

ВЛИЯНИЕ

2х секундного лина

*Реальные истории людей со
всего мира, рассказывающие о
мощном влиянии методологии
"2 Second Lean"*



ВЛИЯНИЕ

2х секундного лина

Собрание историй
от людей со всего мира

Пол А. Акерс

FastCap Press
Copyright © 2023 by FastCap Press.

Все права защищены, включая право на воспроизведение
полностью или частично в любой форме.

Пол Акерс: Voxer или Signal (+13609413748)

Электронные письма будут удалены

Произведено в Соединенных Штатах Америки

2 Second Lean comes in ALL flavors

Вы можете получить еще больше информации,
просмотрев видео ролики и ознакомившись с ресурсами
на сайте PaulAkers.net. Или прослушайте расширенную
аудио книгу с дополнительной "не по сценарию"
вдохновляющей информацией и добавленными
историями инноваций.

Все последние Lean обновления доступны на



PaulAkers.net

**Попробуйте мое новое приложение *2 Second Lean Play!* Оно даст вам доступ ко все аудио
книгам Пола БЕСПЛАТНО!!!**

Приложение доступно в App Store & Google Play

Благодарности

Симон Канепаро

Эта книга никогда бы не появилась без невероятного влияния моего удивительного и талантливого друга Симона. Несколько лет назад Симон предложил мне написать книгу, посвященную 10-летию *2 Second Lean*.

Он сказал: «Пол, тебе следует написать книгу, посвященную выдающимся лидерам, которые руководят преобразованиями культуры бережливого производства в организациях по всему миру».

2 Second Lean Сообщество

Наконец-то, с помощью всех моих друзей из мирового сообщества *2 Second Lean* книга завершена и доступна.

Спасибо всем за труд, терпение и усердие.

Я искренне надеюсь, что истории, которые вы прочтете на страницах этой книги, вдохновят всех на ежедневные неустанные улучшения!

Спасибо Пол.

От переводчика

Я рад быть переводчиком и одним из авторов этой удивительной книги, в которой собраны истории трансформации многих предприятий со многих частей света от почти банкротов до преуспевающих и прибыльных, от нездоровых отношений среди работников до отношений которым позавидовали многие семьи, от низкого качества продукции до наивысочайшего качества за которые все работники испытывают гордость, а клиенты выражают огромную признательность.

Все эти преобразование стали возможными благодаря влиянию "2 Second Lean" на компании, а главное на людей которые там работают. Я нарочно оставил это выражение непредвиденным, потому что по прошествии десятилетия оно стало именем нарицательным.

Если Вы не знакомы с "2 Second Lean", то в двух словах это подход базирующийся на производственной системе Тоэта и подразумевающий каждодневное улучшение любых процессов хотя бы на 2 секунды.

Также я не переводил названия компаний, чтобы их можно было проще найти и узнать больше о применении ими "2 Second Lean" и какое огромное влияние он оказал и как он преобразил их.

Надеюсь, что после прочтения этой книги у вас появится желание улучшить рабочую и личную жизнь путем борьбы с потерями и устранения того, что вас раздражает.

СОДЕРЖАНИЕ

АЛЛАН & ДЭНИ БИРКЕС	8
АЛЕКС РАМИРЕЗ	13
АЛЕКС ТЕСЕНКОВ	22
АЛИКХАН САПАРГАЛИЕВ	29
АЛЛЕН ХЕВИТТ	38
АМИР АБОУЗЕИД	47
АРЕК	51
АШЛИ БЭЙЛИ	56
БЕРНАРД ПАУЭЛ	61
ДЖОШ СПРИНГЕР	78
БРЭД КЭИРНИС	86
БРЭНОН БАРТОН	88
БРАЕН РОЕШ	91
БРАЕН ВЭЙ	93
КРИС ХОТЗЕ	100
КЛАЙД ЛИБОЛТ	103
ДЭЙВ ЛИЛОНЕК	106
ДЭЙВ ВЕКВЕРС	112
ДЭВИД ЭНДАКОТ	120
ДЭРИК ХОЛАНД	126
ФИЛИП МАРКУС	129
ГЕН ВАГУЛА	131
ДЖОРДЖ ПАТРИНОС	136
ГЛЕН БОСТОК	146
ГРЭНЖЕР ФОРСОН	148
ХЬЮ КАРНАХАН	151
АЙЗЭК ФУЛЕР	156
ДЖЕК БАССИ	159

ДЖЕЙСОН ШРЕДЕР	168
ДЖОН ЯМАТ	178
ЛУКАС ХОЛЛАНД	182
ЛАЙЛ ХЬЮЗ	191
МАРК БРАУН	199
МАРК ИРВИН	201
МАКС МЕЙКЕР	203
МАЙКЛ АЛЬТХОФФ	211
НОЭЛЬ ГЛИМОНД	213
ПАТРИК МАГИ	216
РИЧАРД ЭВАНС	220
РИЧАРД ФУЛЛЕР	225
РИК ЭГЕЛИН	229
РАЯН ТИРНИ	238
ШОН МИЛЛЕР	240
СЕБАСТЬЯН МАКЛЕОД	244
ШОН ГРОСС	249
СИМОН КАНЕПАРО	253
ТЕД ПАНКОСТ	257
ТОМАС РИНЕР	261
ТОМ ХЬЮЗ	266



АЛЛАН & ДЭНИ БИРКЕС

СОВЛАДЕЛЬЦЫ • PRESTIGE WOODWORKS • ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН

До прочтения книги "*2 Second Lean*" наша компания по производству шкафов работала примерно так же плохо, как и любой другой строительный бизнес... плохо, **ОЧЕНЬ** плохо. Мой бизнес-партнер и я хорошо разбирались в технических аспектах изготовления шкафов, но ни один из нас никогда не руководил бизнесом и не думал о лучших способах

Наши процессы проходили следующим образом:

- 1 - Мы планировали днями.
- 2 - Распиливали дерево сразу для всех шкафов.
- 3 - Собирали основу и ящики сразу для всех шкафов.
- 4 - Красили все основы, двери и ящики.
- 5 - Пилили меламиновые детали днями.
- 6 - И складывали, перемещали, организовывали (портили) сотни деталей, захламляя законченными деталями нашу мастерскую.

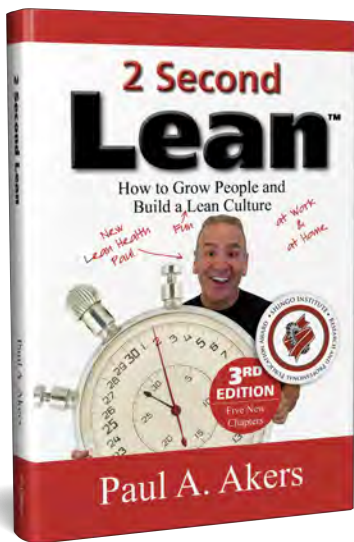
организации работы. На основе нашего опыта работы в столярной мастерской мы просто знали, что работает, а что нет и продолжали подражать рабочей этике, с которой мы были знакомы.

В течение первых пары лет работы, мы просто приступали к выполнению заказов на изготовление шкафов.

К сожалению, по пути мы поняли, что наше планирование не было таким блестящим, как мы надеялись. В конечном итоге у нас накапливалось огромное количество произведенных шкафов, но мы не знали, куда их разместить. Мы никогда не знали, сколько времени нам понадобится для выполнения работы. Мы не умели отслеживать время. Мы просто списывали это на то, что заказные шкафы - это индивидуальные изделия и, следовательно, непредсказуемы. Ведь как можно стандартизировать индивидуальное изделие?

Наша первая кухня была небольшой пристройкой в подвале нашего знакомого. Нам надо было изготовить всего около 15 шкафов. Когда мы закончили выполнение отдельных процессов и попытались собрать шкафы вместе, мы обнаружили, что почти 50% шкафов имеют серьезные ошибки в планировании, что вынудило нас переделать значительную часть. Конечно, мы учились на своих ошибках по мере продвижения, но мы продолжали работать в том же режиме практически два года.

Однажды продавец строительного оборудования, Бен Пэкер, решил показать нам лучший путь. Он порекомендовал нам прочитать две книги: "2 Second Lean" и "Цель". После прочтения этих двух книг мы изменили свой бизнес, свою жизнь и с тех пор никогда не оглядывались назад. Мы немедленно начали внедрять практики Lean, такие как 3S и утренние собрания. Мы стали



лучше планировать. Мы в вдвоем выпускали 5 шкафов в день. Полное завершение одного шкафа, работало гораздо лучше, чем массовое производство всех шкафов сразу. Благодаря этому изменению, изготовление шкафа стало делом нескольких недель без какой-либо помощи, вместо пары месяцев. Проще говоря, мы стали думать. В течение нескольких лет мы выросли до 15 сотрудников и увеличили производство до 30 шкафов в день. Сейчас в наших планах производить гораздо больше.

Prestige Woodworks, скорее всего, не смогла бы выжить без новых привитых привычек, которые *2 Second Lean* внедрила в нашу рабочую культуру. Если бы мы выжили, вероятно, мы бы строили шкафы, пока не стали старыми и заплесневелыми, без надежды на пенсию. Мы были так благодарны, что "заразились" этой идеей, пока у нас не было сотрудников, чтобы вместе создать культуру и затем нанимать людей в уже существующую культуру. Благодаря влиянию и менталитету *2 Second Lean*, мы смогли ускорить наши процессы и приблизиться к настоящему штучному потоку. Мы с большим удовольствием занимаемся доведением наших процессов до совершенства, но сейчас мы изучаем самую важную и сложную часть Lean: других людей. Этот новый горизонт расширяет наши способности и заставляет нас и наш бизнес расти еще больше.

Огромное спасибо Полу за то что он бескорыстно, Lean способом, делиться всем, чему научился, чтобы изменить как можно больше людей вокруг. Это изменило нашу жизнь настолько радикально, что и мы стараемся делиться нашим опытом и знаниями со всеми.

АДАМ АЛАН

Менталитет Lean сильно повлиял на меня. Это буквально переключило мой мозг настолько сильно, что я не спал целую неделю. В результате меня пришлось госпитализировать в "психиатрическую лечебницу" на

несколько дней (это реальная история). Хотя я, фактически, стал немного "сумасшедшим", моя жизнь навсегда изменилась к лучшему.

До Lean моя жизнь делала очень маленькие шаги с ужасающе медленной скоростью. Lean стал для меня путешествием моей жизни. Да, наш бизнес и процессы стали лучше, чем я когда-либо мог себе представить, но это для меня лишь рабочая сторона дела. Я стал ненасытным. Я стремлюсь стать лучшим человеком каждый день любым возможным способом. Иногда мой энтузиазм становится слишком сильным, и я разочаровываюсь в "медленном темпе" прогресса, но когда я нахожу минуту, чтобы задуматься, я вижу, что менталитет Lean сделал в моей жизни.

С тех пор, как я познакомился с *2 Second Lean*, я достиг следующего в своей личной жизни:

Моя жизнь меняется к лучшему каждый день, и эти изменения делают меня счастливым. Lean для меня - это глубокое личное, духовное путешествие. Я чрезвычайно

- Совершил огромное количество улучшений в своем доме.
- Выработал привычку чтения.
- Заинтересовался историей.
- Заинтересовался тем, как руководить людьми.
- Произвел удивительные изменения внутри семьи.
- Сформировал привычку проведения достаточно продолжительной утренней рутины "Miracle Morning".
- Наконец, начал мечтать о более крупных целях, которые раньше даже и не представлял в своей жизни.

благодарен Полу и изменениям, которые я внес в свою жизнь

благодаря его влиянию. Я с нетерпением жду более значительных, и более впечатляющих изменений в будущем. Я искренне стремлюсь изменить мир к лучшему любым возможным способом.

"Человеческое счастье достигается не столько благополучием, которое редко случается, сколько малыми преимуществами, которые возникают каждый день." -

ДЭННИ БИРКЕС

Бенджамин Франклин.

Я всегда старался работать по принципу "работай умнее, а не тяжелее". Однако менталитет Lean помог мне поднять эту мысль на совершенно новый уровень. Особенно подход "Исправь то, что тебя бесит". Я обнаружил, что чем больше я практикую Lean, тем больше я вижу потерь и нахожу то, что меня беспокоит. Это в свою очередь дает мне несколько возможностей улучшить что-то в моей повседневной жизни. От простых вещей, таких как то, как я готовлюсь утром, до того, как я приступаю к большим проектам по дому.

Lean вдохновляет тем, что вы достигаете большого самодовольствия, даже от самых маленьких улучшений. Также в том, что вы делитесь этим с другими и видите, как их жизни тоже улучшаются. Благодаря изучению Lean и непрерывному совершенствованию, мои глаза открылись для того, чтобы видеть, что возможно. Это дало мне гораздо большие цели и более грандиозное видение будущего.



АЛЕКС РАМИРЕЗ

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ОПЕРАЦИЯМ
VALLOUREC TUBE ALLOY LLC • НЕФТЬ И ГАЗ**

Я родом из очень творческой семьи. Мой отец архитектор и художник, а моя мать - педагог увлеченная искусством. Я вырос, видя, как мой отец занимается акварелью и создает потрясающие архитектурные шедевры, включая индивидуальные дома, отели, театры, больницы и офисные здания. Моя мать создала международный двуязычный детский сад в Мексике, чтобы моя сестра и я могли получить возможность обучаться в испанско-английской среде. В процессе воспитания я увидел, что каждая культура имеет много чего ценного. Мой отец мексиканец, мать - из США (Миннесоты), а мои бабушка и дедушка - из Германии, поэтому у меня сложился совершенно иной взгляд на мир. В нашем доме было нормальным есть тортильи на завтрак, гамбургеры на обед и кислую капусту на ужин, и все в один день.

Во время учебы в университете я принимал участие во многих различных конкурсах в области дизайна в качестве инженера-механика в США (ASME Region X Chapters). К моему удивлению, каждый год я выигрывал несколько первых и вторых мест. Для мексиканского парня выиграть в мероприятиях, проходящих в Арканзасе, Техасе, Оклахоме и Нью-Мексико, было потрясающе. Культура, в которой я вырос, позволила мне открыть много дверей и завести друзей за пределами моей страны.

Во время учебы в университете меня пригласили поработать процесс-инженером в компании, занимающейся производством кормовых добавок для животных. После работы в этой компании и внесения множества улучшений владелец спросил меня (21-летнего студента без опыта работы), могу ли я построить ему новый завод с совершенно новым процессом. Мне понадобилось всего 3 секунды, чтобы ответить с восторгом: "ДА!" У меня не было представления о том, как это сделать, но эта возможность была потрясающей. Я завершил проект и построил 90-футовое здание с вертикальными процессами. Все работало очень хорошо, и я многое узнал. Этот проект укрепил мою уверенность в том, что я могу достичь в жизни всего, что захочу.

С заработанными деньгами я основал новый бизнес под названием МЕТ. Это компания, занимающаяся производством туристического текстиля. Мы начали с пяти человек и создавали рюкзаки, спальные мешки и снаряжение для походов. Природа и активный отдых были моей страстью, и я думал, что смогу осуществить запуск этого бизнеса. К моему удивлению, у меня не было представления о том, как управлять бизнесом или разрабатывать товары, которые будут продаваться, или решать проблемы, которые беспокоят людей. Я заметил, что китайцы продают похожие товары по цене, которую я платил за материалы для производства нашей продукции.

В то время, когда все это происходило, я влюбился в свою прекрасную жену и понял, что мне нужно найти способ обеспечить ей достойную жизнь. Я бы не смог далеко продвигаться в создании семьи, если продолжу заниматься своим рюкзачным бизнесом. Однажды утром я решил закрыть магазин и поехать в Хьюстон навестить друга, с которым познакомился в главе ASME в период учебы. Он был моим оппонентом на протяжении лет в соревнованиях, а сейчас он был инженером, работающим в NASA. Мы поддерживали связь все годы, и в конечном итоге он стал моим компадре (крестным отцом одного из моих трех детей). Тогда он пригласил меня к себе домой, чтобы обсудить различные

возможности в разных областях. Он настоятельно рекомендовал мне получить кандидатскую степень, но я хотел жениться, а не получать ученную степень. Его доброта и готовность помогать людям были за пределами всякого воображения, и он пригласил меня в свой дом где жила вся его семьей.

В конечном итоге я устроился на работу в компанию Vallourec, где я и работаю по сей день. Я смог жениться на своей возлюбленной. У меня было много разных должностей в качестве инженера по процессам: инженерия, производство, руководитель производства и так далее. Однажды руководитель прошел по моей производственной линии и восхитился внедрением 5S. Я любил концепцию 5S и я был в этом очень хорош. Проблема заключалась в том, что моя команда была настолько хороша в преобразовании нашей линии, что другие линии по сравнению с нашей казались заброшенными. Руководитель из нашего головного офиса во Франции был впечатлен когда зашел в мой цех. После посещения цеха он пригласил меня поговорить. Он открыл мне дверь возможностей, чтобы я мог выбрать, где внутри компании я хотел бы поработать, чтобы получить опыт за пределами Хьюстона. Он сказал, что хочет развивать мои навыки. Это была фантастическая возможность, и я снова сказал "ДА, благодарю Вас!" Поскольку я работаю во французской компании, я выбрал Францию!

С течением лет меня то отправляли обратно в Хьюстон, то приглашали вернуться во Францию, чтобы возглавить команду экспертов и создать процесс, который установит лучшие практики и разработает технологии для улучшения и разработки новых процессов для мирового использования. Это был потрясающий опыт, во время которого я познакомился с множеством великих людей, лидеров и менеджеров. Я работал в 28-ми разных местах по всему миру. Я посетил более 50 стран, сравнивая и развивая партнерства с поставщиками. Как технический эксперт я узнал многое о резьбе премиум-соединений для нефтегазовой отрасли. Но Лин был чем-то для

более умных людей, которые владели всеми этими Лин инструментами. Хотя я был в Японии и видел Тойоту и многие другие компании, гиды никогда не объясняли концепцию Lean, и мы вернулись с ощущением: "это может быть осуществлено только в Японии, это сложно, наша культура никогда не последует этому". Оглядываясь назад, мы действительно никогда не понимали Лин так, как оно было объяснено в видео Пола или в "*2 Second Lean*".

После 7 лет такой работы меня вернули в Хьюстон, где я стал руководителем операций компании, занимающейся ремонтом и аксессуарами. Это был мой шанс внедрить все, что я узнал, и создать еще более совершенную компанию. Я начал внедрять Команды непрерывного улучшения (CIT). Каждую неделю мы собирали команды для решения конкретных задач, но это требовало бумажной работы, показателей, и даже простые вещи были сложными для производства. Я продолжал делать это в течение 2 лет в 5 разных местах, пока однажды я провел откровенный разговор с одним из менеджеров нашего завода. Я очень ценил его честность. Я спросил его, почему CIT не работают хорошо, и его ответ меня сбил с ног. Он сказал мне: "Алекс, правда заключается в том, что мы только играем роль, когда ты приходишь, потому что мы знаем, что это важно для тебя, и мы не хотим тебя разочаровывать". Я был полностью потрясен! Я не смог показать им, как делать лучше! Чем больше я говорил с менеджером нашего завода, тем больше я понимал, что все было слишком сложно.

Мы просто хотим вносить улучшения, а не собираться, чтобы обсуждать их. Я был в растерянности. То, что я считал решением, не оказывало никакого влияния на производство, и к тому же у меня не было плана Б. Я благодарен своему заводскому менеджеру за то, что он открыл мне глаза. Я помню, что у нас с ним было соглашение о том, что нам нужно найти способ создать эту культуру непрерывного совершенствования.

В это время я только что нанял инженера из Бразилии, который пришел из одного из наших заводов. Он был очень

открытым, полным энергии и имел много идей. Его роль в компании была аналитиком производительности в Vallourec (VPA). Его задача заключалась помочь внедрению Лин-инициатив в организации (создания карт потока ценностей, дорожные Лин карты, 5S, Шесть Сигм, TPS и др.). Я не был уверен, что мы готовы к этому, но я хотел попробовать, потому что этот инженер был замечательным человеком. Он всегда стремился учиться новому, соблюдая наши корпоративные стандарты, и он нашел несколько видео от FastCap. Они сразу привлекли мое внимание. Я до сих пор помню, как он мне говорил: "Алекс, я знал, что в тот день, когда я покажу тебе это, ты попадешься на крючок". Я был действительно поражен динамичной и мощной культурой FastCap. Я никогда раньше не видел чего-то подобного. Я продолжал смотреть все больше и больше видео от Пола Эйкерса. Меня все больше заинтересовывало, и я слушал его аудиокнигу "*2 Second Lean*". В один момент я посмотрел видео, в котором Пол приглашал людей провести неделю, работая с ним и его командой. Он назвал это "FastCap Experience" (Опыт FastCap). Как только я пришел в офис, я сказал моему инженеру пойти со мной. Мы начали записывать видео для Пола Эйкерса. Без практики и подготовки мы записали 1-минутное видео, говоря от души и выражая свое любопытство к обучению. К моему удивлению, Пол ответил нам через 15 минут с вдохновляющим сообщением - это было фантастически! Он заставил нас почувствовать себя особенными и что мы имеем правильное отношение к обучению Lean. До сих пор я знаю, что это было необычно и что это был подлинный опыт.

Пол приглашал нас посетить FastCap, но попросил связаться с ним в 2021 году из-за ситуации с COVID-19. Мы продолжали обращаться к Полу за помощью, и он продолжал отвечать на наши вопросы. В течение нескольких минут он давал нам советы наделенные мудростью и опытом. Он порекомендовал нам начать с небольшой команды, которая готова попробовать и создать Лин клуб, чтобы читать "*2 Second Lean*" и обмениваться точками зрения. Мы создали

клуб обучения, и с тех пор мы встречаемся каждую неделю. Мы относимся к этому, как к вечеринке, и в клубе участвует в общей сложности 10 человек.

Что-то волшебное начало происходить в клубе обучения. Команда начала внедрять Лин в ванной комнате - и все стали вдохновляться Лин! Мы поняли, почему Пол говорил начать с ванной комнаты. Это общее место для обмена всеми ключевыми аспектами обучения и для достижения одной и той же цели. Здесь речь идет о взаимном уважении и приведении вещей в состояние лучшее чем они были до нашего использования. Каждую неделю мы назначали двух человек для уборки ванной комнаты. Как только мы составили график, один из операторов станка (ветеран компании со стажем более 20 лет) испытал наш процесс уборки ванной комнаты. Нам было так весело, что в конце недели он сказал мне нечто, что я никогда не забуду: "Алекс, это лучший опыт за все мои 20+ лет работы в компании". Я потерял дар речи и хотел заплакать от волнения. Я спросил себя: "Как я мог пропустить это раньше?" Я являюсь экспертом и имею большой опыт, но раньше я никогда не думал об этом. Это полностью тронуло мое сердце.

Мы использовали WhatsApp с 15 различными группами, где мы обменивались информацией о безопасности, качестве, настройках, проектах, мероприятиях и так далее, но только менеджеры имели доступ. После нашей первой сессии клуба обучения команда сказала мне: "Алекс, вам нужно внедрить Lean в WhatsApp, и убрать 15 групп, оставив только одну единственную группу". Я сделал эту корректировку.

Через несколько дней после начала активного внедрения Лин в ванной комнате, другой удивительный участник предложил нам провести "до и после" вызов и публиковать результаты в WhatsApp. К нашему удивлению, это было именно то, что Пол нам посоветовал сделать. Мы приняли вызов, и каждый день у нас было дюжина примеров. Вскоре нас стало 80 человек в группе WhatsApp, и мы назвали ее "Continuous Improvement" (Непрерывное совершенствование).

Мы продолжали читать книгу и вскоре поняли, что нам нужно улучшить нашу утреннюю встречу. Мы создали что-то, что мы называем "Группа участников команды" (GTM), чтобы дать людям возможность обсуждать проблемы между собой. Вскоре я понял, что это должно быть преобразовано во встречу в стиле FastCap, где мы инвестируем в обучение людей. Мы должны показывать улучшения "до и после" и признавать и поддерживать команду. Я взял на себя инициативу каждый день просыпаться в 4:00 утра. Каждый день я готовил слайды, видео, фотографии "до и после" и т. д. Я повторял одно и то же для второй смены, и спустя 2 недели я создал последовательность, которая соответствовала нашим потребностям и корпоративным стандартам.

Моя жена не понимала, почему я иду на работу так рано, если у меня уже будет 10-12-часовой рабочий день. Радость от того, что я видел, как люди преображаются благодаря этой новой практике, была потрясающей. Вскоре ко мне обратились другие менеджеры с просьбой о возможности приходить на работу раньше и чередоваться каждую неделю, чтобы подготовиться к встрече. Мы внедрили и это.

Мы все еще находимся в начале нашего пути Лин, и нам еще многое предстоит узнать, но мы рады и счастливы строить сеть из компаний, которые приходят к нам в гости, а затем мы посещаем их. Я никогда не встречал Пола или команду FastCap лично. Я никогда не был на японской миссии по изучению Лин, но я могу сказать вам, что мы уже нацелились однажды стать хозяевами саммита *2 Second Lean*. Мы хотим пройти весь путь. Наш дух не уступает в достижении совершенства, потому что даже если мы молоды на пути Lean, мы его полностью понимаем! Мы обнаружили, что этот новый подход действительно работает, и мы открыли для себя ключ к увлекательному и веселому путешествию!

В нефтегазовой отрасли мы сталкивались со множеством кризисов на рынке. В 2016 году мы столкнулись с серьезным спадом, а в 2020 году мы испытали самый большой кризис за всю историю рынка труб и аксессуаров для

нефтяной промышленности (OCTG). Наличие 2 *Second Lean* дает нам не только удовлетворение, о котором я рассказывал выше, но и реальную надежду на то, что мы сможем изменить ситуацию и улучшить эффективность до такой степени, что больше не будем беспокоиться о состоянии рынка.

Глядя на многие из наших заводов, как на внешние компании, связанные с OCTG, я нигде не видел внедрения Лин в виде 2 *Second Lean*. После этого короткого, но великолепного опыта я могу с уверенностью сказать, что мы узнали следующие инструменты и принципы:

1. Будьте скромны - менталитет эксперта не приведет вас очень далеко.

2. Мы знаем, как начать Лин... да, конечно, в ванной комнате.

3. Мы придали нашим утренним встречам подлинное назначение, и наши команды это чувствуют.

4. Создайте культуру Lean, а затем приступайте к Лин-активностям, вместо того чтобы делать Лин-активности и ожидать формирования культуры Lean.

5. Мы создали сложное представление того, каким должен быть Lean, и, наконец, поняли, что Лин - это просто и очень, очень весело.

6. Мы поняли, что ключ к Лин заключается в развитии способности видеть потери и затем находить способы их устранения... но теперь это сводит меня с ума (в хорошем смысле)!

7. Я лично понял, что самое важное - инвестировать в людей. Это означает уделять время для обучения и поддержки.

8. Мы понимаем, что консультанты и внешнее обучение не изменяют наших людей к лучшему, и в то же время мы сами учимся вместе с командой.

Пожалуйста, считайте нас своими друзьями в области Lean. Мы приветствуем всех, кто желает посетить нас, надеясь стать частью и быть принятыми в сообществе Lean!

П.С. Даже если бы я никогда не встречал Пола лично, я все-равно был бы благодарен ему за то что он изменил мое поведение в личной и профессиональной жизни! У каждого из нас есть особенное качество, и никто из нас не сможет его описать. Я просто рад тому, что у нас открытое сердце, готовое помогать людям. Нам нужно больше таких людей в этом мире.



БРИТАНСКАЯ КОЛУМБИЯ

АЛЕКС ТЕСЕНКОВ

**THE LEAN PATH EXPERT • ОСНОВАТЕЛЬ
РАЗРАБОТКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Я помню, когда мне было 14 лет, я сделал свой первый шаг в Лин. В то время я ничего не знал о Лин-производстве, Системе производства Toyota или о том, как устранять потери или даже что такое потери. Когда я учился в школе, одной из задач, которые нам нужно было выполнить, было помочь работникам столовой расставить посуду и еду на столе, а затем убрать все после обеда. Мне приходилось собирать все грязные тарелки, которые я мог унести, и относить их в посудомоечную машину. Иногда у нас случалось уронить тарелку на пол, и нам приходилось брать веник и убирать разбитые куски. Это занимало много времени, и мы не хотели попадать в неприятности из-за разбитой посуды.

Именно в этот момент я впервые оптимизировал процесс для повышения эффективности и экономии времени. Я не знал, каковы были мои мотивы на тот момент; думаю, что я был слишком ленив, но я изменил процесс, которым раньше пользовался. Я взял огромную тележку на колесах. Она помогла мне, потому что я мог складывать всю посуду на нее, тем самым сводя бой посуды к нулю. Кроме того, мне не нужно было бегать туда и обратно, чтобы собирать посуду и кружки. Без осознания этого, интуитивно я оптимизировал процесс. Это может звучать глупо, но я родился и вырос в

Советском Союзе, где единственное, что 14-летний мальчик знал о Японии, было то, что японская электроника - самая лучшая.

Несколько лет спустя, когда я был студентом университета, я впервые услышал о Системе производства Toyota. Я изучал электронику и инженерию, и мечтал работать в известных производственных компаниях. Я наткнулся на серию статей о Toyota в газете. Эти статьи меня очаровали. Я читал их множество раз и пришел к выводу, что когда у меня будет свой бизнес, я бы хотел, чтобы он работал именно так. Эти статьи не были специально о Лин-производстве, и теперь я даже не уверен, понимал ли автор все аспекты Системы производства Toyota, но его статьи оказали на меня значительное влияние.

Во время университетских лет я продолжал слышать о японском производстве, качестве и эффективности от некоторых своих преподавателей. После университета моя рабочая жизнь была посвящена разработке программного обеспечения. Я работал во многих больших и малых компаниях. Для некоторых из них разработка программного продукта была основным бизнесом, а для других - нет, но везде процесс разработки не был столь эффективным, каким он мог бы быть. Большую часть времени это было своего рода тушение пожаров.

В начале 2000-х годов я познакомился с концепцией гибкой разработки продукта (Agile Product Development). Я посетил множество тренингов и получил множество сертификатов, стремясь достичь совершенства в этой области. На одном из тренингов замечательный тренер посвятил некоторое время рассказу о применении Лин в разработке программного обеспечения. Я не до конца понял концепцию Лин в то время, но меня она впечатлила. Я понял, что Lean и гибкая разработка продукта должны использоваться вместе. Они очень похожи друг на друга и имеют множество общих черт, таких как работа для клиента, доставка ценности клиенту, сокращение времени производства для более быстрой

доставки ценности и т. д. Но еще более увлекательно то, что гибкая разработка продукта может быть применена в производстве аппаратного обеспечения, так же как Lean Product Development может быть использован в разработке программного обеспечения.

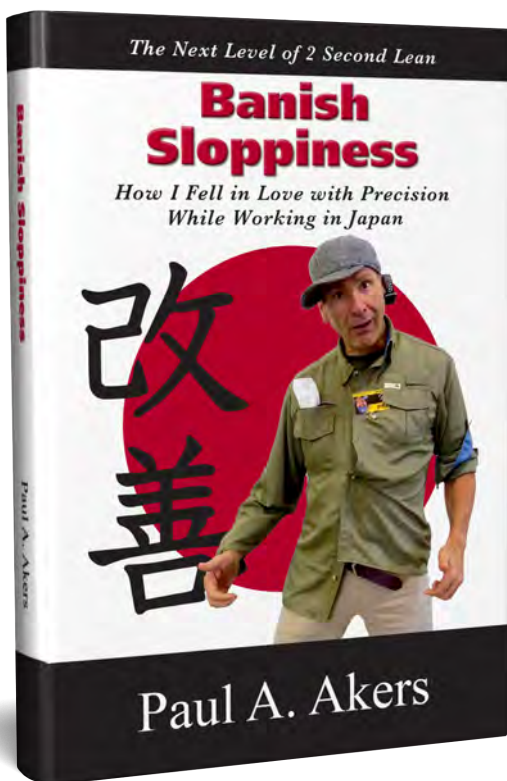
Я продолжал свои исследования Lean-производства. Я много читал книг и посещал различные тренинги. Они были замечательными, но я чувствовал, что в основе того, что я учу, что-то отсутствует. Мне хотелось узнать больше и обнаружить, что именно мне не хватает. Тогда я нашел видео Пола на его YouTube канале. Видео были короткими, простыми, но очень познавательными. Эти видео начали собирать для меня пазл Лин в одну картинку, но этого было все еще недостаточно. Итак, я прочитал книгу Пола. "*2 Second Lean*" - это увлекательная история, написанная храбрым парнем, который никогда не боится вызовов. Она включает в себя полное сознательное разрушение успешного, прибыльного производства, и его новое возрождение построенное на диаметрально противоположных идеях и принципах.

"*2 Second Lean*" предлагает основу для нового видения, нового пути, который определяет и развивает новое мышление. Как описывает Пол, проблема не заключалась в препятствиях на его пути, проблема была в самом пути. Затем он изменил свой путь на полностью противоположный. Когда у него возникла проблема с инвентаризацией, он не стал нанимать менеджера по управлению складскими запасами и не покупал многомиллионную программу. Он выбросил запасы, как мы выбрасываем гнилую картошку. Когда FastCar постоянно сталкивалась с задержками заказов, что приводило к переработкам и работе по выходным, Пол, вместо найма большего числа сотрудников, остановил отправку заказов на несколько дней и начал улучшать ситуацию. Он улучшал все, начиная от процессов производства и доставки заказов до солонки и перечницы на кухонном столе.

ЧТО БЫ ВЫ СДЕЛАЛИ ВО ВРЕМЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА, ЧТОБЫ СПАСТИ СВОЙ БИЗНЕС?

Большинство компаний во время кризиса решают сократить затраты самым простым и примитивно-очевидным способом — увольняют людей. Вместо этого Пол сокращает производственные затраты, устраняя потери и совершенствуя процессы. Вместо сокращения персонала он отправляет этот персонал в Японию на учебу. Все, что он делал, противоречило здравому смыслу владельца компании, но было очень умным. В книге *"2 Second Lean"* он показывает менталитет Лин и как думать в духе Lean.

Здесь вы не найдете каких-то хитростей или техник производства. Вы найдете нечто гораздо большее. Вы найдете свой собственный путь Lean, так же, как я нашел свой. В качестве логического продолжения *"2 Second Lean"*, Пол написал другую книгу *"Banish Sloppiness"*. Она уходит еще дальше в японскую культуру успешного производства. Она показывает менталитет Лин во всем окружающем нас.



Книга *"2 Second Lean"* великолепна, но мне нужно было пойти к источнику и понять все изнутри. К счастью, в то время Пол организовывал свою 12-ую удивительную поездку в

Японию "2 Second Lean Japan Experience Tour". Эта поездка приходилась на мое день рождения, и я подумал, что это будет прекрасный подарок. Забегая вперед скажу, что она превзошла все мои ожидания. В конце мая я сел на самолет и отправился в родину Лин. На нашей первой встрече во время ужина Пол напомнил нам, что поездка будет продолжительной - три длинных дня по 12 часов, и эти дни будут очень продуктивными. Лично для меня эти дни пролетели быстро. Я стремился узнать больше, и единственное, что я мог сделать, это разомкнуть глаза шире и увеличить размер своих ушей. Поездка была исключительной, начиная с простого, но очень информативного видео, пошагово объясняющего, как добраться от аэропорта до отеля, не зная ни одного японского слова. Я чувствовал Лин повсюду: за завтраком в отеле, на автобусе, на отдыхе, и, конечно же, на японских фабриках и образовательном центре Dojo. Именно там я понял основы Lean. Лин это не об инструментах или техниках - это о состоянии мышления.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО ЧТОБЫ СТАТЬ LEAN КОМПАНИЕЙ?

Один день.

День, когда компания делает свое первое улучшение за две секунды, является днем, когда она делает первый шаг на пути Лин.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО ЧТОБЫ СВЕРНУТЬ С LEAN ПУТИ?

Один день.

День, когда компания не делает никаких улучшений, она отступает от пути Лин. Lean - это путь, а не пункт назначения. Это путь, которым японские работники идут изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год.

Я много раз слышал фразу: "Японцы работают как роботы." Это правда. Но что более важно, это то, что они работают умно, и Лин мышление является их способом работать умно. Я перестал задавать вопросы типа "Как они это делают?" или "Что они делают, чтобы добиться этого?" Вместо этого, я начал задавать себе вопрос "Почему они это делают?" Вопросы о том, как или что может помочь решить проблему или устранить препятствие это краткосрочные вопросы. Вопрос "почему" помогает мне думать и находить свой собственный путь решения проблем. Я спрашиваю себя, почему они обращают внимание на почти невидимый недостаток, когда я использовал принцип "лучшее враг хорошего". Или почему они останавливают конвейер и начинают искать корень проблемы, когда я делал неряшливое заплатки для достижения быстрого результата.

Где начинается Лин производство? Оно начинается с организации солонки и перечницы на кухонном столе. Прежде чем отправиться на дорогостоящие семинары и тренинги для увеличения производительности или разработки многомесячного проекта по Лин трансформации, начните с чего-то простого, бесплатного и противоречащего здравому

А КАК НАСЧЕТ ПРИМЕНЕНИЕ LEAN ЗА ВОРОТАМИ ЗАВОДА ИЛИ ФАБРИКИ?

смыслу. Организуйте солонку и перечницу на своем кухонном столе и покажите своей команде, как делать то же самое.

Красота методики Лин состоит в том, что ее можно применять везде. Лин - это не просто система производства. Она не исчезает, когда мы покидаем производственное предприятие или офис. Просто принимает другие формы. Книга Пола "Lean Health" является отличным примером использования подхода Лин для развития здоровья. Эта книга не о новых модных диетах. Она о том, как применить методику Лин в здоровье, рассматривая свое тело как своего

основного клиента. Здесь речь идет не о потере веса, а о том, как поддерживать здоровое тело в своей жизни.

Мы не отмечаем 10-летие методики "*2 Second Lean*". Мы празднуем огромное влияние, которое "*2 Second Lean*" Пола Эйкерса оказали на тысячи компаний по всему миру и миллионы людей, работающих в этих компаниях. Мы празднуем их феноменальные достижения в улучшении работы и жизни путем устранения потерь. Мы празднуем все высококачественные продукты, делающие сотни миллионов клиентов счастливее, решая их проблемы. Мы празднуем все то, что вызывает у нас дискомфорт, потому что мы рады столкнуться с этим и исправить его.



АЛИКХАН САПАРГАЛИЕВ

ИНЖЕНЕР, ПЕРЕВОДЧИК, LEAN КОНСУЛЬТАНТ И ПРОДУКТ МЭНАДЖЕР •
РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВО & ИТ

ЧАСТЬ 1 - LEAN ЭТО НЕ ПРОСТО!

Возможно, многие в сообществе "*2 Second Lean*" считают, что Лин прост и весел, но я бы хотел вежливо не согласиться с этим. Для меня путь к Лину был довольно запутанным, и я столкнулся с множеством трудностей по пути. Но, прежде чем вы выскажетесь по поводу моих слов, позвольте мне рассказать свою историю.

Я познакомился с Полом, когда он консультировал VI Group - крупнейшую строительную компанию в Казахстане. Меня сразу привлекла простота, здравый смысл и страсть, с которыми Пол представляет свои идеи. И хотя я работал в отделе развития бизнеса, я попросил своего менеджера разрешения пойти добровольцем и сопровождать Пола в качестве переводчика во время его посещения различных проектов и объектов VI Group.

Не нужно говорить, что это был удивительный опыт для меня - работать с Полом и наблюдать из первых рук за его подходом к работе и жизни. Одна из первых вещей, которую вы замечаете, - это уважение Пола к людям. Работать с Полом и находиться в его окружении - это невероятно обогащающий опыт. Например, мы посещали один из дорожных строительных проектов VI Group и обедали в столовой лагеря.

После того, как все закончили, все просто встали и были готовы идти, но Пол остановил нас и попросил поговорить с официантами и поваром, чтобы поблагодарить их за еду. Это был не просто мимолетное "спасибо", которое люди часто говорят без особой мысли. Пол уделил внимание тому, чтобы узнать их имена, побеседовать с ними, и был очень конкретен в своей благодарности. Их лица абсолютно светились, и было видно, насколько счастливы они были и как много это значило для них, что кто-то из числа таких выдающихся людей, как Пол, обратил внимание на их вклад.

Затем, конечно, есть неутолимое стремление Пола к улучшениям. Нет необходимости много говорить об этом, так как это хорошо документировано в книгах Пола и в его бесчисленных видео на YouTube. Но когда вы находитесь рядом с Полом, как посчастливилось мне, вы не перестаете видеть, как сильно Пол любит улучшать все вокруг и сколько времени он уделяет этому. Красота подхода Пола в том, что он не ограничивается только производством, его можно применять в любой области, даже дома. Когда вы с Полом, никто не остается в стороне. Каждый может внести свой вклад в разговор о Лин и от каждого ожидается, что они будут практиковать Лин - будь вы рабочим, инженером или переводчиком.

И вот мы подходим к моему личному пути Лин. С тех пор, как я впервые встретился с Полом, я потратил почти два года на изучение "*2 Second Lean*". Я читал книги и смотрел видео Пола, переводил его речи, делал озвучку для видео, и у нас было множество удивительных разговоров помимо этого. Тем не менее, я не практиковал Лин лично. Я знал все, что было нужно знать о Лин, и передо мной был наилучший, но всё равно этого было недостаточно, чтобы превратить меня в эксперта. Конечно, я делал некоторые улучшения тут и там, снимал видео, но это так и не набирало достаточного импульса, чтобы я сказал, что я действительно занимаюсь Лином.

Почему так произошло? Думаю, дело в том, что я потратил слишком много времени, пытаясь заставить других заниматься Лином. Поскольку все в VI Group видели, насколько я заинтересован в Лине и как тесно я работал с Полом, меня вскоре назначили руководителем Лина для одного из подразделений компании. Я делал много вещей: организовал успешные конференции по Лину, создал базу данных, в которой хранилась вся информация об улучшениях, сделал внутренний сайт по Лину, чтобы показать весь прогресс и статистику, и еще много других вещей, которые поддерживали внедрение Лина. Все шло хорошо, люди представляли много улучшений, и руководство было довольно моей работой. Однако я не ощущал влияния Лина на себя. Я не мог почувствовать радости от Лина, и я не чувствовал себя уполномоченным или заряженным. Я никогда не терял веры и мне никогда не приходило в голову, что, возможно, Лин не для меня. Я был уверен, что разберусь в этом и был готов приложить все усилия, чтобы добиться успеха.

Во время одного из визитов Пола в Казахстан, он попросил меня сопроводить его на встречу с человеком, владеющим популярной сетью ресторанов в Астане. Встреча прошла очень хорошо, и через несколько недель я получил звонок от этого человека, который спросил, могу ли я помочь ему внедрить Лин в его компанию. Это было интересное предложение, потому что, хотя это была гораздо меньшая фирма по сравнению с VI Group, потенциальное влияние, которое я мог оказать, было намного больше, и я чувствовал, что действительно могу повлиять на ситуацию. После некоторых раздумий, я принял решение сменить место работы.

Зная, что на этот раз моя стратегия должна быть немного иной, стало ясно, что, прежде всего, я должен быть примером Лина для всех вокруг меня. Факт того, что компания была намного меньше (всего около 200 человек, и только 20 в главном офисе), еще больше подчеркивал тот факт, что если бы я не занимался Лином, никто мне не поверил бы. С этим осознанием, я решил начать внедрять улучшения.

Где лучше всего начать делать улучшения, как не дома? Я убрал некоторые вещи на кухне, поставил несколько корзин в холодильник для удобного хранения, организовал дома станцию зарядки для всех гаджетов и внес еще несколько улучшений. Все было очень просто. Некоторые из вещей даже не работали должным образом, и позже пришлось их заменить, но это был хороший первый шаг, и впервые я лично почувствовал пользу от Лина и положительную энергию как результат моих действий. Конечно же, я не забыл сделать видео "до и после", чтобы задокументировать мой прогресс. По мере роста моего энтузиазма, я переключил свое внимание на свою машину. Помимо простого 3S, я аккуратно организовал мои кабели, чтобы заряжать телефон и слушать музыку стало проще. Также я прикрепил свой пульт гаражных ворот на липучке к рулевому колесу, что помогло мне не искать его каждый раз, когда я въезжал или выезжал из гаража.

На этот момент я уже начал чувствовать себя довольно хорошо, и я был рад, что наконец мог считать себя исполнителем Лина, а не только мыслящим или говорящим о Лине. Лучшая часть была в том, что это не казалось грузом. Это было действительно полезно для того, что я пытался делать на работе. Я показывал видео своих улучшений на каждой презентации, которую делал, и люди были в восторге. Аспект работы уже почти не имел значения. Мне нравился процесс, и иногда мне даже казалось, что мне не нужно просить свой мозг находить, что улучшить. Он делал всю работу за меня на заднем плане. Также то, что весь мой прогресс был записан на видео, сделало возможным делиться моими улучшениями с другими – не только с коллегами, но и с друзьями и семьей. Я не только чувствовал себя лучше, потому что моя жизнь постепенно улучшалась, но и получал поддержку от людей вокруг меня. Все вдохновлялись, говорили об этом, задавали вопросы, и мой энтузиазм распространялся на других.

Вот несколько цитат, которые больше всего помогли мне в моем путешествии по Лину. Первая – от Тайчи Оно:

"Лучшее улучшение – самое простое улучшение и то, которое вы можете сделать прямо сейчас". Вторая – знаменитая цитата Пола Акерса: "Исправьте то, что вас бесит!"

ЧАСТЬ 2 - ВЛИЯНИЕ LEAN

Когда я впервые пытался разобраться, как стать настоящим мыслителем Лина в начале 2018 года, я все еще сталкивался с некоторым сопротивлением на пути. И вот однажды мне пришла сумасшедшая идея: я спросил Пола, можно ли мне стать стажером в FastCap. К моему абсолютному восторгу, он предложил мне не только возможность приехать и поработать в FastCap, но также и жить у него дома в Беллингеме на время моего пребывания. Это были, безусловно, одни из самых лучших трех недель в моей жизни. Все было удивительным. Дом Пола просто невероятно красив, расположен на холме с видом на залив и окружен деревьями. Пол и его жена Лиана приняли меня с такой теплотой и гостеприимством, что мне не о чем не пришлось волноваться, пока я там был. Но самое интересное ждало меня, в мой первый день в FastCap. Это был такой захватывающий момент для меня, потому что я так много слышал о FastCap из книги *"2 Second Lean"*, из видео на YouTube и от самого Пола. Я предполагаю, что для сотрудников BI Group FastCap был своего рода волшебным местом, о котором все слышали, но никто фактически не видел. Некоторые (очень немногие, наверное) даже думали, что оно может и не существует вовсе, и Пол придумал это просто чтобы звучать более убедительно. Несмотря на всю эту абсурдность, я был готов окунуться в мир FastCap.

Да, я не разочаровался. Все, что я слышал, оказалось правдой и даже больше. Вы, наверное, видели виртуальные туры по FastCap, которые Пол размещает на YouTube. Вы знаете, насколько чисто и организованно все там, отсутствие стен, а ваннные комнаты в безупречном состоянии. Я не буду здесь много об этом говорить. Меня больше всего поразила атмосфера дружелюбия, открытости и участия, которую я почувствовал с самого начала, и я наблюдал все больше и

больше примеров по мере продолжения моей работы. Мне понравилось, как люди открыто обсуждали проблемы на утреннем собрании, мне понравилось, как прозрачны были финансовые показатели компании. Мне понравилось, как все активно участвовали в обсуждении текущих проблем. Я провел интересный разговор с одним из сотрудников, Грегом, который был относительно новым в компании. Я спросил его, что он думает о FastCap. Он сказал, что первый месяц ничего не говорил, потому что, исходя из его предыдущего опыта работы, ему было привычно, что его мнение не имеет значения. В FastCap все иначе. Здесь все слушают. Не всегда соглашаются, но люди слушают друг друга. Я полностью согласен с Грегом.

Я также хочу отметить, насколько легко было мне начать вносить улучшения. Я поймал себя на мысли, что я не боюсь, что у меня не возникнет сопротивления или неодобрения, если я предложу новый способ сделать что-то, как это часто бывает в "обычных" организациях во всем мире. Я знал с полной уверенностью, что бы я ни предложил, если это не совсем неправильно или дорого (что редко бывает), я получу полную поддержку от коллег. В свой первый рабочий день я работал на одной из рабочих станций и закончил первую партию деталей. Мне показалось, что я могу немного переоборудовать рабочее место, чтобы сделать его более удобным для себя. Лукас, который вел меня в этот день, увидел мои попытки, быстро подошел и спросил, нужна ли мне помощь, и был искренне рад видеть, что я пытаюсь что-то улучшить. Он предложил собрать дополнительную верстак и мы вместе пошли в мастерскую и построили необходимую конструкцию. Этот маленький жест



поддержки от Лукаса действительно показал мне, что это место уважает идеи людей и здесь безопасно экспериментировать. Что я считаю очень важным, так это то, что команда FastCap ценит даже самые маленькие улучшения. Помню, однажды я улучшил процесс загрузки карандашей на рабочих станциях, мне понравился результат, но это было далеко от революционного и я подумал, что никому это не будет интересно. Но когда Пол узнал об этом моем улучшении, он был настолько взволнован, что решил снять об этом видео, застав меня стоять перед камерой и объяснить, что я сделал. Мы снимали несколько раз, потому что, по словам Пола, мне не хватало страсти в моем рассказе (ну да ладно!). Через 15 минут видео уже было опубликовано на YouTube-канале Пола. Как не полюбить культуру, которая поддерживает такое отношение даже к самым маленьким идеям? Если бы реакция Пола и Лукаса была немного иной, мне было бы гораздо сложнее улучшать вещи. Каждый был настолько поддерживающим и восторженным, что мое время в FastCap стало одним из самых творческих и веселых периодов моей жизни.

Я считаю себя очень удачливым человеком, потому что мне выпала возможность познакомиться с культурой FastCap. Это действительно укрепило мое понимание Лин на личном и организационном уровне. На личном уровне Лин подарил мне дополнительную уверенность в том, как я подхожу к своей повседневной жизни. С каждым новым улучшением, которое я делаю, я чувствую, что нет ничего, что я не могу исправить или сделать лучше. Недавно я провел около месяца в доме своих родителей и решил использовать это время, чтобы попытаться исправить все вещи, которые, на мой взгляд, требуют моего внимания. Я начал с небольших улучшений здесь и там, но вскоре обнаружил, что занимаюсь вопросами, которые беспокоили мою мать многие годы, поскольку никто не находил времени для их решения. К моменту, когда я собирался уезжать, я улучшил так много вещей, что почувствовал, что даже моя личность изменилась в

значительной степени. Я стал человеком, который всегда исправляет вещи, несмотря на то, насколько они сложны. С такой сменой личности приходит большая уверенность, которая позволяет мне брать на себя все больше и больше ответственности.

Это приводит нас к Лин на организационном уровне. Мой первый "культурный" шок произошел, когда у меня появилась возможность работать с Полом и увидеть его ценности, его отношение и вообще его лидерство. Второй случился в FastCap, где я безоговорочно полюбил эту культуру и гармонию. Это стало своего рода золотым стандартом для меня, стандартом того как должна управляться компания. Когда вы увидите это и полностью переживете, нет пути назад. Мне уже не интересно работать в организациях, которые не уважают своих людей и не ценят их идеи и креативность. Более того, я чувствую, что моя миссия сейчас заключается в том, чтобы помочь сделать Лин организации более распространенными. У моей матери есть частная школа в Казахстане, и в прошлом году мы решили расшириться и открыть вторую школу. С самого начала мы решили, что новая школа будет основана на ценностях Лин и будет в первую очередь сосредоточена на том, чтобы учить детей быть мыслителями Лина будущего. Идея состоит в том, что все в школе должно быть Лин – гибкие пространства и мебель, гибкая учебная программа и много свободы для учеников и учителей в роли фасилитаторов обучения, а не просто источников информации. Важной частью образовательного процесса стали бы ежедневные улучшения за две секунды, "перед и после" видео и, конечно же, утренние собрания. Я думаю, что для детей и учителей было бы замечательно окунуться в культуру Лин, поскольку это не только способствовало бы необычайной креативности и достижениям, но также было бы гораздо более благодарным и гуманным. Также я считаю, что нахождение в составе Лин организации и его наблюдение в действии помогут им

создавать больше Лин организаций в будущем. Это, на мой взгляд, будет основной пользой от Лин школы.

Я хочу завершить свою историю коротким разговором о благодарности. С виду благодарность может показаться не связанной с Лин, но на более глубоком уровне эти два концепта очень тесно связаны друг с другом. В одном из своих видео Пол говорит, что чтобы быть благодарным за что-то, человек должен осознавать, что он или она этого заслуживает. Я полностью согласен. Я верю, что вселенная предоставляет нам все эти удивительные вещи. Не потому что мы каким-то образом заслуживаем их, а из-за ее бесконечно щедрой природы. Я чувствую, что помимо благодарности, лучший способ отблагодарить за это – это проявить глубокое уважение к тому, что нам дается, и не быть расточительными по отношению к этому. Иными словами, нам нужно быть Lean.



БРИТАНСКАЯ КОЛУМБИЯ

АЛЛЕН ХЕВИТТ

**ОСНОВАТЕЛЬ • NORTH WESTERN PROPERTY MAINTENANCE
ПРОДАЖИ И ИНСТАЛЛЯЦИЯ ИСКУСТВЕННОЙ ТРАВЫ**

Стремление к прогрессу, потребность двигаться вперед и желание простоты являются обычными факторами, когда компания стремится начать "Путешествие к Лин". Наше Лин путешествие не является исключением, но имеет некоторые интересные повороты судьбы. Вот моя история Лин.

Моя компания, North Western Property Maintenance, расположенная в Канаде, специализируется на ландшафтном строительстве и распространении синтетической травы. В начале осени 2019 года я получил звонок от клиента, настаивающего на том, что ему нужна синтетическая трава, и что я должен приехать посмотреть проект как можно скорее. Клиент сообщил мне, что это красивое место и что работа обширная. Это привлекло мое внимание. Однако к моему разочарованию, я понял, что номер телефона был из Соединенных Штатов. Вновь избранный господин Трамп имел очень строгие правила для канадцев, приезжающих в США на работу, и я не хотел оказаться в тюремной камере для иммигрантов. Мне пришлось отказаться от щедрого предложения клиента. Однако господин на другом конце провода не принимал мое "нет" и настоял на том, чтобы я приехал. "Просто приезжайте и посмотрите проект. Вам это понравится." Вспоминая о своем положительном опыте

"просто согласитесь и потом разбирайтесь", я сказал: "Я буду там в следующий вторник".

На следующей неделе я приехал и вошел в "компаунд". К моему удивлению, клиент был совершенно правдив. Проект был большим, а местность потрясающей красоты! Я предположил, что и внутри дома все будет также необычайным, поэтому попросил провести экскурсию. Хозяин показал мне все его гитары, которые он сам создал, и мебель на заказ, которую он сделал. Я был впечатлен, особенно тем, насколько все было чисто! Я отправился домой, чтобы все перепарить и обдумать всё, что увидел.

Решил погуглить имя этого клиента, потому что я подозревал, что он в своей жизни совершил значительные дела, чтобы иметь такую собственность. "Пол Эйкерс - Культура Лин. Книги по Лин появились в результатах поиска. Я тогда подумал: "Что за чертовщина такая Лин? Этот парень что так балдеет от фитнеса?" Я продолжил изучать некоторый контент на YouTube по теме "Лин", затем отправил Полу сообщение, чтобы узнать больше о его книгах. Он отправил меня на свой сайт и сказал читать! Все, что я прочитал, было вполне понятно. Как компания, занимающаяся созданием ландшафтов, мы были организованы в том смысле, что грузовики были чистыми, а инструменты убирались на свои места. Но у нас не было понятия, как назвать этот процесс, не было рамок для его организации, и наша корпоративная культура была ужасной. Мы меняли сотрудников каждые три месяца и накапливали тонны хлама.

На тот момент мы работали в поле на заднем дворе без воды и электричества. Я помню первый день нашего путешествия по Лин, когда сотрудники прочитали определение Лин и обсудили одну из 3S: Сортировка. У нас было так много хлама, включая материалы с прошлых рабочих объектов и избыточный запас синтетической травы. Было ошеломляюще видеть это, и наша задача состояла в том, чтобы разобраться со всем этим. Я сильно втянулся в Лин! Мы прекратили работу на

объектах и начали вывозить все ненужное на свалку, делая одну поездку за другой.

Следующим шагом была уборка. У нас был химический туалет на улице и по совету Пола мы начали именно с него. Команда добавила зеркало, напольное покрытие из синтетической травы и ароматизатор, чтобы упомянуть лишь несколько наших улучшений за 2 секунды. Вскоре у наш туалет стал одним из лучших химических туалетов в Канаде. Идея сортировки хлама и внесения мелких улучшений была легко принята сотрудниками, и они медленно начали понимать пользу. Я был одержим Лином, и мои сотрудники последовали моему примеру.

Пол предложил мне следующий шаг - отправиться на миссию изучения Японии. Опять же, мой подход был "согласись и потом разберешься". Именно это я и сделал. Япония открыла мне глаза. Я обнаружил, что рабочая культура там мягкая и заботливая, но в то же время позволяет и поощряет сотрудников проявлять массовую ответственность. Это владение сотрудниками приводит к чрезмерному уровню производительности и идеального качества. Это было полное противоположность тому, что я испытывал в североамериканской рабочей культуре.

Во время нашей поездки в Японию мы посетили стройплощадку, где возводился мостовой пролет. По своей специализации в области ландшафтного строительства я заметил некоторые сходства между этим мостовым проектом и теми, что делаем мы. Подход японских строителей к своей работе был совершенно иным по сравнению с подходом в Северной Америке. Японские строители были одеты в чистые и гладко выглаженные рубашки с длинными рукавами и на сапогах не было грязи. Стройплощадка не была усеяна стаканами от кофе или окурками сигарет от одного конца до другого. Никакой толпы сотрудников, прислонивших подбородки к лопатам и думающих, что делать дальше. Все работали. Честь работы и создание инфраструктуры для страны была подчеркнута, когда рабочие подарили нашей

группе полотенца с вышитым изображением моста в его завершенном виде.

Момент моего Сатори (внезапного просветления) наступил, и я был решителен воспроизвести японское чувство владения и гордости за свою работу, начиная с нуля. Я почувствовал, что, поскольку японские сотрудники уделяют большое внимание своему внешнему виду, инструментам и чистоте рабочей площадки, это будет отправной точкой, которая приведет к чувству гордости и, как следствие, к высокому качеству работы. Именно это мы и сделали!

С МОМЕНТА ВНЕДРЕНИЯ ФИЛОСОФИИ ЛЕАН МЫ ДОСТИГЛИ

1. Уверенно приобрели складское помещение и коммерческую недвижимость стоимостью два миллиона долларов. Это огромное изменение по сравнению с тем, какой это был грязный участок в поле для лошадей всего лишь три года назад!

2. Значительно возросло удержание сотрудников. Раньше мы меняли сотрудников каждые три месяца. Теперь большинство наших рабочих сотрудников работают у нас на протяжении одного года или более и никогда не уходят из-за культуры. Мы обучаем наших сотрудников восьми видам потерь, чтобы они могли искать и устранять их.

3. Мы создали невероятно организованный цех, что обеспечивает плавное вливание для новых сотрудников и помогает с потоком работы между проектами. Наш цех стандартизирован, начиная от размеров гвоздей и винтов, которые мы используем, и заканчивая размерами образцов синтетической травы, которые мы режем. Когда новичок проходит через наш склад, он в восторге, так как никогда не видел столь организованной ландшафтной компании.

4. Вместе с улучшением качества и репутации нас приглашают выполнять работы для некоторых из наиболее уважаемых ландшафтных архитекторов Канады.

5. Мы можем управлять большим объемом работы. Мы не критикуем наших сотрудников, вместо этого мы критикуем отсутствие процессов. Мы постоянно внедряем новые процессы. Это начинается с верхнего уровня, от составления котировки на работу до установки гвоздя для синтетической травы.

6. Качество. Недавно мы получили нашу сотый 5-звездочный отзыв на Google. Наши ближайшие конкуренты имеют всего 50 таких отзывов. Так как мы подчеркиваем важность чистых грузовиков и инструментов, эта философия распространяется на рабочую площадку. Если грузовики чисты, то и рабочие площадки будут чистыми. Если рабочие площадки чисты, то качество работ может улучшиться. Если мы внедряем 2-секундные улучшения для выявления потерь, наши сотрудники имеют больше времени для сосредоточенности на качестве.

НА НАШЕМ ПУТИ БЫЛО МНОГО ПРОБЛЕМ И НЕУДАЧ, И Я РЕШИЛ ПОДЕЛИТЬСЯ ИМИ В НАДЕЖДЕ, ЧТО ОНИ ПОМОГУТ БУДУЩИМ ЛИДЕРАМ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ИЗБЕЖАТЬ ТЕХ ЖЕ ОШИБОК:

1. Не внедряйте Лин с краткосрочной целью увеличения валовой прибыли. Делайте это для повышения качества работы и развития своих сотрудников до суперзвезд. Увеличение валовой прибыли придет само собой. Внедрение Лин похоже на покупку акций, которые вы планируете держать в течение многих лет, зная, что большие прибыли будут позже.

2. Для строительных компаний вам придется обучить своих сотрудников работать по принципам Лин на утренних собраниях на стройплощадке. Это позволит избежать потерь времени на то, чтобы сотрудники приезжали на собрание в мастерскую, а затем ехали на стройплощадку на весь день. Мы обучили их проводить адаптированные утренние собрания

непосредственно на стройплощадке в небольших группах, а затем проводить общие собрания в понедельник и пятницу утром в мастерской.

3. Будет большая разница между применением Лин в "главном офисе" по сравнению с "строительными площадками". Это будет усиливаться, если у вас есть несколько строительных площадок. Это очень сложно, так как "главный офис" получит все улучшения в двухсекундном формате, поскольку лидеры обычно больше времени проводят в мастерской, чем на стройплощадках. Чтобы предотвратить это, лидеры должны обучать сотрудников проводить адаптированные утренние собрания на стройплощадках и обязывать этих сотрудников создавать и внедрять улучшения в двухсекундном формате.

4. Лин не происходит мгновенно. Это требует много усилий и времени, но результаты стоят того. Некоторые улучшения в двухсекундном формате покажут результаты сразу, но некоторые займут месяцы, прежде чем они почувствуются во всей организации. Идея в том, что в какой-то момент в будущем бремя работы будет снижено для наших сотрудников. Это может быть не сегодня, и это нормально!

5. Не все увидят пользу от Лин. Это обычно связано с тем, что лидеры организации не должным образом обучили своих сотрудников преимуществам Лин или не продемонстрировали Лин сверху вниз. Естественно, сотрудники, которые не хотят участвовать, уходят. Вы можете попытаться повлиять на команду, но ожидайте, что некоторые сотрудники будут сопротивляться изменениям и, в конечном итоге, уйдут.

6. Вы должны научить своих сотрудников видеть 8 типов потерь (9 областей, если включить коммуникацию). Затем вы должны показать своим сотрудникам, как вносить улучшения. Будьте терпеливы и поймите – не все сразу обладают достаточным набором навыков для внедрения этих улучшений. Работая рядом с сотрудниками и вместе с ними внедряя улучшения, вы быстро обучите их становиться

лучшими в своей области. Я заметил, что если я один занимаюсь внедрением улучшений, то только я получаю и улучшаю свои навыки. Это становится большой проблемой, когда другие сотрудники также вносят предложения на улучшения, но не имеют возможности развивать свои профессиональные навыки, потому что я не предоставил им такой возможности улучшить свое мастерство.

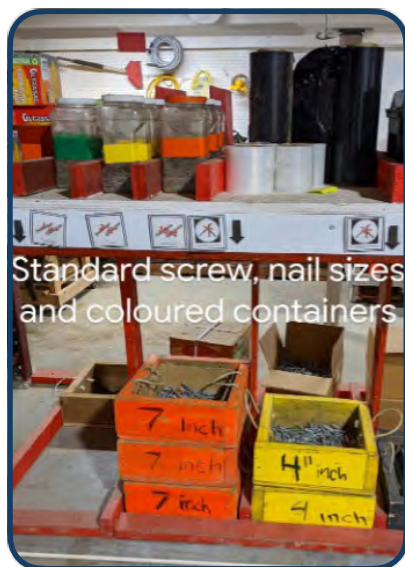
Я навсегда благодарен судьбе за тот телефонный звонок, который поступил от клиента в начале осени 2019 года. Наш путь Лин начался случайно и продолжает развиваться, становясь великолепным. Это прекрасный пример того, как особенные моменты приходят в карьеру и жизнь человека, если мы просто продолжаем говорить "да" и потом разбираться!

ВНИЗУ ПРИВЕДЕНЫ НЕКОТОРЫЕ ИЗ НАШИХ УЛУЧШЕНИЙ СДЕЛАННЫЕ НАШИМИ РАБОТНИКАМИ И ЯВЛЯЮЩИЕСЯ УНИКАЛЬНЫМИ В НАШЕЙ ИНДУСТРИИ

1. СТАНДАРТИЗАЦИЯ ШУРУПОВ И ГВОЗДЕЙ

Перед внедрением Лин у нас было множество размеров и типов шурупов и гвоздей. Это была катастрофа, так как нам нужны были разные сверла, молотки и повсюду было множество маленьких коробочек для хранения!

Мы стандартизировали размеры и типы винтов. Теперь каждый ударный шурупаверт имеет насадку только один типа! Мы сделали ящики для гвоздей одинакового размера с коробками для гвоздей, чтобы можно было просто вставить новую коробку с гвоздями в ящик, который имеет прикрепленные ручки из веревки для более легкого поднятия и перемещения.



2. ДОСКА УЛУЧШЕНИЙ

Для отслеживания наших улучшений и демонстрации того, что они были реализованы, мы используем самоклеющиеся листочки (Post-it). Цвет листочка определяет месяц, в котором было создано улучшение за 2 секунды. Таким образом, мы можем

отслеживать прогресс улучшений и визуально представить, сколько улучшений мы осуществляем ежемесячно.

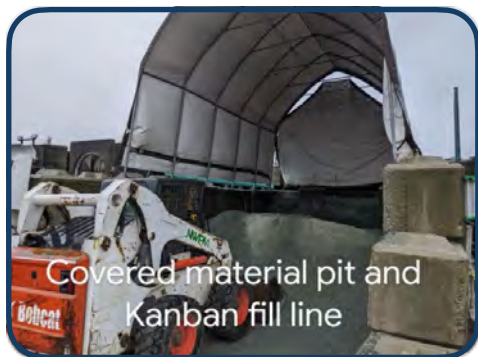
3. НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ИСКУССТВЕННОЙ ТРАВЫ

Мы использовали Кайзен пену и модифицировали ящик DeWalt, чтобы создать специальные наборы для работы с синтетической травой. Это значительно сократило количество потерянных инструментов на стройплощадках и обеспечило уверенность сотрудникам, что у них всегда под рукой правильные инструменты.



4. НАКРЫТИЕ С КАНБАН ЛИНИЕЙ ЗАПОЛНЕНИЯ

Это одно из наших лучших улучшений, и оно очень простое. На нашем утреннем собрании младший сотрудник спросил: "Когда идет дождь, материалы становятся тяжелее. Можем ли мы установить навес над ямой, чтобы держать материалы сухими?" Это одно улучшение значительно улучшило нашу возможность перемещать материалы. Наши грузовики могут везти больше материалов на стройплощадки,



и наши сотрудники могут перемещать больше материалов на тачках, потому что они значительно легче. Кроме того, у нас есть канбан-линия, которая визуализирует о необходимости заказать больше материалов.



ЕГИПЕТ

АМИР АБОУЗЕИД

ИНЖЕНЕР МЕХАНИК • FOOD BASKET

Введение

Мне приятно попробовать внести свой вклад в юбилейное издание "*2 Second Lean*". Чтобы понять, насколько широко охватывает Пол своим влиянием, я являюсь инженером-механиком, работающим в семейном бизнесе в Египте. Как же Пол достигает до таких, как я, находящихся в другом полушарии? Интернет, конечно, позволяет это. Но как Пол оказывает ВЛИЯНИЕ на бизнес, о котором он ничего не знает, находящихся в другом полушарии? В этом и заключается впечатляющее особенность Пола! Позвольте мне начать сначала и провести вас через мой путь.

Что же такое Лин производство?

Это было лето 2019 года, и я наслаждался неделей отдыха с друзьями. Мой друг Карим Эльсаби рассказывал мне, как он значительно увеличил производительность своего предприятия по переработке отходов, после того как нанял инженера по процессам с опытом в Лин производстве. "Что такое Лин?" - спросил я (так же, как и Пол, когда впервые услышал об этом). Мой друг вкратце объяснил и сказал, что он теперь способен обрабатывать вдвое больше, чем раньше. Меня это впечатлило! "Мне тоже нужен такой специалист по Lean!" Как если бы это было так просто! В середине отдыха мне пришлось срочно вернуться для важного заседания совета

директоров. Я нашел видео о Лин производстве и после некоторого поиска нашел аудиокнигу "2 *Second Lean*" и начал ее слушать. Через три часа в пути и еще три часа обратно я ее дослушал. Я был заворожен!

Подход грубой силы

«Я хочу Лин, и хочу его сейчас!» Это в основном описывает то, что я пытался делать в начале. Я начал искать и общаться с различными консультантами по Лин в Египте. Я отправил трех сотрудников из производства, качества и администрации на 2-месячный курс зеленого пояса по Лин. Я объявил вакансию на позицию инженера по процессам с крепким опытом в Лин производстве. По сути, я не имел ни малейшего представления, что делаю!

Ангел спаситель

Среди различных консультантов, с которыми я общался, мне повезло поговорить с Шерин Мосаллам. Она была более опытным инженером и принимала участие в первых применениях Лин производства в Египте на местном заводе GM. Я объяснил Шерин все ограничения, с которыми столкнулся, и в ответ она пояснила мне, что Лин - это долгий путь. Она старалась управлять моими ожиданиями и объяснила, что в то время я не находился в положении, чтобы получить пользу от ее консультаций. У меня не было команды, не было бюджета и не было времени! Тем не менее, Шерин помогла, представив меня одному из своих студентов имевшему черный пояс по Lean, который искал компанию, где мог бы реализовать свой проект.

Медленнее, медленнее и еще раз медленнее

Мы провели последний квартал 2019 года, знакомясь с 5S, Кайзенom и восьмью видами потерь. Мы повесили плакаты, таблички и начали работать над улучшением наших процессов. Наши собственные стажеры окончили курсы Lean Green Belt и помогали нам. Медленно, наше производство начало увеличиваться. Однако, даже с опытом и анализом нашего консультанта, мы все равно не могли достичь нашей целевой производственной нормы.

Возвращение к основам

К тому времени я уже смотрел видео Пола, ища мотивацию и надежду, и алгоритмы YouTube решили объединить два из моих любимых интересов: Лин и авиация. Я обнаружил, что Пол также является авиатором в его видео об атлантическом перелете (мечтаю совершить такой перелет в будущем на своем PA-32). Я был взволнован и оставил комментарий под его видео. Через несколько часов Пол ответил мне и сообщил, что планирует приехать в Египет в марте. Я сразу же попросил у Пола время, чтобы посетить нашу фабрику и показать ему Каир. Я обменивался голосовыми сообщениями с Полом в WhatsApp! Не мог поверить своему счастью. И тогда до меня дошло: через три месяца Пол приедет к нам. Он не будет доволен тем, что увидит! На следующий день в фабрике я спросил: "Ребята, вы помните Пола?" Они ответили: "Конечно." Я скачал арабскую версию *2 Second Lean*, распечатал 5 копий, и связал их в книги, которые раздал каждому сотруднику, чтобы читать их поочередно. "Он приедет в марте, чтобы нас посетить!" Таким образом, я получил первичные советы от самого Пола и старался значительно улучшить ситуацию к моменту его визита. Я тут же начал перечитывать *2 Second Lean* и увеличил количество просмотров видео от FastCap. 3 января 2020 года я пошел на свою первую утреннюю встречу и сообщил об этом Полу. Мы проводим ежедневные утренние встречи с тех пор. Так как я нахожусь в компании 3-4 раза в месяц, мои коллеги разделяют ответственность. Мы не столь структурированы и эффективны, как встречи FastCap, но мы понимаем, что это важный шаг, который предоставляет нашим сотрудникам определенное время, когда они могут свободно высказывать свои идеи для бизнеса.

Год спустя

Прошло уже чуть больше года с тех пор, как я впервые услышал о Лин. Наша текущая производительность удвоилась. Мы далеки от организованности, эффективности и искусства FastCap, но мы далеко ушли от того, где были год назад. Мы

верим в Лин. Мы "нанимаем по характеру и обучаем по навыкам". Каждый день мы стараемся "устранять то, что беспокоит нас". Мы делаем несколько фотографий "до" и "после", но все равно отстаем. Но знаете что? Мы мотивированы. Нам нравится вносить улучшения каждый день. Принцип непрерывного улучшения стал привычкой для наших лучших исполнителей. Они становятся нашими лучшими исполнителями, потому что они понимают, верят и практикуют Lean.

Я присоединился к компании как временный генеральный директор 1 января 2019 года. Моя идея заключалась в том, чтобы улучшить операцию, используя свой технический опыт, и затем передать стабильную и хорошо работающую компанию подходящему кандидату. Но я понял, что с Лин нет "стабильной и хорошо работающей компании". Операционное совершенство – это далекий свет, который показывает нам путь, по которому нам нужно идти. Лин – это набор инструментов, которые помогают нам прокладывать этот путь. Путь – это самая интересная часть, и именно поэтому мы не хотим, чтобы он закончился!

Благодарность

Я благодарен своему другу, который познакомил меня с Лин. Я благодарен Полу, который нашел время поделиться своим опытом и знаниями и оказал влияние на тех многих людей в разных уголках мира. Я благодарен каждому человеку, который помогал на этом пути. Я навсегда признателен своей команде, сотрудникам Foodbasket в Египте. Их усилия и вера помогли изменить судьбу этой компании, и они возвратили ее на путь к процветанию.

ПОЛЬША

АРЕК

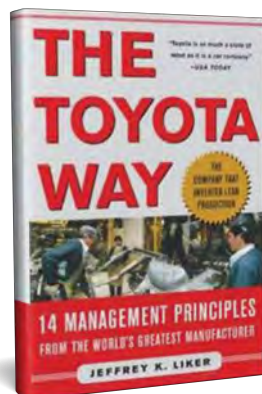
ВЛАДЕЛЕЦ • AGENTTOOLS • ДИСТРИБУТЕР ИНСТРУМЕНТА



Годы назад мне вручили одну из величайших книг - "Toyota Way" Джеффри Лайкера. Я прочитал всю книгу, но пришел к мысли, что "Это не для меня". Замечательная книга. Великолепная компания. Однако все это слишком

сложно для моей небольшой компании из 10 человек. Мне казалось, что эта идея может помочь нам развивать бизнес, но я не верил, что смогу использовать ее. "Тойота" - это огромная компания с тысячами сотрудников, производящая миллионы автомобилей в год, находящаяся далеко в Японии! Моя компания небольшая и занимается совсем другим видом бизнеса (агентские продажи), и мы находимся в Польше, стране, которая только несколько лет назад перешла к свободному рынку. Казалось, что это не может сработать. Так что я положил книгу в сторону и вернулся к повседневной рутине.

В 2017 году я снова встретился с



"The Toyota Way". У нас были проблемы с организацией процессов в нашей компании. Мы не могли решить простые задачи, и настроение в команде было не самое лучшее. Бизнес все еще процветал, однако я знал, что рано или поздно начнутся проблемы. Я понимал, что мне нужно что-то сделать, чтобы поднять компанию на новый уровень. Я прочитал книгу еще раз и пришел к выводу: "Если они могут управлять такой огромной компанией, я тоже могу управлять маленькой, но мне просто нужно научиться". Решение было простым. Мне нужно было поехать и увидеть Toyota! Я начал искать разные варианты посещения Toyota, и случайно попал на сайт Пола Эйкерса, а затем, конечно же, на его видео. После просмотра видео "Fastcap Tour" я попросил жену сесть рядом и посмотреть его вместе со мной. Я сказал: "Я хочу, чтобы наша компания выглядела так же, неважно, каким образом, это наша цель". Конечно, я скачал книгу Пола, прочитал ее за одну ночь и связался с ним в WhatsApp (как было рекомендовано в конце книги), чтобы спросить о поездке в Toyota. Вы знаете Пола, ответ пришел всего через несколько минут! Через несколько минут мы даже договорились о переводе "*2 Second Lean*" на



польский! Все быстро, все через WhatsApp, без официальной почты или дискуссий и т.д. Это действительно было Лин!

Я прочитал все книги Пола и многие другие книги о Лин. Мы принимали участие в обучении под названием "Эксперт Лин" и посетили некоторые компании, уже реализующие эту идею в Польше. Я стремился узнать как можно больше о Лин. Наконец, в 2018 году, я поехал с Полом в Японию. Я сделал это дважды. Весной один и позже осенью с менеджером компании. Это был жизненно важный опыт, узнавая, насколько медленным, неорганизованным и небрежным я был. Я спросил себя: "Что я узнал из этих поездок?"

Вот мой ответ:

- **Я начинаю с себя!**
- **100% фокус на качество (во всех областях).**
- **Никаких компромиссов, никаких оправданий и никакого принятия посредственности.**
- **Все что я делаю можно улучшить.**
- **Правильный порядок — люди, процессы, продукт.**
- **Нет отличных продуктов без отличных людей и идеальных процессов.**

После посещения Toyota и других компаний в Японии, я стал сильнее и полностью привержен этому образу жизни.



Никто не мог сказать мне, что это не сработает в Польше и в моем бизнесе. Я видел достаточно, чтобы даже не слушать таких "советов". Я начал менять себя и свой бизнес. Но была еще одна точка поворота на моем пути... посещение Yellotools в Германии. Это было окончательное доказательство того, что Лин может сработать для меня. Благодаря Михаэлю Альтоффу и его команде!

Какой был наш первый шаг? Как рекомендовалось, мы начали с утренних собраний и 5S (сокращенных до 3S, чтобы сделать их более простыми и понятными) для всех членов команды. Это был вызов изменить себя, а потом и свою команду. Я помню несколько трудных дней, но раньше, чем я ожидал, идея была принята, и мы начали двигаться в новом направлении. Я знаю, что это бесконечная история, и нам нужно работать над этим каждый день. Через 2 года я увидел так много изменений и улучшений в нашей жизни. Это не было бы возможно без Пола и его книг.

Я узнал от Пола то, что основной принцип Лин - это делиться с другими людьми. Вы можете развиваться и становиться лучше только тогда, когда делитесь знаниями и остаетесь скромными и готовыми учиться. Нет оправданий!

ДО



ПОСЛЕ





АШЛИ БЭЙЛИ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И LEAN ЭНТУЗИАСТ • KLIME EZEE LTD.

НАШЕ ЛИН ПУТЕШЕСТВИЕ

Перед тем как рассказать свою историю, я хочу сказать, насколько я благодарен Полу за возможность учиться у него и его команды FastCap. Пол стал для меня замечательным наставником и одним из моих самых близких друзей.

Наш путь начался давно в моей компании Klime-Ezee Ltd. (Великобритания), и прежде чем я перейду к деталям, я хочу сказать одну вещь... Я бы посоветовал всем документировать не только свои успехи, но и испытания, трудные времена и периоды нестабильности на протяжении всего своего пути, потому что мы не только учимся, взглянув на своё прошлое, но и забываем о хороших моментах в самый разгар трудностей!

Это был 2012 год, год летних Олимпийских игр в Лондоне, год 60-летия правления королевы Елизаветы II и год выхода Facebook на биржу (по цене акции в 38 долларов США за штуку). В то время в нашей компании Klime-Ezee был один непрерывный круг проблем: постоянные задержки в доставке, недовольные клиенты и раздраженные сотрудники. У нас было трое очень агрессивных конкурентов, которые легко могли украсть наших самых важных клиентов и свести на нет все наши усилия в считанные секунды. Бизнес был очень хрупким, и мои ночи были бессонными.

Я помню, то лето, и ту каплю, которая переполнила чашу моего терпения. В какой-то момент я не выдержал! Наше производство было в полнейшем беспорядке, моя команда ненавидела приходить на работу и стремилась покинуть рабочее место сразу после окончания рабочего дня. Я чувствовал огромное давление от того, что я одновременно выполнял все роли и тушил пожары на протяжении всего дня. Я сидел в офисе, держа голову в руках и серьезно думал о продаже своего бизнеса.

В ту ночь, после многих часов поиска способов поднять бизнес на новый уровень и снизить уровень стресса, я наткнулся на видео на YouTube о концепциях «Lean Thinking» от Пола А. Эйкерса. Он был владельцем и основателем компании FastCap в штате Вашингтон, США. Подход Пола, его история и его способ мышления действительно оказали на меня сильное впечатление. Я связался с ним через Skype, и это был, как говорят, звонок, который «изменил мою жизнь».

В течение первых 12 месяцев я продолжал поддерживать тесный контакт с Полом и применять методологию “*2 Second Lean*” в Klime-Ezee. Мы показывали видео с улучшениями на наших утренних совещаниях и обучали свою команду принципам Lean от FastCap.

Сказать, что результаты первого года были ПОРАЖАЮЩИМИ, это ничего не сказать!

Сократились сроки выполнения заказов, снизились запасы, увеличился поток производства и рентабельность (за один год наша чистая прибыль выросла на 72%). Наш персонал обрел новый стимул к жизни. К концу третьего года мы приобрели нашего ближайшего конкурента и удвоили продажи... не увеличивая при этом сроки выполнения заказов ни на один день!

Среди других удивительных вещей, которые произошли с тех пор, это возможность путешествовать (включая наш персонал) и посещать самые скромные и удивительные Лин компании по всему миру. Участие во многих выступлениях и возможность приглашать других на экскурсии в нашу

компанию — все это было нечто невообразимое. Создание первоначальной «Группы Лидеров Lean» с Полом, Ником, Майклом, Греггом и мной, а затем участие в создании Глобального Саммита по Лидерству Lean (GLLS) — это было нечто, о чем я и мечтать не мог!

Как говорит наш хороший друг Михаэль Альтофф из YelloTools в городе Виндек, Германия: «Тяжелый труд может привести к успеху, но Лин-труд может привести вас к успеху везде».

Я думаю, что это был 2014 год, когда дела стали более уверенными; к нам обратился наш близкий друг с просьбой помочь внедрить концепции Лин в полицию графства Дербишир. Это стало нашей первой «консультационной» работой. Но следует ОТМЕТИТЬ, что весь наш сервис для полиции был предоставлен бесплатно, так как мы гордимся возможностью вносить свой вклад в работу нашей полиции в Великобритании. Этот «сервис» вырос из нескольких экскурсий в год до более чем 20 офицеров два или три раза в месяц, а также презентаций за пределами места работы и даже посещения нашей противопожарной службы. Это также привело к тому, что мне была вручена поощрительная грамота начальником полиции графства Дербишир!

Мы также были рады тому, что помогли другим местным компаниям начать и продвигаться на их Лин пути. Это было удивительно, потому что мы не только видели, как они растут, но и стали частью формирования сети мыслителей Лин здесь, в Великобритании.

За многие годы работы над Лин с моей командой, следует отметить, что были многочисленные снижения, плато и рост, но основной постоянной проблемой всегда были люди. У нас было огромное недопонимание в переводе того, что я хотел видеть, как генеральный директор, на производственной площадке; что бы я ни пытался, ничто не доходило до них. В 2016 году мы решили создать «Матрицу» или «Путь Лин», как это называют другие, чтобы ясно передать мои требования моей команде, которые создают необходимых в Klime-Ezee

сотрудников для роста и удовлетворения потребностей наших клиентов. Это позволило нам сосредоточить внимание людей на личностном развитии и обучении, что в свою очередь принесло пользу компании и нашим клиентам во многих отношениях.

Мне всегда говорили, что Лин следует оставлять на работе, но с созданием KidsGoLean наша семья получила возможность создать канал для образования и обучения детей о Лин и преимуществах, которые оно может принести, обучая решению проблем с раннего возраста.

В 2020 году как часть Lime Green Lean Ltd., компании-консультанта, которую мы создали для управления нашими экскурсиями и связью с полицией, мы, наконец, запустили наш магазин FixWhatBugsYou; онлайн-магазин для продукции FastCap, предоставляемой на рынке Великобритании, и он только набирает обороты. С любезного разрешения Пола, мы даже публикуем его книги на всех языках для распространения по всей Европе!

Итак, это краткий обзор того, как Lean повлиял на мою жизнь и жизни окружающих меня людей и наш невероятный путь до сих пор. Мы даже не затронули мою поездку в Японию с Полом или как Брэд Кэйнс и я чуть не погибли, летая на его самолете между двумя торнадо! Мы были настолько удачливы, что получили помощь Пола, когда начинали свой путь, и надеемся, что, передавая наши знания другим, сможем передать хотя бы часть того, что мы узнали от самого Пола.

Я хотел бы лично поблагодарить Мишель, Дэйла и Дэнни за их помощь и поддержку на начальном этапе нашего пути Лин, особенно когда я придумывал какую-то безумную идею и уходил в сторону. Также, Серену и Шона за то, что помогли устоять на курсе и поднять наш Лин путешествие на следующий уровень. Я действительно не смог бы сделать это без моей команды. Их поддержка была неоценимой!

Спасибо моей жене Саре и детям, Кейти и Уильяму, за их понимание и безграничную поддержку. Я много

путешествую и провожу много часов с моим ноутбуком, чтобы удерживать все тарелки в движении. Все это для них и нашего Лин будущего!

Оставлю вас с цитатой...

"Что заставляет вас думать, что у ваше будущее имеет больше времени, чем у ваше настоящее?"

Бросьте придумывать оправдания и просто измените то, что экономит вам 2 секунды - и вы никогда не пожалеете!"



НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ

БЕРНАРД ПАУЭЛ

ОСНОВАТЕЛЬ И КОНСУЛЬТАНТ • PREMIER GROUP NZ

О'кей, так вот, я счастливый последний участник этой удивительной книги! Мне удалось запрыгнуть в последний вагон в последнюю минуту! Спасибо, Пол!

Это большая честь быть частью этой книги! Мы только что провели тур по нашему бизнесу для АМЕ (посмотрите наш канал на YouTube, у нас было весело). В последнее время у меня было огромное количество контактов с Полом, но тур дал ему большее представление о нашем бизнесе. Он сказал: "Хей, мне нравится, что вы делаете. Возможно, я смогу вас включить в нашу новую книгу!" Я, конечно же, сказал: "О да! Давай!" И вот мы здесь!

Эта книга очень правильно названа "ВЛИЯНИЕ"! Господи, какое невероятное ВЛИЯНИЕ оказал *2 Second Lean* на мою жизнь, и как оно распространяется на мою потрясающую команду и замечательную семью! Знаете, любая книга действительно хороша, когда у нее есть сила изменить миллионы жизней, а может быть, и миллиарды. Я абсолютно верю, что эта книга, вместе с оригинальной "*2 Second Lean*", имеет силу и волшебство чтобы это сделать. Если бы только мы смогли предоставить эту книгу достаточному количеству людей! Пожалуйста, присоединяйтесь к нам и распространяйте, распространяйте, распространяйте это послание!

Мое личное желание и стремление состоит в том, чтобы каждый человек на Земле обнаружил невероятную жизненную магию 2 *Second Lean*! Затем, конечно же, применил ее в своей жизни! Этот простой принцип, если использовать его ежедневно, полностью изменит мир, как мы его знаем. Это положит конец тому огромному количеству денег, которые тратятся на экологические проекты и программы. Лин - это самый экологичный инструмент. Это положит конец бедности, нехватке, войнам, потерям, голоду и многому другому!

"Позвольте пошутить на минутку; Закройте глаза и представьте себе мир, в котором каждый человек - мужчина, женщина и ребенок - обязуются совершать хотя бы одно небольшое улучшение. Они начнут в своей сфере влияния каждый день, на протяжении всей своей жизни. Представьте себе мир из 8 миллиардов людей, и все обязаны исправлять то, что их беспокоит, каждый раз, когда они сталкиваются с трудностями. Представьте, что правительства, местные советы, вооруженные силы, полиция, больницы, общественный транспорт и, фактически, каждая область общественных услуг сосредоточены на ликвидации потерь путем небольших ежедневных улучшений! Каждый человек на планете будет затронут положительно с первого дня! Жизнь будет становиться лучше с каждым днем! Как говорит Пол, «великая жизнь - это жизнь, которая постоянно совершенствуется!» У каждого человека есть встроенное стремление улучшить свое положение. Каждый человек испытывает прилив сил, когда что-то в его жизни улучшается.

Люди любят видеть и ощущать прогресс!

В Premier Group New Zealand (NZ) мы называем это Лин баг (Lean Bug). Чем раньше в жизни вы его поймаете, тем лучше! Моим самым большим сожалением в жизни является то, что я не открыл Лин раньше! Я часто говорю своей команде или семье: «Представьте себе, если бы мы открыли это раньше; представьте, как далеко бы мы продвинулись!» Но как любой сторонник Лин знает, сожаления не приносят никакой пользы в вашей жизни. Если они возникают у вас в голове, вы

должны быстро справиться с ними, прежде чем они успеют вас утянуть вниз! Старинная китайская поговорка гласит: «Не спотыкайся об то, что позади тебя!» Еще одна прекрасная цитата, которой я часто делюсь со своей командой: «Лучшее время посадить дуб - это 20 лет назад. Второе лучшее время - сейчас!» Неважно, в какой возрастной категории вы находитесь сейчас, мой лучший совет - начните свое собственное путешествие по Лин прямо сейчас! Не завтра, не на следующей неделе! ПРЯМО СЕЙЧАС! Не откладывайте! Не тяните время! Не теряйте бесценное время! Жизнь вознаграждает действие! Будьте исполнителем! Как только вы сделаете хотя бы одно небольшое улучшение, вы поймаете этот баг и не будете оглядываться назад!”

Помните, что трус и герой испытывают одни и те же страхи? Разница заключается в том, что герой делает это все равно! А вы - герой или трус? Так важно иметь смелость посмотреть в зеркало и полностью принять ответственность за ситуацию, в которой вы находитесь прямо сейчас, и осознать, что только вы имеете силу изменить ее к лучшему. Человек, мыслящий по принципу Лин, никогда не тратит время на оправдания или обвинения других в своих проблемах. Он берет полную ответственность и решает победить. Он сосредотачивается на вещах, которые он может контролировать, и не тратит время или эмоциональную энергию на остальное! Он - даритель, а не получатель! Он не жалуется и не ноет! Он веселый человек! Он всегда позитивен, благодарен и признателен! Он бескорыстен! Он хочет помочь другим тоже продвигаться в жизни! Не теряйте свое драгоценное время на оправдания. Делайте изменения! Вы не можете и делать и другое!

Помните, что жизнь - это не репетиция. Вы не можете тренироваться для этого! Жизнь - это прямо сейчас! Каждую секунду, которая проходит, вы становитесь старше, и ваше время становится все более ограниченным; следовательно, более ценным! Все это может показаться очевидным, но трагично то, что 99% людей, которых я встречаю, кажется, не

понимают этой простой истины! Даже если они это понимают, то они, безусловно, так не действуют! Вы принимаете жизнь такой, какая она есть? Или вы предпринимаете решительные действия? Вы не можете изменить ветер, но вы можете настроить паруса! Сосредотачивайтесь на том, что вы можете контролировать! Самым большим препятствием, которое я вижу у каждого, кого я обучаю, встречаю, является постоянство! Как люди, мы склонны быть не последовательными. Это в нашей природе. Поэтому мы должны предпринимать целенаправленные действия, чтобы бороться с этим каждый час, когда вы бодрствуете! Мы являемся прямым результатом или продуктом наших ежедневных привычек. Если мы не сможем выиграть битву за ежедневную последовательность, будет трудно улучшать что-либо в вашей жизни, не говоря уже о победе!

Вот пара советов для вас:

1. Напишите улучшение на 2 секунды в качестве вашего основного приоритета в верхней части ежедневного списка задач. Запишите его на каждой странице заранее; когда вы спите ночью, вы уже ментально готовы достичь эту очень важную цель. Когда вы просыпаетесь утром, вы должны приступить к действиям для достижения этой цели. И даже лучше, запишите, в чем будет состоять это улучшение на 2 секунды.

2. Скачайте приложение Habitshare (оно полностью изменило мою жизнь) и добавьте: Сделайте хотя бы одно улучшение на 2 секунды каждый день. Это станет вашей главной привычкой, которой вы будете придерживаться. Затем вы можете развивать свои привычки дальше с течением времени.

Итак, как мы познакомились с 2 Second Lean?

Для нас это было идеальным моментом! Это был странный момент, и только вовремя! Мы имеем бизнес в Новой Зеландии, расположенный совсем на краю света.

(Пожалуйста, приезжайте к нам скорее! Мы будем рады приветствовать вас здесь! Это красивая страна, полная дружелюбных людей и тысяч прекрасных видов для осмотра.) Мы производим бетонные кирпичи, тротуарную плитку и стопорные блоки. Мы также импортируем множество прекрасных изделий из камня для покрытия и облицовки стен. 90% нашего бизнеса составляет производство. (Вы можете ознакомиться с нами здесь: www.premier-group.co.nz). Premier Group NZ начинался как бизнес по дизайну и строительству ландшафта. С течением времени он превратился в производственный и импортный бизнес.

Основные принципы нашей компании – доставка радости, создание преданных поклонников и украшение нашего мира! В сущности, это означает, что мы ставим культуру на первое место, развиваем людей и относимся к ним, как к сотрудникам собственной компании. Затем она обслуживает наших клиентов на самом высоком уровне, что создает преданных поклонников, что, в свою очередь, обеспечивает постоянный поток рекомендаций. Третий принцип нашей миссии, украшение нашего мира, означает, что каждый продукт и услуга, которые мы предоставляем сейчас и в будущем, должны украшать дома, районы и города наших клиентов.



Возвращаемся к нашей истории:

Ландшафтный бизнес начался в 2002 году, когда мне было всего 18 лет. Я абсолютно не имел представления о том, как вести бизнес, не говоря уже о том, как построить процветающий бизнес. Наш бизнес рос, и большую часть моего обучения составили мои бесчисленные ошибки, которые

я старался не повторять. Я допускал ошибки в руководстве, управлении, финансах, продажах, маркетинге, операциях и так далее. К счастью, я был благословлен очень терпеливым и мудрым отцом, который поддерживал меня на протяжении всего времени, предоставлял финансовую помощь и всевозможную поддержку. (Он классный бухгалтер, я думаю, лучший в своей области). В 2007 году мы начали производство бетонных тротуарных плит в небольшом масштабе. У нас был небольшой барабанный миксер, тачка, примитивный вибростол и несколько пластиковых и стальных форм, все под крышей из синего тентового материала!

Наша команда по ландшафтному дизайну производила примерно 80 тротуарных плит (450 мм x 450 мм x 40 мм) в день. В дождливые дни мы не могли работать на месте установки ландшафта. Это включало в себя перевозку строительных смесей и цемента в миксер, перемешивание бетона, заливку его в формы на вибрирующем столе, а затем перемещение их в стальные стеллажи для обмывки на протяжении ночи. Затем мы извлекали плиты из форм на следующий день, укладывали их на поддоны и оставляли на 30 дней для затвердевания. Сначала мы использовали эти плиты на наших ландшафтных проектах, а затем я начал ездить по округе в своем старом белом пикапе Hilux с образцами для показа другим ландшафтными дизайнерами и перекупщикам. Продажи начали расти, и мы продолжали вкладывать деньги в производственную часть бизнеса, чтобы решить наши проблемы с ростом! (Сегодня мы используем свой ум, а не наши кошельки для решения проблем! Если бы мы знали это тогда!) У нас были бесконечные проблемы с качеством, персоналом, здоровьем и безопасностью. Один из членов нашей команды был буквально в нескольких сантиметрах от того, чтобы быть раздробленным на тысячи кусочков в гигантской бетономешалке из-за неисправного электрического выключателя. Он убирался внутри миксера, когда он запустился, и до сих пор я не знаю, как ему удалось выбраться! Это до сих пор заставляет меня содрогаться! У нас было

бесконечное количество жалоб клиентов из-за проблем с качеством и обслуживанием. Я работал безумные часы и 6-7 дней в неделю. Жизнь была трудной, напряженной и утомительной. Я не тот, кто сдаётся, поэтому мы продолжали терпеть. Постепенно мы улучшали процесс, что, в свою очередь, улучшало качество и обслуживание. Мне удалось заключить сделки по поставкам с некоторыми из крупнейших магазинов самообслуживания в Новой Зеландии, и продажи продолжали расти.

Затем наступили сумасшедшие годы с 2010 по 2013 годы. Мы росли на более чем 100% год за годом. Конечно же, это привело к множеству новых проблем и еще большего давления и стресса, чем когда-либо. Затем в 2015 году я открыл для себя волшебство чтения хороших деловых книг. Почему я не делал этого раньше, я до сих пор не понимаю. Я даже не думал об этом, и никто никогда не предложил. Как странно! Итак, с этим чтением пришло множество свежих вдохновения и идей, поддержки и помощи! Я наткнулся на идею поставить культуру впереди как способ управления бизнесом, и мы просто кинулись в это всеми силами! Мы поделились некоторыми отличными видео, которые нашли в интернет-магазине обуви Zappos и авиакомпании Southwest Airlines, а также несколькими другими, обсудили с командой и принялись за дело!

Мы донесли до нашей команды, что теперь каждый ее член может относиться к этому месту, как будто оно его, так как он фактически являетесь владельцами Premier Group NZ. Единственное правило, которое мы установили, это: Дешево и весело! Так что на следующий день, когда я пришел, повсюду висели яркие вымпелы, сотрудники носили безумные парики, случались неожиданные битвы на бластерах Nerf и катались на



самокатах! Когда я наблюдал за этим с изумлением, телефоны продолжали звонить. Я слышал, как клиенты спрашивают: "Что происходит!?" Наши счастливые сотрудники отвечали: "О, ничего особенного, просто команда веселится!" Изменения за одну ночь были невероятными. С тех пор путь культуры продолжался, и я мог бы написать много страниц об этом, но давайте продолжим двигаться вперед.

Строго говоря, стоит отметить, что в 2015 году мы наняли дорогостоящих консультантов по Лин, которых настоятельно рекомендовали несколько деловых друзей. Это были отличные парни. Они научили нас некоторым замечательным вещам, но как каждый знает, кто пытался это сделать, консультант по Лин не может изменить вашу культуру. Так что мы потратили десятки тысяч долларов на этих ребят в течение нескольких месяцев. Мы сделали некоторые замечательные улучшения, но, конечно же, культура не изменилась. Лин не прижился! Через несколько месяцев мы решили уволить их и продолжить пытаться самим, но с довольно ограниченным успехом.

Затем, 2016 год стал еще одним рекордным годом для бизнеса во всех отношениях: продажи, прибыль и производство. Все это вышло на новый уровень, когда мы выиграли престижную премию "Лучшее место работы года" на конкурсе IBM Kenexa Best Workplaces! Это был потрясающий опыт, особенно учитывая, что это был первый год нашего участия! Мы были взволнованы, полны энергии! Можно сказать, что мы были на вершине успеха! Вы знаете поговорку, гордость приходит перед падением? Ну, это, наверное, хорошо описывает нашу ситуацию. Чтобы кратко рассказать о долгой истории, мы потратили много денег на решение проблемы, которая у нас возникла. В то время мы были гордыми обладателями единственной полуавтоматической производственной линии мокрых бетонных плит в Новой Зеландии. Проблема заключалась в том, что мы росли так быстро, что производство мокрых бетонных плит едва справлялось с спросом. Но мы не воспользовались нашим

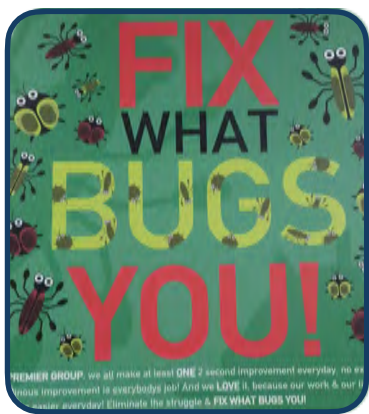
творческим гением и не улучшили машину (или, возможно, не построили вторую). Мы потратили более миллиона долларов на покупку совершенно новой машины из Великобритании! Представляете? Но мы были полны уверенности и казалось, что все, чего мы касаемся, становится золотым. Итак, что могло пойти не так?...

И как оказалось, почти все...

Мы принимали бесчисленное количество неправильных решений на этапе планирования и внедрения. Мы были настоящим хаосом, когда начали производить продукцию. Наши основные клиенты кричали на нас из-за неотгруженных заказов. Наш персонал был под давлением, работал долгие часы и часто семь дней в неделю. Паллеты с товаром отклонялись, плохого качества плитки скапливались на складе, и так далее. Через три месяца 2017 года у нас были настоящие проблемы, действительно большие проблемы! Мы потратили еще как минимум миллион долларов на этот проект, и дополнительные расходы продолжали расти... Мы продолжали тратить все больше и больше денег. У нас возникли проблемы с ресурсами сотрудников. Нам пришлось привлечь сотрудников отдела продаж и обслуживания клиентов в производство, чтобы помочь. Наши крупнейшие клиенты угрожали перейти к другим поставщикам. Ситуация стала накаляться. Вдруг один старый друг, о котором я не слышал годами, прислал мне сообщение в Linkedin: "Привет, парень, ты читал *"2 Second Lean"* Пола Эйкерса?" Я искал что-то, что может помочь нам выбраться из этой беды. Может быть, это именно то, что нам нужно?! Так что я сразу же заказал бумажную книгу и компакт-диск для проигрывания в моем Утилитарном автомобиле. Он пришел через несколько дней, и я начал слушать его во время ежедневного поездки на работу. Прежде чем я закончил книгу, я поделился своими новыми знаниями с командой. Они сказали: "Это наша единственная надежда. Давайте начнем это внедрять! Мы должны все делать

на все сто!" Затем я попросил руководящий состав тоже прочитать книгу, и мы собрались и приступили к работе.

Мы быстро создали две новые ручные производственные линии на основе старых дизайнов предыдущих лет и полностью отказались от идеи продолжать производство на новой линии. Мы все еще теряли до 50 секунд каждый день. Это было просто катастрофично! Мы возобновили наши утренние собрания, используя новую программу повестки дня. Мы начали проводить 3S-



перемещения повсюду (уборка, сортировка, стандартизация), создали чат-группу 2SL и разместили новые плакаты с цитатами, такими как "Мы находимся в войне с потерями!", "Исправьте то, что вас беспокоит!" и многие другие. Мы начали утренние прогулки для улучшения. Мы запустили мини-события Кайдзен. Мы пошли во все тяжкие.

Лично я потратил следующие три месяца на помощь в восстановлении порядка на территории и в производстве. Я проводил долгие дни по 12-14 часов на погрузчике и на ногах. Я подметал, занимался, швырял и делал все, что было необходимо,

сотрудников. Я согласовывал работу с командой, поставщиками и контрагентами во время моего уборочного времени на работе. Я даже принимал звонки от раздраженных клиентов. Было трудно. Очень трудно. Так что именно в этот период хаоса начался наш путь по применению *2 Second Lean*!

Прошло пять лет, и мы можем взглянуть назад на этот период как на огромную кривую обучения, очень дорогостоящую. Это заставило нас перегруппироваться, перестроиться и восстановить дисциплину. Я искренне могу сказать, что *2 Second Lean* помогла спасти наш бизнес. Я бесконечно благодарен Полу и его удивительной книге. Это дало мне новую надежду, мужество и решимость копнуть глубже, чем когда-либо раньше! *2 Second Lean* меняет не только бизнес, но и жизнь! Я уже это говорил?

В марте 2023 года наша команда установила новый рекорд - 252 улучшения за одну неделю от нашей команды из 75 человек. Удивительный командный результат! На момент написания этой главы мы в среднем вносим от 120 до 200 улучшений каждую неделю. Это поразительно, если сравнить с обычными компаниями или организациями. Несколько лет назад мы также создали новое подразделение в нашей компании. Мы создали Premier Business Academy, чтобы помочь всем нашим замечательным клиентам и друзьям улучшить и трансформировать свои бизнесы и жизни через наши обучение и ресурсы. Вы можете найти нас здесь: www.premierbusinessacademy.co.nz Все ресурсы предоставляются абсолютно бесплатно, как наш способ помочь другим, а также показать, что мы узнали от многих щедрых людей из сообщества Lean. Мы также собираемся опубликовать нашу новую книгу "The Premier Way



- Как построить веселую, счастливую культуру и бизнес с ориентацией на цели!" (Напишите мне, если хотите получить копию: bernard@premier-group.co.nz или если у вас есть вопросы, с которыми я могу вам помочь, отправьте мне сообщение в Whatsapp: +64 21 228 5336) Также обязательно посетите наш АМЕ-тур. Он предоставляет много ценных идей о нашем бизнесе и Premier Way, которые вы можете использовать для своего бизнеса! Мы на 100% преданы нашему пути Лин сейчас и в будущем. Жизнь без Лин невообразима.

Для завершения моего вклада в эту удивительную книгу, я хочу поделиться некоторыми вещами, которые мы делаем в Premier Group NZ. Назовем это Premier Топ-10 советами! Это поможет вам начать!

10 советов

1. Начните с созыва совещания для всего персонала, чтобы поделиться вашими новыми знаниями и рассказать команде, как вы хотите начать создавать веселую, Лин-культуру! Обязательно поделитесь своими целями и



объясните не только как, но и почему. Используйте это совещание, чтобы ответить на любые вопросы, которые у них могут возникнуть. Скажите им, что теперь вы будете обращаться и обучать их как владельцев, и что в ответ вы ожидаете, что они будут вести себя как владельцы. Это большое обязательство, но лучшее, которое вы когда-либо сделаете. Со временем вы сможете собрать команду

владельцев. Это снимет с вас огромное давление и ответственность.

2. А теперь, приступайте к действиям! НЕ откладывайте! Производство, а затем совершенствование - просто начните! Недостаточное, но активное действие в миллион раз лучше, чем идеальное бездействие!

3. Создайте полноценную групповую чат-комнату 2SL (*2 Second Lean*) в WhatsApp для обмена фотографиями и видео "до" и "после"!

4. Начните утренние собрания и не пропускайте их ни разу! Начните очень просто и улучшайте их каждый день.

5. Показывайте одну видео главу из книги "*2 Second Lean*" каждый день на утреннем собрании. Попросите свою команду делать заметки, а затем обсудите их изучение после просмотра видео.

6. Начните ротацию руководства утренним собранием среди всего персонала. Это потрясающее решение, которое помогает вам развивать лидеров и повышать вовлеченность команды.

7. Не забывайте напоминать команде скачать приложение Lean Play и слушать книгу 2SL во время поездок на работу и обратно. Вы не можете заставить их это делать, но продолжайте объяснять, что чем больше они учатся, тем больше они могут заработать. Очень много лидерства заключается в последующем контроле и поддержке.

8. Начните недельные награды Чемпионов Лин! Это делает Лин еще более увлекательным и внедряет здоровую конкуренцию. Мы делаем это следующим образом: мы

раздаем недельные призы в виде подарочных карт для Чемпионов Лин и призеров в каждом из трех основных отделов. Мы объявляем победителей на еженедельном совещании для всего персонала, которое проводим на Zoom. Это становится одной из ярких точек недели, и этот конкурс действительно поднял наши улучшения на новый уровень, как в объеме, так и в качестве.

9. Искорените секреты. Бизнес должен быть как аквариум! Вы должны видеть, что происходит. Все должно быть прозрачным! Это особенно важно для финансовой информации. Делитесь всем и обучайте свою команду читать и интерпретировать финансовую информацию. Ваши финансовые показатели - это практически счетчик успехов вашего бизнеса, и если вы не делитесь ими, то не относитесь к своей команде как к совладельцам, и, конечно, вы не сможете заставить их действовать как совладельцы!

10. Держите веревку натянутой и не сдавайтесь! Если вы сдадитесь, когда все кажется слишком сложным, то вы отказываетесь от радости на всю жизнь из-за кратковременных трудностей! Лин - это трудная вещь, которая делает все легким!

Вот несколько очень важных принципов Лин, которые вам следует выучить наизусть и практиковать ежедневно. Я рекомендую создать из них плакаты для размещения на стенах вашего рабочего пространства:

1. Оставьте место лучше, чем оно было до вашего вмешательства.
2. Стандарт, мимо которого вы проходите, — это стандарт, который вы принимаете.
3. Стандарт, который вы терпите, — это стандарт, который вы получаете.
4. Улучшение начинается с "я".

5. Мысли Лин не принадлежат одному человеку. Это всегда командный труд.

6. Улучшения бесконечны, потому что потери, как гравитация.

7. Постоянный производственный поток всегда лучше работы разделенной работы.

8. Никогда не судите об отходах других, у вас вполне хватает своих.

9. Мыслители Лин поддерживают своих коллег.

10. 90% всего, что вы делаете, — это потери.

11. Первостепенной задачей является развитие людей.

12. Устраните трудности. Работа должна продолжаться без перебоев.

13. В трудностях заложены возможности.

14. Обеспечьте защиту от ошибок в каждом процессе.

15. Стандартизация — основа непрерывного улучшения.

16. Если у вас нет стандарта, вы не сможете улучшить процесс. Любое воспринимаемое улучшение становится просто еще одним вариантом процесса.

17. Мыслители Лин признают свои ошибки хотя бы дважды в день!

18. Лидеры Лин - смиренные, служебные лидеры.

19. Мы занимаемся бизнесом для улучшения жизни клиента.

20. Если вы хотите улучшить свои продукты и услуги, начните с развития людей. Тогда они, в свою очередь, улучшат каждый процесс. Таким образом, качество и сервис улучшаются.

21. Исключите классовые различия.

22. Стремитесь быть на 1% лучше каждый день.

23. Два основополагающих принципа: глубокое уважение к людям и глубокое уважение к ресурсам.

24. Лин - это тяжелый путь, который делает все легким!

Также важно обучить свою команду применять «Фильтр Улучшений», как мы его называем. Мы всегда проверяем наши улучшения с помощью этих четырех принципов:

1. Безопасность
2. Качество
3. Простота
4. Скорость

Важно понимать, что каждое изменение должно улучшить хотя бы один из этих принципов! Мы также не можем жертвовать одним аспектом ради другого. Например, если мы упрощаем процесс за счет безопасности, это не является улучшением.

В заключение, построить веселую культуру Лин не так просто. С течением времени, когда вы набираете инерцию, это становится проще. С другой стороны, если вы никогда не попробуете, у вас всегда будет средняя или даже токсичная культура, что тоже не просто! Спросите себя: какой вариант вы предпочитаете? Кратковременные трудности ради долгосрочной выгоды или бесконечные страдания и несчастье? Все просто. Как часто говорит Пол, Лин сводится к одному слову: лидерство. Поэтому, если вы не готовы стать лучшим лидером каждый день, хотя бы на 1%, то вы всегда будете испытывать трудности в создании великого бизнеса, не говоря уже о построении веселой, Лин-культуры.

Вот мои самые любимые книги всех времен (и я прочитал сотни), которые я рекомендую вам читать снова и снова, пока все вечные принципы не станут частью вашей ДНК:

1. "*2 Second Lean*" (Двухсекундный Лин) - Пол Эйкерс
2. "*Banish Sloppiness and Fall in Love with Precision*" (Избавьтесь от небрежности и полюбите точность) - Пол Эйкерс
3. "*Lean Health*" (Лин Здоровье) - Пол Эйкерс

4. "Lean Life" (Лин Жизнь) - Пол Эйкерс (все эти книги авторства Пола Эйкерса)
5. "Today and Tomorrow" (Сегодня и Завтра) - Генри Форд
6. "Improvement Starts with I" (Улучшение начинается со мной) - Том Хьюз
7. "The Toyota Way" (Путь Тойоты) - Джеффри Лайкер
8. "Scaling Up" (Масштабирование) - Верн Харниш
9. "The Great Game of Business" (Большая игра бизнеса) - Джек Стэк
10. "Extreme Ownership" (Абсолютная ответственность) - Джозеф Уиллинг (эта книга очень поможет улучшить навыки лидерства)

Если у вас есть какие-либо вопросы о том, как начать или поддерживать свой путь, пожалуйста, отправьте мне голосовое сообщение на Whatsapp по номеру +64 21 228 5336. Я всегда рад помочь, если смогу! Пожалуйста, свяжитесь со мной также на Linkedin: Bernard Powell. Я также организую замечательный групповой чат под названием "*2 Second Lean dream team*" (Команда мечты 2-секундного Lean)! В этой группе собраны единомышленники, увлеченные Lean, которые делятся своими улучшениями, идеями и вопросами! Есть несколько простых правил для участия в чате, поэтому дайте мне знать, если хотите быть включенными. Обязательно сообщите мне свой отзыв об этой главе, так как мне очень интересно, что именно вас вдохновило! Ладно, это достаточно на данный момент, иначе мы будем здесь всю ночь! Удачи в вашем жизненно важном путешествии Лин!



ДЖОШ СПРИНГЕР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР • GRINON INDUSTRIES (BOTTOMS UP BEER)

Сказать, что 2-секундный Лин изменил мою жизнь и компанию к лучшему, это ничего не сказать. Я мог бы продолжать и продолжать говорить о том, как это улучшило каждый аспект моей жизни, мои отношения и работу, но вместо этого я думаю, что лучше позволить нашей компании говорить за меня. Я попросил каждого в нашей компании написать абзац о том, что наша компания значит для них и как 2-секундный Лин является ядром этой культуры, ниже приведен результат.



Фото компании "Bottoms Up". Это забавно и очень Лин, потому что вам не нужно собирать всех каждый раз, когда вам нужно обновлять его!

МЯТЮ МУНСИ • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Культуру Bottoms Up можно описать одним словом... доверие. Доверие предоставляется каждому, от генерального директора до стажеров. Доверяя нам от нас ожидают, что мы будем каждый день улучшать процессы без необходимости получать одобрение. С этим доверием мы можем выполнять свои обязанности, не подвергаясь микроменеджменту со стороны людей, ключевых показателей производительности (KPI) или квот. С этим доверием мы рассматриваем каждого как человека, а не безразличного робота. С этим доверием Bottoms Up и его культуре нет ограничений.

СЭМ ГОУЛД • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Моим убеждением является то, что наша культура является результатом нескольких факторов. По моему мнению, они включают:

Готовность к изменениям, принятие критики и движение вперед. Мы гибко общаемся, умеем просить о помощи и работаем как команда, учитывая интересы других отделов и коллег. Стремление совершенствовать себя и всю компанию ради наших клиентов, эффективной деловой практики и нашего будущего. И, наконец, самый важный фактор, на мой взгляд, - это наши люди. Эта маленькая, но удивительная группа безгранично уважает друг друга. Обязательство перед коллегами и компанией, позитивное отношение, подход к решению проблем и искренняя забота друг о друге - это то, что делает наше место работы, GrinOn, таким замечательным и уникальным.

Высокоэффективная рабочая этика поддерживает мотивацию каждого и прилагается к выполнению задач, а коллеги делают все возможное, чтобы улучшаться как индивидуально и как команда.

ЭРИК ФОКС • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

GrinOn имеет культуру, которая позволяет каждому стать частью команды и стать уверенным лидером. Ежедневные встречи являются основой этой культуры. Каждому сотруднику предоставляется возможность делиться и узнавать, как функционирует компания. Имя GrinOn также играет большую роль. Здесь заразителен смех и позитивное отношение.

Несмотря на возможные стрессы, сроки, дефекты и прочие трудности, люди в GrinOn верят в компанию. Они имеют свободу постоянно улучшать процессы и вносить свои идеи на рассмотрение. Иметь такое знание, знать, что вы важны и ценны, побуждает человека работать и чувствовать себя лучше.

Культура побуждает человека пробовать новые вещи и допускать ошибки без страха перед порицанием. По мере того, как вы улучшаете свою работу, вы улучшаете себя. Результатом этой культуры является лучший продукт и более качественное обслуживание клиентов.

ВОРЭН КАРРОЛЛ • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Культура компании GrinOn Industries имеет множество преимуществ и считается одной из лучших в мире. Три вещи, которые выделяются для меня и которые я нахожу наиболее полезными, это свобода, сообщество и рост. Каждый человек свободен улучшать свою рабочую среду, делать свою работу лучше, иметь гибкость в работе вне зависимости от жизненных вызовов и свободу совершать ошибки без осуждения. Я никогда не работал в месте, где каждый действительно находится в одной команде, стремясь достичь общей цели, и при этом обращается друг с другом с истинным уважением и любовью. Не знаю, есть ли компания лучше GrinOn Industries по отношению к коллективу и единству всех.

Опыт работы в такой культуре с таким разнообразием личностей и типов людей не только впечатляющий, но также изменил меня как личность и продолжает это делать.

Описывая свободу и сообщество, которое присутствует в культуре компании, я понимаю, что рост не является отдельной категорией, а распространяется по всей культуре. Было так здорово иметь возможность развиваться как личность, как группа и как компания. Один из основных акцентов компании - это развивать людей, предоставлять среду для их роста и обеспечивать безопасность для этого.

ДЖОШ СПРИНГЕР • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Я никогда не был частью чего-то настолько поистине великого. Для меня это преобладающее ощущение. Это ощущение принадлежности, признания того, что я являюсь частью чего-то гораздо большего. Чувство, что мы делаем что-то, чтобы изменить мир, и в то же время это никак не связано с тем, что мы фактически производим. Чем больше я об этом думаю, тем больше наша культура кажется парадоксом по сравнению с социальными нормами. Она безумно дисциплинирована, но именно благодаря этой дисциплине она также является спокойной, расслабленной, свободной и легкой.

Наша культура очень поддерживает нетрадиционное мышление и пробование новых идей, но в ней также присутствует строгая критика. Именно благодаря этой критике наши идеи становятся лучшими. Мы часто терпим неудачи, но улучшаемся каждый день. Мы сосредотачиваемся главным образом на себе, но функционируем как один большой организм. У нас есть чат/канал, где мы действительно «подтруниваем друг над другом», и я не могу представить ни одного другого места на планете, где это не привело бы к катастрофическому распаду, но у нас это только сближает. У нас здесь действительно удивительно, и я горжусь быть его частью.

СЕСИЛИЯ ГЛИКФИЛД • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Наша культура

- поощрение разбираться во всем

- это "не будь хамом"
- прыгать в огонь на эластичном канате.
- это креативность, амбициозность и открытость.
- это индивидуальность и сотрудничество.
- это процветание на инновациях.
- это формирование лидеров.
- это жизнь, имеющая 9 жизней.
- это построение и вновь построение основ.
- это коллективный гений.
- это сбалансированность, поддержка, полномочия, размышления и приверженность.

ЗАК БИАТТИ • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Для меня, Bottoms Up - это истинная командная культура. Мы регулярно работаем в командах над проектами и проблемами, стремясь подчеркнуть наши индивидуальные сильные стороны. Сама культура является работой в процессе, так же как и наши процессы. Чем больше мы улучшаем наши процессы, тем лучше становится культура. В Bottoms Up нашей самой большой силой является комфорт, в котором мы работаем. Мы убрали страх, чтобы иметь возможность попробовать и двигаться вперед, и, в конечном счете, улучшаться как индивиды и как команда. Отсутствие барьеров и страха позволяет лучшим идеям становиться реальностью. Нет победы или поражения для команды. Но в конечном итоге, мы победим как команда благодаря нашей культуре. Чтобы выиграть чемпионат, нужно сначала построить чемпионскую культуру.

НАТАН БОЙЕР • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Чтобы не звучать сентиментально или скучно, я бы сказал, что наша компания обладает культурой, которую можно свести к одному слову...семья. Вы можете сказать: "Ну, конечно, мы семья", и вы были бы правы, но, на мой взгляд, именно тонкости динамики семьи здесь действительно проявляются. Что я имею в виду под этим (и согласно моему

определению этих характеристик) - это то, что семьи полны ярких личностей, людей, которые не боятся быть собой. Веселые дяди, разговорчивые тёти, готические сестры и спортивные кузены, но как часть семьи, мы принимаем друг друга такими, какие мы есть, что, конечно же, позволяет подшучивать друг над другом из-за таких особенностей, но это семья. Семьи также не боятся ссориться. Каждый, у кого есть брат или сестра, знает, о чем я говорю. Я не говорю о тех иррациональных ссорах, какие были у нас в детстве, но о несогласиях, которые возникают у нас, как взрослых. Это те ссоры, в которых страх нанести кому-то обиду уступает честности и откровенности в разговоре. В конце концов, вы действительно заботитесь о них как о личности, но также о том, как эта личность влияет на семью. Наконец, связь, которая объединяет семью, была бы схожа с успехом, которого мы все хотим для этой компании. У нас всех разные роли и мы заняты своими делами, но каждый вечер мы собираемся за столом на ужин. Мы общаемся, чтобы узнать, как дела и убедиться, что всё в порядке, потому что если что-то не так, мы объединяемся вместе, чтобы исправить это. Не играйте с семьей!

ТРИСТА ГАРНЕР • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

GrinOn - это эклектика и гостеприимство. Здесь каждый готов помочь, и мы все играем в одной команде. Это место, где вы поощряетесь становиться немного лучше каждый день и использовать свой голос. Вы можете говорить, не боясь возмездия. Ребята здесь - настоящие учителя. Будучи одним из учеников, я наблюдаю, как они уделяют время друг другу и передают знания, что является огромной частью нашего роста, не только внутри компании, но и лично. Мы здесь, чтобы учиться, расти и изменять мир. Но не думайте, что мы всегда здесь серьезные - мы обожаем неприличные шутки. Совместно мы видим, как наша работа способствует общим целям компании. Наша коммуникация - это, вероятно, одно из моих любимых качеств. Это очень важно, и мы выполняем ее

потрясающе хорошо. В том, что нам доверяют выполнять свою работу и что нам не нужно получать согласие на каждое улучшение, есть комфорт. Наконец, мне нравится приходить сюда каждый день. Я знаю, что я могу учиться и обучать других. Когда я здесь, у меня бомбит. На столько, что я часто говорил: "Я просто хочу тусоваться со всеми с кем я работаю!" Слишком много раз, наверное, однако.

Мы любим болтать друг с другом, но когда дело доходит до сути, мы все разделяем одни и те же основные ценности под этой крышей. Думаю, мы все можем согласиться, что GrinOn - это круто!

БРАЯН НАЙМЭН • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

GrinOn Industries - самая культурно ориентированная компания, в которой я когда-либо работал. Мы все работаем в команде, чтобы обслуживать клиента. Мы не обвиняем отдельного человека за дефект, но мы стремимся улучшать процесс. Наша команда позволяет нам быстро выявлять проблемы и использовать корректирующие меры для исправления процесса или проблемы. Наша команда также очень сплоченная. Ни одно отдельное подразделение не изолировано от другого. Мы не только близки на работе, но и наслаждаемся общением друг с другом вне работы. Наша культура - это семья.

БАЕ РИ • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Первый раз, когда я впервые зашел в GrinOn Industries, я заметил, что люди здесь очень дружелюбные и всегда готовы помочь. Все просили меня продолжать задавать вопросы, чтобы я мог учиться. Когда я действительно задаю вопросы, они отвечают быстро и неформально. Второе, что я заметил, это то, что мастерская и офис очень организованы, и у всего есть ярлыки. Это не идеально, но все равно очень эффективно. Люди здесь открытые, продуктивные и инновационные. У нас всегда есть что делать. Самая выдающаяся часть этой компании - это утреннее собрание. Мы собираемся, чтобы

обсудить наши продажи, улучшения и дефекты. Мы обсуждаем исправление ошибок, предложения по изменениям и анализируем любые проблемы. Это действительно эффективный способ двигаться вперед. Это заставляет нас чувствовать себя частью чего-то большего. Гибкий рабочий график - это огромное преимущество для нас, потому что это позволяет нам замещать сотрудников, если кто-то из них отсутствует. Я никогда не испытываю отвращения быть здесь; я всегда с нетерпением жду работы и учусь каждый день. Все в GrinOn - это то, почему я люблю эту работу.

АШТОН ВИЛЬЯМСОН • ИНЖЕНЕР ПО ПРОЦЕССАМ

Корпоративная культура Bottoms Up - это место, где я могу быть самим собой. Каждый день меня поддерживают и поощряют выносить свои идеи на всеобщее обсуждение и вносить изменения во всё, что я считаю нуждается во внимании и улучшении. Я никогда не работал где-то, где одним из главных приоритетов является забота о себе через самосовершенствование и образование. Я с нетерпением жду каждое утро, чтобы приходить и стараться научиться чему-то новому или сделать что-то, кого-то или себя лучше, чем вчера. Я верю, что Bottoms Up Beer - это не просто компания по разливу пива. Это место, где мы развиваемся и готовимся к тому, чтобы выйти в мир и преуспеть так, как считаем нужным. Культура Bottoms Up похожа на культ, но без секса. Мы все любим и хотим лучшего для друг друга. Когда кто-то спрашивает о нашей компании, я рассказываю так, будто я одержимый Лин, и я готов выпить "колу" в любую секунду.



БРЭД КЭЙРНИС

ГЛАВНЫЙ МОТИВАТОР И ХРАНИТЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
BEST DAMN DOORS • ДВЕРИ ДЛЯ ШКАФОВ

Около 5 лет назад я купил копию книги "*2 Second Lean*". Хотя я был страстным студентом Toyota Production System и Theory of Constraints, честно говоря, я не имел представления о том, во что я попал.

Если я попробую дать вам краткий обзор того, что *2 Second Lean* значит для меня и как глубокое повлиял он на мою компанию, мою жизнь и меня лично, это будет всего лишь моментальное впечатление. Вы увидите только то, что влияет на меня в момент написания, но не всю картину. Если я сосредоточусь только на одном аспекте того, как мышление Lean повлияло на мою жизнь, это будет как сравнение песчинки с размером Земли. Я верю, что обучение для становления Лин Мыслителем охватывает все, что вам нужно для достижения успеха.

Когда я представил концепции Лин в моей компании, я обнаружил, что это удивительный способ вовлечь людей и заставить их использовать свой разум. Затем я познакомился с автором, Полом Эйкерсом, и он повлиял на каждый аспект моей жизни. Теперь мои лучшие друзья - это энтузиасты Лин. Я познакомился с ними благодаря Полу. Вкратце, я превратился из обыденного столяра в успешного производителя. Теперь я внедряю передовые технологии и

робототехнику. Изменение было просто поразительным. Как только я усвоил принципы *2 Second Lean* и начал делать улучшения за 2 секунды, мои сотрудники последовали моему примеру.

Вы не можете изменить свою жизнь на работе, не затронув при этом свою домашнюю жизнь. Теперь моя жена имеет канал на YouTube под названием "Lean It On Home". Она делится ими с миром своими советами и хитростями Лин.

Мой совет всем - не читайте книгу один раз, два раза или даже 10 раз. Сделайте это привычкой перечитывать ее снова и снова. Как океан, чем глубже вы идете, тем больше узнаете и тем глубже можете погружаться снова. Пол не оставляет на месте ни одной камешка нетронутым. Если вы читаете книгу, используйте ее как руководство и следуйте его мудрости. Если вы только читаете, но не применяете знания на практике, вы будете продолжать бороться в жизни, и это будет ваша вина.

В конце концов, как можно спорить с чем-то, что делает вашу жизнь лучше, всего за 2 секунды?



БРЭННОН БАРТОН

РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР • SUNROC CORP
СТРОИТЕЛЬСТВО, КИРПИЧНАЯ КЛАДКА, СМЕСИ, ПЕСОК И ГРАВИЙ

“Лин для обычных людей.”

В 2004 году меня наняла крупная компания по земельным и коммунальным работам недалеко от города Солт-Лейк-Сити, штат Юта. Хотя я был новичком в строительстве, стало очевидно, что отрасль имела множество проблем. Работники оставляли мусор на технике, приходилось выкапывать и ремонтировать дефектные трубы, стройплощадки выглядели, как после взрыва, рабочие стояли и ждали инструкций, а только что установленные продукты часто попадали под колеса транспорта. Список проблем можно продолжать бесконечно.

Несмотря на наши проблемы, нам удавалось оставаться прибыльными год за годом. Каждый год мы собирались для стратегического планирования и придумывали новые идеи для мотивации сотрудников и решения наших проблем поочередно. После восьми лет таких попыток и использования всех возможных средств, проблемы в значительной степени оставались неизменными. Казалось, мы сражаемся на ринге с соперником, которого невозможно победить. Независимо от того, что мы пробовали и как сильно мы старались, мы едва заметно влияли на ситуацию. Мы вводили новые метрики, пробовали новое программное обеспечение, предлагали

стимулы, создавали новые процедуры, и все это повторялось снова и снова. Мы застряли... обречены на карьеру, полную проблем с качеством, сотрудников, конфликтов и проблем с безопасностью.

Свет начал освещать наш путь, когда мы наткнулись на работы У. Эдвардса Деминга. Мы знали, что это повлечет изменение мышления, которое мы искали, но как можно применить этот знания к строителю? К сожалению, и это не оказало существенного влияния.

Я наконец нашел ответ только после того, как я посетил занятия по строительству с использованием подхода Лин. В первый час или два мы учились теории Лин, но применение в работе всё еще ускользало от меня. Я думал, как же я могу взять эти сложные теории и упростить их так, чтобы они изменили поведение монтажника труб или оператора оборудования? Примерно посередине презентации инструктор показал видео с погрузчиками, питающими асфальтный завод, объясняя разницу между добавлением стоимости и не добавочной работой. Видео было настолько простым, ясным и применимым. Оно упростило концепции, которые мы изучали, в нечто такое, что каждый мог понять и использовать. После занятий я дождался, пока все уйдут, чтобы поговорить с инструктором и выяснить, кто сделал это видео. Он сказал, что это был Пол Эйкерс, и что Лин - это о том, чтобы исправлять то, что беспокоит вас. Вот ключ! Вот как мы, наконец, можем внедрить Lean! Я поспешил и записал это, "исправьте то, что беспокоит вас".

- **Упрямство заменяется энтузиазмом.**
- **Цинизм заменяется любопытством.**
- **Открытость заменяет арогантность.**
- **Точность и забота заменяют небрежность и безразличие.**
- **Забота и внимание заменяют агрессию и безразличие.**

С тех пор *2 Second Lean* открыл наши глаза и изменил наших людей. Наши сотрудники узнают о своей работе и как ее улучшать каждое утро. Трудности, которые просто считались "частью работы", модифицируются, чтобы сделать их менее тяжелыми. Оборудование, которое раньше было покрыто грязью, засеяно бумажными стаканчиками и семечками, теперь заменено чистым и хорошо обслуживаемым оборудованием. Начальники могут видеть потери, вносить улучшения и исправлять проблемы.

Сотрудники рады, что им позволяют исправлять то, что их беспокоит, и снова проявлять креативность. У нас десятки решателей проблем начинают использовать свои таланты и способности, чтобы улучшить свою работу. Вместо того чтобы быть просто номерами, они становятся агентами, способными влиять на свои условия и улучшать их.

Вместо того чтобы чувствовать, что наши проблемы непреодолимы, мы уверены в изменении своего положения. *2 Second Lean* решает так много проблем одновременно, что это почти удивительно. Мы можем работать над безопасностью, качеством, обучением, лидерством, привлечением сотрудников и снижением затрат одновременно. Наша креативность и навыки решения проблем были усилены в степени, которая раньше казалась невозможной.

Хотя проблемы по-прежнему существуют, и мы далеки от совершенства, мы знаем, что наш потенциал не имеет предела, потому что мы понимаем простой рецепт для ежедневного непрерывного улучшения с помощью *2 Second Lean*.

КАНЗАС



БРАЕН РОЕШ

УЧИТЕЛЬ • QUINTER HIGH SCHOOL

В 2010 году FastCap подарил моим ученикам 100 рулеток ProCarpenter на выставке IWF в Атланте, штат Джорджия. Этот щедрый жест начал отношения на всю жизнь, которые я ценю до сих пор. Меня зовут Брайан Рош, и я преподаю индустриальные искусства в средней школе Куинтер в Куинтере, штат Канзас, и это моя история о Лин за 2 секунды.

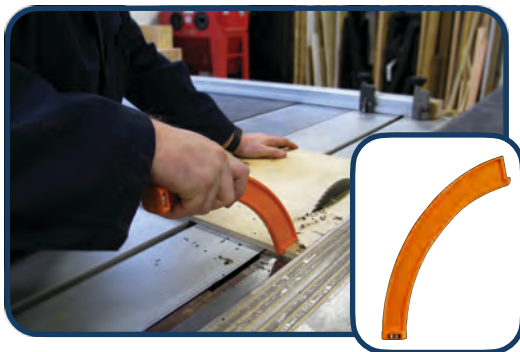


Мы с моими учениками были чрезмерно взволнованы возможностью вернуться в школу Куинтер и попробовать все рулетки на деле. Мы упаковали их в ручную кладь и направились в аэропорт. После нескольких процедур обыска сумок и проверок на наличие взрывчатки, мы убедили службу безопасности аэропорта, что рулетки в наших сумках - это не бомбы, а самые удивительные рулетки на рынке. После возвращения в Куинтер я захотел отправить благодарность FastCap, что побудило меня искать информацию в Интернете и привело к

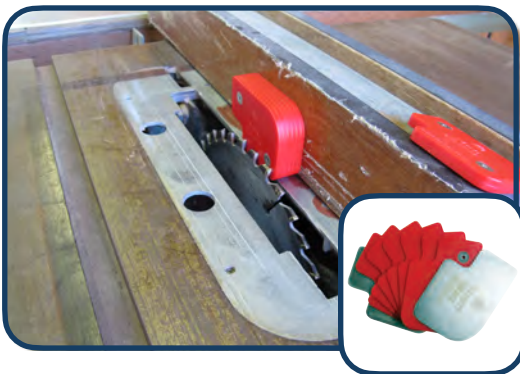
Полу Эйкерсу. Поиск на веб-сайте FastCap привел меня к

веб-сайте FastCap привел меня к открытию того, что можно отправить Полу короткую идею продукта в виде видео. Я преподавал уже 23 года и в моей голове крутилось несколько идей, и я подумал, что это отличная возможность, запустить продукт на рынок.

Первые две идеи, которые я отправил Полу, ему показались интересными, но не пригодными для рынка. Но



третья и четвертая идеи продуктов, которые я ему отправил, теперь представлены в ассортименте FastCap (11th Finger и Mag Shims). В процессе работы над этими идеями, Пол



наставлял меня по методике *2 Second Lean*, объясняя, как реализовать 3S (сортировка, систематизация, стандартизация) в моей мастерской, делать улучшения за 2 секунды и "исправлять то, что вас беспокоит".

Благодаря Полу и его мудрости, моя карьера преподавателя получила существенное развитие. Внедрение вещей, которые мне преподавал Пол, сделало мою школьную мастерскую снова интересной. Мои ученики теперь говорят: "давайте применим *2 Second Lean* к этому". До сих пор я никогда не встречал Пола Эйкерса лично, но чувствую, что знаю его всю жизнь. Пол и его методика *2 Second Lean* изменили мою жизнь как преподавателя. Школа Куинтер и я безмерно благодарны FastCap и Полу Эйкерсу..



КОННЕКТИКУТ

БРАЕН ВЭЙ

**ВЛАДЕЛЕЦ • VP WAY • ИНСТРУМЕНТЫ, АКСЕСУАРЫ, МОНТАЖ
СТОЛЯРНЫХ ИЗДЕЛИЙ**

Мой путь в Лин был, конечно, не прямой, и его влияние на мою жизнь тоже. В настоящее время моя компания в основном занимается двумя вещами. Мы изготавливаем предварительно нарезанные вставки из пены Kaizen Foam от FastCap для многих производителей инструментальных ящиков. Мы также помогаем крупным компаниям и организациям с системами управления инструментами. Мы помогаем им провести планирование и проектирование инструментов с использованием пены и других материалов, чтобы устранить потери в их повседневных рабочих процессах.

Теперь давайте немного вернемся назад. С юного возраста я всегда стремился создавать место для всего. Когда я учился в частной школе и у нас были индивидуальные парты с кристалевой доской, я использовал кнопки с гвоздями, чтобы разместить свои ручки и карандаши на каждой из них, чтобы всегда знать, где что находится и не пропустить отсутствующие предметы. Когда я был дома, я организовывал крючки на доске с инструментами моего отца и вешал все инструменты так, чтобы всё было аккуратно, организовано и всегда на виду.

Позже, я поступил в профессиональную школу по столярному делу. После окончания ее в 1991 году я пошел учиться на электрика, так как хотел понять различные аспекты строительства. После 5 лет работы столяром, я открыл свою собственную столярную мастерскую.

Я ничего не знал о Lean... никогда не слышал этого слова. Я едва что-то знал о бизнесе. Однако я понимал поток работы через мастерскую, откуда поступают материалы и как они хранятся, до резки, обработки, отделки, упаковки и погрузки, все в едином потоке. Я также понимал время, затрачиваемое на замену фрез, режущих головок и пильных лезвий. Я помню, что несколько раз меня спрашивали, почему у меня так много роутеров установлено в ряд на стене. Я объяснил, что это более экономично - купить несколько роутеров и стандартизировать насадки, чем постоянно менять настройки.

В 2002 году я основал вторую компанию для продажи столярных товаров онлайн. Я искал необычные и специфические предметы для этой отрасли. Сразу же я добавил в свой ассортимент FastCap, так как полностью



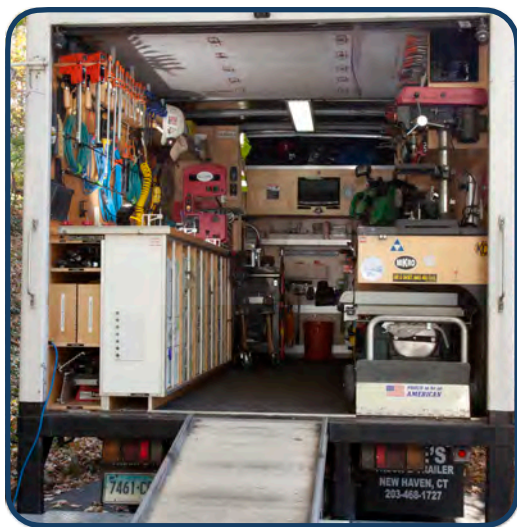
разбирался в их продукции, и так как моя компания начала использовать их продукты еще в конце 90-х годов. С самого начала я смотрел все видео FastCap (Пола Эйкерса).

У меня был неплохой опыт работы в индустрии столярного дела в течение 15 лет. Однако в 2007 году экономика обвалилась, и мои крупнейшие клиенты обанкротились, вынудив мою компанию тоже обанкротиться.

После закрытия своего бизнеса, я некоторое время работал в местной компании, чтобы снова собраться с мыслями, а затем решил открыть компанию по установке столярных изделий. Именно тогда начались большие перемены в моей жизни.

Теперь мне нужно было разобраться, как уместить цех полный инструментов и оборудования в грузовик размером 14 футов (4.27 метра). По времени, когда я собирал второй грузовик, который был более продуман и оптимизирован, FastCap выпустил Kaizen Foam, и это изменило мой подход к работе. Я внедрил подвижные тележки, которые крепились в грузовике и были, конечно же, оборудованы Kaizen Foam. Эти тележки позволяли нам быстро подъезжать к объекту работ с минимальными затратами времени на подготовку и начинать работу немедленно. Это делало нас чрезвычайно эффективными на стройплощадке, всегда держа каждый инструмент прямо у нас под рукой, и, что еще важнее, зная, если какой-то инструмент отсутствует в конце дня. Этот подход практически исключил случаи забывания инструментов на рабочем месте, что сэкономило много денег и времени на покупку новых. Компании начали обращать внимание на наш уровень эффективности и набор навыков, которые выделяли нас среди всех остальных. У нас было бесчисленное количество работы и высокие маржи прибыли благодаря нашей ликвидности и эффективности на стройплощадке. Однако до сих пор я не знал слово "Лин".

У меня был грузовик, в который было вложено столько денег, и этот грузовик был ограблен и обчищен, пока мы работали в городе. Этот случай побудил меня сказать: "Должен быть более эффективный способ, почему мы полагаемся на такие неудовлетворительные системы запираания для грузовиков-фургонов?" Этот вопрос подтолкнул меня изобрести продукт, который помог бы справиться с этой ситуацией. После множества версий, испытаний и ошибок, я разработал продукт под названием TailLock. Этот новый продукт позволял мне дистанционно запирать и открывать заднюю дверь грузовика с помощью пульта ключа. В



последующие годы процесс создания этого продукта позволил мне разработать еще несколько продуктов, экономящих время, которые мы сейчас продаем в нашей отрасли.

Где-то в середине 2009 года, во время передачи "The American Innovator"

Пола Эйкерса, Пол говорил о давнем разговоре о том, что стоит окружать себя людьми, лучшими чем мы сами, и часто единственный способ сделать это эффективно - самостоятельно найти их. Будучи дилером продукции FastCap, я узнал, что Пол будет на строительной выставке JLC в Род-Айленде, и сразу же написал ему письмо, в котором сказал, что нахожусь в 90 минутах езды оттуда и хотел бы приехать, чтобы помочь ему установить и разобрать стенд и работать с ним на выставке. До сих пор одними из самых запоминающихся моментов, проведенных с кем-либо помимо моей семьи, является вечер после закрытия выставки, когда я и Пол просидели и проговорили несколько часов в ресторане Cheesecake Factory в Провиденсе, Род-Айленд. Мы оставались там до закрытия ресторана.

Той ночью, среди многого другого, мы обсудили мой грузовик с инструментами, то есть мобильный мастерский. Он побудил меня записать об этом видео, что я и сделал. Вероятно, это было мое первое видео на YouTube. В 2013 году, через два года, на строительной выставке JLC, он снял эпизод "The American Innovator" внутри моей мобильной мастерской. Все изменения, которые начались с этого момента, станут предметом другой истории. Если вы хотите посмотреть видео,

можете найти его, введя в поисковике "LEAN TRUCK", это будет первое видео на YouTube. Во время этого видео Пол назвал меня "Линовым парнем", но только позже я узнал настоящее значение этого слова. Его заинтересовал не только мой грузовик, но и система удаленного запираания, которую я создал. На самом деле, он хотел, чтобы FastCap выпускала и продавала систему Tail Lock.

Реакция и внимание со стороны различных журналов и видео после этого события стали важным вдохновением для других людей в их стремлении к организации и эффективному использованию не больших пространств.

Я создал вставки из пеноматериала для всех моих ящиков бренда Tanos/Festool, поскольку это была единственная доступная система на тот момент. Люди заметили, и я начал создавать вставки из пеноматериала Kaizen и продавать их онлайн.

Первый раз я прочитал "2 Second Lean" в редакционной версии, которую Пол отправил мне по электронной почте. Я думал, как такое простое может быть Лин? Можно ли действительно так легко внедрить его? В то время мы разрабатывали и готовились строить новую кухню в нашем доме, и мы интегрировали принципы Лин в дизайн кухни. Недавно после того, как кухня была готова, Пол предложил мне посетить



Второй Саммит по Лин, который проходил в FastCap. Я рассказал о том, как философия Лин повлияла на дизайн моей кухни, а также на мое место в индустрии изготовления мебели.

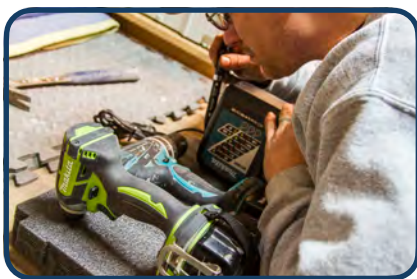
В настоящее время мы поставляем стандартные и индивидуальные вставки из пены клиентам по всему миру. Мы помогаем им избавиться от проблем, предварительно разрезая



пену так, чтобы она точно подходила к инструментальному ящику. Кайзен Фоам позволяет клиентам располагать и разрезать инструменты так, как им удобно, согласно методам, в которых они работают. Это довольно зен-

подобный и

удовлетворяющий процесс, который помогает им начать свой путь по Лин, улучшая свои навыки в своей отрасли. Мы помогаем им на этом пути визуальной ответственности, создавая системы управления инструментами, которые позволяют им стандартизировать свои процессы и рабочий поток. Благодаря социальным сетям, мы все можем учиться друг у друга... каждый с удовольствием демонстрирует свои дизайны и получает признание среди своих коллег. Нет ничего более приятного, чем наблюдать, как этот небольшой продукт



трансформирует жизни и способ работы людей. Это касается и профессиональных специалистов, и механиков, и военнослужащих, и автомобильной, и авиационной промышленности, и так далее.

При создании Лин-среды в мастерской или сервисном пространстве важным фактором является наличие всего под рукой. Устраните потерю времени на поиск инструментов или снаряжения.



Возвращайте их обратно в точное место, откуда их взяли. Стандартизация систем ящиков с инструментами в вашей компании или учреждении означает, что независимо от того, куда направляется сотрудник, не будет потери времени при приспособлении к окружающей среде.

Для меня внедрение философии Лин в моем доме и бизнесе позволило мне увидеть и устранить потери. Больше я не делаю лишних движений и не занимаюсь переанализацией в жизни. Не использую пространство и зоны работы неэффективно. Нет запаса предварительно нарезанных материалов на полках. Большинство наших заказов изготавливаются в течение 1-2 дней из сырья. Метод Лин позволяет нам производить тысячи различных продуктов и отправлять их вовремя. Наше сырье хранится на стеллажах над нашими 6 станками с ЧПУ, легко доступными. Средства на рабочих местах доступны, и, не забудем, Kaizen. Всегда, всегда продолжайте совершенствоваться.



КРИС ХОТЗЕ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР • CRESCERE CAPITOL
ИНВЕСТИЦИИ КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ ДЕВЕЛОПМЕНТ

В начале 2015 года я наткнулся на видео на YouTube от предпринимателя по имени Пол Эйкерс. Меня покорила энергия Пола, и я посмотрел все его видео, которые только смог найти. Пол был настолько серьезен в отношении "непрерывного совершенствования". В своих видео Пол упоминал, что написал книгу под названием "*2 Second Lean*". Книга казалась доступной и менее академической, чем скучные материалы по Лин, которые я изучал ранее.

Одно видео в особенности убедило меня в необходимости приобрести "*2 Second Lean*". Это было видео Пола у него дома, где он показывал свои воздуходувки и инструменты, хранящиеся в упорядоченном порядке в гостевом доме. Пол даже настроил воздуходувку так, чтобы вы могли экономить время, подходя к ней и прикрепляя ее к спине из ее хранимого положения. Все, что делал Пол, направлено на экономию времени и создание порядка. Его страсть помочь нам увидеть его Лин образ жизни меня привлекла.

Я прочитал "*2 Second Lean*" в круизе на Аляску. Для большинства людей чтение книги о Лин в отпуске может показаться странным, но не для меня. Я вернулся с этого круиза более вдохновленным, чем когда-либо. Я знал, что

столкнулся с крупным прорывом в своей жизни, который я могу применить как дома, так и в бизнесе.

Я вернулся домой более воодушевленным, чем когда-либо. Я окунулся в культуру *"2 Second Lean"*. Я начал с домашней жизни, организовал свой гараж и инструменты, используя *"Kaizen Foam"* от FastCap. Мы вычистили шкафы, упростили гардероб, убрали ящики с носками и, в общем, избавились от всего, что нас беспокоило. После успеха, который мы добились дома, я начал внедрять Lean в нашем бизнесе по коммерческой недвижимости, добавляя улучшения Лин к нашим ежедневным собраниям. Одно из первых Лин улучшений, было осознание того, что я проводил слишком много времени за своим столом и недостаточно времени на месте, поэтому, как и Пол, я избавился от своего стула, своего стола и, в конечном счете, своего личного офиса (я даже снял видео об этом).

Мы попросили членов команды предложить идеи для улучшения управления нашими объектами недвижимости. Мы создали видео и карты для мониторинга систем вентиляции и отопления на наших объектах. Мы также начали высаживать растения, устойчивые к засухе, на наших объектах, чтобы уменьшить потребление водных ресурсов.

"2 Second Lean" принес радость нашей команде. Мы обнаружили, что каждый в команде хочет поддерживать культуру непрерывного улучшения. Во всех аспектах нашей деятельности мы начали создавать видео о том, где мы тратим время и ресурсы напрасно. Это было прозрение и поворотным моментом для нас. Мы стали задумываться о времени, которое мы тратим на поездки на работу или походы в банк. Мы использовали технологии для того, чтобы избавиться от физических чеков от арендаторов.

Мы переместили все наши арендные контракты и документы в облако и убрали все наши шкафы для хранения. Это освободило много места в наших офисах. Вместо того чтобы заходить в офис, чтобы получить документ, мы могли получить его из любого места в любое время. Это было

освобождение. Мы полностью изменили нашу организацию и способ взаимодействия с миром на основе "*2 Second Lean*". Эти улучшения продолжаются и по сей день. В конечном итоге, мы обязаны нашим значительным присутствием в социальных сетях на Facebook, LinkedIn и YouTube нашей лояльности к "*2 Second Lean*". Через социальные сети мы открыли Lean способ делиться историями о наших арендаторах и наших объектах недвижимости.

Более всего, Пол Эйкерс - это человек, который хочет выявить лучшие качества в других. Я не могу вспомнить ни одной другой книги, которая передает энергию автора так, как "*2 Second Lean*".

Наши истинные паломничества по Лин никогда бы не произошли, если бы мы не прочитали книгу "*2 Second Lean*". Нам было почетно посетить FastCap с Полом и увидеть все собственными глазами. Мы имели возможность побывать у Пола и Лианн Эйкерс в их прекрасном доме и увидеть, где родился FastCap. Мы посетили Японию с Полом и увидели Лин примененный во многих сферах японской жизни... одна из самых запоминающихся поездок в нашей жизни.

Ашли и я были под влиянием этой книгой и считаем честью быть на Лин пути вместе с Полом и всеми теми, кто прочитал "*2 Second Lean*".



КЛАЙД ЛИБОЛТ

ВЛАДЕЛЕЦ • LIBOLT RESIDENTIAL DRAFTING

Я начал свой Лин путь в первый день, после того как услышал Пола Эйкера в его радишоу по субботам под названием "The American Innovator". Он делился со своей аудиторией своей страстью к новому способу мышления и новому подходу к наблюдению за всем, что мы делаем. Он интервьюировал интересных людей, которые делились своими опытами в Lean. Он озвучивал свой недавно начатый Лин путь с нами, радиослушателями, каждую субботу утром, и мы учились вместе, делились нашими неудачами и победами в Лин. Я не мог дождаться следующих выходных, чтобы включить свое радио.

Десять лет назад Пол Эйкерс представил концепцию 2 *Second Lean* и изложил эту идею в своей первой книге. Эта книга сделала основное представление о непрерывном улучшении настолько простым, как начальное образование. У нас всех есть повседневные разочарования, и просто исправив то, что беспокоит нас, мы можем улучшить свою повседневную жизнь. Конечно, мы все можем придумать улучшение, которое сэкономит 2 секунды в день, не так ли? На самом деле, когда это улучшение применяется, оно становится игровым переключателем. Это создает культуру Лин, которая изменит траекторию любой организации. Это меняет наше внимание с попыток придумать корпоративное главное

улучшение на то, чтобы каждый человек последовательно, целенаправленно и стратегически развивал свою концентрацию на маленьких, отдельных актах Kaizen. Редко бывает, что улучшение экономит всего 2 секунды, но часто маленькое улучшение может экономить каждый день минуты или даже часы нашей жизни.

Моя компания занимается проектированием жилых помещений. Чтобы завершить набор готовых к разрешению чертежей для дома, требуется сотни шагов. Создание индивидуального дома - это как построить машину с нуля. Есть элементы, которые нужно добавить для безопасности, стандарты, которым нужно соответствовать, и важные детали, которые нельзя забыть. Все это делается для того, чтобы конечный продукт был красивым, уникальным, прочным и мог строиться легко и в рамках бюджета.

Я работал самостоятельно из своего дома в течение 16 лет. Я использую Lin с тех пор, как познакомился с Полом, и практикую *2 Second Lean* с момента его появления. Недавно я только что нанял сотрудника на неполный рабочий день, который также работает из своего дома. Самое трудное в практике Lin для меня было то, что я был единственным владельцем компании. Я был единственным, кто придумывал и внедрял улучшения. Я обратился к онлайн-видео Пола, где его сотрудники показывали свои улучшения, и хотя они работали в совершенно другой сфере, я задал себе вопрос: как я могу применить их концепцию в своей деятельности?

Как у меня улучшались процессы, я заметил, что информация о качестве моих услуг стала распространяться, что приводило к большему объему работы и большему числу клиентов. Было трудно, но я продолжал практиковать *2 Second Lean*, и теперь я испытываю его пользу.

Первый проект, который я завершил 16 лет назад, занял у меня 5 недель, и это был мой единственный проект на тот момент. Тогда я работал долгие часы, шесть дней в неделю. Сегодня мой ассистент и я одновременно работаем над 35 проектами, и мы можем завершить план за неделю. Мои

рабочие часы сократились почти наполовину, и при этом мой доход увеличился в пять раз по сравнению с тем, что я зарабатывал 16 лет назад. Постепенно мои процедуры превратились в систему, которая создает отличный продукт с большим вниманием к деталям, и у меня есть клиенты, которые возвращаются ко мне снова и снова.

Если вы еще не попробовали *2 Second Lean*, то давайте сегодня станет вашим стартовым днем. Время уходит впустую. Мое самое большое сожаление - это то, что я не знал о *2 Second Lean* раньше... он меняет жизнь. Это был несовершенный путь, но он был насыщенным и удовлетворяющим.

Спасибо, Пол, за ваше наставничество и за создание концепции *2 Second Lean*.



ДЭЙВ ЛИЛОНЕК

ВЛАДЕЛЕЦ • STICKY RX REFINISHING SOLUTIONS
ЭКЗОТИЧЕСКАЯ РЕСТАВРАЦИЯ САЛОНА АВТОМОБИЛЯ

2 *Second Lean* и общее руководство Пола Эйкерса оказали глубокое влияние на мою жизнь и лидерство в моем бизнесе.

В 1997 году, в возрасте 27 лет, я начал свой первый бизнес под названием Automated Machine Technologies, Inc. (АМТ). Как инженер механик с богатым опытом проектирования и создания автоматизированных сборочных и испытательных машин, я решил начать свой собственный бизнес. Хотя бизнес был успешен, я, честно говоря, не имел понятия о том, как управлять или возглавлять компанией. Это, безусловно, замедлило рост меня как личности и также рост моего бизнеса.

В конце 2015 года я начал еще один бизнес, который стал дочерним подразделением АМТ и назвал его Sticky RX Refinishing Solutions. Это предприятие занимается восстановлением внутренней отделки для автомобилей Ferrari, Maserati, Lamborghini и других экзотических автомобилей. Мы являемся мировой компанией, предоставляющей услуги дилерам, владельцам автомобилей и независимым автосервисам. Наш рост был поразительным, и он бросил нам серьезные вызовы.

В первом квартале 2019 года я был очень разочарован объемом продукции и общей культурой нашего бизнеса. Я был разочарован в себе и своей команде. Культура здесь была очень неформальной, и мы не придерживались каких-то стандартов. Наша команда проявляла небрежное отношение: часто опаздывала, имела плохую регулярность, не придерживалась сроков, не уважала клиентов, не уделяла должного внимания оборудованию и инструментам на предприятии и, прежде всего, не ценила ресурсы и не проявляла бережливости.

По мере того, как разочарование усиливалось, и я работал все больше и больше часов (часто 70-75 в неделю), чтобы компенсировать все наши потери и общую плохую культуру, которую я создал, я начал искать способ серьезно изменить ситуацию. Хотя ранее я уже сталкивался с Лин, я не сильно понимал его, из-за того, как он был представлен. Традиционный способ представления Лин очень академичен и неэффективен в практике бережливости.

На этом этапе я обнаружил Пола Эйкерса на YouTube и начал обращать особое внимание,

смотря множество его видео. Вдохновение было потрясающим. Я просматривал видео экскурсии по FastCap и Seating Matters. Я был пленен. Я сказал себе: "Я хочу такую культуру и уровень совершенства в своей организации".

Поэтому я начал составлять план внедрения Лин. К тому моменту я еще не прочитал "*2 Second Lean*", но планировал сделать это в ближайшем будущем. YouTube видео были достаточным мотиватором, чтобы начать двигаться.



Я составил презентацию в PowerPoint для своей команды, которую представил 1 апреля 2019 года (День дурака, но это не была шутка, поверьте). В предыдущие выходные, как только я закончил презентацию, я решил отправить ее Полу. В течение 3-4 часов после того, как я отправил сообщение, Пол ответил мне аудио-сообщением, которое было очень вдохновляющим и полезным. В тот день я начал свою дружбу с Полом, и с тех пор мы общаемся практически каждый день. Он очень дорогой друг, и он оказал значительное влияние на мою жизнь и руководство моей компании. Я считаю Пола своим наставником по Lean и жизни.

Презентация в целом была хорошо принята, однако возникли некоторые опасения и небольшое негативное отношение. В итоге, очень скоро было уволено два человека. Было ясно, что эти люди будут сопротивляться и подрывать усилия позитивных членов команды. Я не мог и не буду терпеть такого отношения. Они должны были уйти, так как я был решителен изменить наш образ жизни и создать потрясающую культуру.

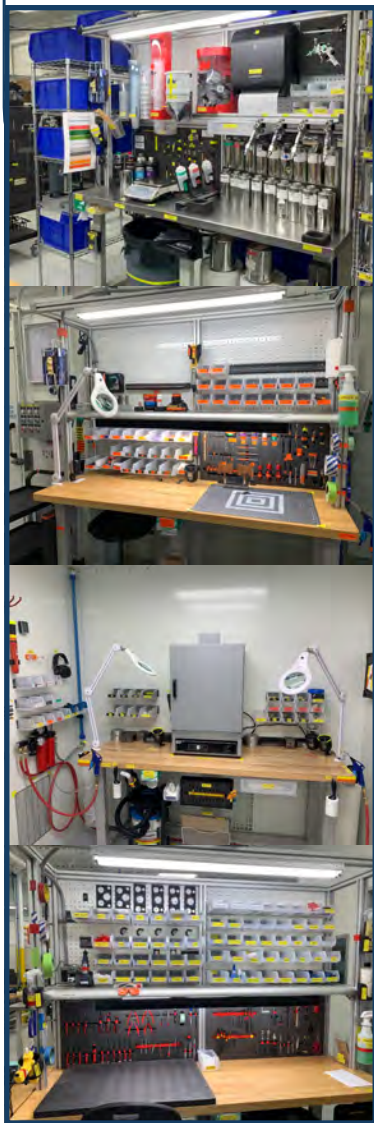
Если я сказал бы, что последние 1,5 года были легкими, это было бы неправдой. Теперь я не мог закрывать глаза на проблемы. Я теперь должен был идти навстречу каждой неприятной ситуацией и делать это незамедлительно. Было много очень неприятных



разговоров. Честно говоря, я удивлен, что мне не пришлось уволить больше людей, и удивлен, что никто не ушел добровольно. Мы начали вносить изменения каждый день. Мы начали внедрять новую культуру и поведение, изгоняя халатность. Теперь мобильные телефоны запрещены, за исключением времени перерывов и обедов. У нас есть система времени и сигналов для начала и конца рабочего дня, перерывов и обедов. Моя команда безупречно следует всем стандартам. Вы никогда не найдете ничего вне места в нашей комнате для отдыха или зоны кофе. Она безупречна каждую минуту, без исключения. Наши ваннны комнаты сверкают чистотой каждую секунду, и мы все по очереди убираем их. Уважение к людям и ресурсам продолжает расти с каждым днем. Теперь я могу сказать, что я люблю каждого из своих сотрудников, и каждый ценит эту организацию. Мы действительно семья. Мы уважаем и заботимся друг о друге. Это изменение потрясающее.

Мы начали этот путь медленно и упорно добавляли новые элементы каждые несколько недель. Сначала у нас не было ежедневных утренних собраний. Мы проводили одночасовое собрание по

ПОСЛЕ





понедельникам перед обедом. Каждый член команды делал 2-3 улучшения в неделю. Это было небрежно, слишком небрежно. Но к этому моменту я прочитал "2 Second Lean" и стал внедрять все больше и больше Лин в нашу культуру. Мы начали с

утренней гимнастики. Затем мы добавили ежедневный 3Синг. Затем мы решили добавить 30 минут 3Синга каждый понедельник, среду и пятницу, а по вторникам и четвергам проводить 30 минут *соджи* (掃除 - японское слово означающее уборку). Когда мы делаем *соджи*, мы делаем это в полной тишине - без разговоров, без музыки, без работы оборудования, кроме пылесоса. Команда полюбила наш новый ката (ритуал).

Последние 6-8 месяцев наша ката включает ежедневные утренние собрания, 3Синг, *соджи*. Она также включает развитие наших людей через аудиокниги, видео, обсуждения и прогулки по улучшениям (каждый человек показывает свои улучшения за предыдущий день). Мы изучаем 8 видов потерь, 10 предписаний Тайчи Онно и изучаем японский язык.

Когда я вспоминаю о том, как мы работали до того как мы имплементировали Лин, мне, честно говоря, стыдно. Я управлял хаосом почти 23 года, пока не проснулся и не перестал делать глупости. Знакомство с Полем и становление Лин-мыслителем изменило мою жизнь, и мы никогда не вернемся назад.

Каждый день я прихожу на работу с энергией, готовый завоевать мир. Улучшения, которые делает моя команда, часто заставляют меня прослезиться. Наш бизнес растет и приносит огромную прибыль, и при этом мы продолжаем предоставлять больше и больше ценности нашим клиентам без повышения цен. Наши зарплаты и льготы продолжают расти, а наши затраты уменьшаются.

Самое главное для меня - это развитие людей. Если вы хотите создать удивительную организацию, которая работает как швейцарские часы, вы должны уделять время развитию себя и своих сотрудников. Конечно, Kanban-системы и 3Синг - это мощные инструменты, но ваши люди - ваше главное достояние. Тратьте значительное время на их развитие, и все остальное будет происходить почти само собой, как по волшебству.



ДЭЙВ БЕКВЕРС

ДИРЕКТОР • ACCEL CONSTRUCTION CONSULTING • СТРОИТЕЛЬСТВО

Наши обязанности

Я проработал в строительстве 39 лет, у меня было огромное количество возможностей столкнуться с проблемами в этой отрасли. Начав свою карьеру как трубоукладчик на нефтяных месторождениях Аляски на протяжении 12 лет, а затем проработав 27 лет в качестве коммерческого столяра, мастера, суперинтенданта, главного суперинтенданта, управляющего проектами и менеджера по качеству в округе, а также, с недавнего времени, менеджера по Лин-процессам в округе, я попробовал почти все аспекты строительства - от небольших офисов и моллов до курортов стоимостью 1,3 миллиарда долларов и небоскребов стоимостью полмиллиарда долларов.

Хорошо известно, что когда вы достигаете уровня управления на стройплощадке, рабочие недели становятся невероятно длинными и наполненными проблемами. Мы становимся хорошими пожарными, если хотим преуспеть в нашей сфере. Я действительно стал хорош в этом и часто приходилось работать 6 или 7 дней в неделю, по 12-16 часов в день. У меня была жена и 5 детей, о которых нужно было заботиться, поэтому казалось, что быть хорошим в своей работе - это лучший способ держать наш холодильник всегда полным и удовлетворять все другие жизненные потребности.

Осенью 2014 года, когда мне было 52 года, и я работал в должности суперинтенданта на высотном здании в Гонолулу для одного из крупнейших генеральных подрядчиков в Северной Америке, мне была поставлен диагноз рака толстой кишки третьей степени. Мне дали 29% шансов на выживание до начала химиотерапии и радиотерапии. Я вернулся домой в штат Вашингтон, чтобы сразиться с этой болезнью. Во время химиотерапии и радиотерапии я провел много времени, сидя на диване, думая о жизни. Потом доктора мне сообщили, что лечение не дает результатов. Вероятность выздоровления резко упала, и мне сказали вернуться домой. Сидя на диване и продолжая размышления о прожитых годах, я понял, что я сожалею только об одном. Я никогда не жалел об отсутствии большего количества построенных зданий, заработанных денег или большего успеха... Я сожалел о том, что был в управлении стройками. Я пропустил так много моментов из жизни моих детей на этих, казалось бы, тривиальных стройплощадках. Моя жена большую часть времени воспитывала детей, и десятки походов на кемпинг, рыбалку и семейные уикенды были упущены. Мой "банк семейных воспоминаний" был грустно пустым.

Бог имел на меня свои планы, и рак был побежден. Через всего два месяца после той встречи я вернулся на работу. Однако работа уже не казалась



прежней. Мои сомнения продолжали посещать меня. Я обсудил с одним из вице-президентов нашей компании необходимость нового процесса реализации проектов, который мы назвали "новым рецептом". Он сказал мне отправиться на Конгресс по Лин Лин Лин 2016 года в Чикаго, чтобы узнать, что такое "Лин строительная система". Именно там я впервые прочитал книгу "*2 Second Lean*" и провел 4 полных дня, слушая свидетельства и истории команд, которые успешно применяли этот "новый рецепт"!

“Исправь то что беспокоит тебя” застряло в моей голове, и простота *2 Second Lean* преследовала меня. Я теперь был управляющим по качеству в округе и сообщил руководству о необходимости внедрения Лин в нашем округе.



Они посмотрели на меня с сомнением и опаской. Появились слова "слишком хорошо, чтобы быть правдой" и "попробуйте что-то небольшое". На многих выходных я навещал наш новый высотный проект и видел нашего суперинтенданта и бригадира. Это раздражало меня...то чем я сожалел сидя на диване вернулось ко мне. Я заглянул и спросил их: "Почему вы здесь каждые выходные?" Они оба ответили в унисон: "Табельные карточки! Нам нужно проверять их, кодировать, печатать, заставлять каждого работника подписывать их, получать одобрение, сканировать и предоставлять их каждую неделю! Когда мы обнаруживаем ошибки, нам приходится находить работников, уточнять часы работы и заставлять их подтверждать, а потом получать одобрение до понедельника." Это был гигантский процесс. Я сказал им, что хочу исправить

это. Их ответ был типичным: "Так всегда делали! Никто никогда не изменит это. Было бы здорово... но..."

Я провел исследование цифровой системы учета времени, и один из руководителей ведущей платформы этой отрасли случайно приезжал в Гонолулу. Я организовал встречу и получил одобрение руководства для проведения испытания. Было очень много сомнений и очень мало осторожно оптимистичных членов команды. У нас было много мастеров в возрасте 60 лет, которые никогда не пользовались смартфонами или iPhone. Эти люди освоили это за



несколько минут.

По мере внедрения новой системы, слухи начали распространяться, и один из менеджеров по безопасности из главного офиса в США позвонил и сказал мне остановиться, потому что ему нужны подписи на каждой табельной карточке, подтверждающие, что рабочие не пострадали и часы указаны правильно. Я спросил: "Почему?" Это тактика, которую я изучил на конгрессе Лин. Затем я продолжил: "Мы когда-либо не выплачивали деньги, когда рабочий обнаружил, что его часы указаны неправильно после подписания?" Бухгалтерия сказала: "Никогда." Я спросил: "Мы когда-либо отклоняли заявление о травме, когда после подписания оказалось, что есть травма?" Отдел кадров сказал: "Никогда." Поэтому я ответил менеджеру по безопасности: "Нет. Я не остановлюсь, пока генеральный директор не пришлет мне письмо с

просьбой остановиться." Конечно же он не был доволен таким ответом.

Затем я получил звонок из главного офиса Северной Америки, который сказал мне остановиться до проверки безопасности. Это могло занять год или около того. Я знал, что между программным обеспечением и нашей сетью нет интерфейса, поэтому мой ответ был таким же: "Нет... я не останавлиюсь до тех пор, пока генеральный директор не отправит мне письмо или не позвонит и не скажет, чтобы я остановился, потому что ранее в этом году он отправил письмо



всем сотрудникам, призывая нас улучшить то, что мы делаем, и я просто следую его указаниям". Опять же, им было непривычно слышать отказ.

К этому моменту у нас уже работало 3 объекта на новом процессе, и отделы бухгалтерии и производства выражали огромное одобрение! Мы шли вперед и имели большой успех! Мои руководители в округе были под большим давлением со стороны главного офиса и офиса в США, и они спрашивали, почему мы "идем своим путем"! В свою защиту я сказал, что они всегда поддерживали мои усилия.



Прошло еще несколько месяцев, и я находился на том же строительном объекте, где все началось. Я стоял на палубе офиса напротив стройплощадки, когда кто-то похлопал меня по плечу. Я обернулся и увидел там генерального начальника. Он провел десятилетия в строительной отрасли и обычно был очень серьезным и профессиональным. Но на этот раз я увидел, что он был очень эмоционален. Он сказал: "Дейв, можно с тобой поговорить?" "Конечно," ответил я. Он продолжил: "Дейв, многие говорят о необходимости изменений, и ничего не происходит. Поэтому, когда ты сказал, что изменишь систему учета рабочего времени, нам было трудно в это поверить." Теперь он был переполнен эмоциями. "Мы видели, как ты провел внедрение цифрового учета времени, несмотря на возражения и прямые приказы остановиться, и это изменило всё! В последние несколько месяцев я проводил выходные дни дома с сыном. Спасибо."

У меня пересохло в горле. И тут я понял, что произошел момент, который изменил жизнь, что мы не просто изменили финансовый результат стройплощадки (тысячи

часов сверхурочной работы по всей компании будут устранены), и мы не только уменьшили уровень стресса на работе и в жизни рабочих, мы только что изменили жизнь маленького мальчика. Мы изменили семью. Возможно, мы уменьшили часть того сожаления, которое преследовало меня! Одно обстоятельство побудило меня к действию. Мы преодолели все преграды, чтобы изменить его, задавая вопрос: "Почему?" Успех этой сложной борьбы стал мотивацией для многих людей, чтобы посмотреть на тысячи процессов, которые перегружены потерями и задать вопрос: "Почему?"

Прошел еще один месяц, и все стройплощадки перешли на цифровой учет времени. Мой телефон зазвонил, и на экране было видно, что звонит главный офис. "Вот опять," - подумал я.

Это был Национальный менеджер - тот самый, который приказал мне остановиться. Он сказал: "Дейв, ты не мог бы сделать мне одолжение?" Я ответил: "Конечно, если я смогу помочь!" "У нас будет национальный технический саммит в Лас-Вегасе в следующем месяце, и я надеюсь, что ты сможешь приехать и рассказать о цифровом учете времени, который вы используете."

Сейчас они разрабатывают свою собственную программу, надеясь догнать систему, которую вы внедрили, и перевести на нее районы по всей Северной Америке. Они рассматривают все процессы, которые вызывают недовольство.

Для меня Лин - это не только улучшение финансовых показателей, хотя экономические преимущества важны, но они все же уступают по значимости улучшению жизни наших работников. Лин дает им возможность улучшать то, что они делают и как они делают! Даем им голос и позволяет избавиться от менталитета "ты здесь, чтобы делать то что говорят, а не для того чтобы улучшать".

Я считаю, что как лидеры наших отраслей, в какой бы отрасли мы ни работали, если мы видим возможность улучшить финансовый результат, то это наша обязанность. Но

если мы видим что-то, что улучшает жизнь детей и семей наших работников, улучшает баланс между работой и личной жизнью, это не просто наша обязанность, это наша профессиональная и моральная ответственность.



БРИТАНСКАЯ КОЛУМБИЯ

ДЭВИД ЭНДАКОТ

СО-ВЛАДЕЛЕЦ • ATKINSON LANDSCAPING • ЛАНДШАФТНЫЙ ДИЗАЙН

НАШЕ ЛИН ПУТЕШЕСТВИЕ – ATKINSON LANDSCAPING

Кто мы?

Меня зовут Дэвид Эндакот, и я совладелец компании Atkinson Landscaping вместе с моим партнером по бизнесу, Мэттом Аткинсоном. Он выбирал название компании, но мне предоставил возможность рассказать о нашем пути Лин!

Мы расположены в Кloverдейле, Британская Колумбия. Это небольшой городок, неподалеку от Ванкувера. Мы работаем на протяжении 5 лет и специализируемся на уходе за ландшафтом и простых ландшафтных проектах. Большая часть наших проектов масштабируется, и продолжительность работы составляет не более 2 недель. Из-за специфики нашего бизнеса важно, чтобы мы работали эффективно, так как наш доход зависит от объема, а не от маржи. Для получения прибыли нам необходимы простые системы, чтобы давать возможность нашим командам быстро обучаться и становиться эффективными, и Лин стал для нас мощным инструментом.

Как мы начинали?

Мы познакомились с Лин благодаря нашему хорошему другу Аллену, который работает в Northwestern Property

Maintenance. Аллен, кстати, устанавливал искусственный газон для Пола, и вскоре после знакомства с ним, внедрил Лин в свой бизнес. После прочтения книги "*2 Second Lean*" и осознания, того как это повлияло на Аллена и его бизнес, для нас стало очевидным, что и нам нужно внедрить Лин.

Теперь мы практикуем Лин уже около 2 лет. С самого начала не все было гладко, и мы еще не раскрыли всего потенциала Лин. Однако аспекты Лин, которые мы успешно внедрили, вывели наш бизнес на новый уровень.

Некоторые моменты из нашего опыта

Наша компания находится на ферме, и долгое время у нас не было крытых помещений. Кроме того, у нас часто идут дожди! В начале нашего Лин-пути мы проводили 3 встречи по Лин в неделю. Иногда эти встречи проходили замечательно – мы собирались в теплое утро, любовались восходящим солнцем, обсуждали улучшения и наслаждались кофе и пончиками. Однако намного чаще эти встречи проходили на морозе, под дождем, в грязи, или мы толпились в металлическом контейнере размером 8 на 20 футов, сделанном из переработанного контейнера для мусора! Часто это было сочетание всех перечисленных условий. Было трудно развивать творческие идеи у людей, когда они борются с переохлаждением.

Мы также выучили урок о том, как правильно поддерживать и вовлекать людей в Лин. Вначале многие из нашего персонала не понимали смысл Лин. Несколько человек ушли после внедрения Лин. Я уверен, что непонимание командой важности Лин было скорее результатом недостаточно эффективного обучения и внедрения, чем чем-то еще. Если бы нам пришлось это повторить, я бы сосредоточился на личном внедрении как можно большего количества улучшений и позволил результатам говорить самим за себя, вместо попыток «вынудить» сотрудников предлагать идеи.

Наконец, иногда, когда было внедрено улучшение, я называл его "Анти-Лин", потому что это увеличивало время выполнения задачи или просто не казалось логичным. Эти улучшения могут быть сложными и, если они неудачно воплощены, то они могут снизить мотивацию сотрудников по предложению будущих улучшений. "Анти-Лин" возникает из-за хороших намерений, а работа с сотрудниками над их идеями поможет сохранить их заинтересованность в непрерывном предложении ежедневных улучшений.

Успех

Хотя у нас были некоторые неудачи, мы видели гораздо больше успехов. Некоторые из наших сотрудников полюбили Лин с самого начала, даже несмотря на наши недостатки во внедрении.

Один из наших сотрудников, в частности Коди, действительно взял Лин на вооружение это и пошел дальше. Коди до сих пор работает у нас и часто демонстрирует, каким должен быть хороший лидер Лин. Я помню, что на одном из наших первых утренних собраний он поделился с нами, как теперь готовит корм для своей собаки, чтобы сэкономить время каждое утро. Он также ответственен за одно из моих любимых улучшений "Лин Замок". Оно заключается в том, что он перевернул замки на наших контейнерах, чтобы легче получить доступ к замочной скважине (см. реализованные улучшения ниже).

Мэтт и я много работали, чтобы создать бизнес, сосредотачивающийся на росте и уполномочивании нашей команды. Всегда была цель установить стандарт того, какой должен быть лучший работодатель. Лин дал нам возможность предоставить сотрудникам больше ответственности и позволил им иметь возможность влиять на управление бизнесом. Лин помогает нашим членам команды думать не как сотрудникам, а как владельцам.

В будущем мы планируем перевести нашу компанию на структуру "открытого управления", которая позволит нашим

сотрудникам видеть наши финансы и как тратятся наши деньги. Это даст им возможность видеть, как их улучшения прямо влияют на финансовые результаты. Мы надеемся, что открытие наших финансов ускорит наше Лин путешествие.

Мы в восторге от того, как наша компания росла за последние 2 года с внедрением Лин, но кажется, что мы только касаемся поверхности ее полного потенциала. Мы с нетерпением ждем, каким станет Лин через 20 лет внедрения!

Заключение

Многое из нашего путешествия было вдохновлено другими владельцами бизнесов, и было бы неправильно не упомянуть их. Прежде всего, Эллен из Northwestern познакомил нас с Лин, и я позаимствовал много идей у него. Еще одним большим влиянием на нашу компанию стал Майк из Augusta Lawn Care в Вашингтоне. Многие из моих улучшений, перечисленных ниже, были вдохновлены идеями в их компании.

Наконец, я хочу поблагодарить Пола за то, что он позволил нам написать о нас в его книге. Я связался с Полом, когда получил его номер телефона. Когда я, наконец, набрался смелости написать Полу сообщение, он был очень поддерживающим и предложил мне возможность поделиться нашей историей в его книге! Не говоря уже о том, что наша команда была в восторге от голосового сообщения от него!

Если вы хотите связаться с Мэттом или со мной, пожалуйста, обращайтесь! Мы любим общение от других предпринимателей и учимся у них.

Вы можете с нами связаться по телефону +1 778-588-5088.

Звоните в любое время!

И наслаждайтесь Lean путешествием!

НАШИ ЛИН ВНЕДРЕНИЯ

Бережливый поиск

“Лин Замок” - одно из моих любимых улучшений из-за его простоты. После того, как замок был перевернут, наш персонал теперь может разблокировать и войти в контейнер намного быстрее. Мы могли сразу внедрить эту Лин идею без предварительной работы. Сразу после улучшения мы стали экономить секунды несколько раз в день!

Косилки без прицепа

Мы раньше использовали грузовой прицеп для хранения нашего оборудования для кошения газонов. Однако это было неэффективно, так как тратилось дополнительное время на подключение и отключение прицепа, маневрирование при движении в узких районах. Полное удаление прицепа позволило сэкономить огромное количество времени. Не говоря уже о сэкономленных расходах на покупку, хранение и обслуживание прицепов.

Станция заточки лезвий

Станция для заточки лезвий была создана, чтобы обеспечивать всегда острые лезвия на наших газонокосилках. Тупые лезвия помещаются в верхнюю емкость, а после заточки они помещаются в соответствующее место на нижней полке в зависимости от типа газонокосилки. Это будет улучшено, так как мы работаем над уменьшением числа различных газонокосилок, что позволит ограничить количество различных лезвий, необходимых для работы.

Хранилище для удобрений

Хранилище для удобрений хранит все продукты, которые мы используем для газонов. Справа находятся контейнеры, в которых хранятся продукты и измерительные ёмкости. На каждом контейнере написано описание продукта и его расход при нанесении. Дополнительные продукты

хранятся в левой стороне бункера. Улучшение, которое мы можем внести, это внедрение системы Канбан для автоматического оповещения нашего офиса о необходимости пополнения запасов, когда они подходят к концу.

Место для совещаний

Зона совещаний, также используемая в качестве мастерской для ремонта оборудования, является одним из наших последних улучшений. Это дает нам возможность проводить достаточно комфортные утренние собрания. Мы можем осветить всю область с помощью двух прожекторов. Это отлично работает и позволяет нам оставаться сухими!



ДЭРИК ХОЛАНД

ПРЕЗИДЕНТ • THE CLOSET DOCTOR

УЛУЧШЕНИЯ ДОМА И СТОЛЯРНЫЕ ИЗДЕЛИЯ

Я всегда был тем человеком, который стремится улучшить свой способ работы. Если я могу делать это лучше, быстрее и проще, я обязательно найду способ сделать это. Когда я начал свой собственный бизнес, The Closet Doctor, моя мечта заключалась в том, чтобы создать место, похожее на авто спортивный магазин NASCAR... все в идеальном порядке и абсолютной чистоте. В начальные годы моего бизнеса, я посетил несколько "больших" магазинов в своей отрасли, компаний, на которые я смотрел и думал: "Вот такими нам нужно стать." Но я не имел понятия, что они делают это все неправильно! Спустя десять-двенадцать лет работы, наше представление о магазине нашей мечты оказалось далеко от реальности. Следуя примеру других магазинов, мы привезли тонны товаров и запасов, хранимых на тысячах квадратных футов складов. Несмотря на всю эту продукцию, у нас всегда не хватало необходимых материалов для завершения проектов, что вызывало задержки в работе и регулярные звонки поставщикам с просьбой ускорить доставку заказов. Я понимал, то как мы все делали, не работает, и что должен быть более эффективный путь.



Я знал о концепциях Лин и пытался прочитать и понять несколько книг по этой теме. Однако они были сложными и рассматривали процессы компании Toyota и их систему производства для много миллиардной компании. Было крайне сложно понять и извлечь концепции, которые бы работали для нашего небольшого бизнеса по изготовлению шкафов и мебели и действительно приносили пользу.

Я был знаком с FastCap, потому что мы использовали их первый продукт, накладки на шурупы Fastcap (простое и гениальное решение по сравнению с предыдущими вариантами), и их удивительные мерные ленты, а также несколько других продуктов, которые мы приобрели после того, как увидели их на деревообрабатывающей выставке. В 2011 году я узнал о книге Пола Эйкерса "*2 Second Lean*". Закажал ее и был удивлен, когда она пришла, насколько тонкая она была! Как может она быть полезной, если она такая короткая? Воскресным вечером я сел и поглотил ее за пару часов. Концепции Лин просто сразу прояснились у меня в голове. Теперь я понял, как их применить к нашей ситуации и нашему бизнесу. Я хотел воплотить то, что открыл Пол! Я немедленно заказал больше экземпляров "*2 Second Lean*" и раздал их сотрудникам, и мы отправились в наше путешествие Лин.

Мы незамедлительно прошлись по всему нашему накопленному запасу и хламу, и продали, выбросили, пожертвовали или вернули поставщикам материалы. Тогда я был должен поставщику примерно 15 000 долларов, и когда мы приступили к инвентаризации, мы поняли, что у нас на полках лежит примерно на ту же сумму его товара, который мы никогда не будем использовать! Мы изменили процесс производства, переместили оборудование и улучшили многие другие процессы. Вся компания была взволнована, когда мы улучшали наш бизнес. Мы разработали и улучшили стандарты для выполнения задач и системы заказа у поставщиков, которые исключили ошибки и постоянный дефицит материалов. Наши сотрудники придумывали улучшения,

которые решали наши проблемы. Все это стало возможным благодаря вдохновению, которое дала простая, легко читаемая книга Пола Эйкера.

Сегодня мы ведем прибыльный бизнес с отличными сотрудниками и прекрасной культурой постоянного совершенствования. Когда люди приходят и видят наш бизнес, они не могут поверить, насколько чистый и организованный наш цех, сколько мы производим на такой маленькой площади и насколько замечательные наши сотрудники. Менторство Пола и сеть других людей и бизнесов, с которыми я связался благодаря "*2 Second Lean*", просто удивительны и действительно изменили мою жизнь.

Я хочу поблагодарить за предоставленную мне возможность. Пока я писал все это, я осознал, что хочу сказать спасибо и Вам. Ваша книга, Ваше руководство, та группа людей, которую вы объединили вокруг этой общей идеи - все это было удивительно и существенно трансформировало мою жизнь. Прежде всего, спасибо за то, что стали моим другом и потратили столько времени на общение со мной. Благодарю Вас за все, что вы делаете для других. Если у вас когда-либо возникнут трудности или понадобится помощь, я всегда буду рядом, чтобы помочь Вам.



ПОРТУГАЛИЯ



ФИЛИП МАРКУС

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР • ТОРРЕ
ПРОИЗВОДСТВО СТОЛЕШНИЦ ДЛЯ ДОМА

ПРОТИВОЯДИЕ ОТ СКУЧНОЙ ЖИЗНИ

Меня зовут Филип, я живу в Португалии в небольшом городке у моря, где я владею и управляю производственной компанией, занимающейся изготовлением гранитных столешниц для кухонь. Мне 40 лет, и мой "настоящий" путь к Лин начался 5 лет назад. Я говорю "настоящий", потому что раньше я уже сталкивался с традиционным подходом к Лин (с консультантами и диаграммами), который не приносил результатов и не вдохновлял меня.

Я случайно обнаружил *2 Second Lean*, когда искал в Интернете стоячие столы. Наткнулся на видео Пола о Лин-столе и он меня сразу заинтриговал. Прочитав книгу Пола "*2 Second Lean*", я полностью понял трудности, с которыми сталкиваются большинство владельцев бизнесов, и был захвачен простым подходом, описанным в книге, создающим культуру непрерывного совершенствования. Я говорю "простой", но не легкий. Я понял, чтобы иметь шанс добиться успеха с *2 Second Lean*, в отличие от других "подходов к Лин", требуется полное и абсолютное вовлеченность лидера в начинании и поддержке пожизненного стремления к личному развитию и улучшению. Я могу рассказать о том, как много

хорошего сделал 2 *Second Lean* для моего бизнеса, но еще большее влияние оказалось на мою жизнь.

Через постоянное личное совершенствование я оставил позади некоторые зависимости, которые носил в течение десятилетий. Я улучшил свое здоровье и физическую форму, успешно пройдя полный "Ironman" и другие триатлоны. Я путешествовал по всему миру, чтобы учиться у друзей Лин в США, Канаде, Германии, Великобритании, Ирландии и Японии. Я стал лучшим мужем, лучшим лидером и гораздо больше полюбил себя. Похоже, что все это хорошо, но это конечный результат ежедневного безжалостного процесса чтения книг, столкновения с бесконечными проблемами, преодоления своих страхов, катастрофических неудач и набора смелости встать и попробовать еще раз.

Это трудно и часто просто не весело. Так зачем заморачиваться, когда всегда есть легкий путь? Почему я продолжаю толкать себя вперед? Потому что легкий путь ведет к пустой жизни, полной сожалений и разочарований. Эта жизнь не для меня, и поэтому я борюсь. Жизнь тяжела. Она должна быть трудной, и это нормально. Я приветствую трудности, это возможность для меня расти и становиться ближе к реализации того потенциала, который мне дал Господь. Помните, что вы живете только один раз. Жизнь - это не репетиция... это реальное действие. Желаю вам долгой и осмысленной жизни!



ГЕН ВАГУЛА

**СО-ВЛАДЕЛЕЦ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
LED DIGITAL GUIDANCE MESSAGE BOARD**

Моя история в основном связана с личным развитием и тем, как я стал тем, кем я являюсь сегодня. Эта история началась в 2001 году, когда я поступил в Эстонские Воздушные Силы после окончания Эстонской Авиационной Академии. Моя специальность была связана с системами воздушного наблюдения. В то время у нас был всего один дальний радар советского периода, и это все, чем мы располагали. Нам пришлось начать с чистого листа и создать все с нуля. Вместе мы закупили радар дальнего обнаружения у Lockheed Martin и несколько радаров ближнего обнаружения. Я быстро продвигался по карьерной лестнице, и в те годы я также был представителем Эстонии в комитете НАТО по оборудованию, отвечающем за управление и обслуживание радаров НАТО. После восьми лет службы я перешел в запас в качестве капитана Воздушных Сил.

Я перешел на гражданскую авиацию в Эстонских Службах Воздушной Навигации, компании, которая несет ответственность за управление воздушным движением над Эстонией. Там я был менеджером по обслуживанию с дополнительными обязанностями по сертификации и техническому контролю качества всех системных поддержек. Мое настоящее личное развитие началось именно там. В

армии у вас есть ваше звание, и вам не интересны чувства или заботы людей. На гражданской стороне я быстро понял, что инженеры имеют чувства, мнения и заботы. Это было для меня что-то новое. Раньше я создавал все хорошие процедуры и вводил их, люди следовали им, и я не получал никакой обратной связи о том, как они работают и понимают ли их люди. Я глубоко верил в бюрократичные и сложные процедуры. Именно тогда я начал искать более эффективные решения и поверил в более простую рабочую среду, где люди были вовлечены во все процессы.

После восьми лет работы в гражданской авиации настало время идти вперед. Мы основали компанию Ampron с моим деловым партнером, и сегодня я являюсь совладельцем и генеральным директором. Мои обязанности включают руководство, производство, развитие бизнеса и маркетинг. Наша основная цель - создать лучшие в мире надежные и современные светодиодные табло с цифровыми указаниями для портов, авиации и других объектов с критическими задачами. Кроме этого, мы создаем сложные продукты для умных городов, такие как автобусные остановки и другие индивидуальные решения для клиентов.

В крупных организациях я всегда был привязан к корпоративным отношениям и вынужден был искать компромиссы, чтобы двигаться вперед. В своей собственной компании я свободен (ну, почти свободен, так как никогда не бываешь полностью свободным). С самого начала мы решили сохранить нашу компанию с минимальной бюрократией и точно такой, как мы считаем нужным.

2 *Second Lean и Toyota Production System (TPS)* были, так сказать, последними элементами головоломки, которых мне не хватало. Все стало на свои места, когда я первый раз заглянул на канал FastCap на YouTube. Это было именно то, во что я верил и к чему стремился все эти годы с таким трудом.

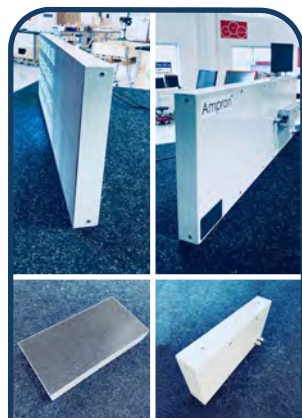
Теперь мы улучшаем и строим нашу организацию именно в соответствии с этими основными принципами и улучшаем ее каждый день. Мы страстно увлечены этим. Наша

производственная линия проста и эффективна. Это приносит радость. Все прекрасно сочетается с реальностью, когда молодые люди не хотят работать на производстве на протяжении многих лет, но хотят, чтобы их работа была значимой и интересной. Мы только начали этот путь и нам предстоит еще много пройти. Я всегда ценил путь больше, чем конечную цель, поэтому наш путь интересен и полон интересных инженерных головоломок и решений.

Самые значительные улучшения, которые мы видим, связаны с ценностью, которую мы можем предоставить нашим клиентам. Поскольку мы минимизируем потери в каждом из наших процессов (не только в производстве, но и во всех остальных отделах), наши цены не содержат дополнительного компонента, учитывающего потери. Это позволяет нам устанавливать разумные цены на наши высококачественные продукты. Поскольку мы хорошо организованы внутри компании и все процессы просты, наши клиенты не должны беспокоиться о задержках в связи с переделкой, опозданиях с поставками или низким качестве продукции. Поскольку нашим сотрудникам предоставлены хорошие условия труда, и мы открыто обсуждаем проблемы и вопросы, это



также распространяется на общение с нашими клиентами. Если мы решаем проблемы, которые могут возникнуть с нашей продукцией в течение ее жизненного цикла, мы открыто говорим об этом с клиентами и признаем, что проблемы могут иметь происхождение от нас. Кроме того, помимо быстрого решения проблем, мы также описываем клиентам, где была причина проблемы и как мы ее устраним. Все это способствует доверительным отношениям с клиентами, а доверие имеет высшую ценность в бизнес-секторе, в котором мы работаем.



В итоге, мы видим наших клиентов, даже крупнейшие корпорации, как отдельных людей. Всегда есть конкретное лицо, с которым мы взаимодействуем, и мы хотим сделать его жизнь проще. Независимо от того, является ли это менеджер по закупкам, проектный менеджер, генеральный директор или технический специалист и т. д., у



каждого из них полный рабочий день, наполненный трудностями и задачами. Если мы можем сделать их жизнь проще с помощью лучшего продукта, лучшей коммуникации, более простого описания и меньшего количества бумаги, тогда

мы достигли нашей цели и миссии. В долгосрочной перспективе это повлияет на результаты бизнеса.



ДЖОРДЖ ПАТРИНОС

УЧРЕДИТЕЛЬ И ГЛАВНЫЙ ЮРИСТ

LAWSON PROPERTY LAWYERS

И Пол и я имеем греческое происхождение, поэтому я люблю думать, что, возможно, Зевс, король древнегреческих богов, устроил наше знакомство. То как мы познакомились, напоминает легенды Греции! Меня зовут Георгий Патринос, и я юрист в Сиднее, Австралия. Я родился и вырос в Сиднее. Я учился в Сиднейском университете и получил степени в праве и экономике.

До того, как я создал свою собственную юридическую фирму, я работал в одной из лучших юридических компаний Сиднея - Blake Dawson Waldron (теперь известной как Ashurst). Я очень благодарен за такую возможность, так как для многих молодых юристов это была мечта работать в такой фирме, как Blakes, и ее удалось осуществить только немногим. Это был замечательный опыт, и я завязал множество дружеских и деловых связей, которые по сей день остаются для меня важными.

В начале 1990-х годов мало юристов греческого (или другого не англоязычного) происхождения работало в лучших юридических компаниях Сиднея. Это было не только источником гордости для меня, но и для моих родителей, которые переехали в Австралию из Греции в начале 1960-х годов. Мои родители хотели лучшей жизни для своих детей и

полюбили Австралию, процветающую и большую страну с множеством возможностей. Они также любили свои греческие обычаи и язык, и благодаря им я не только горжусь тем, что я австралиец, но и везуч, что умею говорить, читать и писать на греческом, что очень помогает мне в каждой поездке в Грецию.

После 6 лет работы в Blakes, мне хотелось основать свою собственную юридическую фирму. Я сделал это в 2001 году. Моя фирма, Lawsome Property Lawyers, представляет юристов и других специалистов при продаже, покупке и передаче в основном жилой недвижимости в и около Сиднея.

Я всегда стремился предоставлять высокое качество работы и быстрое обслуживание клиентов, чтобы обеспечить получение ими желаемого результата. Я ставлю очень высокую планку для себя. Я страстно увлечен обслуживанием клиентов. Мне нравится находить способы сделать опыт клиентов максимально простой, так как работа с юристами и юридическими вопросами может быть очень напряженной.

Мои рабочие процессы разрабатывались с целью обеспечить хорошее и быстрое обслуживание клиентов, и, в большинстве случаев, мне удавалось этого достичь, но всегда есть место для улучшения. Опасность хороших рабочих процессов заключается в том, чтобы не становиться самодовольным, так как когда система работает, может быть мало стимула для улучшений. Я улучшал процессы со временем, но к началу 2017 года мне хотелось полностью пересмотреть их и создать нечто существенно лучшее. Это было очень пугающе, потому что я не знал, как изменить процессы, и мысль об этом показалась мне слишком сложной - она парализовывала меня. Чтобы добиться желаемого результата, мне нужно было переместить эту гору или полностью ее устранить - задачи, которые казались слишком сложными для решения.

Мне было не только трудно с рабочими процессами, но и с моим физическим состоянием. Мне казалось, что я набрал вес, и меня часто мучило вздутие живота, несмотря на то, что я старался следовать обычным рекомендациям по здоровому

питанию, это не оказывало сильного влияния. Я решил искать альтернативные пути. Рекомендации по здоровому образу жизни, которые я изучал, не учитывали моего греческого происхождения, поэтому я решил поискать рекомендации по питанию и упражнениям именно для людей как я. Я начал искать советы в интернете, но мой поиск привел к такому количеству сайтов, что я был ошеломлен. Я хотел чтобы кто-то мог бы просто дать мне ответ, который я искал.

В то же время я видел, что друзья избавляются от книг, которые им уже не нужны. Мне предложили книгу под названием "Эго - враг" и обложка мгновенно меня привлекла - это была книга с красной обложкой и с изображением древнегреческой статуи на обложке. Учитывая мое греческое происхождение, я почувствовал, что должен ее прочитать. Я взял ее и начал читать в тот же вечер. Вернувшись в офис через несколько дней после получения книги, я просто не мог двигаться с места в своей работе. Казалось, что я веками смотрел на свою работу. Я знал, как ее делать, и знал обычный процесс, чтобы выполнить ее, но как бы я не старался, я просто не хотел приступать. Я был уверен, что должен быть лучший, более быстрый и более приятный способ сделать свою работу, но несмотря на все мои усилия, я просто не мог понять как это сделать.

Я заполнил следующие пару часов рутинными административными задачами и включил несколько подкастов, чтобы было что-то интересное послушать в качестве отвлечения. Затем я ушел с работы, чтобы прояснить свои мысли и надеялся, что вдохновение придет. Когда мне нужно было сделать паузу, одно из моих любимых занятий - это плавать, заниматься в спортзале и посещать сауну. Я был членом спортзала в отеле Four Seasons в Сиднее, и это было отличное место для всех этих занятий. Придя в спортзал, я решил посетить сауну, надеясь посидеть в тишине и прояснить свои мысли. Но, когда я вошел туда, стало ясно, что этого мне удастся, потому что там был еще один человек. Я не знал этого человека, но он выглядел очень подтянутым и стройным. Я

даже не подозревал, что в этот день в марте 2017 года этот незнакомец окажет потрясающее влияние на мою работу и жизнь.

Он сказал: "Привет", с американским акцентом, и спросил, как проходит мой день. Я не знаю почему, но я просто решил поделиться своим чувством разочарования с этим незнакомцем. Я сказал ему, что я чрезвычайно разочарован, потому что застрял, и я не могу сдвинуться вперед в моей работе, и что я потратил много времени на административные задачи и прослушивание нескольких подкастов вместо этого.

Он спросил меня, о каких подкастах идет речь, и я рассказал ему, что меня очень интересует подкаст, в котором собеседник обсуждает свое представление о мужестве - что для того чтобы стать смелым, нужно проявлять маленькие акты мужества каждый день, пока человек не достигнет уровня смелости, которого он или она желает. Она называла этот пошаговый процесс "микромужеством". Мужчина сказал, что ему очень понравилась эта концепция и что он хотел бы использовать ее в своем следующем выступлении. Он сказал, что запомнит это и надеется, что не забудет, так как его телефон остался в его номере в отеле. Если бы у него был его телефон, он бы сразу сделал заметку. Мы продолжили разговаривать, и я поделился с ним несколькими концепциями, и снова он сказал, что постарается запомнить их. Затем он сказал мне, что я должен прочитать книгу, которая, по его мнению, просто фантастическая, и что я получу от нее много полезного. Я был все внимание. Он сказал мне: "Тебе нужно прочитать книгу 'Эго - это враг' (Ego is the Enemy)."

Я был потрясен... ошеломлен. Я ведь читал именно эту книгу! Я сказал ему: "Ты шутишь? Я читаю эту книгу прямо сейчас!" Это было невероятно, что этот незнакомец упомянул ту самую книгу, которую я читал! Я был все еще в состоянии шока, но осознал, что я много говорил и не спрашивал этого человека, чем он занимается. Он сказал мне, что он приехал в Австралию для выступления по вопросам эффективности. Я

подумал: "Что? Эффективность? Это именно то, что мне нужно!"

Он сказал, что он использует систему Лин (Lean), и когда я сказал, что не знаю, что это такое, он объяснил, как он пришел к Лину и рассказал о своем опыте. Он рассказал о том, как он создал свою компанию, FastCap, и как эксперты по эффективности сказали ему, что у него есть отличные продукты, но ужасные процессы, и как он преобразил компанию в такую, какая она есть сегодня, и теперь он объезжает весь мир, делая выступления о том, как преобразовать компании в сверх эффективные машины Лин. Он сказал, что ключевым моментом было сделать хотя бы одно крошечное улучшение процесса каждый день и что нужно думать о том, чтобы ускорить процесс хотя бы на 2 секунды каждый день. Он сказал, что это просто и что делая это регулярно, процессы работы радикально становятся более эффективными со временем. Я был совершенно заворожен. Этот подход казался мне абсолютно логичным и подходящим под мою линию мышления. Он сказал, что написал книгу об этом, называется она "*2 Second Lean*", и что ее можно легко скачать бесплатно и прочитать. Я сделал себе напоминание об этом. Мы продолжали обсуждать это еще некоторое время, и у меня возникло так много вопросов, потому что его история меня так заинтересовала.

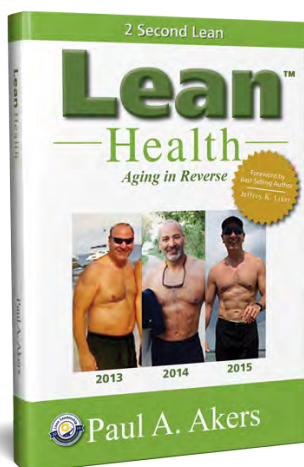
Некоторое время спустя я сказал этому человеку, что я хочу стать более подтянутым и спросил, не хотел бы он поделиться советами, учитывая, что он выглядел очень подтянутым и стройным. Он сказал, что он не всегда выглядел таким, и что когда-то он был довольно полным, но решил, что если Lean может сработать для FastCap, то может сработать и для его личной жизни, и он применил принципы Lean к своей физической форме и здоровью, и результаты были потрясающими. Он сказал, что написал книгу об этом под названием "*Lean Health*" и что, если я хочу стать подтянутым, мне просто нужно скачать ее бесплатно и прочитать. Я был поражен, но мне пришла мысль, что все это было слишком

хорошо, чтобы быть правдой. Каковы были шансы встретить такого человека, у которого были ответы на все мои вопросы. Я хотел запомнить "2 Second Lean" и "Lean Health", поэтому я повторял названия книг про себя. Я также помнил, что есть несколько вещей, которые он хотел запомнить из подкастов, поэтому я хотел напомнить ему о понятии "микробрavery" ("microbravery").

Некоторое время спустя, нам пришлось расстаться, и я предложил, что если он не против, я с удовольствием отправлю ему электронное письмо со всей информацией, которую мы обсудили, потому что легко забыть все это, если мы просто расстанемся. Он был очень рад этой идее, и дал мне свой адрес электронной почты и назвал свой сайт. Впервые мы представились друг другу. "Я - Пол. Пол Эйкерс", сказал он.

Я отправил письмо сразу же. Я чувствовал поднятое настроение и вдохновение после нашей беседы, и у меня появилось много энергии и мотивации прочитать рекомендованные Полом книги. Возвращаясь в свой офис, мне казалось, что встреча с Полом не могла случиться - это был лишь сон. Все казалось таким странным, но я был так вдохновлен и полон энергии. Я воспользовался своим телефоном, чтобы заглянуть на сайт Пола и увидел там книги, которые он упоминал, а также много другой информации. У него был не только сайт, но и блог, и канал на YouTube, и подкаст! Я был поражен тем, насколько продуктивен он. Как ему удастся все это? Думал я про себя. Этот человек обладает энергией современного Геракла!!

Одна запись в его блоге меня увлекла - это было о том, как Пол собирался принять участие во Всемирном конгрессе по Лин на греческом острове Санторини. Санторини всемирно



известен как одно из самых красивых мест на земле, и хотя я никогда там не был, это место, которое я бы очень хотел посетить. И хотя Санторини действительно потрясающее место и сокровище современного мира, мне не казалось, что это место, где можно проводить Всемирный конгресс по Лин. Но может ли быть какая-то связь между Грецией и Полом? И буквально, когда я об этом подумал, пришло электронное письмо от Пола с аудио сообщением:

"Привет, Джордж! OMG, я не могу в это поверить. Я только что прочитал твое письмо и твою фамилию - она греческая, верно? Должно быть! А знаешь что? Я тоже грек! Моя мать - гречанка! Как тебе такое? Каковы шансы?"

Тогда я был абсолютно ошеломлен, потому что до того, как я встретил Пола, я был разочарован в том, что не мог сделать свою работу более эффективной, и внезапно я нашел кого-то, у кого была такая простая и полезная система. Я читал "Ego is the Enemy", и Пол рекомендовал мне эту же книгу, и я хотел стать более подтянутым, искал ресурсы о греческом наследии, правильном питании и упражнениях, которые помогли бы достичь лучшей формы, и вот Пол, который не только был здоровым, подтянутым и стройным (с прессом), но и был по происхождению так же греком, как и я !!! Слишком много совпадений для случайной встречи. Где-то, какой-то древнегреческий бог, должно быть, устроил нашу встречу!!

Я был в полной растерянности, и как только я вернулся домой в тот вечер, я загрузил "*2 Second Lean*" и "*Lean Health*" и прочитал обе книги в один присест. У меня была энергия, которую вы испытываете, когда вас по-настоящему и полностью вдохновляют, и я не спал до 3:30 утра, чтобы закончить обе книги. На следующий день началось мое путешествие с "*2 Second Lean*", и я никогда не оглядывался назад. Это не только то, что я нашел способ мыслить о своей работе с точки зрения устранения "потерь", это просто подход, который естественным образом соответствовал моему мышлению. Я прирожденный сторонник Лин. Просто у меня не было структуры, чтобы описать свой образ мышления, и у

меня не было инструментов, позволяющих мне подняться на новый уровень.

После встречи с Полом и прочтения "*2 Second Lean*", у меня появились все инструменты Лин, чтобы начать преобразование моих рабочих процессов. Это было, как если бы мне был дан самый невероятный подарок – информация и инструменты, которые мне были нужны, чтобы изменить свою работу. Моя умственная блокировка рассеялась, и я больше не чувствовал, что передо мной огромная непроницаемая гора. Я просто мог рассыпать ее, камень за камнем, и видеть, куда это меня приведет. Это последовательное и постоянное рассыпание привело к небольшим изменениям, которые со временем привели к невероятному и постоянному улучшению в том, как я делаю свою работу.

Все инструменты Lean, описанные в "*2 Second Lean*", были полезны, но их нужно было немного креативно переосмыслить, чтобы применить их к контексту моих профессиональных услуг. Конечно, мышление о том, что меня беспокоит и стремление исправить это, концепция "потерь" и применение метода "5 Почему" были невероятно полезны, но ключом к трансформации Lawsone стали следующие 3 вопроса, которые всегда находятся в моей голове:

Почему клиенты не могут получить то что они хотят, тогда когда они этого хотят?

Почему рабочие моменты раздражают меня и что я могу сделать, чтобы они были менее раздражительными?

Как выпустить документ быстрее и с повышенным качеством, сократив производство документа хотя бы на одно нажатие клавиши компьютерной клавиатуры при каждом создании?

С момента начала этого пути были использованы некоторые очень простые показатели, которые демонстрируют прогресс. Вот некоторые примеры:

- Большая часть документации, связанной с покупкой или продажей недвижимости, теперь может быть отправлена клиенту по электронной почте менее чем за 2 минуты. Когда потенциальный клиент звонит, я могу обещать отправить им электронное письмо со всей необходимой информацией либо во время разговора по телефону, либо в течение нескольких минут. Раньше процесс занимал до 45 минут.

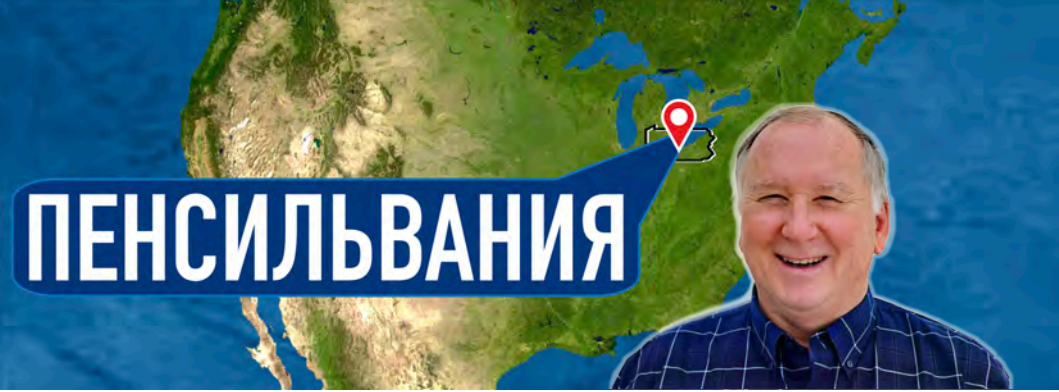
- Зачастую при покупке и продаже недвижимости у клиентов возникают одни и те же вопросы и проблемы. Подходя к повторяющимся консультациям как к "потере", я создал документы, охватывающие наиболее распространенные вопросы, чтобы когда клиент звонит или пишет с вопросами, на которые я обычно даю советы, я мог отправить им документ с советами. Это обеспечивает постоянное, высококачественное и быстрое предоставление информации, и я могу быть уверен, что ничего не упущено. Экономия времени огромная.

- Когда клиент желает приобрести недвижимость, ему предоставляется комплексный документ с обзором контракта, который выдается примерно через 2 часа после получения контракта. В этом документе рассматриваются все вопросы, которые покупатель должен знать о контракте и других соответствующих вопросах, и не делается никаких уступок в объеме информации.

Сегодня Lawsome нацелена на ежедневные практические изменения в своих процессах, чтобы предоставлять клиентам лучшую информацию быстрее. 2 *Second Lean* и Пол Эйкерс сделали важное и великолепное влияние на развивающуюся историю Lawsome.

Есть одна область, в которой Пол мог бы получить немного помощи. Lean – это постепенное улучшение, и одной из вещей, которую Полу нужно улучшить, является греческий танец! Если есть задача, к которой можно применить Лин, то это классический греческий танец – Зорба. Надеюсь, однажды я смогу встретиться с Полом в Греции и вместе, на вершине

Санторини или на другом острове, благословленном греческими богами, научить Пола танцевать Зорбу. Как греки говорят, когда они танцуют, едят, пьют и хорошо проводят время, “ОПА”



ПЕНСИЛЬВАНИЯ



ГЛЕН БОСТОК

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР • SNAPCAB • СТЕКЛЯННЫЕ ИНТЕРЬЕРЫ

Мне сложно поверить, что прошло всего десять лет с момента начала пути с *2 Second Lean*, потому что я чувствую, будто я учу и применяю его уже очень долгое время. Мы проводим Лин-тур в SnapCab уже много лет и не только применяем изученные концепции, но и делимся знаниями и книгами Пола со многими компаниями. Также я получил множество пользы от времени, проведенного с Полом

1

"2 Second Lean" прост. Мне нравится идея сделать вещи простыми. Гениальность заключается в том, чтобы уделить время их упрощению.

2

Сделайте "2 Second Lean" частью каждого дня с каждым сотрудником в компании.

3

"2 Second Lean" - это образ жизни. Ваш бухгалтер может испытывать трудности в обосновании времени, затраченного на "2 Second Lean" при работе с электронными таблицами... это противоречит общепринятой логике.

Эйкерсом. Как он часто говорит: "Расскажите мне ваш основной вывод", так вот мои:

SnapCab не был бы таким, какой он есть, без *"2 Second Lean"*.



ГРЭНЖЕР ФОРСОН
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР • CLIFFORD SPRINGS LIMITED
ПРОИЗВОДСТВО ПРУЖИН

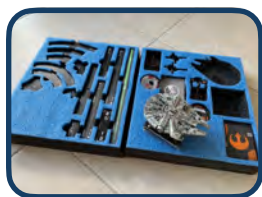
Что сделал "2 Second Lean" для меня?
Он изменил мой мир.

Позвольте мне вернуть вас назад. Мой путь в Лин начался в 1995 году в автомобильной производственной компании. В нашей мировой компании появился новый "гуру Toyota", которого пригласили внедрить Лин. Однако директора завода не имели представления о Лин, и поэтому он собрал команду и создал модельную линию. Им нужен был человек из инженерного отдела, и меня попросили присоединиться, так как я уже проводил много времени на производственном участке. Это было невероятное время: создание ячеек, быстрая смена инструментов, разработка стандартизированных операций, системы сборки на потребность и выравнивание производства. Я был заморожен, но другие вокруг меня до сих пор не понимали всей величины этого подхода.



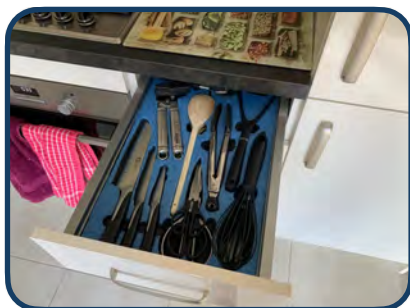
Затем у меня появилась возможность присоединиться к консультационной компании, занимающейся обучением Лин компаниям Великобритании. Это началось с 12 месяцев обучения под руководством инженеров Toyota, Nissan и Honda. Ву, это был самый сложный и насыщенный опытом год в моей жизни. Меня заставили погрузиться в Лин на фундаментальном уровне и помогать компаниям изменяться. Я делал это в течение многих лет, наслаждаясь процессом, пока не надоело постоянно начинать Лин и я захотел узнать, как можно изменить компанию на долгосрочной основе.

Я присоединился к компании в должности директора по непрерывному улучшению, осуществляя изменения в операциях, управлении персоналом, информационных технологиях и разработке программного обеспечения. Я развивал чемпионов Лин и другие команды. В процессе работы я



познакомился с Toyota Kata, как блестящим инструментом для обучения, и внедрил многие из его подходов среди своих команд. Но что-то все еще отсутствовало, и я разочаровывался, когда вещи не поддерживались на должном уровне.

Затем, в 2015 году, я наткнулся на книгу "2 Second Lean". Я случайно наткнулся на видео Пола Эйкерса о улучшении производственной ячейки и нашел ссылку на его книгу. Книга меня поразила. Внезапно передо мной оказалась последняя



составляющая моего арсенала. Хотя я могу работать с Лин, и я

могу обучать людей вокруг меня работать с Лин, у меня были проблемы с изменением культуры, и я прочитал много книг и многое попробовал. "*2 Second Lean*" оказался именно той культурой, которая требовалась мне все это время. И в "*2 Second Lean*" культуре все начиналось с себя!

Я начал с себя, потому что Лин – это то, что делаю я, а не то, что я требую от других делать. Так что я изменил свой подход. Я применил его к своей жизни, и до сих пор продолжаю это делать каждый день. "Исправляю то, что меня беспокоит", делаю самое трудное в первую очередь, поддерживаю порядок и встречаюсь с командой. Измените свою собственную культуру, чтобы вдохновить других на изменения.

Я копил деньги в течение 2 лет и присоединился к Полу в Японии в 2019 году на одной из его Миссий по изучению Лин в Японии. Это подняло мое мышление на новый уровень. Я думаю о Лин все время. Я понял, что достиг предела в своей должности, и к концу 2019 года я стал директором по операциям в небольшой инжиниринговой компании, чтобы возглавить изменения изнутри.

"*2 Second Lean*" и мой путь с другими книгами и видео Пола разожгли мою страсть к жизни Lean. Моя домашняя жизнь проста, отношения лучше, я влияю на большее количество людей, веду группы саморазвития, читаю и учусь каждую неделю и нашел захватывающие вещи помимо Lean. Я нашел людей, которые понимают, что это может сделать с вами – это изменило мою жизнь. Я мог бы написать еще столько многое о том, что я сделал, но я не буду, поэтому всё, что я хочу сказать, это спасибо, Пол. И всем вам, просто начните практиковать подход *2 Second Lean* на себе.



ХЬЮ КАРНАХАН

**ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КОРПОРАТИВНЫМ ОПЕРАЦИЯМ
SPRINGFIELD MARINE COMPANY**

Я был полностью подавлен. Ночью не мог спать. Я вступил в дело семьи, которое находилось в полном хаосе – нет порядка, никто ничего не контролирует, нет видения и направления, с тех пор как умер мой отец 4 года назад. У нас было 350 сотрудников, и мы работали в Китае и США.

Нам нужна была помощь. Мы медленно, но уверенно скатывались к гибели, и все просто игнорировали это. Отсутствие направления и видения и беспомощность. Я сделал то, что сделал бы каждый. Я обратился к YouTube и Google за помощью и наткнулся на нечто, что изменило каждый аспект моей жизни, а также жизни сотен других навсегда. "Лин – это просто." Я посмотрел это видео 6 раз, чтобы усвоить его.

Только потому, что это просто, не значит, что это легко. Только те, кто достаточно смелы и имеют мужество, достигнут успеха. Перед вами трудные времена, однако, это очень просто. Делайте то, что описано в книге:

ЦЕЛЬ: ПОСТРОИТЬ КУЛЬТУРУ КОТОРАЯ ВЗРАЩИВАЕТ ЛЮДЕЙ

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ:

1. Будьте скромными от высшего руководства до низов.
2. Внедрите утреннее собрание, в котором каждый сотрудник, независимо от должности, должен участвовать каждое утро, без оправданий.
3. Внедрите ежедневное время 3S (Sort, Set, Shine) для всех сотрудников, от высшего руководства до низов, которые также должны участвовать в нем каждое утро, как бы ни было, без оправданий.

Это так просто, но это не легко.

С момента когда мы стали следовать *2 Second Lean*, как дорожной карте, мы немедленно внедрили утренние собрания с нашей командой управления. Это был мучительный опыт. 5 из 26 менеджеров ушли от нас, критически важные позиции, и сотрудники, которые работали с нами уже 30 лет! Это было страшно! Что это значит? Что произойдет дальше? Эти люди держали ключи от королевства. Как мы выживем? Однако мы даже не заметили их ухода. Фактически, странно, но все стало проще. Мы продолжили двигаться вперед и расширили утренние собрания на всю компанию. Несмотря на то, что это стало легче, это по-прежнему было мучительно и казалось огромной задачей без четких указаний. Мы просто доверились урокам *2 Second Lean* и надеялись, что однажды все станет проще.

Я обратился к Полу Эйкерсу за советом. В тот момент он был в Японии и прилетел к нам на выходные, чтобы помочь! Он НЕ ПРИНЯЛ оплату за перелет. Это был один из самых смиренных и бескорыстных жестов, которые мы когда-либо испытывали. Это был такой дар. И мы не собирались его упустить. Он провел с нами 24 часа. Я никогда не забуду его слова, они навсегда останутся в моей памяти.

"Хью, за свою жизнь я посетил 105 стран. Я посетил более 4 000 фабрик и производственных предприятий. И это самое УЖАСНОЕ место, где я когда-либо был – я даже был в Казахстане. Эта компания - дерьмо, потому что они ничего не знают и им не с кем сравнивать, у вас такого оправдания нет. Ваша компания - дерьмо из-за абсолютно несостоятельного руководства и небрежного отношения. И я говорю о вас, указывает на меня и на Пэта, нашего менеджера завода. Это место абсолютно непостижимо. Мой мозг не может понять, что я здесь вообще вижу."

Я был абсолютно ошеломлен и в тоже время заряжен этим комментарием. Это означало, что у нас было только одно направление – вверх, и мы уже находились на этом пути 3 месяца. Пол был прямолинеен, суров, честен и не жалел слов. Он сказал нам в глаза то, что нам нужно было услышать. Это сработало по двум причинам: 1) Он был настолько быть абсолютно прямолинеен; и 2) Мы были готовы слушать и впитывать все что он скажет, а не защищаться.

Пол сказал, что было очевидно, что Пэт и я понимаем Лин. Мы старались, мы проводили 3S и у нас были утренние собрания. Но мы не использовали их для роста и развития наших людей. Мы просто следовали формальностям. Я понимал Лин, но мне нужно было клонировать себя. Это как если бы один человек толкал поезд. Мне нужно было создать 100, 200 своих клонов и совместно толкать этот поезд. Это все внезапно щелкнуло и стало ясным как божий день. Как я мог упустить такой критически важный момент?

С этого момента фокус переключился на рост и развитие наших сотрудников – КРИТИЧЕСКИ важный шаг, которого нам не хватало на начальном этапе. Простая переориентация, благодаря честности Пола, полностью зарядила организацию. Позитив распространялся быстро, и инновации, которые произошли за такой короткий срок, были впечатляющими. Я не мог не замечать, проходя мимо отделов, что многое улучшилось за два дня подряд – и это были

изменения, о которых я даже не просил или не руководил. Сотрудники делали все сами.

Все СУПЕР МЕГА ГИГАНТСКИЕ проблемы, которые у нас были, внезапно растворились в памяти. У нас больше не возникало проблем с запасами, машины перестали ломаться, рабочие места были чистыми, люди улыбались, рабочее время сократилось, люди получали бонусы, а наши клиенты становились восторженными фанатами. Мы внезапно смогли быстро изменить всю организацию. Мы перешли от отправки пяти 40-футовых контейнеров в неделю к отправке десяти в неделю. Самое главное – это было почти без усилий. Что произошло? Мы не усложнили все. Мы слушали тех, кто был успешен до нас.

ЦЕЛЬ: ПОСТРОИТЬ КУЛЬТУРУ КОТОРАЯ ВЗРАЩИВАЕТ ЛЮДЕЙ

КАК ЭТО СДЕЛАТЬ:

- 1. Будьте скромными от высшего руководства до низов.**
- 2. Внедрите утреннее собрание, в котором каждый сотрудник, независимо от должности, должен участвовать каждое утро, без оправданий.**
- 3. Внедрите ежедневное время 3S (Sort, Set, Shine) для всех сотрудников, от высшего руководства до низов, которые также должны участвовать в нем каждое утро, без оправданий.**

Это так просто, но это не легко.

На момент написания этого текста прошло более 13 месяцев с тех пор, как руководство не появлялось в предприятии из-за COVID-19. В отличие от других компаний, которые потерпели неудачу или прекратили свою деятельность, наша компания все еще работает и функционирует, словно хорошо настроенный механизм. Это связано с тем, что мы сосредоточились на культуре - культуре, которая развивает людей.

Нет ни малейшего сомнения в том, что мы бы разорились, если бы не обнаружили *2 Second Lean* 2 года назад. Это не история или свидетельство о величии или тяжелой работе нашей компании. Это свидетельство того, насколько удивительна и проста система *2 Second Lean*, которую Пол Эйкерс предложил нам всем. В сочетании с скромным руководством, которое может признать свои ошибки, слушать и иметь смелость для изменений.

А может ли ваша компания выдержать испытание? Если нет, возьмитесь за дело, сосредоточьтесь на вашей культуре и поднимите свою организацию на новый уровень.



АЙЗЕК ФУЛЕР

ЛИДЕР БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА • COUNTRY BATTERY SERVICE
СБОРКА И ПРОДАЖА АККУМУЛЯТОРОВ

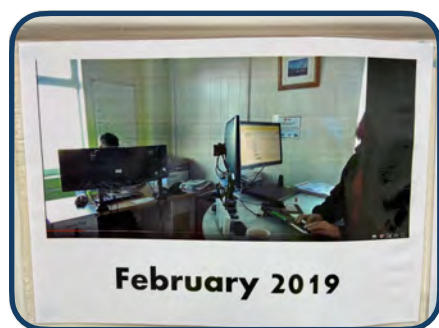
Когда мне было 13 лет, я начал работать у своего отца в County Battery Services в Великобритании. Мы предоставляем качественные аккумуляторы и связанные с этим продукты, а также экспертизу, консультации и отличное обслуживание клиентов. Моя работа состояла в том, чтобы взять поддон аккумуляторов и изменить их брендинг, снимая старые этикетки и наклеивая новые. Со временем моя работа изменилась на обслуживание клиентов на розничном прилавке в Киркби-ин-Ашфилде.

Когда мне исполнилось 16 лет, я решил, что хочу учиться в колледже по специальности "бизнес"

и работать на полставки в County Battery три дня в неделю. Первый год обучения в колледже я успешно закончил с самой высокой оценкой, но всё равно ничего не знал о ведении бизнеса. Самый полезный урок, который я усвоил за этот год, пришел из книги *"2 Second Lean"* Пола Эйкерса.



В лучших традициях "*2 Second Lean*", я решил, что если я хочу научиться управлять бизнесом, мне нужно пойти к самому источнику - "*Gemba*". Я начал работать на полную ставку в нашем отделе бухгалтерии под руководством квалифицированного бухгалтера и одновременно учился по



специальности "Бухгалтерия" в колледже.

Я продолжал вносить мелкие улучшения в процессы в отделе бухгалтерии, но примерно через три месяца после начала моей стажировки, наш бухгалтер подала заявление об уходе. Мой отец спросил меня, думаю ли я, что смогу справиться самостоятельно, и я ответил утвердительно. Это был момент "выплыви или утони".

В течение следующих восьми месяцев отдел бухгалтерии стал моим "ребенком", я внес сотни мелких улучшений, и рабочая неделя сократилась с пяти дней до трех. Подлинное испытание пришло, когда мы наняли Молли (нашего нынешнего бухгалтера), которую мы смогли обучить всему всего за месяц, хотя у нее не было опыта в бухгалтерии. Именно здесь я узнал настоящую ценность хороших процессов. Сейчас она делает работу еще быстрее и занимается даже заказом запасов!

Когда я стал менеджером по операциям, я по-настоящему понял, что *Lean* — это прежде всего развитие людей. Сначала нужно научить людей видеть потери, а затем дать им возможность устранить их.

Красота *2 Second Lean* в том, что вы экономите по 2 секунды за раз. Мой отец, Ричард, всегда говорит, что лучший

способ съесть слона — начать, отрезав небольшой кусочек. Если я скажу кому-то "улучшите процесс отгрузки товаров", они посмотрят на весь процесс и будут в панике. Если же я скажу "улучшите, как мы делаем коробку", они предложат мне

10 улучшений. Все дело в том, чтобы делать простую задачу очень хорошо и не пытаться делать все сразу.

Наша компания не перевернулась за одну ночь. Это произошло благодаря усилиям 15 человек, которые каждый день делают по 15 мелких улучшений, чтобы сделать свою работу проще. Утренние встречи помогают нам выявить улучшения, которые НЕОБХОДИМЫ, обсуждая наши проблемы как команда и решая их вместе. Не только наши проблемы становятся меньше, но и наша команда становится сильнее, а сотрудники развиваются.

Пол создал ПРОСТОЙ способ внедрения той самой Лин-системы, которую вы

видите в Lexus или Toyota, и я имел удовольствие увидеть это своими глазами. Это просто потому, что вы делаете маленькие шаги постепенно. Итак, я говорю: возьмите свою команду, возьмите ножи и вилки, и приступайте к съеданию своих "слонов". Ваша жизнь будет постоянно улучшаться.





ДЖЕК БАССИ
УПРАВЛЯЮЩИЙ • JB CORPORATION UK LTD
ИМПОРТЕР И ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

В 2015 году я решил начать производство более стандартных продуктов и продавать их в больших количествах, вместо индивидуальных заказов, которыми я прежде занимался. Я надеялся, что переход к стандартной линейке продукции избавит меня от проблем и непрерывных трудностей, с которыми я сталкивался при выполнении индивидуальных заказов. Независимо от того, это были осветительные вывески или автозапчасти, я сталкивался с одними и теми же препятствиями снова и снова. Это касалось процесса работы и управления персоналом. Я потратил большую часть из трех лет, борясь с проблемами, которые постоянно возникали снова и снова.



Перепрыгнем в январь 2018 года. Моим новогодним решением было найти какое-то программное обеспечение для управления производственными ресурсами (MRP) или "волшебное решение", как я его называл, чтобы мы могли

попытаться исправить все те проблемы, с которыми сталкивались в нашем рабочем процессе. Я потратил месяцы на исследование различных программ, пробные периоды, бесплатные демонстрации, но ни одно из них меня полностью не удовлетворяло. Высокие цены, длительное время интеграции, постоянная необходимость обслуживания после ввода в эксплуатацию. Ни одно из них не казалось подходящим. Мне хотелось простого решения.

Однажды вечером я смотрел видео о техниках и системах управления на YouTube и наткнулся на видео FastCap Лин тур. Я, должен признать, просмотрел его 10 раз за одну ночь. Я был поражен. "О, боже, это потрясающе! Все так гладко и аккуратно, люди заботливые, и посмотрите на качество." Это действительно потрясло мое сознание. Если бы моя компания стала бы всего на 10% такой хорошей, как та, которую я увидел, она стала бы в сто раз лучше, чем сейчас. Но я размышлял, с чего начать?

Я показал нескольким ключевым членам команды то же самое видео. Я останавливал его, чтобы обсудить некоторые моменты, перематывал назад, чтобы повторить важное. Я был взволнован. К сожалению, моя команда, похоже, не разделяла моего восторга. У них не было такого же волнения, и они не хотели присоединяться к моим новым идеям. Я потерял энтузиазм, оставил это на некоторое время и начал чувствовать, что это никогда не случится. Я все еще думал о том, что видел в видео Пола, и не мог избавиться от чувства, что я не смогу вдохновить свою команду увидеть то, что увидел я.

В июне 2018 года я увидел видео Пола на YouTube, в котором он предлагал людям отправиться в Японию на учебную миссию. Чтобы туда попасть, я должен был представить видео продолжительностью 1 минуту о том, почему мне следует получить место в поездке и почему я чувствую, что мне нужно отправиться туда. Пол увидел мое видео и предложил мне прочитать "*2 Second Lean*". Я никогда раньше не слышал о книге. Возможно, я прочитал ее от корки

до корки три раза, прежде чем отправиться в Японию, но для меня непосредственное изучение источника всегда было лучшим способом учиться. Я хотел узнать, чему может научить меня Япония.

В Японии я посетил различные заводы и даже школу, чтобы увидеть, как они показывают и преподают уважение и невероятные способы с молодого возраста. Мои первые впечатления были связаны с их чистотой и опрятностью. На улицах не было никакого мусора, и взгляду не попадались мусорные баки. Мне показалось, что эти люди имеют самое высокое уважение к своему окружению и местам, где они находятся. Они заботились о том, что имели, и не хотели видеть это поврежденным или оставленным в плохом состоянии. Уважение к людям, уважение к клиентам, уважение к продукту – это было самое главное, что я унес из этой поездки. Я задумался и понял, что мои сотрудники не проявляют достаточного уважения к нашим продуктам или клиентам. Очень часто у них был относительно легкомысленный подход типа “и так сойдет”. Еще одним важным моментом которое я вынес из поездки было качество. Я постоянно спрашивал Пола (что, вероятно, его раздражало) о стоимости качества и о том, будет ли лучшее качество продукции стоить намного больше. Он заверил меня, что качество не обязательно должно стоить дороже. Улучшение производственного процесса и устранение потерь, а не новые дорогие материалы или машины улучшат качество и снизят затраты. Затем вы сможете улучшать улучшения и, будете продолжать экономить деньги и повышать качество.

Возвращаясь домой из Японии, я заехал в китайский завод, у которого уже несколько лет закупал автозапчасти. Увидев почти идеальный стандарт производства в Японии, я был шокирован тем, что увидел в Китае. Хотя производство было эффективным, завод был неаккуратен. Люди работали на полу, мусор повсюду, были проблемы с уважением к друг другу и в свою очередь, конечный продукт не уважался и не ценился. К концу моего пребывания там, я уже выявил

множество вещей, которые они могли бы сделать, чтобы исправить свои проблемы, но, увы, мне пришлось исправлять свои проблемы в Великобритании.

Когда я вернулся в Великобританию, я сразу же увидел все проблемы и в голове у меня крутились идеи о том, как я могу их исправить. Опять-таки, я не мог определиться, с чего начать. Я продолжал смотреть видео Пола и решил, что лучшее решение - стандартизировать туалеты и комнату отдыха. Все пользовались этими помещениями, каждый посещал их каждый день, это позволит познакомить всех с моим новым способом мышления. Я потратил 3 недели на переоборудование всей кухни и ванной комнаты до уровня качества, который, как мне казалось, соответствовал тому, что я видел в Японии. Стандарты для каждой области, указатели на различные зоны, руководства по выполнению отдельных задач и 8-шаговое руководство по уборке всего помещения.

Мой следующий шаг - внедрить утреннее собрание. Я не хотел делать больших изменений, но всё же хотел познакомить свою команду с Лин-мышлением. Моя первая попытка - это встреча в конце дня, но уставшие сотрудники хотели вернуться домой поужинать и провести время с семьей, и просто не были заинтересованы. Встреча в 16:00 тоже не дала особых результатов. Наконец, я решился на утреннюю встречу, перед тем, как все начинали работу, когда они были бодрыми и готовы к своему рабочему дню. Я стоял перед своей командой и показывал им презентации о своих впечатлениях из Японии, делился видео других людей, которые практикуют Лин, надеясь вдохновить их на новые идеи.

Когда прошли месяцы таких встреч, я осознал, что просто говорю перед пустыми взглядами, они никуда не ведут, и мой формат действительно не работает. Маленькие изменения происходили и были заметны вокруг цеха, но если я хотел, чтобы они соответствовали стандартам, которые я видел в первом туре FastCap, мне потребовалось бы еще около 100 лет. Я изменил формат на короткую встречу, сфокусированную

исключительно на улучшениях и проблемах, и поставил свою команду на выполнение "групповых улучшений". Одно из таких улучшений было посадка деревьев за зданием цеха всеми 12-ю сотрудниками. Более 40 деревьев всего за 15 минут! Это была отличная командная тренировка, и я был восхищен тем, как мои коллеги так хорошо работали вместе, но что-то все еще казалось отсутствующим.

На следующий год, в апреле 2019 года, я посетил Японию вновь, искал этот неуловимый ответ или волшебное решение, чтобы исправить свои проблемы. Смотреть видео и читать книги не помогало, и из-за своей любознательности, я снова хотел посетить источник Лин и получить всю возможную информацию. Во время второго посещения я заметил гораздо больше вещей: визуальный контроль, указатели, четко помеченные предметы, пронумерованное оборудование, но одна вещь выделялась больше всего. Люди, казалось, точно знали, где что находится, знали, что они должны делать, и всегда находились в нужном месте. Это было обучение, вот ключ.

Я узнал одного молодого человека со своей предыдущей поездки в Японию. В первый раз, когда я встретил его, он был просто стажером, задачей которого было наносить клей на внутренние арки колес для Lexus. Это был тот же завод, что и раньше; теперь у него была другого цвета кепка, что означало, что он больше не стажер. Однако он до сих пор следовал точно таким же инструкциям; он придерживался четкого стандарта, который сообщал ему, с какой именно деталью он работает и как ему нужно клеить ее. Благодаря тщательному обучению, которое он получил, он продолжал выполнять свою работу на 100% безупречно, без вариации качества. Он явно преуспевал. Я хотел бы, чтобы это было так же и для моего бизнеса.

Я снова вернулся в Великобританию с множеством свежей информации и хотел применить всё, что я узнал, в своем бизнесе. Но больших изменений так и не произошло, и я так и не смог полностью вовлечь свой персонал, несмотря на

все мои усилия. Я продолжал делать улучшения сам и документировал их на своем личном канале на YouTube. Одно из моих видео привело меня к Райану, владельцу компании Seating Matters в Северной Ирландии. Я знал о нем ранее из его многочисленных видео о высокоуровневом Лин производстве. Пол передал ему мои контактные данные, и Райан любезно предложил помощь в моем Лин путешествии. Он отвечал на все мои вопросы, несмотря на их масштаб. Я взял с собой троих членов своей команды в Северную Ирландию, чтобы посетить фабрику Seating Matters и узнать, как успешно внедрены процессы Лин. Во время поездки они, похоже, смогли уловить суть и стали действительно заинтересованы всеми идеями Лин. Наконец, я смог убедить свой персонал, что это был правильный путь.

Когда мы вернулись в Великобританию, я снова ввел утренние собрания. Хотя я сталкивался с теми же пустыми взглядами, у меня появилась идея. Я решил предоставить возможность каждому сотруднику стать ведущим собрания и установить стандарт для его проведения, разбив его на небольшие секции. Это оказалось успешным. Ранее молчаливые сотрудники начали высказываться, выявлять проблемы, объяснять и делиться улучшениями, которые они сделали. Коммуникация стала лучше, чем когда-либо; я создавал настоящее сообщество на работе, и улучшения происходили ежедневно. Мы стали поднимать вопросы качества продукции. Например, если бы у продукта были дефекты, налицо была настоящая проблема заботы о продукте и конечном потребителе. Все шло лучше, чем когда-либо, но я все равно не был на 100% доволен достигнутыми результатами, и некоторые люди проявляли гораздо меньше участия, чем другие.

Райан из Seating Matters ранее спросил меня, собираюсь ли я поехать на мировой саммит по принципам Лин в Калифорнию, но я отказался. За 2 дня до саммита Пол связался со мной и сказал, что мне нужно поехать туда, и, благодаря ему, мне удалось получить место, и на следующий день я уже

был на самолете в LAX. Я едва успел на регистрацию вечером, где было более 200 человек. Я знал только нескольких человек, поэтому скромно стоял в стороне и пытался завязать разговор с кем-то. Чисто случайно рядом со мной появились несколько человек из FastCap, которых я узнал по их видео о Лин. Было приятно пообщаться с ними, я получил так много полезной информации от них и от нескольких других людей, с которыми общался. Потом появился Пол, и мне стало казаться, что весь мир собрался помочь мне. Мы с другими собрались поужинать и познакомиться с Райаном, который сказал: "Я не знал, что ты будешь здесь", и я ответил с улыбкой: "И я тоже". В тот вечер и на следующее утро на собрании я получил очень много информации. Я сел за стол рядом с Полом и компанией FastCap. Они раскрыли мне еще больше тем по Лин, и докладчики познакомили меня с сообществом Лин по всему миру.

Несмотря на множество неудач, с которыми я столкнулся, я продолжал настраивать Лин в своем бизнесе. Я стимулировал дополнительное обучение, выявлял потери и делал непрерывные улучшения. Я постоянно старался делать улучшения более интересными и веселыми, побуждая людей устанавливать свои собственные стандарты. Я создал "Доску счетчика улучшений", что означало, что сотрудник получал маленький значок за каждое улучшение, и мы стремились заполнить доску как можно быстрее. Стандарты были повсюду. Все сотрудники, казалось, обрели новую энергию, как и я после своей первой поездки в Японию. Качество бизнеса улучшалось, также улучшались продукты и процессы. В организации появился больший уровень уважения, чем когда-либо раньше, и люди были настроены соблюдать стандарты, чтобы убедиться, что все сотрудники делают все правильно.

Это продолжалось целых 5 месяцев до того, как нас ударила пандемия COVID-19. Сначала я был неуверен, что будет дальше. Мы находились в комфортном положении, чтобы приостановить всю производственную деятельность и

работать исключительно над улучшениями и чисткой на всю продолжительность COVID. Но внезапный всплеск заказов все изменил. В пиковый период мы получали в шесть раз больше заказов, чем обычно, и с 90-та процентами наших продуктов, производимых на месте, это стало логистической проблемой. Мы расширили рабочие часы и начали работать 7 дней в неделю. Однако, в связи с ростом спроса, наши стандарты, к сожалению, стали снижаться - у нас было меньше времени для утренних собраний, для уборки, для установления новых стандартов. Время приходилось тратить на производство и упаковку. Некоторые недели мы заканчивали с более чем 1000 заказов, которые просто не могли отправить. Нам было сложно справиться с таким спросом. В связи с этим, Лину пришлось отступить на второй план, что, конечно же, меня расстроило.

5 месяцев спустя, когда всплеск заказов ослаб, и нормализация начала возвращаться, у нас появилось время для внедрения Лин снова. Но к тому времени Лин почти был забыт. Я снова связался с Райаном и попросил его совета: "Что мне делать?" Мы начали все сначала, но у нас были новые сотрудники, новые идеи, и теперь у нас было время, чтобы применить все это на практике и снова инвестировать в Лин



методологии. Мы начали с нуля, но все еще использовали уже существующие улучшения, которые нам предстояло вновь внедрить. Коронавирусная ситуация, во многом, помогла нам

понять огромные пробелы в некоторых областях и заставила нас внести улучшения. Ежедневные утренние собрания вернулись, и мы снова начали регулярные 3S-мероприятия. Мы продолжили улучшать, мы продолжили разрабатывать новые продукты и работать над ликвидацией 8 видов потерь. Мы даже избавились от неофициального "9-го вида потерь" - плохой коммуникации. Мой лучший совет на этом пути - никогда не сдавайтесь - это называется непрерывным улучшением не просто так. Никогда не прекращайте делать улучшения на своем пути. Нет конца. У меня было столько неудач, и я мог сдаться в любой момент, но я продолжал работать над проблемами и делать улучшения, чтобы достичь своих целей. Даже когда казалось, что Lean находится на расстоянии в миллион миль, я не сдавался, и мой путь еще очень долг.



АРИЗОНА

ДЖЕЙСОН ШРЕДЕР

ВЛАДЕЛЕЦ ELEVATE • CONSTRUCTION IST LLC • СТРОИТЕЛЬСТВО

В моем представлении рай - это место, где мы постоянно испытываем улучшения. Для меня это не может быть местом, где у нас есть все, мы все знаем, и все это предоставлено нам с выше - это было бы моим личным адом. Я считаю, что мы бы стояли на месте, потеряли бы интерес, скучали и погрузились бы в депрессию. Я не думаю, что мы созданы для такой жизни. В фильме "Матрица" мы все помним персонажа агента Смита, объясняющего, почему их попытка создать идеальное программируемое существование потерпела неудачу, сказав: "Человеческие существа определяют свою реальность через страдания и муки. Идеальный мир был мечтой, от которой [их] примитивный мозг постоянно пытался проснуться." Эта небольшая цитата из фильма укрепила мою веру, но благодаря Лин я понял, почему "идеальный мир" не сработает. Это не потому, что мы определяем свою реальность через страдания и муки, это потому, что мы определяем свое существование через прогресс и надежду. Когда мы смотрим в будущее, работаем для достижения целей, используем наши умы и стремимся к более высоким целям, мы можем по-настоящему быть счастливыми. Без этого стремления вперед, без прогресса и без возвышенных целей, смысл теряется, и жизнь становится бессмысленной и скучной. Таким образом, я представляю рай - местом, где мы испытываем улучшения.

Место, где мы смотрим вперед, и где мы все еще стремимся к лучшим и возвышенным целям. Это не будет местом, где мы ничего не делаем потому что у нас все есть- это будет место, где мы постоянно даём, работаем и стремимся к улучшениям вечно. Лин предоставляет это на Земле. Лин только ставит нам такую возвышенную цель, но это огромный вызов. Если вы мне не верите, просто подумайте о FastCap, о его достижениях и уровне их совершенства. Но книги Пола превращают Лин в возможность. Вот моя история об успехе *2 Second Lean*.

Я работаю в коммерческом строительстве уже 22 года и являюсь владельцем бизнеса и директором по оперативной деятельности крупного генерального подрядчика. Мой путь в Лин начался более 8 лет назад, когда мне подарили книгу "*2 Second Lean*". Я прочитал эту книгу, она мне очень понравилась. Я присоединился к команде, где мы начали проводить ежедневные утренние совещания с



мастерами на стройплощадке. Это было хорошее изменение, но я даже не представлял, какие масштабы это приобретет. Наша координация улучшилась, расписания стали более управляемыми, а безопасность увеличилась — не из-за инструментов, которые мы использовали, а потому что мы стали объединенной и сплоченной командой, посвятившей себя решению проблем, и мы даже сначала этого не осознавали. На первом проекте, где мы внедрили принципы *2 Second Lean*, мы получили награду

за превосходство в безопасности от ENR, проект завершился вовремя, в рамках бюджета и с превосходным качеством.

Этот проект до сих пор славится как одна из лучших команд и проектов в нашем регионе. Я помню ключевой момент на нашем пути, когда у нас возникли проблемы с безопасностью, мусором и неорганизованностью. Обычной реакцией в строительстве было бы просто оставить все как есть, попытаться сделать вид, что мы приложили усилия, попросить изменений и посмотреть, что произойдет.



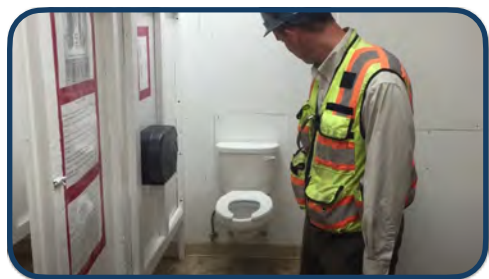
Но, как я уже сказал, наша команда изменилась. Мы теперь решаем проблемы. Вместо обычного подхода мы собрали всех - 210 рабочих на утреннем совещании и заключили сделку. Вот что мы сказали с порога тракторов этим утром: "Мы уважаем каждого из вас и хотим создать здоровую рабочую среду. Поэтому давайте заключим сделку. Начиная с завтрашнего дня, мы построим туалеты внутри здания на уровнях 1 и 3. Они будут оборудованы всем необходимым, с проточной водой и всем, что должно быть в хорошем туалете. Мы создадим хорошую зону для обедов и продолжим заботиться о всех ваших потребностях. Взамен мы хотим получить абсолютно чистый проект. Мы хотим, чтобы туалеты были абсолютно



чистыми, и чтобы вы соблюдали все требования безопасности на 100%. Есть ли кто-то, кто не согласен с этой сделкой?"

В то утро всё

изменилось. Моральное состояние улучшилось, чистота стала замечательной, и все начали строго соблюдать правила безопасности. Туалеты были настолько красиво построены, что у нас даже была система визуального управления Лин для замены рулона туалетной бумаги, уборки туалета или добавления бумажных полотенец при необходимости. Они



оказали такое большое влияние, что мы получали ежедневные благодарственные отзывы. Один прораб сказал: "За 40 лет работы в строительстве я никогда не видел ничего подобного. Приятно, наконец, видеть команду на проекта, которая относится к нам как к людям, а не как к животным." Это было лишь начало.

После этого меня направили на проект в Тусон. На этом проекте у нас было свыше 380 рабочих в пиковый период. В пути из Финикса в Тусон я три раза слушал аудио книгу "2 Second Lean". Я начал действительно понимать и видеть, насколько далеко мы можем поменаться с культурой Лин. Поэтому, в предпроектной фазе этого большого лабораторного проекта, мы настроили все



системы, которыми хотели пользоваться. Мы внесли ключевые поведенческие особенности, которые нам необходимы, и процессы, которые будем использовать, во

всех рабочих решениях и контрактах. Мы разработали систему и культуру, которая оплатит то, что мы хотели, завоюет рабочую силу, создаст среду стимула и выживания, поддержит чистоту и порядок, поддержит наши ценности и создаст замечательную культуру в команде. И это работало.



Вице-президент по строительству сказал, что появление на проекте было похожим на "посещение Диснейленда". Мы регулярно проводили обзорные экскурсии по проекту, выступали на конгрессе LCI и постоянно приглашали поделиться нашим опытом. Мы создали Лин культуру.

Несколько примеров того, что мы сделали на этом проекте, чтобы сделать его замечательным, я расскажу о наших совещаниях, ваннных комнатах, столовой, нашем грузоподъемнике и 165 Лин видео роликах, которые мы выпустили.



Давайте начнем с ваннных комнат. Настроив проект, мы знали, что хотим обеспечить наших рабочих лучшими ваннными комнатами. Когда рассматривали предложения на прицепы для офиса, мы нашли выгодное

предложение: 8-футовый прицеп по цене 5-футового, который нам и был нужен. Мы перестроили три фута прицепа, чтобы получилась половина ваннных комнат и половина столовой. В ваннных комнатах было 8 кабинок, 6 писуаров и 3 раковины. Стены были окрашены в белый цвет с установленной Лин-системой управления, а в каждой кабинке были хорошие унитазы, щетки для унитаза, пробки и дополнительные принадлежности.

За 24 месяца у нас было всего одно проявление вандализма, и несмотря на то, что мне приходилось несколько раз чистить засоренные туалеты на протяжении проекта, они стали огромным успехом и причиной того, что наша культура заработала. На стене ванных комнат была вывешена табличка, на которой было написано: "Вы, опытные мастера, являетесь самым важным ресурсом на этом проекте. Эти ванные комнаты для вас. Пожалуйста, оставьте их в лучшем состоянии, чем они были до того как вы их использовали, и сделайте хотя бы одно действие для поддержания чистоты при каждом использовании". И они так и поступали.

Они работали настолько хорошо, что мы добавили музыку, шутки про Чака Норриса на стене, полки, дополнительные принадлежности, вешалки на двери и множество других Лин улучшений. Столовая имела холодильник с напитками, микроволновые печи, столовые приборы, место для хранения обеденных коробок и настольный футбол. Они обожали это. Мы даже покупали чипсы и сальсу из нашего бюджета на металлолом, и команда отвечала хорошим настроением и прекрасным поведением. Это было волшебно.

На этом проекте мы каждый день собирали всех рабочих на входе на 5-10 минут. Мы обсуждали безопасность,



обучали Лин, просили обратную связь, отвечали на вопросы и вдохновляли женщин и мужчин на проекте. Это одно из самых ценных улучшений, которые я внес за всю свою карьеру. Это

объединило нас и, как я узнал позже, прочитав "Код культуры", создало социальную группу, которая была ответственна друг перед другом. Ежедневно мы учили, поддерживали, корректировали и объясняли, почему мы делали то, что делали на этом проекте. Когда кто-то жаловался на то, что не запланированная доставка была не принята на входе, мы объясняли, что такая доставка на самом деле является кражей. Я поднимал свой кошелек и говорил: "Кто-то бы пришел и взял бы мои деньги из кошелька?" "Нет!" "Почему?" "Потому что это было бы неэтично!" Итак, я предложил: "Чем отличается кража моих денег и получение не запланированной доставки, когда это тратит время другого подрядчика и крадет их деньги в часах работы?" Такие объяснения сделали



революцию, потому что мы начали видеть как команда, понимать как команда и действовать как команда. У нас была культура.

Когда этот проект был завершен, у нас было 165 видео роликов о нашем пути Лин и множество улучшений, которые

рабочие внедряли на месте работы. Результаты были самой лучшей частью. Я бы поставил любую сумму денег на то, что мы были самым безопасным, чистым и организованным проектом в Аризоне с лучшей культурой, и нам об этом постоянно говорили.

Я даже не рассказывал вам о самом лучшем. Самое лучшее заключается в прогрессе, который мы сделали вместе с нашей командой. Благодаря оперативному контролю, безопасности, чистоте и здоровой культуре, мы могли видеть, какие проблемы нам нужно было исправить, и что улучшить, чтобы сделать нашу работу более приятной. Культура, ваннские комнаты, собрания и наш путь Lean Лин основой всего остального, что мы делали.

ПЕРЕЧИСЛЮ ЛИШЬ НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ:

- Проверка модели для проектной модели
- Замечательные конструктивные комментарии для всех дизайнов.
- Вовлечение, участие и координация торговых партнеров на раннем этапе.
- Предварительная сборка всех систем инженерных коммуникаций (ЭМП) в подвале.
- Предварительная сборка всех навесных и специальных элементов для каждой комнаты.
- Комплектование стен каждой комнаты. Мы приносили предварительно обрезанные детали и собирали их на месте, что было быстрее и безопаснее.
- Освежающие распылители у подъемника, чтобы охлаждать людей.
- Красиво обустроенный офис с декорациями.
- Эффективные конференц-залы.
- Визуальное управление.
- Стена семейных фотографий.
- Зона планирования.
- Внедрение Такта для создания плавного процесса на проекте.
- Визуальное обучение рабочих по ношению касок.
- Доски визуального управления на каждом этаже.
- Карты препятствий на Bluebeam.
- Оборудованная кухня с запасами товаров.
- Ежемесячные события для рабочих с играми, пищей и опросами.
- Специальные столы.
- Программное обеспечение для управления доставкой материалов.
- Посещение массажиста.
- И многое, многое другое.

Я могу продолжать рассказывать обо всех других вещах, которые мы смогли сделать, потому что теперь у нас была возможность постоянно совершенствоваться. Я уверен, что нет лучшего способа расширить превосходство, чем то, что Пол объясняет в своей книге "3 столпа Лин". Изучите "8 смертных грехов потерь", предпринимайте ежедневные шаги для улучшения того, что вас беспокоит, и снимайте видео до и после улучшений. Для этого мы распечатали карточки по 8 видам потерь и 5S для всех работников, научили их ненавидеть потери и заключили договор с их компаниями о



предоставлении 25 минут каждое утро для подготовки бригады, обучения Лин, подготовки к рабочему дню и заполнения планов предварительной задачи безопасности. Это мощная вещь - перейти от 12 человек, управляющих проектом стоимостью в сто миллионов долларов, к 390 человекам, управляющим проектом идвигающимся в одном направлении.

Это влияние 2-х секундного Лин. Я продолжаю распространять эту культуру теперь на многие другие

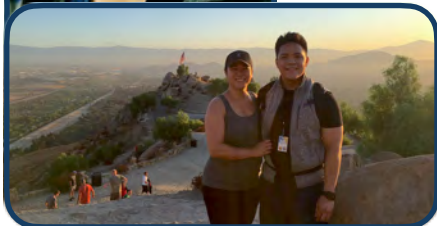
проекты. Я видел, как проектные команды меняют свои результаты в течение недели, используя эти методы. Моя следующая цель - распространить это на всю страну и мир строительства, чтобы мы уважали каждого работника, обучали каждого лидера и сохраняли свои жизни и семьи. Я хочу жить в раю на земле.



ДЖОН ЯМАТ

VARIAN MEDICAL SYSTEM • МЕНЕДЖЕР ПРОИЗВОДСТВА

Я люблю Лин – я ушел с конференции GLLS 2019 раздосадованным. Это наверное не то, о что вы хотели услышать. Позвольте мне сделать небольшое вступление в

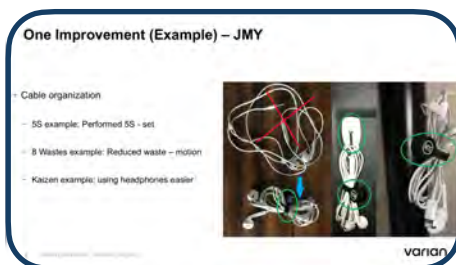


мою историю. Я менеджер по производству. Наивысший уровень контроля в нашем заводе находится на 3 уровня выше. Наш генеральный директор находится на 3 уровня выше уровня контроля. Наша компания насчитывает немногим более 10 тысяч сотрудников и имеет заводы по всему миру. Я, единственный менеджер по производству, который стремится к переменам, но я осознал, что у меня нет тех возможностей, как у большинства выступающих спикеров. В лучшем случае, я нахожусь на 3 уровня ниже в иерархической структуре, чтобы предлагать изменения внутри завода. В худшем случае – на 6 уровней ниже, чтобы предлагать изменения на уровне всей компании. Вот моя история – с хорошим, плохим и всем остальным.

Хорошее. 2 *Second Lean* вдохновил меня внести изменения на всем заводе. Внутри своей группы я начал проводить ежедневные собрания и просил других присоединиться. Я написал три основных принципа Лин на стене, чтобы мои группы пользовались ими. GLLS 2019 наполнил меня энергией потрясающего сообщества и оказал влияние, которое я хочу оказывать внутри своей компании. Здесь были фантастические истории о позитивных изменениях, которые можно сделать, руководя Культурой Лин в компании. Я не мог дождаться, чтобы начать исправлять вещи, которые меня беспокоили.

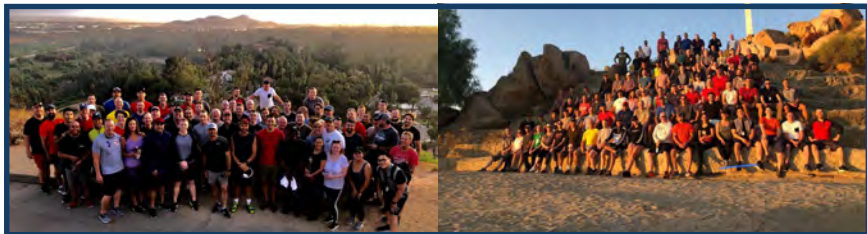
Теперь перейдем к плохим моментам.

Несмотря на то, что я проводил собрания и пытался вовлечь своих коллег, это не приносило ощутимого успеха. Несколько групп, которые я собрал, потерпели неудачу из-за недостатка структуры. Кроме того, не помогало и то, что я постоянно не дополучал те ресурсы, которые я запрашивал. Часто производственный спрос забирал ресурсы, которые я пытался собрать, чтобы улучшить всю нашу производственную



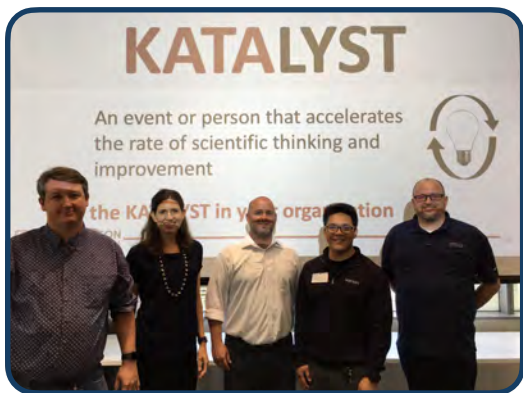
деятельность. Это был замкнутый круг. Как единственный менеджер производства, я не мог объединить все группы

одновременно. "Почему мне надо это делать, если они не делают?" В большинстве случаев я ощущал себя измученным



и расстроенным на своем пути к Лин.

Однако это еще не конец. В настоящее время я руковожу группой из 10 лидеров постоянного совершенствования на 10 предприятиях по всему миру. Моей первой задачей на должности руководителя этой группой было вывести наш Лин путь на мировой уровень. Сотрудничая с нашими администраторами по обучению, я наладил основы обучения по Лин. Курсы 5S, 7 потерь и Каизен были внедрены для более 800 сотрудников компании. В 2018 году мы провели полный перезапуск всего завода. Был проведен обширный этап



сортировки, в результате которого с завода было убрано множество лишних материалов. Все это не произошло бы, если бы не моя роль в руководстве Лин-культурой.

Где мы находимся сейчас? Каждый из нас

на своем собственном пути Lean. Важно, что мы продолжали двигаться вперед с намерением становиться лучше каждый день. Это и есть результат моего пути по 2 *Second Lean* - хорошего, плохого и остального. В целом, я был вдохновлен, разбит, но все равно продолжал двигаться вперед. Я хочу,

чтобы другие люди знали, что успех кроется в процессе. 2 *Second Lean* - один из процессов, которым вы можете воспользоваться. Однако никто не хочет делать то, что делает Toyota. Люди хотят делать то, что делает их компания - вместе. Ключ к успеху - повлиять на правильных людей, создать хорошую систему и никогда не сдаваться. Стив Джобс сказал об этом лучше всех: "...те, кто достаточно сумасшедшие, чтобы верить, что они могут изменить мир, действительно это делают."



ЛУКАС ХОЛЛАНД

ТЕХНОЛОГ • FASTCAP • LEAN РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА

Я - Инженер по производству в FastCap и "ученик" Лин под руководством Пола Эйкера и 2 *Second Lean*. Как ребенок, я обожал играть на полную катушку и разрушать вещи. Я разбирал их, находил ошибки в конструкции или производстве и всегда думал: "почему никто не думал о том, что это может сломаться?" С малых лет я понял, что меня интригует инженерное дело, и я хотел создавать продукты более высокого качества. У меня всегда был склонность к математике и сильное желание эффективно использовать время. Я ненавидел скуку и не любил тратить время впустую. И по сей день это один из моих любимых принципов в повседневной жизни... и поэтому я настоятельно рекомендую применять подход Лин дома, чтобы он влиял на все и помогал во всем, что вы делаете. Это восьмой принцип Таичи Оно: "Бесполезные движения равны сокращению



сокращению жизни." Я всегда чувствовал это на подсознании, но это высказывание точно, ясно и мощно описывает мое чувство. Первый раз я познакомился с концепцией Лин во время учебы в Западно Вашингтонском университете (WWU) в Беллингеме, штат Вашингтон, когда решил получить степень по производственной инженерии.

Я быстро понял, что степень в Производственной инженерии, по сути, является степенью в Лин производстве. На уровне колледжа это практикуется как лучшая стандартная методология для производства и соответственно преподается. Да, я изучал курсы по прочности материалов, обработке, статике и динамике жидкостей, проектированию с помощью CAD и т.д. Но половина моих курсов была направлена на Лин - дизайн для сборки, дизайн для производства, шесть сигм, робототехника для ячеек Лин, проектирование и анализ рабочих ячеек в CAD с учетом эргономики и т.д. Мне приходилось читать книги, такие как "Путь Тойоты" и "Машина, которая изменила мир". Именно тогда я впервые познакомился с *2 Second Lean*, как учебником на старших курсах колледжа!

Когда я впервые прочитал *2 Second Lean*, находясь на последнем курсе колледжа и окунувшись в "высокоуровневые" книги о Лин, я не мог и предположить, что меня ожидает впереди, я не был уверен в своих чувствах по поводу этой книги. Буду честен, на первый взгляд она показалась мне неким примитивным материалом. Я был уверен, что Лин производство означает сидеть в офисе за компьютером, составлять графики, анализировать, находится ли конкретный процесс под контролем и почему так или иначе. Проводить дни, составляя карты потоков ценностей, чтобы улучшить общий поток и делать процесс более прибыльным. Анализировать продажи и время производства, чтобы более эффективно использовать Хеджунка. Определение времени выполнения процесса для выявления узких мест и снижения такта. Возможно, составление планов Plan-Do-Check-Act для утверждения руководителя по проектному управлению. В 2

Second Lean ни слова не было о каких-либо инструментах, которым меня учили.

То, что я знаю сейчас, это то, что я совершенно НИЧЕГО НЕ ПОНИМАЛ! Когда я был студентом колледжа, меня еще не ударила по лицу реальность жизни. Опять же, Таичи Оно говорит это лучше всего в Предписании 1: "Вы - это затраты. Во-первых, сократите потери." Это было примерно тогда, когда я закончил чтение *2 Second Lean*. Тогда я получил свой первый удар открывающий мои глаза. Мне было предложено выполнить проект для местной компании как часть одного из моих учебных курсов. Мне предстояло выбрать один из их процессов, составить карту потока ценности и написать отчет о том, как можно оптимизировать карту потока ценности, чтобы повысить эффективность и прибыльность. Теперь я наконец-то мог использовать все эти инструменты Лин в реальном мире. Я посетил местную компанию (которую не стану называть) и потратил, вероятно, около 40 часов на анализ их процесса, составление карты потока ценности и выявление улучшений. В конце всей этой работы я понял, что почти ничего не придумал, что можно было бы внедрить чтобы сэкономило бы им много времени и денег! Это был катализатор для того, чтобы я осознал парадоксальные изменения, которые мне нужно было понять в реальном мире. Это заставило меня задуматься о том, какая ЭТО гигантская трата времени и энергии!

Через несколько недель класс, который заставил меня прочитать *2 Second Lean*, устроил для нас экскурсию в FastCap, чтобы показать нам, как настоящая Лин-компания выглядит и как она работает. Я был абсолютно потрясен. Компания, для которой я только что выполнил проект, тоже называла себя "Лин-производителем", но разница была огромной, не только по сравнению с компанией, для которой я только что делал проект, но и с любой другой компанией, в которой я когда-либо работал! Здесь были люди, стоящие вместе на утреннем собрании, которые, казалось, ХОТЕЛИ быть на работе! Что? Невероятно! Они с удовольствием обсуждали мелкие

проблемы и решения, рассказывали о том, что они обнаружили вчера, когда пытались измерить время для различных процессов и почему они считают, что разные способы лучше или хуже. Кроме того, контраст в чистоте и организации. Это делало меня счастливым просто потому что я там находился! Это выглядело совершенно не так, как в любом другом месте, которое я когда-либо видел! Ясно было, что этот парень Пол знал что-то такое, но я все еще не совсем понимал, что он знал. Я просто знал, что мне нравился результат!

Когда я закончил университет, я начал работать в FastCap у Пола и сразу погрузился в эту культуру *2 Second Lean*. Вот тогда мое восприятие начало меняться, и я стал понимать! Я начал понимать, что хотя все инструменты, которым меня научили в школе, могут быть полезны, если использовать их в нужное время, они не являются важным базовым принципом Лин. Toyota понимает это, и любая успешная Лин-компания тоже. Речь не идет о том, чему вас могут научить в школе, или как скопировать процессы успешной Лин компании. Ничто из этого не сделает вас успешным. Это о ЛЮДЯХ. Глава 6 говорит одну важнейшую вещь: "На самом деле по своей сути Лин о процессе развития людей".

Моя трансформация не произошла сразу, мне потребовалось некоторое время, чтобы понять важность культуры. Сначала меня поставили во главе ячейки "Best Fence". Много из того, что я узнал в школе, я быстро хотел применить на практике. Я начал стандартизировать процессы, убедился, что каждому предмету есть свое место, и все находится на своем месте. Я начал вносить улучшения в процесс, создавать приспособления, измерять время различных процессов и сокращать время сборки и т. д. Я чувствовал себя довольно хорошо. Я использовал свои знания из университета, чтобы внести улучшения, и мои улучшения сработали! Я делал процессы намного проще, гораздо более эффективными. Я сделал рабочее место аккуратным, организованным и легким. Это было отличное погружение в

хорошую Лин культуру! Вам предоставляется время для внесения улучшений, и это приносит удовольствие. Люди вокруг вас и руководители отмечают ваши улучшения. Только что окончив учебу и изучив все подробности инструментов Лин в школе, я быстро согласился с основной идеей из главы 7: "Умные люди не могут поверить, что все может быть настолько просто!" Мне даже нравилось шутить, что "Лин - это просто версия ленивых умных людей!" Просто сделайте процесс настолько простым, что вам больше не придется работать тяжело!

Я продвигался вверх по служебной лестнице компании, сначала получив звание ведущего инженера-производственника, а в настоящее время я руковожу операциями по всему предприятию. Пока я поднимался до руководящей должности, у меня накопилось много познавательного опыта, который действительно изменил мое понимание о Лин, и что это РЕАЛЬНО всегда связано с культурой и людьми. Без культуры, когда ВСЕ вовлечены и участвуют, компания никогда не сможет конкурировать, несмотря на все деньги, инструменты, ресурсы, инженеров и т. д., которые она вкладывает в "применение Лин". Я видел это постоянно в компаниях, которые я посещал. Компании говорят: "Это наша команда по непрерывному совершенствованию из 5 человек." Или компании, которые говорят: "Вот наш офис Лин, полный столов и маркерных досок, отделенный от производственного цеха, чтобы мы могли сосредоточиться на улучшениях". Ничто из этого не работает. Успешная культура Лин имеет лидеров в производственном цеху, работающих с сотрудниками и развивающих их. У нее есть лидеры, которые ведут всю команду, чтобы каждый испытывал такие же успехи и гордость, которые я ощущал в ячейке "Best Fence", когда только начал работать.

Когда я впервые стал лидером, у меня появилась возможность получить Пола в качестве своего наставника. Он всегда был рядом, чтобы помочь мне, когда я застревал с чем-

то или не знал, как решить проблему. Он учил меня тому, как должна работать культура Лин. И, что самое важное, он вел меня так же, как учил вести других. Он никогда не раздражался из-за ошибок, а всегда стремился к прогрессу. Неважно, что я делал не так, пока я понимал, почему я ошибся, и как и почему я буду улучшать ситуацию в будущем, Пол не сердился. Он даже был счастлив, что я совершал ошибки, потому что я мог учиться и совершенствоваться. Он был чрезмерно восторжен даже по поводу самого маленького улучшения! Даже в ситуациях, когда я думал: «Вау, я должен был понять это год назад», он использовал слова, как «гений» и говорил: «Вау, ты сделал это гораздо лучше, чем я бы смог!» Но он также научил меня крепкой любви. Как он сам говорил, лидерство на 90% - это быть хорошим парнем, и хороший парень должен быть чрезмерно добрым. Но другие 10% - это серьезность, и это должно быть серьезно. Я многое узнал, будучи его учеником, так же, как он узнал многое от Боба Тейлора, который был его наставником. Я рад тому, что каждый день у меня есть возможность учиться у него!

Вначале я был очень похож на Пола, когда он только начинал работать в FastCap. Пожалуйста, обратите внимание на конец главы 7: "У меня была сильная тенденция винить сотрудников, вместо того чтобы осознать, что большинство проблем возникают из-за неэффективного руководства, плохих процессов и недостаточного обучения". Но Пол помог мне понять, что мне просто нужно сконцентрироваться на моем неэффективном обучении и стиле руководства! Это внушило мне великую смиренность! Хотелось бы, чтобы я перестал цитировать "*2 Second Lean*", но глава 13, "Одно главное: Смирение - путь к величию", так верно передает суть. Фокусируясь на том, что я могу сделать лучше, и всегда видя слабости других как свою вину, я обнаружил, что я намного лучше справляюсь с задачей вести других к совершенствованию!

Завершу историю о моем пути на конкретном примере об одном сотруднике FastCap. Когда он пришел к нам, многие

могли бы посчитать его "проблемным сотрудником". Он был молод, легко отвлекался и не был заинтересован в работе. К тому же он был медленным, часто вялым, не спал достаточно, всегда жаловался на головные боли и так долго говорил о своих идеях, что было трудно его слушать. Он делал МНОГО ошибок, ежедневно производил несколько дефектов и так много общался, что заставлял даже хороших сотрудников делать ошибки. Многие считали его "раковой опухолью" для организации и хотели бы от него быстрее избавиться. Но мы учились у Toyota, что дело в обучении и создании культуры. Честно говоря, мы должны были быть жесткими с ним на разных этапах его трансформации. Это даже закончилось тем, что мы ограничили его обязанности и с кем он мог работать, отправив его домой на неделю без оплаты, и сказав ему подумать, где еще ему хотелось бы работать. Но это все часть тех 10%. Остальные 90% действительно перевернули его жизнь. Помня все уроки, которые я выучил у Пола, я сосредоточился на том, чтобы помочь ему во всем, что только можно. Помните, что у Toyota они практически никогда не увольняют кого-либо. Фактически, высокопоставленный инженер сказал мне во время моей поездки в Японию, что сотрудник пройдет весь путь от ночного уборщика, оставаясь в той же компании, имея возможность вернуться назад, прежде чем его уволят. Все началось с того, что я попросил его помочь мне с моими улучшениями и стал ставить перед ним все более сложные задачи, чтобы он сам их решал. Даже если я уже знал, как как решить ее, я не подсказывал ему, а давал возможность разобраться самому и решить ее своим способом. Даже если я знал, что мой подход был бы лучше, цель состояла в том, чтобы заставить людей гордиться своей работой и стремиться решать проблемы. Помните, что улучшение непрерывно! Так что даже если я знал более эффективный способ, я позволял ему найти недостатки в своем решении, и затем помогал ему еще больше улучшить его. Но в конце ОН гордиться тем, что смог разобраться самостоятельно! Медленно, шаг за шагом, за последние 3 года он стал совершенствоваться и стал одним из

лучших сотрудников FastCap! Он сейчас делает больше улучшений, чем кто-либо другой! Он научился создавать удивительные улучшения. За последний год он даже начал обучаться самому быть лидером и помогать обучать других и помогать им улучшать свои процессы! Его жизнь заметно улучшилась наряду с его работой. Он стал счастливее, более энергичным, даже в личной жизни он добился большего прогресса. Он с радостью приходит на работу, он рад быть здесь. *2 Second Lean* - это культура развития людей. Точно так же, как Пол помог мне вырасти и научил меня, я помог ему вырасти и научил его!

Если мы сможем вкладывать время и получать такие результаты от каждого сотрудника, представьте, какая у нас будет компания! Теперь он помогает развивать еще больше людей и передавать обучение и видение Пола другим. Когда я занят, он всегда готов помочь другим. Каждый раз я слышу на утренней встрече, что кто-то благодарен за его помощь, это дает мне чувство гордости за то, кем он стал. Это гораздо большая гордость, чем я мог себе представить тогда, когда гордился своими улучшениями в ячейке "Best Fence"! Итак, хотя я все еще фанатично стремлюсь к улучшениям - я делаю как минимум 3 улучшения в день - то, что я действительно получил из *2 Second Lean*, это понимание, что люди могут расти, и что развитие каждого в компании - это то, что делает разницу между первой компанией, для которой я делал проект в школе и которая думала, что они Лин и FastCap. Теперь, больше чем улучшать вещи самому, я горжусь и радуюсь от того, что вижу как каждый сотрудник улучшает все постоянно благодаря моему лидерству и руководству! Мое время, затраченное на их развитие, возвращается в десять раз больше благодаря тому, сколько улучшений они делают и насколько счастливыми и заинтересованными я вижу их в результате их способности вносить изменения, улучшать компанию и гордиться этим!

В заключение, я скажу, что *2 Second Lean* изменил мою повседневную жизнь. Это не просто то, что я сделал свою

домашнюю жизнь более эффективной с помощью улучшений - это может сделать каждый! Он научил меня терпению, пониманию и ценности сотрудничества с людьми, а не обвинению их. Все вокруг меня извлекли пользу - моя жена, мои родители, даже мои собаки!!! Благодаря этому знанию, я стал счастливее и даже более мотивированным в своей личной жизни!



ВАШИНГТОН

ЛАЙЛ ХЬЮЗ

ТЕХНОЛОГ • FASTCAP • LEAN РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА

Привет, меня зовут Лайл Хьюз. Мне 25 лет, и я работаю в FastCap у Пола Эйкерса уже 5 лет. Когда я начинал работать в FastCap, в сентябре 2015 года, я не знал, чего ожидать или чему учиться. До FastCap я ничего не знал о *2 Second Lean*, Кайдзене или даже о том, кто такой Пол Эйкерс. Все, что я знал, это как работать усердно и не сдаваться даже когда дела идут тяжело, как отдыхать и хорошо проводить время в общении.

До FastCap на протяжении 13 лет я был и до сих пор являюсь судьей по футболу. Сразу после окончания школы я работал на складе в местном складском помещении в Ферндейле как клерк склада. Я был своего рода универсалом и мог выполнять работу в любой должности, будь то сборка заказов, прием инвентаря или даже уборка. Летом я ушел на время в летний библейский лагерь работать воспитателем. В последнюю неделю в лагере я получил сообщение от своего начальника с просьбой перезвонить. Позвонив, он сказал: "Чувак, мы были рады и заранее планировали большое будущее для тебя, но внезапно босс уволил тебя, и мы не знаем почему." Это было трудно слышать, и я не знал, как на это ответить. Я был благодарен за лагерь, потому что мои мысли были заняты работой с детьми и наличием прекрасной

поддержки. Таким образом, я вернулся домой после лагеря без работы, но с большим багажом знаний.

Теперь вы, возможно, задаетесь вопросом: "Я думал, это должно было быть о влиянии Лин на вашу жизнь, а не о грустной истории твоей жизни?" И вы правы. Я хотел рассказать эту историю не для того, чтобы вы сочувствовали мне, а чтобы показать, как это связано с культурой, которую создает Лин, и как она повлияла на человека, который ничего не знал ни о Лин и о FastCap. В тот момент, когда я находился в лагере, я не знал, что работаю с племянницей Пола Эйкерса. Она узнала о моей ситуации и упомянула об этом своему двоюродному брату, который тоже меня знал и работал в FastCap. В течение той недели я получил сообщение, в котором говорилось: "Привет, я слышал, что произошло, и у нас только что ушли 2 человека, и я думаю, что ты был бы отличным кандидатом. Тебе стоит прийти и принести резюме." Я принес свое резюме, поговорил с Линн Эйкерс, и меня попросили прийти на испытательный день... а остальное история. Я очень ценю культуру Лин и ее коллективное мышление. Здесь каждое мнение ценится и слышится - будь то об улучшениях, процессах или даже о людях, которые могут подойти к FastCap семье, как в моем случае.

В свой первый день в FastCap я почувствовал, что здесь что-то другое. Я никогда не работал в месте, где сразу по приходу начинали работать. Когда я пришел на свой испытательный день, мне поручили убрать ванную комнату, а затем я мог наблюдать встречу в FastCap. Я никогда не видел такого упорства в инвестировании в качество - будь то сотрудников, склада или используемого оборудования. Я понимал, что здесь все иначе, но не полностью понимал все аспекты.

Когда меня спрашивают, как я начал свой путь в Lean, я отвечаю: "Я работал в FastCap 2 года, а затем на меня нашло "озарение" и после этого я действительно начал практиковать 2 *Second Lean*". Возможно, вы запутались и спросите: "Но вы же сказали, что работаете в FastCap 5 лет?" - да, это верно. Да, я

работаю в FastCap 5 лет, но я полностью не понимал Лин первые три года. Мои первые 2 года в FastCap казались "прекрасными" в моих глазах... ну, так было до того, пока не наступил 2017 год. Я выполнял задания, делал улучшения (потому что так требовалось), участвовал во встречах, знал принципы Лин и мог на них отвечать, делал свою работу, и так далее. Список моих дел был очень длинный. Иногда я задумывался, почему я не продвигаюсь в компании или не получаю повышения за свою работу. Я просто с этим смирился и переходил к следующему.

Вспоминая те первые два года, я понял, что мне не хватало полного участия и осознания того, что такое Лин и как это может повлиять на мой способ работы и личную жизнь. Я просто рассматривал Лин как что-то, что я делаю, а не как способ мышления или образ жизни.

Я упомянул ранее год 2017, и именно в этом году все начало становиться на свои "Лин" места. Это был трудный год, но он также стал годом роста. Для того чтобы предоставить контекст, в это время Пол дал нам задание добиться идеального качества работы и устранить ошибки, которые происходили внутри компании. Особенно он не хотел, чтобы наши ошибки попадали к нашим клиентам. От каждого требовали наивысшего уровня качества производимой работы и продукции. Были установлены, уточнены и исправлены процессы. И тогда пришел момент "просветления". В это время у меня было много трудных жизненных обстоятельств: обручение, которое потом я бросил, внезапная и трагическая смерть бабушки, а также травмы, связанные с переломом ключицы и почечными камнями. Жизнь была чрезвычайно сложной и, как говорится "все пошло не по плану". Я был настолько перегружен проблемами, что приносил все это с собой на работу. Когда я работал, я не сосредотачивался на процессе, я сосредотачивался на трудностях и всем, что происходило вокруг меня. Я выполнял работу, но совершенно не был сосредоточен на ней. Чтобы забыть о боли, я много

говорил, что также отвлекало меня от выполнения идеальной работы на следующем этапе. Руководство заметило это.

Поэтому, глядя назад, я благодарен высоким стандартам и строгому контролю. В течение того года со мной постоянно разговаривали о качестве выполняемой работы, о том, что я много разговариваю, об ошибках, которые я совершаю, и о том, что я не следую процессам. Вызв в конференц-зал не было тем, что я с нетерпением ждал, и даже был момент, когда меня отправили домой на одну неделю, чтобы я мог подумать о том, как могу улучшить свою работу. Каждый раз, когда я туда заходил, это было одно и то же оправдание: "Простите, я не знаю, как это случилось, и я пытаюсь". Моя приверженность FastCap была невысокой. В моем представлении это было место, где я работаю, и у меня было так много других дел, будь то судейство на футбольном поле, онлайн-учеба, и так далее. Однако один вызов в конференц-зале стал поворотным моментом. Там присутствовали Пол, Лиан, Лукас, Брейди и Алиша (команда руководства, которая работала со мной). То что сказал Пол стало для меня будильником. Он посмотрел на меня и сказал: "Лайл, мы любим твою личность и энергию, которую ты приносишь в команду FastCap. Но внимание к деталям, качество работы не соответствуют нашей культуре. Лайл, мы видим твой потенциал, но мы не можем оставаться бездействующими при всех этих ошибках и отсутствии улучшений. Мы отправим тебя на неделю домой без оплаты, и, по сути, это твой последний шанс. Когда ты вернешься, мы хотим, чтобы ты добился успеха, и мы здесь, чтобы помочь." Для того года, который и так был не самым лучшим, все стало гораздо хуже. Честно говоря, я покинул конференц-зал, плача. Это был трудный разговор, и я благодарен, что Пол и команда руководства сделали это.

Эта неделя, которую я провел вдали от работы, заставила меня задать себе вопрос: почему я хочу работать в FastCap? Ответ не пришел сразу, и мой отец сделал нечто, за что я его ценю. Я позвонил ему после того, как меня

отправили домой, и рассказал ему, что происходит. Он сказал мне: "Лайл, у тебя хорошая работа в FastCap, это редкость, и тебе нужно разобраться, как сделать так чтобы она для тебя сработала". Он также сказал мне: "Ты не будешь сидеть дома на протяжении этой недели, и если разговоры были твоей проблемой, то ты должен попробовать продажу услуг по обслуживанию деревьев у нашего семейного друга". Я так и сделал. Я стучал в двери более 100 раз, пытаюсь продать услуги по обслуживанию деревьев, и разговаривал со всеми, кому только можно. Моя оплата зависела от комиссии за заказы, которые мне удалось получить. Я заработал... ноль долларов в ту неделю. Тогда я понял, что постоянная разговорчивость и попытки что-то продать не мое. Когда я вернулся в FastCap, у меня появилось новое уважение к работе, которую я выполняю. Я сильно уважал Пола и Лиан Эйкерс и не хотел подводить их после того сколько они мне дали и работали со мной. Я также осознал, что люди вокруг меня хотят помочь мне развиваться как работнику и как личности, и что я не один в стремлении стать более глубоким мыслителем.

Вещи не изменились мгновенно, когда я вернулся на работу. Это заняло время. Через 4 месяца после возвращения я сломал ключицу, что оказалось благословением в маске. Я был без работы 4 недели, и несмотря на боль, я был счастлив вернуться назад. Из-за сломанной ключицы мои обязанности были перераспределены, и вместо сборки заказов и отправки, меня перевели в отдел производства. Я обнаружил, что обожаю строить вещи и изменять свой подход к работе, чтобы делать ее лучше. Этот переход на производстве позволил мне раскрыться, хотя в том что я делал не было ничего особенного. Руководство предоставило мне возможность, в которой я могу преуспеть вместо того, чтобы бороться со мной. Когда я работал над улучшением своей работы, я заметил, что руководство всегда было доступно для меня. Я мог задавать вопросы и предлагать идеи о том, как улучшить процессы. И я продолжаю это делаю. Я не совершенен и постоянно нуждался

в напоминаниях о том, что я могу стать лучше. Это был медленный процесс, но за это время я начал видеть, как Лин оживает во мне. Это повлияло на меня и на мой стиль работы, и начало просачиваться во многие другие сферы.

Первые 2 года работы в компании FastCap я просто ходил на работу. Однако благодаря 2 *Second Lean* я понял, что это не только о работе, это о "развитии личности". Это о формировании сотрудников так, чтобы они активно использовали свой ум, решали проблемы и находили способы сделать жизнь и работу проще. Это о том, чтобы использовать тех кто решает проблемы, для того чтобы создавать стандарты и процессы, которые были бы простыми и люди не сталкивались с трудностями и работали эффективно.

Для меня это началось с работы по улучшению себя, своих привычек и развитием скромности в себе. Это, в свою очередь, позволило мне сконцентрироваться на следовании процессу и выполнении работы на высшем уровне. Значительную часть этой заслуги принадлежит руководящей команде (Лукас, Алиша, Пол и Линн), которая поддерживает ответственность за сотрудников, включая меня, придерживается высоких стандартов и всегда готова обсудить пути улучшения.

Один из способов, благодаря которым я развивался, было сосредотачивание на вещах, которые меня беспокоили. Будь то процессы, личные качества или рабочие станции, я всегда искал пути для постоянного улучшения. Вокруг меня было много мелких недочетов, и я заметил, как, начиная с них, это повлияло на мой образ мышления по отношению к процессам и работе в общем.

Я действительно увидел, как Лин формирует мой образ мышления, не только на работе, но и в том, как я управляю группой молодежи в своей церкви и назначаю судей на футбольные матчи. Отсутствие стандартов и процессов меня раздражало. Я начал с себя, затем стал рассматривать свой подход к делам и улучшать свои процессы. Я начал создавать шаблоны, которые облегчили внесение данных о футбольных

матчах. Для группы молодежи я создал групповые чаты в электронной почте, чтобы было проще и быстрее сообщать всем информацию, и я больше не тратил 10-20 минут на отправку отдельных сообщений. *2 Second Lean* проник в мою жизнь. Зачастую, когда говорят о причинах эффективности *2 Second Lean*, говорят о том, что это достижимо и реализуемо. Для меня *2 Second Lean* вызывал вопросы относительно того, как я мыслю. Он позволил мне сосредоточиться и быть в настоящем моменте с той задачей, которой я занимался. Я мог задавать себе вопрос: "Есть ли что-то, что меня беспокоит в этой работе?" И если да, "Как я могу улучшить это?"

Есть принцип, который Пол использует в своей книге, и он особенно важен для меня и моего опыта с Лин и FastCap. Пол цитирует фразу Боба Тейлора, которая звучит так: "Когда вы отвечаете за большее количество вещей, вы становитесь ответственными за больше количество людей". Мы упрощаем это до "больше дел - больше людей". И я увидел, как это сработало, когда я принял Лин. Когда я был ответственен только за себя и за проекты, которые я делал, ко мне приходило больше ответственности. Это начиналось с более сложных проектов, затем я занимался исправлением ошибок. Когда я стал ответственен за все это, я стал ответственным за обучение других более сложным процессам. Руководство заметило, что у меня есть качества терпения и хорошей коммуникации процессов и решило использовать эти качества для помощи команде. Когда вы берете ответственность за то, что вокруг вас, ваше влияние расширяется. Это может звучать надменно, но это совсем не так. Множество людей сделали меня таким, какой я есть сегодня. Я знаю, что не идеален и мне еще многое предстоит улучшить. Но когда вы несете ответственность за окружающее вас, возникает множество возможностей. Я наблюдаю это ежедневно, будь то доверие по обучению новых людей, работа с людьми с ограниченными возможностями, которые работают в FastCap, чтобы облегчить их труд, или возможность поехать в Японию с Полом на учебную поездку по Лин. Самое важное - оставаться

смирненным, находить вещи, которые беспокоят вас, и исправлять их, а также стремиться учиться и развиваться.

В заключении я хотел бы сказать о воздействии 2 *Second Lean*. Здесь дело не в том, что вы делаете, а в том, что вы принимаете другой способ мышления. Когда я действительно погрузился в Лин и вызвал сомнение в своих мыслях, я увидел, как парень, который был отправлен домой на неделю и много говорил, превратился в человека, который теперь использует свои навыки, делает массу улучшений, обучает людей, является частью руководства и был отправлен в Японию в 2019 году на учебную поездку по Японии. В 2017 году я не мог себе и представить, где я буду сейчас. Так что можно сказать, что 2 *Second Lean* имел очень сильное воздействие на 25-летнего парня.



МАРК БРАУН

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР • CAMBRIDGE AIR SOLUTION
ПРОИЗВОДСТВО НАГРЕВАТЕЛЕЙ ВЕНТИЛЯТОРОВ И КОНДИЦИОНЕРОВ**

Воздействие! С абсолютной уверенностью могу заявить, что чтение *2 Second Lean* и обязательное следование простым принципам, изложенным начиная с конца 2014 года, оказало огромное влияние на мою жизнь, на меня как лидера и на 160 семей внутри Cambridge Air Solutions. Это также позволило нашей команде оказать влияние на тысячи людей, которые посетили Cambridge Air Solutions (ранее Cambridge Engineering) с того времени. У Пола Эйкерса есть уникальная способность упростить самые сложные концепции так, чтобы они были понятны на любом уровне образования и на любом уровне в организации. Большинство людей считают, что Лин не может быть таким простым, тогда как Пол учит, что это должно быть именно так.

Несколько ключевых членов команды ежедневно встречаются и читают *2 Second Lean* вместе, что стало медленным стартом импульса, приведшего к активной Лин культуре. Основной целью, проповедуемой Полом в Лин, является "рост людей", и это было ключевым моментом. С ясным руководством в этом направлении я наблюдал, как сотрудники смело выходили из зоны комфорта и осуществляли улучшение за улучшением. Наш генеральный директор Джон Крамер был настолько безумно открыт для экспериментов во

всех областях бизнеса, начиная с операций и заканчивая продажами, маркетингом, финансами и бухгалтерией. Смешные комментарии приходили от участников экскурсий после того, как они увидели потрясающее вовлечение всех сотрудников и услышали о результатах. Они говорили: "Похоже, вы делаете то, о чем говорит Пол в своей книге." И это была наша цель. Чтобы все прочитали книгу и начали улучшать все вокруг себя.

Сегодня мы удвоили свой размер, имеем крепкую прибыльность и положительную культуру, сфокусированную на росте. Мы использовали те же навыки для того что бы справиться с глобальной пандемией, не потеряв ни одного сотрудника, и наши сотрудники готовы идти вперед и справляться с любыми вызовами.

В рамках нашего стремления помогать мировому сообществу и обогащать жизни, мы предоставляем виртуальные экскурсии нашего производства, чтобы побудить других принять этот путь. Мы готовы приветствовать любых лидеров в производстве и с радостью приедем, чтобы увидеть ваш прогресс. Мы являемся основным учредителем компании "Association for Manufacturing Excellence (AME)", что является консорциумом в Сент-Луисе с участием 15 других компаний, стремящихся к культуре непрерывного совершенствования и многие из них начали следовать практикам "*2 Second Lean*".

Вот уже 6 десятилетий наши решения для воздухопроводов помогают лидерам в производстве и дистрибуции создавать здоровую рабочую среду благодаря системам отопления, охлаждения и вентиляции, и теперь наша культура и наши люди могут помочь этим же лидерам создать смелую культуру непрерывного улучшения. **ВОТ ЭТО ВОЗДЕЙСТВИЕ!**

СЕВЕРНАЯ ИРЛАНДИЯ



МАРК ИРВИН

ВЛАДЕЛЕЦ • DT BOXES • ПРОИЗВОДСТВО ПЛАСТМАССОВЫХ ИЗДЕЛИЙ

Меня зовут Марк Ирвин, и я владелец и руководитель предприятия по производству пластмасс в Северной Ирландии. Как и большинство предпринимателей, когда начинают свой бизнес, я работал неумоимо в компании, но по-настоящему никуда не двигался. После долгого времени, проведенного на работе по 12 часов в день, семь дней в неделю, меня не покидало чувство, что здесь что-то очень не так - должен быть более простой путь. Все это время и усилия действительно должны приводить к результатам, и это не должно быть бесконечной борьбой.

Я начал изучать управление компаниями и так я познакомился с Лин и, следовательно, с Полом Эйкерсом. Я был увлечен. Я увидел его видео на YouTube и сильно подсел на них. Меня привлекла простота его подхода. Я немедленно внедрил утренние собрания, и мы начали постоянно улучшать наш бизнес понемногу каждый день. Это действительно преобразило наш бизнес. В следующем году наш бизнес показал лучшие результаты, чем в любой предыдущий год. Постепенно со временем борьба уменьшалась, и я медленно возвращал себе немного личного времени. Бизнес не страдал, когда я стал работать меньше. Он продолжал улучшаться. Мы работали умнее, а не усерднее, и не больше, а наоборот, меньше.

Что мне больше всего нравится в подходе Пола, так это то, что его идеи можно немедленно применить на практике. Концепции не замусорены сложным языком, который требует привлечения эксперта для понимания сложных теорий и концепций. Подход Пола гениален, потому что он излагает все в простых терминах, доступных каждому, и может быть легко внедрен в любой компании. Каждый член команды может его понять, и, следовательно, каждый может его применить. Это просто, но для его успешной реализации требуется обязательное участие каждого сотрудника компании. Команда с удовольствием вносит свой вклад и реализует свои идеи, видя улучшение процессов. Они берут ответственность за это на себя и считают это очень гармоничным. Коллективные усилия позволяют нам делать больше за меньшее время и без постоянных трудностей, и это делает всю разницу.

В течение последних семи лет это помогло нам стать очень эффективной компанией, способной эффективно доставлять продукцию нашим клиентам без наличия склада. Наша компания занимается производством транспортных клеток для крупных собак, которые изготавливаются индивидуально под каждый вид транспортного средства. Каждый продукт создается по заказу, и благодаря Лин мы предлагаем отправку готовой продукции в тот же день с нулевым запасом на складе! Перед тем как мы стали использовать Лин наш срок поставки составлял 2-3 недели. Наши конкуренты, предлагающие сходные продукты, предоставляли срок поставки в 4-5 недель. Мы достигли этого, используя простые шаги, описанные в книге Пола "*2 Second Lean*" и видео роликах на YouTube, без увеличения нашего рабочего персонала и существенного сокращения трудностей, связанных с повседневным производством. Я не могу достаточно рекомендовать подход Пола - делайте все более простым, непрерывно улучшайте процессы и оставайтесь настойчивыми каждый день.



МАКС МЕЙКЕР

**ИНЖЕНЕР-МЕХАНИК/ПЕРЕВОДЧИК/МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДУКТУ
КОНСУЛЬТАНТ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ
ПРОИЗВОДСТВО/СТРОИТЕЛЬСТВО/ИТ**

МОЙ ПУТЬ

Меня зовут Макс Мейкер, и я веду бизнес по разработке, производству и продаже необычно длинных направляющих для выдвижных ящиков для автодомов из своего подвального помещения в Германии. Позвольте мне рассказать, как я начинал. Я учился на факультете инженерного проектирования продукции в Университете Лафборо в Великобритании и получил степень магистра в 2015 году. Мои друзья начали работать в престижных компаниях, таких как Rolls Royce или McLaren. После 8 лет за границей, я решил вернуться обратно в Германию.

В тот момент мой отец купил новый дом на колесах и хотел продукт, который поможет ему организовать различное оборудование. В Германии дома на колесах часто имеют очень глубокие и узкие отсеки для хранения. Если транспортное средство шириной 2,5 метра, то и отсек для хранения тоже такой. Этот отсек глубокий и его высота соответствует высоте колен. На рынке не было ничего подходящего, поэтому я сделал для него некоторые индивидуальные выдвижные ящики. Прошло немного времени и другие тоже попросили меня сделать такие же ящики для них. Я находился внизу

шкалы производственной эффективности, но с течением времени улучшался. Вскоре я покинул корпоративную карьеру, и я очень счастлив, что сделал это. У меня есть своя мастерская прямо под моей квартирой, там работают 3 человека, и мой бизнес процветает.

Мой бизнес состоит из трех частей: дизайн, производство и распределение. Мы придерживаемся принципов Lean Thinking во всех аспектах нашей работы. Это словно закон природы, применимый к любому месту и вещи. Это универсальный закон, доступный каждому. Пол довел его до простой формулы: "Потери - это плохо". Избежание потерь всегда должно быть нашей целью. Конечно, я учил Лин производство в университете, но там это было очень теоретически и академично. Наш преподаватель Рэн Бхамра обучил нас японским терминам и различным стратегиям производства, размещения ячеек и так далее. Это дало мне хорошую отправную точку, но элегантный подход Пола к 8 видам потерь действительно объединяет все аспекты Ли производства. Это способ научить любого человека в мгновение ока тому, каким должно быть Lean производство. Просто запомнить и, что самое главное, легко применять. Важно уметь видеть потери.

За последние 5 лет мы совершили так много улучшений, что трудно все отследить. Позвольте мне рассказать, как я изготовил свои первые 16 направляющих для ящиков и как мы производим их сейчас.

ИЗГОТОВЛЕНИЕ ПЕРВЫХ 16 ВЫДВИЖНЫХ ЯЩИКОВ

Почему 16? Полагаю, у меня просто не было достаточно денег на тот момент, чтобы приобрести больше материала. Это было мое первое серийное производство. В качестве своего первого субподрядчика я пригласил опытного коллегу, с которым мы проходили стажировку. Вместе мы резали 6-метровые алюминиевые профили в его мастерской, обрабатывали их на моем самодельном станке с ЧПУ, а затем собирали их в направляющие для ящиков, а потом складывали

их в стопки. У нас были все 8 видов потерь! Это было невероятно трудоемко, но мы получили небольшую прибыль. Но самое главное, это дало мне отправную точку для улучшений. Его мастерская - бывший домашний сарай для нескольких свиней. Пол был неровным, и там были только две лампочки. У него не было мебели для мастерской и было много хлама. Ножки пилотного коня служили в качестве стола, а лестница использовалась в качестве стеллажа для сортировки алюминиевых профилей.

Лист бумаги разрывали на мелкие кусочки и использовали в качестве ярлыков для стопок готовых деталей. У нас просто не было под рукой ножниц или маркера. Если бы они у нас были, мы бы сразу их потеряли. У нас не было места, чтобы их положить. Мы тратили много времени впустую! Это было не из-за недостатка умения с его стороны или моей, просто у нас еще не было физических инструментов, чтобы помочь нам с этим.

Не было шкафов, стеллажей, машин для нанесения ярлыков, стен для инструментов, розеток, каизен пены, места, записок-липучек и, конечно же, верстака. Прекрасное место, чтобы начать улучшения, но потребуется время, чтобы определить, на что стоит сделать следующую инвестицию. Я начал с €5000 и реинвестировал всю прибыль, которую заработал. Но то, что у нас было в активе, - это то, что клиенты были очень довольны конечным продуктом. Это дало мне надежду и подтолкнуло



продолжать. Мы просто улучшались с каждым шагом, искали потери и избавлялись от них.

БИСНЕС СЕГОДНЯ:

Конечно, сейчас все идет намного лучше! Построить 16 ящичков теперь занимает примерно 5 часов. Начальная партия занимала у нас 3 недели. У нас теперь много мебели, которая позволяет нам эффективно хранить вещи. Часто используемые инструменты хранятся на стенах для инструментов, где они легко находятся и можно быстро их взять. Более специализированные предметы хранятся в выдвижных ящиках с вставками из каизен пены. Электро-инструменты в основном аккумуляторные, и каждый инструмент получает свой отдельный отсек на полке вместе с аксессуарами.

Таким образом, вы можете легко вынимать и убирать их обратно. Все обозначено ярлыками, и у нас есть небольшие рисунки на ящиках, чтобы видеть содержимое снаружи. Это требует некоторого времени,



но это весело и отличное долгосрочное вложение. Мы постоянно смотрим на все, что делаем, и стараемся его оптимизировать. Вот и все! Один небольшой пример - это приобретение длинных гаечных ключей. Их легче брать и использовать. Реализовать это нам ничего не стоит, просто нужно сделать шаг назад, посмотреть, что мы делаем, и посмотреть, есть ли более простое решение. Огромная помощь для меня - это просмотр видео на YouTube от других мастеров. Там есть масса видео, и я всегда получаю новые идеи, смотря их. Конечно же канал FastCap является одним из них.

Наше производство сейчас идет намного ровнее. Мы больше не сталкиваемся с трудностями. У нас есть специальные каркасы для сборки, прикрепленные к листам

фанеры для каждого из наших изделий. У нас также есть рабочие столы на колесах с возможностью регулировки высоты, и мы можем организовать мини-производственную линию всего за 10 минут. Для постоянных рабочих мест недостаточно места. Регулировка высоты важна, чтобы адаптировать рабочие места под разных сотрудников, а также под разные изделия различной высоты.



Другой инструмент, который нам невероятно помогает, - это наш отличный 3D-принтер Пруша. Он позволяет создавать все виды индивидуальных приспособлений и окупил себя в кратчайшие сроки. Печать на 3D-принтере - процесс медленный, но принтер может работать 24/7 без усталости. На создание модели и запуск печати требуется всего несколько минут времени сотрудника. Затем принтер производит абсолютно гладкие, чистые и готовые детали. В отличие от деревообработки, принтер не создает шума и пыли, и никакого риска потерять палец.

Мы также улучшили систему доставки. Мы отправляем все наши изделия полностью собранными на поддонах. В то время как подобные по размеру продукты, такие как барбекю, офисные кресла или комоды, отправляются в разобранном виде. Эти продукты производятся в Китае! Если вы отправляете их по всему миру, важно, сколько из них можно поместить в контейнер. За счет того, что мы собираем все в нашей мастерской здесь, в Германии, мы можем убедиться, что изделия работают отлично, и нам не нужно так сильно беспокоиться о эффективной доставке. Если бы мы отправляли наборы для самостоятельной сборки, некоторые клиенты могли бы столкнуться с трудностями. Это было бы неэффективно и вызывало бы раздражение. Затем они обращались бы к нам за помощью, что было бы чрезвычайно

неэффективно для обеих сторон. Или, что еще хуже, они бы разочаровались и вернули товар. Гораздо лучше, чтобы наши клиенты получили полностью собранные и безупречные ящики. Конечно, мы тратим немного больше на доставку, но мы полностью устранили дефекты! Нет неприятных звонков от клиентов, нет негативных отзывов и нет возвратов. Таким образом, мы получаем больше прибыли, и наши клиенты получают лучшую стоимость за свои деньги.

Для того чтобы отправить продукцию, необходима упаковка. Мы изучили используемые материалы и время, затрачиваемое на упаковку. В начале у нас было чрезмерное расходование материалов. Сначала мы полностью убрали пузырчатую пленку. Она была настолько тонкой, что не добавляла бы амортизации, и нам нужны были огромные количества для покрытия наших больших алюминиевых рам. Мы поняли, что если палета была больше продукта, то продукт никогда не касался бы чего-либо, что могло бы его поцарапать. Теперь мы просто убеждаемся, что продукт крепко закреплен на верхней части палеты. Никакие подушки не нужны. Это экономит время, деньги, место для хранения и, в то же время, не портит окружающую среду. Однако всё ещё было много излишних движений. Палеты стояли посреди комнаты, а все инструменты, которые нужны для упаковки - лента, пленка, ремни и нож с коробкой для открытия - находились на полках или висели на стене. Мы хотели, чтобы они были рядом, там где мы их используем. Поэтому мы сделали небольшую тележку на колесах с местами для всех этих предметов. Теперь нам не нужно бегать по мастерской. У нас всё под рукой во время упаковки палет. Эта проблема была решена смекалкой, а не деньгами. Вы не можете купить такую тележку.

Кроме дизайна и производства, было также и распространение. В первые 3 года я посещал гигантскую ежегодную немецкую выставку домов на колесах. Казалось, что это то, что нужно делать. На подготовку уходило около 2 недель, и выставка проходила 10 дней подряд. Это был целый

месяц, который я терял, когда я мог бы фактически строить продукты. Маленький стенд, который я мог позволить, стоил €5000, - плюс затраты на отель и транспорт. Конечно, я продавал некоторые продукты, но мне также приходилось конкурировать за внимание с другими 1000 продавцами. Оглядываясь назад, это была огромная трата времени и денег! Деньги, которые я потратил только на одну выставку, могли бы оплатить весь год онлайн-маркетинга. Таким образом, продажи также не скапливаются в течение одной недели, а распределяются. Мимо денег и времени, намного удобнее нажать несколько кнопок на компьютере, чем болтать с потенциальными клиентами весь день. Это Лин продажи, и для понимания, какая стратегия лучше, вам не нужен диплом бизнеса. Просто ищите потери и избавляйтесь от них.

Время от времени я смотрю на свой бизнес со стороны третьего лица. На что я потратил своё время за последний час? Что я сделал сегодня, что действительно создало ценность? Уже 12 часов дня. Чем я занимался в первые 4 часа дня? Потом я понимаю, что ответить на одно письмо быстро, но поток из 40 уже суммируется. Есть бесчисленное количество улучшений, которые можно сделать, просто ища потери и уменьшая их. Множество очень простых и кажущихся незначительными улучшений накапливаются и оказывают огромное влияние. Большинство из этих улучшений очень практичны и не ограничиваются рабочей областью. Для меня вдохновением является возможность узнавать об этих простых улучшениях из других компаний и отдельных лиц. Мои каналы для вклада в сообщество - это YouTube и Instagram, где я время от времени публикую видео о моих работах и делюсь советами из мастерской. Я хотел бы услышать истории и опыт других о применении Лин! Я хочу

**Сканируйте QR-
коде, чтобы
посмотреть
видео**



подчеркнуть, что моя мастерская далека от совершенства, но мы становимся лучше каждый день.

Для меня Лин-мышление - это лучший инструмент для достижения успеха в бизнесе. Прелесть заключается в том, что *2 Second Lean* так прост в применении. Вы можете применять все принципы Лин в своей личной жизни и пожинать плоды. Пол стал для меня огромным вдохновителем. Он не изобрёл Лин-мышление, но усовершенствовал его, и в этом и заключается суть. Спасибо вам!



МАЙКЛ АЛЬТХОФФ

ВЛАДЕЛЕЦ • YELLOTOOLS INC. • ПРОИЗВОДСТВО ВЫВЕСОК

Как Лин повлиял на меня? Моя команда и я живем философией Лин уже около 13-14 лет. Вначале мы относились к Лин несколько прохладно, не видя огромных преимуществ, но со временем мы стали всё более воодушевленными. Год за годом мы стали настоящими сторонниками Лин. Теперь мы не можем представить себе жизнь без непрерывных улучшений.

Если бы вы спросили меня о реальном влиянии Лин или Кайзен много лет назад, я, вероятно, ответил бы очевидно: более эффективные рабочие процессы, легче жить, больше денег, высокоорганизованная мастерская, удивленные посетители, восторженные клиенты и больше времени на приятные вещи, и так далее. Но сегодня я знаю, что все эти вещи - это неизбежные побочные результаты следования простым правилам в мире Лин. Всё это приходит бесплатно, когда мы сосредотачиваемся на том, “за что наш клиент действительно готов заплатить, а за что НЕТ?”

Итак, после всех этих лет "изучения на практике" самое большое влияние - это то, как это повлияло на меня и мой взгляд на других людей. Понимание того, что в 99% случаев я был неправ, было шокирующим, но в то же время очень полезным. Предположение, что все остальные люди вокруг меня глупы или, по крайней мере, не так умны, как я думал, было самым большим тормозом в моей жизни. Понимание того, что в 99% случаев причиной ошибок является

несовершенный процесс, а не человек, изменило всё. Теперь я смотрю на людей с более спокойным и свободным взглядом. Знание того, что все тогдашние разочарования были результатом моей невежественности и, возможно, моего высокомерия, сделало меня более спокойным человеком и позволяет мне больше наслаждаться позитивными сторонами жизни.

Может быть, это звучит немного эзотерично, но все, кто когда-либо встречал меня и мою команду, знают, что мы - простые жители германской глубинки, навеянные Лин. Для нас "эзотерика" - это момент, когда ты первый раз идешь в туалет после 10 кружек пива! Нет, мы действительно простые и гордые за то, что мы достигли за последние 14 лет. Лин оказал наиболее интенсивное и положительное влияние на наши семьи, наше сообщество, а также на всех наших поставщиков и клиентов. Мы лучше понимаем человеческие слабости и, благодаря этому, способны противостоять им путем улучшений и установления четких процессов для предотвращения ошибок, избегания разочарований и устранения межличностных конфликтов, так как мы научились всегда винить процесс, а НЕ человека рядом. Это ВАЖНО!

Единственное разочарование, которое осталось, заключается в том, что результаты, которые вы получаете, следуя самому простому рецепту в мире, настолько невероятны, а Лин настолько прост, что даже такие германские простаки, как мы, могут его понять. Так почему же подход Лин не является главной новостью и не содержится в каждой учебной книге, и почему же Лин не является ГЛАВНЫМ методом, к которому стремятся каждый владелец бизнеса, каждая организация и просто каждый человек в мире? Ну, я надеюсь, что книги вроде "*2 Second Lean*" и страстные поклонники Лин по всему миру помогут изменить это маленькими шажками. Желаю всем вам прекрасного пути в мир Лин.



СЕВЕРНАЯ ИРЛАНДИЯ



НОЭЛЬ ГЛИМОНД

Большинство людей, которые посещали Seating Matters в первый раз, говорили, насколько вдохновляла их эта компания и как именно в этот момент включилась "лампочка". Но со мной произошло совершенно обратное. Моя "лампочка" погасла! Почему?

Я помню, как взволнованно я ехал в машине, слушая аудио записи Пола Эйкера, где он говорил о том, насколько невероятно было бы вернуться и внедрить



ДО



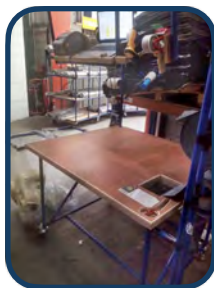
Лин, и как я мог бы повести этот процесс вперед. Затем мы начали экскурсию, моя самонадеянность начала угасать, всё, в чём я был так уверен, исчезло, и моя "лампочка" погасла. Я совсем не понимал Лин. Я не знал о чём говорю. Лин казался ужасающим, удивительным, постоянным, постоянно растущим, всё включающим, каждый день, всё вокруг.



ПОСЛЕ

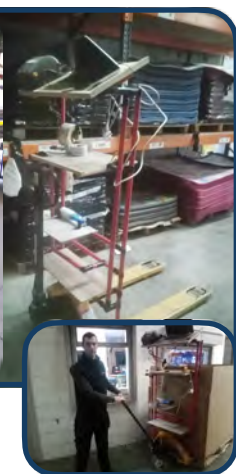
Скоро я перестал заниматься самоудовлетворением и начал изучать Лин, став снова смиренным, но ошибки не останавливались. Я не верил в себя

и в команду, чтобы мы решать проблемы, которые нас было так много. Мы уже давно говорили о том, чтобы привезти FastPipe от FastCap, однако мы боялись сделать столы и тележки с его помощью. И тогда у нас возникла прекрасная идея нанять квалифицированного рабочего. Мы составили список того, что каждому нужно было построить, ожидания и восторг возрастали от того, что можно было бы достичь без помощи извне. Но за день до его назначенной даты начала работы пришло письмо. Он не примет эту должность. Катастрофа! У нас был весь этот FastPipe, и некому было сделать из него что-либо.



Медленно, но верно структуры из FastPipe начали строиться, благодаря нашим коллегам, которые занимались столярными работами, художник, который может делать потрясающие детальные чертежи и шаблоны для того, что нужно было построить, и команда, которая просто ждала шанса научиться и попробовать. Я снова ошибался!!!

Можно было бы подумать, что к этому моменту я уже понял, что такое Лин, но нет! Через несколько недель я понял, что создание штрих-кодов для наших полок станет революционным шагом в том, как мы регистрируем приход и расход товаров и как мы проводим инвентаризацию. Это была огромная возможность. Я подошел к Полу и предложил подать заявку на грант для проекта, чтобы привлечь эксперта для создания этих штрих-кодов, так как я знал, что потребуется много времени, чтобы оборудовать каждую полку и



запрограммировать их в нашу систему. Но мне вежливо напомнили, что решение проблем за счет денег убивает смекалку. Тогда я сделал один телефонный звонок и первый штрих-код на месте был введен в работу всего за несколько минут.

Хотя эти ошибки, безусловно, значительны, они не сравнимы с нашей самой большой ошибкой. Это было предположение, которое столкнулось с огромным сопротивлением. Я попросил коллегу прочитать книги дома для развития и обучения в свободное от работы время. Мы говорили о внедрении метода Traction или EOS, как его знают некоторые люди, мы предложили всем, участвующим в группе совещаний, прочитать и понять Traction, чтобы убедиться, что мы все сможем эффективно внедрить систему встреч. Я знал, что один из коллег не любит читать и не захочет брать книгу домой, поэтому я выразил свои опасения, и назначил встречу для обсуждения. К моему удивлению, это было принято с энтузиазмом, и не только книга была прочитана с первой до последней страницы, но этот коллега теперь является лучшим кто держит всех нас ответственными, когда мы отклоняемся от правильного пути или принимаем решения, которые могут противоречить нашим стратегическим целям или планам на 10 лет вперед.

Я определенно подошел к Лин неправильно, и Лин научил меня тому, что все, что я знал, я не знал ничего. Лин также научил меня тому, что я не знаю, что принесет будущее, но вероятно оно будет лучше благодаря принципам Лин, чем если бы я продолжал идти по тому же пути, полагая, что то, что я знаю сейчас, будет достаточно для того, чтобы иметь ответы на проблемы завтра.

ИРЛАНДИЯ



ПАТРИК МАГИ ДИРЕКТОР • LUMEN ELECTRONICS

"Это потрясающе! Я бы хотел такую культуру, но это не сработает здесь. Не в Ирландии. Мы слишком осторожны, сдержанны и скептичны. На меня бы странно посмотрели, если бы я объявил о времени улучшений и утренних собраниях. Кроме того, мы занимаемся индивидуальными разработками, а не массовым производством, поэтому многое из этого не подходит. Не говоря уже о том, что у нас электронная инженерия. Беспорядочность - это стандарт. Я улучшу организацию инструментов, но все остальное связанное с Лин здесь не сработает."

Тем не менее, Пол Эйкерс завоевал меня своими видео, и я купил немного Кайзен-пены и организовал ящик для инструментов. Это круто! Так я стал проявлять интерес к его видео, книгам, подкастам, экскурсиям по заводу - это все удивительно и вдохновляюще! Этот парень - потрясающий! Но Лин не сработает здесь. Мы все должны организоваться и принимать участие. Тогда я с одним техником превращаю консультацию одного человека в настоящий бизнес по разработке продуктов. Это нормально. Я просто буду работать усердно, и все будет хорошо. Найму еще одного техника, административного помощника, несколько подрядчиков... это должно положить конец 70-часовым рабочим неделям, верно?

Я всегда был непосредственным инженером; мне нравится надевать комбинезоны и работать с нашими изделиями на станках. Это мой икигай. Сегодняшний вечер не был икигаем, это был 11 часов вечера холодной январской ночи, и я один на работе. Работа вызывает раздражение, доставка деталей задерживаются. А я вообще заказывал эти детали? Мне нужно было проверить тот счет. В глазах жжение. Это неправильный чертеж. Ноутбуки разряжены, и мне придется встать в 6 утра, чтобы повторить все снова.

"Зачем ты здесь вообще? Никто другой этого не делает, и это не разовое усилие. Это каждый чертов день." Датчики движения вокруг меня начали тушить свет. Я молча позволил им тушить лапочки одна за другой. Действительно, это не работает здесь. Эпифании случаются редко, но я испытал одну



всего за пять минут моего первого визита к увлеченным Линманьякам в Seating Matters.

"Останься здесь и посмотри на этот процесс", - сказал Деклан. "Хорошо, он режет кожу, кажется, все хорошо организовано, очень аккуратно. Красиво, что дальше..." - мои внутренние мысли были быстро прерваны его заявлением:

“Потери, потери, добавление ценности, потери, добавление ценности, добавление ценности, потери, добавление ценности, добавление ценности, потери”

В фильме "Матрица" есть сцена, в которой видение главного героя меняется, и он начинает видеть все так, как оно есть на самом деле. Я смотрел на этот стол для резки, впитывая новые знания. Деклан кратко подвел итог: "Он добавляет ценность только тогда, когда нож проходит через кожу, все остальное - потери времени".

На следующее утро я с нетерпением объявил о начале нашего путешествия по Лин. Возможно, я бормотал про свою историю с кожей, что-то про 8 видов потерь и про парня по имени Пол Эйкерс. "У кого-нибудь есть идеи по улучшению?" Появились странные выражения лиц. "Это было ужасно", - подумал я, - "Но я не могу дождаться завтрашнего дня." Я продолжал делать это на следующий день, и на следующий, и на следующий. Это было далеко не мгновенное изменение, но вскоре команда приняла участие в 3S и начала внедрять улучшения методом "2 секунды Линии".

Когда мы начинали, более 80% нашего помещения занимали запасы и хлам, и только три рабочих места создавали реальную ценность. Через 18 месяцев моя команда преобразила это место: запасы сократились на 80%, 14 рабочих мест стали доступны для проектов, и отделы администрации и инженерии переехали в открытый офис. Самое лучшее в этом - это то, насколько мало пришлось делать мне. На самом деле, я постоянно откладывал "большое переключение", перенос производства в основную зону, опасаясь, что это нарушит обслуживание. Команда



воспользовалась одной из моих командировок и сделала это сама. Моя команда поняла суть.

В то время как я осознаю, как далеко нам еще идти, я знаю, куда мы идем. Я получаю большую поддержку, когда клиенты и посетители замечают изменения, которые мы внедрили здесь. "Gemba - это продавец", сообщил нам владелец компании Hoks Electronics в Японии. "Когда клиенты приходят к нам, они покупают только у нас". Это всего лишь один из бесчисленных удивительных уроков, которые мы извлекли из Лин японской миссии.

Наибольшее удовлетворение Лин оказало на меня не наше улучшающееся производство, а удивительная сеть людей в сообществе Лин, которые стали знакомыми и друзьями. Всего 18 месяцев назад у меня не было никого, кого я мог бы назвать наставником, а теперь у меня есть доступ к десяткам лучших умов в мире в бизнесе и инжиниринге. Мне просто нужно было спросить! Я был неправ, когда думал, что культура *2 Second Lean* не сработает здесь; она работает повсюду, где люди хотят внести свой вклад. Мне повезло получить эту удивительную возможность, и я решительно настроен сделать следующие 18 месяцев еще более эпическими в трансформации.



РИЧАРД ЭВАНС
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ASSOCIATED FOR MANUFACTURING EXCELLENCE (AME CANADA)

С точки зрения тренера по бережливости

В начале своей карьеры я понял, что проблемы раздражают и нарушают мой обыденный ритм жизни. Я тратил много времени на исправление ошибок и определение причин их возникновения. Я - инженер-производственник, и моя репутация заключалась в том, что я пытался решить проблемы всех остальных. Это привело к тому, что мне была предложена должность в организации для "Улучшения потока" по всей компании. В конце 90-х я присоединился к организации, которая сосредотачивалась на объединении людей для обмена опытом, обучения и развития. Ассоциация производственного совершенства познакомила меня с Лин, хотя на самом деле я практиковал его много лет без понятия, что то что я делал называется Лин. Это был просто здравый смысл для меня. В те ранние дни мы склонны были



сосредотачиваться на "Инструментах". Меня много раз спрашивали: "С чего начать с Лин?". "Конечно же, с 5S", - я отвечал. Все сводилось к инструментам, инструментам и инструментам. В 2000 году наша компания внедрила 5S, и мы стали настолько хороши в этом, что о нашей программе 5S написали статью в журнале Plant Magazine, назвав ее Программой 5S Мирового Класса. Мы проводили карты потоков создания ценности, PDCA, Канбан и все другие хорошие инструменты Лин, и у нас были большие успехи на протяжении многих лет. Но по какой-то причине, после моего ухода, все это улетучилось! Через 6 месяцев после моего ухода, Программа 5S Мирового Класса закончилась! Тогда я понял, что не было "чемпиона", который бы двигал программу вперед, не было человека, который бы имел страсть, чтобы мотивировать владельцев рабочих ячеек, никто не шел на Гембу и не общался с руководителями. В 2006 году я решил создать свою собственную компанию в качестве Лин-консультанта.

Это был для меня пробуждающий сигнал. После всех тех лет, огромного успеха улучшений потоков, компания начала стагнировать. Я осознал, что это не "Инструменты" двигают компанию по пути Лин, а лидер, который мотивирует людей внедрять новые методы. Я "воспитывался" этой идеей и после этого я начал направлять свою работу на влиятельных сотрудников в организации, тех, кто принимает решения.

"Виновата не личность, а процесс" стала моей основной идеей, а также "уважение к людям" и "армия тех кто решает проблемы". Следующие несколько лет радикально изменили мой образ мышления. Я стал регулярным волонтером на ежегодной конференции АМЕ по Лин и постоянно пропагандировал лидерство как **ЕДИНСТВЕННЫЙ** способ достижения Лин-преобразований. Но я все еще испытывал затруднения с традиционными руководителями; теми, которых измеряли по ЕВІТ и мы которые реагировали на их устаревшие ежемесячные отчеты отрицательно. Независимо от

того, как я тренировал, они застряли в прошлом, и это было действительно удручающее.



Потом, летом, в среду, я организовывал недельное событие Кайзен с командой, которая изучала способ сборки гаражных дверных комплектов. и я показал все вебинар AME (Ассоциация совершенствования производства). *2 Second Lean* от Марка Брауна из Cambridge Engineering, так он назывался тогда. Как только я увидел эволюцию "Кресла Джастина", меня осенило. О БОЖЕ, это было "звено, которого не хватало". Я спросил у всех в комнате, что они думают о вебинаре, и каждый из участников команды, которые добавляли ценность, сказал, что это потрясающе. "Почему бы и нам не сделать так?" - спросил я у директора завода, вице-президента по производству и финансового директора. Ну, все, что они сделали, это посчитали, сколько денег теряет Cambridge, потому что они позволяют всему персоналу тратить 45 минут в день на улучшения, а не заниматься производством. Они просто не понимали! Я "пил сок" несколько лет назад, но сейчас это был "эликсир". Наконец-то я нашел "золотой самородок", который возбудил аппетит у скептиков.

В тот же день после обеда я связался с Марком по электронной почте, и он пригласил меня присоединиться к Глобальной группе лидеров бережливого производства (Global Lean Leadership Group GLLS) на WhatsApp, созданной Полом. Этот день изменил мою жизнь. Я консультировал нескольких лидеров в различных организациях по полдня каждый месяц, и у меня были неплохие результаты, лидеры положительно откликались. Однако скорость преобразования была низкой.

Потом я начал делиться вдохновляющими видео из группы GLLS, и вот! Какая перемена в отношении. Не только благодаря обширной библиотеке Пола с действительно ценными знаниями, но и благодаря Райану из Seating Matters, Марку из Cambridge, Дейву из Sticky RX и многим другим. Я помню, как Райан рассказал мне, что он посмотрел видео Пола 30 раз в одну ночь, и это полностью изменило его мышление. Посмотрите теперь на Seating Matters.

Теперь я организую консорциум AME, и наконец-то нашел свое призвание в жизни. Я дал им всем задание по *2 Second Lean* в начале 2020 года, и они начали отвечать очень положительно. После того, как COVID-19 помешал нам встречаться лично каждый месяц, мы начали встречаться виртуально. Дважды в месяц мы собираемся. Один раз, чтобы делиться улучшениями по *2 Second Lean* и "Если мне нужна какая-нибудь помощь", и один раз - чтобы углубиться в тему, которая поможет им продвигаться вперед. Главным событием 2020 года была глубокая проработка Канбана, где мы посетили Seating Matters в Ирландии (виртуально) и "прогулялись" по производственной площадке, чтобы увидеть действующий завод класса мирового уровня. Алисон и Райан были выше всяких похвал и позволили нам заглянуть в "неизведанные просторы" преобразований их компании, которая 4 года назад находилась в очень плохом состоянии. *2 Second Lean* стал катализатором, который превратил Seating Matters в организацию мирового класса, и я действительно имею в виду мирового класса, как Cambridge, Sticky RX и FastCap.

2 Second Lean оказал драматическое влияние на мою жизнь, и я никогда не буду прежним. Благодаря наставлениям Пола я получил второе дыхание в обучении Лин, и теперь я "взмываю ввысь" вместе с феноменальными маньяками Лин. Это, честно говоря, стало самым значительным событием в моей жизни. В доме я стала сторонником *2 Second Lean*, у меня система состоящая из двух контейнеров для отходов, список продуктов всегда в порядке, которым я пользуюсь проходя по магазинам, и мои инструменты организованы идеально.

Благодарю тебя, Пол, за то, что пригласил меня в мир 2 *Second Lean*. Ты действительно вдохновляющий лидер и будешь всегда мотивировать меня стремиться к высшим вершинам.



РИЧАРД ФУЛЛЕР

ДИРЕКТОР • COUNTRY BATTERY SERVICE СБОРКА И ПРОДАЖА АККУМУЛЯТОРОВ

Это история развития County Battery Services от состояния хаоса к более упорядоченному и контролируемому состоянию. County Battery Services была основана моим отцом Уилфредом Терренсом (Терри) Фуллером. Терри покинул школу в возрасте 14 лет и пошел работать на железную дорогу. Потом наступила Вторая мировая война, и его призвали на военную службу. После войны он занимал несколько продажных должностей, и в 1974 году, когда мне было 10 лет, он основал County Battery Services.

Будучи мальчишкой, я помогал своему отцу и вскоре стал понимать бизнесе. В 14 лет я управлял маленьким магазином по вечерам и выходным. В 1980 году, в возрасте 16



лет, я покинул школу и присоединился к семейному бизнесу. В 1987 году Терри ушел из жизни, когда мне было 23 года. Семейный бизнес перешел ко мне. Он состоял из 3 сотрудников, без письменных процессов. Все было в моей голове - от уровня запасов до дебиторов.

Бизнес каким-то образом продолжал расти, и мы набирали больше сотрудников, занимали большие помещения, покупали компьютерные системы, что вызывало больше

проблем, но у нас до сих пор не было письменных процессов и порядка.

Обучение людей было трудным. Они, казалось, не могли все запомнить так, как я. Место было в беспорядке и повсюду царил хаос. Я не мог уйти в отпуск или взять выходной. Бизнес не расширился несколько лет. Я пошел на несколько курсов по управлению и пытался образовываться самостоятельно, но все равно не мог сдвинуть его с мертвой точки. Несмотря на то что мы нанимали опытных менеджеров, они, казалось, не делали ситуацию лучше. Теперь я понимаю, что большинству людей не нужно и не хочется писать процессы, они предпочитают сохранять все так, как всегда было. Я помню момент, когда один из сотрудников склада вошел и сказал, что у нас нет кофе. Несмотря на то, что компания была прибыльной, я понял, что что-то мы делаем не так.

Я беседовал со своим другом, менеджером банка, который сказал, что один из его клиентов (Эшли Бейли из Klime-Ezee) внедрил систему, которая удвоила его прибыль в первый год, а во второй год еще увеличилась на 75%.

Я спросил: "Как это работает?" Он ответил: "Я принесу тебе книгу." Я спросил: "Вы прочитали ее? Что там написано?" Он не читал ее и до сих пор не прочитал.

Я прочитал книгу с первой до последней страницы и был так восхищен ею, что прочитал ее еще раз. Мое путешествие началось на следующий день, 24 июля 2015 года. Я начал снимать двери с шкафов на кухне (они только скрывают беспорядок и тратят время на открывание). Сотрудники подумали, что я сошел с ума (вероятно, они до сих пор так и думают).

Мы получили помощь от Эшли Бейли и посетили его предприятие. Компания стала процветать и становиться лучше. Некоторые старые сотрудники ушли, унеся с собой менталитет "Если это не сломано, нечего исправлять". Примерно в это время мой сын Айзек присоединился к компании в качестве помощника. Тогда ему было 13 лет, и он

так же полюбил Лин, как и я, и благодаря этому его знания и управленческие навыки стремительно развиваются.

Мы начали организовывать экскурсии по нашему предприятию, и у нас стали появляться посетители со всего мира. Мы ответили взаимностью, отправляя нашу команду для изучения других компаний и обмена идеями.

МЕНЯ ЧАСТО СПРАШИВАЮТ, ЧТО МНЕ ДАЛ “2 SECOND LEAN”?

ЭФФЕКТИВНОСТЬ:

Благодаря внедрению процессов и постоянному совершенствованию этих процессов мы стали гораздо более эффективными и достигли того же объема оборота с 25% меньшим количеством сотрудников.

СООБЩЕСТВО:

Действительно, сообщество *2 Second Lean* очень дружелюбное и открытое. Кажется, что мы все хотим, чтобы каждый из нас достигал успеха.

БОЛЬШАЯ ПРИБЫЛЬ:

Повышение эффективности и работа с меньшим числом сотрудников, а также отправка продукции без ошибок привели к естественному увеличению прибыли.

СЧАСТЛИВАЯ КОМАНДА:

Команда осознает, что выполняет отличную работу, так как получает комплименты от клиентов и других членов команды за их великолепную работу. Это приводит к значительно большему удовлетворению от работы.

СЧАСТЛИВЫЕ КЛИЕНТЫ:

Из-за того, что мы лучше обслуживаем клиентов, они естественно довольны нами.

БЫСТРАЯ АДОПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ:

Мне очень приятно сказать, что моя старшая дочь Келли присоединилась к семейной компании. В настоящее время она помогает в складском хозяйстве. Ее обучение было легким по двум причинам:

1. Она очень умна.
2. У нас были процессы для всех задач, которые ей приходилось выполнять.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ:

Было совершено меньше ошибок благодаря процессам для всех задач. Если задача выполнена неправильно, значит, либо член команды не следовал процессу, либо сама процедура неверная. Исправить это не составит особого труда.

Целью “2 Second Lean” является развитие сотрудников и построение культуры бережливого производства.

Остальные преимущества, полученные благодаря всему вышеизложенному. Радость от того, как люди развиваются, безусловно первостепенна. Я несказанно горд тем что я часть команды "County Battery". Наша миссия - сделать мир лучше, развивая людей. Мы верим, что миссия каждой компании должна быть направлена на улучшение мира. Мы, в "County Battery Services", думаем, что можем помочь в этом, развивая людей.

Это история нашего пути Лин. К счастью, мы еще далеки от его завершения. Пожалуйста, свяжитесь со мной, если вы хотите, чтобы мы организовали для вас экскурсию.



РИК ЭГЕЛИН

ВЛАДЕЛЕЦ • FIREBLAST GLOBAL
ПРОИЗВОДСТВО ПОЖАРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Весной 1986 года, через несколько лет после окончания средней школы, я, как и многие молодые люди, искал свою будущую жизненную цель. Не сумев определиться с ясным выбором, я поступил так, как делают многие, когда в их городе есть большой завод - подал заявку и был принят на работу. Мой отец трудился там около 25 лет, когда я подал заявку. Эта компания называлась McDonnell Douglas Aircraft и находилась в Лонг-Бич, штат Калифорния.

Во время моей работы в McDonnell Douglas, мы производили гражданские и военные самолеты, такие как MD-80, DC-10, MD-11 и C-17. С детства я всегда увлекался авиацией, поэтому возможность работать над самолетами была для меня захватывающей. Это был завод с профсоюзным управлением, с хорошей оплатой и льготами - место, где люди строили карьеру и уходили на пенсию. В это время я впервые столкнулся с концепциями Лин, хотя тогда мы называли это TQMS или полной системой управления качеством. На этапе внедрения я работал на финальной сборке и в отделении окраски как сотрудник линии производства. Первое заметное изменение было появление различных плакатов, расклеенных на стенах во всей производственной зоне. Изменилась терминология, хотя никто не понимал, что означает новая терминология и какого рода изменения она предполагает.

Каждому из нас предоставили одноразовой обучающий класс, который состоял из видео о направлении, которое TQMS дает компании, и преимуществах, которые оно предлагает. Преимущества в основном были связаны с сокращением времени производства самолета и уменьшением затрат. Это было последнее обучение, предоставленное в рамках программы TQMS, хотя плакаты продолжали висеть по всему предприятию на протяжении 13 лет моей работы. Позднее название изменилось на TQM, но никто не объяснил почему, или будут ли какие-то изменения внесены в наши процессы.

В 1990 году я присоединился к пожарной службе округа Риверсайд в качестве добровольного пожарника. В округе было 97 пожарных частей, и служба была совмещенной, включая карьерный персонал из Калифорнийского лесного управления (в настоящее время известного как CAL Fire) и местных членов сообщества, составляющих добровольную программу. В каждой части проводилась еженедельная тренировочная программа продолжительностью три часа по понедельникам с 19:00 до 22:00. Требовалось посещать три тренировки в месяц, чтобы оставаться в добровольной программе. Это был первый раз, когда у меня была возможность непрерывно учиться и развивать свои навыки в рамках непрерывной подготовки.

На протяжении почти 20 лет работы в качестве добровольного пожарника я продолжал расти и развивать свои навыки. Многие, возможно, не осознают, что пожарная служба - это Лин-культура. Хотя термин Лин никогда не используется, ежедневный график уборки, тестирование оборудования для обеспечения его работоспособности без простоев, ежедневные улучшения техники надевания снаряжения и дыхательного аппарата, постоянная подготовка, стандартные процессы, стандартное расположение пожарных автомобилей и дружественная атмосфера среди коллег-братьев и сестер - это прекрасный пример Лин-культуры. Даже среди всех этих замечательных вещей, больше всего в пожарной службе управленческое обучение не проводилось на занятиях, оно

демонстрировалось ежедневно во всем, что мы делали. Когда мы приезжали на место, нам никогда не давали указаний о том, что нам следует делать. У каждого из нас была своя задача, которую мы учились выполнять в ходе подготовки, и наша ответственность заключалась в оценке каждой ситуации. Мы были лидерами, мы обеспечивали безопасность в первую очередь и принимали решения, которые лучше всего соответствовали команде и пациенту.

В 1995 году, работая на McDonnell Douglas и продолжая служить добровольным пожарником, я начал испытывать разочарование из-за различий в работе двух организаций. Я попытался стать более организованным в своей карьере, учась у пожарной службы. Тогда я не осознавал, что TQMS является лишь версией Лин, и пожарная служба учила меня, как улучшить то, в чем McDonnell Douglas не смог показать нам путь к успеху.

В декабре 1996 года Boeing объявил о приобретении McDonnell Douglas. Это стало ясным сигналом того, что возможности для моей карьеры и пенсии в будущем медленно уменьшаются.

К счастью, в 1995 году, испытывая разочарование из-за различий между пожарной службой и McDonnell Douglas, я решил основать компанию по обучению пожарно-спасательным техникам. С помощью нескольких других людей мы создали несколько учебных устройств и программ, которых не было нигде еще. На ранних этапах развития компании мы предлагали обучение профессиональным и добровольным пожарникам за небольшую плату. К 1997 году появился спрос на продукцию, которую мы производили, больше, чем на предлагаемые услуги. Мы с женой решили, что это отличная возможность разработать очень востребованный продукт и создать новую отрасль. Будучи наивными и не осознавая, что уже есть другие производители, занимающиеся производством в небольшом масштабе, мы отправились за американской мечтой - владением собственным бизнесом. Родился Fireblast.

Владение собственным бизнесом представляло для нас несколько вызовов. Мы никогда не владели бизнесом и не занимали должности менеджеров. У меня не было высшего образования, которое могло бы помочь мне в достижении успеха. У нас были продукты и спрос, и это стало основой нашего старта. По пути мы испытывали свои взлеты и падения, как это бывает у большинства компаний, всегда находя путь для продвижения вперед. Одним из самых больших вызовов стал момент, когда компания стала расти, и количество сотрудников увеличилось. Я столкнулся с вопросом о том, что делать, и пришлось вернуться к тому, в чем я был лучше всего. Мы имели производственную компанию, и мне пришлось применить навыки, которые я приобрел в производственной сфере в McDonnell Douglas. Это управление! Мне казалось, что мне нужно управлять людьми, поэтому я продолжал указывать людям, что им делать на каждом шагу, а в некоторых случаях даже выполнял работу сам из страха, что другие не справятся с этим успешно. Мы были компанией по обучению, но не проводили обучение внутри компании. Это продолжалось почти 17 лет, и в конце каждого года я чувствовал разочарование из-за работы, времени которое она потребляла, и маленькой награды, которую она приносила. Я просто упорно трудился.

В 2012 году я решил начать изучение вопросов управления бизнесом. У моего друга работала компания, которая была Лин. Он принимал участие в процессе внедрения и несколько руководителей этой компании обучались в Японии перед внедрением подхода в своей команде. Он присоединился к нашей компании, чтобы помочь внедрить Лин в производство Fireblast. Когда мы попытались это сделать, я понял, что у нас недостаточно знаний о том, как создать Лин-культуру. Как только это стало очевидно, мы остановились. Это был наш ложный старт, и я понял, что если мы продолжим дальше, то нехватка лидерских навыков и знаний приведут к огромному провалу, и повторная попытка будет практически

невозможной с текущей командой. Я осознал, что мы не подходили для этого идеально, и мы отказались от этой идеи.

После неудачного старта я продолжал изучать Лин-производство, читая книги, такие как "Toyota Way" и "The Machine That Changed The World", а также смотря различные интернет-видео, чтобы лучше понять задачу стоящую перед нами. К сожалению, книги оказались гораздо выше моих способностей понять, как внедрить Лин-культуру в нашей организации, и у меня не было больших успехов.

В 2014 году я стал крайне разочарован направлением, в котором двигался бизнес. У нас был рекордный год по продажам, выручка росла, наши продукты были лучшими в отрасли, но количество времени, которое я проводил вне семьи и на предприятии, также росло. Мне требовалось по 16 часов в день, 6-7 дней в неделю, круглый год. Я был изнурен и готов сдаться. Я хотел найти план выхода и стратегически рассматривал возможности, как мне уйти и заняться чем-то более простым в жизни.

28 ноября 2014 года, пятница после Дня благодарения, предприятие было закрыто на долгий выходной. Как обычно, я был там один, сидя в своем кабинете, работая на компьютере, разочарованный, что даже на длинные выходные я не могу отдохнуть. Я зашел в Интернет и начал искать информацию и нашел видео тур по FastCap. Я смотрел видео с недоверием, это могло быть реальным предприятием. Я изучал и хотел внедрить Лин в нашу компанию, и это было не так просто. Похоже, что это постановочное шоу, созданное для продвижения книг. С разочарованием я решил отправить письмо Полу Эйкерсу, который был на видео, и задать некоторые вопросы. Обратите внимание, что это был выходной, но я отправил письмо, и он сразу же ответил мне, хотя находился на отдыхе в Коста-Рике. Он ответил мне примерно через 10 минут.

Это был первый момент, когда я осознал, что это настоящий человек. Он не только ответил на мое письмо, но также поинтересовался, есть ли у меня возможность

использовать Skype или FaceTime. Я сказал ему, что, как только он вернется с отдыха, я хотел бы обсудить Лин производство с ним. Пол попросил меня предоставить свои контактные данные и он свяжется со мной минут через 10.

Прошло около 10 минут, и поступил звонок в Skype. Когда Пол появился на экране (и я не могу не описать это), он сидел в шезлонге на пляже, без рубашки, с открытой грудью и волосами мокрыми от воды. Он объяснил мне, что пытается научиться серфингу, и если заниматься этим 30 дней, как и любым другим делом, это станет привычкой, и он станет серфером. Мы говорили около 15 минут, и я рассказал ему о своих проблемах и о том, что я не понимаю, как он добился успеха в своей деятельности. Было сказано много вещей, и я не помню всех, но две вещи, которые ясно запомнил и которые всегда сопровождали меня, были смелыми заявлениями Пола.

Сначала он спросил меня: "В чем вы хороши?" Я ответил: "Я не очень хороший владелец бизнеса из-за неопытности, но всю свою жизнь я работал в производстве, и я понимаю производство и знаю, как эффективно и не эффективно управлять предприятием. Это определенно то, в чем я лучше всего разбираюсь." Ответ Пола меня поразил. Он сказал: "То, в чем что мы считаем себя хорошими, обычно является тем, в чем мы терпим неудачу. Если вы чувствуете, что хорошо что-то умеете, вы менее склонны тратить усилия на его улучшение, потому что вы довольны. Если мы знаем, что у нас есть недостатки, тогда мы склонны работать усерднее над их улучшением, и именно здесь мы делаем наши улучшения."

Сразу же это стало для меня понятным, потому что я редко пытался улучшить свои навыки управления производственным предприятием, но всегда старался улучшить свои бизнес-навыки. Второе и наиболее значимое заявление Пола было сделано в конце нашего разговора: "ТЫ - проблема!" Это заявление меня разозлило. Я подумал, кто этот парень, чтобы меня судить? Я спросил, как я могу быть проблемой? Я работаю усерднее, чем все здесь. Я провожу на

предприятия дни и ночи и выходные, пока другие находятся дома. Он сказал: "Вот и проблема. Если бы вы действовали как настоящий лидер, вы бы там не находились так часто и не работали бы так усердно. Вам нужно научиться работать умно. Подумайте об этом некоторое время, и мы снова поговорим после праздников." Он попросил меня позвонить ему после праздников. Я сидел и думал об этом следующие две недели. Может быть, он прав?

После звонка Пола я продолжал смотреть видео FastCap в интернете. Кроме того, я заказал копию книги "*2 Second Lean*", которую он рекомендовал во время нашего разговора. Я старался понять простые вещи, которые они делали и как это влияло на повседневную жизнь. Чем больше видео я смотрел, тем яснее это становилось. Проблемой был я. Самые простые вещи, такие как "Waste of the Lean Burrito" или просто "Fixing What Bugs You" в маленьких шагах, делали бы жизнь проще. Когда книга пришла, я прочитал ее за одну ночь. Я понял, что у него что-то получается. Я собрался со своей командой руководителей и объяснил им, что все, что я делал, было неправильно. Я жил в двух мирах: один из производственной сферы авиационной промышленности, где я усвоил навыки управления, и второй - пожарной службы, где я научился навыкам лидерства. Я понял, что когда мы начали бизнес, я выбрал неправильный набор навыков. Я сказал им, что с этого момента все изменится. Я сделал обязательным чтение "*2 Second Lean*" для всей руководящей команды. Мы обсудили вместе, как внедрить философию из книги и как делать все простым, постоянно стремясь улучшить то, как мы делаем все каждый день.

После того, как руководящая команда прочитала "*2 Second Lean*", мы согласились, что каждый день мы будем проводить вместе один час в качестве лидеров Лин и разрабатывать план, как сделать Fireblast успешной компанией. 12 января 2015 года мы начали день с нашего первого утреннего собрания. Мы потратили около 30 минут, обсуждая новое направление, в котором мы движемся. Я стоял перед

командой и сказал им, что у нас есть ежедневные трудности и у них тоже есть другие проблемы в течение дня, которые они, возможно, не замечают или считают, что это нужно делать именно так, и это было результатом моего плохого лидерства. Я сказал им, что это моя вина и обещал, что буду лучшим лидером и помогу сделать их жизнь лучше. Я объяснил, что мы будем создавать обучающие программы, и каждому будет предоставлена возможность не только участвовать в них, но и помогать создавать обучение, которое улучшит жизнь людей, с которыми они работают в своей команде. Мы вручили каждому экземпляр книги, чтобы они могли лучше понять новое видение, о котором мы говорили. К середине февраля мы начали наши обучающие программы, и я продолжал учиться, чтобы стать лучшим лидером. Утренние собрания продолжались, и у нас до сих пор есть такое собрание. Это стало неотъемлемой частью нашей среды и абсолютной необходимостью для нашего успеха.

За последние пять лет я продолжаю образовывать себя в качестве лидера и обучать нашу команду. Я организовываю с командой образовательные миссии и путешествия в бесчисленное количество предприятий по всем Соединенным Штатам и за рубежом. Каждый раз, когда мы отправляемся в поездку, мы берем с собой от 3 до 10 членов команды, чтобы узнать и увидеть, что делает других успешными. Каждый раз, когда мы возвращаемся, мы видим, как наша команда, наше предприятие и наша продукция улучшаются. Я посетил Японию в рамках команды "Japan Team 11", "Japan Team 14" и "Japan Team 24". Команда 11 была первой поездкой. Я путешествовал один и познакомился с множеством удивительных людей, таких как Райан Тирни и его команда из Seating Matters. Это был первый момент, когда я осознал, насколько важны для Лин ваша команда и участники команды. Стало очень ясно, что самая важная часть Лин - это люди. Это было нечто, чему я никогда не научился в авиационной промышленности. Было также ясно, что мне не нужно управлять людьми. Мне нужно управлять задачами и вести

людей. Это было нечто, что я узнал в пожарной службе. После этого я присоединился к командам 14 и 20, каждый раз беря с собой трех членов моей команды из Fireblast, чтобы они четко видели, что наше видение совпадает с видением самой великой производственной компании в мире, и побуждая другие деловые партнерства присоединиться к этому опыту. Я также путешествовал на 3 саммита по глобальному лидерству Лин (GLLS) в Колорадо, Миссури и Германии, и организовал GLLS 2020 года в Калифорнии с партнером Phenix Technology. Это было за пределами моих диких мечтаний.

Я ранее упомянул Райана Тирни из Seating Matters. Мне нужно объяснить отношения, которые я нашел с семьей 2 *Second Lean*. Все здесь всегда поддерживают вас. С помощью Voxel или WhatsApp связь и общение просты. Если у вас возникли трудности с задачей, улучшением или если вы ищете поддержку, каждый в этой группе доступен для вас. Это качественная поддержка со стороны опытных и компетентных людей, готовых помогать друг другу. Такой поддержки вы не найдете нигде!

Примером этой готовности помочь является возможность Райана позволить 4 членам команды Fireblast отправиться в Ирландию и работать на его предприятии в течение недели. Он принял их и дал работу на производственном участке, собирая стулья. Без 2 *Second Lean* такое было бы невозможно, и опыт для наших лидеров был бесценен.

Вся моя жизнь изменилась с тех пор, как я начал этот путь. Дома моя эффективность и организованность гораздо лучше, чем раньше. Вам нужно уточнить это у моей жены, но я чувствую, что стал лучшим мужем и мне проще с ней общаться, чем раньше. В бизнесе есть старый Рик и новый Рик, как называл меня один из наших лидеров Лин в самом начале нашего путешествия. Без резких слов Пола новый Рик никогда бы не появился. Спасибо, Пол, и спасибо 2 *Second Lean*.



СЕВЕРНАЯ ИРЛАНДИЯ



РАЯН ТИРНИ

ДИРЕКТОР • SEATING MATTERS •
КЛИНИЧЕСКОЕ ТЕРАПЕВТИЧЕСКОЕ КРЕСЛО

14 января 2015 года моя жизнь навсегда изменилась. Мой бизнес шел не так, как я хотел, и я чувствовал стресс и перенапряжение. Я искал лучший способ жить, работать и мыслить.

Момент, когда у меня "загорелась лампочка", наступил, когда я наткнулся на Пола Эйкерса на YouTube, сидя за кухонным столом. Я провел всю ночь, смотря его видео. Я был



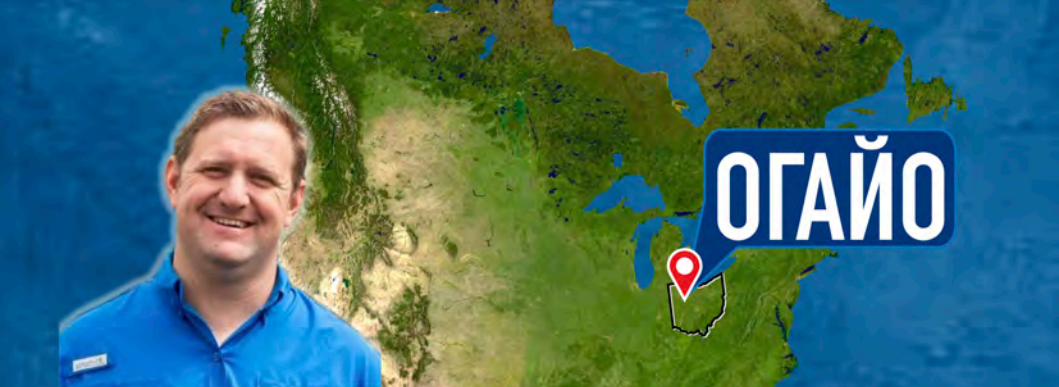
абсолютно потрясен идеей, что все в моей жизни может улучшаться, постепенно, и навсегда! То, что меня так сильно привлекло в *2 Second Lean*, это то, что

это ПРОСТО! *2 Second Lean* и учения Пола преобразовали мой бизнес и мое отношение к жизни в целом.

Мы начали применять *2 Second Lean* в Seating Matters на следующий день после того, как я наткнулся на Пола на YouTube, и мы никогда не останавливались. Мы преобразовали нашу компанию в компанию мирового класса которая показывает что такое *2 Second Lean* и как он работает. Мы приветствовали тысячи посетителей со всего мира, чтобы

посетить нас и испытать этот уникальный способ работы. В благодарность, мы помогли сотням компаний и тысячам людей в Ирландии и Великобритании преобразовать свои компании с помощью этой простой концепции.

Я надеюсь, что эта книга окажет на вас такой же эффект, что и на меня. Я надеюсь, что после прочтения этой книги вы вдохновитесь открыть гениальность, которая живет в каждом из ваших сотрудников, и вместе измените свой подход к жизни. Я буду вечно благодарен учениям Пола и возможности передать эту мысль и знания своим детям с раннего возраста.

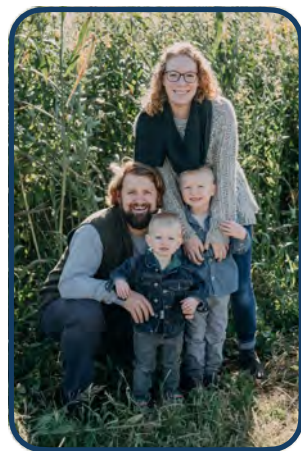


ШОН МИЛЛЕР

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР • MARTIN PARTITIONS • УПАКОВКИ

Я вырос в центральной части Калифорнии и испытывал сложности в учебе. Даже в четвертом классе я не умел читать или правильно писать. Мои родители очень старались выяснить, как помочь мне научиться этим важным навыкам. Перед тем, как я пошел в частную школу в следующем году, меня записали в двухнедельный лагерь по правописанию. Несмотря на то, что мои успехи улучшились, я уже "узнал", что не способен учиться из книг и что школа не имеет ценности. Благодаря поддержке родителей я начал ценить образование и в итоге получил степень бакалавра по деловому администрированию.

В последний год учебы в колледже мои родители приобрели производственную компанию, расположенную к юго-востоку от Колумбуса, штат Огайо. Вместо того чтобы сразу же присоединиться к новому семейному бизнесу, я переехал в Такому, штат Вашингтон, и поработал там, чтобы получить дополнительный опыт работы. В то время как мы жили на тихоокеанском побережье, я работал на двух замечательных семейных



замечательных семейных предприятиях и женился на прекрасной, умной и, к счастью, терпеливой девушке. В это время мои родители значительно расширили свой бизнес в Огайо и интересовались, хотели ли бы мы переехать поближе к семье, если у меня будет предложение о работе.

В 2010 году я и моя жена переехали в Огайо, и следующие 5 лет я учился бизнесу секционных перегородок и



смотрел, какую ценность я могу принести компании Martin Partitions. Одним из привлекательных моментов компании была уникальная практика найма сотрудников - партнерство с местными реабилитационными учреждениями и программами для

людей с различными ограничениями. Я имел возможность работать с разнообразными группами людей и помогать им повышать уверенность в себе и находить смысл в своей работе. Но я всё еще не понимал, что я мог бы принести в компанию.

В 2015 году мы с женой случайно оказались в Сиэтле в рамках рабочей поездки. Мы воспользовались возможностью представить нашего шестимесячного сына Конрада друзьям и семье, которая живет там. Во время визита один из моих друзей предложил в последний момент присоединиться к нему, его отцу и их сыновьям на "День друзей и семьи" на заводе Boeing 737 в Рентоне, штат Вашингтон. 20 сентября мы провели весь день, гуляя по заводу, пока сотрудники Boeing рассказывали о том, как они увеличили производство, используя то, что они узнали у компаний в Японии. Они дали мне две книги для прочтения, чтобы лучше понять, что такое "каизен". Но, поняв, что я переоценил свои способности, я обратился за помощью к людям, которых считал экспертами в бизнесе, и они порекомендовали еще больше книг. Несмотря на то, что концепция каизена звучала как что-то полезное, я

все еще не понимал ее. Это казалось слишком сложным и ошеломляющим. Как человеку, которому учеба никогда не давалась легко, особенно в школе, документация казалась пугающей, и я был уже готов отказаться от этой идеи.

Я прочитал свою первую копию "*2 Second Lean*" всего за несколько часов. Страница за страницей, глава за главой, я не мог поверить, как что-то, что я не понимал после прочтения нескольких книг, стало настолько ясным, когда было представлено в такой простой форме. Книга описывает Кайзен как стремление к малым улучшениям - почему бы не попробовать убрать две секунды из процесса? Концепция не сводится к графикам и диаграммам - она заключается в улучшении всего в вашей жизни каждый день, начиная с того, чтобы делать одну вещь на две секунды быстрее, чем вчера.

Я был настолько взволнован начать внедрение "*2 Second Lean*". Я создал видео, объясняющее, как использовать 3S время, и сразу же внедрил наше утреннее собрание. Все должно было быть идеально! Но не было.

К моему удивлению, не все хотели улучшаться, не все хотели меняться, и уж точно не все хотели выступать на утренних собраниях. Я был наивен и не смог внедрить "*2 Second Lean*" так, как хотелось бы. Когда я пытался выяснить, что пошло не так, я опубликовал видео на YouTube, в котором спросил наставника по Лин совета. Я знал, что Пол Эйкерс часто говорит о том, сколько людей обращается к нему ежедневно. Мне казалось, что я не должен обращаться к нему - не потому, что он не поможет, а потому что я чувствовал, что еще не заслужил такой возможности. К счастью, Томас Райнер, Лин фермер, случайно наткнулся на мое видео и предложил помощь. Мы до сих пор общаемся через Vоxer, по крайней мере, раз в неделю, если не каждый день. Я так много узнал от Томаса и познакомился с множеством замечательных людей. Недолго после этого я преодолел свои страхи и начал общаться с Полом. Я очень рад, что я это сделал. Он помогает мне всеми возможными способами и побуждает меня расти за пределы моих мечтаний.

Пройдя еще четыре года, моя жизнь полностью изменилась. Теперь я читаю 40 книг в год, ввел в компании клуб чтения книг, которые помогают развивать наших людей (благодарю Cambridge Engineering за идею). Я сбросил 40 фунтов веса и продолжаю двигаться вперед, научился играть на гитаре и укулеле. Почти каждое устоявшееся представление о себе было оспорено. Пол провел презентацию в Университете Биола, в которой сказал: "Лин - это просто Евангелие, одетое в деловой костюм". Эта идея была потрясающим откровением для меня и, вероятно, одним из самых значимых моментов. Одной из причин, почему "*2 Second Lean*" так хорошо резонирует со мной, являются параллели между этими двумя - я знаю, что изучение Лин также улучшило мое понимание Библии.

Через "*2 Second Lean*" я научился осознанно, а не просто без особой причины, заботиться о других людях. Вместо того, чтобы сразу уволить кого-то, потому что он не справляется с работой, я становлюсь любопытным, чтобы выяснить, почему ему не удастся выполнить задание.

Также я очень благодарен за приглашение стать частью этой особенной книги. Пока я работал над своим рассказом, у меня была привилегия прочитать некоторые другие истории. Быть здесь, среди многих людей, которые поддерживали мое путешествие, для меня честь. Сообщество "*2 Second Lean*" очень щедрое, и часто их советы помогали мне в трудные моменты. Они часто даже не подозревали о своем влиянии. Кроме того, возможность вспомнить и написать о моем путешествии с "*2 Second Lean*" стала для меня прозрением и смирением. Я не осознавал, насколько далеко я продвинулся и насколько счастлив был обладать поддержкой Пола и образовавшегося вокруг него сообщества.



СЕБАСТЬЯН МАКЛЕОД

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР • TRIPPNT • МЕДИЦИНСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Осенью 2018 года я впервые услышал о "*2 Second Lean*" от инженера компании Cambridge Engineering во время церемонии награждения в Сент-Луисе, штат Миссури. Компания, созданная моей матерью, TrippNT, принимала участие в церемонии, чтобы получить награду Small Manufacturer Award of the Year. Мы собирались получить одну из самых престижных наград, и я обменивался любезностями с инженером компании, о которой никогда раньше не слышал. Он продолжал говорить о том, как он работает для такой замечательной компании. Я кивал, улыбаясь и слушая, но в то время как мои мысли были: "Да, приятель, наша компания тоже крутая. У нас есть корпоративный повар, много различных мероприятий внутри и вне рабочего времени с сотрудниками, и, кстати, мы здесь, чтобы забрать одну из самых престижных наград. Понимаю, что у вас классная компания и все такое, но подождите, пока вы узнаете, кто мы!".

В течение трех месяцев после того, как я стоял в том конференц-зале отеля, слушая человека из Cambridge Engineering, многое из того, что я думал, что хорошо в TrippNT, изменилось.

В 1991 году я поступил на службу в армию США. Сразу после окончания школы я служил танкистом в течение трех

лет. Мне очень нравилась служба, но я всегда мечтал поступить в колледж, и я решил покинуть армию после первого срока службы. В то время, пока я был на службе, моя мама, химик, совместно с отцом, начала новый бизнес в подвале их дома. Мой отец много лет работал в McDonnell Douglas, авиакосмическом производителе в Лонг-Бич, штат Калифорния. Он также имел опыт работы строителем и был довольно искушенным в работе со многими инструментами. Мама увидела потребность в большей организации в лаборатории (она предложила называть продукт "тележкой"), и с ее умом, его руками и обоими сердцами была создана компания TrippNT. Они упорно работали, строя бизнес в следующие несколько лет.

После того, как я вернулся из армии, я поступил в вечернюю школу, а днем работал на гидроизоляции подвалов. Часто я проводил выходные у родителей, обсуждая, как проходит их бизнес, и просматривая пятнадцать или около того продуктов, которые они производили и продавали. Следующие несколько лет бизнес продолжал расти. Вскоре после этого я присоединился к пожарной службе Канзас-Сити и одновременно стал первым сезонным работником TrippNT в 1996 году.

Никто из нас особо не знал, как управлять производственным бизнесом. К счастью, в следующие десять лет у нас не возникало слишком много проблем в аспекте производства, пока мои родители были активными и занимались бизнесом ежедневно. В цеху было всего несколько сотрудников, и контроль за качеством и производительностью казался до сих пор управляемым. И только к 2010 году мы начали активно искать решения для наших проблем.

К тому времени TrippNT имело около двадцати пяти сотрудников. За годы мы значительно расширили ассортимент продукции. Кроме того, мы предлагали выбор в этих продуктах, больше размеров, форм, цветов. Мы также добавили более сложные продукты. Теперь мы строили лабораторные и медицинские тележки. Мы перешли от счетов

материалов, в которых было всего одно или два изделия, к продуктам с десятками компонентов. Вещи становились сложнее, и вот тогда мы начали сталкиваться с трудностями в производстве. В течение семнадцати лет мы управляли этим бизнесом без формального образования или знаний о производстве, и теперь наши производственные проблемы стали нарастать. Наши производственные процессы начали ограничивать наш рост. Тот факт, что мы всегда испытывали так много успеха в прошлом, расширяя бизнес, начал работать против нас. Мне понадобилось два года, чтобы понять, что у меня не хватает необходимых навыков, чтобы преодолеть этот барьер, и что мне понадобится помощь.

В южной части Канзас-Сити я посетил компанию под названием Labconco и познакомился с чем-то, называемым Лин. Я совершил экскурсию по их производственному цеху, и директор по инженерии рассказывал мне о улучшениях, которые были внесены в зоне сварки, и о том, как все сварщики участвовали в этом процессе. Я всегда восхищался культурой Labconco и их открытостью для обмена новыми идеями. Если они занимаются Лин, я подумал, что это стоит рассмотреть для TrippNT. Мы начали с чтения книг о 5S и Лин производстве, что привело нас в итоге к местному колледжу и нашему первому улучшению.

2014 год был вехой для нас. Это был первый раз, когда мы фактически закрывали цех на два дня и проводили улучшения. Все приняли в нем участие, и были сделаны невероятные улучшения. Нашими действиями руководил инженер-производственник из местного колледжа. Казалось, что мы на пути стать более эффективными, продуктивными, заинтересованными и прибыльными!

Затем наступила реальность. Вихрь деловой жизни снова овладел нами. Потребители были требовательными, сроки поставки продолжали расти, а проблемы с обслуживанием клиентов участились. Несмотря на то, что мы заметили удивительный скачок в эффективности и морали, наши улучшения стали первым и последними, потому что у

нас не хватало "времени". Мы так и не провели больше дней улучшений такой величины. Казалось, что расходы и усилия были слишком велики. Не говоря уже о том, что после окончания событий все в организации переходили к своим реальным задачам и полностью отказывались от внедрения каких-либо улучшений в процессах. Даже я ощущал, какие огромные усилия потребовало бы возобновление постоянных улучшений в одиночку. Это было просто слишком сложно для поддержания.

Следующие несколько лет были разочаровывающими. Бизнес продолжал расти, но его поддержание требовало все больших усилий чтобы удержать все вместе. Мы знали, что можем делать лучше. Мы просто не знали, как.

Двигаемся вперед к сентябрю 2018 года, когда мы получили награду "Лучшая компания малого производства" от Ассоциации производителей Миссури. Жизнь казалась удивительной. Я пил напиток перед мероприятием с парнем, который начал рассказывать о книге, которая перевернула всю компанию, где он работал. Честно говоря, я не очень прислушивался к тому, что он говорил. Казалось, что мне всегда что-то "продают", и на этот раз мне казалось тоже самое. Чтобы быть вежливым, я записал название книги, но прочитал ее только через три месяца. После прочтения книги я подумал, что в этом что-то есть, но я не совсем понимал, что именно. Несколько недель я продолжал размышлять о возможностях, о том, о чем говорил Пол, и все начало складываться.

Мне предстояла 3-х часовая поездка, поэтому я решил скачать аудио версию книги и послушать ее в дороге. Именно тогда я начал понимать, насколько проста концепция "*2 Second Lean*". Энергия и страсть в голосе Пола просто связали все воедино. Я могу говорить только за себя, но когда я закончил слушать "*2 Second Lean*" в этой дорожной поездке, у меня возникло ошеломляющее чувство внутреннего спокойствия. Последние 8 лет я толкал, тянул, спорил, сражался и ломал голову, не зная, как добраться до того места, куда направлялась

TrippNT, и теперь, после этой шестичасовой поездки, для меня все стало очевидно и я точно знал, что нужно делать. У меня была необходимая уверенность, чтобы объяснить это любому на работе. Это было просто потрясающе, и теперь пришло время начать улучшения.

Мы официально начали внедрение 2 *Second Lean* 9 января 2019 года. Мы читали книгу вместе как компания, по пять страниц за раз. Все сотрудники организации принимали участие. Без вдавания во все подробности, я могу сказать, что самое большое изменение, произошедшее со мной, заключается в том, что каждый день ходить на работу стало настоящим удовольствием. Мы уже почти два года следуем модели Пола. Наша компания сделала более двух тысяч улучшений и более девятисот видео с улучшениями. Ежедневное улучшение закрепляются в нашей культуре все больше и больше. Сообщество людей, с которыми мне довелось общаться, просто потрясающее. Поддержка, доброта и щедрость сообщества, собранного Полом Эйкерсом, просто невероятны. В 2019 году и в начале 2020 года мы посетили компании Vibco, Cambridge Engineering, FastCap, Xylem Design, Warrensburg Collision, Fireblast и Phenix Technology Inc. Владельцы каждой из этих компаний чрезвычайно щедро делились своими знаниями и временем. В начале внедрения 2 *Second Lean* нам потребовалось время, чтобы сформировать сплоченную команду, но всегда был кто-то, к кому можно было обратиться и задать вопросы по ходу дела. Не могу выразить достаточно благодарности этим компаниям за их поддержку и поощрение.

Результат? Культура TrippNT, уже отличная до этого, стала еще лучше. Сказать, что это изменило мою жизнь - это недооценка. Каждый день - это новый день. Каждый день предоставляет так много возможностей, потому что Пол Эйкерс смог сформулировать свое послание таким простым и понятным способом. Наша компания - захватывающее место, и каждый сотрудник знает, что завтра обязательно станет лучше, потому что они сегодня улучшили что-то.

ПЕНСИЛЬВАНИЯ



ШОН ГРОСС

КОРПОРАТИВНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖЕР • VIKING PLASTICS

Меня зовут Шон Гросс. Я - менеджер по корпоративной инженерии в отрасли пластикового литья на предприятии Viking Plastics. За свою 20-летнюю карьеру, обслуживая клиентов в автомобильной, медицинской и упаковочной промышленности, я видел множество внедрений методов улучшения бизнеса и производства по принципам Лин. Но ни один из них не имел такого сильного и устойчивого воздействия, как *2 Second Lean*.

Мы открыли для себя *2 Second Lean* в 2011 году, и это стало для меня настоящим благословением, как лично, так и профессионально. Когда я впервые увидел Пола Эйкерса на утренней прогулке в одном из его YouTube-видео, я понял, что идеи и принципы, продвигаемые в *2 Second Lean*, принесут позитивные результаты. Я применял *2 Second Lean* в своей карьере, в повседневной жизни и в своей службе в организациях, таких как моя церковь и местные некоммерческие организации, такие как YMCA. Я наблюдаю, как многие из моих коллег делают то же самое. Вы обнаружите огромное удовольствие, видя, как



видя, как люди испытывают меньше огорчений, улучшают отношения, повышают качество и становятся более вовлеченными.

В компании Viking Plastics мы начали наше путешествие к культуре Лин, идентифицируя небольшой участок нашего бизнеса (приблизительно 18 сотрудников) и обсуждая концепции из книги. Мы закупили книги *2 Second Lean* и тесно сотрудничали с нашими сотрудниками, чтобы обсудить нашу видение будущего. Вместе мы изучали 8 видов потерь и учились видеть ценность в наших процессах. Мы начали работать над небольшими улучшениями и начали ежедневное совещание "Drumbeat", чтобы расти и делиться опытом вместе. Прогресс и энтузиазм стали заразительными! Через несколько месяцев после того, как мы представили книгу этой небольшой группе, мы начали делиться *2 Second Lean* во всех трех сменах с более чем 100 сотрудниками во всех отделах. Мы запустили 4 встречи Drumbeat, чтобы обеспечить согласованность, образование и возможности обмена опытом для всех сотрудников. В первый год мы задокументировали тысячи улучшений, которые помогли устранить "поверхностные порезы" в нашей работе, которые вызывали разочарование и плохое качество.

Мы рассматриваем наши усилия по внедрению Лин как культурное путешествие, а не как достижение конкретной цели. Наши лидеры восприняли это и работают вместе с нами, чтобы сделать это частью ДНК нашей организации. Это требовало изменений на всех уровнях. Это эволюционный процесс. Мы начали с основ в наших встречах Drumbeat



(обучение видеть потери, обмен опытом улучшений, ежедневные продажи, качество) и добавили дополнительные темы, такие как образовательные видео, признание дней рождения и выражение благодарности.

Настройка наших путешествий по *2 Second Lean* требовала согласия нашей руководящей команды на процесс и выработку единства в отношении шагов, которые мы предпринимали, и сроков их выполнения. Для некоторых сотрудников концепции не находили отклика, и они "сами себя вычистили" из нашей компании. Тем не менее, наши усилия продолжали направляться на продвижение процесса вперед и на вовлечение наших сотрудников, чтобы сделать работу увлекательной и менее вызывающей фрустрацию. В этом путешествии вы должны стремиться нанимать сотрудников, соответствующих культуре, которую вы создаете, и привлекать таланты, которые стремятся к ежедневным улучшениям.

Год спустя после внедрения *2 Second Lean* мы усилили процесс, запустив Viking Academy. Сотрудники представляют письма с просьбой быть wybranymi для участия в серии классов, которые предоставляют более глубокое понимание концепций Лин, финансов компании, качества и других аспектов нашего бизнеса. Хотя я веду эти классы, другие менеджеры выступают с презентациями по разным аспектам нашего бизнеса, чтобы помочь развивать нашу команду. Начиная с руководящей команды и заканчивая новыми операторами на всех сменах, в этих классах участвуют сотрудники, которые хотят учиться и расти вместе с нами. С 2012 года более 90 сотрудников окончили нашу академию.



Работа в нескольких сменах и внедрение *2 Second Lean* представляет много сложностей. Когда нам выбрать время для встречи? Как создать выделить время для этого? Следует ли

создавать перекрытие в рабочих сменах? Как нам из-за этого не понести финансовые убытки? Как доверять людям, чтобы они делали хорошие улучшения? Как заставить людей выступать перед другими? Эти проблемы преодолеваются благодаря обязательству и открытому диалогу среди руководящей команды. Для Viking мы добавили сложности в наше путешествие, покупая дополнительные производственные объекты и расширяясь до более чем 350 сотрудников на 4 заводах. Однако рецепт успеха остается тем же – 2 *Second Lean*. Когда мы открывали новые объекты, мы покупали книги, делали обмен видео роликами и поощряли идею начинать с простого (изучение 8 видов потерь, внедрение небольших улучшений и обмен опытом на встречах Drumbeat). Будь то наша производственная лаборатория или один из наших литейных цехов, встречи Drumbeat были основой нашего путешествия и развития наших сотрудников.

Мы практически находимся на 10-летнем этапе нашего путешествия. Возможно, самой большой ловушкой, которую я заметил, это не вернуться к старому способу делать вещи. Терять время – это как гравитация. Точно так же привлекает к возвращению к старым методам. Я видел это у компаний, которые посещали наше предприятие, они начинали свой Лин путь, но поддавались старым привычкам. Я сам ощущал этот тяготеющий эффект, когда мы растем. Руководство ДОЛЖНО быть предано успеху этого процесса. Это процесс, который иногда заставляет вас карабкаться вперед, когда кажется, что вы должны двигаться гладко. Ключ – вести себя последовательно!

Я не могу переоценить влияние 2 *Second Lean* на мою профессиональную и личную жизнь. Я рад, потому что учусь новым вещам, творчески расту, наблюдаю, как развиваются люди, и вижу, как наша компания и организации достигают успеха благодаря маленьким, ежедневным улучшениям. Быть частью обширной глобальной сети поклонников 2 *Second Lean* приносит удовлетворение и вдохновение.



СИМОН КАНЕПАРО

СТАРШИЙ ИНЖЕНЕР СЛУЖБЫ ПОДДЕРЖКИ • SAP AMERICA INC

ЭНТРОПИЯ

«Никогда не сдавайся. Никогда не сдавайся.

Никогда, никогда, никогда, никогда — ни в чем, ни в большом, ни в малом — никогда не сдавайся, кроме как из соображений чести и здравого смысла. Никогда не поддавайтесь силе. Никогда не уступайте кажущейся подавляющей мощи врага».

- Уинстон Черчилль, обращение к школе Харроу 29 октября 1941 г.

Идет война. Война против врага - деградации. Деградации всего, что мы видим вокруг нас и внутри нас. Поверьте или нет, но мы все умрем. Научное сообщество называет это вторым принципом термодинамики. Библия называет это проклятием греха. В первом случае, науке известно очень мало решений. Они могут смягчить последствия. Для христиан, подобно мне, долгосрочным решением является спасительное дело Иисуса. Тем не менее, в промежутке времени, независимо от того, верим мы в науку или в Иисуса, нам всем приходится бороться с постоянной деградацией, тенденции каждого элемента двигаться к хаосу, а не к порядку.

В 2017 году я готовился к собеседованию. Я (и до сих пор) работал в области поддержки программного обеспечения

и искал новые возможности. Одна из них требовала знания методологий Лин. Я ничего не знал о Лин, поэтому начал искать книги о Лин на Amazon. Прочитал несколько отзывов, и все они были СКУЧНЫМИ. В какой-то момент я увидел обложку с счастливым парнем, которая меня заинтриговала. Как я всегда делаю с книгами, которые имеют предпросмотр, я прочитал его, чтобы узнать, стоит ли покупать. После прочтения введения я был буквально захвачен. Концепции были настолько простыми, что и ребенок мог бы их понять. И это было настоящим удовольствием. С тех пор *2 Second Lean* стал частью моей жизни. Я всегда борюсь против потерь и своей небрежности. Однако, в то время как война подразумевает страдания и потери, с *2 Second Lean* у нас только наслаждение и постоянные успехи.

2 Second Lean - это мощное смягчение второго принципа термодинамики, а Пол Эйкерс это великий алхимик. Он поднял Лин на уровень, который может быть легко понят каждым человеком с мозгами и желанием прекратить борьбу. От детей до высших руководителей или компаний с миллиардным оборотом, каждый может стать страстным сторонником *2 Second Lean*.

В моей рабочей области мы не видим материальных продуктов выходящих из дверей, и поэтому для большинства людей Лин полностью игнорируется. Несмотря на это, каждое утро я провожу мои 3S (то есть, уборку, сортировку и стандартизацию), у меня есть утренние совещания для одного человека, и я постоянно стараюсь выявлять и устранять потери как на работе, так и дома.

Однако, наибольшее влияние *2 Second Lean* оказал на мою жизнь в моем музыкальном служении. С 2014 года я работал над аранжировкой 153 песен Женевского псалтыря (XVI века). Я попал в круговорот, потому что работа была невероятно сложной, а свободного времени у меня было очень мало. Каждая песня требовала транскрипции нот из оригинальных партитур, аранжировки мелодий, репетиций, настройки студии, записи множества дорожек, микширования,

мастеринга, создания видео и публикации на веб-сайте. Настройка студии занимала двадцать минут, поэтому мне приходилось записывать песни по партиям, и если что-то было не так, то мне приходилось заново записывать их.

По истечении 3,5 лет я записал всего лишь десять песен, и когда они вернулись после мастеринга, я не остался доволен окончательным результатом. Может, мне нужно было сдаться? Конечно нет! В то время я только что закончил перевод *2 Second Lean* на итальянский язык. Таким образом, я решил начать проект заново, применяя улучшения *2 Second Lean*, устраняя потери и борясь с препятствиями. Первым решающим шагом было выбрать только один инструмент - гитару. Песни могли содержать множество дорожек, но только гитару. Во-вторых, я применил концепцию "Одноминутной замены пресс-формы" (SMED). Как уже упоминалось ранее, настройка записывающей студии занимала у меня двадцать минут, что забирало значительную часть доступного времени. Маленькие, постоянные улучшения позволили мне начать записывать всего за три минуты. Также значительно сократился этап уборки, так что я мог записать песню с несколькими гитарными дорожками за один час, в сравнении с тремя или четырьмя часами, и теперь я мог записывать несколько песен в неделю, применяя поток с одной деталью. В конце концов, я смог завершить проект за два года с желаемым уровнем качества. Без *2 Second Lean* это заняло бы у меня пятьдесят или более лет, и кто знает, каково было бы качество...

Сегодня "The Genevan Psalter for Guitar" доступен на Spotify, Apple Music, Amazon Music и других стриминговых платформах, и слушают его люди из более чем восьмидесяти стран, с общим количеством более чем сорока тысяч прослушиваний.

В качестве благодарности, я решил перевести на итальянский язык книги Пола Эйкерса "*2 Second Lean*", "*Lean Health*" (следующей будет "*Banish Sloppiness*"), чтобы люди из моей родной страны, не говорящие по-английски, могли узнать

об этом революционном, вдохновляющем и вознаграждающем подходе, который улучшает все и каждого!

Если вы интересуетесь историей моего собеседования на работу, которое привело меня к..., я не получил эту работу. Я получил больше! Урок, который я вынес из этого, - никогда не сдавайтесь! Продолжайте падать! Продолжайте учиться на своих ошибках и улучшайте все, что только можно, за 2 секунды за раз. Боритесь с энтропией! Никогда не сдавайтесь!



ТЕД ПАНКОСТ

ВЛАДЕЛЕЦ • TED PANCOAST WOODWORKING • ДЕРЕВООБРАБОТКА

Измерить влияние книги Пола Эйкерса "*2 Second Lean*" на нашу мастерскую можно сузить до одного слова: огромное! Если использовать два слова: жизненно важное. Три слова: мне трудно поверить. Тем не менее, это моя попытка рассказать нашу историю.

Меня зовут Тед Панкост. Я владею небольшой коммерческой столярной мастерской в Кеттл-Фолс, штат Вашингтон, около 80 миль к северу от Спокана. Я живу там с женой и 9 усыновленными детьми. У нас есть 11 акров земли, полностью покрытых лесом, окружающих наш дом, где находится мастерская, всего в нескольких шагах от дороги. Мы чрезвычайно благодарны жить и работать в таком прекрасном месте.

Я основал компанию в середине 1990-х годов после окончания инженерного факультета Университета Нью-Гэмпшира и Колорадского государственного университета. Хотя я стремился к успешной компании, у меня не хватало необходимых навыков лидерства, чтобы наша компания действительно процветала.



процветала. На протяжении 20 лет у нас было некоторое время успехов, но в целом я всегда чувствовал, что чего-то не хватает. Я работал все время. У меня не было энергии для вещей за пределами работы. И самое худшее, финансово мы еле сводили концы с концами. Я знал, что что-то должно измениться. Мы усыновили троих детей, и мы делали все возможное, чтобы обеспечить их, но я хотел сделать больше. Я знал, что другим детям нужна помощь. В одну ночь, в отчаянной попытке найти решение, я ввел в поисковую систему Google запрос "как улучшить свой бизнес". Я побродил по разным сайтам, не ожидая ничего особенного. Где-то по пути я увидел книгу "*2 Second Lean*", и она привлекла мое внимание, потому что я долгое время был клиентом FastCap. Я не знал, что владелец написал книгу, и я никогда не встречал Пола Эйкерса. Мне нравились их продукты, поэтому я решил заказать копию, хотя я медленный читатель и ненавижу читать. Тогда я не знал, что чтение этой книги станет турбонаддувом, который всегда был нужен моей компании!

Когда книга пришла, я сел однажды вечером и просмотрел ее. Обычно мне трудно удерживать внимание на книгах. Но это было иное. Я прочитал всю книгу в течение 2 вечеров. Вдохновился описанием в книге изменений в процессе производства продуктов, чтобы перейти от многопоточного производства к системе одного потока. На следующее утро я принялся за работу, перемещая станки, чтобы попробовать это. Я подумал, нам нечего было терять. Мои сотрудники подумали, что я с ума сошел, но результаты говорили сами за себя.

Я знал, что изучение Лин и применение концепций *2 Second Lean* в моей жизни приведет к большим изменениям. Через несколько лет я смог встретиться с Полом, когда поехал в Японию на Учебную миссию №14. Теперь я считаю себя счастливым, потому что могу назвать Пола Эйкерса своим другом. Это было, безусловно, одно из лучших путешествий в моей жизни.

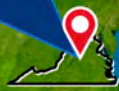
В результате изучения и начала пути Лин, мы смогли совершить гораздо больше, чем я когда-либо предполагал. Сейчас наше оборудование в столярной мастерской в 10 раз лучше, чем я когда-либо мог себе позволить. У нас есть системы для управления сырьевым инвентарем, с которым мы всегда боролись, чтобы поддерживать точный учет и иметь место для его хранения. Вкратце, мы полностью изменили культуру бизнеса. Она далека от совершенства, но мы следуем пути Лин уже 8 лет. У нас ежедневные утренние встречи, и мы делаем ежедневные улучшения за 2 секунды. Каждый день все становится лучше и лучше. В этом и заключается настоящая магия Лин.

На личном фронте у меня сейчас больше времени, энергии и денег, чем когда-либо раньше. Моя жена и я смогли усыновить еще 6 -х детей после того, как я прочитал эту книгу, всего у нас теперь девять приемных детей. Из них шестеро глухие. Забота о детях с особыми потребностями может быть очень дорогостоящей и требовать много времени. Я выражаю огромную благодарность Полу и моим друзьям из сообщества *2 Second Lean* за то, что все это стало возможным. Лучшее для меня - это то, что я смог создать компанию, которой я горжусь, и которую я смогу передать своим детям. Мои три старших ребенка уже работают в мастерской, и я не могу дождаться, чтобы увидеть, что ждет нас в будущем. Если бы мне сказали 10 лет назад, что мы потратим следующие 10 лет и более 2 миллионов долларов на усыновление детей, я бы сказал, что вы с ума сошли.



Если бы я не пережил этого сам, я бы, наверное, не поверил в это. Я считаю Лин высшим оружием. Это сила, которую мы можем использовать, чтобы изменить мир. Я говорю всем, кто хочет слушать, возьмите за основу альтруистическую сторону своей природы. Я знаю, что каждый, кто прочитает эту книгу, обладает силой делать добрые дела и имеет отличные идеи о том, как помочь планете. Используйте мощь *2 Second Lean* и помогайте людям. Сделайте мир лучше!

ВИРДЖИНИЯ



ТОМАС РИНЕР

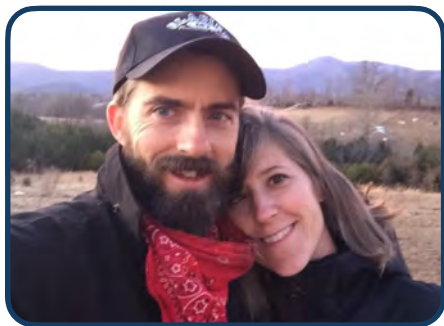
ВЛАДЕЛЕЦ • FANCY HILL FARM • ФЕРМЕРСТВО

В 21 год я начал работать на крупном производственном предприятии, занимающемся высокоточным производством. После восьми лет работы в различных должностях я перешел в группу по улучшению процессов. Вступив в эту группу, мы прошли пять недель интенсивного обучения по Lean Six Sigma. После трех лет обучения и работы над проектами я стал сертифицированным мастером обладающим черным поясом Lean Six Sigma.

Мне обучили по Six Sigma, Lean Manufacturing, Дизайну для Six Sigma, Планированию, Теории Ограничений и Оценке Уязвимости. За восемь лет в этой группе я работал над проектами в различных областях, включая транзакции, качество, расширение, проектирование и моделирование. Я работал в различных штатах, на заводах-партнерах, посещал военные базы, правительственные лаборатории, ядерные электростанции, штаб-квартиру Комиссии по ядерному



регулированию рядом с Вашингтоном и несколько объектов Министерства Энергетики. Я работал с группами, отвечающими за безопасность высокой степени риска, кадры, информационные технологии, операции, инженерии,



безопасность и контроль качества.

С точки зрения улучшения процессов, меня часто считали экспертом. Я не знал, что при всем обучении и опыте, которым я обладал, я совершенно не понимал одного важного аспекта. Я упустил нечто настолько

изящное и простое, что в конечном итоге изменило все аспекты моей жизни. И до сих пор меня удивляет, что понимание Лин пришло ко мне благодаря фермерству.

Моя жена Дженни и я счастливо живем в браке уже более двадцати лет. Когда мы были еще на стадии знакомства, нам обоим очень нравились фермы, и мы часто ездили по окрестностям, рассматривая их. Мы оба мечтали о собственной ферме. После пятнадцати лет совместной жизни мы купили участок земли, который стал нашей Фермой Фэнси Хилл.

Когда мы переехали на ферму, мы начали разводить скот, чтобы быть более самостоятельными. Некоторое время спустя люди стали просить у нас купить яйца и мясо, которые мы выращивали. Запросов было так много, что я и Дженни решили начать продавать скот и мясо. То, что началось с трех-четырех кур и одной свиньи, быстро разрослось. Вскоре у нас было сто кур, несколько коров и сорок свиней. Мы стали одним из крупнейших свиноводческих хозяйств в округе, где мы жили.

Дженни и я столкнулись со всеми проблемами, которые возникают при развитии малого бизнеса, а также с повседневными проблемами, с которыми сталкиваются фермеры. Я работал на полную ставку, а у Дженни было двое

активных подростков, которых она обучала дома. Проблемы с денежными потоками были актуальными, а сроки поставок продаваемой нами продукции были слишком длинными. Со временем Дженни и я были перегружены, и мы не могли справиться со всеми переменами на ферме. Ферма достигла критической точки, и мы оба начали говорить о том, что хотим забросить фермерство. Мы знали, что нам было бы жаль это делать, но мы не видели выхода из бездонной ямы, в которую превратилась наша ферма. Несмотря на весь мой бизнес-опыт и знания в области улучшения процессов, я не мог найти решения. Мне было страшно разочаровываться в своих собственных знаниях.

Именно в это время мой коллега по работе познакомил меня с 2 *Second Lean*. Я прочитал книгу и начал смотреть видео Пола Эйкерса. Хотя у меня
б ы л а



теоретическая база по всему, о чем говорил Пол в своей книге (я должен был быть экспертом), я никогда не понимал

сути Лин. Со временем я посмотрел все видео, которые Пол Эйкерс снял (буквально все). С каждым видео об улучшениях я начал видеть силу маленького ежедневного улучшения. Через эти видео я начал по-настоящему понимать мощь Лин. Когда я начал исправлять то, что раздражало меня в моей собственной жизни, я стал замечать потери. Как только вы начинаете замечать потери, вы уже никогда не сможете этого не замечать. Эти потери будут вас раздражать и вы будете делать всё возможное, чтобы их устранить.

В конце концов, я связался с Полом, и он начал вести меня. Я смог посетить FastCap когда я присутствовал на одном из первых Глобальных Саммитов по Лин лидерству. Позднее, я отправился в Японию с Полом, где принял участие в жизненно важной Миссии Изучения Лин. По пути, люди начали называть меня "Лин Фермером". Я создал канал на YouTube под названием "The Lean Farmer" (Лин Фермер). С каждым видео об улучшениях, которое я делал, мои знания о Лин росли. В этом что-то мощное - делать видео, где вы показываете потери, а затем показываете улучшения. Наша жизнь на ферме была и по-прежнему является сложной, но *2 Second Lean* изменил всё. Мы стали замечать потери на ферме, и несмотря на то, что все было суматошно заняты, мы начали вносить небольшие улучшения. Эти небольшие улучшения спасли нашу мечту о владении фермой.

Со временем я начал применять *2 Second Lean* к своему здоровью и тому, что я ем. Даже когда мы путешествовали, мы вносили маленькие улучшения во всё, что делали. Постепенно я начал применять *2 Second Lean* во всех аспектах своей жизни, включая то, что я читаю, мои мысли, мои цели и то, как я хочу жить свою жизнь. *2 Second Lean* изменил всё в моей жизни. Каждый день я наслаждаюсь улучшениями, которые я сделал. Я делаю отжимания сразу после пробуждения, достаю зубную щетку из футляра с Кайзен-пенной, и даже упаковываю обед более организованно.

На протяжении рабочего дня меня окружают маленькие улучшения. Когда я приезжаю домой, чтобы заниматься

фермой, я вижу улучшения в том, как мы храним зерно, как добываем зерно, как подаем корм и воду животным.

При всем обучении и знаниях, которые мне дали в процессе непрерывного улучшения, я полностью упускал красоту и простоту Лин. Как и большинство людей, я пытался усложнить Лин. Я так благодарен, что это потребовалось ферме, которая разваливалась, чтобы "переключить мой Лин выключатель". Это помогло мне увидеть все потери в моей жизни и сколько потенциала для улучшений существует. Лин - это не инструмент, это не путь, это способ жить вашу жизнь на полную катушку.



СЕВЕРНАЯ ИРЛАНДИЯ



ТОМ ХЬЮЗ

СОУЧРЕДИТЕЛЬ/АВТОР • LUMEN ELECTRONICS PARTNER

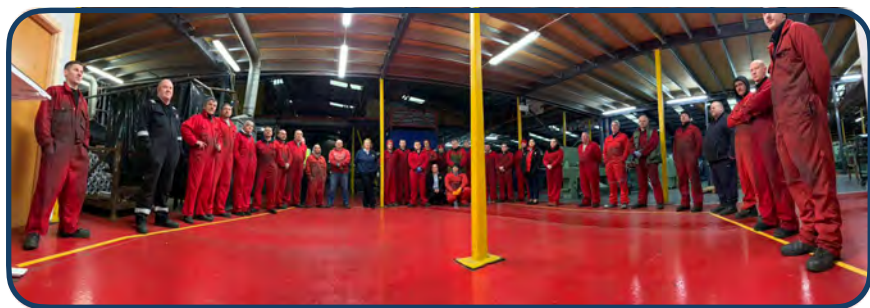
Пол Эйкерс полностью изменил мое представление о Лин и, в некотором смысле, жизни, своей книгой "2 Second Lean". До "2 Second Lean" у меня было почти 3 десятилетия опыта работы в высоко уровневой международной цепи поставок. Я даже проработал 10 лет в автомобильной цепи поставок, которая является секторным родственником Лина. Я работал непосредственно с Toyota, Nissan, Ford, GM и всеми другими крупными игроками. Но, несмотря на все это и будучи не глупым человеком, я до сих пор не до конца понимал Лин, пока не прочитал "2 Second Lean".

До "2 Second Lean" я видел Лин как отличный набор инструментов и методик, очень эффективных, но сухих, не вдохновляющих и, если честно, немного скучных. Это не то, что приносило бы мне удовлетворение. Я был слишком опытным для этого!



Я рассматривал Лин как область консультантов, экспертов, графиков на стенах и семинаров, что-то, что "делается" для производственной площадки. Мы просили

сотрудничество у рабочих на производственной площадке, но они никогда не владели процессом. Их консультировали, но, если честно, мне казалось, что это был манипулятивный способ внедрения изменений инженерами с минимальным сопротивлением. Я видел Лин как сложный и временный процесс, требующий действительно большого усилия, которое было трудно поддерживать в долгосрочной перспективе. Эти графики на стенах были чем-то, о чем беспокоились инженеры



или менеджеры, но мало кого волновало на производственной линии.

Я начал работать с местной компанией над её преобразованием, и в первый день они сказали: "Мы хотим, чтобы вы внедрили Лин." Я не был воодушевлен этой перспективой. Моя первая реакция была "где моя команда?", потому что я видел Лин как процесс, идущий сверху вниз,

возглавляемый экспертами с ограниченным участием со стороны производственной площадки. Буду проводиться семинары 5S, внедрять и поддерживать ключевые показатели эффективности, проводить много проверок. Где найти ресурсы для всего этого?

К счастью, помощь была под рукой. Я обратился в



местное правительственное учреждение, где мне пообещали помощь в Лин. Они посетили компанию и рассказали мне о местной компании Seating Matters, которая была мировым лидером в Лин. Они прислали мне ссылку на YouTube с экскурсией по производству, где присутствовал этот парень Пол Эйкерс. Меня поразила его заразительная энергия. Они также представили меня Райану Тирни, который был руководителем в Seating Matters. Я отправил ему сообщение в WhatsApp, и он ответил, и мы сразу подружились. Меня потрясла его готовностью помочь.

В течение 48 часов я прослушал аудио книгу "*2 Second Lean*", и могу с гордостью сказать, что я понял её - с первого раза! Вот ответ на мои вопросы. Мне не понадобится команда. Вместо этого, я всего лишь и, возможно, ещё 3 или 4 человека, занимаясь Лин, смогут привлечь всю организацию к участию. Полное участие. Я также был сильно заряжен на то, что впереди меня ждёт. Это не были серия семинаров, полных скучных инструментов и методик, или эти чертовы графики! Это было о культурном изменении, настоящем лидерстве, и "*2 Second Lean*" дал мне рамки, чтобы облечь свой уже имеющийся опыт и навыки. Я возглавлял реструктуризацию компаний во всем мире, и мне это очень нравилось, и я знал, что я в этом тоже очень хорош. Я брал уставшие команды и придавал им новую энергию.

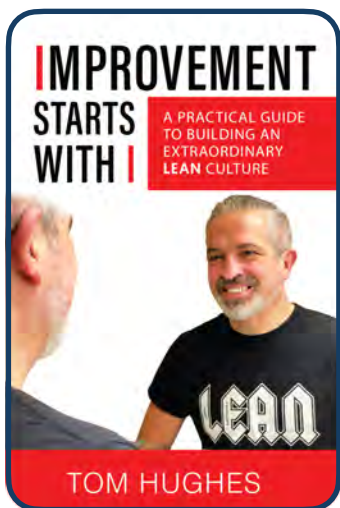
Я поехал к Райану и команде Seating Matters на тур по Lean. Уровень вовлеченности у всех был потрясающим, но был момент, который выделялся особенно - когда Райан сказал мне: "Лин - это всего лишь развитие людей. Мы не заботимся о ключевых показателях эффективности (KPI) и всем этом. Мы фокусируемся на развитии людей, а все остальное приходит само собой." Это дало мне возможность ещё глубже понять, на чем следует сосредотачиваться. Раньше я подходил к KPI с противоположной стороны. Я всегда понимал, что это как вождение автомобиля, глядя в зеркало заднего вида, но это действительно помогло мне изменить свою личную перспективу как лидера.

Через 6 недель я собрал руководящую команду на проекте по преобразованию. Мы работали на полную мощность, проводили утренние собрания, ежедневные 3S и время для улучшений. Это было не просто. Утренние собрания сосредотачивались на изучении отходов, 3S и времени для улучшений. Мы фокусировались на "исправлении того, что доставляет неудобства", создали группу WhatsApp для обмена видео с улучшениями и отмечали успехи. Полностью благоприятный круг!

Через 5 месяцев мы улучшили производительность на 26%. К нам приходили посетители, чтобы увидеть наши успехи, и они были поражены энергетикой нашего предприятия, особенно те, кто видел "как было раньше". Компания до сих пор проводит регулярные утренние собрания и продолжает свой путь в Лин. С началом пандемии коронавируса я больше не работаю с ними, но желаю им всего самого наилучшего.



Из-за успеха этой трансформации меня попросили помочь другим компаниям, которые хотели начать работу с 2 *Second Lean*. Этот опыт, а также более 30 лет управленческой деятельности, привели к значительным изменениям и побудили меня написать свою книгу "Улучшение начинается с себя". Пол рекомендовал и поддержал ее. И она даже доступна в аудио формате на приложении Lean Play, которое разработала моя компания по программному обеспечению для Пола. В настоящее время книга доступна на английском и испанском языках, но скоро она будет доступна на немецком, хинди и голландском!



У меня теперь свой собственный бизнес в партнерстве с моим другом, фанатом Лин, Патриком Маги, в Lumen Electronics в Северной Ирландии. Этот год обещает быть вдвое лучше во всех отношениях по сравнению с нашим первым годом. Это был замечательный опыт, и мы создали программный продукт "Fix What Bugs You" под названием GEMBADOCs, который теперь широко используется сообществом 2 *Second Lean* и сообществом Лин в целом. На момент написания у нас уже более 250 клиентов в более чем 25 странах! Нет лучшего решения для управления стандартными операционными процедурами (SOP) на планете. Мы постоянно совершенствуем его, чтобы сделать его еще лучше.

В заключение, как сказал мне один дорогой мне человек: "Том, Лин - это просто учения Христа, одетые в деловой костюм". Я сосредотачиваюсь на том, чтобы вносить свой вклад и не слишком беспокоиться о том, что это принесет лично мне. Сосредотачиваясь на улучшении в каждом аспекте моей жизни. Парадоксально, но все продолжает становиться лучше - от работы до семьи и друзей.

Моя жизнь изменилась к лучшему в каждом аспекте с того момента, как я впервые познакомился с 2 *Second Lean* и Полом Эйкерсом, и знаете что? У меня ощущение, что мы только начали. Я всегда буду благодарен за это и горжусь тем, что могу называть Пола Эйкерса своим другом.



ВЛИЯНИЕ

10 лет 2 Second Lean. Пожалуйста, наслаждайтесь этой коллекцией реальных историй от людей со всего мира, которые делятся потрясающими результатами 2 Second Lean.



Внедряйте Lean!



Посетите нашу страницу на YouTube с более чем 2000 бесплатных видео роликов и более чем 4 миллионами просмотров.

Пол Акерс является основателем и президентом FastCap LLC, международной компании по разработке продуктов, расположенной в Беллингеме, штат Вашингтон.
Чтобы получить полную биографию Пола, введите или нажмите ссылку ниже.

paulakers.net/bio