занадто, він вирішив зупинитись на трьох принципах: дотримання чистоти, сортування та стандартизація. Ця людина правдиво мала дар спрощувати речі. Він розумів, що якщо максимально спростити процес, то персоналу буде легше його зрозуміти, а це означає більше шансів втілити усі ідеї. Так 5S перетворилось в 3S.

Кожного ранку о 7 годині його працівники з'являлись, щоб прибрати, посортувати та стандартизувати. Вони робили це безкоштовно, тому що були зацікавлені в тому, аби зберегти компанію. По мірі впро-

вадження системи 3S гуртувався колектив. Система 3S була настільки простою, а результат таким відчутним, що колективом оволоділо відчуття виконаного обов'язку і причетності.

Президент компанії Хокс дізнався про Лін і почав впроваджувати в виробництво найпростіші речі. Це принесло



Пан Емото ділиться історією компанії Хокс в цеху

свої результати і показало, що навіть невеликі кроки в сторону покращення повертаються сторлицею. Працівників охопив своєрідний азарт, їм хотілося більшого.



Свистати всіх нагору, починаємо 3С в компанії Хокс. Щоранку та кожен.

По мірі того, як вони прибирали, сортували та стандартизували, вони розгребли гори відходів, які знижували їх продуктивність. Нам показали фотографії, на яких були усі ці непотрібні столи, крісла та обладнання, яке винесли з робочої зони – гори сміття, яке заповнило всю парковку у внутрішньому дворі. Ви тільки подумайте, 10 млн. збитки доларів перетворились в 10

млн. доларовий прибуток, і це не має нічого спільного з дивом, а всього лише реалізація простого плану по впровадженню трьох пунктів із системи 5S.

Прийшов момент, коли усіх захопив процес, люди почали відчувати гордість, тому що кожен з них знав, що вносить свій вклад у виживання компанії і є невід'ємною частиною майбутніх успіхів. Керівник трудився поруч з ними, він був одягнений в таку ж форму, як усі, мив підлоги, разом зі всіма, стояв за верстатом. Кожен відчував, що його поважають і відносяться як до рівноцінного. Кожен брав участь в без-



Жоден з нас насправді не розуміє на скільки сміття перешкоджає нашій ефективній роботі

перервному процесі покращень, кожен вносив свої ідеї. Кожен ранок, перед тим як приступити до роботи, вони здійснювали свій ритуал 3S. А о 8 год. президент збирав усіх працівників, аби під приємну японську музику виконати кілька вправ для розтяжки. Пізніше він бесідував з працівниками про важливі проблеми та питання, що стояли перед компанією, і через пів години після того, як усі прийшли на роботу, вони, нарешті, приступали безпосередньо до виробництва продукції Хокс. І сьогодні працівники компанії Хокс гордяться тим, що навіть після того, як підприємство повністю відновилося, вони щоденно практикують свою систему 3S. Слід зазначити, що продукція Хокс прекрасно конкурує з аналогічною продукцією китайських компаній, не зважаючи на те, що трудові затрати в компанії Хокс в 17 раз перевищують витрати



*Вище: команда Хокс обідають у своїх синіх уніформах
Справа: Ефективна праця за високими столами без крісел*



китайських підприємств. Лін-стратегія завжди сприяє створенню більш простого, більш безпечного та більш якісного продукту, і працівники при цьому щасливіші і зацікавленіші!

Час, інвестований в людей і на створення робочого середовища, має вирішальне значення для успіху Лін. Компанія Хокс – яскравий приклад такої етики і того, як вони користуються успіхом, який приносить дисципліна та постійність, в яку вони вірять.

Ми побачили багато речей в компанії Хокс, що запам'ятовуються. Найдивніше було те, що усе там було на колесах, навіть столи! Усі їх столи були обладнані спеціальними збірними трубками “Gemba” (в перекладі з японської мови це означає дослівно «справжнє місце»), це робило стіл значно вищим та зручнішим. Ще однією характерною особливістю цих столів було те, що ніхто за ними не сидів! Усі стояли. Там було кілька стільців, але ми не бачили, щоб хтось ними користувався. Все без виключення було розкреслено та промарковано, абсолютно усе, включаючи кожну електричну розетку, вимикач чи годинник. Усе це створювало відчуття нереального порядку і дисципліни, я ніколи не бачив нічого подібного.

Ми ходили по підприємству з відкритими від подиву ротами і після двогодинної лекції президента компанії Хокс я підійшов до нього так само, як до цього підходив до віце-президента Lexus. Я запитав його, що відбудеться, якщо керівники таких компаній, як Nissan, Ford, Chrysler та ін. японські підприємства прийдуть до нього подивитись, чого досягнула його компанія.



*Навіть високий стіл президента
Манабе на колесах!*

Він подивився на мене і відповів «Пол, розумні люди не повірять, що все може бути так просто». Це був яскравий урок, який я виніс зі своєї подорожі. Урок про те, чому буксували мої починання в компанії FastCar. Якщо вам здається, що ви штовхаєте поїзд, а колеса буксують, коли намагаєтеся працювати за системою Лін - значить ви робите щось не так.



*Столи підняті, рослини,
шафки - усе на колесах
та легко мобільне*



*Важкі стелажі на
колесах*



*Меблі у кімнаті
очікування на колесах*

Лін – простий “до глибини душі”. Ви суттєво підвищите свої шанси на провал, якщо сильно ускладните його. Це не складні схеми і процеси, які вам намагаються нав’язати сучасні консультанти. Подивіться, як президент компанії Hoks зумів базовий принцип Ліну скоротити з 5S до 3S, і при цьому зробив це на стільки просто, що 100% його колективу не лише це зрозуміли, але і змогли добитись поставленої цілі. Неухильна дисципліна і безперервне покращення стали тим паливом, яке заставляє двигун працювати.

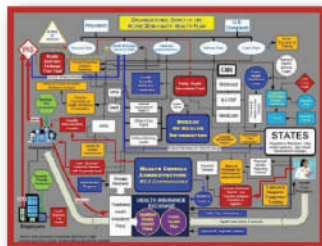
Президент Хокс зробив своє обладнання легким для розуміння завдяки яскравим візуальним позначенням. Він одразу залучив своїх працівників до процесу сортування та організації робочого місця, фі-

нальним результатом чого стало спочатку відродження, а потім і процвітання його компанії. Це стало можливим тому, що він створив культуру безперервного покращення, використовуючи 3S як рамкові заходи для успіху.

У цій другій моїй подорожі до Японії мене супроводжував генеральний директор FastCap, Джон Лусієр. Ми з ним одразу почали планувати та стратегувати. Тепер я розумів, що нам потрібно перевести FastCap з рівня “проведення Лін-подій” до побудови культури Лін. А як побудува-



Лін



Не Лін

ти Лін-культуру в Белінгемі, штат Вашингтон? Як відтворити культуру компанії Хокс в компанії FastCap? Однією з наших цілей було виглядати як компанія Хокс впродовж одного року. Ми були на відстані світлових років від цієї мети, проте ми вірили, що фокусуємось на побудові культури, будь-що є для нас можливим. Звідси з'явилося нове запитання та тема для нашого наступного розділу: Як хтось може вибудувати культуру Лін?



Основна ідея:

Розумні люди не можуть повірити в те, що це може бути так просто.

Лін працює на Вас

Які речі ви ускладнюєте?

Які найважливіші три речі вам потрібно спростити заради успіху вашої команди:

1. _____
2. _____
3. _____

Зверніть увагу: Я усвідомив, що повинен зосередитись на своєму неефективному методі навчання людей та стилі керівництва. Мені була властива тенденція звинувачувати працівників замість того, аби усвідомити той факт, що більшість проблем - через неефективний стиль керівництва, погано організовані процеси та неякісне навчання.

Лін-відео:



1. Мистецтво скорочення

<https://youtube.com/watch?v=QZUPPQ7tGx4&feature=share>



2. Тримайте мотузку натягнутою

<https://www.youtube.com/watch?v=nYDSC7zWMxI>

Більше відео на наступній сторінці



3. Як усе починалося в Хокс

<https://www.youtube.com/watch?v=nG4i2XVZm7A>



4. Хокс

<https://www.youtube.com/watch?v=nYDSC7zW-MxI&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 8

Давайте вибудуємо культуру Лін

Сподіваюсь, я вже достатньо продемонстрував як Лін-мислення може змінити бізнес та дім. Ви повинні мати розуміння, що Лін сфокусований на концепції усунення втрат через безперервні покращення, і що усе це починається з простого питання “Що мене дратує?” Я також проаналізував як Лін може втомлювати, якщо ми сфокусовані лише на процесі, а не на людях. Насправді, я впевнений у тому, що це момент, де більшість людей здаються, впроваджуючи Лін, вони на 90% сфокусовані на процесі та на 10% - на людях. Коли насправді, повинно бути на 100% навпаки.



Я повернувся зі своєї другої подорожі з Японії з чітким переконанням того, що для того, аби Лін працював довго та “прижився”, я повинен побудувати культуру Лін. Без сумніву, це найбільший виклик – як побудувати культуру безперервних покращень? Як мотивувати людей постійно шукати шляхи покращення?

Отже, я мушу зазначити, що тут я перебував у невідомості, як і будь-хто інший на моєму місці. Я бачив блискучу демонстрацію культури Лін в компанії Хокс, і таку ж хотів бачити у себе в компанії. Я знав, що вона має бути настільки простою, аби кожен у FastCar, починаючи від працівників виробничого цеху до офісних менеджерів, “купився” на неї. Я також знав це має бути щось раціональне, щось таке, що має стати природним способом мислення, що підтримуватиме та навіть зміцнюватиме нашу компанію та світогляд працівників.

Наш світогляд був простим. Ми хотіли безперервних покращень, фокусу на якості та усуненні втрат на кожному кроці.

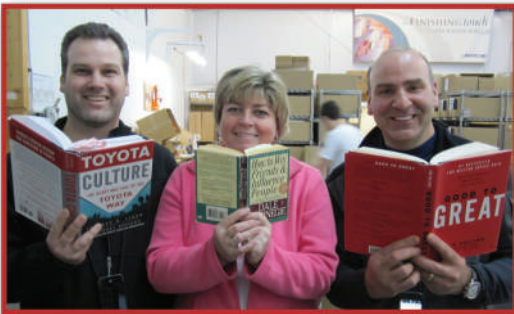
На старті ми спрямували зусилля на те, аби імітувати те, що ми бачили в компанії Хокс, і почали з ранкових зборів. О 8 годині кожного ранку ми присвячували дуже короткий час, можливо п’ять або десять хвилин, аби зібратися разом до того як розпочати виробничий процес. Ми починали з найбільш базових речей, таких як читання вголос звітів щоденних продажів та огляду помилок, яких ми допустились напере-



Ранкові Збори FastCap

- *Огляд помилок*
- *Огляд покращень*
- *Кількість продажів*
- *Принципи FastCap*
- *Листи шалених фанатів*
- *Виробниче навчання*
- *Урок історії*
- *Розвиток*

читачем і ми утрюх часто вели дискусії та аналізували, чого ми навчились та що нам подобається (або не подобається) у кожній з книг. Деякі з наших улюблених – “Від Доброго до Грандіозного та “Будувати до Останнього: Успішні звички Прогресивних Компаній”. Нам також сподобалась книга “Побудувати з нуля” (історія магазину будівельних матеріалів). Нам, як керівникам компанії, читання та обговорення принципів з цих бестселерів дало орієнтир для вирішення наших проблем. Нас осінило, що, можливо, залучення усієї компанії до читання цих книг допоможе уніфікувати перспективу. Зрештою, ми спробували створити культуру вирішувачів проблем.



*Безперервне навчання для кожного – це кістяк
Лін-культури*

ня усієї компанії до читання цих книг допоможе уніфікувати перспективу. Зрештою, ми спробували створити культуру вирішувачів проблем.

додні. Ми надавали слово для пропозицій щодо того як не допускати цих помилок, та які нові процеси нам можливо необхідно розглянути для покращення. На завершення, ми розглядали будь-які нові процеси, запропоновані напередодні та оцінювали ефективність цих нових методик. Це були три чи чотири речі, які ми робили постійно кожного дня.

Потім у нас виникла ідея. Моя дружина, Ліанн, усвідомила на скільки сильно книги, які ми читаємо, впливають на нас. Ми завжди читали кілька нових книжок, що з’являлись на ринку та знаходили час кожного дня, аби їх обговорити. Вони були зазвичай про бізнес, самовдосконалення та історію. Наш генеральний директор, Джон, також був завзятим

читачем і ми утрюх часто вели дискусії та аналізували, чого ми навчились та що нам подобається (або не подобається) у кожній з книг. Деякі з наших улюблених – “Від Доброго до Грандіозного та “Будувати до Останнього: Успішні звички Прогресивних Компаній”. Нам також сподобалась книга “Побудувати з нуля” (історія магазину будівельних матеріалів). Нам, як керівникам компанії, читання та обговорення принципів з цих бестселерів дало орієнтир для вирішення наших проблем. Нас осінило, що, можливо, залучення усієї компанії до читання цих книг допоможе уніфікувати перспективу. Зрештою, ми спробували створити культуру вирішувачів проблем.

Насправді, моєю ціллю було створити культуру найкращих вирішувачів проблем у світі (в буквальному значенні), відтак було доцільним перейняти ці перли мудрості від деяких найбільш прогресивних керівників бізнесів у світі. Ми вважали, що ними потрібно поділитись з кожним у компанії FastCap.



*Маленький приклад бібліотеки у FastCap.
Розумні освічені люди можуть вирішити будь-яку проблему*

Отож ми інкорпоровали у наші ранкові збори трішки читання вголос цих чудових книг. Ми обговорювали окремі основні моменти, на які натрапляли та надавали слово для дискусій чи коментарів. Незважаючи на те, що ми читали лише по дві чи по три сторінки на день, ми дотримувались концепції навчання разом. Ми прочитали безліч книг. Деякі з улюблених “Шалені Фанати” та “Пурпурна корова” (особлива риса бізнесу). Ми були невблаганні у своїй відданості цьому процесу, що в результаті дозволило усім нашим працівникам почати говорити на одній мові з командою менеджменту.

Наші ранкові зустрічі збільшились з лише п’яти чи десяти хвилин до тридцяти та до сорока п’яти, під час яких ми переглядали кількість продажів, помилки, покращення, ділились враженнями та аналізували книги. Пройшло багато часу, поки наші члени команди почали думати у той самий спосіб, що й ми, тобто стали нашими однодумцями у буквальному значенні слова. Ми знайомили наших працівників з ідеями світового рівня та інноваційними лідерами у світі бізнесу.

Потім ми перейшли від самовдосконалення та бізнес-книг до історії. Я люблю історію, отож я почав надихати наших людей аналізувати речі з історичної перспективи. Як люди в минулому вирішували проблеми? Які фактори вони брали до уваги перед тим, як вирішувати проблему? Цей вид критичного мислення став інтегральним для побудови культури безперервного покращення.

Перші три місяці були нелегкою працею. Це було наче витягувати зуби у змії, аби утримувати кожного у стані ентузіазму та навіть просто зацікавленості. Ми не заручились підтримкою кожного і деякі думали, що можливо ми божевільні. Чому ми витрачаємо цю першу годину робочого дня не на виробництво? Чому ми замість того, аби працювати стоїмо у колі на цих божевільних ранкових зборах? Але після трьох



Ключ до вивчення історії – це зробити його веселим та цікавим. Існує невичерпна кількість джерел високоякісних історичних відео, які заряджають та вражають навіть найбільших ненависників історії серед нас... Зроби це веселим!

Ми не лише говорили про безперервне покращення, ми навчали наших людей тому, як це виглядає на щоденній основі. Перший рік ми впроваджували ранкові збори і вони розвивались, трансформувались та безперервно ставали кращими.

Окрім того, що ранкові збори стали кращими, ми зробили ще одну визначну зміну після першого року. Збори завжди проводив я або Джон, мій генеральний директор. Як тільки почав рости запит на наш час через розширення нашого бізнесу, ми побачили, що буває таке, коли ніхто з нас не може бути на місці через графік робочих поїздок. Коли ми були відсутні, це створювало труднощі для зборів та впливало на їх якість.

Ми вирішили, що нам потрібно навчати наших людей як проводити наради, у якій найкращий спосіб,

та дали їм можливість отримати практичний досвід. Тепер ми справді почали діяти згідно наших переконань. Ми вирішили, що хтось інший проводитиме нараду не лише у випадку нашої відсутності, але і на щоденній основі; ми здійснювали ротацію обов'язків керівника ранкових нарад між нашими працівниками. Ми призначали нового керівника наради кожного дня. Отож тепер ми не лише навчаємо людей безперервному покращенню, але й навчаємо їх бути лідерами. Ми навчаємо та тренуємо людину, що була сором'язливою та ніколи не говорила перед аудиторією до цього часу, робити те, що вона ніколи б не подумала, що могла б робити.



Люди, від яких ти ніколи не очікував, виступають перед великою аудиторією та починають відчувати себе впевнено у ролі лідерів ранкових зборів

думала, що могла б робити.

Отож, вгадайте ось що? Чи їм це подобалось? Вони почувались від цього неймовірно, тому що вони ходили на роботу щодня та бачили як

місяців справи почали виглядати більш позитивно, а потім, після шести місяців, через те, що ми не здались (подібно як сидіти на дісті), справи почали виглядати чудово. Через рік ми “горіли”.

Ми підкріпляли наші слова діями, так би мовити.

особисті покращення, так і покращення у їхньому робочому середовищі та у різних робочих ситуаціях. Це початок нашого будівництва культури безперервного покращення. Ми розвивали лідерів в компанії FastCar кожного дня.

Під час цієї грандіозної кривої у культурі нашої компанії, мій друг, Джеф Каас, який також працював над побудовою культури Lean у своєму бізнесі, познайомив мене з могутньою концепцією.

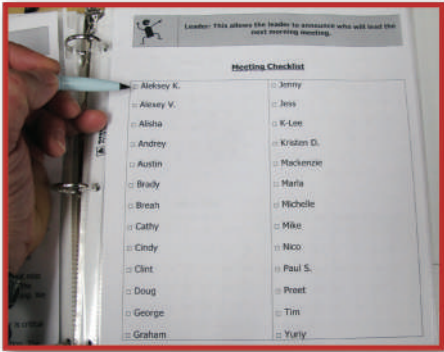
Він сказав, “ Пол, якщо ти хочеш, щоб твої люди перейшли на наступний рівень, почни дозволяти людям проводити тури по твоїх виробничих площах”.

Тоді це звучало для мене як справжній виклик. Чи у нас насправді все так добре, аби показувати нас іншим людям як взірець Lean у дії?

Джеф сказав, “ Коли ви “на сцені” увесь час і коли сторонні люди приходять подивитись на те, що ви робите, твої люди природньо захочуть відповідати очікуванням. Відтак ставатимуть щораз кращими за замовчуванням.”

Отож ми почали запрошувати та впускати інші компанії на наші виробничі площі. Який ще інший кращий спосіб продемонструвати їм наші зусилля у безперервному покращенні? Це також дало і інші переваги, на які я не очікував.

Наші люди почувались приємно та відчували гордість від того, що інші люди хочуть побачити, що і як вони роблять. Те, що я помітив у людській поведінці – найперша річ, яку кожен справді прагне у житті – це бути визнаним, та щоб про нього говорили, що він робить свою роботу добре. Запрошуючи інших відвідати та оглянути нашу компанію, ми говорили світу, “ Подивись яку грандіозну річ



Розвиток лідерів , по одній галочці за один раз



Джеф Каас з компанії Каас Тейлорд, виробника інтер'єру для літальних апаратів. Неперевершений вчитель Lean, Джеф проводить два тури “від Навчання до Побаченого”

ми робимо!” Це було так, наче ти презентуєш свій найкращий проект перед журі якоїсь наукової виставки!

Проводячи тури в компанії FastCap ми фактично повідомляли тим самим нашим людям про те, що вони робили унікальну роботу, адже люди з усього світу почали відвідувати нашу компанію. Серед гостей були навіть високопосадовці та політики найвищого рівня, які хотіли побачити на власні очі, що ми робимо. Чому? Тому що ми показували унікальні результати. В компанії FastCap ми нікого не звільняли, не зрізали заробітні плати чи ставки, натомість, незважаючи на найбільшу економічну кризу за останні сто років, ми продовжували рости. Ми робимо бізнес у сорока країнах та регіонах. Ми високоприбуткова компанія з найбільш оплачуваними працівниками у нашому регіоні на усіх рівнях. У нас є багато того, чим можемо гордитись, та іноді у наших



Найкращий спосіб перейти на інший рівень у Ліні – це дозволити іншим людям подивитись на уже зроблене тобою

пошуках постійного покращення, ми втрачаємо це з поля зору.

Наш успіх є завдяки фокусу на побудові культури “вироснування” людей. Ми не лише про це говоримо, ми витрачаємо тисячі доларів кожного дня на навчання наших людей. Це називається “підкріплювати слова діями”. Люди, які приходили на екскурсію на наш завод запитували, “Що ви робите для навчання нових працівників?” Наша відповідь була: “Кожен працівник навчається щодня, коли приходить на роботу”. Більшість компаній струшує пил з посадової інструкції для нового працівника, який переглядає її тиждень чи два, а потім 90% з неї забуває. В компанії FastCap ми переглядаємо наші 13 цілей, 20 принципів, безконтинентні покращення, сотні продуктів, кожну помилку, кожну відповідь палкого клієнта, яку ми отримали, історію, культуру та конституцію щодня. Ми побудували цю культуру, інвестуючи час та гроші у нав-



Діно Россі, Державний сенатор, штат Вашингтон



Роб МакКенна, Генеральний прокурор штату Вашингтон

чання наших людей цінностям та перевагам покращень, повертаючись до того, що сказав мені Віце-президент компанії Лексус, що найважливіша річ для будь-якої ведучої компанії світового рівня – це навчання людей.

В кінці дня, кожен з нас отримував назву посади - інженер процесів. Наша робота – це не створювати продукт, а покращувати процес створення продукту. Ось це те, що робить нас явною Лін-культурою. Порядок здійснення цих покращень є в такій самій мірі надважливим.

Порядок покращень:

- Людина
- Процес
- Продукт

Це подвійне “Л”-П (Л.Л.П.П.).

Ми любимо говорити у нашій компанії FastCap, що ми працюємо в бізнесі “розвитку” людей. Результатом цього є те, що ми створюємо унікальний продукт; ми працюємо в інноваційному середовищі, де ідеї вітаються з однаковим ентузіазмом як працівника найнижчої ланки, так і фінансового директора компанії. Очікування кожної особи в компанії FastCap – це те, що речі будуть продовжувати покращуватись кожного дня; культура підтримує та вимагає цього!

Ось як ти можеш вимірювати прогрес побудови культури Лін - посмішками. Ти побачиш більше посмішок, адже це приємно, коли кожен пробує покращення та працює у чистому середовищі.

Виховувати людей бути найкращими, виділяти час на огляд результатів, слухати ідеї покращень та вчитись разом – це те, про що наші ранкові зустрічі. Від працівника найнижчої ланки, у перший його робочий

Протокол ранкових зборів:

- 7:30 – 7:55 Підготовка “лідера на сьогодні” до зборів
- 7:55 “Лідер на сьогодні” оголошує через систему внутрішнього зв'язку про збори за 5 хв до їх початку
- 8:00 Доброго ранку FastCap
- 8:01 Оголошення “лідера на завтра”
- 8:02 Кількість продажів
- 8:03 Помилка та їх обговорення
- 8:10 Папілі фанати
- 8:15 Огляд продукції
- 8:20 Покращення
- 8:25 Принципи FastCap
- 8:30 Історія та розвиток
- 8:35 Конституція
- 8:40 Руханка
- 8:45 Повертаємось до роботи

Примітки:

1. Час – приблизний. Наші ранкові наради в загальному займають 30 хвилин, проте можуть тривати і до години в залежності від обговорюваних питань дня
2. Ми проводимо ранкові збори щоранку. Ми їх не пропускаємо. Це найбільш важлива річ для побудови нашої культури. На початку наші ранкові збори тривали 5 хвилин. Ми рекомендуємо теж розпочинати таким чином та зробити їх постійними.
3. Постійний перегляд та тестування матеріалів, які ви обговорюєте під час зборів є критичним для запам'ятовування
4. Нас часто запитують, чи у нас є навчання для нових працівників? Наша відповідь: “Ні”. Ранкові зустрічі забезпечують щоденне навчання і це більш ефективно.

Протокол щоранкових зборів у компанії FastCap



У компанії FastCap у нас найкраще навчені люди у світі і ми робимо це щодня

день, і до мене, як до власника компанії, – ми проходимо процес навчання та покращення разом. Ніхто не здається і ніхто не полишає очікувань на покращення. Ось як ми розпочали створення культури в компанії FastCap. Ранкові збори – це був лише початок.



Річ номер один, яку люди хочуть у житті – це відчувати, що їхні ідеї щось означають і що вони роблять світ кращим

Основна ідея:

Покажи мені свою чекову книжку, та на що ти витрачаєш гроші - і я покажу тобі чого ти вартуєш.

Lean працює на Вас:

Почни з окреслення того, як будуть виглядати твої перші ранкові збори. Потрібно всього 5 хвилин для того, щоб почати:

1. _____
2. _____
3. _____

Зроби це просто, перейшовши на: www.fastcap.com/content/lean-videos Under Lean Documents Download the FastCap Morning Meeting (Keynote or PowerPoint) document.

Змінюй його на 99% або 1%, він тут як **БЕЗКОШТОВНИЙ РЕСУРС** для твоєї Лін-подорожі.

Лін ресурси:



1. Документ ранкових зборів

https://paulakers.net/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/09/Morning-Meeting-Book-PDF.pdf



2. Панель інструментів ранкових зборів

<https://paulakers.net/download/morning-meeting-dashboard-excel/>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 9

Ранкові наради. А що далі?

Ранкові наради дозволили нам впровадити перший етап побудови культури, а саме навчання людей. Проте ми все-ще потребували впровадити очікування безперервного покращення. Нам потрібні були люди, які б робили покращення кожен день, відтак ми би могли виготовляти продукт вищої якості з меншими витратами, одночасно насолоджуючись постійними відчуттями виконаної роботи у нашому робочому середовищі. Лін – це не лише про “розвиток” людей, аби вони почувались усі щасливими та залученими у процес. Це також і про результати – які можна виміряти, конкретні результати, які показують безперервну тенденцію покращень.

Як ми це зробили? Якщо б я сказав своїм людям: “Гей, я хочу, щоб ви робили по одному покращенню кожного дня,” вони би подивились на мене скося. Більшість би відповіла: ”Я не знаю, чи можу придумати одне покращення сьогодні.” Це звичайно звучить як непосильний наказ, чи не так?

Відтак, я поміняв це знову на дещо дуже просте. Пам’ятаєте модель компанії Хокс? Краса їх компанії полягала в тому, що їх процеси були дуже прості, аби їх люди легко на них могли “купитись”.

Я сказав своїм людям “Дайте мені лише одне 2-охсекундне покращення в день. Оце й усе. Оце й усе, що я вас прошу. “2-охсекундне покращення.”

Немає жодної людини у світі, залиште у спокої мишей та хом’ячків, яка б не могла щось покращити на 2 секунди. Я знизив планку так низько, що будь-хто міг через неї перестрибнути, і, насправді, ось що трапилось. Я почав з простого очікування 2-охсекундного покращення вдень, але для того, аби переконатись, що люди зрозуміли, як вони можуть придумати покращення на 2 секунди, ми розпочали наступний етап побудови культури безперервного покращення – ранковий огляд покращень.

Кожен звітував про прихід на роботу о 7 год ранку. Наші ранкові збори відбувались з 8:00 до 8:30. З технічного погляду, мої люди насправді не робили своєї роботи з 7 до 8. Отже, натомість, ми зарезервували цей час для 3S. Пам’ятаєте що це? Наші 3S: поприбирати, посортувати та стандартизувати. Поприбирати (свої робочі зони), посортувати усе та забрати усе, що додаткове та не є необхідним для виконання роботи, і потім усе стандартизувати. Присвячуючи цю першу годину для 3S, кожній особі надавалась можливість знайти 2-охсекундне покращення. Сортування через безлад, який має тенденцію нарощуватись у наших



Кожен у режимі покращень з 7 до 8 год ранку



Показує систему покращень Канбан



Печатка тепер має своє місце



Ходи сюди – подивись на мого покращення



Форми з піни для усіх інструментів

робочих зонах, завжди призведе до деякої покращеної ефективності. Кожен знає, що має щонайменше одну годину, з 7 до 8 ранку, аби зробити одне маленьке покращення у своїй сфері впливу або на робочому місці. Для того, аби закріпити цю ідею в свідомості, я почав прогулюватись щоранку з одного цеху в інший, вітаючи людей, “Привіт, Остін! Яке покращення сьогодні у тебе?” або “Над чим ти працюєш?”

Коли люди перебувають на екскурсії в компанії FastCap, вони кажуть такі речі, як: “це найчистіше місце, яке ми коли –небудь бачили, ви, хлопці – фанатики, у вас позначені навіть сіль та перець, та виокреслені їх місця на столі”.

Наш наступний крок у напрямку побудови культури Lean був дуже простий процес, на який абсолютно кожен зможе “купитись” та взяти активну участь. Ми зробили процес досить простим та впевнилися, що вбудували його в робочий день. Немає місця на землі, яке б не отримало перевагу від 2-охсекундного покращення.

Нещодавно я навчав цьому 2-охсекундному покращенню персонал міської ради міста, неподалік якого я жив. Перший тиждень кожен прийшов з покращеннями і деякі з покращень економили їм кілька годин в день. Тільки уявіть це! Я попросив лише про 2 секунди, проте люди надали годинні покращення. Це магія простоти.

Коли я пояснив 2-охсекундне покращення Гаррі Кенворсі, консультанту, який інтерв’ював мене на радіо-шоу, “Американський інноватор”, я

запитав його, чи виглядає йому на те, що таке 2-охсекундне покращення може працювати для будь-якого середовища.

Він відповів “Абсолютно”. Я сказав: “Добре, чому ти вважаєш воно працює так добре у компанії FastCap?” Він відповів “Просто, Пол. Для того, аби щось прижилося, ти повинен спочатку:

- Визначитись з очікуваннями
- Проінспектувати очікування
- Підсилити очікування

Я не розумів ці три поняття з точки зору теорії бізнесу і я не структурував цей процес з цими кроками у себе в голові, проте я реалізовував їх, навіть не знаючи про це. Я очікував від моїх людей 2-охсекундних покращень, очікування прояснилися тоді, коли вибудувався час в їхньому робочому графіку. Ранковий огляд покращень посилив очікування. Час від часу я знаходив когось, хто просто “зависав” і часто допомагав таким людям в пошуку 2-охсекундного покращення. І нарешті, я підкріпив таку поведінку, відзначаючи ці покращення на ранкових нарадах.

Лідери команд прогулюються довкола та дозволяють нашим людям демонструвати різні покращення, які вони зробили на своїх ділянках роботи. Це була дуже ефективна техніка побудови культури.

Ми зробили наступний крок, щоб відзначати насправді чудові ідеї,— знімаючи їх на відео та програючи під час ранкових нарад. Перед тим, як ми придумали робити відеозаписи, усі працівники компанії прогулювались по усіх виробничих площах, аби оглянути різні покращення. Це стало логістичною проблемою, тому що нам потрібно було залучати багато людей до прогулянок по виробництву, і це займало досить багато часу. Крім того, площі які ми оглядали, були загалом маленькими виробничими комірками, відтак лише люди, що стояли навпроти, могли бачити та чути демонстрацію покращень.

Коли ми вирішили розпочати каталогізацію ідей за допомогою відеокамери, ми насолодились ще чотирма перевагами, що стали для нас



Хлопці, це не те, що я мав на увазі коли говорив про ріст людини... А тепер, де ваші покращення?



Юрій накладає на етикетку захисну стрічку, аби надписи не стирались



Перегляд відео покращень на ранкових зборах

сюрпризом. Перша – це те, що нам непотрібно було “тягати” усіх працівників компанії з цеху в цех, чи з одного відділу

в інший, як стадо корів. Друга перевага полягала в тому, що кожен міг добре бачити та чути демонстрацію, переглядаючи відео на ранкових зборах. Третя – неочікувана – перевага була у тому, що люди почали вдосконалювати свої ораторські та презентаційні навички. Це дозволило їм розвивати вміння артикулювати свої ідеї та висловлюватись на камеру, що є просто фантастичними навичками у ці дні в наш час. Четвертою перевагою стало те, що ми створили потужну відео-бібліотеку для навчання інших тому, як виглядають покращення Лін.

Каталогізація та відеозаписи наших покращень також забезпечують прекрасний промоційний матеріал. Люди, що відвідують наші екскурсії, можуть переглянути ці ідеї для себе, просто зайшовши на нашу веб-сторінку. Ця демонстрація стала дистанційним навчальним інструментом, і знову ж таки, наші власні люди надзвичайно задоволені з того факту, що люди з усього світу переглядають їхні покращення та вчать у них. Моя особиста Стратегічна Ціль – це змінити світ, і як ви можете бачити, мої люди саме цим і займаються.

Ранкові огляди покращень стали другим важливим аспектом побудови культури безперервних покращень, і це дало змогу спродувати набагато більше покращень, ніж ми коли-небудь могли очікувати. Такою є природа Лін- мислення. Його переваги продовжують давати користь.

Тепер я знаю вам, мабуть, буде цікаво, чи роблю я усе це кожен день. Відповідь: “ТАК!” Ми робимо це кожен день протягом більше п’яти років. Ми це не пропускаємо. Це частина нашої культури. Це більш важливо, аніж виготовлення віджетів або столярних інструментів, чи будь-чого іншого, з того, що ми виготовляємо, тому що ми знаємо, якщо у нас є вирішувачі проблем світового рівня, немає значення, що ми будемо сьогодні, чи будемо будувати через п’ять років. Ми будемо мати достатні потужності, аби робити роботу чудово, які б виклики перед нами не стояли.

Найбільша проблема для людини - це дозволити своїм працівникам реалізовувати 2-охсекундні покращення, довіряючи їм, що вони нічого не запорють, чи не зроблять процес гіршим. Відповідь - так, вони можуть запороти та погіршити процес. Вони робитимуть помилки, проте ставатимуть все кращими вирішувачами проблем у процесі. Для того, аби робити Лін правильно, ти повинен довіряти тому, що система випroduce бажаний вихідний результат. Навіть, якщо вас спіткатимуть невдачі по дорозі, пам'ятайте, що перше на чому вчиться людина – це помилки. Якщо ви не дасте змогу такому досвіду відбутись при створенні культури, ви таким чином позбавите себе безмежних інновацій, які можуть на вас чекати. Пам'ятайте, ми шукаємо маленькі покращення, відтак помилки теж мають бути маленькими. Кожна помилка та кожне покращення стане безцінною частинкою побудови культури безперервного покращення.

Основна ідея:

2 секунди поміняють світ!

Lean працює на Вас:

Запишіть свої перші десять 2-охсекундних покращень:
(Пам'ятайте, найкраще починати з того, що вас
драгує.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Лін-відео:



1. Ранковий огляд Лін-покращень
https://www.youtube.com/watch?v=3OEePS7Oh_g



2. Лін-контроль
https://www.youtube.com/watch?v=Su_c2U-hSRDw



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 10

Давай зробимо це у вбиральні!

В компанії FastCap у нас багато веселощів. Одна з найвеселіших речей, які ми робимо, трапилась на ранковій екскурсії, яку ми проводили для наших відвідувачів. Після того, як вони мали можливість побачити нашу компанію в дії під час ранкових зборів та прогулянки-огляду покращень, люди завжди питали: “Як я починав?” Це все здається таким неосяжним”.

Ось коли я відповів: “Ой, це насправді дуже просто”, і потім я повів їх в одну з наших п'яти вбиралень. Я відчинив двері і сказав: “Прошу заходити і я покажу вам як почати побудову культури безперервного покращення.”

Вони подивились на мене як на божевільного та відповіли: “Ви серйозно? Справді? Ви хочете навчити нас цього, запровадивши у вбиральню?” Я відповів з гордістю: “У нас найчистіші вбиральні у світі. Усі наші вбиральні ідентичні, тому що наші вбиральні – це стандарт того як має виглядати Лін на решти наших виробничих площах”.

Ми створили стандарт, який було легко зрозуміти кожному. Зрештою, вбиральня – це той досвід, який об'єднує усіх нас, адже більшість із нас бачить її щонайменше тричі або чотири рази в день впродовж робочого дня. Коли ми сказали, що усе повинно виглядати як вбиральня, люди чітко розуміли про що ми. Тепер дозвольте мені розповісти вам як виглядає наша вбиральня.

У цій книзі є багато фото, які підтверджують наш шлях Екстремального Ліну. Ви можете бачити на них, що у кожній вбиральні є стійка з нержавіючої сталі з необхідними речами – планжером для туалету, скрубєром для унітазу, паперовими



Ходіть сюди! Лін починається у вбиральні!



Кожна вбиральня стандартизована з однаковими очисними засобами на одних і тих же місцях... Це дуже просто підтримувати вбиральню у бездоганно чистому стані.



Чистий унітаз і опущене сидіння!
очищувачів та процесів прибирати вбиральню, що є абсолютною анти-тезою Ліну.



Карта прибирання у туалеті

рушничками, серветками, шваброю, аспірином, фізополіскувачем, в основному все те, що ми використовуємо щодня для підтримки чистоти у наших вбиральнях.

Коли ми лише розпочали трансформацію наших вбиралень, однією річчю, яку ми зауважили було те, що у нас було кілька різних видів очищувачів та методик прибирання. Це не був стандартизований процес. Деяким людям подобався один виробник, іншим – інший. У нас було усе різноманіття

Пам'ятаєте про 3S, якого ми навчилися в компанії Хокс – прибирати, сортувати та стандартизувати? Дотримуватись уподобань кожного - це божевілля та додає занадто багато складнощів завданню, що повинно бути найпростішим до виконання. Тепер усе стандартизовано.

На дверях кожної вбиральні прикріплена пластикова ламінована картка, на якій зображено шість кроків, необхідних, аби поприбирати вбиральню та картка з іменем особи, відповідальної за прибирання в цей день. У FastCap у нас немає прибиральників. Ми усі прибираємо вбиральні власноруч, включаючи мене.

Вбиральні залишаються в ідеальному стані увесь день, тому що послідовною складовою культури Лін є повага до людей. Залишати вбиральню чистішою, аніж вона була до того, як ти зайшов – це базова ознака поваги та ввічливості до інших. Сидіння унітазу опущене, немає залишків мочі в туалеті, на дзеркалі немає крапель від води, а умивальник чистий.

Такою залишає вбиральню кожен, хто виходить з неї впродовж усього дня. Я запевняю тебе, що так воно і є, без перебільшення. Ти можеш заглянути у будь-яку з наших вбиралень, у будь-який момент, і вони виглядатимуть ідентичні тим, як виглядали вранці, перед тим як їх перший раз поприбрали за день. Причиною є три діючі принципи. Перший (оцініть гру слів) - залиш усе після себе кращим, ніж воно було до тебе. Якщо усе так- то усе буде постійно вдосконалюватись.

Другий (вибачте, не міг стриматись) - повага до людей. Прості речі, такі як залишати кришку унітазу опущеною - це базова ввічливість, що показує повагу до інших. Коли ти залишаєш після себе речі кращими, ніж вони були до тебе, ти природньо прибираєш після себе, таким чином роблячи речі кращими для інших, що є ознакою поваги до інших. І третій принцип – створи стандарти, що будуть зрозумілими усім. Ми створили наші стандарти, використовуючи дуже базову модель, яку кожен в змозі досягнути: вбиральню. Вбиральня візуально доступна та легка для розуміння. Яке краще місце для початку побудови культури безперервного покращення може бути, ніж вбиральня?



1. Залиште після себе речі кращими, ніж вони були до вас.
2. Повага до людей.
3. Створіть стандарт.

Моя порада людям, які хочуть створити культуру Лін, - почніть з вбиральні та розвивайте звідти процес поволі далі. Ну, давайте, зробіть це у вбиральні!

Формування культури Lean вимагає стандартизації та спрощення усього. Ми зупинились на засобах від виробника Windex™ (тому що я грек, і всі греки знають, що Windex полікує та почистить усе. Якщо ви не розумієте цього жарту подивіться фільм “Мое велике грецьке весілля”. Цей жарг гуляє по компанії FastCap; якщо інші засоби не допомагають - візьміть Windex. Пол любить Windex. Отож, ми використовуємо Windex у наших вбиральнях, для наших підлог, та для наших обідніх столів. Ми використовуємо Windex на кухонній стійці. У нас є один виробник очищувачів, що підходить практично для будь-яких поверхонь. Це лише один приклад того, чому вбиральня стала таким чудовим взірцем моделі стандартизації та спрощення.

Повертаючись до 3S - це прибирання та дотримання чистоти у дуже простий спосіб: посортовано, тобто позбутись усіх додаткових продуктів, та стандартизовано. Ми використовуємо засоби одного і того самого виробника в усіх вбиральнях і однаковий лист звірки. Насправді, кожен прибирає іншу вбиральню щотижня. Відбувається ротація, відтак ми можемо виконувати це завдання перфектно, адже все завжди на одному і тому ж місці, незважаючи, в якій ти вбиральні, окрім цього, це сто процентів передбачувано. Отже ми зробили експертом процес, а не

людину. Відтак, ми вивільнили усю нашу оперативну пам'ять для мислення вищого рівня, а саме для таких активностей як безперервні покращення та інновації. Ми не засмічуємо наші голови та не витрачаємо наш час на пошук рутинних речей, таких як очищувачів, чи планжерів. Якщо ви не знаєте як почати мислити категоріями Лін, почніть це робити у вбиральні!

Основна ідея:

Лін починається з вбиральні.

Лін-відео:



1. Лін у вбиральні

https://www.youtube.com/watch?v=cuI_Ypj0Inw



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 11

З чого почати?

Деякі з вас, без сумніву, розчаровані. Звичайно, адже бізнес теорія світового класу виробництва по системі Лін, якої навчають на програмах МВА та бізнес-школах прем'єр-ліги у всьому світі, не може бути спрощена до чогось такого на стільки веселого, простого та легкого для реалізації. Я поділився з вами тим, як Лін вберіг компанії від банкрутства та перетворив їх на прибуткові мультимільйонні доларові організації. Я також розповідав вам про такі компанії, як моя, які були неймовірно успішними перед впровадженням Лін і мали усі атрибути солідної компанії, проте впровадження Лін і тут здійснило ефект перетворення, як на наше виконання процесів, так і на наших людей.



Користуйся головою, а не заманцем. Це просте покращення – використання шнурка, прикріпленого до саморобної дерев'яної педалі, та пара плоскозубців як інструмент для затискання. Руки оператора тепер вільні, відтак і його голова, аби думати над наступним великим покращенням.

Тепер я прошу вас розглянути мислення Лін не лише для досягнення бізнесових прагнень, але також і для вашого особистого життя. Члени моєї команди розповідають історії про те, як вони використали принципи Лін для взаємодії з вчителями їхніх дітей, брокерами нерухомості та для усіх типів контактів, з якими вони стикаються в повсякденному житті. Замість традиційного менталітету сорому-та-звинувачення, наші люди природно запитують: “Як я можу це покращити?” “Як я можу зробити це краще?” Звичайні люди не користуються цим рівнем позитиву, а послідовники Лін – позитивні, орієнтовані на дію. Прихильники Лін “докопуються” та не приймають стандартної відповіді: “Ні, я не думаю, що це можливо зробити;”, натомість ми повинні покращити процес та віднайти кращий спосіб.

Дозвольте мені Вас запевнити, що якщо би впровадження Ліну було важким процесом, я б не написав цю книгу. Я енергійний підприємець з дуже малим терпінням до академічних диспутів, технічних інструкцій чи будь-яких видів планів, які вимагають скрупульозного мікро-менеджменту. Моя ціль показати цей світ Ліну так багато людям, наскільки це можливо, та спостерігати за хвилиною покращень, яка накріє наші компанії, наші громади та наші стосунки вдома. Ваш бізнес та особисте

З чого почати?

життя може радикально змінитись – ставати кращим, ніж будь-коли – впроваджуючи у дію просте універсальне бажання безперервного покращення.

Тасмницею корпорацій світового класу, таких як Toyota, New Balance та FastCap, є те, що вони роблять кілька речей так добре, що ніхто не може їх у цьому наздогнати. Це як у відомій історії Ірвіна Берліна “Про Їжачка та Лисицю”. Лисиця дуже розумна і може робити багато речей ефективно, проте їжачок знає як робити лише кілька речей справді добре. Послідовність їжачка давала йому можливість обхитрювати лисицю, днем за днем. У цьому краса Ліну. Він простий.

Як Вам почати? По-перше, я збираюсь попросити Вас зробити маленькі дослідження, аби ознайомитись з тим, як виглядає Лін-компанія. У нас є неймовірна веб-сторінка www.fastcap.com. Клацніть на відео на домашній сторінці сайту, і ви знайдете відео про все, про що я вам



Я надавиму перевагу 2-охсекундному покращенню щодня, аніж будь-якому вашому хитромудрому плану. Впіймай мене, якщо зможеш!



*Клікни на вкладку Video, а потім на Lean Videos.
Усі наші відео-ролики безкоштовні.*

розповідав: про історію нашої компанії, ранковий огляд покращень, ранкові збори та про мою улюблену Лін-дошку. Почніть дивитись відео. Зануртесь в енергію, якою ми насолоджуємось в компанії FastCap.

Друга річ, яку тобі потрібно зробити – це від-

відати тур. Ми зробили усі спроби, аби зробити тур на стільки доступним, на скільки це можливо на нашій веб-сторінці (тобто робили його якомога Лінним), проте участь у турі особисто має безліч переваг. Тому, якщо є така можливість, виділіть час та зробіть зусилля, аби відвідати Лін-компанію. Аби по-справжньому зрозуміти та відчути силу культури Лін, просто не існує заміни справжньому реальному людському спілкуванню. Деякі з моїх улюблених – це тур на Каас Тейлорд (проводить мій друг Джеф Каас) в місті Еверет, Вашингтон та на компанію Карла Ваденштена, VIBCO в місті Провіденс, Роуд Айленд. Якщо ви у Белінгемі, Вашингтон, ми запрошуємо Вас відвідати нас в FastCap. Якщо ви не можете відвідати Японію,



Лін-тур “Вчуса бачити” у FastCap

ви можете відвідати Тойоту тут в США на їх заводі в Лексінгтоні. Вони проводять захоплюючий неймовірний тур.

Існує тисячі компаній по усьому світу, які можуть провести такі тури для вас, тому що інтегральним для культури Лін є бажання “заплатити наперед”. Як тільки ви почнете насолоджуватись плодами культури Лін, ви природно захочете промоціювати його іншим. Ось на скільки він класний, і ось так ви можете його виміряти, якщо “його зрозумієте”. Він завжди дає відчуття захоплення та азарту. Людям подобається почуватись кращими і вони кайфують, коли досягають більшого, витрачаючи менше зусиль.

Третьою річчю, яку слід зробити – це запровадити ранкові зустрічі на робочому місці. Це початок процесу залучення кожного у Лін-подорож. Ранкові збори - це про встановлення очікувань на безперервне покращення, починаючи з простого прохання до кожного - придумати 2-охсекундне покращення. Першим завданням для покращення буде вбиральня – ви думаєте я жартую? Вбиральня – це простий перший крок, що є наглядним,



Ранкові збори вибудовують культуру

та яка використовується щонайменше тричі на день кожним.

Одразу на наступний день після ранкових зборів, розпочніть ранок з огляду-прогулянки по своїх виробничих площах, аби поспостерігати як кожен долучається до процесу покращень.

Після того як ти будеш у цьому вже приблизно рік, та почуватимешся комфортно щодо ранкових зборів та огляду-прогулянки покращень, і після того як ви створите Лін-вбиральню, наступна річ, яку вам слід розглянути – це навчання Ліну.

Надайте доступ до своїх виробничих площ та цехів, дізнайтесь про інших прихильників Лін у своєму середовищі та простимулюйте візити один до одного. Як тільки ви зробите свій бізнес доступним для візитів інших компаній, ви почнете вчитись як впроваджувати Лін, абсолютно у новий спосіб. Чому? Тому що коли ваші люди отримують візитерів, які цікавляться тим, що вони роблять, вони отримують відчуття гордості за їхню роботу. Це перша перевага. Коли вчиш якимось речам – ти, згідно загальної практики, повинен ставати кращим у цих речах. Це друга перевага.

Третя перевага це те, що це правильна річ, яку потрібно робити. Допомагати іншим та віддячувати – більш важливо, аніж просто робити гроші; бути мотивованим ціллю – більш потужно, аніж бути мотивованим фінансово. Ти побачиш, що найбільш успішні компанії у світі ба-



Чим більше ти навчати Ліну інших, тим краще ти сам розумієш Лін

лансують у мистецтві заробляння грошей та талантом ділитись та допомагати іншим людям. Цей принцип поведінки “платня вперед” – фундаментальний, аби мислити категоріями Ліну.

Отож розпочинай, бери в руки планжер до туалету - та ставай Лін-лідером.



Кожен в компанії вчиться, а не лише керівництво

Основна ідея:

Починай з малого - мрій про велике.

Лін-відео:



1. Про Лін коротко.

https://paulakers.net/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/09/leaninanutshell.pdf



2. Користуйся головою, а не гаманцем.

<https://www.youtube.com/watch?v=OuVfDJh-f0ew&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 12

Екстремальний Lean

Немає нічого випадкового в успішній Лін-культурі; серйозність намірів повинна бути 1000%. Коли це прагнення безперервного покращення емоційно захопить керівництво, - це і є екстремальний Лін.



Я зробив це фото після того, як три особи залишили після себе це на столі, не прибравши за собою. Моя перша думка була: "Які свині! Як хтось може бути таким зневажливим?" Моя друга думка була така: дві пляшки води, кава еспресо та крихти печива усюди – і така величезна кількість втрат! Як прихильник Ліну я не міг стриматись, аби не запитати у самого себе: "Як можна зупинити цей рівень втрат?" Я був емоційно зацікавлений цією величезною кількістю втрат.

Екстремальний Лін – це, коли керівництво організації захопилась усуненням втрат через постійні покращення. "Ми у стані війни з втратами", говорить Карл Ваденстен. Це емоційний та добрий рівень зв'язку з бажанням бачити у будь-чому та будь-де потенціал спрощення, покращення та усунення втрат.



Ми у стані війни з втратами.

Нещодавно я відвідав завод, на якому практикувався Лін протягом трьох років, і там культура не помінялась; і це не дивно. Я дізнався, що керівництво компанії вирішило спробувати Лін лише тому, що їхні

конкуренти уже практикували його. Отож, це керівництво вирішило перекинути Лін на рівень менеджерів середньої ланки та сказали: "Давайте, робіть ці Лін-речі". Вони, по суті вмили руки від будь-якої відповідальності за те, як впроваджувати принципи Лін. Вони були зацікавлені у Лін лише у зв'язку з тим, як він буде підтримувати кінцеві результати, і тому й отримали культуру, що не надихає. Звичайно, вони робили покращення, і ми навіть бачили приклади використання 3S, але це сильно відрізнялось від пристрасті, яку я бачив у японських компаніях та кількох компаніях у США.

Як лідер ти повинен повністю бути зануреним разом зі своїми людьми у процес, в іншому випадку Лін виглядатиме як короткочасна мода, як ще один бізнес-інструмент, який проштотують, після того як менеджмент повернувся з чергової бізнес-конференції. Більшість керівників впроваджують Лін, тому що вони думають, що це принесе їм більше грошей. Лише 2% Лін-керівників створюють динамічну Лін-культуру, фокусуючись на вихованні людей, а не на кінцевих результатах. Екстремальний Лін живе у серці та в голові.



Якщо ти японець – ти не можеш перебувати у стресі; китайці від нас – 2 дні човном

Потужний взірць екстремального Ліну – це японська компанія MoltenTM. Коли ми були на екскурсії на їх виробничих площах, президент компанії показав нам особливу виробничу комірку, де вони були одержимі усуненням 1/6 частини секунди в 1-охвилинному процесі. Я стояв там з відкритим ротом, усвідомлюючи, на скільки я був “зеленим” у впровадженні Лін. Ці люди переслідували втрати, як моя собака переслідує kota. Коли я запитав у президента, чи він стресований, він відповів: “Якщо ти японець - ти не знаєш такого слова. Китайцям до нас - 2 дні човном, та два тижні - до США. Якщо ми не переслідуватимемо втрати з такою пристрасною, ми залишимося без роботи.”



Президент компанії Хокс захоплюю розповідає: “Крім Японії, ви ніде більше не знайдете автомати на колесиках! Так, це досягся божевіллям, але зате ми можемо їх легко переміщати, прибирати позаду них без проблем, і це чітко відображає нашу пристрасність до звучності на робочому місці.”

Де я отримав такий запал, аби впроваджувати Лін? Це почалося на заводі Хокс в Японії. Коли я побачив, що ця компанія не дає шансів втра-там, щось у мене в животі спрацювало, ніби почав функціонувати провід. Я одразу в цю хвилину зрозумів: “Я хочу таке ж у моїй компанії FastCap”.

Дух та енергетика цього місця надихнули мене уявити собі, як моя компанія піднімається на такий на рівень, на який я, навіть, не міг собі уявити та не вважав за можливим. З цього часу моє прагнення доводити почате до кінця та допомагати іншим бачити силу Лін жодного разу не згасало. Пригадуєте, екскурсія в компанії Хокс відбулась вже після того, як я довгих п’ять років перебував у незрозумілому стані, у пошуках рішень, як заставити Лін жити своїм самостійним життям. Якщо ти не пристрасно захоплений покращеннями, тоді ти повинен продовжувати навчатись, спостерігати та вчитись і пробувати здійснювати маленькі



В компанії Хокс так одержимі усуненням втрат, що наліплюють ярлики на кожен термостат, наступний перемикач та розетку. Ми конкуруємо з китайцями, котрі платять своїм працівникам у 17 разів менше, ніж ми.

пробувати здійснювати маленькі кроки, поки ти не відчуєш, що у тобі

запалилась іскра.

В компанії FastCar у нас був один працівник, якому було важче, ніж іншим, навчитись мисленню Лін. Одного ранку він особливо роздратувався, що стільки часу було витрачено на нашу ранкову зустріч та прогулянку-огляд покращень.

“Пол”, сказав він мені, “ми не можемо собі дозволити витрачати стільки часу на покращення. У нас дуже багато роботи і ми не встигнемо усю її виконати”. Я відповів: “Ми дуже успішна компанія. Знаєш чому? Через безперервне покращення. Твоя робота полягає не в тому, аби виготовляти продукт, а в тому, аби покращувати процес виготовлення продукту, і тоді твої виробничі турботи самі про себе подбають”.



Лін-культура – це вільна культура, де людям довіряють висловлювати себе та свою креативність... Це некомфортно для більшості лідерів.

Один з моїх Лін-вчителів мав розмову з директором Тойота про усі випадки негативного розголосу через позови та звинувачення щодо заклинених прискорювачів та несправних гальм. Директор не вдавався до мови жертв, а просто скаржився на те, що деякі люди на Тойота розслабилися через свій успіх. У них згас запал, пропала мотивація.

Мій сенсей, Бред (“Бред та Джон” згадані у розділі 2) описав ефект культури Лін, як аналог “диких мустангів”. Я присягаюсь, його очі дико горіли, коли він це описував. Дикі мустанги, не мають страху. Вони підганяють себе інстинктивно, на природному рівні, так, наче їх життя залежить від бігу. Повний ефект від творчості, що просинається в людині, є таким же потужним як табун диких коней. Фокус, звичайно, в тому, щоб коні постійно бігли та водночас були вільними. Ні хвилинки спокою. Це і є “Екстремальний Лін”.

Незадовго до того як економічна криза досягла свого піку в 2008 році, я почав помічати тривожні сигнали навколо себе. Я бачив компанії, які були дуже успішними та відповідальними в фінансовому плані, але почали розхитуватись та сипатись. Як відомо, компанія FastCar дуже залежить від будівництва та йде поруч з нерухомістю та банківською діяльністю, важко знайти галузь, яка би більше постраждала від рецесії. В той же час у нас все було добре. Ми перебували у стані божевільного Ліну, як я його називаю, маючи на увазі те, що ми піднімались догори, дотримуючись бізнесової моралі, з великим профіцитом, здійснюючи міжнародну експансію, та з дуже енергійною командою працівників. Покращення відбувались кожного дня на усіх рівнях. Бізнес навколо



Тут я демонструю відмінність між Ліном та Втрацями. Коробка з надмірним упакуванням – це те як повсякденне життя більшості з нас виглядає; чиста коричнева коробка, яку я тримаю, це те, до чого прагнуть прихильники Лін – лише те, чого хоче клієнт, і нічого більше.

час звернутись до Екстремального Ліну. Це називається діяти з позиції сили. Для чого нам було чекати гірших часів, аби одягти боеву форму одягу.

Я зібрав своїх працівників та провів з ними брейнстормінг щодо наших майбутніх боєвих планів. Ми дійшли до 3-ох цілей.

Ціль 1: Ми виживемо

Ціль 2: Звільнень та скорочень зарплат не буде.

Ціль 3: Ми не лише виживемо, але й почнемо процвітати

Перший крок до дії був відмовитись від проекту-мрії розширення виробництва.



Ми залишилися на нашій старій фабриці, змінивши її у відповідності з Лін, використали наші голови, а не гаманець, в результаті чого усі зберегли свої робочі місця



Я відмовився від своєї багаторічної мрії побудувати новий чудовий цех. І перенаправив енергію колективу на перетворення нашого існуючого старого цеху у відповідності з Лін, і це було найкраще рішення, яке я коли-небудь приймав.

Я відклав 5 мільйонів доларів на будівництво новішої, більшої виробничої площі, що мало стати блискучою ілюстрацією нашої успішності. Було несамоовито болісно відмовитись від цього, проте ми усі прийняли рішення, що гроші повинні залишитись у наших руках, як резервні кошти. В економіці було занадто багато “мін”, та будь-яка з них могла нас підірвати. Зберегти гроші та не витратити їх – було запобіжним заходом. Мої друзі та бізнес партнери не могли повірити, що я зупинив проєкт своєї мрії на півдорозі.

Наступне – ми усвідомили, що навіть при 25%-ому скороченні в бізнесі, ми повинні скоротити наш бюджет ще на 25%. Ми здійснили усі ці скорочення, не скорочуючи заробітних плат та робочих місць. Ми зрізали наш бюджет на рекламу та маркетинг з 500 000 дол. США до 250 000 дол. США. Більшість компаній роблять навпаки під час важких часів через загальноприйнятую думку, що для того, аби втриматись на плаву, ти повинен витратити більший відсоток свого прибутку на рекламу себе та агресивно-спокусливих покупців. Ми врізали витрати в абсолютно кожному відділі на 25%. Жоден відділ не відчував себе ображеним, чи відокремленим. Ми всі несли однаковий тягар. Ось як виглядає екстремальний Лін. Незважаючи на те, що ми вже на той момент були компанією, що працювала по системі Лін, ми знали, що втрати усюди і нашим завданням було знайти їх.

Ми усвідомлювали, що потрібно нести місію безперервного покращення, використовуючи малий ресурс, для того, аби вижити та процвітати всупереч шторму, який наближався. Пригадуєте, ми вже на той момент були “Божевільними Лін-цями”. Замість того, аби приєднатись до духу покори перед лицем поганой економіки, ми пішли на пролом вперед з твердими намірами покращувати та робити більше з меншими ресурсами – як дикі мустанги креативності та інновацій. Саме

так як я і очікував, наші Лін-наміри дуже оплатились. Трапилось чудо. Наш бізнес не впав. Він навіть не постраждав. Кожен відділ знайшов



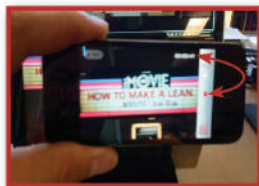
*Ми перейшли з професійної відеокамери за 5 000 дол. США на портативну камеру за 400 доларів, і тепер ми успішно використовуємо iPhone для сотень відео високої якості. Також ми відмовились від відео відділу площею у 120 кв*Н, повного обладнання, зменшивши його до одного робочого столу з комп'ютером, і тепер за допомогою iPhone ми знімаємо та редагуємо відео на місці зйомки. Тобто зараз це як “безперервний виробничий потік”, вчасний, без накопичення роботи. Подивіться як ми робимо Лін-відео на нашій веб-сторінці.*

креативні способи врізати витрати, в той же час знаходячи покращення. Мої маркетологи та рекламщики створювали кращі, дешевші та більш ефективні рекламні кампанії. Вони здійснювали більше з меншим бюджетом. Уявіть собі! Після цього досвіду у нас з'явилось улюблене гасло нашої компанії: “Гроші придушують креативність”.

Коли гроші не є обмежувачим фактором, ми відмовляємось від нашого найпотужнішого ресурсу: наших ідей. Це занадто просто - кинути гроші на вирішення проблем і, тим не менше, ми бачимо знову і знову, що гроші часто більше створюють проблеми, аніж їх вирішують. Наприклад, нам забирало кілька днів, аби створити один відео-пост в інтернеті. Ми вважали, що нам потрібно було мати усе правильне обладнання для відео та спеціальну відео-кімнату. Це була одна з найбільших фінансових втрат нашої компанії. Сьогодні ми можемо злагоджено створювати відео з п'яти окремих сцен за 5 хвилин. Такий процес включає:

- Зйомку
- Монтаж та фрагментацію
- Вставлення сцен
- Накладання музичного супроводу
- Додавання назв та підписів
- Завантаження в YouTube™

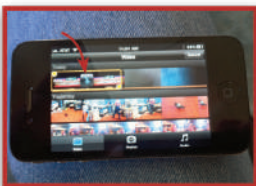
Якщо хочеш побачити, як це відбувається, перейди на наші Лін-ві-



Зніми!



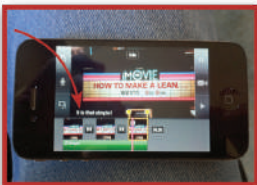
Відредагуй/обріж сцени



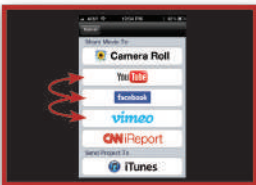
Встав сцени



Наклади музику



Титри та Надписи



Почни завантаження

део, подивись “Як робити Лін-відео” та огляд найкращих відеокамер для такої роботи. Я хотів сказати, що це так просто, що навіть дитина може це робити, але діти сьогодні професіонали в технологіях. Натомість я скажу – це так просто, що навіть 70-ирічний без технічного досвіду може навчитись це робити за 5 хвилин. З того часу, коли ми почали мислити категоріями Лін, ми усунули бар'єри, які зазвичай драгували

людей та робили те, що на перший погляд, здавалось складним, – доступним для кожного.

Справжній приз ми отримали, коли фактично досягли третьої цілі – почали процвітати. Внаслідок того, що так багато бізнесів закрилось у будівельному секторі, першокласне обладнання стало доступним за набагато нижчими цінами. Ми скуповували обладнання за половину ринкової ціни, та деколи навіть і по нижчій ціні, що дало нам можливість комфортно розвивати наш бізнес. Як результат нашого розширення, ми взяли на роботу більше людей та завершили 2009 рік як один з найуспішніших років у нашому бізнесі.

Під час найбільш важкого економічного спаду для нашої галузі ми насправді мали один з найбільш прибуткових років, ніж коли-небудь, з більшою кількістю створених нових робочих місць, не меншою, аніж була, та з прекрасними заробітними платами. Це нагорода за впровадження екстремального Ліну. Ми будемо долати все, що траплятиметься на нашому шляху, допоки ми протистоятимемо спокусі стати пасивними через наш успіх.



Одна з наших машинок, які ми придбали за копійки – і яка створила 10 нових робочих місць у процесі

Основна ідея:

Ми у стані війни з втратами, маленька злість та пристрасть між солдатами щодо ворога - не зашкодить.

Лін-відео:



1. Найкращі відеокамери

https://www.youtube.com/XD3E78f_IeI



2. Улюблені камери

https://www.youtube.com/watch?v=XD3E78f_IeI&feature=share



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 13

Скромний Lean

Окрім 100% емоційної прив'язаності, Лін-лідер повинен бути скромним. Як це виглядає? Дозвольте внести ясність у ціль. Візьміть на себе зобов'язання перевіряти, хвалити та/або визнавати роботу ваших працівників щонайменше десять разів на день. Для ваших людей повинно бути звичним чути від вас фрази на кшталт: “Це чудова робота, Роберте” або “Маріє, я ціную те, як важко ви працюєте над цим проектом”, або “Насправді, Джоне, твоя ідея мені подобається більше, аніж моя”. Коли скромність стає центральним атрибутом Лін-керівників, працівники починають з більшим ентузіазмом поділяти цінності компанії та починають креативити. Люди починають рости та розвиватись, коли відчувають, що керівник компанії не самозакоханий егоїст. Вони знають, що керівництво ставить собі за пріоритет віддавати належне заслугам працівників, а не власним. У такій атмосфері немає політичних ігор, ревностів чи інтриг, тому що кожен знає, що буде визнаний за свій вклад, і що більш важливо, кожен розуміє, що і його обов'язком є визнавати вклад інших. Культура Лін – це щедре середовище. Щедре на кредити довіри іншим, щедре на взаємоповагу, щедре на ідеї, підтримку та допомогу.

Лін-лідер має достатньо сильне его, аби просити та приймати ідеї від абсолютно кожної залученої особи, та визнавати цінність вкладу кожної людини. Насправді, Лін-лідер отримує задоволення від перспективи дати волю усьому нерозкритому потенціалу креативності та геніальному вирішенні проблем, у той час, коли у багатьох інших компаніях цей потенціал продовжує перебувати у стані сплячки.

Незважаючи на те, що більшість людей будуть спочатку соромитись, та будуть не надто активними, людина по своїй природі має потребу у повазі та оцінці своїх заслуг. Щойно вони звикнуть до запитання “Що тебе дратує?” чи “Як ти це полагодиш?”, одразу очікуйте на океан креативності, який потече на вашу компанію.

За дивним збігом обставин, коли я пи-



Чотири речі, які Лін-лідер повинен регулярно говорити своїм працівникам:

1. “Чудова робота, я ціную роботу, яку ти робиш.”
2. “Марія, Роберт, це прекрасна ідея!”
3. “Марія, Роберт, мені подобається твоя ідея більше, аніж моя!”
4. “Я помиляюсь, а ти правий, я дечому навчився у тебе.”



*Океан креативу накріє компанію, яка
впустила до себе "скромність"*

сав цей розділ, один з моїх працівників, Павло, підійшов до мене у виробничому цеху. Він помітив, що я зробив замовлення на невірний матеріал для однієї з наших продукцій. Він сказав "Пол, я лише хотів переконатись, що ви замовляєте деталь X, оскільки попередньо ми обговорювали, що ця інша модель буде ймовірно краща у роботі". Я вдарив себе по чолі, пригадавши: "Ой, а й справді, дуже дякую. Ти абсолютно правий". Я все ще мав можливість відмінити невірне замовлення та поміняти його на коректний матеріал. Я продовжував дякувати Павлу за те, що той вчасно помітив мою помилку. Пізніше, цього ж дня, Павло, який до речі має зріст 190 см та є взірцем атлетичного ідеалу, та мав би мати его розміром з місто Техас, підійшов до мене та сказав "Пол, я подумав ви повинні знати, що це власне Олексій зауважив помилку. Просто йому треба було раніше піти, отож я сказав, що передам вам цю інформацію. Я лише хотів переконатись, що ви в курсі".

Ось це і є сутність Лін-культури. Коли Лін-лідер не проти, аби його виправляли, і у нього немає проблем з тим, аби визнавати заслуги оточуючих, такий же дух щедрості та підтримки панує і серед усіх інших працівників. У менш гостинній атмосфері, Павло міг би тихо пробурчати під ніс про мою помилку, та спостерігати за тим, як одна помилка породжує ланцюжок інших, та після усєї цієї витраченої енергії, з почуттям сатисфакції сказати вкінці: "Бачите? Я ж казав, що це не спрацює". Натомість, він почувався повністю комфортно, коли ділився зі мною своєю стурбованістю. Окрім цього, Павло міг прийняти мою вдячність, радіючи, що отримав кредит довіри, проте, натомість, він великодушно віддав кредит тому, кому він по праву належить – іншому працівнику, Олексію.

Ще одним ефектом скромного Лін-лідерства є те, що він будує культуру, яка вивільняє людей від хвилювання, чи небажання ділитись ідеями. Ймовірність того, що ідея буде відкинена - не є проблемою, оскільки абсолютно прийнятним є те, що пропозицію потрібно доопрацювати або й взагалі потім зрозуміти, що, можливо, не така вона вже і чудова. Ніхто не ображається і ніхто не відчуває обов'язку бути постійно правим. У цьому плані, ми не маємо проблем з тим, аби виглядати вразливими, оскільки ми сильні та об'єднані у нашому бажанні постійного

покращення з фокусом на покращення життя нашого споживача.

Не так давно команда інженерів та бізнес-менеджерів з компанії Бомбардієр (виробники Ліарджетів (вид службових реактивних літаків), відвідали компанію FastCar. Один з них поділився зі мною історією. Він відвідав вечірку з нагоди виходу на пенсію його друга інженера. Після того як інженер отримав багато подарунків та привітань, він на хвилинку замислився над своєю 30-ирічною кар'єрою в компанії. З деяким жалем він сказав: “Впродовж тридцяти років вони мали у розпорядженні роботу моїх рук. Вони могли б отримати на додачу і роботу моєї голови та серця, безкоштовно, проте ніколи про це не просили.”

Лін-лідери створюють умови, в яких людина проявляє себе у повній мірі, реалізуючи усі свої вміння та таланти. Ось саме це я чітко та ясно почув від віце-президента компанії Лексус в Японії так багато років тому: “Найбільш важливою річчю є наші люди. Нас не хвилюють майбутні технології, наступна стратегія продажів, чи наступна чудова модель. Ми інвестуємо в наших людей.”

І нарешті, ваші люди проявлять себе з найкращої сторони, якщо ви будете відноситись до них із вдячністю та повагою. Лін-лідери повинні поважати своїх людей та усвідомлювати, що кожен вносить частку своєї унікальної геніальності у загальний вклад. Якщо подумати, це спрощує тобі як лідеру багато обов'язків. Яке це полегшення усвідомлювати, що вам не потрібно придумувати кожну хорошу ідею. Ви маєте океан можливостей та ідей від ваших працівників, який тільки і чекає, щоб у нього пірнули. Хто буде ігнорувати чи відмовлятися від свого найціннішого джерела геніальності?

Лін-лідери створюють найкращу можливу продукцію та послуги, тому що розкривають потенціал та таланти кожного працівника, одночасно не створюючи в колективі атмосфери заздрощів, політичних інтриг чи конфліктів. Хтось мені казав, що політика – це 9-ий вид втрат, в основі якого лежить людський егоїзм. Лише особа з сильною свідомістю може стати Лін-лідером, тому що саме скромність є ознакою ширості та благородності.

І на закінчення, ця книга насправді не про Лін, чи високий професіоналізм, не про 2-охсекундне покращення, культуру, 3S чи Лін-тури. Це все про майстерність бути лідером. Коли лідери керують на основі принципів світового рівня, продумано їх застосовуючи, тобі відкриваються усі горизонти і лише небо стає для тебе обмеженням.

Основна ідея:

Скромність – шлях до величності.

Лін-відео:



1. 2-охсекундне лін-покращення

<https://www.youtube.com/watch?v=6qhE4WicK-oI&feature=share>



**2. Лін в компанії Лантек (Норвегія),
майстерність лідерства.**

<https://www.youtube.com/watch?v=fOotGdcDQ8o>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 14

Три стовпи Лін

Кілька років тому, коли я прийняв рішення написати книгу “2-охсекундний Лін”, я керувався кількома причинами.

По-перше, людям було цікаво. Вони відвідували компанію Fastcap, бачили у всій красі нашу Лін-культуру та хотіли більше інформації про те, як побудувати таку незвичну культуру. Відтак стало доцільним викласти мої думки на папері та розповісти нашу історію. Я хотів поділитись нашою подорожжю – та деталями впровадження Лін – для того, аби більш ефективно допомагати людям.

По-друге, я хотів висловити свої ідеї на папері більш лаконічно та розписати “чіткий процес”, що є у серці Лін-мислення.

З цього часу пройшов рік, і у мене з’явилося багато думок щодо того, що відбулось та щодо змісту книги. Одне могу сказати точно – книга стала популярною!

Людям подобається. Вона проста, коротка та описує концепцію Лін у доступній кожному формі. Я хотів, аби кожен, незалежно від того, чи має науковий ступінь доктора, чи лише розпочинає кар’єру у 18-річному віці, був у змозі зрозуміти, впровадити та створити Лін-культуру.

Книга “2-охсекундний Лін” допомогла мені отримати велику впізнаність. Люди почали просити мене виступити перед їх компаніями та організаціями в різних країнах по усьому світі. Я почав запитувати



Лін-тур у компанії FastCap



Три стовпи Ліну



Пол на відповідальній позиції

себе про те, як я могу покращити посил книги. Лін – це про планування, виконання, перевірку, переоцінку та покращення всього безконечно. Отож приготуйтеся... Ось як я покращив посил книги “2-охсекундний Лін”.

Я розробив “Три стовпи

Ліну Пола”. Коли я приходив в цех та бачив проблеми, з якими люди боролись, я чітко розумів, що щось опускаю. У колі знавців Ліну загальновідомими є два стовпи Ліну: усунення втрат та безперервне покращення. Я не погоджуюсь. Лін змушує людей бачити втрати. Бачити втрати – це перший стовп Ліну. Якщо ти не можеш визначити вісім втрат у всьому, що ти робиш, буде дуже важко їх усунути. Перший стовп Ліну – це навчити своїх людей бачити втрати.

Якщо ти збираєшся будувати Лін-культуру, ти повинен дивитись на кожен процес та запитувати, “Роберт, які є вісім втрат, і яку з них ти бачиш зараз у цьому процесі?”

Для початку, переконайтесь, що усі члени команди знають вісім втрат як “Отче Наш”. Вивчення восьми втрат не відбувається через буклети, електронні листи чи семінари. Тобі необхідно вчити вісім втрат кожнісінький день. В компанії FastCar ми просто повторюємо вісім втрат кожен день на наших ранкових зборах. Щоранку один з наших працівників, загинаючи пальці, називає вісім втрат, наглядно ілюструючи їх, розповідаючи історії.

8 Смертельних Гріхів через Втрати

8 Смертельних Гріхів через Втрати

1 Перевиробництво **2** Транспортування

3 Надлишкові запаси

4 Дефекти

5 Надлишкова обробка

6 Витрачені рухи

7 Очікування

8 Невикористаний потенціал

FAST FOOD STYLE

ваші працівники могли б покращити кухню

Надлишкові бачи зберігаються на складі

Клієнт не хоче отримати

Витрачені рухи через переробку готової страви

Отримати потрібно забрати з уже готової страви

Переговорюємо бачи з кухні

Приготували забагато бачи

Тим часом клієнт очікує на своє замовлення

Зробіть 8 видів втрат більш актуальними та веселими

1.) Перевиробництво

Основний вид втрат – це перевиробництво . Воно є матір'ю усіх втрат “мама муда”, і напряду, чи опосередковано, присутнє у всіх інших втратах.

2.) Транспортування

Нам доводиться транспортувати те, що ми виробили в надлишку.

3.) Зайві запаси

Перевиробництво також напряду впливає на збільшення запасів.

4.) Дефекти

Перевиробництво збільшує ймовірність дефектів, які потім потрібно виправляти.

5.) Зайва обробка

Виправляючи дефекти, ми здійснюємо зайву обробку продукції, яку ми виробили занадто багато.

6.) Зайві рухи

Всі ці додаткові операції призводять до того, що ми здійснюємо багато зайвих рухів.

7.) Очікування

Після чого ми змушуємо наших клієнтів очікувати, оскільки займаємось виправленням дефектів та боремось з наслідками інших витрат.

8.) Невикористаний людський потенціал

Врешті-решт, замість того, аби приносити цінність клієнтам, ми трагимо потенціал наших працівників на виправлення наслідків втрат.

Перший Стовп

Як я вже розповідав, кожного ранку один з наших 52-ох членів команди загинає 8 пальців, та розповідає нам історії, як відбулись ці втрати. Це настільки глибоко вкоренилось в нашу команду, що коли існують втрати у процесах, які вони роблять, їм дуже легко їх побачити. Перша і найбільш важлива річ, якої я навчився –це те, що я називаю Першим Стовпом Ліну: люди повинні **бачити втрати.**



Вчимося бачити втрати

Другий Стовп

Другим стовпом є те, що кожна особа повинна безперервно все покращувати. Суть книги “2-охсекундний Лін” – це робити маленькі наростаючі покращення, які дуже швидко накопичуються до вагомих результатів. Після року часу я на 100% підтримую цю концепцію, навіть більше, ніж коли-небудь, тому що вона працює – і вона така проста. Отож по-перше, ти бачиш втрати і по-друге, **безперервно усе покращуєш, кожен з нас, кожного дня.**

Третій Стовп

Третій стовп мабуть найбільш виключний з усіх. Цей стовп це те, що, щиро кажучи, застало мене зненацька. Я просто не усвідомлював, чому ми були такими успішними в побудові культури Лін. Третій Стовп Ліну це... **ти повинен робити “до та після” відео усіх своїх покращень.** Ти повинен показати робочу зону та процес до та після. Я знаю, що ви скажете, “Що це має спільного з Лін, Пол?”

Усе! Коли ти розвиваєш культуру, ти хочеш задокументувати розвиток цієї культури. Роби це у веселий спосіб, таким чином, аби ці люди насолоджувалися переглядом та захотіли приєднатись до “вечірки”. Це додає неймовірно багато свіжої емоційної енергетики. Що я кажу людям робити – це просто взяти свій телефон, чи фотокамеру, чи планшет – не важливо, який пристрій, але не потрібно бігти та купувати професійну камеру – та записати своє покращення на камеру, яка лежить у тебе в кишені. Не біжіть купувати професійне ПЗ для обробки відео; у цьому немає потреби. Усе, що вам потрібно – це звичайний телефон та додаток на зразок iMovie для редагування відео безпосередньо на своєму

ж телефоні. **Не ускладнюйте і просто зробіть це.**

Найкращий взірєць втілення такого підходу – це як неймовірні працівники компанії Walters & Wolf зняли одне зі своїх перших відео під назвою “Доставка пошти”. Це дуже просте, смішне, низькотехнологічне відео, яке допомагає організувати культуру. У цьому відео є усе, а компанія Walters & Wolf в Лін-ударі!



*Роби це просто
- використовуй
телефон, а не відео-
камеру*



Додаток iMovie для монтажу

Хочете знати секрет? Я вперше почав робити відео чотири роки тому, але мені зайняло два роки, аби зробити своє перше відео. Іншими словами, мені слід було знімати відео шість років тому, але я був паралізований, адже хотів, аби все було ідеально. Я накупив різноманітного обладнання для зйомки, освітлення та програмне забезпечення. Потім я усвідомив свою бездумність. Якщо ти просто робитимеш це, ти навчишся багато чому “просто роблячи це”. Це справжня історія 2-охсекундного Ліну. Роблячи навіть маленьке покращення, ти так багато вчишся, що наступне покращення буде набагато кращим.

Така ж історія з відеороликами. Просто зроби це **зараз** – за допомогою телефону, що у тебе в кишені. Зроби відео “до та після” **зараз**. Не переміщуй жодної речі у твоїй робочій зоні, поки ти не зробиш відеофіксацію у живих фарбах хаосу, в якому ти зараз працюєш. Відео “Реформування маленьких поросятків” ілюструє саме, те, про що я говорю. Нічого не змінюйте, допоки не покажете “до та після”, адже таким чином ви чітко побачите контраст та матимете можливість донести команді силу безперервного покращення – і те, як почати думати в системі координат Лін.

Я почав інструктувати компанії, як це робити, і результати були феноменальними. Це було буквально, наче підливати масла у вогонь. Вони зробили одне відео та мали змогу показати його різним філіям та представництвам їх компанії. Наступна річ, яку ти маєш знати, вони зробили ще одне відео. Лише через кілька тижнів вони зробили сорок відео. Я усвідомив, що це був вирішальний компонент. Це збудувало бібліотеку успіху та бібліотеку для тренування усіх твоїх теперішніх та майбутніх працівників. Це могутня концепція.

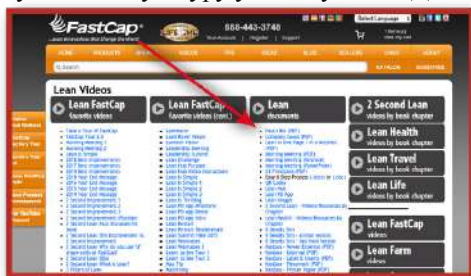
Однією з причин чому компанія FastCap стала успішною в Лін-подорожі і у тому, чому кожен був таким зацікавленим у ньому - це те, що

ми документували те, що ми робили за допомогою наших маленьких простеньких відео – і усі їх полюбили. Якщо це було достатньо добре для нас, чому не інструктувати кожного робити те саме та зробити це стовпом для будівництва культури Лін. Насправді, це те, про що я розповідаю людям по усьому світі. Чим більше я розповідаю про це, тим більше люди дивляться на мене та кажуть, “Вав! Я ніколи так не думав про це; це закономірно”.

Вони почали це робити і наступна річ, яка трапилась – це те, що вони почали співпрацювати з нами та надсилати нам їхні відео покращення. Ми опублікували їх на нашій веб-сторінці, що дозволило людям в усьому світі вивчати те, у який спосіб інші люди роблять речі. Це надзвичайні новини.

Через півтори року після опублікування книги, мої основні думки: Перша – бачити втрати. Друга – безперервне покращення усього кожного дня. Третя – робити “до та після” відео.

Все ще дивуєтесь такій важливій ролі відео? Давайте розкажу вам історію. Вчора я інтерв’ював двох випускників дев’ятого курсу, Наталі та Мікаелу, з Християнської школи Корнерстон. Їхній вчитель Дарин Клейн робить фантастичну роботу, навчаючи дітей концепції Лін та будуючи Лін культуру у своєму класі. Діти – це безупинна машина виробництва відео. Вони роблять так багато покращень – і вони такі класні. Подивіться відео “Що таке Лін?” створене під керівництвом дітей на www.fastcap.com.



Відео Лін-покращень

бути покращена, аби діти могли зрозуміти Лін?”

Вона відповіла: “Більше показуйте прикладів Лін у дії, а менше використовуйте слів та теорії.” Я відпочиваю, роблячи свою справу... устами дитини глаголить істина.

Коли я починав писати книгу “2-охсекундний Лін”, мою ціллю було пояснити, як будувати культуру Лін та те, як кожен це може зробити у термін лише одного року, замість одинадцяти років, як це забрало у мене. Я також хотів поділитись своїми незлі-



Дарин та його Лін-клас

ченними помилками, аби застерегти інших від них. Якщо б у свій час я мав таку інформацію, я знаю мені було би набагато легше будувати культуру Лін. Сьогодні я знаю, що можу увійти в будь-яку організацію, зреалізувати ці три стовпи, та здійснити значний вплив за короткий період часу.



Мікаїла та Наталі. Що таке Лін?

Основна ідея:

Навчитись бачити втрати.

Лін-відео:



1. 8 смертних гріхів Втрат – Фастфуд
https://paulakers.net/wp-content/uploads/dlm_uploads/2019/11/8-waste-fast-food-20191113.pdf

Більше відео на наступній сторінці



2. Три стовпи Ліну

<https://www.youtube.com/watch?v=R1e0wIyz9hY&feature=share>



3. Доставка пошти

https://www.youtube.com/watch?v=_I9Rwa8uebM



4. Реформування маленьких поросят

<https://www.youtube.com/watch?v=Lj6NsliY674>



5. Що таке Лін? Наталя та Мікайла

<https://www.youtube.com/watch?v=-LZIZ1NAE-M&feature=share>



6. Навчитись бачити втрати. Джеймі

<https://youtube.com/watch?v=yf4wkPwFFZs&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 15

Дивовижно добрі запитання

Одне з покращень, які я зробив щодо моїх лекцій-виступів було запропоноване кимось із аудиторії слухачів. Говорячи термінологією Лін, - це “похід в цех”. Мені завжди було дуже комфортно, коли люди перебивали мене посеред моєї промови, аби задати питання, проте пропозицією з аудиторії було “дозволити 15 хвилин на запитання в кінці кожного виступу”. Я почав впроваджувати цю нову ідею. Вона спрацювала на стільки добре, що я вирішив коротко перерахувати топ десять запитань, які мені ставлять люди.



Як я можу покращити?

Деякі з них можуть бути трішки незвичними, проте це ще одна причина, чому є доречним для мене відповідати на них. Я думаю, багато людей думають про ці запитання, проте бояться їх задавати. Я розпочну з найбільш незвичних, проте найчастіших.

Запитання 1 – Пол, як ти почуваєшся в розкоші?

Відповідь – Це дуже цікаве запитання. Я думаю воно виникає тому, що люди бачать мій стіл та усвідомлюють, що я не маю окремого офісу, а також, що оскільки я мінімаліст у способі ведення бізнесу, вони думають, “Ця особа має бути “в опозиції” до розкоші. Вона повинна бути “в опозиції” до всього красивого”.

Я можу тебе запевнити, що ти дуже далеко від істини. Я купаюся в розкоші у своєму житті. Я можу собі дозволити таку розкіш, яку більшість людей не можуть, тому що я не витрачаю так багато на ведення свого бізнесу. Лін – це не програма відсутності розкоші. Лін усуває дію,



Я люблю розкіш... це моє авто!

що не створює доданої вартості. Ми називаємо таку дію - втратою. Якщо для мене є цінним одягнути чарівний годинник Брайтлінг, отже це не є марнотратно для мене, окрім того я хочу, аби марка Брайтлінг продовжувала робити свої витвори мистецтва.

Якщо для мене є цінним літати на своєму власному літаку по світі, і це допомагає мені робити свою роботу більш ефективно, тоді це не марнотратство. Лін – це про усунення дії, що не створює доданої вартості. Чарівний годинник нагадує мені кожну секунду цінності бездоганної майстерності, та увагу до кожної деталі. Власний літак дозволяє мені дістатись будь-куди у будь-який час і дає мені зрозуміти цінність цілковитої гнучкості. *Лін – це не програма жорсткої економії*



Можуть бути втрати у тому, як я обслуговую свій літак, у способі, в який я здійснюю польоти, чи у виконанні місій, для яких користуюсь польотами на своєму літаку – і саме ці процеси відкриті для перевірки та покращень. Проте, сам факт володіти літаком чи красивим годинником, чи розкішним авто – не є втратою. Як споживач, я ціную переваги, які ці атрибути мені дають. Ці предмети розкоші є результатом мого строгого керування моїм капіталом, відтак у мене нульове відчуття провини за те, що я ними володію. Лін – це не соціалізм. Це продуманий капіталізм.

Очевидно, що те, що ви робите з цими предметами розкоші може мати елементи втрати. Проте, пам'ятай, ці дії відкриті до перевірки та покращень власником розкоші – і ніким більше. Чому я про це говорю? Тому що усі ми, багаті чи бідні, купаємось у втратах. Показувати пальцем на когось – це не добре, і точно не є на стільки продуктивним, як вирішувати свої власні проблеми. Розкіш, сама по собі, це не втрата. Я люблю розкіш. У мене є багато гарних речей і я можу дозволити собі багато речей, тому що я прихильник Ліну. Я уважний до того, аби бачити та усувати втрати на кожному кроці.

Запитання 2 – Яка у вас текучість кадрів – велика чи мала ?

Відповідь – У нас дуже мала текучість кадрів. FastCap – це дуже популярне місце праці, тому що це місце, де люди почувають себе визнаними. Їхні думки та їхні ідеї мають значення. Започатковуючи будівництво культури Лін, однією з моїх цілей було зробити частину HR менш обтяжливою для компанії. Коли ти створюєш динамічну компанію, ти притягуєш талановитих осіб швидше, аніж шукатимеш таких талановитих осіб сам.

Лін кардинально зменшує потік кадрів – до рівня, коли його взагалі немає. Час від часу трапляється, що від нас ідуть працівники, звільняються. Як правило, це відбувається тоді, коли вони збираються продовжити навчання, аби реалізувати свою мрію стати лікарем, юристом або дипломованим бухгалтером. Текучість кадрів у нас надзвичайно низька,

тому що ми цінуємо людей та їх думки.

Запитання 3 – Чи були працівники, які не розуміли Лін і не хотіли співпрацювати ?

Відповідь – Звичайно. На початку, принаймні п'ятдесят процентів працівників, які працювали в компанії FastCap або залишили нас, або були нами звільнені. Сьогодні ж для нас дуже дивно, коли хтось з працівників не розуміє Лін. Причина на це –подвійна.

По-перше – ми дуже скрупульозні, коли приймаємо людей на роботу. Нас цікавлять в людях дві риси характеру – скромність та допитливість. Нам не потрібні люди, які думають та поведуться так, ніби вони все знають. Ми хочемо людей, які би від природи були допитливими до життя. В ту ж хвилину, коли під час інтерв'ю людина нам розповідає про все, що вона знає і насправді не зацікавлена тим, що робимо ми і у який спосіб ми себе поводимо як компанія, ми вже знаємо, що ця особа насправді не володіє потрібними для нас характеристиками члена, якого нам потрібно для нашої команди. Ми потребуємо скромних та допитливих осіб. Ось чому ми так ретельно проводимо відбір.

По-друге - наша культура така сильна – та позитивна – що для людини, аби захопитись нею, необхідно тиждень або два. Коли ти створюєш культуру, яка є міцною та послідовною, то природньо, що стає дуже легко для людей зрозуміти твій спосіб мислення. Завжди знайдуться ті, хто не захоче прийняти ваш спосіб ведення бізнесу. На початку це було складно. Тепер – це легко. Одне з моїх улюблених прислів'їв: “Лін – це важка робота, яка усе спрощує”. Так і є. Для того, аби краще зрозуміти як наша культура сприймається через призму молодого нового працівника, подивіться інтерв'ю з Ханною, 16-річним членом команди FastCap. Перескачайте QR код, що в кінці розділу.

CURIOSITY
is the spark behind the
SPARK
of every great idea.
The future belongs to
THE CURIOUS.
-Unknown

ДОПИТЛИВІСТЬ це спалах, що стоїть за СПАЛАХОМ кожної великої ідеї. Майбутнє належить ДОПИТЛИВИМ. – Невідомий автор

Запитання 4 – Чи ти впроваджуєш Лін удома, та як виглядає твій дім ?

Відповідь – Я люблю Лін. Я покращую усе, що роблю, куди б не йшов. Чи я на відпочинку, чи вдома, чи на роботі, чи лечу в літаку, я постійно намагаюсь покращити процеси, висвітлити втрати та спростити речі. Більшість людей трішки збентежені тими, хто є фанатиками Лін, проте можу вас запевнити, Лін приніс радість в моє життя. Я роблю набагато більше, ніж більшість людей робить.



Ханна

Як результат того, що люди постійно питають мене, “Чи впроваджуєш Лін вдома?”, я зробив кілька відео, які показують людям, як виглядає мій дім і як я впровадив Лін у своєму будинку. Серед них - веселе відео “Лін вдома”.

Речі, які я роблю – прості, тому що я думаю в парадигмі Лін усюди, де б я не з’являвся. Моя дружина та я провели крайні вихідні, впроваджуючи покращення Лін у наших шафах. Сьогодні наші гардеробні кімнати – магічні. Моя дружина має спеціальну кімнатку, яку вона використовує для зберігання декорацій для будинку на різні сезони. Вона має спеціальні декорації на 4 липня, весну, осінь, День Подяки та Різдво. Будинок завжди дуже святковий та красиво прикрашений.

Проблемою було те, що її декорації не були належним чином впорядковані. Отож я запитав: “Як ми можемо покращити цей процес?”

Я працював зі своєї дружиною аж два дні і ми зробили їй найбільш чарівну шафку. Усі її власні пристосування прибрані, її віночки гарно розвішані, та усі різні свічечки покладані у окремі контейнери. Отож тепер, коли потрібно задекорувати наш будинок, це простий та необтяжливий процес. Моя дружина задоволена.

Ось чому Лін – це так круто. Лін робить речі, які традиційно можуть бути складними або виснажливими, простими та веселими. Також, ти отримуєш додаткову перевагу - тренуєш свій мозок, адже це стає великою грою - як покращувати усе, що ти робиш. Ціль Лін – звести труднощі до нуля.

Запитання 5 – Що ви робите з людьми, які не розуміють Лін і не використовують Лін у способі виконання своєї роботи? Чи ви звер-



Лін-шафа Ліанн

таєте увагу на їхні втрати?

Відповідь – Це можливо одне з моїх улюблених запитань, на які я найбільше люблю відповідати, тому що відповідь на нього дуже важлива для розуміння. Ти та я маємо достатньо втрат у житті кожного з нас, яких би вистачило на десять наших життів. Не дивись ні на чий втрати. Сфокусуйся лише на своїх.



Лін-шафа Ліанн

Я дуже чітко виклав цю думку під час недавнього Лін-туру по нашій компанії, в якому взяли участь кілька осіб з іншого виробничого підприємства. Вони відповідали за виробництво у своїй компанії. Після завершення туру, один з гостей сказав: “ Я хочу знати як ми можемо впровадити Лін у нашому офісі.”

Я подивився на нього та запитав, “ Чому? Ти що працюєш в офісі? Мені здалось, ви сказали, що працюєте на виробництві.”

Він відповів, “ Так, я працюю на виробництві, проте наш офіс працює жакливо”. Тоді я сказав: “Це одна з найбільших помилок, яку ви робите у своєму житті. Зосередьтесь на собі. Зосередьтесь на усуненні своїх втрат. Повірте, у вас їх стільки, що вистачить на десять ваших життів.”

Коли люди побачать на скільки покращився твій робочий простір, на скільки спростилась твоя робота, на скільки більше вони можуть на тебе розраховувати, на скільки стабільними та якісними стали результати твоєї праці, вони захочуть дізнатись, як ти це робиш. І тоді ти зможеш їм це показати, а вони щиро захочуть навчитись і розпочати свою власну Лін-мандрівку. Але не пробуйте силою втягнути в Лін свою дружину, собаку, хом’ячка, кішку чи працівників.

Зосередься на собі. У нас у всіх так багато втрат. Це стало одним з основних правил, які я почерпнув за останні кілька років, спілкуючись з людьми, а також відвідуючи промислові площі та компанії по усьому світу. Зосередься на собі, на собі, на собі.

Запитання 6 – Чи використовуєте ви матеріальне заохочення для мотивації своїх працівників до покращень?

Відповідь – Спочатку ми це робили, і це, мабуть, була одна з найбільших наших помилок. З цих пір ми знаємо, що Лін – це наша робота. Це не щось, що ми робимо окрім, чи понаднормово нашої основної роботи. Безперервне покращення – це головна та першочергова робота кожного на все життя. Основним стимулом для Лін покращень є те, що

з Лін мисленням життя стає все кращим та кращим.

Коли ми матеріально винагороджували людей за покращення – 5 або 10 доларів за кожне – ми бачили, що їх основною мотивацією було влас-



Сфокусуйся на собі

не саме винагородження. Коли ми забрали цю мотивацію і сказали: “Це твоя робота. Твоя робота залежить від цього...”, люди зрозуміли, наскільки серйозно ми відносимось до Лін. Ми винаймаємо працівників, тому що нам потрібні мізки, а не лише їх руки. Це кардинально все змінює, тому що більшість людей, не відчуває, що їх

інтелектуальний вклад в роботу ціниться. Їм здається, що все, що ми від них потребуємо – це виготовляти продукцію.

Ми змінили парадигму і сказали нашим працівникам: “Ваша цінність у ваших мізках”. Коли вони це почули, то включились у процес на абсолютно іншому рівні. На мою скромну думку, платити людям за Лін – це помилка. Виплата винагороди збиває працівників з розуміння істинної цілі компанії.

Ціль нашої компанії – покращити якість життя клієнта. Ціль компанії надати цінність клієнту на дуже високому рівні. Ціль компанії – усунення дій, які не додають цінності, та надавати споживачам більшої цінності постійно, день у день, з місяця в місяць, з року в рік. Якщо ви це робите, довіра клієнтів до вас росте, вони повертаються до вас знову і знову, а ви заробляєте більше грошей.

Якщо ви встановлюєте пріоритет кожного члена вашої команди на безперервне покращення кожен день протягом усього життя, ви змінюєте парадигму. В результаті, основний фокус уваги переміщується з працівників назад до клієнта. Уся команда при цьому відчуває свободу зосередитись на співпраці один з одним з ціллю забезпечити клієнтів продукцією кращої якості.

Другий стимул для роботи над Лін-покращенням полягає у тому, щоб працівники заробляли цим повагу від клієнтів, своїх колег та особисто від мене. Кожна людина прагне поваги, проте більшість її так і не отримують.



Запитання 7 – А що робити, якщо я не хочу бути ефективним у всьому, що роблю? Мені подобається

Чи можу я спонукати вас робити свою роботу?

здійснювати зайві рухи, для мене це додаткові фізичні вправи.



Відповідь – Це ваша прерогатива. Проте ви повинні зрозуміти, що Лін це важка робота, яка все робить простішим. Трішки зусиль – і ваше життя може стати набагато приємнішим. Якщо взяти цей принцип “важкої роботи, яка все спрощує” та застосувати його в глобальному масштабі, то ви зрозумієте, чому я так настирливо сліую філософії Лін.

Ми хочемо твій розум!

Життя навчило мене, що час – це чудовий еквалайзер (вирівнювач). Кожна людина має у своєму розпорядженні 24 години на добу. Нам всім відведено однакову кількість часу – і багатим і бідним, освіченим і тим, хто не провів у школі жодного дня. Те, чим ми займаємось у ці 24 години, у значній мірі визначає, на скільки успішними та щасливими ми будемо. Якщо ви дуже високопродуктивна та дисциплінована людина, на яку можуть покластись члени вашої команди, ваша сім'я та інші люди, з якими ви стикаєтесь по роботі, без сумніву у вас буде більш приємний життєвий досвід.



Повага

Якщо ж ви не особливо продуктивна людина, не багато встигаєте зробити, колеги, сім'я та інші люди не впевнені, чи можуть на вас покластися, ви безсумнівно будете зіштовхуватись з великою кількістю розчарувань та труднощів. Лін дозволяє вам оптимізувати свій час та отримувати більше із відведеного вам часу. Коли ви добре освоїте Лін і станете спеціалістом з виявлення втрат, ваші 24 години в буквальному значенні перетворяться у 48. Звичайно, я трішки перебільшую, проте коли люди приходять до нас на підприємство та бачать як працюють наші працівники, бачать їх усмішки, те як усі один з одним співпрацюють, їх заворожує така позитивна атмосфера. На що я відповідаю: “Я не проміняю своїх людей ні на кого іншого у світі”. Чому? Та тому, що за 8 годин мої люди встигають зробити те, що більшість людей будуть робити протягом 40 годин.

Людам важко повірити в те, що ми можемо бути на стільки високопродуктивними. У компанії Fastcar робочі процеси протікають на стільки природньо, що люди не відчують труднощів під час роботи, а навпаки отримують задоволення від своєї роботи. Вони емоційно заряджені, коли роблять свою роботу, а кінцевий результат – значно вища продуктивність. Ще раз, ви не зобов'язані бути послідовником Лін, але пам'ятайте, час – це великий вирівнювач. Те, що ви робите з 24 година-

ми, які є у кожного в добі, у великій мірі визначає, хто ви є, та кількість щастя, яким ви насолоджуєтесь кожен день вашого життя.

Запитання 8 – Ешлі, з Великобританії, запитує, “Наша завантаженість роботою останнім часом дуже зросла, і ми маємо труднощі, аби фізично знайти час, щоб здійснювати покращення, навіть працюючи понаднормово. Важко проводити щоденні збори, стояти під час них і казати, ”Я знаю, що ми мали цю проблему вчора, проте ми просто не мали часу її вирішити.” Мої працівники насправді сфокусовані на способах вирішення і приходять з чудовими ідеями покращення, проте список можливих покращень лише накопичується, оскільки не маємо часу, аби їх реалізувати, чи є у вас якісь думки з приводу цього?”



Час – це великий вирівнювач

Відповідь – Іноді, здається, що немає сенсу зупинитись та робити 3S та покращення, коли робоче навантаження високе. Отож я відповім на це запитання історією про те, що трапилось в компанії FastCap.

Багато років тому, ми теж постійно працювали понаднормово, і навіть виходили на роботу на вихідних, тому що наше робоче навантаження було дуже високим. Було таке враження, що нам ніколи з цим не справитись. І тоді, я сказав усім: “Зупиніться. Припиніть працювати. Ми побрибираємо наші робочі зони, застосуємо 3S до усього і будемо робити покращення. І навіть, якщо це займатиме одну годину, чи, навіть, чотири кожного дня, мені байдуже. Ми спочатку зробимо це, а потім повернемось до основної роботи.”

Можете собі уявити, яку тривогу це викликало серед моїх працівників, вони думали, що тепер нічого не будуть робити, а лише що раз більше відставати. Я їх запевнив, що, якщо вони виділятимуть час на покращення та створення порядку, чистоти та добре організовану робочу зону, вони насправді будуть збільшувати продуктивність та надолужать упущене.

Отож ми пішли далі та взяли на себе обов’язок робити щодня 3S та покращення – не зважаючи на робоче навантаження – і, хто б міг подумати, ми надолужили упущене. І не лише надолужили опущене, але і збільшили оборот на кілька мільйонів доларів, залишаючись із тією самою кількістю працівників, та не працюючи понаднормово. У цьому і полягає відмінність між тим, коли безперервні покращення - це пріо-

ритет та, коли роблять покращення лише тоді, коли зручно. Зробивши покращення своїм пріоритетом – ви отримаєте не лише самі покращення, а й зменшите робоче навантаження, окрім цього це дозволить вам справитись із зростанням попиту.

Це може здаватись вам не логічним, і я розумію вас. Проте, я освоїв цей урок і на сто процентів у ньому впевнений. Ми впевнюємось, що до наших робочих зон застосовано 3S, і що кожен зробив хоча б одне 2-охсекундне покращення перед тим, як розпочинати роботу по виробництву. Коли роботу організовано у вигляді потоку, це усуває хаос. Лін – це не просто зручне переконання, це наріжний камінь великих компаній. Чим більше Лін робить пріоритетом споживача, тим плавнішим та стрімкішим ставатиме робочий потік – і тим швидше ви наблизитиметесь до досягнення операційного удосконалення.

Запитання 9 - Ще одне запитання від Ешлі... “Мотивація. Коли у тебе нічого не виходить, і, здається, що проблеми тягнуть тебе до низу, як ти тоді себе мотивуєш? Не забувайте, що впровадження Лін у нашій компанії перебуває на ранній стадії, і система ще не набрала таких обертів, аби сама себе просувати. Мої працівники очікують, що я дам їм необхідну мотивацію, проте бачачи, що мене самого немає настрою, це дає ще більше негативний ефект. Що ви можете порекомендувати у такій ситуації?”



Ми зустрічаємось та вчимося щодня ... а лише потім приступаємо до роботи

Відповідь - Ешлі, як завжди, ти ставиш чудові запитання. Я буду з тобою щирим. У мене так було теж. У мене дуже багате життя, і не лише в плані фінансового забезпечення. У мене багато радості та успіхів у житті. У мене чудові стосунки з людьми по усьому світі. І усьому цьому я завдячую факту, що я вирішив слідувати історичним принципам величності. Іншими словами, вибір, який я робив у житті, завжди визначався принципами, які давали видатні результати в історії.

Це такі принципи, імплементація яких будь-якою людською істотою в історичній ретроспективі, давали визначні результати – не просто добрі результати – а власне визначні результати. Найкращим прикладом для мене – є принцип, якого слідували наші батьки-засновники – усі люди створені рівними! У результаті була створена країна, яка зробила більше добра для більшості людей, ніж будь-які організовані форми правління в історії людства. Не досконала, далека від ідеалу! Проте

лише ця ідея стала опорою для людей різних національностей. Мільйони людей сьогодні є вільними завдяки принципам, які дають визначні результати.

Мої улюблені принципи

- Зроби людей центральним фокусом свого життя. Це мабуть мій найулюбленіший
- Присвяти себе правильним речам, не думаючи про прибуток. Прибуток посідає слідом.
- Вчи та тренуй. Усякий раз, коли ти інтенсивно тренуєш когось, ти різко збільшуєш його вміння виконувати роботу більш послідовно та якісно – у порівнянні з тим, хто навчається лише час від часу або дуже рідко.

Найкращим прикладом навчання та тренування є спецназ ВМС США Морські Котики. Ці люди здатні виконувати надскладні завдання з 99-типроцентною точністю в найбільш стресових ситуаціях, які лише можливі. Я запитую себе: “Якщо я зроблю ці принципи основою своєї поведінки, то чи не означає це, що я досягатиму великих результатів?”

Отож, у ті дні, коли у мене в голові з’являються думки на кшталт: “Чи справді я хочу продовжувати цим займатись? Це багато роботи. Чи люди цінують мої зусилля? Це насправді важко...” я одразу згадую той факт, що уже зробив найважчий крок. Я занурився з головою у ці принципи та “тягнув плуг, наче віл”, впроваджуючи їх у життя. Ось чому моє життя повне та багате. Ці ідеї продукують визначні результати.

Тому я не збираюсь відхилятися від слідування цим принципам. Історично, вони приносили людям стабільність, стійкість, радість, задоволення і, так, прибуток. Якщо б я не був сфокусований на допомозі людям, я б не мав таких прекрасних стосунків, які я маю з людьми по цілому світу. Це підтримує мою мотивацію. Що ще мотивує мене – так це увесь досвід історичного розвитку, який буквально кричить про те, що ці принципи працюють. Не здавайтесь!

Запитання 10 - Сем з Ізраїлю запитує: “Я щойно подивився ваше відео про “те, як зробити так, щоб Лін прижився. Як завжди, мені сподобались фокус та простота ваших посилів. Проте у мене виникло таке гіпотетичне



Історичні принципи величності

запитання. З того, що я зрозумів від вас та з вашої книги, підхід, оснований на 2-секундному Ліні, був розроблений через кілька років після вашої Лін-мандрівки. Чи вважаєте ви, що, якщо б ви почали з підходу у формі трьох кроків, на які ви посилаєтесь у цьому відео (навчати людей бачити втрати, дати їм можливість змінити те, що їх дратує, та робити до та після відео), ви би змогли отримати такий же успіх, який ви досягли на сьогодні?

“Наприклад, у розділі 2 вашої книги, ви описуєте, як вам, друзі, вдалось зменшити час переналаштування машинки з 45 до 5 хвилин. Як ви думаєте, якщо б ви почали, застосовуючи підхід 2-охсекундного Ліну, ви би це зробили також?”

“Чи, іншими словами, як вам вдається переходити від концепції 2-охсекундного Ліну, що видається більш локально орієнтованою, до рішень, які впливають на усю систему цілком? (Можливо я не до кінця розумію концепцію, відтак можу помилятися в інтерпретації, коли кажу, що вона локально орієнтована).



ВМС США Морські Котики

Відповідь - Сем зробив чудове спостереження. Створюється враження, що 2-охсекундний Лін спрямований на невеликі покращення, і що я є противником Кайдзен-заходів. При цьому, коли Бред та Джон вперше з'явились на нашому підприємстві, і почали нас навчати, вони використовували Кайдзен-заходи як основний метод реалізації покращень.

Для початку вам слід знати, що головною причиною, завдяки якій ми досягли таких чудових результатів у компанії FastCap, стало застосування концепції 2-охсекундного Ліну. Я запевняю, що у ній набагато більше, ніж здається з першого погляду, і, можливо, я недостатньо пояснив усі закулісні процеси, що відповідають за загальну картину та оптимізацію загального потоку цінності.

Я зробив наголос на концепції 2-охсекундного Ліну з ціллю працювати просту стратегію, яка би дозволила людям почати будувати культуру Лін і успішно залучити усіх до процесу. За останні одинадцять років я переконався, що саме невеликі поступові покращення найкращим чином справляються із поставленими завданнями, та мають більший ефект, аніж великі Кайдзен-заходи. При цьому, я не хочу сказати, що Кайдзен заходи не мають цінності, просто вони не є стратегією, якій я надаю перевагу.

Глобальний Лін

Я сприймаю це як Глобальний Лін, тому, що в кінцевому результаті, і це повинен зрозуміти кожен, нашою ціллю є взяти будь-який процес, великий чи маленький, і забрати з нього втрати. Таким чином, ми забезпечуємо максимальний потік цінності до наших клієнтів. І коли ви вперше приступаєте до будь-якого процесу, важливо поглянути на нього глобально.



Сем

Вам не слід фокусуватись на усуненні невеликої кількості втрат на певному етапі, тому що сам цей етап, по суті, може бути втратою. Ви можете забрати усі втрати із процесу, проте, якщо сам процес не несе жодної цінності клієнту, ми отримуємо класичний приклад зайвої роботи.

Зробіть крок назад і запитайте у себе: “Що саме ми намагаємось зробити для клієнта? Яку цінність ми намагаємось йому надати?”

Завжди починайте дивитись на це з глобальної перспективи, разом з тим здійснюючи невеликі поступові покращення. Я зазнав невдачі у моєму прагненні спростити концепцію 2-охсекундного Ліну, не приділяючи належної уваги глобальній перспективі. Наші працівники мають глобальну перспективу, проте я ніколи не обговорював це з вами і те, як ми досягли цього важливого компоненту.

Щодня ми вчимо нашу команду серії принципів, які складають ядро нашої корпоративної філософії. Один із принципів – це те, що в компанії Toyota ніколи не беруться за усунення втрат, якщо їх неможливо зменшити вдвічі. На перший погляд, цей принцип суперечить концепції 2-охсекундного Ліну, проте, насправді, вони чудово узгоджуються .

Наша команда знає, що ціллю є взяти процес, що триває десять хвилин та перетворити його у процес тривалістю п’ять хвилин, а потім взяти п’ятихвилинний процес та зменшити його до двох з половиною хвилин. Команда бачить загальну картинку повністю, а умовний “пензлик для малювання” картини – це 2-охсекундний Лін. Механізм того, як вони збираються цього досягти, реалізується через маленькі поступові покращення.

Наша команда також знає, що потрібно шукати найбільші обмеження. Вони добре навчені і знають, що вузьке місце – місце, де відбувається найбільше скупчення роботи - є першим кандидатом для пошуку та усунення втрат.

Вони також знають, що потрібно у себе запитувати: “Чи несе активність, яку я зараз здійснюю, цінність для клієнта – чи це лише додатковий процес? Чи я намагаюсь усунути втрату в процесі, який не несе цінності?” Вони тонко відчули ці три принципи та слідують ним.

Вони зрозуміли, що не вартує братись за те, що не приносить цінності нашому клієнту.

Якщо ми помістимо продукт у поліетиленовий пакет, чи це буде цінністю для клієнта? Звичайно що, це добре, коли продукт запакований у поліетиленовий пакет, проте чи додає це цінності? Якщо цінності немає, ми не покращуємо процес, зменшуючи розмір пакета під продукт, чи шукаючи швидший спосіб упакування. Якщо упакування не додає цінності для клієнта - це втрата.

Чудовий приклад – це пакування продуктів Apple. Нещодавно я придбав ще один iMac для нашої компанії. Я був здивований, коли відкрив коробку. Упакування було мінімальне – набагато менше, ніж останнього разу, коли я купував комп'ютер шість місяців тому. Я помітив, що поліетиленовий пакет на комп'ютері був відсутній. Комп'ютер був між двома листами пінопласту, поруч - шнур живлення і невелика інструкція. І все! Я був майже шокований тим, що не побачив у коробці звичайної величезної кількості надлишкових упаковочних матеріалів, які зазвичай супроводжують більшість товарів на сучасному ринку.

В Apple ясно зрозуміли, що надлишкова упаковка не є, жодною цінністю для клієнта. Що стосується мене, то я відчував ще більше задоволення від свого комп'ютера, коли побачив, на скільки усе продумано, і з якими мінімальними втратами він був упакований.

Абсолютно необхідно, щоб працівники мали чітке розуміння про вісім видів втрат. Абсолютно необхідно, щоб вони розуміли, що ціллі є скорочення втрат вдвічі, а не лише в тому, щоб робити невеликі поступові покращення. Такі невеликі покращення є інструментом, який ми використовуємо, щоб скоротити втрати вдвічі. При цьому, працівники завжди бачать загальну картину завдяки щоденному навчанню і підготовці на Ранкових зборах.



Поріжте втрати навпіл

Глобальний Лін – це дуже важлива концепція, котру я, можливо, упустив або недостатньо чітко описав у попередніх розділах, тому мені так важливо обговорити її зараз. Мати глобальну перспективу так само важливо, як мати 2-охсекундну перспективу. Вони формують тандем, що дозволяє побудувати успішну культуру і забезпечити потік цінності до клієнта.

Ще один спосіб допомогти людям сформуванню глобальну картину – це надати їм доступ до найякіснішої книжної дієти. Такі праці, як “Дао Тойота” Джеффі Лайкера та “Лін переверот” Арта Бірна – це лише кілька прикладів десятки книг, які ми читаємо, аби розвинути наше розуміння Лін.

Нещодавно на моєму шоу Американський Інноватор, я сказав: “Наша ціль у тому, аби у будь-якій дії у нас не було ніяких труднощів”.

Ось як відреагував на це наш слухач, Шенон, “Вав! Те, що ви сказали, робить Лін таким реальним.”

Ідея того, що будь-яка діяльність повинна відбуватись без жодних труднощів або без зайвих труднощів, у термінології Лін означає, що не повинно бути таких складових як:

МУРІ = перевантаження чи труднощі

МУРА = нерівномірність або непостійність

МУДА = втрати, які є результатом перевантаження, які у свою чергу спричиняють нерівномірність чи недостатній потік, перетворюючи роботу в суцільні труднощі.

Якщо у вас немає зайвих навантажень, тоді все іде рівномірно, в результаті чого зменшуються втрати, різноманітні труднощі і забезпечується безперервний потік цінності до клієнта. Простіше кажучи, ідея роботи “без зайвих труднощів” дуже вдало узагальнює ціль Лін і пояснює, чому так важливо, аби усе йшло безперервним потоком.

Потік – це саме те, чого ми досягаємо в результаті застосування 2-охсекундного Ліну у цеху. А 2-охсекундний Лін – це “Лін”-підхід до реалізації Ліну. Лін у багато чому представляє собою безперервний потік і рівномірність. Кайдзен-заходи, хоч і можуть бути ефективним інструментом, якими вони були у ранні роки становлення нашої компанії, проте, виявились не найкращою для нас моделлю. На мій погляд, Кайдзен-заходи є впровадженням Лін-принципів крупними партіями. Вони не вводять потік у цех, будучи за своєю суттю руйнівними. Вони вимагають зупинитись на день, на тиждень – чи на скільки необхідно – аби кожен міг сфокусуватись на певній ділянці. Це створює нерівномірність і навіть перевантаження для системи.

Я вважаю, що підхід у формі 2-охсекундного Ліну є успішним, тому що вимагає маленькі покращення на щоденній основі і у визначений час – першим ділом вранці, перед тим як приступати до своєї звичної роботи. Здійснюючи це таким чином, ви впроваджуєте потік покращень у виробництво, не вносячи при цьому нерівномірність у робочий процес. 2-охсекундний Лін – це Лін-методика, для якої характерні рівномірність і систематичність, завдяки яким процес покращення на підприємстві може протікати безперервним потоком.

Шенон також пише: “Концепцію Лін можна сформулювати у вигляді Золотого правила: ” стався до інших так, як би ти хотів, щоб ставилися

до тебе”.

Лін робить людину, що виготовляє продукцію, захисником інтересів клієнта. Клієнт не може сам перебувати в цеху, аби переконатись, що цінність доноситься кінцевому користувачу. Проте це і не потрібно, адже добре підготовлений працівник, що є прихильником Лін-мислення, забезпечує лише ту діяльність, яка додає цінність кінцевому продукту. Це саме те, чого хоче кожен клієнт. Щоб я не виготовляв – продукти харчування, електроніку, програмне забезпечення, автомобілі чи медичні послуги – моє істинне призначення в тому, аби постійно виконувати роль захисника інтересів клієнта. Як клієнт, я був би щасливий, якщо б підприємство у своїй роботі було на стільки націлене на задоволення моїх інтересів.

Глобальний Лін - багатогранний, проте найкращим прикладом є саме такі прихильники Ліну, які в режимі реального часу стоять на захисті інтересів споживачів.

Я багато чому навчився у результаті співпраці з іншими людьми. Я свідомо прагну того, аби віддавати належне за заслуги, а не переживаю за те, аби оцінили мої заслуги. Результатом чого стала динамічна колабораційна культура, в якій кожен може вчитись та здійснювати покращення на кожному кроці. Сем та Шенон, так само як і тисячі інших, допомогли мені зрозуміти силу мислення в парадигмі Ліну.

Іссак, ще один слухач та великий послідовник Лін мислення, нещодавно після перегляду мого відео-шоу Американський інноватор, надіслав електронного листа з таким змістом: “Пол, більшість дорослих втратили дитяче дивування життям та відкриттями. Це так живодайно бачити, як ти отримуєш задоволення від життя та перспективи безперервного навчання.”

Я обожнюю 2-охсекундний Лін, Глобальний Лін, Колабораційний Лін, Лін, що захищає інтереси споживача, Золоте правило Лін – і навіть наважусь сказати - Лін у дитячому садочку.

Основна ідея:

Лін- це Золоте правило.

Лін-відео:



1. Інтерв'ю з Ханною

<https://www.youtube.com/watch?v=JxmP5Nq15GI>



2. Лін вдома 1

https://www.youtube.com/watch?v=3F0R9i-OH2_c&feature=share



3. Лін вдома 2

<https://www.youtube.com/watch?v=zklXuS2p6o0>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 16

Лін - це іноземна мова

Часто, коли я виступаю, я можу вживати терміни, що є дискомфортними для слухачів. Я говорю мовою бізнесу, що легко може здаватись іноземною мовою. Ось кілька моїх улюблених слів – і те, що вони означають для мене.

Довіра - це коли ви дозволяєте своїм людям помилятись.

Я часто говорю про довіру своїм працівникам. Більшості лідерам некомфортно довіряти своїм працівникам, адже лідери досягають своєї лідерської позиції через створення видимості, що вони мають відповіді на усі запитання. Вони стали лідерами завдяки своїм діловим якостям, високому інтелекту і здатності виконувати поставлені завдання. Лідери винаймають людей, аби підтримувати ці свої активності, проте рідко дають можливість своїм працівникам здійснювати інновації у процесах, як рівним собі. Вони рідко довіряють своїм працівникам, відтак припускаючи наймовірнішу велику кількість потенціалу.

Я довіряю своїм людям і знаю, що вони можуть з чимось не справлятися, точно так само як і я. Більшість моїх особистих великих досягнень стали результатом моїх промахів. То чому я не повинен надати своїм працівникам таку ж можливість, та дозволити їм рости та вчитись на своїх помилках, так як це було у мене?

Довіра – це важлива компонента розвитку культури Лін та, можливо, єдина, що створює для людей дискомфорт. Лідери просто не хочуть давати шанс комусь помилитись. Проте, саме помилки спонукають до глибокого та серйозного вивчення, що у свою чергу служить імпульсом розвитку, якого так сильно потребують більшість компаній та організацій. Керівники прагнуть знайти рішення, яке би забезпечило їм перевагу, проте така можливість “вислизає”, адже вони відмовляються довіряти своїм працівникам.

Фанатичність: прийняття ідей, перевірених історією та часом, з емоційною та непохитною рішучістю.

Більшість керівників вважають, що потрібно завжди залишатись врівноваженим і не проявляти сильних емоцій з жодного приводу. Я захоплююсь усім, особливо життям. Для мене бути фанатичним критично важливо, аби бути ефективним лідером. Я з великою пристрасстю дотримуюсь перевірених часом принципів неблаганно усувати втрати та розвивати своїх працівників. Я фанатик принципів Лін. Чому? Тому що

вони працюють. Вони завжди працювали і будуть продовжувати працювати для усіх, хто їх застосовує з пристрасстю. Це речі, на яких побудовані найбільші компанії у світі – і вони вартують, аби від них трішки фанатіти.

Toyota, Harley Davidson, Virginia Mason Hospital, Wire Mold, Southwest Airlines та ціла низка інших компаній фанатично застосовували принципи бережливого мислення Лін – з невинним дотриманням перевірених часом принципів - в результаті чого отримали надзвичайні результати. Для цих компаній мислення Лін – це не просто ще одна методика чи інструмент. Це відмінна стратегія, що поглинає усе, чим вони займаються.

Відхилення: уміння віддавати належне іншим

Один з найбільш потужних принципів ефективного лідера Лін – це здатність відводити визнання заслуг від себе і віддавати належне іншим. Це йде зверху, моделюється наверху і повинно стати основною стратегічною ціллю керівника. Коли керівник показує такий приклад, його будуть наслідувати і усі решта. Саме відхилення своїх заслуг дозволяє залучити в першу чергу скептиків. Тоді як присвоєння заслуг відштовхує людей і придушє атмосферу співпраці. Відхилення подібне на магію, і завжди повинне бути на першому місці у методичці ефективного Лін-керівництва.

Людяність: визнання обдарованості інших

Філософія мислення Лін – це в першу чергу про людей. Ми маємо справу зі змінами та покращенням людства. У своїй основі, Лін – це ні про що інше, аніж навчання, тренування, доопрацювання, вивчення та покращення умов для людей. Лін – це не механічна система усунення втрат. Це методологія зміни бачення людини про те, як вона бачить свою роботу. Праця – це благородне заняття і у наших силах зробити так, аби до неї було належне відношення.

Зухвалість: рутинна віра у, здавалося б, неможливе

Послідовники мислення Лін – сміливі та зухвалі. Ми тут для того, аби змінити світ, а не просто створювати хороші та здорові бізнеса.

Метою будь-якого Лін-лідера є набагато більше, аніж просто збільшення прибутків. Ми бачимо можливість того, що мислення Лін може значно покращити якість життя людей. Ми тут, аби зробити це реальним, в процесі чого змінити і світ.

Ката: ритм праці

Ми любимо рутину, що створює досконалість. Ката – це японське слово, що означає рутина. Рутини для послідовників Лін – це ранкові зустрічі та щоденні 2-охсекундні покращення. Ранкові збори забезпечують чітку комунікацію серед усіх членів команди. 2-охсекундні покращення – це “ударні”, які задають ритм для вібрації енергії культури Лін.

Прибуток: результат досконалості

Можливо один з найбільш контраверсійних принципів, які я просуваю – це те, що ми тут не для того, аби заробляти гроші. Прибуток та гроші – це побічні продукти ефективної Лін культури. Ми тут перш за все та у найбільшій мірі, аби покращити якісь життя клієнта. Наша основна внутрішня ціль – ми тут, щоб розвивати людей. Якщо ми реалізуємо ці обидва принципи на високому рівні, ми будемо прибутковими. Проте, прибуток – це не є ні причиною впроваджувати Лін, ні причиною існування компанії. Я вас шокую, коли скажу скільки разів я зустрічав компанії, які пішли на дно, маючи при цьому добру продукцію та працівників. В кінцевому результаті, проблема полягає в тому, що керівництво фокусується на прибутку та на самих себе, забуваючи першопричину, заради якої існує бізнес. Відволічіться від цифр, сконцентруйтеся на своїх клієнтах, працівниках та на служінню іншим – і ви здивуєтесь, як налагодиться все решта.

Основна ідея:
Чи ви визнаєте інших?



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 17

Організація втрат

Під час останньої подорожі до Європи у мене була сесія запитань-відповідей з дуже мислячою групою Лін-банкiрів з Tatra Banka, Словацької філії Raiffeisen Bank International, з основним офісом в Відні. Запитання були на стільки цікавими та унікальними, що я подумав, що присвячу окремий розділ відповідям, а також розповіді про їхній вартий уваги бренд Ліну. Банк – це, мабуть, останнє місце, де я би очікував знайти енергійну яскраву Лін-культуру. Raiffeisen – крупний банк в Східній Європі, філії якого розташовані у сімнадцяти країнах світу та налічують більше 60 000 працівників. Лише один масштаб банку міг би налякати будь-кого, хто би наважився змінити культуру в сторону Лін. Банківська справа – це не виробництво, і хоча це не має значення, проте це все-таки точно не епіцентр філософії Лін. Давайте подивимось правді в очі, банкіри можуть бути жорсткими, негнучкими та не дуже дружелюбними – проте це не стосується Raiffeisen.



Лін-банкіри

За мою дванадцятирічну Лін-подорож, я жодного разу не зустрічав людей в такому запалі. Вони були налаштовані досягнути поставленої цілі, чого би це їм не вартувало. При цьому, вони відкриті, доброзичливі, творчі люди, дуже просунуті в розумінні того, як працює Лін. Для їх Лін-чемпіонів та Лін-навігаторів, Лін – не є жорстким бізнес-інструментом. Лін - це платформа для творчості, інновацій і великої кількості сміху та веселощів. Ось три приклади мислення Лін у Raiffeisen в дії.

Прибувши на їх Лін-конференцію, я дізнався, що ввечері запланована прогулянка катером по р. Дунай. Після коктейлів та вечері нам з Ліанн повідомили, що незабаром розпочнуться вправи на побудову команди. Наталя, член правління банку, прошепотіла нам на вухо, “Ви не повірите, що вони робитимуть. Зараз у них буде показ мод у стилі Лін в одезі, створеної з “втрат”. Кожна команда повинна одягнути одну людину у “відходи від втрат”. Що ж, давайте подивимось на їхню креативність.”

Прибувши на їх Лін-конференцію, я дізнався, що ввечері запланована прогулянка катером по р. Дунай. Після коктейлів та вечері нам з Ліанн повідомили, що незабаром розпочнуться вправи на побудову команди. Наталя, член правління банку, прошепотіла нам на вухо, “Ви не повірите, що вони робитимуть. Зараз у них буде показ мод у стилі Лін в одезі, створеної з “втрат”. Кожна команда повинна одягнути одну людину у “відходи від втрат”. Що ж, давайте подивимось на їхню креативність.”

Я подумав, “Вав! Звучить цікаво, але чи їм це вдасться?”

І ось, приблизно через годину старанної підготовки команд, подіум відкрився та розпочалося дефіле втрат. Один за другим, учасники в одезі зі звичних для нас усіх відходів – пластикових пляшок, газет, буль-

башкових плівок, картону тощо – захоплювали усю нашу увагу. Це було одне з найкумедніших видовищ, яке мені доводилось бачити, і воно



Лін-дефіле

яскраво демонструвало, як багато втрат нас оточує і як легко їх не помічати. Виявляється, якщо одягнути відходи на людину, вони немов би оживають. Я не міг не зняти усе це дійство на відео – настільки потужною мені видалася презентація. Відео має назву “Лін-Дефіле”. Це яскравий приклад того, як банк вчить своїх людей

творчо підходити до виявлення втрат та отримувати при цьому задоволення.

Другим прикладом є Капітан Роберт та його три помічники. Наступного дня вони проводили Лін-сесії для усіх Лін-груп із сімнадцяти країн світу. Одна з них була неймовірна. Її вели Капітан Роберт та його три помічники, яких він зв’язав мотузкою. Кожен помічник був одягнений у футболку, на якій було зображено певний вид втрат.



Капітан Роберт та його 3 помічники

Першим помічником капітана був Містер Мінливість, з гаком на руці. Він кричав, імітуючи грізний піратський голос: “Я краду ваш прибуток та ваших клієнтів!”

Потім другий помічник, Містер Неповороткий, кричав:” Я вкраду твою прибутковість. Я негнучкий. Потреби твоїх клієнтів не є важливими. Я зроблю усе, аби твої клієнти не повертались до тебе.”

На футболці третього помічника було написано “Капітан відкритих вод.” Насправді це був Капітан великих Втрат.

Усі три помічники символізували якості прихильників “Не-Лін мислення”. Капітан Роберт зв’язав їх усіх мотузкою, та таким чином обмежив їх вплив на своєму кораблі. Висміюючи негнучкість та непостійність, ці хлопці продемонстрували найшвидший спосіб позбавитись від клієнтів, втратити прибуток і знищити бізнес. Без сумніву, що Лін-лідери у Raiffeisen чітко розуміють переваги Ліну, і зуміли розповісти про них у веселій формі, що запам’ятовується.

Третій приклад, мабуть, найкумедніший. Лін-група з однієї з країн представила свого учасника в образі мудреця, об-



Зв’язки втрати

мотаного у простирadlo та з чалмою на голові. Він називав себе “Лін Гуру”. Дівчина дзвонила дзвоником і запрошувала бажаючих: “Підходьте та задавайте Лін-гуру будь-які запитання про Лін”. І, звичайно, юна красуня сиділа у гуру на колінах.



Лін-гуру

Люди підходили та питали у мудреця: “Як застосовувати Лін в такій-то ситуації?”

Усе що я можу сказати це те, що ці люди знають як веселитись, і я отримав велике задоволення, споглядаючи як майстерно вони використовують візуалізацію та гумор з ціллю показати Лін актуальним та цікавим. У Raiffeisen розуміють, що Лін – це не просто певні дії, котрі потрібно виконувати. Лін – це стратегія, побудована навколо могутньої культури мислення Лін, що дозволяє створити потік цінності до клієнта.

Коли прийшла моя черга виступати, я підкреслив, що Лін – це не просто організованість, тому що до того як стати прихильником Лін я був дуже добре організований. У мене було чудове, чітко налагоджене підприємство, що було яскравим прикладом того, як повинне виглядати організоване підприємство. Проте я знав, що таке 8 видів втрат, а моє підприємство було класичним прикладом перевиробництва – і у якійсь мірі і до сих пір таким залишається. По суті я займався “організацією втрат”. Коли я запитав групу, чи не видались їм мої слова шокуючими, Петра піднесла голову та сказала: “Так, все, що ви розповідаєте про організованість – і те, що є насправді – це не Лін”.

Я відповів: “Втрати можна організувати”. А потім показав слайд із зображенням моїх стелажів, забитих запасами продукції – чудово вичищені, блискучі, відмінно марковані, що дозволяє легко здійснювати візуальний контроль. Проте, на жаль, ці запаси самі по собі є втратами. Це класичний приклад перевиробництва, а саме з перевиробництва починаються усі втрати. Отже, виходить, що я ефективно організую втрати.



Петра

Таким чином, якщо я виробляю зайву продукцію, як я робив до того, як почав своє розуміння Ліну (і навіть зараз це іноді роблю, чесно кажучи), неважливо, наскільки все організовано, тому що насправді це організація втрат. Я думаю, для Петри це все було відкриттям, тому що багато послідовників Лін витрачають багато часу на те, аби впевнитись, що все ідеально організовано. Я знаю, що винен у цьому, але ми мусимо усвідомити, що організація чогось – це не показник Ліну. Лін це усунення втрат або дій, які не додають



Організовані втрати

цінності. Будь-що, що не додає цінності клієнту – це втрата. Клієнт хоче продукт. Він не хоче платити мені за виробництво, транспортування, зберігання, управління, обігрів складських приміщень, освітлення полиць та щомісячну інвентаризацію, яку виконують мої працівники, ходячи туди-сюди. Це суцільна втрата. Організована... проте, все ж таки суцільна втрата.

Моя промова називалась “Лін це просто”. В кінці промови один з учасників задав мені фантастичне запитання, “Яке найбільш важливе Лін-покращення ви зробили?”

Я подумав, “Вав! Ніхто ніколи мені ще не задавав це питання.” Я мусив зробити паузу та подумати, адже ми зробили так багато чудових Лін-покращень. Найкраще покращення було, мабуть, коли ми переключились з Кайдзен-заходів на 2-охсекундні покращення. Саме тоді мені вдалось добитись повного залучення команди.

А зробили ми це лише, попросивши наших працівників виправляти те, що їх дратує. Також ми попросили їх подивитись на свої робочі місця та запитати у самих себе: “Чи все мені видається ідеальним? Невже немає нічого, що б я хотів покращити? Напевне, є щось, що мене люто дратує?”. Заставити людей думати на такому рівні про те, що їх дратує і потім зробити зусилля, аби виправити це, чи відремонтувати – немає значення яким маленьким є покращення - це одне з найбільш важливих покращень, які я коли-небудь робив.

Перед появою у нашій компанії 2-охсекундного Ліну, Лін вимагав у мене організувати кайзен-заходи. Хтось повинен був організувати захід, управляти кайзен-газетою та іншими різноманітними кайзен-інструментами. Проте, коли я просто сказав: “Припиніть боротьбу. Виправте те, що вас дратує та зробіть 2-охсекундне вдосконалення”, це одразу кардинально змінило правила гри у компанії FastCap.

Тим часом наша зустріч продовжувалась, а учасники задавали багато запитань. Вчергове я торкнувся теми втрат: “Усюди, куди б я не йшов, я бачу втрати. Немає значення, чи я купую хот-дог на вулицях Праги, чи перебуваю у конференц-центрі, - я бачу втрати. Це вміння зіграло важливу роль для мого успіху. Я бачу втрати усюди. Я натренував свої очі бачити втрати. Почувши це, одна юна дівчина підняла руку та задала одне з найкращих запитань, замість того, аби вказувати на мене, вона запитала: “А які втрати ви бачите в нас?”

Це приклад зрілої культури Лін. Вони на стільки впевнено себе почувують, що запросто запитують мене, де я бачу їх втрати. Зазвичай,



Де я втрачаю?

коли я виступаю, я завжди беру з собою п'ять або шість Mini iPole або Super Mount (я сам розробив це обладнання для лін-відеозйомки), та дарую їх тим людям, котрі задали мені найкращі запитання. Що й казати, я негайно подарував їй один набір таких. Після чого звернувся до аудиторії з таким запитанням: “Як ви вважаєте, чому я вирішив дати подарунок саме за це питання?”

Вона відповіла у притаманному Raiffeisen гуморі: “Тому що я гарна. Щирий сміх пролунав в аудиторії.

Було ще кілька спроб відповісти, проте зрештою один слухач зрозумів суть запитання та відповів: “Це тому, що вона сфокусувалась на собі, і на своїх власних проблемах.”

Власне! Це найважча до реалізації річ для будь-якої культури. Ознака зрілої культури – це бути достатньо впевненим, аби задавати такі питання як: “Що я повинен покращити? Де мої втрати? Що ви бачите?”

Мені видається, що це покаже запитання. Розмірковуючи над успіхом, який у компанії FastCar досягнуло впровадження 2-охсекундного Ліну та формування культури Лін, думаю однією з найважливіших речей була наша невпинна готовність запитувати у наших клієнтів, де ми зазнаємо невдач, та як ми це можемо покращити”.

Ми запитуємо це не лише у наших клієнтів, а і в середині компанії, один в одного. Ми не боїмось почути відповідь: “Ти знаєш, вважаю є кращий спосіб це виконувати.” або “Боб, ти впевнений, що те, що ти впроваджуєш, це методологія Лін?” І дев'ять разів з десяти такі заяви не викликають захисної реакції, а лише викликають прагнення до вдосконалення. Це чіткий ключовий момент у побудові будь-якої Лін-культури. І на сесії запитань та відповідей ця дівчина виконала таку чудову роботу, відобразивши, як ми всі повинні підходити до вдосконалення”.

Не забувайте, що ці історії про банк. Це не те місце, де зазвичай зустрінеш таке прогресивне Лін-мислення. Наступне запитання, яке мені задали: “Як навчити філософії Лін шестирічну дитину?” Я думаю це ще одне чудове питання.

Так співпало, що наступний слайд, що йшов по порядку у моїй презентації, був про дітей з Християнської Школи у м. Корнерстоун і про те, як вони впроваджують Лін та роблять до та після відео. Я показав відео та сказав: “Це дуже просто. Ти звертаєш увагу дітей на проблеми,



Лін-зйомка

і потім дозволяєш їм знайти вирішення та мотивуєш їх зробити до та після відео. Коли ти це реалізуєш, досвід Лін стає кумедним та релевантним. Ось як потрібно вчити шестирічних дітей – роби це релевантно та кумедно!

Одне із моїх улюблених покращень – це покращення шестирічної Каті Бейлі. У Каті існувала проблема із добиранням до школи вчасно вранці. Її батько, прихильник мислення Лін, запропонував їй подумати над тим, що спричиняє запізнення?”



*Християнська Школа у м.
Корнерстоун*

“Отже, тато, вранці я не можу знайти свій рюкзак”

“ Чому ти не можеш знайти свій рюкзак?”

“Тому що я завжди його де-небудь залишу і не пам’ятаю де.”



Kami

“То чому б нам не придумати спеціальне місце для твого рюкзака, відтак він завжди буде на одному ж тому ж місці.”

Отож, довго не розгойдуючись, Кеті придумала конкретне місце, куди клала рюкзак звечора перед тим, як іти у ліжко. Тепер, вранці, прокинувшись, вона готується, чистить зуби, йде до місця, де лежить рюкзак, бере його і вже не запізнюється до школи.

Саме так потрібно вчити шестирічних дітей мисленню Лін. Дозвольте їм вирішувати проблеми та нести відповідальність за свої рішення. Задавайте питання, дозволяйте їм вирішувати їх проблеми самим та робіть це весело та релевантно.

Уявляєте яким лідером, працівником чи власником бізнесу виросте Кеті Бейлі? Якщо вже у ранньому віці вона вчиться вирішувати проблеми, усувати втрати через постійне покращення усього.

Наступний коментар – один з моїх найулюбленіших. Я закрию цей розділ саме ним. Я запитав людей серед аудиторії: ” Як ви себе почуваете від впровадження Ліну і як ви відноситеесь до Ліну?” Не кожна людина на 100% підтримує спосіб Лін-мислення.

Люція, молода жінка позаду, підняла руку. “ Лін викликає у тебе посмішку навіть на роботі”.

Моя відповідь була така: “ Чому ти так почуваетесь?”

“Тому що Лін робить моє життя легшим. Лін робить моє життя щасливішим. Лін робить мене більш впевненим. Лін робить мене господарем свого майбутнього.” Чи можемо краще описати Лін?



Люція

Лін невірно трактують, як методологію, що спрямована на скорочення робочих місць, стерилізацію речей з невеликим творчим підходом або й взагалі без креативу. Насправді, Лін – це повна протилежність цьому. Лін практично ніколи не призводить до скорочення робочих місць. Лін створює безмежні можливості і безперервну зайнятість, допомагає продовжити кар’єру існуючим працівникам, забезпечує ріст компанії для нових працівників, яких потрібно буде залучати у зв’язку з цим. Так воно працює в компанії FastCap.

Моя відповідь була такою: “Якщо ти прихильник Лін, ти затребуваний у суспільстві.” Я насмілюсь сказати: “Куди б Люція не прийшла, якщо вона залишатиметься потужним прихильником Ліну, кожна організація визнаватиме її – і інших послідовників Ліну – як безцінний актив.

Ця сесія запитань та відповідей в банку – була однією з найкращих, які у мене були і з однією з найбільш заангажованих груп осіб, з якими я коли-небудь стикався. Вони робили його веселим, релевантним та не боялися задавати незручні питання та аналізувати свої власні дії. Окремого захоплення заслуговує керівництво Raiffeisen, відмінно!, ви знаєте, хто ви. Чудова робота! Знімаю капелюха перед вами.

Основна ідея:

Лін робить тебе господарем свого
майбутнього.

Лін-відео:



1. Рюкзак Каті

<https://www.youtube.com/watch?v=Ip66VBZsZ-qI&feature=share>



2. Лін в дитячому садочку

https://www.youtube.com/watch?v=e8G0QOWUS_Q&feature=share



3. Лін-дефіле

<https://www.youtube.com/watch?v=VBE94oKH5Vc>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 18

Справжній “сік” Ліну

У нас є принципи у нашій компанії, які говорять про те, що “є два типи людей у світі – ті, хто дають, та ті, хто беруть.” Нашою ціллю повинно бути усунути усіх тих, хто бере, з нашого життя на стільки швидко на скільки це можливо, та бути тими, хто дає для усього суспільства.

Альтернативна інтерпретація: “є два види людей у світі, щасливі люди, які сфокусовані на щасті інших та люди, які є нещасливими через те, що вони сфокусовані на своєму власному щасті – ті що дають та ті що беруть.”

Це глибока концепція, до якої я насправді йшов протягом усього свого життя, і яка визначає мою поведінку у кожній ситуації.”

Я не торгуюсь за переваги для себе. Я мислю з позиції безпрограшного рішення з акцентом на допомогу іншим. Я зрозумів, що щоразу, коли служу іншим, моє життя стає кращим, а коли я починаю шукати вигоду для себе, життя стає потворним. Застосовуючи цей принцип до Лін, я з’ясував те саме. Справжній сік від Лін отримуєш, коли починаєш віддавати.

Ми створили Лін організацію, чий пріоритетний фокус це:

1. Служити нашим клієнтам та створювати для них цінність
2. Ростити та розвивати наших людей в середині компанії
3. Працювати на благо громади та зміцнювати бізнес середовище

Ці три активності допоможуть покращити якість життя людей по усьому світу, і це неймовірно.

У компанії FastCap, ми реалізуємо Лін не для того, аби отримати прибуток. Значною мірою ми роздаємо книги, які друкуємо. Ми постійно роздаємо цифрові аудіо файли. Ми безкоштовно організуємо екскурсії на нашому заводі, хоч це вартує нам багато часу та ресурсів. Роблячи це, ми не лише піднімаємо дух своїх працівників, але й привносимо такі ж почуття і у життя інших. Наші люди відчують свій внесок у загальну справу. Вони почуваються позитивно по відношенні до самих себе та щодо можливості здійснювати зміни. Ми створюємо атмосферу, де люди працюють на більш вищому рівні, ніж традиційно вважається нормою у будь-якій організації. У нашій компанії - все про давати та віддавати.

Справжній “сік” Ліну

Коли організація вирішує впровадити чи побудувати культуру Лін, це велике зобов'язання. І це зобов'язання посилюється, коли компанія починає навчати, проводити тренінги та інші Лін-активності за межами своєї компанії. Ось коли ми відчули “справжній сік” Ліну. Приблизно шість чи сім років тому, ми почали дозволяти людям відвідувати наше тісне маленьке підприємство, не дивлячись на недоліки, що були повсюди. Щоразу, коли до нас хтось приходив на екскурсію, ми дізнавались більше про свої втрати, свої недоліки і знаходили більше можливостей, аби покращити свою роботу. Організуючи екскурсії, ми не лише допомагали людям, що приходили до нас, але й самі отримували вигоду від свіжого погляду на те, що ми робили. І сьогодні ми продовжуємо влаштовувати подібні екскурсії і робимо це інтенсивно та цільово, адже



ми знаємо, що “справжній сік” Ліну можна отримати лише тоді, коли починаєш віддавати.

Проведіть екскурсію та поверніть

Основна ідея:

Віддавати краще, аніж брати.

Лін-відео:



1. Огляд команди Amazon того, чого вони навчились на Лін-турі у компанії FastCap
<https://www.youtube.com/watch?v=0uZ-D9CA&>



2. Лін-тур у FastCap
<https://www.youtube.com/watch?v=EqTKKkast-Wk&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 19

90% - це втрати

Яке приголомшливе твердження. Більшість людей скажуть: “Не може бути, Пол, я дуже продуктивний!”

Тоді я заперечу: “Ми з вами надзвичайно продуктивні у здійсненні діяльності без доданої вартості”.

З давніх часів людина прагне бути більш продуктивною. Лише подумайте про усі великі інноваційні винаходи, такі як колесо, млин, паровий двигун, автомобіль та літак. Вдосконалення закладено у нашій ДНК, проте те, яким чином ми вдосконалюємось, та які процеси ми застосовуємо, може бути насправді дуже продуктивним створенням втрат та відходів.

У світі Ліну є дещо, що ми називаємо діаграмою спагеті. Проста Лін-вправа полягає у тому, аби окреслити шлях, який конкретна людина проходить, виконуючи те чи інше рутинне завдання, наприклад розвантаження посудомийної машинки. Більшість з нас шоковані кількістю дій без доданої вартості (ходити, досягати, відкривати та закривати) у порівнянні з діями, що додають цінності (складування тарілок, ложок та виделок у шафки та шухляди). Фактичний час, під час якого отримуємо додану цінність, становить мілісекунди у порівнянні з часом, витраченим на втрати.



Діаграма спагеті

Те саме стосується програміста, який витрачає більшість свого часу, клацаючи на комп'ютері та шукаючи документи, замість того, аби додавати цінності, змінювати та покращувати щось. Я насправді знайомий з втратами і багато разів я бачив десятки електронних листів, якими ми обмінювались з моїми помічниками замість того, аби обійтись одним чи максимум двома. Дев'яносто процентів усього, що ми робимо – це втрати. Це лише статистична реальність.

В природу людини закладено вміння творити, розвивати та покращувати. Однак, надзвичайно важливим є, аби ми створювали та використовували це у повному обсязі. Ми по своїй суті створені для того, аби вирішувати проблеми, ми спроектовані для цього відповідним чином. Проте, у більшості випадків ми не використовуємо цей вроджений потенціал, оскільки не володіємо відповідним процесом для того, аби його використати. Ми не мурашки, які заповзають, просто хапають піщин-



Програміст

ку, витягують її, складають і копають яму. Ми заходимо, беремо піщинку, витягуємо її, складаємо та запитуємо себе: “Як це робити краще?”, після чого будуємо екскаватор. Ключовим є створити стратегію, обдуманість, методологію, які враховують Богом дану геніальність. Можливо тому я так пристрасно захоплений Лін – тому що саме це він дає. Це система, яка вико-

ристовує генія, якого Бог вклав та запроєктував у всіх нас.

Мабуть, найсильніша історія, яку я можу використати, аби проілюструвати об’єм втрат у процесах та продуктивність стратегії Лін, це історія про наш відділ графічного дизайну. Повинен визнати, що мені ніколи не було легко працювати з графічними дизайнерами. Вони більше схильні до художньої сторони та їм часто не вистачає природних схильностей до покращення процесів.

Одного разу у нас було два штатних графічних дизайнера, і ми завжди відставали в роботі. Працюючи з ними, я зауважив, що вони багато раз відкривають та закривають, шукають та копіюють файли. Я не міг зрозуміти, чому цей процес повинен бути таким заплутаним. Коли я запитав про це у них, вони лише відповіли, що така робота є звичною для графічного дизайнера. Я знав, що цей процес можна кардинально покращити. Проте, незважаючи на те, скільки я їх вчив Ліну та підштовхував до покращення, ми не досягали успіху.

Зрештою, моє незадоволення стало занадто нестерпним для одного з дизайнерів і він звільнився. Так, це приклад того, що Пол є поганим лідером... А я ніколи і не казав, що я ідеальний. Другого дизайнера теж довелося звільнити. Замість того, аби винайняти іншого професіонала, я залучив до цієї роботи Грехама з цеху. Він був графічним дизайнером-самоучкою, що працював на виробництві та робив 2-охсекундні покращення – і досягав неабиякого успіху в цьому. Ще раз, не забувайте, він не був професійним графічним дизайнером.

Усього за кілька тижнів йому вдалося навчитись необхідним навикам, зрозуміти, де, які файли збережені, та наздогнати виконання завдань. На кінець, я отримав працівника, який застосовував Лін у відділі графічного дизайну і тепер, ми не лише наздогнали втрачене, але й отримали замість двох штатних одиниць одну штатну одиницю, та ще й з вільним часом, який у нього залишався. Сьогодні більшість робіт виконується впродовж години з моменту їх поступлення. Він невгамовний щодо покращень. Я не пам’ятаю, коли востаннє просив його зробити

покращення, адже він застосовує принципи Лін ледь не з кожним натисканням клавіші миші. Він не лише виконує роботу двох графічних дизайнерів, але й допомагає ще трьом важливим відділам на щоденній основі.

Це показує нам як 90 відсотків того, що ми робимо – це втрати. Насправді, існує безкінечна кількість можливостей того, як усувати втрати та забезпечити безперервний потік цінностей до наших внутрішніх та зовнішніх споживачів.

Основна ідея:

Лін – це система, яка використовує генія, якого Бог вклав та запроектував у всіх нас.

Лін-відео:



1. Як бачити втрати

<https://www.youtube.com/watch?v=5waluwZi-F4Y&feature=share>



2. Лін - посудомийна машина

<https://www.youtube.com/watch?v=QT67y5Y-84eY&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 20

Справжні зірки Ліну

Мені знову і знову говорили менеджери середньої ланки... "Мій шеф не розуміє цього і не підтримає те, що я хочу зробити." Моя відповідь завжди однакова: "сфокусуйся на собі, розвивай свою особисту зону впливу та будь невблаганним щодо безперервних покращень у своєму житті. Якщо ти приймеш такий підхід, в найкоротший час ти не лише піднімешся духом і у кар'єрному рості, але й з часом станеш лідером у своїй організації, чи іншій мислячій організації, яка розуміє та цінує силу справжнього лідерства Лін."

Лідерство Лін не просто відрізняється від інших типів лідерства, воно фундаментально інше. Типові лідери зосереджені на собі та своїх посадах та статусах. Лін-лідер завжди думає про людей, за яких він відповідалий і як їх навчити, натренувати, вдосконалити та покращити життя кожного з них. Це лідерство служіння на найвищому рівні. Це дуже рідкісна та затребувана риса.

Регулярно мене запитують, чи знаю я кого-небудь із Лін-лідерів, хто б хотів очолити та управляти крупним підприємством. На жаль, зазвичай відповідаю, що ні. Ви розумієте, я зустрічав та знайомився із сотнями сертифікованих практиків Ліну із зеленими та чорними поясами Ліну, лише кілька з них володіють вмінням надихати людей на великі вчинки. Прямо сьогодні мене запитали знову, кого б я порекомендував на позицію Лін-лідера в велику корпорацію. Я відповів, що зараз маю на думці лише одну особу з необхідною кваліфікацією для роботи. Його ім'я Брюс. Нижче відповідь Брюса мені, що і є суттю цього розділу. Коли ти отримуєш Лін-лідера Лін, ти наче бомба, рідкісний вид і лише небо є для тебе обмеженням.

Привіт, Пол.

Дякую за те, що згадали про мене. Для мене це честь! Звучить так, наче це справді надзвичайна компанія.

Так само як і ви, я неохоче рекомендую людей, якщо вони не є геніальними Лін-зірками. Я знаю кількох Лін-практиків, проте щиро кажучи, дуже мало з них володіють динамічною, привабливою особистістю, яка вам необхідна, аби надихати та захоплювати працівників прийняти культуру Лін. Я вважаю неетично рекомендувати практика Ліну лише тому, що він є вашими другом чи колегою.

Я знаю лише одну особу, яка, на мою думку, найбільш успішна на цій посаді, проте, як ви мабуть і очікували, він має дуже добру зарплату

(біля 200 тис дол. в рік) і справді любить свою роботу та своє життя у Міссіссіпі.

Вибачте, що не зміг порекомендувати жодних солідних кандидатів.

- Брюс

Я рекомендував Брюса на цю роботу не тому, що він продемонстрував мені свої графіки та діаграми статичних даних усіх своїх Лін успіхів. Він не намагався здивувати мене термінами Лін чи японськими концепціями. Він не перечисляв мені усі компанії, які він змінив під своїм керівництвом як Лін-лідер. Я зустрів Брюса під час лекції, яку я вів. Він прийшов вчитись, не зважаючи на те, що уже мав на 15 років більше досвіду, аніж я. Він сів за стіл в першому ряді, разом з 5-ма чи 6-ма своїми працівниками і вони усі посміхались, оскільки були в ейфорії від Ліну! Вони були щасливі, оскільки саме їх культура, а не Лін-інструменти чи терміни, була ключем їх успіху. Я ніколи не бачив такої культури, яка б не давала вражаючої статистики, проте бачив багато статистики без жодної культури. Бути зіркою Лін – це, коли тебе люблять, цінують та коли ти заробляєш більше, аніж ти можеш собі уявити у своїх найсміливіших фантазіях.

Коли я збираюсь когось винайняти, я увесь час обираю особу за рисами характеру, а потім вчу його навикам. Я можу навчити будь-кого працювати, проте хороші риси характеру- це рідкість. Нещодавно я розробив новий спосіб відбору людей, які зацікавлені працювати у моїй компанії. Я прошу їх надіслати мені коротке відео на 2-3 хв, в якому вони розповідають про себе. Ви можете так багато дізнатись про людину з її реакції на це прохання. У справжніх зірок не виникає з цим проблем, вони визнають, що ніколи не робили такого до цього, проте розберуться, як це робити та надішлють мені. Інші вагаються та знаходять причину, чому вони не хочуть це робити. Це маленьке завдання може сказати дуже багато про людину. У той же час це дозволяє вам зустрічатися з набагато більшою кількістю людей, аби ви могли ефективніше приймати обдумані рішення щодо потенційних нових членів команди».

Нижче зразок відео-резюме, яке я зробив для того, аби продемонструвати, на скільки просто це зробити на своєму телефоні. Друге відео-резюме Грехема, однієї з наших зірок, який переїжджає до Денвера. Не дивлячись на те, що я шкодную, що Грехем йде від нас, я намагаюсь допомогти йому знайти феноменальну компанію, де він зможе і надалі мати величезний вплив завдяки глибокому розумінню того, як будувати культуру Лін.

Ще раз, використання відео – це потужний інструмент, який виріз-

няє тебе від усіх інших. Кажуть, якщо хочеш привернути чийсь увагу, ти повинен бути видатним, дивовижним. Робити речі у старий звичний спосіб – у цьому немає нічого видатного. Надіслати відео-резюме, що найменше, - це надзвичайно цікаво і для більшості людей – дивовижно.

Навчитись комунікувати у такий оригінальний та цікавий спосіб робить тебе зіркою і ставить у не таку вже й погану позицію!

Основна ідея:

Справжні зірки люблять людей та надихають їх.

Лін-відео:



1. Зразок відео-резюме Пола

<https://youtube.com/watch?v=bF7rOuBQDok&feature=share>



2. Резюме справжньої зарки Грехема

<https://www.youtube.com/watch?v=g0-3oeq981Q>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 21

Зроби Лін вибуховим

Більшість людей відкидають “просте”, оскільки воно як ляпас по обличчі, коли вони відмовляються вживати заходів. Коли ти ускладнюєш будь-що, ти сповільнюєш дію, заплутуєш стежку, якою потрібно рухатись вперед, та збиваєш з толку найсвітліші уми.

Ось мої топ 11 кроків для посиленого заряду будь-якої культури Лін, в порядку важливості. Якщо у твоїй культурі не вистарчає енергії та потужності, повернись до кроку 1 та повторяй до тих пір, поки не досягнеш термоядерної реакції.

1 – Генеральний директор чи президент організації повинен перейнятися ідеєю Лін особисто, а не делегувати це команді впровадження.

2 – Зустрічатись на постійній основі як команда, бажано раз в день, аби разом вирішувати проблеми, розмовляти про покращення та проблеми, та вивчати Лін-принципи. Ти не зіграєш у Супер Кубок без проведення зустрічей з командою та стратегування. В компанії FastCar ми відносимось до кожного дня так, наче граємо у Супер Кубок. Таким чином, ми завойовуємо серця та уми наших споживачів та покращуємо роботу нашої команди.

3 – Вивчи та навчи інших 8 втратам. Кожен в компанії повинен знати їх на пам'ять, без запам'ятовування абревіатур. Вони повинні розуміти їх. Втрати завжди починаються з перевиробництва, потім іде транспортування, складування, дефекти та брак, які ти повинен виправити, що створює втрати у результаті переробки та зайвих рухів, поки клієнт очікує, а ти втрачаєш свою Богом дану геніальність робити покращення та змінювати світ.

4 - Роби прості до та після відео усіх своїх покращень. Створи канал YouTube, і концепція розповсюдиться мов степова пожежа по усій організації. Роби це просто. Відео повинне бути зроблене за допомогою смартфона. Не купляй відео-обладнання, чи дороге програмне забезпечення. Важливо, аби ти робив це у ту ж мить, коли побачив потенціал до покращення. Не накопичуй роботи – не відкладай. Перфекціонізм – це біда.

5 – Ніколи не вказуй ні на кого і не кажи: “подивись на усі їхні втра-

ти”. Завжди вказуй на себе. Ти маєш достатньо втрат у своєму власному житті, яких вистачить на кілька твоїх життів. Я не можу вказати точну кількість разів, коли керівники підходили до мене після моєї лекції та жалілись на втрати інших у їхніх організаціях. Я просто дивився їм в очі та відповідав: “проблема у тобі. Вона починається та завершується на тобі. Припини розповідати мені про те, як ти потребуєш змінити когось. Проблема у тобі. Стань проводирем і люди підуть за тобою, вкажи на них - і вони втечуть.”

6 – Не можеш знайти нічого для покращення? Просто зафіксуй те, що тебе дратує. Зафіксуй усе, з чим ти борешся. Будь-що, що не протікає гладко є можливістю для вдосконалення. Я можу знайти 10 незграбних процесів за першу годину часу, який я проведу з будь-ким, включаючи самого себе.

7 – Де я повинен почати? Як я маю побачити потенціал для покращення? Подивись, де зупинено роботу. Робота не повинна зупинятись, вона повинна постійно текти. Якщо вона зупинилась – ось це і є втрата.

8 – Чи мені потрібно когось для допомоги? Чи потрібно мені залучити консультанта? Відповідь – та звичайно, що ні! Якщо ти залучиш консультанта – ти залежатимеш від нього. Почати мислити в парадигмі Лін насправді легко, не зважаючи на те, що хто би не казав. Якщо ти навчатимешся самотужки, це буде глибоко закладено у твій спосіб мислення щодо будь-чого. Усі консультанти – не погані. Насправді є багато хороших. Більшість консультантів не правильно використовуються. Ніколи не винаймай консультанта для того, аби він впровадив Лін у твою організацію. Винаймай консультанта для того, аби він скоректував чи покращив уже існуючу Лін культуру. Якщо консультант веде тебе у конференц-зал, покажи йому на двері та втікай від нього, як від чорта. Робота повинна здійснюватися там, де працюють люди: в офісі чи на виробництві, але точно не в конференц-залі.

9 - Ніколи не намагайся змусити свою сім’ю жити в парадигмі Лін. Роби це сам, та роби це добре, відтак ти станеш магнітом для будь-якої мислячої особи на планеті. Ось чому крок 1 такий важливий. Подивись відео в кінці розділу.

10 – А що, якщо я не є основним лідером у моїй організації? Як я можу впливати на процеси змін та будувати культуру Лін? Незважаючи на твій життєвий статус, кожна людина має вплив на щось або когось.

Будуй Лін у цій сфері свого впливу - і ти піднімешся на рівень топ лідера за короткий період.

11- Ніколи не шукай складних рішень для вирішення проблем. Завжди обирай просте та елегантне рішення. Використовуй свою голову, а не гаманець!

Основна ідея:

Лін – це весело. Без веселощів – ти пропускаєш “десерт” у своєму житті.

Лін-відео:



1. Лін-вікенд

<https://youtube.com/watch?v=gHInhjea61w&feature=share>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 22

Відео-форсаж

Цей розділ увесь про маркетинг Ліну. У нас буквально тисячі компаній по всьому світі впроваджують 2-охсекундну модель, роблячи Лін простим та веселим. Тепер питання в тому, як перевести вашу веселу культуру у режим форсажу. Причиною того, чому так багато культур має такий великий успіх із впровадженням Ліну є те, що вони були дуже цілеспрямовані та послідовні у своїх діях. Вони напрацювали постійну щоденну схему:

- 3S
- 2-охсекундні покращення
- ранкові збори
- до та після відео

На сьогоднішній день я уже побував в більше 50-ти країнах світу. Мої подорожі дозволяють мені бачити найрізноманітніші компанії. Таке дослідження дозволяє у свою чергу мені бачити маленькі шляхи здійснення покращень, які можуть суттєво змінити мою та інші компанії. Одного разу я бачив компанію, яка зняла більше 2000 відео із покращеннями, кількість переглядів була не такою великою, якою я вважаю мала би бути. Це були чудові відео, працівники створювали їх з енергійністю та креативністю, проте уся команда не бачила їх, і, природньо, мені одразу спало на думку – це ж яка втрата! Кожен повинен побачити ці відео, вони фантастичні. Хм, потрібно поставити декілька запитань: Чи є у вас організований спосіб розповсюдження цієї інформації? Чи існує продуманий процес, за допомогою якого люди отримують доступ до усіх цих дивовижних відео, з яких можна черпати ідеї?

В компанії Fastcar ми застосовували спосіб Лін до усього, що ми робимо, особливо для маркетингу. Раз на тиждень ми розсилаємо електронні листи щодо 2-охсекундного Ліну людям по всьому світі, аби вони бачили усі круті вдосконалення, які ми робимо.

Раз на тиждень ми також розсилаємо електронні листи щодо продуктів, відтак наші клієнти можуть бачити усі новинки, які ми напрацювали. Результати - чудові. Найкраща частина цього процесу те, що це легко робити, адже ми створили шаблони листів для розсилки, відтак усе, що нам залишаєть-



вибуховий Лін

ся – це розіслати їх згідно погодженого переліку адрес.

Мені цікаво, чому кожна компанія, яка себе поважає, не розсилає свої відео із 2-охсекундними покращеннями серед своїх працівників на постійній основі? Я почав пропонувати компаніям розсилати щотижневі електронні листи з кращими відео, які були зроблені їх командами іншим членам команди. Як і сподівався, результати були фантастичні.

Ключовим є зробити ці розсилки електронних листів такими:

- Простими
- Лаконічними
- З візуальним відео-лінком
- Персональними: завжди звертайтеся по імені до того, до кого адресований лист, наприклад, “привіт, Поле...”
- Завжди задавайте у листі запитання, якщо таке можливо: “Ти не повіриш скільки часу зекономив Роберт! Переглянь відео нижче і побачиш сам.”

На наступній сторінці ви знайдете приклад лін-розсилки. Прошу вільно почуватись, якщо хочете будь-що на ній скопіювати. Результатом буде – Лін-форсаж!



Hey Bob,
Want to lock and quickly release your hole saw? [Watch this Video](#)
Enjoy, Paul (paul@fastcap.com)

• Особисте привітання від власника

• Завжди став запитання

• Прямий лінк на електронну пошту для відповіді

• Проста промоція

• Багато малюнків

• Світло на текст

• Візуальний відео-лінк

FastCap
...Lean Innovations that Change the World

\$10 OFF YOUR NEXT ORDER
NO HULL PER AMOUNT
FREE SHIPPING WITH ORDERS OVER \$100

ONLINE ORDERS
15% DISCOUNT CODE
QUICK 17
EXPIRES 10/22/2013

Quick Mandrel

Long Drill Bit Replacement
Drill Bit Replacement

Easy to tighten
Quick and easy release

The Quick Mandrel has a new quick release system that allows you to easily "lock and quickly release" your hole saw. Line up the pins and push into place and with a simple "twist" lock your hole saw. No screws, no threads, as fast as changing a bit in your screw gun!

Watch the video!

Description	Part Number	Price
Quick Mandrel	QUICK MANDREL	\$19.95
Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK DRILL BIT	\$2.20
Long Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK LONG DRILL BIT	\$2.50

888-443-3748
www.fastcap.com



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

Message

2 Second Lean

Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers

Hey Bob,
What's in your pen cup??
Enjoy, Paul (paul@fastcap.com)

2 Second Lean™
How to Grow People and Build a Lean Culture

Watch Video

www.paulakers.net

Особисте привітання від власника

Завжди став запитання

Прямий лінк на електронну пошту для відповіді

Візуальний відео-лінк



Copyright © 2014 FastCap. All rights reserved.
[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

Основна ідея:

Чи ви здійснюєте маркетинг Ліну?



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 23
Наш Новий
ДІМ!

Будівництво на майбутнє



Після років очікування та планування, ми нарешті завершили будівництво 15 000 м кв. так званого “храму” Лін, нашої нової фабрики у Ферндалі, Вашингтон. Кожна деталь була спроектована з думкою про працівників та клієнтів.

Пол мріяв про нову сучасну будівлю роками, проте через економічну кризу 2008 року проект будівництва було відкладено. Завдяки Екстремальному Ліну ми продовжували рости. Відтак проект будівництва був відновлений на початку 2013 року та прийшов до логічного завершення у кінці року.



Наша нова будівля має повний пакет Лін-інновацій. Один з найосновніших принципів Ліну – повага до людей, є присутнім у цій будівлі, куди не глянь. Приміщення налічує 110 вікон для природнього світла, автоматичне LED освітлення, радіаторне опалення, вентиляційну систему Big Ass Fans та

інтегровану звукову систему Bose. Кожного дня відчуття - наче літо!

Ми також побудували для наших працівників кухню екстра-класу, достойну будь-якого шеф-повара. З найкращим електричним побутовим обладнанням та кабінетами наші працівники почувають себе оціненими та респектабельними. Ти завжди можеш насолодитись запашними ароматами з кухні, коли проходиш повз.





Кухня шеф-повара

наш дитячий майданчик, де ви завжди когось знайдете.

Санвузли у компанії FastCar завжди були нашою гордістю та задоволенням, тому, коли прийшов час проектувати їх для нашого нового приміщення, ми дали собі повну свободу дій. У нашій старій будівлі, працівники змушені були здійснювати зайві переміщення, аби добратись до п'яти різних санвузлів. Ці санвузли часто були зайняті, про що ти міг дізнатись лише поспробувавши дверну клямку. Аби усунути втрати, ми побудували новий санвузол в одній локації з кількома окремими кабінками. Це усунуло зайві рухи, що були втратами, адже потрібно було багато рухатись, аби перевірити який з санвузлів вільний.



Санвузол – наша гордість та радість

приміщення найкращим місцем для роботи, ми спроектували його таким чином, аби робота у ньому протікала гладко. У приміщеннях немає стін, окрім санвузла,



Повністю приватні кабінки

Ми також обладнали їх системою ламп, аби повідомляти працівникам, коли кабінка вільна. Оскільки лампи видні з будь-якої точки у приміщенні, працівники можуть спокійно бачити, коли кабінки є доступними для користування. Ці два покращення Лін зберегли нам години витрачених зайвих рухів щодня.

Окрім того, що ми створили нове



Система ламп над вбиральнями

магазинчику дерев'яних виробів та маленької серверної та конференц-за-

ли. Це дозволяє нам бути абсолютно гнучкими при проектуванні робочого потоку, та також дозволяє нам адаптуватись до будь-яких майбутніх потреб.

Приміщення були спроектовані також таким чином, аби було легко їх прибирати та обслуговувати. Замість хідника, плитки та цементу, ми використали усюди гладкий цемент. Це дозволило нам стандартизувати процеси прибирання та миючі засоби. Тепер прибирання стало веселим, швидким та простим.



Нема стін

Кожна робоча станція та виробнича комірکا у приміщенні – на колесах. Це дозволяє нам адаптуватись до будь-якої ситуації, яку вимагатиме наша робота. Якщо нам потрібно



Інженерні та виробничі комірчки на колесах

буде перемістити виробництво ближче до зони завантаження, ми можемо це зробити за хвилини, а не за дні. Усе, починаючи від інжинірингу та виробництва та завершуючи основним офісом – мобільне та модульне.

Наші працівники також на колесах. Через те, що наша нова будівля набагато більша, ніж попередня, нам потрібно ефективний спосіб переміщення по

ній. Наш парк самокатів марки Razor, обладнаних кошиками, дозволяє нам за 30 секунд добратись з одного кінця приміщення у інший.

Усі наші офіси обладнані високими “стоячими” столами, а оскільки стіни відсутні, легко бути в курсі усього. Столи розміщені у квадратах, що сприяє співпраці, відтак ти часто можеш бачити людей, які збираються разом для роботи над проектом чи вирішення будь-якого питання. У такому офісі немає місця для накопичення втрат!



Станція скутерів

Відділ графічного дизайну є відкритим для цеху, роблячи легким процес зміни упакування та маркетингових матеріалів на випадок, якщо виникає така потреба.



“Стоячий” офіс

Більшість наших робочих станцій побудовані на основі нашої системи FastPipe, системи сталевих трубок та з’єднувачів. Оскільки ми використовуємо стандартизовані матеріали для будівництва, ми можемо адаптувати будь-яку станцію

до наших потреб. Також це дозволяє будувати модульні возики, столи та станції, які легко дублювати та модифікувати. Якщо станція вже більше не потрібна, ми легко можемо її розібрати та використати матеріал для чогось іншого. Ми можемо поставити потреби наших клієнтів на перше місце та поставити кращу продукцію швидше, з меншими витратами, оскільки ми не обтяжені дорогими стаціонарними робочими станціями.



Відділ графічного дизайну



Стандартизовані возики та станції

Стелажи для зберігання продукції розташовані таким чином, що відстань проходів між ними - 167 см, що дозволяє нам вдвічі зменшити використувану площу у порівнянні зі звичними стелажими. Вбудовані системи наведення забезпечують безпечну роботу навантажувача на повній швидкості. В кінці кожного стелажу розташовані виробничі секції, що відповідають тій продукції, яка зберігається у цьому проході. Це забезпечує

ефективний виробничий потік, при якому сировина перетворюється у готову продукцію з мінімальним транспортуванням, фактично не встигнувши покинути місця складування.

Усі реалізовані нами у ході проектування та будівництва Лін-покращення призвели до величезного росту продуктивності на усіх напрямках. Якість нашої продукції виросла як ніколи, об'єми виробництва збільшились, і при цьому працювати стало легше та приємніше. І все це завдяки Лін. Хочете дізнатись більше? Подивіться нашу відео-екскурсію! Ось реакція одного з наших шалених фанатів:



Інші станції замовлення

Лише хотів сказати, що подивився кілька відео про ваше нове приміщення і воно дивовижне. Ви та ваша команда робите феноменальну роботу! Я знаю, що для вас це не межа, проте ваша робота продовжує надихати. Прошу, передайте своїй команді, що зусилля, які ви прикладаєте до процесів щодня, надихають людей у Пенсільванії. Я знаю, що рецепт успіху залежить від чудових лідерів



Вузькі проходи

Наш Новий ДІМ!

та чудової команди. Ви, друзі, просто Рок-зірки, завдяки вам я горджуся Американським виробництвом і тим, що можливо реалізувати у цій країні. Так тримати! Ви для мене - приклад для наслідування!

Шон Гросс

*Директор з Проектування та Матеріалів,
компанія Viking Plastics*

Основна ідея:

Вбудуй щось – і потім це буде важко змінити.

Лін-відео:



1. Пройди Лін-тур з Полом

https://www.youtube.com/watch?v=jYby_Hczy-DA&feature=share



2. Лін-тур у компанії FastCap 2.0

<https://www.youtube.com/watch?v=EqkKKkastWk>



3. Будівництво нових виробничих площ у компанії FastCap

<https://www.youtube.com/watch?v=meqG-K3VN2XE>



4. Заливка бетону на нових площах у компанії FastCap

<https://www.youtube.com/watch?v=hZlBcHkV27k>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на paulakers.net/books/2sl-videos

Розділ 24

Давайте вирушимо у Лін-тур

Щодня я отримую близько трьох запитів щодо виступів або Лін-турів. Нині ми проводимо 24 Лін-тури на рік і ставимо навмисно жорсткі вимоги, аби відсіяти тих, хто несерйозно ставиться до побудови культури Лін. **Ми не навчаємо як робити Лін, ми навчаємо як будувати культуру Лін.** З таким великим запитом на навчання, ми повинні були знайти Лін-спосіб, який би дозволив охопити якнайбільшу кількість людей. Я взяв свою відео-камеру та скутер і витратив 4 години свого часу, створюючи відео Лін-туру. Жодної професійної команди зі створення відео, лише я, мої люди та відео-камера Sony PJ 790, і мій Mac з програмою Final Cut Pro. Це було просто, швидко та легко, проте не ідеально! Перфекціонізм – це для людей, які хочуть перерахувати усі причини, чому вони не можуть зробити ті, чи інші речі. Це відео створене, аби дати вам загальне розуміння способу нашого мислення. Ми маємо майже 1000 відео (з понад 1 мільйоном загальних переглядів), що є у вільному інтернет-доступі та висвітлюють усі деталі будь-якої Лін теми.

У світі так багато компаній, які роблять фантастичну роботу з побудови культури Лін. Цього року я інтерв'ював лідерів таких компаній на конференції MAPR у Індіані. Ти можеш знайти лінк на це відео під назвою Lean Roundtable Interview у кінці цього розділу.

6 Компанії, які будують культуру Лін

Walters & Wolfe	Каліфорнія
Xylem Design	Колорадо
Klime-Ezee	Великобританія
YelloTools	Німеччина
Viking Plastic	Пенсильванія
Omni Duct	Каліфорнія

Вимоги до погодження туру

• Генеральний директор повинен бути присутній. Ми розуміємо, що деякі компанії величезні і генеральний директор навряд чи збирається відвідати тур, проте, вам слід знати, що у нас були компанії зі штатом у 70 000 працівників по усьому світі, і їх президенти разом з членами ради директорів багато разів відвідували тур. Ми могли зробити виняток для цього правила, лише у разі, якщо були переконані у тому, що лі-

дер, який відвідуватиме тур, має належну владу у компанії, аби успішно будувати культуру Лін.

- Відвідувачі повинні прочитати цю книгу “2-хсекундний Лін”.
- Відвідувачі повинні подивитись щонайменше 10 наших Лін-відео задалегідь.
- Мати прагнення змінити культуру та компанію через Лін-модель у період 1 року.
- Зробити 50 відео покращень (до та після) впродовж першого року.
- Створити YouTube канал, щоб ділитись тим, чого навчилися (Лін-відео) зі світом.
- Запросити інші підприємства відвідати Лін-тур на ваших виробничих площах впродовж року після відвідин Лін-туру у компанії FastCap (так звана оплата наперед!)
- Перша річ, яку ви зробите під час туру – це поприбираєте наші туалети. Це вчить покірності та демонструє ефективні процеси...два наріжні камені філософії Лін.

Якщо ви відповідаєте критеріям вище, ось деталі туру:

- У відповіді до мене вкажіть імена відвідувачів.
- Ми працюємо у виробничих приміщеннях, отож одягніть теплий одяг у холодну пору; на нашій фабриці зазвичай температура повітря 16-17 °C.
- Я рекомендую вам до перегляду ось ці 8 відео, відтак ви усі будете мати початкове розуміння та отримаєте максимальну користь від візиту. Ви також можете відвідати нашу веб-сторінку 2-охсекундний Лін, де ви знайдете більше відео та ресурсів, які зможете використовувати як навчальні інструменти для своєї команди.

Чому FastCap проводить Лін-тури

- Ми так багато здобули, вивчаючи Виробничу Систему Тойота, що це, так би мовити, наша віддача за це.
- Ми хочемо, щоб інші отримали такі ж переваги, як ми від побудови міцного бізнес клімату у США.
- Тойота відкрито ділиться з нами своїм 5-ирічним досвідом безкоштовно, відтак ми віддячуємо у такий самий спосіб та поступаємо так само.
- Наші люди краще розуміють Лін, коли навчають його інших.

- Наші люди почуваються винагородженими та задоволеними, коли інші хочуть бачити та переймати досвід того, що ми робимо для розбудови культури Лін.

Очікування компанії FastCar від людей, котрі відвідують тур

- Відвідувачі повинні приходити з однією чіткою ціллю – чого вони хочуть досягнути.

- Коли ви вчитесь та впроваджуєте Лін, наші очікування такі, що ви за це віддячитесь, навчаючи інших впродовж одного року після візиту до нас

- Тур не є для цікавості – він для людей, які серйозно хочуть вивчати Лін та взяли на себе зобов'язання вивчене впровадити у життя

- Тур повинні відвідувати основні лідери (власники, президенти, виконавчі директори тощо). Інші запрошуються доєднатись.

- Усі відвідувачі повинні бути прихильниками Лін

Як почати після Лін-туру

- Перш за все, Лін - це просто. Підходь до цього з таким переконанням і ти досягнеш успіху

- Припини шукати собі вибачень, чому ти не можеш це робити. Якщо шукатимеш причини, ти ніколи не вивчиш чи не отримаєш Лін-досвіду. Зміни себе, зміни свою сім'ю, зміни свою вулицю, зміни своє місто, та зміни світ.

- Здобувай досвід у культурі Лін, відвідуючи Лін-тури

- Стань частиною сім'ї Лін. Долучись. Ми усі тут, аби допомагати одне одному.

- Отримай спочатку досвід, побач переваги своїми власними очима, тоді починай читати та вивчати.

- Подивись усі Лін-відео, які пропонує FastCar та використовуйте їх як навчальні інструменти у своїй компанії.

- Прочитай книгу Шлях Тойота.

- Підпишись та слухай щотижневі трансляції шоу “Американський Інноватор та 2-охсекундний Лін”. Усі попередні шоу доступні на веб-сторінці.

Пам'ятайте, Лін це нескінченна подорож. Я сподіваюсь, що ви насолоджуєтесь своєю Лін-подорожжю у такій же мірі, як я насолоджуюсь своєю. Життя – це пригода.



Основна ідея:

Не вивчайте Лін. Вчіться будувати культуру Лін.

Лін-відео:



1. Лін відео-бібліотека FastCap

https://www.youtube.com/watch?v=jYby_Hczy-DA&feature=share



2. Інтерв'ю круглого столу MAPP

<https://www.youtube.com/watch?v=EqtKKkastWk>



3. Walters & Wolf: Де магазин В?

<https://www.youtube.com/watch?v=meqG-K3VN2XE>



4. Xylem Design: Тур по фабриці

<https://www.youtube.com/watch?v=hZlBcHkV27k>

Більше відео на наступній сторінці



5. Kline-Ezee: Лін мандрівка

https://www.youtube.com/watch?v=jYby_Hczy-DA&feature=share



6. Omniduct: Лін-блог

<https://www.youtube.com/watch?v=EqtKKkastWk>



7. Viking Plastics: Лін мандрівка

<https://www.youtube.com/watch?v=meqG-K3VN2XE>



4. Реєстрація на щотижневe мовлення

<https://www.youtube.com/watch?v=hZlBcHkV27k>



Більше ресурсів книг та відео-роликів на
paulakers.net/books/2sl-videos

Ресурси

Про Лін - коротко

ВЧИТЬСЯ БАЧИТИ ЛІН

Лін – коротко

1. Безперервне вдосконалення відбувається завдяки “виправленню того, що тебе дратує” щодня!
2. Лін – це все про усунення 8 “смертних” втрат.
 - Перевиробництво
 - Транспортування
 - Складування
 - Виправлення дефектів
 - Зайва обробка
 - Зайві рухи
 - Час очікування споживачів
 - Невикористаний “геній” працівників
3. Втрата усувається через безперервне покращення

Важливі Лін-принципи

1. Послідовники Ліну заохочують інших людей творити та поважати людей.
2. Послідовники Ліну не привласнюють ідеї; це завжди командні зусилля.
3. Послідовники Ліну визнають, що вони помиляються щонайменше двічі на день.
4. Покращення – нескінченні, оскільки втрати – це як гравітація.
5. 90% усього, що ти робиш – втрати.
6. Ніколи не дивись на втрати інших; у тебе завжди є достатньо своїх втрат!
7. Лін – це не про те, аби працювати швидко, це про те, аби працювати гладко.




7 чарівних куль для побудови Лін-культури





1. Вчіть та тренуйте працівників.
2. 2-охсекундне покращення щодня від кожного.
3. Щоденне ранкове 3S: Поприбирай, Посортуй та Стандартизуй.
4. Розпочни щоденні ранкові збори.
5. Розпочни свою Лін-мандрівку з вбиральні.
6. Розпочни свою Лін-мандрівку повільно.
7. Ніколи не починай свою Лін-подорож, поки ти на 1000% не впевнений у тому, що це правильний для тебе керунок. Якщо ти розпочнеш до того, як це зрозумієш, ти зазнаєш невдачі.

Результати побудови Лін-культури

1. Операційна досконалість
2. Низький рівень текучості кадрів
3. Утримання клієнтів
4. Послідовне зменшення витрат
5. Послідовне підвищення якості
6. Постійні інновації
7. Веселе місце для роботи

Документ ранкових Лін-зборів

 <h3>Протокол ранкових зборів</h3> <ul style="list-style-type: none"> • 7:30-7:55 Лідер готується до зборів • 7:55 Лідер оголошує через гучномовць чи через радіо про те, що через 5 хв розпочнуться збори • 8:00 Доброго ранку команда FastCar! • 8:01 Оголошення лідера на завтра • 8:02 Кількість продажів • 8:03 Помилки та обговорення • 8:10 Шалені фанати • 8:15 Огляд продуктів • 8:20 Покращення • 8:25 Принципи FastCar • 8:30 Історія та збагачення • 8:35 Конституція • 8:40 Руханка • 8:45 Повертаємось до роботи <p>Примітка:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Час приблизний. Наші ранкові збори в загальному займають 30 хв, проте можуть тривати навіть до години часу в залежності від предмету обговорення та проблем дня. 2. У нас ранкові збори шоранку. Ми їх не пропускаємо. Це найважливіший шлях побудови нашої культури. На початку наші ранкові збори тривали лише 5 хв. Ми рекомендуємо вам починати так само та зробити їх постійними. 3. Постійний огляд та тестування матеріалу, який ви обговорюєте з критичним. 4. Нас часто запитують, чи ми маємо спеціальні наванчання для персоналу. Відповідь – ні. Ранкові збори забезпечують щоденне навчання і є безмежно ефективними. 	 <p>Лідер: Наша ціль – шалені фанати нашої компанії. Електронні листи читаємо вголос, аби наша команда отримувала визнання за відмінне обслуговування.</p> <p>Шалені фанати</p> <p>Приклад того, як компанія FastCar залучає людей!</p>  <p>Прислали листи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Привіт Кенні! Я хочу, аби ви знали, що в надзвичайно важливий для нас час, що ми зробили для мене. Ви назвали мене добровільним обслуговувачем клієнта та зробили для мене більше, ніж я очікувала. Прочну перепішити не повністю свою кар'єрну. Я хочу зробити можливість чудовою працівницею!" Деву, Ліла 2. "Привіт, Пол! Деву за те, що відкрили свої двері та впустили нас на Лін-тур "Навчитися бегити". Мара можливість побегити, що ви робите - не надіждося та вражаюче. Протягом багатьох років я била достатньо багато компаній ситового класу, і мушу визнати, ваша компанія, безумовно, була однією з найкращих... беззаперечно." 3. "Привіт, FastCar! Я лише хотів подякувати вам за усю вашу підтримку. Я швидко продав нашої лінійки продукції, це як продавати бренд Кітсес, - теж бренд із визнанням. Ваш персонал відмінно працює, дуже позитивний та організований зі своєю командою." Деву, Роллер Норс 4. "Привіт Джейсі! Господи, ви повернули мені надію. Ви (компанія FastCar) подали мені абсолютно вражаюче кількісне обслуговування. Перед тим, як відкрити свій власний бізнес, я десктоп розра, забезпечуючи та керуючи операцією з підтримки клієнтів у юмні мейджері галузі. Я в 6 разів вдвоєшоранку швидше, аби ми такого працівника як ви." Деву за те, що відповіли мою віру у щоднявність, одні Американський бізнес." Дон Мейкер 5. "Привіт, Клін! Деву за суворої мене по ваших влодах сьогодні для нашого щоранкового аудиту безпеки. Як завжди, у вашому призначенні опалити на першому місці. Ваше відношення до клієнтів і відзначити актуальні в всіх-персоналі завжди в курсі присутності інших працівників та клієнтів безпеки. Ми ретельні вас - А. Я як часта рекламіст А." Френс Еларкс
--	---

 <p>Лідер: Щодня переглядаємо один з наших продуктів, відтак наша команда добре навчена та має практичну інформацію.</p> <h3>Огляд продукту</h3> <p>Лідер повинен бути готовий робити так:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Звернутись до каталогу, аби знайти наступний продукт для перевірки. 2. Зайти на нашу веб-сторінку та поставити в чергу відео про продукт (якщо доступне). 3. Отримай продукт для роз'яснення та передай по колу візречь. 4. Поговорити з Полом/Майком/Андрієм/Джоном щодо будь-якої додаткової технічної інформації та додаткової демонстрації для групи. 5. Заохочуйте запитання про продукт і протестуйте на розуміння. 6. Викресліть продукт а каталог. 	 <p>Лідер: Заірес з Еалри та постав в чергу найостанніші відео покращень.</p> <h3>Покращення</h3> <p>Лідер щодня звертається до 6 людей щодо їхнього поточного ранкового покращення.</p>  <p>Кожного дня ми фокусуємось на покращеннях, що були зроблені. Оскільки у кожного вимідається одне 2-охсекундне покращення щодня, легко демонструвати та відзначити одне вдосконалення щодня. Ми беремо покращення, які є найпривабливішими та фактично створюємо короткі відео, що показують проблему та покращення. Ці відео потім публікуються на нашій веб-сторінці у розділі Лін-покращення.</p> <p>Концепція огляду покращення щодня виникла з ідеї, що, якщо ти хочеш виводувати довготривалу культуру, ти повинен робити 3 речі:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створити очікування: Наше очікування таке, що кожен робить 2-охсекундне покращення щодня. • Перевірити очікування: Це робиться у першу робочу годину щодня під час ранкового огляду покращень, де ми інспектуємо покращення, які робить кожний член команди. • Підсилити очікування: Таке підсилення здійснюється через демонстрацію кожному відео покращень, зроблених на щоденній основі. Примітка: На початку ми оглядали покращення, ходили від відділу до відділу, від цеху до цеху. Цей спосіб може бути ефективний для компанії меншого розміру, по міру того як наша компанія розширилася було більш ефективним робити відео-покращень та показувати їх під час ранкових зборів.
--	---



Лідер: Прочитай один принцип та обговори з групою значення та як його застосовувати на роботі та вдома

22 принципи компанії FastCar

- 1) Яка ціль компанії FastCar? **Розвивати людей.**
- 2) Компанія FastCar завжди шукає способи роботи речі... **Безпечнішими, Якіснішими, Простішими, Швидшими.**
- 3) Вінстон Черчилль сказав такі слова... **"Активуй Цей День".**
- 4) Коли ми щось залишаємо, чи покидаємо ми... **"Залишаємо це в крайньому стані, ніколи воно буде до нас"**
- 5) Наша посада звучить... **Інженер пропуску**
- 6) Все шніше приходить після... **Великої важкої праці**
- 7) Наша ціль щодня – це робити один... **Зокоскулес покращення.**
- 8) Найбільш потужне слово у людській мові... **Це іє'я людина.**
- 9) Насолоджуйся своїм днем на повну... **Виконувати найважчі завдання спочатку**
- 10) Якщо ми хочемо дізнатися, яка справжня причина, ми повинні... **Задати питання Чому? 5 разів**
- 11) Якщо є проблема, ми повинні завжди... **Пити та Попититися.**
- 12) Що нам слід робити, якщо хочемо зрозуміти дії? **Хансей (роздумувати).**
- 13) Справжня наука відбувається, коли ти ставиш... **Запитання**
- 14) Що сказав Боб Тейлор? **Випомдіальність за речі та людей.**
- 15) "Я би обміняв усією інформацією світу на когось із **Бізнесвика**"
- 16) Тойота ніколи не намагалась щось покращувати, поки не була вписана у тому, що... **Зможє скоротити втрату варті.**
- 17) **Дотримуйтесь відповідальності один перед одним.** Дотримуйтесь відповідальності один перед одним.
- 18) Ваш успіх в компанії FastCar визначається таким фактом, як... **Ніколи в задоволені.**
- 19) Успіх Тойота – це результат незвичного прагнення... **Побуванн культурні.**
- 20) Як ти утримуєш варту варті... **Повторення – мати навчання**
- 21) Існує два типи людей у світі... **Ті, що дають та ті, що беруть.**
- 22) За словами Боба Тейлора, все, що варто робити... **варто робити .Швидко.**



Лідер: Постав в чергу та переглядай відео, аудіо чи книгу, що демонструє урок історичного або особистого покращення щодня.

Історія

Приклад:
Американська історія
Топ 100 людей століття
Історія сьогодні



Особисте зростання
Від доброго до великого
Шлях Тойота



Лідер: Запитай одного члена команди про одну поправку в день

Конституція

- 1-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Свобода віросповідання, слова, преси, зборів та з'єднань
- 2-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Добре регламентоване право воєни на збройних та десних зброї
- 3-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Жодна особа не може бути вквиртований без згоди.
- 4-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Право на захист
Жодного необдуманого обшуку чи вилучення
Ні яких ордерів без йовварної причини.
власних судова, де описано місце обшуку, особи чи речі, які слід вилучити
- 5-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Жодна особа не може бути притягнута до відповідальності за важкої або одиної злочин без запитувач.
Колеті Присяжних, окрім військових
Жодної відповідної відповідальності за життя та здоров'я
Не повинні бути змушені свідчити проти себе
Не може бути позбавлений життя, свободи або власності без належної законної процедури
- 6-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Право на швидкий, суворий розсудок з боку жодної присяжної ознаменовано з підзвичайним статусом
бути поинформованим щодо звинувачень проти себе
Один свідка
Присудочний процес свідчить на його користь
Ценового захисника
- 7-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Новий адекватний право, що перевищує 20 доларів, мають право розглядати присяжні
Жоден факт не підлягає перегляду, окрім норм загального права
- 8-а Поправка (1791, Джордж Вашингтон):
Наказна застава не встановлюється
Наказні штрафи не встановлюються
Жорстокі та несправедливі покарання не встановлюються



Лідер: Команда робить руханку 3-5 хв на день

Руханка



Цілі

Розвивати людей

- Бери Ліи додому
- Вдячне відношення, доброта до інших працівників
- Навчання щодня (історія, культура, література, конституція)
- Дотримуйтесь відповідальності один перед одним

1 Новий продукт щомісяця

- Розвивайте ідеї наших клієнтів та пропонуйте їх на ринку

Одне 2-охсекундне покращення

- Кожен робить одне 2-охсекундне покращення щодня впродовж усього життя
- Став такі цілі, аби кожен міг їх досягти

Пока-Йоке

- Захисти кожен процес від помилок
- Створи такий простий процес, щоб кожен міг його осягнути через 5 хвилин навчання
- Роби речі простими, відтак ти зможеш вивільнити пам'ять для аналізу більш високого рівня

Вирішувачі проблем світового класу

- Дай мені рішення
- Жодних вибачень! Не пояснюй мені, чому ти це не можеш зробити!
- Історія розповідає про те, як багато інших подолали набагато більші перешкоди.

Без “кровотечі”

- Нульовий травматизм
- Нуль прогулів

Зроблено в США

- Принеси виробництво додому
- Виробництво усіх продуктів в США впродовж 10 років. Початок – 2007 рік, завершення – 2017 рік

Найкраще у світі в Ліні

- Шотландські тури
- Диснейська ментальність
- Залишай все кращим після себе
- Ранкові збори, побудуй культуру
- Ранкові покращення з 7-8 год ранку
- Відео покращень, аби допомогти іншим

Жодних припущень Жодних вгадувань

- Запитай чому
- Запитай чому
- Запитай чому
- Переконайся на 1000% перед тим, як переходити до наступного етапу

Шалені фанати

- Якщо клієнти не фанатують, ми зазнали невдачі
- Вживай ім'я людини двічі за хвилину
- Вдячне відношення, підкори їх
- Відео продукту на 1 хв усіх продуктів
- Створи папку для листів від шалених фанатів

Покращи життя наших клієнтів

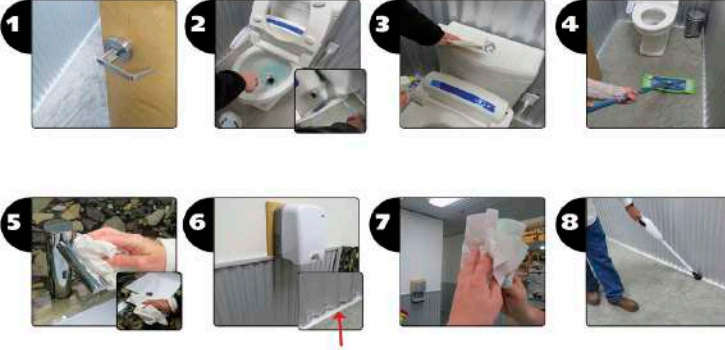
- 100% фокус
- Нульова втрата часу
- Покращення якості
- Зменшення витрат
- Не змушуй клієнта платити за зайвий час чи ресурс

Завантаження того ж дня

- Відправляй на завантаження через 2 годин

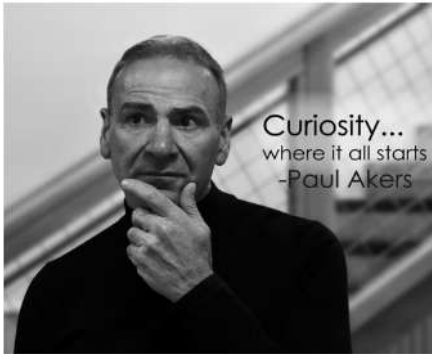
Простий процес на 8 кроків

Прибирання туалету



Прибирання кухні





Пол Ейкерс – засновник та президент FastCap, компанії-виробника, що спеціалізується на інструментах та обладнанні для деревообробки для професійних будівельників. Компанія FastCap стартувала у гаражі Пола у 1997 році, коли він просто “виправив те, що його драгувало” та напрацював свій перший продукт: клейку кришечку FastCap. Зі скромних починань, без магістерського ступеня, компанія FastCap нині налічує

тисячі дистриб’юторів по усьому світу у більше 40 країнах. Шалена цікавість Пола щодо того, як можна покращити речі, відкрила йому шлях до того, аби стати видатним новатором, і сьогодні він має багато міжнародних патентів та у США. Компанія FastCap запускає приблизно 20 інноваційних продуктів щороку та отримала нагороду за найкраще ведення бізнесу у 1999 році та у 2010 році. У червні 2011 року Пол отримав престижну премію Комерційний Керівник Року від Бізнес Журналу у м. Сіетлі. Він написав свою першу книжку - “2-охсекундний Лін”, про створення веселої Лін-культури, що зараз доступна на 15 мовах. У 2015 році він написав свою другу книгу, “Лін-здоров’я”, у 2016 році він написав “Лін-мандрівка” і у 2019 році - “Лін-життя” та “Вигнання неохайності”. У 2016 році, книга Пола, “2-охсекундний Лін”, була визнана Інститутом Шінго та отримала Премію за наукові дослідження та професійну публікацію.

Пол навчився сприймати пригоди з розпростертими обіймами та досягати досконалості від свого батька, коли він здобув найвище звання в американській скаутській організації “Орла-розвідника” у молодому віці 14 років. У віці 15 років Пол створив гітару у вищій школі деревообробки, тим самим заслуживши увагу Боба Тейлора, засновника компанії Taylor Guitars. Боб залучив Пола до роботи у той самий день, коли той завершив навчання у вищій школі та виховував його, справляючи тривале враження, коли Пол спостерігав, як Боб – справжній американський новатор – змінював гітарну індустрію просто на очах Пола. У 2017 році Пол мав честь документувати Боба Тейлора під час його Всесвітнього Лісогосподарського Туру, де невелика команда подорожувала по усьому світі, аби підвищити обізнаність щодо практик стійкого лісогосподарського розвитку.

Він закінчив Університет Біола у 1983 році з відзнакою, здобувши диплом освітнього факультету.

Пол працював у Пасадені, реставруючи кілька найпрестижніших історичних будівель, та став частиною екслюзивної групи майстрів, яка побудувала будинок для редактора відомого архітектурного журналу Architectural Digest.

Пол навчав Промислового Мистецтва у Вищій школі Марка Кеппела, де його інноваційне мислення призвело до розробки програми, що фокусується на навчанні дітей створювати меблі, а не на стандартних проектах вищої школи на кшталт створення стелажів для ключів чи дощечок для роботи.



Він катапультивався в діловий світ, коли його хист вирішувати проблеми призвів до винаходу та врешті-решт до власного виробництва. Шляхом взлетів та падінь він відкрив для себе Лін та Систему Виробництва Тойота, які посприяли в просуванні компанії FastCap, як взірця Лін-виробництва та Лін-культури, за яким в свою чергу послідували тисячі компаній по усьому світі.



У 2010 році, Пол балотувався у Сенат США від штату Вашингтон з Лін-програмою, котра передбачала трансформування уряду надаючи більше можливостей та повноважень громаді. Після виборів, Пол продовжив працювати з різними урядовими агенціями, навчаючи їх Лін-мисленню та допомагаючи їм створювати Лін-культуру в урядових організаціях по усій країні. У 2013 році Пола запросили виступити на TEDx з доповіддю про інновації. У 2017 році Пола обрали №3 серед Лідерів думки та впливових діячів у Global State of Operational Excellence, Critical Challenges & Future Trends.

Пол – завзятий поціновувач активностей на свіжому повітрі, він займається серфінгом, бігом, плаванням, катанням на велосипеді та покорив багато гір, включно із Кіліманджаро та походом до базового табору Евересту. Пол захоплений здоров'ям та закінчив курси “залісної людини” (Лейк-Плейсід, Нью-Йорк та Віши, Франція).

Пол – пілот, що має допуск ППП (правила польоту за приборами) та налітав 2000 годин часу, що включають 3 переправи через Північну Атлантику літаком з одним двигуном.

Пол – енергійний оратор, чия основна пристрасть – це допомагати людям розкривати свій потенціал на повну та показувати іншим, як застосовувати Лін у їх діловому та особистому житті. Пристрасть Пола до Ліну привела його побувати у 104 країнах світу для роботи та спілкування з такими відомими організаціями як Ізраїльські сили оборони (Israeli Defense Forces), Mercedes Benz, Amazon, the US Navy, Turner Construction та багатьма університетами. Від Казахстану до Ісландії, від Тасманії до Японії, Німеччини, Ізраїлю, Африки та Словаччини, ніколи не знаєш, де саме Пол зараз... але точно знаєш, що він навчає концепціям Лін з пристрастю та захопленням. Пол також захоплений Японією і навчанням людей філософії цієї неймовірної країни (Японська Місія Навчання). Він підготував понад 30 команд у Японії в компаніях Toyota, Lexus та їх компаніях-постачальниках.



Пол має тисячі послідовників свого щотижневого шоу, “Американський інноватор”, де він вчить про силу інновації та мисленню Лін. Він ділиться інсайдами та спостереженнями, коли інтерв'ює неймовірних людей, документуючи їх подорожі та пригоди по всьому світі з приголомшливими фотографіями та відео.

Пол одружений зі своєю дружиною Ліанн з 1983 року, у них 2 дорослих дітей, Андреа та Колбе, які працюють з ним у компанії FastCap. Це справжній сімейний бізнес!

2-охсекундний Lean™

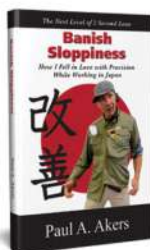
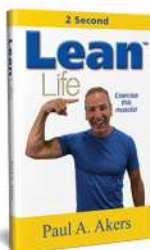
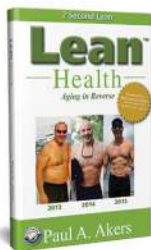
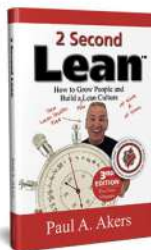
Думаєш, що усі розмови про Лін-виробництво трішки нудні та лише про графіки та діаграми? Прочитай цю книгу та надихнись тим, наскільки легким та веселим може бути Лін. Жодних блок-схем та графіків – лише справжня життєва мандрівка однієї компанії та приголомшливі результати, які може продукувати Лін-мислення. Лише кілька годин твого часу займе прочитання книги “2-охсекундний Лін”, яка змінить усе твоє життя!

“Пол Ейкерс перетворив компанію FastCap в лідера індустрії та в одну з найцікавіших виробничих компаній в Америці. Його новаторське, повністю американське використання принципів та методів Лін-виробництва зробили його основним експертом, котрий користується неабияким попитом, аби розповідати та навчати своїм секретам різноманітні організації, від заводів до лікарень та офісних приміщень. Під час мого візиту у компанію FastCap працівники Пола продемонстрували мені кілька прикладів того, як вони використовували принцип 2-охсекундного Ліну, аби зекономити час та гроші – зазвичай економлячи набагато більше, ніж дві секунди! Я прихильник цього мислення та включив багато стратегій та принципів Пола у процес SQI мого власного Офісу, допомагаючи собі розширити можливості та мотивувати більше тисячі юристів та допоміжного персоналу, аби зекономити нашим клієнтам та платникам податків мільйони доларів”.

- Роб МакКенні, генеральний прокурор штату Вашингтон*

* Посада вказана лише для ідентифікації та не має на увазі підтримки зі сторони Генеральної прокуратури чи штату Вашингтон

Заразьтеся Лін-мисленням!



Прочитайте про Лін-шлях Пола і як він застосовував ці принципи до інших аспектів свого життя. Слідкуйте за виходом нових книг на paulakers.net!

▶ Відвідайте наш канал на YouTube, на якому більше 2 000 відео та більше 4-ох мільйонів переглядів

Пол Ейкерс є засновником та президентом компанії FastCap LLC, міжнародної виробничої компанії у Белінгемі, штат Вашингтон.

Повну біографію Пола можна знайти за посиланням:

paulakers.net/bio